

**UNIVERSIDAD POLITECNICA  
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y ECONOMICAS**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO.**

**MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA  
“PRODUCTOS EL SELECTO”**

**TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERA EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**AUTORA: VERÓNICA ELIZABETH ARIAS MOSCOSO**

**DIRECTOR: INGENIERO FERNANDO BELTRAN**

**Quito Noviembre 2007**

## **DECLARATORIA**

Yo, Verónica Elizabeth Arias, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Verónica Arias.

## **CERTIFICACION**

Certificó que el presente trabajo de investigación fue desarrollado por Verónica Elizabeth Arias, el cual ha sido revisado y corregido bajo mi dirección.

Ing. Fernando Beltrán  
DIRECTOR DE TESIS.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de manera muy especial a mis padres, los cuales han sido mi apoyo incondicional no solo en mi carrera estudiantil, sino en todo momento de mi vida.

Y se lo dedico también a mi esposo quien me ha proporcionado su colaboración para salir adelante en la culminación de mi carrera.

Verónica.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de hacer realidad mi sueño de gran significado para mí.

Mi gratitud profunda para mi Director de Tesis, Ing. Fernando Beltrán, distinguido catedrático universitario y excelente ser humano, quien me brindo sus conocimientos, su tiempo y dedicación para este trabajo.

De igual manera agradezco a todos los catedráticos de la Facultad de Ciencias Económicas de la carrera de Gerencia y Liderazgo, quienes supieron trasmitirme sus conocimientos.

A todo el personal que labora en el Taller Artesanal Productos El Selecto, por su colaboración en el desarrollo de mi investigación.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Productos el Selecto inicia sus actividades en el año de 1977, con el esfuerzo de dos personas, la Señora María Moscoso y el Señor Gilberto Arias, quienes con iniciativa y dedicación consolidaron este negocio familiar.

Esta investigación se realizó, con el objeto de mejorar los procesos administrativos y de producción del taller artesanal Productos El Selecto. Permitirá aplicar los cambios necesarios para mejorar la producción, minimizar costos, disponer de una base de datos con información actualizada, para un adecuado manejo de inventarios de: Materia prima, productos en proceso, productos terminados y se complementará con una apropiada coordinación con el área administrativa.

### **Capítulo I,**

Determina el problema que al momento afecta a la microempresa denominada Productos El Selecto.

La falta de manual de funciones, de procesos administrativos y de producción, falta de tecnología que limita el crecimiento y expansión, la marca y el logotipo no están registradas y no existe un adecuado criterio en el manejo de la parte contable.

### **Capítulo II,**

Se hace una breve reseña historia y un análisis de los puntos más importantes como: La misión, visión, principios, políticas, características de la materia prima que se utiliza en la elaboración de los productos.

Para conocer si los procesos que se van a implantar tendrán una mejora y el resultado esperado, es necesario disponer de indicadores que nos permitirán conocer el nivel de desempeño de cada uno de los procesos implementados.

En el Área Financiera se realizó un análisis profundo, considerando los principios contables universalmente aceptados que me han permitido realizar y ejecutar una proyección de los balances para los próximos cinco años.

### **Capítulo III,**

Realizamos un amplio estudio del FODA, mismo que nos ha permitido saber como están nuestras Fortalezas y Debilidades y como se presenta el mercado con respecto a las Oportunidades y Amenazas.

Se elaborarán los diferentes manuales de funciones para los cargos de la empresa que ayudarán a conocer las responsabilidades y funciones de cada uno de los empleados de la organización.

Para que el taller artesanal pueda tener un crecimiento sostenido y con proyección al futuro, entrará en un proceso de cambio y se convertirá en una empresa legalmente constituida.

Con el objeto de proteger la marca y el logotipo se procederá a registrarlos en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

### **Capítulo IV,**

El cambio del enfoque tradicional a uno nuevo se aplicará a través de la gestión por procesos, proporcionando una herramienta valiosa para el mejoramiento continuo de la organización.

Para lo cual se utilizará técnicas como: Diagramas de flujos, que permite identificar los elementos más importantes que caracteriza un proceso.

Las conclusiones y recomendaciones a las que hemos llegado, es el resultado de la una profunda investigación realizada de manera objetiva y que ayudará a lograr mayor eficiencia en el funcionamiento de Productos El Selecto.



## **INDICE**

CARATULA	I
DECLARATORIA	II
CERTIFICACION	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO	VI

## **CAPITULO I**

<b>1. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA “PRODUCTOS SELECTO”</b>	<b>15</b>
1.1 SITUACIÓN ACTUAL QUE DETERMINA EL PROBLEMA	15
1.2 JUSTIFICACIÓN	16
1.3 OBJETIVO GENERAL	17
1.4 HIPOTESIS	17
1.5 METODOLOGIA	18

## **CAPITULO II**

<b>2. LA MICROEMPRESA</b>	<b>21</b>
2.1 ANÁLISIS DE LA CAUSA DEL ORIGEN DE UNA MICROEMPRESA	22
2.2 RESEÑA HISTORICA PRODUCTOS EL SELECTO	24
2.2.1 Política de Calidad	28
2.2.2 Principios y Valores	28

2.3	LOS PRODUCTOS QUE ELABORAN EN FÁBRICA	
	EL SELECTO	29
2.3.1	Maní de sal, garrapiñado y ajonjolí	29
2.3.2	Habas doradas de sal o dulce	30
2.3.3	Chifles de plátano	31
2.4	INVESTIGACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE TIENE LA MICROEMPRESA.	31
2.4.1	Levantamiento de la información	33
2.4.2	Áreas afectadas por el estudio	33
2.4.3	Los efectos que se tiene con los clientes internos y externos	34
2.5	MEDIDORES E INDICADORES	36
2.5.1	Características de los buenos indicadores y medidores	36
2.5.2	Tipos de indicadores	37
2.5.3	Medidores o indicadores de proceso	38
2.6	AREA FINANCIERA	45
2.6.1	Balance general	46
2.6.2	Estado de pérdidas y ganancias	48
2.6.3	Presupuesto de caja – flujo de caja	50

### **CAPITULO III**

<b>3.</b>	<b>ADMINISTRACION GENERALIDADES</b>	<b>53</b>
3.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	53
3.2	ANÁLISIS FODA	54
3.3	EL MANUAL DE FUNCIONES	56

3.3.1	Diseño y análisis de cargos	58
3.4	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	64
3.5	ANALISIS DE CORRELACIÓN	68
3.5.1	Diagrama de dispersión	68
3.6	EMPRESA LEGALMENTE CONSTITUIDA	70
3.7	REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO DE PRODUCTOS EL SELECTO	72
3.7.1	Formulario de requisitos	74

## **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>78</b>
4.1	QUÉ ES UN PROCESO?	78
4.2	LA GESTIÓN POR PROCESOS	80
4.2.1	Esquema de un proceso	81
4.2.2	Conceptos básicos	81
4.3	EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	83
4.3.1	Organización para el mejoramiento	84
4.3.2	Comprender el proceso	84
4.3.2.1	Gráficas de diagramas de flujo	85
4.3.2.2	Diagrama de flujo (recorrido)	89
4.3.2.3	Diagrama de bloque	92
4.3.2.4	Gráficos utilizados en los flujograma	94
4.3.2.5	Flujogramas	94
4.4	MODERNIZACIÓN DEL PROCESO	98
4.5	MEDIDAS Y CONTROL	100
4.5.1	Mejoramiento continuo	101
4.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
4.6.1	Conclusiones	102

4.6.2 Recomendaciones	103
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	106

## INTRODUCCION

En un mundo globalizado las empresas, independientemente de su tamaño, deben buscar alternativas que le permitan ser competitivas en un mercado cada vez más exigente, y es donde nace la iniciativa de realizar un estudio para incluir en Productos El Selecto, el Modelo de Gestión por Procesos.

Esperamos cristalizar a corto plazo las expectativas creadas con este nuevo modelo de gestión que dinamizará el trabajo.

Paralelamente, se va a analizar el proceso administrativo y de producción, mediante el estudio de casos que le permitan adquirir destrezas en la solución de problemas empresariales.

Se deberá familiarizar en la resolución de problemas, mediante el razonamiento lógico (análisis) para que desarrolle sus competencias cognoscitivas.

---

# **CAPITULO I**

---

## **ANTECEDENTES GENERALES**

- **SITUACIÓN ACTUAL QUE DETERMINA EL PROBLEMA**
- **PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA**
- **HIPOTESIS**

## **1. MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS EN LA MICROEMPRESA “PRODUCTOS EL SELECTO”**

### **1.1 SITUACIÓN ACTUAL QUE DETERMINA EL PROBLEMA**

Productos El Selecto, es una microempresa familiar, con la denominación de un taller artesanal. Todo el trabajo se lo realiza empíricamente, tanto en el área administrativa como en producción.

Durante estos años se ha conseguido tener mayor práctica en la elaboración de los productos, pero como el mercado sigue creciendo cada día, necesitamos realizar una transformación integral, motivo por el cual surge la necesidad de realizar un estudio de la situación que atraviesa el taller.

Se carece de un modelo para llevar a cabo la transformación desde la materia prima hasta producto terminado.

No se dispone de los respectivos manuales de función para los diferentes cargos con los que cuenta el taller, presentando contratiempos y conflictos entre el personal lo que general demora en la realización de las actividades de cada persona.

En estos últimos años hemos tenido un importante crecimiento en ventas, lo cual paradójicamente nos esta ocasionando inconvenientes ya que no se puede cumplir con los pedidos a tiempo, y se a determinado que el problema fundamental es la falta de tecnología.

En un mundo globalizado uno tiene que cuidar y proteger sus marcas, lamentablemente no se ha registrado la marca y el logotipo, lo que puede ocasionar que en algún momento sea utilizado y registrado por otra empresa,

causando serios problemas ya que nuestro producto lleva en el mercado más de 25 años.

El Selecto, es un taller artesanal, y al tener esta calificación no puede efectuar adquisiciones de Maquinaria Industrial, debido a que no tiene acceso a créditos en el sector bancario.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Determinar las principales herramientas, métodos y técnicas que se deberían utilizar en el modelo de gestión por procesos de la microempresa y que nos permitirán tener un mejor control en cuanto a sus procesos diarios que se realizan en el Taller.

Debemos indicar que casi todas las empresas que existen en el país pasan por esta etapa, cuyo factor es la falta de control de calidad, descuido en el manejo de las áreas de producción y administración.

La investigación que estoy realizando en este trabajo, me llevará a determinar un adecuado modelo de procesos para Productos El Selecto, nos indicará si se han incrementado las ventas, la rentabilidad, si existirá una disminución de costos, la cual servirá para tomar nuevas decisiones.

Se realizará el trámite respectivo para registrar la marca y el logotipo con el que estamos trabajando durante estos años, para no tener ningún inconveniente en el futuro, lo cual se lo realizará en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI).

El taller esta atravesando por una etapa de cambios, los mismos que deben ser analizados de manera profunda desde la planificación hasta concluir con todos los procesos que se realizan a diario que nos permitirá tener agilidad en el desarrollo de los mismos.



### 1.3 OBJETIVO GENERAL

Establecer la estructura de los procesos de producción en la microempresa Productos El Selecto a través de la aplicación de un modelo de gestión por procesos.

#### OBJETIVO ESPECIFICO:

Identificar la estructura operativa, administrativa, las herramientas, métodos y técnicas que tiene la empresa.

Determinar las causas que provocan la ineficiencia de los procesos del área de producción.

Establecer la viabilidad y factibilidad de la aplicación de la estructura por procesos.

### 1.4 HIPÓTESIS

La mejora de los procesos ayudará a la empresa a ser más eficiente y a cumplir con eficacia los procesos que irán en beneficio de sus empleados, de la organización y de sus clientes.

HIPOTESIS	VARIABLES	INDICES
La mejora de los procesos ayudará a la empresa a ser más eficiente y a cumplir con eficacia los procesos que irán	Indicadores de los procesos	Índices de eficiencia Índices de eficacia Índices de calidad Indicadores de gestión

en beneficio de sus empleados, de la organización y de sus clientes.		
--	--	--

Los medios utilizados para el levantamiento de la información son:

Investigación de campo (observación, entrevistas)

Investigación experimental (Estadísticas descriptivas).

### **COMO SE VA A PROCESAR LA INFORMACIÓN:**

Se trabaja principalmente con Excel, visio, Word y Microsoft Office Publisher.

### **DIAGNÓSTICO**

Una vez realizado el levantamiento de los procesos, el análisis, la evaluación y la optimización, se procederá a indicar las respectivas conclusiones y recomendaciones para el Taller Productos El Selecto.

### **1.5 METODOLÓGIA**

Para la elaboración de este trabajo, utilizaré la investigación de campo, la experimental y la documental.

La investigación de campo, me apoyaré en entrevistas al personal que labora en planta y a sus propietarios. También me guiaré en la observación directa de todas las actividades de un día normal de trabajo.

La Investigación Experimental, con la información obtenida se podrá realizar cambios para mejorar los procesos de la microempresa.

La investigación documental, utilizaré para fundamentar el trabajo, consultando obras relacionadas con el tema planteado en sus diferentes campos.

El método que utilizaré es el inductivo – deductivo, es decir, que ira de lo general a lo particular, para luego establecer las conclusiones y las recomendaciones.



## **CAPITULO II**

---

### **LA MICROEMPRESA**

- **ANALISIS DE LA CAUSA DEL ORIGEN DE UNA MICROEMPRESA**
- **RESEÑA HISTORICA DE DE PRODUCTOS EL SELECTO**
- **ANALISIS FODA**

## **2. LA MICROEMPRESA**

Es un fenómeno social de indiscutible importancia para el país, ya que comprende el 65% de la población económicamente activa. Los ecuatorianos somos grandes emprendedores. Decenas de miles de ecuatorianos se han convertido en los últimos años en empresarios ya sean de talleres artesanales o de microempresas. Pero, una gran mayoría de estos emprendedores se lanzan al vacío sin paracaídas, es decir, sin los suficientes conocimientos y análisis sobre la viabilidad de su proyecto microempresarial y terminan en fracaso. <sup>1</sup>

En una microempresa debemos recalcar los siguientes elementos:

- Es de un propietario y administración independiente.
- Domina el sector de la actividad en que opera.
- Es una estructura organizacional pero sencilla.
- No ocupa más de diez empleados.

## **ALGUNAS DEFINICIONES EMPRESARIALES**

### **LAS EMPRESAS**

Se denomina empresa a toda unidad económica que tiene como finalidad participar directamente en el mercado a través de la creación de bienes y servicios.

### **LA MICROEMPRESA**

Es la organización económica de carácter civil, compuesta por recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, destinados a desarrollar actividades de producción, comercio y servicio, con la finalidad de obtener beneficios económicos y de realización personal. Su capital no supera los US\$ 30000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio.

---

<sup>1</sup> TORRES RODRIGUEZ LUIS, (2004). ¿La microempresa?. Quito – Ecuador. P 1

## **VENTAJAS DE LA MICROEMPRESA**

- Ø Al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos.
- Ø Se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida.
- Ø Son flexibles, adaptando sus productos a los cambios del mercado.
- Ø Sus costos de operación no son altos.

## **DESVENTAJAS DE LA MICROEMPRESA:**

- Ø No utilizan tecnología actualizada
- Ø Los empleados no tiene una adecuada capacitación, por lo cual no se puede mejorar su productividad.
- Ø Dificultad de acceso a crédito.
- Ø La producción esta destinada al mercado interno.
- Ø Su crecimiento es limitado

## **2.1 ANÁLISIS DE LA CAUSA DEL ORIGEN DE UNA MICROEMPRESA:**

Hacer un análisis sobre las causas de la microempresa nos puede llevar a demostrar que más que tener un origen por un espíritu emprendedor, son el resultado de la profunda crisis económica y política que ha abrumado a nuestro país. Es una forma de buscar nuevas alternativas para lograr una mejor Economía Nacional ya que las microempresas se encuentran en todas las ciudades del país con la gran esperanza de que la microeconomía logre sacar adelante al país económicamente.

La microempresa tiene orígenes muy remotos. Muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales. En la década pasada, las políticas económicas, fueron contraproducentes, ya que la promoción de las exportaciones y sustitución de las importaciones solo favorecieron a la mediana y grande empresa, generando desempleo y endeudamiento del sector privado y, por tanto del país.

En el año 2000 el país, tiene un giro trascendental en su economía, en el gobierno del Dr. Jamil Mahaud, se produjo el cambio de la moneda del sucre al dólar Americano; provocando un gran impacto en la parte socioeconómica, debido a que no estábamos preparados para esta transformación lo que provoco que muchas microempresas cierren sus puertas generando desempleo en el país.

### **PROBLEMAS DE LA MICROEMPRESA:**

- a) Limitada capacidad de negociación por falta de organización y deficiente dirección.
- b) Escasa cultura tecnológica.
- c) Improvisación y carencia de normas de calidad.
- d) El ausentismo del personal.
- e) El constante aumento de los precios de materias primas.
- f) Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- g) Falta de garantías para acceder al crédito.

Para resolver los problemas de la microempresa habrá que considerar los siguientes puntos:

Las microempresas para que sean eficientes, deberán ser dirigidas profesionalmente, para ello hay que capacitar al microempresario en aspectos administrativos.

Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa; por el contrario estos habrán de considerarse como ultima instancia. Hay que otorgar los recursos financieros no desde una perspectiva paternalista, si no con la seguridad de que el trabajo inteligente y lógico ha sido implantado.

La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirvan de apoyo a la microempresa, es indispensable para la subsistencia de las mismas.

Fomentar la formación integral del microempresario, esto implica provocar el enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor.

Para consolidarse la microempresa, debe integrarse a un ciclo dinámico cuyas características serán el crecimiento y la paulatina transformación para crecer y que propicie la creación de otras microempresas, de manera que puedan relacionarse a las cadenas productivas y que alcancen ventajas competitivas.

