UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de INGENIERO COMERCIAL

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN EN VENTAS EN LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

AUTORA:

KATIA SOLEDAD CARRERA JIMÉNEZ

DIRECTOR

ING. HERNÁN AYALA

Quito, Septiembre de 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

La tesis de grado titulada **"PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN EN VENTAS EN LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO"** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan el la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alance científico de esta tesis de grado.

Quito, Agosto 17 2010

Katia Soledad Carrera Jiménez

DEDICATORIA

La presente tesis de grado se la dedico principalmente a mis queridos padres Víctor y Mariana, por la entera dedicación y esfuerzo que han hecho a lo largo de sus vidas, para brindarme la oportunidad de vivir experiencias nuevas, de aprender y crecer como ser humano y como profesional. En especial a mi madre, que ha sido mi compañera y amiga a lo largo de mi vida, a quien admiro por su gran amor infinito, entrega y valor. Gracias a los dos por ser un ejemplo de tenacidad y por haber inculcado en mi los principios y valores que guían y guiarán mi camino.

Y a mi hermano Jaime Rubén, a quien quiero incondicionalmente y agradezco a Dios porque estás a mi lado, permitiéndome aprender de ti y tener tu apoyo infalible.

Finalmente, hago extensiva esta dedicatoria a mis tías, primos y primas, en agradecimiento por sus palabras de apoyo y por haber estado pendientes de mí en este proceso educativo, y aunque algunos no se encuentran presentes físicamente, se que están felices y llenos de satisfacción porque he cumplido la promesa que un día la hice.

Su hija, hermana y amiga, que los quiere y les agradece de todo corazón.

Katia Soledad Carrera Jiménez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme dado la vida y la gran oportunidad de vivir experiencias únicas, le agradezco por su infinita bondad derramada sobre mi para darme fortaleza y valentía para asumir mis responsabilidades y no decaer ante los obstáculos de la vida. Gracias a él, a mis padres y a mi familia he podido alcanzar un gran sueño de mi vida, ser profesional.

A mis padres, por todo el apoyo incondicional que me han brindado en el largo caminar, por la perenne paciencia y colaboración, pero sobre todo por el amor incondicional y comprensión que me han brindado, ellos han sido la luz que guía mi camino y la motivación primordial para salir adelante. A mi hermano por su cariño, comprensión y apoyo que he recibido incondicionalmente para ayudarme a alcanzar mi objetivo.

A la Universidad Politécnica Salesiana y a sus autoridades, por hacer posible y brindarme la oportunidad de estudiar y formarme como profesional en esta noble institución. A mis profesores, por haber compartido sus conocimientos y experiencias; a mis compañeros y amigos por las anécdotas y lecciones de vida que viví y aprendí.

Quiero dedicar un agradecimiento especial a mi Director Ing. Hernán Ayala por la colaboración brindada, la paciencia, la entrega y empeño para guiarme de una manera muy profesional en el desarrollo de la presente tesis de grado.

Finalmente, agradezco a la empresa "Integración Avícola", especialmente al Ing. Mauricio Larrea por haberme permitido realizar el estudio y por su valiosa contribución en la entrega de información y atención a las necesidades en la realización de la presente tesis.

Katia Soledad Carrera Jiménez

INDICE

	CONTENIDO	PAG.
1	**CAPÍTULO I – GENERALIDADES.....**	1
1.1	La Empresa Integración Avícola – Grupo Oro.....	1
1.1.1	Reseña Histórica.....	1
1.1.2	Filosofía Corporativa.....	3
1.1.3	Giro del Negocio.....	3
1.1.4	Ubicación del Negocio.....	3
1.2	Productos y Servicios que ofrece.....	4
1.3	Organigrama Estructural de la Empresa Integración Avícola – Grupo Oro.....	7
1.4	Marco Teórico.....	11
2	**CAPÍTULO II – ANÁLISIS SITUACIONAL Y ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ….....**	19
2.1	; Externo….....	19
2.1.1	Análisis Macroambiental….....	19
2.1.2	Análisis de la Industria….....	22
2.2	Análisis Interno….....	26
2.2.1	Análisis Microambiental….....	26
2.2.1.1	Conformación de la Empresa Integración Avícola – Grupo Oro….....	26
2.2.1.2	Clientes Externos….....	28
2.2.1.3	Clientes Internos….....	36
2.2.1.4	Proveedores….....	37
2.2.1.5	Competencia….....	38
2.2.1.6	Condiciones Tecnológicas….....	39
2.2.1.7	Ámbito Político Normativo….....	40
2.2.1.8	Condiciones Ambientales….....	41
2.3	Sistema de Producción Actual….....	41
2.4	Análisis FODA….....	45
2.4.1	Fortalezas….....	45
2.4.2	Debilidades….....	46
2.4.3	Oportunidades….....	48
2.4.4	Amenazas….....	49

2.5	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)….....	54
2.6	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)….....	56
2.7	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)….....	58
2.8	Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)….....	60
2.9	Análisis Estratégico General….....	64
2.10	Determinación de posibles problemas….....	64
2.10.1	Devoluciones del producto….....	66
2.10.2	Causas de devolución del producto.....	73
2.11	Objetivos….....	83
2.11.1	Objetivo General….....	83
2.11.2	Objetivos específicos….....	83
2.12	Hipótesis….....	83
3	**ESTUDIO TÉCNICO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS….....**	84
3.1	Procesos.....	84
3.1.1	Definición de procesos.....	84
3.1.2	Elementos del proceso.....	84
3.1.3	Clasificación de procesos.....	85
3.2	Cadena de Suministro o Valor.....	86
3.3	Levantamiento de procesos actuales.....	88
3.3.1	Diagrama IDEF-0.....	88
3.4	Inventario de Procesos.....	92
3.5	Selección de Procesos.....	93
3.5.1	Matriz de Priorización.....	93
3.5.2	Mapa de procesos seleccionados.....	96
3.6	Análisis de Procesos.....	97
3.6.1	Planificación de Ventas Semanales.....	97
3.6.2	Gestión de Pedidos.....	97
3.6.3	Ingreso de pedidos.....	98
3.6.4	Cuadre de pedidos.....	99
3.6.5	Almacenamiento de mercadería.....	99
3.6.6	Preparación de la mercadería.....	100

3.6.7 Egreso de la mercadería..... 100
3.6.8 Embarque de la mercadería..... 101
3.6.9 Facturación..... 101
3.6.10 Entrega de productos y documentos..... 102
3.6.11 Supervisión de pedidos y documentos..... 103
3.6.12 Devolución del producto 104
3.6.13 Entrega de documentos a ejecutivos de ventas..... 105
3.6.14 Selección de personal y asignación de funciones..... 105
3.6.15 Mantenimiento de vehículos..... 105
3.7 Diagrama de flujo..... 106
3.8 Análisis del Valor Agregado (AVA) de los procesos..... 114
3.9 Hoja de Costos..... 116
3.10 Levantamiento de procesos..... 125
4 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EXISTENTES..... 186
4.1 Propuesta de direccionamiento estratégico..... 186
4.1.1 Misión..... 187
4.1.2 Visión..... 189
4.1.3 Principios y Valores..... 190
4.1.4. Objetivos..... 191
4.1.5 Políticas..... 196
4.2 Manual de Procesos..... 202
4.3 Mejoramiento del Proceso..... 206
4.3.1 Ciclo PEEA..... 207
4.4 Principios de la Modernización..... 209
4.5 Herramientas para el mejoramiento de proceses..... 209
4.5.1 Flujodiagramación y Hoja ISO..... 210
4.5.2 Hoja de Mejoramiento..... 212
4.6 Mejoramiento de procesos de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro..... 213
4.7 Medición de procesos……... 295
4.8 Indicadores de Gestión..... 296
4.9 Asignación de responsabilidades y competencias por áreas..... 301

5	**ESTUDIO ECONÓMICO COSTO – BENEFICIO.....**	311
5.1	Costo – Beneficio.....	311
5.2	Análisis Financiero.....	314
5.2.1	Balance General – Activo.....	314
5.2.2	Balance General – Pasivo.....	315
5.2.3	Patrimonio.....	315
5.2.4	Análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	316
5.3	Indicadores Financieros.....	316
5.4	Interpretación de los indicadores financieros de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.....	319
5.5	Devolución de Ventas.....	322
5.6	Propuesta de Mejoramiento.....	323
5.7	Inversiones.....	325
5.8	Depreciaciones.....	326
5.9	Análisis Costo – Beneficio.....	333
5.10	Financiamiento de inversiones.....	336
5.11	Impacto de la propuesta de mejoramiento en la situación actual de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.....	336
5.12	Análisis Financiero.....	340
5.12.1	Análisis del Balance General Proyectado.....	340
5.12.2	Análisis del Estado de Resultados Proyectado.....	340
5.13	Interpretación de los indicadores financieros con la propuesta de mejoramiento.....	340
5.14	Flujo de Caja Proyectado	345
6	**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**.....	346
	Glosario de términos.....	351
	Bibliografía.....	355
	.Anexos.....	358

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PAG.
Gráfico No. 1 – Organigrama Estructural – Empresa Integración Avícola	7
Gráfico No. 2 – Segmentación del mercado de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	29
Gráfico No. 3 – Ventas Dólares Distribuidores Año 2009	31
Gráfico No. 4 – Ventas Dólares Autoservicios Año 2009	31
Gráfico No. 5 – Ventas Dólares Mayoristas Preferenciales Año 2009	32
Gráfico No. 6 – Ventas Dólares Detallistas Preferenciales Año 2009	32
Gráfico No. 7 – Ventas Dólares Pollos por canal de distribución Año 2009	33
Gráfico No. 8 – Ventas Dólares Bandejas por canal de distribución Año 2009	33
Gráfico No. 9 – Ventas Dólares Granel por canal de distribución Año 2009	34
Gráfico No. 10 – Ventas Dólares Menudencias por canal de distribución Año 2009	35
Gráfico No. 11 – Esquema del Sistema de Producción Actual	44
Gráfico No. 12 – Gráfica Matriz PEYEA Integración Avícola – Grupo Oro	63
Gráfico No. 13 – Detalle de Ventas vs Devoluciones Año 2005 – 2009	65
Gráfico No. 14 – Devoluciones Mensuales del producto Año 2009	67
Gráfico No. 15 – % Devoluciones en buen estado por producto y por canal de distribución Año 2009	71
Gráfico No. 16 – % Devoluciones en buen estado por canales de distribución Año 2009	72
Gráfico No. 17 – Diagrama Causa – Efecto – Causas de Devolución del producto	74
Gráfico No. 18 – Devolución en Ventas por área responsable	79
Gráfico No. 19 – Diagrama de Pareto – Áreas responsables de la devolución del producto	80
Gráfico No. 20 – Devolución en Ventas $ por área responsable y por tipo de producto Año 2009	81
Gráfico No. 21 – Cadena de Valor Área de Comercialización y Distribución de la empresa Integración Avícola - Grupo Oro	87

Gráfico No. 22 – Significado de flechas	90
Gráfico No. 23 – Gráfico IDEF – 0	91
Gráfico No. 24 – Proceso: Comercialización y Distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	110 113
Gráfico No. 25 – Evaluación de Procesos	115
Gráfico No. 26 – Frecuencia de Compra	133
Gráfico No. 27 – Evaluación del Servicio	135
Gráfico No. 28 – Devolución del producto	137
Gráfico No. 29 – Requerimiento del producto	138
Gráfico No. 30 - Evaluación servicio pre- pos Venta	139
Gráfico No. 31 – Parámetros para los requerimientos	140
Gráfico No. 32 – Pasos para elaborar el Manual de Procesos	203
Gráfico No. 33 – Mejoramiento Continúo	207
Gráfico No. 34 -35 Cuadros Comparativos P1	217
Gráfico No. 36 -37 Cuadros Comparativos P2	226
Gráfico No. 38 -39 Cuadros Comparativos P3	230
Gráfico No. 40-41 Cuadros Comparativos P4	233
Gráfico No. 42-43 Cuadros Comparativos P5	238
Gráfico No. 44-45 Cuadros Comparativos P6	246
Gráfico No. 46-47 Cuadros Comparativos P7	251
Gráfico No. 48 – Candado de Programación	253
Gráfico No. 49-50 Cuadros Comparativos P8	254
Gráfico No. 51-52 Cuadros Comparativos P9	261
Gráfico No. 53 – Balanza digital	263
Gráfico No. 54-55 Cuadros Comparativos P10	266
Gráfico No. 56-57 Cuadros Comparativos P11	274
Gráfico No. 58-59 Cuadros Comparativos P12	279
Gráfico No. 60-61 Cuadros Comparativos P13	282
Gráfico No. 62-63 Cuadros Comparativos P14	285
Gráfico No. 64-65 Cuadros Comparativos P14.1	288
Gráfico No. 66-67 Cuadros Comparativos P15	292

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PAG.
Tabla No. 1 – Instalaciones de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	4
Tabla No. 2 – Productos Comercializados por la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	4
Tabla No. 3 - Producción Avícola Dispo. Per – Cápita	24
Tabla No. 4 - Precios del pollo a nivel nacional	26
Tabla No. 5 - Granjas Avícolas de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	27
Tabla No. 6 – Total Ventas por producto y por segmentación de mercado de la empresa Integración Avícola - Grupo Oro Año 2009	30
Tabla No. 7 – Número de empleados por área productiva de la empresa Integración Avícola	36
Tabla No. 8 – Suministros comprados en el Año 2009	38
Tabla No. 9 – Unidades disponibles para la distribución del producto a nivel nacional	43
Tabla No. 10 – Análisis FODA	50
Tabla No. 11 – Matriz FODA	51 53
Tabla No. 12 – Calificación de factores de oportunidad y amenaza	54
Tabla No. 13 – Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	55
Tabla No. 14 – Calificación de Factores de Fortaleza y Debilidad	56
Tabla No. 15 – Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	57
Tabla No. 16 – Matriz de Evaluación de Perfil Competitivo (MPC)	59
Tabla No. 17 – Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la Matriz PEYEA	60
Tabla No. 18 – Matriz PEYEA	62
Tabla No. 19 - Detalle de Ventas vs Devoluciones Año 2005 – 2009	65
Tabla No. 20 – Devoluciones Mensuales del producto Año 2009	67
Tabla No. 21 – Devoluciones en buen estado por producto y por canal de distribución Año 2009	69
Tabla No. 22 - % Devoluciones en buen estado por canales de distribución	69

Año 2009	
Tabla No. 23 - % Devoluciones en estado por producto Año 2009	70
Tabla No. 24 – Cuadro Comparativo: Ventas vs Devoluciones Año 2009	73
Tabla No. 25 – Causas de devoluciones por área responsable Año 2009	78
Tabla No. 26 – Devolución en Ventas por área responsable	79
Tabla No. 27 – Devolución en Ventas $ por área responsable y por tipo de producto Año 2009	81
Tabla No. 28 – Procesos de la Gestión Comercial	92
Tabla No. 29 – Matriz de Priorización	95
Tabla No. 30 – Simbología del Flujograma	108
Tabla No. 31 – Personal área de Comercialización y Distribución	116
Tabla No. 32 – Hoja de Costos – Área de Ventas	118
Tabla No. 33 – Hoja de Costos – Planta Procesadora	119
Tabla No. 34 – Costos de Operación – Área de Ventas	120
Tabla No. 35 – Costos de Operación – Planta Procesadora	121
Tabla No. 36 – Costos Totales	122
Tabla No. 37 – Despacho en kilos	123
Tabla No. 38 – Devolución en kilos	124
Tabla No. 39 – Capacidad Utilizada por camión	125
Tabla No. 40 – Cartera de clientes	132
Tabla No. 41 – Distribución de encuestas	133
Tabla No. 42 – Frecuencia de Compra	133
Tabla No. 43 – Evaluación del Servicio	135
Tabla No. 44 – Devolución del producto	137
Tabla No. 45 -– Requerimiento del producto	137
Tabla No. 46 – Evaluación servicio pre- pos Venta	139
Tabla No. 47 - Parámetros para los requerimientos	139
Tabla No. 48 – Causas y efectos de los puntos críticos detectados en el área de Comercialización y Distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	175
Tabla No. 49 – Determinación de la misión del área de Comercialización y Distribución	188
Tabla No. 50 – Determinación de la visión del área de Comercialización y	190

Distribución	
Tabla No. 51 – Objetivos específicos por área	193 195
Tabla No. 52 – Simbología del Flujograma	210
Tabla No. 53 - Análisis Comparativo P1	217
Tabla No. 54 – Tarifas de Transporte	225
Tabla No. 55 - Análisis Comparativo P2	226
Tabla No. 56 - Análisis Comparativo P3	230
Tabla No. 57 - Análisis Comparativo P4	232
Tabla No. 58 – Perfil de Puesto	237
Tabla No. 59 - Análisis Comparativo P5	238
Tabla No. 60 – Implementos Industriales	244
Tabla No. 61 - Análisis Comparativo P6	245
Tabla No. 62 - Análisis Comparativo P7	251
Tabla No. 63 - Análisis Comparativo P8	254
Tabla No. 64 – Códigos de Facturación	259
Tabla No. 65 - Análisis Comparativo P9	260
Tabla No. 66 – Causas de devolución en buen estado	265
Tabla No. 67 - Análisis Comparativo P10	266
Tabla No. 68 - Análisis Comparativo P11	273
Tabla No. 69 – Perfil del Puesto	278
Tabla No. 70 - Análisis Comparativo P12	279
Tabla No. 71 - Análisis Comparativo P13	281
Tabla No. 72 - Análisis Comparativo P14	284
Tabla No. 73 - Análisis Comparativo P14.1	287
Tabla No. 74 - Análisis Comparativo P15	291
Tabla No. 75 – Matriz de Análisis Comparativa de la empresa Integración Avícola – Área de Comercialización y Distribución	293
Tabla No.76 – Listado de Indicadores	300
Tabla No. 77 – Parámetros permitidos de Devoluciones	301
Tabla No. 78 – Balance General – Integración Avícola Oro	312
Tabla No. 79 – Estado de Pérdidas y Ganancias – Integración Avícola Oro	313
Tabla No. 80 – Fórmulas de los Índices Financieros	319

Tabla No. 81 – Resumen de los Indicadores Financieros Años (200-2009) de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro	320
Tabla No. 82 – Relación de las Devoluciones frente a la situación actual	323
Tabla No. 83 – Determinación de recursos	324
Tabla No. 84 – Resumen de Costos de Inversión	325
Tabla No. 85 – Depreciación de Activos Fijos	328
Tabla No. 86 – Hoja de Costos – Área de Ventas	330
Tabla No. 87 – Hoja de Costos – Planta Procesadora	331
Tabla No. 88 – Costos de Operación – Área de Ventas	332
Tabla No. 89 - Costos de Operación – Planta Procesador	333
Tabla No. 90 – Costo – Beneficio	335
Tabla No. 91 – Balance General Proyectado – Integración Avícola	338
Tabla No. 92 – Proyección Estado de Resultados – Integración Avícola Oro	339
Tabla No. 93 – Indicadores Financieros en base a los Balances Proyectados (Balance General y Estado de Resultados)	341
Tabla No. 94 – Flujo de Caja Proyectado	344

ÍNDICE DE CUADROS

CONTENIDO	PAG.
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
Cuadro No. 1 – Planificación de Ventas Semanales	126
Cuadro No. 2 – Gestión de Pedidos	129
Cuadro No. 3 – Trámite de los Pedidos	141
Cuadro No. 4 – Cuadre de Pedidos	144
Cuadro No. 5 – Almacenamiento de Mercadería	146
Cuadro No. 6 – Preparación de la Mercadería	149
Cuadro No. 7 – Egreso de la Mercadería	152
Cuadro No. 8 – Embarque de la Mercadería	155
Cuadro No. 9 – Facturación	157
Cuadro No. 10 – Entrega de productos y documentos	160
Cuadro No. 11 – Supervisión de Pedidos y Documentos	163
Cuadro No. 12 – Devolución del Producto	166
Cuadro No. 13 – Entrega de documentos a ejecutivos de ventas	169
Cuadro No. 14 – Selección de personal y Asignación de puestos y funciones	171
Cuadro No. 15 – Mantenimiento de Vehículos	173
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	
Cuadro No. 16 – Planificación Semanal de Ventas	215
Cuadro No. 17 – Gestión de Pedidos	222
Cuadro No. 18 – Ingreso de Pedidos	228
Cuadro No. 19 – Cuadre de Pedidos	231
Cuadro No. 20 – Almacenamiento de Mercadería	235
Cuadro No. 21 – Preparación de la Mercadería	242
Cuadro No. 22 – Egreso de la Mercadería	249
Cuadro No. 23 – Embarque de la Mercadería	252
Cuadro No. 24 – Facturación	257
Cuadro No. 25 – Entrega de Productos y Documentos	262
Cuadro No. 26 – Supervisión de Pedidos y Documentos	271
Cuadro No. 27 – Devolución del Producto	276
Cuadro No. 28 – Entrega de Documentos a ejecutivos de ventas	280

Cuadro No. 29 – Selección del personal y Asignación de puestos y funciones	283
Cuadro No. 30 – Capacitación de personal	286
Cuadro No. 31 – Mantenimiento de vehículos	290

ÍNDICE DE FORMATOS

CONTENIDO	PAG.
Formato No. 1 – Plan Semanal de Ventas	214
Formato No. 2 – Cronograma Diario de Visitas	218
Formato No. 3 – Solicitud de Creación de Clientes	219
Formato No. 4 – Nota de Pedido	220
Formato No. 5 – Reporte de Ventas Diario	221
Formato No. 6 – Reporte de Pedidos	227
Formato No. 7 – Tarjetas de almacenamiento	234
Formato No. 8 – Hoja de Responsabilidades	240
Formato No. 9 – Plan de Rutas	241
Formato No. 10 – Plan de entrega de mercadería	247
Formato No. 11 – Tarjetas de Despachos	248
Formato No. 12 – Egreso de producto	255
Formato No. 13 – Nota de Crédito	256
Formato No. 14 – Control de Notas de Crédito Manuales	268
Formato No. 15 – Reporte de Facturas Recibidas	269
Formato No. 16 – Documentos entregados	270
Formato No. 17 – Solicitud de Emisión de Notas de Crédito / Débito	275
Formato No. 18 – Solicitud de reparación de vehículo	289

RESUMEN EJECUTIVO

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA REDUCIR EL PORCENTAJE DE DEVOLUCIÓN EN VENTAS EN LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

La empresa Integración Avícola – Grupo Oro se dedica al faenamiento, procesamiento y comercialización de productos cárnicos de pollo, pavo y cerdo a nivel nacional. El producto de mayor mercadeo es el pollo en sus diferentes presentaciones como son: pollos, granel, bandejas y menudencias.

La excelente calidad del producto ha hecho que la empresa incursione en nuevas plazas generando de ésta manera que sus ventas crezcan notable y sosteniblemente a través del tiempo, sin embargo, a la par con éste rubro ha ido creciendo las devoluciones en ventas, la cual a sido una preocupación para las gerencias y a la que no se le ha dado mayor importancia para solucionarlo afectando de ésta manera a la situación económica y financiera de la empresa.

El alto porcentaje de devoluciones en ventas son un problema que afecta a múltiples sectores como consecuencia de una falta de gestión y control en las áreas involucradas. Pero, si bien son una problemática para muchas compañías, existen mecanismos que pueden llegar a convertirlas en un elemento de competitividad. Las devoluciones no son un tema marginal, sino que por el contrario, requiere todo el esfuerzo y la atención de los empresarios para que puedan ser controladas. En algunos casos la experiencia ha demostrado que estas podrían llegar incluso a convertirse en una gran oportunidad de mejora y obtención de beneficios.

Lo anterior ha sido una motivación más para que las empresas vean la gestión por procesos una alternativa para combatir éstos problemas, por lo tanto, la administración de los procesos constituye un modelo de gestión eficaz que permite poseer instrumentos y herramientas administrativas para que las organizaciones puedan optimizar el uso de sus recursos, que complementados con un direccionamiento estratégico, fortalecen las bases de su gestión para un futuro crecimiento institucional.

A través de los procesos las empresas reflejan el modo en el que trabajan en la generación y entrega de valor a sus clientes, por lo cual es importante superar las deficiencias actuales de los procesos que se encuentran fraccionados y no son administrados, para que de esta manera se cree un mejor clima organizacional.

La devolución en ventas es considerada como la respuesta del cliente al servicio prestado, por lo tanto, se puede deducir que es el resultado de un cliente insatisfecho por la mala gestión administrativa y operativa de todas las áreas involucradas de la empresa.

De ahí surge la necesidad de realizar un mejoramiento de procesos para la empresa Integración Avícola con la finalidad de disminuir la devolución en ventas en un 50% mediante la dotación de herramientas administrativas y operativas que contribuyan al fortalecimiento de sus procesos basándose en un compromiso permanente de mejorar aspectos y actividades importantes para lograr cambios en la organización, en base a la eficacia, eficiencia y calidad de su trabajo.

Con el estudio efectuado, se determinó, seleccionó y realizó el levantamiento de 15 procesos que intervienen directamente con la problemática planteada, donde se analizaron todas las actividades cuantitativa (tiempos y costos), y cualitativamente para estipular la novedades. Finalmente, se concluyó que existe poca planificación, organización y control en las actividades realizadas, el talento humano está desmotivado y la empresa carece de ciertos recursos materiales. Éstas novedades han impedido que las tareas se desarrollen eficientemente en la organización.

Detectados los puntos débiles, se presenta la propuesta de mejoramiento en donde se plantean nuevas ideas en las actividades (eliminación y creación) y la implementación de nuevos mecanismos de planificación, organización y control. Inventariados y costeados los recursos materiales y humanos necesarios para la implementación de los nuevos procesos se determinó que el monto de la inversión a realizar es de $ 32.272.00 y el beneficio que se desea alcanzar con la propuesta de mejoramiento, es de $ 493.913,49 anualmente, por tal razón, la empresa tiene un beneficio neto de $ 461.641,49 que representa el 93% de beneficio ante la inversión.

Consecuentemente, se deduce que la inversión que se tiene que realizar para mejorar las condiciones de la empresa es mínima ante el beneficio que se va a obtener, el ahorro que se va a generar es considerable el cual puede ser invertido en la automatización de la gestión comercial y cadena productiva que garantice al cliente un servicio y producto de calidad para su total satisfacción.

CAPITULO I
GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El 16 de Octubre de 1992, gracias a la acertada decisión y amplia visión del Gerente General y propietario, CÉSAR MUÑOZ AGUINAGA, inicia las actividades "GRUPO ORO"; luego de la separación de Indaves - Pronaca, del que fue accionista y directivo por el lapso de 18 años.

GRUPO ORO arranca con 165 Colaboradores, distribuidos en la Empresa MERAPEC Y GRANJA AVÍCOLA CAMPO ALEGRE; siendo en ese momento la actividad económica la producción y comercialización de huevos (MERAPEC) y la crianza de pollonas (C. ALEGRE).

En Marzo de 1993, se comienza a producir alimento balanceado en una planta arrendada, ubicada en el sector de Guayllabamba, meses más tarde, en Enero de 1994 se inaugura las instalaciones de la PLANTA DE ALIMENTO BALANCEADO, misma que se encuentra ubicada en el sector de Yaruquí.

Con 11 Colaboradores, en Noviembre de 1993, inicia actividades ISABEL ALMEIDA SUBIA; siendo su principal actividad la producción de pollos procesados, naciendo la PLANTA PROCESADORA, ubicada en Yaruquí.
En la misma fecha, da inicio las actividades de la primera granja de pollos de engorde "NANEGAL".

Siguiendo el crecimiento del GRUPO, en Noviembre de 1994, comienza a funcionar la PLANTA INCUBADORA, misma que se encuentra ubicada en Ambuquí, provincia de Imbabura.
A partir de 1995, empieza un proceso de crecimiento y desarrollo intensivo con la producción de los POLLOS DE ENGORDE Y REPRODUCTORAS, surgiendo las Granjas de SALINAS, GAVILÁN, GAVIOTA, EL CONDOR Y EL CUERVO, en la provincia de Imbabura, y la Granjas de EL ÁGUILA Y EL PICAFLOR, en la provincia de Pichincha.

En 1996, GRUPO ORO, decide incursionar en otras líneas de alimentos iniciando actividades SOPRODAL, dedicadas a la producción de Embutidos, de alta calidad.

Tiempo más tarde, en el año de 1998, se incorpora al Grupo, GENERAL SNACKS, encargada de la producción de snacks, como cueritos cronquis, papas fritas, magdalenas, etc.

En Diciembre del 2001, con mucho éxito y gran acogida, la empresa ofrece un nuevo producto " PAVOS ORO".

Debido al rápido crecimiento de "GRUPO ORO", fue necesario descentralizar y apertura nuevos frentes de negocios creándose en mayo del 2003, la OFICINA DE IBARRA y en Noviembre del mismo año, la SUCURSAL EN GUAYAQUIL.

En noviembre del 2003, se inicia una reestructuración de "GRUPO ORO". Se mantiene la Empresa MERAPEC S.A., la misma que se encarga de la producción y comercialización de huevos y, se crea INTEGRACION AVICOLA ORO, para todo lo relacionado con la producción y comercialización de pollos, pavos y cerdos.

A través de todos los estos años nuestro Grupo Empresarial ha logrado un posicionamiento dentro del mercado ecuatoriano, mediante la producción y procesamiento de productos que cumplen parámetros de calidad y de servicio, siendo muy promisorio el futuro para todos los casi 1000 colaboradores que conforman "GRUPO ORO".

1.1.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

1.1.2.1 Misión

Ser la mejor empresa en el mercado avícola nacional y en procesamiento de productos cárnicos, reconocida por sus clientes y consumidores por el servicio, calidad, diversidad de productos; con un personal altamente calificado comprometido con el desarrollo de la Organización, caracterizada por su responsabilidad social, ambiental y sectorial asegurando un nivel de rentabilidad que garantice su permanencia.

1.1.2.2 Visión

Constituirnos en un grupo de empresas competitivas y de proyección nacional e internacional en el suministro de productos alimenticios.

1.1.3 GIRO DEL NEGOCIO

Integración Avícola GRUPO ORO se dedica a la producción y comercialización de pollos, pavos y cerdos procesados, y pollos en pie, las actividades de la empresa parten desde la incubación del pollo BB hasta el faenamiento y comercialización de los mismos, así como la producción de alimentos.

El pollo procesado, es el producto estrella de la empresa que se comercializa a nivel nacional con sus diferentes subproductos como son: pollos, bandejas, granel y menudencia. Sin embargo, es importante mencionar que la comercialización de cerdo y pavo cada día va ganando nuevos consumidores por la calidad en el producto y servicio, creando de ésta manera un fuerte posicionamiento de marca en el mercado.

1.1.4 UBICACIÓN DEL NEGOCIO

La empresa “Integración Avícola” se encuentra formada por varios grupos de trabajo operativos y administrativos los cuales están ubicados en diferentes provincias del país, la tabla No. 1 indica la ubicación exacta de sus instalaciones.

Tabla No. 1
INSTALACIONES DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

PROPIEDAD	UBICACION
Granjas de pollos en pie	Ibarra, Nanegalito y Salinas
Planta Procesadora de pollo y pavo	Vía al Quinche, 4 de noviembre S/N y Santa Rosa – Parroquia de Yaruquí.
Oficinas Principales	Av. José Andrade OE1-103 y Juan de Selis – Norte de la ciudad de Quito
Sucursal de Distribución	Guayaquil

Elaborado por: La Autora

1.2 PRODUCTOS Y SERVICOS QUE OFRECE

La empresa Integración Avícola ofrece y vende todos los productos que se detallan en la tabla No. 2.

Tabla No.2
PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

PRODUCTO		PESO
POLLOS	Completo supe extra grande	MAS DE 2.5 KG
	Completo extra grande	2.045 2.5 KG
	Completo grande	1.818 A 2.045 KG
	Completo mediano	1.590 A 1.818 KG
	Vacío súper extra grande	2.501 O MÁS KG
	Vacío extra grande 1	2.301 A 2.500 KG
	Vacío extra grande	2.101 A 2.300 KG
	Vacío grande	1.901 A 2.100 KG
	Vacío m-1	1.701 1.900 KG
	Vacío m-2	1.501 A 1.700 KG
	Vacío asadero 1	1.351 A 1.500 KG
	Vacío asadero 2	1.500 A 1.350 KG
	Prosisa	
BANDEJAS	Pechugas	
	Filete de pechuga (carne de pechuga, sin hueso y sin piel)	
	Pechuga especial (carne de pechuga, con hueso y con piel)	
	Piernitas	
	Piernas y muslos	
	Muslos	
	Alas y espaldillas (alas con espalda)	
	Alas	
	Alitas	
	Económica (una alita, una espaldilla, una pierna y un muslo)	
	Mini bandeja (una alita, una espaldilla y un pedazo de muslo)	
	½ Pollo	
	Filete de muslo	
	Patas y cabezas	
	Hígados y mollejas	
GRANEL	Pechugas	

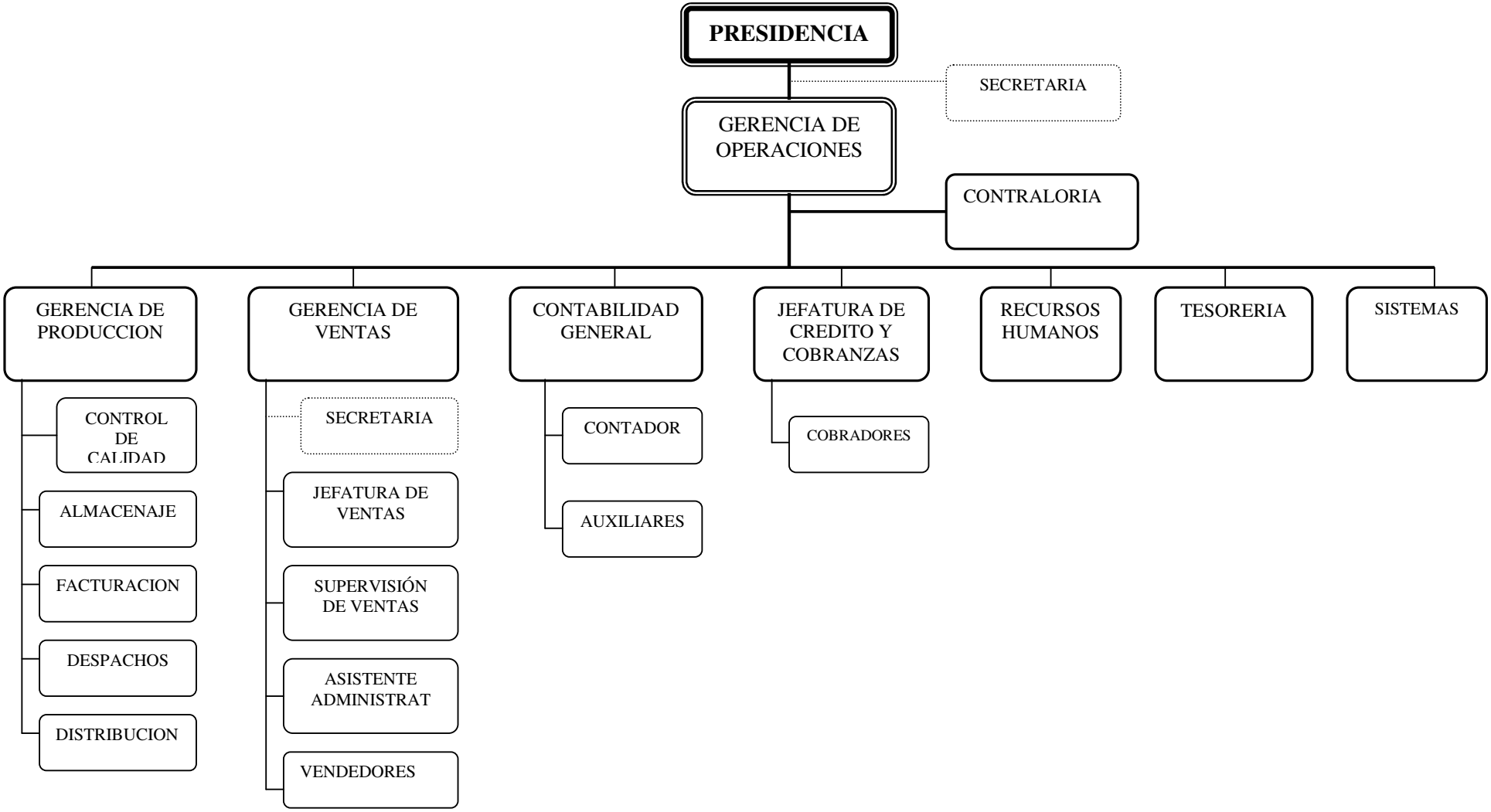
	Piernas y muslos
	Piernitas
	Muslos
	Filete de pechuga
	Alas y espaldillas
	Alas
	Alitas
	¼ Pollo
	Filete de muslo
	½ Pollo
	Pulpa
	Pasta
	Piel
	Hueso
	Escalopas (pechuga de pollo preparada con apanadura)
	Pechuga especial
	Grasa
CERDO	
Brazos c/cuero y c/grasa	
Piernas c/c y c/grasa	
Costillares c/c y c/grasa	
Patas	
Menudo	
Chuletero c/c y c/grasa	
Cuero	
Hueso carnudo	
Grasa	
Carne industrial	
Riñones	
Cabeza	
Canal	
½ Canal	
Lomo fino	
Unto	
Fritadita	
Pierna deshuesada	
Pierna s/cuero y s/grasa	
Brazo s/c y s/g	
Chuletero s/c y s/g	
Lechon	
PAVOS	
Rango 5-6 kg	
Rango 6-7 kg	
Rango 7-8 kg	
Rango 8-9 kg	
Rango 9-10 kg	
Rango 10-11 kg	
Rango 11-12 kg	
Rango 12-13 kg	
Rango 13-14 kg	
Rango 14-16 kg	
Rango 16-18 kg	
Rango 18 en adelante	

Elaborado por: La Autora

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

La estructura organizacional de la empresa Integración Avícola es la que se presenta en el gráfico No. 1 que se expone a continuación:

Gráfico No. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL – EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA



A continuación se detallan las funciones que se realizan en cada una de las divisiones principales del organigrama de la empresa Integración Avícola, considerando que "l*a departamentalización es una forma práctica de dividir el trabajo en funciones separadas, la cual acarrea una serie de ventajas que contribuyen con el éxito de la gerencia, ya que va a existir una mayor especialización y conocimientos por parte de los trabajadores en el área donde se desenvuelvan*[1]

- **PRESIDENCIA**

El Presidente de la Empresa Integración Avícola tiene bajo su mando las siguientes actividades y funciones: representar legalmente a la compañía ante terceros, presidir las sesiones con las gerencias, cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas en las reuniones, firmar cheques, sugerir a todas los representantes de área los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa, tener conocimiento de todos los movimientos y sistemas productivos, financieros y administrativos de la empresa, autorizar las compras, supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.

[1] HEYEL, C. *Enciclopedia de Gestión y Administración de empresas*, Tercera Edición, Editorial Grijalbo Management, 1998, P. 76.

- **GERENCIA DE OPERACIONES**

El Gerente de Operaciones está involucrado directamente con todos los procesos operativos y administrativos de la empresa Integración Avícola porque mediante la información confiable que recibe toma las decisiones, supervisa y autoriza pagos, fija precios y aprueba descuentos en los productos, controla la producción, supervisa las tareas asignadas para corregir sobre la marcha los errores si fuera necesario, el gerente se enfrenta continuamente a las estrategias competitivas de los mercados y por ello tiene que tomar importantes decisiones, esta situación es el fiel reflejo del ambiente competitivo del mundo de los negocios en el que operan muchas empresas y donde todas ellas aportan soluciones creativas, prácticas y agresivas para incrementar su presencia en el mercado.

- **CONTRALORÍA**

El contralor de la empresa Integración Avícola, proporciona información contable y financiera que muestra los resultados de la firma y su posición financiera, debe mantener actualizada la normatividad contable aplicable a las actividades de la empresa y giro del negocio, se encarga de la información sobre los costos y el control de los mismos, control del capital de trabajo, implantación de un sistema de control interno, instruir la realización de evaluaciones a las operaciones, registros contables, presupuestales, informes y estados financieros, además, ordena el inicio de los procedimientos Administrativos y de Responsabilidades que sean necesarios.

- **GERENTE DE PRODUCCIÓN**

El Gerente de Producción, se encuentra en la planta procesadora, quien mantiene un buen nivel de inventarios de pollos y todos los subproductos y una adecuada rotación del mismo, verifica la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas, supervisa todo el proceso de producción y reporta al Gerente de Operaciones cualquier problema o necesidad que surja, vigilar la higiene de toda el área, vigilar que el personal del área de producción realice eficazmente sus labores y despache adecuadamente el producto, formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración del producto, hace informes sobre los avances del proceso de producción y coordina la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones para mejorar la producción.

- **GERENTE DE VENTAS**

El Gerente de Ventas es a nivel nacional quien se encarga de promover las ventas en los mercados locales y provinciales a través de sus subordinados (ejecutivos de ventas), establece contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado, distribuye el producto en el momento necesario, proporciona la atención adecuada a los clientes con un servicio amables, oportuno y honesto, verifica la existencia del producto para la confirmación de pedidos, lleva un perfecto control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos, supervisa las rutas de ventas en toda la región, realiza estudios de mercado sobre nuevas maneras de ofrecer el producto y las necesidades de los consumidores y determina los descuentos para los canales de distribución.

- **JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS**

Recursos Humanos se encarga primordialmente de fomentar una relación de cooperación entre directivos y trabajadores para evitar enfrentamientos derivados por una relación jerárquica tradicional, promueve la participación activa entre todos los trabajadores, para que se comprometan con los objetivos a largo plazo de la empresa, analiza las listas de asistencias para llevar el control de los empleados, verifica las faltas, si están justificadas, investiga si estas cumplen de acuerdo con las políticas de la empresa, elabora la nómina, paga salarios, comisiones, gratificaciones, reparto de utilidades y vincula la política de contratación a otros aspectos de la empresa como la producción, mercado y ventas.

- **TESORERÍA**

La gestión de la tesorería es uno de los elementos más importantes en la gestión financiera de la empresa Integración Avícola, significa asegurarse de tener dinero para realizar los pagos cuando éstos se presentan y minimizar el dinero que está "muerto", las principales funciones y tareas de éste departamento es entregar los cheques directamente al beneficiario previo la verificación de la documentación sustentatoria y del cumplimiento de las disposiciones legales, suscribir los cheques, conjuntamente con el Gerente de Operaciones, analizar bien los gastos e ingresos corrientes a lo largo de un periodo, planificar los gastos e ingresos no recurrentes y crear un plan de contingencia.

- **CRÉDITO Y COBRANZAS**

Este departamento se encarga básicamente de programar, organizar, dirigir y controlar el cobro de facturas a crédito y al contado de todos los clientes, depositar oportunamente los valores recaudados en forma intacta e inmediata, efectuar la custodia de los valores recolectados pendientes de depósito, implementar controles administrativos que permitan reducir las cuentas incobrables, supervisar y validar las notas de crédito y cargo de acuerdo con la normatividad aplicable, autorizar los créditos, efectuar la investigación crediticia de posibles clientes para el otorgamiento de créditos.

- **SISTEMAS**

El departamento de sistemas se encarga primordialmente de garantizar el correcto funcionamiento del sistema operativo, BAAN y del normal funcionamiento del software a nivel nacional, en caso de ocurrir cualquier inconveniente lo resuelve de manera oportuna para no retrasar las actividades.

1.4 MARCO TEÓRICO

La gestión de las devoluciones de un producto es un problema que afecta a múltiples sectores. Pero, si bien son un dolor de cabeza para muchas empresas, existen mecanismos que pueden llegar a convertirlas en un elemento de competitividad.

La devolución de un producto implica el surgimiento de múltiples gastos adicionales ya que el cliente no paga por él; es decir, no se compensa todo el esfuerzo, dinero y tiempo dedicado a un producto que, adicionalmente, ha de ser de nuevamente transportado, reparado, desensamblado o eliminado aumentando aún más sus costos.

Como vemos, no es gratuita la problemática que empieza a emerger cuando la empresa se topa con un lote de productos devueltos. La situación se agrava cuando en ciertos sectores los porcentajes de devolución van en aumento.

Esta claro que ante estas cifras, el problema de las devoluciones no es un tema marginal, sino que por el contrario, requiere todo el esfuerzo y la atención de los empresarios para que pueda llegar a ser controlado. En algunos casos la experiencia

ha demostrado que estas podrían llegar incluso a convertirse en una gran oportunidad de mejora y obtención de beneficios.

La reducción de devolución de un producto se logra trabajando básicamente en tres frentes: En primer lugar, mejorando las previsiones (en caso de trabajar en producción para stock), y logrando que se ajusten más a la demanda. En segundo lugar, mejorando los procesos de distribución directa, es decir, evitando al máximo los errores y daños en el producto. Y en tercer lugar, mejorando los sistemas de información con el cliente, que tenga clara la funcionalidad del producto y todo el valor que recibirá del mismo, con el fin de garantizar que estará satisfecho con la compra.

"También se puede trabajar en la mejora de los procesos de devolución, creando procedimientos estándares para la devolución de los productos, haciendo un estudio profundo del proceso de devoluciones, detectando ineficiencias y planteando la mejor manera de hacer las cosas." [2]

Finalmente, una tercera área de trabajo es buscar nuevos ingresos o crear nuevas alternativas de negocio con los productos devueltos. Esta área abre un gran conjunto de oportunidades, donde se incluyen la remanufactura, búsqueda de mercados secundarios, venta de subproductos, creación de nuevos productos, etc.

.

En definitiva, lo que podemos observar es que, si bien las devoluciones es un problema para muchas empresas, existen mecanismos que podrían incluso permitir convertirlas en procesos económicamente atractivos y que podrían ser una fuente interesante de ventaja competitiva en la organización.

Por último quisiera recalcar que un factor adicional que puede aprovecharse es la creación de imagen de marca y el posicionamiento de la empresa como una empresa respetuosa en el medio.

---

[2]SOTO, Juan Pablo, *DEVOLUCIONES: ¿DOLOR DE CABEZA U OPORTUNIDAD?,* España, septiembre 2005, http://www.esci.es//estudio-sobre-logistica-inversa-en-tres-sectores-espa-oles

Si se logra gestionar eficientemente las devoluciones de un producto se puede llegar a convertir en el elemento estratégico que logre diferenciarle de la competencia.

Los mercados son escenarios de lucha de las empresas por ganar clientes, cuota de mercado y niveles de beneficios que permitan recuperar sus inversiones.

En la actualidad, ya no se trata de tener liderazgo en costos, o en tecnología, se trata de poner los productos a disposición del cliente en el momento adecuado y de comercializarlos lo más rápido posible, e ahí la importancia de desarrollar procesos de distribución adecuados, que permita mantener o ganar cuota de mercado convirtiendo a la logística en uno de los pilares de la estrategia competitiva.

La logística es dirigir el flujo de productos desde la fuente al consumidor final, es decir, desde los almacenes a las redes de transporte y distribución garantizando un servicio correcto y la satisfacción del cliente.

El objetivo de la logística es conseguir que el producto esté en el lugar adecuado, en el momento oportuno y con el menor tiempo, dinero y esfuerzo posible.

El alto porcentaje de devoluciones del producto en la empresa Integración Avícola acarrea varias consecuencias económicas en la organización, por lo tanto es fundamental determinar las posibles causas de esta problemática para minimizar los desperdicios, cuellos de botella, duplicación de tareas y garantizar las ganancias a corto y a largo plazo.

Las actividades claves a la hora de diseñar un proceso logístico que garantice un correcto servicio al cliente son:

- Proceso de pedidos
- Proceso de inventarios
- Gestión de transporte

Estas actividades se apoyan en procesos internos como son: gestión de compras, almacenamiento, manejo de mercancías, envases y embalajes.

El proceso de logística lo componen los siguientes elementos:

- Pedido del cliente.
- Confirmación
- Entrada del pedido
- Emisión del pedido
- Baja del inventario.
- Recoger y empaquetar.
- Transporte
- Entrega al cliente.

Al analizar la logística estamos hablando de todo un proceso. Los detalles de los procesos organizacionales, son importantes porque son la sustancia organizacional, que últimamente produce resultados, por lo que la calidad requiere atención en los detalles.

Agregar pasos a un proceso, agrega oportunidades para nuevos problemas. Se debe hacer un proceso lo más simple posible.

La Administración de procesos tiene como finalidad asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente.

La Administración por procesos utiliza un lenguaje común para documentar y comunicar actividades y decisiones para procesos claves en el mejoramiento de procesos de calidad total mediante un sistema de indicadores.

"Un proceso se define como la secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en un output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo."[3]

[3] GALLOWAY, Dianne, *Mejora continua de procesos: como rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tares,* Primera Edición, Gestión 2000, Madrid, España, 1998, P.13.

Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importa si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- ***Entradas***: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.

  *"*Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios, o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso."[4]

- ***Procesos de transformación***: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- ***Salidas***: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo, el cual se entrega al cliente.

> Cabe destacar que un PROCESO MACRO es un proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones funcionales. Para completar el proceso es necesaria la intervención de varios miembros de la organización, y, un MICROPROCESO es más definido, compuesto de una serie de pasos y actividades detallados. Podría ser llevado a cabo por una sola persona.[5]

El uso de este modelo, ayuda a identificar tres fases principales del mejoramiento de procesos y sus objetivos:

1. Fase de Diseño: Mejorar el esfuerzo que se enfoca en información acerca de las necesidades del cliente, pasos de diseño en la transformación de procesos y planeación de desarrollo.

2. Fase de Producción: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con conformidad para diseñar especificaciones: efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles, producir en un tiempo oportuno, costos y conocer las necesidades de recursos de los empleados.

---

[4] GALLOWAY, Dianne, Op. Cit., P. 13
[5] Ídem. P.29

3. Sistema de Retroalimentación: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación: información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia de la fase de diseño y la información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose en si el producto cumple con sus especificaciones de calidad.

Desgraciadamente, el conocimiento de las salidas no provee la base para identificar problemas que incurren durante el proceso de desarrollo del producto. Por ejemplo, si el proceso de enseñar - aprender, es el que forma las salidas, la verificación de las salidas no corregiría nada, y solo confirmaría que existe un problema.

Pasos de la Administración de Procesos:

Los pasos para llevar a cabo la administración de procesos son:

a. Identificar los procesos principales.- La visión de los procesos de una empresa es útil para entender cómo se obtienen los servicios y/o productos y por qué es importante la coordinación entre funciones.

> El trabajo acumulado de los procesos de una empresa "es **una cadena de valor,** que es la serie interrelacionada de procesos que produce un bien o servicio que satisface a los clientes.
>
> El concepto de cadenas de valor refuerza el vínculo entre procesos y desempeño, que incluye los procesos internos de la empresa, así como sus clientes y proveedores externos. Una necesidad registrada por un cliente interno o externo inicia una cadena de valor."[6]

Una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

1. Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

2. Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de

[6] GAITHER, Norman, FRAIZAER, Greg, *Administración de producción y operaciones,* Octava Edición, Internacional Thomson, México, 2000, P.,8.

procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

3. El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

b. Análisis de Procesos: Se inicia con un esfuerzo en especificar el propósito de los procesos principales en estudio. La identificación de las necesidades y expectativas del cliente deben involucrar a los clientes como la principal fuente de información. Usualmente es útil desarrollar un diagrama de flujo del proceso que está siendo estudiado. Al examinar el diagrama de flujo, podemos obtener discernimiento sobre las fuentes de los problemas, como pasos innecesarios, y puntos de retraso. Los procedimientos para desarrollar un diagrama de flujo de procesos incluyen:

• ***Definición de Límites***: Los límites del proceso en estudio deben de ser especificados.

• ***Recolección de Datos***: Se necesita la recolección de datos sobre el proceso y las actividades relacionadas. Aquí los esfuerzos deben incluir una participación directa en las actividades, observación directa de los procesos, y pedir a otros que describan como se lleva a cabo el trabajo.

• ***Listado de Actividades secuenciales***: Los pasos involucrados en el proceso deben ser identificados en el orden en que ocurren, es decir, entrada, proveedor, primeras acciones, salida de la actividad, quien recibe las salidas, etc.

• ***Estudio del diagrama de flujo***: El dibujar el diagrama de flujo proveerá, información sobre datos que faltan, pasos redundantes, retrasos potenciales, etc.

"DIAGRAMA DE FLUJO.- es un diagrama que detalla el flujo de información, clientes, equipo o materiales a través de los distintos pasos de un proceso."[7]

[7] GAITHER, Norman, FRAIZAER, Greg, Op. Cit., P. 155

c. Identificar los problemas.- Esto involucra la utilización de medidas de rendimiento y la recolección de datos del proceso en estudio. Estos datos deben ser utilizados para identificar problemas en efectividad, eficiencia, o para conocer las necesidades y expectativas del cliente. Donde se encuentra una brecha, se establece un problema.

d. Búsqueda de soluciones Cuando surgen dificultades o problemas, por lo general la primera reacción es responsabilizar a otros. Así se gastan los recursos equivocadamente tratando de justificar los errores, en vez de invertir estos recursos en la búsqueda de las verdaderas causas de los problemas.

> Para encontrar una solución adecuada y en el menor tiempo posible la gerencia determina si, para un proceso anidado pequeño que solo abarca un empleado, se le pida al propio empleados que rediseñe el proceso; en el caso de un proyecto relacionado con uno de los procesos centrales se establecen uno ó más equipos de diseño que son personas conocedoras y orientadas a los equipos que trabajan en uno o más pasos del proceso rediseñando éstos en caso de ser necesario. Otro recurso pueden ser los especialistas de tiempo completo a quienes se les llama facilitadores internos o externos. Los facilitadores conocen la metodología del análisis de procesos y pueden guiar y capacitar al equipo de diseño.[8]

e. Implementación La planeación de la implementación debe involucrar la elaboración de un plan de contingencia para lidiar con los problemas que se obtienen si algo sale mal. Además un plan debe ser desarrollado para evaluar el éxito o fracaso de la solución propuesta.

La participación generalizada en el análisis de procesos es esencial, no solo por el trabajo que supone, sino porque también crea compromiso. La implementación pone en marcha los pasos necesarios para poner en línea el proceso rediseñado. La gerencia debe asegurarse que el proyecto de implementación marche de acuerdo a lo programado.[9]

f. Evaluación La evaluación debe involucrar a todos los miembros del equipo. Después de que los resultados son revisados, se debe determinar si es necesario regresar a algún paso previo.

---

[8] GAITHER, Norman, FRAIZAER, Greg, Op. Cit., P. 154
[9] Ídem., P. 155

CAPITULO II
ANÁLISIS SITUACIONAL Y ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El objetivo de este capítulo es realizar un diagnóstico de la situación externa e interna de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro para conocer en que posición se encuentra dentro de su ambiente macro y determinar las condiciones internas que permitan identificar las principales causas de las devoluciones en ventas que es el principal problema que la afecta.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo se estudiarán los factores políticos, sociales, económicos y cómo se ha manejado el sector avícola dentro de la economía nacional, su crecimiento y cuál puede ser su desarrollo dentro de una economía globalizada, esto en base a la investigación de campo, revisión de índices, investigación en Internet y entrevistas a personas naturales y jurídicas involucradas en el sector.

Todas las compañías deben saber manejar el ambiente externo e interno en el cual desarrollan sus actividades, por lo que se realizará un análisis de la empresa enfocando los principales factores del dominio externos e internos.

2.1.1 ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

El macro ambiente, es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político más amplio[10] a nivel mundial, nacional y sectorial.

- **Factor económico**:

En la actualidad han ocurrido importantes acontecimientos que han alterado los patrones de crecimiento en el mundo. El avance de la crisis en Estados Unidos a causa del trance hipotecario ha impulsado a embargos de vivienda a niveles históricos lo que ha propiciado una desaceleración mundial, siendo esta la más grave desde 1929. A diario se manifiestan señales alarmantes de las condiciones en la economía global, se prevé que la actual crisis económica se convertirá, a partir de 2009, en una "recesión mundial". El núcleo de la crisis es Norteamérica, pero sus impactos a raíz de la creciente integración de la economía mundial a través del

[10] HILL, L. Charles/ GARETH, R. Jones, *Administración Estratégica*, Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México, 1997, P. 80

comercio, la inversión y las comunicaciones están conmocionando rápida y sorpresivamente a numerosos países, mercados e instituciones.

El derrumbe de los precios del petróleo, del cobre y de varios productos agropecuarios durante las últimas semanas anticipa que el proceso recesivo se extiende inexorablemente a los países exportadores de energía y materias primas como nuestro país, producto de estos nuevos episodios de la desaceleración mundial.

Sin embargo, el crecimiento en las economías en desarrollo no es remotamente auto-sostenido sino más bien altamente dependiente del contexto económico más amplio, a su vez determinado en gran parte por las políticas y resultados en las principales economías desarrolladas.

En enero de 2000 el Ecuador decidió adoptar el dólar de Estados Unidos como su moneda y la divisa norteamericana empezó a regir totalmente desde septiembre de 2001, convirtiéndonos en un país dependiente del éxito o fracaso de su economía. La dolarización ha permitido una mayor estabilidad de la economía, aunque todavía no termina de consolidarse.

Al Ecuador la crisis internacional afligirá al estar entrelazados mediante la moneda y quizás ese es el principal factor que lo afectará ya que se probará el sostenimiento de la dolarización en la economía nacional.

Esta crisis representa una derrota para el Ecuador porque habría perdido la oportunidad de adoptar una fuerte disciplina económica y lo llevaría una vez más en el espiral de la inflación, de las devaluaciones y del proteccionismo. La inflación, que es el impuesto más injusto, se aplica indiscriminadamente afectando a los más pobres, golpeando el valor real de sus sueldos y de sus ahorros. En conclusión, los próximos meses serán decisivos. La dolarización no es ni buena ni mala, pero implica que las reglas de juego deben ser seguidas con rigor.

El crecimiento de la economía Ecuatoriana posee el más bajo valor en la región sudamericana en comparación al resto de los países vecinos, por los siguientes motivos: el gasto público se ha incrementado en gran medida, el precio internacional del petróleo bajó, (a pesar de que el precio del barril haya subido en éstos días a

$59.69, disminuyeron los ingresos por remesas, exportaciones e inversiones de capital foráneo, adicionalmente la inseguridad jurídica repercute en la productividad, en la inflación y el desempleo.

La tasa de inflación al 31 de Julio es del 2.79%, el FMI pronostica una tasa de inflación del 4% y del 3% en 2010, por debajo del 8,4% de 2008. La tasa de desempleo al 30 de junio es del 8.34% mostrando un incremento del 10% en relación a diciembre del año 2008. El Producto Interno Bruto (PIB) al 01 de enero de 2009 es del 3.15%, disminuyó en 2.17 en delación al año 2008 que fue del 5.32%. En 2010, el PIB mejorará ligeramente con una subida del 1%. La balanza por cuenta corriente, la economía ecuatoriana elevará su superávit del 2,4% al 3,5% en 2009, si bien en 2010 volverá a bajar al 2,3%.[11]

- **Factor político**

El Ecuador es un país democrático a partir de 1830, hasta el día de hoy muchos regímenes basadas en ideologías de izquierda y derecha han sido los promotores de ocasionar crisis económica, social y política a la nación, con graves secuelas.

El régimen de gobierno actual se inclina a la izquierda, defiende la ideología del socialismo del siglo XX y es impulsor de una revolución ciudadana por lo que todas las medidas macro económicas y su agenda de trabajo se guían y basan en este contexto social. Entre las principales prioridades de gestión está el fortalecimiento del Estado, la aplicación de la nueva Constitución, reformas a la ley tributaria y la implementación de nuevas medidas económicas con la finalidad de tener una sociedad más justa y equitativa.

Las decisiones tomadas en cualquier contexto político y social se ven reflejadas en el comportamiento de los índices económicos, por ende, la gestión del gobierno actual merece méritos en ciertos aspectos y tiene muchos cuestionamientos en otros.

Adicionalmente, es importante mencionar que el gobierno ha descuidado áreas de gran interés como la construcción, las industrias, el sector servicios y la

[11] BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Inflación, 13 de agosto 2009, http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

microempresa ya que no se tiene un proyecto estratégico de desarrollo de la producción y de fomento de éstos sectores.

El gobierno ha asumido una posición nacionalista frente al capital extranjero y frente a los organismos financieros como el FMI, al tiempo que ha sido firme en la revisión y renegociación de contratos con empresas foráneas, el pago de la deuda externa bajo las condiciones soberanas del país, pues ha dado prioridad a la búsqueda de nuevos mercados, a la identidad común con los gobiernos latinoamericanos de izquierda y a la ampliación diplomática con nuevos países.

- **Factor Social**

Se desglosaron algunos puntos económicos, políticos y sociales como consecuencia de decisiones del actual gobierno, lo que nos permite tener una ligera visión de la situación actual de nuestro país.

2.1.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El Ecuador es un país que cuenta con diversos sectores productivos que ayudan a mantener la economía nacional mediante la generación de empleos y riquezas; la cadena avícola, en forma integral, es la segunda generadora de riqueza en el sector agrícola después del banano, contribuye con el 13% del Producto Interno Bruto (PIB) Agropecuario por la producción de pollos de engorde y por el concepto de gallinas de postura, generando de esta manera 500 mil empleos.

A inicios de los 70s se fortaleció la crianza y el procesamiento de aves en plantas industriales y la producción de huevos con marca y clasificación. El año más difícil para el sector avícola fue el 2000, cuando se instauró la dolarización, debido a la falta de dinero y créditos para la costosa importación de materia prima.

Otra época preocupante fue la amenaza de la gripe aviar que tuvo un ligero brote en Colombia, lo que redujo el consumo de este producto en un 30% durante el último trimestre de 2006. Para protegerse de la pandemia, en el Ecuador, las empresas grandes, medianas y pequeñas cumplen con estrictas medidas de seguridad. El sector público y el sector privado trabajan en prevención y control de la influenza aviar.

Actualmente, la producción avícola en el Ecuador ha tenido un avance importante en comparación con países similares en Centroamérica. La gran restricción del sector es la dependencia externa de los insumos básicos con el maíz y la soya..

Según los datos de la Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador (CONAVE), el sector avícola produce actualmente 406 mil toneladas métricas de carne de pollo. Así, el crecimiento que se alcanzó fue del 588%, en el lapso comprendido entre 1990 y 2009. En la actualidad, cerca del 90% de la producción avícola en el Ecuador es tecnificada, sin embargo se debe mejorar la genética y el manejo de las aves en las granjas de los pequeños productores. El sector privado debe invertir en esta área para dar importantes pasos en tecnología y productividad.

La industria del pollo sobresale por la gran demanda que esta carne tiene en todos los estratos de la población, y a la favorable diferencia de precios que la distingue frente a las carnes rojas y el pescado.

La rentabilidad en los pollos de engorde está entre el 3% y el 5%, pero en conjunto, el negocio de las aves mueve una cantidad inmensa de dinero, ya que vincula a varios sectores.

El consumo per cápita de carne de pollo en el año 2008 fue de 27 kilos por año en Ecuador. En la región andina está entre 25 y 32 kilos per cápita[12] y ha tendió un incremento como se presenta en la tabla No.3 por la relación costo beneficio que tiene el consumidor.

[12] http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=195654&id_seccion=6

Tabla No. 3
PRODUCCIÓN AVÍCOLA DISPO. PER-CAPITA

AÑO	POLLO (TON)	CARNE POLLO KG/HAB/AÑO
1995	105.000,00	9,16
1996	148.663,00	12,71
1997	177.233,00	14,85
1998	178.889,00	14,69
1999	199.000,00	16,03
2000	207.000,00	16,37
2001	220.000,00	17,02
2002	244.200,00	18,21
2003	271.062,00	19,49
2004	300.879,00	20,85
2005	333.976,00	22,31
2006	370.714,00	23,87
2007	411.493,00	25,54
2008	456.758,00	27,33
2009	507.002,00	29,24
2010	562.773,00	31,29
2011	624.678,81	33,48
2012	693.394,26	35,82

Fuente: Dirección de Análisis de Políticas/MAG.

2.1.2.1 Fuente de la carne de pollo

De la existencia nacional de aves criadas en el 2009, el 80.72 % procedió de planteles avícolas y el 19.28% restante corresponde a aves criadas en el campo.

La producción avícola a nivel nacional se distribuye de la siguiente forma: en el caso de carne de ave, Pichincha genera el 38%, Guayas 32%, Manabí 14%, Azuay 4% y el resto del país un 12%.

El punto débil de la industria avícola radica, por un lado, en el costo de las materias primas, debido a la combinación de los aranceles con los derechos específicos de las franjas de precios para el maíz duro y la soya que elevan los costos de importación y por ende los domésticos; esta situación se agrava cada vez que en el país existen desastres naturales lo que implica realizar mayores importaciones.

Y por otro lado, la industria avícola tiene dificultades para poder competir con la producción a gran escala con Brasil y Argentina. Hasta ahora, tanto los aranceles para trozos de pollo, como los derechos para su importación han impedido una

competencia real, pero en la actualidad se negocian medidas de desgravación paulatinas, que implican riesgos para la industria avícola de carne. Brasil, es el principal exportador de carne de pollo en el mundo y Estados Unidos es el mayor productor mundial de carne de pollo con el 22% de la oferta.[13]

El proceso de comercialización de los principales productos avícolas, va desde la venta directa en las granjas hasta la distribución en los supermercados. Respecto del año pasado 2008, el precio de pollo registra un importante incremento.

> Gran parte de las avícolas pequeñas de la línea de carne, ubicadas en las distintas provincias, comercializan la mayoría de las aves en pie, mientras que las faenadas se venden sin marca. La distribución se hace a través de mercados y tercenas. En cambio, las grandes avícolas comercializan sus productos bajo una marca, desde sus propios puntos de distribución o en las cadenas de los principales supermercados, lo que garantiza vender alimentos sanos.[14]

En las granjas avícolas, la calidad inicia desde la mejora genética y la concepción de las aves, continúa con un buen manejo de la nutrición y la salud animal, y se complementa con una serie de controles y cuidados para evitar el deterioro en la cadena de frío, transporte y otros aspectos.

En el país, los principales mercados para pollos están en las grandes ciudades. Distribuidores y Consumidores demandan principalmente pollos faenados, por lo cual la mayoría de las avícolas de engorde tiene sus propias plantas procesadoras para el faenamiento, empacado y comercialización de aves.

En lo relativo a precios del pollo, el año 2009 ha sido un año estable en comparación con años anteriores. Para el consumidor final el precio del kilo de pollo sube de acuerdo con el lugar donde se compre. Como se aprecia en la tabla No. 4 en los datos comparativos registrados por la Asociación De Productores Avícolas de la Sierra y Oriente (AVSO) entre agosto del 2008 y agosto del 2009 la variación de precios de comercialización de pollo es evidente. Existe una propensión al alza aproximadamente del 16%.

---

[13] MUÑOZ, César y otros, *Comercialización de los Productos Avícola*, 2009, Revista AFABA No. 7, Quito, Octubre, 2009, P. 11.
[14] Ídem., P. 10.

Tabla No. 4
PRECIOS DE POLLO A NIVEL NACIONAL

POLLO (libra)	AGOSTO 2008	AGOSTO 2009
Promedio	0.57	0.68
Valor máximo	0.61	0.72
Valor mínimo	0.55	0.63

Fuente: Datos y elaboración AVSO

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 ANÁLISIS MICROAMBIENTAL

El microambiente consiste en las fuerzas cercanas a la compañía que afecta su habilidad de servir a sus clientes, proveedores, competidores, la compañía y los mercados de clientes.[15]

El análisis organizacional reflejará principalmente las fortalezas y debilidades, con que cuenta el Gerente y la estructura de Integración Avícola, es decir, sus procesos, su recurso humano y su tecnología.

2.2.1.1 Conformación de la Empresa Integración Avícola – Grupo Oro

La Empresa Integración Avícola – Grupo Oro empieza su funcionamiento el 16 de octubre de 1992 , se la considera una empresa con varios años de experiencia en el mercado que ha ido ganando el reconocimiento de sus clientes por la calidad de sus productos expandiéndose a nivel nacional y proyectándose a un futuro altamente exitoso.

Se la considera una empresa grande por el monto de facturación que tiene mensualmente, las plazas de trabajo que genera, el tamaño de la infraestructura y los ingresos percibidos. La empresa pertenece al sector privado. Es una compañía limitada, ya que es una sociedad mercantil cuyo capital pertenece a su único propietario y cuya responsabilidad está limitada al monto de su patrimonio personal.

Para el análisis de la empresa Integración Avícola la infraestructura se la dividirá en dos extensiones principales de acuerdo a las funciones que se desempeñan en ellas.

---

[15] KOTHER Philip y ARMSTRONG Gary: *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1998, P. 71

1. **DIMENSIÓN PRODUCTIVA.-** el área productiva es todo lo que comprende la planta procesadora de pollo dónde se realiza desde el faenamiento del pollo hasta el despacho del mismo.

   A la vez ésta dimensión se encuentra conformada por las siguientes divisiones: plataforma de recepción, división sucia, división semi-sucia, división de eviscerado, chiller, división de empacado, división de despresado, refrigeración y mantenimiento, división de transporte y distribución, división de suministros, división de mantenimiento, administración, planta procesadora/sub-producto/Cooker y planta procesadora/ planta residual/ tratamiento de agua, y despachos del producto.

   Es importante mencionar que la empresa posee sus propias granjas donde se produce la materia prima (pollos en pie) para su respectivo faenamiento y posteriormente para la comercialización de pollos procesados o se lo comercializa directamente como pollos en pie.

   En la tabla No. 5 se muestra el detalle de las granjas donde se produce la materia prima.

Tabla No. 5
GRANJAS AVÍCOLAS DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

GRANJAS	UBICACIÓN	NUMERO GALPONES	CAPACIDAD	
			AVES/GALPON	TOTAL AVES
SALINAS	VALLE DEL CHOTA	12	15.000	180.000
SALINAS (Nuevos)	VALLE DEL CHOTA	3	20.000	60.000
GAVILAN	VALLE DEL CHOTA	12	15.000	180.000
CUERVO	MIRA -IBARRA	15	20.000	300.000
GAVIOTA	VALLE DEL CHOTA	11	15.000	165.000
NANEGAL	NANEGAL	8	16.500	132.000
PELIKANO	VIA A SAN LORENZO	6	15.000	90.000
AGUILA	NANEGAL	8	16.500	132.000
PICAFLOR	NANEGAL	6	18.200	109.200
TOTAL				**1.348.200**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

La capacidad de producción de la planta es de aproximadamente 18.000 pollos diarios, cuenta con 6 cámaras de almacenaje con una capacidad de

10.000 pollos cada una, adicionalmente cuenta con contenedoras con la refrigeración apropiada, por lo que se puede almacenar 300.000 pollos.

IAO genera alrededor de 1000 puestos de trabajo en todas las áreas como es crianza, faenamiento, despachos, distribución, ventas y administración.

Se puede decir que la tasa de mortalidad promedio del 5%, aunque puede aumentar por diversas razones.

2. **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA.-**En el área de administración se encuentran ubicadas las siguientes divisiones: Presidencia, Gerencia, las áreas de Sistemas, Tesorería, Contabilidad, Cobranzas, Recursos Humanos, Ventas y el área de Recepción. Todas estas divisiones están equipadas con los implementos, muebles y enseres necesarios para su eficiente funcionamiento.

Al contar con esta infraestructura y con la capacidad de su talento humano la empresa tiene el aforo de ofrecer sus productos y subproductos al mercado para satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera.

2.2.1.2 Clientes externos

Integración Avícola – Grupo Oro considera clientes externos a todas las personas naturales y jurídicas que se relacionan con la empresa, cuyas demandas del producto deben ser satisfechas oportunamente.

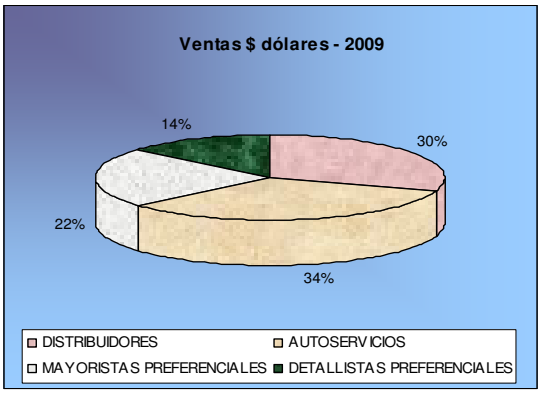
En la actualidad la empresa maneja una cartera de 500 clientes aproximadamente, y su mercado se encuentra dividido en cuatro grupos donde el patrón de diferenciación es el volumen y frecuencia de compra de cada producto, cabe aclarar que el volumen de venta no es doméstico sino industrial.

1. **DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS DE PROVINCIAS**.- la empresa cuenta con ocho distribuidores localizados en Lago Agrio, Ambato, Latacunga, Riobamba, Azogues, Esmeraldas, Ibarra y Tulcán.
2. **AUTOSERVICIOS.**- La cadena de autoservicios está conformada por todos las sucursales del Mega Santa María, Mi Comisariato (Quito y Guayaquil), Servicio Social de la Fuerza Terrestre, FAE y Magda Espinosa.

3. **MAYORISTAS PREFERENCIALES**.- esta cadena la constituyen todos los clientes especiales como asaderos, hoteles, KFC, Consorcio Sandry, delicatessen La Suiza entre otros.
4. **DETALLISTAS PREFERENCIALES**.- a este grupo pertenecen las tiendas, tercenas, restaurantes, chifas, frigoríficos, panaderías, colegios, bares, micro mercados, mercados y clientes ocasionales.

El mercado se encuentra segmentado en 4 partes importantes, como se presenta en el gráfico No. 2. La mayor parte de las ventas se las realiza a los autoservicios con una participación de mercado del 34%, los distribuidores tienen el 30%, los mayoristas preferenciales abarcan el 22% y finalmente los detallistas preferenciales tienen una participación del 14%.

Gráfico No. 2
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO



Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

2.2.1.2.1 Análisis de la segmentación del mercado

Para conocer el volumen de las ventas por producto y por canal de distribución se ha tomado como referencia las ventas del año 2009 de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, expuesto en la tabla No. 6.

Tabla No. 6

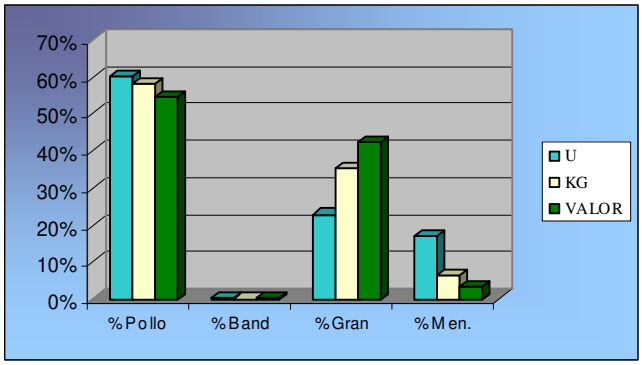
TOTAL VENTAS POR PRODUCTO Y POR SEGMENTACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO AÑO 2009

CLIENTE/PRODUCTO		Total Pollos	% Pollo	% Pollo	Total Bandejas	% Band	% Band	Total Granel	% Granel	% Gran	Total Menud.	% Men.	% Men.	TOTAL CANAL	%
DISTRIBUIDORES	U	171.533,00	56%	60%	912,00	0%	0%	65.264,00	41%	23%	48.060,70	13%	17%	285.769,70	100%
	KG	435.271,91	58%	58%	642,60	0%	0%	263.074,80	23%	35%	48.060,70	13%	6%	747.050,01	100%
	VALOR	2.717.943,23	56%	54%	6.151,97	0%	0%	2.120.982,21	24%	42%	160.526,15	13%	3%	5.005.603,56	100%
			% Pollo	% Pollo	Total Bandejas	% Band	% Band	Total Granel	% Granel	% Gran	Total Menudencia	% Men.	% Men.		
AUTOSERVICIOS	U	118.179,00	39%	22%	370.953,00	98%	68%	38.221,00	24%	7%	21.757,49	6%	4%	549.110,49	100%
	KG	275.113,97	37%	38%	220.566,48	98%	31%	198.014,52	17%	28%	21.757,49	6%	3%	715.452,46	100%
	VALOR	1.865.933,85	39%	33%	1.818.677,46	99%	32%	1.792.760,93	20%	32%	153.935,66	13%	3%	5.631.307,90	100%
			% Pollo	% Pollo	Total Bandejas	% Band	% Band	Total Granel	% Granel	% Gran	Total Menudencia	% Men.	% Men.		
MAYORISTAS PREFERENCIALES	U	6.400,00	2%	7%	313,00	0%	0%	35.644,00	23%	36%	55.833,00	15%	57%	98.190,00	100%
	KG	14.624,80	2%	2%	222,60	0%	0%	569.880,30	50%	89%	55.832,60	15%	9%	640.560,30	100%
	VALOR	98.081,69	2%	3%	2.178,14	0%	0%	3.489.557,25	40%	93%	144.894,11	12%	4%	3.734.711,18	100%
			% Pollo	% Pollo	Total Bandejas	% Band	% Band	Total Granel	% Granel	% Gran	Total Menudencia	% Men.	% Men.		
DETALLISTAS PREFERENCIALES	U	8.724,00	3%	3%	5.429,00	1%	2%	19.189,00	12%	7%	239.492,70	66%	88%	272.834,70	100%
	KG	21.925,80	3%	6%	2.936,07	1%	1%	119.899,52	10%	31%	239.492,70	66%	62%	384.254,09	100%
	VALOR	151.012,63	3%	6%	17.324,01	1%	1%	1.407.839,14	16%	61%	750.186,90	62%	32%	2.326.362,68	100%
TOTAL PRODUCTO %	U	304.836,00	100%		377.607,00	100%		158.318,00	100%		365.143,89	100%			
	KG	746.936,48	100%		224.367,75	100%		1.150.869,14	100%		365.143,49	100%			
	VALOR	4.832.971,40	100%		1.844.331,58	100%		8.811.139,53	100%		1.209.542,82	100%			

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

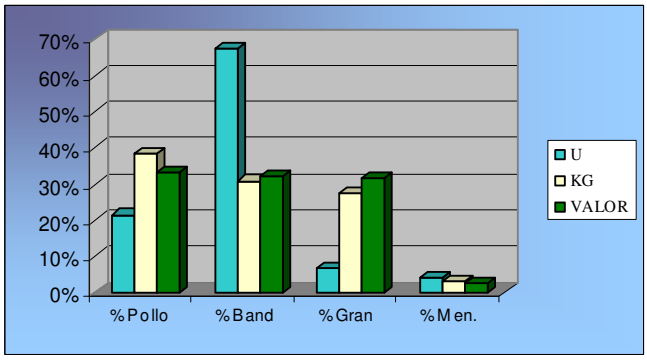
Para tener una idea más clara, tomando los datos de la tabla No. 6 se elaboraron varios gráficos por las ventas de producto por segmento de mercado. El factor que se analizará son los ingresos monetarios de cada producto y no la cantidad despachada en unidades y kilos ya que estos dos factores no son directamente proporcionales.

Gráfico No. 3
VENTAS DÓLARES DISTRIBUIDORES
AÑO 2009



Como se puede observar en el Gráfico No. 3, del total de las ventas en dólares de los Distribuidores el 54% es de pollos, el 42% es producto a granel, el 13% de menudencias y no se comercializa bandejas, por lo tanto el principal producto distribuido en éste canal son los pollos en sus diferentes presentaciones como son: vacíos y completos.

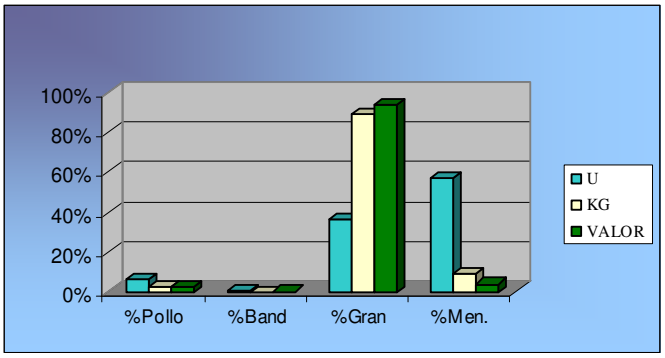
Gráfico No. 4
VENTAS DÓLARES AUTOSERVICIOS
AÑO 2009



El Gráfico No. 4 indica que en la cadena de Autoservicios el principal producto que se comercializa son las bandejas, que representan el 68% del total de las ventas en unidades, convirtiéndose en el producto principal despachado en éste canal, aunque

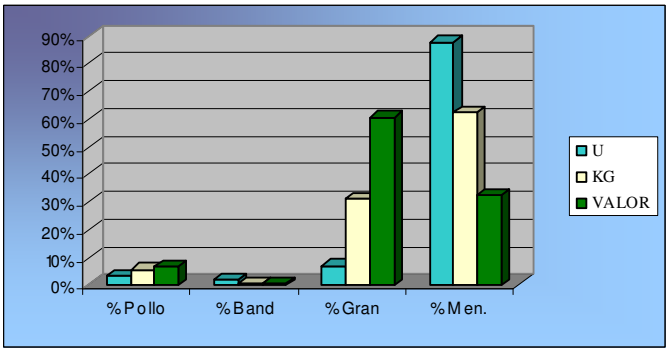
el su rentabilidad esté en el mismo nivel del producto a granel y un punto menos comparado con los pollos. El segundo producto despachado son los pollos que representan el 22% de las ventas en unidades, y el producto a granel al igual que la menudencia se lo despacha en menores cantidades, representando de ésta manera el 7% y el 4% respectivamente del total vendido en unidades.

