



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

#### **TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS  
PARA LA EMPRESA MULTISA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI,  
CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE  
EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**

Tesis presentada previa a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

#### **AUTORAS:**

Bonilla Borja Enma Fernanda  
Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra

#### **DIRECTOR:**

Ing. Cárdenas Cárdenas Milton Marcelo M.B.A

**LATACUNGA - ECUADOR**

**JUNIO 2015**

## AUTORÍA

El presente trabajo de investigación cuyo tema es un **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, el mismo que es original, auténtico y personal; en tal virtud declaramos que el contenido, análisis, conclusiones y propuesta son de total responsabilidad legal y académica de las autoras:

---

Bonilla Borja Enma Fernanda  
C.I 0502954902

---

Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra  
C.I 0503156283

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director de Tesis bajo el título:

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”** de Enma Fernanda Bonilla Borja y Mayra Alejandra Cevallos Bartelotti postulantes de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que la presente Tesis de Grado cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a evaluación del Tribunal de Validación del Diseño de Tesis de Grado que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, designe para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Enero del 2015

Para constancia firma:

Ing. Cárdenas Cárdenas Miltón Marcelo M.B.A

**Director de Tesis**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga- Ecuador**

**APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Bonilla Borja Enma Fernanda y Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúnen los méritos suficientes para ser sometidas al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Junio del 2015

Para constancia firman:

\_\_\_\_\_  
Lic. M.B.A Angelita Falconi  
**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
Ing. Msc Patricio Bedòn  
**MIEMBRO**

\_\_\_\_\_  
Ing. Julio Salazar M.B.A  
**OPOSITOR**

### ***Agradecimiento***

A nuestra noble y prestigiosa Universidad nuestro más grande y sincero agradecimiento por brindarnos la oportunidad de alcanzar nuestra meta el ser profesionales de éxito.

A los docentes por haber impartido sus conocimientos y experiencias para nuestro desarrollo académico, moral y ético

A la Empresa Multisa CAD por habernos abierto la puerta y brindarnos la facilidad de realizar este trabajo.

Un reconocimiento especial al Ing. Marcelo Cárdenas, Director de Tesis y al Ing. Cristian Salazar Gerente General de la empresa Multisa CAD

***Mayra***

### ***Agradecimiento***

A Dios, por darnos la vida y por concedernos la oportunidad de atravesar este duro y largo camino y salir victoriosa de él.

A todos nuestros familiares por estar junto a nosotras y apoyarnos emocional y económicamente ya que sin ellos no hubiese sido posible lograr esta meta.

A la universidad Técnica de Cotopaxi por abrirnos sus puertas y a nuestros docentes por impartirnos todos sus conocimientos

A la Empresa Multisa CAD, quien permitió que lleváramos a cabo la investigación, proporcionándonos la información requerida.

***Fernanda***

### *Dedicatoria*

A Dios por brindarme su fortaleza y su maravilloso amor.

A mis queridos padres, Diego y Mónica, sin su apoyo no lo habría logrado, mil gracias por ser mis guías, y por ser para mí un ejemplo de trabajo, esfuerzo y dedicación.

A mi esposo Mario Eduardo por brindarme su apoyo e infinita paciencia y ser mi fortaleza en los momentos buenos y malos de mi vida.

A mi Hijo Kenny Sebastián porque la llegada de él vino a llenar mi vida de alegría y amor porque es el motor más importante quien me motiva para luchar y cumplir por las metas y los propósitos soñados.

A ustedes les dedico el esfuerzo de estos años de estudio y de un aprendizaje que siempre llevaré grabado en mi corazón.

*Mayra*

### ***Dedicatoria***

A mi DIOS con todo mi amor que me dio la oportunidad de vivir y regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres Marcelo y Gloria que me dieron la vida y me han apoyado todo momento.

A mis hermanos que tuvieron que ver directa e indirectamente en el cumplimiento de una meta más en mi vida especialmente a mi hermana Betty ya que siempre me apoyo de manera incondicional gracias por todo por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí.

A mi querido hijo Cristian Andrés le dedico con toda mi alma mi tesis quien me presto el tiempo que le pertenecía ya que es el motivo y la razón para llegar a este logro.

***Fernanda***



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**  
**Latacunga- Ecuador**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”

**AUTORAS:**

Bonilla Borja Enma Fernanda

Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra

**DIRECTOR:**

Ing. Cárdenas Miltón Marcelo M.B.A

## **RESUMEN**

Cuando las empresas presentan estructuras departamentales que generan excesivas actividades no estructuradas, alto nivel de rotación del personal y actividades dobles que generan costos elevados surge la necesidad de cambiar su actual estructura por una gestión por procesos que le obligue establecer un Manual de Procesos, para mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad de la empresa, un Sistema de Gestión por Procesos les permitirá desarrollar un sistema completo de evaluación para las diferentes áreas de la empresa: administrativa, financiera, ventas y bodega aumentando la capacidad de la misma optimizando el uso de los recursos disponibles y pueda centrarse en la satisfacción del cliente. La falta de procesos claramente definidos ocasiona que la empresa sea menos competitiva y se enfrente a problemas que afectan su normal crecimiento, ocasionando deficiencia lo cual disminuye su desempeño, al lograr el mejoramiento en los procesos de la empresa Multisa CAD aportará a que se reduzcan esfuerzos, costos, tiempos y se convierta en un ente que genere riqueza colectiva y el beneficio empresarial.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI**

**ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES ACADEMIC UNIT**

**Latacunga-Ecuador**

**TOPIC:** “DESIGN A GESTION SISTEM BASED IN PROCCES IN MULTISA ENTERPRAISE IN THE COTOPAXI PROVINCE, LATACUNGA CANTON, ELOY ALFARO PARISH DURING JANUARY FIRST TO DECEMBER 31, 2013”

**AUTHORS:**

Bonilla Borja Enma Fernanda

Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra

**DIRECTOR:**

Ing. Cárdenas Miltón Marcelo M.B.A

**ABSTRACT**

When the enterprises have some structures that create extra activities, a highest employers changes and double activities that generate highest costs, it is necessary to change the structure to activities of process that have to establisher a manual of processes, for improving the efficiency, efficacy, effectivity and productivity in the enterprise, a system of process business management, it permits to development the whole evaluation system for different areas in the enterprise: administrative, financial, selling, and storekeeping, increasing the capacity of this in its competition, optimizing the use of available resources with the costumer and their services.The fault of processes clearly defined produce that the enterprise will be less competitive and faced some problems that upset its normal increasing, it brings problems that make a low development, to get the improvement in Multisa enterprise CAD will help to reduce efforts, costs and times and it change in a new way to generate richness and enterprises profits.

## **AVAL DE TRADUCCIÓN**

Yo Alison Mena Barthelotty con número de cédula 0501801252, Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi certifico haber revisado el resumen en inglés de la Tesis con el tema “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”, realizado por las Srta. Bonilla Borja Enma Fernanda y la Señora Cevallos Bartelotti Mayra Alejandra, de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, y para que conste a los efectos oportunos, expido el presente documento, a petición de los interesados

Latacunga, 10 de abril del 2014

---

**Msc. Alison Mena Barthelotty**  
**DOCENTE CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
DEDICATORIA .....	vii
DEDICATORIA .....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
AVAL DE TRADUCCIÓN .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
1. <b>MARCO TEÓRICO</b> .....	3
1.1    Antecedentes Investigativos.....	3
1.2    Categorías Fundamentales .....	4
1.3    Fundamentación Teórica.....	5
1.3.1    Gestión Administrativa .....	5
1.3.1.1    Definiciones .....	5
1.3.1.2    Importancia de la Gestión Administrativa .....	6
1.3.1.3    Objetivos de la Gestión Administrativa .....	6
1.3.1.4    Proceso Administrativo.....	7
1.3.1.4.1    Planificación.....	7
1.3.1.4.2    Organización .....	8
1.3.1.4.3    Dirección .....	8
1.3.1.4.4    Control .....	8
1.3.2    Empresa.....	9
1.3.2.1    Definiciones .....	9
1.3.2.2    Importancia .....	9
1.3.2.3    Elementos.....	10
1.3.2.4    Características .....	10

1.3.2.5	Objetivos .....	10
1.3.2.6	Clasificación de las Empresas .....	11
1.3.3	Administración Estratégica .....	12
1.3.3.1	Definiciones.....	13
1.3.3.2	Importancia.....	14
1.3.3.3	Objetivos.....	14
1.3.3.4	Análisis FODA .....	15
1.3.3.5	Marketing Mix.....	16
1.3.4	Administración por Procesos .....	17
1.3.4.1	Definiciones.....	18
1.3.4.2	Importancia.....	18
1.3.4.3	Proceso .....	19
1.3.4.4	Tipos de Procesos .....	19
1.3.4.5	Nivel Jerárquico de los Procesos .....	19
1.3.4.6	Elementos del Proceso.....	20
1.3.4.7	Cadena de Valor .....	20
1.3.4.8	Diagrama de Flujo .....	21
1.3.4.9	Beneficios del Diagrama de Flujo .....	22
1.3.4.10	Simbología de Diagramas de Flujo .....	23
1.3.5	Sistema por Procesos .....	25
1.3.5.1	Definiciones.....	26
1.3.5.2	Etapas de un Sistema por Procesos .....	26
1.3.5.3	Que es un mejoramiento continuo .....	28
1.3.5.4	Importancia del Mejoramiento Continuo .....	28
1.3.5.5	Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo.....	28
1.3.5.6	Mejoramiento continuo de procesos.....	29
1.3.5.7	Flujodiagramación.....	30
1.3.5.8	Ventajas de la Flujodiagramación .....	31
1.3.5.9	Hoja ISO.....	31
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>33</b>
2.	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>33</b>
2.1	Reseña Histórica .....	33