La microempresa es el ente donde se crea riqueza. Esto permite generar fuentes de trabajo, poniendo en movimiento recursos, organizaciones, materiales financieros, técnicos, para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio; se considera que a las empresas micro, son factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda alguna, de que la empresa desempeña, o puede desempeñar, diversas funciones en nuestra sociedad, tales como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear productos o servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reforzar la productividad.
- f) Desarrollo del las ciudades en donde operan estas microempresas.

## **2.2 RESEÑA HISTÓRICA PRODUCTOS EL SELECTO**

Productos El Selecto, Inició su funcionamiento el 10 de Mayo de 1977, en la Provincia de Pichincha, en la Ciudad de Quito, en la Ciudadela Atahualpa, contaban con una empleada y los dos dueños, ellos se encargaban de la elaboración, distribución de los diferentes productos que se realizaban en esa época, los mismos que ejecutaban todas las actividades inherentes al proceso productivo el cual se lo realizaba empíricamente.



Sus inicios fueron duros, ya que tenían que abrir mercado y darse a conocer en tiendas de la ciudad, pero donde mayor demanda tuvieron fue en las ciudades de Ambato, Latacunga, Riobamba y Cuenca, el vehículo que se utilizaba para el transporte de los productos para los centros de distribución era carro Andino, en esos tiempos se empacaba en fundas pequeñas de maní y habas. Trascurrido unos cuatro años, se comenzó las distribuciones en la ciudad de Quito, uno de los principales lugares en donde se presentaron las muestras de los productos fue en Supermercados La Favorita S.A. Desde sus inicios se tenía en cuenta la calidad de las materias primas para elaborar los snack, es por esta razón que se continúa como proveedor de tan importante Supermercado.

Después de trascurrido algunos años y luego de una intensa gestión de ventas, comenzaron a posesionarse en el mercado incrementando su volumen de ventas, contrataron a más personal y adquirieron un local amplio en la ciudadela Teniente Hugo Ortiz, en donde se construyó un galpón, pero con el paso de los años, la ciudad seguía creciendo hacia el sur, los inspectores de salud exigían que salgan de ese lugar para no incomodar a la gente que vivía al alrededor del taller, por que existía ruido, principalmente de las cocinas y máquinas. Además el espacio físico no permitía almacenar adecuadamente la materia y los productos terminados.

Se comenzó a buscar otro sitio, en donde no tenga un crecimiento rápido de la población, para lo cual se trasladaron a las afueras de la ciudad en donde se construyó un nuevo galpón para la producción y bodegas de almacenamiento de materia prima y productos terminados.

En actualidad el área de producción tiene 450 m<sup>2</sup>, la bodega para la materia prima 380 m<sup>2</sup>, la bodega para productos terminados 150 m<sup>2</sup>, vestidores y baños para el personal 60m<sup>2</sup>.

Son 16 años que se están utilizando estas instalaciones y no ha existido ningún inconveniente hasta el día de hoy, se han realizado algunos cambios y ampliaciones que han sido necesarias, según la necesidad que se tenga para

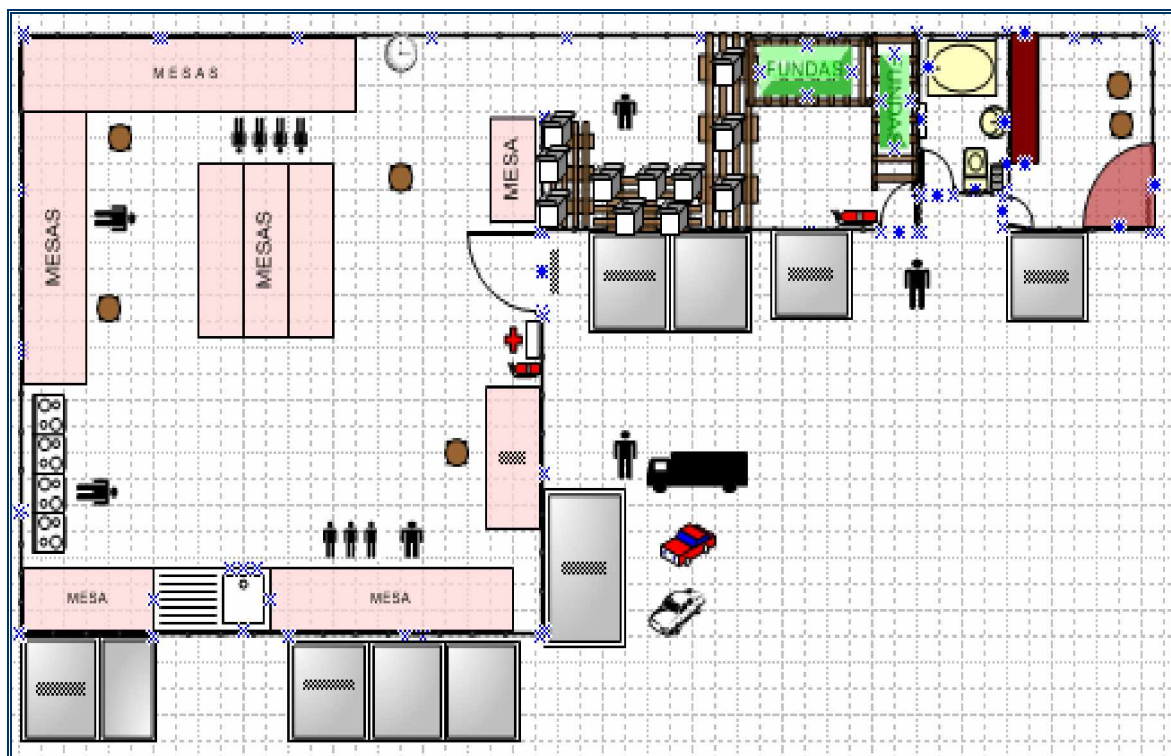
adecuar de la mejor manera el sitio de trabajo y facilitar las distintas etapas de la elaboración de los productos.

El Selecto elabora productos snack como: Maní de sal, garrapiñado y ajonjolí; habas de sal y dulce y chifles, los cuales se comercializan en el mercado interno a través de las principales cadenas de Supermercados del Ecuador, hoteles, heladerías.

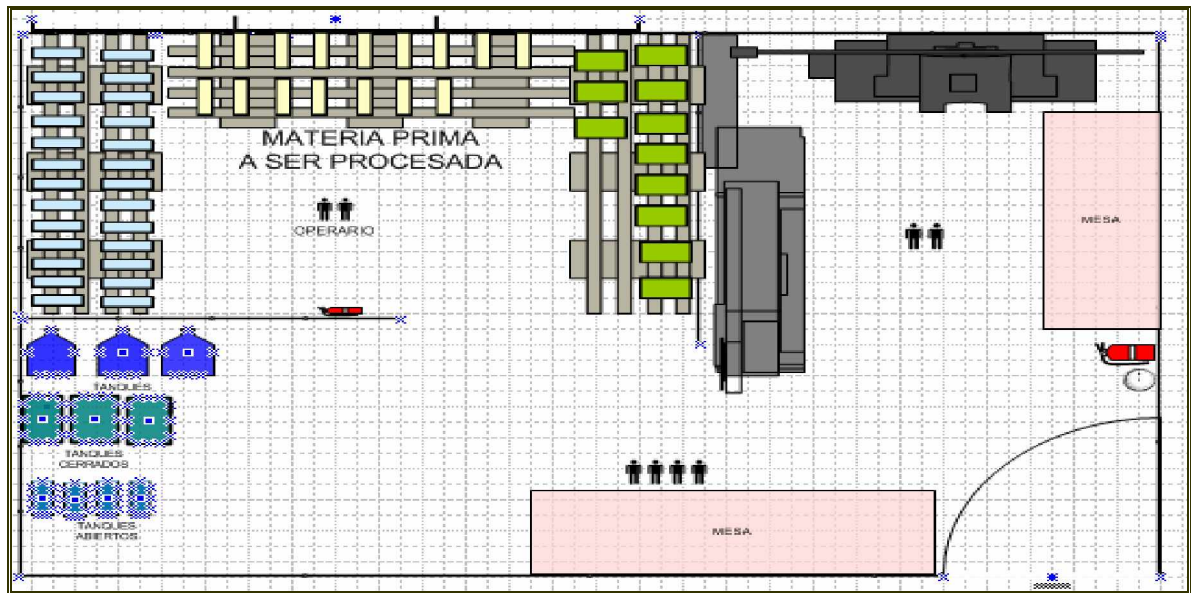
## UBICACIÓN

Productos El Selecto, Se encuentra situada desde 1991 en su planta propia que esta ubicada en la Panamericana sur Km. 18 localizado en un sector industrial del sur de Quito.

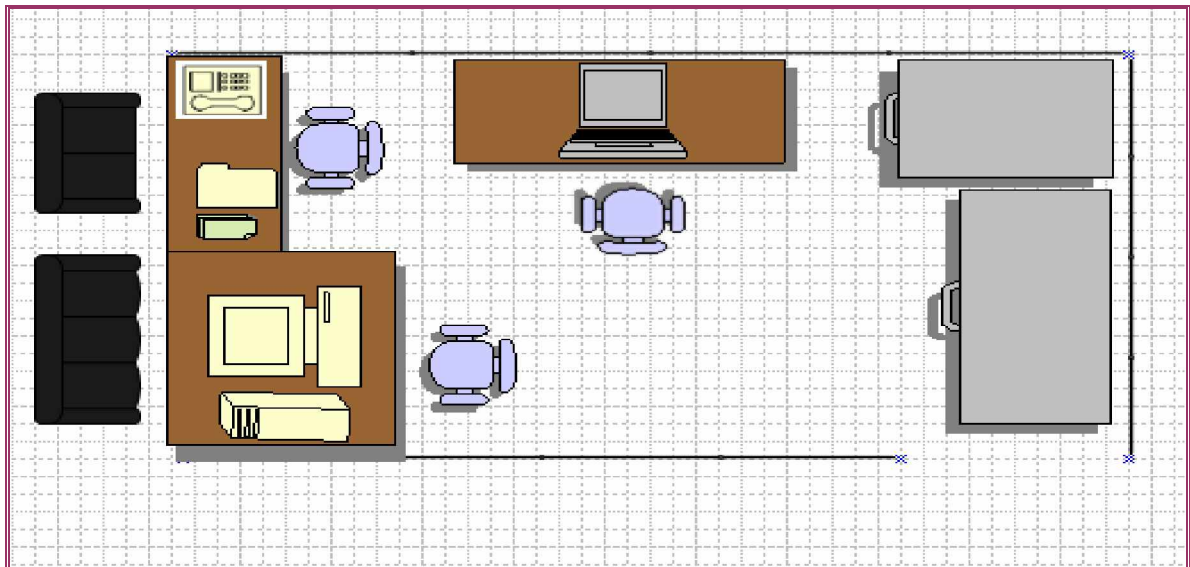
## DISTRIBUCIÓN PLANTA



## DISTRIBUCIÓN BODEGAS



## OFICINA



## MISIÓN:

Ofrecer productos comestibles (derivados de frutos secos) de óptima calidad, que contribuyan a la salud y bienestar de nuestros clientes, mediante el esfuerzo conjunto de los miembros activos de la organización.

## **VISIÓN:**

Ser líderes, en mercado a nivel nacional de maní, habas y chifles destacándose por el buen servicio y desarrollo integral de todos.

### **2.2.1 POLÍTICA DE CALIDAD:**

La empresa EL SELECTO tiene como política de calidad ofrecer a nuestros clientes, snack de óptima calidad que superen sus expectativas, brindándoles bienestar y salud, logrando un crecimiento integral y social de nuestros colaboradores, funcionarios, proveedores, clientes, y del medio ambiente.

Optimizar los recursos humanos disponibles mediante la capacitación y motivación permanente a través de un proceso sistémico.

Brindar productos y servicios de la más alta calidad que cumplan plenamente las exigencias de un mercado dinámico y competitivo.

### **2.2.2 PRINCIPIOS Y VALORES**

Brindar un trato ágil, cortés y profesional a nuestros clientes.

Considerar al personal de la empresa como su recurso más importante y por tanto merecedor de un trato digno, justo y ante todo humano.

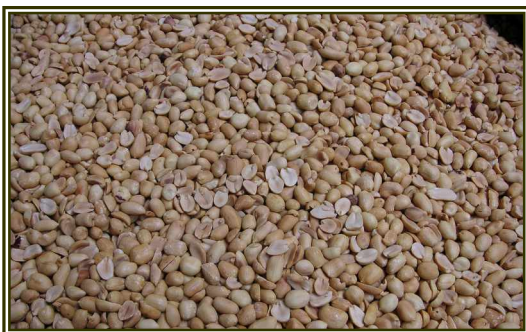
Mantener óptimos niveles de productividad basados en la participación de personal motivado, capacitado y comprometido con los objetivos de la empresa.  
Garantizar con nuestros proveedores de bienes y servicios una relación justa y equitativa.

Cumplir con las leyes de manera que toda actividad realizada por la empresa se enmarque dentro de la ética y moral.

## 2.3 LOS PRODUCTOS QUE ELABORAN EN FÁBRICA EL SELECTO.



### 2.3.1 MANÍ DE SAL, GARRAPIÑADO Y AJONJOLÍ



El maní del Selecto es un snack, empacado en fundas de polipropileno biorientado laminado, especial para la distribución de alimentos. El producto una vez empacado está listo para el consumo, no necesita ningún tratamiento antes de

servirse. Es apto para todo público. Una característica muy importante del maní es altamente rico en antioxidantes necesarios para proteger al organismo de padecimientos asociados a las enfermedades coronarias o al cáncer.





El maní está diseñado para mantener sus características de sabor, textura y apariencia por 3 meses a partir de la fecha de elaboración y en condiciones adecuadas de transporte y almacenamiento, y dependiendo del tipo de empaque.

Ingredientes.- Maní previamente seleccionado, aceite vegetal (oleína de palma no hidrogenada), sal o cubierta dulce o ajonjolí

Sabores.-

Maní salado, maní garrapiñado y maní ajonjolí.

### 2.3.2 Habas Doradas de Sal o Dulce



Las Habas son un snack completamente naturales sin ningún preservante, las cuales son empacadas en fundas de polipropileno biorientado laminado de diferentes presentaciones. Las que tenemos en presentaciones de 150, 200 250 grs.

El producto una vez empacado está listo para el consumo, no necesita ningún tratamiento antes de servirse. Es apto para todo público.

Están elaboradas y diseñadas para mantener sus características de sabor, textura y apariencia por 3 meses a partir de a fecha de elaboración y en condiciones adecuadas de transporte y almacenamiento.



Ingredientes.-

Habas previamente seleccionadas, aceite vegetal (oleína de palma, no hidrogenado), sal o cubierta de dulce.

Sabores.-

Habas de sal, habas de dulces.

### 2.3.3 Chifles de plátano



El chifle es un snack de plátano verde, rebanado en rodajas, delicadamente frito, empacado en fundas de polipropileno biorientado laminado, especial para alimentos.

El producto una vez empacado está listo para el consumo, no necesita

ningún tratamiento antes de servirse.

Es apto para todo público.

El chifle está diseñado y elaborado para mantener sus características de sabor, textura y apariencia por 3 meses a partir de la fecha de elaboración.

Ingredientes:

Plátano verde, aceite vegetal (oleína de palma, no hidrogenado), sal.

Sabor: Natural.

## 2.3 INVESTIGACIÓN DE LAS FALENCIAS QUE TIENE LA MICROEMPRESA.

La microempresa a la cual se ha tomado como medio de estudio para realizar mi tesis de grado, y luego de varios análisis he podido determinar que se debe

realizar un cambio en la cultural organización, situación difícil y complicada ya que se tiene una forma de pensar y trabajar, considerando las experiencias adquiridas; sin aceptar los cambios que se puede realizar para dinamizar el funcionamiento de la microempresa, este hecho nos lleva a determinar que se requiere un replanteamiento en el manejo de la organización, principalmente se debe implementar procesos definidos para el sistema de producción, embalaje, distribución y administración que ayudan a incrementar la producción, ventas, conocer la rentabilidad del negocio y tener información oportuna para la toma de decisiones.

La empresa presenta falencias importantes de las cuales se han tomado las siguientes:

#### **NO LLEVAR CONTABILIDAD**

Al no aplicar esta herramienta administrativa no se puede tener una idea clara de cómo se encuentra financieramente la empresa, para tomar decisiones relacionadas con:

- Ø Si la empresa es rentable
- Ø Si no existe perdidas
- Ø Revisión de los precios de venta de los productos
- Ø Porcentaje de ganancias.
- Ø Flujo de caja

#### **NO SE TIENE UN MODELO DE PROCESOS PARA EL AÉREA DE PRODUCCIÓN**

La demanda de los productos snack en el mercado ecuatoriano ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, pero no se puede abastecer a todo el mercado ya que Productos el Selecto no tiene un modelo de procesos definido para la elaboración de los productos, que ayude y permita optimizar la producción. Se debe anotar que existen tiempos que no son aplicados de la manera correcta y esto da como consecuencia la disminución de la producción.



### **2.4.1 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para poder realizar el levantamiento de la información nos hemos basado en técnicas que nos ayuden a facilitar nuestro trabajo.

La fase de la observación directa, es la que se va a utilizar en este estudio y será de gran ayuda para verificar como se efectúan las actividades diarias de la empresa y sacar conclusiones que permitirá mejorar los procesos que vamos a implementar en la organización, tanto en el área de producción y administración.

En el área de producción se analizó cada una de las actividades que realizan los empleados durante un día normal de trabajo, ya que pudimos tomar tiempos y observar donde se encuentra el cuello de botella, para poder realizar cambios que favorecerán el proceso de elaboración de los snack.

En el área administrativa se observó la falta de los manuales de funciones para los diferentes cargos con los que cuenta la empresa, existe un malentendido por parte del personal el cual creen que lo que realiza esta bien ejecutado, pero si lo puede hacer una sola persona, facilitara su actividad diarias, y existirá un mayor desempeño laboral.