Gráfico No. 5
VENTAS DÓLARES MAYORISTAS PREFERENCIALES
AÑO 2009



Como se indica en el Gráfico No. 5, el principal producto comercializado a los clientes especiales son los productos a granel con el 93% del total de las ventas en dólares, seguido por la venta de menudencias con el 4% y las ventas del producto a granel representa el 3%, permitiéndonos determinar con claridad el producto estrella en este canal de distribución.

Gráfico No. 6
VENTAS DÓLARES DETALLISTAS PREFERENCIALES
AÑO 2009

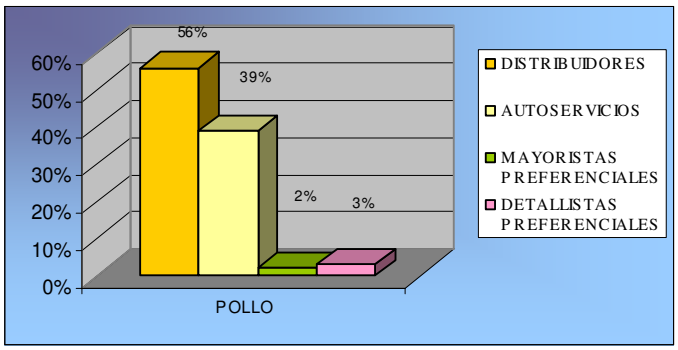


Como se puede observar en el Gráfico No. 6 el principal producto comercializado a los clientes de cobertura son los productos a granel lo que representa el 61% del

total de las ventas en dólares de éste canal, también se comercializa en menor proporción las menudencias con el 32%, en una menor cantidad se vende pollos lo que representa el 6% y finalmente, las bandejas son el último producto que se despacha, lo que representa el 1%.

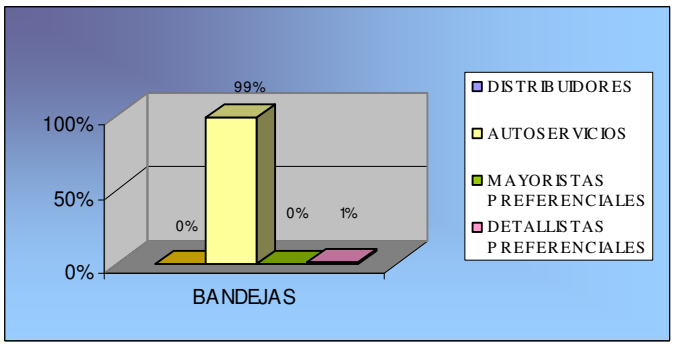
Adicional, al enfoque anteriormente desarrollado, a continuación se va a analizar las ventas desde el punto de vista del producto.

Gráfico No. 7
VENTAS DÓLARES $ POLLOS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009



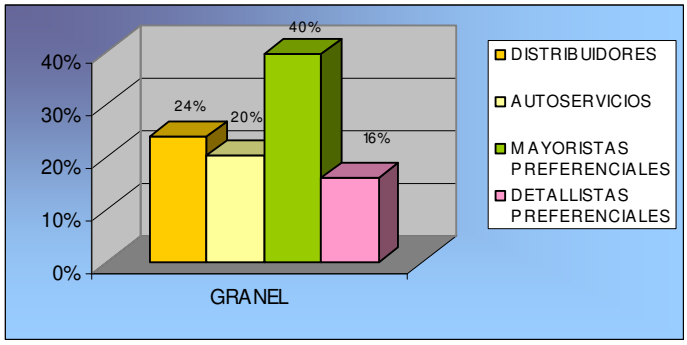
El Gráfico No.7 muestra que los Distribuidores son el principal canal de distribución de pollos lo que representa el 56% del total de las ventas en dólares, los Autoservicios son los segundos en comprar éste producto, lo que representan el 39%, en menor cantidad se encuentran los Detallistas Preferenciales y los Mayoristas Preferenciales a quienes se les despacha el 3% y el 2% respectivamente.

Gráfico No. 8
VENTAS DÓLARES $ BANDEJAS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009



Como se muestra en el Gráfico No. 8, los Autoservicios son los principales destinatarios de la producción de bandejas con el 99% del total de las ventas en dólares, los Detallistas Preferenciales compran en una mínima cantidad, tan solo el 1% del total producido. Las bandejas son un producto exclusivo que tiene mayor acogida en las cadenas de supermercados por su precio y presentación. Está dirigido a una clase de mercado media-alta.

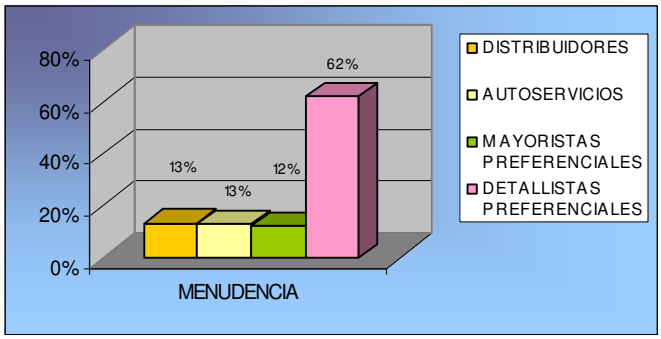
Gráfico No. 9
VENTAS $ DÓLARES GRANEL POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009



El gráfico No. 9 indica que a todos los canales de distribución se comercializa los productos a granel, los porcentajes de diferenciación en la cantidad vendida no marca una gran brecha, sin embargo, el principal canal que compara éste producto son los Mayoristas Preferenciales que representan el 40% del total facturado en dólares, el segundo canal son los Distribuidores con el 24%, muy cerca se ubican los Autoservicios con el 20% y finalmente los Detallistas Preferenciales con el 16%.

Es importante reiterar que va existir una gran variación entre la cantidad en kilos y unidades con la monetaria ya que no son directamente proporcionales por los precios en los canales de distribución.

Gráfico No. 10
VENTAS $ DÓLARES MENUDENCIAS POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN AÑO 2009



En el gráfico No. 10 se expone que del total de las ventas en dólares de las menudencias, el 62% se comercializa a los Detallistas Preferenciales ya que a éste grupo de clientes pertenecen los mercados, restaurantes, frigoríficos, es decir, éstos productos van dirigidos a otro tipo de mercado; el 13% de los productos de menudencias va dirigido a los Distribuidores y Autoservicios, y el 12% se comercializa a los Mayoristas Preferenciales.

En conclusión, se puede determinar que los pollos se comercializa en mayor cantidad a los Distribuidores con el 56% y a Autoservicios con el 39%, las Bandejas se comercializa en su totalidad a los Autoservicios, en los productos a Granel no existe una diferenciación marcada ya que los Mayoristas Preferenciales representan el 40%, los Distribuidores el 24%, los Autoservicios el 20% y los Detallistas Preferenciales el 16%, todos los canales de distribución requieren productos a granel, y los Detallistas Preferenciales tienen la parte mayoritaria en las menudencias.

La demanda de los clientes es permanente y tiene una tendencia de crecimiento sostenible, pero lamentablemente no siempre se cubre con sus necesidades y requerimientos porque existe escasez de materia prima (pollos en pie) debido a enfermedades producidas en las granjas y/o porque la empresa prefiere venderlos, basándose en la premisa que ésta es una buena opción para aumentar su rentabilidad.

Este es un gran inconveniente porque no se dispone de stock suficiente y por ende se incumple con los pedidos de los clientes y es una de las principales causas por las que el cliente se sienta inconforme, se pierda participación en el mercado y aumenta el porcentaje de devoluciones de producto.

2.2.1.3 Clientes internos

Los clientes internos para Integración Avícola son todas las personas y departamentos de la empresa que de una u otra forma están relacionadas directamente con la gestión empresarial; sus opiniones, experiencias y conocimientos son importantes para el eficiente desarrollo de la empresa.

Los empleados están conformados en su mayoría por personas que oscilan en la edad de 20 y 50 años, de clase social media y media baja, en el área de producción los empleados tienen estudios básicos y para su contratación se evalúa primordialmente sus habilidades manuales, su aprendizaje continúo, trabajo a presión, comunicación asertiva y las relaciones interpersonales; en el área administrativa los empleados tienen estudios de bachillerato y superiores, para su contratación se observa básicamente habilidades mentales, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad para la toma de decisiones, capacidad de análisis y síntesis, planificación y organización y negociación de problemas.

En la tabla No. 7 se detalla el número de personas que trabajan en la empresa Integración Avícola.

Tabla No. 7
NÚMERO DE EMPLEADOS POR ÁREA PRODUCTIVA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA

DIVISIÓN	ADMINISTRACIÓN	PRODUCCIÓN	TOTAL
Oficinas administración y ventas	45		45
Planta procesadora de pollos	6	102	108
Granja Avícolas	18	171	189
Sucursal Guayaquil	10	5	15
TOTAL	**89**	**320**	**409**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Recursos Humanos
Elaborado por: La Autora

Entre sus expectativas de vida podemos mencionar el anhelo de cubrir su necesidad de techo, comida y vestimenta. La mayor parte de los empleados son varones sostenes de familia que apoyan a la economía de sus hogares para cubrir las necesidades.

2.2.1.4 Proveedores

La empresa Integración Avícola-Grupo Oro para el normal y eficiente funcionamiento de sus actividades cuenta con los siguientes proveedores.

- TIPPER TIE – Proveedor de CLIPS, los cuales son utilizados para sellar las fundas donde va el producto.
- AJOVER – Proveedor de VITAFILM, que es el plástico transparente con el que se cubren las bandejas de pollo.
- MUNDO PAC (Santoliva Aguirre) – Proveedor de fundas
- FLEXIPLAS – Proveedor de fundas.

Las fundas son utilizadas para el empaque de los productos como pollos vacíos y completos así como sus subproductos como: granel y menudencias; en las fundas se encuentra impreso el logo de la empresa.

- PICA – Proveedor de KAVETAS, las cuales son utilizadas para la transportación del producto, desde el momento que sale de la planta procesadora del área de despachos hasta que llega al cliente.

- PLASTICOS DEL LITORAL – Proveedor de Bandejas
- FULL PAKING- – Proveedor de Bandejas
- NAZCA – Proveedor de etiquetas

La selección y aprobación de las adquisiciones de proveedores la realiza la Gerencia de Operaciones, Gerencia General y últimamente la Gerencia de Producción, siendo factores de decisión los precios, calidad, entrega oportuna y las políticas de pagos.

Se detalla en la tabla No. 8 la cantidad de suministros que proporcionaron los proveedores durante el año 2009 para la comercialización del pollo y sus subproductos.

Tabla No. 8
SUMINISTROS COMPRADOS EN EL AÑO 2009

PRODUCTO	CANTIDAD
BANDEJA 1P	30.500,00
BANDEJA 2P	281.500,00
BANDEJA 3P	130.000,00
ETIQ. ALAS	36.932,00
ETIQ.A`LAS-ESPALDILLAS	10.000,00
ETIQ. ALITAS	25.000,00
ETIQ.ECONOMICA	51.000,00
ETIQ.FILETE-MUSLO	30.000,00
ETIQ.FILETE PECHUGA	26.150,00
ETIQ.MEDIO POLLO	25.000,00
ETIQ. MINI	40.600,00
ETIQ. MUSLO	11.380,00
ETIQ. PECHUGA	35.450,00
ETIQ.PECH.ESP.S/PIEL	25.000,00
ETIQ.PIERNAS-MUSLOS	15.900,00
ETIQ.PIERNITAS	65.950,00
FUNDA 15x22	22.300,00
FUNDA 9x14	266.500,00
FUNDA 5x12	1.773.600,00
FDA.IMPRESA COMPLETO	522.800,00
FDA.IMPRESA VACIO	2.408.400,00
FUNDA QUINTAL	8.000,00
GRAPA H 535	135.000,00
GRAPA Z95 S	1.950.000,00
PLASTICO KAVETAS	155.145,00
PLASTICO MANGAS	412,5
TARJ.ALAMC.POLLO COMPLETO	172.000,00
TARJ.ALMAC.POLLO VACIO	200.000,00
TARJ.BLANCA DESPACHO	80.000,00
VITAFILM CON LOGO	100
KAVETAS PLASTICAS	5.860,00
ETIQUETA HIGADOS Y MOLLEJAS	170.000,00
ETIQUETAS PATAS Y CABEZAS	4.700,00
FDA.SIN IMPRESION PROCISA	138.900,00

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Contabilidad
Elaborado por: La Autora

2.2.1.5 Competencia

La industria avícola ecuatoriana se caracteriza por tener características oligopólicas[16] ya que operan un grupo de grandes empresas que tienen cada una de ellas una gran influencia sobre el precio y hay más de un vendedor, por lo que el 60% del mercado

[16] SALVATORE, Dominick, EUGENE A, Diulio, *Principios de economía,* Primera Edición, Mc Graw Hill, México, 1988, P.166-167.

avícola es manejado por la Procesadora Nacional Sociedad Anónima (Pronaca), el 9% es Grupo Oro y lo restante se encuentra compartido por Avícola Avitalsa, Grupo Anhalzer, POFASA, Avícola Pradera, Agoyán, Ambato entre otras[17], éstas son empresas interdependientes, las políticas de cada una de ellas afectan a las otras en forma directa y perceptible donde la única diferenciación del producto al ser homogénea se basa en la publicidad, calidad, diseño y no necesariamente en el precio.

PRONACA es la empresa que lidera el mercado ya que concentra la mayor producción de pollos y destina sus productos a cubrir la demanda del mercado nacional a través de sus propios distribuidores y los principales supermercados del país. Otras industrias avícolas destinan su producción al negocio de asaderos y restaurantes y los más pequeños focalizan sus ventas en tiendas y mercados populares en todas las provincias del país.

Esta actividad se caracteriza porque las empresas grandes son las que sobreviven en el mercado, al ser un negocio de volumen, con altos requerimientos fitosanitarios y elevados niveles de tecnología. Una planta avícola competitiva demanda una importante inversión inicial. PRONACA maneja una publicidad agresiva lo que le conlleva a tener un fuerte posicionamiento en el mercado y fortalecer la imagen de su marca.

Además, en el mercado existen una gran cantidad de pequeñas plantas avícolas donde prevalece la mano de obra familiar y el trabajo es artesanal, no cuentan con tecnología especializada por lo que su producción es limitada, sin embargo, su participación en el mercado cambia la tendencia de oferta y precios del producto.

2.2.1.6 Condiciones Tecnológicas

La infraestructura en la empresa Integración Avícola, en el área administrativa está acorde con las necesidades del cliente interno, cuenta con dos edificios amplios, amoblados y equipados correctamente, uno es exclusivamente de ventas y en el otro

[17] Multienlace, *Informe sobre el sector Avícola*, Año 1, número 2, agosto 2007.

se localizan el departamento de Contabilidad, Cobranzas, Gerencias, Recursos Humanos, Tesorería y Sistemas, que es donde se desarrollan todas las actividades administrativas - financieras de la empresa. Además cuenta con áreas verdes, comedor y extensos parqueaderos.

El sistema operativo que se maneja en la empresa es el BANN, que es uno de los cinco mejores a nivel mundial por su capacidad de integración y validación de información de todas las áreas involucradas tanto productivas como administrativas.

En el área de producción, la planta procesadora tiene una capacidad de faenar 22.000 pollos diarios, la tecnología utilizada es semi automatizada, cuenta con dos peladoras, dos chiller (donde se hidrata el pollo), cadenas transportadoras y pesas electrónicas, el resto del trabajo es realizado manualmente. Los empleados deben tener sus respectivas botas, mandil y gorros de protección al momento de realizar sus tareas para garantizar la calidad del producto.

En la transportación del producto se requiere indispensablemente que los camiones estén equipados con termo king lo que ayuda a mantener el producto fresco y garantizar al cliente que el pollo que recibe está en óptimas condiciones de calidad.

2.2.1.7 Ámbito Político Normativo

Para la comercialización de pollo procesado es necesario cumplir con ciertos requerimientos. La empresa Integración Avícola se rige por los siguientes:

- Control Ambiental.- Entidad de Seguimiento "Auditoria Ambiental Cia. Ltda", se obtuvo el Certificado Ambiental otorgado por el Municipio de Quito con vigencia 29-06-09 a 29-06-11
- Calidad.- Buenas Prácticas de Manufactura bajo el cumplimiento del reglamento del Ministerio de Salud.
- Control Sanitario y de Calidad para clientes especiales bajo el cumplimiento de los lineamientos Yum (Franquicia Gus-Kfc).
- Respecto a la producción y comercialización de maíz, la empresa pertenece al grupo AFABA (Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados).

- Integración Avícola pertenece a la Asociación de Porcicultores del Ecuador (ASPE).
- Otras regulaciones que debe cumplir son: Obligaciones con el SRI (actas transaccionales y declaración de impuestos) y obligaciones con la Superintendencia de Compañías.

2.2.1.8 Condiciones Ambientales

Integración Avícola-Grupo Oro cumple con los requisitos de sanidad en la evacuación y tratamiento de aguas servidas y productos desechables provenientes del faenamiento del pollo. Las aguas residuales son tratadas en una planta específica donde se disminuye el DBO y DQO a parámetros exigidos por las normas ambientales del municipio.

2.3 SISTEMA DE PRODUCCION ACTUAL

La empresa Integración Avícola Oro cuenta con sus propias granjas dedicadas a la crianza de pollos, el tiempo de crecimiento que se demoran las aves hasta alcanzar el peso y tamaño esperado es de un mes y medio a dos, aproximadamente 43 días.

Hasta el galpón llega el ave con apenas un día de nacido. La alimentación, la dotación de agua y el ambiente son los principales elementos para el correcto desarrollo de los pollitos.

Una vez que el pollo cumple con las condiciones requeridas es transportado en camiones de alquiler a la planta procesadora ubicada en la parroquia de Yaruquí para su respectivo faenamiento. En el faenamiento del pollo intervienen los siguientes procesos: Recepción de Huacales (jaulas) o M.P, inicio, lavado, almacenado y cargado de huacales, colgado y masajeado, corte yugular y desangre, desplumado y pelado de patas, corte y extracción, eviscerado y lavado, enfriamiento, escurrido, empaque, despresado y empaque. (Véase Gráfico No. 11)

La capacidad instalada de la planta procesadora para el procesamiento del pollo es de 22.000 pollos diarios, cabe aclarar que solo se trabaja en un turno, una vez procesado el pollo con sus respectivos derivados se lo almacena en las cámaras de refrigeración. Se cuenta con dos cámaras de refrigeración donde se ubica el producto fresco y cuya

temperatura está a -3 grados de Celsius, dos cámaras de conservación, cuya temperatura está -20 grados de Celsius, dos cámaras de congelamiento con un temperatura de -22 grados de Celsius, en este lugar se ubica la mercadería que no se pudo despachar el día anterior, y con un túnel de congelamiento que funciona a -28 grados de Celsius.

Los pedidos para el despacho de mercadería lo realiza el Dpto. de Ventas ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito, Carcelén, con un día de anterioridad. Los vendedores se encargan de visitar a los clientes para tomar el pedido para el siguiente día y cobrar facturas de otros días. Los despachos se los realiza de acuerdo al stock disponible, que depende de la producción del día.

El despacho de los pedidos se los realiza con la respectiva factura y son enviados en rutas para satisfacer los pedidos de los clientes.

El transporte que se utiliza son camiones con termo king para mantener en buenas condiciones el producto hasta que llegue al consumidor. El 80% del transporte es tercerizado y está organizado por la ubicación geográfica de los clientes. Cada recorrido se lo denomina ruta. La designación de la ruta varía de acuerdo al criterio del responsable de despachos en la planta procesadora.

En la tabla No. 9 se detalla del número de vehículos de los que dispone la empresa para la distribución del pollo y sus subproductos.

Tabla. 9
UNIDADES DISPONBILES PARA LA DISTRIBUCION DEL PRODUCTO A NIVEL NACIONAL

No.	PROPIETARIO	TONELAJE	RUTA
1	PEDRO BOZMEDIANO	5	QUITO SUR
2	JOSE CASTRO	4	QUITO CENTRO
3	MAURICIO YALAMA	5	QUITO NORTE
4	MAURICIO GUZMAN	5	AUTOSERVICIOS
5	JAVIER ALMACHE	CAMIONETA	AUTOSERVICIOS
6	OMAR COLLAGUAZO	9	PROVINCIAS (RIOBAMBA, AZOGUES, CUENCA)
7	CASTULO TANICUCHI	9	PROVINCIAS (ESMERALDAS)
8	FERNANDO HIDALGO	5	PROVINCIAS (LATACUNGA, AMBATO)
9	FERNANDO CALUPIÑA	5	PROVINCIAS (LAGO AGRIO)
10	SEGUNDO VASCO	12	PROVICNICAS (GUAYAQUIL)
11	EMPRESA	5	CLIENTE ESPECIAL (KFC)
12	EMPRESA	5	QUITO NORTE

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Despachos
Elaborado por: La Autora

El sistema actual de producción se encuentra sintetizado en el gráfico No. 11

Gráfico No. 11
ESQUEMA DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN ACTUAL

Elaborado por: La Autora

2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA[18] es una herramienta de desarrollo que permite realizar un estudio de la situación interna y externa de la empresa. Las fortalezas y debilidades son factores estrictamente internos de las organizaciones que son controlados por las decisiones que se tomen y comportamientos que se adopten, son factores independientes. Las oportunidades y amenazas son factores externos que no se los pueden controlar ya que se presentan en el contexto macroambiental de la industria.

Para realizar el análisis estratégico de la empresa se presenta el análisis FODA. Los factores que se listan en la tabla No. 10 fueron producto de un análisis realizado con la gerencia y personal de la empresa; así como de un análisis del entorno que se presentó anteriormente tomando en cuenta las condiciones tecnológicas, el ámbito político, condiciones ambientales y sus clientes internos y externos (área de influencia).

Mediante entrevistas con gerencia y el personal se definió las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus respectivas áreas.

2.4.1 FORTALEZAS

- La empresa Integración Avícola comercializa pollo procesado con pocos preservantes y conservantes, al pollo solo lo hidratan en el chiller, lo cual motiva a los clientes a preferir el producto por calidad.
- Integración Avícola cuenta con toda la cadena de producción desde la planta de alimentos hasta la comercialización de pollo, lo que hace que los costos se reduzcan.
- La empresa ya se encuentra consolidada en el mercado por lo que su marca es reconocida a nivel nacional.
- Los ingresos de Integración Avícola no solo se basa en la comercialización de pollo procesado sino también en la comercialización de cerdo y pavo procesado, por lo que una disminución de ventas de algún producto por factores internos o externos se compensa con la comercialización del otro.

[18] BURGAL, Gerrit, CUÉLLAR, Juan Carlos, *Planificación Estratégica y Operativa,* Primera Edición, Ediciones Abya Yala, Quito, Ecuador, P. 170

- El talento humano que labora en la planta procesadora es joven por lo que tienen mayores energías y actitudes positivas para desempeñarse en sus actividades, y viven por el sector lo que amplia la disponibilidad de tiempo en momentos que se requiere una mayor producción.

2.4.2 DEBILIDADES

Para un mejor análisis las debilidades se las determinará desde el punto de vista general de la empresa y por áreas, que son las que están involucradas directamente con la devolución de pollo procesado y sus derivados.

2.4.2.1 PUNTO DE VISTA GENERAL

- La empresa no tiene ninguna planificación estratégica, no tiene determinados los objetivos generales y presupuestos por departamentos lo que ocasiona que los empleados desconozcan la razón de ser de la empresa y no se sientan comprometidos con la misma.
- Integración Avícola no realiza ningún tipo de publicidad en los medios de comunicación.
- La tecnología utilizada en la planta procesadora no es automatizada completamente.
- La demanda de pollo en el mercado local y nacional tiene un incremento sostenido, sin embargo, la capacidad instalada en las granjas y la planta procesadora está restringida ya que la empresa no tiene planes de expansión.
- No existe un manual de funciones que determine los mínimos y máximos de tareas que pueden desempeñar los trabajadores en sus puestos de trabajo, por lo que, algunos empleados tienen exceso de trabajo y otros no.
- El diferencia del horario laboral entre el área de despachos y facturación, y ventas descoordina un poco las actividades e imposibilita la solución de problemas oportunamente.

2.4.2.2 PUNTO DE VISTA POR ÀREAS ESPECIFICAS

- ***ÁREA DE VENTAS***
  - La empresa no cuenta con sistema especializado que les permita a los vendedores conocer el stock disponible de los productos durante el día para poder realizar sus pedidos, conocen del inventario al momento que llega el

Reporte de Existencias que es en la tarde o noche cuando los pedidos ya están realizados.

- El pedido de producto es realizado en base a datos históricos.
- No existen canales de comunicación adecuados entre la planta de producción, ventas, despachos y distribución. La distribución la realizan los choferes y ellos no cuentan con saldo disponible en su celular lo que implica que no se puedan comunicar con el vendedor y/o a administración de ventas cuando se presenta algún inconveniente.
- Cuando los pedidos se los realiza vía telefónica, es la Secretaria de Ventas quien se encarga de receptarlos, muchas veces la línea está ocupada, no se atiende la llamada, se toma mal el pedido por confusión en cantidad y/o nombre del cliente.
- Las rutas de los ejecutivos son muy extensas y no se puede realizar visitas personalizadas a los clientes para saber sus verdaderos requerimientos.
- Personal poco capacitado para sus funciones.
- Integración Avícola cuenta con un solo punto de distribución que es la planta procesadora ubicada en la parroquia de Yaruquí.
- Los pedidos son ingresados en el transcurso del día, pero su mayoría en la tarde al momento que los ejecutivos de ventas llegan por lo que existe presión por el factor tiempo.
- No enfocarse en el tipo de cliente que tiene la empresa, por lo que la cantidad solicitada es pequeña y esto crea que la ruta se extienda, no se ocupe la capacidad total del camión y genere gastos que no agregan valor.
- No todos los clientes tienen un conocimiento real del producto y del 2% de merma a su factor por la hidratación del pollo.

- ***ÁREA DE FACTURACIÓN***
  - La infraestructura no es la adecuada, existe mucha humedad debido a la mala instalación de los canales de agua.
  - El equipo de computación es obsoleto y el sistema operativo es lento.
  - El talento humano no cuenta con los implementos necesarios para trabajar en la noche, como es chompas, guantes, gorras y calefacción.

- Los facturadores no tienen una planificación de sus actividades y el trabajo se los acumula.

- ***ÁREA DE ALMACENAMIENTO / CONTROL DE CALIDAD***
  - Balanzas se encuentran mal calibradas.
  - No se disponen de kavetas para poder almacenar el producto y poderlo despachar con mayor facilidad.
  - No existe un adecuado control por parte de las personas encargadas del control de calidad ya que designan el cargo a personas que no están aptas para realizar esta actividad por falta de conocimiento y experiencia.

- ***ÁREA DE DESPACHOS***
  - No se cuenta con los recursos materiales y humanos para un mejor control.
  - Se dispone de poco tiempo para organizar las rutas de transporte de pollo procesado por lo que a veces se hace muy tarde la salida de los vehículos.
  - No existe una planificación de rutas.
  - Producción no deja bien ordenando el producto por lo que se debe buscar el producto según lo requerido por lo que lleva más tiempo antes de ser pesado.
  - El número de personas que conocen la metodología de despachos es restringida, no existen otros empleados que los puedan reemplazar.

- ***DISTRIBUCIÓN***
  - Cada día se asigna un nuevo chofer en las rutas por lo que desconocen las direcciones y a los clientes.
  - No existe una asignación clara de la dirección del cliente por lo que hay demora en la ruta.

2.4.3 OPORTUNIDADES

- La carne de pollo posee varios beneficios nutritivos con relación a sus productos sustitutos. Esto se da precisamente porque, comparada con la carne de ganado bovino y ovino, posee menores contenidos de colesterol, calorías y grasa, a la vez que provee de un mayor contenido proteico. La carne de pollo es la mejor opción alimenticia que posee el consumidor ecuatoriano.

- En el Ecuador los resultados reflejan que el consumo per cápita de carne de pollo ha crecido significativamente desde el 1990 hasta la fecha, sin embargo se debe continuar haciendo esfuerzos a través de campañas para concienciar sobre las ventajas del consumo de productos avícolas.

2.4.4 AMENAZAS

- La crisis financiera a nivel mundial afecta al Ecuador al ser un país dependiente de Estados Unidos por la moneda local que se utiliza, el dólar, por lo que cualquier decisión afectará directamente a la economía nacional.
- Las aves están expuestas a muchas enfermedades avícolas lo que aumenta el riesgo y el índice de mortalidad y poca disponibilidad de materia prima.
- El índice de asaltos, inseguridad y accidentes ha aumentado notablemente en nuestro país, por lo que todas las unidades que comercializan los productos tienen este riesgo.
- El aumento de precio en la materia prima como el maíz nacional e internacional y la soya incrementará el precio del pollo en pie y por ende en el procesado y sus subproductos.
- El mercado en el que se desenvuelve la empresa es oligopólico, donde la empresa líder es PRONACA, por lo tanto, la fijación de precios y descuentos de Integración Avícola depende directamente de PRONACA.

Una vez que se ha realizado el análisis de la empresa, se elaboró la tabla No. 10 donde se resume los principales factores de análisis de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro y sus áreas.

Tabla No. 10
ANÁLISIS FODA

ANÀLISIS FODA	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Existencia de un mercado establecido, todos consumen carne de pollo. **2.** Carne de pollo es sana y nutritiva. **3.** La demanda per / cárpita tiene un incremento sostenible	**1.** Variabilidad en los precios de materia prima. **2.** Competencia impone barreras **3.** Política gubernamental **4.** Incremento de asaltos e inseguridad en las vías **5.** Lealtad del cliente **6.** Enfermedades de aves
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
1. Ofrece productos de calidad, con pocos preservantes y conservantes. **2.** Toda la cadena de producción es de la empresa. **3.** Variedad de productos. **4.** Marca consolidada a nivel nacional. **5.** El talento humano es joven. **6.** Personal experto en sus tareas (manuales) **7.** Buena atención al cliente.	**1.** Los empleados no conocen la filosofía corporativa **2.** No tiene publicidad **3.** Tecnología semi – automatizada **4.** Poca capacidad instalada, no tiene planes de expansión (stock limitado). **5.** Desconocimiento del stock actualizado **6.** Poca comunicación entre áreas. **7.** Métodos de pedido poco eficientes. **8.** Punto de distribución concentrado. **9.** Instalaciones de facturación mal diseñadas. **10.** Poca seguridad industrial **11.** Poca planificación de actividades operativas y administrativas de distribución y comercialización.. **12.** Recursos materiales y talento humano escasos. **13.** Control de calidad. **14.** Diferencia de horarios laborales entre áreas.. **15.** Información de clientes desactualizada.

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

Al determinar e inventariar los factores claves para el éxito se elaboró la matriz FODA (véase la Tabla No. 11) donde se determinan las estrategias de acción de la empresa Integración Avícola – GRUPO ORO, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas y comparándolas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Tabla No. 11
MATRIZ FODA

	FORTALEZAS (F) **1.** Ofrece productos de calidad, con pocos preservantes y conservantes. **2.** Toda la cadena de producción es de la empresa. **3.** Variedad de productos. **4.** Marca consolida a nivel nacional. **5.** El talento humano es joven. **6.** Personal experto en sus tareas (manuales) **7.** Buena atención al cliente	**DEBILIDADES (D)** **1.** Los empleados desconocen la filosofía corporativa **2.** No tiene publicidad **3.** Tecnología semi – automatizada **4.** Poca capacidad instalada, no tiene planes de expansión. **5.** Desconocimiento del stock actualizado **6.** Poca comunicación entre áreas. **7.** Métodos de pedido poco eficientes. **8.** Punto de distribución concentrado. **9.** Instalaciones de facturación mal diseñadas. **10.** Poca seguridad industrial **11.** Poca planificación de actividades operativas y administrativas de distribución y comercialización.. **12.** Recursos materiales y talento humano escasos. **13.** Control de calidad. **14.** Diferencia de horarios laborales entre áreas. **15.** Información de clientes desactualizada.
OPORTUNIDADES (O) **1.** Existencia de un mercado establecido, todos consumen carne de pollo. **2.** Carne de pollo es sana y nutritiva. **3.** La demanda per / càpita tiene un incremento sostenible	**ESTRATEGIAS FO** **UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES** **F2/F7-O3** Aprovechar la amplia gama de productos y la buena atención de servicio al cliente para ofertarlos a todos los segmentos del mercado sin considerar la distancia ni el tiempo.	**ESTRATEGIAS DO** **SUPERAR LAS DEBILIDADES APROVECHANDO LAS OPORTUNIDADES** **D2-O2** Realizar publicidad en radio, televisión, prensa y hojas volantes para crear la necesidad de consumo de la marca en el mercado.

	F1-O1 Publicitar la calidad del pollo a los clientes de la empresa para crear fidelidad y llegar a nuevos clientes que aun no conocen el producto. **F5/6-O3** Motivar e incentivar al personal, sobre todo al responsable de la cadena de producción para que garantizar eficiencia en los procesos y un producto de calidad. **F2-O3** Controlar y reducir costos para estar en la banda de precios impuestos por la competencia caracterizada por el mercado oligopólico. **F1-O4** Comunicar en toda actividad relacionada con la marca, el hecho de que la calidad del pollo es superior a la de la competencia.	**D4 -O3** Estudiar la posibilidad de aumentar el volumen de producción de materia prima (pollos en pie) para satisfacer toda la demanda del mercado. **D7-O3** Controlar y supervisar la metodología de pedidos de los actuales para garantizar eficiencia con los nuevos clientes. **D1/D5-/D7/D9-D15 – O3** Mejorar los procesos internos a nivel operativo y administrativo, empezando por la difusión de la filosofía corporativa a todo el personal, capacitación continúa, reestructuración de funciones, dotación de materiales, implementación de nuevas vías de comunicación y mejoramiento de procesos en el área de ventas que garanticen un bienestar en el cliente interno y se refleje en la a excelente atención al cliente externo.
AMENAZAS (A) **1.** Variabilidad en los precios de materia prima. **2.** Competencia impone barreras **3.** Política gubernamental **4.** Incremento de asaltos e inseguridad en las vías.	**ESTRATEGIAS FA** **UTILIZAR LAS FORTALEZAS PARA CONTRARESTAR LAS AMENZAS** **F1/F4/F7-A5** Continuar ofertando productos de calidad, crear publicidad para el mercado a nivel nacional y mejorar la atención al cliente para mantener y aumentar su fidelidad.	**ESTRATEGIAS DA** **REDUCIR LAS DEBILIDADES Y EVITAR LAS AMENZAS** **D5/D6/D11/D14/D15 – A5** Dar un seguimiento profundo al área de ventas que está relacionada directamente con el cliente para detectar errores en sus procesos, corregirlos y renovar el servicio al cliente mediante el conocimiento real y oportuno de sus requerimientos.

5. Lealtad del cliente **6.** Enfermedades de aves	**F3-A2** Tener información profunda, permanente y veraz de la competencia y del entorno para analizar la situación, los costos y productos dentro del régimen del mercado y comercializar nuestros productos. **F2-A1** Analizar los costos de la cadena de producción para reducir alguno, justificar la variabilidad de costo de la materia prima y mantener el costo total Negociar volumen – precio y/o volumen – periodo de tiempo con los proveedores de la materia prima. **F6-A6** Capacitar continuamente al personal de las granjas y de la planta para detectar a tiempo las enfermedades de las aves y poder prevenirlas.	**D7-A2** Determinar que puede copiar o hacer mejor que los competidores para mejorar su posicionamiento.

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

La matriz FODA que se presenta contiene todos los factores que se tomaron para la realización de las matrices **EFE, EFI Y MPC**.

2.5 MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)[19]

El objetivo de esta matriz es analizar los factores exógenos que influyen en el desempeño de la empresa. Para la realización de esta matriz se procedió a ponderar factores de oportunidad y amenaza de acuerdo a una calificación, según se muestra en la tabla No. 12.

Tabla No. 12
CALIFICACIÓN DE FACTORES DE OPORTUNIDAD Y AMENAZA

Factor	Calificación
Oportunidad Alta	4
Oportunidad Baja	3
Amenaza Baja	2
Amenaza Alta	1

Fuente: HILL, L. Charles/ GARETH, R. Jones, *Administración Estratégica*
Elaborado por: La Autora

Luego de obtener éstos parámetros, se procede a realizar una tabla con los factores determinantes del éxito, los cuales constituyen las oportunidades y amenazas del análisis FODA y a cada uno de éstos se les asigna un peso, que es determinado en base a criterios obtenidos a través de toda la investigación de mercados realizada por el autor, este peso es multiplicado por la calificación oportunidad o amenaza de la tabla No. 12, obteniendo así un peso ponderado, el cual es totalizado dando un resultado de 2.68.

El valor total obtenido de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos corresponderá a la evaluación del análisis externo en una escala de 1 a 4, en donde:
Calificación entre 1 y 1,99 significa un ambiente externo hostil, no atractivo, con graves amenazas externas.

Calificación entre 2 y 2,99 significa un ambiente externo medio, en el que existen tanto oportunidades como amenazas.

[19] HILL, L. Charles, GARETH, R. Jones, Op. Cit., P. 81

Calificación entre 3 y 4 significa un ambiente externo muy atractivo, en el que existen abundantes oportunidades externas.

Tabla No. 13

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores determinantes del éxito	**Peso**	**Calif.**	**Peso Ponderado**
OPORTUNIDADES			
1. Existencia de un mercado establecido	0,20	3	0,60
2. Carne de pollo es sana y nutritiva	0,15	4	0,60
3. La demanda per/càpita tiene un incremento sostenible.	0,13	2	0,26
AMENAZAS			
1. Variabilidad en los precios de materia prima.	0,12	2	0,24
2. Competencia impone barreras	0,14	3	0,42
3. Política gubernamental	0,09	3	0,27
4. Incremento de asaltos e inseguridad en las vías	0,05	1	0,05
5. Lealtad del cliente	0,04	2	0,08
6. Enfermedades de aves	0,08	2	0,16
TOTAL	**1**		**2,68**

NOTA: Para asignar el puntaje en la columna de calificación se utiliza la siguiente calificación:

4 = la respuesta es superior
3 = la respuesta está por arriba de la media.
2 = la respuesta es la media
1 = la respuesta es mala

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

2.5.1 ANÀLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El análisis realizado a través de la matriz de factores externos busca determinar cómo influyen las oportunidades y amenazas a la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, como resultado de éste análisis se obtuvo que el peso ponderado de dichos factores se encuentran por encima del valor 2.68 como se muestra en la Tabla No. 13, lo que indica que la situación externa es favorable ya que las oportunidades y amenazas están balanceadas.

Las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. En la organización predominan las oportunidades como: la existencia de un mercado

establecido, el consumo per cápita tiene un incremento sostenido y la carne de pollo es consumida en todos los estratos de la sociedad por su valor nutritivo, salubridad y costo**.**

2.6 MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)[20]

Esta matriz permite confrontar de una manera cuantitativa las fortalezas y debilidades del producto-empresa, es decir, priorizar los factores internos. Procediendo, como primer paso para la realización de esta matriz, con la ponderación de factores de fortaleza y debilidad de acuerdo a una calificación predeterminada, según se muestra en la tabla 14.

Tabla No. 14
CALIFICACIÓN DE FACTORES DE FORTALEZA Y DEBILIDAD

Factor	Calificación
Fortaleza Alta	4
Fortaleza Baja	3
Debilidad Baja	2
Debilidad Alta	1

Fuente: HILL, L. Charles/ GARETH, R. Jones, *Administración Estratégica*
Elaborado por: La Autora

Luego de obtener estos parámetros, se procede a realizar una tabla con los factores críticos para el éxito, los cuales provienen de las fortalezas y debilidades del análisis FODA, a cada una de las cuales se les asigna un peso, que es determinado en base a los criterios obtenidos a través de toda la investigación de mercados realizada por el autor, este peso es multiplicado por la calificación fortaleza o debilidad de la tabla No.14, obteniendo así un peso ponderado que totalizado da un resultado de 2.09.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0 siendo la calificación promedio de 2.5, donde están en equilibrio tanto las fortalezas como las debilidades.

[20] http://www.monografias.com/trabajos35/analisis-estrategico-marca/analisis-estrategico-marca.shtml

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

Tabla No. 15

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
Factores determinantes del éxito	**Peso**	**Calif.**	**Peso Ponderado**
FORTALEZAS			
1. Producto de calidad, con pocos preservantes y conservantes.	0,11	4	0,44
2. Toda la cadena de producción es de la empresa.	0,06	4	0,24
3. Variedad de productos.	0,07	3	0,21
4. Marca consolida a nivel nacional.	0,06	3	0,18
5. El talento humano es joven.	0,03	3	0,09
6. Disponibilidad de personal	0,03	4	0,12
7, Servicio al cliente	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
1. No tiene filosofía corporativa	0,06	1	0,06
2. Publicidad	0,05	1	0,05
3. Tecnología semi – automatizada	0,08	1	0,08
4. Poca capacidad instalada, no tiene planes de expansión.	0,04	1	0,04
5. Desconocimiento del stock actualizado	0,05	2	0,10
6. Poca comunicación entre áreas.	0,04	2	0,08
7. Métodos de pedido poco eficientes.	0,04	1	0,04
8. Punto de distribución concentrado.	0,03	2	0,06
9. Instalaciones de facturación mal diseñadas.	0,02	2	0,04
10. Seguridad industrial	0,02	2	0,04
11. Poca planificación de actividades operativas y administrativas de distribución y comercialización..	0,03	1	0,03
12. Recursos materiales y talento humano escasos.	0,04	1	0,04
13. Diferencia de horarios laborales entre áreas.	0,04	1	0,04
14. Información de clientes desactualizada.	0,05	1	0,05
TOTAL	**1,00**		**2,09**

NOTA: Las calificaciones se realizan de la siguiente forma:
1 = debilidad mayor
2 = debilidad menor
3 = fuerza menor
4 = fuerza mayor

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

2.6.1 ANÀLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La suma de los resultados ponderados de la Matriz EFI presentada en la tabla No. 15 están debajo del valor 2.5, con un valor exacto de 2.09 lo que indica que la organización presenta una situación interna débil. Sus mayores debilidades están en

la carencia de una filosofía corporativa, tecnología semi-automatizada, escasos recursos materiales y talento humano, poca comunicación entre áreas, no se tiene publicidad, entre otras ya enunciadas en la tabla No.13.

Por lo tanto, el valor obtenido en la Matriz de Evaluación de Los Factores Internos de 2.09, indica que existe un ambiente externo propicio en lo referente a fortalezas y debilidades del producto-empresa, pues este valor se encuentra sobre el rango de 2 y 2,99, el cual indica que existe un ambiente interno medio, donde están en equilibrio tanto fortalezas como debilidades

2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC, en primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procediendo, como primer paso, es la selección de dos competidores, luego de obtener estos datos, se procede a registrar en una tabla las empresas seleccionadas de la competencia conjuntamente con los factores críticos para el éxito, a los cuales se les asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanza el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos altos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.

Posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar se el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Tabla No. 16

MATRIZ DE EVALUACIÒN DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

		INTEGRACION AVICOLA		PRONACA		ANDINO	
Factores críticos para el éxito	**Peso**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**	**Calificación**	**Peso Ponderado**
1. Participación del mercado	0,16	3	0,48	4	0,64	3	0,48
2. Competitividad de precios	0,25	1	0,25	3	0,75	1	0,25
3. Posición Financiera	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15
4. Calidad del producto	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
5. Lealtad del cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
6. Publicidad	0,14						
TOTAL	**1**		**1,98**		**2,74**		**1,78**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

2.7.1 ANÀLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. La tabla No. 16 muestra que la "competitividad de precios" es el factor crítico de mayor importancia debido al mercado oligopólico como lo señala el peso de 0.25; la "calidad del producto" de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro es superior como lo destaca la calificación de 4 a la de los competidores que se encuentran en una menor posición; la empresa PRONACA, que es quien lidera el mercado es la empresa más fuerte como lo indica el total ponderado de 2.74 ya que tiene una mayor participación en el mercado, lidera los precios, su posición financiera es más consolidada y tiene mayor lealtad del cliente por la imagen de su marca.

Una aclaración en cuanto a la interpretación: sólo porque una empresa obtenga una calificación de 2.74 ó 1.98 en una matriz de perfil competitivo no significa que la primera empresa sea 20% mejor que las demás. Las cifras revelan la fuerza relativa de la empresa.

2.8 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente EA y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes más importantes de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían construir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La tabla No. 17

Tabla No. 17
EJEMPLOS DE FACTORES QUE PUEDEN ESTAR EN LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA

Posición estratégica interna	**Posición estratégica externa**
Fuerza financiera (FF)	*Estabilidad del ambiente (EA)*
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de Trabajo	Escala de precios de productos competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
Ventaja Competitiva (VC)	*Fuerza de la Industria (FI)*
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimientos tecnológicos
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Conocimientos tecnológicos	Intensidad de capital
Control sobre los proveedores y distribuidores	Facilidad para entrar en el mercado
Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982), 155-156. Un ambiente estable representa una posición estratégica más conveniente que un medio ambiente inestable.	

Para elaborar la matriz PEYEA se debe en primera instancia, seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la

estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) para adjuntarles un valor numérico. Se asigna +1 como el peor y +6 como el mejor a las variables que pertenecen las dimensiones FF y FI. Se asigna un valor numérica de -1 como el mejor y -6 como el peor a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

Luego se calcula la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

La sumatoria de los promedios de los FI y VC se lo registra en el eje de las X, y la sumatoria de los promedios de las FF y EZ se los registra en el eje de las Y con la finalidad de obtener la nueva intersección del nuevo punto XY que revelará el tipo de estrategia de la organización.

Tabla No. 18

MATRIZ PEYEA

Fuerzas Financieras (FF)	Calif.	Estabilidad del Ambiente (EA)	Calif.
Rendimiento sobre la inversión	3	Variabilidad de la demanda	-1
Liquidez	5	Precios de competidores	-2
Capital de trabajo	5	Barreras para entrar en el mercado	-2
Flujos de efectivo	3	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	4	Inestabilidad social y económica	-2
Ingreso al mercado	4	Aranceles/impuestos	-4
Sumatoria	**24**	**Sumatoria**	**-14**
Promedio	**6,86**	**Promedio**	**-4,00**

Ventaja Competitiva (VC)	Calif.	Fuerza de la Industria (FI)	Calif.
Participación en el mercado	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Calidad del producto	-1	Potencial de crecimiento	3
Lealtad de clientes	-4	Estabilidad financiera	5
Variedad de productos	-1	Conocimientos tecnológicos	2
Aumento de ofertas con descuentos	-2		
Sumatoria	**-11**	**Sumatoria**	**14**
Promedio	**-3,67**	**Promedio**	**5,60**

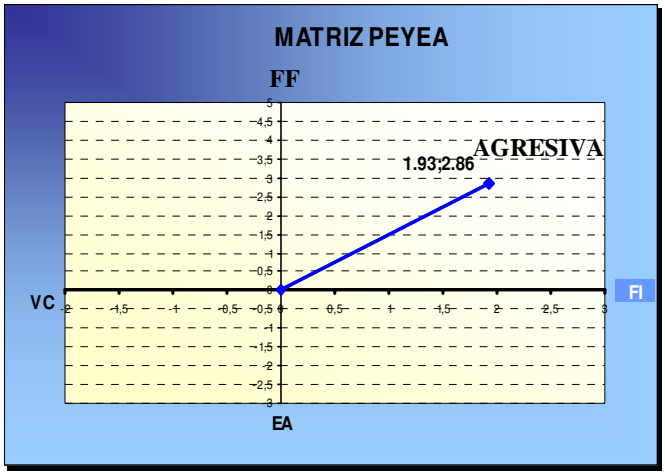
EJE DE X = FI+VC = 5,6+(-3,67)	**1,93**
EJE DE Y= FF+EA 6,86+(-4)	**2,86**

NOTA: Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, E.A

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

El gráfico No. 12 es el resultado de la matriz PEYEA de Integración Avícola – Grupo Oro de la Tabla No. 18, el cual indica la posición estratégica que debe adoptar la organización de acuerdo a sus características financieras, competitivas, ambientales e industriales.

Gráfico No. 12
GRÀFICA MATRIZ PEYEA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO



Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

2.8.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ PEYEA

Este análisis se efectúa a pesar de que la empresa no cuenta con un plan estratégico establecido, se lo realiza para determinar si las acciones derivadas de las decisiones del Gerente General están orientadas hacia el mejoramiento de la misma.

Cuando el vector direccional de una empresa está situada en el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización tiene como factores dominantes la fuerza financiera y de la industria por lo que la empresa se debe comportar como tal y mostrarse con acciones que limiten a los competidores están esperando alcanzarlos, es la oportunidad para alcanzar a los líderes del mercado ampliando fronteras mediante el uso de sus fuerzas internas, aprovechamiento de las oportunidades externas, superación de la debilidades internas y evitar las amenazas externas. Por lo tanto, las estrategias que se pueden utilizar es de penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollos del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa. Integración Avícola – Grupo Oro tiene como estrategia la diversificación de producto en los diferentes segmentos de mercado.

2.9 ANÁLISIS ESTRATÉGICO GENERAL

La organización tiene factores externos que afectan directamente el desempeño como es la crisis económica y financiera del país y factores internos como la falta de Planificación de Ventas durante un periodo, factores que afectan la comercialización y distribución de producto en el mercado.

Integración Avícola – Grupo Oro aplica estrategias de diferenciación basadas en la calidad del producto, que le permite manejarse frente a la competencia, como se indica en la Matriz de Perfil Competitivo, sin embargo, los altos porcentajes de devolución son altos.

La calidad del producto es considerada como una fortaleza de gran preponderancia, sin embargo, el no contar con un control de procesos en la comercialización y distribución del producto disminuyen la lealtad al cliente, las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

2.10 DETERMINACIÓN DE POSIBLES PROBLEMAS

Integración Avícola – Grupo Oro, es una empresa que lleva 17 años produciendo, comercializando y distribuyendo pollo procesado y sus subproductos de calidad al mercado local y nacional, sin embargo, la empresa ha venido desarrollando sus actividades en forma rutinaria y en su mayoría enfocadas en la experiencia que han adquirido a lo largo de su vida como organización. Ha centrado sus actividades en sus funciones y, el tener una organización de este tipo ha provocado que cada vez cuente con actividades mucho más complejas y burocráticas.

El principal problema que afecta a la empresa Integración Avícola – Grupo Oro es el alto porcentaje de devolución en ventas de pollo y sus subproductos que se ve reflejado en la situación financiera y económica de la misma. Las devoluciones de producto es una consecuencia del mal funcionamiento de las áreas responsables que están directamente relacionadas con la comercialización y distribución.

Las devoluciones representan una pérdida para la empresa porque representan desperdicio de recursos humanos, materiales y económicos.

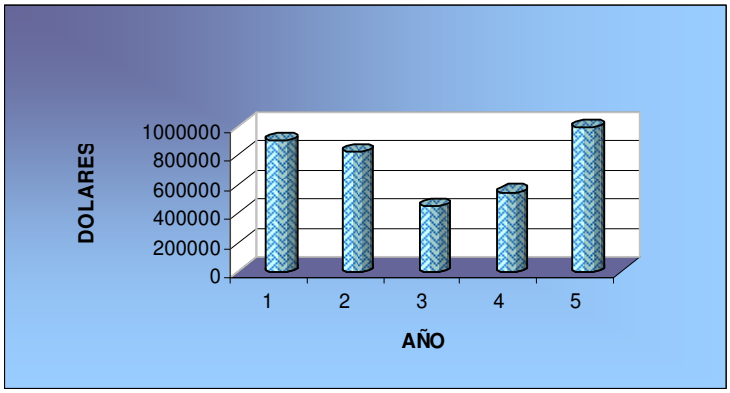
La devolución de producto en mal estado representa el 1.5% del total las devoluciones, mientras que las devoluciones en buen estado tiene un promedio del 6% lo que es preocupante. En la tabla No. 19 se muestra el total de las devoluciones en la empresa Integración Avícola a partir del año 2005.

Tabla No. 19
DETALLE DE VENTAS VS DEVOLUCIONES
AÑO 2005-2009

No.	AÑO / DOLARES	TOTAL FACTURADO $	DEVOLUCIONES $	%
1	2005	13.379.680,60	893.306,32	**7%**
2	2006	13.597.284,22	817.671,29	**6%**
3	2007	11.851.708,01	444.105,60	**4%**
4	2008	11.596.368,90	543.004,24	**5%**
5	2009	16.697.985,32	987.827,00	**6%**
TOTAL		**67.123.027,05**	**3.685.914,45**	**5%**

Fuente: Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 13
DETALLE DE VENTAS VS DEVOLUCIONES
AÑO 2005-2009



Luego de realizar una observación minuciosa en las devoluciones del producto, se define que en las devoluciones en mal estado no existe un control eficiente por parte del Dpto. de Control de Calidad antes que el producto sea almacenado nuevamente luego de las devoluciones. La mayoría de casos, en un 95%, el producto en mal estado es un efecto de devoluciones anteriores ya que el producto es manipulado y está expuesto a las condiciones del ambiente lo que aumenta su riesgo de descomposición. El producto producido en el día, es decir el fresco, si se le da el respectivo tratamiento, que es estar almacenado en las cámaras de refrigeración a 4 grados C, desde que es producido hasta su comercialización no tiene ningún efecto

de descomposición; por lo tanto, el punto de análisis serán las devoluciones de pollo y sus subproductos en buen estado con la finalidad de detectar los puntos críticos en los procesos de comercialización y distribución y dar una solución a ésta problemática.

No se pretende eliminar en su totalidad las devoluciones debido a que el pollo es un producto de primera necesidad perecible y sensible que se expone a muchos factores de riesgo como el ambiente, la manipulación, el comportamiento del mercado enfocado primordialmente a la situación financiera del país, precios de la competencia entre otros, pero si es posible controlar las devoluciones mediante el control de procesos para reducirlo a un nivel aceptable.

2.10.1 DEVOLUCIONES DEL PRODUCTO

En la tabla No. 19 se presentó el total facturado en dólares y el total de devoluciones en buen estado del producto desde el año 2005 hasta el año 2009 para conocer y analizar su comportamiento durante los últimos años. Los datos se han tomado a partir del año 2005 ya que a partir de esta fecha año la empresa implementó en su sistema operativo el programa BAAN que es de donde se extrae la información mediante la ayuda del Crystal.

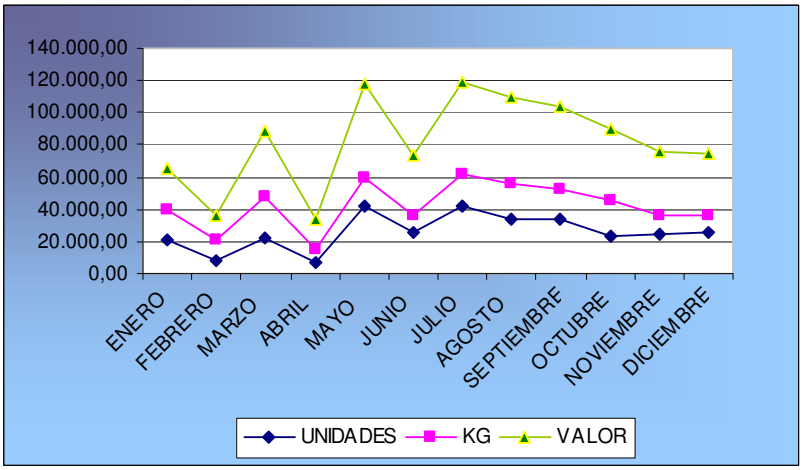
Para analizar el comportamiento de las devoluciones de producto en la empresa Integración Avícola – Grupo Oro se ha tomado como muestra las devoluciones del año 2009 porque son acontecimientos recientes y tienen mucha influencia en el desempeño y toma de decisiones del año en curso. En la tabla No. 20 se muestra las devoluciones mensuales en buen estado durante el año 2009 período con la finalidad de conocer su comportamiento.

Tabla No. 20
DEVOLUCIONES MENSUALES DEL PRODUCTO
AÑO 2009

MESES	UNIDADES	KG	VALOR
ENERO	21.400,00	39.198,00	64.893,00
FEBRERO	8.733,00	21.379,00	36.174,00
MARZO	22.227,00	47.256,00	89.064,00
ABRIL	7.224,00	15.726,00	33.316,00
MAYO	41.616,00	59.614,00	117.658,00
JUNIO	25.455,00	36.130,00	73.841,00
JULIO	41.522,00	61.992,00	118.983,00
AGOSTO	33.382,00	56.207,00	109.538,00
SEPTIEMBRE	33.689,00	52.186,00	103.699,00
OCTUBRE	23.857,00	45.422,00	90.368,00
NOVIEMBRE	24.787,00	36.717,00	75.540,00
DICIEMBRE	25.345,00	36.540,00	74.753,00
TOTAL	**309.237,00**	**508.367,00**	**987.827,00**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 14
DEVOLUCIONES MENSUALES DE PRODUCTO
AÑO 2009



Como se muestra en el gráfico No. 14, a partir de enero las devoluciones tienen un comportamiento variable, en el mes de abril las devoluciones estuvieron en un nivel mínimo, y el mes de julio fue cuando aumentaron notablemente las devoluciones alcanzando su punto de máximo, a partir de este mes hasta culminar el año las devoluciones han ido disminuyendo poco a poco, sin embargo, el mes de diciembre no alcanza el nivel mínimo.

La tabla No. 20 representa un enfoque global de la cantidad en unidades, kilos y el valor de las devoluciones en buen estado del año 2009 por producto y por canales de distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro con la finalidad de identificar su relación.

Las tablas No. 21, 22 y 23 es una derivación de la tabla No. 20 en las que se detallan las devoluciones en buen estado del año 2009 en porcentajes por canal de distribución y por producto respectivamente.

Tabla No. 21
DEVOLUCIONES EN BUEN ESTADO POR PRODUCTO Y POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009

No.	PRODUCTO	POLLO			GRANEL			BANDEJAS			MENUDENCIAS			TOTAL		
	CANAL	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR
1	DISTRIB.	42.642,00	91.269,83	170.259,08	1.271,00	4.149,38	7.740,53	107,00	64,40	169,15	819,00	819,00	955,94	**44.839,00**	**96.302,61**	**179.124,70**
2	AUTOSERV.	1.319,00	3.108,10	5.940,30	770,00	4.010,80	10.478,84	4.599,00	2.696,74	6.446,49	453,00	453,00	563,58	**7.141,00**	**10.268,64**	**23.429,21**
3	MAY. PREF.	198.186,00	285.237,64	581.271,10	1.559,00	17.468,60	42.625,27	67,00	49,31	143,98	3.353,00	3.353,00	2.491,96	**203.165,00**	**306.108,55**	**626.532,31**
4	DET. PREF.	28.325,00	61.915,32	122.179,95	1.746,00	9.736,40	22.845,84	384,00	267,27	756,54	23.637,00	23.768,21	12.958,46	**54.092,00**	**95.687,20**	**158.740,79**
	TOTAL	**270.472,00**	**441.530,89**	**879.650,43**	**5.346,00**	**35.365,18**	**83.690,48**	**5.157,00**	**3.077,72**	**7.516,16**	**28.262,00**	**28.393,21**	**16.969,94**	**309.237,00**	**508.367,00**	**987.827,00**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Tabla No. 22
% DEVOLUCIONES EN BUEN ESTADO POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009

No.	PRODUCTO	POLLO			GRANEL			BANDEJAS			MENUDENCIAS			TOTAL		
	CANAL	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR
1	DISTRIB.	95%	95%	95%	3%	4%	4%	0%	0%	0%	2%	1%	1%	**100%**	**100%**	**100%**
2	AUTOSERV.	18%	30%	25%	11%	39%	45%	64%	26%	28%	6%	4%	2%	**100%**	**100%**	**100%**
3	MAY. PREF.	98%	93%	93%	1%	6%	7%	0%	0%	0%	2%	1%	0%	**100%**	**100%**	**100%**
4	DET. PREF.	52%	65%	77%	3%	10%	14%	1%	0%	0%	44%	25%	8%	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

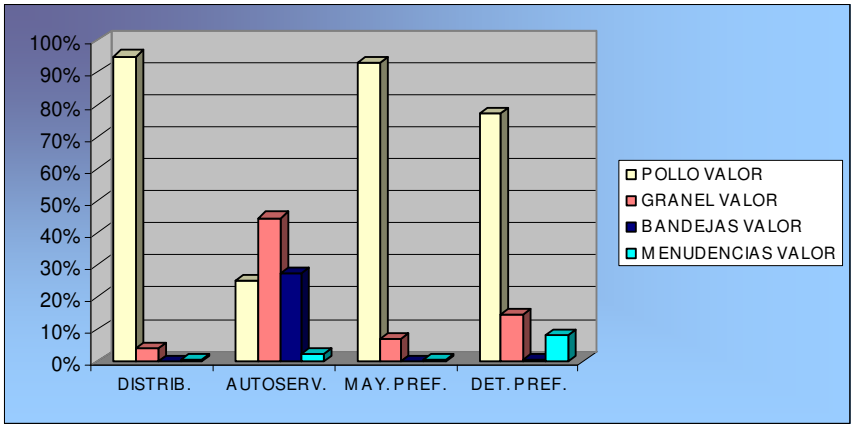
Tabla No. 23
% DEVOLUCIONES EN BUEN ESTADO POR PRODUCTO
AÑO 2009

No.	PRODUCTO	POLLO			GRANEL			BANDEJAS			MENUDENCIAS		
	CANAL	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR	U	KG	VALOR
1	DISTRIB.	16%	21%	19%	24%	12%	9%	2%	2%	2%	3%	3%	6%
2	AUTOSERV.	0%	1%	1%	14%	11%	13%	89%	88%	86%	2%	2%	3%
3	MAY. PREF.	73%	65%	66%	29%	49%	51%	1%	2%	2%	12%	12%	15%
4	DET. PREF.	10%	14%	14%	33%	28%	27%	7%	9%	10%	84%	84%	76%
TOTAL		**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Partiendo de la tabla No. 21 se elaboraron los gráficos No. 15 y 16 para determinar de forma amplia y concreta el comportamiento de las devoluciones de todos los productos en sus diferentes cadenas de distribución.

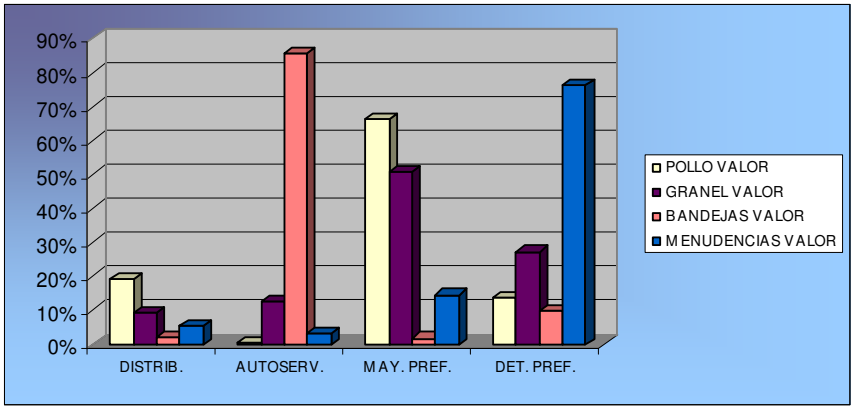
Gráfico No. 15
% DEVOLUCIONES EN BUEN ESTADO POR PRODUCTO POR CANAL DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009



El gráfico No. 15 indica que el pollo es principal producto devuelto por los Distribuidores lo que representa el 95% del total de sus devoluciones y el producto a granel es devuelto en una mínima cantidad con el 4%. En el canal de autoservicios, el producto que mayoritariamente se devuelve son los productos a granel lo que representa el 45% del total de sus devoluciones, en un 28% devuelven las bandejas, el 25% es por devolución en pollos y el 2% es devoluciones en menudencias.

Las devoluciones de pollos de los Mayoristas Preferenciales representan el 93% del total de productos devueltos y el 7% de productos a granel. En el canal de Detallistas Preferenciales, el pollo es el producto que más devuelve lo que representa el 77% de las devoluciones, los productos a granel son devueltos en un 14% y las menudencias en una menor cantidad con el 8%.

Gráfico No. 16
% DEVOLUCIONES EN BUEN ESTADO POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN
AÑO 2009



Como se indica en el gráfico No. 16, del total de las devoluciones de pollo, los Mayoristas Preferenciales devuelven el 66%, los Distribuidores el 19%, los Detallistas Preferenciales el 14% y Autoservicios el 1%. Del total de productos a granel devueltos, los Mayoristas Preferenciales devuelven el 51% del producto, los Detallistas Preferenciales el 27%, los Autoservicios el 13% y Distribuidores el 9%. En bandejas, los Autoservicios devuelven el 86%, los Detallistas Preferenciales el 10%, y los Distribuidores y Mayoristas Preferenciales la devolución es del 2% cada canal. Del total de menudencias, los Detallistas Preferenciales devuelven el 76% del producto, los Mayoristas Preferenciales el 15%, Distribuidores el 6% y los Autoservicios el 3%.

Por lo tanto se puede concluir que, los Mayoristas Preferenciales devuelven en mayor cantidad los pollos y productos a Granel, los Autoservicios devuelven bandejas y los Detallistas Preferenciales devuelven en gran cantidad menudencias.

Se elaboró la tabla No. 24 para discernir que no siempre el producto más vendido por canal de distribución es el que más se devuelve. El producto pollo es el de mayor comercialización en los Distribuidores, sin embargo, el canal que más devuelve son los Mayoristas Preferenciales, en productos a Granel los Mayoristas Preferenciales son los clientes a los que más se vende y los que más devuelven, entonces podemos decir, que son directamente proporcionales ya que a mayor ventas aumentan las devoluciones, el mismo caso sucede con el producto bandejas en canal de

distribución Autoservicios, y finalmente, existe el mismo comportamiento de proporcionalidad en el producto Menudencias en el canal de distribución Detallistas Preferenciales.

Tabla No. 24
CUADRO COMPARATIVO: VENTAS VS DEVOLUCIONES
AÑO 2009

CANAL	DISTRIBUIDORES		AUTOSERVICIOS		MTAS PREFER.		DLTAS PREFER.	
PRODUCTO	VTAS	DEVOL.	VTAS	DEVOL.	VTAS	DEVOL.	VTAS	DEVOL.
POLLO	56%	19%	39%	1%	2%	66%	3%	14%
GRANEL	24%	9%	20%	13%	40%	51%	16%	27%
BANDEJAS	0%	2%	99%	86%	0%	2%	1%	10%
MENUDENCIAS	13%	6%	13%	3%	12%	15%	62%	76%

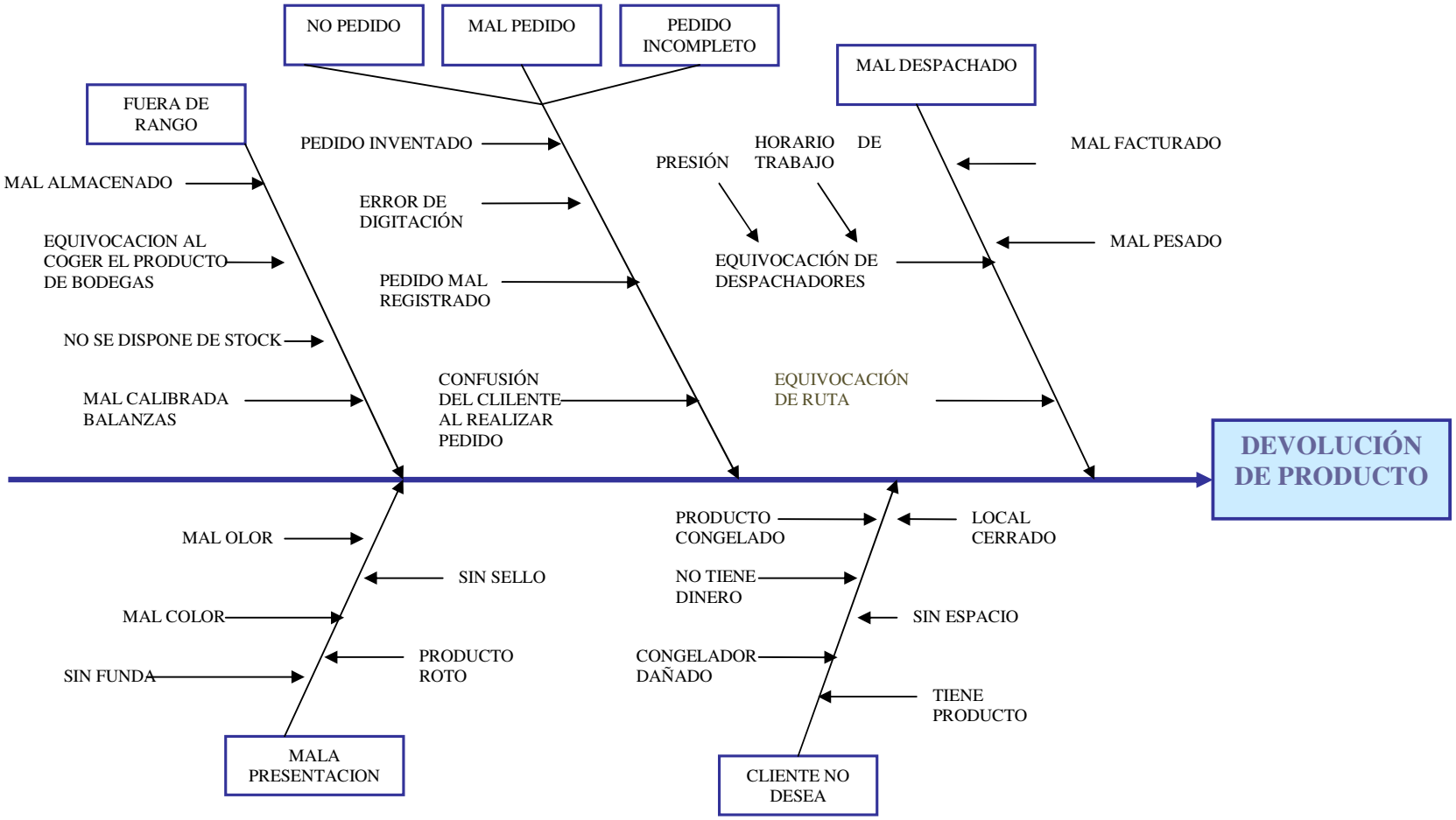
Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

2.10.2 CAUSAS DE DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO

Las causas de la devolución de pollo procesado y sus subproductos (granel, bandejas, menudencias) son varias, y no son mutuamente excluyentes ya que están interrelacionadas unas con otras debido a la secuencia del proceso. Se realizó el Diagrama Causa-Efecto[21] como se muestra en el gráfico No. 17 para determinar todas las causas reales y potenciales del problema con la finalidad de dar posibles soluciones.

[21] D`ALESSIO IPINZA, Fernando, *Administración y Dirección de la Producción, Enfoque estratégico y de calidad ,* Primera Edición, Prentice Hall, Bogotá, 2002, P. 517.

Gráfico No. 17
DIAGRAMA CAUSA-EFECTO
CAUSAS DE DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO



Elaborado por: La Autora

Como se puede observar en el Diagrama de Causa-Efecto las de causas de devoluciones de pollo procesado y de sus subproductos son varias, sin embargo, luego de realizar un análisis minucioso se ha procedido a agrupar las principales causas por áreas responsables, las áreas responsables de las devoluciones son consideradas desde el almacenamiento de la mercadería hasta que llega al cliente, por lo tanto se consideró 5 áreas que son: BODEGA, VENTAS, DESPACHOS, FACTURACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, se consideró al CLIENTE como un elemento importante porque en varias ocasiones las devoluciones no dependen de factores internos de la empresa sino directamente de él.

A continuación se detallan el motivo de las devoluciones por área responsable.

1. ÁREA DE BODEGA/CONTROL DE CALIDAD: Una vez empacado el producto se lo transporta a las cámaras de refrigeración. Las causas que se han determinado en ésta área son:

- ***Fuera de rango,*** ya que la balanza puede a estar mal regulada y por ende la clasificación del pollo tiende a fallar.
- ***Mala presentación,*** no se realiza una selección del pollo prosisa y el pollo ORO.
- ***Sin sello,*** el empaque no cumple con las condiciones requeridas antes de su comercialización.

2. **ÁREA DE VENTAS:** ésta área juega un papel primordial en el desarrollo de cualquier empresa ya que es el motor que impulsa y genera nuevas actividades. Se han considerado las siguientes causas en ésta área:

- Tiene producto
- No pedido
- No desea
- Producto congelado
- Pedido incompleto
- Mal pedido
- Sin referencia

Todas estás causas de devolución son las consecuencias del desconocimiento de los requerimientos reales del cliente, donde cada uno de los ejecutivos juegan un papel fundamental ya que no visitan a los clientes y por ende no están en contacto directo con ellos, adicionalmente se puede sumar la falta de organización administrativa que les facilite una herramienta de trabajo para mejorar su gestión comercial en el mercado.

3. **ÁREA DE DESPACHOS:** las actividades de ésta área son consecuentes al área de ventas, sin embargo, se ha considerado las siguientes causas de devolución:

- **Despachan en más,** los despachadores envían más de la cantidad solicitada por la fuerza de ventas por equivocación o por disminuir la cantidad del inventario, la última es un arma de doble filo ya que, cliente puede aceptar el producto o simplemente devolverlo.
- **Mal cargado el furgón,** ésta causa puede ser un efecto de un mal despacho, es decir, se sacó mal la mercadería y por ende se embarcó mal, o hubo una mala ubicación del producto en el furgón lo que produjo confusión al momento de entregar al cliente.
- **Mal despachado,** un mal despacho puede ser consecuencia, en primera instancia de un mal almacenamiento, o de una falta de control de la persona que prepara la mercadería. Un mal despacho se refiere a enviar producto no solicitado, es decir, se factura un producto y se envía otro.

4. **ÁREA DE FACTURACIÓN:** ésta área actúa de acuerdo a la gestión realizada por el área de ventas y el área de despachos. La principal causa de devolución es:

- **Error de digitación,** en ésta área juegan muchas factores primordiales como son el horario laboral, ya que se factura toda la noche, la presión, la experiencia en el puesto de trabajo, el volumen de facturas por realizar, lo que origina errores de digitación sea en el nombre del cliente, cantidad en unidades o kilos despachados.

5. **DISTRIBUCIÓN:** es la fase que en la culmina la gestión de ventas y es el resultado de las actividades de las demás áreas, es donde, el cliente determinará su satisfacción y determinará la calidad del producto y servicio.

A la distribución se han determinado las siguientes causas de devolución:

- **Difícil localizar,** este factor puede ser una consecuencia de una mala gestión del área de ventas tanto administrativa como del ejecutivo ya que se desconoce los datos del cliente, consecuentemente, no se detalla en primera instancia, el sector y posterior la dirección exacta, o por mal ingreso en el pedido, lo que dificulta la entrega oportuna al cliente.
- **Fuera de horario,** se origina, en primer lugar, por falta de información de los ejecutivos de ventas, por una desorganización al momento de asignar las rutas y por último por el desorden por parte del transportista al entregar el producto.

6. **CLIENTE**: las causas de devolución por el cliente es un factor externo difícil de controlar pero no imposible previo seguimiento.

   Las causas de devolución del producto son las siguientes:

- Congelador dañado,
- No tiene dinero, y
- Sin espacio para almacenar el producto.

Estas tres primeras causas hasta cierto punto son controlables, ya que es responsabilidad del ejecutivo darle el respectivo seguimiento a cada uno de sus clientes, en el caso que cualquiera de las tres causas sean casos infortuitos o inesperados pasan a ser incontrolables por parte de la fuerza de ventas.

- **Local cerrado,** el local cerrado puede ser por la falta de información por parte del área de ventas al transportista o porque el cliente en realidad no se encuentra en el lugar.

Una vez explicadas las causas de devolución se elaboró la tabla No. 25 la cual indica la cantidad y el valor de las devoluciones en el año 2009 por área responsable.

Tabla No. 25
CAUSAS DE DEVOLUCIONES POR ÁREA RESPONSABLE
AÑO 2009

AREA RESPONSABLE	CAUSA	UNIDADES	KG	VALOR
BODEGA/CONTROL DE CALIDAD	FUERA DE RANGO	16.558,00	32.247,04	61.013,17
	MALA PRESENTACION/CALIDAD	8.235,00	12.410,72	18.746,70
	SIN SELLO	239,00	2.286,20	4.830,02
	TOTAL	**25.032,00**	**46.943,96**	**84.624,45**
VENTAS	TIENE PRODUCTO	12.461,00	25.576,40	46.152,97
	NO PEDIDO	6.777,00	13.017,20	25.566,63
	NO DESEA	13.390,00	23.244,54	34.744,45
	PRODUCTO CONGELADO	20.614,00	50.269,61	93.341,22
	PEDIDO INCOMPLETO	1.315,00	2.067,30	3.284,74
	MAL PEDIDO	2.529,00	5.427,68	9.552,90
	SIN REFERENCIA	4.156,00	8.445,63	15.953,66
	TOTAL	**61.242,00**	**128.048,36**	**228.596,57**
DESPACHOS	DESPACHAN EN MAS	1.137,00	2.311,42	3.755,97
	MAL CARGADO EN FURGON	556,00	1.235,17	2.157,31
	MAL DESPACHADO	66.540,00	108.332,41	215.077,74
	TOTAL	**68.233,00**	**111.879,00**	**220.991,02**
FACTURACION	ERROR DE DIGITACION/FACTURADO	144.777,00	203.172,75	421.054,78
	TOTAL	**144.777,00**	**203.172,75**	**421.054,78**
CLIENTE	CONGELADOR DAÑADO	497,00	1.069,80	2.017,17
	NO TIENE DINERO	852,00	1.657,20	3.148,74
	SIN ESPACIO	151,00	395,00	696,12
	LOCAL CERRADO	3.665,00	6.776,00	12.390,77
	TOTAL	**5.165,00**	**9.898,00**	**18.252,80**
TRANSPORTE	DIFICIL LOCALIZAR	493,00	982,60	2.012,92
	FUERA DE HORARIO	4.217,00	7.397,72	12.294,46
	TOTAL	**4.710,00**	**8.380,32**	**14.307,38**
TOTAL		**309.159,00**	**508.367,00**	**987.827,00**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

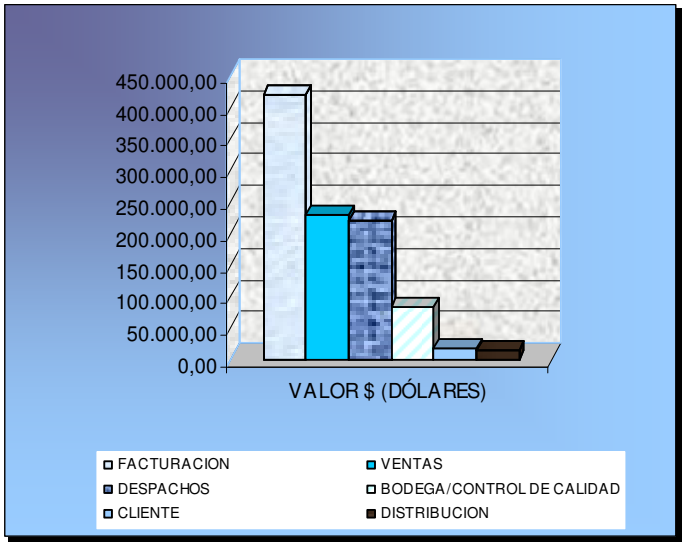
La tabla No. 25 resume las causas de devolución por área responsable con la finalidad de determinar en cual de ellas se concentra y se originan las devoluciones. El gráfico No. 19 es la representación gráfica de la tabla expuesta.