2.2.1	Factor Económico .....	38
2.2.1.1	Inflación .....	38
2.2.1.2	Canasta Básica Familiar .....	40
2.2.1.3	Tasa de Interés Activa .....	41
2.2.1.4	Producto Interno Bruto (PIB) .....	42
2.2.1.5	Desempleo .....	44
2.2.2	Factor Político .....	46
2.2.2.1	Buen Vivir .....	46
2.2.2.2	Ley Económica Solidaria .....	47
2.2.3	Factor Legal .....	49
2.2.3.1	Ley del Consumidor .....	49
2.2.3.2	Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social (IESS).....	50
2.2.3.3	Servicios de Rentas Internas (SRI).....	52
2.2.4	Factor Socio Cultural .....	52
2.3	Análisis Interno .....	54
2.3.1	Factor Humano.....	54
2.3.2	Factor Organizativo.....	55
2.3.3	Factor Financiero .....	57
2.3.3.1	Clientes .....	58
2.3.3.2	Proveedores .....	59
2.3.3.3	Competencia .....	61
2.3.3.4	Infraestructura.....	62
2.4	Metodología de la Investigación .....	65
2.4.1	Tipos de Investigación .....	65
2.4.1.1	Estudios Exploratorios.....	65
2.4.1.2	Estudios Descriptivos .....	66
2.4.1.3	Estudios Correlacionales .....	66
2.4.1.4	Estudios Explicativos .....	66
2.4.2	Métodos.....	66
2.4.2.1	Método Inductivo .....	66
2.4.2.2	Método Deductivo .....	66
2.4.2.3	Método Analítico.....	66

2.4.2.4	Método Sistemático .....	66
2.4.3	Técnicas.....	67
2.4.3.1	Observación.....	67
2.4.3.2	Observación documental .....	67
2.4.3.3	Las encuestas .....	67
2.4.3.4	Entrevista.....	67
2.4.4	Población y Muestra.....	67
2.4.4.1	Cálculo de la Muestra Clientes.....	68
2.5	Interpretación de los Resultados .....	69
2.6	Análisis e Interpretación de los Resultados .....	71
2.6.1	Tabulación e Interpretación de los Resultados.....	71
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>94</b>
3.	<b>PROPUESTA “DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ..... BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.”</b>	<b>94</b>
3.1	Datos de la Empresa.....	94
3.2	Descripción de la Propuesta .....	95
3.3	Justificación de la Propuesta .....	95
3.4	Desarrollo de la Propuesta .....	96
3.4.1	Análisis de Procesos de la Empresa Multisa CAD .....	96
3.4.1.1	Cadena de Valor de la Empresa Multisa CAD.....	96
3.4.1.2	Selección de Procesos.....	99
3.4.2	Mapa de Procesos Seleccionados.....	101
3.4.2.1	Gobernantes .....	101
3.4.2.2	Procesos Básicos .....	101
3.4.2.3	Procesos Habilitantes.....	101
3.4.3	Hoja de Costos .....	102
3.4.3.1	Hoja de Costos por Minuto.....	102
3.4.4	Análisis de los Procesos Seleccionados .....	106
3.4.5	Formato a Utilizarse.....	107

3.4.6	Análisis de cada uno de los Procesos seleccionados.....	107
3.4.7	Informe de Novedades Encontradas.....	120
3.5	Novedades Generales detectada en los Proceso seleccionados.....	132
3.6	Mejoramiento de Procesos .....	133
3.7	Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos .....	134
3.8	Flujodiagramación y Hoja ISO .....	134
3.9	Hoja de Mejoramiento .....	138
3.10	Aplicación de las Herramienta en cada Proceso Seleccionado.....	139
4.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	182
4.1	Conclusiones .....	182
4.2	Recomendaciones.....	183
5.	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	184
5.1	Citada .....	184
5.2	Consultada.....	184
5.3	Virtual .....	185
	<b>ANEXOS</b> .....	186

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1	Desarrollo de la gestión administrativa .....	6
FIGURA 1.2	Proceso Administrativo .....	7
FIGURA 1.3	Empresa y sus Departamentos.....	12
FIGURA 1.4	Pasos de la Administración Estratégica.....	14
FIGURA 1.5	Matriz FODA .....	15
FIGURA 1.6	Marketing mix .....	17
FIGURA 1.7	Cadena de valor .....	20
FIGURA 1.8	Mejoramiento Continuo .....	29
FIGURA 1.9	Flujodiagramacion y Hoja Iso .....	32
FIGURA 2.1	Inflación.....	39
FIGURA 2.2	Canasta familiar.....	40
FIGURA 2.3	Tasa de interés activa.....	41
FIGURA 2.4	Producto Interno Bruto.....	43

FIGURA 2.5	Producto Interno Bruto .....	43
FIGURA 2.6	Desempleo .....	45
FIGURA 2.7	Calificación sobre 10 de la Satisfacción con la Vida .....	47
FIGURA 2.8	Ley del Consumidor .....	49
FIGURA 2.9	Organigrama Estructural .....	56
FIGURA 2.10	Fotos de la Empresa Multisa CAD.....	63
FIGURA 3.1	Cadena de Valor Empresa Multisa CAD .....	97

### **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 2.1	Población.....	67
TABLA 2.2	Explicación de las Entrevistas y Encuestas.....	68
TABLA 2.3	Cliente de la Empresa.....	71
TABLA 2.4	Medio de Comunicación por el que conoció a la Empresa.....	72
TABLA 2.5	Calificación de Atención por el Personal.....	73
TABLA 2.6	Tiempo de Atención al Cliente .....	74
TABLA 2.7	Calificación de la Infraestructura .....	75
TABLA 2.8	Calificación del Servicio de Transporte .....	76
TABLA 2.9	Frecuencia de Compra.....	77
TABLA 2.10	Atención de problemas en Tiempo Adecuado .....	78
TABLA 2.11	Atención al cliente por el Personal Adecuado .....	79
TABLA 2.12	Preferencia de compra en Multisa CAD .....	80
TABLA 2.13	Tiempo de Entrega de Pedidos .....	81
TABLA 2.14	Inconvenientes al momento de realizar Pedidos.....	82
TABLA 2.15	Forma de compra.....	83
TABLA 2.16	Forma de Pago .....	84
TABLA 2.17	Ambiente Laboral.....	85
TABLA 2.18	Implementos de trabajo necesarios .....	86
TABLA 2.19	Oportunidades de Ascenso.....	87
TABLA 2.20	Puesto acto a sus Habilidades .....	88

TABLA 2.21	Ambiente Laboral.....	89
TABLA 2.22	Oportunidad de Aprender y Crecer .....	90
TABLA 2.23	Incentivos por Desempeños .....	91
TABLA 2.24	Medios Tecnológicos Adecuados .....	92
TABLA 2.25	División de Áreas de Trabajo.....	93
TABLA 3.1	Procesos y Tipos de Procesos .....	98
TABLA 3.2	Matriz de Selección.....	100
TABLA 3.3	Costos por Minuto.....	103
TABLA 3.4	Hoja de Costo de Operación por Minuto .....	105
TABLA 3.5	Simbología a Utilizar .....	106
TABLA 3.6	Planificación Mensual de Actividades .....	109
TABLA 3.7	Presupuestación Semanal de Fondos .....	110
TABLA 3.8	Cancelación de Factura por Compra y Negociación de Nueva.....	111
TABLA 3.9	Control de Calidad y Recepción de Mercadería .....	112
TABLA 3.10	Fijación de precios .....	113
TABLA 3.11	Ventas al Por Mayor (Oficina Central) .....	114
TABLA 3.12	Ventas al Por Mayor (PreVentas) .....	115
TABLA 3.13	Administración de Recursos Humanos .....	116
TABLA 3.14	Manejo Publicitario.....	117
TABLA 3.15	Atención y Solución a Reclamos .....	118
TABLA 3.16	Distribución de Mercadería a Domicilio (Pymes y Tiendas).....	119
TABLA 3.17	Matriz de Análisis Resumida .....	131
TABLA 3.18	Simbología a Utilizar .....	133
TABLA 3.19	Flujodiagramación y Hoja ISO .....	137
TABLA 3.20	Hoja de Mejoramiento.....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 2.1	Cliente de la Empresa .....	71
GRÁFICO 2.2	Medio por el que conoció a la Empresa .....	72
GRÁFICO 2.3	Calificación de Atención por el Personal .....	73
GRÁFICO 2.4	Tiempo de Atención al Cliente .....	74
GRÁFICO 2.5	Calificación de la Infraestructura .....	75
GRÁFICO 2.6	Calificación del Servicio de Transporte .....	76
GRÁFICO 2.7	Frecuencia de Compra .....	77
GRÁFICO 2.8	Atención de problemas en Tiempo Adecuado.....	78
GRÁFICO 2.9	Atención al cliente por el Personal Adecuado.....	79
GRÁFICA 2.10	Preferencia de compra en Multisa CAD.....	80
GRÁFICO 2.11	Tiempo de Entrega de Pedidos .....	81
GRÁFICO 2.12	Inconvenientes al momento de realizar Pedidos .....	82
GRÁFICO 2.13	Forma de Compra .....	83
GRÁFICO 2.14	Forma de Pago .....	84
GRÁFICO 2.15	Ambiente Laboral .....	85
GRÁFICO 2.16	Implementos de trabajo necesarios.....	86
GRÁFICO 2.17	Oportunidades de ascenso .....	87
GRÁFICO 2.18	Puesto acto a sus Habilidades.....	88
GRÁFICO 2.19	Ambiente Laboral .....	89
GRÁFICO 2.20	Oportunidad de Aprender y Crecer .....	90
GRÁFICO 2.21	Incentivos por Desempeños.....	91
GRÁFICO 2.22	Medios Tecnológicos Adecuados .....	92
GRÁFICO 2.23	División de Áreas de Trabajo .....	93
GRÁFICO 3.1	Planificación Mensual de Actividades .....	142
GRÁFICO 3.2	Presupuestación Semanal de Fondos.....	146
GRÁFICO 3.3	Cancelación de Factura por Compra y Negociación de .....	150
GRÁFICO 3.4	Control de Calidad y Recepción de Mercadería.....	153
GRÁFICO 3.5	Fijación de Precios .....	156
GRÁFICO 3.6	Ventas al por Mayor (Oficina Central).....	161
GRÁFICO 3.7	Ventas al por Mayor (Pre Venta).....	165

GRÁFICO 3.8	Administración de Recursos Humanos.....	170
GRÁFICO 3.9	Manejo publicitario.....	173
GRÁFICO 3.10	Atención y Solución a Reclamos.....	177
GRÁFICO 3.11	Distribución de Mercadería a Domicilio (Pymes y Tiendas) .....	181

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las empresas. Es por ésta razón que la empresa Multisa CAD necesita un mejoramiento de procesos a fin de dotarle las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para así alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y efectividad para llegar a tener una empresa competitiva, que deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se realicen en el corto, mediano y largo plazo.