### **2.4.2 ÁREAS AFECTADAS POR EL ESTUDIO**

Según el estudio realizado y de acuerdo a cómo está funcionando el taller, las áreas afectadas son producción y administración.

### **PROCESOS EMPÍRICOS ACTUALES**

La microempresa elabora chifles de plátano, habas y maní de manera empírica, ha pesar de ello ha tenido un crecimiento importante en los últimos años; la experiencia juega un importante papel, pero necesitamos que se mejore el proceso de producción para agilizar de una mejor manera la elaboración de los productos, para ello necesitamos mejorar los tiempos, los cuales no son aplicados de manera correcta y como consecuencia se tiene una disminución de la producción y un aumento en sus costos.

Cabe recalcar que en la época de mayor demanda, tenemos que trabajar horas extras, para poder cumplir con las órdenes de pedido que tenemos para cada supermercado.

### **2.4.3 LOS EFECTOS QUE SE TIENE CON LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

Los clientes internos, se realizaron entrevistas a todo el personal que labora en esta microempresa y como resultados hallamos que existe un buen ambiente de trabajo, cordialidad y una buena relación entre compañeros con actitud positiva y motivados con el trabajo, además debemos mencionar que la mayoría del personal vive por los alrededores, el cual es favorable para ellas por que tienen la posibilidad de que vayan a su casa para almorzar con sus hijos cuando regresan de la escuela; se notó que existe un buen trato por parte de los propietarios de la empresa, tanto en el aspecto humano como económico.

Los dueños del taller, mencionaron “que la mejor motivación para que una persona rinda en su trabajo es el buen trato, es por eso que muchas de las señoras que colaboran con nosotros tienen más de 15 años”.

Los clientes externos, se tiene una buena relación laboral, ya que se les da un trato personalizado a todos los supermercados que distribuimos.

Cumplimos con todas las normas, políticas y horarios que tienen cada Sucursal, siendo unos de los puntos más importantes para no tener ningún mal entendido y no ser llamados la atención.

Las ordenes de pedidos, son enviadas por correo electrónico, esto lo realizan los supermercados grandes, y llamadas por teléfono o fax en los pequeños. Estas órdenes tienen una validez de uno a dos días.

Si se presenta algún inconveniente y no se puede realizar los despachos de la mercadería en el día y hora indicada, se debe notificar cual es el motivo, para que les permita entregar otro día.

Los cambios que se quieren implementar en Productos El Selecto no son fáciles, pero todos los miembros de la organización se encuentran motivados y comprometidos para dar inicio a este proceso.

A continuación anotaremos diez normas que deben utilizarse como una guía:

1. La organización debe creer y estar segura que el cambio, es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el panorama del futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
3. Deben identificarse y eliminar las barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar detrás de la estrategia de convertir en realidad la visión.
5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Deben suministrarse a todos una retroalimentación continua.
9. Deben suministrarse entrenamiento para corregir el comportamiento no deseado.
10. Deben establecer sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

Estas diez normas son un modelo que se debería seguir en toda empresa, pero podríamos aumentar o disminuir según como se presente la necesidad en el lugar de trabajo.

## **2.5 MEDIDORES E INDICADORES**

Para poder controlar, comparar o mejorar cualquier proceso y conocer qué está sucediendo con el mismo, el responsable de un proceso debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso.

Estos medidores e indicadores deben ser usados, entre otros propósitos, para:

- n Evaluar el desempeño de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- n Establecer si el proceso es estable o no.
- n Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- n Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- n Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- n Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- n Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan.

### **2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS BUENOS INDICADORES Y MEDIDORES**

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

**Poderse medir.-** Significa que, lo que se desea medir se pueda medir, ya sea en términos del grado o frecuencia de la cantidad.

**Tener significado.-** Debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usen.

**Poderse controlar.-** El indicador debe poderse controlar

## 2.5.2 TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultado. En el primer caso, se puede medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en: Indicadores de eficacia o de eficiencia.

El indicador de eficacia, mide el logro de los resultados propuestos.

Los indicadores de eficacia, se enfocan en el qué se debe hacer.

Un medidor de eficiencia, mide el rendimiento de los resultados utilizados en las actividades ejecutadas dentro del proceso

El conjunto de eficacia y eficiencia es conocido con el término de EFECTIVIDAD.

INDICADORES	SE MIDE	FORMULA	PERIODO
EFICIENCIA	LOGRO RESULTADOS PROPUESTOS	$\frac{e=\text{Error Operat. Detectado}}{\text{N}^{\circ} \text{ Clientes Atendidos}}$	Diario
EFICACIA	SE ENFOCA EN LO QUE SE DEBE HACER	$\frac{E=\text{Capacidad de Prod.}}{\text{N}^{\circ} \text{ Clientes}}$	Diario
CALIDAD	CLIENTES SATISFECHOS	$\text{Ci} = \text{Cl. Satisfechos} - \text{Cl. insatisfechos.}$	Mensualmente

## **MEDIDORES O INDICADORES DE RESULTADO**

Estos indicadores miden la conformidad o inconformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente. También miden la efectividad de satisfacer al cliente.

Esto significa que es importante conocer y considerar las necesidades y expectativas

### **2.5.3 MEDIDORES O INDICADORES DE PROCESO**

Se diferencian de los indicadores de resultado, en que miden la variación existente en el proceso, midiendo las actividades del proceso, esto es, cómo se hace el mismo. En constante con los medidores o indicadores de resultado que miden las salidas del proceso, la conformidad o inconformidad general con los requisitos válidos, miden el que hace el proceso.

Algunas guías prácticas:

- n     Escoja puntos de control en el proceso
  - n     Decida como medir cada punto de control
  - n     Escoja los más significativos, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
1.    ¿Qué desea medir?
  2.    ¿Qué datos existen actualmente, con qué frecuencia se obtienen, están disponibles?
  3.    ¿Qué tipos de datos se tomarán, variables o atributos?
  4.    ¿Con qué periodicidad?
  5.    ¿Cuántos datos se requieren para el análisis del proceso?
  6.    ¿Cuál es el costo de obtener datos?
  7.    ¿Cómo se analizarán los datos?
  8.    ¿Necesitan las personas que operan el proceso entrenamiento en recolección de datos y su análisis?

## **¿CÓMO ES SU COMPOSICIÓN?**

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- **Nombre:** Es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- **Formas de cálculo:** Al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documentado o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

## **CLASES DE INDICADORES DE GESTION**

- **Indicador de rendimiento:** Cociente entre producción real y la esperada
- **Indicador de productividad:** Cociente entre los valores reales de la producción y los esperados

## **INDICADORES TÍPICOS DE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

A pesar de que no existe un directorio de indicadores de gestión, sí existen algunos indicadores de uso generalizado. En esta parte final se presentan algunos de los indicadores más utilizados en las áreas de suministros, recursos humanos, finanzas, productos y servicios y medios de producción.

## INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción.}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Productividad de mano de obra	=	$\frac{\text{Producción.}}{\text{Horas-hombre trabajadas}}$
Indicador horas-trabajador	=	$\frac{\text{Horas - hombre trabajadas.}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$
Indicador horas extra en el periodo	=	$\frac{\text{Total horas extra.}}{\text{Total horas trabajadas}}$
Indicador ventas-trabajador	=	$\frac{\text{Ventas totales.}}{\text{Número promedio de trabajadores}}$

## INDICADORES DE ESTRUCTURA FINANCIERA

Indicador capital de trabajo	=	$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Activo circulante}}$
Independencia financiera	=	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$

## INDICADORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Rentabilidad por producto	=	$\frac{\text{Margen.}}{\text{Total ventas}}$
Índice de comercialidad	=	$\frac{\text{Venta producto}}{\text{Ventas totales}}$
Nivel de calidad	=	$\frac{\text{Total productos sin defectos}}{\text{Total productos elaborados}}$



## PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

### ABASTECIMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes

## TRANSPORTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del Transporte (Rentabilidad vs. Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado

## INVENTARIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de Mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas Acumuladas x 100}}{\text{Inventario Promedio}}$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de Mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantas	$\frac{\text{Inventario Final x 30 días}}{\text{Ventas Promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de

	veces dura el inventario que se tiene.		ser perdido o sufrir obsolescencia.
Exactitud del Inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico	$\frac{\text{Valor Diferencia (\$)}}{\text{Valor Total de Inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas

## ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de Almacenamiento por Unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo Unidad Despachada por	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro de distribución.

Nivel de Cumplimiento Del Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por Metro Cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

## SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de Pedidos no Entregados a Tiempo}}{\text{Total de Pedidos Despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.

## FINANCIEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos Logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas Totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de Contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

### 2.6 AREA FINANCIERA

Tiene una gran importancia dentro de la actividad que realiza una empresa, esta encargada del manejo económico y es la responsable de guiar por un camino correcto a la organización. Las actividades principales que se realiza en esta área son:

- § Análisis de costos
- § Fija y determina precios de venta
- § Flujos de caja
- § Formas de pago

§ inversiones

§ prestamos

§ Hipotecas

### **2.6.1 BALANCE GENERAL**

El balance es el fiel reflejo de la situación económica de la empresa, proporciona información sobre los activos, pasivos y patrimonio en una fecha determinada (el último día del año natural o fiscal).

El activo circulante viene determinado por aquellos activos que pueden hacerse líquidos (convertirse en dinero) con relativa rapidez (menos de un año); estos activos incluyen el dinero en caja, las cuentas corrientes, los pagos pendientes, los productos almacenados y las inversiones a corto plazo en acciones y bonos. Los fijos están constituidos por los activos físicos de la empresa —terrenos, edificios, maquinaria, vehículos, equipos informáticos y mobiliario. En el inmovilizado también se incluyen las propiedades que tiene la empresa en otras y activos intangibles como las patentes y las marcas registradas.

Los pasivos son las obligaciones de la empresa hacia terceros, como pueden ser los acreedores comerciales. El pasivo exigible a corto plazo viene determinado por lo que hay que pagar en un periodo inferior al año, incluyendo impuestos, préstamos a corto plazo y el dinero adeudado a los proveedores de bienes y servicios. El pasivo exigible a largo plazo está constituido por las deudas con plazo de vencimiento superior al año, como los bonos, las hipotecas y los préstamos a largo plazo.

<b>PRODUCTOS EL SELECTO</b>						
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>(EN DÓLARES)</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>50,048.32</b>	<b>87,595.74</b>	<b>112,616.08</b>	<b>108,916.63</b>	<b>85,541.88</b>	<b>96,349.79</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>19,309.24</b>	<b>58,386.01</b>	<b>70,331.11</b>	<b>63,957.12</b>	<b>56,841.17</b>	<b>81,366.21</b>
Caja Bancos	41.56	34,079.80	45,665.29	33,426.27	21,849.87	45,929.76
Ctas por cobrar contado	14,491.65	6,418.91	7,083.91	7,747.58	8,410.39	9,072.61
Ctas por cobrar 45 días		10,666.04	11,770.97	12,873.77	13,973.30	16,649.23
Ctas por cobrar 60 días		1,349.26	1,489.35	1,628.88	1,768.23	1,907.46
<b>INVENTARIOS</b>	<b>1,578.02</b>	<b>5,211.70</b>	<b>3,691.53</b>	<b>7,611.76</b>	<b>9,843.92</b>	<b>7,059.40</b>
Productos Terminados	243.77	63.95	94.08	35.54	72.55	4.09
Materia Prima	518.87	1,287.88	287.87	237.08	8,170.66	5,638.02
Suministros y Materiales	815.38	3,859.87	3,309.58	7,339.14	3,600.72	1,417.30
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>3,281.13</b>	<b>660.30</b>	<b>630.06</b>	<b>668.87</b>	<b>995.44</b>	<b>747.75</b>
Crédito Tributario se paga en marzo	1,785.27	291.62	223.18	223.87	270.84	226.65
Retenciones a la Fuente	1,495.86	368.68	406.88	445.00	724.60	521.10
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>19,115.36</b>	<b>20,610.00</b>	<b>36,521.31</b>	<b>39,299.29</b>	<b>26,443.93</b>	<b>13,588.58</b>
<b>FIJO DEPRECIABLE</b>						
Muebles y Enseres	2,300.03	1,752.58	1,559.64	1,366.69	1,173.75	980.80
Depreciación Acumulada (-)	370.58	18.08	18.08	18.08	18.08	18.08
Maquina y Equipos	2,311.60	3,531.71	1,812.58	24,760.08	16,640.94	8,521.79

Depreciación Acumulada (-)	754.01	143.26	143.26	676.60	676.60	676.60
Herramientas	806.67	596.99	453.72	310.46	167.19	23.92
Depreciación Acumulada (-)	178.38	11.94	11.94	11.94	11.94	11.94
Terrenos	14,900.00	14,900.00	14,900.00	0.00	0.00	0.00
Vehiculos		0.00	18,333.33	13,333.33	3,533.33	5,133.33
Depreciación Acumulada (-)		0.00	366.67	366.67	366.67	366.67
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>11,823.72</b>	<b>8,599.72</b>	<b>5,763.66</b>	<b>5,660.22</b>	<b>2,256.78</b>	<b>1,395.00</b>
<b>DIFERIDO</b>						
Instalaciones	11,843.80	8,851.72	5,992.28	3,248.84	505.40	0.00
Amortización acumulada (-)	3,020.08	252.00	228.62	228.62	228.62	0.00
Gastos de Constitución			0.00	1,470.00	1,110.00	750.00
Amortización acumulada Gastos C (-)			0.00	30.00	30.00	30.00
Marcas y Patentes			0.00	1,225.00	925.00	700.00
Amortización acumulada M y P (-)			0.00	25.00	25.00	25.00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>50,048.32</b>	<b>87,595.74</b>	<b>112,616.08</b>	<b>108,916.63</b>	<b>85,541.88</b>	<b>96,349.79</b>
<b>PASIVO</b>	<b>17,825.81</b>	<b>9,418.79</b>	<b>25,552.90</b>	<b>46,006.32</b>	<b>35,527.68</b>	<b>31,950.40</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>17,825.81</b>	<b>9,418.79</b>	<b>25,552.90</b>	<b>46,006.32</b>	<b>35,527.68</b>	<b>31,950.40</b>
<b>RETENCIONES POR PAGAR</b>	<b>1,253.33</b>	<b>2,270.30</b>	<b>2,559.78</b>	<b>3,057.95</b>	<b>3,083.28</b>	<b>3,679.97</b>
Aporte IESS PATRON (11.15)		301.24	352.15	404.64	442.12	485.12
Aporte IESS	279.75	236.23	295.30	339.32	370.75	485.12
Ret. En la fuente	35.05	184.34	203.44	445.00	241.53	521.10

IVA Ret. Crédito Tributario 30 %	507.21	663.63	732.38	800.99	863.52	937.98
Impuesto Valor Agregado	1,406.64	2,212.11	2,441.27	2,669.98	2,898.40	3,126.62
<b>ACREEDORES VARIOS</b>	<b>16,372.28</b>	<b>7,148.49</b>	<b>22,993.12</b>	<b>42,948.37</b>	<b>32,444.40</b>	<b>28,755.55</b>
Proveedores		5,260.00	2,224.81	5,513.00	10,185.00	12,811.00
Obligaciones por pagar	15,886.52	1,704.15	20,564.87	37,212.87	22,017.87	15,884.00
Provisiones Ctas Incobrables	485.76	184.34	203.44	222.50	241.53	260.55
Sobregiro						
<b>PATRIMONIO</b>	<b>32,422.71</b>	<b>76,176.95</b>	<b>87,063.17</b>	<b>62,910.31</b>	<b>50,014.20</b>	<b>64,399.39</b>
<b>CAPITAL</b>				<b>7,000.00</b>	<b>15,000.00</b>	<b>15,000.00</b>
<b>Capital Suscrito y pagado</b>						
<b>RESULTADOS</b>	<b>32,422.71</b>	<b>48,311.45</b>	<b>87,063.17</b>	<b>55,910.31</b>	<b>35,014.20</b>	<b>48,914.27</b>
Utilidad Acum. Ejercicio Anterior		32,422.71	45,754.24	41,308.93	14,601.38	20,412.82
Utilidad del Ejercicio	32,422.71	45,754.24	41,308.93	14,601.38	20,412.82	28,501.45

## 2.6.2 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Refleja el resultado obtenido a partir del desarrollo de la actividad de la empresa en un plazo determinado, ya sea el trimestre o el año, reflejando los ingresos, gastos y pérdidas y beneficios obtenidos durante ese periodo por la empresa.

Los ingresos reflejan las cantidades obtenidas por la venta de los bienes o servicios producidos por la empresa, mientras que los gastos reflejan todas aquellas transacciones que hacen posible que la empresa desarrolle su actividad, por lo que en ellos se incluyen los salarios, los alquileres, el pago de intereses y los impuestos.