Tabla No. 26
DEVOLUCIÓN EN VENTAS POR ÀREA RESPONSABLE
AÑO 2009

AREA RESPONSABLE	VALOR $ (DÓLARES)	%
FACTURACION	421.054,78	43%
VENTAS	228.596,57	23%
DESPACHOS	220.991,02	22%
BODEGA/CONTROL DE CALIDAD	84.624,45	9%
CLIENTE	18252,80	2%
DISTRIBUCION	14.307,38	1%
TOTAL	**987827,00**	**1,00**

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

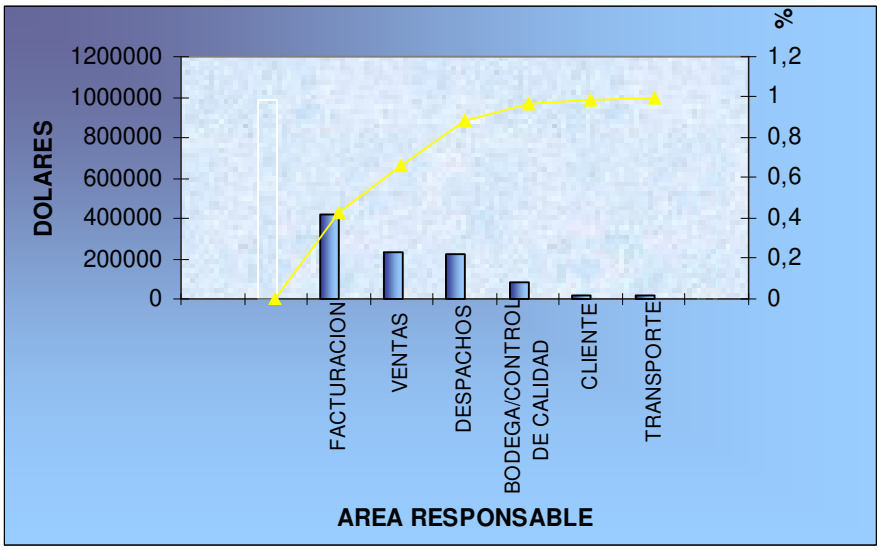
Gráfico No. 18
DEVOLUCIÓN EN VENTAS POR ÀREA RESPONSABLE
AÑO 2009



Como se indica en la Tabla No. 26 y en el gráfico No. 18 las principales causas de devolución se enfocan en primer lugar en el área de facturación con el 43% de responsabilidad, en segunda instancia en el área de ventas 23%, en tercer lugar en despachos 22%, seguido por la bodega 9%, y por el cliente y el área de distribución con el 2% y 1% respectivamente, sin embargo, para conocer la magnitud del problema se realizó el Diagrama de Pareto (véase gráfico No. 19).

El Diagrama de Pareto separa los problemas muy importantes de los menos importantes de un proceso, estableciendo un orden de prioridades para evaluar el comportamiento del problema, comparando los datos entre el "antes" y el "después", basándose en el principio de que el 80% de las causas producen el 20% de los efectos[22].

Gráfico No. 19
DIAGRAMA DE PARETO – ÁREAS RESPONSABLES DE LA DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO



Mediante el diagrama de Pareto se puede determinar que el 85% de las causas de la devolución en ventas en buen estado se encuentran en el área de facturación, ventas y despachos, por lo tanto, el estudio y análisis de procesos se realizará principalmente en éstas áreas, sin descartar la probabilidad de analizar las áreas restantes con la finalidad de mejorar todas las áreas críticas que causan la devolución de pollo procesado y sus subproductos de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.

Una vez identificadas las causas de devolución por área responsable de manera general, se realizó la tabla No. 27 y el gráfico No. 20 con el objetivo de identificar las áreas responsables de las devoluciones por tipo de producto.

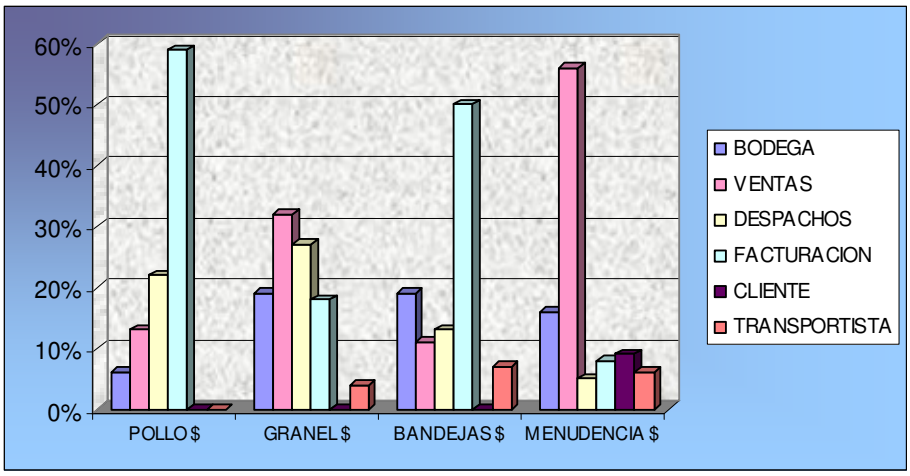
[22] D`ALISSO IPINZA, Fernando, Op. Cit., P. 522, 523 y 524.

Tabla No. 27
DEVOLUCIÓN EN VENTAS $ POR ÀREA RESPONSABLE Y POR TIPO DE PRODUCTO
AÑO 2009

AREA/PRODUCTO	POLLO $		GRANEL $		BANDEJAS $		MENUDENC. $		TOTAL
TOTAL	**892.575,95**	**90%**	**65.453,61**	**7%**	**9.898,96**	**1%**	**19.898,48**	**2%**	**987.827,00**
BODEGA	53.370,82	6%	12.213,10	19%	1.854,17	19%	3.216,43	16%	70.654,52
VENTAS	115.268,15	13%	20.967,36	32%	1.119,94	11%	11.123,76	56%	148.479,21
DESPACHOS	197.233,73	22%	17.513,03	27%	1.298,41	13%	903,48	5%	216.948,65
FACTURACION	523.251,41	59%	11.826,69	18%	4.937,48	50%	1.572,06	8%	541.587,64
CLIENTE	3.451,84	0%	168,02	0%	0,00	0%	1.828,30	9%	5.448,16
TRANSPORTISTA	0,00	0%	2.765,40	4%	688,96	7%	1.254,46	6%	4.708,82
TOTAL	**892.575,95**	**100%**	**65.453,61**	**100%**	**9.898,96**	**100%**	**19.898,48**	**100%**	

Fuente: Integración Avícola-Grupo Oro-Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Gráfico No. 20
DEVOLUCION EN VENTAS $ POR ÀREA RESPONSABLE Y POR TIPO DE PRODUCTO
AÑO 2009



Como se indica en el gráfico No. 20 el canal de distribución que más devuelve pollo son los Mayoristas Preferenciales y las responsabilidades recae el 59% en el área de facturación, el 22% en el área de despachos, el 13% en el área de ventas y el 6% en el área de bodega. En los productos a granel, el canal de distribución que más devuelven son los Mayoristas Preferenciales, donde, el área que es directamente responsable es ventas con el 32%, seguido por el área de despachos con el 27%, el 19% de responsabilidad tiene bodega y el 18% lo tiene facturación. Los Autoservicios, devuelven el 99% de bandejas por lo que la responsabilidad de

devoluciones recae el 50% en el área de facturación, el 19% en el área de bodega y control de calidad, el 13% en despachos y el 11% en el área de ventas. Los Detallistas Preferenciales son a los que mayoritariamente se vende las menudencias, la responsabilidad de las devoluciones recae el 56% en el área de ventas, el 16% en el área de bodega, el 9% de devoluciones es por responsabilidad del cliente que es independiente, el 8% en el área de facturación y el 5% en el área de despachos.

Por lo tanto, el área de facturación es responsable de las devoluciones por canal de distribución y tipo de producto en un 43%, el área de despachos con el 22%, el área de ventas con el 23% y bodega con el 9%.

Consecuentemente, se puede deducir que cada canal de distribución tiene un área responsable de devoluciones distinta, sin embargo, en conjunto se concluye que el área de facturación, ventas y despachos son las principales implicadas.

2.11 OBJETIVOS

2.11.1 OBJETIVO GENERAL

Disminuir el porcentaje de devolución en ventas a un nivel aceptable mediante el mejoramiento de procesos de comercialización y distribución en la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.

2.11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar el levantamiento, análisis y evaluación de la información de las áreas responsables de las devoluciones del producto de forma que se conozca la situación actual.
2. Identificar las causas operativas y administrativas que originan las devoluciones del producto.
3. Analizar los procesos críticos y posibles puntos de mejora.
4. Hacer una propuesta de mejoramiento de los procesos con la finalidad de reducir costos y tiempos, siendo más efectivos en cada uno de ellos.
5. Diseñar manuales de procesos y procedimientos con la finalidad de que toda persona que esté a cargo de un proceso pueda realizar las actividades de forma eficiente.
6. Crear un sistema de control para evaluar el mejoramiento.

2.12 HIPÓTESIS

Integración Avícola – Grupo Oro no posee un enfoque basado en procesos en la comercialización y distribución de sus productos lo que provoca un alto porcentaje de devolución en ventas disminuyendo la rentabilidad de la empresa.

Con el plan de mejoramiento de los procesos administrativos y operativos de las principales áreas involucradas se pretende disminuir el 50% del total de devoluciones del producto.

CAPITULO III

ESTUDIO TÉCNICO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS

En este capítulo se va ha realizar un levantamiento, selección y análisis de los procesos de la empresa Integración Avícola, para el efecto se van a utilizar las siguientes herramientas:

- Diagrama de Calidad y Cadena de Valor
- Diagrama IDEF-0
- Inventario de Procesos
- Selección de Procesos
- Análisis de cada proceso
- Matriz de análisis resumida.

3.1 PROCESOS

3.1.1 DEFINICIÓN DE PROCESO

"Un proceso se define como la secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en un output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo."[23]

Todo trabajo involucra procesos. Cualquier proceso de trabajo, no importa si es pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

3.1.2 ELEMENTOS DEL PROCESO:

- **Entradas o Inputs**: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas. "Los materiales, equipamiento, información, recursos humanos, monetarios, o condiciones medio ambientales necesarias para llevar a cabo el proceso."[24]

- **Procesos de transformación**: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

[23] GALLOWAY, Dianne, Op. Cit., P.,13
[24] Ídem, P., 13

- **Salidas o Outputs**: Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo, el cual se entrega al cliente.

3.1.3 CLASIFICACIÓN DE PROCESOS[25]

3.1.3.1 Procesos Transversales, Gerenciales o Gobernantes

Son procesos gerenciales de planificación y control, se realizan para brindar dirección a toda la organización.

3.1.3.2 Procesos misionales, operativos o básicos

Son los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

3.1.3.3 Procesos de Apoyo o Habilitantes

Son los procesos cuyo objetivo es contribuir la eficacia de los procesos operativos, es decir, son aquellos que tienen que ver con la infraestructura, talento humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

Los procesos de apoyo y gerenciales o de gestión prestan apoyo a los procesos operativos o toman decisiones sobre planificación, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización[26].

3.1.3.4 Procesos por su complejidad

Existe otra clasificación de los procesos basada en su complejidad, dentro de esta clasificación se encuentra:

1. **Macro procesos:** es el conjunto de procesos.
2. **Proceso:** Conjunto de subprocesos interrelacionadas, que transforman elementos de entrada en resultados[27].
3. **Subproceso:** es la secuencia ordenada de actividades.
4. **Actividad:** es la más básica dentro de esta clasificación. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

---

[25] MARIÑO, Hernando, *Gerencia de Procesos,* Cuarta Edición, Editorial Alfaomega, Bogotá, 2001, Pág. 39
[26] BURGOS, Juan, *La Gestión de Procesos,* Primera Edición, Editorial Reverte, 2001, P. 18
[27] PEREZ, José Antonio, *Gestión por Procesos,* Tercera Edición, Esic Editorial, Madrid, 2004, P. 45

3.2 Cadena de Suministro o Valor

Según Michael E. Porter, valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.[28]

"Cadena de valor es un conjunto de procesos interrelacionados que acepta entradas de los proveedores, les agrega valor y produce salidas a los clientes. En la cadena de valor están todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar a cabo un producto".

La cadena de valor está compuesta de tres partes: actividades primarias, actividades secundarias y el margen.

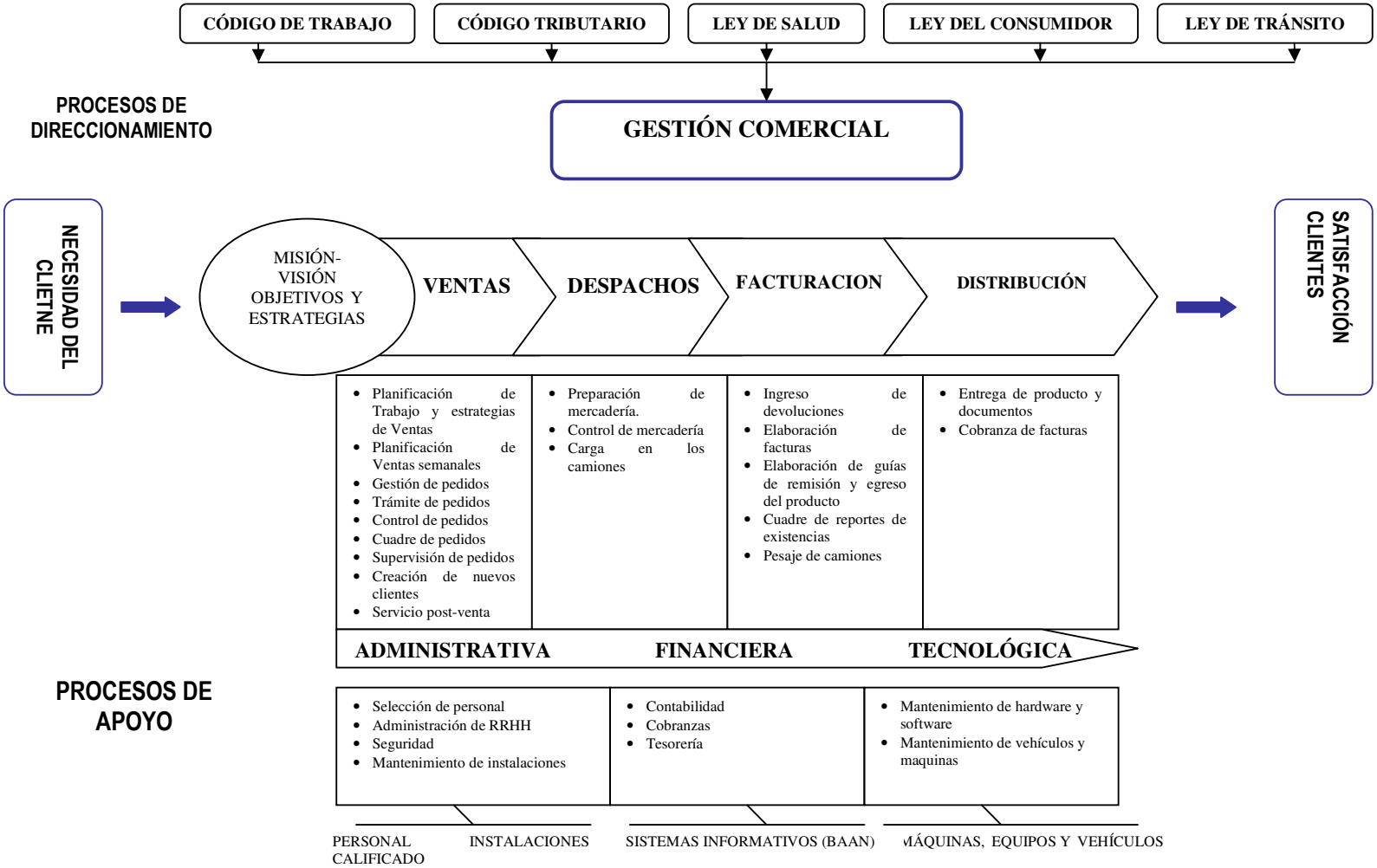
a) **Las actividades primarias** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, logística, comercialización y los servicios de post-venta, entregan valor al cliente.
b) **Las actividades de apoyo** son las que proporcionan recursos vitales e insumos a las actividades primarias y son esenciales para la administración de la empresa, además se apoyan entre sí[29]. Pueden ser: Administración de Recursos Humanos, Compra de Bienes y Servicios, Finanzas, Contabilidad, Sistemas, entre otros.
c) **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

La cadena de valor que se da en la empresa Integración Avícola – Grupo Oro se presenta en el gráfico No. 21.

[28] Biblioteca virtual: net/cursecon/librería/2004/alv/2d.htm
[29] GAITHER, Norman, FRAIZAER, Greg, Op. Cit., P. 90

Gráfico No. 21

CADENA DE VALOR ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO



Elaborado por: La Autora

3.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

Para el área de comercialización y distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, la metodología que se usará para el levantamiento de los procesos se basará en la división de detalles que tiene cada vez a un nivel menor hasta que se comprendan todos los componentes esenciales de las actividades desarrolladas en cada proceso.

Para obtener información de los procesos se hará a través de entrevistas con los miembros de cada área involucrada, para luego determinar a los responsables de los procesos y poder formar equipos interdisciplinarios. Además, se hará observaciones directas, lo que permitirá conocer como se desarrollan cada una de las actividades de los procesos.

Para el modelamiento de procesos existen diversas técnicas y enfoques, los cuales son útiles para levantar los procesos existentes en las organizaciones, sin embargo, se aplicará el Modelamiento IDEF-0 y o Diagramas de Flujo.

3.3.1 DIAGRAMA IDEF-0

3.3.1.1 Definición

IDEF-0 (Integration Definition for Funcion Modeling)[30] Medología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

3.3.1.2 Usos del IDEF-0

- Medio para comunicar reglas y proceso de negocio.
- Obtener una vista estratégica de un proceso.
- Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.
- IDEF-0 se puede utilizar para modelar una amplia variedad de sistemas automatizas y no automatizados.
- Para los nuevos sistemas IDEF-0 se puede utilizar primero para definir los requisitos y para especificar las funciones, y después para diseñar una puesta en práctica que resuelva los requisitos y realice las funciones.

[30] www.dmi.uib.es

- Para los sistemas existentes IDEF-0 se puede utilizar para analizar las funciones que el sistema realiza y registrar los mecanismos por los cuales éstos son hechos.

3.3.1.3 Tipos de IDEF-0

- IDEF-0: Utilizado para la representación de actividades y procesos.
- IDEF-1: Utilizado como modelo de representación y estructuración de la información
- IDEF-2: Utilizado para representar modelos que varían con el tiempo.

3.3.1.4 Diagramas gráficos

Cajas: Las cajas representan las funciones definidas como actividades, los procesos o las transformaciones. Cada caja tendrá un nombre y un número dentro de los límites de la caja. El nombre será un verso o una frase verbal que describe la función.

Flechas: Una flecha se compone de uno o más segmentos de línea, con una punta de flecha terminada en un extremo. Los segmentos de la flecha pueden ser rectos o curvados y pueden tener ramificaciones. Las flechas transportan los datos o los objetos relacionados con las funciones que se realizarán. Cada flecha será etiquetada con un sustantivo o una oración nominal.
Significado de las flechas (según su ubicación) como se indica en el Gráfico No. 22

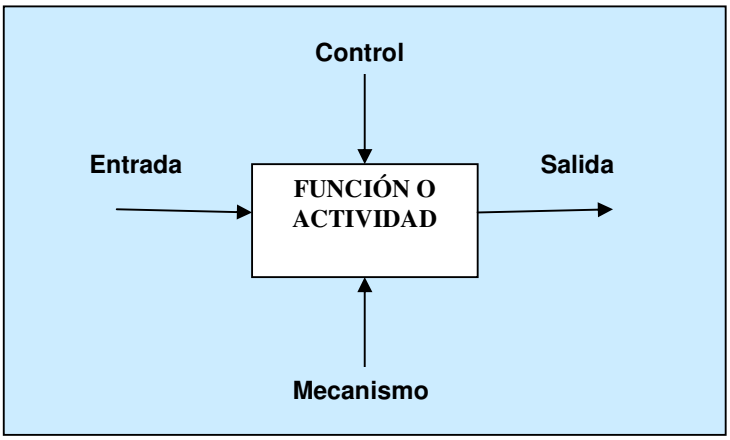
Entradas: Material o información consumida o transformada por una actividad para producir salidas. Asociados a lado izquierdo de la actividad.

Salidas: Objetos producidos por la actividad o proceso. Asociados a lado derecho de la actividad.

Control: Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no. Asociados al lado superior de la actividad.

Mecanismos: Recursos necesarios para ejecutar un proceso. Asociados a lado inferior de la actividad.

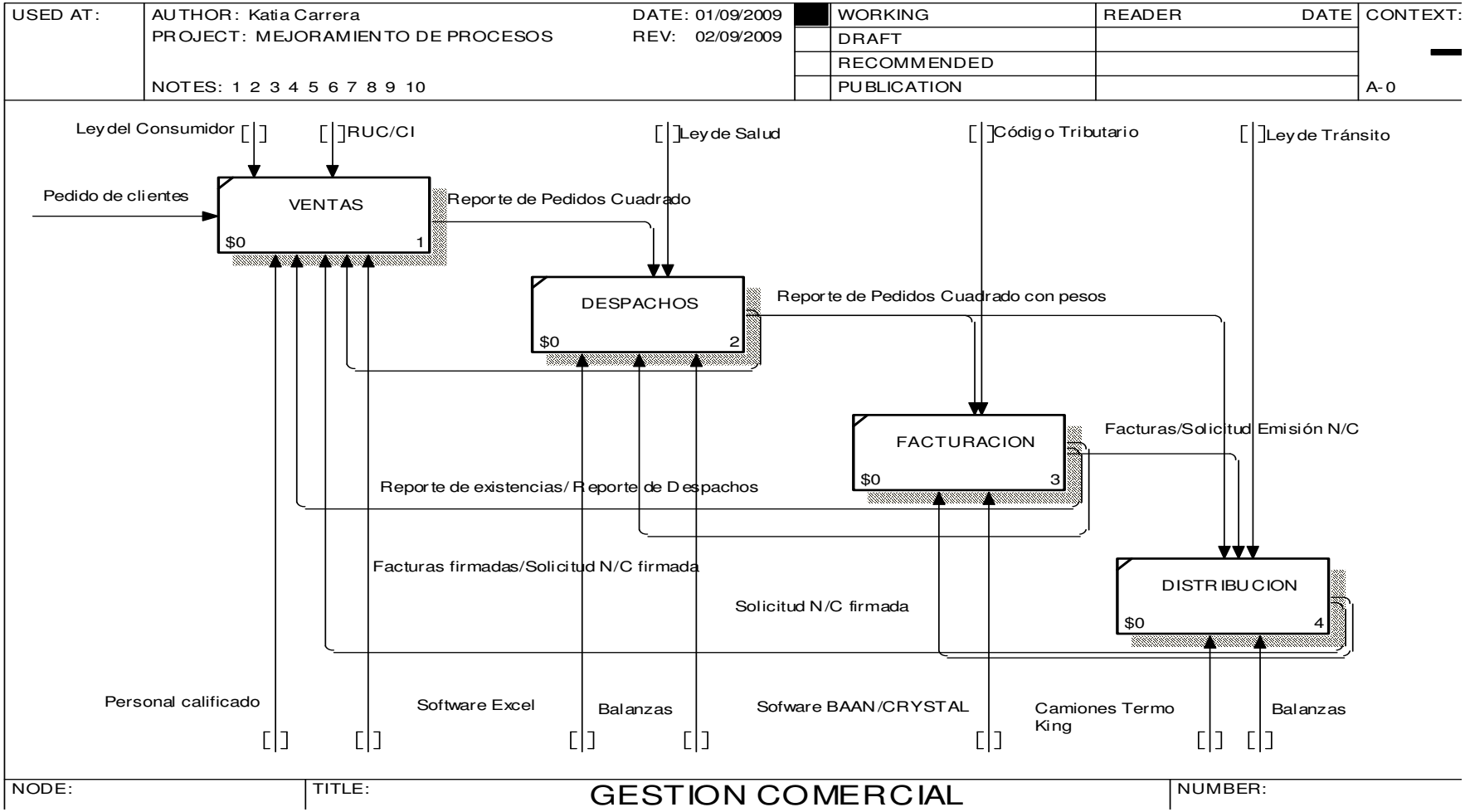
Gráfico No. 22
Significado de flechas



Fuente: www.pdea.es/documetnos/metologíaidet.ppt

En el gráfico No. 23 se muestra del diagrama IDEF-0 de los procesos de la gestión comercial de la empresa Integración Avícola – Grupo.

Gráfico No. 23
Grafico IDEF-0



3.4 INVENTARIO DE PROCESOS

El Inventario de Procesos proporcionará información más detallada de cómo se jerarquiza los procesos estratégicos, básicos y de apoyo, llegando a identificar hasta los subprocesos.

A continuación, en la tabla No. 28 se detalla todos los procesos que están involucrados en el macro proceso Gestión Comercial.

Tabla No. 28
PROCESOS DE LA GESTIÓN COMERCIAL

PROCESOS	TIPO DE PROCESO		
	Gobernante	Básico	Habilitante
VENTAS			
Planificación de Trabajo y estrategias de Ventas	x		
Planificación de Ventas semanales	x		
Gestión de pedidos		x	
Gestión de pedidos		x	
Pago de facturas		x	
Cuadre de pedidos		x	
Supervisión de pedidos vs facturación		x	
Creación de nuevos clientes		x	
Asignación de precios		x	
Servicio Post-Venta		x	
DESPACHOS			
Preparación de mercadería		x	
Egreso de mercadería		x	
Embarque en los camiones		x	
FACTURACION			
Ingreso de devoluciones		x	
Elaboración de facturas		x	
Elaboración de guías de remisión y egreso del producto		x	
Cuadre de Reportes de Existencias		x	
Pesaje de camiones		x	
DISTRIBUCION			
Entrega de producto y documentos		x	
Cobranza de facturas		x	
ADMINISTRATIVA			
Selección de personal			x
Administración de RRHH			x
Seguridad			x
Mantenimiento de Instalaciones			
FINANCIERA			
Contabilidad			x
Tesorería			x
Cobranzas			x
TECNOLÓGICA			
Mantenimiento de hardware y software			x
Mantenimiento de vehículos			x

Elaborado por: La Autora

3.5 SELECCIÓN DE PROCESOS

Con el propósito de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades del área de comercialización y distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro se ha realizado un análisis de procesos con tres preguntas claves, las mismas que miden su impacto en los procesos. Se utilizará la escala de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 muy importante.

Preguntas claves:

1. **¿Este proceso se considera muy importante para lograr los objetivos del área de comercialización y distribución?**
2. **¿Una equivocación en éste proceso origina una devolución en ventas?**
3. **¿Si se mejora este proceso se logra mejorar la imagen del área de comercialización y distribución?**

Las preguntas se han planificado para cada uno de los procesos definidos y de ésta manera se han seleccionado los procesos a través de una matriz de priorización.

3.5.1 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

3.5.1.1 Definición

La Matriz de decisión o priorización[31] es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones o alternativas de problemas o soluciones con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

3.5.1.2 Usos:

La Matriz de Priorización se utiliza para:

- Seleccionar entre alternativas de problemas
- Seleccionar entre alternativas de causa
- Seleccionar entre alternativas de soluciones
- Seleccionar entre alternativas de pasos de implementación

[31] MEJIA, Braulio; *Gerencia de Procesos,* Eco. Ediciones, Colombia, Septiembre 2000, P. 84.

Se elaboró la tabla No. 29 para conocer que procesos están directamente involucrados con la problemática de la empresa para su respectivo levantamiento y análisis de procesos.

Tabla No. 29
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

MACRO PROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DE PREGUNTAS						TOTAL 100%	TIPO DE PROCESO		
			ALCANZAR OBJETIVOS		EFICIENCIA		IMAGEN					
			35%		50%		15%					
			Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%		G	B	H
GESTIÓN COMERCIAL (DEVOLUCIÓN EN VENTAS)	VENTAS	Planificación de Trabajo	5	1,75	4	2	5	0,75	4,50	X		
		Planificación de Ventas semanales	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**	X		
		Gestión de pedidos	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
		Pago de facturas	4	1,4	3	1,5	3	0,45	3,35		X	
		Trámite de pedidos	5	1,75	5	2,5	4	0,6	**4,85**		X	
		Cuadre de pedidos	5	1,75	5	2,5	4	0,6	**4,85**		X	
		Supervisión de pedidos y documentos	5	1,75	4	2	5	0,75	**4,50**		X	
		Creación de nuevos clientes	4	1,4	2	1	3	0,45	2,85		X	
		Asignación de precios	4	1,4	4	2	5	0,75	4,15		X	
		Servicio Post-Venta	5	1,75	4	2	4	0,6	4,35		X	
	EMBARQUE Y DESPACHOS	Devolución del producto	4	1,4	5	2,5	5	0,75	**4,65**		X	
		Almacenamiento de mercadería	4	1,4	5	2,5	4	0,6	**4,50**		X	
		Preparación de mercadería	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
		Embarque de mercadería	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
		Carga en los camiones	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
	FACTURACIÓN	Elaboración de facturas, G.Rem. Y Eg.Prod.	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
		Cuadre de Reporte de Existencias	4	1,4	1	0,5	4	0,6	2,50		X	
		Pesaje de camiones	2	0,7	1	0,5	2	0,3	1,50		X	
	DISTRIBUCIÓN	Entrega de producto y documentos	5	1,75	5	2,5	5	0,75	**5,00**		X	
		Cobranza de facturas	3	1,05	3	1,5	5	0,75	3,30		X	
	ADMINISTRATIVA	Selección de personal	5	1,75	4	2	5	0,75	**4,50**			X
		Administración de RRHH	4	1,4	2	1	3	0,45	2,85			X
		Seguridad	4	1,4	2	1	2	0,3	2,70			X
		Mantenimiento de Instalaciones	4	1,4	2	1	5	0,75	3,15			X
	FINANCIERA	Contabilidad	5	1,75	2	1	2	0,3	3,05			X
		Tesorería	3	1,05	1	0,5	2	0,3	1,85			X
		Cobranzas	5	1,75	4,5	2,25	4,5	0,675	**4,68**			X
	TECNOLÓGICA	Mantenimiento de vehículos	5	1,75	5	2,5	4	0,6	**4,85**			X
		Mantenimiento de hardware y software	3	1,05	4	2	5	0,75	3,80			X

Elaborado por: La Autora

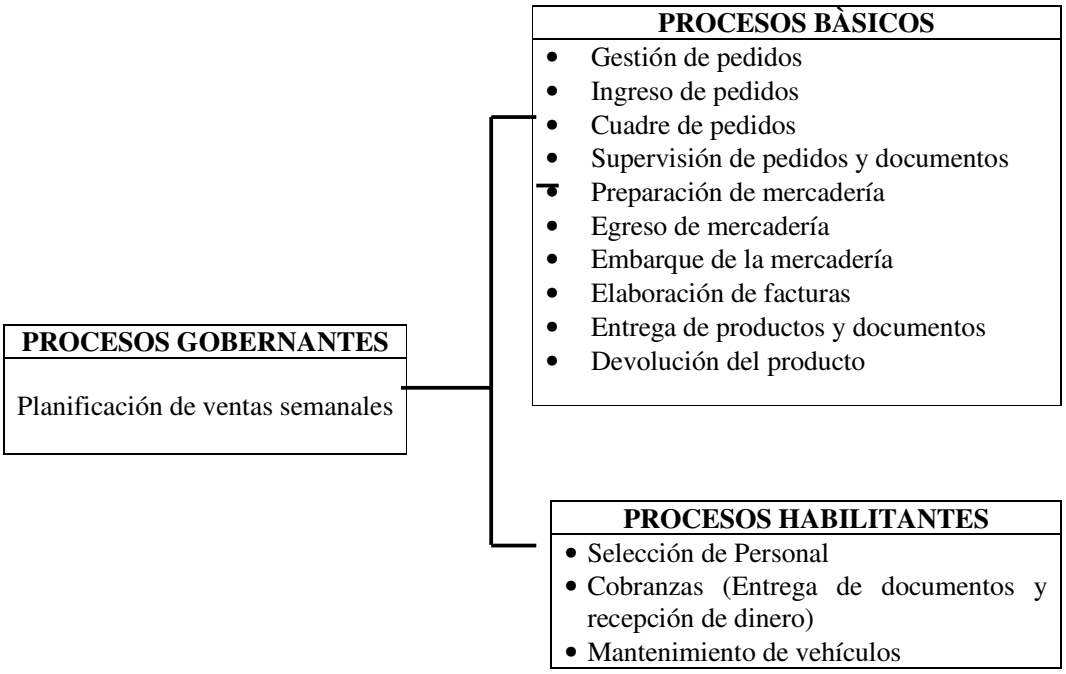
3.5.2 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

Para adoptar un enfoque basado en procesos, la organización debe identificar todas y cada una de las actividades que realiza. A la presentación gráfica, ordenada y secuencial de todas las actividades o grupos de actividades se le llama mapa de procesos y sirve para tener una visión clara de las actividades que aportan valor al producto/servicio recibido finalmente por el cliente.

El mapa de procesos da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte[32].

En base a la matriz de priorización (ver Tabla No. 29) en la selección de procesos se escogieron aquellos que obtuvieron una mayor puntuación, los cuales están clasificados bajos las siguientes categorías:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Básicos
- Procesos Habilitantes



[32] http://www.gerenciadigital.com/artículos/procesos.htm

3.6 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

3.6.1 PLANIFICACIÓN DE VENTAS SEMANALES

3.6.1.1 *Descripción del proceso*

La planificación de ventas semanales empieza con la convocatoria del Gerente de Ventas a los ejecutivos y personal administrativo de ventas, así como al Jefe de Cartera para identificar la situación actual del mercado en relación a precios y estrategias de la competencia. La retroalimentación e información actual del mercado la realizan los ejecutivos mediante su observación, experiencia y conocimiento en el transcurso de la semana. También, se analizan los precios vigentes con los inventarios actuales de la empresa para estudiar el cambio de precios.

Otro punto a tratar en las reuniones es la disponibilidad de productos en inventarios y su proyección de producción semanal para que los ejecutivos puedan planificar sus ventas. Finalmente, el Gerente revisa la cartera de clientes de cada uno de los ejecutivos para pedir su justificación del por qué están incobrables.

3.6.2 GESTIÓN DE PEDIDOS

3.6.2.1 *Descripción del proceso*

La gestión de pedidos es el paso primordial en el proceso VENTAS debido a que el ejecutivo de ventas es el responsable de conocer las necesidades del cliente, transmitirlas a la empresa para satisfacerlas oportunamente, es donde el cliente evaluará la calidad del servicio.

Como se mencionó anteriormente, Integración Avícola – GRUPO ORO cubre las demandas del mercado nacional. A nivel local, el mercado está divido por zonas como son: norte, sur, centro y autoservicios, y lo cubren 6 ejecutivos de ventas; a nivel nacional se encuentra divido por distribuidores en algunas provincias del país.

La función del ejecutivo es organizar su ruta de acuerdo a la ubicación de los clientes y visitarlos para, en primera instancia tomar el pedido, entregar las notas de crédito emitidas, entregar nuevas facturas y cobrar las facturas anteriores que se vendieron a crédito.

Al momento que el ejecutivo de ventas toma el pedido llena la “Nota de Pedido”.

En Autoservicios, los pedidos de EL ROSADO, EL EJÉRCITO Y LA FAE son tomados personalmente en los locales visitados, en EL ROSADO también se los toma vía telefónica a los locales que no se los visita, LOS MEGA SANTA MARIA envían diariamente los pedidos vía mail.

El ejecutivo autoriza la devolución de productos en mal estado.
Además, el ejecutivo de ventas soluciona inconvenientes comunicados por los transportistas, como es la reubicación del producto en otro cliente para evitar devoluciones.

Una vez concluida su ruta, el ejecutivo regresa a las oficinas a tomar los pedidos vía telefónica, realiza las notas de pedido y entrega a la Secretaria para que ingrese al sistema.

El ejecutivo de ventas acude a Cobranzas a dejar del dinero cobrado en el transcurso del día y a recuperar facturas y notas de crédito para el siguiente día. El ejecutivo comisiona de acuerdo a las facturas cobradas.

3.6.3 INGRESO DE PEDIDOS

3.6.3.1 *Descripción del proceso*

El proceso de Trámite de los Pedidos empieza con la recepción de Notas de Pedido a cargo de la Secretaria de Ventas, quien ingresa los pedidos en la hoja electrónica de Excel donde se detalla el nombre del cliente y la cantidad solicitada. Existe una hoja electrónica por sector: Norte, Sur, Centro, Empleados y Autoservicios. El Reporte de Pedidos se lo realiza de acuerdo a la ubicación de los clientes. Cada sector representa una ruta.

Adicionalmente, la secretaría de Ventas toma el pedido de Distribuidores y clientes especiales vía telefónica y vía mail, con la finalidad de solicitar a tiempo a la planta procesadora la preparación de producto para los clientes que requieren con ciertas condiciones y características.

Son considerados especiales, los clientes quienes compran dos toneladas de producto durante un mes, o quienes requieres una preparación especial del producto, sea en su empaque o peso.

Al momento que se ingresan los pedidos se verifica si el cliente se encuentra bloqueado o no, si fuere el caso, informa al ejecutivo de ventas quien se responsabiliza del desbloqueo y trata el asunto con el Jefe de Cartera. Un cliente es bloqueado cuando no ha cumplido con la fecha máxima de pago de sus facturas.

Ingresados todos los pedidos se envía el reporte al Subgerente de Ventas para el siguiente proceso.

3.6.4 CUADRE DE PEDIDOS

3.6.4.1 *Descripción del proceso*

El proceso de cuadre de pedidos consiste en que una vez recibido el Reporte de Existencias enviado por el supervisor de producción de la planta procesadora, se revisa la cantidad disponible en inventarios del producto, y recibido el Reporte de Pedidos es enviado por la Secretaria se procede a cuadrar.

El Reporte de Existencias es un documento donde se registra la producción diaria. El cuadre consiste en hacer alcanzar la cantidad disponible de cierto producto para todos los requerimientos de los clientes, por lo tanto, el cuadre es una disminución de la cantidad requerida, en caso que fuere necesario.

Una vez cuadrado el Reporte de Pedidos se lo envía al Jefe de Despachos, Supervisor de Ventas y al Gerente de Ventas.

3.6.5 ALMACENAMIENTO DE MERCADERÌA

3.6.5.1 *Descripción del proceso*

El almacenamiento de mercadería es un proceso culminante del faenamiento del pollo, pero es el punto inicial para el despacho del pollo y sus subproductos. El producto es ordenado en kavetas, transportado a través de una banda hasta su pesaje en la balanza electrónica, luego se lo apilan las kavetas de acuerdo al tipo de producto y posteriormente se almacenan en las cámaras de refrigeración. Este es el

proceso a seguir en el pollo vacío y completo, y menudencias, mientras que en lo que respecta a los productos de granel y bandejas se diferencia un poco, ya que en cierto punto de la cadena de producción se selecciona los pollos, es decir, un lote de pollo se envía al despresado para elaborar los productos a granel y bandejas, una vez elaboradas se sigue el mismo proceso de pollos antes mencionado. Se colocan 8 kavetas aproximadamente en el coche para transportar hacia las cámaras.

Una vez que se termina la producción se bajan los datos de la balanza electrónica y se procede a alimentar el Inventario de productos y a realizar las órdenes de producción para su respectivo ingreso en el sistema.

3.6.6 PREPARACIÓN DE LA MERCADERÍA

3.6.6.1 *Descripción del proceso*

Una vez recibido el Reporte de Pedidos Cuadrado el Jefe de Despachos imprime el reporte y envía una copia a los despachadores para que sigan sacando la mercadería de las cámaras de refrigeración y congelación hacia el área de almacenamiento de despachos. Adicionalmente, se entrega una copia a los facturadores para que ingresen los datos de los clientes al sistema.

Se analiza la cantidad de producto que se debe despachar por ruta y se asigna los camiones de acuerdo a su capacidad.

3.6.7 EGRESO DE LA MERCADERÍA

3.6.7.1 *Descripción del proceso*

Para el proceso de Egreso de la Mercadería, los despachadores reciben la copia del Reporte de Pedidos Cuadrado, sacan la mercadería de las cámaras frías y la almacenan en el área de despachos hasta que el pesador lo solicite. Cada kaveta tiene una tarjeta de identificación del producto que contiene.

Todo el producto se encuentra almacenado en kavetas. Hay kavetas grandes y pequeñas. En el producto pollo, dependiendo del tamaño del mismo, el número promedio de unidades por kaveta pequeña es de 11 ó 12 pollos, en el producto a granel entran 5 fundas de 5 kg cada una, en bandejas entran aproximadamente 37 unidades.

El pesador es una persona que se encarga de registrar los pesos de la cantidad solicitada en el Reporte de Pedidos Cuadrados. De acuerdo a la organización de la ruta, solicita la mercadería a los despachadores para su respectivo pesaje y registro.

En la balanza se apilan dos columnas de 8 kavetas cada una, se procede a pesar y a registrar el detalle de la mercadería en el Reporte de Existencias Cuadrado y en la tarjeta de despachos. La tarjeta de despachos es ubicada en la última kaveta del producto despachado por cliente.

3.6.8 EMBARQUE DE LA MERCADERÍA

3.6.8.1 *Descripción del proceso*

El proceso de embarque de la mercadería consiste en transportar la mercadería pesada y registrada hacia el furgón del camión, previa autorización del pesador. La ubicación del producto es de atrás hacia delante dependiendo de la ubicación del cliente.

Una vez cargado el camión se procede a cerrarlo. Al momento que ingresa el camión al área de despachos es pesado en una báscula, el mismo procedimiento se lo realiza al momento que egresa el vehículo. Los seguros se los ubica una vez que el camión es pesado.

3.6.9 FACTURACIÓN

3.6.9.1 *Descripción del proceso*

Para el proceso de facturación es necesaria la recepción del Reporte de Pedidos Cuadrados enviado por el Subgerente de Ventas y el Reporte de Pedidos Cuadrados con pesos enviado por el Jefe de Despachos.Una vez receptados estos documentos se procede a ingresar los datos en el sistema operativo BAAN para la emisión de las facturas.

Se registra los pesos de las básculas de todos los camiones para el control de pesos.
Adicionalmente, se realizan las guías de remisión, egreso de productos y el Reporte de Despachos.

Se entregan las facturas, guías de remisión, egreso de producto y las notas de crédito manuales a los transportistas para que inicien la ruta. Se entrega notas de crédito

manuales para ciertos clientes que requieren el documento al momento de la entrega del producto, son consideradas manuales ya que se las llena manualmente y luego son ingresas al sistema, es decir, el procedimiento es inverso al que se realiza con las notas de crédito normales. Tienen 3 ejemplares.

El Reporte de Despachos es un archivo de Excel en el que se encuentran los saldos iniciales (total producido en el día) de todos los productos, las devoluciones ingresadas, los despachos del día y finalmente el saldo final.
La cantidad despachada debe ser igual a la facturada, de esa manera se comprueba la eficiencia en la facturación. El peso neto de los vehículos tiene que ser igual a la cantidad despachada por ruta.

Culminado el Reporte de Despachos se lo envía a todo el personal administrativo de Ventas, Subgerente de Producción, Gerente de Producción y Asistente Administrativa de la planta procesadora.

3.6.10 ENTREGA DE PRODUCTOS Y DOCUMENTOS

3.6.10.1 *Descripción del proceso*

El proceso de entrega de los productos y documentos la realizan los transportistas conjuntamente con sus ayudantes.
Los transportistas llegan donde el cliente le entregan el producto con los documentos, si hubiere alguna novedad se comunican inmediatamente con el ejecutivo de ventas, y si fuere necesario se emite la solicitud de nota de crédito por faltante de peso, devolución en buen estado, devolución en mal estado y/o faltante de producto.

Dependiendo de las condiciones de pago del cliente se dejan los documentos, es decir, si el cliente tiene crédito se le deja la copia verde de la factura y si el cliente paga de contado se le deja la original de la factura. El cliente debe firmar la factura.

Cada ruta tiene un block de solicitudes de notas de crédito con series diferentes. Todo tipo de producto tiene el 2% de merma por deshidratación, excepto las bandejas, por lo tanto, del peso facturado se disminuye el 2% de merma. En caso de haber devolución en buen o mal estado, faltante de peso o faltante de producto se realiza la solicitud de nota de crédito.

Culminada la ruta los transportistas regresan a las oficinas Quito a entregar los documentos firmados y el dinero cobrado. Receptados los documentos reciben el Reporte de Facturas recibidas y retornan a la planta procesadora, que es su punto de inicio.

3.6.11 SUPERVISIÓN DE PEDIDOS Y DOCUMENTOS.

3.6.11.1 *Descripción del proceso*

El proceso de supervisión de pedidos empieza con la recepción del Reporte de Pedidos Cuadrados enviado por el Subgerente de Ventas y el Reporte de Despachos enviado por el Facturador 2.

La supervisión de pedidos consiste en verificar si todos los productos pedidos fueron despachados, que productos no se despacharon, la cantidad exacta y el por qué no se despacharon éstos productos y se comunica oportunamente al Supervisor de Producción y al Jefe de Despachos.

Adicionalmente, la Asistente Administrativa revisa que se haya descargado correctamente del inventario los productos facturados, que lo facturado sea igual a lo despachado y que las devoluciones estén ingresadas correctamente al Reporte de Existencias, de igual manera cualquier inconveniente comunica oportunamente vía mail a los responsables. Diariamente se emiten los reportes por devoluciones y reportes de facturación para verificar los descuentos y cantidades despachadas por canal de distribución.

Para el proceso de supervisión de documentos es necesario que los transportistas entreguen todos los documentos como: las facturas para validarlo con el sistema e identificar el número de facturas pendientes por entregar, las solicitudes de notas de crédito para conocer la cantidad del faltante y/o devoluciones; y las notas de crédito manuales para el ingreso en el sistema operativo BAAN.

Detallados los documentos se emite el Reporte de Facturas Recibidas, se imprime dos copias: una para el transportista y otra para enviar con los documentos al Dpto. de Cobranzas.

Con los documentos de base se realiza las notas de crédito por faltante de pesos.

3.6.12 DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO

3.6.12.1 *Descripción del proceso*

El proceso de Devolución del producto empieza con la emisión de la solicitud de nota de crédito emitida por el cliente, la cual tiene 4 ejemplares, la original para el cliente, la copia rosada para las Oficinas Quito, la copia verde para la planta procesadora y la amarilla como respaldo del transportista.

Se entrega la devolución física del producto en la planta procesadora, la recibe el bodeguero quien firma la copia de la solicitud de nota de crédito como constancia que recibió el producto y envía al Jefe de Calidad quien determina y registra si el producto está en buen o mal estado.

Las devoluciones en mal estado se determinan tan solo con constatar el estado del producto a través de los sentidos como es olor y presentación, no se considera ningún aspecto técnico que determine que el producto debe ser enviado al cooker. El cooker es la trituradora de alimentos en mal estado para la elaboración de alimentos para las aves.

Si la devolución es en buen estado, el producto es ingresado al Reporte de Existencias por el Supervisor de Producción, y se envía la solicitud de nota de crédito a facturación para que se ingrese al sistema.

La supervisión y control de la emisión de las notas de crédito la realiza la Asistente Administrativa de las Oficinas Quito para verificar que la solicitud de emisión de nota de crédito sea igual a la nota de crédito emitidas para realizar correcciones en cantidades y valor.
Corregidas y verificadas las notas de crédito emitidas se envía a Cobranzas.

3.6.13 ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS

3.6.13.1 *Descripción del proceso*

Para el proceso de entrega de documentos a los ejecutivos de ventas es necesario que se recepten todas las facturas y notas de crédito enviadas por la Asistente Administrativa de las Oficinas Quito.

La Asistente de Cobranzas revisa el Reporte de Facturas Recibidas con las facturas físicas, verifica en el sistema los saldos por cobrar y archiva éstos documentos para entregarles a los ejecutivos de ventas.

Adicionalmente, la Asistente de Cobranzas recibe el dinero entregado por los transportistas y los ejecutivos de ventas, verifica su cantidad con el Reporte de Pagos y da de baja en el sistema.

3.6.14 SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

3.6.14.1 *Descripción del proceso*

En este proceso se selecciona la persona que requiera la empresa para cubrir un puesto de trabajo. La selección de personal se basa en el perfil solicitado y el currículo del aspirante para posteriormente entrevistarlo y cubrir la vacante.

Posterior a la selección, la persona firma el contrato de trabajo y empieza sus actividades normales en la empresa.

3.6.15 MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS

3.6.15.1 *Descripción del proceso*

Para el proceso de Mantenimiento de Vehículos es necesario primeramente que el transportista notifique del inconveniente al Gerente o Subgerente de Ventas para que autorice su reparación.

Una vez que se autorice se notifica del problema al responsable de mantenimiento de la empresa quien realiza un informe por escrito para el ingreso del vehiculo a la mecánica.

Se traslada el vehículo al taller de reparación para que se realicen los trabajos solicitados y una vez solucionado el problema el transportista notifica al responsable de mantenimiento para que verifique su reparación y posteriormente se le comunique al Gerente o Subgerente de Ventas para que autorice el pago de la factura. Autorizada la factura se envía a Tesorería para su respectivo pago.

Como se mencionó anteriormente, para hacer el levantamiento de los procesos actuales del área de comercialización y distribución se hará a través de diagramas de flujo conocido también como Diagramación Lógica, que es una técnica de gran ayuda para poder conocer el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa.

3.7 DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica que muestra todas las actividades de un proceso; permite ver la relación y la secuencia lógica entre los pasos (actividades) del proceso. Es una fotografía de un proceso un momento dado.[33]

Los diagramas de flujo también conocidos como mapas de procesos, mapas de relaciones o planos se descubren, por lo general, vacíos que son causas potenciales de problemas.

3.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL FLUJOGRAMA[34]

- Estandariza la representación gráfica de los procesos de trabajo.
- Identifica con facilidad los aspectos más relevantes de los mismos.
- Facilita el análisis y mejora de procesos, suprimiendo lo no esencial y simplificando lo que sí.
- Muestra la dinámica de trabajo y los responsables del mismo.
- Ayuda a la ejecución de trabajo.
- Impide improvisaciones y sus consecuencias.
- Evita el desvío o distorsión de las prácticas de la empresa.
- Provee elementos que facilitan el control del trabajo.

[33] D´ALESSIO IPINZA, Fernando, Op. Cit., P. 520
[34] Ídem, P. 521.

3.7.2 DISEÑO DE FLUJOGRAMAS

Mejía en Gerencia de Procesos señala que para el diseño de flujogramas se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Tener pleno conocimiento del proceso.
- Emplear el mínimo de símbolos para simplificar el flujograma
- En lo posible se debe utilizar una sola hoja con el fin de facilitar su manejo.
- El tamaño de los símbolos debe ser uniforme.
- Las líneas de unión se representan por líneas rectas.
- El texto dentro del símbolo debe ser breve.
- El cliente debe aparecer en el flujograma, puesto que es la razón de ser de los servicios de la institución.
- La representación debe ser clara y explicita y no dando lugar a confusión.

3.7.3 SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA

Es un método que permite describir en forma gráfica un proceso a través de la utilización de líneas y símbolos. Los símbolos que más se utilizan en flujograma se presentan en la tabla No. 30.

Tabla No. 30

SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA

CONVENCIONES PARA PROCESOS ADMINISTRATIVOS	
SIMBOLO	**SIGNIFICADO**
	Operación: este símbolo se usa cada vez que ocurra un cambio en un ítem.
	Decisión: se coloca en un punto del proceso en donde debe tomarse una decisión y las demás actividades van a variar de acuerdo a la decisión que se tome, si ó no.
	Documento: sirve para indicar que en el proceso se utiliza información registrada en papel. Cuando el documento va dirigido a varios destinatarios se utiliza de manera múltiple, inscribiendo en cada símbolo el nombre del destinatario.
	Inicio – Fin: se utiliza para indicar el inicio o el fin de un proceso, dentro del símbolo se pone la palabra inicio o fin.
	Datos almacenados: se usa para indicar que los datos se almacenan en sistema informático.
	Conector: se utiliza cuando una determinada actividad tiene secuencia con otra actividad.
	Dirección de flujo: es para indicar la dirección y en el orden en que van las actividades del proceso.
CONVENCIONES PARA PROCESOS OPERATIVOS	
	Operación: este símbolo se usa cada vez que ocurra un cambio en un ítem.
	Transporte: sirve para indicar el movimiento del output entre locaciones.
	Control, Inspección o Verificación: este símbolo se usa para indicar que el flujo de proceso se ha detenido, con la finalidad de evaluar la calidad del output, es decir, que alguien diferente del que realizó la actividad previa hace una inspección.
	Espera o Demora: se usa cuando un ítem o persona debe esperar antes de proceder a realizar la siguiente actividad.
	Almacenamiento – Archivo: se usa cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere de una orden o solicitud para pasar a la siguiente actividad. Por lo general, se utiliza cuando el output está almacenado esperando al cliente.

En el gráfico No. 24 se presentan los flujogramas de los procesos del Área de Comercialización y Distribución de la empresa Integración Avícola para tener una idea global de todos los procesos, subprocesos y actividades que se realizan en todas las áreas involucradas para conocer sus inter-relaciones y dependencias.

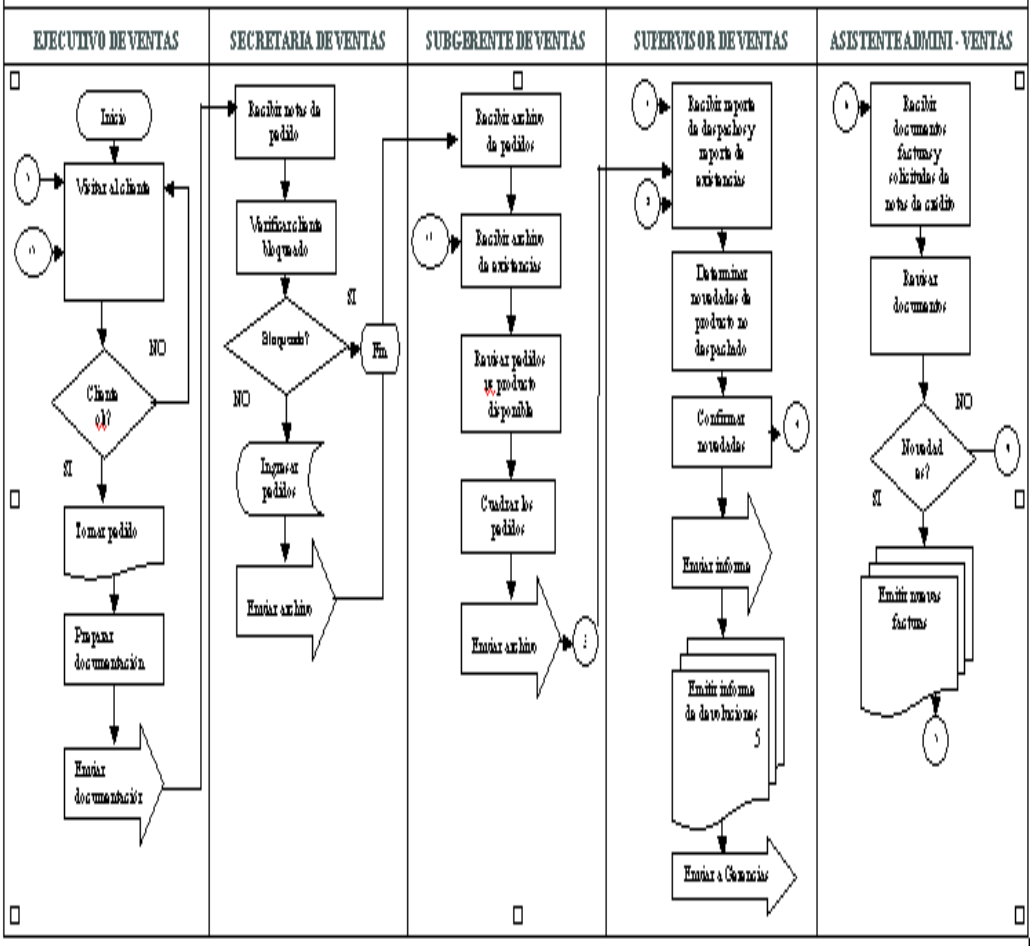
Gráfico No. 24

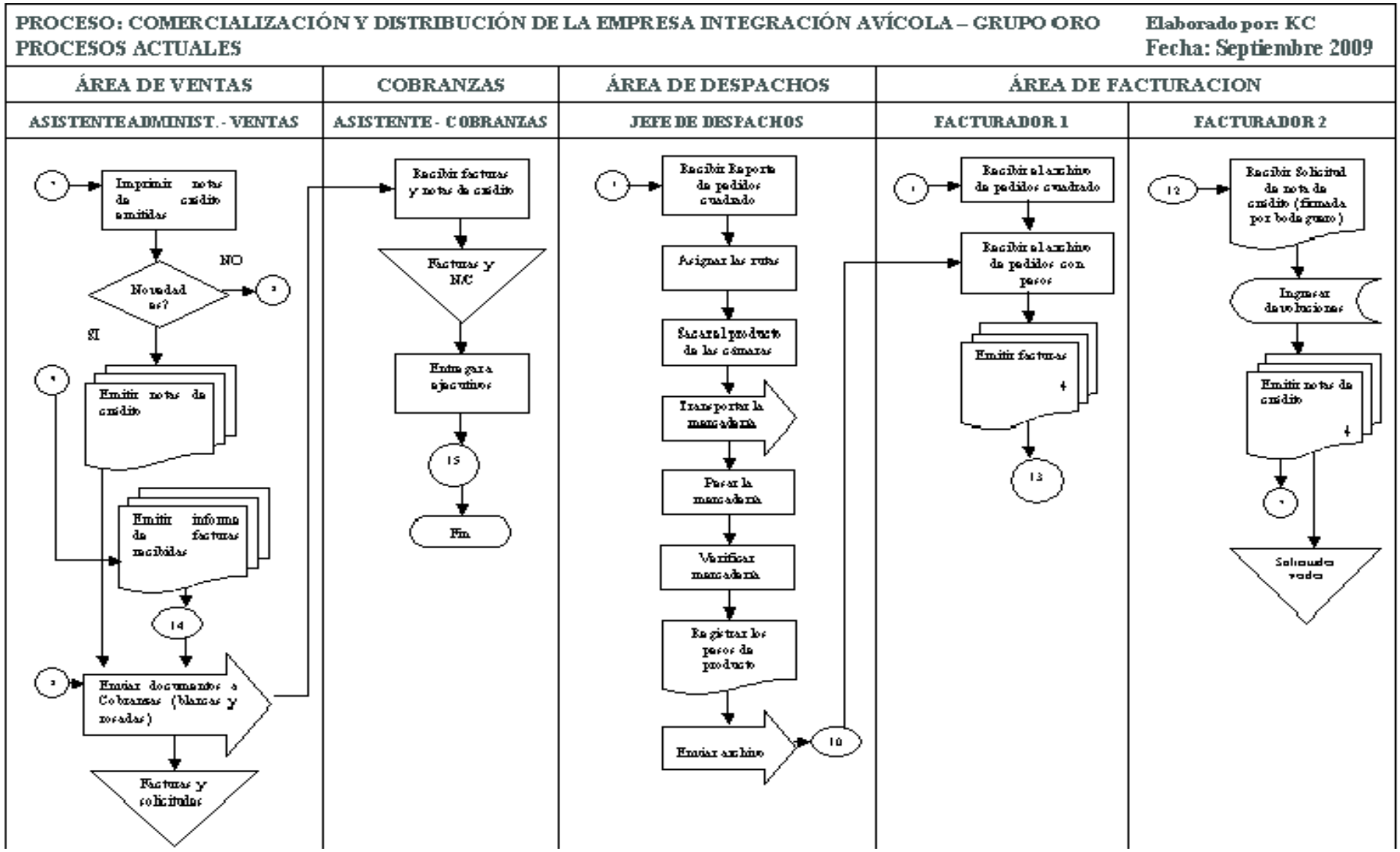
PROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

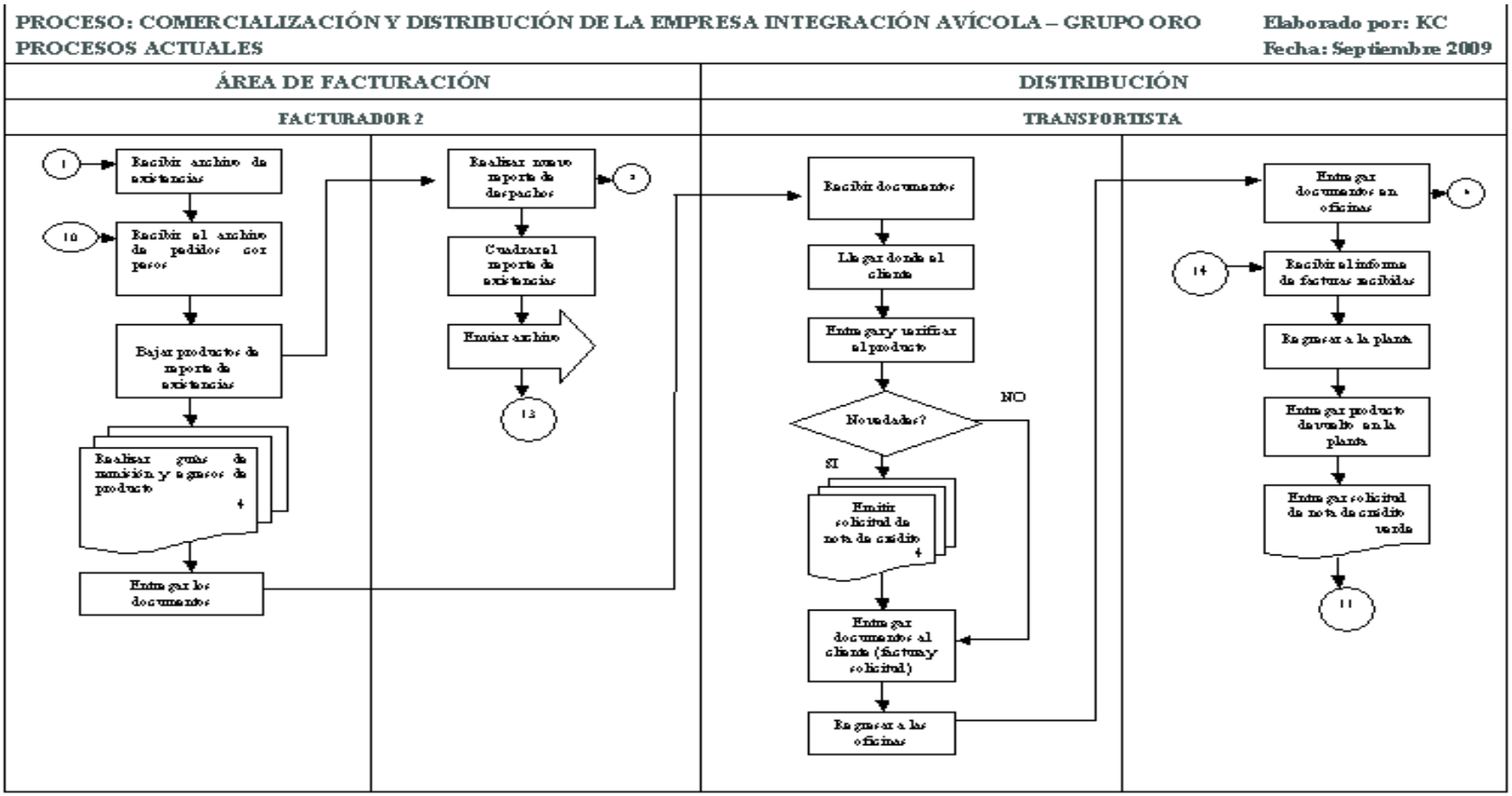
PROCESOS ACTUALES

Elaborado por: KC

Fecha: Septiembre 2009



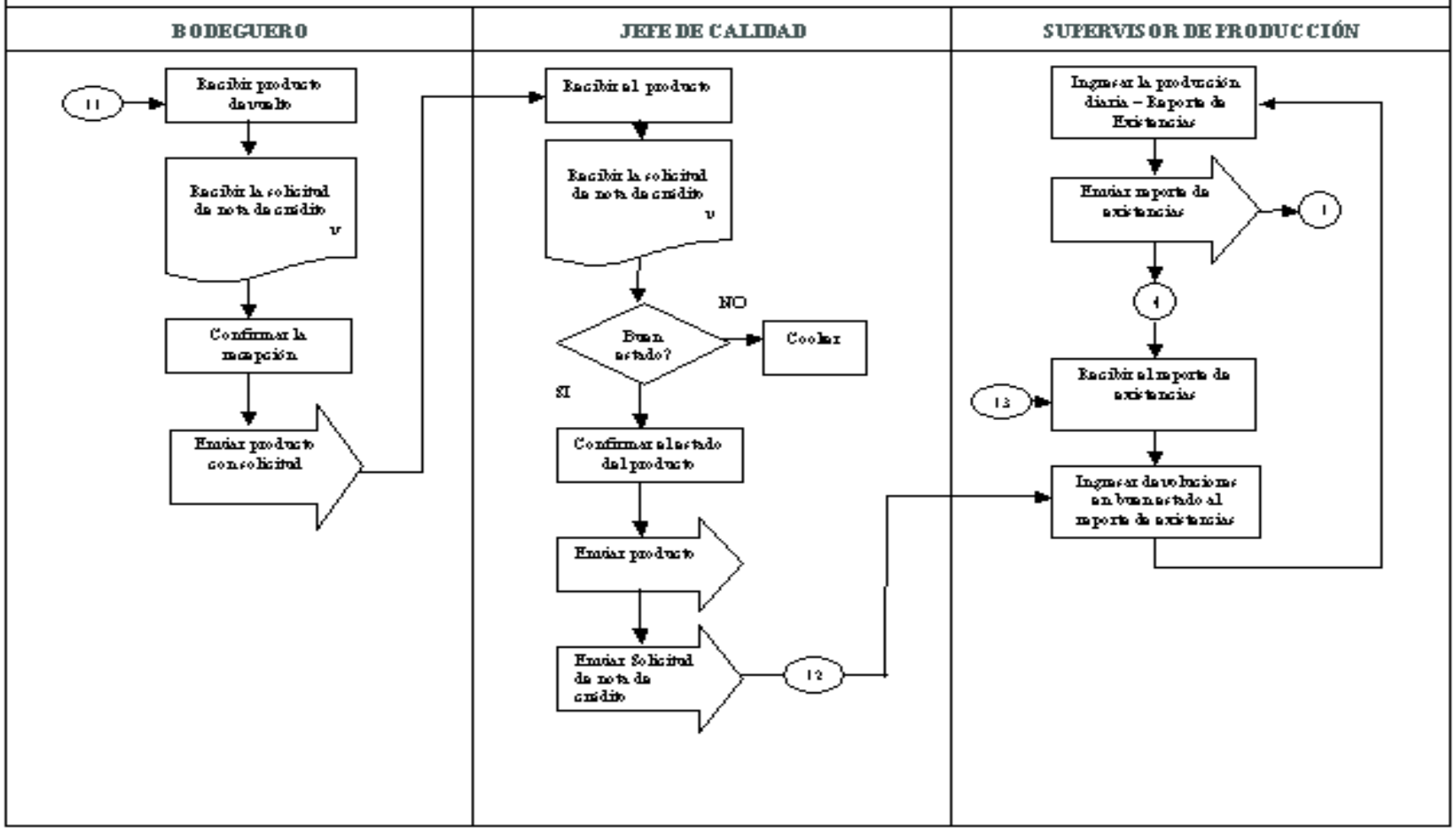

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO
PROCESOS ACTUALES
Elaborado por: KC
Fecha: Septiembre 2009
ÁREA DE VENTAS
COBRANZAS
ÁREA DE DESPACHOS
ÁREA DE FACTURACION
ASISTENTE ADMINIST. - VENTAS
ASISTENTE - COBRANZAS
JEFE DE DESPACHOS
FACTURADOR 1
FACTURADOR 2
Imprimir notas de crédito emitidas
Novedad es?
NO
SI
Emitir notas de crédito
Emitir informe de facturas recibidas
14
Enviar documentos a Cobranzas (blancas y rosadas)
Facturas y solicitudes
Recibir facturas y notas de crédito
Facturas y N/C
Entregar a ejecutivos
15
Fin
Recibir Reporte de pedidos cuadrado
Asignar las rutas
Sacar el producto de las cámaras
Transportar la mercadería
Pesar la mercadería
Verificar mercadería
Registrar los pesos de producto
Enviar archivo
10
Recibir el archivo de pedidos cuadrado
Recibir el archivo de pedidos con pesos
Emitir facturas
13
Recibir Solicitud de nota de crédito (firmada por bodeguero)
Ingresar devoluciones
Emitir notas de crédito
Solicitudes vacías


PROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO
PROCESOS ACTUALES
Elaborado por: KC
Fecha: Septiembre 2009
ÁREA DE FACTURACIÓN
DISTRIBUCIÓN
FACTURADOR 2
TRANSPORTISTA
1
Recibir archivo de existencias
10
Recibir el archivo de pedidos con pesos
Bajar productos de reporte de existencias
Realizar guías de remisión y rótulos de producto
Entregar los documentos
Realizar nuevo reporte de despachos
2
Cuadrar el reporte de existencias
Enviar archivo
13
Recibir documentos
Llegar donde el cliente
Entregar y verificar el producto
Novedades?
NO
SI
Emitir solicitud de nota de crédito
Entregar documentos al cliente (factura y solicitud)
Regresar a las oficinas
Entregar documentos en oficinas
3
14
Recibir el informe de facturas recibidas
Regresar a la planta
Entregar producto devuelto en la planta
Entregar solicitud de nota de crédito verde
11

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO Elaborado por: KC

PROCESOS ACTUALES Fecha: Sept. 2009

ÁREA DE PRODUCCIÓN



3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DE LOS PROCESOS

El análisis de valor agregado es el esfuerzo sistemático para reducir el costo o mejorar el rendimiento de productos o servicios, ya sean comprados o fabricados.[35]

En el análisis de valor se hace un razonamiento intensivo de los materiales, procesos, sistemas de información y flujos de materiales que intervienen en la producción de un bien o servicio.

Al hacer un análisis de valor se tiene ciertos lineamientos para conseguir ventajas como: reducir los costos de producción, materiales y distribución, incrementar los márgenes de rentabilidad e incrementar la satisfacción al cliente.

El análisis de valor agregado tiene por objetivos lo siguiente:

- Eliminar dentro de los procesos actividades que no agregan valor.
- Combinar las actividades que no puedan ser eliminadas, buscando que éstas serán ejecutadas de la forma más eficiente y/o con el menor costo posible.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

El análisis de valor agregado debe estar orientado a un aumento de actividades con valor agregado para el cliente (VAC) o valor agregado real, una disminución de la proporción de las actividades de valor agregado para la empresa (VAE), una reducción de las actividades sin valor agregado (SVA) y una disminución del tiempo de ciclo.

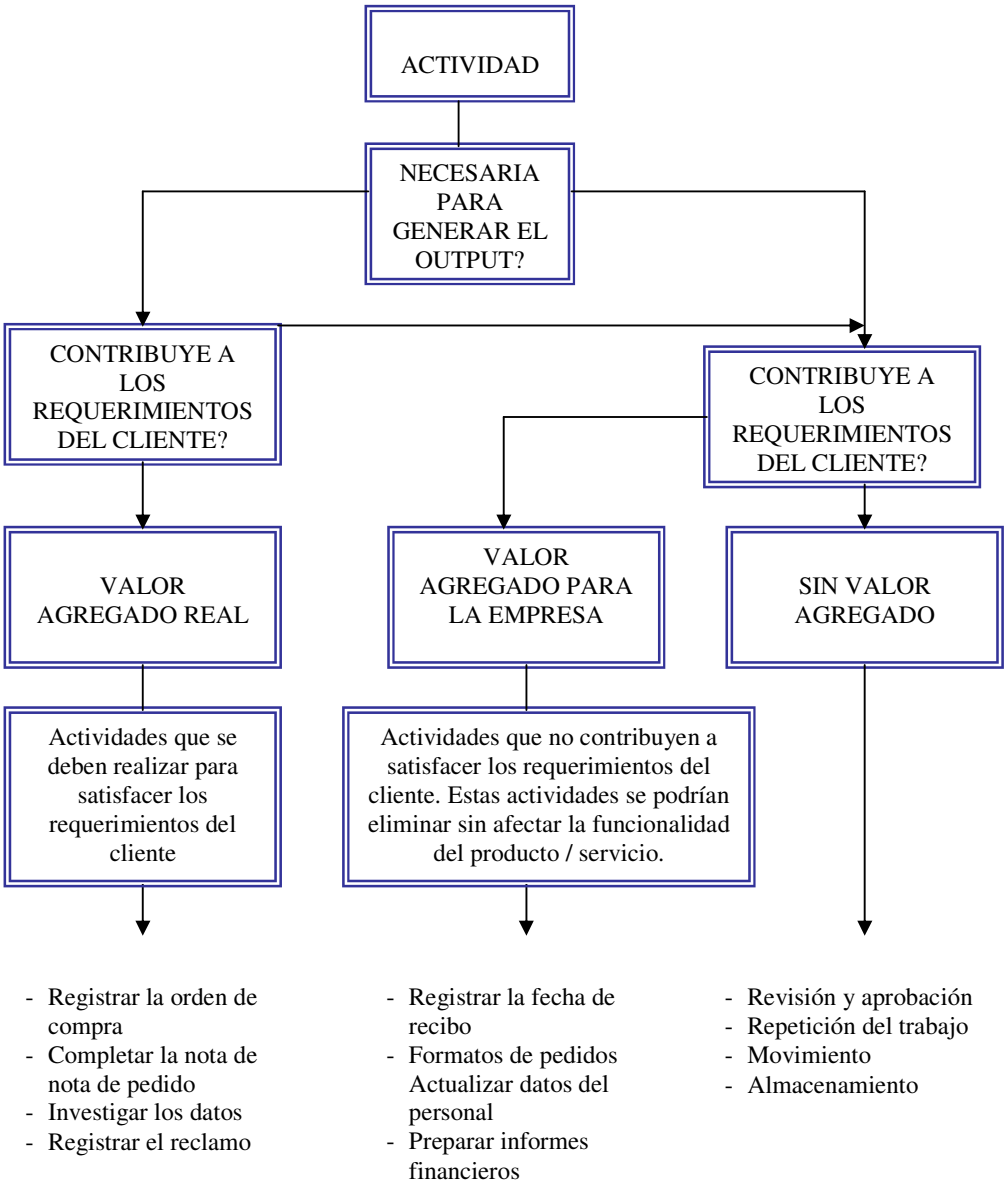
- **VAC:** actividades que generan valor agregado al cliente, por lo cual él está dispuesto a pagar (en el producto, en el servicio, en el transporte, etc.)
- **VAE:** actividades que generan valor agregado para la empresa y que es el resultado del beneficio ofrecido al cliente (ejecución, interacción directa con los clientes, etc.)
- **SVA:** actividades que no generan valor a la empresa, ni al cliente, como: (preparación, inspección, espera, movimiento, archivo).

---

[35] KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, *Administración de Operaciones, estrategias y análisis,* Quinta Edición, Prentice Hall, México, 2000, P. 469.

En el gráfico No. 25 se muestra como se realiza la evaluación.

Gráfico No. 25
EVALUACIÓN DE PROCESOS



Fuente: HARRINGTON James, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.
Elaborado por: La Autora

3.9 HOJA DE COSTOS

La Hoja de Costos es una herramienta que se utiliza para determinar los costos por minuto de operación, personal y consolidado que son importantes para el análisis y determinación de costos y tiempos.

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

Para determinar los gastos de personal y costos de operación se ha considerado dos centros de costos: el área de ventas, administración y el personal del área de la planta procesadora considerando solo el personal que trabaja desde el área de despachos hasta que se distribuye el producto como se indica en la tabla No. 31

Tabla No. 31
PERSONAL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

AREA	No.	FUNCIÓN
VENTAS	1	Gerente general
	1	Subgerente de Ventas
	1	Supervisor de Ventas
	1	Asistente Administrativa
	1	Secretaria de Ventas
	6	Ejecutivos de Ventas
ADMINISTRACIÓN	1	Gerente General
	1	Asistente Cobranzas
	1	Recursos Humanos
	1	Sistemas
	1	Limpieza
PLANTA PROCESADORA	1	Supervisor de Producción
	1	Jefa de Calidad
	1	Asistente Administrativa
	1	Jefe de Despachos
	2	Facturadores
	13	Despachadores
	2	Transportistas
	1	Bodeguero
	1	Limpieza

Fuente: Recurso Humanos - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

Una vez identificadas las personas que intervienen en los procesos de la gestión de distribución y comercialización se elaboró las tablas No. 32 y 33 donde se detallan las Hojas de Costos diferenciando el área de ventas y la planta procesadora, en las cuales se determina el costo de operación por minuto por cada persona que labora en éstas áreas con la finalidad de asignarlas en los cuadros del levantamiento de procesos.

Tabla No. 32
HOJA DE COSTOS – ÁREA DE VENTAS

No.	CARGO	SUELDO		HORAS EXTAS		DMO 3RO	DMO 4TO	VACIONS	AP.PAT.	FDO RSERV	ALMET.	MOVL.	UNIF.	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
		MENS.	ANUAL	MENS.	ANUAL												
1	Gerente de Ventas	1.200,00	14.400,00		0,00	1.200,00	218,00	0,00	1.749,60	1.200,00	240,00	360,00	0,00	18.887,60	0,11	0,1684	**0,28**
1	Subgerente de Ventas	800,00	9.600,00		0,00	800,00	218,00	24,00	1.166,40	800,00	180,00	360,00	0,00	12.788,40	0,07	0,1684	**0,24**
1	Supervisor de Ventas	400,00	4.800,00		0,00	400,00	218,00	12,00	583,20	400,00	180,00	0,00	0,00	6.233,20	0,04	0,1684	**0,20**
1	Asistente Administrativa	280,00	3.360,00		0,00	280,00	218,00	28,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.279,24	0,02	0,1684	**0,19**
1	Secretaria	280,00	3.360,00		0,00	280,00	218,00	0,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.251,24	0,02	0,1684	**0,19**
6	Ejecutivos de Ventas	2.400,00	28.800,00		0,00	2.400,00	1.308,00	0,00	3.499,20	2.400,00	1.080,00	2.160,00	0,00	39.487,20	0,23	0,1684	**0,40**
1	Asistente Administrativa	280,00	3.360,00		0,00	280,00	218,00	84,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.335,24	0,03	0,1684	**0,19**
1	Facturador 1	240,00	2.880,00	35,00	420,00	275,00	218,00	82,50	400,95	275,00	180,00	0,00	0,00	4.371,45	0,03	0,1684	**0,19**
1	Facturador 2	240,00	2.880,00	28,00	336,00	268,00	218,00	80,40	390,74	268,00	180,00	0,00	0,00	4.261,14	0,02	0,1684	**0,19**
1	Jefe de Cobranzas	800,00	9.600,00		0,00	800,00	218,00	0,00	1.166,40	800,00	180,00	0,00	0,00	12.404,40	0,07	0,1684	**0,24**
1	Asistente de Cartera	280,00	3.360,00		0,00	280,00	218,00	28,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.279,24	0,02	0,1684	**0,19**
1	Jefe de RR.HH	800,00	9.600,00		0,00	800,00	218,00	0,00	1.166,40	800,00	180,00	0,00	115,00	12.289,40	0,07	0,1684	**0,24**
1	Mantenimiento	240,00	2.880,00		0,00	240,00	218,00	24,00	349,92	240,00	180,00	0,00	0,00	3.771,92	0,02	0,1684	**0,19**
1	Limpieza	80,00	960,00		0,00	80,00	60,00	49,50	116,64	80,00	180,00	0,00	0,00	1.166,14	0,01	0,1684	**0,18**
19	**TOTAL**	**8.320,00**	**99.840,00**	**63,00**	**756,00**	**8.383,00**	**3.984,00**	**412,40**	**12.222,41**	**8.383,00**	**3.480,00**	**2.880,00**	**575,00**	**132.805,81**			

Fuente: Dpto. Recursos Humanos
Elaborado por: La Autora

Tabla No. 33
HOJA DE COSTOS – PLANTA PROCESADORA

No.	CARGO	SUELDO		ANUAL	HORAS EXTRAS		DMO 3RO	DMO 4TO	VACNS	AP.PAT.	FDO RSERV	ALMET.	MOVL.	UNIF.	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
		MENS,	%		MENS,	Anual												
1	Supervisor de Producción	500,00	93,75	1.125,00	0,00	0,00	93,75	40,88	9,38	136,69	93,75	201,60	0,00	80,70	1.217,14	0,007	0,1283	**0,1354**
1	Jefe de calidad	800,00	150,00	1.800,00	0,00	0,00	150,00	40,88	15,00	218,70	150,00	201,60	0,00	0,00	2.172,98	0,013	0,1283	**0,1409**
1	Jefe de Despachos	700,00		8.400,00	30,00	360,00	730,00	218,00	70,00	1.064,34	136,88	201,60	0,00	80,70	10.696,92	0,062	0,1283	**0,1902**
6	Despachadores	1.308,00		15.696,00	60,00	720,00	1.368,00	1.308,00	130,80	1.994,54	1.368,00	1.209,60	720,00	484,20	21.611,54	0,125	0,1283	**0,2534**
4	Pesadores	872,00		10.464,00	40,00	480,00	912,00	872,00	87,20	1.329,70	912,00	806,40	480,00	322,80	14.407,70	0,083	0,1283	**0,2117**
2	Despachadores (Transporte)	436,00		5.232,00	20,00	240,00	456,00	436,00	43,60	664,85	456,00	403,20	240,00	161,40	7.203,85	0,042	0,1283	**0,1700**
1	Registrador	218,00		2.616,00	10,00	120,00	228,00	218,00	0,00	332,42	228,00	201,60	120,00	80,70	3.580,12	0,021	0,1283	**0,1490**
1	Obrero 1	218,00		2.616,00	15,00	180,00	233,00	218,00	0,00	339,71	233,00	201,60	0,00	80,70	3.537,41	0,020	0,1283	**0,1488**
1	Obrero 2	218,00		2.616,00	12,00	144,00	230,00	218,00	20,00	335,34	230,00	201,60	0,00	80,70	3.511,04	0,020	0,1283	**0,1486**
1	Obrero 3	218,00		2.616,00	13,00	156,00	231,00	218,00	0,00	336,80	231,00	201,60	0,00	80,70	3.506,50	0,020	0,1283	**0,1486**
1	Obrero 4	218,00		2.616,00	0,00	0,00	218,00	218,00	15,00	317,84	218,00	201,60	0,00	80,70	3.320,54	0,019	0,1283	**0,1475**
1	Obrero 5	218,00		2.616,00	18,00	216,00	236,00	218,00	0,00	344,09	236,00	201,60	0,00	80,70	3.583,79	0,021	0,1283	**0,1491**
2	Transportistas	600,00		7.200,00	0,00	0,00	600,00	436,00	0,00	874,80	600,00	403,20	0,00	161,40	9.146,20	0,053	0,1283	**0,1813**
2	Ayudantes	436,00		5.232,00	0,00	0,00	436,00	436,00	0,00	635,69	436,00	403,20	0,00	161,40	6.611,09	0,038	0,1283	**0,1666**
1	Bodeguero	250,00	46,88	562,50	0,00	0,00	46,88	40,88	0,00	68,34	46,88	201,60	0,00	80,70	483,17	0,003	0,1283	**0,1311**
1	Limpieza	250,00		3.000,00	9,90	118,80	259,90	218,00	0,00	378,93	259,90	201,60	0,00	0,00	4.033,93	0,023	0,1283	**0,1517**
27	**TOTAL**	**7.460,00**	**290,63**	**74.407,50**	**227,90**	**2.734,80**	**6.428,53**	**5.354,63**	**390,98**	**9.372,79**	**5.835,40**	**5.443,20**	**1.560,00**	**2.017,50**	**98.623,91**			

Fuente: Dpto. Recursos Humanos
Elaborado por: La Autora

En las tablas No. 34 y 35 se detallan los costos de operación, el cual es sumado al costo del talento humano para obtener el costo total, tanto del área de ventas como de la planta procesadora.