Los capítulos de la siguiente tesis, se resumen de la siguiente manera:

**Capítulo I** Se trata de la fundamentación teórica en el cual constan conceptos importancia, objetivos características, principios, elementos, tipos, clasificaciones; todo ello referente al tema investigado que abarca los siguientes temas:

- Gestión Administrativa
- Empresa
- Administración Estratégica
- Administración por Procesos
- Sistemas por Procesos

**Capítulo II** Se trata de las generalidades de la empresa, la reseña histórica, ubicación, productos y servicios que ofrece. Comprende un diagnóstico situacional de la empresa Multisa CAD con relación a los factores externos e internos de la misma, aplicando métodos de investigación y el análisis e interpretación de los datos.

**Capítulo III** Abarca el análisis de procesos, en donde se realiza, una selección y estudio, identificando los problemas, determinando sus costos, tiempos y eficiencias. Proponiendo el mejoramiento de los procesos seleccionados apoyado

en dos herramientas como flujodiagramación - hojas ISO y hoja de mejoramiento. Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones de: mejoramiento, fusión, eliminación y creación y finalmente dando las conclusiones y recomendaciones

# CAPÍTULO I

## OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:

- Analizar la fundamentación teórica en base a la revisión de fuentes bibliográficas relacionado con el Sistema de Gestión basados en procesos para el desarrollo del proyecto.
- Definir un sistema de gestión fundamentado en procesos para cada área de la empresa que entregue información para medir efectividad y valor de los mismos.
- Recopilar información y documentación que se generen en los procesos de las diferentes áreas de la empresa.

## 1. MARCO TEÓRICO

### *1.1 Antecedentes Investigativos*

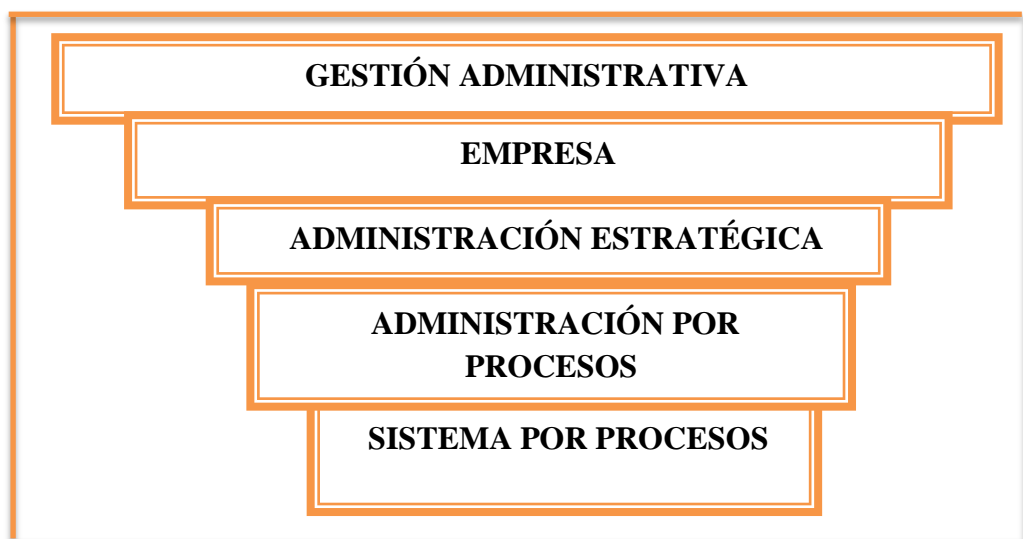
Según nuestro trabajo investigativo si se ha realizado temas relacionados a nuestro proyecto:

- Los Postulantes Acosta Tenorio Ángel Bolívar y Sánchez Maldonado Gladys Edith (Junio 2013) de la Universidad Técnica de Cotopaxi a través de su tesis: “Diseño de Procesos para el Aserradero y Ferretería “Nelly” ubicado en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi en el período julio a diciembre del 2012” llegan a la conclusión: La situación actual de ASERRADERO NELLY en la que se ejerce su actividad presenta una estructura organizacional no formal lo que ocasiona la existencia de dificultades para el normal desarrollo de los procesos, además no posee un direccionamiento estratégico en el cual conste su misión, visión, objetivos,

políticas que le permitan seguir lineamientos específicos que contribuyan a su crecimiento.

- En la Escuela Superior Politécnica del Litoral Tapia Cárdenas Ana Cristina, Valdez Heredia Mayra Jasmin (2008) realizaron un estudio sobre “Diseño de un Sistema de Control basado en la metodología del Balanced Scorecard y Gestión por Procesos en un Centro de Investigaciones Biotecnológicas, Guayaquil 2007” concluyeron que Antes de desarrollar un indicador se debe considerar el grado de cumplimiento con el objetivo asignado y los costos y recursos necesarios para llevarlo a cabo, con el objeto de desarrollar aquellos indicadores que son rentables para la organización, para los cuales la importancia de la investigación que simbolizan justifiquen el esfuerzo de su obtención.
- La estudiante Yépez Moreira Gabriela Carolina (2009) de la Escuela Politécnica Nacional realizaron una investigación sobre el Tema: “Diseño y propuesta de un Modelo de Gestión por Procesos para la Empresa Licorera Lovisone. Llegando a la conclusión de que La propuesta de mejora queda establecida en base a lineamientos claros y documentados, que de realizarse su implementación bajo decisión de la alta dirección, permitirá a LOVISONNE verse inmerso en un proceso de mejora continua.

## ***1.2 Categorías Fundamentales***



Elaborado por: Las Investigadoras

## ***1.3 Fundamentación Teórica***

### ***1.3.1 Gestión Administrativa***

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Es importante que se tenga en cuenta que con el pasar de los años es mucha la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta.

#### ***1.3.1.1 Definiciones***

RODRIGUEZ, Jorge. (2011) “La gestión administrativa guardan una relación estrecha. La gestión por un lado implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez se refiere que la administración constituya a la organización interna. Esta conclusión de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia pág. (3).

TERRY, George (2011) “Es la acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar, definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos pág. (35)

DIAZ, Elena (2014) “Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrollara sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar o controlar pág. (49)

La aplicación de la gestión administrativa son los organismos sociales productivos, entre los que se encuentran sobre todo las empresas productivas, tanto micro como pequeñas, medianas y grandes, además de otras formas de organización de producción.

Las investigadoras comentan que las empresas en la actualidad deben tener directivos capacitados, competentes que logren una gestión administrativa adecuada basándose en las diferentes fases del proceso administrativo y así medir la eficiencia, eficacia y efectividad de las diferentes áreas, también evaluar la

rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua y es el camino perfecto para el cumplimiento de los objetivos que hayan sido planteados por la empresa.

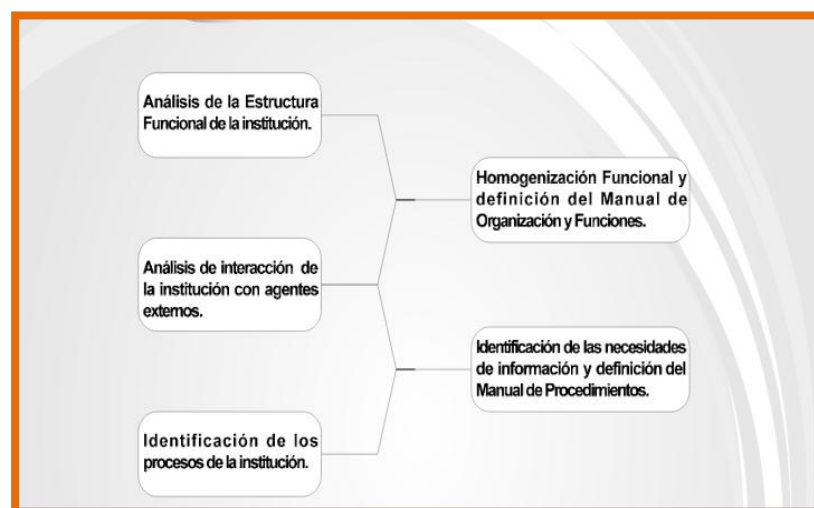
### ***1.3.1.2 Importancia de la Gestión Administrativa***

La gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

### ***1.3.1.3 Objetivos de la Gestión Administrativa***

- Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

**FIGURA 1.1**  
**Desarrollo de la Gestión Administrativa**



Fuente: [gestion-admtiva.blogspot.com](http://gestion-admtiva.blogspot.com)

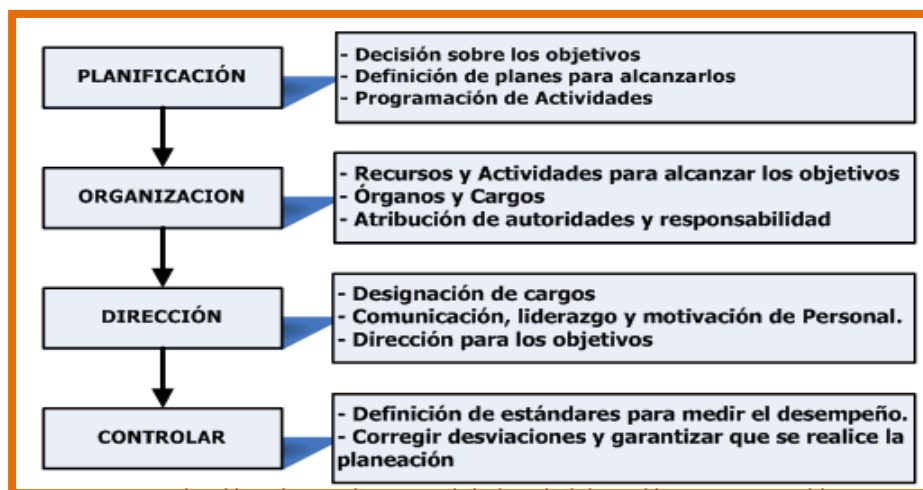
Elaborado por: Las Investigadoras

#### 1.3.1.4 Proceso Administrativo

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

**FIGURA 1.2**  
**Proceso Administrativo**



Fuente: Introducción a la teoría General de la Administración Autor I Chiavenato  
Elaborado por: Las Investigadoras

##### 1.3.1.4.1 Planificación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que debe seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se realizan planes y programas.