**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2006 A 2011**

**(EN DÓLARES)**

CUENTAS	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>INGRESOS</b>	<b>150,032.57</b>	<b>176,505.08</b>	<b>194,789.85</b>	<b>213,239.21</b>	<b>231,264.96</b>	<b>249,474.18</b>
Ventas Netas Gravadas	150,032.57	176,505.08	194,789.85	213,239.21	231,264.96	249,474.18
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>150,032.57</b>	<b>176,505.08</b>	<b>194,789.85</b>	<b>213,239.21</b>	<b>231,264.96</b>	<b>249,474.18</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>98,159.22</b>	<b>96,175.17</b>	<b>111,540.56</b>	<b>134,536.48</b>	<b>145,724.23</b>	<b>156,410.39</b>
<b>MATERIA PRIMA UTILIZADA</b>	<b>51,366.81</b>	<b>45,521.99</b>	<b>50,099.01</b>	<b>77,762.79</b>	<b>83,855.52</b>	<b>88,471.64</b>
Inv. Inicial	348.00	18,148.76	28,776.70	14,701.40	100,905.05	89,199.87
Compras en el País	51,537.68	46,291.00	49,099.00	77,712.00	89,789.10	87,939.00
Inv. Final (-)	518.87	18,917.77	27,776.69	14,650.61	106,838.62	88,667.22
<b>SUMINISTROS Y MATERIALES</b>	<b>16,334.71</b>	<b>7,886.19</b>	<b>11,713.96</b>	<b>10,460.99</b>	<b>11,635.42</b>	<b>14,340.60</b>
Inv. Inicial	529.00	40,573.88	52,459.00	60,577.61	65,877.29	57,496.63
Compras en el País	16,621.03	10,883.32	11,163.68	14,430.55	7,897.00	12,167.18
Inv. Final (-)	815.38	43,577.01	51,907.72	64,607.37	62,138.87	55,313.21
<b>PRODUCCION TERMINADA</b>	<b>88.23</b>	<b>384.28</b>	<b>105.87</b>	<b>218.54</b>	<b>-37.01</b>	<b>68.46</b>
Inv. Inicial	332.00	1,122.43	800.16	456.48	369.08	386.83
Inv. Final (-)	243.77	738.21	694.29	237.94	406.09	318.37

<b>GASTOS DE FABRICACION</b>	<b>30,369.47</b>	<b>42,382.71</b>	<b>49,621.73</b>	<b>46,094.15</b>	<b>50,270.30</b>	<b>53,529.69</b>
Mano de Obra	11,400.00	27,429.56	31,242.70	34,901.86	38,536.14	41,334.12
Beneficios Sociales y otros	8,641.16	4,785.24	7,940.98	3,483.51	3,882.90	4,239.35
Agua, luz, telefono, comunicaciones	1,645.75	1,922.96	2,061.90	2,159.02	1,885.71	1,890.42
Combustible	920.50	1,975.70	2,469.63	2,505.27	1,396.16	1,404.93
Repuesto y accesorios	1,615.61	1,211.69	1,214.71	911.04	913.31	940.71
Mantenimiento y Reparaciones	2,786.67	1,924.48	1,868.59	784.42	550.05	441.71
Deprec. Activos Planta	902.58	164.67	164.67	164.67	164.67	164.67
Uniformes, Utiles de trabajo y Otros	511.28	514.09	515.89	517.18	518.39	520.81
Trabajos Ocasionales	1,871.17	0.00	430.80	0.00	164.08	0.00
Paseo Anual		1,800.00	1,908.00	1,912.77	1,917.55	1,922.35
Otros Gastos	74.75	114.32	107.45	107.77	108.10	108.42
Mant. y Reparaciones maquinas y comp.			252.00	252.63	253.26	253.89
Atencion medica			306.00	306.77	307.53	308.30
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTO EN VENTAS</b>	<b>3,411.04</b>	<b>3,138.45</b>	<b>3,245.15</b>	<b>1,728.54</b>	<b>1,419.11</b>	<b>1,400.73</b>
Gasto de viaje, movil	2,651.75	2,781.42	2,887.17	1,327.74	1,029.06	1,009.70
Fletes	594.29	124.71	125.02	125.34	125.65	125.96
Mantenimiento Vehiculo	165.00	232.32	232.96	275.47	264.40	265.07
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>16,039.60</b>	<b>31,437.22</b>	<b>38,695.20</b>	<b>62,372.81</b>	<b>63,708.79</b>	<b>63,161.61</b>
Sueldos y Jornales	6,340.00	14,400.00	15,840.00	17,895.10	19,684.61	21,908.97
Beneficios sociales	1,974.09	1,786.60	2,669.77	1,181.95	1,332.64	1,483.23
Alimentacion		5,100.00	5,258.00	4,899.22	4,807.19	4,819.21

Impuestos y Contribuciones	162.00	166.86	173.02	178.21	183.56	189.06
Atenciones sociales, Agasajos	1,456.31	1,820.39	2,275.48	2,281.17	2,286.88	2,292.59
Depreciaciones y Amortizaciones	159.58	1,505.36	3,844.22	15,725.46	16,258.80	13,972.60
Intereses y Comisiones	2,540.76	1,158.77	2,985.92	5,796.44	3,953.44	2,436.83
Honorarios y otras remuneraciones	1,350.00	2,160.00	2,165.40	2,170.81	2,176.24	2,181.68
Telefono Comunicaciones	73.86	1,009.05	1,011.57	972.15	932.31	934.81
Varios	1,983.00	675.00	1,170.05	554.67	447.24	448.35
Gasto Decimo Tercer Sueldo Diciembre			0.00	4,253.81	4,652.95	5,012.14
Gasto Decimo Cuarto Sueldo sept			0.00	2,210.00	2,340.00	2,470.00
Gasto Fondos de Reserva jun			0.00	2,126.91	2,326.47	2,506.07
Gasto Vacaciones			1,301.78	2,126.91	2,326.47	2,506.07
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>19,450.64</b>	<b>34,575.67</b>	<b>41,940.36</b>	<b>64,101.35</b>	<b>65,127.90</b>	<b>64,562.34</b>
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>117,609.86</b>	<b>130,750.84</b>	<b>153,480.92</b>	<b>198,637.83</b>	<b>210,852.14</b>	<b>220,972.73</b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>32,422.71</b>	<b>45,754.24</b>	<b>41,308.93</b>	<b>14,601.38</b>	<b>20,412.82</b>	<b>28,501.45</b>

### 2.6.3 PRESUPUESTO DE CAJA – FLUJO DE CAJA

Se basa en hechos reales históricos que están en la contabilidad. Es una estimación programada de manera sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización o empresa durante un periodo determinado.

Presupuesto es una parte del proceso de planificación y programación a largo plazo, la cual se debe ser una herramienta dentro del proceso de planificación, además constituye un plan que resume la totalidad de las actividades de una empresa para un periodo futuro.

FLUJO DE CAJA	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
<b>SALDO INICIAL</b>	4156	32,924.41	44,388.89	29,843.18	15,312.41	44,800.13
<b>INGRESO VENTAS</b>	0.00	17,109.04	22,961.90	21,907.31	21,872.60	29,132.57
Clas por cobrar contado		4,840.23	5,009.80	7,035.99	7,637.32	14,655.54
Clas por cobrar 45 días		11,354.72	15,711.95	14,155.78	12,643.58	13,639.11
Clas por cobrar 60 días		1,214.09	1,340.15	715.55	1,591.09	837.92
<b>TOTAL</b>	<b>41.56</b>	<b>50,093.45</b>	<b>66,450.79</b>	<b>50,750.43</b>	<b>37,195.01</b>	<b>73,932.70</b>
SUELDOS		3,733.61	4,170.66	4,742.43	5,071.96	5,494.51
COMPRA MATERIA PRIMA		4,801.50	4,865.00	5,510.00	0.00	12,211.00
COMPRA INSUMOS		0.00	783.81	0.00	105.00	600.00
SERVICIOS PUBLICOS		293.43	329.00	425.94	310.39	311.72
COMBUSTIBLE		565.84	707.30	725.60	272.82	274.75
ALIMENTACION PERSONAL		700.00	770.00	400.00	400.00	401.00
PRESTAMO BANCARIO		853.05	843.43	1,595.70	1,595.70	652.22
IMP Y CONTRIBUCIONES		13.91	244.93	430.72	268.37	190.83
INTERESES Y COMISIONES		28.08	230.51	415.32	263.07	175.08
BENEFICIOS SOCIALES		2,719.49	3,472.15	404.64	442.12	485.12
MANTENIMIENTO Y REVESTOS		251.37	231.86	213.14	159.54	150.89
ATENCION MEDICA		25.00	25.60	25.98	25.03	25.89
MANTENIMIENTO MAQUINARIA		20.00	21.00	21.05	21.11	21.15
UNIFORMES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASEO		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
ATENCIONES SOC. AGASAJOS		1,820.39	3,776.49	2,281.12	2,286.08	2,293.59
OTROS GASTOS Y VARIOS		129.09	128.95	129.28	63.14	63.31
IMPUESTOS		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS DE CONSTITUCION		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

MARCAS Y PATENTES		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DECIMOS TERC, CUART, F,RES Y VAC		0.00	1,301.78	0.00	4,058.81	4,652.95
<b>TOTAL</b>		<b>15,953.65</b>	20,785.50	17,324.22	15,335.14	28,002.94
<b>SALDO final DE CAJA</b>	<b>-41.56</b>	<b>34,079.80</b>	45,665.29	33,426.27	21,849.87	45,929.76

## **CAPITULO III**

---

### **LA MICROEMPRESA**

- **ANÁLISIS FODA**
- **MANUAL DE FUNCIONES**
- **MANUAL PROCEDIMIENTOS**
- **ANALISIS CORRELACION**

### 3. ADMINISTRACION GENERALIDADES

#### 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

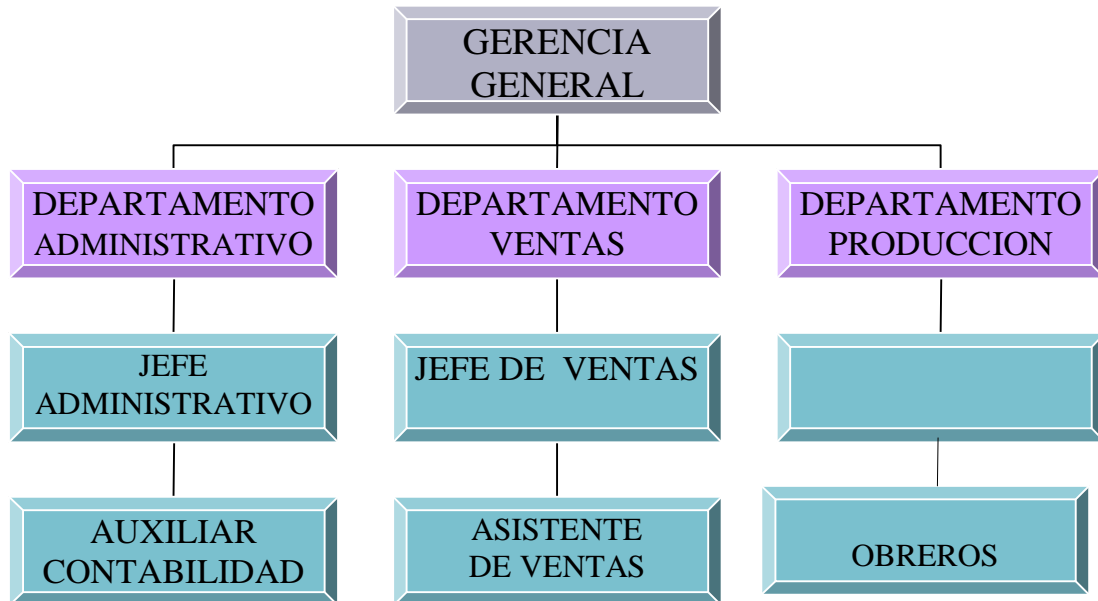
Toda organización cualquiera que esta sea se enfrenta al problema de cómo organizarse internamente para operar mejor. Las actividades organizacionales son complejas e incluyen diversas tareas que deben ser coordinadas e integradas, por lo tanto la estructura organizacional es de fundamental importancia.

La estructura organizacional es la manera de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional.

<b>NIVELES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>
---

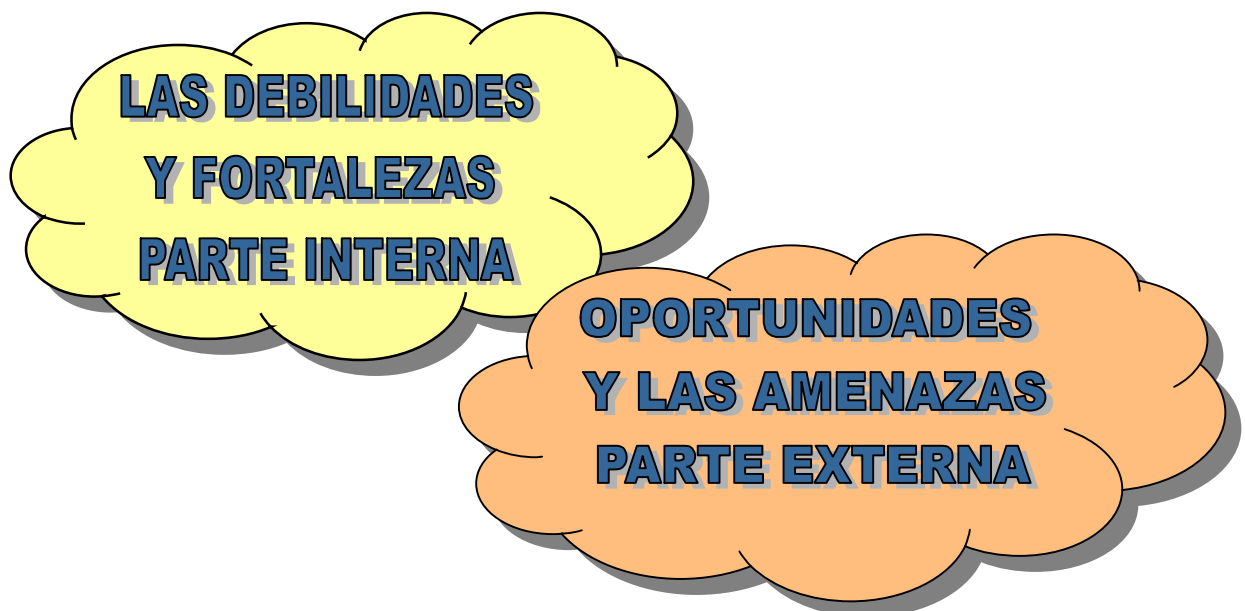
NIVEL ALTO	Presidentes, Directores, Gerentes Generales
NIVEL MEDIO	Gerentes de línea
NIVEL OPERACIONAL	Supervisores
EJECUCIÓN	Funcionarios, Obreros

En Productos El Selecto, el organigrama que se elaborará tiene una estructura plana, que se presenta una mayor flexibilidad con el manejo de los cargos.



### 3.2 ANÁLISIS FODA

El diagnóstico FODA es usado frecuentemente en el campo empresarial, ya que nos permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que se enfrenta la empresa diariamente en un mercado muy competitivo.



#### FORTALEZAS

- Adecuada infraestructura para la producción, almacenaje de la materia prima y producto terminado
- Se utilizan materias primas e insumos de calidad.

- Adecuado manejo de inventarios
- Estabilidad laboral

### **OPORTUNIDADES**

- Implementar alianzas estratégicas con clientes y proveedores.
- Crecimiento sostenido a largo plazo.
- Introducir productos nuevos y consolidarlos en el mercado.

### **DEBILIDADES**

- Falta de tecnología para desarrollar nuevos productos.
- Falta de Capital de trabajo
- No se tiene manual de funciones; el mismo que nos servirá a delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados en la organización.
- No se dispone de adecuada logística para la entrega de los pedidos.
- No se tiene definido los procesos, se trabaja de manera empírica, en base a la experiencia que se tiene.
- No se tiene registrada la marca, esto puede causar problemas ya que estamos trabajando como productos el selecto y puede otra empresa registre esta marca y podríamos tener inconvenientes en el futuro.

### **AMENAZAS**

- Desastres naturales que afecten la producción de las materias primas.
- En la época de verano, el plátano no se desarrolla adecuadamente.
- Ingreso de productos importados.
- Especulación en los precios de la materia prima.
- Mercado Informal; existen muchos negocios que no cumplen con requisitos de calidad, registros sanitarios y las leyes tributarias.

### **3.3 EL MANUAL DE FUNCIONES**

Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

El objetivo primordial es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por si solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Es obvio que para implementar exitosamente todos los documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de mas alto rango, llámese gerentes, jefes de departamento, dueños. Todos deben ser consientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la empresa. De no ser así, no vale la pena poner esfuerzos en un tema que de antemano no va a tener éxito.

#### **DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL CARGO**

El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

#### **OBJETIVO ESTRATÉGICO DEL CARGO**

Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades de dicho cargo en la estructura de la empresa.



## **FUNCIONES BÁSICAS**

Incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador, con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo mas objetivamente posible.

## **PERSONAL RELACIONADO CON EL CARGO.**

Se parte de la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.

Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

## **PERFIL DEL CARGO**

Es la descripción del cargo y se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que deba ocupar una determinada función o cargo.

Debemos mencionar que la descripción del perfil de cargo sirve básicamente para poder realizar una adecuada selección del personal; si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, este nos puede servir de base para seleccionar el aspirante adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado

(relación hombre – cargo), se puede organizar el programa desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.<sup>3</sup>

### **3.3.1 DISEÑO Y ANÁLISIS DE CARGOS**

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

##### **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO**

Nombre del cargo: Gerente General  
Localización: Área administrativa  
Nº personas para el cargo: 1  
Dependencia directa: Ninguna

##### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Colaborar en línea directa con la administración, organizar, dirigir, coordinar y supervisar, las actividades, tareas, responsabilidades, obligaciones y deberes del personal, participando de las funciones del grupo, para brindar excelente atención al público incentivando e incrementando el nivel de ventas. Debe tener buenas relaciones con los clientes, proveedores, entidades financieras.

##### **TRABAJO REALIZADO**

##### **FUNCIONES RUTINARIAS**

- Analizar reportes de producción.
- Desarrollar planes de actividades y tareas según las necesidades que se tenga en la empresa.

- Cumplir con sus actividades y tareas dentro de la organización dando el ejemplo a los demás colaboradores.
- Coordinar y supervisar las funciones y actividades del personal en cada área de la empresa.
- Definir metas a mediano y largo plazo
- Analizar y aprobar desembolsos.
- Mantener nexos comerciales como representante de la empresa.
- Distribuir recursos.

#### **FUNCIONES PERIÓDICAS**

- Controlar la correcta operación de la empresa.
- Ejecutar acciones correctivas en procesos y conflictos de la empresa.

#### **FUNCIONES OCACIONALES**

- Motivador del personal.