Tabla No. 34
COSTOS DE OPERACIÓN – ÁREA DE VENTAS

TELEFONO	435,01
TICKETS Y PASAJES AEREOS	364,84
MANT. ACTIVOS FIJOS	139,90
MANTENIMIENTO EQUIPOS	52,35
MANTENIMIENTO VEHICULOS	26.049,06
COMBUSTIBLES Y LUBRICAN	10.334,18
MATRIC. Y LEG. VEHICULOS	272,84
SUMINISTROS DE OFICINA	1.366,72
AGUA POTABLE	46,09
TELEFONO	168,54
PUBLICIDAD-PROMOCIONES	7.769,06
PEAJES	1.095,82
DEP. MUEBLES Y ENSERES	55,08
DEP. VEHICULOS	1.326,65
DEP. EDIFICIO	220,01
DEP. EQUIPOS COMPUTACIO	802,03
SEGURO DE VIDA	673,30
SEGURO ACTIVOS	5.634,92
TRANSPORTE	27.830,97
ALIMENTACION	2.280,00
UNIFORMES	383,33
TOTAL	**87.300,71**

COSTO DE OPERACIÓN POR MIN.	**0,1684**

Fuente: Dpto. de Contabilidad - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

Tabla No. 35
COSTOS DE OPERACIÓN-PLANTA PROCESADORA

DEP. MAQUINARIA	2.144,93
DEP. GALPONES	333,01
DEP. MUEBLES Y ENSERE	133,45
DEP. INST.ELECTRICAS	1.971,89
DEP. INST. DE AGUA	77,68
DEP. EQUIP. COMUNICACI	1,90
DEP. EDIFICIOS	2.133,61
DEP. EQUIP. REFRIGERAC	21.974,98
DEP. EQUIP. COMPUTACIO	82,88
DEP. CISTERNA	33,95
MANTENIMIENTO ACTIVOS	14.188,26
MANTENIMIENTO VEHICUL	394,86
LUZ ELECTRICA	10.774,79
AGUA	9,07
TELEFONO	265,16
SUMINISTROS OFICINAS	468,61
SEGUROS	1.019,64
LIMPIEZA	14,33
PATENTES Y PERMISOS	40,25
PROD. SEGURIDAD	14,00
COMUNICACIONES	416,64
DESINFECCION	267,21
ROPA DE TRABAJO	1.524,50
UNIFORMES	6.725,00
ALIMENTACION	1.512,00
TOTAL	**66.522,60**

COSTO DE OPERACIÓN POR MIN.	**0,13**

Fuente: Contabilidad - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

En la tabla No. 36 se muestra el resumen de los costos, tanto del área de ventas como de la planta procesadora para conocer el costo total de operación por minuto.

Tabla No. 36
COSTOS TOTALES

COSTOS		
COSTO DE OPERACIÓN		0,30
* Área de Ventas	0,17	
* Planta Procesadora	0,13	
COSTOS DE PERSONAL		0,06
* Área de Ventas	0,04	
* Planta Procesadora	0,02	
COSTO TOTAL POR MINUTO		**0,36**

Fuente: Dpto. Contabilidad - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

Una vez identificadas las áreas responsables de las devoluciones, aplicada la matriz de priorización y las hojas de costos se realizará el levantamiento de los procesos seleccionados para conocer a fondo las principales causas de la problemática planteada.

Antes de presentar el levantamiento de procesos es importante conocer ciertos puntos que se detallan a continuación:

- **PROMEDIO KILOS – DESPACHOS POR DÍA:** Para conocer los kilos que se despachan por día, se realizó la tabla No. 37 donde se considera 12 días de despachos al año, es decir, un día por mes, la selección del día se la hizo aleatoriamente; de esta manera se puede obtener el promedio de la cantidad despachada.

Tabla No. 37
DESPACHO EN KILOS

DESPACHO EN KILOS					
No.	**FECHA/PROD.**	**POLLO**	**GRANEL**	**BAND.**	**MEN.**
1	7-ENE-09	19.205,60	379,20	729,40	3.139,20
2	5-feb-09	21.377,00	5.556,60	786,00	2.605,00
3	5-mar-09	12.908,10	3.306,00	692,00	4.218,00
4	3-abr-09	17.931,10	4.098,00	717,60	4.215,60
5	2-may-09	23.048,20	4.580,50	1.069,40	3.662,30
6	8-jun-09	21.113,80	4.232,00	871,60	3.998,20
7	8-jul-09	29.549,40	8.047,40	916,20	4.119,60
8	6-ago-09	10.031,40	7.529,20	780,40	4.762,20
9	11-sep-09	26.611,80	3.358,00	731,10	3.593,40
10	17-oct-09	20.939,30	5.362,20	1.522,40	3.990,80
11	24-nov-09	20.548,90	6.292,60	1.000,40	5.311,00
12	30-dic-09	30.334,50	9.966,00	612,20	4.131,40
		253.599,10	**62.707,70**	**10.428,70**	**47.746,70**
TOTAL		**374.482,20**			

Promedio diario	**21.133,26**	**5.225,64**	**869,06**	**3.978,89**

Fuente: Facturación - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

- **PROMEDIO KILOS – DEVOLUCIONES POR DÍA:** Para conocer la cantidad en kilos devueltos por día, se realizó la tabla No. 38 donde se considera 12 días de despachos al año, es decir, un día por mes, la selección del día se la hizo aleatoriamente; de esta manera se puede obtener el promedio de devoluciones.

Tabla No. 38
DEVOLUCIÓN EN KILOS

DEVOLUCIONES EN KILOS					
No.	**FECHA/PROD.**	**POLLO**	**GRANEL**	**BAND.**	**MEN.**
1	7-ENE-09	1.001,50	94,00		24,20
2	5-feb-09	160,50	46,80		
3	5-mar-09	37,00	30,00	27,00	134,00
4	3-abr-09	4,80			
5	2-may-09				
6	8-jun-09	269,60	25,00	1,60	76,60
7	8-jul-09	168,00			24,60
8	6-ago-09	319,20	49,30	25,00	2.321,00
9	11-sep-09	669,00	31,00		5,00
10	17-oct-09	42,10			
11	24-nov-09	2.012,40	297,50	3,00	74,00
12	30-dic-09	260,00	32,00	15,00	50,00
		4.944,10	**605,60**	**71,60**	**2.709,40**
TOTAL		**8.330,70**			

Promedio diario	**412,01**	**50,47**	**5,97**	**225,78**

Promedio diario	**2%**	**1%**	**1%**	**6%**

TOTAL	**2,22%**

Fuente: Facturación - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

- **CAPACIDAD UTILIZADA POR LOS CAMIONES:** En la tabla No. 39 se detalla la capacitad utilizada por los camiones. Se consideró 12 días de despachos al año, es decir, un día por mes, la selección del día se la hizo aleatoriamente.

Tabla No. 39
CAPACIDAD UTILIZADA POR CAMIÓN

Estos valores están dados en porcentajes, y representan el pesaje del camión por despacho.

No.	FECHA / RUTAS	INTERNAS						PROVICINCIAS			
		NORTE	SUR	ATOSR.	CNTA	CNTRO	SPEC.	NORTE	SUR	GYAQL	OTRAS
1	7-ENE-09	68,80	50,40	63,80	91,50	91,20	50,60	90,20	94,60	91,20	0,00
2	5-feb-09	72,80	88,80	67,60	66,90	41,30	70,40	51,00	57,40		102,10
3	5-mar-09	101,20	55,20	33,40	22,60	56,00	58,40	69,00	50,20		
4	3-abr-09	94,60	56,80	45,00	78,46	26,80	75,80	56,00	61,42	97,58	88,11
5	2-may-09	55,40	51,20	84,00	87,70	50,80		71,60	62,50		45,00
6	8-jun-09	112,80	47,80	85,60	50,80	42,00	80,50	38,40	97,80	97,20	93,80
7	8-jul-09	51,00	42,00	39,00	66,20	55,30	69,80		80,80		61,80
8	6-ago-09	86,00	68,80	64,40	99,20	72,30		27,80	46,00	89,20	83,80
9	11-sep-09	75,60	59,40	72,80	86,20	55,40	78,30	79,10	76,60	103,50	100,80
10	17-oct-09	88,30	57,20	57,80	27,90	41,00		78,60	46,60	94,60	79,10
11	24-nov-09	99,60	54,80	40,20	21,00	38,00	91,60	24,40	77,10	96,40	83,40
12	30-dic-09	46,00	56,20	83,60	80,80	91,80	74,90	62,80	58,70	63,80	87,10
TOTAL		**952,10**	**688,60**	**737,20**	**779,26**	**661,90**	**650,30**	**648,90**	**809,72**	**733,48**	**825,01**
PROMEDIO DE CARGA %		**79,34**	**57,38**	**61,43**	**64,94**	**55,16**	**54,19**	**54,08**	**67,48**	**61,12**	**68,75**

Fuente: Facturación - Integración Avícola-Grupo Oro
Elaborado por: La Autora

3.10 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

A continuación se presentan los cuadros del levantamiento de procesos, que van desde el 1 hasta el 15 donde se detallan cada una de las actividades, en tiempos y costos, y se realiza la flujo diagramación de los procesos de la gestión comercial y de distribución de la empresa Integración Avícola - Grupo Oro con la finalidad de detectar las falencias y puntos débiles en cada actividad.

Seguido del cuadro de los cuadros del levantamiento de procesos se encontrará el Informe de Novedades dirigido al Gerente de Ventas dándole a conocer de manera cualitativa todas las novedades encontradas.

Es importante mencionar, que la frecuencia y tiempos de las actividades fueron tomadas en base al promedio ponderado de varios días a la semana. "El tiempo promedio observado, obtenido solamente con tiempos representativos, se conoce como **tiempo selecto (t)".** [36]

El Anexo No. 1 indica el resumen de éstos parámetros.

[36] KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, Op. Cit., P.180.

Cuadro No. 1

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	AREA DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION	NOMBRE DEL PROCESO:	PLANIFICACIÓN DE VENTAS SEMANALES - P1				
		INGRESO:	Necesidad de contar con una planificación semanal e información actualizada sobre el negocio y el mercado.				
		SALIDA:	Plan de ventas semanal				
FRECUENCIA:	Semanal	TIEMPO:	90	min	EFICIENCIA TIEMPO (IVA):		57%
VOLUMEN:	1	COSTO:	$ 24,41		EFICIENCIA COSTO:		58%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA ○	□	⇨	▽	D	◇	TIEMPO AV AVC	AVE	NAV	COSTO AV AVC	AVE	NAV	NOVEDADES
1	Gerente de Ventas	Convoca al personal de ventas	x							2			0,56		Impuntualidad. Solo participa la fuerza de ventas. No se usa un medio apropiado para la convocación.
2	Gerente de Ventas	Expone la situación actual del negocio y mercado	x							12			3,33		Sin novedad
3	Gerente de Ventas	Solicita al personal comenten acerca de sus clientes y el mercado					x				10			2,78	No todos los ejecutivos participan. Existen quejas de clientes
4	Gerente de Ventas	Analiza posibles causas de quejas		x						7			1,94		Las quejas son por la cantidad y calidad del producto.
5	Supervisor de Ventas	Solicita información de descuentos actuales de la empresa					x				3			0,61	No todo el personal conoce de manera global los descuentos por canal.
6	Secretaria de Ventas	Solicita información de precios de la competencia					x				3			0,58	Sin novedad
7	Gerente de Ventas	Expone cambio de precios realizados	x							10			2,78		El cambio de precios lo realiza Gerencia.
8	Gerente de Ventas	Acuerda citas con ejecutivos para visitar a clientes especiales					x				7			1,94	Sin novedad
9	Gerente de Ventas	Expone la cantidad de producto disponible por canal de distribucion	x							5			1,39		No siempre se expone la planificación de producción. No toma en cuenta los requerimientos reales de los ejecutivos. No hay un cupo determinado
10	Jefe de Cobranzas	Solicita un informe de cartera actualizado					x				3			0,72	Sin novedad
11	Gerente de Ventas	Revisa la cartera de cada ejecutivo		x							13			3,61	Sin novedad
12	Gerente de Ventas	Solicita explicaciones de carteras vencidas	x							10			2,78		Hay clientes que no fueron vistados para el cobro de facturas.
13	Gerente de Ventas	Pone límites de tiempo para la cobranza de cartera vencida	x							5			1,39		Inconformidad de ejecutivos porque los clientes no pagan facturas anteriores sino se les despacha el producto solicitado. El saldo pendiente se descuenta al ejecutivo
			TOTAL						0	51	39	0,00	14,16	10,24	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Planificación de Ventas Semanales – P1
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Planificación de Ventas Semanales – P1, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Necesidad de contar con una planificación semanal e información actualizada sobre el negocio y el mercado.	**Tiempo:**	90 min.
Salida:	Plan de ventas semanal	**Costo:**	$ 24.41
Frecuencia:	Semanal	**Eficiencia en Tiempo:**	57%
Volumen:	1	**Eficiencia en Costo:**	58%

El tiempo del ciclo del proceso es de 90 minutos, de los cuales 51 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa y 39 min. no agregan valor y representa el 57% de eficiencia. El costo empleado es $ 24.41 de los cuales $ 14.16 genera valor a la empresa y $ 10.24 no agrega valor generando una eficiencia del 58%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. No se comunica oportunamente a la reunión. El medio utilizado para la convocatoria es vía telefónica a la Secretaria, Asistente Administrativa o Supervisor de Ventas quienes no comunican a todo el personal del área de ventas.

b. El personal llega tarde a la reunión.

c. El personal da poca importancia a la planificación de ventas semanales. No hay un cupo determinado para repartir el producto disponible.

d. No todo el personal aporta con ideas de la situación actual del mercado.

e. El personal desconoce los descuentos vigentes por canales de distribución, solo conocen los ejecutivos de acuerdo a su ruta.

f. La mayoría de veces, el cambio de precios lo realiza el Gerente General y no comunica oportunamente a los ejecutivos de ventas para que ellos puedan cambiar sus estrategias de negociación con los clientes.

g. Gerencia no solicita oportunamente la información, por lo que al momento de exigirla hay demora en la presentación.

h. La información de la cantidad producida durante el día llega tarde, por lo que los ejecutivos desconocen la cantidad de producto disponible antes de hacer los pedidos.

i. Los ejecutivos no cuentan con una planificación de pedidos por cliente para tener un dato real y no aproximado.

j. En el mercado, la demanda es mayor a la oferta, y la empresa no cuenta con la capacidad suficiente para satisfacerla.

k. La cantidad de producto por cliente es limitado debido a la falta de stock.

l. Los ejecutivos no dan seguimiento a todos los clientes morosos, por lo que al momento que el Gerente de Ventas solicita una explicación no dan un argumento que sustente su respuesta.

m. Existe inconformidad por parte de la fuerza de ventas a las decisiones tomadas por Gerencia respecto a las facturas impagas.

n. El personal no alcanza a cubrir las metas.

Atentamente,
Katia Carrera J.

Cuadro No. 2

		ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:					GESTIÓN DE PEDIDOS – P2							
			INGRESO:	Necesidad de conocer los requerimientos del cliente											
			SALIDA:	Nota de pedido por cliente/Solicitud de crédito											
FRECUENCIA:		Diario	TIEMPO:	2805	min			EFICIENCIA TIEMPO (IVA):						82%	
VOLUMEN:		19 cada ejecutivo	COSTO:	$1.110,30				EFICIENCIA COSTO:						82%	
No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV			AV			
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE	NAV	AVC	AVE	NAV	
1	Vendedor	Realiza cronograma de visita							38			11,31			Cronograma de acuerdo a los factores que debe cubrir cada día. Ha visita a todos los clientes.
2	Vendedor	Revisa el reporte de despachos del día									36			14,25	Ha todos los ejecutivos la hora por la que desconocen los detalles de los rutas.
3	Vendedor	Resolver problemas calificados por el transportista							48			15,85			Transportistas no tienen saldo disponible para comunicarse. Ha pude organizar una ruta clientes, por lo que hay desviación del producto.
4	Vendedor	Visita al cliente							576			228,62			Esperar porque el cliente está ocupado. El cliente se queja por la ausencia de producto.
5	Secretaria de Ventas	Llama q'e recibe llamada a la oficina para hacer pedidos especiales.							15			2,38			Solo los clientes especiales tienen una planificación mensual.
6	Vendedor	Recepta el pedido							288			114,31			Ha se llena ch la solicitud de pedido. El ejecutivo la hace en la oficina en la tarde. Ha se registra el horario de entrega.
7	Vendedor	Cobra de facturas anteriores q entrega de notas de crédito							728			285,78			Esperar porque el cliente está ocupado. Ha entrega las notas de crédito a tiempo.
8	Vendedor	Visita a nuevos clientes							68			25,82			Demora porque hay tráfico. Si no cliente nuevo se demora en llegar porque desconocer la dirección
9	Vendedor	Ofrece productos, precios y descuentos.							88			34,33			Cliente q ejecutivo no da toda la información necesaria
10	Vendedor	Recepta condiciones del cliente									3			1,19	Cliente se demora para tomar la decisión.
11	Vendedor	Recepta documentos de ingreso.									18			5,37	Demora hasta que el cliente alcance documentos. Ha se entrega todos los documentos.
12	Vendedor	Anuncia el banco.									28			7,34	Sin novedad
13	Vendedor	Deposita dinero cobrado.									28			7,34	Existe mucha gente en la fila. Se reposa a un asiento.
14	Vendedor	Retorna a la empresa									128			47,63	Ha hay horario de llegada a la oficina.
15	Vendedor	Recepta el pedido a teléfono.							72			28,58			El riesgo de deslizar el producto aumenta porque no se tiene la firma de conformidad. Se tiene un solo teléfono.
16	Vendedor	Recepta el pedido a mail							24			9,53			Ha todos los ejecutivos tienen acceso al mail en la empresa. Existe una máquina para toda la fuerza de ventas.
17	Vendedor	Solicita un talón de ventas									12			4,76	Ha todos los ejecutivos la piden. Suspensión está ocupado, se demora en entregar.
18	Vendedor	Revisa el talón de ventas para revisar pedidos									38			11,31	Sin novedad
19	Vendedor	Realiza las Notas de pedido de los clientes.							216			85,73			Se realiza el pedido de varios clientes por calidad del ejecutivo. Ha se especifica las condiciones de producto. Ha verifica si el cliente está o no bloqueado. Desperdicio de documentos. Ha hay máximos y mínimos de pedidos. Formato poco adecuado.
20	Vendedor	Asigna de código por cliente.									108			42,87	Ejecutivos desconocen los códigos de clientes.
21	Vendedor	Asigna rutas.							54			21,43			Ha registra Si el horario de entrega del cliente.
22	Vendedor	Entrega nota de pedido									12			4,76	Ha se tiene un horario establecido para la entrega de pedidos.
23	Vendedor	Solicita verificación de nuevo cliente							3			1,19			Ha entrega todos los requisitos en cada día.
24	Vendedor	Llena el documento de "Detalle de Facturas Cobradas"							68			25,82			Sin novedad
25	Vendedor	Va a cobranzas									18			7,14	Demora porque la cobradora está atendida a otros ejecutivos. Los ejecutivos son muy lento a Cobranzas.
26	Vendedor	Canjea facturas cobradas									38			15,72	Sin novedad
27	Vendedor	Recupera facturas q notas de crédito							54			21,43			Ha todas las notas de crédito se recuperan combinadas. Ha revisa las novedades de las facturas q'e notas de crédito
28	Vendedor	Regresa a la oficina									18			7,14	Sin novedad
			TOTAL						888	0	497	313,83	0,00	197,27	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: **Ing. Mauricio Larrea**
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: **Katia Carrera**
Asunto: **Análisis del subproceso: Gestión de Pedidos – P2**
Lugar y fecha: **Quito, 16 de septiembre de 2009**

En base al análisis del diagrama del proceso: Gestión de Pedidos – P2, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Necesidad de conocer los requerimientos del cliente	**Tiempo:**	2805 min.
Salida:	Nota de Pedido por cliente / Solicitud de Crédito	**Costo:**	$ 1110.30
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	82%
Volumen:	19 por cada ejecutivo	**Eficiencia en Costo:**	82%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2805 minutos, de los cuales 2308 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente y 497 min. no agregan valor y representa el 82% de eficiencia. El costo empleado es $ 1110.30 de los cuales, $ 913.03 generan valor al cliente y $ 497.00 no agregan valor generando una eficiencia del 82%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. Los ejecutivos no tienen un cronograma de visitas diario por lo que no visitan a todos los clientes que están en la ruta, desconocen sus requerimientos actuales, no cobran las facturas pendientes y no entregan las notas de crédito.

b. No todos los ejecutivos revisan el Reporte de Despachos del día.

c. Los transportistas no comunican a los ejecutivos los problemas en las entregas porque no disponen de saldo por lo tanto, no se puede ubicar el producto en otro lugar y hay devolución.

d. En la visita al cliente hay demora porque hay que esperarlo que se desocupe.

e. Solo los clientes especiales tienen una planificación de ventas mensual.

f. Los ejecutivos no llenan todas las notas de pedido, por lo que el cliente no firma y no existe una constancia real y de responsabilidad en caso de devoluciones.

g. El formato de la Nota de Pedido no es apropiado para especificar detalles como la hora de entrega, calidad del producto que solicita, códigos y rutas.

h. Los ejecutivos no entregan toda la documentación al cliente, como nuevas facturas y Notas de Crédito.

i. Los ejecutivos no dan una información real a los clientes de la cantidad que se puede ofertar diariamente.

j. Los ejecutivos no entregan toda la documentación de los nuevos clientes a tiempo al Supervisor de Ventas y al Jefe de Cobranzas, en caso de que solicite crédito. No existe un formato apropiado para la creación de clientes.

k. Hay demora porque en el banco existe mucha gente y adicionalmente hay un alto riesgo de inseguridad.

l. Los ejecutivos de ventas no tienen un horario de llegada a las oficinas, por lo que si llegan muy tarde, la creación de nuevos clientes se retrasa y no pueden entregar la cobranza del día.

m. Los pedidos se los toman vía telefónica, aumentando el riesgo de devolución al no tener una constancia escrita como es la Nota de Pedido.

n. Solo existe una sola línea telefónica para todos los ejecutivos.

o. Solo se dispone de una computadora para cinco ejecutivos por lo que no tienen acceso a revisar su mail.

p. El Supervisor de Ventas se demora al entregar los estados de cuenta a los ejecutivos porque no dispone de tiempo.

q. Los ejecutivos de ventas realizan los pedidos de ciertos clientes determinando a su criterio la cantidad.

r. Los ejecutivos no revisan los clientes bloqueados antes de realizar los pedidos.

s. Demora al llenar las Notas de Pedidos porque los ejecutivos desconocen los códigos de sus clientes. Además se corre el riesgo que se ingresen los códigos incorrectos.

t. No hay un horario que determine la hora de entrega máxima de pedidos.

u. Demora en Cobranzas, ya que la Asistente se encuentra ocupada.

v. Las Notas de Crédito y Facturas no están archivadas oportunamente.

w. Los ejecutivos comisionan por factura cobrada, no se consideran los kilos devueltos, es decir, solo se analiza el tema económico – financiero y no el volumen de devoluciones.

Considerando que la segunda área responsable de las devoluciones es el área de ventas y una vez analizadas las actividades realizadas por parte de los ejecutivos de ventas es indispensable analizar la calidad del servicio que reciben los clientes para determinar su grado de satisfacción y cumplimiento de la empresa a través de la fuerza de ventas, ya que las devoluciones desde ésta perspectiva son consideradas como insatisfacción de los clientes.

Para evaluar la calidad de servicio y satisfacción del cliente se realizó una encuesta en base a los datos expuestos en la tabla No. 40.

El formato de la encuesta se presenta en el Anexo No. 2

Tabla No. 40
CARTERA DE CLIENTES

CLIENTES REGISTRADOS			**CLIENTES VIGENTES**	
Distribuidores	31	2,04%	12	2,96%
Autoservicios	35	2,31%	25	6,16%
Mayoristas Preferenciales	62	4,09%	47	11,58%
Detallistas Preferenciales	1388	91,56%	322	79,31%
TOTAL	**1516**	**100%**	**406**	**100,00%**

Fuente: Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

Para determinar el número de encuestas se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 pqN}{\mathrm{E}^2(N-1)+\sigma^2 pq}$$

n = Tamaño de la muestra
σ = Nivel de confianza
p = probabilidad
q = fracaso
E = errror de estimación
N = población

Nivel de confianza	0,98
Probabilidad	0,70
Fracaso	0,30
Población	1516
Error de estimación	0,075
n =	**35**

Aplicando la fórmula de muestreo se obtuvo que el número de encuestas por realizar son 35 y se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

Tabla No. 41
DISTRIBUCIÓN DE ENCUESTAS

CLIENTES REGISTRADOS	No. ENCUESTAS
Distribuidores	3
Autoservicios	5
Mayoristas Preferenciales	9
Detallistas Preferenciales	18
TOTAL	**35**

Fuente: Dpto. de Ventas
Elaborado por: La Autora

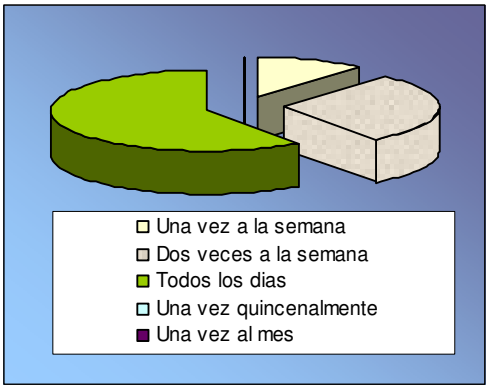
TABULACIÒN Y ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS

1. Usted, con qué frecuencia realiza sus requerimientos de producto (pollo, granel, menudencias y bandejas):

Tabla No. 42
FRECUENCIA DE COMPRA

	Distribuidores		Autoservicios		Mayoristas Preferenciales		Detallistas Preferenciales		TOTAL	
Una vez a la semana							4	100%	**4**	**11%**
Dos veces a la semana	2	20%			3	30%	5	50%	**10**	**29%**
Todos los días	1	5%	5	24%	6	29%	9	43%	**21**	**60%**
Una vez quincenalmente									**0**	**0%**
Una vez al mes									**0**	**0%**
TOTAL	**3**		**5**		**9**		**18**		**35**	**100%**

Gráfico No. 26
FRECUENCIA DE COMPRA



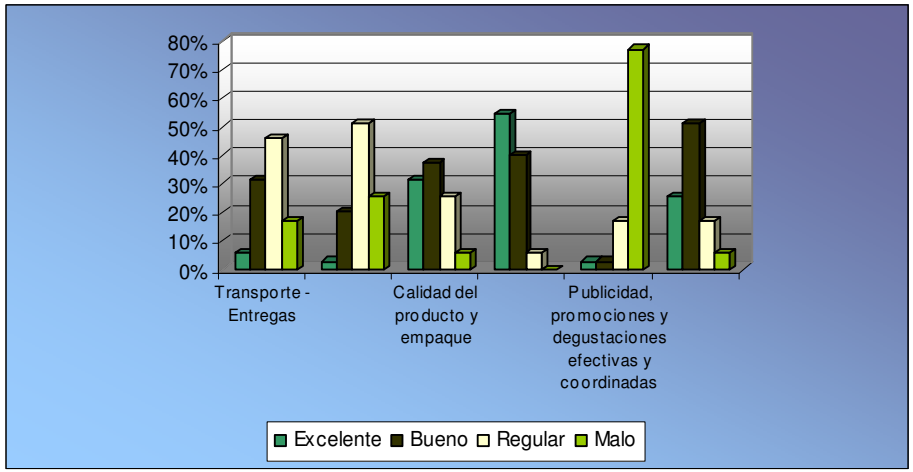
El 60% de todos nuestros clientes realizan sus pedidos diariamente, el 29% lo realizan dos veces a la semana y el 11% lo realizan una vez por semana, lo que indica que la frecuencia de compra de nuestros productos en los diferentes segmentos de mercado es continúa, a nuestros clientes les gusta trabajar con pollos ORO, lo que muestra que la empresa Integración Avícola – Grupo Oro va ganando un mayor posicionamiento en la mente del consumidor lo que permite que su plaza se desarrolle cada día mas.

2. Considerando los siguientes parámetros. Cómo evalúa el servicio entregado por la empresa Integración Avícola?

Tabla No. 43
EVALUACIÓN DEL SERVICIO

	Distribuidores								Autoservicios								Mayoristas Preferenciales								Detallistas Preferenciales								TOTAL							
	E		B		R		M		E		B		R		M		E		B		R		M		E		B		R		M		E		B		R		M	
Transporte - Entregas	2	6%	1	3%									3	9%	2	6%			3	9%	5	14%	1	3%			7	20%	8	23%	3	9%	2	6%	11	31%	16	46%	6	17%
Logìstica efectiva	1	3%	2	6%									3	9%	2	6%			1	3%	6	17%	2	6%			4	11%	9	26%	5	14%	1	3%	7	20%	18	51%	9	26%
Calidad del producto y empaque	1	3%	2	6%									5	14%			4	11%	5	14%					6	17%	6	17%	4	11%	2	6%	11	31%	13	37%	9	26%	2	6%
Gestiòn de ventas, personalizada y ágil			3	9%							4	11%	1	3%			8	23%	1	3%					11	31%	6	17%	1	3%			19	54%	14	40%	2	6%	0	0%
Publicidad, promociones y degustaciones efectivas y coordinadas					1	3%	2	6%							5	14%					3	9%	6	17%	1	3%	1	3%	2	6%	14	40%	1	3%	1	3%	6	17%	27	77%
Politicas claras y estables de crédito			3	9%							1	3%	4	11%			3	9%	4	11%	1	3%	1	3%	6	17%	10	29%	1	3%	1	3%	9	26%	18	51%	6	17%	2	6%

Gráfico No. 27
EVALUACIÓN DEL SERVICIO



Como se indica en la tabla No. 43, el 46% considera que el transporte – entregas es regular, lo que significa que nuestros clientes no están satisfechos con el servicio de transporte y con el trato que les dan nuestros choferes y ayudantes, es una señal de alarma y confirmación que se debe manejar de mejor manera el transporte de la empresa y por ende reformar la organización y planificación en el área de despachos. Consecuentemente, el 26% de nuestros clientes consideran que la logística de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro es mala debido a que no se puede cumplir al 100% con los horarios de los clientes y la falta de conocimiento de las respectivas rutas de algunos choferes hacen que se retrasen en las entregas.

El 37% de nuestros compradores, consideran que la calidad del producto y el empaque es bueno, por lo tanto se puede deducir que existe cierto nivel de conformidad y satisfacción en el mercado, sin embargo, no hay que descuidar el control de calidad en éstos aspectos ya que reflejan la imagen de la empresa.

El parámetro Gestión de ventas, personalizada y ágil, es considerado en un 54% como excelente y en un 40% como buena, lo que indica que nuestros clientes se encuentran satisfechos con el trabajo diario que realizan los ejecutivos de ventas, sin embargo, hay que considerar el aprendizaje y capacitación de atención al cliente debe ser continúo y no se lo debe descuidar ya que la fuerza de ventas son la representación de la empresa en el mercado.

El 77% del mercado en sus diferentes segmentos discurren que la publicidad, promociones, degustaciones efectivas y coordinadas es mala, ya que no perciben ni reciben información de pollos ORO en ningún medio ni canal, ésta es una debilidad para la empresa, lo que significa que si el producto tiene posicionamiento en el mercado es porque se ha promocionado únicamente por su calidad y no porque la se haya invertido en publicidad.

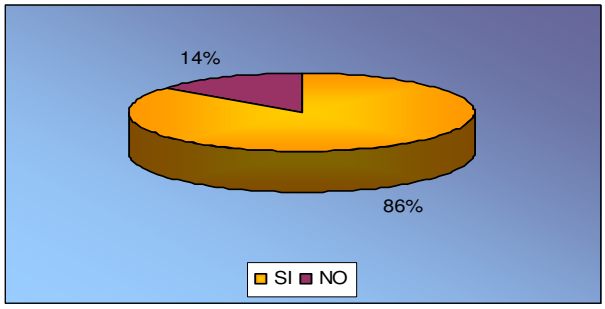
El 26% de nuestros clientes, consideran que las políticas en general son claras y estables, lo que indica que existe un buen entendimiento entre el cliente y las diferentes áreas de la empresa como son: Ventas, Contabilidad, Cobranzas y Despachos. En la cadena de autoservicios existe un poco de inconformidad en éste parámetro debido a que es un poco demoroso llegar a negociar entre las partes.

3. **En todo el tiempo que usted trabaja con productos ORO, ha realizado alguna devolución?**
4. **Por qué motivo ha devuelto el producto?**

Tabla No. 44
DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO

	Distribuidores		Autoservicios		Mayoristas Preferenciales		Detallistas Preferenciales		TOTAL	
SI	3	9%	5	14%	8	23%	14	40%	30	86%
NO	0		0		1	3%	4	11%	5	14%

Gráfico No. 28
DEVOLUCIÓN DE PRODUCTO



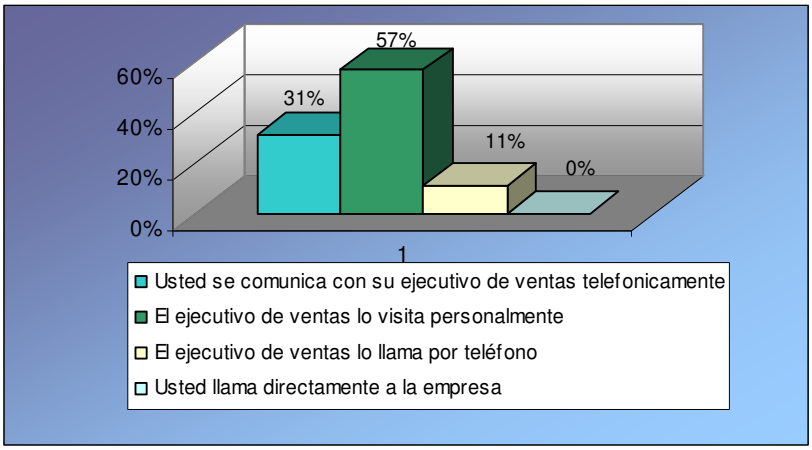
Como se muestra en la tabla No. 44 y el gráfico No. 28, el 86% de nuestros clientes que han comprando nuestros productos han realizado devoluciones debido a que el pollo no está en el rango requerido, producto mal pesado, pollo congelado, fecha de caducidad, mal aspecto del producto, pedido incompleto, entre otras.

5. **Cuándo usted necesita realizar algún requerimiento, cómo lo hace?**

Tabla No. 45
REQUERIMIENTO DEL PRODUCTO

	Distribuidores		Autoservicios		Mayoristas Preferenciales		Detallistas Preferenciales		TOTAL	
Usted se comunica con su ejecutivo de ventas telefónicamente			2	6%	3	9%	6	17%	11	31%
El ejecutivo de ventas lo visita personalmente			3	9%	6	17%	11	31%	20	57%
El ejecutivo de ventas lo llama por teléfono	3	9%					1	3%	4	11%
Usted llama directamente a la empresa									0	0%

Gráfico No. 29
REQUERIMIENTO DEL PRODUCTO



El 57% de nuestros consumidores son visitados personalmente por los ejecutivos de ventas de la empresa para realizar sus requerimientos, el 31% toma la iniciativa de llamar al ejecutivo de ventas a realizar su requerimiento, y el 11% reveló que el ejecutivo toma el pedido por teléfono.

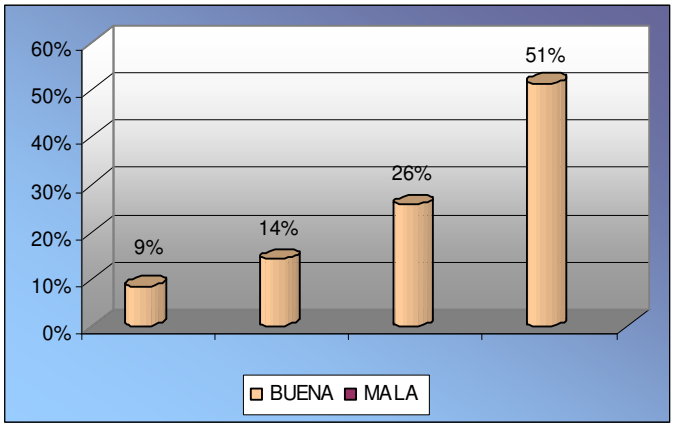
Es satisfactorio conocer que la fuerza de ventas cumple con el procedimiento establecido para la gestión de ventas porque la mejor forma de conocer las necesidades del mercado es a través de la interacción entre las partes, y es obligación de los vendedores estar pendientes de todos sus clientes. Sin embargo, es importante resaltar que los ejecutivos de ventas deben adquirir una mayor información de los requerimientos y necesidades de sus clientes para que posteriormente las diferentes áreas de la empresa puedan realizar su trabajo eficientemente. La información otorgada por los vendedores es un punto clave y estratégico para las actividades de la organización.

6. El servicio pre y post venta que le brinda nuestro ejecutivo de ventas, usted la considera:

Tabla No. 46
EVALUACIÓN SERVICIO PRE – POST VENTA

	Distribuidores		Autoservicios		Mayoristas Preferenciales		Detallistas Preferenciales		TOTAL	
BUENA	3	9%	5	14%	9	26%	18	51%	100%	35
MALA										

Gráfico No. 30
EVALUACION SERVICIO PRE – POST VENTA



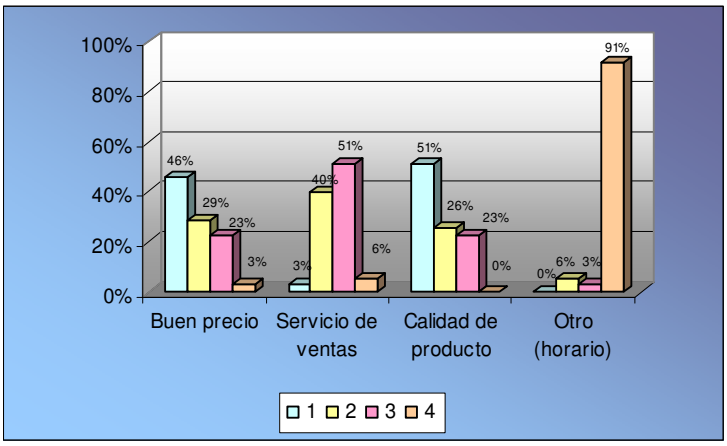
Como se muestra en la tabla No. 46 y en el gráfico No. 30, todos los clientes de la empresa Integración Avícola - Grupo Oro consideran que el servicio prestado por los ejecutivos de ventas antes y después de la venta es bueno, lo que indica que la fuerza de ventas está consolidada y que los clientes se sienten contentos y satisfechos con el trabajo que los ejecutivos realizan.

7. Al momento que Usted realiza un requerimiento que parámetro lo considera más importante? **Siendo 1 importante y 4 menos importante**

Tabla No. 47
PARÁMETROS PARA LOS REQUERIMIENTOS

	Distribuidores				Autoservicios				Mayoristas Preferenciales				Detallistas Preferenciales				TOTAL							
	1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**		**2**		**3**		**4**	
Buen precio	2	1			1	4			4	3	2		9	2	6	1	16	46%	10	29%	8	23%	1	3%
Servicio de ventas			3				5			5	4		1	9	6	2	1	3%	14	40%	18	51%	2	6%
Calidad de producto	1	2			4	1			5	1	3		8	5	5	0	18	51%	9	26%	8	23%	0	0%
Otro (publicidad, empaque, transporte)				3				5				9	0	2	1	15	0	0%	2	6%	1	3%	32	91%

Gráfico No. 31
PARÁMETROS PARA LOS REQUERIMIENTOS



Según los datos arrojados por las encuestas realizadas, se puede determinar que dependiendo del canal de distribución existe un parámetro para realizar los pedidos. El 46% de los clientes antes de realizar los requerimientos pone mucha atención en el precio y los descuentos vigentes, siendo para los clientes de cobertura un factor importante de decisión. El 51% de los consumidores de todos los canales, consideran que la calidad del producto es lo más importante, por lo tanto, se puede concluir que la tendencia de consumo se inclina a la calidad y no al precio, lo que significa que la empresa tiene una gran fortaleza debido a que los productos comercializados por la empresa tienen esta cualidad. El 40% de los clientes consideran algo complementario el servicio prestado por la fuerza de ventas, y finalmente, el 91% no le da importancia a otros parámetros como es la publicidad, el empaque y el transporte.

Cuadro No. 3

GRUPO ORO		**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**	**NOMBRE DEL PROCESO:**				**TRÁMITE A LOS PEDIDOS - P3**						
			INGRESO:	Notas de pedidos, mails, faxes, órdenes de compra									
			SALIDA:	Reporte de pedidos									
FRECUENCIA:		Diario	TIEMPO:	602	min		EFICIENCIA TIEMPO:						68%
VOLUMEN:		126 pedidos	COSTO:	$ 127,11			EFICIENCIA COSTO:						63%
No.	**RESPONSABLE (CARGO)**	**ACTIVIDAD**	**SIMBOLOGÍA**						**TIEMPO**			**COSTO**			**NOVEDADES**
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Secretaria de Ventas	Llama a ejecutivos que tienen clientes especiales. Los clientes especiales son los que superan las dos toneladas facturadas durante dos semanas.					x			15	25		2,90	4,83	Complejidad de comunicarse con el ejecutivo.
2	Secretaria de Ventas	Recepta el pedido de clientes normales y especiales vía telefónica	x						69			13,32			No se realiza la nota de pedido,
3	Secretaria de Ventas	Realiza requerimientos a la planta procesadora	x						25			4,83			Si no se prepara el producto no es despachado.
4	Secretaria de Ventas	Ingresa los pedidos de clientes especiales	x						10			1,93			Se maneja en archivos de excel. El documento es extenso confusiones en las líneas y columnas (cliente y producto)
5	Secretaria de Ventas	Ingresa los pedidos vía mail	x						24			4,63			A pesar de la constancia escrita, hay equivocaciòn nombres de clientes.
6	Secretaria de Ventas	Recepta notas de pedidos de los vendedores					x				12			2,32	No todos los vendedores entregan los pedidos. No toc pedidos tienen solicitud.
7	Secretaria de Ventas	Ingresa los pedidos de los vendedores	x						216			41,69			Debe atender el telefòno mientras ingresa los pedido constestaR el teléfono. La manera de constestar no adecuada.No todos los pedidos tienen rutas por lo que ha
8	Secretaria de Ventas	Verifica si el cliente está o no bloqueado.		x							108			20,84	desbloqueados.
9	Secretaria de Ventas	Comunica al ejecutivo el bloqueo del cliente.	x						24			4,63			Sin novedad
10	Ejecutivo	Verifica la información y si el cliente no tiene facturas impagas solicita a Jefe de Cobranzas el desbloqueo		x							48			19,05	Sin novedad
11	Jefe de Cobranzas	Desbloquea clientes	x						24			5,76			Sin novedad
12	Secretaria de Ventas	Envia reporte de pedidos					x				2			0,39	No se ingresan todos los pedidos. No existe una hora limi hacerlo. No archiva las notas de pedidos.
			TOTAL						**392**	**15**	**195**	**76,79**	**2,90**	**47,42**	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Ingreso de pedidos – P3
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Ingreso de pedidos – P3, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Notas de Pedidos/mails/faxes/órdenes de compra	**Tiempo:**	602 min.
Salida:	Reporte de pedidos	**Costo:**	$ 127.11
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	68%
Volumen:	126 pedidos	**Eficiencia en Costo:**	63%

El tiempo del ciclo del proceso es de 602 minutos, de los cuales 392 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente, 15 min. agregan valor a la empresa y 195 min. no agregan valor y representa el 22% de eficiencia. El costo empleado es de $ 127.11 de los cuales, $ 76.79 agrega valor al cliente, $ 2.90 agrega valor a la empresa y $ 47.42 no agrega valor generando una eficiencia del 63%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. Demora al intentar comunicarse con el ejecutivo de ventas para tomar el pedido de los clientes especiales debido a que la línea está ocupada o hay interferencia.

b. Se registran pedidos de clientes ocasionales vía telefónica y no se informa al ejecutivo de ventas para que realice la Nota de Pedido.

c. El producto de clientes especiales no es despachado sino se llama con anticipación para que preparen el producto.

d. El archivo de pedidos es en Excel, es súper extenso por la cantidad de productos y hay confusión en las líneas y columnas, por lo que se corre el riesgo de ingresar mal el pedido.

e. No se pone la atención suficiente al momento de ingresar los pedidos vía mail por lo que hay confusión.

f. Los ejecutivos no entregan siempre la Nota de Pedidos, lo hacen verbalmente.

g. La lista de clientes bloqueados no está actualizado.

h. La atención de la Secretaria con los clientes no es la adecuada. La línea de Secretaría de Ventas está ocupada.

i. Los ejecutivos no llenan todos los datos de la Nota de Pedido.

j. No existen un rango de pedidos de mínimos y máximos por cliente.

k. No se archivan las Notas de Pedidos.

Atentamente,
Katia Carrera J.

Cuadro No. 4

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:						CUADRE DE PEDIDOS - P4					
		INGRESO:	Reporte de Pedidos										
		SALIDA:	Reporte de Pedidos Cuadrado										
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	539	min				EFICIENCIA TIEMPO:					22%
VOLUMEN:	1 Reporte con 126 pedidos	COSTO:	$ 142,51					EFICIENCIA COSTO:					28%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			⬯	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Subgerente de Ventas	Recepta el reporte de pedidos								2			0,48		Existen pedidos por ingresar.
2	Subgerente de Ventas	Recepta el reporte de existencias actualizado								2			0,48		La hora de llegada del reporte es incierta.Los ejecutivo desconocen la cantidad de productos disponibles.
3	Ejecutivos	Ingresa nuevos pedidos							72			28,58			No realizan Solicitudes de pedidos.
4	Subgerente de Ventas	Analiza la cantidad de producto disponible									20			4,85	Sin novedad.
5	Subgerente de Ventas	Aumenta y/o disminuye la cantidad solicitada. La metodogìa utilizada es despachar por lo menos el 20% de lo pedido por cliente.									396			95,99	Dependiendo del producto, se despacha menos de lo pedido. S da preferencia a los Distribuiodores y clientes especiales.
6	Subgerente de Ventas	Cuadra el reporte de existencias vs reporte de pedidos								40			9,70		Sin novedad.
7	Subgerente de Ventas	Envia el reporte de pedidos cuadrado									2			1,21	Muy pocas veces está desconectado el servidor por lo que no s puede enviar el reporte desde las oficinas. Envìa sin consultar a
8	Subgerente de Ventas	Confirma los horarios de entrega de producto a Distribuidores									5			1,21	Solo de Distribuidores.
			TOTAL						72	44	423	28,58	10,67	103,27	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Cuadre de Pedidos – P4
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Cuadre de Pedidos – P4, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Reporte de Pedidos	**Tiempo:**	539 min.
Salida:	Reporte de Pedidos Cuadrado	**Costo:**	$ 142.51
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	22%
Volumen:	1 Reporte con 126 pedidos	**Eficiencia en Costo:**	28%

El tiempo del ciclo del proceso es de 539 minutos, de los cuales 72 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente, 44 min. agregan valor a la empresa y 423 min. no agregan valor y representa el 22% de eficiencia. El costo empleado es de $ 142.51 de los cuales, $ 28.58 genera valor al cliente, $ 10.67 genera valor a la empresa y $ 103.27 no agrega valor generando una eficiencia del 28%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. El Reporte de Existencias llega tarde por lo que los ejecutivos desconocen el stock disponible antes de realizar el pedido.

b. Por falta de stock no se puede cumplir con los requerimientos del cliente, por lo que se despacha menos de lo pedido. Se da preferencia a los Distribuidores.

c. No se comunica a los ejecutivos el detalle del Reporte Cuadrado, por lo que desconocen la cantidad exacta que se envió.

d. Si se desconecta el servidor, no se dispone de Internet por lo que hay que acudir a un centro de cómputo a enviar los pedidos.

e. No todos los pedidos están ingresados, por lo que se hace directamente al sistema sin el documento de respaldo.

Cuadro No. 5

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA - P5			
		INGRESO:	Producto producido			
		SALIDA:	Inventario actualizado/Tarjetas de almacenamiento			
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	2257	min	EFICIENCIA TIEMPO:	33%
VOLUMEN:	promedio de 18000 pollos diarios (pollos y sus subproductos)	COSTO:	$ 419,68		EFICIENCIA COSTO:	38%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Obrero 1 y 2	Recepta el producto								110			32,72		Sin novedad
2	Obrero 1 y 2	Ordena el producto en las kavetas									230			68,41	Demora en ordenar los productos
3	Obrero 1 y 2	Ubica las kavetas en la banda transportadora								230			68,41		Sin novedad
4	Obrero 3	Recepta el producto								110			16,35		El control de calidad es ineficiente.
5	Obrero 3	Pesa en la balanza electronica las kavetas								280			41,61		Sin novedad
6	Obrero 3	Registra en las tarjetas de almacenamiento									120			17,83	Demora, el registro lo hace manualmente.
7	Obrero 3	Ubica las tarjetas en las kavetas									60			8,92	Son colocadas sobre el producto.
8	Obrero 4	Apila las kavetas de acuerdo al producto									480			70,82	Demora porque hay que esperar por tipo de producto
9	Obrero 5	Transportan a las cámaras designadas									240			35,67	Sin novedad
10	Obrero 5	Almacenan en las cámaras									180			26,83	No se guarda un orden establecido.
11	Obrero 5	Realizan la diferenciacion de producto fresco y congelado									80			11,92	Lo registran en simples hojas
12	Supervisor de producción	Control de inventarios físicos									120			17,89	Sin novedad
13	Supervisor de producción	Actualiza el inventario								15			2,03		No actualiza la cantidad de producto fresco y congelado
14	Supervisor de producción	Envia el reporte de existencias									2			0,27	Lo envia muy tarde.
			TOTAL						0	745	1512	0	161,12	258,56	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Almacenamiento de mercadería – P5
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Almacenamiento de mercadería – P5, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Producto producido	**Tiempo:**	2257 min.
Salida:	Inventario actualizado / tarjetas de almacenamiento	**Costo:**	$ 419.68
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	33%
Volumen:	18000 pollos diarios	**Eficiencia en Costo:**	38%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2257 minutos, de los cuales 745 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa y 1512 min. no agregan valor, lo que representa el 33% de eficiencia. El costo empleado es de $ 419.68 de los cuales, $ 161.12 genera valor a la empresa y $ 258.56 no agrega valor generando una eficiencia del 38%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. La persona encargada del control de calidad no se dedica exclusivamente a esta actividad, hay momentos en los que se descuida y no hay un estricto control de empaque y calidad del producto. Además, se considera que existe recurso humano insuficiente.

b. El registro del tipo de producto es en tarjetas y se lo debe realizar manualmente, lo que aumenta su riesgo de equivocación.

c. Las tarjetas de almacenamiento son colocadas sobre el producto.

d. El producto es almacenado en las cámaras de refrigeración sin tener un control establecido.

e. La diferenciación del producto fresco con el producto congelado se lo hace en hojas de cuaderno.

f. En el inventario actualizado de la producción del día no se realiza la diferenciación entre el producto fresco con el producto congelado.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 6

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos		ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:				PREPARACIÓN DE LA MERCADERÍA - P6						
			INGRESO:	Reporte de Pedidos Cuadrado/Tarjeta de almacenamiento									
			SALIDA:	Mercadería lista para su pesaje, embarque y facturación.									
FRECUENCIA:		Diario	TIEMPO:	1865	min		EFICIENCIA TIEMPO:					60%	
VOLUMEN:		126 pedidos	COSTO:	$ 468,47			EFICIENCIA COSTO:					60%	
No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO		NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Jefe de Despachos	Recepta el reporte de pedidos cuadrado									2			0,38	Llega noche. Retrasa el resto de actividades.
2	Jefe de Despachos	Imprime el reporte de pedidos resumido por ruta								3			0,57		Sin novedad
3	Jefe de Despachos	Saca copias del reporte de pedidos cuadrado									5			0,95	No hay copiadora.
4	Jefe de Despachos	Entrega una copia a los despachadores y otra a los facturadores								2			0,38		Personal desmotivado. La letra del reporte es muy pequeña.
5	Jefe de Despachos	Analiza la cantidad de producto que se debe despachar									25			4,76	Sin novedad
6	Jefe de Despachos	Confirma el transporte disponible									8			1,52	No todo el transporte se encuentra en la planta procesadora Cada día se cambia de ruta.
7	Jefe de Despachos	Revisa la capacidad del trasporte vs producto solicitado									10			1,90	La mayoría de camiones son de 5 toneladas por lo que e ocasiones los camiones salen sobrecargados.
8	Jefe de Despachos	Asigna el vehículo de acuerdo a la capacidad								10			1,90		El número de pedidos por ruta es incierto. Ocasionalmente s asignan dos camiones por ruta, uno no conoce las direcciones d los clientes. La asignación de rutas por lo general es al mismo
9	Despachadores	Sacan el producto de las cámaras de refrigeración y/o congelación								1100			278,73		Despachadores no tienen los implementos necesarios. No exist una organización adecuada en las bodegas. Kavetas en ma estado y no son identificadas por tipo de producto. Reporte d pedidos cuadrado poco visible.No hay un reporte de
10	Despachadores	Transportan los productos hacia el área de despachos									300			76,02	No saben con exactitud la cantidad (unidades) de producto qu envían.
11	Despachadores	Almacenan el producto en el área de despachos.									400			101,36	El área de despachos es pequeña.
			TOTAL						0	1115	750	0,00	281,58	186,88	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Preparación de la mercadería – P6
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Preparación de la mercadería – P6, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado/ Tarjeta de almacenamiento	**Tiempo:**	1865 min.
Salida:	Mercadería lista para su pesaje, embarque y facturación.	**Costo:**	$ 468.47
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	60%
Volumen:	126 pedidos	**Eficiencia en Costo:**	60%

El tiempo del ciclo del proceso es de 1865 minutos, de los cuales 1115 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa y 750 min. no agrega valor y representa el 60% de eficiencia. El costo empleado es $ 468.47 de los cuales $ 281.58 genera valor a la empresa y $ 186.88 no agrega valor generando una eficiencia del 60%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. El Reporte de Existencias cuadrado llega tarde por lo que la preparación de la mercadería se retrasa al igual que las demás actividades consecuentes.

b. En el área de facturación no hay copiadora.

c. La letra del Reporte de Existencias Cuadrado es muy pequeña lo que dificulta la visibilidad de las cantidades requeridas.

d. No existe un reporte de responsabilidad en la preparación de la mercadería.

e. No revisan la mercadería exhaustivamente antes de sacar la mercadería, por lo que va el producto mezclado.

f. El personal se encuentra desmotivado por la rutina de trabajo y el horario laboral

g. La mercadería se despacha en los camiones disponibles. Algunos salen sobrecargados.

h. No todos los camiones se encuentran en la planta, por lo que el orden de salida de las rutas es diferente.

i. Dependiendo del número de pedidos se asigna dos camiones por ruta. Uno de ellos no conoce la ruta lo que implica el desconocimiento de direcciones de los clientes y los horarios de entrega.

j. La asignación de ruta es indistinta cada día por lo que es complicado dar seguimiento a problemas de días anteriores de esa ruta.

k. Hay camiones que tienen la misma ruta todos los días por un largo tiempo lo que acarrea un gran riesgo para la empresa.

l. El personal que trabaja en despachos no cuenta con los implementos necesarios como son: gorras, guantes, chompas apropiadas para el frío lo que no pueden realizar su trabajo eficientemente.

m. El producto se encuentra almacenado desordenadamente en las bodegas, no hay diferenciación por tipo de producto, color de kaveta o por ubicación, lo que ocasiona que confusión al momento de sacar la mercadería.

n. Las kavetas donde se almacena el producto se encuentran deterioradas lo que impide el conteo de producto al momento del despacho.

o. La calidad de las kavetas es mala.

p. Las kavetas no tienen ninguna tarjeta de identificación del producto.

q. Se desconoce con exactitud las unidades que se sacan de las cámaras de refrigeración debido al volumen y al mal estado de las kavetas.

r. El área de despachos, donde se almacena la mercadería, es muy pequeña por lo que no se saca toda la mercadería.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 7

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos		ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:						EGRESO DE LA MERCADERIA - P7						
			INGRESO:	Reporte de pedidos cuadrado											
			SALIDA:	Reporte de Pedidos con pesos incluidos/Tarjeta de despachos											
FRECUENCIA:		Diario	TIEMPO:	2732	min				EFICIENCIA TIEMPO:					64%	
VOLUMEN:		126 pedidos	COSTO:	$ 611,99					EFICIENCIA COSTO:					59%	
No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Jefe de Despachos	Organiza los pedidos cuadrados								30			5,71		Se da prioridad a los distribuidores que se encuentran en las provincias por la distancia.
2	Jefe de Despachos	Solicita la mercadería requerida a los despachadores								600			114,14		Sin novedad
3	Pesadores	Pesa la mercadería								1100			232,87		muy baja. Se destara un peso promedio de todas las kavetas sin tomar en cuenta su calidad y desgaste físico. Las personas que tienen conocimiento del pesaje de producto son solo 2. No existe determinación de funciones. Personal poco comprometido.
4	Pesadores	Verifica el producto despachado									250			52,93	No se verifica el número de unidades en todas las kavetas. Falta de control porque no hay personal.
5	Jefe de Despachos/Registrador	Registra el peso y cantidad en el cuaderno y posteriormente en la tarjeta de despachos y en el fax									350			118,74	El trabajo es manual, tiende a ver equivocaciones en el registro de peso.
6	Jefe de Despachos	Autoriza la carga en el camión.								20			6,79		La supervision del numero de unidades se lo realiza brevemente por observación. No se revisa cuidadosamente cada kaveta.
7	Pesadores	Transporta a la puerta del furgón.									380			80,45	El registro es manual.
8	Jefe de Despachos	Envía el reporte de pedidos a facturación.									2			0,38	Sin novedad
			TOTAL						0	1750	982	0	359,50	252,50	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Egreso de la mercadería – P7
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Egreso de la mercadería P7, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado	**Tiempo:**	2732 min.
Salida:	Reporte de Pedidos con pesos incluidos/ Tarjeta de despachos	**Costo:**	$ 611.99
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	64%
Volumen:	126 pedidos	**Eficiencia en Costo:**	59%

El tiempo del ciclo del proceso es de 2732 minutos, de los cuales 1750 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa y 982 no agregan valor y representa el 64% de eficiencia. El costo empleado es de $611.99 de los cuales $ 359.50 generan valor a la empresa y $ 252.50 no agregan valor generando una eficiencia del 59%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. En las balanzas se pesan 16 kavetas, no se puede asignar más ya que la puerta de salida del área de despachos es pequeña.

b. Por kaveta se destara un peso promedio de 1.5 kg, sin considerar la calidad y su desgaste físico, unas kavetas pesan más y otras menos.

c. Solo dos personas conocen las tareas de pesajes y registro de mercadería.

d. No existe una determinación de funciones por lo que el personal se encuentra poco comprometido con la misión de la empresa y no realizan su trabajo eficientemente.

e. La supervisión del producto se lo realiza brevemente por observación. No se cuentan todas las unidades por kaveta por la falta de personal y tiempo, lo que no garantiza que en cada kaveta vaya un número exacto del producto.

f. El registro de los pesos en el Reporte de Existencias Cuadrado y en las tarjetas de despachos es manual lo que implica que haya equivocación al momento de registrar el peso.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 8

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos		ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:					EMBARQUE DE LA MERCADERIA - P8						
			INGRESO:	Tarjeta de despachos										
			SALIDA:	Necesidad de tener una óptima ubicación del producto en el furgón.										
FRECUENCIA:		Diario	TIEMPO:	480	min			EFICIENCIA TIEMPO:					63%	
VOLUMEN:		126 pedidos	COSTO:	$ 82,39				EFICIENCIA COSTO:					62%	
No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA					TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
								AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Transportista	Ingresa el camión al área de despachos			X						20			3,63	Sin novedad
2	Transportista	Pesa el camión en la báscula	X							20			3,63		Sin novedad
3	Despachador (Transi)	Revisa las condiciones del furgón		X							40			6,80	Sin novedad
4	Despachador (Transi)	Recibe la mercadería	X							10			1,70		Se despacha en canetas rotas.
5	Despachador (Transi)	Transporta el producto al furgón			X						110			18,70	Las canetas son arrastradas. No hay constancia de entrega.
6	Despachador (Transi)	Coloca la mercadería en el furgón.	X							200			34,00		No se conoce la dirección exacta del cliente para ubicar el producto. La tarjeta de despachos puede ser movida con facilidad
7	Despachador (Transi)	Cierra el furgón	X							30			5,10		Sin novedad
8	Transportista	Mueve el camión para la siguiente carga.			X						10			1,81	No verifica la cantidad y peso despachado.
9	Transportista	Pesa el camión en la báscula	X							20			3,63		Sin novedad
10	Despachador (Transi)	Coloca los seguros una vez verificado el peso en la báscula	X							20			3,40		Los seguros no tienen una mayor garantía ya que tienen un solo uso. Los camiones no tienen candados de seguridad apropiados
			TOTAL						0	300	180	0	51,45	30,94	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Embarque de la mercadería – P8
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Embarque de la mercadería - P8, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Tarjeta de despachos	**Tiempo:**	480 min.
Salida:	Necesidad de tener una óptima ubicación del producto en el furgón.	**Costo:**	$ 82.39
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	63%
Volumen:	126 pedidos	**Eficiencia en Costo:**	62%

El tiempo del ciclo del proceso es de 480 min., de los cuales 300 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa, 180 min. no agregan valor y representa el 63% de eficiencia. El costo empleado es de $ 82.39 de los cuales $ 51.45 genera valor a la empresa y $ 30.94 no agrega valor generando una eficiencia del 62%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. El producto es despachado en kavetas rotas.

b. Al ingresar las kavetas al camión son arrastradas.

c. Los despachadores no conocen la dirección exacta de los clientes para ubicar los productos.

d. La diferenciación del producto de un cliente de otro es la tarjeta de despachos que es fácil manipularla.

e. Los transportistas no verifican la cantidad y peso despachado, no hay una constancia de entrega-recepción.

f. Los camiones no tienen candados de seguridad adecuados. Los seguros son válidos solo para provincias ya que tienen un solo uso.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 9

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:						FACTURACIÓN - P9					
		INGRESO:	Reporte de Pedidos cuadrado con pesos incluidos										
		SALIDA:	Facturas, Guías de Remisión y Egreso de producto/Reporte de Despachos/Reporte de Existencias.										
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	1776	min		EFICIENCIA TIEMPO:						39%	
VOLUMEN:	126 Facturas	COSTO:	$ 343,74			EFICIENCIA COSTO:						39%	

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Facturador 1	Recibe el reporte de pedidos cuadrado	x							2			0,39		El lugar no es apropiado. Personal desmotivado.
2	Facturador 1	Ingresa los datos del cliente. Se factura por rutas. Cada ruta tiene un còdigo.	x						252			48,81			Equipo de computación obsoleto. No cuentan con los materiales necesarios. Hay pedidos registrados en un cuaderno. Cliente no consta en el sistema.
3	Facturador 2	ingresa	x							10			1,94		Sin novedad
4	Facturador 1	Recibe el reporte de pedidos cuadrado con pesos incluidos	x							2			0,39		No se divisa bien los pesos registrados.
5	Facturador 1	Ingresa los productos con los pesos registrados.					x				756			146,44	No se detecta errores de peso y cantidad del producto. Existe varias equivocaciones al momento de ingresar el producto y cambiar el peso. Pocas personas manejan el sistema operativo BAAN. No se dispone de stock. El sistema es lento. Jefe de
6	Facturador 1	Imprime las facturas					x				252			48,81	Se tiene una sola impresora. El stock de facturas se manejan desde las Oficinas Quito.
7	Facturador 2	Ingresa los datos en las Guias de Remisión	x							240			46,34		Trabajo manual elaborado en excel.
8	Facturador 2	Imprime las Guías de Remisión	x							15			2,90		Sin novedad
9	Facturador 2	Ingresa los datos en el Egreso de producto	x							40			7,72		Trabajo manual elaborado en excel.
10	Facturador 2	Imprime el Egreso de producto	x							15			2,90		Sin novedad
11	Facturador 2	Saca copias del Reporte de Pedidos Cuadrado con pesos incluidos					x				10			1,93	Se sacan copias en el fax, es lento.
12	Facturador 2	Entrega de documentos al transportista (Facturas, Guias de remisiòn, Egreso del producto, Notas de crèdito manuales)	x							50			9,65		Presión por el horario de salida. No registran todas los documentos que tiene secuencia en el reporte.
13	Facturador 1	Registra el pesaje del camión al momento de salir	x							10			1,94		Sin novedad
14	Facturador 2	Elabora el Reporte de Despachos	x							40			7,72		Trabajo manual elaborado en excel.
15	Facturador 2	Elabora el Reporte de Existencias	x							20			3,86		Trabajo manual elaborado en excel.
16	Facturador 1	Analiza, detecta y corrige errores de despachos y/o facturación mediante el pesaje de camiones y Reporte de Pedidos Cuadrado con pesos					x				60			11,62	Demora al momento de corregir el peso en los documentos y/o modificar la mercaderìa en el camión.
17	Facturador 2	Envia los reportes de Despachos y Existencias			x						2			0,39	Sin novedad
			TOTAL						252	444	1080	48,81	85,74	209,19	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola – Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Facturación – P9
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Facturación - P9, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado con pesos incluidos	**Tiempo:**	1776 min.
Salida:	Facturas, Guías de Remisión y Egreso de producto/ Reporte de Despachos/ Reporte de Existencias.	**Costo:**	$ 343.74
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	39%
Volumen:	126 facturas	**Eficiencia en Costo:**	39%

El tiempo del ciclo del proceso es de 1776 min., de los cuales 252 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente, 444 min. agregan valor a la empresa, 1080 min. no agregan valor y representa el 39% de eficiencia. El costo empleado es de $ 343.74 de los cuales $ 48.81 genera valor al cliente, $ 85.74 agrega valor a la empresa y $ 209.19 no agrega valor generando una eficiencia del 39%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. El lugar de trabajo no es el apropiado, es un espacio pequeño que no cuenta con las distribuciones físicas adecuadas.

b. El personal se encuentra desmotivado, no hay rotación de turnos, solo dos personas realizan el mismo trabajo diariamente, se encuentran agotados por el horario laboral.

c. El equipo de computación está obsoleto. No tienen los suministros de oficina necesarios. No hay impresora.

d. Existen pedidos adicionales, los realizados en la planta, registrados en un cuaderno.

e. La base de datos no se encuentra actualizada para el ingreso de facturas.

f. No se divisa bien los pesos registrados en el reporte.

g. No se detectan errores de peso y cantidad despachada del producto al momento de facturar. Pocas equivocaciones al momento de ingresar las facturas por lo que se emiten notas de crédito.

h. No pueden concluir la facturación porque no se dispone de stock en el sistema.

i. Retraso en el trabajo ya que se solicita cambios de pesos en las facturas.

j. El stock de facturas se lo maneja desde las oficinas Quito.

k. No se utiliza el sistema operativo BAAN para elaborar las Guías de Remisión y los Egresos del Producto por lo que se lo realiza en Excel donde existe el riesgo de cometer errores continuamente.

l. Hay demora porque las copias se sacan en el fax.

m. Presión por el horario de salida de los camiones, por lo que no registran la secuencia de las notas de crédito manuales en el reporte.

n. Demora al momento de corregir el peso en los documentos y/o modificar la mercadería en el camión, por lo que se suele enviar la mercadería sin facturas y documentos de respaldo.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 10

GRUPO CRO	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	ENTREGA DE PRODUCTOS Y DOCUMENTOS - P10
		INGRESO:	Facturar, Solicitudes de emisión de notas de crédito, Notas de Crédito Manuales
		SALIDA:	Facturar, Solicitudes de emisión de notas de crédito, Nota de Crédito Manuales FIRMADAS POR EL CLIENTE, Reporte de Facturas
FRECUENCIA:	Diaria	TIEMPO:	5953 min
VOLUMEN:	20 facturas por ruta interna/ 6 por provincias	COSTO:	$ 1.811,53
EFICIENCIA TIEMPO:	58%	EFICIENCIA COSTO:	63%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA	TIEMPO AV AVC	TIEMPO AV AVE	TIEMPO NAV	COSTO AV AVC	COSTO AV AVE	COSTO NAV	NOVEDADES
1	Transportista	Recibe la documentación (facturas, guías de remisión, reporte de producto y notas de crédito manuales)			90			5,44		No reciba ni el producto cargado en igual al facturado.
2	Transportista	Organiza la ruta de acuerdo a la ubicación del cliente.			50			275,86		Organiza de acuerdo a un criterio. No hay un mismo lineamiento a seguir entre despachador y transportador.
3	Transportista	Empieza la ruta.				10			55,17	Los transportistas corren en sus capacidades por lo que llevan inconvenientemente la documentación
4	Transportista	Llega donde el cliente								El camión no tiene seguridad, no tiene candados apropiados.
		Rutas internas				520			95,78	Preferencia a Autoservicios. Reclamos por hora de llegada. No reporta todas las novedades al vendedor.
		Provincias		847			159,46			
5	Transportista	Paga el producto								
		Rutas internas				960			999,92	No tiene un informe detallado de la ubicación de la mercadería, ni que por el producto facturado q/n copia del Reporte de Pedidos Cuadrados con precio.
		Provincias		210			98,86			
6	Transportista	Pesa y entrega del producto								
		RUTAS INTERNAS								
		NORMALES		1000			975,66			No tiene una pesa para anotar peso en la balanza del cliente no lo facturado, por lo que se otorga notas de crédito inconvenientes. Envían productos que el cliente no solicita.
		AUTOSERVICIOS								
		CAMIONES		450			156,59			No respetan el acuerdo para declarar las bancas.
		CAMIONETA		950			69,44			No reciben los faltantes de peso.
		PROVINCIAS		120			21,75			Solo en ciertas provincias hay faltantes de peso.
7	Transportista	Emite solicitud de emisión notas de notas de crédito.		92			5,99			Cliente no tiene claro las políticas de la empresa (2% de merma). Cuando hay devoluciones no siempre se emite una solicitud. No todas las devoluciones en mal estado no tienen la firma de autorización del vendedor. No existe límite para realizar devoluciones. Causas de devolución poco explícitas. Se aceptan devoluciones de dos anteriores. No hay parámetros de devolución. No hay ecuanimidad en la serie de solicitudes.
8	Transportista	Recibe documentos firmados		59,8			8,96			Clientes no reciben la nota de crédito antes de firmar. Transportistas no llenan el número de unidades de la devolución. No hacen N/C para cambio de factura. Pierden documentos.
9	Transportista	Regresa a las oficinas.								
		Rutas internas				100			92,69	Aun tiene entregas pendientes. No siempre regresan a las oficinas.
		Provincias				0				No van a las oficinas. Los documentos son enviados al siguiente día.
10	Transportista	Entrega las facturas, notas de crédito manuales y solicitud de notas de crédito firmadas.			70			11,66		No hay horario. No entregan todos los documentos.
11	Transportista	Recibe el reporte de facturas recibidas.			6			1,00		No reciba el Reporte de Facturas Recibidas.
12	Transportista	Firma el informe de facturas recibidas			9			8,50		Sin novedad
13	Transportista	Regresa a la planta pesadora.								
		Rutas internas				100			92,69	Sin novedad
		Provincias				614			111,22	
14	Transportista	Parquea el camión				90			5,44	Sin novedad
15	Transportista	Limpia el camión para los despachos del siguiente día			150			27,19		Sin novedad
			TOTAL	888	309	88	888	8888	666,70	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Entrega de productos y documentos – P10
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Entrega de productos y documentos - P10, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Facturas, Solicitudes de emisión de notas de crédito / Notas de Crédito Manuales	**Tiempo:**	5953 min.
Salida:	Facturas, Solicitudes de emisión de notas de Crédito, Nota de Crédito Manuales FIRMADAS POR EL CLIENTE, Reporte de Facturas Recibidas.	**Costo:**	$ 1811.53
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	58%
Volumen:	20 facturas por ruta/126 facturas en total (20 ruta interna y 6 provincias)	**Eficiencia en Costo:**	63%

El tiempo del ciclo del proceso es de 5953 min., de los cuales 3142 min. corresponden al tiempo que agregan valor al cliente, 309 min. agregan valor a la empresa y 2502 min. no agregan valor y representa el 58% de eficiencia. El costo empleado es de $ 1811.53 de los cuales, $ 823.19 generan valor al cliente, $ 321.64 generan valor a la empresa y $ 666.70 no agregan valor generando una eficiencia del 63%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. No existe una constancia de entrega – recepción del producto por lo que el transportista no puede confirmar si el producto cargado es igual al facturado, por lo tanto, la responsabilidad directa si hubiere alguna novedad cae sobre él y su ayudante.

b. El transportista organiza de acuerdo a su criterio la entrega del producto, por lo que no existe un mismo lineamiento a seguir entre el despachador quien organizó la mercadería y quien va a entregar.

c. No se capacita a los trabajadores nuevos tanto transportistas como ayudantes por lo que desconocen los procedimientos y políticas de la empresa.

d. No poseen candados apropiados para los camiones por lo que el riesgo de que la mercadería sea robada es alta.

e. La mayoría de clientes de todas las rutas reclaman por la hora de llegada. En la entrega se da preferencia a Autoservicios.

f. Los transportistas no pueden llegar pronto donde los clientes por la cantidad de entregas que tienen.

g. Los transportistas no comunican oportunamente los problemas a los vendedores. El principal problema son las devoluciones porque el cliente no quiere por alguna razón y no se puede negociar con otro cliente.

h. Demora porque no pueden encontrar con facilidad la mercadería.

i. No todas las rutas tienen una balanza para constatar el peso facturado con el peso llegado por lo que se emiten Solicitudes de notas de crédito incorrectas por faltantes de peso. Además, no se ha determinado el faltante adicional permitido.

j. Los ejecutivos de ventas autorizan el faltante de peso sin conocer el peso real que recibe el cliente.

k. Las series de las solicitudes de notas de crédito no tienen la misma serie por ruta.

l. Los vendedores no dan una información clara a sus clientes de las políticas de la empresa.

m. Los transportistas no llenan la documentación correctamente por desconocimiento y/o negligencia y pierden los documentos.

n. Los transportistas no retiran los ingresos de autoservicios y no verifican la diferencia de pesos.

o. Las devoluciones en mal estado no tienen la firma de autorización del vendedor.

p. No hay límites de devoluciones en mal estado para los clientes en general. En autoservicios se sobrepasan los límites acordados.

q. No siempre regresan a las oficinas para la entrega de documentos, los documentos son enviados al siguiente día por lo que no existe un control de documentos.

r. Los transportistas llegan a la hora del almuerzo a entregar los documentos por lo que no hay quien los reciba.

s. Los transportistas no revisan el Reporte de Facturas Recibidas.