#### ***1.3.1.4.2 Organización***

Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

#### ***1.3.1.4.3 Dirección***

Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos, tratando de convencer a los demás que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

#### ***1.3.1.4.4 Control***

El control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- 1.** Establecer las normas de desempeño.
- 2.** Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- 3.** Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

### ***1.3.2 Empresa***

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce. La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

#### ***1.3.2.1 Definiciones***

DRUCKER, Peter, Buenos Aires (2013) “La empresa es aquella entidad formada por un capital social, y aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o a la prestación de servicios. pág. (6)

RODRÍGUEZ, Miguel Ángel (2010) define que “Empresa es la entidad que proporciona al individuo los productos y servicios que satisfacen sus necesidades. Para ello se encargan de elegir y combinar los recursos. pág. (27)

CHIAVENATO, Idalberto (2011) define qué empresa "Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social. pág. (45)

Por lo tanto las investigadoras consideran que la empresa es una organización dedicada a actividades o a la persecución de fines económicos o comerciales que ayudan al crecimiento de la población generando fuentes de trabajo y por ende satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

#### ***1.3.2.2 Importancia***

- Incremento constante de la productividad, organización eficiente de los factores productivos.

- Proveer de bienes a la sociedad, incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.

### *1.3.2.3 Elementos*

- **Establecimiento:** lugar estratégico, (estudio de mercado)
- **Cientela:** consumidores
- **Nombre social o comercial:** nombre de la empresa
- **Marca:** prestigio distintivo para diferenciarse de otras

### *1.3.2.4 Características*

- **Fin económico:** generar bienes y servicios
- **Fin mercantil:** bienes y servicios destinados a la comercialización
- **Fin lucrativo:** obtención de ganancias
- **Responsabilidad económica social:** de los aportes de los socios solo se recupera si las empresas marchan bien.

### *1.3.2.5 Objetivos*

- Definida la misión, es necesario establecer unos objetivos concretos a alcanzar, que deben tener las siguientes características:
  - Cuantificables.
  - Medibles.
  - Redactados de forma breve, concisa y clara.
  - Alcanzables.
  - Tener un responsable único.
  - Controlados periódicamente.
  - Los objetivos de la empresa deben ser coherentes con la misión y entre sí.
- Cabe establecer objetivos según el nivel de la empresa: generales, por unidad de negocio, por departamento.

### *1.3.2.6 Clasificación de las Empresas*

#### **De acuerdo a su forma jurídica:**

- **Unipersonal:** son aquellas empresas que pertenecen a un solo individuo. Es este quien debe responder ilimitadamente con su patrimonio frente a aquellos individuos perjudicados por las acciones de la empresa.
- **Sociedad Colectiva:** son las empresas cuya propiedad es de más de una persona. En estas, sus socios responden de forma ilimitada con sus bienes.
- **Cooperativas:** son empresas que buscan obtener beneficios para sus integrantes y no tienen fines de lucro. Estas pueden estar conformadas por productores, trabajadores o consumidores.
- **Sociedad anónima:** estas sociedades poseen responsabilidad limitada al patrimonio aportado y, sus titulares son aquellos que participan en el capital social por medio de acciones o títulos.

#### **De acuerdo a su tamaño:**

- **Microempresa:** son aquellas que poseen hasta 10 trabajadores y generalmente son de propiedad individual, su dueño suele trabajar en esta y su facturación es más bien reducida. No tienen gran incidencia en el mercado, tienen pocos equipos y la fabricación es casi artesanal.
- **Pequeñas Empresas:** poseen entre 11 y 49 trabajadores, tienen como objetivo ser rentables e independientes, no poseen una elevada especialización en el trabajo, su actividad no es intensiva en capital y sus recursos financieros son limitados.
- **Medianas Empresas:** son aquellas que poseen entre 50 y 250 trabajadores, suelen tener áreas cuyas funciones y responsabilidades están delimitadas, comúnmente, tienen sindicato.
- **Grandes Empresas:** son aquellas que tienen más de 250 trabajadores, generalmente tienen instalaciones propias, sus ventas son muy elevadas y sus trabajadores están sindicalizados. Además, estas empresas tienen posibilidades de acceder a préstamos y créditos importantes.

**De acuerdo a la procedencia del capital:**

- **Empresas Públicas:** son aquellas en las que el capital proviene del Estado, ya sea municipal, provincial o nacional.
- **Empresas Privadas:** su capital proviene de particulares.
- **Empresas Mixtas:** en este caso, el capital proviene tanto de particulares como del Estado.

**FIGURA 1.3**  
**Empresa y sus Departamentos**



**Fuente:** Systems Perú

**Elaborado por:** Las Investigadoras

### ***1.3.3 Administración Estratégica***

La administración estratégica es importante para el éxito de una organización en el mercado. Las compañías que implementan estrategias eficaces logran un mejor desempeño a largo plazo que aquellas que no lo hacen, permite un sentido claro de la visión y una mejor comprensión del entorno de la organización.

### ***1.3.3.1 Definiciones***

GAMBLE, John. E, (2010) define a la administración estratégica como una “estrategia” que ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones planteamientos comerciales y medidas competitivas dirigidos a atraer clientes de forma que los distinga de sus competidores y conquistar su propia posición en el mercado pág. (5).

GILBERT, Daniel R... (2012) La administración estratégica se define como el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos. pág. (25-26).

FRED, (2003) la define como "El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos". Entonces se puede definir que la administración estratégica es todo un proceso que inicia con la elaboración de la definición exacta del negocio para luego establecer de manera clara y concreta como se visualiza la empresa a un determinado tiempo. pág. (156)

Las investigadoras comentan que la administración estratégica tiene el propósito de ayudar a pasar de una visión funcional a una visión estratégica para lograr altos resultados de eficiencia eficacia y productividad, por otro la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones en la dinámica competitiva actual.

**Eficiencia:** Es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas.

**Eficacia:** Es el cumplimiento de las metas u objetivos.

**Efectividad:** Es el cumplimiento de la eficiencia y de la eficacia

### **1.3.3.2 Importancia**

La administración estratégica es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, funciones y actividades de trabajo, las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas de la empresa. Una de las razones más significativas es que puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización

### **1.3.3.3 Objetivos**

- Intenciones claras y articuladas
- Planes detallados en los distintos niveles de la organización.
- Control formal que permita revisar la estrategia durante la fase de aplicación
- División del trabajo con delegación de responsabilidad y autoridad.
- Coordinación con autonomía en la resolución de problemas en forma inmediata.
- Aprendizaje dentro del proceso estratégico
- Atención a los acontecimientos inesperados

**FIGURA 1.4**  
**Pasos de la Administración Estratégica**



**Elaborado por:** Las Investigadoras

### 1.3.3.4 Análisis FODA

Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades).

El cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización; permitiendo, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por la empresa.

**FIGURA 1.5**  
**Matriz FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Wikipedia. Según Monografias.com

Elaborado por: Las Investigadoras

#### **El FODA se divide en:**

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- **La parte interna** tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.

- **La parte externa** mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

### ***1.3.3.5 Marketing Mix***

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

El objetivo de aplicar este análisis es conocer la situación de la empresa y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior.

Esta estrategia es también conocida como las “4Ps”, dado que en su origen anglosajón se conoce como: price (precio), product (producto), place (distribución) y promotion (promoción).

#### **Precio**

En esta variable se establece la información sobre el precio del producto al que la empresa lo ofrece en el mercado. Este elemento es muy competitivo en el mercado, dado que, tiene un poder esencial sobre el consumidor, además es la única variable que genera ingresos.

#### **Producto**

Esta variable engloba tanto el producto (core product) en sí que satisface una determinada necesidad, como todos aquellos elementos/servicios suplementarios a ese producto en sí. Estos elementos pueden ser: embalaje, atención al cliente, garantía, etc.

## **Distribución**

En esta variable se analiza los canales que atraviesa un producto desde que se crea hasta que llega a las manos del consumidor. Además, podemos hablar también del almacenaje, de los puntos de venta, la relación con los intermediarios, el poder de los mismos, etc.

## **Promoción**

La promoción del producto analiza todos los esfuerzos que la empresa realiza para dar a conocer el producto y aumentar sus ventas en el público, por ejemplo: la publicidad, las relaciones públicas, la localización del producto, etc.

**FIGURA 1.6**  
**Marketing Mix**



Fuente: revista de consultoría  
Realizado por: Las Investigadoras

### ***1.3.4 Administración por Procesos***

En toda organización es conveniente que las actividades que proporcionan valor y utilizan recursos, es decir, que constituyen a lograr los objetivos de la calidad, se

desarrollen como procesos. El éxito de la gestión empresarial está directamente vinculado con la gestión sistemática de los procesos y sus interacciones.

#### ***1.3.4.1 Definiciones***

IDALBERTO, Chiavenato (2009) define que “La administración por procesos es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar analizando el ambiente que la rodea, la tarea que debe desempeñarse la tecnología que se utilizará, así como las personas involucradas debe administrar la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. pág. (132)

CARNOTA, Oscar (2011) define que la Administración 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. pág (24).

AGUDELO, Luis (2011) define a la Administración por procesos “Como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Las investigadoras consideran que toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo, permitiendo así planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades para tener un mayor desempeño en cada área de la empresa logrando el cumplimiento de cada proceso y llegar a cumplir con los objetivos planteados.