#### **DOCUMENTOS QUE MANEJA**

- Reportes de crédito y cartera
- Reporte de producción
- Reporte de requerimientos de materia prima
- Estados financieros
- Análisis de la competencia.

#### **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO**

Nombre del cargo: Jefe de planta

Localización: Área Producción

Nº personas para el cargo: 1

Dependencia directa: Gerente General

## NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar y organizar el trabajo en la planta de acuerdo con los requerimientos estipulados en el área de producción.

## TRABAJO REALIZADO

### FUNCIONES RUTINARIAS

- Desarrollar planes de actividades y tareas según los requerimientos de la producción.
- Organizar las labores de producción de forma diaria, semanal y mensual
- Realizar reportes de producción.

### FUNCIONES PERIÓDICAS

- Controlar los procesos de producción.
- Realizar correctivos en procesos de producción.

### FUNCIONES OCACIONALES

- Coordinar actividades de mantenimiento y reparación de equipos de la planta de producción.

### DOCUMENTOS QUE MANEJA

- Reportes de requerimiento de materia prima.
- Reporte de producción
- Reporte de personal

## **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO**

Nombre del cargo: Contador

Localización: Área administrativa

Nº personas para el cargo: 1

Dependencia directa: Gerente General

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Registrar los movimientos contables de la empresa y realizar otras tareas que estén relacionadas

## **TRABAJO REALIZADO**

### **FUNCIONES RUTINARIAS**

- Registrar los movimientos contables.
- Registrar los ingresos y egresos.
- Pagos a los proveedores.
- Realizar desembolsos y dinero autorizado.

### **FUNCIONES PERIÓDICAS**

- Elaborar declaraciones impuestos
- Archivar documentación relacionada con la contabilidad.
- Elaborar retención de la fuente por egresos.
- Realizar conciliaciones bancarias
- Elaborar rol de pagos.
- Elaborar las planillas del seguro social.

### **FUNCIONES OCACIONALES**

- Analizar reportes de gastos.

## DOCUMENTOS QUE MANEJA

- Facturas.
- Cheques
- Estados de cuenta
- Estados financieros.
- Formularios para declaraciones de impuestos.
- Formularios para pago seguro social

## DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO

Nombre del cargo: Secretaria

Localización: Área administrativa

Nº personas para el cargo: 1

Dependencia directa: Gerente General

## NATURALEZA DEL TRABAJO

Realizar actividades y tareas de apoyo a las labores de contabilidad y Gerencia General.

## TRABAJO REALIZADO

### FUNCIONES RUTINARIAS

- Elaborar reportes, comunicaciones y memorando internos.
- Elaborar comunicados para clientes y proveedores
- Escribir y mandar correos.
- Organizar archivos.
- Archivar documentos.
- Recordar fechas

## **FUNCIONES PERIÓDICAS**

- Revisar permanentemente correos electrónicos
- Requisición de pedidos
- Impresión de pedidos
- Llevar al área de producción

## **DOCUMENTOS QUE MANEJA**

- Facturas.
- Correspondencia.
- Reportes.
- Comprobantes ingresos y egresos.

## **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO**

Nombre del cargo: Obrero

Localización: Área Producción

Nº personas para el cargo: 1

Dependencia directa: Jefe de planta

## **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realizar actividades específicas para la elaboración, preparación, y conservación de los diferentes productos que procesa la empresa.

## **TRABAJO REALIZADO**

### **FUNCIONES PERIÓDICAS**

- Las que sean asignadas en el área de producción.
- Limpieza de su sitio de trabajo y del equipo que utiliza.
- Limpieza general de la planta de producción.

## **DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DEL CARGO**

Nombre del cargo: Chofer

Localización: Área Producción

Nº personas para el cargo: 1

Dependencia directa: Jefe de planta.

### **NATURALEZA DEL TRABAJO**

Realizar labores de entrega y distribución de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes.

### **TRABAJO REALIZADO**

#### **FUNCIONES PERIÓDICAS**

- Organizar la entrega y los despachos de los productos.
- Entregar los despachos en el punto de venta de los clientes.

#### **FUNCIONES OCACIONALES**

- Realizar el mantenimiento del vehículo.
- Llevar al taller mecánico para los chequeos rutinarios

#### **DOCUMENTOS QUE MANEJA**

- Facturas
- Comprobantes de pedido de las diferentes sucursales.

## **3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Mediante los manuales de procesos podemos coordinar todas las actividades que realizaremos en la organización.





**PRODUCTOS EL SELECTO**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**TITULO DEL PROCESO: VENTAS**

EJECUTOR	TAREA	REGISTRO DE CALIDAD
Asistente	1.- Elaborar cuadro de requerimientos, en hoja electrónica, con datos específicos. (total cajas, unidades)	Cuadro de requerimientos de cliente
Jefe de Producción	2.- Entregar cuadro de requerimientos a Jefe de Producción para verificar stock	
Jefe de Producción	3.- Verificar stock, en base a cuadro de requerimientos de cliente, en caso de no existir, planifica producción lo más pronto posible para despachar.	
Jefe de Producción	4.- Recibir información de disponibilidad de mercadería, a través de cuadro de requerimientos aprobado por el jefe de producción, dejar una copia al J. de producción y otra a despachos.	
Jefe de Producción	5.- Organizar con despachos la distribución de mercadería en el transporte.	
Asistente	6.- Imprimir la factura, verificando el número consecutivo.	
Elaborado por	Revisado	Factura  Aprobado
Verónica Arias		

ANEXO: HOJA DE REQUERIMIENTO VENTAS



**PRODUCTOS EL SELECTO**  
**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**  
**TITULO DEL PROCESO: COMPRA MP**

EJECUTOR	TAREA	REGISTRO DE CALIDAD
Jefe de Producción	1.- El Jefe de Producción verifica el inventario de la MP	Kardex
Asistente	2.- Informa al departamento de compras la disponibilidad de mercadería	
	3.- Realiza la cotización de los precios	
	4.- Los proveedores envían proformas	
	5.- Se realizan la adquisición de la mercadería.	
	6.- Se recibe la mercadería verificando peso y calidad	
Asistente	5.- Verificar la calidad de la mercadería.	Factura
	6.- Se almacena la mercadería	
	7.- Se recibe la factura.	
	8.- Se realiza la retención	
Elaborado	Revisado	Aprobado
Verónica Arias		

ANEXO: HOJA DE REQUERIMIENTO COMPRAS



## PRODUCTOS EL SELECTO

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

#### TITULO DEL PROCESO: DISTRIBUCION

EJECUTOR	TAREA	REGISTRO DE CALIDAD
Jefe de Producción	1.- Se organiza con despachos la distribución de mercadería en el transporte.	
Asistente	2.- Se coloca la mercadería donde se va primero. (según horarios)	
	3.- Se llega al local donde se descarga la mercadería.	
	5.- Se ingresa la factura	
	6.- Se recibe un turno para despachar mercadería	
	5.- Es llamado a dejar la mercadería	
Asistente	6.- Es revisada la mercadería caja por caja verificando fechas y reg. Sanitarios de las fundas.	
	6.- Se coloca la mercadería en unos pallet en donde ingresa a bodega.	
	7.- Se espera para retirar hoja de ingreso de mercadería recibida del supermercado	
	8.- Es llamado en donde se entrega devoluciones si existiera o solamente la hoja de ingreso.	
Elaborado	Revisado	Aprobado
Verónica Arias		

### 3.5 ANALISIS DE CORRELACIÓN

En estadística el análisis de correlación es una técnica para medir la intensidad o el grado de interconexión entre variables que intentan determinar con que precisión describe o explica la relación de la variación dependiente e independiente.

	X	Y	X=X-X	Y=Y-Y	X <sup>2</sup>	XY	Y <sup>2</sup>
2001	0	66,702.54	2.50	48,831.14	6.25	122077.85	2,384,480,117
2002	1	85,295.31	1.50	30,238.37	2.25	45357.55	914,358,948
2003	2	124,155.52	0.50	8,621.84	0.25	-4310.92	74,336,146
2004	3	126,941.76	0.50	11,408.08	0.25	5704.04	130,144,317
2005	4	140,074.37	1.50	24,540.69	2.25	36811.04	602,245,525
2006	5	150,032.57	2.50	34,498.89	6.25	86247.24	1,190,173,687
<b>Sumatoria</b>	<b>15</b>	<b>693,202.07</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>17.50</b>	<b>291,886.79</b>	<b>5,295,738,738</b>

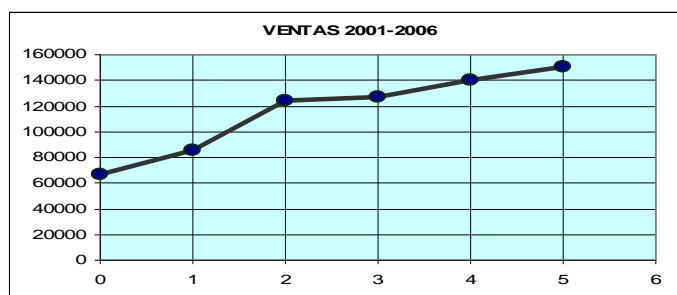
#### 3.5.1 DIAGRAMA DE DISPERSION

Es el gráfico estadístico que representa la relación entre varios pares de datos de 2 variables, al análisis también puede ser múltiple cuando se lo realiza entre más de 2 variables.

VARIABLE DEPENDIENTE: Se le conoce con la letra Y, es la variable que predice o calcula. Ej.: Edad, Ventas

VARIABLE INDEPENDIENTE: Se le conoce con la letra X, es la variable que proporciona las bases para el cálculo y se lo llama variable de predicción. Ej.: Peso, Compras.

La forma que presenta esta nube de puntos refleja el grado de correlación entre las variables.



En este cuadro nos indica cual ha sido el crecimiento en sus ventas desde el año 2001 hasta del 2006.

### CALCULO DE LA PENDIENTE

Pendiente, medida de la inclinación de una recta dada en un sistema de ejes cartesianos.

pendiente	0.000055
CORRELACION	95.88%
rango de error	4.12%

El análisis realizado demostró que en la empresa, ha existido un crecimiento en sus ventas entre los años 2001 al 2006.

Se ha obtenido un 95.88% en el análisis de correlación, lo que nos indica que la empresa esta teniendo un crecimiento y un margen de error del 4.12%.

### **3.6 EMPRESA LEGALMENTE CONSTITUIDA**

Productos El Selecto, realizará un cambio de su denominación laboral, ya que como Taller Artesanal, ha tenido un crecimiento importante, pero el mercado en la actualidad exige cambios importantes, uno de ellos es la transformación a una empresa legalmente constituida; ya que obtendríamos beneficios no solo los propietarios sino también los trabajadores, ya que mediante este cambio que se va a realizar tratamos de ser una empresa mucho más sólida, creíble ante las diferentes agencias financieras, ya que en la actualidad como taller artesanal hay poca credibilidad.

Es por este motivo que se transformará en una Compañía Anónima.

La Compañía Anónima, es una sociedad cuyo capital es dividido en acciones negociables, esta formado por las aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

La Compañía se constituirá mediante escritura pública que previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil.

La escritura de formación contendrá:

El lugar y fecha en que se celebre el contrato

El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla.

El objeto social, dedicadamente concretado;

Su denominación y duración;

Es importante que el capital social, con la exposición del número de acciones en que estuviere dividido el valor nominal de las mismas, su clase así como el nombre y la nacionalidad de los suscriptores del capital;

La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a estos y la parte de capital no pagado;

El domicilio de la compañía;

La forma de administración y las facultades de los administradores;

A forma y las épocas de convocar a las juntas generales;

La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía;

Las normas de reparto de utilidades;

La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y

La forma de proceder a la asignación de liquidaciones.

Otorgada la escritura de constitución se le entregará al Superintendente de Compañías, tres copias notariales solicitándole la aprobación de la constitución.

El Superintendente la aprobará, si se hubiera cumplido todos los requisitos legales dispondrá su inscripción en el Registro Mercantil, y la publicación por una sola vez de un extracto de la escritura y de la razón de la aprobación.

Anexo 1, Minuta de constitución simultánea de compañía anónima.

### **3.7 REGISTRO DE MARCA Y LOGOTIPO DE PRODUCTOS EL SELECTO**

Productos el Selecto va a proceder a registrar la marca y el logotipo con el que estamos trabajando durante estos años, para no tener ningún inconveniente en el futuro, lo cual se lo realizara en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

#### **¿QUÉ ES UNA MARCA?**

Una marca es cualquier signo distintivo que indica que ciertos productos o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada.

Es un signo que sirve para distinguir productos o servicios en el mercado.

La marca ayuda a los consumidores a identificar y comprar productos o servicios que se adecuen a sus necesidades.

#### **¿PARA QUE SIRVE UNA MARCA?**

La marca protege al titular o dueño, garantizándole el derecho exclusivo para su uso.

Tiene el derecho exclusivo de autorizar a terceros al uso de su marca, a cambio de un pago. Las marcas promueven la iniciativa y la libre empresa, así como la calidad y prestigio de los productos.

Protege al dueño de los competidores desleales y de los productos falsificados. Los dueños de las marcas registradas pueden obtener mejores beneficios económicos y mayor seguridad jurídica.



## **¿QUÉ SIGNO PUEDEN SER REGISTRADOS COMO MARCA?**

Denominativo: Un signo representado por letras o números, o la combinación de estos dos.

Gráfica: Un diseño o logotipo.

Mixta: Una combinación de las dos anteriores.

Formas tridimensionales: Como los envases.

## **¿EN QUÉ LUGAR SE DEBE PRESENTAR LA SOLICITUD?**

En las Oficinas Públicas Autorizadas:

a) Oficina matriz del IEPI. Quito.

Solo esta oficina está autorizada en dar una fecha de presentación (día, hora y minutos) que es la que hace nacer el Derecho de Prioridad de una marca, pero siempre y cuando se presente la documentación necesaria.

b) Oficina Regional del Litoral. Guayaquil.

c) Oficina Regional del Austro. Cuenca.

Estas dos oficinas no dan fecha de presentación sólo realizan la recepción de documentación.

## **¿CUÁL ES EL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE UNA MARCA?**

Llenar una solicitud o formulario que entrega el IEPI.

Adjuntar:

- Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (USD54,00).
- El nombramiento del representante legal: Persona Jurídica nacional.
- Poder: Persona Jurídica extranjera.
- Arte (1) y etiquetas (6) en el caso de que una marca tiene diseño.
- Documento de Prioridad

Examen de cumplimiento de los requisitos formales.

Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (circula mensualmente).

Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las marcas.

Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no el registro de la marca.

El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.

Emisión del título en el caso de aprobación de la marca, previo el pago de una tasa de USD 28,00 (pago único, cada 10 años).

Tiempo aproximado del trámite: 5 a 6 meses.

### **3.7.1 FORMULARIO DE REQUISITOS.**

Para lo cual en la dirección de marcas se ha entregado un flujo general de proceso de trámite en el cual consta lo siguiente:

- a.** Todo tramite debe ir patrocinado por la firma de un abogado, indicando su número de matrícula en el Colegio de Abogados, número de casillero IEPI o judicial o dirección en el caso de provincia.
  
- b.** Proceso previo y discrecional de Búsqueda de Signos Distintos.
  - b.1.** Llenar la solicitud que se entrega en el IEPI (5 centavos de dólar americano) o bajar un ejemplar de la pagina Web (formato de solicitud de marcas).
  - b.2.** Búsqueda de archivos
    - b.2.a.** Búsqueda parcial (marcas, nombres comerciales, nombres de servicios)  
USD 8,00
    - b.2.b.** Búsqueda completa (todas las anteriores) USD 16,00
  
- c.** Inicio del trámite.
  - 1.** Llenar la solicitud que se entrega en el IEPI o bajar un ejemplar de la página WEB (formato de solicitud de marcas).
  - 2.** Adjuntar el comprobante original de pago de la tasa de registro de marcas  
USD 54,00
  - 3.** Adjuntar los siguientes documentos según el caso.
    - 3.1.** Personas Naturales nacionales: copia simple de cédula y papeleta de votación.
    - 3.2.** Personas Naturales Extranjeras: copia simple de pasaporte o cédula de identidad.
    - 3.3.** Persona Jurídica Nacional: copia simple de nombramiento de representantes legales que suscriben la solicitud, debidamente inscritos en el Registro Mercantil.
    - 3.4.** Persona Jurídica Extranjero: copia simple de poderes debidamente legalizados en el extranjero.
  - 4.** Examen de cumplimiento de requisitos formales.

- 4.1. Notificación para que se completen los documentos.
  
5. Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta de la Propiedad Intelectual del IEPI.
  
6. Término de 30 días contados a partir de la fecha de circulación de la Gaceta para que terceros puedan presentar Oposiciones.
  
7. Examen de registrabilidad para verificar si procede o no el registro de la marca.
  
8. Resolución emitida por el Director Nacional de Propiedad Nacional de Propiedad Industrial conociéndose el registro de la marca.
  
9. Pago de tasa por USD 28,00
  
10. Emisiones y otorgamiento del Título de la marca con duración de 10 años.

## **CAPITULO IV**

---

### **PROCESOS**

- **QUÉ ES UN PROCESO**
- **ESQUEMA DE UN PROCESO**
- **FLUJOGRAMAS**

## 4. PROCESOS

### 4.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

No existe producto sin un proceso o proceso sin un producto, para lo cual anotaremos algunas definiciones y así podremos entender de una mejor manera los términos relacionados con la Gestión por Procesos, que son necesarios y debemos tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior:

“Proceso es el conjunto de actividades relacionadas y ordenadas con las que se consigue un objetivo determinado”.

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportando por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso”.