Cuadro No. 11

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	SUPERVISIÓN DE PEDIDOS Y DOCUMENTOS - P11				
		INGRESO:	Reporte de Pedidos y Despachos/Facturas/Solicitudes/Notas de crédito manuales				
		SALIDA:	Reporte de Despachos por Vendedor/ Informe de Pedidos vs Despachado/Reportes/Informe de Facturas Recibidas/Notas de créd				
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	797	min	EFICIENCIA TIEMPO:		17%
VOLUMEN:	121 Facturas / 16 Solicitudes de notas de crédito	COSTO:	$ 154,31		EFICIENCIA COSTO:		17%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA	TIEMPO AV AVC	TIEMPO AV AVE	TIEMPO NAV	COSTO AV AVC	COSTO AV AVE	COSTO NAV	NOVEDADES
1	Supervisor de Ventas	Recepta el reporte de pedidos cuadrado				2			0,41	No siempre le envian.
2	Supervisor de Ventas	Recepta el reporte de despachos			2			0,41		Sin novedad
3	Supervisor de Ventas	Imprime los reportes			2			0,41		Sin novedad
4	Supervisor de Ventas	Compara los reportes				15			3,07	Se da mayor importancia a los pedidos de gran volumen, a los pequeños no se toma en cuenta.
5	Supervisor de Ventas	Determina novedades			15			3,07		Realizadas en forma general. No se comunica a los vendedores.
6	Supervisor de Ventas	Emite nforme de novedades			7			1,43		Sin novedad
7	Supervisor de Ventas	Envia a la Gerencia de Ventas, Subgerencia de Ventas, Gerente de Producción				2			0,41	Sin novedad
8	Supervisor de Ventas	Emite e imprime Informe de Devoluciones			20			4,09		Hay devoluciones que no estàn registradas el motivo, por lo que se asume posibles causas. No se comunica a los vendedores las causas de devoluciones.
9	Supervisor de Ventas	Entrega Informe de Devoluciones			5			1,02		Sin novedad
10	Supervisor de Ventas	Emite e imprime reportes solicitados				195			37,09	Demora
11	Supervisor de Ventas	Entrega reportes solicitados			5			1,02		Sin novedad
12	Asistente Administrativa-PI	Verifica el reporte de existencias vs lo facturado				250			48,37	Sin novedad
13	Asistente Administrativa-Q	Recibe facturas, solicitudes y notas de crèdito manuales.			34			6,57		No se lleva un control de las notas de crèdito manuales emitidas. Recibe facturas no firmadas. Algunas facturas son enviadas directamente a Cobranzas.
14	Asistente Administrativa-Q	Ingresa en el sistema				48			9,27	Facturas no están ordenadas secuencialmente.
15	Asistente Administrativa-Q	Emite el Reporte de Facturas Recibidas			20			3,86		Los tranportistas no esperan para que se les entregue el informe de facturas detalladas.
16	Asistente Administrativa-Q	Firma el Reporte de Facturas Recibidas			6			1,16		Sin novedad
17	Asistente Administrativa-Q	Revisa las Solicitudes de notas de crédito				16			3,09	No verifica que todas las solicitudes estén llenadas correctamente.
18	Asistente Administrativa-Q	Realiza nuevas facturas				12			2,32	Demora en facturación debido a la elaboración de notas de crèdito y nueva factura
19	Asistente Administrativa-Q	Realiza notas de credito por faltante de peso		12			2,32			Sin novedad
20	Asistente Administrativa-Q	Envia las facturas y n/c a Cobranzas				5			0,97	Sin novedad
21	Asistente Administrativa-Q	Ordena las facturas				60			11,59	Demora en ordenar facturas
22	Asistente Administrativa-Q	Archiva documentos				60			11,59	No se dispone de un archivador
23	Asistente Administrativa-Q	Entrega de documentos a transportistas			4			0,77		No se lleva un registro de los documentos entregados a los transportistas.
			TOTAL	12	120	665	2,32	23,81	128,18	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Supervisión de pedidos y documentos – P11
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Supervisión de pedidos y documentos - P11, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Reporte de Pedidos y Despachos/Facturas/Solicitudes/N/C Manuales	**Tiempo:**	797 min.
Salida:	Reporte de Despachos por Vendedor/ Informe de Pedidos vs Despachado/Reportes/Informe de facturas recibidas/N/C	**Costo:**	$ 154.31
Frecuencia:	121 Facturas / 16 Solicitudes de notas de crédito	**Eficiencia en Tiempo:**	17%
Volumen:	Diario	**Eficiencia en Costo:**	17%

El tiempo del ciclo del proceso es de 797 min., de los cuales 12 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente, 120 min. agregan valor a la empresa y 665 min. no agregan valor, lo cual representa el 17% de eficiencia. El costo empleado es de $ 154.31 de los cuales, $ 2.32 generan valor al cliente, $ 23.81 generan valor a la empresa y $ 128.18 no agregan valor generando una eficiencia del 17%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. El Supervisor de ventas no siempre recibe el Reporte de Pedidos Cuadrado.

b. El Reporte emitido por devoluciones solo se lo entrega a Gerencia General, los vendedores desconocen el motivo y cantidad de sus devoluciones.

c. No existe el motivo de la devolución por lo que se lo registra por suposición.

d. Existe demora al emitir los reportes.

e. No se lleva un control de las Notas de Crédito Manuales.

f. No entregan todas las facturas por varias razones, entre ellas, se les perdió, no devolvió el cliente o aún no entregan el producto.

g. No dejan la copia verde de la factura al cliente.

h. Envían las facturas directamente a Cobranzas.

i. Varias veces, en las notas de crédito no se registra el número de factura correcto para su descuento, por lo que hay confusión por el cliente y ejecutivo de ventas.

j. Demora en la entrega del Reporte de Facturas Recibidas porque están desordenadas.

k. Asistente Administrativa - Quito no verifica que todas las solicitudes estén llenadas correctamente.

l. Demora en la elaboración de nuevas facturas por que el proceso en el sistema operativo en el BAAN es tedioso.

m. No se dispone de archivadores.

n. No se lleva un registro de los documentos entregados a los transportistas.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 12

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO - P12			
		INGRESO:	Solicitud de emisión de nota de crèdito			
		SALIDA:	Nota de crédito			
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	311	min	EFICIENCIA TIEMPO:	50%
VOLUMEN:	8	COSTO:	$ 51,34		EFICIENCIA COSTO:	52%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Bodeguero	Recepta el producto devuelto con la Solicitud de emisión de nota de crédito (copia verde)	x							20			2,62		A veces recibe el producto sin la Solicitud de emisión de nota de crédito. No hay una persona específica que realice esta función.
2	Bodeguero	Verifica el producto devuelto		x							40			5,24	No emite ninguna novedad respecto al producto recibido
3	Bodeguero	Envia el producto devuelto a control de calidad para verificar su estado.			x						20			2,62	Cuando el Jefe de Control de Calidad no se encuentra lo realiza otro empleado con conocimientos poco tècnicos.
4	Jefe de calidad	Notifica el estado de producto						x			30			4,23	No expone los motivos del por que el producto esta en mal estado
5	Bodeguero	Ingresa el producto a las cámaras o envia al cooker	x							15			1,97		Ingresa sin autorización
6	Supervisor de producción	Si está en buen estado Ingresa el producto devuelto en el Reporte de Existencias	x							20			2,71		No se ingresan todas las devoluciones en el Reporte de Existencias. No hay un ingreso de bodega.
7	Supervisor de producción	Envia la Solicitud de emisiòn de nota de crèdito notificando el estado del producto			x						2			0,27	No siempre la solicitud tiene la firma de quien recibió el producto.
8	Facturador 2	Ingresa la devolución en el sistema	x						60			11,58			Hay equivocación al momento de corregir los pesos y no se detecta a tiempo. No se ingresan todas las devoluciones y
9	Asistente Administrativa-Pl	Archiva solicitudes				x					12			2,32	Sin novedad
10	Asistente Administrativa-Q	Imprime notas de credito	x							8			1,55		Sin novedad
11	Asistente Administrativa-Q	Verifica las notas de crèdito emitidas vs la solicitud de emisión de notas de crédito.					x				15			2,90	Existe errores de digitación en las Notas de credito Transportistas no dejan las solicitudes por lo que quedan
12	Asistente Administrativa-Q	Realiza correcciones					x			10			1,93		Los errores no los corrigen las personas responsables.Retrasa las actividades diarias.
13	Asistente Administrativa-Q	Da seguimiento a las devoluciones que faltan por ingresar	x							4			0,77		Los números telèfonicos de los transportistas no están actualizados. Asistente Administrativa - Planta poca disponibilidad de tiempo para resolver los pendientes Diferencia de horario imposibilita la comunicación con los facturadores. No hay seguimiento de las devoluciones
14	Asistente Administrativa-Pl	Si está en mal estado alimenta el reporte de devoluciones en mal estado	x							10			1,93		No se controla el reporte de existencias en mal estado. Noy hay límites de tiempo.
15	Asistente Administrativa-Pl	Envia el Reporte de Devoluciones en mal estado					x				2			0,39	No se envìa oportunamente este reporte. Persona encargada tiene demasiadas funciones.
16	Asistente Administrativa-Q	Recibe el Reporte de Existencias en mal estado	x							2			0,39		Sin novedad
17	Asistente Administrativa-Q	Ingresa la devolución en mal estado.					x				8			1,55	Existencias.
18	Asistente Administrativa-Q	Emite la nota de crèdito.	x						6			1,16			Sin novedad
19	Asistente Administrativa-Q	Envia a cobranzas todas las notas de crédito			x						7			1,35	Sin novedad
20	Asistente Administrativa-Q	Archiva las solicitudes y notas de crédito				x					20			3,86	Sin novedad
			TOTAL						66	89	156	12,74	13,87	24,73	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Devolución del producto – P12
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Devolución del producto - P12, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Solicitud de emisión de nota de crédito	**Tiempo:**	311 min.
Salida:	Notas de Crédito	**Costo:**	$ 51.34
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	50%
Volumen:	8	**Eficiencia en Costo:**	52%

El tiempo del ciclo del proceso es de 311 min., de los cuales 66 min. corresponden al tiempo que agrega valor al cliente, 89 min. agrega valor a la empresa y 156 no agregan valor y representa el 50% de eficiencia. El costo empleado es de $ 51.34 de los cuales, $ 12.74 generan valor al cliente, $ 13.87 generan valor a la empresa y $ 24.73 no agregan valor generando una eficiencia del 52%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. No existe una persona específica quien reciba el producto, a veces lo hace el bodeguero y otras el guardia.
b. Se reciben las devoluciones sin la Solicitudes de notas de crédito.
c. No registra ninguna novedad del producto devuelto.
d. La verificación del estado del producto no siempre la realiza el Jefe de Calidad, cuando se ausenta la realiza otro empleado con conocimientos poco técnicos.
e. No se registran los motivos del por qué el producto está en mal estado.
f. No existe un documento que avalice el ingreso a bodega.
g. La devolución no siempre se la registra en el Reporte de Existencias.
h. Varias Solicitudes de devolución no tienen la firma de quien recibió el producto.
i. No se ingresan todas las devoluciones y tampoco comunican el motivo.

j. Las causas de las devoluciones no están parametrizadas por lo que se desconoce la persona o área responsable de la devolución.

k. Equivocación al ingresar las notas de crédito al sistema, no se dan cuenta de los errores.

l. Demora en la emisión de notas de crédito porque los transportistas no entregan las Solicitudes de notas de crédito.

m. Retraso en el trabajo diario al realizar correcciones de las notas de crédito.

n. No se puede comunicar con los transportistas porque los números telefónicos están desactualizados.

o. La diferencia de horarios entre los facturadores y los administrativos de la planta procesadora y Oficinas Quito imposibilita la comunicación.

p. No se da seguimiento de las devoluciones directamente con el ejecutivo de ventas y/o el cliente.

q. Demora en la emisión del Reporte de Devoluciones en mal estado lo que retrasa la emisión de notas de crédito.

r. No hay límites de tiempo para aceptar devoluciones en mal estado por parte de cualquier cliente.

s. Antes de ingresar la devolución en mal estado, no se confirma con la planta procesadora su recepción por lo que aumenta el riesgo de anular notas de crédito mal elaboradas.

Atentamente,

Katia Carrera J.

Cuadro No. 13

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS - P13				
		INGRESO:	Facturas/Notas de Crèdito				
		SALIDA:	Reporte de Facturas Recibidas firmado / Detalle de Facturas Cobradas / Informe de Facturas no recibidas				
FRECUENCIA:	Diario	TIEMPO:	476	min	EFICIENCIA TIEMPO:		53%
VOLUMEN:	121 facturas/ 16 Notas de Crédito	COSTO:	$ 91,95		EFICIENCIA COSTO:		53%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Asistente de Cartera	Recibe las Facturas, Notas de crédito y el Reporte de Facturas Recibidas	x							2			0,39		Sin novedad
2	Asistente de Cartera	Revisa el listado de facturas					x				100			19,32	No todas las facturas están detalladas en el listado
3	Asistente de Cartera	Registra nuevas facturas en el listado					x				3		0,58		Demora
4	Asistente de Cartera	Firma el Reporte de Facturas Recibidas	x							1			0,19		Sin novedad
5	Asistente de Cartera	Envia el Reporte de Facturas Recibidas					x				1			0,19	Demora algunos dias en enviar el Detalle de facturas
6	Asistente de Cartera	Adjunta las notas de crédito	x							5			0,97		Notas de Crédito mal registrado el número de factura
7	Asistente de Cartera	Archiva facturas y notas de crédito				x					120			23,18	No todos los documentos están archivados
8	Asistente de Cartera	Entrega documentos a los ejecutivos	x							48			9,27		Sin novedad
9	Asistente de Cartera	Recibe el dinero vs Detalle de Facturas Cobradas	x							110			21,25		Sin novedad
10	Asistente de Cartera	Da de baja en el sistema	x							45			8,69		Sin novedad
11	Asistente de Cartera	Emite informe de facturas no recibidas	x							40			7,73		Informe no actualizado
12	Asistente de Cartera	Envia el informe a Asistente Administrativa			x						1			0,19	Sin novedad
			TOTAL						0	251	225	0	49,06	42,88	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Entrega de documentos a Ejecutivos de Ventas – P13
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Entrega de documentos a Ejecutivos de Ventas - P13, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Facturas/Notas de Crédito	**Tiempo:**	476 min.
Salida:	Informe de Detalle de Facturas Recibidas firmado / Detalle de Facturas Cobradas firmado / Informe de facturas no recibidas	**Costo:**	$ 91.95
Frecuencia:	Diario	**Eficiencia en Tiempo:**	53%
Volumen:	121 facturas/ 16 Notas de Crédito	**Eficiencia en Costo:**	53%

El tiempo del ciclo del proceso es de 476 minutos, de los cuales 251 min. corresponden al tiempo que agrega valor a la empresa y 225 min. no agregan valor y representa el 53% de eficiencia. El costo empleado es de $ 91.95 de los cuales, $ 49.06 generan valor a la empresa y $ 42.88 no agregan valor generando una eficiencia del 53%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. La Asistente de Cartera no envía oportunamente el detalle de facturas recibidas firmado.

b. Las Facturas y Notas de crédito no se encuentran archivadas en Cobranzas, por lo que los ejecutivos de ventas desconocen los documentos pendientes que deben llevar a sus clientes.

c. Ejecutivos llegan tarde a realizar los pagos.

d. El informe de facturas no recibidas no está actualizado.

e. No todas las facturas se encuentran registradas en el Reporte de Facturas Recibidas.

Cuadro No. 14

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES - P14	
		INGRESO:	Detección de necesidad de personal	
		SALIDA:	Personal contratado y trabajando	
FRECUENCIA:	Anual	TIEMPO:	293 min	EFICIENCIA TIEMPO: 44%
VOLUMEN:	6	COSTO:	$ 85,03	EFICIENCIA COSTO: 39%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA	TIEMPO AVC	TIEMPO AVE	TIEMPO NAV	COSTO AVC	COSTO AVE	COSTO NAV	NOVEDADES
1	Gerente de Ventas - Jefe de Despachos	Detecta necesidad de personal			10			4,68		Sin novedad
2	Jefe de RR.HH	Comunica a empleados				25			5,89	No se lo hace por un medio de difusión masivo
3	Jefe de RR.HH	Recepta curriculums			25			5,99		Curriculums con información incompleta
4	Jefe de RR.HH	Selecciona a los aspirantes a ser entrevistados				80			19,16	Sin novedad
5	Jefe de RR.HH	Realiza entrevistas			70			16,77		Sin novedad
6	Jefe de RR.HH	Selecciona al personal			10			2,40		Falta capacitación. No se realiza inducción
7	Jefe de RR.HH	Realiza el contrato			15			3,59		Sin novedad
8	Gerente de Ventas - Jefe de Despachos	Asigna funciones				55			25,74	Se asigna las funciones de manera incompleta. No cuenta con manual de puestos y funciones.
9	Jefe de RR.HH	Archiva el contrato				3			0,72	Sin novedad
		TOTAL		0	130	163	0	33,42	51,60	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Selección de personal y asignación de puestos y funciones – P14
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Asignación, control de puestos y funciones del personal - P14, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Detección de necesidad de personal	**Tiempo:**	293 min.
Salida:	Personal contratado y trabajando	**Costo:**	$ 85.03
Frecuencia:	Anual	**Eficiencia en Tiempo:**	44%
Volumen:	6	**Eficiencia en Costo:**	39%

El tiempo del ciclo del proceso es de 293 min., de los cuales 130 min. corresponden al tiempo que agregan valor a la empresa y 163 min. no agregan valor y representa el 44% de eficiencia. El costo empleado es de $ 85.03 de los cuales $ 33.42 generan valor a la empresa y $ 51.60 no agregan valor generando una eficiencia del 39%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. Se receptan los currículos con información incompleta.
b. Falta capacitación e inducción al personal contratado.
c. Se asignan las funciones de manera incompleta. No cuenta con manual de puestos y funciones.
d. El personal no recibe cursos de capacitación y motivación.

Atentamente,
Katia Carrera J.

Cuadro No. 15

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	NOMBRE DEL PROCESO:	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS P-15										
		INGRESO:	Informe del problema actual.										
		SALIDA:	Factura por Pagar										
FRECUENCIA:	Trimestral	TIEMPO:	100	min	EFICIENCIA TIEMPO:								25%
VOLUMEN:	2	COSTO:	$ 19,29		EFICIENCIA COSTO:								24%

No.	RESPONSABLE (CARGO)	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO			COSTO			NOVEDADES
									AV		NAV	AV		NAV	
			○	□	⇨	▽	D	◇	AVC	AVE		AVC	AVE		
1	Transportista	Informa del problema a Gerencia de Ventas					x				8			1,45	Esperar que el Gerente de Ventas llegue o lo pueda atender. No se informa del inconveniente a tiempo.
2	Gerente de Ventas	Aprueba o no el problema						x			5			1,39	Sin novedad
3	Gerente de Ventas	Envia a la persona responsable			x						2			0,56	Esperar hasta localizar al responsable del mantenimiento de los vehículos. La persona responsable no pertenece directamente a la empresa, sino a una empresa integrada a Grupo Oro.
4	Transportista	Informa del problema actual	x							10			1,81		Sin novedad
5	Responsable de Mantenimi	Realiza un informe para que ingrese a la mecánica	x							5			0,95		No se llevan datos estadísticos de anteriores reparaciones.
6	Transportista	Lleva al camiòn a la mecánica			x						10			1,81	Sin novedad
7	Transportista	Regresa a las oficinas			x						10			1,81	Surgen nuevos problemas que no son aprobados por Gerencia de Ventas.
8	Responsable de Mantenimi	Revisa que estè en buenas condiciones		x							30			5,71	Sin novedad
9	Responsable de Mantenimi	Presenta a Gerencia de Ventas la factura con el informe	x							10			1,90		Revisa brevemente
10	Gerente de Ventas	Autoriza		x							5			0,95	Sin novedad
11	Responsable de Mantenimi	Envia a tesorería la factura			x						5			0,95	Sin novedad
			TOTAL						0	25	75	0	4,67	14,63	

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Ing. Mauricio Larrea
Gerente de Ventas de "Integración Avícola –Grupo Oro"
De: Katia Carrera
Asunto: Análisis del subproceso: Mantenimiento de vehículos P15
Lugar y fecha: Quito, 16 de septiembre de 2009

En base al análisis del diagrama del proceso: Mantenimiento de vehículos - P15, se encontraron las siguientes novedades:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Entrada:	Informe del actual problema	**Tiempo:**	100 min.
Salida:	Factura por Pagar	**Costo:**	$ 19.29
Frecuencia:	Trimestral	**Eficiencia en Tiempo:**	25%
Volumen:	2	**Eficiencia en Costo:**	24%

El tiempo del ciclo del proceso es de 100 min. de los cuales 25 min. corresponden al tiempo que agregan valor a la empresa y 75 min. no agregan valor y representa el 25% de eficiencia. El costo empleado es de $ 19.29 de los cuales, $ 4.67 generan valor a la empresa y $ 14.63 no agregan valor generando una eficiencia del 24%.

NOVEDADES CUALITATIVAS

a. No se informa el problema a tiempo.

b. La persona responsable de mantenimiento pertenece a una empresa integrada a Grupo Oro por lo que es difícil localizarlo.

c. No se llevan datos estadísticos de reparaciones anteriores.

d. Gerente de Ventas no aprueba todos los problemas que surgen.

e. El responsable no revisa a profundidad la reparación.

Atentamente,
Katia Carrera J.

La tabla No. 48 indica un resumen de los puntos críticos que se han encontrado en los procesos involucrados en el Área de Comercialización y Distribución.

Tabla No. 48
CAUSAS Y EFECTOS DE LOS PUNTOS CRÍTICOS DETECTADOS EN EL ÀREA DE COMERCIALIZACIÒN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA –GRUPO ORO

PROCESO: VENTAS		
SUBPROCESOS:	**PUNTO CRÍTICO**	**EFECTOS**
SUBPROCESO - GOBERNANTE: PLANIFICACION DE VENTAS SEMANALES	1. Los canales de comunicación son poco apropiados	El personal no es partícipe de las reuniones
	2. Desconocimiento de la filosofía corporativa	El personal no se siente comprometido con la empresa
	3. Las reuniones son de carácter informativo y no de planificación de ventas.	La fuerza de ventas desconoce la cantidad de producto disponible para negociar con los clientes
	4. No se planifica reuniones periódicas entre las áreas involucradas como operativas y administrativas.	El personal desconoce la situación actual de la empresa y de la problemática, no se evalúa el comportamiento de la empresa por área y de forma individual, por lo tanto, no hay soluciones oportunas.
	5. Los ejecutivos de ventas comisionan por factura cobrada, no existen sanciones que parametricen y regulen las devoluciones.	Los ejecutivos no dan importancia a las devoluciones ya que solo se enfocan en términos monetarios y no en los gastos que originan a la empresa.
SUBPROCESO - BÁSICO: GESTION DE PEDIDOS La Nota de Pedido es el punto de inicio para generar un despacho.	1. No tienen un cronograma de visitas establecido.	Olvidan visitar a los clientes y no entregan la documentación oportunamente.

	2. El formato de la Nota de Pedido es poco útil debido a que se excluyen datos importantes como son: hora de entrega máxima del producto, si desea o no congelado, la cantidad mínima que aceptaría el producto. código del cliente y hay ítems que no son usados.	No se tiene una información actualizada y real de los datos del cliente.
	3. Los ejecutivos no le dan la importancia que se merece la Nota de Pedido. No emiten la nota de pedido por todos los requerimientos de los clientes.	No existen respaldos fiables de las devoluciones ya que no tienen firma de responsabilidad tanto del cliente cómo del ejecutivo.
	4. No se encuentran establecidos los horarios de entrada a la oficina y entrega de los pedidos.	Desorganización en el ámbito administrativo.
	5. No se monitorea la atención al cliente y no se verifica la ruta actual del ejecutivo.	Desconoce la situación actual del cliente en lo que se refiere a calidad del servicio y producto. No hay una evaluación real.
	6. Falta de recursos, no todos los ejecutivos disponen de mail y hay una sola computadora para la fuerza de ventas.	No realizan el trabajo eficientemente.
	7. Poca atención de los ejecutivos de ventas al llenar las Notas de Pedidos, ya que no se fijan en los clientes bloqueados.	Pérdida de recursos materiales y tiempo para la persona que ingresa los pedidos.
	8. No hay parámetros de cantidad y/o valor por pedido.	Complica las entregas en cuanto a horarios.
	9. Ejecutivos no revisan los despachos del día. No comunican oportunamente los cambios en precios.	No realizan el servicio post-venta por lo que no existe una buena comunicación con los clientes.

	No se tiene una información real de las necesidades de los clientes.	
SUBPROCESO - BÁSICO: INGRESO DE PEDIDOS	1. La atención de la secretaria no es buena.	El cliente se siente inconforme con la atención.
	2. El archivo utilizado es confuso y extenso.	Ingresa mal los pedidos del cliente.
	3. No se archivan secuencialmente las Notas de Pedidos.	No se tiene respaldos ordenados por cliente y ejecutivo de ventas.
SUBPROCESO - BÁSICO: CUADRE DE PEDIDOS	1. El reporte de existencias llega tarde, por lo que los ejecutivos desconocen el stock actual antes de realizar el pedido.	Se modifica la cantidad pedida por cliente. Aumenta el riesgo de devoluciones.
	2. Se manipula el Reporte de Pedidos.	Se puede omitir algún pedido.
	3. En el cuadre se disminuye la cantidad de producto por cliente por la falta de stock y porque se da preferencia a Distribuidores.	Cliente devuelve porque no se despachó la cantidad solicitada.
	4. No se supervisa la cantidad cuadrada por cliente.	Clientes insatisfechos.
SUBPROCESO - BÁSICO: SUPERVISIÓN DE PEDIDOS Y DOCUMENTOS	1. No se comunica a los vendedores de las devoluciones actuales.	Desconocen el motivo de las devoluciones de cada uno de sus clientes.
	2. No se lleva un control de notas de crédito manuales. Existen muchas notas de crédito en blanco.	No se ingresa oportunamente las notas de crédito manual. No hay límite de entrega de éstos documentos por parte de los transportistas.
	3. No se da seguimiento de la entrega de facturas de provincias.	Dificulta el cobro de éstas facturas.
	4. No siempre se revisa cuidadosamente las solicitudes de Notas de crédito.	En la planta no realizan las notas de crédito por falta de información.

	5. Las facturas se envían directamente a Cobranzas.	Dificulta el control de las facturas recibidas.
	6. No se dispone de archivadores	La documentación no está ordenada.
PROCESO: DESPACHOS		
SUBPROCESO - BÁSICO: ALMACENAMIENTO DE LA MERCADERIA	1. No existe un control de calidad eficiente	Producto defectuoso es enviado para ser despachado, lo que puede ocasionar devoluciones de producto.
	2. No hay distinción alguna de las tarjetas de almacenamiento, son llenadas manualmente y son colocadas sobre el producto.	Equivocación al momento de llenar las tarjetas de almacenamiento. Hay contaminación del producto.
	3. La diferenciación del producto fresco del congelado es en hojas manuales.	Confusión al momento de coger la mercadería para el despacho.
SUBPROCESO - BÁSICO: PREPARACIÒN DE LA MERCADERÍA	1. No se dispone de los recursos necesarios, ya que no dispone de copiadora.	Dificulta el trabajo y hay demoras.
	2. La ubicación y el formato del Reporte de Pedidos Cuadrado no es adecuado.	Dificulta la visibilidad de cantidades y tipo de producto. Hay equivocación al momento de despachar.
	3. Personal desmotivado por el horario laboral y no cuenta con los implementos de trabajo necesarios.	Trabajo poco eficiente y la salud del empleado está en riesgo.
	4. Desorganización en las cámaras de almacenamiento.	Hay equivocación al momento de sacar el producto. Es el punto de inicio para que devuelvan el producto por equivocación de despacho.
	5. Algunas kavetas están en mal estado.	Mala presentación del producto. El destare de kavetas varía.
	6. No hay una planificación de asignación de rutas.	No se puede dar seguimiento a las rutas.

	7. No hay tarjetas de identificación en las kavetas.	Dificulta el despacho de la mercadería.
SUBPROCESO - BÁSICO: EGRESO DE LA MERCADERÍA	1. Personal desmotivado por el horario laboral y no cuenta con los implementos de trabajo necesarios.	Personal poco comprometido con su trabajo y con la empresa.
	2. Las tareas se encuentran centralizadas en dos personas.	En caso de faltar la persona responsable, no hay otra persona quien la sustituya.
	3. La verificación del producto por tipo y por cantidad se lo hace rápidamente por la falta de tiempo y personal.	Se envían productos cambiados, por lo que hay devoluciones.
	4. El registro del peso y la cantidad se lo realiza en forma manual.	El riesgo de confusión es alto.
	5. Las tarjetas de despachos son de fácil manipulación y no tienen un lugar específico de ubicación en la kaveta.	Se entrega el producto cambiado por cliente.
SUBPROCESO - BÁSICO: EMBARQUE DE LA MERCADERÍA	1. No se dispone de una base real de datos del cliente que sirva como guía para la ubicación del producto en el camión.	La ubicación del producto la realiza equivocadamente, lo que dificulta la entrega.
	2. Los transportistas no verifican que el producto facturado sea igual al cargado en el camión.	No se identifica responsables al momento de haber algún faltante o excedente de producto.
PROCESO: FACTURACIÒN		
SUBPROCESO - BÁSICO: FACTURACIÒN	1. El personal se encuentra agotado por el horario laboral. No existe rotación de turnos. Solo dos personas conocen el proceso de facturación.	Equivocación al ingresar los datos en las facturas. No se cuenta con un plan da contingencia si faltare un facturador.
	2. Equipo de computación obsoleto y no se cuenta con los materiales necesarios, no hay impresora.	Realizan el trabajo ineficientemente.

	3. El espacio físico no es el adecuado, es un área fría al estar en contacto con las cámaras de refrigeración, la iluminación no es suficiente.	
	4. El stock y la base da datos se encuentra desactualizado.	No se puede facturar.
	5. Solicita cambio en los pesos de facturas.	Se modifica el documento pero no se saca el producto del camión. La mercadería puede perderse.
	6. Existen pedidos adicionales registrados en el cuaderno.	No se cumple con el procedimiento de los pedidos.
	7. No actualizan los datos como la secuencia de Notas de crédito manuales y nombres de los choferes en el Reporte de Despachos.	No se puede dar seguimiento a los documentos que faltan y se desconoce el responsable de la ruta de ese día.
	8. Al cuadrar los inventarios con lo facturado en el sistema operativo BAAN se detectan errores en cantidad despachada vs facturada.	Es demasiado tarde para manipular la carga en el camión, por lo que el producto es despachado en más. No comunican oportunamente del inconveniente al personal administrativo y operativo para dar seguimiento.
	9. Hay equivocaciones al momento de facturar, por lo que se emiten Notas de crédito para anular las facturas.	Las Notas de crédito son por errores de facturación.
	Es importante aclarar que en el análisis realizado en le capitulo II, el área de facturación es responsable del 43% de éstas; luego del levantamiento de procesos se detectó que cuando se realizan Notas de crédito por este motivo la mercadería no sale de la planta, no existe un movimiento real del producto físico, tan solo es un error de digitación. Adicionalmente, existe una devolución de producto ficticio cuando hay un cambio de cliente en la factura.	

SUBPROCESO - BÁSICO: DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO	1. No hay una persona específica que se responsabilice por recibir el producto, algunas veces lo hace el guardia y otras el bodeguero.	Retrasa el procedimiento de emisión de Notas de crédito.
	2. Reciben devoluciones sin la Solicitud de Notas de crédito.	En las oficinas Quito no se puede dar el respectivo seguimiento de la devolución.
	3. La verificación del estado del producto devuelto carece de datos técnicos y lo realizan personas con pocos conocimientos.	El producto es ingresado como buen estado, aumentando el riesgo de devoluciones.
	Las devoluciones en mal estado son causadas primordialmente porque no existe un control de calidad eficiente, el personal encargado de ésta tarea no cuenta con parámetros técnicos que definan si el producto puede ser enviado a las bodegas para su comercialización lo que pone en gran riesgo la imagen de la empresa en el mercado y aumenta el riesgo de devoluciones. El producto es considerado en mal estado solo si tiene un mal olor o si su presentación es mala.	
	4. No se emite ningún documento o alguna constancia que el producto ingresó a la bodega en buen estado.	No se controla los productos devueltos.
	5. No ingresan todas las devoluciones en buen estado y tampoco comunican el motivo.	La emisión de Notas de crédito se retrasa por el seguimiento que hay que dar.
	6. La diferencia en los horarios laborales entre los facturadores y las Oficinas Quito crea barreras de comunicación.	No se soluciona oportunamente los problemas porque el único medio de comunicación es vía mail.
	7. Los facturadores ingresan mal los datos en las Notas de crédito.	Retrasa el trabajo de Asistente Administrativa-Quito.
	8. Los números telefónicos de los transportistas están desactualizados.	Dificulta la comunicación y solución de problemas.

	9. No presentan el Reporte de las devoluciones en mal estado oportunamente.	La emisión de Notas de crédito se las realiza inoportunamente lo que retrasa el seguimiento que se debe realizar diariamente.
	10. No se da un seguimiento de las devoluciones con el cliente y con el ejecutivo de ventas.	No hay una retroalimentación real de los requerimientos del cliente con la atención brindada por el ejecutivo.
	11. No existe parámetros de causa para ingresar las devoluciones.	No se puede determinar los responsables de la devolución del producto.
PROCESO: DISTRIBUCIÓN		
SUBPROCESO - BÁSICO: ENTREGA DE PRODUCTOS Y DOCUMENTOS	1. No existe una constancia de recepción- entrega del producto despachado.	La responsabilidad recae directamente sobre el transportista y ayudante.
	2. El transportista y el despachador, organizan la ruta y ordenan la mercadería en el furgón con criterios diferentes.	Dificulta al transportista al momento de entregar el producto.
	3. Los choferes y ayudantes nuevos no reciben la capacitación de la metodología de trabajo, políticas de la empresa, derechos y obligaciones.	Dificulta el trabajo administrativo y la calidad del servicio al cliente disminuye.
	4. Hay problemas en los tiempos de entrega (no se detalla la hora máxima que un cliente recibe el producto) por la falta de planificación de la fuerza de ventas y la logística, ya que se da preferencia a los Autoservicios.	Clientes insatisfechos por lo que devuelven la mercadería.
	5. Falta de seguridad en los camiones. Los seguros utilizados son eficientes en los despachos a provincias. No todos los camiones disponen de candados adecuados.	Aumenta el riesgo de pérdida y asalto del producto.

	6. Los transportistas no tiene saldo en sus teléfonos por lo que no comunican oportunamente los problemas a los vendedores.	Vendedores no pueden negociar el producto y hay devoluciones.
	7. No todas las rutas tienen una balanza (pesa de 5 kg) para verificar el peso con el que llega la mercadería donde el cliente.	Emisión de Notas de crédito innecesarias por faltante de peso.
	8. Los transportistas no retiran los ingresos de producto de los autoservicios.	No se verifica la cantidad recibida por el cliente, existen faltantes extremadamente altos y no se puede dar seguimiento.
	9. No llenan la documentación correctamente.	Confusión al realizar las Notas de crédito y demora para dar seguimiento a las devoluciones.
	10. Aceptan devoluciones en mal estado sin autorización del vendedor.	No hay constancia que sea producto de la empresa.
	11. No hay límites de devoluciones en mal estado en algunos autoservicios y por cliente.	Devoluciones extremadamente altas.
	12. No todos los transportistas dejan las facturas y demás documentos del día, por lo que envían al siguiente día desde la planta.	No se tiene contacto directo con el transportista para dar seguimiento a los inconvenientes.
	13. No tienen horario de llegada a las oficinas.	No hay les reciba los documentos.

PROCESO: COBRANZAS		
SUBPROCESO - HABILITANTE: ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS	1. Las Notas de crédito y facturas no se encuentran archivadas.	Los ejecutivos no llevan las Notas de crédito a los clientes. Se quedan pendientes facturas para realizar la ruta.
	2. No hay horario establecido para los ejecutivos en la entrega del dinero cobrado.	Asistente de Cobranzas no da de baja directamente en el sistema.
PROCESO: MANTENIMIENTO		
SUBPROCESO - HABILITANTE: SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES	1. No se lo hace por un medio de difusión masiva. 2. Se asigna las funciones de manera incompleta. No cuenta con manual de puestos y funciones.	No se puede seleccionar idónea para el puesto. Confusión y equivocación en la ejecución de funciones, y límite máximo de sus responsabilidades.
SUBPROCESO - BÁSICO: MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS	1. No se informa oportunamente del problema.	El problema se dificulta más, por lo que el camión no puede salir a rutas y se debe contratar otro camión que lo reemplace.
	2. Demora en la aprobación de la reparación.	No se dispone de esa unidad para la distribución del producto.
	3. Responsable de mantenimiento no revisa la reparación.	No se garantiza que el camión ya está en perfectas condiciones para su trabajo.
No se realizan cursos de capacitación profesional y motivación al personal, el talento humano está descuidado en las diferentes partes integrantes del área de comercialización y distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.		

Como se muestra en la tabla No. 48, se pueden determinar específicamente los puntos críticos en cada uno de los procesos de la gestión del área de comercialización y distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, por lo que a continuación se exponen varias de las conclusiones luego del estudio realizado:

- Mediante el levantamiento de procesos, se pudo detectar que la primera área donde se originan las devoluciones, que es el área de facturación, se descarta debido

a que se reveló que no existe un egreso físico del producto, simplemente es un movimiento de producto ficticio en el sistema.

- La gestión de ventas no se la está realizando eficientemente, es decir, la visita diaria por ruta a los clientes para conocer sus requerimientos no se la cumple a cabalidad por parte de los ejecutivos de ventas, por lo tanto surge la necesidad de evaluar la Calidad del Servicio.

- No existe un control de la gestión de ventas y por ende no es evaluado su desempeño frente a las devoluciones de producto.

- La información entregada al área de despachos por parte del área de ventas no es específica, clara y concreta, por ende hay confusiones en los despachos.

- No existen parámetros ni límites que rijan y controlen la cantidad de producto disponible para sus despachos.

- En le área de despachos no se tiene una correcta planificación de las actividades y asignación de responsabilidades, por lo que no se originan duplicación de tareas y desorganización en la ejecución de tareas.

- El alto nivel de devoluciones en ventas son ocasionadas por la falta de planificación, organización en las diferentes áreas que intervienen en el proceso comercial.

CAPITULO IV
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EXISTENTES

En este capítulo se va ha realizar varias propuestas para mejorar los procesos analizados en el capítulo anterior de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

A pesar de no ser el tema central de este proyecto se realizará una pequeña propuesta en el ámbito estratégico.

4.1 PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Integración Avícola – Grupo Oro es una organización que cuenta con gran reconocimiento en el mercado tanto por sus clientes como por sus competidores. Sin embargo, se debe señalar que su desarrollo hasta el día de hoy se ha llevado únicamente en base al criterio y experiencia del Presidente y Gerente General. Lo que si bien es cierto, ha sido un pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento de la compañía no ha sido suficiente.

Una de las debilidades que se detectó en el análisis FODA (capítulo II) es la falta de difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa a todo el personal que forma parte de la empresa, por lo tanto, se recomienda ubicar éstos tres elementos en la recepción de la matriz de las oficinas Quito, Guayaquil y en la planta procesadora en el área administrativa y de despachos con la finalidad de que el personal conozca la planificación estratégica de la empresa y se sienta comprometido y mejore sus niveles de eficiencia y desempeño laboral.

Los cuadros que representen estos tres elementos deben ser en letra grande y legible, y tienen que ser ubicados en un lugar transcurrido por todos los trabajadores, es por eso que se recomienda la recepción.

Después de realizar un análisis de la organización se considera importante tener un plan estratégico exclusivamente para el área de comercialización y distribución de la

empresa Integración Avícola ya que está relacionada directamente con la problemática de devolución en ventas.

4.1.1 MISIÓN

4.1.1.1 Definición

> "Expresa cual es la razón de ser, la manera como la institución contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. La misión contiene información sobre que tipo de productos o servicios producirá la organización".[37]

4.1.1.2 Características

- Motiva y desafía
- Fácil de captar y recordar
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa

4.1.1.3 Elementos clave

- Naturaleza del negocio
- Razón para existir
- Mercado al que sirve
- Características generales de los Productos o Servicios
- Posición deseada en el mercado
- Principios y valores[38]

4.1.1.4 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Para determinar la misión y la visión (ver tablas No. 49 y 50) se integrarán las cuatro áreas responsables de las devoluciones en ventas como son: FACTURACIÓN, VENTAS, DESPACHOS Y DISTRIBUCIÓN, en una sola área denominada **COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION.**

---

[37] Apuntes de planificación estratégica.
[38] SALAZAR, Francis, *Gestión Estratégica de Negocios*, *Managment Advise &Consulting,* Octava Edición, Mc Graw Hill, 2004, Pág. 128.

Tabla No. 49
DETERMINACION DE LA MISION DEL ÁREA DE COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN

LOGO	DECLARACION DE LA MISION	FORMATO No. 1
Departamento/área:	**COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION**	
Fecha de elaboración;	**2009/10/22**	
Responsables:	**La Autora**	
A. INTERROGANTES BASICAS		
1. Tipo de departamento/área ¿Qué tipo de departamento/área somos?		
ÁREA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN		
2. Motivo ¿Para qué nos construimos?		
PARA CUBRIR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE OPORTUNAMENTE		
3. Productos y/o servicios que ofrecemos		
DE POLLO PROCESADO Y SUS SUBPRODUCTOS		
4. Clientes ¿Para quién?		
DISTRIBUIDORES, AUTOSERVICIOS, ASADEROS, MERCADOS, CHIFAS, CLIENTES OCASIONALES		
5. Factor diferenciador ¿Qué nos hace diferentes del resto?		
LA CALIDAD DEL PRODUCTO (POLLO SIN PRESERVANTES NI CONSERVANTES)		
6. Mercados ¿Dónde desempeñamos nuestras funciones?		
MERCADO LOCAL Y NACIONAL		
MISION		
EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÌCOLA –GRUPO ORO SE DEDICA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN OPORTUNA DE POLLO PROCESADO Y SUS SUBPRODUCTOS DE BUENA CALIDAD A NIVEL NACIONAL.		
PRINCIPIOS Y VALORES		
RESPETO RESPONSABILIDAD DISCIPLINA HONESTIDAD PUNTUALIDAD TRABAJO EN EQUIPO SOLIDARIDAD INNOVACION		

4.1.2 VISIÓN

4.1.2.1 Definición

"Cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de su integrantes".

4.1.2.2 Características

- Breve y concisa
- Fácil de captar y recordar
- Alta credibilidad
- Flexible y creativa

4.1.2.3 Elementos clave

- Posicionamiento en el mercado
- Tiempo
- Ámbito del mercado
- Productos o Servicios
- Valores
- Principio organizacional[39]

[39] SALAZAR, Francis, Op. Cit., P. 123-125

Tabla No. 50
DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

LOGO	DECLARACION DE LA VISION	FORMATO No. 2
Departamento/área:	**COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION**	
Fecha de elaboración;	**2009/10/22**	
Responsables:	**La Autora**	
A. INTERROGANTES BASICAS		
1. Si la venta de productos tienen éxito. ¿Cómo sería 5 años después?		
AREA CONSOLIDA EN SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS		
2. ¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de 5 años?		
CONTROL EFICIENTE DE LA DEVOLUCION EN VENTAS		
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a futuro a nivel de área, producto y servicio?		
MEJORAMIENTO CONTINUO		
4. ¿Qué otras expectativas del cliente se podría satisfacer?		
CONOCIMIENTO REAL DE SUS REQUERIMIENTOS Y ENTREGA OPORTUNA DEL PRODUCTO		
5. ¿Qué tipo de talento se puede requerir dentro de 5 años?		
PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO CAPACITADO Y ESPECIALIZADO		
6. ¿Qué posición se piensa ocupar dentro de 3- 5 años en el mercado?		
MANTENERNOS COMO PRINCIPAL COMPETENCIA DE PRONACA		
VISION 2014		
TENER UNA ÁREA EFICIENTE Y SÓLIDA MEDIANTE EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS.		

4.1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

4.1.3.1 Principios

"Son el fundamento filosófico de la gestión gerencial de aceptación general, que actúa en una sociedad con o sin su conocimiento.

4.1.3.2 Valores

Son creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y la acción de las personas y las organizaciones"[40]

[40] Apuntes de planificación estratégica.

Los principios y valores que comparten los miembros de una organización forman parte del contexto de la cultura organizacional en la empresa, los cuales deber ser consolidados y fortalecidos en el corto, medio y largo plazo.

4.1.3.3 VALORES PROPUESTOS

Los valores influyen en la forma en que trabaja una organización y en el logro de sus objetivos, Integración Avícola – Grupo Oro se caracteriza por contar con los siguientes valores:

- **Respeto,** implica reconocer que existen formas de pensamiento y comportamiento distintas entre las personas y que deber ser consideradas por quienes piensan diferente.
- **Responsabilidad,** se enfoca en el compromiso que tiene el personal para con la empresa y el cumplimiento de objetivos.
- **Disciplina,** se relaciona con la constancia y la planificación para la consecución de objetivos.
- **Honestidad,** se enfoca en hacer que el personal tenga como compromiso presentar los productos mostrando a los clientes de forma verídica sus beneficios y características.
- **Puntualidad,** implica en tener cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo, lo que significa respetar el tiempo de los demás.
- **Trabajo en equipo,** es asumir responsabilidades, actitudes y compromisos que acerquen al grupo para alcanzar sus metas y conseguir objetivos planteados.
- **Solidaridad,** es el compromiso de compartir y adherirse a una causa u objetivo común.
- **Innovación,** inducirá la creación de nuevos y mejores productos y servicios que contribuirán a satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.4 OBJETIVOS

> "La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr

efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y los resultados"[41]

Los objetivos corporativos deben tener las siguientes características:

- "*Específicos: claros, bien definidos y comprensibles.*
- *Medible: Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.*
- *Delegable: Puede designarse un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.*
- *Realizable: Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencialmente.*
- *Tiempo asignado: Deben tener un inicio y un final concreto."*[42]

4.1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer productos y servicios: pollo procesado y sus subproductos de calidad a fin de satisfacer las exigencias de los clientes y brindar soluciones de manera eficaz y oportuna en base al conocimiento y experiencia en el mercado.

A fin de determinar objetivos específicos y claros se elaboró la tabla No. 51 en la que se determinó los objetivos por área de trabajo.

[41] THOMPSON, Arthur / A.J STRICKLAND III, *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*, 11 ª edición, Mc Graw Hill, México, 2001, P. 37.
[42] SALAZAR, Francis, Op. Cit. P. 133-135

Tabla No. 51
4.1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS POR ÁREAS

AREA / OBJETIVOS	DE CRECIMIENTO	DE MANTENIMIENTO	DE DISMINUCIÓN
DE VENTAS	• Incrementar en un 15% el número de clientes durante el año 2010. • Difundir y ejecutar la planificación estratégica del área de comercialización y distribución a partir de enero del 2010 a fin de alcanzar la visión a futuro. • Mejorar las tecnologías de información y comunicación a fin de agilitar los procesos y mejorar la comunicación entre clientes internos y externos y demás actores involucrados con la organización. • Capacitar al 100% al personal de ventas a partir del segundo trimestre del 2010 durante los 4 próximos años para proporcionar un eficiente y oportuno servicio a los clientes. • A partir del 2010, rotar a los ejecutivos la zona de ventas durante el lapso de dos años para mejorar la atención al cliente y evaluar el comportamiento del mercado y del ejecutivo. • Crear nuevas metodologías de control para el personal de ventas y despachos con el fin de evaluar su desempeño, detectar errores y hacer propuestas de mejora en el segundo trimestre del año 2010.	• Mantener 100% satisfechos a los clientes frecuentes a partir de enero de 2010 mediante las visitas diarias para conocer sus requerimientos reales y cumplirlos. • Entregar oportunamente los documentos e información que necesite el cliente a partir del 2010. • Conservar el prestigio de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro para el año 2010. • Entregar oportunamente los documentos al Dpto. de Cobranzas para que los ejecutivos de ventas no tengan ningún inconveniente en la entrega de notas de crédito y cobro de facturas a los clientes a partir de enero de 2010. • Brindar información oportuna y veraz para la toma de decisiones a partir de enero de 2010.	• Disminuir el 40% de la cartera vencida hasta el primer cuatrimestre del 2010. • Disminuir en un 50% las devoluciones de producto cuya responsabilidad sea directamente de los ejecutivos de ventas durante el primer semestre del 2010.

DE DESPACHOS	• Difundir y ejecutar la planificación estratégica del área de comercialización y distribución a partir de enero del 2010 a fin de alcanzar la visión a futuro. • Capacitar al 100% a los empleados a partir del primer trimestre del 2010 durante los 5 próximos años para motivar al personal y crear un compromiso de responsabilidad con la organización. • Mejorar los medios y vías de comunicación con la finalidad de informar oportunamente los hechos para la toma de decisiones inmediatas a partir del año 2010. • Rotar mensualmente a los transportistas la zona de distribución para evaluar el cumplimiento y desarrollo de actividades.	• Optimizar diariamente todos los recursos disponibles en cada proceso a partir del 2010. • Despachar todos los días el 100% de los pedidos requeridos por el Dpto. de Ventas a partir de enero de 2010. • Controlar al 100% el producto despachado en cantidad para mantener la imagen de la empresa a partir de 2010.	• Disminuir en un 50% las devoluciones de producto cuya responsabilidad sea directamente del personal de despachos y embarque durante el primer semestre del 2010. • Optimizar al 100 % la capacidad de carga de los camiones para disminuir en un 30% la capacidad subutilizada. • Implementar un sistema informático integral que disminuya en un 70% los trabajos manuales a partir del 2015.
DE FACTURACIÓN	• Difundir y ejecutar la planificación estratégica del área de comercialización y distribución a partir de enero del 2010 a fin de alcanzar la visión a futuro. • Capacitar a los facturadores a partir del primer semestre del año 2010 para motivarlos y hacer que se sientan comprometidos con la misión de la empresa y el área de comercialización y distribución. • Mejorar los medios y vías de comunicación con la finalidad de informar oportunamente los hechos para la toma de decisiones inmediatas a partir del año 2010.	• Realizar toda la facturación del producto con el 100% de eficiencia. • Elaborar y enviar información veraz y oportuna a partir del año 2010.	• Disminuir en un 50% las devoluciones de producto cuya responsabilidad sea directamente de los facturadores durante el primer semestre del 2010. • Disminuir en un 20% el desperdicio de papelería a partir del 2010.

DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	• Difundir y ejecutar la planificación estratégica del área de comercialización y distribución a partir de enero del 2010 a fin de alcanzar la visión a futuro. • Mejorar la comunicación con la fuerza de ventas y demás personal involucrado para la toma oportuna de decisiones a partir del 2010. • Capacitar al 100% a los transportistas a partir del primer trimestre del 2010 para motivarlos.	• Entregar al 100% la mercadería despachada a partir de febrero de 2010. • Conservar el prestigio de la empresa Integración Avícola para el año 2010 mediante la buena atención al cliente. • Generar información real y confiable a partir de enero de 2010 para la evaluación del personal y conocimiento del mercado.	• Disminuir en un 50% las devoluciones de producto cuya responsabilidad sea directamente de los transportistas durante el primer semestre del 2010.

4.1.5 POLÍTICAS

> "Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen".[43]

4.1.5.1 POLÍTICA GENERAL

El cliente será prioridad en todas las actividades de la empresa, en consecuencia el cliente será atendido con prioridad ante cualquier actividad.

4.1.5.2 POLÍTICAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

4.1.5.2.1 Políticas del Área de Ventas

a. El personal administrativo del área de Ventas entrará a las 8:30 a.m. y trabajará de manera ininterrumpida hasta la 1:00 p.m., hora en la cual saldrán al almuerzo y reingresarán a las 2:00 p.m. para completar la jornada de trabajo hasta las 5:30 p.m.

b. Los ejecutivos de ventas realizarán su ruta de manera normal y retornarán a la empresa a las 4:00 p.m. para entregar sus pedidos y el dinero cobrado.

c. El personal que se retrase tendrá una multa de 0,50 centavos cada diez minutos de retraso hasta un límite de 30 minutos, pasado este tiempo perderá el día de trabajo remunerado.

d. El personal de ventas por sus servicios prestados tendrá como remuneración un sueldo básico más una comisión sobre el valor de ventas cobradas dentro del mes.

e. Todo material de publicidad que promocione los productos y servicios, deberá estar a disposición de todos los vendedores, ya sean catálogos o archivos magnéticos los cuales contendrán las características generales y precios de los productos.

f. El personal administrativo debe llevar su uniforme de manera impecable, y de igual manera los ejecutivos de ventas deben vestir modestamente en condiciones bien presentadas ya que son la carta de presentación de la empresa.

---

[43] KOONTZ, Harold/ WEIHRICH, Heinz, *Administración: Una perspectiva Global*, 12ª Edición, Mc. Graw Hill, Colombia, 2004, P. 157

g. El Gerente de Ventas podrá convocar al personal para que acuda a trabajar en horarios fuera de la jornada de trabajo, siempre y cuando la situación lo amerite. Este trabajo extra será reconocido económicamente por parte de la empresa.

h. El Plan Anual de capacitación deberá ser diseñado por el Gerente de Ventas y presentado al Gerente General para su aprobación en base a la detección de necesidades y realidades de la organización.

i. Todo el personal de ventas conocerá todos los productos disponibles que ofrece la empresa con un profundo conocimiento de cantidad, peso, precio y descuentos para garantizar una oportuna atención a los clientes.

j. La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Gerencia de Ventas deberá asegurarse de que la organización esté orientada a servir con efectividad al cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

k. Todos los lunes habrá reunión a fin de tratar temas concretos y realizar la planificación semanal. En caso de postergar la reunión, se comunicará a los participantes vía correo electrónico y/o memorando.

l. Los ejecutivos de ventas revisarán todos los días los despachos de la jornada para tener la información actualizada y comunicar a los clientes.

m. Los ejecutivos de ventas visitarán diariamente a sus clientes para conocer sus requerimientos, entregar oportunamente los documentos y realizar el cobro de las facturas.

n. Los ejecutivos de ventas entregarán diariamente toda la documentación requerida para el ingreso de los pedidos, creación de clientes u otros temas administrativos, caso contrario no se dará trámite a sus solicitudes.

o. Los ejecutivos de ventas irán al Dpto. de Cobranzas a partir de las 4:30 p.m. a realizar los pagos de las facturas cobradas.

p. El Reporte de Pedidos serán enviado a la Subgerencia de Ventas hasta máximo las 5:45 p.m. todos los días. La única excepción es cuando haya pedidos acumulados por el no despacho en un día normal.

q. La persona encargada de enviar los pedidos a la planta procesadora lo realizará hasta máximo las 9:45 a.m. todos los días.

r. El personal administrativo, buscará el continúo mejoramiento del servicio al cliente, desarrollando estrategias que garantice la ágil solución a los problemas, las cuales deberán ser medidas y evaluadas constantemente mediante el desarrollo de indicadores de gestión que permitan medir el desempeño de los empleados y supervisar la percepción y satisfacción del cliente.

s. Es necesario que el área de producción presente su inventario diario al final de la jornada para saber la cantidad disponible de producto que se puede vender para el cuadre de pedidos.

4.1.5.2.2. Políticas del Área de Despachos

a. La entrada del personal de despachos será a las 9:00 p.m. y trabajará de manera ininterrumpida hasta las 2:00 a.m., hora en la cual saldrán al refrigerio y reingresarán a las 2:30 a.m. para completar la jornada de trabajo hasta las 5:00 a.m.

b. El personal que se retrase tendrá una multa de 0,50 centavos cada diez minutos de retraso hasta un límite de 30 minutos, pasado este tiempo perderá el día de trabajo remunerado.

c. El personal de despachos iniciará sus actividades siempre y cuando esté correctamente equipado. Deberán llevar: traje interno térmico, overol blanco, botas de caucho amarillas, medias térmicas, guantes térmicos, gorras y chompas con el fin de salvaguardar y proteger su salud.

d. Se despachará toda la mercadería solicitada por el Dpto. de Ventas, sin excepción.

e. El último camión en salir de la planta será máximo a las 4:30 a.m. para entregar el producto en los horarios requeridos por el cliente.

f. Solo se despachará la mercadería que conste en el Reporte de Pedidos N.

g. Se llenará todos los documentos exigidos diariamente para llevar un control de desempeño y evaluación de actividades.

h. Se dará seguimiento diariamente a los mails que expongan reclamos por los despachos realizados, máximo con un día de retraso.

4.1.5.2.3 Políticas del Área de Facturación

a. La entrada del personal de despachos será a las 9:00 p.m. y trabajará de manera interrumpida hasta las 2:00 a.m., hora en la cual saldrán al refrigerio y reingresarán a las 2:30 a.m. para completar la jornada de trabajo hasta las 5:00 a.m.

b. El personal que se retrase tendrá una multa de 0,50 centavos cada diez minutos de retraso hasta un límite de 30 minutos, pasado este tiempo perderá el día de trabajo remunerado.

c. Los facturadores vestirán, traje térmico interno, medias térmicas, chompas y gorras. La indumentaria externa como las botas serán de libre elección de los facturadores.

d. El último camión en salir de la planta con toda la documentación será a las 4:30 a.m. para evitar retrasos en las entregas.

e. Enviarán diariamente toda la información generada en la jornada de trabajo al personal administrativo del Dpto. de Ventas.

f. Se evaluará bimensualmente el nivel de desempeño de los facturadores.

g. Solicitarán al personal de Ventas con tiempo la papelería que necesiten para el desarrollo de sus actividades.

h. En caso de tener algún inconveniente, informarán inmediatamente al Gerente de Ventas, Subgerente de Ventas, o personal administrativo del Dpto. de Ventas para dar una pronta solución.

i. El principal medio de comunicación será vía telefónica e Intranet para el envío y retroalimentación de la información, y solución de problemas.

j. Todos los inconvenientes será solucionados el momento que se generen, dando prioridad al más importante.

4.1.5.2.4 Políticas de Transporte

a. Todos los camiones estarán estacionados en la planta procesadora – área de despachos a las 10:30 a.m. para el embarque de la mercadería.

b. Los camiones, así como los furgones estarán en excelentes condiciones de limpieza.

c. Todos los camiones serán pesados al momento de entrar y salir de la planta procesadora.

d. El último camión de salir de la planta será a las 04:30 a.m. para evitar retrasos en las entregas.

e. Los transportistas saldrán de la planta con todas las Facturas, Guías de Remisión, Egresos de producto y copias del fax para garantizar sus entregas y salvaguardar el producto.

f. Todos los camiones serán puestos los precintos y contarán con los candados de seguridad para proteger el producto.

g. Todos los transportistas tendrán encendido el termo king desde que es sellado el camión hasta la entrega en el último cliente.

h. A cada transportista se le otorgará una balanza para que al momento de ser entregado el producto sea pesado para evitar faltantes de pesos altos.

i. Todos los transportistas vestirán el uniforme de la empresa que es: camiseta de color, blue jeans y botas negras. Al momento de la entrega deben ponerse el mandil y cofias.

j. Se realizarán todas las entregas en la ruta y horarios establecidos.

k. Todas las facturas serán firmadas como constancia de haber recibido el producto.

l. La disminución del peso de las kavetas será de 2 kg del peso despachado.

m. En caso que hubiere algún inconveniente en las entregas, como devoluciones, faltantes de peso o faltantes de producto, llenarán las Solicitudes de Notas de Crédito la cual deberá ser firmada por el cliente.

n. La emisión de Notas de Crédito por faltantes de peso, se las realizará en ese momento, donde al transportista le conste que es real, las devoluciones en buen estado se las realizará si es de las entregas del día, no se aceptarán devoluciones de días anteriores, y las devoluciones en mal estado se aceptará si es de entregas anteriores máximo de 5 días y si la cantidad devuelta no es mayor al 10% de lo facturado de ese día. Se aceptarán devoluciones en mal estado en su totalidad solo si el producto devuelto es del día de la entrega.

o. Todas las devoluciones en mal estado tendrán la autorización el ejecutivo de ventas, y posteriormente se buscarán las causas.

p. Exigirán a las cadenas de autoservicios de los tickets de ingreso de los productos entregados.

q. Entregarán al Dpto. de Ventas diariamente todos los documentos de los despachos de la jornada, con excepción de las rutas de provincias que serán enviadas máximo a los dos días siguientes.

r. Los transportistas comunicarán oportunamente a los ejecutivos de ventas si hubiese algún inconveniente en la ruta o entregas del producto para una pronto solución.

s. Los horarios para las entregas de documentos en el Dpto. De Ventas serán desde las 8:30 hasta la 1:00 p.m. y a partir de las 2:00 p.m. hasta las 5:30 p.m.

t. Los transportistas realizarán los pagos en el Dpto. de Cobranzas todos los días, sin excepción, en caso que no fuere posible que lleguen a la empresa pedirán una autorización al Subgerente de Ventas.

u. Los transportistas devolverán a la planta procesadora todas las devoluciones en buen o mal estado con la documentación de respaldo.

v. Todas las devoluciones en mal estado serán analizadas para detectar la causa de la devolución, sea por el área de calidad, cadena de frío en el transporte o cliente.

4.1.5.2.5 Políticas del Área de Cobranzas

a. Se notificará al Dpto. de Ventas algún inconveniente en el cobro de Facturas y Notas de crédito.

b. El horario para la recepción de la cobranza será: para los transportistas de 08:30 a.m. a 1:00 p.m. y de 2:00 p.m. hasta las 5:30 p.m., y para los ejecutivos de ventas: desde las 4:30 p.m. hasta las 5:30 p.m.

c. Los cobros se los recibirán con el documento Detalle de Facturas Cobradas como respaldo de las transferencias realizadas.

Adicionalmente, en este capitulo, se proponen cambios significativos en los procesos involucrados con la devolución en ventas en cuanto a la reducción de tiempos y costos, para lo cual se tomará las siguientes acciones:

4.2 MANUAL DE PROCESOS[44]

4.2.1 DEFINICIÓN DE MANUAL DE PROCESOS

El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda.

El Manual de Procesos contribuye a que todos los procesos en las operaciones se agiliten y se optimicen, obteniendo un resultado un flujo de información oportuna, confiable y continua.

4.2.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCESOS

Dentro de los objetivos del manual de procesos se encuentran:

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas del departamento.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoria.
- Ser la memoria de la institución.

4.2.3 CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL DE PROCESOS

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se resumen:

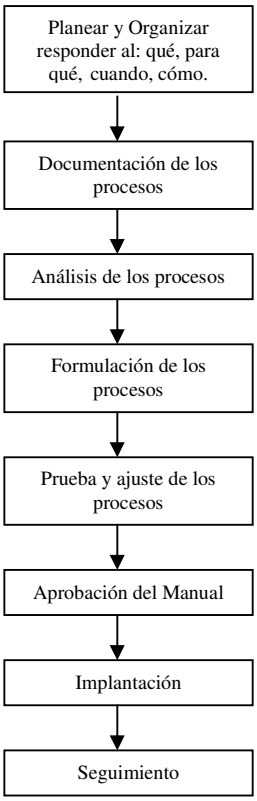
[44] MEJIA, Braulio, Op. Cit., P. 55

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Ser lo suficiente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continúa.

4.2.4 ELABORACIÓN DEL MANUAL

Para elaborar el manual, Braulio Mejía en su texto *Gerencia de Procesos* nos muestra la siguiente estructura (ver gráfico No. 31)

Gráfico No. 32
PASOS PARA ELABORAR EL MANUAL DE PROCESOS



Fuente: MEJIA, Braulio – *Gerencia de Procesos*
Elaborado por: La Autora

Para la elaboración del manual según Braulio Mejía se deben contar con los siguientes elementos:

- Estructura orgánica de la organización.
- Descripción de cada empleado de lo que hace.
- Evaluar funciones y clasificar labores propias del cargo.
- Descripción del empleado paso a paso.
- Evaluación del proceso buscando secuencia lógica.

4.2.4.1 Planear

Para planear y organizar los procesos de la organización se debe responder al qué, para qué, cómo y cuándo que corresponde a la técnica WWWWH.

La técnica consiste en desglosar cada una de las operaciones del proceso al escrutinio de las cinco preguntas. El cuestionamiento permite conocer las diferentes circunstancias de un proceso, es decir, el por qué, el dónde, el cuándo, el quién y el cómo. Esta técnica permite recopilar y analizar los datos más relevantes de un problema.

4.2.4.2 Documentación de un proceso

Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente no se documenten ni se delimiten.

Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suelen ser percibidos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados. [45]

La documentación puede ser realizada mediante:

1. La preparación de documentos escritos.
2. Representaciones gráficas (diagramas de flujo)
3. Mediante información, check list, datos, etc.

La documentación de los procesos debe respetar tres criterios:

1. Minimizar el papeleo.
2. Facilitar la comprensión, y

[45] http://www.gerenciadigital.com/articulos/procesos.htm·- 13/10/2009- 5:30

3. Permitir el trabajo en equipo.

4.2.4.3 Prueba y ajuste de los procesos

El hecho de que un proceso este documentado no significa que no pueda ser corregido y ajustado a los cambios que tenga la organización. Por consiguiente, los procesos deber ser revisados en todo momento ya que esto es parte del proceso de mejora continúa.

4.2.4.4 Implantación

Una vez obtenida la aprobación de la dirección o tomada la decisión por el equipo "per se" , se puede realizar entonces la instrumentación del nuevo proyecto.

En ambos casos se documentará en un Plan de Acción por escrito, los pasos requeridos para pasar del "como es" al *"como debe ser ahora en más"*.

Hecho esto, se procede a implementar las mejoras proyectadas por medio de la ejecución del Plan de Acción a cargo de un responsable de ejecución del proyecto, cargo que generalmente recae en el líder del equipo de mejora.

Se deberá a su vez, considerar en el plan de acción los posibles puntos de falla del proceso y las acciones a llevarse a cabo en caso de que esto ocurra.

4.2.4.5 Seguimiento

Este último paso, consiste en poner en funcionamiento el grupo de indicadores para medir el desempeño del proceso y los subprocesos mejorados. Indicadores que deberán ser desarrollados como se menciona en el análisis de datos y que se explicarán más detalladamente en puntos posteriores.

4.2.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL

Un Manual de Procesos cuenta en general con la siguiente estructura:

3.1 Introducción

3.2 Objetivo

3.3 Alcance

3.4 Misión, Visión y Objetivos Institucionales

3.5 Organigrama

3.6 Mapa de procesos

3.7 Representación gráfica de los procesos

3.8 Caracterización de los procesos

3.9 Descripción de los procesos

3.10 Documentos y registros.

Además descripción de la capacidad del proceso y un análisis de valor agregado e indicadores.

Esto basado en el manual de procesos del Ministerio de Finanzas y otros manuales consultados.[46]

4.3 MEJORAMIENTO DEL PROCESO

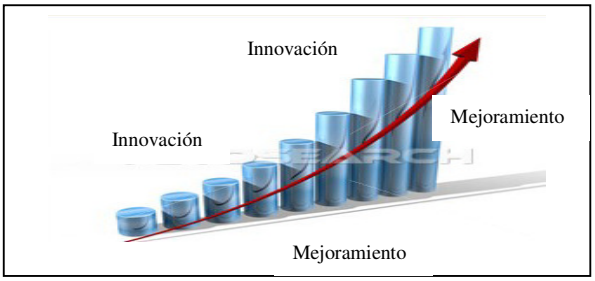
Las organizaciones japonesas han sido las que han adoptado los conceptos de Juran, Deming y Drucker enfocándose en la calidad total en el que la gerencia de procesos es uno de sus fundamentos.

Kaisen propuso un mejoramiento incremental incesante a pequeña escala para obtener mejoras en el proceso, pero, por otro lado Juran propuso un mejoramiento drástico a gran escala invirtiendo en tecnología, conocido como breakthrough apareciendo entonces el concepto de reingeniería. Sin embargo, "el mejoramiento de los procesos, implica entonces, tanto el enfoque evolutivo (Kaisen) como el revolucionario (innovación), los objetos son los procesos, no las organizaciones"[47]

El proceso de mejoramiento continúo se convierte entonces en una espiral en la que se van siguiendo como pasos específicos el mejoramiento, innovación, mejoramiento, innovación. (ver gráfico No. 33)

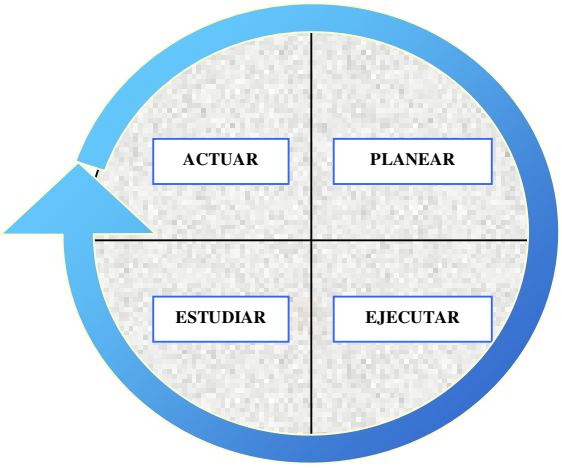
[46] http://1siseec.mef.gov.ec/productosMEF/documents/MANUAL-PROCESO-34101-pdf
[47] MARIÑO, Hernando, Op. Cit., P. 4

Gráfico No. 33
MEJORAMIENTO CONTINÚO



Mariño señala que mejoramiento significa buscar incesantemente maneras de hacer mejor nuestro trabajo, todo trabajo es un proceso, y elevar nuestra capacidad para entregar mejores bienes y servicios a nuestros clientes con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas, o aun mejor, superarlas fascinándolos.

4.3.1 CICLO PEEA[48]



Fuente: MARIÑO Hernando, *Gerencia de Procesos*
Elaborado por: La Autora

Es una mejora del antiguo ciclo PHVA. Ya que lo importante no es verificar si lo que se hizo estuvo o no de acuerdo con lo planeado, sino estudiar una y otra vez lo que sabemos acerca del proceso y establecer una estrategia de

[48] MARIÑO, Hernando, Op. Cit., P. 47

aprendizaje sobre lo que se desconoce del mismo, con el fin de tomar acciones tanto correctivas como preventivas.

4.3.1.1 Planear

En la primera fase del ciclo de mejoramiento, se elabora un plan para mejorar el proceso, esto implica establecer las metas cuantitativas que permitan evaluar el objetivo de mejoramiento por lograr.

4.3.1.2 Ejecutar

Ejecutar el plan de acción es la segunda fase del ciclo de mejoramiento. Esto requiere invertir en educación, capacitaciones y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano responsable del proceso para mejorar su desempeño.

Por lo general, los cambios para mejorar el proceso existente, se prueban a pequeña escala, de manera piloto para analizar la relación causa-efecto entre los cambios realizados y los resultados obtenidos.

4.3.1.3 Estudiar

Estudiar los cambios en la prueba piloto, examinando su efectividad y aprendiendo todos los involucrados de lo que se ha hecho, cómo se ha hecho y qué resultados ha arrojado el cambio.

4.3.1.4 Actuar

Finalmente, el ciclo se cierra adoptando el cambio y estableciendo un nuevo procedimiento para el proceso, si los resultados son beneficiosos. Si por el contrario, los cambios no surten los resultados esperados, entonces se debe actuar, abandonando el cambio propuesto y tomando acciones de tipo preventivo y correctivo, reanudando nuevamente el ciclo, girándolo una y otra vez hasta lograr el mejoramiento.

4.4 PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACIÓN[49]

Para Harrington, la modernización describe de mejor manera el concepto de mejora de los procesos en lo referente a eficiencia, efectividad y adaptabilidad para lo que establece las siguientes herramientas.

- Eliminación de la burocracia
- Eliminación de la duplicación de actividades
- Evaluación del valor agregado
- Simplificación del tiempo de procesos
- Prueba de errores
- Eficiencia en la utilización de equipos.
- Lenguaje simple
- Estandarización
- Alianza con proveedores
- Automatización

De todas éstas herramientas no se utilizarán todas en el proceso de mejora de los procesos del área de comercialización y distribución de la empresa Integración Avícola.

4.5 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Las herramientas que se utilizarán son las siguientes:

1. Flujodiagramación y Hoja ISO

- Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.
- Fusión de actividades o procesos, cuando lo amerite el caso.
- Eliminación o supresión de actividades de un proceso o de todo el proceso.
- Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.

2. Hoja de mejoramiento

3. Matriz de Análisis Comparativa, y

4. Los Indicadores de Gestión.

[49] HARRINGTON, James, Op. Cit., P. 87

La simbología que se va a utilizar se presenta en la tabla No. 52.

Tabla No. 52

SIMBOLOGÍA DEL FLUJOGRAMA

Símbolo	Significado	Observación
	Operación	Agrega valor
	Control, Inspección o Verificación	No agrega valor
	Transporte	No agrega valor
	Archivo o almacenamiento	No agrega valor
	Demora o espera	No agrega valor
	Decisión	No agrega valor
	Inicio o Terminación de flujo	No agrega valor
	Documento	Agrega valor si está junto a una operación
	Conector	No agrega valor
	Procesamiento de datos	No agrega valor
/ /	Pasa u otro proceso	No agrega valor

4.5.1 FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

Mediante esta herramienta que se presenta a continuación se van a proponer mejoras a los procesos analizados. En la hoja ISO, los costos son determinados en base a la propuesta de mejoramiento planteada, como son el diseño, elaboración y mejoramiento de algunas actividades. El monto de la inversión que se tiene que efectuar con la propuesta de mejoramiento se analizará profundamente en el siguiente capitulo, sin embargo, es importante recalcar que se tomaron esos costos para determinar el beneficio total del mejoramiento de procesos.

FORMATO DE LA HOJA DE FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO								
PROCESO:								
CÓDIGO:		LUGAR Y FECHA:			STATUS:			

OBJETIVO:			
ALCANCE:	DESDE:		
	HASTA:		
ENTRADAS:			
SALIDAS:			
RESPONSABLE:			
FRECUENCIA:		VOLUMEN:	
TIEMPO:		COSTO:	
EFICIENCIA TIEMPO:		EFICIENCIA EN COSTOS:	

No.	ACTIVIDAD	RESPONS.1	RESPONS.2	RESPONS.3	TIEMPO			COSTO			OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV			AV			
					AC	AE	NAV	AC	AE	NAV	
				TOTALES							

MEJORA			TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
FUSION					
CREACION					
ELIMINACION					

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:

4.5.2 HOJA DE MEJORAMIENTO

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencias así como las mejoras respectivas expresadas en la flujo diagramación y Hojas ISO. Además, expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

El formato es el siguiente:

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:			
Responsable:		**Código:**	
Entrada:		**Salida:**	
SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:			

ANÁLISIS COMPARATIVO

El análisis comparativo de la situación actual y la situación propuesta es un resumen de los datos obtenidos en el capitulo III en el levantamiento de procesos y la situación propuesta en la hoja ISO.

Tabla No.

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			

CUADROS COMPARATIVOS

4.6 MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

A continuación se presenta la Flujodiagramación, Hojas ISO y las Hojas de Mejoramiento de todos los procesos anteriormente analizados e involucrados en la Devolución en Ventas de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro con la finalidad de plantear soluciones y mejorar la situación actual. Adicionalmente, antes de cada flujogramación y hoja ISO de cada proceso se encontrará los formatos de los documentos de planificación y control que se proponen se creen y/o se mejoren.

Formato No. 1

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

PLAN SEMANAL DE VENTAS

Fecha: _____

Período: _____

PROYECCION DE LA PRODUCCION		**ASIGNACION %:**	
Tamaño aproximado del pollo:		Distribuidores:	
% pollo:		Autoservicios:	
% granel:		Cobertura:	
% bandejas:		Especiales:	
% menudencias:			

EJECUTIVO RESPONSABLE	VENTAS				COBRANZAS			
			MEDIDAS				MEDIDAS	
	OBJETIVO	META	Indicador	Fórmula	OBJETIVO	META	Indicador	Fórmula
Ejecutivo 1								
Ejecutivo 2								
Ejecutivo 3								
Ejecutivo 4								
Ejecutivo 5								
Ejecutivo 6								

VISITAR POR REALIZAR

No.	CLIENTE	EJECUTIVO	FECHA	HORA

FIRMAS DE PARTICIPANTES

Cuadro No. 16

GRUPO ORO — Huevos · Pollos · Embutidos · Pavos

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO:	**PLANIFICACIÓN DE VENTAS SEMANALES**				
CÓDIGO:	IA-PS-001	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 01 de noviembre de 2009	**STATUS:**	Gobernante

OBJETIVO:	Realizar un plan de ventas semanal a fin de determinar las metas y acciones que se desarrollarán en la semana que permitirán asegurar la permanencia de la empresa en el mercado y minimizar las riesgos del entorno.	
ALCANCE:	DESDE:	Identificación de necesidades y problemas
	HASTA:	Planificación de ventas semanales
ENTRADAS:	Necesidad de contar una planificación semanal, datos e información sobre el negocio de comercialización de pollo procesado.	
SALIDAS:	Plan Semanal de Ventas	
RESPONSABLE:	Gerente de Ventas	
FRECUENCIA:	Semanal	**VOLUMEN:** 1
TIEMPO:	37,00 minutos	**COSTO:** $40,37
EFICIENCIA TIEMPO:	98%	**EFICIENCIA EN COSTOS:** 99%

No.	ACTIVIDAD	Gerente de Ventas	Jefe de Cobranzas	Secretaria de Ventas	Ejecutivos de Ventas	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Convoca a la reunión	Inicio					2			0,57		La convocatoria se expandirá en la cartelera del área de Ventas, máxima hasta las 3 de la tarde, en caso, de no haber ninguna convocatoria se asumirá que la reunión se desplaza o cancela.
2	Solicita la información necesaria						10			2,86		La información será solicitada a tiempo a todas las personas responsables.
3	Organiza la reunión con las personas involucradas, quienes concurren con la información e identificación de problemas						5			1,43		El Plan Semanal de Ventas contará con la firma de todos los participantes.
4	Identifican problemas actuales del mercado y de la empresa.						20			18,81		Sin novedad
5	Difunde oportunamente los cambios de precios realizados.						8			2,29		Se entregará por escrito a todos los ejecutivos y al personal administrativo de ventas, con la firma de recepción/Fanelógrafo.
6	Elabora el Plan Semanal de Ventas						25			10,14		En conserva.
7	Aprueba los planes						10			2,86		En reunión contada al personal.
8	Difunde el plan para que las personas responsables lo ejecuten en forma obligatoria						5			1,01		Se entregará una copia del Plan a los Responsables y se expandirá en la cartelera del área de Ventas.
9	Archiva una copia del plan para su posterior seguimiento.							2			0,40	Sin novedad
				TOTAL		0	85	2	88	39,97	0,40	

MEJORA	5	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
			Antecede: Ninguna	Plan Semanal de Ventas
FUSION	7	**Plan Semanal de Ventas.-** documento que contiene los objetivos y metas planificadas para la semana.	Procede: Lo siguen todas las demás	
CREACION	3			
ELIMINACION	1			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carera	*Ing. Ramiro Cevi*	*Ing. Mauricio Larrea*

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:	Planificación Semanal de Ventas		
Responsable:	Gerente de Ventas	**Código:**	IA-PS-001
Entrada:	Necesidad de contar con una planificación semanal, datos e información sobre el negocio de comercialización de pollo procesado.	**Salida:**	Plan Semanal de Ventas

SOLUCIONES PROPUESTAS –MANUAL DE PROCESOS:

a. La convocatoria se expondrá en la cartelera del área de Ventas, máximo hasta las 3 de la tarde, en caso, de no haber ninguna convocatoria se asumirá que la reunión se desplaza o cancela. Si los involucrados son Jefes de otras áreas la convocatoria será vía mail.

b. Se utilizará el intranet como medio de comunicación entre el personal y la empresa.

c. El Gerente de Ventas será quien solicite oportunamente la información a las personas responsables para el análisis actual.

d. En el documento del Plan Semanal de Ventas (PSV) se establecerá los objetivos, metas e indicadores que se desarrollarán en la semana y serán las bases para futuras proyecciones de demanda.

e. La elaboración del plan será en consenso de todos los participantes.

f. La aprobación del plan será responsabilidad del Gerente de Ventas. El documento contará con la firma de todos los participantes.

g. La Secretaria de Ventas entregará una copia a cada ejecutivo con la firma de recepción y se expondrá en la cartelera del área de Ventas.

h. El Gerente de Ventas comunicará oportunamente a toda el área mediante Memorando el cambio de precio y además se expondrá en la cartelera del área de Ventas.

- **El Plan Semanal de Ventas (PSV)** es un documento donde se detalla la información base para que la fuerza de ventas pueda planificar su trabajo. Es indispensable detallar en éste documento la cantidad y el tamaño aproximado de pollo que se va a procesar, del cual se realizará la planificación con la finalidad de que todos los vendedores dispongan del producto.

Ésta metodología se la aplicará todos los días para la planificación diaria de ventas.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 53

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
90	$ 24,41	57%	58%	Semanal	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
87	$ 40,37	98%	99%	Semanal	1
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3,00	-15,97	41%	41%	Semanal	1
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
52*(3)	156	52*(-15,97)	-$ 830,19		

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 34

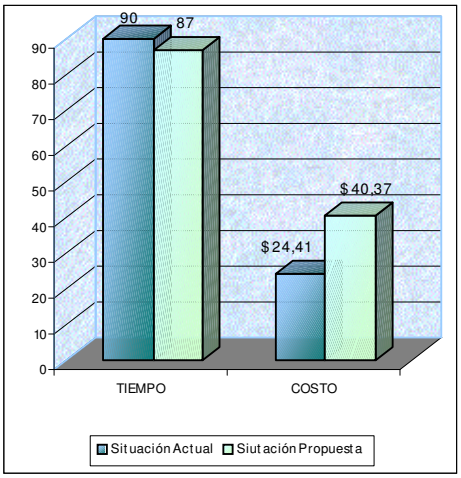
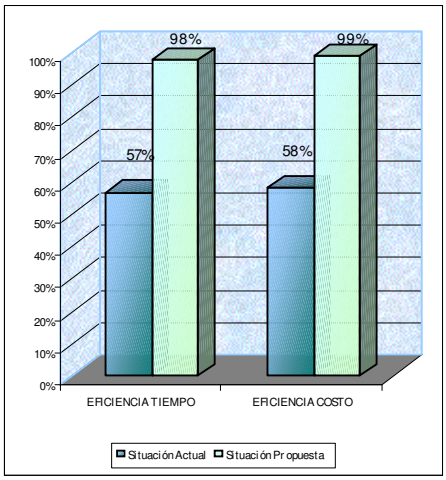


Gráfico No. 35



En el proceso Planificación de Ventas Semanales los tiempos se mantienen iguales, sin embargo en la propuesta de mejora se fusionó 7 actividades, se mejoraron 5 y hubo la creación de 3 nuevas actividades que generan más valor agregado para la empresa por la disminución de demoras y reorganización de las mismas. Se tiene un incremento en el costo de $ 15.97 que incluyen los cambios propuestos.

Formato No. 2

INTEGRACIÓN AVICOLA - GRUPO ORO

CRONOGRAMA DIARIO DE VISITAS

EJECUTIVO: _____

RUTA: _____

DIA: _____

No.	CLIENTE	FACT. POR COBRAR	N/C POR ENTREGAR	OBSERVACIONES

Formato No. 3

INTEGRACION AVICOLA ORO CIA. LTDA
DEPARTAMENTO DE VENTAS

Quito: Av. José Andrade Oe1-103 y Juan de Selis
Sector Carcelén Industrial Alto (tras Caterpillar)
Telfs: 2485759 / 2485499 / 2479990 / Fax: 2483710
Guyaquil: Km 12 vía Daule, Parque California, Bodegas
G31-G32 / Telf.: (04) 2101483, Ext. 251-253

SOLICITUD DE CREACION DE CLIENTES

No.

APELLIDOS Y NOMBRES / RAZON SOCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL:
C.I ó RUC:
DIRECCION:

SECTOR: NORTE: ☐ SUR: ☐ CENTRO: ☐
PUNTO DE REFERENCIA:
GIRO DEL NEGOCIO:

CE1	ESPECIALES ASADEROS	☐
CE2	ESPECIALES HOTELES	☐
CE3	AUTOSERVICIOS	☐
CE4	ESPECIALES (KFC, GUS, PIZZERIAS)	☐
CT1	TIENDAS/TERCENAS	☐
CT2	RESTAURANTES	☐
CT3	CHIFAS	☐
CT4	FRIGORIFICOS	☐
CT5	PANADERIAS	☐
CT6	COLEGIOS Y BARES	☐
CT7	MICRO Y MINIMERCADOS	☐
CT8	CLIENTES OCASIONALES	☐

Espacio para la empresa
CÓDIGO DEL CLIENTE:

CROQUIS

CLIENTE

VENDEDOR

Todos los datos anteriores son indispensables para la creación del cliente, por lo que no se debe omitir ninguno. Si el cliente es persona natural se requiere la copia de cédula a color, y si es persona jurìdica se requiere la copia del RUC. Si la forma de pago es a crédito, deberà presentar también adjunto la Solicitud de Crédito.