#### ***1.3.4.2 Importancia***

Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Al adoptar un enfoque de administración por procesos, no se elimina la estructura de

departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

#### ***1.3.4.3 Proceso***

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

#### ***1.3.4.4 Tipos de Procesos***

Dentro de los tipos de procesos se puede diferenciar los siguientes:

**Procesos Gobernantes o de Dirección:** se denominan a los procesos gerenciales de planificación y control, entre estos tenemos por ejemplo a los procesos de:

- Planificación Financiera
- Planificación Estratégica
- Planificación Operativa

**Procesos Básicos:** Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Ejemplo:

- Administrativo
- Financiero

**Procesos de Apoyo, Habilitantes o de la Empresa:** tienen como misión contribuir a mejorar la eficacia de los procesos operativos. Aquí se incluyen los procesos:

- Administrativo
- Financiero
- Gestión de recursos humanos
- Mantenimiento

#### ***1.3.4.5 Nivel Jerárquico de los Procesos***

**Macroprocesos:** Conjunto de procesos interrelacionados que tienen un objetivo común.

**Procesos:** 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.

**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

#### 1.3.4.6 Elementos del Proceso

- Definir los clientes y sus salidas
- Definir los proveedores y entradas
- Definir controles
- Definir mecanismos

#### 1.3.4.7 Cadena de Valor

Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, sirve para identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener una ventaja competitiva.

**FIGURA 1.7**  
**Cadena de Valor**



Fuente: Wikipedia. Según Monografias.com  
Elaborado por: Las Investigadoras

La cadena de valor se divide en dos partes:

### 1. Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

## **2. Actividades Secundarias**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras

### ***1.3.4.8 Diagrama de Flujo***

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas.

También ayuda a identificar una serie de aspectos que son susceptibles de mejora o cambio, como son:

- Duplicación de actividades o trabajo
- Documentación excesiva, duplicada e innecesaria
- Exceso o falta de controles
- Actividades innecesarias




Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema

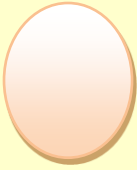


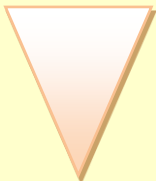
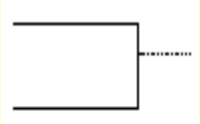
#### ***1.3.4.9 Beneficios del Diagrama de Flujo***

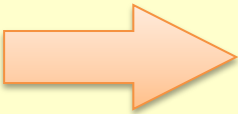
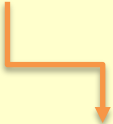
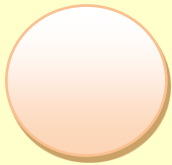

- Facilita la obtención de una visión transparente del proceso, mejorando su comprensión. El conjunto de actividades, relaciones e incidencias de un proceso no es fácilmente discernible a priori. La diagramación hace posible aprender ese conjunto e ir más allá, centrándose en aspectos específicos del mismo, apreciando las interrelaciones que forman parte del proceso así como las que se dan con otros procesos y subprocesos.
- Permiten definir los límites de un proceso. A veces estos límites no son tan evidentes, no estando definidos los distintos proveedores y clientes (internos y externos) involucrados.
- El diagrama de flujo facilita la identificación de los clientes, es más sencillo determinar sus necesidades y ajustar el proceso hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.
- Estimula el pensamiento analítico en el momento de estudiar un proceso, haciendo más factible generar alternativas útiles.
- Proporciona un método de comunicación más eficaz, al introducir un lenguaje común, si bien es cierto que para ello se hace preciso la capacitación de aquellas personas que entrarán en contacto con la diagramación.

- Un diagrama de flujo ayuda a establecer el valor agregado de cada una de las actividades que componen el proceso.
- Igualmente, constituye una excelente referencia para establecer mecanismos de control y medición de los procesos, así como de los objetivos concretos para las distintas operaciones llevadas a cabo.
- Facilita el estudio y aplicación de acciones que redunden en la mejora de las variables tiempo y costes de actividad e incidir, por consiguiente, en la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- Constituyen el punto de comienzo indispensable para acciones de mejora o reingeniería.

#### 1.3.4.10 Simbología de Diagramas de Flujo

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	<p><b>Operación:</b> Rectángulo. Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.</p>
	<p><b>Movimiento:</b> Flecha no cita. Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo).</p>
	<p><b>Punto de decisión:</b> Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, “Si la carta es correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse”. Por lo general, los output del diamante se marcarán con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI-NO, VERDADERO-FALSO).</p>

	<p><b>Círculo grande.</b> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del producto. Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>
	<p><b>Documentación:</b> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel ejemplo: informes escritos, cartas o impresiones de computador).</p>
	<p><b>Rectángulo obtuso.</b> Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p>
	<p><b>Almacenamiento:</b> Triángulo. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el <i>output</i> se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso. En un proceso de la empresa, el triángulo se utilizaría para indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras, esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.</p>
	<p><b>Notación:</b> Rectángulo abierto. Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los inputs reingresarán al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste en identificar qué persona es responsable de realizar una actividad o el documento que controla tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que éste no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad.</p>
	<p><b>Dirección del flujo:</b> Flecha. Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.</p>

	<p>Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha. Sin embargo, para evitar malas interpretaciones por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo, se recomienda que siempre se usen las cabezas de flecha.</p>
	<p><b>Transmisión:</b> Flecha quebrada. Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).</p>
	<p><b>Conector:</b> Círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que éste es un output. La cabeza de flecha que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un input. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente. Todo output puede reingresar al proceso en diferentes puntos.</p>
	<p><b>Límites:</b> Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo término o fin.</p>

Elaborado por: Las Investigadoras

### 1.3.5 Sistema por Procesos

La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorarlos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

### ***1.3.5.1 Definiciones***

VERGARA BENÍTEZ, Gonzalo. (2009) define al sistema por procesos como un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad. (pág. 6).

FERNÁNDEZ, Patricio (2010) define que “El Sistema por Procesos es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. pág. (12)

HURTADO, José (2012) define que “Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. pág. (32).

Las investigadoras consideran que las empresas deben tomar muy en cuenta un sistema por procesos ya que ayudará con los procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

### ***1.3.5.2 Etapas de un Sistema por Procesos***

Se establecen cuatro etapas en este proceso, que hacen de este sistema, un proceso circular virtuoso, pues en la medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se logrará en cada ciclo, obtener una mejora.

Las cuatro etapas del sistema son:

1. Etapa de Ideación
2. Etapa de Planeación
3. Etapa de Implementación
4. Etapa de Control

### **Etapa de Ideación:**

El objetivo de esta etapa es trabajar en la idea que guiará los primeros pasos del proceso de creación que se logra con el sistema de gestión propuesto.

Existen varias metodologías para lograr refinar la idea. Sin embargo, se recomienda una muy práctica:

### **Etapa de Planeación (Planificación):**

En esta etapa, se definen las estrategias que se utilizarán, la estructura organizacional que se requiere, el personal que se asigna, el tipo de tecnología que se necesita, el tipo de recursos que se utilizan y la clase de controles que se aplican en todo el proceso.

### **Etapa de Implementación (Gestión):**

En su significado más general, se entiende por gestión, la acción y efecto de administrar. Pero, en un contexto empresarial, esto se refiere a la dirección que toman las decisiones y las acciones para alcanzar los objetivos trazados.

Es importante destacar que las decisiones y acciones que se toman para llevar adelante un propósito, se sustentan en los mecanismos o instrumentos administrativos (estrategias, tácticas, procedimientos, presupuestos, etc.), que están sistémicamente relacionados y que se obtienen del proceso de planificación.

### **Etapa de Control:**

El control es una función administrativa, esencialmente reguladora, que permite verificar (o también constatar, palpar, medir o evaluar), si el elemento seleccionado (es decir, la actividad, proceso, unidad, sistema, etc.), está cumpliendo sus objetivos o alcanzando los resultados que se esperan.

### ***1.3.5.3 ¿Que es un Mejoramiento Continuo?***

El mejoramiento de un proceso, consiste en realizar cambios con el objetivo de hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a largo tiempo.

### ***1.3.5.4 Importancia del Mejoramiento Continuo***

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

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

### ***1.3.5.5 Ventajas y Desventajas del Mejoramiento Continuo***

#### **Ventajas**

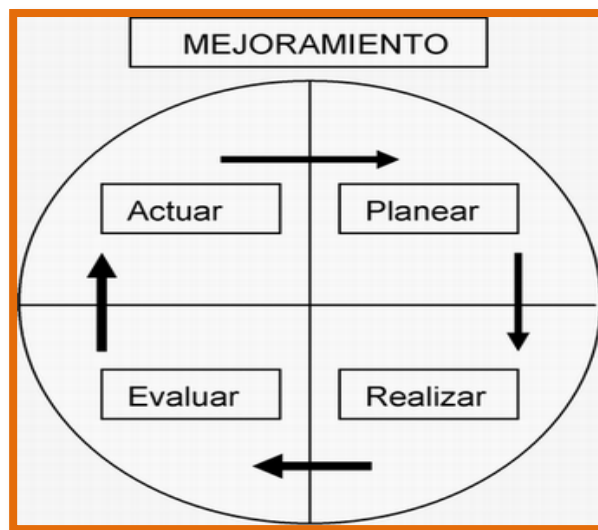
1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.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

5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas**

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

**FIGURA 1.8**  
**Mejoramiento Continuo**



**Fuente:** Wikipedia. Según Monografias.com  
**Elaborado por:** Las Investigadoras

#### ***1.3.5.6 Mejoramiento Continuo de Procesos***

A través de los años, los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas,

es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Un proceso de Mejoramiento Continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Para llevar a cabo el Mejoramiento Continuo, tanto en un proceso determinado como en toda la organización, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el aprovechamiento total del nuevo nivel de desempeño logrado.

Este proceso es útil en los siguientes casos:

- Para planear, controlar y mejorar los procesos de forma prolongada.
- Para elevar los estándares de desempeño del proceso, superando las expectativas del cliente.
- Cuando se pretenda optimizar el proceso de una manera gradual.
- Cuando exista un proceso ya implementando con un funcionamiento rutinario.

#### ***1.3.5.7 Flujiogramación***

La flujodiagramación permite representar gráficamente las actividades que conforman un proceso. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos.

Los diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuáles los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su

capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas.

#### ***1.3.5.8 Ventajas de la Flujodiagramación***

- Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso

#### ***1.3.5.9 Hoja ISO***

Es una herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realiza en los procesos, en las que se detalla el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios y comités, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.