### CARACTERÍSTICAS DE UN PROCESO

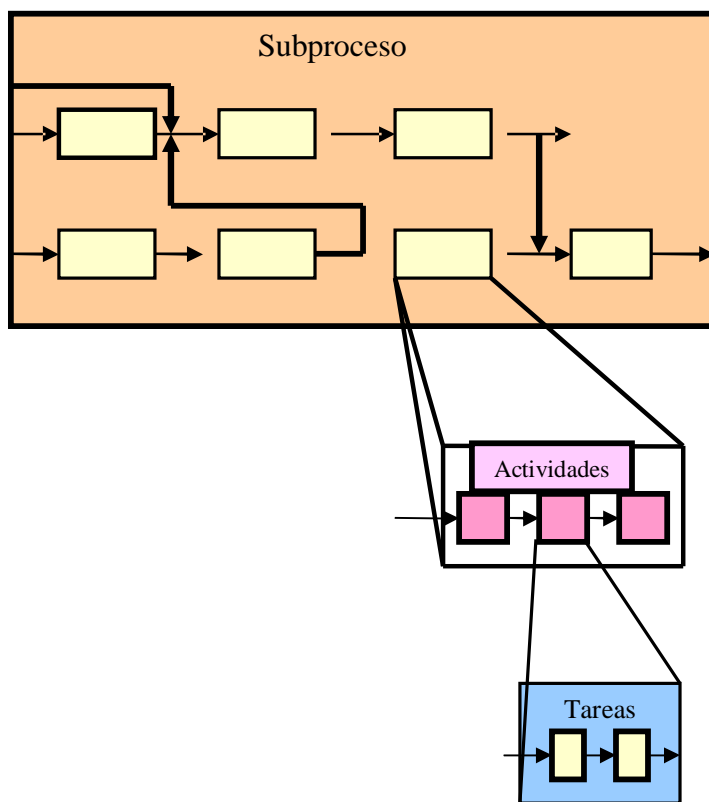
- No están identificados
- No tienen una responsabilidad directa
- Son muy largos
- No se conoce bien su duración
- Tienen muchas actividades sin valor

El empresario debe considerar a los procesos como una herramienta para:

- ✚ El diseño y definición de planes, programas y proyectos
- ✚ El diseño, integración, organización, dirección y control de sistemas
- ✚ La optimización del trabajo

- La evaluación de resultados
- Establecimientos de normas de calidad
- El aumento y control de la eficiencia

## JERARQUIA DEL PROCESO



Todo subproceso está determinado por un número de actividades, las mismas que tienen lugar dentro de todos los procesos, es decir son las acciones que se requieren para generar un determinado resultado. Las actividades constituyen la parte más importante de los diagramas de flujos.

Cada actividad consta de un determinado número de tareas. Por ejemplo: algunas de las que forman parte de la revisión del proceso de fritura de los chifles deberían cerciorarse de:

1. Hay suficientes aceite para la fritura
2. Hay sal para poner en los chifles
3. Hay fundas y las cajas para empacar

Normalmente, estas tareas están a cargo de un individuo o un grupo pequeño. Ellos se encargan hasta de la parte más mínima del proceso.

La persona responsable del proceso es nombrado por la gerencia el mismo que debe ser eficiente en el cumplimiento de sus obligaciones.

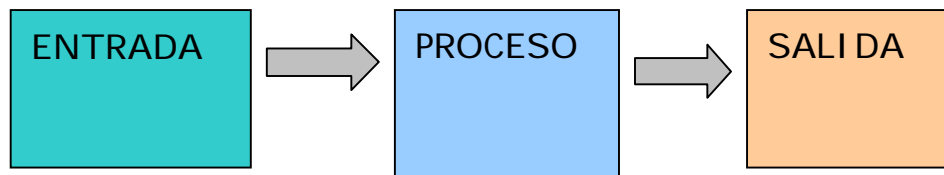
## **4.2 LA GESTIÓN POR PROCESOS**

Por que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En tendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.



#### 4.2.1 ESQUEMA DE UN PROCESO



#### SE HABLA REALMENTE DE PROCESO SI CUMPLE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS O CONDICIONES

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

#### 4.2.2 CONCEPTOS BÁSICOS

Otros términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- **Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

- **Proceso clave**: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- **Subprocesos**: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- **Sistema**: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.
- **Procedimiento**: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- **Actividad**: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- **Proyecto**: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- **Indicador**: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

### **4.3 EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

El mejoramiento de los procesos de la empresa es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a la organización a realizar avances significativos en sus procesos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

Elimine los errores

Minimice las demoras

Maximicen el uso de los activos

Sean fáciles de emplear

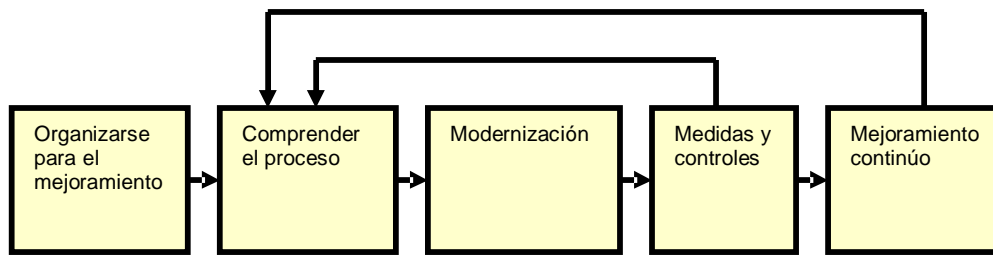
Sean amistosos con el cliente

Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes

Proporcionen a la organización una ventaja competitiva

Reduzcan el exceso de personal

### **LAS CINCO FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**



#### **4.3.1 ORGANIZACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO**

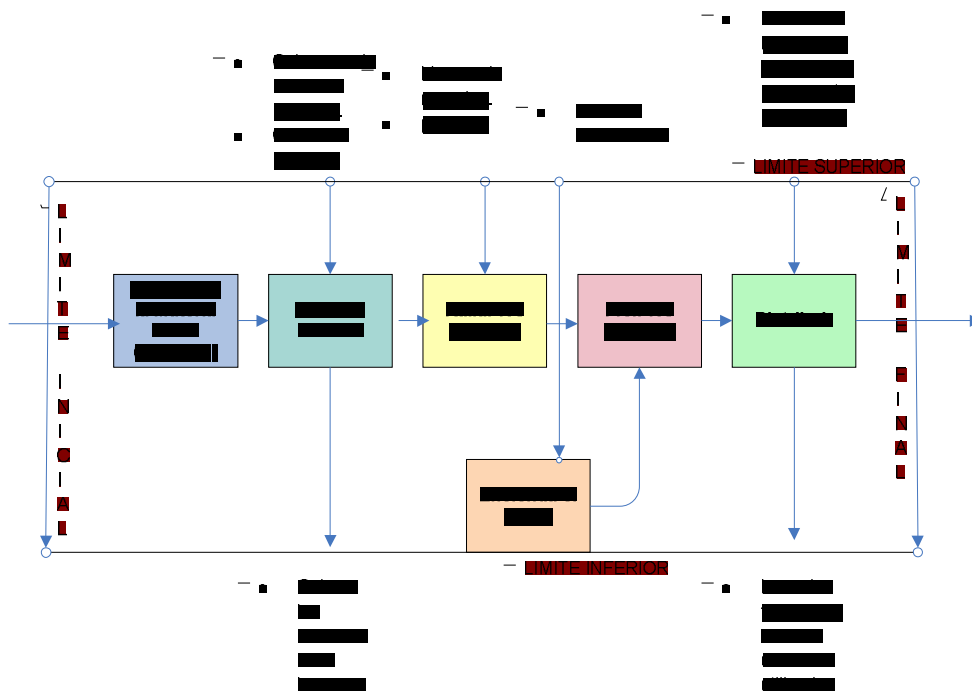
Para lograr esta fase debemos asegurar el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Realizar entrenamientos a los ejecutivos de la empresa, enfocando lo que se desea conseguir para el mejoramiento de la organización, para lo cual nos lleva a desarrollar un modelo en el mejoramiento, además debemos comunicar a los empleados cuales son las metas que se a trazado la empresa, revisar cuales son las estrategias si se tiene que mejorar o buscar una que sea idónea para el mejoramiento, revisar los requerimientos del cliente. Debemos seleccionar los procesos críticos con los que cuenta en la actualidad la empresa.

#### **4.3.2 COMPRENDER EL PROCESO**

El objetivo primordial de esta fase es comprender todas las dimensiones del actual proceso.

Debemos definir el alcance y misión del proceso que se ha planteado la empresa para el mejoramiento para lo cual debemos definir los límites iniciales y finales del proceso, además los límites superiores e inferiores. La selección de estos límites determina quienes se involucrarán en el proceso y que actividades se desarrollarán, como un ejemplo hemos tomado el proceso de la elaboración de los Chifles de plátano.



#### 4.3.2.1 GRÁFICAS DE DIAGRAMAS DE FLUJO.

Es la más antigua y consiste en modelar a través de representaciones graficas de la secuencia de las etapas o tareas individuales, el flujo de cada actividad se describe con un símbolo.

Según Chiavenato Adalberto; indica que el Diagrama de flujos una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

El diagrama de flujo de procesos de un operario se representa desde el punto de vista de las actividades que tenga que efectuar el operario, las cuales se han clasificado en cinco categorías: Operación, transporte, inspección, demora, almacenaje y actividad combinada.

**Operación:**



La operación sucede cuando se cambia alguna de las características físicas o químicas de un objeto, cuando se ensambla o se desmonta de otro objeto, o cuando se arregla o se prepara para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. La operación también se da cuando se entrega o se recibe la información o bien cuando se lleva a cabo un cálculo o se planea algo.

*Para cambiar*

### **Transporte:**



Se presenta cuando se mueve un objeto de un lugar a otro, excepto cuando tal movimiento es parte de la operación o es provocado por el operador de la estación de trabajo durante la operación o la inspección.

*Para mover*

### **Inspección:**



Sucede cuando se examina un objeto para identificarlo o para verificar la calidad o cantidad de cualquiera de sus características.

*Para verificar*

### **Demora:**



Un objeto tiene demora o está rezagado cuando las condiciones, con excepción de las que de manera intencional se modifican las características físicas o químicas del mismo, no permiten o requieren que se realice de inmediato el siguiente paso según el plan.

*Para esperar*

### **Almacenaje:**



Se da cuando un objeto se mantiene protegido contra la movilización no autorizada.

*Para proteger*

### **Actividad Combinada:**



Siempre que se necesite iluminar las actividades realizadas, ya sea concurrentemente o por el mismo operador en la misma estación de trabajo, los símbolos para esas actividades se combinan tal como aparecen en el ejemplo que presenta la combinación de operaciones e inspección<sup>4</sup>.

### **CUANDO SE REALIZA UN DIAGRAMA DE FLUJO, LAS PREGUNTAS QUE NORMALMENTE SE DEBEN HACER, SON LAS SIGUIENTES:**

#### 1. QUE.

¿Que operaciones son realmente necesarias?

¿Se pueden eliminar algunas operaciones? Combinar o simplificarse

¿Se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?

#### 2. QUIEN.

¿Quién realiza cada operación?

¿Puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?

¿Pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?

### 3. DONDE.

¿En donde se realiza cada operación?

¿Puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?

### 4. CUANDO.

¿Cuándo se realiza cada operación?

¿Existe un exceso de retrasos o almacenamiento?

¿Algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?

### 5. COMO.

¿Cómo se hace la operación?

¿Pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?

¿Debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

Mediante estas preguntas llegaremos a realizar los diagramas de flujo de procesos, que utilizamos en las representaciones gráficas, podremos tener las operaciones, el transporte, la inspección, las demoras y el almacenaje que se efectúa en un proceso, en el que incluye la información para realizar el análisis del tiempo y la distancia que se ha recorrido en cada punto.



#### **4.3.2.2 DIAGRAMA DE FLUJO (RECORRIDO)**

Es el esquema de la disposición de los pisos y edificios que muestra la ubicación de todas las actividades en el diagrama de flujo de procesos. La ruta del material o del operario que se ha graficado como el recorrido del proceso se sigue en el diagrama de flujo por medio de líneas o con un hilo. Cada actividad se localiza e identifica en el diagrama de flujo de procesos. La dirección del movimiento se muestra con flechas que apuntan a la dirección del flujo o del recorrido.

Si un movimiento se regresa sobre la misma ruta o se repite en la misma dirección, se deben usar líneas separadas para cada movimiento con el fin de hacer resaltar esta acción de retroceso. Si se emplea un hilo, este se puede pasar alrededor de alfileres y deja que se formen distintas capas de hilos para de esta forma, mostrar los movimientos repetitivos.

Cuando sea conveniente mostrar el movimiento de uno o más conceptos o personas en el diagrama de flujo, cada uno se puede identificar con una línea o hilo de diferente color. Si el flujo que se sigue es de algún artículo o persona, se puede utilizar un color para el método presente y otro para el método propuesto.

El diagrama de flujo se convierte en un anexo necesario de cualquier diagrama de flujo de procesos en el que el movimiento sea un factor importante ya que muestra los retrocesos, los recorridos excesivos y los congestionamientos de tráfico, al tiempo que sirve de guía para una mejor distribución.<sup>5</sup>

# DIAGRAMA 1

## PRODUCTO: CHIFLES DE PLATANO

Diagrama N° 1				Presente		Propuesto		Diferencia		
		Actividad		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo	
Producto: Chifles de plátano		Operación	○	11	1:55:31					
		Trasporte	➡	5	0:10:20					
Elab. Por: Verónica Arias		Demora	D	0	0:00:00					
		Inspección	□	0	0:00:00					
Aprov. Por:		Almacenamiento	▽	2	0:05:05					
		Operación Combinada	◻	4	0:45:57					
		Total		22	2:56:53					
		Diferencia								
Descripción		Cantidad	Diferencia	tiempo	Símbolo					Obrasocial
			(m)	(min)	○	➡	D	□	▽	
1	Compra de materia prima	1		0.00						Administración
2	Almacenaje de la materia prima	1		5.00						Bodega
3	Traslado del racimo a producción	1	3.00	2.00						De bodega a planta
4	Llevar los plátanos a la mesa	1	1.00	1.00						
5	Cortar los plátanos	1		13.25						Se inspecciona calidad producto
6	Proceso de pelado de platanos (2 personas)	1		27.45						2 personas
7	Colocar en recipiente los plátanos pelados	2		2.00						
8	Traslado de plátanos a máquina picadora	2	2.50	1.00						
9	Rebanado de plátanos en la máquina	2		13.26						Máquina rebanadora
10	Llenado con rodajas el recipiente	2		20.00						
11	Traslado de rodajas a canastilla	2	2.00	0.20						Cap. Maq. Rebanadora 25 lbs.
12	Depositar en canastas plátano rebanado	5		0.20						Máquina rebanadora
13	Preparación freidoras	5		10.14						Evitar oxidación y eliminar almidón
14	Traslado canastillas de freidora	5	1.00	2.00						Manualmente
15	Proceso de fritura de los chifles	5		36.18						
16	Traslado de chifles ya fritos área de enfriamiento	5		5.00						Eliminar exceso de agua en la papa
17	Escurrido y enfriamiento de chifles	5		25.00						Nivel adecuado aceite y temperatura
18	Inspección y proceso de empaçado	1		10.23						Medida para empaçado
19	Sellado de fundas	36		1.12						En fundas aptas para el consumo H.
20	Armado de cajas para embalaje	1		0.10						Cajas de cartón
21	Traslado de las cajas a bodega de producto term.	1	3.00	0.15						
22	Apilamiento de cajas de acuerdo a la fecha lab.	1		0.05						Previo a ser distribuido.

## DIAGRAMA 2

### PRODUCTO: MANI

	Actividad	No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo		
Producto: Mani Pelado 350 grs	Operación	14	2:08:03						
	Trasporte	6	2:22:43						
Elab. Por: Verónica Arias	Demora	0	0:00:00						
	Inspección	0	0:00:00						
Aprov. Por:	Almacenamiento	2	0:03:00						
	Operación Combinada	7	2:01:07						
	Total	29	6:34:53						
	Distancia								
Descripción	Cantidad	distancia (m)	tiempo (min)	Símbolo					Observación
				○	◻	D	□	▽	
1 Compra de materia prima	1		0.00						Administración
2 Almacenaje de la materia prima a la bodega	1		2.00						Del camión a la Bodega
3 Traslado del quintal de maní a producción	1		1.00						Bodega
4 Llenar tina con agua para el lavado del maní	1		2.00						
5 Trastornar quintal del maní a la tina	1		0.30						Se inspecciona calidad producto
6 Lavado del quintal de maní	1		3.00						Se azientan las impurezas al fondo
7 Escurrido y secado del maní	1		30.00						
8 Recoger el maní	1		2.00						Recipientes de 25 lbs
9 Trasladar del quintal de maní al horno	1	7.00	3.00						
10 Proceso de hornado	1		30.00						
11 Sacar el maní del horno	1		35.00						Temperatura adecuada
12 Colocar el maní en una recipiente 25 lbs	4		5.23						
13 Traslado del maní a la peladora ( 1 persona)	1		0.25						
14 Proceso de pelado	1	2.00	3.25						Máquina Peladora
15 Sacar el maní de la peladora	1		1.50						
16 Proceder a ventilar la pelusa	1		15.45						Ventiladores
17 Proceder a escoger	1		15.00						Se va revisando que este limpio
18 Colocar el maní en un recipiente			1.33						Listo para freír
19 Traslado del maní a canastillas	2	2.00	1.15						
20 Preparación freidoras	6		10.14						Nivel adecuado aceite y temperatura
21 Traslado de las canastillas a la freidora	6	1.00	2.00						Manualmente
22 Proceso de fritura del maní	6		36.18						
23 Traslado del maní ya fritos área de enfriamiento	6		5.00						
24 Escurrido y enfriamiento del maní	1		25.00						Eliminar exceso de aceite
25 Inspección y proceso de empaçado	1		10.23						Medida para empaçado
26 Sellado de fundas	158		4.49						En fundas aptas para el consumo H.
27 Armado de cajas para embalaje	1		1.00						Cajas de cartón
28 Traslado de las cajas a bodega de producto term.	1	3.00	2.00						
29 Apilamiento de cajas de acuerdo a la fecha elab.	1		1.00						Previo a ser distribuido.