Formato No. 4

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA. LTDA

Quito: Av. Jaré Andrade Oe1-103 y Juan de Selir
Sector Carcelén Indurtrial Alta (tras Caterpillar)
Telfs: 2485759 / 2485499 / 2479990 / Fax: 2483710
Guyaquil: Km 12 vía Daule, Parque California, Bodegas
G31-G32 / Telf.: (04) 2101483, Ext. 251-253

NOTA DE PEDIDO No.

FECHA: _____ **CÓDIGO:** _____
CLIENTE: _____ **RUTA:** _____
REPRESENTANTE LEGAL: _____ **HORA MÁXIMA DE LLEGADA:** _____

RECEPCION

PRODUCTOS

POLLOS	KILOS	CANT. MAX.	CANT. MIN.	ESTADO	BANDEJAS	CANT. MAX.	CANT. MIN.	ESTADO	GRANEL	CANT. MAX.	CANT. MIN.	ESTADO
COMP. SUPER EXTRA GRANDE	más de 2,5				PECHUGAS				PECHUGAS			
COMPLETO EXTRA GRANDE	2,045 a 2,455				FILETE DE PECHUGA				PECHUGA ESPECIAL			
COMPLETO GRANDE	1,840 a 2,044				PECHUGA ESPECIAL				PIERNAS Y MUSLOS			
COMPLETO MEDIANO	1,530 a 1,847				PIERNITAS				PIERNITAS			
VACIO SUPER EXTRA GRANDE	2,501 a más				PIERNAS Y MUSLOS				MUSLOS			
VACIO EXTRA GRANDE 1	2,301 a 2,500				MUSLOS				FILETE DE PECHUGA			
VACIO EXTRA GRANDE	2,101 a 2,300				ALAS Y ESPALDILLAS				ALAS Y ESPALDILLAS			
VACIO GRANDE	1,901 a 2,100				ALAS				ALAS			
VACIO M-1	1,700 a 1,900				ALITAS				ALITAS			
VACIO M-2	1,501 a 1,700				ECONOMICA				1/4 POLLO			
VACIO A-1	1,351 a 1,500				MINI BANDEJA				FILETE DE MUSLO			
VACIO A-2	1,150 a 1,350				1/2 POLLO				1/2 POLLO			
PROSISA					FILETE DE MUSLO				1/4 POLLO			
MENUDENCIAS					PATAS Y CABEZAS				PULPA			
MEN. PATAS					HIGADOS Y MOLLEJAS				PULPA PREMIUM			
MEN. CABEZAS									PASTA			
MEN. HIGADOS									PIEL			
MEN. MOLLEJAS									HUESO			
MEN. CUELLOS									GRASA			

PEDIDO COMPLETO: ☐

OBSERVACIONES: _____

BLANCA - CLIENTE
CELESTE - DPTO DE VENTAS

CLIENTE _____ VENDEDOR _____

Formato No. 5

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

REPORTE DE VENTAS DIARIO

EJECUTIVO DE VENTAS: _____ FECHA: _____

No.	NOMBRE DEL CLIENTE	HORA	ACTIVIDAD DESARROLLADA	ASIG.	DEVOLUCION	
					TOTAL	PARCIAL

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

TOTAL VISITAS		DEVOLUCIONES							INDICADORES	
COBROS	PEDIDOS	V		D	P	F	T	C	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (NUMERO)	
		T	P							

TOTAL KG PEDIDOS	KILOS DEVUELTOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO (KG)	

FIRMA DEL EJECUTIVO

FIRMA JEFE DE VENTAS

Cuadro No. 17

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO	**CONTEÑÓ DE PRODUCTOS**		
CÓDIGO	**IO-CEP-003**	**HOJA 4 DE**	**Julio, 4 de noviembre de 2009**
ACTIVIDAD:	Conjunto de operaciones que se realizan en el proceso de producción [por el] [operador] en un mismo ambiente para un producto o grupo.		
DIAGRAMA:	**PROCESO** Conteñó con crema		
	OBJETO Representa la pella		
ACTIVIDADES:	Representa la crema		
MATERIALES:	Bola de pella		
EQUIPOS:	Bandeja de Horno		
DISTANCIA:	0m	**TIEMPO:**	19 min aprox
TIEMPO:	3h06 min	**COSTO:**	$$$$$$
EFICIENCIA:	48%	**EFICIENCIA DE COSTOS:**	48%

No.	ACTIVIDAD	Símbolo de Operación	Símbolo de Inspección	TIEMPO OC	TIEMPO OE	TIEMPO OOE	COSTO OC	COSTO OE	COSTO OOE	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Tomar la crema para mezclar con el resto de ingredientes			30			13,16			La crema de la crema se coloca en un recipiente para posteriormente ser ingresada
2	Mezcla Conteñó con Bola de Pella				40			19,46		Se colocó dentro de la bola.
3	Tomar la crema de representación de pella [illegible]			10			4,38			Se [illegible] 10 min de la crema. Representación [illegible] Bandeja de Horno [illegible]
4	Bola a crema			876			$$$$			No aplica
5	Colocar bandeja [illegible] Bola de pella			720			$$$$			Colocar bola de Pella en bandeja, [illegible] Bola de bandeja Caliente.
6	Horneo de pella			300			$$$$			Horneo de Bola de Pella con crema, por [illegible] horneado.
7	Bola a enfriar crema			60			$$$$			Bola [illegible]
8	Bloque pastelero, [illegible]			60			$$$$			Bola [illegible]
9	Horneo [illegible] crema			3			1,33			Horneo [illegible]
10	Horneo bola a [illegible]					10			4,00	Los [illegible] Bola de Pella [illegible]
11	Retirar a [illegible]					120			48,00	Bola [illegible] 4:00 p.m.
12	Horneo pella a [illegible]			72			39,19			Se colocó [illegible]
13	Horneo pella a [illegible]			24			9,73			Se colocó [illegible]
14	Mezcla a [illegible] crema					30			13,16	Pella a [illegible]
15	Crema a [illegible]			3			0,64			La crema de la crema a [illegible]
16	Horneo crema [illegible]					10			4,87	Pella a [illegible] CIÑOTÑÓ [illegible]
17	No [illegible] crema [illegible]			0			2,03			No aplica.
18	Conteñó pella [illegible]			30			13,16			La crema de la crema conteñó pella [illegible]
19	Mezcla a Bola de Pella [illegible]			216			$$$$			Bola [illegible] Pella [illegible]
20	Enfriar a Bola de Pella					10			4,87	La pella a [illegible] 4:40 p.m.
21	Tomar [illegible] "Bola de [illegible]"			60			$$$$			Bola [illegible]
22	Bola Colocar					10			7,30	La crema [illegible] 4:30 p.m.
23	Conteñó [illegible]					40			16,33	No aplica
24	Mezcla [illegible] Bola de Pella			84			31,84			No aplica
25	Mezcla a [illegible]					10			7,30	No aplica
26	Tomar Bandeja de Bola Horno				40			19,46		Bola [illegible]
27	Enfriar a Bandeja Bandeja de Bola Horno				6			2,43		Bandeja [illegible]
			TOTAL	**OC 1012**	**OE 266**	**OOE 0**	**48,4**	**OOE**		

		TRANSPORTACIÓN	PORCENTAJE DEL TIEMPO DEDICADO	OBSERVACIONES
MANUAL	2	[illegible]	De Producción Horno de Bandeja	Conteñó Bola de Pella
		[illegible]	Pellas de la pella	Bandeja de crema de la crema
INERTE	2	[illegible]		Producción de Bandeja [illegible]
		[illegible]		Bola de [illegible]
CORRECTO	0	[illegible]		Bola de Pella
ELIMINACIÓN	4	[illegible]		[illegible]
				Bandeja Horno de Bola
Elaborado por		**Revisado por**		**Aprobado por**
Katia Carrera		Ing. Ramiro Cusi		Ing. Mauricio Larrea

PROCESO:	Gestión de Ventas		
Responsable:	Ejecutivo de Ventas	**Código:**	IA-GDP-002
Entrada:	Requerimiento del cliente	**Salida:**	Nota de pedido / Solicitud de Crédito / Reporte Diario de Visitas

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Los ejecutivos de ventas revisarán los despachos del día para conocer la cantidad de producto despachado por cliente y los responsables de las rutas. Los ejecutivos de ventas llamarán a los clientes con los que haya algún inconveniente en los despachos con la finalidad de solucionar los problemas a tiempo y evitar posibles devoluciones.

Los despachos serán enviados desde las oficinas de Ventas vía Internet a todos los ejecutivos hasta las 9 a.m.

b. El cronograma diario de visitas se elaborará en base a las siguientes prioridades: 1. Facturas pendientes de cobro en base a la fecha de vencimiento, y, 2, Problemas con clientes.

c. El requerimiento de los clientes especiales lo hará la Secretaria de Ventas y se tendrá el mail de respaldo. Todos los ejecutivos que tengan clientes especiales solicitarán la planificación semanal de pedidos. Se lo realizará máximo hasta las 10 a.m. de cada día

d. Los ejecutivos de ventas entregará todas las notas de crédito que se tengan a la fecha. No se aceptarán cambios de notas de crédito por fechas. Todos los cobros realizados se entregará directamente a Cobranzas mediante el Detalle de Facturas Cobradas.

e. Si la cita fue entregada previa llamada del cliente, se confirmará con anterioridad vía telefónica todos los datos del cliente y hora de la cita.

f. Se dará la información real de los productos y condiciones de la empresa para evitar confusiones.

g. Se aceptará la decisión del cliente sólo si las condiciones están dentro de las políticas establecidas por la empresa.

h. Los documentos que se necesitan para la creación de clientes son: Solicitud de Creación de cliente, copia de la cédula o RUC y Solicitud de Crédito. Estos documentos deben ser llenados completamente y tener las firmas de

responsabilidad.

i. El horario de llegada de los ejecutivos de ventas a las oficinas será máximo a las 16H00.

j. Se solicitará dos líneas telefónicas más.

k. Se solicitará una computadora más. Todos los ejecutivos deben revisar su correo electrónico todos los días.

l. Todos los estados de cuenta de los ejecutivos estarán impresos antes de su llegada a las oficinas.

m. La creación del cliente se la realizará solo si el ejecutivo presenta los documentos necesarios que deben estar bien llenados.

n. Los ejecutivos de ventas informarán a sus clientes que los pedidos los deben realizar directamente a ellos, con la finalidad de realizar la Nota de Pedido, solo en caso extremo los pedidos serán tomados por la Secretaria de Ventas.

o. Los ejecutivos de ventas confirmarán los pedidos de días anteriores vía telefónica.

p. Todos los ejecutivos de ventas llenarán el Reporte de Visitas Diarias donde se especifique la actividad realizada durante el día con la finalidad de evaluar su desempeño y gestión de ventas.

q. Los ejecutivos realizarán siempre que los pedidos sean mayores a $80.00 (ochenta dólares) con la finalidad de optimizar el tiempo de entrega a los clientes.

Análisis

Se ha determinado que el valor mínimo por pedido por cliente sea de $ 80.00 en base al costo de transporte más bajo (ver tabla No. 54)

Tabla No. 54

TARIFAS DE TRANSPORTE		COSTO POR CAPACIDAD DE TONELAJE			
PARTIDA	DESTINO	5 A 6	8,5	10	12
YARUQUI	QUITO	100,00	110,00		
YARUQUI	QUITO SANGOLQUI	100,00	110,00		
YARUQUI	KFC -AMAGUAÑA	80,00	80,00		
YARUQUI	IBARRA	110,00	120,00		
YARUQUI	IBARRA - TULCAN	200,00	210,00		
YARUQUI	LATACUNGA	140,00	150,00		
YARUQUI	AMBATO	160,00	170,00	190,00	200,00
YARUQUI	LATACUNGA - AMBATO	160,00	170,00	190,00	200,00
YARUQUI	RIOBAMBA	200,00	210,00	240,00	280,00
YARUQUI	LATACUNGA - AMBATO - RIOBAMBA	210,00	220,00	240,00	280,00
YARUQUI	AZOGUEZ - CUENCA		430,00	430,00	450,00
YARUQUI	LATACUNGA - AMBATO - RIOBAMBA- ZOGUEZ				450,00
YARUQUI	STO. DOMINGO - ESMERALDAS		300,00	300,00	

Fuente: Dpto. de Contabilidad Integración Avícola – Grupo Oro.

Con esta decisión el número de pedidos pequeños, se optimizarán los recursos y tiempos de los procesos involucrados desde el pedido del producto hasta la entrega al cliente y la capacidad del transporte.

r. Antes de realizar la Nota de Pedido, todos los ejecutivos revisarán en la lista de CLIENTES BLOQUEADOS.

Si el cliente se encuentra bloqueado, solicitará vía Internet el desbloqueo del cliente.

Si por descuido del ejecutivo de ventas se envía una Nota de Pedido con el cliente bloqueado, la Secretaria de Ventas no ingresará el pedido, por lo tanto, la responsabilidad de esta venta es directamente del ejecutivo.

s. El único documento válido para ingresar un pedido es la **Nota de Pedido y/o órdenes de compra, si no hubiese alguna novedad en especial. La Nota de Pedido debe tener la firma del ejecutivo de ventas, del cliente (si fuere el caso), debe ser llenada completamente y no debe tener tachones ni correcciones.**

Si la devolución del producto se lo realiza por error en el código del cliente la responsabilidad será directamente del ejecutivo de ventas.

t. Los pedidos se los entregará en Secretaría de Ventas hasta máximo 4:45 p.m.

u. Los ejecutivos acudirán a Cobranzas a partir de las 4:30 p.m.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 55

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2805	$ 1.110,30	82%	82%	Diario	19 cada ejecutivo
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2606	$ 1.056,00	90%	90%	Diario	19 cada ejecutivo
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
199	$ 54,29	8%	8%	Diario	19 cada ejecutivo
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*199	71640		360*54,29		$ 19.545,48

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 36

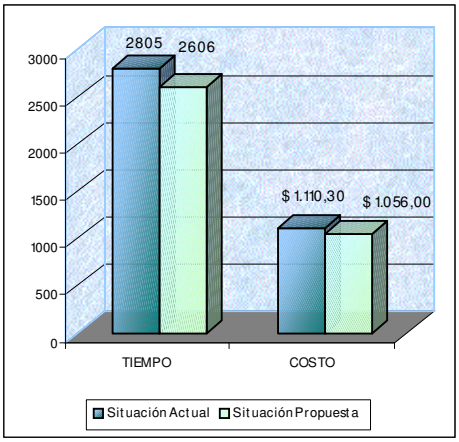
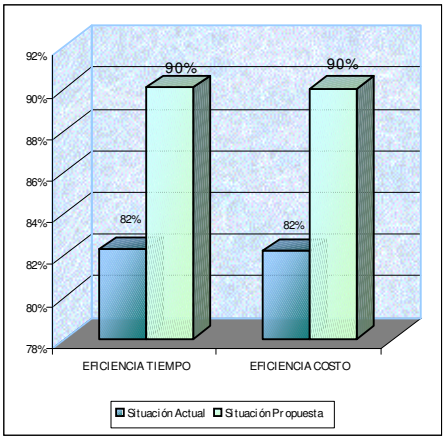


Gráfico No. 37



En el proceso Gestión de Ventas existe un mejoramiento de eficiencia en costos y tiempos del 8% debido a que se fusionaron 2 actividades, se mejoraron 3, se crearon 5 actividades y se eliminaron 4, incrementando de esta manera el valor agregado al cliente y a la empresa, y disminuyendo las actividades que no generan valor por la re organización de las actividades y eliminación de demoras.

Formato No. 6

REPORTE DE PEDIDOS

6

G=GRANEL

B= BANDEJA

FECHA DE ENTREGA: 28-Sep-2010 Ruta: CAMION ORO CENTRO

COD CLIENTE	COMPLETO?	(F) ó	(G) ó (B)	CLIENTE	COMPLETO																MI COMISARIATO															
					CS16				C16				C6				CM				MCS16				MC16				MC6				MCM			
				TOTAL RUTA	MAX	MIN	30	PEDIDO REAL	MAX	MIN	30	PEDIDO REAL	MAX	MIN	30	PEDIDO REAL	MAX	MIN	-	PEDIDO REAL	MAX	MIN	-	PEDIDO REAL	MAX	MIN	-	PEDIDO REAL	MAX	MIN	-	PEDIDO REAL	MAX	MIN	-	PEDIDO REAL
				TODAS LAS RUTAS			0				0				0				0				0				0				0				0	
1				STA. MARIA IÑAQUITO 1	50	25	30				30				30																					
2				STA. MARIA IÑAQUITO 2																																
3				LLANOS GRISELAS																																
CT1000065																																				
CT2000032																																				
				o. DE KAVETAS ENVIAD																																

Cuadro No. 18

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
	PROCESO	INGRESO DE PEDIDOS				
	CÓDIGO:	IA-IDP-003	LUGAR Y FECHA:	Quito, 06 de noviembre de 2009	STATUS:	Básico

OBJETIVO:	Ingresar oportunamente los pedidos de los clientes para satisfacer sus requerimientos	
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de las Notas de Pedidos
	HASTA:	Cuadre de pedidos
ENTRADAS:	Nota de Pedido	
SALIDAS:	Reporte de Pedidos N.	
RESPONSABLE:	Secretaria de Ventas	
FRECUENCIA:	Diario	
TIEMPO:	486 minutos	
EFICIENCIA TIEM	93%	

VOLUMEN	126 pedidos			
COSTO:	$ 97,94			
EFICIENCIA EN COSTOS:	93%			

No.	ACTIVIDAD	SECRETARIA DE VENTAS	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Realiza los requerimientos a la planta procesadora			25			5,04		Vía mail
2	Recepta los pedidos via mail, fax y telefónica		90			18			Todos los pedidos tendràn la Nota de Pedido
3	Entrega las Notas de Pedidos a los ejecutivos de ventas			15			3,02		Engrega las Notas de Pedido para su aprobación.
4	Recibe e ingresa todos los pedidos		324			65			Tener las firmas de responsabilidad.
5	Envía el Reporte de Pedidos				2			0,40	Los pedidos seràn enviados hasta las 5:45 p.m
6	Archiva las Notas de Pedidos				30			6,05	Cada ejecutivo tendrà una carpeta de archivo.
		TOTAL	414	40	32	83	8,0612	6,45	

		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
MEJORA	4	**Reporte de pedidos N:** es un documento en el que se detalla el pedido de cada cliente, especificando la cualidad del producto (fresco o congelado), la cantidad mínima y máxima que recibe, y si acepta el pedido completo o incompleto.	A: Gestión de Pedidos	Reporte de Pedidos N
FUSION	1		P: Cuadre de Pedidos	
CREACION	1			
ELIMINACION	5			

Elaborado por:	Supervizado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cuvi*	*Ing. Mauricio Larrea*

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:	Ingreso de pedidos		
Responsable:	Secretaria de Ventas	**Código:**	IA-IDP-003
Entrada:	Notas de Pedidos	**Salida:**	Reporte de Pedidos

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Los pedidos de los clientes especiales lo realizará la Secretaria previa llamada del ejecutivo de ventas y los requerimientos lo hará hasta las 10:00 a.m. vía mail con copias a los ejecutivos y responsables de producción en la planta procesadora.

b. La Secretaria de Ventas tomará los pedidos vía telefónica, mail o fax. Si el pedido es tomado vía telefónica, llenará la respectiva Nota de Pedido para entregarle al ejecutivo responsable para que su aprobación, de igual manera si el pedido es enviado vía fax o mail entregará al ejecutivo de ventas para que realice la Nota de Pedido. En el caso de los Distribuidores, los pedidos ingresados con el mail de pedido previa aprobación del Subgerente de Ventas.

c. Los pedidos serán ingresados solo con el respectivo documento de respaldo, el cual debe tener la firma de responsabilidad.

d. En caso de haber algún error en la digitación del código o cantidades la responsabilidad será exclusivamente de la Secretaria de Ventas.

e. El Reporte de Pedidos serán enviados hasta máximo las 5:45 p.m. al Subgerente de Ventas con copia al Gerente y al Supervisor de Ventas.

f. Todas las notas de pedidos serán archivadas por ejecutivo durante el lapso de 15 días.

g. Los pedidos serán ingresados en el Reporte de Pedidos N con todas las especificaciones del caso.

h. La Secretaria de Ventas será la única responsable del ingreso de pedidos.

i. Se dará un curso de relaciones humanas y atención al cliente interno y externo a la Secretaria para mejorar las relaciones interpersonales con los clientes y proveedores internos.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 56

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
602	$ 127,11	68%	63%	Diario	126 pedidos
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
486	$ 97,94	93%	93%	Diario	126 pedidos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
116	$ 29,17	26%	31%	Diario	126 pedidos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*116		41760	360*29,17		$ 10.499,92

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 38

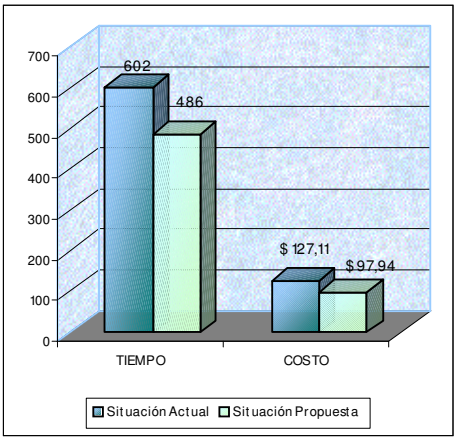
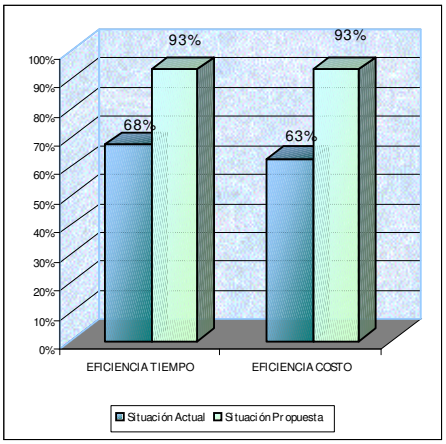


Figura No. 39



En el proceso Ingreso de Pedidos hay una disminución en tiempos de 116 min. Y una disminución en costos de $ 29.17 debido a que se mejoraron 4 actividades relacionadas con el ingreso de las notas de pedidos, se eliminaron 5 por duplicación con el proceso de Gestión de Ventas y se creó una para tener una mayor disponibilidad de información, mejorando la eficiencia en un 26% en tiempos y el 31% en costos.

Cuadro No. 19

GRUPO ORO	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO				
	PROCESO:	**CUADRE DE PEDIDOS**			
	CÓDIGO:	IA-CDP-004	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 08 de noviembre de 2003	**STATUS:** Básico

OBJETIVO:	Regularizar los pedidos de los clientes con el stock disponible con la finalidad de cumplir los pedidos.	
ALCANCE:	DESDE:	Registro de pedidos
	HASTA:	Cuadre de pedidos
ENTRADAS:	Reporte de pedidos N.	
SALIDAS:	Reporte de pedidos N cuadrado	
RESPONSABLE:	Subgerente de Ventas	
FRECUENCIA:	Diario	**VOLUMEN** 1 reporte con 126 pedidos
TIEMPO:	552 minutos	**COSTO:** $ 138,52
EFICIENCIA TIEM	92%	**EFICIENCIA EN COSTOS:** 99%

No.	ACTIVIDAD	Subgerente de Ventas	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recepta el reporte de existencias actualizado			2			0,50		Sin novedad
2	Recepta el reporte de pedidos N			2			0,50		Sin novedad
3	Regula los pedidos			462			115,33		Se basará en la información del reporte de pedidos N.
4	Cuadra el Reporte de Existencias vs el Reporte de Pedidos N			40			10,04		Sin novedad
5	Envía el Reporte de Pedidos N Cuadrado				2			0,50	Enviará hasta máximo las 3:45 p.m.
6	Revisión del Reporte de Visitas Diario				42		10,54		Revisará el Reporte Diario de Visitas y lo firmará.
7	Entrega a Asistente Administrativa				2			0,50	Sin novedad
		TOTAL	**0**	**506**	**46**	**0**	**137,51**	**1,00**	

MEJORA	1	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
			A: Ingreso de Pedidos	Reporte de Pedidos N Cuadrado
FUSION	0	**Reporte de Pedidos N Cuadrado:** es el reporte de pedidos N el cual contiene los pedidos reales que se van a despachar desde la planta.	P: Egreso de la mercadería	
CREACION	2		P: Facturación	
ELIMINACION	3			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cevi*	*Ing. Mauricio Larrea*

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:	Cuadre de pedidos		
Responsable:	Subgerente de Ventas	**Código:**	IA-CDP-004
Entrada:	Reporte de Pedidos N	**Salida:**	Reporte de Pedidos N cuadrado

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. En el Reporte de Pedidos N no se ingresará ningún pedido adicional.

b. La regularización se la hará en base a la información de la Nota de Pedido emitida por el ejecutivo de ventas.

c. El Reporte de Pedidos N Cuadrado será enviado solo con la información necesaria.

d. No se omitirá ningún pedido, todos los pedidos registrados en el Reporte de Pedidos N serán despachados.

e. En caso de haber algún error en la regularización, la responsabilidad será del Subgerente de Ventas.

f. El Reporte de Pedidos N será enviado hasta máximo las 9:45 p.m. cada día.

g. El Reporte diario de visitas será revisado todos los días con la finalidad de conocer las actividades realizadas durante el día y evaluar el desempeño, el cual será firmado por el Subgerente de Ventas.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 57

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
539	$ 142,51	22%	28%	Diario	1 Reporte
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
552	$ 138,52	92%	99%	Diario	1 Reporte
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-13	$ 4,00	70%	72%	Diario	1 Reporte
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*(-13)		-4680	360*4		$ 1.438,34

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 40

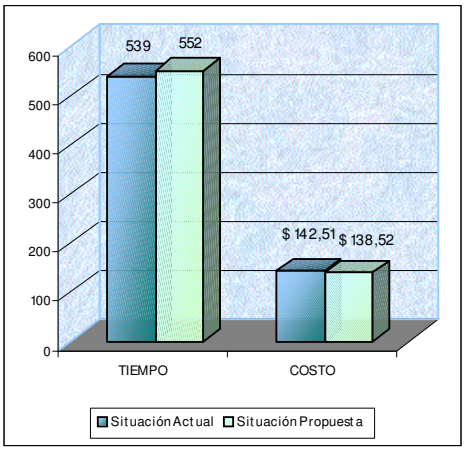
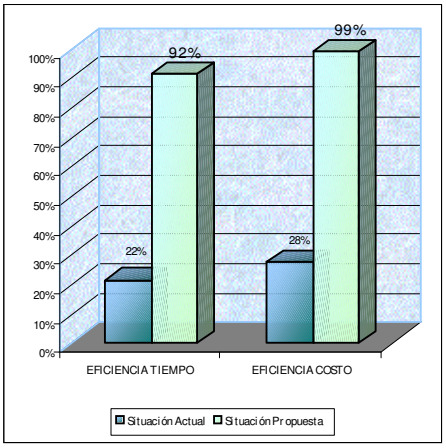


Gráfico No. 41



En el proceso de Cuadre de Pedidos, con la Propuesta de solución se logró una mejora en la eficiencia en tiempos del 70% y en costos del 72%, debido a la eliminación de actividades que no eran necesarias y por la gestión realizada en los procesos anteriores que son la parte fundamental para su realización ya que arrojan información clave para conocer los requerimientos mínimos y máximos de los clientes. Por lo tanto, se puede deducir, que la eficiencia de éste proceso es dependiente de la eficiencia del proceso de Gestión de Ventas e Ingreso de Pedidos.

Formato No. 7

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ABA

TARJETA DE ALMACENAMIENTO

PRODUCTO: POLLO COMPLETO
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE GAVETA: _____

FECHA DE ELABOR _____
LOTE DE PRODUC _____

Responsable 1 Responsable 2

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ABA

TARJETA DE ALMACENAMIENTO

PRODUCTO: POLLO VACIO
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE GAVETA: _____

FECHA DE ELABOR _____
LOTE DE PRODUC _____

Responsable 1 Responsable 2

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ABA

TARJETA DE ALMACENAMIENTO

PRODUCTO: MENUDENCIA
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE GAVETA: _____

FECHA DE ELABOR _____
LOTE DE PRODUC _____

Responsable 1 Responsable 2

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ABA

TARJETA DE ALMACENAMIENTO

PRODUCTO: GRANEL
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE GAVETA: _____

FECHA DE ELABOR _____
LOTE DE PRODUC _____

Responsable 1 Responsable 2

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ABA

TARJETA DE ALMACENAMIENTO

PRODUCTO: BANDEJAS
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE GAVETA: _____

FECHA DE ELABOR _____
LOTE DE PRODUC _____

Responsable 1 Responsable 2

Cuadro No. 20

GRUPO ORO — Huevos · Pollos · Embutidos · Pavos

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO:	**ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA**				
CÓDIGO:	IA-ADM-005	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 09 de noviembre de 2009	**STATUS:**	Básico

OBJETIVO:	Disponer y garantizar que la mercadería almacenada cumpla con las condiciones requeridas para su despacho.	
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de mercadería (luego del proceso de producción)
	HASTA:	Almacenamiento en las bodegas de refrigeración
ENTRADAS:	Producto producido	
SALIDAS:	Tarjetas de almacenamiento / Reporte de Existencias actualizado	
RESPONSABLE:	Jefe de Calidad	
FRECUENCIA:	Diario	**VOLUMEN:** 10000 pollos diarios
TIEMPO:	2777 minutos	**COSTO:** $ 502,09
EFICIENCIA TIEMPO:	60%	**EFICIENCIA EN COSTOS:** 71%

No.	ACTIVIDAD	Obrero 1 y 2	Obrero Nuevo	Obrero 3	Obrero 4	Obrero 5	Supervisor de Producción	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Señalar producto conquelado								80			19,91		Se adherirá en la banda el olinbre de producto conquelado para su diferenciación
2	Recepta el producto								110			96,05		Sin novedad
3	Ordena el producto en las banelas								290			77,06		En el último filtro del control de calidad de producción y el primero en la cadena de distribución.
4	Controla la calidad del producto									520			80,15	Sin novedad
5	Ubica las banelas en la banda transportadora								290			90,99		Se contratará una persona más para que conjuntamente con el obrero 1 realicen un control de calidad eficiente.
6	Recepta el producto								110					Sin novedad
7	Pesa en la balanza electrónica las banelas								200			46,00		Sin novedad
8	Registra en las Tarjetas de almacenamiento								120			28,09		Registrará una mercadería negra todos los datos necesarios.
9	Ubica en las banelas								60			18,04		La Tarjeta de almacenamiento se adherirá en la parte frontal de la banela.
10	Apila las banelas de acuerdo al producto								400			79,04115002		Se apilarán tomando en cuenta el color y nombre de la Tarjeta de almacenamiento.
11	Transporta a las cámaras designadas									240			40,2061957	Sin novedad
12	Almacena en las cámaras								100			90,21		Se almacenará en conjunto el producto fresco, diferenciado por el tipo de producto.
13	Controla el inventario físico									120			10,50	Se registrará la cantidad de producto fresco y conquelado.
14	Actualiza el inventario								15			2,91		Sin novedad
15	Envía el Reporte de Existencias									2			0,91	Enviará máximo hasta las 6:30 p.m
							TOTAL	0	1095	882	0	955,50	147,24	

MEJORA	4	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
FUSION	0	**Tarjetas de almacenamiento:** es un pequeño documento donde se detalla el tipo de producto que se va a almacenar a las bodegas.	A: Ninguno	Tarjeta de almacenamiento
CREACION	1		P: Preparación de mercadería	
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	Ing. Ramiro Cuvi	Ing. Mauricio Larrea

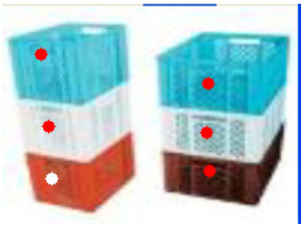
PROCESO:	Almacenamiento de mercadería		
Responsable:	Jefe de Calidad	**Código:**	IA-ADM-005
Entrada:	Producto producido	**Salida:**	Tarjetas de almacenamiento / Reporte de existencias actualizado

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Los trabajadores encargados de almacenar el producto, clasificarán previamente el producto congelado del producto fresco, adhiriendo en la parte superior frontal de la kaveta el sticker de "producto congelado" con la finalidad de evitar confusiones y que se utilicen materiales poco adecuados.

Los stickers tendrán las siguientes dimensiones: 7 cm. de largo x 7 cm. de ancho.

STICKERS Y UBICACIÓN EN LAS KAVETAS:



b. Se contratará a un trabajador adicional para que conjuntamente con el otro trabajador controlen la calidad del producto. Se contratará un nuevo empleado que cumpla con el perfil que se indica en la tabla No. 58 Los puntos básicos a controlar serán los siguientes:

- **Estado de la kavetas**: las kavetas no serán utilizadas cuando: estén rotas o muy desgastadas; no sea del tamaño determinado; sea totalmente cerrada. Las medidas de las kavetas serán exclusivamente las siguientes: 22.5 cm de alto, 39.3 de ancho y 59 cm de largo.
- **Empaque**: la calidad de la impresión de la funda, fecha de elaboración, fecha de caducidad y lote de producción.
- **Calidad del producto**: el producto empacado será el que conste en el membrete.

En el caso de haber alguna inconsistencia en el empaque con el producto despachado la responsabilidad será directamente del área de producción.

Es el primer filtro antes que la mercadería sea almacenada.

Tabla No. 58

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Operario
Supervisa a:	---------
Responde a:	Jefe de Calidad / Supervisor de Producción
Responsabilidad Principal:	Controlar, verificar la calidad del producto procesado.
Funciones:	
• Recibe el producto luego de la cadena de procesamiento. • Verifica que le producto cumpla con las condiciones de calidad, empaque, fecha de elaboración, fecha de caducidad, características del producto. • Comunica el detalle del producto defectuoso	
Requisitos mínimos:	
Formación: **Nivel de instrucción:** Bachiller en Química	
Experiencia: **Tiempo de experiencia:** 1 año **Especificidad de la experiencia:** Procesos de producción de pollo	
Habilidades especiales: • Trabaja en equipo • Dinámico • Conocimiento sobre el tema	

c. En la tarjeta de almacenamiento se registrará con marcador negro todos los datos necesarios.

d. La tarjeta de almacenamiento se adherirá en la parte frontal de la kaveta.

Las medidas de la tarjetas de almacenamiento serán: 10 cm. largo por 8 cm. de ancho. Dependiendo de la familia del producto será el color de la tarjeta, es decir, anaranjada: pollo completo, rosada: pollo vacío; amarilla: menudencias; turquesa: granel y verde: bandejas.

La tarjeta de almacenamiento garantiza que tanto que el producto como el empaque están en perfectas condiciones listos para su despacho.

e. Las kavetas se apilarán tomando en cuenta el color y nombre de la tarjeta de almacenamiento.

f. Cada tarjeta de almacenamiento tendrá las firmas de responsabilidad de los encargados de supervisar la calidad del producto (1) y del almacenamiento (2).

g. El producto se almacenará por tipo de producto.

h. Se registrará en el Reporte de Existencias la cantidad en unidades y kilos de producto fresco y congelado, con la finalidad de obtener el Reporte de Existencias actualizado.

i. El Supervisor de Producción enviará todos los días el Reporte de Existencias actualizado al Área de Ventas máximo hasta las 6:30 p.m.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla. 59

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2257	$ 419,68	33%	38%	Diario	18000 pollos
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2777	$ 502,83	68%	71%	Diario	18000 pollos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-520	-$ 83,15	35%	32%	Diario	18000 pollos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
360*(-520)	-187200	360*(-83,15)	-$ 29.932,40		

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 42

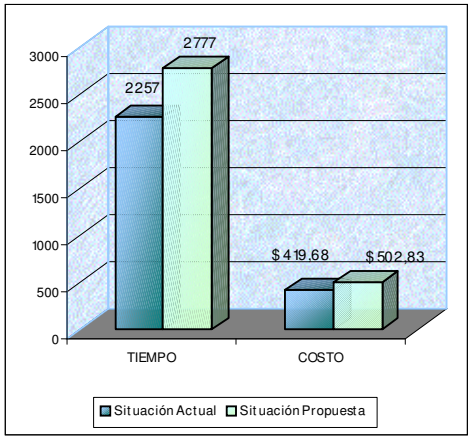
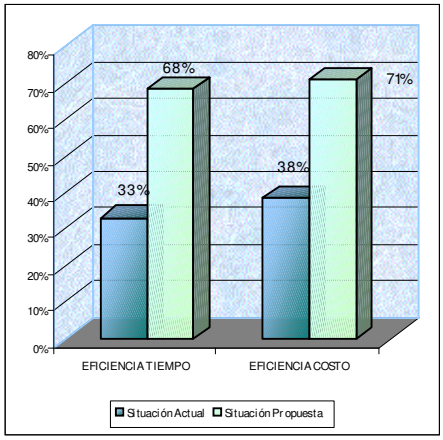


Gráfico No. 43



En el proceso Almacenamiento de mercadería existe la creación de una actividad de supervisión, en la cual se controla la calidad del producto que va a ser almacenado para garantizar la eficacia en los procesos consecuentes, por lo tanto, esta actividad

no agrega valor y hace que en la solución propuesta la eficiencia en tiempos y costos disminuya en un 35% y 32% respectivamente Además, se han mejorado 4 actividades con la propuesta de mejoramiento en las tarjetas de almacenamiento.

Formato No. 8

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

HOJA DE RESPONSABILIDADES No.

Fecha:

No.	RUTA	RESPONSABLE	FIRMA	OBSERVACIONES

JEFE DE DESPACHOS

Formato No. 9

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

PLAN DE RUTAS

Semana del al

No.	Vehículo		Responsable			Confirmación de entrada	DÍAS						OBSERVACIONES	FIRMA
	Placas	Capacidad	Nombre	Ayudante	No. Telf.		Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado		

Cuadro No. 21

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	**FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO**					
	PROCESO:	**PREPARACIÓN DE LA MERCADERÍA**				
	CÓDIGO:	IA-PDM-006	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 10 de noviembre de 2009	**STATUS:**	Básico
OBJETIVO:	Extraer la mercadería de las cámaras de almacenacenamiento bajo las condiciones de calidad y cantidad requeridas y tenerla disponible para su despacho.					
ALCANCE:	DESDE:	Almacenamiento de mercadería				
	HASTA:	Disponibilidad de mercadería para su egreso en el Área de Despachos				
ENTRADAS:	Reporte de Pedidos Cuadrado N					
SALIDAS:	Mercadería lista para su pesaje, embarque y facturación.					
RESPONSABLE:	Jefe de despachos					
FRECUENCIA:	Diario			**VOLUMEN**	1	
TIEMPO:	1832	minutos		**COSTO:**	$ 436,62	
EFICIENCIA TIEN	62%			**EFICIENCIA EN COSTOS:**		62%

No.	ACTIVIDAD	JEFE DE DESPACHOS	OBREROS: 1,2,3,4,5 Y 6	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recibe el Reporte de Pedidos N Cuadrado	Inicio			2			0,42		Se recibirá máximo hasta las 9:50 p.m.
2	Imprime el Reporte de Pedidos N Cuadrado (3 ejemplares)	RPCD			3			0,63		Sin novedad
3	Entrega una copia a los despachadores y otra a los facturadores				2			0,42		Serán documentos claramente legibles, maximizado su tamaño especialmente para el área de despachos. Se expondrá en la cartelera de los cuartos fríos.
4	Confirma la asignación de rutas	PRR			10			2,09		Todos los vehículos estarán en la planta procesadora hasta máximo las 10:30 p.m. Plan de rutas
5	Asigna responsables de ruta				15			3,13535		Llenará la hoja de responsabilidades
6	Sacan el producto de las cámaras				1100			299,41		Todos los trabajadores deben estar adecuadamente equipados.
7	Transportan los productos hacia el área de despachos					300			81,66	Sin novedad
8	Almacena el producto en el área despachos		Fin			400			108,87	Sin novedad
			TOTAL	**0**	**1132**	**700**	**0**	**306,09**	**190,53**	

		TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
MEJORA	2	**Hoja de responsabilidades:** es un documento donde se determina la persona responsable de una ruta especifica en sacar la mercadería.	A: Ingreso de pedidos	Hoja de Responsabilidades
FUSION	1		A: Almacenamiento de mercadería	Plan de Rutas
CREACION	1	**Plan de rutas:** es un documento donde se detalla el responsable de cierta ruta de acuerdo a la capacidad del camión.	P: Egreso de mercadería	
ELIMINACION	3			

Elaborado por:	Supervizado por:	Autorizado por:
Katia Carera	*Ing. Ramiro Cuvi*	*Ing. Mauricio Larrea*

PROCESO:	Preparación de la mercadería		
Responsable:	Jefe de Despachos	**Código:**	IA-PDM-006
Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado N / Tarjetas de almacenamiento	**Salida:**	Mercadería lista para su pesaje, embarque y facturación.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

a. El Reporte de Pedidos N Cuadrado se recibirá máximo hasta las 9:50 p.m. con la finalidad de preparar a tiempo la mercadería a despachar.

b. Se adquirirá una copiadora, que será ubicada en el área de facturación que es donde se encuentran las oficinas.

c. El Reporte de Pedidos N Cuadrado antes de ser impreso será maximizado el tamaño de su letra para que los facturadores y despachadores no tengan ningún inconveniente con la visibilidad del tipo de producto y cantidad solicitada. Éste reporte se expondrá en la cartelera de los cuartos fríos, que se encuentra ubicada en la entrada a las bodegas de congelamiento y refrigeración.

d. Todos los vehículos estarán disponibles en la planta procesadora hasta máximo las 10:30 p.m.

e. Se realizará rotación de rutas con el lapso de tiempo de un mes, con la finalidad de salvaguardar los intereses de la empresa y de preparar a los transportistas y ayudantes para posibles eventualidades. La asignación de rutas se las determinará en la Planificación de Rutas, la cual será flexible debido a que la cantidad de pedidos es incierto y no todos los camiones tiene la misma capacidad de transporte.

El Plan de Rutas se elaborará semanalmente y se entregará una copia a todos los transportistas.

f. El Jefe de Despachos llenará la Hoja de Responsabilidades, donde se detalla la persona responsable de sacar el producto de las cámaras de congelación o almacenamiento de una ruta específica. La persona responsable verificará y garantizará que el producto que está sacando sea igual al pedido según el Reporte de Pedidos N Cuadrado, una equivocación cuantitativa o cualitativa en un pedido estará bajo su responsabilidad.

La asignación de las personas responsables las realizará el Jefe de Despachos.

g. Todos los trabajadores deberán vestir: botas de caucho, guantes térmicos, gorra,

chompa, medias térmicas y cinturón, quienes no estén con esta indumentación no podrán desempeñar sus funciones.

Se recomienda utilizar el traje térmico tipo lycra debido a que protege del frío y las chompas térmicas expuestas en la tabla No. 60 debido a que son más flexibles y les permite realizar su trabajo con mayor comodidad.

Tabla No. 60

IMPLEMENTOS	BENEFICIOS - USOS
	Medias térmicas: Las medias térmicas ayudan a mantener el calor de los pies y pueden utilizarse con cualquier tipo de calzado. Protege de temperaturas de -7ºC.
	Guantes térmicos: 90% impermeable y 100% térmico, con protección en la planta de la mano, flexible que permite un mejor ajuste. Protege de temperaturas de -10º C.
	Chaqueta térmica: Elaborado con tela 98% impermeable, protege de temperaturas de -20ª C.
	Capuchón térmico: Prenda térmica ajustable, protege la cabeza del frío.
	Traje térmico: Mediante su estructura de composición hueca y su función aislante del frío permite mantener el cuerpo seco y caliente. Al ser una prenda totalmente transpirable evita la sensación de humedad del cuerpo. Son prendas muy suaves y ligeras, ideales para llevarlas puestas todo el día. La prenda es elástica y está estudiada anatómicamente, lo cual la permite adaptarse a todos los movimientos del cuerpo humano. Sirve como **primera capa** de otras prendas transpirables como forros polares, parkas, chalecos, prendas tipo soft shell.

	Sobre el traje térmico se usará el overol que actualmente tiene todos los trabajadores. **Fácil mantenimiento:** posibilidad de lavado y secado en máquinas industriales. Protege de temperaturas de -10ºC.
	Botas de caucho: protegen a los pies de zonas mojadas y húmedas.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 61

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1865	$ 468,47	60%	60%	Diario	126 pedidos
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1832	$ 496,62	62%	62%	Diario	126 pedidos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
33	-$ 28,16	2%	2%	Diario	126 pedidos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*33		11880	360*(-28,16)		-$ 10.136,92

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 44

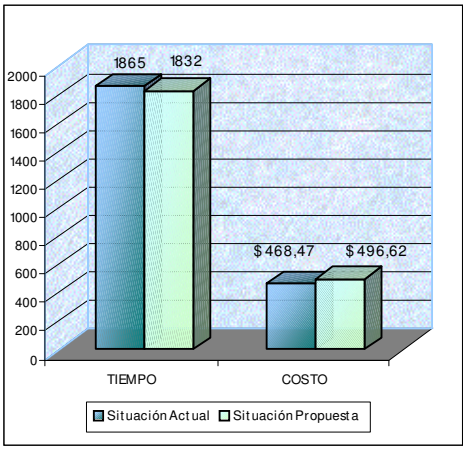
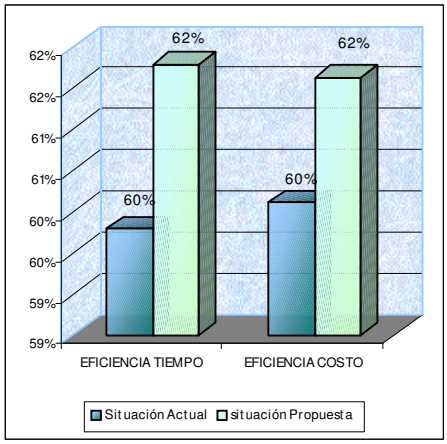


Gráfico No. 45



En el proceso Preparación de la Mercadería, existe un eficiencia del 2% en tiempos y costos ya que se mejoró 2 actividades, se eliminaron 3, se fusionó 1 y se creó una actividad más, por lo que, disminuyeron los tiempos y aumentaron los costos. En la propuesta de mejoramiento de éste proceso se plantea la organización y planificación diaria de transporte y responsabilidades para determinar y evaluar la eficacia y eficiencia en éste proceso.

Formato No. 10

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

PLAN DE ENTREGA DE MERCADERÍA

Fecha:

RUTA:

TRANSPORTIST.

CLIENTE	DIRECCIÓN	ORDEN DE ENTREGA

TRASPORTISTA **EFE DE DESPACHO:**

Formato No. 11

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ORO
TARJETA DE DESPACHO

CLIENTE: _____
FECHA: _____

PRODUCTO: POLLO COMPLETO
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE KAYE

_____
Responsable

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ORO
TARJETA DE DESPACHO

CLIENTE: _____
FECHA: _____

PRODUCTO: POLLO VACIO
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE KAYE

_____
Responsable

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ORO
TARJETA DE DESPACHO

CLIENTE: _____
FECHA: _____

PRODUCTO: MENUDENCIAS
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE KAYE

_____
Responsable

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ORO
TARJETA DE DESPACHO

CLIENTE: _____
FECHA: _____

PRODUCTO: GRANEL
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE KAYE

_____
Responsable

INTEGRACIÓN AVÍCOLA -GRUPO ORO
TARJETA DE DESPACHO

CLIENTE: _____
FECHA: _____

PRODUCTO: BANDEJAS
CLASE: _____
No. UNIDADES: _____
PESO DE KAYE

_____
Responsable

Cuadro No. 22

GRUPO ORO	**FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO**				
	PROCESO:	**EGRESO DE LA MERCADERIA**			
	CÓDIGO:	IA-EDM-007	**LUGAR Y FECH**	Quito, 12 de noviembre de 2009	**STATUS:** Básica

OBJETIVO:	Registrar la cantidad y tipo de producto a despachar para emitir las respectivas documentos.				
ALCANCE:	DESDE:	Mercadería almacenada en el área de despachar			
	HASTA:	Transportación de mercadería a la puerta del camión			
ENTRADAS:	Reporte de Pedidos N Cuadrados / Plan de entregas				
SALIDAS:	Reporte de Despachos				
RESPONSABLE:	Jefe de Despachos				
FRECUENCIA:	Diaria		**VOLUMEN:**	1	
TIEMPO:	2732	minutos	**COSTO:**	670,30	
EFICIENCIA TIEMP	77%		**EFICIENCIA EN COSTOS:**		78%

No.	ACTIVIDAD	Jefe de Despachos	Paradores	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Organiza las pedidos cuadrados				30			6,27		Se guiará por el Plan de Rutas
2	Solicita la mercadería requerida a los despachadores				600			125,41		De acuerdo al Plan de Entrega de Mercadería. Se llenará la Hoja de Responsabilidades
3	Pesa la mercadería				1100			253,55		Sin novedad
4	Verifica la cantidad pesada					250			57,62	Revisará básicamente las unidades que se está despachando
5	Registra el peso y cantidad en la Tarjeta despachos y en el Reporte de Despachos del sistema				350			131,901		El registro de las unidades y peso en kilos se hará en las Tarjetas de despachos y se las registrará directamente en el sistema
6	Autoriza la carga en el camión				20			7,54		Sin novedad
7	Transporta a la puerta del furgón					380			87,59	Sin novedad
8	Envía el Reporte de Despachos a facturación					2			0,42	Sin novedad
			TOTAL	**0**	**2100**	**632**	**0**	**524,7**	**145,63**	

MEJORA	2	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
		Plan Entrega de Mercadería: es un documento donde se organiza la ruta de acuerdo a la ubicación de los clientes.	A: Preparación de mercadería	Hoja de Responsabilidades
FUSION	0		P: Embarque de mercadería	Plan Entrega de Mercadería
CREACION	0			
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cevi*	*Ing. Mauricio Larrea*

PROCESO:	Egreso de la mercadería		
Responsable:	Jefe de Despachos	**Código:**	IA-EDM-007
Entrada:	Reporte de Pedidos N Cuadrado	**Salida:**	Reporte de Despachos

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. El egreso de la mercadería se lo hará por rutas y su orden dependerá del Plan de Rutas establecido y del Plan de Entrega de Mercadería.

b. El Plan de Entrega de Mercadería será actualizado semanalmente y será entregado a los transportistas.

c. Se llenará la Hoja de Responsabilidades de las personas encargadas del pesaje de mercadería.

d. La revisión que hagan los pesadores será primordialmente por número de unidades del producto.

e. El registro del peso y unidades se la realizará directamente en el Reporte de Pedidos N Cuadrado, creando de esta manera el Reporte de Despachos, por lo tanto, se requerirá dos computadoras más. El registro de control de kavetas se lo hará manualmente y se incluirá en el Reporte de Despachos. Éste reporte será enviada vía mail al área de facturación.

f. El color de las tarjetas de despacho dependerán del tipo de producto. Las medidas de la tarjeta serán de 10 cm. de largo x 7 cm. de ancho, las cuales serán colocadas en cada kaveta de producto.

g. El valor de destare será de un valor promedio de 2 Kg. por kaveta., exceptuando la cadena de autoservicios.

h. Se instruirá a dos personas más para las funciones de pesaje y registro de pesos.

i. Se dará 1 curso semestral de capacitación y motivación al personal con la finalidad de elevar su nivel de compromiso con la empresa y mejorar su desempeño en el trabajo.

j. Los trabajadores estarán obligatoriamente a llevar la indumentaria requerida, caso contrario no podrán realizar sus funciones.

- **El Plan de Entrega de Mercadería (PEM)** es una planificación de entrega elaborado por los transportistas con la finalidad de unificar sus criterios y el de la persona encargada de autorizar el embarque de la mercadería para ubicar de

mejor manera el producto en el furgón y evitar confusiones momento de la entrega.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 62

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2732	$ 611,99	64%	59%	Diario	18000 pollos
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2732	$ 670,30	77%	78%	Diario	18000 pollos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
0	-$ 58,31	13%	20%	Diario	18000 pollos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
360*0	0	360*(-58,31)	-$ 20.990,67		

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 46

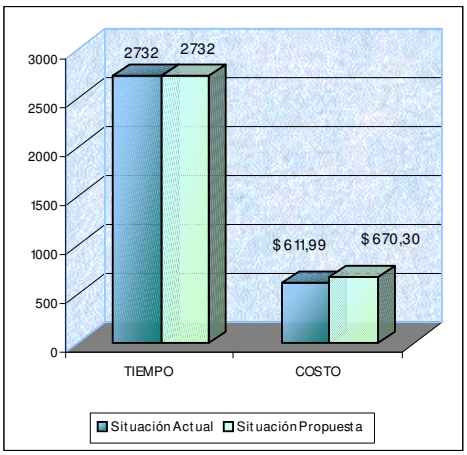
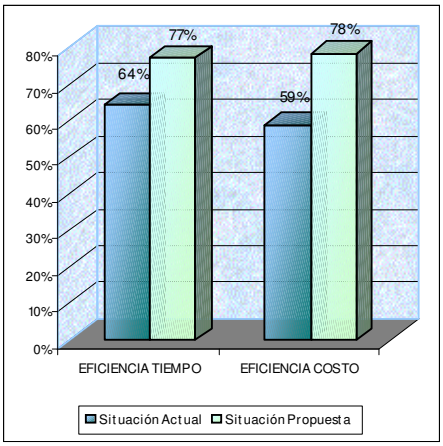


Gráfico No. 47



En el proceso Egreso de Mercadería existe una eficiencia de costos del 13%, éste incremento se debe a la propuesta de solución planteada; en cuanto a los tiempos, hay una eficiencia del 20% ya que se mejoraron 2 actividades con la propuesta de que el registro de los pesos en el Reporte de Existencias N no se lo haga manual sino directamente en el sistema, lo que implica una reducción de tiempos de aproximadamente una hora y media.

Cuadro No. 23

GRUPO ORO	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
	PROCESO:	EMBARQUE DE LA MERCADERÍA				
	CÓDIGO:	IA-ELM-008	LUGAR Y FEC	Quito, 13 de noviembre de 2009	STATUS	Básico

OBJETIVO:	Ingresar el producto despachado en las unidades de transporte para su distribución.	
ALCANCE:	DESDE:	Ingreso del camión al Área de Despachos.
	HASTA:	Almacenamiento del producto en el fugòn del camión.
ENTRADAS:	Tajeta de despachos	
SALIDAS:	Plan de Rutas firmado	
RESPONSABLE:	Jefe de despachos	
FRECUENCIA:	Diario	VOLUMEN 126 pedidos
TIEMPO:	480 minutos	COSTO: $ 31,41
EFICIENCIA TIEM	63%	EFICIENCIA EN COSTOS: 62%

No.	ACTIVIDAD	TRANSPORTISTA	DESPACHADOR (TRANSPORTE)	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Ingresa al camión al área de despachos.	Inicio 1				20			4,00	Sin novedad
2	Pesa el camión en la báscula	2			20			4,00		Sin novedad
3	Revisa las condiciones del furgón		3			40			7,55	Sin novedad
4	Recibe la mercadería		4		10			1,83		Sin novedad
5	Transporta el producto al furgón		5			110			20,77	Habrá constancia de entrega - recepción.
6	Coloca la mercadería en el furgón		6		200			37,76		Se guiará por el Plan Entega de Mercadería
7	Cierra el furgón		7		30			5,66		Sin novedad
8	Mueve al camión (carga del siguiente camión)	8				10			2,00	Sin novedad
9	Pesa el camión en la báscula	9			20			4,00		Todos los camiones tendrán candados de seguridad.
10	Coloca los seguros		10 Fin		20			3,78		Sin novedad
			TOTAL	0	300	180	0	57,09	34,3	

MEJORA	2	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
			A: Egreso de mercadería	Plan de Rutas
FUSION	0		P: Facturación	
CREACION	0		P: Distribución de mercadería	
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervizado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cavi*	*Ing. Mauricio Larrea*

PROCESO:	Embarque de la mercadería		
Responsable:	Cargador	**Código:**	IA-ELM-008
Entrada:	Tarjeta de despachos	**Salida:**	Plan de rutas firmado

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. El embarque se lo hará previa autorización del Jefe de Despachos y/o del registrador.

b. Habrá constancia de entrega – recepción de producto. El transportista estará presente al momento del embarque de la mercadería en su camión con la finalidad de que haya una constancia real de que el producto embarcado es el que va a distribuir a los clientes.

El documento que respalde la entrega – recepción será el Egreso de Producto.

c. Todos los camiones tendrán los seguros y adicionalmente tendrán candados para garantizar que el producto sale de la planta y llega al cliente en perfectas condiciones.

Se propone el siguiente modelo de candado para salvaguardar el producto.

Gráfico No. 48

CANDADO DE PROGRAMACION COMBINABLE MASTER LOCK

Cuerpo fábrica en hierro fundido, con asa de acero resistente a cortes, reprogramable para establecer combinaciones personalizadas cuantas veces se desee.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 63

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
480	$ 82,39	63%	62%	Diario	126 pedidos
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
480	$ 91,41	63%	62%	Diario	126 pedidos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
0	-$ 9,02	0%	0%	Diario	126 pedidos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*0		0	360*(-9,02)		-$ 3.248,07

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 49

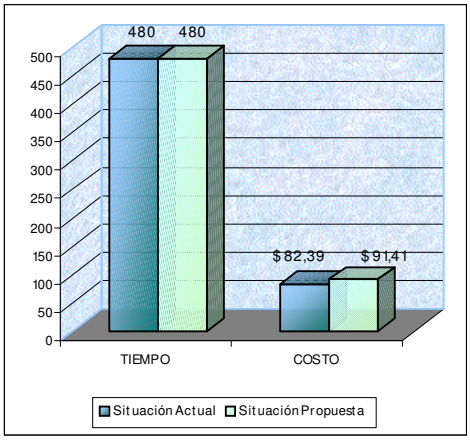
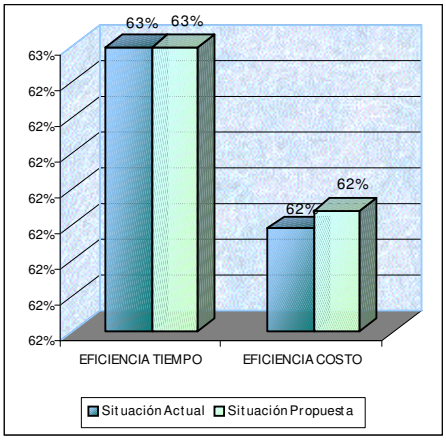


Gráfico No. 50



En el proceso Embarque de la Mercadería, los tiempos de la situación actual con la propuesta de mejoramiento son iguales ya que los tiempos en las actividades que agregan valor al cliente y a la empresa y las que no agregan valor se mantienen; existe un incremento en los costos de $ 9.02 por la propuesta de mejoramiento realizada, sin embargo, la eficiencia en costos comparando los dos panoramas es nula.

Formato No. 12

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

EGRESO DE PRODUCTO

No.

DIVISIÓN POLLOS

FECHA: HORA DE SALIDA:

CHOFER: RUTA:

DETALLE	Cantidad	Peso	DETALLE	Cantidad	Peso	DETALLE	PESO
POLLOS COMPLETOS			BANDEJAS			GRANEL	
SUPER EXTRAGRANDE			PECHUGAS			PECHUGAS	
EXTRA GRANDE			FILETE DE PECHUGA			PECHUGA ESPECIAL	
GRANDE			PECHUGA ESPECIAL			PIERNAS Y MUSLOS	
MEDIANO			PIERNITAS			PIERNITAS	
POLLOS VACIOS			PIERNAS Y MUSLOS			MUSLOS	
SUPER EXTRAGRANDE			MUSLOS			FILETE DE PECHUGA	
EXTRA GRANDE			ALAS Y ESPALDILLAS			ALAS Y ESPALDILLAS	
GRANDE			ALAS			ALAS	
MEDIANO 1			ALITAS			ALITAS	
MEDIANO 2			ECONOMICA			1/4 POLLO	
ASADERO 1			MINI BANDEJA			FILETE DE MUSLO	
ASADERO 2			1/2 POLLO			1/2 POLLO	
JUNIOR			FILETE DE MUSLO			1/4 POLLO	
PROSISA			PATAS Y CABEZAS			SOPA Y SECO	
TOTAL			HIGADOS Y MOLLEJAS			PULPA	
MENUDENCIA	Peso					PULPA PREMIUM	
PATAS						PASTA	
CABEZAS						PIEL	
HIGADOS						HUESO	
MOLLEJAS						ESCALOPAS	
CUELLOS						GRASA	
COMBINADA							
CORAZON							
TOTALES							
TOTAL							

DISTRIBUCION	
1. Blanca:	Venta
2. Verde:	Transportista
3. Rosada:	Procesadora
4. Amarilla	Contabilidad

KAVETAS

SEGUROS

DESPACHADO POR:

RECIBÍ CONFORME:

Formato No. 13

GRUPO ORO

Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO CIA LTDA

DIVISIÓN POLLOS

R.U.C 1791883446001
NOTA DE CRÉDITO 001-002
No.

Matriz: Carcelén Industrial, José Andrade Oe1-103 y Av. Juan de Selis
Telfs: 2485-498 / 2485-499 / 2485-500
Quito - Ecuador

Aut. S.R.I.

CLIENTE: **FECHA EMISIÓN:**
DIRECCIÓN **R.U.C**
DOCUMENTO QUE MODIFICA

DETALLE	CANTIDAD	PESO KILOS	PRECIO	SUBTOTAL	% DSTO	VALOR
POLLOS COMPLETOS						
POLLOS VACIOS						
MENUDENCIAS						
VARIOS						

MOTIVO

Faltante de peso	
Sobrante de peso	
Devolución buen estado	
Devolución mal estado	
Producto no recibido	
Error en facturacion	

DISTRIBUCION	
Blanca	CLIENTE
Celeste	DPTO.VENTAS
Rosada	CONTABILIDAD

TAL NOTA DE CREDIT

Cuadro No. 24

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO:	**FACTURACIÓN**				
CÓDIGO:	IA-PDF-003	**LUGAR Y FECH**	Quito, 15 de noviembre de 2003	**STATUS:**	Vigente
OBJETIVO:	Emitir Facturas de acuerdo a los pedidos realizados por el cliente, bajo las condiciones de cantidad y calidad.				
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de los pedidos cuadrados con precio incluido			
	HASTA:	Entrega de documentos a los transportistas			
ENTRADAS:	Reporte de Despachos				
SALIDAS:	Facturas / Guía de remisión / Egresos de producto / Reporte de Despachos Finalizado / Reporte de Existencias				
RESPONSABLE:	Facturador 1 y 2				
FRECUENCIA:	Diario			**VOLUMEN:**	126 Facturas
TIEMPO:	1551	minutos		**COSTO:**	$ 324,13
EFICIENCIA TIEM	35%			**EFICIENCIA EN COSTOS:**	35%

No.	ACTIVIDAD	FACTURADOR 1	FACTURADOR 2	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recibe el Reporte de Pedidos Cuadrado M				2			0,40		Redistribución del Área de Facturación y se dará cursos de capacitación y motivación al personal.
2	Ingresa los datos del cliente.			252			50,79			Sin cuerdo
3	Recibe el Reporte de Despachos				2			0,40		Sin cuerdo
4	Imprime el Reporte de Despachos.				3			0,60		Se imprimirá las copias necesarias para enviar a los transportistas
5	Ingresa los productos con los precios correctos			756			152,19			Confirmará el stock de productos.
6	Imprime las Facturas			252			50,79			Sin cuerdo
7	Registra el pasaje del camión al momento de ingresar y salir				12			2,41		Sin cuerdo
8	Ingresa los datos en las Guías de Remisión				60			12,04		Sin cuerdo
9	Imprime las Guías de Remisión				15			3,01		Sin cuerdo
10	Ingresa los datos en los Egresos de Producto.				40			8,03		Sin cuerdo
11	Imprime los Egresos de Producto				15			3,01		Sin cuerdo
12	Entrega los documentos al transportista (Facturas, Guía de Remisión, Egresos de producto, Notas de Crédito Manuales)				50			20,10		Sin cuerdo
13	Elabora el Reporte de Despachos Finalizado				20			4,01		Sin cuerdo
14	Elabora el Reporte de Existencias				20			4,01		Sin cuerdo
15	Analiza, detecta y corrige errores de despachos y/o facturación mediante el pasaje de camiones y Reporte de Pedidos Cuadrado M					60			12,04	No habrán errores, en caso de haberlos serán mínimos y se corregirán oportunamente.
16	Cuna el Reporte de Despachos finalizado y el Reporte de Existencias					2			0,40	Sin cuerdo
			TOTAL	**1260**	**255**	**62**	**254**	**50,83**	**12,44**	

CAMBIOS	1	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
MEJORA	0		A: Cuadro de Pedidos	
FUSION	1		A: Egresos de Mercadería	
CREACION	1		P: Distribución del Producto	
ELIMINACION	1			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	Ing. Ramiro Cuvi	Ing. Mauricio Larrea

PROCESO:	Facturación		
Responsable:	Facturadores	**Código:**	IA-PDF-009
Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado N / Reporte de Despachos	**Salida:**	Facturas / Guías de Remisión / Egreso de Producto / Reporte de Despachos Finalizado / Reporte de Existencias.

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Se sugiere la siguiente distribución física para el área de facturación (Anexo No. 3).

> El diseño de puesto de trabajo es un aspecto importante de la estrategia de operaciones de la empresa porque define el grado de flexibilidad necesario en la fuerza de trabajo. Un buen diseño del puesto de trabajo mejora la eficiencia, la productividad, eleva la calidad del producto y servicio final, y acrecienta la satisfacción del trabajador. Los métodos de diseño de puesto consideran fundamental los aspectos de comportamiento en el desempeño laboral del trabajador, como los efectos de la seguridad, el ruido, la ventilación, la ventilación y la monotonía.[50]

b. Los facturadores estarán debidamente equipados.

c. Se exigirá un certificado médico oftálmico que garantice que los facturadores están aptos para realizar su trabajo.

d. Se capacitará a dos personas más acerca del proceso de facturación y del sistema operativo BAAN con la finalidad de tener personal suplente si un facturador faltare.

e. Se dará cursos de capacitación y motivación al personal.

f. Los facturadores rotarán sus actividades por el tiempo de una semana máxima con la finalidad de evitar fatigas por el horario laboral y monotonía de actividades.

> La rotación de puestos de trabajo es un sistema en el cual los trabajadores intercambian periódicamente sus puestos, propiciándose así una mayor diversidad en la asignación de tareas. La rotación incrementa las habilidades de toda la fuerza de trabajo y brinda a la gerencia la flexibilidad necesaria para sustituir empleados ausentes o para transferir empleados a diferentes estaciones de trabajo cuando sea necesario. Además puede hacer que cada empleado tenga una idea más precisa de los problemas operativos de us compañeros y de la importancia de hacer un trabajo de buena calidad para pasarlo al siguiente empleado[51].

[50] KRAJEWSKI, Lee J., RITZMAN Larry, Op. Cit., P.174
[51] Ídem, P.176-177

g. Se renovará el sistema operativo de al menos una máquina para tener que el proceso de facturación sea eficiente.

h. El Reporte de Despachos será impreso en dos ejemplares: uno para el proceso de facturación y otro para los responsables de las rutas. La impresión designada para el proceso de facturación será en letra legible para evitar confusiones de cantidades y pesos.

Cualquier error en cantidad y peso en la emisión de la factura, diferente al Reporte de Despachos será responsabilidad directamente del facturador.

i. El stock de todos los productos estará disponible con un día de anticipación, en caso, de no haberlo se comunicará vía mail y telefónica al Gerente de Ventas, al Contralor y al Contador de Integración Avícola, quienes darán solución al problema. En caso de que el proceso de facturación se vea limitado por el factor stock, la responsabilidad caerá directamente en el área de Contabilidad.

j. Se facturarán solo los pedidos registrados en el Reporte de Despachos.

k. En el proceso de facturación se asignará un código de ruta para cada cliente, con la finalidad de tener una base clara y real de la persona responsable de los documentos como se indica en la Tabla No. 64.

Tabla No. 64

No.	CODIGO	RUTA
1	L14	QUITO NORTE
2	L11	QUITO CENTRO
3	L08	QUITO SUR 1
4	L06	QUITO SUR 2
5	L05	VALLE – AUTOSERVICIOS
6	A02	CAMIONETA AUTOSERVICIOS
7	N09	PROVINCIAS NORTE
8	N08	PROVINCIAS SUR
9	N07	ESMERALDAS
10	N06	LAGO AGRIO

l. Se analizarán los pesos y cantidades despachadas, y en caso de haber alguna inconsistencia se hará las correcciones oportunamente antes que el producto salga de la planta.

m. La hora máxima de salida del último camión será a las 4:30 a.m. de la planta para evitar problemas en los horarios de entrega.

n. Por cada ruta se entregará los siguientes documentos (**con sus respectivas copias y firmas**) a los transportistas: Factura, Guías de Remisión, Egreso de Producto y Reporte de Despachos.

o. Los facturadores registrarán en el Reporte de Despachos el número de las Notas de Crédito Manuales entregadas a los transportistas, en caso de pérdida de una de ellas por no registrar, la responsabilidad será directamente del área de facturación.

p. Los facturadores comunicarán oportunamente vía mail a todos los involucrados cualquier inconveniente que se presentare.

q. El facturador encargado ingresará en el Reporte de Despachos los números telefónicos actualizados de los transportistas para dar seguimiento a las rutas.

r. Si existe una equivocación al momento de facturar, se realizará inmediatamente la Nota de crédito para su anulación y se comunicará vía mail lo sucedido al Dpto. de Ventas y Contabilidad.

s. La disponibilidad de documentación será directamente responsabilidad del área de facturación.

t. Se adquirirá una impresora láser completa.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 65

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1776	$ 343,74	39%	39%	Diario	126 Facturas
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
1561	$ 324,13	96%	96%	Diario	126 Facturas
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
215	$ 19,61	57%	57%	Diario	126 Facturas
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*215		77400	360*19,61		$ 7.059,75

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 51

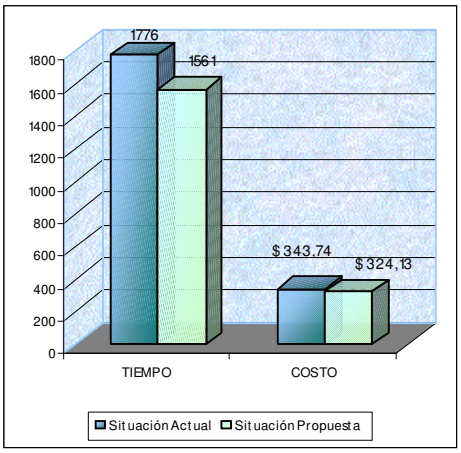
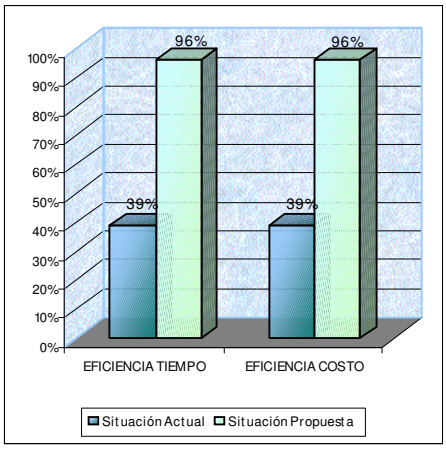


Gráfico No. 52



En el proceso de Facturación existe una eficiencia en tiempos del 57% debido a que se mejoraron actividades que no generaban valor agregado por las demoras por falta de suministros y falta de organización, además se redujo en un 50% el tiempo en la actividad de generar el Reporte de Despachos por el mejoramiento en el proceso que le antecede. Los costos también tuvieron una eficiencia del 57% como consecuencia de la reducción de tiempos ya que están directamente relacionados, a pesar que el costo por proceso es mayor a la situación actual por la propuesta de mejoramiento planteada.

Cuadro No. 25

GRUPO CEO	**FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO**					
	PROCESO	**ENTREGA DE PRODUCTOS Y DOCUMENTOS**				
	CÓDIGO:	IA-EPD-018	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 17 de noviembre de 2009	**STATUS**	Básico
OBJETIVO:	Entregar el producto solicitado por el cliente en calidad, cantidad y tiempo para satisfacer su requerimiento.					
ALCANCE:	DESDE:	Recepción de documentos en el Área de Facturación				
	HASTA:	Entrega de documentos en las oficinas Quito y producto en el Área de Producción				
ENTRADAS:	Facturas / Guía de remisión / Egreso de producto / Notas de Crédito Manuales / Reporte de Despachos					
SALIDAS:	Documentos firmados					
RESPONSABLE	Transportista					
FRECUENCIA:	Diario			**VOLUMEN:**	20 facturas	
TIEMPO:	5950	minutos		**COSTO:**	$ 1.471,56	
EFICIENCIA T	89%			**EFICIENCIA EN COSTOS:**	86%	

No.	ACTIVIDAD	TRANSPORTISTA	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recibe la documentación			90			6,00		Habrá constancia entrega - recepción del producto
2	Organiza la ruta de acuerdo a la dirección del cliente			50			10,00		Se guiará por el Plan de Rutas
3	Empieza la ruta				10			2,0004989	Se capacitará a los transportistas y ayudantes.
	Llega donde el cliente								
4	Rutas internas		520			105,69			Sin novedad
	Provincias		847			169,97			Sin novedad
	Baja el producto								
5	Rutas internas		960			192,05			Se guiará por el Plan de Entrega de Rutas
	Provincias		210			42,01			
	Pesa y entrega el producto								
6	RUTAS INTERNAS								Se otorgará Notas de crédito bajo parámetros establecidos.
	NORMALES		1000			416,26			
	AUTOSERVICIOS								
	CAMIONES		450			179,44			
	CAMIONETA		950			78,82			
	PROVINCIAS		120			24,01			
7	Emite Solicitud de Notas de crédito.		92			5,99			Las devoluciones en mal estado tendrán la firma del
8	Recibe documentos firmados		59,0			9,97			Todos los documentos serán firmados.
	Regresa a las oficinas								
9	Rutas internas				100			96,01	Llegarán hasta la 1:00 p.m. y a partir de las 2:00 p.m hasta las 5:00 p.m
	Provincias				0			0	Enviarán al siguiente día la documentación
10	Entrega las Facturas, Notas de Crédito Manuales y Solicitud de Notas de Crédito firmadas			70			12,90		Entregarán todos los documentos. Facturas ordenadas de forma ascendente.
11	Recibe y firma el Reporte de Facturas Recibidas			6			1,11		Sin novedad
	Regresa a la planta pesqueadora								
12	Rutas internas				100			96,01	Sin novedad
	Provincias				614			122,75	Sin novedad
13	Parque el camión				90			6,00	Sin novedad
14	Limpia el camión para los despachos del día siguiente			150			90,01		Sin novedad
		TOTAL	**4690**	**986**	**1814**	**1289**	**60,10**	**282,77**	

		TERMINOLOGÍA	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
CAMBIOS	0	**Reporte de Facturas Recibidas:** es un documento en el que se detalla todas las facturas que entrega el transportista a las Oficinas Quito con las respectivas	A: Embarque de Mercadería	Reporte de Facturas Recibidas
MEJORA	1		A: Facturación	Solicitud de Notas de Crédito
FUSION	1		P: Supervisión de Pedidos y Documentos	
CREACION	0	**Solicitud de Notas de Crédito:** es un documento en el que se registra las novedades al momento de entregar el	P: Devolución del producto	
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	Ing. Ramiro Cuvi	Ing. Mauricio Larrera

PROCESO:	Entrega de productos y documentos		
Responsable:	Transportista	**Código:**	IA-EPD-010
Entrada:	Reporte de Pedidos Cuadrado N / Reporte de Despachos	**Salida:**	Facturas / Guías de Remisión / Egreso de Producto / Reporte de Despachos Finalizado / Reporte de Existencias.

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Todos los transportistas y ayudantes antes de iniciar sus labores serán capacitados eficientemente respecto a la planificación estratégica de la empresa y la metodología de trabajo con la finalidad de evitar futuros problemas.

b. El transportista o ayudante estará presente al momento de embarcar la mercadería en el camión para que constate que el producto físico cargado es igual al registrado en los documentos, posteriormente firmará el Plan de Rutas. En caso de haber algún inconveniente por faltante de producto la responsabilidad será directamente del transportista.

c. Todos los transportistas llevarán el uniforme de la empresa en perfectas condiciones de limpieza y presentación, no se permitirá ningún accesorio adicional.

d. La ubicación del producto en el furgón y la organización de la ruta para la entrega se basará en el Plan de Entrega de Producto.

e. Los transportistas tendrán encendido el termo king del camión desde el momento que salen de la planta hasta la última entrega con la finalidad de mantener el producto a temperaturas adecuadas y evitar su descomposición.

f. Todos los transportistas llevarán la balanza expuesta en el gráfico No. 53 para pesar la mercadería entregada.

Gráfico No. 53

Balanza para colgar digital PCE-HS 50

Esta balanza para colgar posee un gran alto rango de pesado con una muy alta resolución. La pantalla LCD de esta balanza para colgar está protegida de las condiciones meteorológicas. El asidero giratorio y el gancho flexible permiten determinar el peso en vertical. Al encender la balanza, ésta realiza una puesta a cero automática que garantiza una precisión permanente. El rango de pesado es de 0 - 50 kg, capacidad de lectura 20 g.

g. Los transportistas entregarán el producto verificando físicamente con lo facturado, en caso de haber faltante de peso o devoluciones por el estado de la mercadería, debe ser constatado por el transportista quien emitirá la Nota de crédito. No se aceptarán solicitudes posteriores a la entrega por devolución del producto o faltantes de peso. Una vez entregada la mercadería y firmada la factura no se aceptarán acciones retroactivas.

h. Para realizar la Solicitud de Notas de Crédito, el transportista deberá tomar en cuenta los siguientes parámetros.

- En caso de haber alguna devolución en mal estado, si la devolución fuere de entregas de días anteriores (máximo de 5 días) la solicitud deberá tener la firma del ejecutivo de ventas, si la devolución fuere el mismo día de la entrega se regirá a los parámetros normales.

El peso de la devolución será equivalente máximo al 10% facturado, en caso de exceder este límite, se realizará la Nota de crédito previa aprobación del Gerente de Ventas y Jefe de Calidad.

- Al cliente se le otorgará el 2% del peso facturado, se permitirá máximo un faltante adicional del 2.5% del peso neto, si fuese más alto, el producto regresará a la planta para verificar su peso real.

Análisis

"La devolución del producto incrementa el riesgo de descomposición debido a la manipulación y ambiente al que está expuesto"[52].

Sin embargo, es importante mencionar que el cliente tiene sus balanzas calibradas de acuerdo a su conveniencia, por lo que es indispensable que la cadena de trabajo desde que el producto sale de las cámaras de almacenamiento sea eficiente para evitar devoluciones por este motivo.

- La elaboración de Solicitudes de Notas de Crédito por devoluciones en buen estado se regirán por la tabla No. 66 con la finalidad de tener unanimidad y asignar responsabilidades.