**FIGURA 1.9**  
**Flujodiagramacion y Hoja Iso**

FLUJODIAGRAMACIÓN										
Proceso										
Código		Fecha:				Status:				
Objetivo										
Alcance	Desde									
	Hasta									
Entrada										
Salidas										
Responsable										
Frecuencia						Volumen				
Tiempo						Costo				
Eficiencia en Tiempo		%				Eficiencia en Costos				%
N°	Actividad	Facturador	Jefe de Bodega	Chofer, estibador de reparto y estibador de bodega	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					A/V	N/V	A/V	N/V		
TOTAL										
CAMBIOS	TECNOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS			
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:				

Elaborado por: Las Investigadoras

## CAPÍTULO II

### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra la Empresa Multisa CAD mediante el análisis de los factores internos y externos para la elaboración del FODA.
- Relacionar los factores internos que favorecen o perjudican a la empresa para establecer fortalezas y debilidades.
- Relacionar los factores externos que favorecen o perjudican a la empresa para establecer oportunidades y amenazas.
- Elaborar la investigación de campo para la obtención de datos y en lo posterior llevar a cabo el procedimiento de análisis.

## 2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### *2.1 Reseña Histórica*

1985 Todo empezó con el matrimonio entre el Sr. Hugo Salazar y la Sra. Marianita de Jesús Guanoluisa, con un gran matrimonio viene grandes necesidades, por ello, para ser un ente activos para sociedad, buscaron varias alternativas, siendo la mejor para ellos, dedicarse a la transportación y comercialización de productos de legumbres a la Provincia de los Ríos específicamente en el recinto conocido como La Catorce, y al retorno de la Provincia de los Ríos se dedicaron a la transportación y comercialización de morochillo y frutas tropicales a las provincias de Cotopaxi y Tungurahua.

**1988** Deciden comprar un terreno y construir una casa de 140m<sup>2</sup> en el recinto la Catorce Provincia de Los Ríos para dedicarse a comercializar legumbre los días viernes, sábado y domingo, al retorno de ésta provincia compraban morochillo

(Maíz de costa) y frutas tropicales para comercializar en Latacunga provincia de Cotopaxi los días martes, jueves.

**1993** Salvado de una quiebra eminente por consecuencia del mal estado de la mula Ford 9000 y repentinos accidentes, decidieron cambiar por una mula Mercedes Benz 2632, esta decisión es fundamental para el futuro.

**1994** Con proyectos de expansión decidieron construir un tendal para secar morochillo dando éxito de comercialización en los mercados Cotopaxi y Tungurahua, sin embargo mientras estaba un negocio floreciendo, el negocio de legumbres y frutas no daba la rentabilidad esperada.

**1996** Empezaron con una distribuidora de 80 m<sup>2</sup> de balanceado y materia prima para balanceado en la ciudad de Latacunga, comercializando marcas reconocidas como: Pronaca, Equinoccial, Grupo Oro, etc. Y productos como: maíz de costa, polvillo, arrocillo, frutas de la costa, etc. A final de éste año se comenzó con una tienda de abarrotes.

**1997** Pasaron 13 años llenos de aciertos y desaciertos en la vida personal y comercial, hasta que decidieron radicarse definitivamente en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi, es así que. En éste año adquirieron un terreno aledaño de 260m<sup>2</sup> llegando a sumar un total de 350m<sup>2</sup>, constituyéndose así, en una tienda que ofrece productos de consumo masivo y materia prima para balanceado al por mayor y menor, mejorando servicio y variedad de productos.

**2001** El incremento de ventas y la falta de control de mercadería conlleva a adquirir un software con módulos de compras, ventas y financiero. En el mismo año se incorpora maquinaria como: molinos para la transformación de morochillo en grano a morochillo partido y mezcladora para hacer balanceado.

**2005** Se actualiza el sistema informático (fénix), ofreciendo mejores ventajas para la toma de decisiones, al igual, se mejora el parque automotriz invirtiendo en vehículos para carga pesada (tráiler Mercedes Benz 26-40).

**2007** Se remodela el supermercado mayorista para brindar mejor atención y variedad de productos, teniendo un incremento en ventas del 20%, todo esto con el concepto de mejora continua.

**2009** A inicio de este año se divide la empresa en 3 partes:

Multisa Supermercado Mayorista

Multisa Centro de Acopio y Distribución (MULTISA CAD) creado exclusivamente para comercializar a todas las tiendas de la región sierra del país como también a las pequeñas y medianas empresas.

Multisa Centro Agrícola Se encarga de producir balanceado de cerdo y pollo, además de la transformación de morochillo en grano a morochillo partido, además a la cría de aves y cerdos.

### **Misión**

“Somos un grupo que busca exceder constantemente, con nuestros productos y servicios, todas las expectativas de nuestros clientes. Esta labor la hacemos en un ambiente de calidad donde el producto y el servicio ofrecido son reflejo de nuestra calidad empresarial, ofreciendo bienestar económico y social a todos nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas”

### **Visión**

“Convertirse en el grupo más eficiente y rentable en la región centro del país que proporcione servicios y productos líderes y en continuo crecimiento, y una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus clientes y empleados.

### **Objetivos de la Empresa**

- “Comercializar productos de consumo masivo y materia prima para balanceado a precio justo y peso exacto, con los mejores estándares de calidad, para satisfacer plenamente la demanda de nuestros clientes”.

## **Políticas**

### **Departamento de Ventas**

- Antes de otorgar un crédito el cliente debe llenar un solicitud y entregar los documentos personales.
- Cada cliente debe tener un máximo de 3 facturas (no sobrefacturar)
- Los plazos de los créditos son divididos en:

Productos Multisa (15 y 30 días)

Productos Ales Multisa (8 días)

- Las notas de créditos y anulaciones de facturas deberán ser entregadas al finalizar cada mes.

### **Departamento de Contabilidad**

- Retenciones de los clientes externos son recibidos hasta los 5 primeros días de cada mes.
- Los recibos de cobros deben entregarse diariamente con sus depósitos respectivos.
- Los pagos a proveedores se realizan los días lunes.
- Las remuneraciones a los empleados se realizan el 5 de cada mes.
- El valor de los viáticos a los ejecutivos de ventas es de \$100,00 para los que tienen auto y \$50,00 para los que tienen motos, los cuáles se los cancela junto con la remuneración.

### **Departamento de Compras**

- Verificar y constatar la mercadería
- Ingresar los productos al sistema al momento de su llegada
- Actualización de precios
- Ingreso de retenciones de Proveedores

### **Departamento de Recursos Humanos**

- Contratación del Personal

- Verificación de anticipos ( solo puede ser entregado al empleado un 60% de su remuneración)
- Afiliaciones de personal ( personal nuevo es afiliado a partir del segundo mes de trabajo)

### **Bodega**

- Realización de los lotes (para la distribución por rutas de cada uno de los clientes).
- Si existe devoluciones por parte del cliente bodega deberá realizar un pedido de devolución firmado por el encargado por el reingreso de la mercadería.

### **Valores**

- Disciplina
- Cordialidad
- Responsabilidad
- Ética Profesional
- Solidaridad
- Lealtad
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Puntualidad

### **Productos que ofrece la Empresa Multisa CAD**



Aceite Palma de Oro distintas presentaciones



Aceite Alesol 1 Lt.



Azúcar Valdez 1 Kg.



Azúcar Valdez 2 Kg.



Azúcar Valdez 5 Kg.



Azúcar Valdez 10 Kg.



Azúcar Morena Valdez 2 Kg.



Cris-Sal 2 Kg.

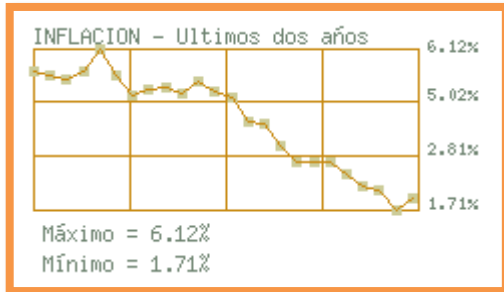
Fuente: <http://corporacionmultisa.com/prod-balanceado.html>  
Realizado por: Las Investigadoras

## ***2.2.1 Factor Económico***

### ***2.2.1.1 Inflación***

La inflación presenta un cuadro claro de la variación que existe en los precios de los productos o bienes y servicios que se encuentran en el mercado siendo este la clave para la adquisición de los mismos teniendo efectos negativos porque cada unidad de moneda alcanza para comprar menos y positivos porque el poder adquisitivo tiene mayor fuerza.

**FIGURA 2.1**  
**Inflación**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

FECHA	VALOR
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %
Agosto-31-2012	4.88 %
Julio-31-2012	5.09 %
Junio-30-2012	5.00 %
Mayo-31-2012	4.85 %
Abril-30-2012	5.42 %
Marzo-31-2012	6.12 %
Febrero-29-2012	5.53 %
Enero-31-2012	5.29 %
Diciembre-31-2011	5.41 %
Noviembre-30-2011	5.53 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

### Análisis

Comparando los dos últimos años podemos observar que la inflación ha ido disminuyendo lo cual es un beneficio para la Empresa Multisa CAD porque lleva a los consumidores aumentar su nivel de demanda y a no restringirse en la obtención de determinados productos que tienen que ver con su alimentación, de esta forma la población puede asegurar y mejorar su nivel de vida.

El poder adquisitivo de la moneda va en aumento por tener una baja inflación ya que se tiene la facilidad de realizar nuevas adquisiciones de productos o servicios y así satisfacer las necesidades de nuestros clientes siendo este el factor principal para mantenerse dentro de un mercado competitivo.

## Oportunidad

La disminución de la Inflación es una oportunidad para la empresa ya que gracias a esto se puede tener variedad de productos a precios competitivos que estén al alcance de los clientes tanto internos como externos. Como no hay un alza de la inflación esto facilita el consumo de productos y por ende propiciar la rentabilidad de la empresa.

### 2.2.1.2 Canasta Básica Familiar

Lo más importante de la vida cotidiana es la canasta básica, lo que es un conjunto de alimentos suficientes para satisfacer las necesidades diarias de un hogar normalmente una familia está conformada de cuatro miembros, los cuales según estadísticas pueden cubrir el 98,7% de la canasta básica. Tomando en cuenta que los productos de la canasta son para tener una alimentación básica más no para tener una dieta suficiente en todos los nutrientes.