### DIAGRAMA 3

#### PRODUCTO: HABAS DE SAL

Diagrama N° 3				Presente		Propuesto		Diferencia	
		Actividad		No.	Tiempo	No.	Tiempo	No.	Tiempo
Producto: Habas Doradas 250 grs		Operación	○	10	3:45:57				
		Trasporte	◻	5	0:12:40				
Elab. Por: Verónica Arias		Demora	D	0	0:00:00				
		Inspección	□	0	0:00:00				
Aprov. Por:		Almacenamiento	▽	2	0:05:05				
		Operación Combinada	◻	4	0:45:57				
		Total		21	<b>4:49:39</b>				
		Distancia							
Descripción	Cantidad	Distancia	Tiempo	Símbolo					Observación
		(m)	(min)	○	◻	D	□	▽	
1 Compra de materia prima	1		0.00						Administración
2 Almacenaje de la materia prima en bodega	1		4.00						Bodega
3 Traslado del quintal a producción	1	7.00	4.00						De bodega a planta
4 Depositar el quintal en recipiente con agua	1	1.00	0.45						
5 Proceso de pelado (2 personas)	1		180.00						2 personas
6 Llenar tinas con agua para el lavado de las habas	1		2.00						Evitar oxidación y eliminar almidón
7 Traslado de las habas peladas a la tina con agua	2		0.50						
8 Separación de fecula en recipientes con agua	2		0.17						Manualmente
9 Llenado de habas recipiente de medida	10		5.00						
10 Traslado de habas a canastillas	2	2.00	0.50						
11 Depositar en canastas las habas	6		0.20						Eliminar exceso de agua
12 Preparación freidoras	6		10.14						Nivel adecuado aceite y temperatura
13 Traslado canastillas de freidora	6	1.00	2.00						Manualmente
14 Proceso de fritura de las habas	6		36.18						
15 Traslado de habas ya fritas área de enfriamiento	6		5.00						
16 Escorrido y enfriamiento de las habas	1		25.00						Eliminar exceso de aceite
17 Inspección y proceso de empaclado	1		10.23						Medida para empaclado
18 Sellado de fundas	150		1.12						En fundas aptas para el consumo H.
19 Armado de cajas para embalaje	1		0.10						Cajas de cartón
20 Traslado de las cajas a bodega de producto term.	1	3.00	0.15						
21 Apilamiento de cajas de acuerdo a la fecha elab.	1		0.05						Previo a ser distribuido.

#### 4.3.2.3 DIAGRAMA DE BLOQUE

Este diagrama es el más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo proporcionando una visión rápida, es un diagrama de flujo de bloques que proporciona una visión general del proceso. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos en un diagrama de bloques. Los rectángulos representan las actividades y las líneas con flechas que conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tiene el flujo de información y/o las relaciones entre las actividades.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]



1.- [REDACTED]



2.- [REDACTED]



3.- [REDACTED]



4.- [REDACTED]



5.- [REDACTED]



6.- [REDACTED]



7.- [REDACTED]

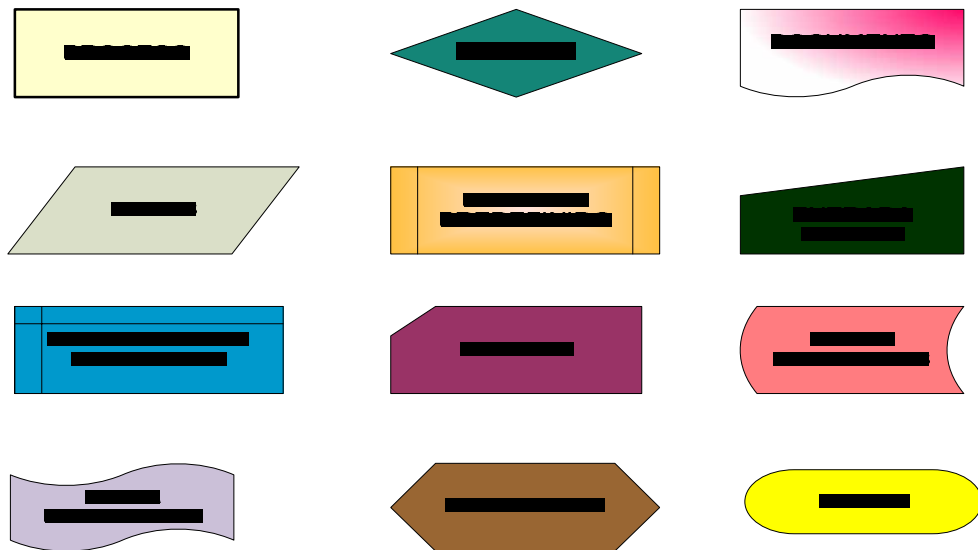


8.- [REDACTED]



[REDACTED]

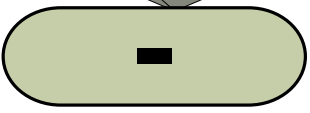
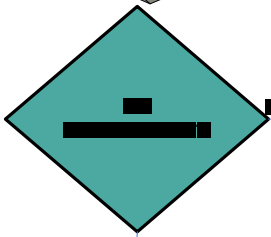
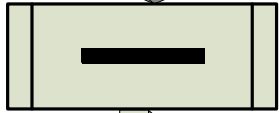
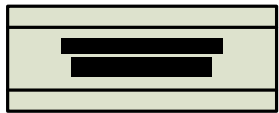
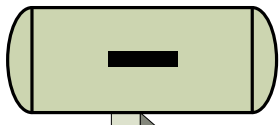
#### 4.3.2.4 GRAFICOS UTILIZADOS EN LOS FLUJOGRAMA

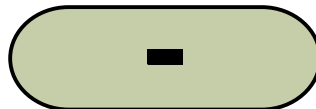
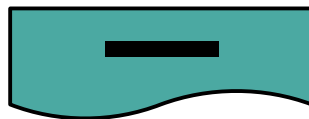
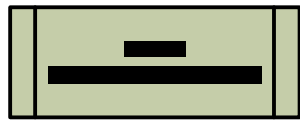
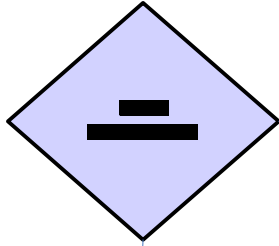
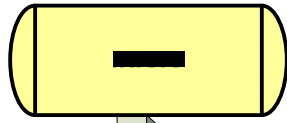


#### INSTRUCCIONES PARA LA CONFECCION DE UN FLUJOGRAMA

- § Es recomendable que el diagrama de flujo de un proceso esté dibujado en una sola hoja.
- § Un buen diagrama de flujo no debería tener más de 10 filas de símbolos en una página de tamaño A4.
- § Es recomendable que no haya muchos símbolos de decisión.
- § El proceso empieza por la izquierda.
- § Añadir en la pagina leyenda de abreviaciones
- § Indicar parte superior nombre del proceso

#### 4.3.2.5 FLUJOGRAMAS

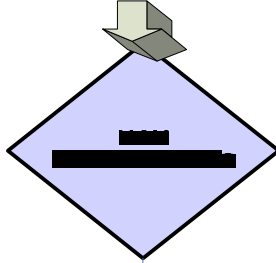
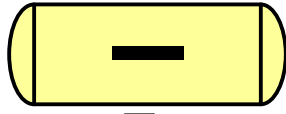




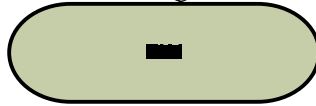
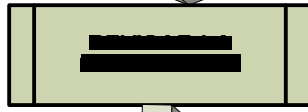
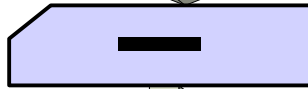


[Redacted]

[Redacted]



[Redacted]



#### 4.4 MODERNIZACIÓN DEL PROCESO

En esta fase se enfoca en el mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

El recorrido hacia la satisfacción del cliente, nos lleva a cuatro etapas.

**Modernización:** La aplicación de las herramientas básicas le permitirá realizar los cambios iniciales en el proceso.

**Prevención:** Se debe cambiar el proceso para asegurarse de que los errores nunca lleguen hasta el cliente. De este modo, se evitará la fase de corrección.

**Corrección:** Si la prevención no funciona, se debe corregir las equivocaciones del proceso.

**Excelencia.** Al finalizar la etapa de corrección, y si el proceso es satisfactorio se debe dejar allí pero no debemos descuidarnos de esta etapa.

Para que se pueda llevar a cabo la modernización se debe tomar una serie de cambios que implicaría la reducción de despilfarros y excesos, los cuales nos llevarían al mejoramiento de la calidad.

Para poder llegar a la modernización encontraremos 12 herramientas básicas las que aplicaríamos en el proceso.

1. Eliminación de la burocracia. Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
2. Eliminación de la duplicación. Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
3. Evaluación del valor agregado.
4. Simplificación. Reducir la complejidad del proceso
5. Reducción del tiempo del ciclo del proceso. Determina las formas de aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
6. Prueba de errores Dificultar la realización incorrecta de la actividad.

7. Eficiencia en la utilización de los equipos. Hace uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.
8. Lenguaje simple. Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos; hacer de todas las personas que utilizan nuestros documentos pueden comprenderlos fácilmente.
9. Estandarización. Elegir una forma más sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esa actividad, del mismo modo todas las veces.
10. Alianzas con proveedores. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora las alianzas con sus proveedores.
11. Mejoramiento de situaciones importantes. Esta técnica es utilizada cuando no se han visto los resultados esperados en los 10 puntos anteriores.
12. Automatización y/o mecanización. Aplicar herramientas y computadores a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que pueda dedicarse a actividades más creativas.

Una vez analizado las 12 herramientas se generarán varios beneficios en lo referente al mejoramiento de la eficiencia, efectividad y adaptabilidad.

Los clientes obtendrán lo que desean cuando lo requiera

Se reducirá el tiempo del ciclo del proceso

Se reducirán los requerimientos de espacio

Se reducirá el número de pasos y aprobaciones

Se reducirá el costo del proceso.

Se reducirá el costo de administración

Por consiguiente, es lógico que se deba modernizar tanto el proceso como la estructura gerencial que lo sostiene. Este análisis señala la necesidad de reducir el número de jefes y niveles organizacionales.

Los procesos de la empresa jamás se mantienen estáticos. La modernización es una forma de mejorar el rendimiento de su organización y lograr las metas de su equipo.

#### **4.5 MEDIDAS Y CONTROL**

Establecer un sistema de retroalimentación, el que nos ayudará a medir el desempeño de los subalternos, ya que es parte esencial del cualquier proceso de mejoramiento.

Realizar periódicamente la auditoria del proceso, los procesos deben ser evaluados periódicamente, para poder medir el impacto causado con los nuevos cambios que se ha implantado en la empresa.

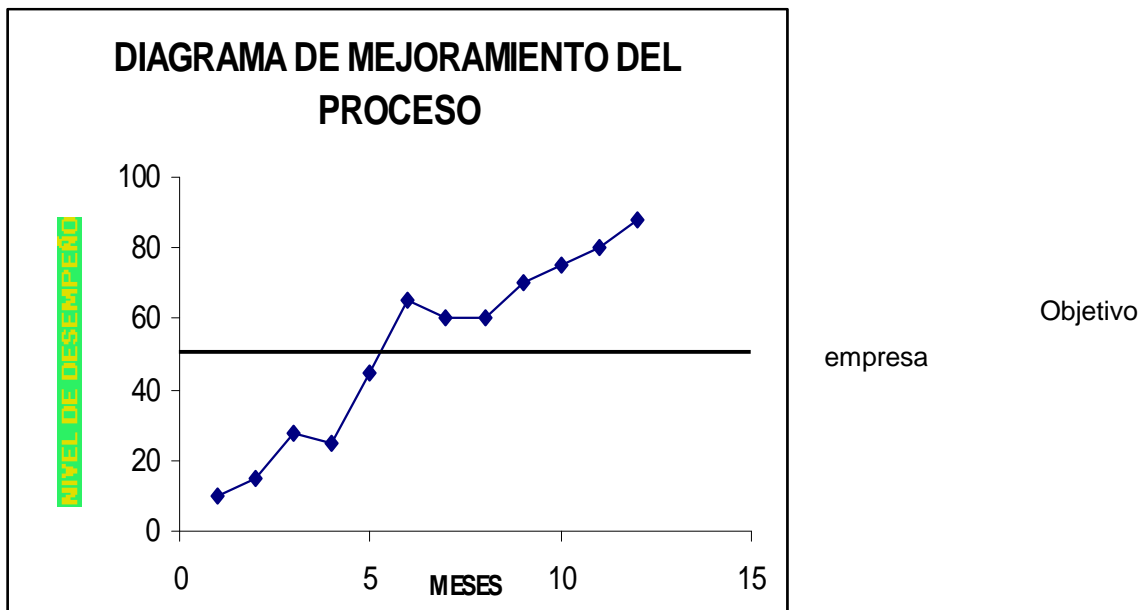
Las medidas son ventanas a través de las cuales se le puede observar y controlar, estas deben ser confiables y deben permitirnos una visión continua del proceso.

Sin una medición confiable es imposible tomar decisiones inteligentes, para lo cual vamos a analizar las 11 Q.

1. Por que debemos hacer mediciones
2. En que lugar debemos realizar mediciones.
3. Que debemos medir
4. En que momento debemos realizar mediciones.
5. A quien debemos medir
6. Quien debe medir
7. Quien debe suministrar retroalimentación.
8. Quien debe auditar.
9. Quien debe fijar los objetivos de la empresa. (estándares)
10. Quien debe establecer los objetivos de desafío.
11. Que debe hacer para solucionar los problemas.

Las medidas son fundamentales para toda empresa ya que a través de estas podemos comprender lo que está ocurriendo en las diferentes tareas que son realizadas diariamente.

Medir es comprender, comprender es adquirir conocimientos, tener conocimientos es poseer poder. Cuando nuestro sistema de medición mejora, nuestro nivel de vida se eleva.



En este gráfico podemos ver que si se están cumpliendo los objetivos trazados en la empresa.

#### 4.5.1 MEJORAMIENTO CONTINUO

Poner en práctica un mejoramiento continuo, en Productos El Selecto, se debe a el resultado de un análisis realizado con el fin de buscar la eficiencia y eficacia.

Se debe identificar los principales riesgos y poner en marcha los planes de acción que se ha establecido.

Llevar a cabo revisiones periódicas, con el fin de evaluar como se han asimilado los cambios en la empresa.

Definir y eliminar los problemas del proceso, esto nos ayuda a la actualización de cada área, con el fin de que los recursos sean aprovechados de la mejor manera en la elaboración de cada actividad diaria ya sea administrativa y de producción.

La empresa tendrá cambios trascendentales, dejando de ser un taller artesanal para convertirse en una empresa de Sociedad Anónima.

Las ventas en esta empresa se han incrementado, motivo por el cual se van a realizar algunas adquisiciones importantes como es una maquina empacadora la que nos servirá para agilizar el trabajo. Se realizará la adquisición de un transporte apto para la distribución de los productos.

## **4.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.6.1 CONCLUSIONES**

- 1) El interés de la elaboración del presente trabajo esta encaminado principalmente en el mejoramiento de toda la empresa. He tratado de resaltar los aspectos más sobresalientes de una manera clara y concreta para facilitar una mayor o mejor comprensión para las personas que se sientan identificados con este tema.
- 2) Considerar que el elemento humano es el más importante dentro de una organización, ya que si no existe buena relación laboral, no existirá un buen resultado en las tareas a desempeñar.
- 3) Mediante esta investigación, me ha permitido tener una idea clara de cual es el manejo adecuado de llevar una empresa, ya que se ha

obtenido una mayor experiencia laboral, he adquirido un mayor conocimiento del manejo del personal que trabaja en la organización.

#### **4.6.2 RECOMENDACIONES**

- 1) Aprovechar las potencialidades no explotadas dentro del personal mediante cursos de capacitación y motivación, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia.
- 2) Analizar los rendimientos, capacidades y el cumplimiento de las labores vigentes en función de los objetivos propuestos por cada departamento.
- 3) Establecer políticas las que ayudarán ha el crecimiento y expansión de Productos El Selecto.
- 4) Tener definido el mercado potencial a satisfacer lo ayudara a tener seguridad de clientes fijos.
- 5) Trabajar con procesos en el área administrativa y de producción, será de gran ayuda para poder evitar los tiempos muertos y además se pueda controlar los desperdicios en los diferentes productos que se elabora en la fabrica.
- 6) Uno de los aspectos más importantes es el plano financiero, es acceder a los créditos bancarios, otorgados por las diferentes Instituciones Financieras del Ecuador, las cuales se realizó el estudio pertinente de la factibilidad para ser acreedores de dicho crédito.
- 7) Para el crecimiento y la expansión de la Empresa Productos el Selecto es recomendable la trasformación a una empresa legalmente constituida ya que se tendría mayor confiabilidad en todo aspecto laboral.

8) A todo el personal que trabaja en la organización, informar los cambios importantes que se han realizado y que ellos forman parte de este cambio con el afán de que todos se involucren en el mejoramiento y desempeño diario.