Tabla No. 66

CAUSAS DE DEVOLUCIÓN EN BUEN ESTADO

No.	CAUSA	DESCRIPCION	1.3.1.1.1 RESPONSABLE
1	NO PEDIDO	El ejecutivo no visitó al cliente, por lo que es un requerimiento falso.	EJECUTIVOS DE VENTAS / SUBGERENTE DE VENTAS
	PEDIDO INCOMPLETO	No se llenó la información correcta en la Nota de Pedido, o al momento de cuadrar no se revisó la información registrada.	
	PRECIOS MUY ALTOS	Ejecutivo no comunica oportunamente el cambio de precios.	
2	MAL INGRESADO PEDIDO	Equivocación al momento de ingresar el código de cliente, nombre o cantidad y tipo de producto requerido.	SECRETARIA DE VENTAS/ EJECUTIVOS DE VENTAS
3	MALA PRESENTACION	La mala presentación involucra: • Color y características del producto • Calidad del producto (registrar el problema) • Calidad del empaque	JEFE DE CALIDAD
4	PRODUCTO	Involucra: • Producto fuera de rango • Producto mal despachado	DESPACHADORES
5	MAL FACTURADO	Involucra: • Mal facturado • Producto por facturar	FACTURADORES
6	FUERA DE HORARIO	Los transportistas no llegan dentro del horario establecido.	EJECUTIVO DE VENTAS / TRANSPORTISTA

Todas las devoluciones se regirán a la tabla de Causas, no se aceptará ningún otro motivo de devolución.

i. Los transportistas llenarán todos los datos de la Solicitud de Nota de Crédito, adicionalmente, tendrá las firmas de responsabilidad del cliente y del transportista. En caso de haber una Solicitud por faltante de peso, el transportista registrará en el documento el peso que recibe el cliente.

j. Toda factura tendrá la firma del cliente como constancia de entrega del producto.

k. Dependiendo del plazo de pago el transportista entregará los documentos al cliente, si la venta fuere al contado le dejará la copia blanca, si fuere a crédito le dejará la copia verde.

l. En las entregas de Autoservicios, se destarará el peso establecido, caso contrario se notificará al Gerente de Ventas para confirmar su entrega.

m. Adicionalmente, todos los transportistas serán responsables de los documentos de ingreso y las devoluciones en mal estado de esta cadena de comercialización, si no entregan a tiempo los documentos deberán notificar a las oficinas Quito y al ejecutivo de ventas responsable.

n. Todos los transportistas entregarán en las Oficinas Quito los documentos de la ruta correspondiente, se exceptuarán las rutas de provincias quienes enviarán al siguiente día.

o. Las facturas serán ordenadas de forma ascendente.

p. El horario de llegada a las oficinas para la entrega de documentos será hasta máximo a la 1:00 p.m. y a partir de las 2:00 p.m. hasta las 5:30 p.m.

q. Todos los transportistas firmarán el Reporte de Facturas Recibidas como constancia de la entrega de documentos.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 67

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
5953	$ 1.811,53	58%	63%	Diario	35000 kilos
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
5950	$ 1.471,56	83%	86%	Diario	35000 kilos
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
3	$ 339,97	25%	23%	Diario	35000 kilos
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*3		1080	360*339,97		$ 122.390,08

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 54

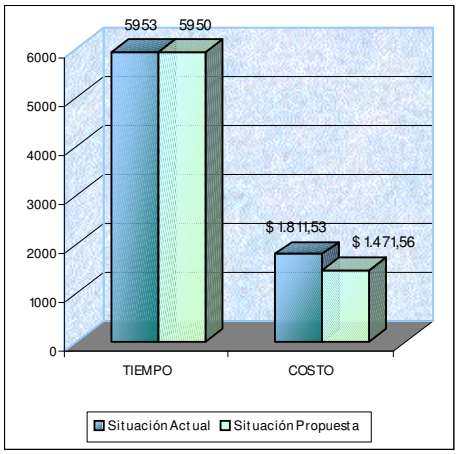
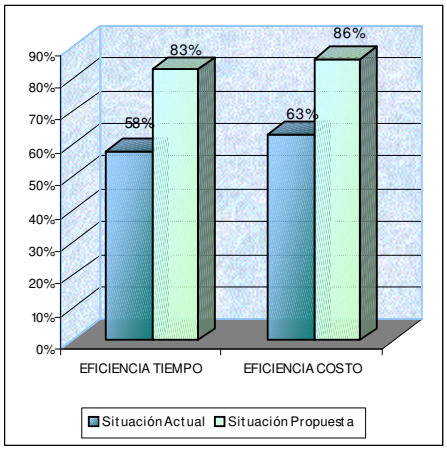


Gráfico No. 55



En el proceso de Entrega de productos y documentos existe una eficiencia en tiempos del 25%, ya que en la situación actual existen varias actividades que no generan valor a la empresa o al cliente y con la propuesta de mejoramiento ya agregan valor. La reducción total de tiempos en el proceso es de 6 min. por la mejora y fusiones de dos actividades. La eficiencia en costos es del 23% ya que se reducen por la disminución de tiempos en las actividades mejoradas.

Formato No. 14

GRUPO ORO
Huevos - Pollos
Embutidos - Pavos

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

CONTROL DE NOTAS DE CRÉDITO MANUALES

Entregadas
Por entregar

No. N/C	FECHA	RUTA	TRANSPORTISTA/AYUDANTE

Formato No. 15

GRUPO ORO

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

REPORTE DE FACTURAS RECIBIDAS No.

FECHA:

RESPONSABLE:

RUTA	CLIENTE	No. FACTURA	VALOR	B	V	R	A	OBSERVACIONES

TRANSPORTISTA

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Formato No. 16

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DOCUMENTOS ENTREGADOS

RUTA: 014

No.	FECHA	SERIE	RESPONSABLE	FIRMA

Cuadro No. 26

GRUPO ORO	**FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO**					
	PROCESO:	**SUPERVISIÓN DE PEDIDOS Y DOCUMENTOS**				
	CÓDIGO:	IA-SPD-011	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 28 de noviembre d 2005	**STATUS:**	Diario
OBJETIVO:	Generar y entregar información oportuna para la toma de decisiones y controlar la llegada de documentos para su respaldo en Quito.					
ALCANCE:	**DESDE:**	Recepción del Reporte de Despachos				
	HASTA:	Envío de documentos a Cobranzas / Entrega de información oportuna				
ENTRADAS:	Reporte de Pedidos y Despachos / Facturas / Solicitudes / Notas de Crédito Manuales					
SALIDAS:	Reporte de Despachos por Vendedor/ Informe de Pedidos no Despachados/Reportes/ Informe de Facturas Rechazadas/Notas de Crédito					
RESPONSABLE:	Supervisor de Ventas					
FRECUENCIA:	Diario			**VOLUMEN:**	121 Facturas y 15 Solicitudes de Notas de Crédito	
TIEMPO:	851	minutos		**COSTO:**	$ 104,85	
EFICIENCIA TI	SIX			**EFICIENCIA EN COSTOS:**	SIX	

No.	ACTIVIDAD	Supervisor de Ventas	Asistente Administrativo Quito	Asistente Administrativo Planta	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recepta el Reporte de Pedidos Cuadrado N y Despachos					4			0,85		Se realizará en los horarios establecidos
2	Compara los reportes						15			3,15	Sin novedad
3	Determina novedades					15			3,15		Sin novedad
4	Emite informe de novedades					7			1,47		Se revisará todos los despachos. Se comunicará a todos los vendedores.
5	Envía a la Gerencia de Ventas, Subgerencia de Ventas, Gerente de Producción						2			0,42	Sin novedad
6	Emite e imprime Informe de Devoluciones					20			4,20		Se comunicará el motivo de devoluciones a los vendedores
7	Entrega el Informe de Devoluciones					5			1,05		Un ejemplar se colocará en la cartelera del Dpto. De Ventas
8	Emite e imprime informes solicitudes					195			41,53		Sin novedad
9	Entrega informes solicitudes					5			1,05		Sin novedad
10	Verifica el reporte de existencias en la Facturada						250			52,50	Sin novedad
11	Recibe Facturas, Solicitudes y Notas de crédito manuales					24			5,05		Se requerirá el procedimiento de recepción de Facturas. Se controlará la emisión de notas de crédito manuales.
12	Ingresa al sistema					18			3,78		Sin novedad
13	Emite y firma el Reporte de Facturas Rechazadas					20			4,20		Los transportistas cumplirán los horarios establecidos.
14	Realiza cruce Facturas				12			2,52			Sin novedad
15	Realiza Notas de crédito por faltantes de pago				12			2,52			Sin novedad
16	Envía Facturas y Notas de crédito a Cobranzas						5			1,05	Sin novedad
17	Archiva documentos						58			12,18	Se adquirirá archivadores
18	Entrega los documentos a transportistas					5			1,05		Se llenará un control de documentos entregados
19	Ingresa al sistema el Reporte Diario de Visitas					72			15,12		Se ingresará al sistema diariamente los datos del Reporte Diario de Visitas.
20	Realiza del Informe de Evaluación de Desempeño					58			12,18		Se emitirá el informe de Desempeño de los ejecutivos de ventas para evaluar su gestión.
21	Archiva el Reporte Diario de Visitas						5			1,05	Se llenará una carpeta de archivo donde se guarden todos los Reportes Diarios de Visitas de los ejecutivos de ventas.
				TOTAL	24	438	387	4,8	104,57	78,34	

		TERMINOLOGÍA	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
MEJORA	1	**Control de Notas de Crédito Manuales:** es un documento en el que se registran las notas de crédito manuales emitidas en la planta y llegadas a las Oficinas Quito con la finalidad de dar seguimiento a las que faltan.	A: Cuadro de Pedidos	Control de Notas de Crédito Manuales
FUSION	2		A: Facturación	Documentos entregados
CREACION	3		A: Entrega de productos y documentos	
ELIMINACION	4	**Documentos entregados:** es un documento en el que se detalla a los responsables de los documentos que se les entrega.	P: Devolución en ventas	
			P: Entrega de documentos a ejecutivos	

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	Ing. Ramiro Cuvi	Ing. Mauricio Larrea

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:	Supervisión de pedidos y documentos		
Responsable:	Supervisor de Ventas – Asistente Administrativa	**Código:**	IA-EPD-011
Entrada:	Reporte de Pedidos y Despachos / Facturas / Solicitudes / Notas de Crédito Manuales	**Salida:**	Reporte de Despachos por Vendedor/ Informe de Pedidos vs. Despachado/Reportes/ Informe de Facturas Recibidas/Notas de Crédito

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Los reportes se enviarán en los horarios establecidos.

b. Se revisarán todos los despachos, de clientes grandes y pequeños para determinar el por qué no se despacho de acuerdo a los pedidos.

c. Se enviará a las Jefaturas de Producción y Ventas las novedades de los despachos a la fecha.

d. Se enviará vía correo electrónico a todos los vendedores los despachos de la fecha.

e. El Supervisor de Ventas emitirá el informe de las devoluciones y enviará al Gerente General, de Ventas y adicionalmente realizará un informe exclusivamente para la fuerza de ventas, el cuál se expuesto en la cartelera con la finalidad de que los ejecutivos conozcan el estado actual de sus ventas y devoluciones.

f. Se dará seguimiento a las devoluciones con los clientes y ejecutivos de ventas para determinar las causas reales.

g. Todas las facturas sin excepción deberán ser entregadas a la Asistente-Administrativa de las oficinas Quito para su control mediante el Reporte de Facturas Recibidas.

h. La Asistente Administrativa – Quito controlará la emisión de notas de crédito manuales mediante el documento Control de Notas de Crédito Manuales. Todos los días serán entregadas las Notas de crédito, en caso que no fueren utilizadas se enviarán nuevamente a la planta procesadora para su reutilización.

i. De igual manera, la Asistente Administrativa – Quito controlará los blocks de documentos entregados a los transportistas mediante el documento Documentos Entregados.

j. La Asistente Administrativa – Quito verificará que todos los documentos estén llenados correctamente y tenga las firmas de responsabilidad.

k. Los transportistas cumplirán los horarios establecidos para la entrega de documentos.

l. Se adquirirá archivadores para ordenar y archivar todos los documentos.

m. La Asistente Administrativa – Quito, ingresará al sistema diariamente los Reportes de Visitas Diarios de los ejecutivos de ventas con la finalidad de crear un Reporte que evalué su desempeño diario.

n. Todos Reportes de Visitas Diarios serán archivados ordenadamente en una carpeta.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 68

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
797	$ 154,31	17%	17%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
851	$ 184,85	60%	58%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-54	-$ 30,54	44%	41%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*(-54)		-19440	360*(-30,54)		-$ 10.995,16

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 56

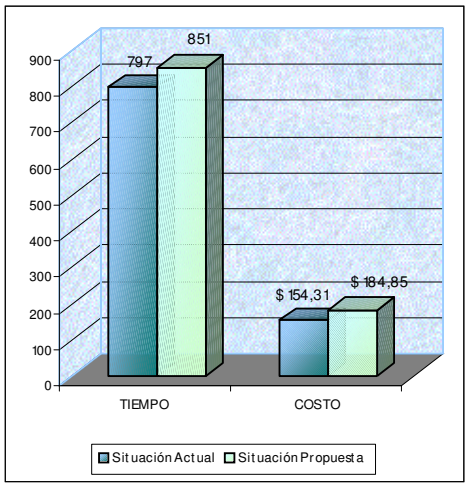
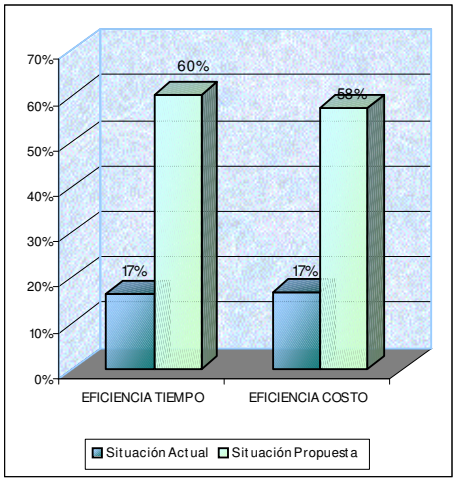


Gráfico No. 57



En el proceso Supervisión de Pedidos y Documentos existe una eficiencia en tiempos del 44% y en costos del 41% debido a que el número y tiempos de las actividades se fusionaron, eliminaron y se originaron 3 actividades por la elaboración del Reporte Diario de Visitas, evitando de esta manera realizar actividades que no agregan valor a la empresa ni al cliente, sin embargo, los costos incrementaron por la propuesta de mejoramiento.

Formato No. 17

GRUPO ORO

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

LICITUD DE EMISIÓN DE NOTA 011

CRÉDITO ☐ DÉBITO ☐

FECHA:

CLIENTE:

COD. CLIENTE:

AFECTAR A FACTURA No.

MOTIVO DE LA SOLICITUD

1. DEVOLUCION BUEN ESTADO ☐
2. DEVOLUCIÓN MAL ESTADO ☐
3. FALTANTE DE PESO: ☐
4. FALTANTE DE PRODUCTO: ☐
5. SOBRANTE DE PRODUCTO: ☐

CONTROL DE DEVOLUCIONI

BODEGA ☐
CALIDAD ☐
PRODUCCIÓN ☐
FACTURACIÓN ☐

OBSERVACION:

PRODUCTO	CANTIDAD	PESO

DISTRIBUCION
1. Blanca:
2. Verde:
3. Rosada:
4. Amarilla

F. CLIENTE

F. TRANSPORTISTA

Cuadro No. 27

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO	**DEVOLUCIÓN DEL PRODUCTO**		
CÓDIGO:	IA-DDP-012	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 22 de noviembre de 2009
STATU	Básica		

OBJETIVO:	Ingresar las devoluciones oportunamente para tener inventarios actualizados y para que la entrega de documentos sea eficiente.	
ALCANCE:	DESDE:	Producto devuelto llega a la planta procesadora
	HASTA:	Envío de la Nota de crédito al Dpto. de Cobranzas.
ENTRADAS:	Solicitud de emisión de Nota de crédito	
SALIDAS:	Nota de crédito por devoluciones	
RESPONSABLE:	Supervisor de Producción	
FRECUENCIA:	Diaria	**VOLUMEN** 8
TIEMPO:	260 minutos	**COSTO:** $ 45,81
EFICIENCIA TIE	64%	**EFICIENCIA EN COSTOS:** 63%

No.	ACTIVIDAD	BODEGUERO	JEFE DE CALIDAD	SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	ASISTENTE - ADMINIST. PLANTA	ASISTENTE - ADMINIST. QUITO	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recepta el producto devuelto							20			3,00		Salazo la recepterá con la copia verde de la Solicitud de N/C
2	Verifica el producto devuelto con la solicitud								40			6,00	Debe haber congruencia entre el producto devuelto y la solicitud
3	Sumilla la Solicitud de Crédito							1			0,15		Sin novedad
4	Determina el estado del producto							30			4,79		La realizará exclusivamente la persona encargada de control de calidad
5	Sumilla la Solicitud de Crédito							1			0,16		Sin novedad
6	Ingresa el producto devuelto a las cámaras frankor							15			2,25		Ingresarán las productos con la autorización del Jefe de Calidad
7	Ingresa las devoluciones al Reporte de Existencias							28			4,32		La realizará cada mirma día.
8	Sumilla la Solicitud de Crédito							1			0,15		Sin novedad
9	Ingresa las devoluciones al sistema							60			12,09		Se contrará un Funcionario Administrativo. Ingresará todas las devoluciones
10	Archiva las solicitudes								12			2,42	Sin novedad
11	Imprime las Notas de crédito realizadas en la planta							10			2,02		Sin novedad
12	Verifica las N/c con las Solicitudes								15			3,03	Realizará correciones previa notificación vía mail
13	Envía las notas de crédito a Cobranzas								2			0,40	Sin novedad
14	Archiva las Solicitudes y N/c emitidas.								25			5,04	Sin novedad
						TOTAL	**0**	**166**	**94**	**0**	**28,93**	**16,89**	

MEJORA	0	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
FUSION	2		A: Entrega de productos y documentos	
CREACION	3		A: Supervisión de pedidos y documentos	
ELIMINACION	8		P: Entrega de documentos a ejecutivos de ventas	

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	Ing. Ramiro Cuvi	Ing. Mauricio Larrea

PROCESO:	Devolución del producto		
Responsable:	Jefe de Producción y Jefe de Calidad	**Código:**	IA-DDP-012
Entrada:	Solicitud de Emisión de Nota de Crédito	**Salida:**	Notas de Crédito / Reporte de Existencias en buen estado y mal estado

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. El bodeguero será la persona responsable de recibir la devolución del producto, quien pondrá su firma de responsabilidad en la parte superior de la Solicitud de la Nota de Crédito (primer cuadrante, copia amarilla y verde).

b. Las devoluciones serán recibidas solo con su documento de respaldo, caso contrario no se recibirá la devolución y el responsable será el transportista.

c. El Jefe de Calidad o una persona debidamente capacitada determinará si el producto está en buen o mal estado, quien firmará en la parte superior de la Nota de Crédito (segundo cuadrante, copia amarilla) el estado del producto.

d. El bodeguero dependiendo del estado del producto, si es en buen estado guardará la mercadería en las cámaras de almacenamiento, y si es en mal estado enviará al cooker.

e. El Supervisor de Producción ingresará las devoluciones al Reporte de Existencias en Buen o Mal Estado.

f. Se contratará una Asistente Administrativa para que realice las Notas de crédito por devoluciones en buen y mal estado, basándose en el perfil de la tabla No. 69 Todas las devoluciones serán ingresadas el mismo día que han sido originadas, en caso que las devoluciones llegaran tarde y no haya quien ingrese las devoluciones al Reporte de Existencias se las guardará en las cámaras de almacenamiento hasta el siguiente día para seguir su procedimiento.

Tabla No. 69

PERFIL DEL PUESTO	
Cargo:	Asistente - Administrativa
Supervisa a:	Facturadores, Transportistas y Bodeguero.
Responde a:	Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Supervisor de Producción y Contador
Responsabilidad Principal:	Emitir notas de crédito en buen o mal estado oportunamente.

Funciones:

- Controlar la documentación entregada por el bodeguero.
- Emitir notas de crédito en buen y mal estado.
- Llevar un control de todas las devoluciones realizadas para informar al Supervisor de Producción.
- Informar al Dpto. de Ventas las novedades presentadas en cuando a documentación y gestión de actividades.
- Dar seguimiento a todas las devoluciones que no estén claras.
- Apoyar al área de facturación cuando fuere necesario.

Requisitos mínimos:

Formación:

Nivel de instrucción: Superior

Titulo Requerido; Administradora, Contadora o Economista.

Área de conocimiento; Administración y Contabilidad

Experiencia:

Tiempo de experiencia: 1 año

Especificidad de la experiencia: Contabilidad y Administración General.

Habilidades especiales:

- Trabajo bajo presión
- Relaciones interpersonales
- Habilidad analítica
- Destreza matemática

g. El ingreso del motivo de las devoluciones se basará en el cuadro de causas.

h. La Asistente Administrativa – Planta notificará vía mail a las oficinas Quito Dpto. de Ventas las Notas de crédito elaboradas.

i. La Asistente Administrativa – Quito, corregirá las Notas de crédito mal elaboradas y notificará vía mail a las personas responsables.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 70

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
311	$ 51,34	50%	52%	Diario	8 Devoluciones
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
260	$ 45,81	64%	63%	Diario	8 Devoluciones
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
51	$ 5,53	14%	11%	Diario	8 Devoluciones
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*51		18360	360*5,53		$ 1.990,59

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 58

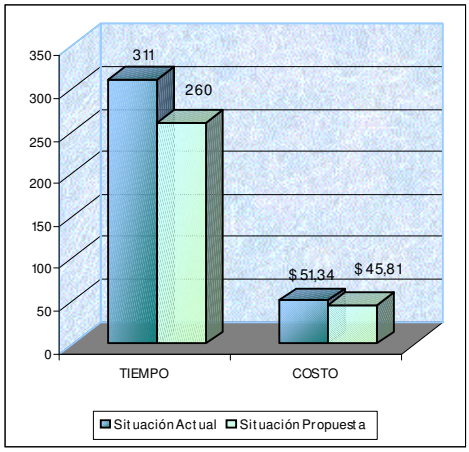
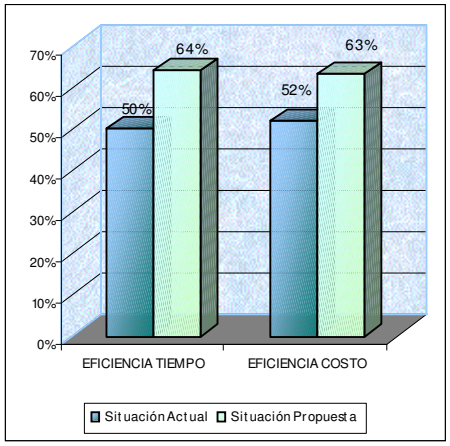


Figura No. 59



En el proceso Devolución del producto, hay un mejoramiento en la eficiencia en tiempos y costos del 14% y 11% respectivamente. La eficiencia en tiempos se origina porque como alternativa de solución para el mejoramiento de éste proceso es la contratación de una nueva persona con el cargo de Asistente Administrativo que se encargue de realizar todas las devoluciones en la planta procesadora, con esta sugerencia se eliminan 8 actividades que generan demoras y retrasos en este proceso. Consecuentemente, a la reducción de tiempos se reducen los costos, pero la diferencia no es directamente proporcional debido al incremento que hay con la propuesta de solución.

Cuadro No. 28

GRUPO ORO Huevos - Pollos Embutidos - Pavos	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO			
	PROCESO:	**ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS**		
	CÓDIGO: IA-EDE-013	**LUGAR Y FECHA:**	Quito, 24 de noviembre de 2009	**STATUS:** Básico

OBJETIVO:	Entregar las Facturas y Notas de crèdito a los ejecutivos de ventas para su gestión.			
ALCANCE:	DESDE:	Entrega de facturas y notas de crèdito al Dpto. de Cobranzas		
	HASTA:	Entrega de facturas y notas de crèdito a los ejecutivos de ventas.		
ENTRADAS:	Facturas / Notas de Crédito / Reporte de Facturas Recibidas			
SALIDAS:	Reporte de Facturas Recibidas firmado / Detalle de Facturas Cobradas firmado / Informe de facturas no recibidas			
RESPONSABLE:	Asistente de Cobranzas			
FRECUENCIA:	Diario	**VOLUMEN:**	121 Facturas / 16 Notas de Crèdito	
TIEMPO:	468 minutos	**COSTO:**	$ 94,33	
EFICIENCIA TIEM	53%	**EFICIENCIA EN COSTOS:**	53%	

No.	ACTIVIDAD	ASISTENTE DE CARTERA	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Recibe las Facturas, Notas de crédito y el Reporte de Facturas Recibidas			2			0,40		Sin novedad
2	Revisa el Reporte de Facturas Recibidas				100			20,17	Todas las facturas deberán estar registradas
3	Firma el Reporte de Facturas Recibidas			1			0,20		Sin novedad
4	Envía el Reporte de Facturas Recibidas firmado				1			0,20	Se enviarà inmediatamente
5	Archiva las facturas y notas de crédito				120			24,20	Todos los documentos estarán archivados
6	Engrega los documentos a los ejecutivos de ventas			48			9,68		Sin novedad
7	Recibe el dinero vs Detalle de Facturas Cobradas			110			22,19		Sin novedad
8	Da de baja en el sistema			45			9,08		Sin novedad
9	Emite informe de facturas no recibidas			40			8,07		Emitirá informe actualizado
10	Envía el Informe a Asistente Administrativo				1			0,20	Sin novedad
		TOTAL	**0**	**246**	**222**	**88**	**49,62**	**44,78**	

MEJORA	0	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
FUSION	0		A: Supervisión de pedidos y documentos	
CREACION	0		P: Gestión de Pedidos	
ELIMINACION	2			
Elaborado por:			Supervisado por:	Autorizado por:
Karla Carrera			*Ing. Ramiro Cuvi*	*Ing. Mauricio Larrea*

PROCESO:	Entrega de documentos a Ejecutivos de Ventas		
Responsable:	Asistente de Cobranzas	**Código:**	IA-EDE-013
Entrada:	Facturas / Notas de Crédito / Reporte de Facturas Recibidas	**Salida:**	Reporte de Facturas Recibidas firmado /

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. Todas las facturas estarán registradas en el Reporte de Facturas Recibidas.

b. El Reporte de Facturas Recibidas firmado se enviará inmediatamente al Dpto. de Ventas.

c. Todas las Notas de crédito y Facturas estarán archivadas en su carpeta con la finalidad que los ejecutivos de ventas dispongan de todos los documentos para su gestión de ventas.

d. A partir de las 4:30 p.m. la Asistente de Cobranzas empezará a receptar los pagos de los ejecutivos de ventas y a partir de las 8:30 a.m. hasta la 1:00 p.m. y a partir de las 2:00 p.m. hasta las 5:30 p.m.

e. Se emitirá y actualizará el Reporte de Facturas no Recibidas semanalmente y se enviará al Dpto. de Ventas para su seguimiento.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 71

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
476	$ 91,95	53%	53%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
468	$ 94,39	53%	53%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
8	-$ 2,44	0%	-1%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
360*8		2880	360*(-2,44)		-$ 879,72

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 60

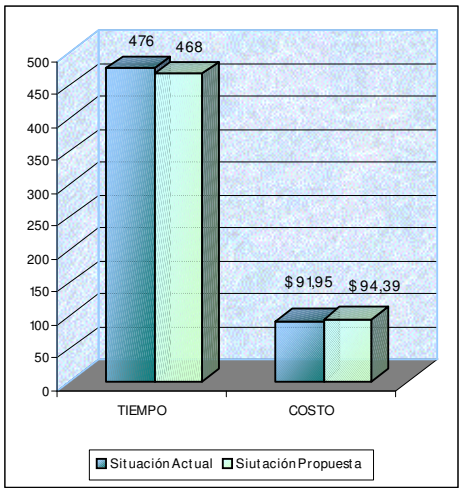
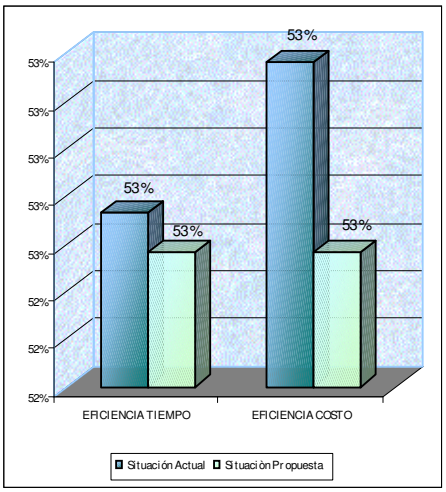


Figura No. 61



En el proceso Entrega de Documentos a Ejecutivos de Ventas, hay una reducción en tiempos de 10 min., porque se eliminan 2 actividades, sin embargo, esta reducción no produce ningún efecto en la eficiencia de tiempos por ser un valor pequeño. En costos, existe una pequeña reducción relativamente debido a la reducción de tiempos, sin embargo, la eficiencia en la propuesta de mejoramiento es menor en un 1% a la situación actual por el incremento en los costos de la solución planteada.

Cuadro No. 29

GRUPO ORO	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
	PROCESO:	SELECCIÓN DE PERSONAL Y ASIGNACIÓN DE PUESTOS Y FUNCIONES				
	CÓDIGO:	IA-SDP-014	UGAR Y FECHA	Quito, 25 de noviembre de 2009	STATU	Habilitante

OBJETIVO:	Realizar la selección y asignación de funciones al personal a fin de contar con un personal capacitado, motivado y comprometido	
ALCANCE:	DESDE:	Necesidad de personal
	HASTA:	Personal contratado y trabajando
ENTRADAS:	Detección de necesidad de personal	
SALIDAS:	Personal contratado	
RESPONSABLE:	Jefe de RR.HH	
FRECUENCIA:	Anual	VOLUMEN 6
TIEMPO:	228 minutos	COSTO: $ 56,55
EFICIENCIA TIEN	93%	EFICIENCIA EN COSTOS: 93%

No.	ACTIVIDAD	JEFE DE RR.HH	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Detecta necesidad de personal	Inicio		10			2,48		Sin novedad
2	Publica en el internet			10			2,48		Sin novedad
3	Analiza curriculums			20			4,96		Sin novedad
4	Selecciona a los aspirantes a ser entrevistados			30			7,44		Sin novedad
5	Realiza entrevistas			70			17,36		Sin novedad
6	Selecciona al personal a ser contratado			10			2,48		Sin novedad
7	Realiza contrato			15			3,72		Sin novedad
8	Realiza la inducción de la Estructura Organizacional de las oficinas y la planta procesadora, las funciones a desempeñar.			60			14,88		Se realizó curso de inducción y capacitación al nuevo personal.
9	Archiva el contrato	Fin			3			0,74	Sin novedad
		TOTAL	0	225	3	0	55,81	0,74	

MEJORA	4	TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACION	FORMULARIOS
FUSION	0			
CREACION	0			
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cevi*	*Ing. Mauricio Larrea*

Hoja de Mejoramiento

PROCESO:	Selección de personal y asignación de puestos y funciones		
Responsable:	Jefe de RR.HH	**Código:**	IA-SDP-014
Entrada:	Detección de necesidad de personal	**Salida:**	Personal contratado

SOLUCIONES PROPUESTAS – MANUAL DE PROCESOS:

a. La solicitud de personal se realizará por Internet.

b. Al personal nuevo se realizará curso de inducción y capacitación al nuevo personal, acerca de sus funciones y estructura organizacional de la empresa.

c. Se dará cursos de capacitación y motivación tanto al personal administrativo como operativo.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 72

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
293	$ 85,03	44%	39%	Anual	6
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
228	$ 56,55	99%	99%	Anual	6
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65	$ 28,47	54%	59%	Anual	6
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
6*65		390,00	6*28,47		$ 170,83

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 62

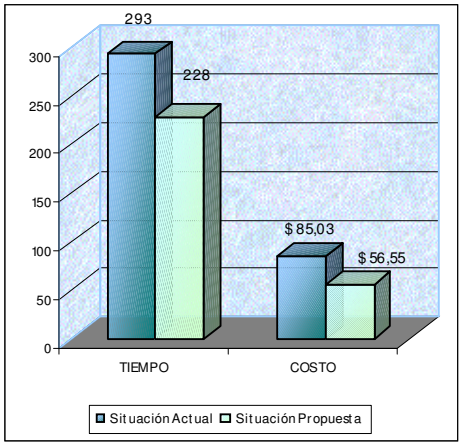
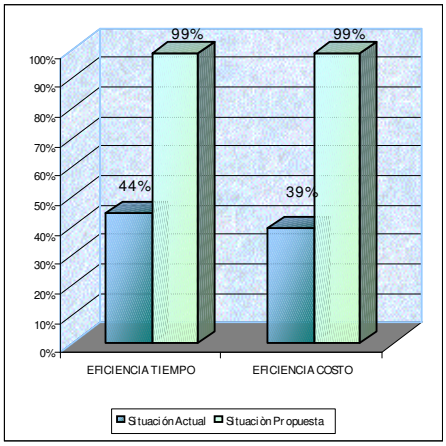


Gráfico No. 63



En éste proceso, existe un incremento notable en la eficiencia de tiempos y costos, debido al mejoramiento de 4 actividades que no agregan valor.

La diferencia de la eficiencia en tiempos de la situación actual con la situación propuesta es del 54% debido a que se redujeron tiempos en actividades que no agregan valor a actividades que agregan valor como es la difusión de necesidad de personal en el Internet, la inducción al personal, información requerida completa.

La diferencia en la eficiencia en costos es del 59% como resultado de la reducción de tiempos ya que están directamente relacionados.

Adicional a este proceso, se creó un nuevo proceso de Capacitación del Personal.

Cuadro No. 30

GRUPO ORO	FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO					
	PROCESO:	CAPACITACION DE PERSONAL				
	CÓDIGO:	IA-CDP-014.1	UGAR Y FECHA	Quito, 25 de noviembre de 2009	STATUS	Habilitante
OBJETIVO:	Capacitar periódicamente al personal para que se sienta motivado y comprometido con los objetivos y miciòn de la empresa.					
ALCANCE:	DESDE:	Evaluación del desempeño y actitud del personal				
	HASTA:	Personal capacitado y motivado				
ENTRADAS:	Detección de necesidad de personal					
SALIDAS:	Personal capacitado					
RESPONSABLE:	Jefe de RR.HH					
FRECUENCIA:	Anual			VOLUMEN	3	
TIEMPO:	753	minutos		COSTO:	$ 188,27	
EFICIENCIA TIEM	86%			EFICIENCIA EN COSTOS:	86%	

No.	ACTIVIDAD	JEFE DE RR.HH	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Evalúa el desempeño y grado de compromiso del personal	Inicio 1		360			83,30		Se evaluará en un periodo semestral a todo el personal
2	Detecta necesidades	2		90			22,32		Sin novedad
3	Cotiza cursos de capacitación	3		45			11,16		Sin novedad
4	Realiza el contrato con la empresa seleccionada	4 — C		20			4,96		Se seleccionará la empresa que cumpla con los requerimientos solicitados
5	Informa al personal	5		30			7,44		La comunicación será vía mail a todo el personal. Y con cartas de invitación al personal que no tuviere acceso a la red.
6	Evalúa al personal	6		109			27,04		Se evaluará inmediatamente para retroalimentar el proceso
7	Archiva la evaluación en la carpeta de cada trabajador	7 Fin			105			26,04	Toda la documentación será archivada en la carpeta de cada empleado.
		TOTALES	0	654	105	0	162,22	26,04	

MEJORA	0	TERMINOLOGÍA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMULARIOS
FUSION	0			
CREACION	7			
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervizado por:	Autorizado por:
Katia Carrera	*Ing. Ramiro Cuvi*	*Ing. Mauricio Larrea*

PROCESO:	Capacitación de personal		
Responsable:	Jefe de RR.HH	**Código:**	IA-CDP-014.1
Entrada:	Detección de necesidad de personal	**Salida:**	Personal capacitado y motivado

SOLUCIONES PROPUESTAS:

a. Se evaluará semestralmente a todo el personal para conocer y determinar sus necesidades, nivel de motivación y grado de compromiso con los objetivos y misión de la empresa.

b. Para la capacitación del personal se seleccionará a la empresa que cumpla con los requerimientos solicitados, lo que involucra: temática, tiempos, costos y ubicación.

c. La comunicación a los empleados será vía mail al personal administrativo y de ventas, y para el personal del área de Despachos y Transportistas será mediante una carta de invitación.

d. Culminado el curso de capacitación y motivación, se evaluará a todo el personal que asistió para determinar el cumplimiento de objetivos.

e. Cada evaluación será archivada en la carpeta de cada trabajador para evaluar su desempeño en un período de tiempo.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 73

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
0	$ 0,00	0%	0%	___	0
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
759	$ 188,27	86%	86%	ANUAL	2
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-759	-188,27	86%	86%	ANUAL	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO		COSTO			
2*(-759)	-1.518,00	2*(-188,27)	-$ 376,54		

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 64

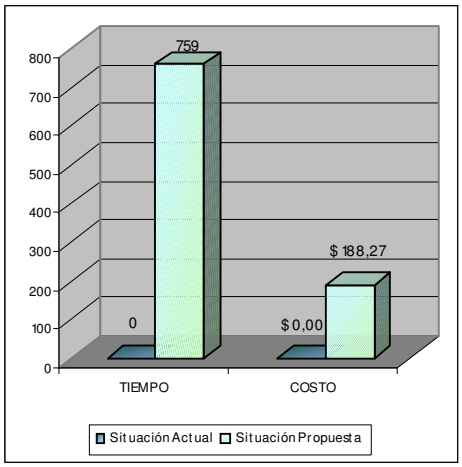
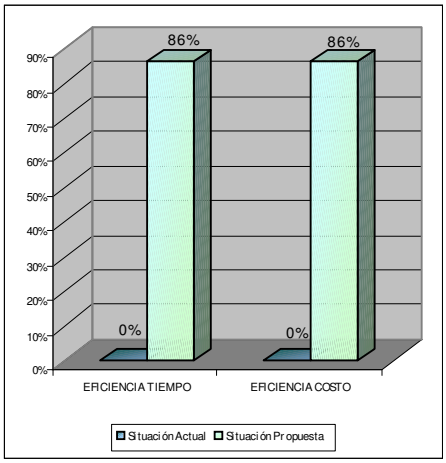


Gráfico No. 65



Como propuesta de solución se ha planteado la creación del proceso Capacitación de Personal debido a que se ha detectado esta debilidad en la empresa Integración Avícola y se considera que es un punto fundamental en el desempeño de actividades del personal del área de comercialización y distribución.

Por lo tanto, es un proceso más asignado al área de Recursos Humanos considerada como una inversión al talento humano.

Formato No. 18

INTEGRACIÓN AVÍCOLA - GRUPO ORO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

SOLICITUD DE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS No.

Fecha: _____

Responsable: _____

Vehículo marca: _____ **Vehículo placa:** _____

PROBLEMA DETECTADO:

Elaborado por **Autorizado por**

Cuadro No. 31

GRUPO ORO

FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO

PROCESO:	MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS					
CÓDIGO:	IA-MDV-015	**LUGAR Y FECHA:**		Quito, 26 de noviembre de 2009	**STATUS:**	Habilitado

OBJETIVO:	Tener vehículos en buenas condiciones que nos faciliten la entrega oportuna del producto al cliente.	
ALCANCE:	DESDE:	Información del orden del vehículo
	HASTA:	Recepción de factura por reparación de vehículo
ENTRADAS:	Solicitud de reparación	
SALIDAS:	Factura por Pagar	
RESPONSABLE:	Persona de mantenimiento	
FRECUENCIA:	Trimestral	**VOLUMEN:** 2
TIEMPO:	109 minutos	**COSTO:** $22,36
EFICIENCIA TIEM	39%	**EFICIENCIA EN COSTOS:** 38%

No.	ACTIVIDAD	TRANSPORTISTA	SUBGERENTE DE VENTAS	RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO	SECRETARIA DE VENTAS	TIEMPO AV AC	TIEMPO AV AE	TIEMPO NAV	COSTO AV AC	COSTO AV AE	COSTO NAV	OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
1	Informa al Supervisor de Ventas el problema						8			1,60		Se confirmará la hora con la Secretaria de Ventas. Se realizará la Solicitud de Reparación
2	Aprueba la Solicitud de Reparación							5			1,25	Se quiere por la hora actualizada
3	Envía dando la persona responsable							2			0,50	Sin novedad
4	Presenta la Solicitud de Reparación						5			1,00		Sin novedad
5	Presenta la Solicitud de Reparación en la mecánica						8			1,59		Sin novedad
6	Lleva el camión a la mecánica							10			2,00	Sin novedad
7	Revisa que esté solucionado el problema							30			5,96	La realizará en la misma mecánica.
8	Regresa la oficina							10			2,00	Sin novedad
9	Presenta al Supervisor de Ventas la factura con la Solicitud de Reparación						10			1,99		Revisará cuidadosamente la Solicitud y la factura
10	Autoriza la factura							5			1,25	Sin novedad
11	Entrega la Solicitud de Reparación a la Secretaria de Ventas						3			0,60		Recibirá la solicitud firmada por el Supervisor de Ventas
12	Alimenta la base de datos en función de la Solicitud de Reparación						8			1,61		Ingresará la reparación realizada en la base para tener datos históricos.
13	Envía la factura a tesorería							5			0,99	Sin novedad
					TOTAL	0	42	67	0	8,39	13,97	

MEJORA	5	**TERMINOLOGÍA**	**PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN**	**FORMULARIOS**
FUSION	0	**Solicitud de Reparación:** es un documento donde se detalla el problema que tiene el vehículo para su reparación.		Solicitud de Reparación
CREACION	2			
ELIMINACION	0			

Elaborado por:	Supervisado por:	Autorizado por:
Katia Camera	*Ing. Ramiro Cevi*	*Ing. Mauricio Lema*

PROCESO:	Mantenimiento de vehículos		
Responsable:	Responsable de Mantenimiento	**Código:**	IA-MDV-015
Entrada:	Solicitud de Reparación	**Salida:**	Factura por Pagar

SOLUCIONES PROPUESTAS - MANUAL DE PROCESOS:

a. El transportista confirmará con la Secretaria de Ventas la presencia del Supervisor de Ventas.

b. El transportista llena la Solicitud de Reparación.

c. El Supervisor de Ventas de acuerdo al historial de ese vehiculo autorizará su reparación.

d. El responsable de mantenimiento revisará las condiciones del vehículo en la mecánica mismo.

e. La Secretaria de Ventas recibirá la Solicitud de Reparación y alimentará en una base en el sistema las reparaciones realizadas para tener datos históricos.

ANÁLISIS COMPARATIVO

Tabla No. 74

SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
100	$ 19,29	25%	24%	Trimestral	2
SITUACION PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
109	$ 22,36	39%	38%	Trimestral	2
DIFERENCIAS					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
-9	-$ 3,06	14%	13%	Trimestral	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
8*(-9)		-72,00	8*(-3,06)		-$ 24,49

CUADROS COMPARATIVOS

Gráfico No. 66

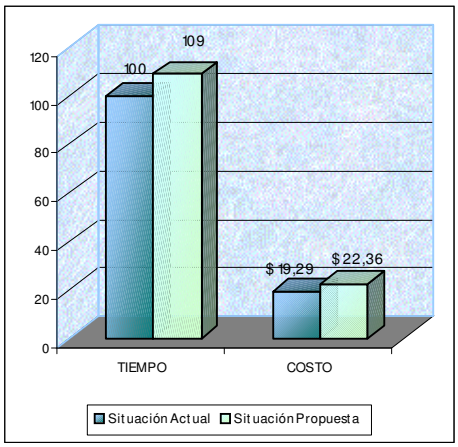
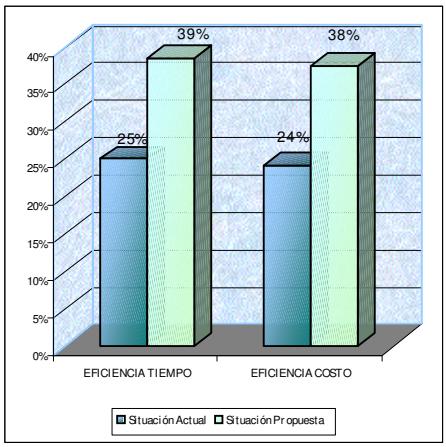


Gráfico No. 67



En el proceso habilitante de Mantenimiento de Vehículos, se puede determinar que en la propuesta de solución planteada existe un incremento en tiempos y costos debido a que se creación 2 nuevas actividades y se mejoraron 5, sin embargo, la medición de la eficiencia en éstas dos variables es buena ya que se alcanza una diferencia en tiempos y costos del 14% y 13% respectivamente.

Finalizado el análisis de todos los procesos que forman parte del área Comercialización y Distribución de la Empresa Integración Avícola se elaboró la tabla No. 75 donde se resumen los tiempos y costos de la situación actual y de la situación propuesta con la finalidad de determinar el beneficio total que se obtendrá con la propuesta de mejoramiento.

Tabla No. 75

MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVA DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA - ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

No.	PROCESOS	SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO ANUAL	
		TIEM	CSTO	EFICIENCIA		FREC.	VOL.	TIEM	COSTO	EFICIENCIA		FREC.	VOLUMEN	TIEM	COSTO	EFICIENCIA		FREC.	VOLUMEN		
				TIEM	CST					TIEM	CST					TIEM	COSTO			TIEMPO	COSTO
1	Planificación Semanal de Ventas	90	$ 24,41	57%	58%	Semanal	1	87	$ 40,37	98%	99%	Semanal	1	3,00	-15,97	41%	41%	Semanal	1	156,00	-$ 830,19
2	Gestión de Pedidos	2805	$ 1.110,30	82%	82%	Diario	19 c/ ejecutivo	2606	$ 1.056,00	90%	90%	Diario	19 c/ ejecutivo	199	54,29	8%	8%	Diario	19 c/ ejecutivo	71640	$ 19.545,48
3	Ingreso de Pedidos	602	$ 127,11	68%	63%	Diario	126 pedidos	486	$ 97,94	93%	93%	Diario	126 pedidos	116	$ 29,17	26%	31%	Diario	126 pedidos	41760	$ 10.499,92
4	Cuadre de Pedidos	539	$ 142,51	22%	28%	Diario	1 Reporte	552	$ 138,52	92%	99%	Diario	1 Reporte	-13	$ 4,00	70%	72%	Diario	1 Reporte	-4680	$ 1.438,34
5	Almacenamiento de mercaderia	2257	$ 419,68	33%	38%	Diario	18000 pollos	2777	$ 502,83	68%	71%	Diario	18000 pollos	-520	-$ 83,15	35%	32%	Diario	18000 pollos	-187200	-$ 29.932,40
6	Preparación de mercadería	1865	$ 468,47	60%	60%	Diario	126 pedidos	1832	$ 496,62	62%	62%	Diario	126 pedidos	33	-$ 28,16	2%	2%	Diario	126 pedidos	11880	-$ 10.136,92
7	Egreso de mercadería	2732	$ 611,99	64%	59%	Diario	18000 pollos	2732	$ 670,30	77%	78%	Diario	18000 pollos	0	-$ 58,31	13%	20%	Diario	18000 pollos	0	-$ 20.990,67
8	Embarque de mercadería	480	$ 82,39	63%	62%	Diario	126 pedidos	480	$ 91,41	63%	62%	Diario	126 pedidos	0	-$ 9,02	0%	0%	Diario	126 pedidos	0	-$ 3.248,07
9	Facturación	1776	$ 343,74	39%	39%	Diario	126 Facturas	1561	$ 324,13	96%	96%	Diario	126 Facturas	215	$ 19,61	57%	57%	Diario	126 Facturas	77400	$ 7.059,75
10	Entrega de productos y documentos	5953	$ 1.811,53	58%	63%	Diario	35000 kilos	5950	$ 1.471,56	83%	86%	Diario	35000 kilos	3	$ 339,97	25%	23%	Diario	35000 kilos	1080	$ 122.390,08
11	Supervisión de pedidos y documentos	797	$ 154,31	17%	17%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes	851	$ 184,85	60%	58%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes	-54	-$ 30,54	44%	41%	Diario	121 Facturas y 16 solicitudes	-19440	-$ 10.995,16
12	Devolución del producto	311	$ 51,34	50%	52%	Diario	8 Devoluciones	260	$ 45,81	64%	63%	Diario	8 Devoluciones	51	$ 5,53	14%	11%	Diario	8 Devoluciones	18360	$ 1.990,59
13	Entrega de documentos a ejecutivos de ventas	476	$ 91,95	53%	53%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito	468	$ 94,39	53%	53%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito	8	-$ 2,44	0%	-1%	Diario	121 Facturas / 16 Notas de Crédito	2880	-$ 879,72
14	Selección de personal y asignación de puestos y funciones	293	$ 85,03	44%	39%	Anual	6	228	$ 56,55	99%	99%	Anual	6	65	$ 28,47	54%	59%	Anual	6	390,00	$ 170,83
15	Capacitación de personal	CREACION						759	$ 188,27	86%	86%	Anual	3	-759	-$ 188,27	86%	86%	Anual	3	-759	-$ 376,54
16	Mantenimiento de vehículos	100	$ 19,29	25%	24%	Trimestral	2	109	$ 22,36	39%	38%	Trimestral	2	-9	-$ 3,06	14%	13%	Trimestral	2	-72,00	-$ 24,49
TOTALES		21076,07	$ 5.544,05					21738,07	$ 5.481,93					-662,00	$ 62,13					13.395	$ 85.680,85
PROMEDIO		1317,25	$ 346,50	46%	46%			1358,63	$ 342,62	76%	77%			-41,375	$ 3,88	31%	31%			837	$ 5.355,05
TOTAL DEL BENEFICIO																				**13395**	**$ 85.680,85**

A través de la propuesta de mejoramiento en los procesos seleccionados, se propone una real integración y participación de los empleados en la planificación de actividades y proyectos.

Los errores, omisiones y retrasos en la comercialización y distribución de pollo procesado y la falta de recursos materiales y talento humano, serán corregidos mediante la adecuada capacitación al personal, los documentos de soporte y la determinación clara de procedimientos en la realización de dichas actividades, se logrará mejorar los procesos para disminuir el porcentaje de devolución en ventas.

Con la propuesta de mejoramiento existirá un control y registro de las actividades y responsables lo que contribuirá a la determinación de costos reales de operación y a una mejor planificación en la gestión de ventas y entrega del producto a los clientes.

En la tabla No. 76 se expone los indicadores de medición de todos los procesos involucrados en el área de Comercialización y Distribución.
Con los indicadores propuestos se pude mediar y evaluar el nivel de eficiencia y el grado de responsabilidad de cada uno de las personas que realizan las actividades.

Como parte explicativa de la tabla de indicadores se elaboró la tabla No. 77 en la que se detallan los límites máximos permitidos de devoluciones por cada área de facturación que cumplan con el objetivo propuesto y se pueda evaluar su cumplimiento.

4.7 MEDICIÓN DE PROCESOS

La medición de procesos es importante porque permite saber que está ocurriendo objetivamente.[53]

La medición es requisito de la gestión. Lo que no se mide no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar. Los indicadores permitirán a la organización tener un mejor y mayor control sobre lo que sucede en la empresa puesto que estos reflejan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Entendemos entonces por indicador aquellos valores de una variable que anticipan el valor de la medida de un resultado. Los indicadores miden los inductores de resultados. Las medidas son resultados. Lo que para un nivel de la empresa es una medida, para el nivel superior puede ser solamente un indicador.

4.7.1 IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN

- La medición permite cuantificar con certeza.
- Permite conocer las oportunidades de mejora de un proceso.
- Permite analizar y explicar un hecho.
- Hace tangibles los procesos de la calidad.
- La medición no es solo conocer datos, puesto que si no se clasifican, analizan y establecen sus necesidades, de muy poco servirán para tomar decisiones de tipo gerencial.
- Centra su atención en factores que contribuyen a lograr la misión de la organización.
- Ayuda a fijar metas y a monitorear tendencias.
- Ayuda a identificar oportunidades de mejoramiento progresivo.
- Proporciona los medios para saber si se está perdiendo o ganando.

Para obtener una buena medición esta debe ser:

1. Pertinente: que sea útil y necesaria para la toma de decisiones.
2. Precisión: debe reflejar fielmente la magnitud de un hecho.
3. Oportunidad: debe ser oportuna para tomar decisiones.

4. Confiable: requiere mediciones repetidas para poder tener comparabilidad en el tiempo.

La medición permite conocer:

- **Calidad,** da cuenta de las cualidades y características del servicio. Evalúa el servicio y permite conocer en qué medida se ajusta a satisfacer al cliente.
- **Productividad,** número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un período dado.
- **Eficiencia,** relación de los servicios o productos realizados con los costos invertidos en su producción.
- **Eficacia,** cumplimiento de los objetivos del servicio.
- **Efectividad,** resultado de la combinación de la eficiencia y eficacia. Hacer las cosas que se deben hacer a costos razonables.

4.8 INDICADORES DE GESTIÓN[54]

Para estimar el "grado de logro" que desea obtener una empresa, se utilizan los denominados Indicadores de Gestión, que es el que señala en un determinado momento, el comportamiento de las diferentes gestiones realizadas en pro del desarrollo organizacional.

Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso. Permite en todo momento administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que están limitando y/o que hemos considerado como límites.

Los indicadores de gestión:

- Interpretar lo que está sucediendo
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar sus consecuencias.

4.8.1 INDICADORES SEGÚN EL OBJETO A MEDIR[55]

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

4.8.1.1 Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas. Son conocidos también como Indicadores de Objetivos, de Impacto, de Efectividad o Indicadores de Satisfacción.

4.8.1.2 Indicadores de procesos

Valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado **Gestión por Procesos.** Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índices de colas.

4.8.1.2.1 Tipos de indicadores de procesos

"Indicadores de Eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

"Indicadores de Eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tares y/o trabajos." [56]

"Indicador de Calidad: es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de una tarea de trabajo determinada. Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso"[57]

4.9 FORMULACIÓN DE INDICADORES

Un indicador de proceso representa un "objetivo a cumplir" en el funcionamiento del proceso al que hace referencia, manifiestan por tanto el control de una variable o característica del proceso que es necesario analizar para una correcta gestión.

La medición de los procesos utilizando indicadores es un factor clave en la gestión de los procesos, ya que para gestionar se debe controlar y para controlar se debe medir y/o analizar. Si no se controla no se puede gestionar de ahí la extrema importancia que la utilización de indicadores tiene en cualquier sistema de gestión.

El establecimiento y revisión de indicadores en nuestros procesos permitirá:

- Conocer rendimientos
- Poder efectuar comparaciones
- Establecer metas y objetivos
- Detectar oportunidades de mejora

Para establecer un indicador de proceso previamente al diseño del indicador el proceso debe estar perfectamente definido, y se debe conocer lo suficientemente bien como para que podamos:

a. Definir sus entradas y salidas

b. Identificar a los clientes del Proceso. Aquellos que van a recibir la salida del Proceso.

c. Identificar sus requerimientos y expectativas.

d. Definir requisitos válidos.

Después de haber trabajado en el desarrollo de estos cuatro puntos tendremos información suficiente como para diseñar propiamente el indicador.

e. Diseñar el indicador: A partir de la información recibida en los cuatro primeros pasos, debemos definir las variables que consideramos más óptimas bajo las siguientes consideraciones:

- Definir **Dónde** se debe medir: Normalmente al final del proceso y en determinados puntos intermedios.
- **Cuándo** se va a medir
- **Qué** vamos a medir**:** Eficacia, Eficiencia y Flexibilidad
- **Quién** debe medir: la persona que realiza la actividad o el "propietario" del proceso.
- **Quién** define los objetivos para esos indicadores.
- Los de eficacia: el cliente
- Los de Eficiencia: la empresa y el entorno
- Los de flexibilidad: el cliente

f. Revisar los indicadores: Los indicadores son un "traje a medida" que deben ser sustituidos o modificados a lo largo del tiempo según la experiencia obtenida en el uso de dicho indicador.

"Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que nos controla no se puede gestionar"[58]

Tabla No. 76

LISTADO DE INDICADORES

No.	PROCESO	NOMBRE	DEFINICION	TIEMPO DE MEDICION		FORMULACION	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO	FUENTE	TIPO DE INDICADOR
1	Planificación Semanal de Ventas	Cumplimiento de la Planificación Semanal	Mide el grado de ejecución dentro de los tiempos determinados de las actividades planificadas de la semana.	Diario	semanal	No. de actividades ejecutadas *100 / No. de actividades planificadas	18/15 - 67%	100%	95%	Levantamiento de procesos	Eficacia
2	Gestión de Ventas	Cumplimiento de cobros semanales	Mide el porcentaje de cumplimiento de cobro de los ejecutivos para regular la cartera por cobrar	Semanal	$	Total cobrado *100 / Total por cobrar	$754751,83 / $5332748,45 - 14%	100%	85%	Extracciones	Eficiencia
3		Eficiencia de la labor comercial	Mide el grado de pedidos respecto a las visitas realizadas a los clientes	Diario por ejecutivo	semanal	No. pedidos realizados *100 / No. de visitas	7/12 - 58%	100%	42%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
4		Evaluación de la gestión comercial	Mide el grado de cumplimiento de la gestión realizada por la fuerza de ventas	Semanal	$	Valor Devoluciones en Ventas *100 / Total ventas realizadas	18996,84 / 324115,18 - 6%	2%	58,00%	Datos históricos	Eficiencia
5	Gestión de Ventas	Evaluación de Devoluciones 1	Mide el nivel de desempeño en las tareas realizadas de cada área departamental para evaluar el grado de responsabilidad en las devoluciones ocurridas.	Semanal	$	$ Devoluciones Dpto. De Ventas *100 / $ Total Devoluciones	4996,83/18996,84 - 26,14%	2%	46,20%	Datos históricos	Eficiencia
6	Preparación de la mercadería al Egreso de la mercadería al Embarque de la mercadería a	Evaluación de Devoluciones 2		Semanal	$	$ Devoluciones Dpto. De Despachos *100 / $ Total Devoluciones	4245,83/18996,84 - 22,37%	2%	44,74%	Datos históricos	Eficiencia
7	Facturación	Evaluación de Devoluciones 3		Semanal	$	$ Devoluciones Dpto. De Facturación *100 / $ Total Devoluciones	8857,24/18996,84 - 46,63%	2%	85,26%	Datos históricos	Eficiencia
8	Entrega de Productos y documentos	Evaluación de Devoluciones 4		Semanal	$	$ Devoluciones Transporte *100 / $ Total Devoluciones	4999,15/18996,84 - 26%	2%	52,00%	Datos históricos	Eficiencia
El valor de devoluciones durante el periodo 2005 fue por $ 507825,38, la meta planteada con el plan de mejoramiento es reducir en un 50% el monto de las devoluciones, es decir, disminuir las devoluciones a $ 453945,45. Para definir el monto aceptable por área responsable se elaboró la tabla No.55 donde se puede determinar el tope semanal maximo de devoluciones.											
9	Cuadre de Pedidos	Cumplimiento	Mide el porcentaje de disponibilidad del producto en inventarios para el cuadre de pedidos	Diario por ejecutivo	semanal	No. de despachos realizados *100 / No. de pedidos realizados	17/20 - 85%	100%	15%	Levantamiento de procesos	Eficacia
10	Ingreso de pedidos	Eficacia de la gestión administrativa 1.	Mide el nivel de desempeño de la persona encargada de ingresar los pedidos	Diario	semanal	No. de Pedidos mal ingresados *100 / Total pedidos ingresados	5/125 - 4%	100%	96%	Levantamiento de procesos	Eficacia
11	Supervisión de pedidos y documentos	Eficiencia del control de documentos	Mide el grado de supervisión y control de todos los documentos emitidos.	Diario	semanal	No. de documentos supervisados *100 / No. de documentos emitidos	130/142 - 92%	100%	8%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
12	Preparación de la mercadería al Egreso de la mercadería al	Cumplimiento de responsabilidades	Mide el porcentaje de devoluciones ocasionadas por la responsabilidad del área de despachos	Diario	kg	Kilos mal despachados *100 / Total kilos despachados	310,70/35000 - 89%	100%	11%	Datos históricos	Eficacia
13	Facturación	Eficiencia de Facturación	Mide el grado de eficiencia de las facturadoras al momento de realizar las facturas en base a los requerimientos realizados	Diario	semanal	No. de Facturas mal elaboradas *100 / Total de Facturas elaboradas	8/125 - 6%	100%	94%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
14	Entrega de productos y documentos	Eficiencia de la labor de transporte	Mide el grado de planificación de la ruta y cumplimiento de horarios.	Diario	semanal	No. de Facturas por entregar *100 / No. de Facturas entregadas	7/120 - 5,8%	100%	94,20%	Levantamiento de procesos	Eficiencia
15		Cumplimiento de las políticas de la empresa	Mide el nivel de cumplimiento de las políticas determinadas y realiza las mediciones reales de los instrumentos de la empresa.	Diario	semanal	No. de N/C por Solicitudes de pago *100 / Total N/C	4/16 - 25%	100%	75%	Levantamiento de procesos	Eficacia
16	Todos	Evaluación del desempeño del personal	Mide el grado del cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada empleado de la empresa.	Diario	semanal	Responsabilidades cumplidas *100 / Responsabilidades Asignadas	5/8 - 63%	100%	37%	Levantamiento de procesos	Eficacia
17	Todos	Evaluación de satisfacción al cliente	Mide el grado de satisfacción de los clientes atendidos en sus necesidades y requerimientos	Diario por ejecutivo	semanal	Clientes satisfechos *100 / Total de Clientes	95/95 - 100%	100%	0%	Encuesta	Calidad

Tabla No. 77
PARÁMETROS PERMITIDOS DE DEVOLUCIONES

Meta por alcanzar -50% del total de devoluciones	**$ 493.913,49**				**50%**	**Semanal**		**EFICIEN.**
AREA RESPONSABLE	DEL TOTAL FACTDO		SEMAN		**LIMITE MAX**	52	%	
FACTURACION	2,56%	1,29%	0,02%	43%	$ 212.382,80	4084,28	2%	57%
VENTAS	1,39%	0,69%	0,01%	23%	$ 113.600,10	2184,62	2%	77%
DESPACHOS	1,34%	0,66%	0,01%	22%	$ 108.660,97	2089,63	2%	78%
BODEGA/CONTROL DE CALIDAD	0,51%	0,27%	0,01%	9%	$ 44.452,21	854,85	2%	91%
CLIENTE	0,11%	0,06%	0,00%	2%	$ 9.878,27	189,97	2%	98%
TRANSPORTE	0,09%	0,03%	0,00%	1%	$ 4.939,13	94,98	2%	99%
TOTAL	**6%**	**3%**			**$ 493.913,49**	**$ 9.498,34**		

Elaborado por: La Autora

Como propuesta de mejoramiento se sugiere que los Jefes de área como son, el Gerente de Ventas, Supervisor de Producción, Jefe de Calidad y Jefe de Despachos incentiven económicamente y/ moralmente a sus colaboradores de acuerdo al cumplimiento de tareas y responsabilidades determinados en los indicadores de procesos con la finalidad de crear una cultura organizacional que vaya a la par con los objetivos del área y de la empresa.

Finalmente, se determinó las responsabilidades y competencias de las áreas de la Gestión Comercial y Distribución de la empresa Integración Avícola – Grupo Oro con la finalidad de conocer los principales compromisos de las personas que ejecutan éstas actividades.

4.10 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS

PROCESO GOBERNANTE

PROCESO: PLANIFICACIÓN DE VENTAS SEMANALES

Responsable: Gerente de Ventas

- Realizar la planificación estratégica de ventas.
- Asignar prioridades de distribución del producto en los diferentes canales.
- Determinar sistemas de evaluación y control.
- Realizar estudios de mercado y demanda de productos.
- Organizar y actualizar catálogos y lista de precios.

- Evaluar las ventas semanales.
- Controlar los gastos incurridos por el Dpto. de Ventas, Despachos y Distribución.
- Establecer indicadores de gestión, aplicarlos y evaluar los resultados.
- Elaborar informes
- Realizar el análisis del cumplimiento de objetivos semanales y anuales.
- Analizar los problemas y tomar decisiones oportunas para el normal desenvolvimiento del departamento.

PROCESOS BÁSICOS

PROCESO: GESTIÓN DE VENTAS

Responsable: Ejecutivos de Ventas

- Cumplir la planificación semanal de ventas
- Visitar diariamente a los clientes para conocer sus requerimientos y necesidades del producto.
- Brindar un excelente servicio de venta y post – venta a todos los clientes.
- Entregar la información y documentación de manera oportuna y veraz a todos los clientes.
- Comunicar a todos los clientes oportunamente los cambios de precios o políticas de la empresa para evitar potenciales problemas por la falta de comunicación.
- Cumplir con los horarios determinados en las políticas del Dpto. de Ventas y de la empresa en general.
- Recuperar toda la documentación del Dpto. de Cobranzas para su gestión del día siguiente.
- Cobrar todas las facturas dependiendo del tiempo de plazo con la finalidad de tener saneada la cartera por cobrar.
- Exigir a los clientes especiales la planificación de los requerimientos semanales para hacer la petición al área de producción y entregar el producto en el momento y lugar oportuno.
- Minimizar el porcentaje de devoluciones a causa de una mala gestión de ventas.
- Estar pendientes de las condiciones y tendencias del mercado, de la competencia y de los precios.
- Abrir nuevos clientes que cumplan con las condiciones establecidas por la empresa.

- Otorgar información fiable a la Gerencia para la toma de decisiones.

PROCESO: INGRESO DE PEDIDOS

Responsable: Secretaria de Ventas

- Atender las llamadas telefónicas y las visitas de clientes internos y externos de manera cortes y oportuna.
- Realizar cartas, memorandos y demás documentos que les solicite algún cliente interno o externo para dar trámite a alguna petición o sugerencia.
- Llamar a los ejecutivos para registrar los requerimientos diarios de los pedidos.
- Realizar los requerimientos diarios a la planta procesadora de los clientes especiales para que preparen el producto.
- Ingresar todos los pedidos entregados por los ejecutivos y autorizados por la Subgerencia de Ventas.
- Enviar el Reporte de Pedidos a la Subgerencia de Ventas hasta las 5:45 p.m. todos los días.
- Archivar todos los documentos entregados por los ejecutivos de ventas, Gerencia de Ventas, Gerencia General y clientes como respaldos de ciertas actividades y acontecimientos.
- Ser la fuente de información de las políticas, precios o algún cambio de la empresa a todo el Dpto. de Ventas y a los clientes.
- Facilitar la información, documentación y suministros requeridos por algún cliente interno de la empresa.
- Controlar la entrega de uniformes a los transportistas.

PROCESO: CUADRE DE PEDIDOS

Responsable: Subgerente de Ventas

- Visitar y estar pendiente de los requerimientos y necesidades de los Distribuidores ubicados en las provincias para conocer la demanda de producto en este canal.
- Entregar los documentos oportunamente a todos los Distribuidores.
- Cobrar las facturas de Distribuidores y velar para mantener saneada la cartera por cobrar.
- Dar un excelente servicio de venta y post- venta a todos los clientes.

- Atender las quejas, sugerencias y comentarios de todos los clientes y ejecutivos de ventas para orientar de mejor manera los recursos y esfuerzos.
- Aprobar devoluciones en mal estado, devoluciones en buen estado y faltantes de peso extremadamente altos.
- Regularizar los pedidos con la mercadería disponible para los despachos del siguiente día.
- Enviar el Reporte de Pedidos Cuadrado N hasta máximo las 9 45 p.m. todos los días al área de Despachos y Facturación.
- Organizar y asignar las rutas a provincias, dependiente de la capacidad disponible con la cantidad de producto que se debe enviar.
- Vigilar el normal desempeño de actividades del Dpto. de Ventas (personal administrativo y fuerza de ventas) Dpto. de Despachos, Transporte y Dpto. de Facturación.
- Aprobar la reparación de algún camión de la empresa que esté en malas condiciones.
- Apoyar a la Gerencia de Ventas en las decisiones tomadas y políticas establecidas.

PROCESO: ALMACENAMIENTO DE MERCADERÍA

Responsable: Supervisor de Producción

- Actualizar el inventario con la producción diaria.
- Enviar el inventario al Dpto. de Ventas para el respectivo cuadre de pedidos.
- Verificar el producto físico producido sea igual a los registros en el reporte de existencias.
- Asignar los horarios de trabajo de los obreros 1,2 3,4 y 5.
- Comunicar oportunamente cualquier novedad que impida el normal desarrollo de las actividades a las partes involucradas y a Gerencia.

Responsable: Obreros 1,2,3,4 y 5

- Cumplir con las políticas y normas de limpieza y seguridad establecidas por el área de producción para el normal desenvolvimiento de actividades.
- Realizar sus trabajo eficientemente durante toda la jornada de trabajo.

- Controlar que las condiciones de las kavetas donde se va a poner el producto estén en perfectas condiciones.
- Ubicar el producto en las kavetas garantizando que el producto colocado cumple con las condiciones requeridas.
- Pesar el producto en la balanza electrónica y registrar en la tarjeta de almacenamiento, la cual se ubicará sobre el producto.
- Transportar el producto a las cámaras de almacenamiento.
- Tener organizado el producto almacenado para facilitar el trabajo de los despachadores en la noche.

PROCESO: PREPARACIÓN DE LA MERCADERÍA

Responsable: Jefe de Despachos

- Vigilar la disponibilidad y capacidad del talento humano para realizar esta actividad.
- Entregar la información consolida oportunamente a los despachadores para que empiecen a realizar sus tareas.
- Organizar las rutas de acuerdo a la ubicación del cliente y horarios de entrega.
- Asignar a los transportistas de acuerdo a la capacidad instalada del camión y la cantidad de despachos por realizar.
- Solucionar cualquier inconveniente que se presentare en éste proceso, si fuere posible.
- Comunicar oportunamente al Gerente de Ventas, Subgerente de Ventas, Gerente de Producción y demás responsables o involucrados sobre la existencia de algún problema.
- Asignar responsables de rutas para sacar la mercadería de las cámaras de almacenamiento.

Responsable: Despachadores

- Cumplir con las normas y políticas de seguridad establecidas por el Dpto. de Despachos para el normal desenvolvimiento de sus actividades.
- Sacar la mercadería de acuerdo a la asignación de rutas determinada por el Jefe de Despachos.

- Controlar y vigilar que el producto solicitado con el que se está preparando es el mismo en cantidades y características.
- Tener preparada oportunamente toda la mercadería para su egreso y embarque.
- Colocar el producto solicitado en la balanza y verificar que el producto solicitado sea el producto entregado.

PROCESO: EGRESO DE LA MERCADERÍA

Responsable: Jefe de Despachos / Pesadores

- Tener la información oportuna y los recursos necesarios para el pesaje de la mercadería solicitada.
- Solicitar a los Despachadores el producto requerido según el Reporte de Pedidos Cuadrado N.
- Calcular la disminución del peso por kaveta establecido por el Dpto. de Despachos.
- Controlar el peso real de los productos solicitados y registrarlos en las tarjetas de despachos y en el sistema.
- Aprobar el egreso de la mercadería hacia el camión.

PROCESO: EMBARQUE DE LA MERCADERÍA

Responsable: Cargador

- Recibir la mercadería pesada y con la tarjeta de despachos y verificar que la cantidad registrada es la que se va a embarcar en el camión.
- Organizar el producto en el camión de acuerdo a la ubicación de los clientes y horarios de entregas.
- Cargar todos los camiones con la mercadería requerida.
- Colocar los precintos y candados de seguridad luego que el camión pasa por la báscula.

PROCESO: FACTURACIÓN

Responsables: Facturador 1 y 2

- Cumplir con las normas y políticas establecidas por la empresa.
- Recibir oportunamente el Reporte de Pedidos Cuadrado N con pesos incluidos.

- Facturar en las condiciones y características solicitadas en el Reporte de Pedidos Cuadrado con pesos incluidos.
- Realizar los Reportes de Despachos y actualizar el Reporte de Existencias para enviar a los involucrados que son el Dpto. de Ventas y Contabilidad.
- Entregar toda la documentación necesaria a los transportistas.
- Comunicar oportunamente cualquier novedad a la persona responsable para la solución de problemas.
- Atender todos los mails enviados y cumplir con los requerimientos solicitados.
- Solicitar los suministros de oficina necesarios para el normal desempeño de las actividades.

PROCESO: ENTREGA DE DOCUMENTOS Y PRODUCTOS

Responsable: Transportista

- Cumplir con los horarios y políticas establecidas por el Dpto. de Ventas, Despachos y la empresa en general.
- Respetar la ruta determinada por el Jefe de Despachos.
- Brindar una excelente atención a los clientes, ya que son la imagen de la empresa.
- Entregar el producto a los clientes oportunamente y en las condiciones y características facturadas.
- Controlar que el producto entregado sea el producto facturado.
- Pesar todos los productos que se entregan al cliente en la balanza otorgada en el área de Despachos.
- Llenar los documentos con letra legible y de manera comprensible.
- Hacer firmar todos los documentos necesarios a los clientes.
- Comunicar oportunamente la existencia de algún inconveniente al ejecutivo de Ventas, y /o al Gerente de Ventas, Jefe de Despachos o Supervisor de Ventas para solucionarlo con la prontitud del caso.
- Evitar al máximo las devoluciones de producto y faltantes de peso.
- Regresar a la planta el producto devuelto con la documentación de respaldo.
- Cuidar el vehículo asignado por la empresa y mantenerlo en óptimas condiciones, en caso que hubiere alguna falla comunicar oportunamente al Subgerente de ventas.

PROCESO: SUPERVISIÓN DE PEDIDOS Y DOCUMENTOS

Responsable: Supervisor de Ventas

- Controlar los despachos diarios vs. Los pedidos para determinar el tipo de producto que no fue despachado y conocer sus causas.
- Generar información oportuna para la Gerencia y el personal que lo requiera.
- Controlar los precios y descuentos por canales de distribución.
- Verificar la emisión de las notas de crédito por devoluciones en buen o mal estado emitidas en la planta y las notas de crédito emitidas en las Oficinas Quito.
- Realizar los requerimientos de papelería para el Dpto. de Despachos y el Dpto. de Ventas.
- Emitir notas de crédito especiales por donaciones y descuentos adicionales.

Responsable: Asistente Administrativa – Quito

- Llevar un control diario de todas las facturas emitidas, en caso que no llegaren a las oficinas Quito, dar el seguimiento oportuno hasta recuperarlas.
- Controlar los documentos entregados por los transportistas para evitar errores y garantizar que se están entregando toda la información necesaria.
- Realizar notas de crédito por faltantes de peso.
- Realizar correcciones de facturación y generar nuevas facturas.
- Comunicar oportunamente la existencia de algún inconveniente a las personas involucradas.
- Enviar toda la documentación oportunamente al Dpto. de Cobranzas para que les entregue a los clientes y evitar retrasos en el cobro de facturas.
- Archivar toda la documentación recibida y generada.

PROCESO: DEVOLUCIÒN EN VENTAS

Responsable: Supervisor de Producción

- Ingresar las devoluciones en el Reporte de Existencias para la actualización en el inventario previa verificación de firmas en la Solicitud de Notas de Crédito.

Responsable: Bodeguero

- Recibir todas las devoluciones entregadas por los transportistas con el respectivo documento de respaldo.

- Enviar al área de control de calidad para que determinen su estado.
- Almacenar el producto devuelto, si está en mal estado al cooker o si está en buen estado a la cámara asignada.

Responsable: Jefa de calidad

- Revisar las cualidades del producto devuelto y determinar el estado del producto.

Responsable: Asistente Administrativa – Planta Procesadora (N)

- Ingresar todas las devoluciones en buen y mal estado al sistema de acuerdo a la solicitud de emisión de notas de crédito.
- Archivar toda la documentación.
- Comunicar cualquier inconveniente a las personas y área involucradas para dar solución oportuna.

PROCESO: ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS

Responsable: Asistente de Cobranzas

- Ordenar todas las facturas y notas de crédito enviadas por el Dpto. de Ventas para entregarle oportunamente a cada ejecutivo de ventas.
- Recibir el dinero cobrado por parte de los ejecutivos de ventas.
- Dar de baja en el sistema para determinar los clientes morosos y saldos pendientes.
- Controlar las facturas que aun no han sido recibidas y comunicar al Dpto. de Ventas para su seguimiento y recuperación.
- Emitir informes de la cartera vencida y entregarlos a la Gerencia de Ventas para la toma de decisiones.
- Comunicar a tiempo a las personas y áreas involucradas cualquier problema que se presentare en los documentos o cobros de facturas.
- Organizar el dinero cobrado para enviarla en la valija.
- Ser netamente responsable de lo dinero que está en su poder.
- Archivar toda la documentación.

PROCESOS HABILITANTES

PROCESO: ENTREGA DE DOCUMENTOS A EJECUTIVOS DE VENTAS

Responsable: Jefe de RR.HH

- Establecer los objetivos y estrategias administrativas
- Establecer las políticas y reglamentos de la empresa
- Determinar los requerimientos de personal
- Realizar el mantenimiento de instalaciones.
- Realizar seminarios de capacitación y motivación del personal.
- Asignar y controlar los puestos y funciones del personal
- Elaborar informes y reportes
- Evaluar el desempeño del personal
- Velar por el bienestar íntegro de todo el personal de la empresa.

PROCESO: MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS

Responsable: Persona de mantenimiento

- Llevar al vehículo dañado o afectado al lugar de reparación y garantizar su óptimo arreglo para el normal desarrollo de actividades.
- Controlar los permisos de circulación y documentos reglamentarios exigidos por la entidad competente de todos los camiones de la empresa
- Cotizar precios de mecánicas para la optimización de costos.
- Archivar las solicitudes de reparación con los respectivos respaldos.

CAPITULO V
ESTUDIO ECONÓMICO COSTO - BENEFICIO

En este capítulo se analizará el costo – beneficio que se obtendrá con la propuesta de mejoramiento planteada luego del estudio de procesos.

5.1 COSTO - BENEFICIO

La técnica de análisis de Costo – Beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos que incidirán en la realización de un proyecto y a su vez comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados de la realización de dicho proyecto, por lo tanto, se estudiarán los costos que se generan con la propuesta de mejoramiento y los beneficios económicos que se esperan obtener con la implementación de la propuesta.

El problema que enfrenta la empresa Integración Avícola – Grupo Oro es el alto porcentaje de devolución en ventas, problema que fue analizado en los Cap. III y IV, por lo tanto, en éste capítulo se analizarán básicamente los costos en los que se tiene que incidir para mejorar la situación y los beneficios que se obtendrán con la propuesta planteada. No se realizará el estudio del VAN Y TIR por su poca factibilidad debido a que sus parámetros de análisis van enfocados a aspectos económicos y financieros como proyecciones de flujos de caja, tasa en la que se va a recuperar la inversión, el valor del dinero a través del tiempo, los cuales son aplicados directamente a estudios de factibilidad.

Para conocer la situación general de la empresa Integración Avícola y el impacto económico – financiero se tomarán los datos del Balance General y el Estado de Resultados de los año 2007, 2008 y 2009 presentados en las tablas No. 78 y 79 respectivamente.