**FIGURA 2.2**  
**Canasta Familiar**



Fuente: Ecuador en Cifras  
Realizado por: Las Investigadoras

## Análisis

Guiándonos según las estadísticas podemos afirmar que la canasta ha ido en aumento año tras año lo cual beneficia a la empresa porque son más productos los que se encuentran dentro de la misma y por ende la demanda de Multisa CAD

será más fuerte al momento de la adquisición de productos. Ya que los gastos tienen un promedio del 1.4% en cada hogar lo cual permite la facilidad de acceder a la canasta básica. Comparando con años anteriores se puede observar que el incremento del valor de la canasta en el año 2013 es de \$614.01 tomando en cuenta que este se dio por el aumento en el salario mínimo vital, lo cual beneficia a la rentabilidad de la empresa ya que los clientes o consumidores tienen el poder adquisitivo más alto que el año anterior.

### **Oportunidad**

Es una oportunidad porque crecerán las ventas y por ende la rentabilidad de la empresa irá en aumento lo cual ayudará a tener una mejor estabilidad dentro del mercado para seguir siendo competitivos dentro del mismo.

#### **2.2.1.3 Tasa de Interés Activa**

Los bancos o las instituciones bancarias deben tomar en cuenta las tasas de interés activa para que de acuerdo a las condiciones del mercado y del banco central puedan dar un buen servicio a las empresas logrando ayudar a invertir dentro de las mismas para un mejor desarrollo.

**FIGURA 2.3**  
**Tasa de Interés Activa**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %
Septiembre-30-2012	8.17 %
Agosto-31-2012	8.17 %
Julio-31-2012	8.17 %
Junio-30-2012	8.17 %
Mayo-31-2012	8.17 %
Abril-30-2012	8.17 %
Marzo-31-2012	8.17 %
Febrero-29-2012	8.17 %
Enero-31-2012	8.17 %
Diciembre-31-2011	8.17 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
**Realizado por:** Las Investigadoras

Tasas de Interés			
NOVIEMBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizado por:** Las Investigadoras

## Análisis

Podemos ver que la tasa de interés activa se ha mantenido durante los 2 últimos años por lo tanto no ha sido preocupante por el momento para la empresa ya que los pagos por los créditos que tienen no han sufrido ninguna variación y ayudado a que este dinero sea invertido de la mejor manera para beneficio de la misma.

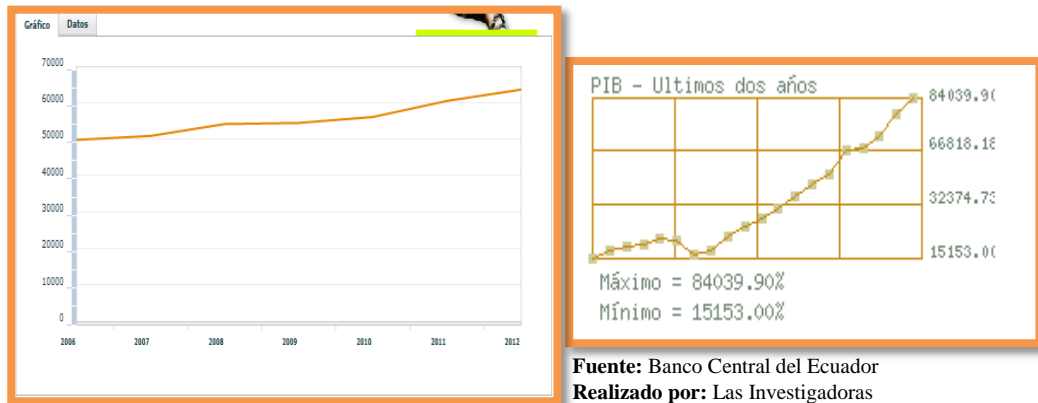
## Amenaza

Las tasas de interés activas pueden sufrir una variación lo cual afectaría a la empresa al momento de realizar nuevos créditos con un interés mal alto y perjudicando la estabilidad de la misma.

### 2.2.1.4 Producto Interno Bruto (PIB)

Gracias al PIB podemos medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, de cómo han venido trabajando las empresa durante este periodo y como ha sido su aceptación dentro del mercado, aquí se puede estudiar las aportaciones que estas hacen al país para su desarrollo y crecimiento. Este indicador es un ejemplo importante para la competitividad de las empresas ya que a ellos les permite conocer en qué situación se encuentra cada una de ellas.

**FIGURA 2.4**  
**Producto Interno Bruto**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

**FIGURA 2.5**  
**Producto Interno Bruto**

FECHA	VALOR
Enero-31-2012	84039.90 millones de USD
Enero-31-2011	76769.70 millones de USD
Enero-31-2010	67513.70 millones de USD
Enero-31-2009	62519.70 millones de USD
Enero-31-2008	61762.60 millones de USD
Enero-31-2007	51007.80 millones de USD
Enero-31-2006	46802.00 millones de USD
Enero-31-2005	41507.10 millones de USD
Enero-31-2004	36591.70 millones de USD
Enero-31-2003	32432.90 millones de USD
Enero-31-2002	28548.90 millones de USD
Enero-31-2001	24468.30 millones de USD
Enero-31-2000	18318.60 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD
Enero-31-1998	23290.00 millones de USD
Enero-31-1997	23715.00 millones de USD
Enero-31-1996	21483.00 millones de USD
Enero-31-1995	20288.00 millones de USD
Enero-31-1994	18662.00 millones de USD
Enero-	15153.00 millones

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

## **Análisis:**

Analizando los dos últimos años podemos observar que el PIB ha ido creciendo, esto nos quiere decir que las empresas están creciendo a un ritmo mayor que de los años anteriores es decir está existiendo más inversiones en la creación de nuevas empresas y por lo tanto, la generación de empleos va creciendo al ritmo deseado.

Las remuneraciones tenderán a ser mayores y por ende la población tendrá más poder de adquisición de los bienes y servicios que se encuentran en el mercado siendo esto un punto a favor muy importante para Multisa CAD ya que existirán más ventas y más ingresos a la empresa.

También un crecimiento del PIB representa mayores ingresos para el gobierno a través de impuestos. Si el gobierno desea mayores ingresos, deberá fortalecer las condiciones para la inversión, es decir, inversión directa en empresas; y también fortalecer las condiciones para que las empresas que ya existen sigan creciendo.

## **Oportunidad**

El crecimiento que ha ido teniendo el PIB para nosotros como empresa es una oportunidad ya esto nos quiere decir que la productiva de la empresa y la demanda de sus bienes han crecido porque ha existido mayor aceptación de nuestros productos por parte de la población, gracias a que ha aumentado las fuentes de trabajos por la integración de nuevas empresas y en algunos de los casos también han aumentado sus remuneraciones entonces hablamos de un poder adquisitivo más elevado. Tomando en cuenta que esta oportunidad nos permite conocer la competencia y su desarrollo dentro del mercado para así estar pendientes de lo que pasa a nuestro alrededor y tener en cuenta para cualquier inconveniente que se quiera presentar a futuro.

### ***2.2.1.5 Desempleo***

El desempleo, se puede dar por muchos factores como puede ser por personas que tienen trabajo pero no quieren trabajar o que pueden y quieren trabajar pero no

encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema. El número de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y esto nos sirve como índice de la actividad económica. Tomando muy en cuenta que una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

**FIGURA 2.6**  
**Desempleo**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

### Análisis

Esta relación existente entre los años 2012-2013 la tasa de desempleo ha ido disminuyendo es decir, cuando el número de unidades familiares que participan de las actividades productivas es mayor, lo que conlleva a que la presencia de compradores que están dispuestos y pueden comprar algún producto o servicio al

precio que se les ofrece dispongan de ingresos suficientes para adquirirlos, esto ocasiona que las unidades productivas suban sus niveles de producción y se pueda continuar con el ciclo económico normal en la demanda de los mismos.

Adicionalmente el que exista menos desempleo trae consigo una ganancia en el nivel de ingresos en los gobiernos, por cuanto las empresas crean nuevas fuentes de trabajo y el trabajador empieza a percibir impuestos y la empresa aportará normalmente mientras desempeñe su trabajo.

### **Oportunidad**

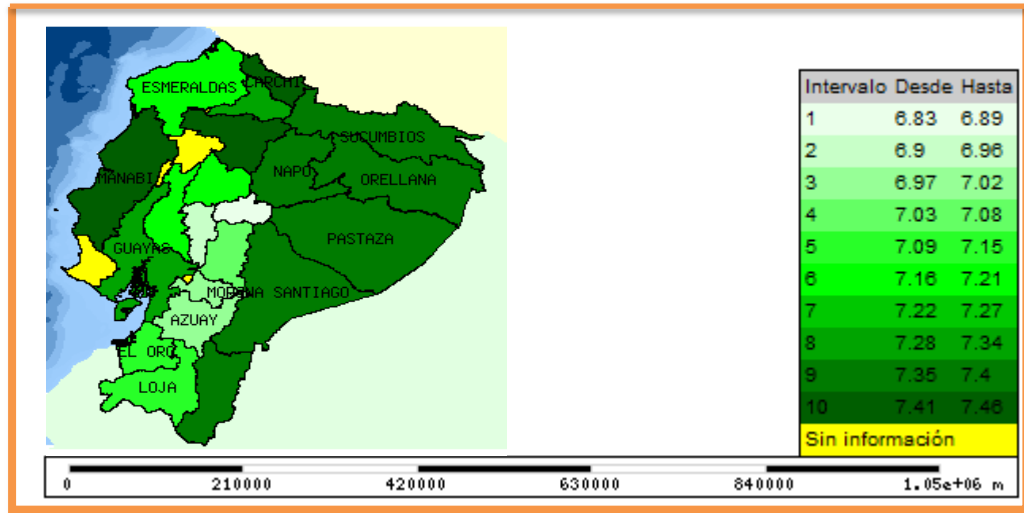
La disminución del desempleo hace que la población tenga las posibilidades de cubrir sus necesidades por el mismo hecho de tener un trabajo con una remuneración digna lo cual es una gran oportunidad para la empresa porque las personas que antes estuvieron desempleadas ya van a poder adquirir esos bienes y servicios tan necesitados para poder sobrevivir lo cual hace que haya más demanda para la empresa y por ende más ingresos a la misma ya esto ayudará a fortalecer la estabilidad de la empresa como tal creciendo y fomentando fuentes de trabajo que pueda ayudar aquellas personas que lo necesitan.