## BIBLIOGRAFIA

- TORRES RODRIGUEZ LUIS, (2004). **La microempresa** Quito – Ecuador.
- HODSON WILLIAN K, **Manual Ingeniero Industrial**
- CHIAVENATO ADALBERTO, (2001) **Administración Procesos**, Colombia. MC Graw Hill, Tercera Edición.
- DEMING, **Calidad productividad y competitividad.**
- H. J. HARRINTON, **Administración total de la mejora continúa.**
- JUAN B. ROUSE., y otros (1997) **La gestión estratégica de los procesos.**
- H. J. HARRINTON, (1993) **Mejoramiento de los procesos de la empresa.**
- <http://www.monografias.com/trabajos7/mafu/mafu.shtml/>

**ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **MINUTA DE CONSTITUCIÓN SIMULTÁNEA DE COMPAÑÍA ANÓNIMA SEÑOR NOTARIO:**

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase insertar una de constitución simultánea de compañía anónima, contenida en las siguientes cláusulas:

**PRIMERA.- COMPARECIENTES.-** Intervienen en el otorgamiento de esta escritura.... (Aquí se hará constar los nombres, nacionalidades y domicilios de las personas naturales o jurídicas que, en el número mínimo de 2, vayan a ser accionistas de la compañía. Si una o más de ellas son personas naturales se hará constar además el estado civil de cada una. La comparecencia puede ser por derecho propio o por intermedio de representante legal o de mandatario).

**SEGUNDA.- DECLARACIÓN DE VOLUNTAD.-** Los comparecientes declaran que constituyen, por la vía simultánea, como en efecto lo hacen, una compañía anónima, que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías, del Comercio, a los convenios de las parte y a las normas del Código Civil.

**TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.**

### **TITULO 1**

#### **Del nombre, domicilio, objeto y plazo**

**Artículo 1º.- Nombre.-** El nombre de la compañía que se constituye es.....

**Artículo 2º.- Domicilio.-** El domicilio principal de la compañía es.... (Aquí el nombre del cantón seleccionado como domicilio principal de la compañía). Podrá establecer agencias, sucursales o establecimientos administrados por un factor,

en uno o más lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a las disposiciones legales correspondientes.

**Artículo 3º.- Objeto.-** el objeto de la compañía consiste en.... (Para el señalamiento de las actividades que conformen el objeto se tendrá en cuenta lo dispuesto en el numeral 3º del Artículo 150. Para la determinación de la afiliación de la compañía a la cámara de la producción respectiva, o para la obtención de uno o más informes previos favorables por parte de organismos públicos, ofrece una guía el folleto “**Instructivo para la constitución de las compañías mercantiles sometidas al control de la Superintendencia de Compañías**”, que puede solicitar en esta Institución).

En el cumplimiento de su objetivo, la compañía podrá celebrar todos los actos y contratos permitidos por la ley.

**Artículo 4º.- Plazo.-** El plazo de duración de la compañía es de.... (Se expresará en años), contados desde la fecha de inscripción de esta escritura. La compañía podrá disolverse antes del vencimiento del plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose, en cualquier caso, a las disposiciones legales aplicables.

## **TITULO II**

### **Del capital**

**Artículo 5º.- Capital y de las acciones.-** El capital social es de.... (Aquí la suma en que se lo fije, suma que no puede ser menor de 800 dólares de los Estados Unidos de América), dividido en.... (Aquí el número de acciones en que se fraccione el capital) acciones ordinarias y nominativas, de.... (Aquí el valor de cada acción, que será de un dólar o múltiplos de un dólar) de valor nominal cada una, numeradas consecutivamente del.... al.... (Se podría redactar este artículo dividiendo las acciones por series, de modo que en cada una de ellas, sin desatender la norma sobre el valor nominal, tengan las acciones correspondientes a cada serie un determinado importe).

### **TITULO III**

#### **Del gobierno y de la administración**

**Artículo 6º.- Norma general.-** El gobierno de la compañía corresponde a la junta general de accionistas, y su administración al gerente y al presidente.

**Artículo 7º.- Convocatorias.-** La convocatoria a junta general efectuará el gerente de la compañía, mediante aviso que se publicará en uno de los diarios de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía, con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquél en el que se celebre la reunión. En tales ocho días no se contarán el de la convocatoria ni el de realización de la junta.

**Artículo 8º.- Clases de juntas.-** Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las primeras se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, para considerar los asuntos especificados en los numerales 2º, 3º y 4º del artículo 231 de la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día, de acuerdo con la convocatoria. Las segundas se reunirán cuando fueren convocadas para tratar los asuntos para los cuales, en cada caso, se hubieren promovido.

**Artículo 9º.- Quórum general de instalación.-** Salvo que la ley disponga otra cosa, la junta general se instalará, en primera convocatoria, con la concurrencia de por lo menos el 50% del capital pagado. Con igual salvedad, en segunda convocatoria, se instalará con el número de accionistas presentes, siempre que se cumplan los demás requisitos de ley. En esta última convocatoria se expresará que la junta se instalará con los accionistas presentes.

**Artículo 10º.- Quórum especial de instalación.-** Siempre que la ley no establezca un quórum mayor, la junta general se instalará, en primera convocatoria, para deliberar sobre el aumento o disminución de capital, la

transformación, la fusión, la escisión, la disolución anticipada de la compañía, la reactivación de la compañía en proceso de liquidación, la convalidación y, en general, cualquier modificación del estatuto con la concurrencia de al menos el 50% del capital pagado. En estos casos, salvo que la ley señale un quórum mayor, para que la junta se instale previa segunda convocatoria, bastará la concurrencia de la tercera parte del capital pagado. Cuando preceda una tercera convocatoria, siempre que la ley no prevea otro quórum, la junta se instalará con el número de accionistas presentes. De ello se dejará constancia en esta convocatoria.

**Artículo 11º.- Quórum de decisión.-** Salvo disposición en contrario de la ley, las decisiones se tomarán con la mayoría del capital pagado concurrente a la reunión.

**Artículo 12º.- Facultades de la junta.-** Corresponde a la junta general el ejercicio de todas las facultades que la ley confiere al órgano de gobierno de la compañía anónima.

**Artículo 13.- Junta universal.-** No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores, la junta se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y en cualquier lugar, dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes, quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de la junta.

**Artículo 14º.- Presidente de la compañía.-** El presidente será nombrado por la junta general para un período.... (Puede oscilar entre uno y cinco años), a cuyo término podrá ser reelegido. El presidente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al presidente:

- a) Presidir las reuniones de junta general a las que asista y suscribir, con el secretario, las actas respectivas;

- b) Suscribir con el gerente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas; y,
- c) Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

**Artículo 15º.- Gerente de la compañía.-** El gerente será nombrado por la junta general para un período.... *(Puede oscilar entre uno y cinco años)*, a cuyo término podrá ser reelegido. El gerente continuará en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente reemplazado.

Corresponde al gerente:

- a) Convocar a las reuniones de junta general;
- b) Actuar de secretario de las reuniones de junta general a las que asista y firmar, con el presidente, las actas respectivas;
- c) Suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas;
- d) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo 12 de la Ley de Compañías; y,
- e) Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

#### **TITULO IV DE LA FISCALIZACIÓN**

**Artículo 16º.- Comisarios.-** La junta general designará.... (Aquí el número de comisarios que nombre), cada.... (Aquí el número de años que comprendan el período para el que se nombre al o a los comisarios), quienes tendrán derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.

## TITULO V

### DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

**Artículo 17º.- Norma general.-** La compañía se disolverá por una o más de las causas previstas para el efecto en la Ley de Compañías, y se liquidará con arreglo al procedimiento que corresponda, de acuerdo con la misma ley. Siempre que las circunstancias permitan, la junta general designará un liquidador principal y otro suplente.

**CUARTA.- APORTES.-** Se elaborará el cuadro demostrativo de la suscripción y pago del capital social tomando en consideración lo dispuesto por la Ley de Compañías en sus artículos 150, numeral 6º, en cualquier caso, 147, inciso 5º, y 161, si el aporte fuere en numerario y 162, si fuere en especies. Si se estipulare plazo para el pago del saldo deudor, éste no podrá exceder de dos años contados desde la fecha de constitución de la compañía. En aplicación de las normas contenidas en los artículos antes citados, se podría elaborar el cuadro de suscripción y pago del capital social a base de los siguientes datos generales:

Nombres accionistas	Capital suscrito	Capital pagado (debe cubrir al menos el 25% de cada acción)		Capital por pagar (el saldo deberá pagarse en 2 años máximo)	Número de Acciones	Capital Total
		Numerario o (dinero)	Especies (muebles, inmuebles o intangibles)			
1.						
2.						
.....						
TOTALES:						



**QUINTA.- NOMBRAMIENTO DE ADMINISTRADORES.-** Para Los períodos señalados en los artículos 14º y 15º del estatuto, se designa como presidente (a) de la compañía al (o a la) señor (o señora)...y como gerente de la misma al (o a la)señor (o señora)..., respectivamente.

Usted, señor Notario, se dignará añadir las correspondientes cláusulas de estilo.

## ANEXO 2

Tda/Alm/CDI: Proveedor: 04133 SIC/SMX752S4 2 /JUL/2007 10:50  
 100 CENTRO DE DISTRIBUCION SIC 04133/EAN 000 /UPC 00000  
 SUPERMERCADOS LA FAVORITA C.A. ORDEN COMPRA INIC. INDIVIDUAL 050 : 100 6247 70226  
 AV. GENERAL ENRIQUEZ S/N VIA COTOGCHOA  
 (52-002) 2996500 Fx 996502 (00-000)  
 00000 SANGOLQUI-ECUAD  
 FCA. DE MANI EL SELECTO 628804 Fx 317-557 2318-986  
 PANAMERICANA SUR  
 PIC 00000 QUITO QUI Div: 1 ABARROTOS Fecha Elabora: 2/JUL/2007  
 Dep: 10 COMESTIBLES I Fecha Vigencia: 4/JUL/2007  
 Bod: 1 ABASTOS Fecha Cancela: 6/JUL/2007  
 Entregar Día Preestablecido.

IT	Descripción	Tamaño	Acabado	S	Código	Barras	UC.	Prec.	Costo	DxUC	Des-1	Des- 2	DxTra	Des-4	Des-T	Pedido
01	SELECTO MANI	350 g			7861019000015		30	1.8200		10.00	7.00	2.00				60
02	SELECTO MANI	200 g			7861019000022		36	0.9900		10.00	7.00	2.00				50
03	SELECTO HABAS DORADAS	250 g			7861019000053		30	1.5800		10.00	7.00	2.00				40
04	SELECTO HABAS DULCE	200 g			7861019000046		30	1.6000		10.00	7.00	2.00				30

Observaciones: Total Unidades: 5,700  
 ESTA ORDEN TIENE VALIDEZ DE UNA SEMANA

\*\*\*\*\* I M P O R T A N T E \*\*\*\*\*

! Elaboro Orden Compra! Autorizo Orden Compra!: Proveedor!

SR.PROVEEDOR: LE RECORDAMOS QUE DEBE	! Acepto las condiciones	!
REVISAR QUE **PRECIOS/CONDICIONES** DE	! -Forma Pago: Cheque	!
SU FACTURA ESTEN DE ACUERDO CON LOS DE	! -Plazo Pago: O	!
NUESTRA ORDEN DE COMPRA PARA EVITAR DE-	! -Pago Flete: Proveedor	!
FASES Y PROBLEMAS EN LOS PAGOS, FAVOR	! -Desc.PP 1 : 0.00 a 0 Dias	!
CONSTAR UNID.MANEJO Y NUMERO DE CODIGO	! -Desc.PP 2 : 0.00 a 0 Dias	!
DE BARRAS EN SUS FACTURAS * GRACIAS *	! -Desc Publ : 0.00	!

OLIVER WRIGHT

Sucursal: MEGA SANTA MARIA S.A. IÑAQUITO

Numero: 35687

Elaboración: 2-07-2007

Vencimiento: 3-07-2007

Proveedor: (326) ARIAS COBOS AGUSTIN GILBERTO

Observaciones:

Nº	Código de Barras	Item	U/Embalaje	Total	
				Cajas	Unid
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	50	1	50
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	30	2	60
3	7861019000064	EL SELECTO HABAS DORADAS 150 GRS	30	1	30
4	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	30	2	60
5	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	30	1	30
6	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	30	1	30

Sucursal: MEGA SANTA MARIA S.A. SANTA CLARA.

Numero: 38426

Elaboración: 2-07-2007

Vencimiento: 3-07-2007

Proveedor: (326) ARIAS COBOS AGUSTIN GILBERTO

Observaciones:

Nº	Código de Barras	Ítem	U/Embalaje	Total	
				Cajas	Unid
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	50	3	150
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	30	3	90
3	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	30	2	60
4	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	30	4	120
5	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	30	4	120

Sucursal: MEGA SANTA MARIA S.A. OFELIA

Numero: 18467

Elaboración: 2-07-2007

Vencimiento: 3-07-2007

Proveedor: (326) ARIAS COBOS AGUSTIN GILBERTO

Observaciones:

Nº	Código de Barras	Item	U/Embalaje	Cajas	Total Unid.
		EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200			
1	7861019000107	GRS	50	2	100
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	30	3	90
3	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	30	3	90
4	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	30	3	90
5	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	30	3	90



REQUERIMIENTO CLIENTE: SUPERMAXI

FECHA PEDIDO: LUNES 2 DE  
JULIO 2007

FECHA ENTREGA: MIERCOLES  
4 JULIO 2007

ITEM	CODIGO DE BARRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES
1	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	40	1200
2	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	30	900
3	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	60	1800
4	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	50	1500

5400

APROBADO:



**REQUERIMIENTO CLIENTE**  
**SANTA MARIA**

F. PEDIDO: LUNES 2 DE JULIO 2007

F. ENTREGA: MARTES 3 JULIO 2007

**OFELIA**

ITEM	CODIGO DE BARRRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES	TOTAL CAJAS
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	2	100	14
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	3	90	
3	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	3	90	
4	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	3	90	
5	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	3	90	

**IÑAQUITO**

ITEM	CODIGO DE BARRRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES	TOTAL CAJAS
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	1	50	8
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	2	60	
3	7861019000064	EL SELECTO HABAS DORADAS 150 GRS	1	30	
4	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	2	60	
5	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	1	30	
6	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	1	30	

**SANTA CLARA**

ITEM	CODIGO DE BARRRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES	TOTAL CAJAS
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	3	150	16
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	3	90	
3	7861019000046	EL SELECTO HABAS DE DULCE 200 GRS	2	60	
5	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	4	120	
6	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	4	120	

VILLAFLOA

ITEM	CODIGO DE BARRRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES	TOTAL CAJAS
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	1	50	8
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	1	30	
3	7861019000064	EL SELECTO HABAS DORADAS 150 GRS	2	60	
4	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	2	60	
5	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	2	60	

CHILLOGALLO

ITEM	CODIGO DE BARRRAS	DESCRIPCION	CAJAS	TOTAL UNIDADES	TOTAL CAJAS
1	7861019000107	EL SELECTO CHIFLES DE PLATANO 200 GRS	1	50	5
2	7861019000053	EL SELECTO HABAS DORADAS 250 GRS	1	30	
3	7861019000064	EL SELECTO HABAS DORADAS 150 GRS	1	30	
4	7861019000015	EL SELECTO MANI PELADO 350 GRS	1	30	
5	7861019000022	EL SELECTO MANI PELADO 200 GRS.	1	30	

APROBADO: \_\_\_\_\_

# CORRUGADORA NACIONAL CRANSA S.A.

El Selecto CODIGO:  
CLIENTE: Arias Agustín 3881 FECHA: Quito 15 de Julio 2007

CODIGO	NOMBRE REFERENCIA	FECHA ENTREGA PEDIDO	DIRECCION Y CIUDAD DE ENTREGA	CANTIDAD	PRECIO
30811	Chifles	14/08/2007	Barrio Santa Isabel	1000	0.60
30802	Maní 350 grs.	14/08/2007		1000	0.40
30801	Maní 200 grs.	14/08/2007		1500	0.30

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

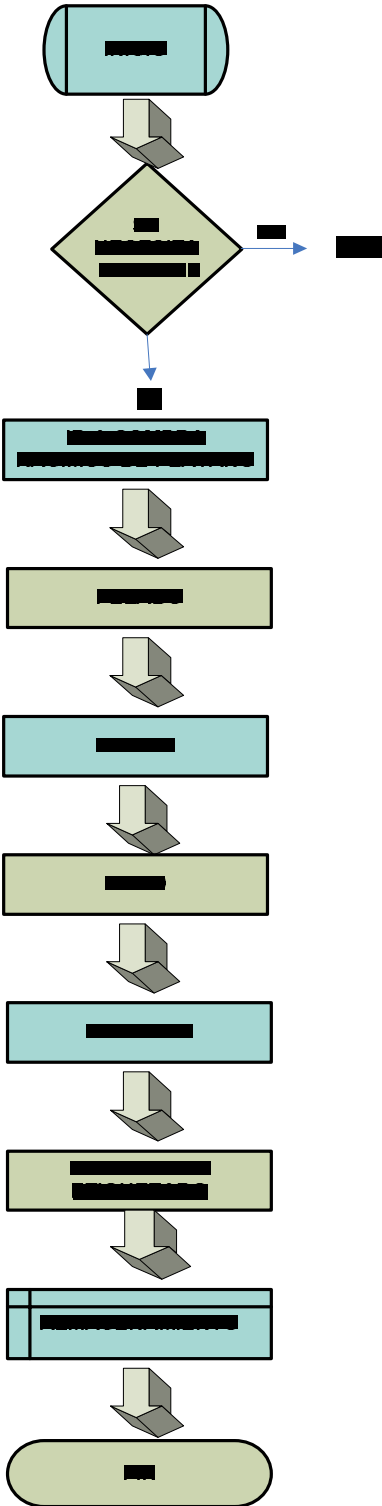


# PRODICEREA

El Selecto CODIGO:  
CLIENTE: Arias Agustín 281

ITEM	NOMBRE REFERENCIA	FECHA ENTREGA PEDIDO	DIRECCION Y CIUDAD DE ENTREGA	CANTIDAD	PRECIO
1	Habas Secas	1/08/07	Quito Barrio Santa Isabel	100	\$ 40.00
2	Maní Negro	15/08/07	Barrio Santa Isabel	200	\$ 80.00

FIRMA CLIENTE: \_\_\_\_\_



ANEXO 3

PROCESO DE ELABORACION CHIFLES DE PLATANO