Tabla No. 28
BALANCE GENERAL - INTEGRACIÓN ATICOLA ORO

BALANCE GENERAL	año 2002		año 2003		año 2004	
ACTIVO						
ACTIVOS CORRIENTES		[illegible]		[illegible]		1.287.223,42
ACTIVOS DISPONIBLES		388.283,84		[illegible]		318.638,84
CAJA	28.887,81		[illegible]		48.889,21	
BANCOS	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
INVERSIONES	[illegible]		[illegible]		0,00	
CUENTAS CORRIENTES	[illegible]		-315,34		0,00	
ACTIVOS EXIGIBLES		986.488,96		[illegible]		938.978,88
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	[illegible]		-83.998,38		8.833,98	
ANTICIPOS	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	26.639,81		-97.818,43		-8.739,11	
IMPUESTOS	34.863,88		[illegible]		[illegible]	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	[illegible]		0,00		91.818,38	
ACTIVOS INVENTARIOS		3.268.331,97		[illegible]		347.776,13
INVENTARIO MATERIA PRIMA	[illegible]		[illegible]		-93.981,83	
INV. PRODUCCIÓN EN PROCESO	[illegible]		[illegible]		-19.198,73	
INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
ACTIVOS DE CONSUMO - GAS DE DEPRECIACIÓN						
TERRENOS		381.983,86		0,00	0,00	
DEPRECIACIÓN						
GASTOS INICIAL	[illegible]	388.278,34	133.384,47	98.863,73	[illegible]	166.431,88
[illegible]	-88.818,56		-43.148,28		-88.882,81	
MAQUINARIA Y EQUIPO	131.398,73	81.318,78	138.393,98	88.888,83	318.149,34	134.318,84
[illegible]	[illegible]		-83.388,18		[illegible]	
EQUIPOS	[illegible]	848.298,44	[illegible]	[illegible]	[illegible]	786.338,88
[illegible]	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	11.838,38	9.388,18	8.819,91	3.463,16	9.887,48	8.986,73
[illegible]	-8.848,18		-1.886,38		-8.888,62	
INSTALACIONES ELÉCTRICAS	31.988,73	18.878,66	14.888,78	9.833,14	43.684,33	39.733,13
[illegible]	-16.182,86		-4.538,61		-12.532,18	
INSTALACIONES DE GAS	13.968,63	9.677,77	31.848,68	83.149,73	33.848,68	14.739,38
[illegible]	-3.382,96		-15.638,88		-3.816,38	
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	1.646,96	1.418,88	0,00	0,00	0,00	0,00
[illegible]	-331,41		0,00		0,00	
VEHÍCULOS	181.833,88	36.317,31	48.333,88	7.833,18	16.838,88	3.883,43
[illegible]	-48.614,73		-33.183,88		-15.386,83	
EQUIPOS	98.888,43	78.398,86	18.889,93	8.886,65	63.766,38	49.898,86
[illegible]	-13.885,93		-1.323,33		-14.628,23	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	72.323,93	88.846,63	498,78	338,38	88.881,83	84.491,96
[illegible]	-18.396,53		-163,32		[illegible]	
GASTOS DE COMPUTACIÓN	14.176,96	3.183,33	14.893,81	5.727,68	14.194,68	5.818,38
[illegible]	-11.834,83		-4.818,86		-4.384,33	
AMORTIZACIÓN						
LICENCIAS SOFTWARE	8.333,33	3.868,48	4.338,84	369,84	0,00	0,00
[illegible]	-3.362,53		-3.883,38		0	
ACTIVOS DIFERIDOS		73.896,83		[illegible]		398.818,33
ADMINISTRAR Y METODOLOGÍA	81.388,86		188.182,85		384813	
GASTOS ANTICIPADOS	32.838,56		33.862,43		26.388,38	
TOTAL ACTIVO		8.481.343,83		[illegible]		3.491.118,88
PASIVO						
PASIVOS CORRIENTES		[illegible]		[illegible]		3.838.389,46
OBLIGACIONES BANCARIAS		-864.841,88		[illegible]		489.183,38
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO		[illegible]		[illegible]		1.831.383,11
OBLIGACIONES ACREEDORAS	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
PROVEEDORES POR PAGAR	[illegible]		817.338,38		[illegible]	
ANTICIPO CLIENTES	114.867,64		[illegible]		[illegible]	
CUENTAS POR PAGAR	[illegible]		-69.889,67		[illegible]	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-634,38		11.871,94		-3.488,93	
PARTICIPACIÓN A IMPUESTOS	0,00		94.841,87		[illegible]	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	[illegible]		331.886,38		-1.383,48	
INTERESES POR PAGAR	87784,42		-33.484,32		8.137,44	
CUENTAS POR PAGAR ACCIONISTAS	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
PASIVOS DE CONSUMO				[illegible]		183.386,91
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO		688373,42				
OBLIGACIONES ACCIONISTAS	313483,4		[illegible]		183.386,91	
PROVISIÓN PATRONAL	-93833,53		33.183,36		0,00	
TOTAL PASIVO		[illegible]		[illegible]		3.173.696,32
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL						
CAPITAL PAGADO	[illegible]		[illegible]		[illegible]	
RESERVAS	-91.883,88		-92.881,83		-91.883,38	
TOTAL PATRIMONIO		[illegible]		[illegible]		-8.164.882,33

Fuente: Diplo. de Contabilidad

Tabla No. 79

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS - INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO

INGRESOS	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009	
INGRESOS OPERATIVOS						
VENTAS NETAS		-26.301.326,58		-35.520.691,05		-40.659.788,95
VENTAS BRUTAS	-28.897.565,10		-38.363.312,15		-43.454.139,94	
(-) Descuento en Ventas	1.983.343,06		2.076.501,78		1.726.866,65	
(-) Devoluciòn en Ventas	612.895,46		766.119,32		1.067.484,34	
(-) COSTO DE VENTAS		21.624.423,98		29.970.863,23		33.845.354,09
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		-4.676.902,60		-5.549.827,82		-6.814.434,86
Gastos de Ventas	1.608.424,98		1.721.696,21		2.063.336,57	
Gastos de Administración	1.072.283,32		1.147.797,48		1.375.557,71	
GASTOS OPERATIVOS	2.680.708,30		2.869.493,69		3.438.894,28	
UTILIDAD OPERATIVA		-1.996.194,30		-2.680.334,13		-3.375.540,58
INTERESES PAGADOS	68.858,94		430.017,80		336.016,34	
INTERESES GANADOS	-21.480,62		-2.572,63		-4.877,69	
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE COSTOS FINANCIEROS		-1.948.815,98		-2.252.888,96		-3.044.401,93
¨+ OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	-11.383,73		-62.948,99		-611.471,08	
´- OTROS GASTOS NO OPERATIVOS	6.802,87		14.633,28		13.544,66	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION DE TRABAJADORES		-1.953.396,84		-2.301.204,67		-3.642.328,35
15% DE TRABAJADORES		-293.009,53		-345.180,70		-546.349,25
IMPUESTO A LA RENTA 25%		-218.959,35		15.421,21		50.814,26
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		**-1.441.427,97**		**-1.971.445,18**		**-3.146.793,36**

Fuente: Dpto. de Contabildad

5.2 ANÁLISIS FINANCIERO

5.2.1 BALANCE GENERAL ACTIVO

La empresa Integración Avícola – Grupo Oro al inicio del año 2007 parte con un valor de $ 5.481.243,89 en sus activos totales lo que representa un valor alto, en el año 2008 se ve una disminución del 47% del total en comparación del año 2007 debido a que en su activo corriente hubo una disminución del 52% a causa de su baja disponibilidad de dinero; en el activo exigible existe un incremento del 37% lo que se debe primordialmente a que la empresa creció en sus ventas aumentando las cuentas por cobrar. En el año 2008, los activos fijos tuvieron una disminución del 41% respecto al año 2007 y sus activos diferidos incrementaron el 1.30%, sin embargo, a pesar de éstos incrementos el valor total de sus activos es bajo.

En el año 2009, se puede determinar que sus activos decrecen en el 2% respecto al año 2008, su activo corriente disminuye el 29% al año anterior, el tener un valor positivo en éste rubro, significa que hubo una mayor disponibilidad de dinero, sin embargo, el activo exigible baja en un 31% y el realizable baja un 82%. En cuanto al activo fijo de la empresa hay un incremento del 52%, lo que indica que la empresa realizó nuevas inversiones y aumentó el valor en éstos rubros.

Adicionalmente, en el año 2009 es importante aclarar que el activo corriente de la empresa Integración Avícola representa el 46%, de los cuales el 67% se concentra en dinero por recuperar por la empresa a corto y largo plazo, no tiene mayor disponibilidad de dinero en efectivo ya que su disponible representa el 15%, por lo tanto, podemos deducir que los ingresos de la empresa se basan en el cobro de sus ventas a crédito, lo importante no es solo vender sino recuperar el dinero del producto vendido, ésta es una gestión de suma importancia para los ejecutivos de ventas y el Dpto. de Cobranzas porque como se puede identificar las cuentas por cobrar tienen un saldo negativo, es decir, las cobros están retrasados. El 41% del total de sus activos se encuentra concentrado en activos fijos muebles, lo que significa que es una empresa sólida, fuerte, con garantías de inversión. A éstos activos se los puede definir como el fruto del trabajo e inversión de los años anteriores.

5.2.2 BALANCE GENERAL PASIVO

La empresa Integración Avícola – Grupo Oro, en el año 2007 las obligaciones a corto plazo alcanzan un valor de $ -3.507.817,47 lo que representa un alto nivel de endeudamiento, en el año 2008 sus deudas por préstamos y proveedores nacionales y extranjeros por pagar disminuyen en un 43% al tener saldos a favor; en el año 2009 la empresa tiene saldos a favor, lo que significa que las deudas que la empresa mantiene son mínimas.

En conclusión, en el año 2008, los pasivos de la empresa han disminuido en un 70% respecto al año en el año 2007, y finalmente en el año 2009 la empresa tiene saldos a favor lo que implica que su nivel de endeudamiento bajó.

Adicionalmente, es oportuna mentar el pasivo de la Empresa Integración Avícola, podemos derivar que el pasivo corriente representa el 93% del total de sus obligaciones, resaltando que tiene varios saldos a favor y el rubro que adeuda es principalmente a proveedores por pagar, por lo tanto el nivel de sus deudas están bajo control.

5.2.3 PATRIMONIO

En el año 2009, el patrimonio en la empresa Integración Avícola incrementó en un 189% respecto al año 2007; en el año 2008 éste rubro incrementó en un 3% respecto del año 2007, es necesario resaltar el valor del patrimonio ya que significa la seguridad económica y la estabilidad que tiene la empresa.

Por lo tanto, se puede deducir que la empresa tiene un gran respaldo en el capital pagado ya que representa el 98% su patrimonio, el 2% restante son las reservas obligadas por la ley. Es importante aclarar, que los signos negativos se los mantiene porque son cuentas de crédito.

5.2.4 ANÁLISIS DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El año 2009 fue un año exitoso para la empresa Integración Avícola, ya que sus ventas netas fueron de -40.659.788, superiores a los años 2008 y 2007 en el 35% y 13% respectivamente, el costo de ventas ha ido incrementado en cada año en relación a las ventas realizadas dando como resultado una excelente utilidad para la empresa. El incremento de las ventas se debió a que se abrieron nuevos segmentos de mercado a nivel nacional y los precios de los productos se incrementaron.

La utilidad neta del ejercicio económico 2009 tiene un incremento del 54% respecto al año 2007 y del 37% respecto al año 2008.

El descuento y la devolución en ventas representan el 6% de las ventas brutas. Los gastos de ventas son mayores en un 67% a los gastos administrativos debido a todas las gestiones realizadas en el área comercial, que es el motor de la organización.
La empresa en el año 2009 ha realizado un gran desembolso por el pago de intereses y ha recibido una cantidad menor a la pagada, como efecto de estos ingresos y egresos la utilidad neta luego de pagar sus obligaciones ha sido de $ -3.146.793,36.
Es importante aclarar que los signos negativos del Estado de Pérdidas y Ganancias es porque los ingresos por su naturaleza contable son cuentas acreedoras y los gastos son cuentas deudoras por lo tanto, van a tener signo positivo.

5.3 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros establecen resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores.

Los indicadores permiten conocer a fondo las operaciones de la empresa, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación real de la empresa en estudio.

Adicionalmente, permiten emitir un diagnóstico financiero y determinar las tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

- **<u>Indicadores de Liquidez</u>:** A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa pare enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de Trabajo, la razón corriente y la prueba ácida.

- **Razón corriente:** También denominado *relación corriente*, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

- **Prueba ácida:** : (*prueba de ácido* o *liquidez seca*) Esta es más rigurosa, revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

- **Capital de Trabajo:** Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

- **<u>Nivel de dependencia de Inventarios</u>:** revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes con la venta de sus inventarios.

- **<u>Indicadores de Endeudamiento:</u>** Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- **Nivel de Endeudamiento (endeudamiento sobre Activos Totales):** el nivel de endeudamiento señala la proporción en la cuál participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

- **El índice de apalancamiento o indicador de Leverage**, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir, compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cual de las dos partes corre mayor riesgo.

- **Indicadores de actividad:**

  Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera.

- **La rotación de cartera o cuentas por cobrar** establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación esta de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

  Hay que tener presente que la rotación de inventarios de mercancías de la empresa rota varias veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar. Es decir muestra las veces que rota el inventario en el año.

- **Plazo promedio de inventario (PPI):** Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

- **<u>Índice de Rentabilidad sobre ventas</u>:** mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera[59].

5.4 INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

Los indicadores financieros que se analizan en este capítulo fueron calculados en base a las fórmulas expuestas en la tabla No. 80:

Tabla No. 80

FÓRMULAS DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

Índice de liquidez	
Relación corriente =	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Prueba ácida =	$\frac{\text{Activo Corriente-Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
Nivel de dependencia de Inventarios =	$\frac{\text{Pasivos Corrientes -(Caja+Bancos+ Cartera+Valores Realizables)}}{\text{Inventarios}}$
Capital de Trabajo =	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes
Endeudamiento sobre Activos Totales	
Nivel de endeudamiento =	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$
Índice de Apalancamiento =	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
Días de inventario =	$\frac{360}{\text{Rotación de inventarios}}$
Índice de Rentabilidad sobre Ventas =	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$
Rotación de Cuentas por Cobrar =	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$

A continuación, en la tabla No. 81 se realiza un completo análisis de los índices financieros obtenidos durante los períodos 2007, 2008 y 2009.

Tabla No. 81

RESUMEN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS AÑOS (2007 -2009) DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

INDICADORES FINANCIEROS	2007	2008	2009
Ventas Netas	28.897.565,10	38.363.312,15	40.659.788,95
Utilidad Neta	1.441.427,97	1.971.445,18	3.146.793,36
Aumento / Disminución Ventas	15,16%	24,67%	5,65%
Aumento / Disminución Utilidades	32,12%	26,88%	37,35%
Capital de Trabajo (miles)	-319.338,85	413.079,52	3.407.761,93
Relación Corriente (veces)	0,93	1,27	0,69
Prueba ácido (veces)	0,30	0,36	0,56
Nivel de dependencia de Inventarios	3,05	-2,48	-2,55
Endeudamiento sobre Activos Totales (veces)	0,67	0,37	0,73
Endeudamiento de Apalancamiento (veces)	2,06	0,59	-0,42
Dias de inventario	1,44	1,38	2
Rentabilidad sobre ventas (%)	6,91%	6,99%	8,30%
Indices de Solidez	1,14	10,13	-2,76

Elaborado por: La Autora

Del análisis de los indicadores financieros se desprende el siguiente diagnóstico económico de la empresa Integración Avícola.

- La empresa Integración Avícola ha incrementado su capital de trabajo en el transcurso de los años, en el año 2007 su capital de trabajo alcanzó niveles negativos ya que obtuvo un total de $ -319338.85, en el año 2008 se recuperó notablemente al alcanzar un valor de $ 413079.52, y finalmente en el año 2009 superó los límites al tener en su pasivo corriente valores a favor de la empresa, éste índice indica que la firma luego de pagar sus obligaciones a corto plazo puede seguir contando con recursos para el giro normal de su negocio.

- El índice de Relación Corriente, indica que la empresa Integración Avícola no tiene suficiente fluidez para obtener nuevos compromisos de endeudamiento en los años 2007 y 2009 ya que el resultado está bajo 1, que es el promedio normal, sobre todo en el último año podemos concluir que la empresa por cada dólar que adeuda en el corto plazo cuenta con 0.69 dólares para pagar lo cual muestra que la empresa no tiene dinero suficiente para cancelar sus deudas.

- La prueba ácida revela que la empresa Integración Avícola registra 0.30, 0.36 y 0.56 para los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente, lo que permite concluir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con $ 0.30, $

0.36 y $ 0.56 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de inventarios.

- Niveles de dependencia de Inventarios, indica que la empresa Integración Avícola por cada dólar de pasivo corriente que aún queda por cancelar debe realizar, vender o convertir a efectivo $ 3.05 para el año 2007, es decir, los activos corrientes son menores que sus pasivos y que la cancelación de sus deudas dependen del movimiento de inventarios; para el año 2008, para la cancelación de las deudas a corto plazo la empresa no necesita vender sus inventarios o si lo hace puede hacerlo a $ -2.48 ya que los activos son mayores que sus obligaciones, y para el año 2009, la empresa tiene saldos a favor en sus obligaciones lo que indica que, el cumplimiento de las obligaciones no dependen de la venta o conversión de los inventarios.

- La empresa Integración Avícola genera una utilidad operativa del 6.91%, 6.99% y 8.30% en los años 2007, 2008 y 2009 respectivamente, lo que indica que la rentabilidad respecto a la ventas tiene un crecimiento sostenible, que los costos de ventas van incrementando en relación al monto total de las ventas. El crecimiento de la utilidad operativa en el año 2008 respecto al 2007 ha sido del 26% y del 21% en el año 2009 respecto al 2008.

- De los niveles de endeudamiento sobre los sobre los Activos Totales, la empresa Integración Avícola – Grupo Oro indica que en el año 2007 el 67% del total de sus activos son participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, en el año 2008 el nivel de endeudamiento bajó al 37% y, en el año 2009 tuvo un incremento notable al 73% lo que indica que la empresa obtuvo nuevos compromisos, por lo tanto, se puede deducir que la empresa está en buenas condiciones ya que entre más alto es el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades son positivas, lo que indica que los activos financiados producen una rentabilidad superior al interés que la adeudan.

- El índice de apalancamiento, indica que la empresa Integración – Avícola tiene la participación de terceros en su capital 2.06 veces para el año 2007, lo cual es

riesgoso para la empresa, a pesar de ser una buena opción de maximizar las utilidades con un alto nivel de deuda, en el año 2008 es de 0.59 veces y -0.42 veces en el año 2009, el signo negativo indica que el total del pasivo es un saldo a favor de la empresa por lo que podemos concluir que éste año el patrimonio no se encuentra comprometido.

- El índice de solidez en la empresa Integración Avícola indica que el año 2007 la cartera de los clientes fue cobrada a tiempo ya que el índice alcanza el 1.14, mientras que el año 2008 el nivel de cartera por cobrar es alto debido al incumplimiento de pago de los clientes y falta de cumplimiento y compromiso por parte de los ejecutivos de ventas, y finalmente, en el año 2009, la solidez de la empresa esta en buenas condiciones debido a que tiene un índice negativo lo que significa que las cuentas por cobrar han sido cumplidas con rapidez dentro del tiempo establecido.

- El índice días de inventario, indica que la rotación de la mercadería en la empresa Integración Avícola está dentro de los parámetros normales ya que los días que permanece almacenado el producto es máximo de dos días, lo cual es considerado bueno debido a que la demanda del producto fluctúa notablemente por la competencia y el tipo de mercado en el que se desenrolla el negocio.

5.5 DEVOLUCIÓN EN VENTAS

Una vez analizada la situación general de la empresa se analizarán las devoluciones en ventas desde un enfoque específico y estratégico como tema principal del estudio realizado.

La empresa Integración Avícola independientemente de la venta de pollo, cerdo y pavo procesado realiza otras actividades y ventas, como es la comercialización de alimento, venta de pollos en pie, venta de abono, venta de gallinas ponedoras, entre otras.

Por lo tanto, la tabla No. 82 indica el porcentaje que representa la problemática que está siendo analizada frente a la situación actual de la empresa.

Tabla No. 82
RELACIÓN DE LAS DEVOLUCIONES FRENTE A LA SITUACIÓN ACTUAL

VENTAS NETAS	SITUACION GENERAL		%	ENFOQUE ESTRATEGICO		%	%
		-42386655,60			-15.710.158,32		**37,06%**
VENTAS BRUTAS	-43454139,94		97,54%	-16.697.985,32		94,08%	**38,43%**
(-) Dev. en Vtas	1.067.484,34		2,46%	987.827,00		5,92%	**92,54%**
TOTAL			100,00%	**TOTAL**		100,00%	

Elaborado por: La Autora

Como se indica en la tabla No. 81, el total de las ventas de la Empresa Integración Avícola es de $ -43454139,94, sin embargo en lo que respecta solo a las ventas netas de pollo procesado es de $ -16.697.985,32, lo que representa el 38.43%.Respecto a las devoluciones, el reingreso de producto de pollo procesado representa el 92.54% del total de devoluciones, por lo tanto, se define claramente el impacto económico-financiero de la situación en análisis en la situación actual de la empresa.

5.6 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

En el capítulo III y IV, se analizó detalladamente todos los procesos que intervienen en el Área de Comercialización y Distribución de la Empresa Integración Avícola donde se determinó los puntos críticos que deben ser mejorados para alcanzar el objetivo planteado en ésta tesis, que es la reducción del porcentaje de devolución en ventas.

En la tabla No. 83 se detallan los recursos que se proponen implementar en los diferentes procesos del área de Comercialización y Distribución de la Empresa Integración Avícola – Grupo Oro.

Tabla No. 83
DETERMINACIÓN DE RECURSOS

No.	PROCESO	FAMIILIA	Recursos	Cantidad/anual	Costo $	Costo Anual $	DEP.	CENTO DE COSTO	ESTADO
1	Gestión de Ventas	Suministro	Plan semanal de Ventas	100	0,02	2,00		V	C
		Suministro	Cronograma de visitas	400 c/ejecutivo	0,020	240,00		V	C
		Suministro	Nota de Pedidos	5400 c/ejecutivo	0,050	1620,00		V	M
		Suministro	Solicitud de creación de clientes	200 c/ejecutivo	0,020	24,00		V	C
		Suministro	Reporte diario de visitas	43200	0,020	864,00		V	C
		Equipo	Líneas telefónicas	2 líneas	300,000	600,00		V	M
		Publicidad	Revistas de publicidad	20 unidades	7,000	140,00		V	C
		Equipo de Computación	Máquina	1 maquina	600,000	600,00	X	V	M
2	Almacenamiento de mercadería	Suministro	Etiquetas de almacenamiento	400000	0,010	4000,00		P	M
		Suministro	Etiqueta producto congelado	100000	0,010	980,00		P	C
		Talento Humano	Persona de control de calidad	1 persona	218,000	2616,00		P	C
3	Preparación de mercadería	Suministro	Hoja de Responsabilidades	500	0,040	20,00		P	C
		Suministro	Plan de Rutas	500	0,030	15,00		P	C
4	Egreso de mercadería	Suministro	Tarjetas de Despachos	100000	0,010	1000,00		P	M
		Equipo de Computación	Máquina	2 máquinas	600,000	1200,00	X	P	M
5	Facturación	Equipo de Oficina	Modulares de oficina	8000	8000,000	8000,00	X	P	C
		Equipo de Computación	Impresora Láser	1 impresora	320,000	320,00	X	P	M
		Muebles y Enseres	Archivador	1	335,000	335,00		P	C
		Suministro	Egreso de producto	450 c/ruta	0,060	216,00		P	M
		Suministro	Notas de Crédito Manuales	1000 u	0,900	900,00		V	M
6	Supervisión de pedidos y documentos	Muebles y Enseres	Archivador	1	335,000	335,00	X	V	C
7	Entrega de productos y documentos	Materiales	Candados	12 u	15,000	180,00		P	M
		Materiales	Balanzas	8 u	112,500	900,00	X	P	M
8	Devolución de producto	Talento Humano	Asistente Administrativo - Planta	1 persona	280,000	3360,00		P	C
9	Selección de Personal y Asignación de Puestos y Funciones	Suministro	Ropa de Trabajo	16 personas (calentador interno, guantes térmicos y gorras)	86,900	1390,40		P	M
		Talento Humano	Capacitación						
			Personal operativo	2 veces a al año	800,000	1600,00		P	C
			Personal administrativo	1 vez al año	800,000	800,00		V	C
10	Mantenimiento de Vehículos	Suministro	Solicitud de Reparación	365 u	0,040	14,60		V	C
					TOTAL	**$ 32.272,00**			

Elaborado por: La Autora

Una vez determinados los recursos necesarios para el mejoramiento de la gestión comercial se elaboró la tabla No. 84 donde se resume el costo total de la inversión que necesita realizar la empresa para disminuir las devoluciones en ventas. Es importante mencionar que, los recursos están distribuidos por centro de costos, debido a que el departamento comercial y la planta procesadora se encuentran en dos lugares distintos.

5.7 INVERSIONES

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.[60]

Tabla No. 84
RESUMEN COSTOS DE INVERSIÓN

ASIGNACIÓN DE CUENTAS			
Cuenta	**Centro de Costos $ Anual**		**TOTAL**
	Ventas	**Planta Procesadora**	
Talento Humano	3360,00	2616,00	5976,00
Suministros de Oficina	3664,60	6231,00	9895,60
Equipo de Computación	600,00	1520,00	2120,00
Publicidad	140,00		140,00
Teléfono	600,00		600,00
Equipo de Oficina		8000,00	8000,00
Muebles y Enseres	335,00	335,00	670,00
Máq. - Equipo (balanzas)		900,00	900,00
Máq. - Equipos (Candados)		180,00	180,00
Ropa de Trabajo		1390,40	1390,40
Capacitación Personal	800,00	1600,00	2400,00
TOTAL	**6139,60**	**22772,40**	**32272,00**

Elaborado por: La Autora

En el caso de Integración Avícola que es una empresa que ya está funcionando, lo que se va a realizar son reinversiones por reemplazo de los muebles de oficina, equipo de computación, reestructuración del área de facturación, creación de nuevos documentos de planificación y control, mejoramiento de las herramientas de seguridad, entre otras como se resume en la tabla No. 84

La compra de bienes muebles en la propuesta de mejoramiento induce a la generación de depreciaciones de los mismos, además, el rubro de depreciaciones es

importante generarlo para que sea considerado en los costos de operación en el área de administración y planta procesadora.

5.8 DEPRECIACIONES

Los activos fijos (Edificios, Maquinaria, Muebles, Equipos, etc.) pierden el valor por el uso o por la obsolencia, para compensar esta pérdida contablemente se utilizan las depreciaciones de conformidad con los porcentajes dispuestos en el Reglamente de la Ley de Régimen Tributario Interno.

1. Inmuebles (excepto Terrenos) 5% anual
2. Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual
3. Vehículos, equipos de transporte, equipo caminero móvil 20% anual.
4. Equipos de computación 33% anual.

"En casos de obsolencia, utilización intensiva, deterioro acelerado u otras razones debidamente justificadas, el Servicio de Rentas Internas podría autorizar depreciaciones en porcentajes anuales mayores a los indicados los que serán fijados en la resolución que dictará para el efecto".[61]

Para el cálculo de las depreciaciones es necesario determinar con precisión los siguientes valores:

Valor Nominal (VN): Denominado también valor de adquisición, es aquel que se paga al momento de realizar la compra de los activos fijos o la valuación de dichos activos efectuada por un perito en el caso de que éstos sean producto de la aportación de los socios.

Valor Residual (VR): Es el valor estimado que posiblemente tendrá el activo al término de su vida útil.

Vida útil (V.U): Se refiere al número de años que en buenas condiciones servirá el activo fijo en la empresa.

Valor en libros: Se obtiene del valor nominal o de adquisición menos la depreciación acumulada a una fecha determinada.

Fórmula para calcular la depreciación[62]:

$$Dp = \frac{VN - VR}{V.U}$$

En la tabla No. 85 se presenta las depreciaciones de los bienes muebles en los que se sugiere invertir con la finalidad de obtener la depreciación del primer año e incluirla en los costos de operación.

Tabla No. 85

DEPRECIACIONES ACTIVOS FIJOS

Depreciaciones																	
ACTIVO FIJO	**Valor Nominal**	**%**	**Valor Residual**	**Vida útil**	**Depreciación anual**	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**	**AÑO 6**	**AÑO 7**	**AÑO 8**	**AÑO 9**	**AÑO 10**	**TOTAL AÑOS**	**VS**
Equipo de Computación	600,00	33%	198	3	134,00	134,00	134,00	134,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	402,00	198,00
Equipo de Computación	1520,00	33%	501,6	3	339,47	339,47	339,47	339,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1018,40	501,60
TOTAL	**2120,00**		**699,60**		**473,47**	**473,47**	**473,47**	**473,47**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**1420,40**	**699,60**
Equipo de Oficina	8000,00	10%	800,00	10	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	7200,00	800,00
TOTAL	**8000,00**		**800,00**		**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**720,00**	**7200,00**	**800,00**
Muebles y Enseres	335,00	10%	33,50	10	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	301,50	33,50
Muebles y Enseres	335,00	10%	33,50	10	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	30,15	301,50	33,50
TOTAL	**670,00**		**67,00**		**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**60,30**	**603,00**	**67,00**
Maq.- Equipos (Balanzas)	900,00	10%	90,00	10	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	81,00	810,00	90,00
Maq. - Equipos Seguridad - candados	180,00	10%	18,00	10	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	16,20	162,00	18,00
TOTAL	**1080,00**		**108,00**		**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**97,20**	**972,00**	**108,00**
TOTAL GENERAL	**11870,00**		**1674,60**		**1350,97**	**1253,77**	**1253,77**	**1253,77**	**780,30**	**780,30**	**780,30**	**780,30**	**780,30**	**780,30**	**780,30**	**9223,40**	**1566,60**

Elaborado por: La Autora

Para determinar los costos por cada proceso en la propuesta de mejoramiento fue necesario determinar el costo por minuto agregando los recursos materiales y el talento humano que se sugiere se compre y se contrate, los cuales están expuestos en las tablas No. 86, 87, 88 y 89 los cuales muestran las nuevas Hojas de Costos del personal y los Costos de Operación del Área de Administración y de la Planta Procesadora.

En las tablas No. 86 y 87 se indican los costos del personal, y la parte resaltada es lo que se sugiere a la empresa para contrarrestar la problemática, por lo tanto se propone que se contrate más talento humano.

En las tablas No. 88 y 89 se muestran los costos de operación del Área Administrativa y de la Planta Procesadora, incluyendo los costos generados por la compra de nuevos suministros y servicios que se plantean en la propuesta de mejoramiento.

.

Tabla No. 86
HOJA DE COSTOS – ÁREA DE VENTAS

No.	CARGO	SUELDO		HORAS EXTAS		DMO 3RO	DMO 4TO	VACIONS	AP.PAT.	FDO RSERV	ALMET.	MOVL.	UNIF.	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
		MENS.	ANUAL	MENS.	ANUAL												
1	Gerente de Ventas	1.200,00	14.400,00			1.200,00	218,00	0,00	1.749,60	1.200,00	240,00	360,00	0,00	18.887,60	0,11	0,1769	**0,29**
1	Subgerente de Ventas	800,00	9.600,00			800,00	218,00	24,00	1.166,40	800,00	180,00	360,00	0,00	12.788,40	0,07	0,1769	**0,25**
1	Supervisor de Ventas	400,00	4.800,00			400,00	218,00	12,00	583,20	400,00	180,00	0,00	0,00	6.233,20	0,04	0,1769	**0,21**
1	Asistente Administrativa	280,00	3.360,00			280,00	218,00	28,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.279,24	0,02	0,1769	**0,20**
1	Secretaria	280,00	3.360,00			280,00	218,00	0,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.251,24	0,02	0,1769	**0,20**
6	Ejecutivos de Ventas	2.400,00	28.800,00			2.400,00	1.308,00	0,00	3.499,20	2.400,00	1.080,00	2.160,00	0,00	39.487,20	0,23	0,1769	**0,41**
1	Asistente Administrativa	280,00	3.360,00			280,00	218,00	84,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.335,24	0,03	0,1769	**0,20**
1	Asistente Administrativa	280,00	3.360,00		0,00	280,00	218,00	0,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.251,24	0,02	0,1769	**0,20**
1	Facturador 1	230,00	2.760,00	35,00	420,00	265,00	218,00	79,50	386,37	265,00	180,00	0,00	0,00	4.213,87	0,02	0,1769	**0,20**
1	Facturador 2	230,00	2.760,00	28,00	336,00	258,00	218,00	77,40	376,16	258,00	180,00	0,00	0,00	4.103,56	0,02	0,1769	**0,20**
1	Jefe de Cobranzas	800,00	9.600,00			800,00	218,00	0,00	1.166,40	800,00	180,00	0,00	0,00	12.404,40	0,07	0,1769	**0,25**
1	Asistente de Cartera	280,00	3.360,00			280,00	218,00	28,00	408,24	280,00	180,00	0,00	115,00	4.279,24	0,02	0,1769	**0,20**
1	Jefe de RR.HH	800,00	9.600,00			800,00	218,00	0,00	1.166,40	800,00	180,00	0,00	115,00	12.289,40	0,07	0,1769	**0,25**
1	Mantenimiento	240,00	2.880,00			240,00	218,00	24,00	349,92	240,00	180,00	0,00	0,00	3.771,92	0,02	0,1769	**0,20**
1	Limpieza	80,00	960,00			80,00	100,00	49,50	116,64	80,00	180,00	0,00	0,00	1.206,14	0,01	0,1769	**0,18**
20	**TOTAL**	**8.580,00**	**102.960,00**	**63,00**	**756,00**	**8.643,00**	**4.242,00**	**406,40**	**12.601,49**	**8.643,00**	**3.660,00**	**2.880,00**	**690,00**	**136.781,89**			

Elaborado por: La Autora

Tabla No. 87
HOJA DE COSTOS – PLATA PROCESADORA

No.	CARGO	SUELDO		ANUAL	HORAS EXTRAS		DMO 3RO	DMO 4TO	VACNS	AP.PAT.	FDO RSERV	ALMET.	MOVL.	UNIF.	TOTAL ANUAL	COSTO DE PERSONAL POR MINUTO	COSTO DE OPERACION POR MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
		MENS,	%		MENS,	Anual												
1	Supervisor de Producción	500,00	93,75	1.125,00			93,75	40,88	9,38	136,69	93,75	201,60	0,00	80,70	1.217,14	0,007	0,1471	**0,1542**
1	Jefe de calidad	800,00	150,00	1.800,00			150,00	40,88	15,00	218,70	150,00	201,60	0,00	0,00	2.172,98	0,013	0,1471	**0,1597**
1	Jefe de Despachos	700,00		8.400,00	30,00	360,00	730,00	218,00	70,00	1.064,34	136,88	201,60	0,00	80,70	10.696,92	0,062	0,1471	**0,2090**
6	Despachadores	1.308,00		15.696,00	60,00	720,00	1.368,00	1.308,00	130,80	1.994,54	1.368,00	1.209,60	720,00	484,20	21.611,54	0,125	0,1471	**0,2722**
4	Pesadores	872,00		10.464,00	40,00	480,00	912,00	872,00	87,20	1.329,70	912,00	806,40	480,00	322,80	14.407,70	0,083	0,1471	**0,2305**
2	Despachadores (Trans)	436,00		5.232,00	20,00	240,00	456,00	436,00	43,60	664,85	456,00	403,20	240,00	161,40	7.203,85	0,042	0,1471	**0,1888**
1	Registrador	218,00		2.616,00	10,00	120,00	228,00	218,00	0,00	332,42	228,00	201,60	120,00	80,70	3.580,12	0,021	0,1471	**0,1678**
1	Obrero 1	218,00		2.616,00	15,00	180,00	233,00	218,00	0,00	339,71	233,00	201,60	0,00	80,70	3.537,41	0,020	0,1471	**0,1676**
1	Obrero 2	218,00		2.616,00	12,00	144,00	230,00	218,00	20,00	335,34	230,00	201,60	0,00	80,70	3.511,04	0,020	0,1471	**0,1674**
1	Obrero 3	218,00		2.616,00	13,00	156,00	231,00	218,00	0,00	336,80	231,00	201,60	0,00	80,70	3.506,50	0,020	0,1471	**0,1674**
1	Obrero 4	218,00		2.616,00			218,00	218,00	15,00	317,84	218,00	201,60	0,00	80,70	3.320,54	0,019	0,1471	**0,1663**
1	Obrero 5	218,00		2.616,00	18,00	216,00	236,00	218,00	0,00	344,09	236,00	201,60	0,00	80,70	3.583,79	0,021	0,1471	**0,1679**
1	Obrero 6	218,00		2.616,00	0,00	0,00	218,00	218,00	0,00	317,84	218,00	201,60	0,00	80,70	3.870,14	0,022	0,1471	**0,1695**
2	Transportistas	600,00		7.200,00	0,00	0,00	600,00	436,00	0,00	874,80	600,00	403,20	0,00	161,40	9.146,20	0,053	0,1471	**0,2000**
2	Ayudantes	436,00		5.232,00	0,00	0,00	436,00	436,00	0,00	635,69	436,00	403,20	0,00	161,40	6.611,09	0,038	0,1471	**0,1854**
1	Bodeguero	250,00	46,88	562,50	0,00	0,00	46,88	40,88	0,00	68,34	46,88	201,60	0,00	80,70	483,17	0,003	0,1471	**0,1499**
1	Limpieza	250,00		3.000,00	9,90	118,80	259,90	218,00	0,00	378,93	259,90	201,60	0,00	0,00	4.033,93	0,023	0,1471	**0,1705**
28	**TOTAL**	**7.678,00**	**290,63**	**77.023,50**	**227,90**	**2.734,80**	**6.646,53**	**5.572,63**	**390,98**	**9.690,63**	**6.053,40**	**5.644,80**	**1.560,00**	**2.098,20**	**102.494,06**			

Elaborado por: La Autora

Tabla No. 88
COSTOS DE OPERACIÓN – ÁREA DE VENTAS

TELEFONO	435,012
Telefono	600,00
TICKETS Y PASAJES AEREOS	364,836
MANT.ACTIVOS FIJOS	139,904
MANTENIMIENTO EQUIPOS	52,354
MANTENIMIENTO VEHICULOS	26049,06
COMBUSTIBLES Y LUBRICAN	10334,178
MATRIC.Y LEG.VEHICULOS	272,838
SUMINISTROS DE OFICINA	1366,722
Suministros de Oficina	3.664,60
AGUA POTABLE	46,092
TELEFONO	168,536
PUBLICIDAD-PROMOCIONES	7769,058
Publicidad	140,00
PEAJES	1095,822
DEP.MUEBLES Y ENSERES	55,08
DEP. VEHICULOS	1326,646
DEP. EDIFICIO	220,008
DEP. EQUIPOS COMPUTACIO	802,032
Dep.. Equipos de Computación	134,00
SEGURO DE VIDA	673,3
SEGURO ACTIVOS	5634,922
TRANSPORTE	27830,974
ALIMENTACION	2160
UNIFORMES	383,3333333
Capacitación Personal	800,00
TOTAL	**91.719,31**

COSTO DE OPERACIÓN POR MIN.	**0,1769**

Elaborado por: La Autora

Tabla No. 89
COSTOS DE OPERACIÓN – PLANTA PROCESADORA

DEP. MAQUINARIA	2.144,93
Dep.. Maquinaria	81,00
DEP. GALPONES	333,01
DEP. MUEBLES Y ENSERE	133,45
Dep.. Muebles y Enseres	30,15
DEP. INST. ELECTRICAS	1.971,89
DEP. INST.DE AGUA	77,68
DEP. EQUIP. COMUNICACI	1,90
DEP. EDIFICIOS	2.133,61
DEP. EQUIP. REFRIGERAC	21.974,98
DEP. EQUIP. COMPUTACIO	82,88
Dep.. Equipo de Computación	339,47
DEP. CISTERNA	33,95
MANTENIMIENTO ACTIVOS	14.188,26
MANTENIMIENTO VEHICUL	394,86
LUZ ELECTRICA	10.774,79
AGUA	9,07
TELEFONO	265,16
SUMINISTROS OFICINAS	468,61
Suministros de Oficinas	6.231,00
SEGUROS	1.019,64
LIMPIEZA	14,33
PATENTES Y PERMISOS	40,25
PROD. SEGURIDAD	14,00
PROD. SEGURIDAD	16,20
COMUNICACIONES	416,64
DESINFECCION	267,21
ROPA DE TRABAJO	1.524,50
Ropa de Trabajo	1.390,40
UNIFORMES	6.725,00
ALIMENTACION	1.568,00
Capacitación Personal	1.600,00
TOTAL	**76.266,82**

COSTO DE OPERACIÓN POR MIN.	**0,1471**

Elaborado por: La Autora

5.9 ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

El análisis de costos y beneficios constituye una ayuda importante en la toma de decisiones, ayuda que frecuentemente brinda la información necesaria para determinar si la actividad es deseable, o si, por el contrario viene a constituir un desperdicio.

En términos generales, el análisis de costos y beneficios es un instrumento para desarrollar en forma sistemática una información útil acerca de los efectos deseables e indeseables de los programas o proyectos.[63]

El análisis de costos involucra tanto costo y beneficio como costo y efectividad. Los costos y beneficios siempre deben ser considerados juntos.

Para hacer el análisis tomaremos una forma sencilla la cual mostrará un panorama de lo que estamos evaluando es lo deseable.

Por ejemplo:

1. Hay que tomar en cuenta los costos tanto fijos, variables u operativos
2. Marcar los beneficios que darán esos productos, servicios o procesos
3. Marcar lo que costaría si no se hacen o se llevan a cabos esos productos, servicios o procesos.

El análisis de costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costos y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a varios proyectos y propuestas prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas.

El tema cuestionado es el alto porcentaje de devolución en ventas que tiene la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, por lo que con la finalidad de determinar las causas se hizo un análisis exhaustivo de todos los procesos involucrados en ésta problemática, el estudio realizado arrojó como resultado una serie de novedades cualitativas las cuales han sido consideradas para elaborar la propuesta de mejoramiento cualitativa y cuantitativamente.

Una vez determinadas las necesidades y puntos críticos que deben ser mejorados es importante evaluar el beneficio que se va a obtener con la propuesta de mejoramiento, la cual se muestra en la tabla No. 90.

El objetivo planteado con la propuesta de mejoramiento es reducir el porcentaje de devolución en ventas en un 50%.

Tabla No. 90
COSTO – BENEFICIO

SITUACION ACTUAL	OBJETIVO 50%	COSTO	BENEFICIO	
$ 987.826,98	$ 493.913,49	$ 32.272,00	$ 461.641,49	**93%**

Elaborado por: La Autora

La devolución en ventas es un rubro presentado en el Balance de Pérdidas y Ganancias, expresada como la forma monetaria para conocer su impacto en la situación económica de la empresa. Al momento de analizar la problemática de la empresa se tomó como base de análisis el dato expuesto en el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2009, extrayendo como punto de investigación que la Devolución en Ventas de pollo procesado es de $ 987.826.98 y planteando como objetivo reducir éste valor en un 50%.

Se realizó el levantamiento de procesos con tiempos y costos reales donde se determinó los puntos críticos en toda la Gestión de Comercialización y Distribución y el valor que se necesita invertir para implementar la propuesta de mejoramiento y alcanzar el objetivo planteado.

Una vez cuantificada la propuesta de mejoramiento se determinó que la inversión que se pretende realizar alcanza los $ 32.272.00 y lo que se pretende reducir es $ 493.913,49 generando un ahorro real neto de $ 461.641,49, por lo tanto, se puede deducir que el costo-beneficio que va a alcanzar la empresa va a ser del 93%.

Luego de realizar el análisis del costo-beneficio que acarrea la propuesta de mejoramiento se puede deducir que la aplicación de la propuesta de mejoramiento es factible realizarla debido a que el monto de inversión es mínimo ante todos los beneficios económicos y financieros que se esperan alcanzar. El monto de la inversión económica es mínima debido a que se propone la compra de suministros, activos y nuevos servicios, lo que si tiene mayor incidencia es el mejoramiento en la gestión administrativa como es una mejora en la planificación, organización, ejecución y control en todos los procesos del área de Comercialización y

Distribución, que se ve reflejada en términos económicos y financieros de la empresa.

Por lo tanto, el beneficio que tendrá la empresa con la propuesta de mejoramiento no solo se ve reflejado en términos económicos sino en la cultura organizacional ya que se contarán con nuevas herramientas de planificación y control y nuevas mecanismos de evaluación para el personal.

5.10 FINANCIAMIENTO DE INVERSIONES

El financiamiento es una de las partes más importantes a la hora de hacer inversiones, porque es donde se explicará la forma en que se van a generar los recursos y se indicará si el financiamiento será con recursos propios o si se quiere de financiamiento bancario, en éste caso se hace la tabla de amortizaciones del financiamiento para saber cuanto se va a pagar en interés y capital.

La inversión que debe realizar la empresa Integración Avícola no necesita de ningún financiamiento, debido a que es una empresa sólida económicamente por lo que cuenta con los recursos monetarios suficientes para cubrir esta inversión, como se muestra en el activo disponible del Balance General año 2009, adicionalmente, se debe resaltar que esta inversión no requiere de mayor capital alguno debido a que son recursos y herramientas necesarias para el buen desempeño de la organización y que están contemplados dentro del plan presupuestario anual.

5.11 IMPACTO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA INTEGRACIÓN AVÍCOLA – GRUPO ORO

Una vez identificada el monto de la inversión con la propuesta de mejoramiento se elaboró el Balance General y el Estado de Resultados incluyendo el monto de la inversión para conocer el impacto en la situación económica y financiera de la empresa.

A continuación, en las tablas No. 91 y 92 se presenta el Balance General y el Estado de Resultados con la proyección al año 2010 respectivamente, donde se incluye la

inversión que se debe realizar para conocer el impacto en la situación económica y financiera de la empresa Integración Avícola. Los porcentajes de crecimiento y/o disminución fueron considerados en base al comportamiento de los años 2007, 2008 y 2009.

TABLA No. 34

BALANCE GENERAL PROYECTADO - INTEGRACIÓN AVÍCOLA

CUENTAS CONTABLES	AÑO 2008		INTEGRACIÓN AVÍCOLA		
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES		[illegible]			[illegible]
ACTIVOS DISPONIBLES		[illegible]			[illegible]
CAJA	43.393,36			43.393,36	
BANCOS	196.933,06			[illegible]	
INVERSIONES	0,00			0,00	
CUENTAS AHORROS	0,00			0,00	
ACTIVOS EXIGIBLES		[illegible]			[illegible]
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	867.978,01			[illegible]	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	9.336,43			9.336,43	
ANTICIPOS	1.366.884,43			[illegible]	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	13.883,43			13.883,43	
IMPUESTOS	381.738,81			381.738,81	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	188.282,82			[illegible]	
ACTIVOS INVENTARIOS		[illegible]			[illegible]
INVENTARIO MATERIA PRIMA	136.148,28			136.148,28	
INV. PRODUCCIÓN EN PROCESO	38.431,46			38.431,46	
INVENTARIO PRODUCTOS TERMINADOS	485.683,88			[illegible]	
ACTIVOS DE CONSUMO - IVA					
DE DEPRECIACIÓN					
TERRENOS	0,00	0,00		0,00	0,00
DEPRECIACIÓN	0,00			0,00	
MAQUIN. EQUIPO	318.849,18	[illegible]		318.849,18	[illegible]
(-) Dep. Maquin. Equip. Ofic.	-[illegible]			-[illegible]	
MUEBLES Y ENSERES	398.884,43	[illegible]	4.578,88	[illegible]	[illegible]
(-) Dep. Muebles Menores y Equip.	-138.126,88		-87,28	[illegible]	
EDIFICIOS	1.366.884,18	[illegible]		[illegible]	[illegible]
(-) Dep. Maquin. Equipo	-[illegible]			[illegible]	
MAQUIN. Y EQUIPO DE OFICINA	2.483,38	6.193,43	8.888,88	14.146,83	14.726,46
(-) Dep. Maquin. Ofic. y Eq. de Ofic.	-1.248,32		-659,78	-2.428,82	
INSTALACIONES ELÉCTRICAS	96.373,66	86.698,19		96.373,66	86.698,19
(-) Dep. Maquin. Instalaciones Eléctricas	-35.883,42			[illegible]	
INSTALACIONES DE AGUA	44.378,38	39.884,33		44.378,38	39.884,33
(-) Dep. Maquin. Instalaciones de Agua	-16.351,88			-16.351,88	
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	0,00	0,00		0,00	0,00
(-) Dep. Maquin. Eq. de Comunicación	0,00			0,00	
VEHÍCULOS	8.684,83	3.399,13		8.684,83	3.399,13
(-) Dep. Maquin. Vehículos	-[illegible]			-[illegible]	
MOTOCICLETAS	138.888,43	86.889,83		[illegible]	86.889,83
(-) Dep. Maquin. Motos	-43.331,41			-43.331,41	
EQUIPO DE RADIOCOMUNICACIÓN	31.631,83	44.133,83		31.631,83	44.133,83
(-) Dep. Maquin. Eq. de Radiocomunicación	-32.488,83			[illegible]	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	14.389,13	9.438,83	2.428,88	16.818,13	11.424,68
(-) Dep. Maquin. Eq. de Computación	-4.231,86		-473,47	-5.284,53	
AMORTIZACIÓN					
LICENCIAS SOFTWARE	0,00	0,00		0,00	0,00
(-) Amortización Licencias S.	0,00			0,00	
ACTIVOS DIFERIDOS		[illegible]			[illegible]
ADMINISTRACIÓN Y MATERIALES	199.446,84		3.835,68	[illegible]	
PAGOS ANTICIPADOS	33.846,88			33.846,88	
TOTAL ACTIVOS		[illegible]			[illegible]
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES		[illegible]			[illegible]
OBLIGACIONES BANCARIAS		99.133,88			99.133,88
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO		[illegible]			[illegible]
OBLIGACIONES ATRASADAS	468.789,83			[illegible]	
PROVEEDORES POR PAGAR	[illegible]			[illegible]	
ANTICIPO CLIENTES	-918.111,88			-918.111,88	
CUENTAS POR PAGAR	-33.364,41			-33.364,41	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	-3.778,36			-3.778,36	
PARTICIPACIÓN A IMPUESTOS	843.381,49			[illegible]	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	634,61			634,61	
INTERESES POR PAGAR	-3.888,96			-3.888,96	
CUENTAS POR PAGAR ADICIONALES	-[illegible]			[illegible]	
PASIVOS DE CONSUMO		86.212,91			86.212,91
OBLIGACIONES A LARGO PLAZO					
OBLIGACIONES ACCIONISTAS	23.499,34			23.499,34	
PROVISIÓN PRESTACIONES	-16.281,43			-16.281,43	
TOTAL PASIVOS		[illegible]			[illegible]
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL					
CAPITAL SOCIAL	[illegible]			[illegible]	
[illegible]	-[illegible]			[illegible]	
TOTAL PATRIMONIO		[illegible]	[illegible]		[illegible]

Elaborado por: La Autora

Tabla No. 92

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS - INTEGRACIÓN AVÍCOLA ORO

INGRESOS	AÑO 2010		INVERSION	TOTAL PROYECTADO	
INGRESOS OPERATIVOS					
VENTAS NETAS		-48.831.055,64			-49.240.245,64
VENTAS BRUTAS	-51.429.002,01			-51.429.002,01	
(-) Descuento en ventas	1.622.040,28			1.622.040,28	
(-) Devolución en ventas	975.906,09			566.716,09	
(-) COSTO DE VENTAS	38.220.720,73			38.220.720,73	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		-10.610.334,91			-11.019.524,91
Gastos de Ventas	2.472.769,45		6.346,40	2.479.115,85	
Gastos de Administración	1.648.512,96		4.160,00	1.652.672,96	
GASTOS OPERATIVOS	4.121.282,41			4.131.788,81	
UTILIDAD OPERATIVA		-6.489.052,50			-6.887.736,10
INTERESES PAGADOS	262.563,50			262.563,50	
INTERESES GANADOS	-9.248,07			-9.248,07	
UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE COSTOS FINANCIEROS		-6.235.737,07			-6.634.420,66
(+) OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	-1.070.074,39			-1.070.074,39	
(-) OTROS GASTOS NO OPERATIVOS	12.537,03			12.537,03	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION DE TRABAJADORES		-7.293.274,43			-7.691.958,03
15% DE TRABAJADORES		1.093.991,16			1.153.793,70
IMPUESTO A LA RENTA 25%		43.211,66			43.211,66
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		**-8.430.477,25**			**-8.888.963,39**

Elaborado por: La Autora

5.12 ANÁLISIS FINANCIERO

5.12.1 ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL PROYECTADO

La proyección del Balance General se la hizo tomando como referencia los porcentajes de crecimiento y/o disminución de los años anteriores, 2007, 2008 y 2009, por lo tanto, el activo corriente tiene un crecimiento del 54%, el activo fijo tiene un crecimiento del 16%, los pasivos de la empresa tienen un incremento del 27% y el patrimonio disminuye sus valores en el 40% respecto al año 2009.

En la propuesta de mejoramiento se plantea la compra de algunas activos fijos tanto para el área de administración como para el área de facturación, despachos y transporte en la planta procesadora, esta inversión representa el 2% del total proyectado en los activos fijos para el año 2010.

5.12.2 ANÁLISIS DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

La proyección del Estado de Resultados se la hizo considerando el comportamiento de los valores en los años anteriores, de ésta manera se puede determinar que las ventas netas incrementarán el 17%, éste crecimiento es el efecto de la disminución del 50% de las devoluciones en ventas planteadas en la propuesta de mejoramiento dando como consecuencia el incremento del 53% en la Utilidad Bruta en Ventas. Los gastos de ventas y administración para el año 2010 aumentarán en el 17% respecto al año 2009, donde los gastos ocasionados en la propuesta de mejoramiento tan solo representan el 0.25%; de ésta manera se logra alcanzar una utilidad neta muy buena para el año 2010.

5.13 INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS CON LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Una vez realizados la proyección y análisis del Balance General y el Estado de Resultados se elaboró la tabla No. 93 donde se resumen los indicadores financieros

Tabla No. 93

INDICADORES FINANCIEROS EN BASE A LOS BALANCES PROYECTADOS BALANCE GENERAL Y ESTADO DE RESULTADOS

INDICADORES FINANCIEROS	Proyección 2010
Ventas Netas	49.240.245,64
Utilidad Neta	6.581.375,98
Aumento / Disminución Ventas	109%
Aumento / Disminución Utilidades	52,19%
Capital de Trabajo (miles)	4.667.478,71
Índice de Liquidez (veces)	1,83
Prueba ácido (veces)	1,46
Nivel de dependencia de Inventarios	7,70
Endeudamiento sobre Activos Totales (veces)	0,34
Endeudamiento de Apalancamiento (veces)	0,51
Díaz de inventario	1
Rentabilidad sobre ventas (%)	13,99%
Índices de Solidez	1,57

Elaborado por: La Autora

De los Balances proyectados se desprende el siguiente análisis de los indicadores financieros:

- El capital de trabajo en el balance proyectado al año 2010 llega a $ 4.667.478,71 que es mayor al obtenido en el año 2009, con un incremento del 36.97%, lo que indica que este valor es el que le quedaría a la empresa luego para continuar con sus actividades luego de cancelar sus obligaciones.

- Examinando el índice de Relación Corriente, la empresa Integración Avícola – Grupo Oro, en el año 2009 está bajo los niveles normales, mientras que para el año 2010 el panorama para la empresa es favorable ya que el índice de Relación Corriente indica que puede afrontar nuevos compromisos u obligaciones porque el índice supera el nivel promedio que es de 1.

- El Nivel de dependencia de inventarios, indica que la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo no necesariamente debe vender sus inventarios y si lo hace puede hacerlo a $ -7.70 ya que los activos corrientes son mayores que sus pasivos, es decir, sus obligaciones no dependen de la realización de sus inventarios.

- El índice de la prueba ácida, indica que para el año 2010 la empresa tendrá la capacidad suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo sin necesidad de recurrir a la venta de sus inventarios, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber. La empresa cuenta con $ 1.46 por cada dólar que debe.

- El indicador de Endeudamiento sobre Activos Totales, para el año 2010 indica que los acreedores tienen una participación del 33.92% sobre el valor total de la empresa, además, éste indicador permite identificar que la empresa puede alcanzar un nivel de endeudamiento promedio debido a que éste índice está sobre los parámetros normales, tomando como referencia que el porcentaje aceptable es de 34% ya que los acreedores difícilmente prestan su dinero a empresas endeudadas , porque habría el riesgo de no poder recuperar el capital.

- El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, para el año 2010 indica que la empresa Integración Avícola tiene la participación de terceros en su capital 0.51 veces por lo que podemos concluir que éste año el patrimonio no se encuentra comprometido.

- Para el año 2010, los días de inventario es 1, el cual está considerado dentro de los parámetros normales por la naturaleza y la cantidad de producto que se procesa cada día y la capacidad de almacenamiento que dispone la empresa Integración Avícola.

- El índice de solidez en la empresa Integración Avícola para el año 2010 indica que la cartera de los clientes será cobrada a tiempo ya que el índice alcanza el 1.57, es decir, la gestión de los ejecutivos de ventas es realizada efectivamente minimizando notablemente los saldos morosos.

- Finalmente, para el año 2010 el porcentaje de rentabilidad sobre las ventas es del 13.99% alcanzando un incremento del 58% respecto al año 2009, lo que indica que la implementación del plan de mejoramiento de procesos en la empresa

Integración Avícola – Grupo Oro para reducir la devolución en ventas tiene un impacto positivo, puesto que mejorará su gestión administrativa como su situación financiera como resultado neto de un gran número de políticas y decisiones.

Tabla No. 93

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

RUBROS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
VENTAS NETAS		-49.240.245,64		-56.626.282,48		-65.120.224,86		-74.888.258,58		-86.121.497,37
Ventas Brutas	-51.429.002,01		-59.143.352,32		-68.014.855,16		-78.217.083,44		-89.949.645,95	
(-) Devolución en Ventas	**566.716,09**		**651.723,51**		**749.482,03**		**861.904,34**		**991.189,99**	
(-) Descuento en Ventas	1.622.040,28		1.865.346,32		2.145.148,27		2.466.920,51		2.836.958,59	
(-) Costo de Ventas		38.220.720,73		43.953.828,84		50.546.903,16		58.128.938,64		66.848.279,43
(-) Gastos de Administración		1.652.672,96		1.900.573,91		2.185.659,99		2.513.508,99		2.890.535,34
(-) Gastos de Ventas		2.479.115,85		2.850.983,22		3.278.630,71		3.770.425,31		4.335.989,11
(-) Depreciación		646.580,80		743.567,92		855.103,11		983.368,57		1.130.873,86
(-) Gastos Financieros		262.563,50		301.948,03		347.240,24		399.326,27		459.225,21
(=) TOTAL INGRESOS		**-5.978.591,80**		**-6.875.380,56**		**-7.906.687,65**		**-9.092.690,80**		**-10.456.594,42**
(-) 15% Participación Trabajadores		1.153.793,70		1.326.862,76		1.525.892,17		1.754.776,00		2.017.992,40
(-) 25% Impuesto a la Renta		43.211,66		49.693,40		57.147,41		65.719,53		75.577,46
(=) UTILIDAD NETA		**-4.781.586,44**		**-5.498.824,40**		**-6.323.648,06**		**-7.272.195,27**		**-8.363.024,56**
(+) Depreciación		646.580,80		743.567,92		855.103,11		983.368,57		1.130.873,86
FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO		**-5.428.167,24**		**-6.242.392,32**				**-7.178.751,17**		**-8.255.563,84**
(-) Inversión Activo Fijo		11.870,00								
FLUJO FINAL DE CAJA		**-5.416.297,24**		**-6.242.392,32**		**-7.178.751,17**		**-8.255.563,84**		**-9.493.898,42**

Elaborado por: La Autora

5.14 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

La tabla No. 93 muestra el Flujo de Caja Proyectado donde se reflejan los resultados económicos que se obtendrán al implementar el plan de mejoramiento. Se consideró una proyección de crecimiento del 15% anual, como nivel promedio respecto al año anterior en todos sus rubros. Objetivamente se determina que los resultados que se alcanzarán son positivos debido a que los ingresos son más representativos respecto a los datos anteriores, como efecto de mantener un incremento sostenible en las ventas y un valor controlado en las devoluciones con una inversión mínima. Por lo tanto, se revela que el plan de mejoramiento extenderá el flujo de dinero en la empresa Integración Avícola – Grupo Oro.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desarrollo de la presente investigación permite obtener las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

1. Integración Avícola es una empresa dedicada a la producción, faenamiento y comercialización de pollo, pavo y cerdo, donde su producto estrella es el pollo y sus diferentes derivados los cuales han sido reconocidos a nivel nacional por su calidad y precios competitivos, sin embargo, la falta de organización formal ha ocasionado que no tenga definidos sus objetivos y las funciones por áreas provocando una fragmentación en los procedimientos administrativos y productivos que impiden el eficiente desarrollo.

2. Se determinó que la variedad de productos que posee, la consolidación y reconocimiento de la marca a nivel nacional y la propiedad de toda la cadena productiva simbolizan fortalezas, mientras que la falta de organización y coordinación en las actividades operativas y administrativas, la desmotivación, la poca comunicación entre áreas, la insuficiente publicidad, y los carentes mecanismos y herramientas de control representan debilidades.

3. La problemática de la empresa Integración Avícola es el alto porcentaje de devoluciones de ventas en pollo procesado, conflicto que es causado por la falta de planificación, organización y control en las diferentes áreas involucradas como son: ventas, despachos, facturación, bodega y transporte.

4. Las devoluciones de producto son en buen y mal estado. La mayoría de las devoluciones en mal estado son ocasionadas por la falta de control por el Dpto. de Calidad al momento que el producto es re – ingresado a la bodega debido a las condiciones ambientales y a la manipulación al que se expone, mientras que las devoluciones en buen estado son consecuencia de una mala gestión de la fuerza

de ventas y por la falta de organización y planificación en las áreas de despachos, bodega y transporte.

5. No siempre el producto más vendido por canal de distribución es el que más se devuelve. El pollo es el producto de mayor comercialización en los Distribuidores, sin embargo, el canal que más devuelve son los Mayoristas Preferenciales; en productos a Granel los Mayoristas Preferenciales son los mayores compradores y los que más devuelven, entonces podemos decir, en éste caso que son directamente proporcionales ya que las devoluciones aumentan de acuerdo al volumen vendido, el mismo comportamiento sucede con el producto bandejas en canal de distribución Autoservicios. Finalmente, existe el mismo comportamiento de proporcionalidad en el producto Menudencias en el canal de distribución Detallistas Preferenciales.

6. Se realizó un análisis de procesos que anteriormente la empresa no disponía, en el cual se estableció herramientas como la Cadena de Valor identificando los macro procesos que permiten transformar las entradas en resultados o salidas, considerando las normativas y regulaciones en el procesamiento de actividades y la tecnología e insumos que se necesitan para llevar a cabo estas actividades.

7. En el estudio de los procesos se efectuó el análisis de los mismos, para lo cual se estableció su inventario, luego se seleccionó aquellos considerados importantes para el macro proceso Gestión Comercial, los que fueron clasificados en procesos gobernantes, básicos y de apoyo e incluyen información sobre tiempos, costos, actividades, responsables, etc.

8. La fuerza de ventas es el motor que genera información para la ejecución y trabajo de las diferentes actividades en las otras áreas, por lo tanto, una mala atención al cliente por la falta de gestión distorsiona la calidad del servicio.

9. La inversión que se tiene que realizar para mejorar las condiciones de la empresa es mínima ante el beneficio que se va a obtener, el ahorro que se va a generar es considerable el cual puede ser invertido en la automatización de la gestión comercial y cadena productiva que garantice una satisfacción total al cliente.

10. La empresa Integración Avícola carece de manuales de procesos y políticas para parametrizar el desarrollo de las actividades y el desempeño del talento humano, con la propuesta de mejoramiento se realizó manuales de cada uno de los procesos que intervienen en la devolución en ventas y, se determinó políticas para cada departamento con la finalidad de regular el comportamiento del talento humano y definir claramente las responsabilidades.

11. La presente tesis pretende conseguir el desarrollo a nivel empresarial mediante el continuo mejoramiento de procesos ayudando a la optimización de recursos necesarios y disponibles, lo cual permitirá lograr mayores niveles de rentabilidad y una mejor imagen empresarial contribuyendo al logro de los objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Difundir la planificación estratégica de la empresa a todo el personal, y la misión y visión propuesta para el Área de Comercialización y Distribución con la finalidad de orientar y comprometer el cumplimiento de las actividades y objetivos de la organización

2. Capacitar y motivar al personal anualmente para que de esta manera se logre reducir errores u omisiones y agilizar los procesos, logrando contar con un personal altamente comprometido con la razón de ser de la empresa.

3. Crear y fomentar nuevos canales de comunicación entre las diferentes áreas que permitan realizar un trabajo conjunto mediante la coordinación de actividades para obtener excelentes resultados.

4. Es importante la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A, para que de esta manera por medio del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, se pueda enfrentar las amenazas del entorno y disminuir las debilidades ya que éstas constituyen oportunidades de mejora.

5. Evaluar permanentemente las causas de devolución en ventas por área responsable mediante los indicadores de gestión para medir el desempeño, coordinación y nivel de responsabilidad de cada una de ellas para corregir errores, mejorarlos y proponer soluciones.

6. Incentivar al personal del Área de Comercialización y Distribución, especialmente al área de Despachos debido a que el horario laboral es complejo por al ambiente de trabajo y las actividades que desempeñan.

7. Fomentar el cumplimiento a nivel general, de la utilización y aplicación de todas las herramientas generadas por los Departamentos de Apoyo para tener una óptima planificación y óptimos resultados.

8. Aplicar los procesos mejorados propuestos, los cuales tienen mayor porcentaje de eficiencia en costos, reducción de problemas actuales y generación de ahorro en costos optimizando los recursos disponibles de la empresa.

9. La fuerza de ventas debe relacionarse directamente con todos sus clientes con la finalidad de obtener información veraz y real de sus requerimientos y necesidades, ya que su labor es el punto de partida para las posteriores actividades.

10. Invertir el ahorro económico generado con el mejoramiento de procesos propuesto, en la adquisición de nueva maquinaria para la planta procesadora lo que le permitirá incrementar el nivel de automatización en el proceso productivo y gestión comercial con la finalidad de mejorar el servicio al cliente.

11. Aplicar los manuales de procedimientos y las políticas establecidas en todas las áreas involucradas para alcanzar un nivel de mejoramiento continúo y contrarrestar la problemática que es el alto porcentaje de devolución en ventas.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO (AVA) DE LOS PROCESOS: es el esfuerzo sistemático para reducir el costo o mejorar el rendimiento de productos o servicios, ya sean comprados o fabricados.

CADENA DE VALOR: es un conjunto de procesos interrelacionados que acepta entradas de los proveedores, les agrega valor y produce salidas a los clientes. En la cadena de valor están todas las acciones (tanto de valor agregado como de no valor agregado) que se requiere para llevar a cabo un producto.

CALIDAD: da cuenta de las cualidades y características del servicio. Evalúa el servicio y permite conocer en qué medida se ajusta a satisfacer al cliente.

COSTO – BENEFICIO: es una técnica de análisis de Costo – Beneficio que tiene como objetivo fundamental proporcionar una medida de los costos que incidirán en la realización de un proyecto y a su vez comparar dichos costos previstos con los beneficios esperados de la realización de dicho proyecto.

DIAGRAMA DE FLUJO: es una representación gráfica que muestra todas las actividades de un proceso; permite ver la relación y la secuencia lógica entre los pasos (actividades) del proceso. Es una fotografía de un proceso un momento dado.

DIAGRAMA IDEF-0: es una medología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

EFECTIVIDAD: resultado de la combinación de la eficiencia y eficacia. Hacer las cosas que se deben hacer a costos razonables.

EFICACIA: cumplimiento de los objetivos del servicio.

EFICIENCIA: relación de los servicios o productos realizados con los costos invertidos en su producción.

HOJA DE COSTOS: es una herramienta que se utiliza para determinar los costos por minuto de operación, personal y consolidado que son importantes para el análisis y determinación de costos y tiempos.

INDICADORES DE GESTIÓN: Para estimar el "grado de logro" que desea obtener una empresa, se utilizan los denominados Indicadores de Gestión, que es el que señala en un determinado momento, el comportamiento de las diferentes gestiones realizadas en pro del desarrollo organizacional.

INDICADORES FINANCIEROS: establecen resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores.

MANUAL DE PROCESOS: es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminando en actividades y tareas que realiza un servicio, un departamento o la institución toda

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN: es una herramienta que ayuda a comparar y escoger racionalmente entre varias opciones o alternativas de problemas o soluciones con base en unos criterios para fijar prioridades o tomar una decisión.

MICROPROCESO: es más definido, compuesto de una serie de pasos y actividades detallados. Podría ser llevado a cabo por una sola persona

MISIÓN: es la razón de ser, la manera como la institución contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. La misión contiene información sobre que tipo de productos o servicios producirá la organización.

OBJETIVOS: representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y los resultados.

POLÍTICAS: son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites. Por lo general no demandan acciones, ya que su intención se reduce a guiar a los administradores en su compromiso con la decisión que finalmente tomen.

PROCESO: es la secuencia de pasos, tareas o actividades que transforman los inputs en un output. Un proceso de trabajo incorpora valor a los inputs transformándolos o utilizándolos para producir algo nuevo

PROCESO MACRO: es un proceso global, de gran alcance que normalmente suele atravesar las delimitaciones funcionales. Para completar el proceso es necesaria la intervención de varios miembros de la organización.

PROCESOS DE APOYO O Habilitantes: son los procesos cuyo objetivo es contribuir la eficacia de los procesos operativos, es decir, son aquellos que tienen que ver con la infraestructura, talento humano, desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información.

PROCESOS MISIONALES, OPERATIVOS O BÁSICOS: son los procesos que se llevan a cabo con el objetivo de obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

PROCESOS TRANSVERSALES, GERENCIALES O GOBERNANTES: Son procesos gerenciales de planificación y control, se realizan para brindar dirección a toda la organización.

PRODUCTIVIDAD: número de actividades realizadas por unidad de recurso existente en un período dado.

VALORES: son creencias y normas de convivencia social que rigen o guían el pensamiento y la acción de las personas y las organizaciones.

VISIÓN: Cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de su integrantes.

BIBLIOGRAFÍA

- HEYEL, C. *Enciclopedia de Gestión y Administración de Empresas*, Tercera Edición, Editorial Grijalbo. Management, 1998.
- GALLOWAY, Dianne, *Mejora continua de procesos: como rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas,* Primera Edición, Gestión 2000, Madrid, España,1998.
- GAITHER, Norman, FRAIZAER, Greg, *Administración de producción y operaciones,* Octava Edición, Internacional Thomson, México, 2000.
- HILL, L. Charles/ GARETH, R. Jones, *Administración Estratégica*, Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México, 1997.
- MUÑOZ, César y otros, *Comercialización de los Productos Avícola*, 2009, Revista AFABA No. 7*,* Quito, Octubre, 2009.
- KOTHER Philip y ARMSTRONG Gary: *Fundamentos de Mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1998.
- SALVATORE, Dominick, EUGENE A, Diulio, *Principios de economía,* Primera Edición, Mc Graw Hill, México, 1988.
- Multienlace, *Informe sobre el sector Avícola*, Año 1, número 2, agosto 2007.
- BURGAL, Gerrit, CUÉLLAR, Juan Carlos, *Planificación Estratégica y Operativa,* Primera Edición, Ediciones Abya Yala, Quito, Ecuador.
- D`ALESSIO IPINZA, Fernando, *Administración y Dirección de la Producción, Enfoque estratégico y de calidad ,* Primera Edición, Prentice Hall, Bogotá, 2002.
- MARIÑO, Hernando, *Gerencia de Procesos,* Cuarta Edición, Editorial Alfaomega, Bogotá, 2001.
- BURGOS, Juan, *La Gestión de Procesos,* Primera Edición, Editorial Reverte, 2001.
- PEREZ, José Antonio, *Gestión por Procesos,* Tercera Edición, Esic Editorial, Madrid, 2004.
- MEJIA, Braulio; *Gerencia de Procesos,* Eco. Ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, *Administración de Operaciones, estrategias y análisis,* Quinta Edición*,* Prentice Hall, México, 2000.
- SALAZAR, Francis*, Gestión Estratégica de Negocios*, *Managment Advise &Consulting,* Octava Edición, Mc Graw Hill, 2004.

- KOONTZ, Harold/ WEIHRICH, Heinz, *Administración: Una perspectiva Global*, 12ª Edición, Mc. Graw Hill, Colombia, 2004.
- THOMPSON, Arthur / A.J STRICKLAND III, *Administración Estratégica: Conceptos y Casos*, 11 ª edición, Mc Graw Hill, México, 2001.
- BACA URBINA, Gabriel, *Fundamentos de Ingenierìa Económica,* Tercera Edición, Mc Graw Hill, Mèxico, 2003.
- Reglamento La Ley de Régimen Tributario Interno.
- BRAVO, Mercedes, *Contabilidad General,* , Tercera Edición, Editorial Nuevodía, Quito, Ecuador, 2000.
- HARRINGTON, James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa,* Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1997.

INTERNET

- SOTO, Juan Pablo, DEVOLUCIONES: ¿DOLOR DE CABEZA U OPORTUNIDAD?, septiembre 2005, http://www.esci.es//estudio-sobre-logistica-inversa-en-tres-sectores-espa-oles
- Banco central del ecuador, Inflación, agosto 2009.
- http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo
- http://www.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=195654&id_seccion=6
- http://www.monografias.com/trabajos35/analisis-estrategico-marca/analisis-estrategico-marca.shtml
- Biblioteca virtual: net/cursecon/librería/2004/alv/2d.htm
- http://www.dmi.uib.es
- http://www.gerenciadigital.com/artículos/procesos.htm
- http://www.gerenciadigital.com/articulos/procesos.htm
- http://web.jet.es/amozarrain/index.html
- http://www.aiteco.com/indicador.htm.
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- http://www.arroyito.net/cae/índice_calidad.htm
- http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- http://www.slideshare.net/alafito/indicadores-financieros-439054
- http://iteso.mx/~dlizalde/costobeneficio.htm

CONTACTOS PROFESIONALES

- Ing. Mauricio Larrea – Gerente de Ventas
- Ing. Amalia Pérez – Jefe de Calidad
- Ing. Rommel Andrade – Supervisor de Producción
- Sr. Arturo Erazo – Jefe de Despachos
- Dr. Antonio Mena - Contador de la empresa I.A.O

ANEXOS

ANEXO No. 1
INDICADORES DE GESTION
PROCESOS ACTUALES

No.	INDICADOR	CANT.	ESPECIFICACIONES
1	NUMERO DE EJECUTIVOS:	6	El mercado está dividido por sectores: Norte, Sur, Centro, Valle y Autoservicios.
2	No. DE PROBLEMAS AL DIA POR EJECUTIVO	6	De las 126 facturas entregadas en el día surgen 6 problemas
3	No. DE VISITAS POR CLIENTE	12	
4	No. DE CLIENTES ESPECIALES	5	Estos clientes ya estàn incluidos en los 13 de pedidos de un ejecutivo
5	PROVINCIAS	6	
6	VISITA A NUEVOS CLIENTES	4	De los 60 clientes visitados al dia surgen 4 nuevos clientes
7	No. CLIENTES NUEVOS	1	De los 4 clientes nuevos 1 acepta las condiciones
8	EJECUTIVOS VAN BANCO	2	
9	CLIENTE PEDIDO VIA TELEFON	4	Por ejecutivo
10	PEDIDO VIA MAIL	2	Por ejecutivo
11	PEIDIDOS TOTAL POR EJECUTIVO S/CB	18	Sin incluir el 1 adicional en el cuadre de pedidos
12	FACTURAS Y N/C RECUPERADAS	9	Por ejecutivo
13	PEDIDOS VIA TELEFONICA RECEPTADOS POR SECRETARIA	12	2 pedidos por ejecutivo
14	PEIDOS VIA MAIL DISTRIBUIDORES	6	
15	CLIENTES BLOQUEADOS	2	Cada 21 clientes aproximadamente 2 estan bloqueados por ejecutivo
16	CLIENTES DESBLOQUEADOS	6	Cada 12 clientes bloqueados 6 si se desbloquean
17	CLIENTES APTOS PARA PEDIDOS	6	
18	TOTAL PEDIDOS	126	
19	TOTAL PEDIDOS NETOS - EJECUTIVOS DE VENTAS	120	
20	NUEVOS PEDIDOS EN EL CUADRE	6	Total 6 pedidos 1 por ejecutivo
21	TOTAL PEDIDOS	126	
22	PROMEDIO No. DE RUTAS	10	Cada ruta depende de la cantidad de producto que sea solicitado por el cliente.
23	RUTAS INTERNAS	6	
24	PROVINCIAS	4	
25	DESPACHADORES TOTAL	13	Cada despachador debe cumplir con los requerimientos de la ruta
26	SACAN PRODUCTO	6	
27	PESAN	4	
28	CARGAN AL CAMION	2	
29	REGISTRAN	1	
30	TIEMPO POR RUTA EN SACAR EL PRODUCTO	120	El tiempo estimado es por minutos y por ruta
31	TIEMPO TRANSPORTE DE MERCADERIA POR RUTA	35	

32	TIEMPO ALMACEN POR RUTA	50	
33	TIEMPO SOLICITUD MERCADERIA POR RUTA	20	
34	TIEMPO PESAJE MERCADERIA POR RUTA	120	
35	TEMPO VERIFICA MERCADERIA POR RUTA	30	
36	TIEMPO AUT. CARGA CAMION	5	
37	TRANSPORTE A PUERTA	38	
38	TOTAL NUMERO DE FACTURAS	126	
39	NUMERO DE CLIENTES POR RUTA INTERNA	20	
40	NUMERO DE CLIENTES POR RUTA PROVINCIA	2	Las rutas de provincias y clientes especiales llevan pocas facturas porque se despacha gran volumen.
41	FACTURAS ENTREGADAS	121	
42	FACTURAS POR ENTREGAR	5	
43	SOLICITUD DE NOTA DE CREDITO	16	Cada 20 clientes por tura se eminten 14 solicitudes y cada 6 facturas de provincia se emiten 2 notas de crédito
44	RUTA INTERNA	14	
45	PROVINCIAS	2	
46	TOTAL FACTURAS	126	
47	ENTREGADAS	121	
48	POR ENTREGAR	5	
49	NUEVAS FACTURAS	2	
50	FALTANTES DE PESO	4	
51	DEVOLUCIONES BUEN ESTADO	10	
52	DEVOLUCIONES MAL ESTADO	2	
53	N/C INGRESADAS EN PLANTA	7	
54	CORRECCIONES N/C	2	
55	DEVOLUCIONES QUE FALTAN POR INGRESAR	1	
56	TOTAL N/C	16	

ANEXO No. 2

ENCUESTA

Objetivo: Conocer el nivel de satisfacción del cliente y calidad del servicio que entrega la empresa Integración Avícola – Grupo Oro a sus clientes para trabajar en ello y mejorar la atención.

1. Usted, con qué frecuencia realiza sus requerimientos de producto (pollo, granel, menudencias y bandejas):

Una vez a la semana	
Dos veces a la semana	
Todos los días	
Una vez quincenalmente	
Una vez al mes	

2. Considerando los siguientes parámetros. Cómo evalúa el servicio entregado por la empresa Integración Avícola?

PARAMETROS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Transporte - Entregas				
Logística efectiva				
Calidad del producto y empaque				
Gestión de ventas profesional, personalizada y ágil				
Publicidad, promociones y degustaciones efectivas y coordinadas				
Políticas claras y estables de crédito				

3. En todo el tiempo que usted trabaja con productos ORO, ha realizado alguna devolución?

SI		NO	

4. Por qué motivo ha devuelto el producto?

_____

_____

5. Cuándo usted necesita realizar algún requerimiento, cómo lo hace?

Usted se comunica con su ejecutivo de ventas telefónicamente	
El ejecutivo de ventas lo visita personalmente	
El ejecutivo de ventas lo llama por teléfono	
Usted llama directamente a la empresa	

6. El servicio pre y post venta que le brinda nuestro ejecutivo de ventas, usted la considera:

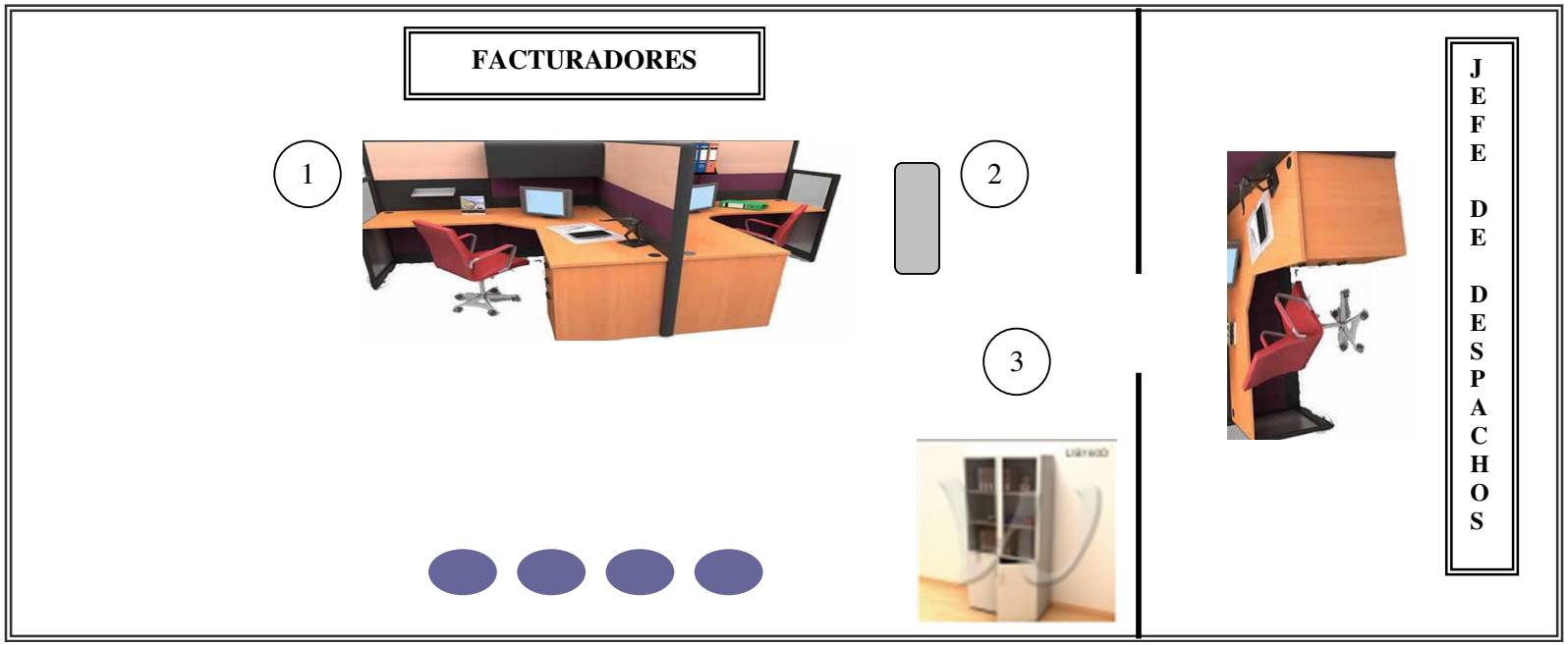
Buena	
Mala	

7. Al momento que Usted realiza un requerimiento que parámetro lo considera más importante? Siendo 1 importante y 4 menos importante.

Buen precio	
Servicio de Ventas	
Calidad de producto	
Otro (publicidad, empaque, transporte)	

ANEXO No. 3

PROPUESTA DE DISTRIBUCION FISICA e IMPLEMENTACIÒN DEL AREA DE FACTURACION



AREA : 4 m2 * 103m2
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:
1. MODULARES DE OFICINA
2. IMPRESORA LASER
3. ARCHIVADOR