## ***2.2.2 Factor Político***

### ***2.2.2.1 Buen Vivir***

El buen vivir, forma una larga búsqueda del estilo de vida justo de las personas en nuestro país. Es una de las apuestas de cambio que se quiere realizar en el mismo, el buen vivir es calidad de vida, donde midamos la riqueza de su población por servicios básicos atendidos, es el desarrollo más humano en el cual el hombre y la mujer son su eje de inicio y fin en todo el sistema integral de los medios y modos de producción.

**FIGURA 2.7**  
**Calificación sobre 10 de la Satisfacción con la Vida**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
 Realizado por: Las Investigadoras

**Análisis**

Todo esto nos ayuda a mejorar en todo en cuanto es educación, ambiente, salud, vivienda, trabajo, cultura, comunicación es decir integrando todos los actores y factores tanto internos como externos, un trabajo por los más necesitados, por los olvidados, consiguiendo un equilibrio a través de la implementación de las políticas públicas, para construir un desarrollo social sostenido, sustentable, eficiente y efectivo, para lograr la gran transformación histórica del pueblo ecuatoriano.

**Oportunidad:**

El tener un mejor estilo de vida hace que las personas quieran tener lo mejor para cubrir sus necesidades y dentro de esto se encuentra una oportunidad que ayuda a la empresa a que tenga mayores ingresos y exista más demanda porque va a existir mayor volumen de adquisición y por ende mayor rentabilidad a la misma.

**2.2.2.2 Ley Económica Solidaria**

Esta ley nos permite tener una forma de organización económica, dentro de las empresas donde estén dispuestos a organizar y desarrollar procesos de

producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, teniendo la finalidad de lucro y la acumulación de capital.

Ayudando a que las empresas cuenten con principios los cuales ayuden a guiar cada una de las actividades que realizan a diario, donde prevalezca los intereses colectivos ante los individuales, incentivando el comercio justo y ético ante la competencia, respetando la equidad de género y la identidad cultural y ante todo la responsabilidad social, ambiental, la solidaridad dentro de la misma.

### **Análisis**

Con la aprobación de dicha ley que se dio en el año 2008 ayuda a que las empresas tengan un adecuado manejo de las micro finanzas y microcrédito ya que son una herramienta de lucha contra la pobreza para las economías emergentes, sirviendo como medio para contrarrestar los problemas derivados de la pobreza como la falta de empleo y la falta de fomento de la productividad lo cual ayudan a desarrollarse a las empresas dentro del mercado con nuevas ideas y expectativas hacia el futuro.

La ley de economía popular y solidaria es la encargada de establecer una serie de medidas de fomento, promoción e incentivos a dichas organizaciones pero además crea toda una institucionalidad para apoyo y supervisión de éstas lo ayuda a tener un mejor manejo de las empresas logrando tener ambientes de trabajo dignos siempre y cuando se respete los derechos de cada trabajadores y ellos cumplan con cada una de las actividades que se les ha sido encargadas.

### **Oportunidad**

Para la empresa es una oportunidad ya que por medio de esta ley incentiva a la reinversión de su capital a organizar cada uno de los procesos de producción que se llevan a cabo dentro de las mismas lo cual hará que cubra las necesidades de una mejor manera llegando al cliente al momento exacto con los productos que ellos necesitan, dando un servicio digno y eficaz y lo que es más importante

dando una equidad de beneficios a cada uno de los trabajadores en todos los aspectos. Coordinando las políticas de fomento, promoción e incentivos, funcionamiento y control de las actividades económicas de las organizaciones con el propósito de mejorarlas y fortalecerlas.

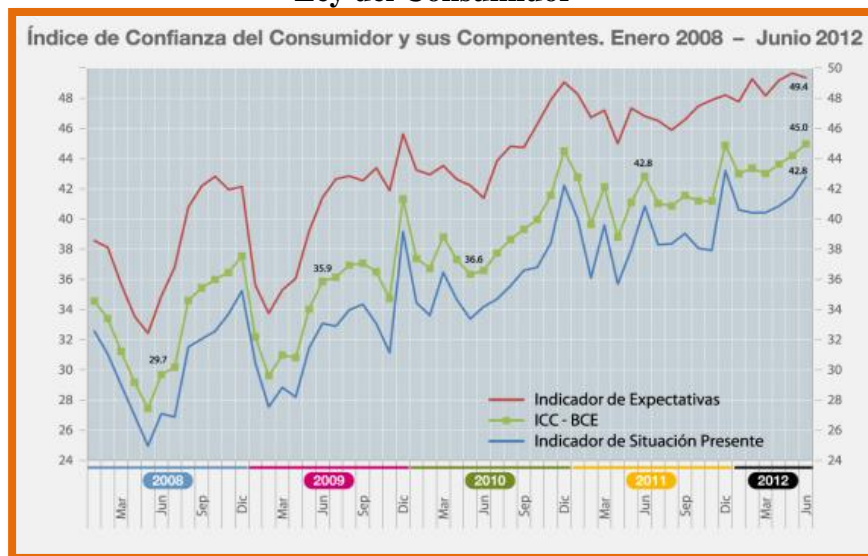
### 2.2.3 Factor Legal

#### 2.2.3.1 Ley del Consumidor

Al hablar de la ley del consumidor hablamos de todas las normas que ayudan a regular las relaciones entre proveedores y consumidores promoviendo el conocimiento y protegiendo los derechos de los consumidores y procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre las partes esto ayuda a que exista un acuerdo claro y conciso en cada una de las actividades que entre ellos lo hagan.

Todas las empresa deben regirse a dichas normas que de esto depende el buen manejo de las mismas llegando a los clientes de una manera precisa y así puedan cumplir las necesidades de cada uno de ellos llenando las expectativas y por ende desarrollándose como empresas dentro del mercado.

**FIGURA 2.8**  
**Ley del Consumidor**



Fuente: Agencia Nacional de Noticias del Ecuador  
Realizado por: Las Investigadoras

## **Análisis**

El índice de confianza de los consumidores ha ido aumentando durante el 2011-2012 ya que la situación presente mantiene altas expectativas sobre el desempeño de las economías, es importante conocer que la situación presente dentro del país y sobre todo dentro de las empresas es alentadora ya está mejorando las condiciones económicas en las familias, lo cual hace que tengan mayor poder adquisitivo para satisfacer las necesidades de cada uno de ellos.

Como empresa es importante que las personas tengan gran confianza al momento de adquirir sus bienes o servicios ya que se les puede ofertar diversos productos que estén a su alcance y que cumplan con las expectativas de la población. Promocionando cada uno de los productos siempre y cuando cumpla con lo requerido en dicha ley para el bien de la empresa y su prestigio logrando tener productos de calidad aptos para el consumo humano.

## **Oportunidad**

Mediante dicha ley se puede conocer cada uno de las obligaciones y derechos que se tiene tanto como consumidor, proveedor y como empresa lo cual es una oportunidad para tener la seguridad de que los bienes o servicios que lleguen a manos de los consumidores de la manera correcta y que puedan cumplir con las diferentes necesidades, obteniendo ingresos y por ende la rentabilidad y estabilidad de la empresa, por otra parte nos permite asegurar buenas atenciones de parte de los proveedores llegando a entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios ofrecidos, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

### ***2.2.3.2 Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social (IESS)***

Esta entidad, funciona de una manera rápida la cual se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el sistema del seguro general obligatorio para todas las personas en especial los trabajadores que forma parte del sistema nacional de seguridad social, lo que permite tener un seguro digno

para todos quienes son afiliados al mismo esto ayuda a que las empresa aseguren a sus trabajadores siendo esto un derecho para ellos y dándoles algunos beneficios que los servirán ya sean a corto, mediano y largo plazo.

### **Análisis:**

La empresa Multisa CAD cumple con sus empleados al momento de pagar sus beneficios de ley cubriéndoles con la afiliación al seguro social para que de esta manera puedan tener la tranquilidad de que sus aportaciones a un futuro puedan tener los frutos deseados siendo el impulso para un buen desempeño de sus actividades por ejemplo dentro de la empresa la afiliación a empleados nuevos es realizado por el jefe de recursos humanos el cual lo realiza al iniciar el segundo mes de trabajo ya que puede ser que el empleado no le guste o no se acople a la empresa y deje de trabajar al poco tiempo de haber sido contratado es por esto dicha política se cumple siempre y cuando el empleado contratado este de acuerdo a la misma.

Todo este ejemplo hace reflexionar que las empresas deben cumplir con sus obligaciones y darles la seguridad a sus trabajadores al momento de que ellos ingresen a ser parte de la misma para que a un futuro no exista los problemas que pueda ocasionar tanto para el empleador como para el empleado. Hoy en día las leyes en el país son más rígidas para todos es por esto que el Estado está dando la seguridad para que todos tengan ese derecho de acceder al seguro social ya sea por aportaciones propias o por tener un empleador y esto hace que las personas tengan mayores beneficios dentro del mismo.

### **Oportunidad:**

Todo esto es una gran oportunidad ya que se obtiene diferentes beneficios que ayudan al momento en que se lo requiera y si no es este el caso será para un futuro teniendo una atención que satisfaga las necesidades de todos quienes utilizan los servicios de dicha institución.

### ***2.2.3.3 Servicios de Rentas Internas (SRI)***

El servicio de rentas internas, dentro del país es una de las instituciones más importantes ya que tiene uno de los objetivos principales que es de brindar un mejor servicio a los contribuyentes, consolidando la cultura tributaria, controlando los ingresos ya sea por compra o venta de bienes lo cual ayuda al crecimiento del país y su desarrollo para brindar un mejor estilo de vida y asegurar una mejor educación, carreteras en buen estado, salud vivienda lo que hace que los Ecuatorianos tengan todos los servicios que necesitan para satisfacer sus necesidades.

#### **Análisis:**

El país debe estar consciente de que deben cumplir con sus obligaciones tributarias a tiempo para que dicha institución sea la encargada de incrementar el uso eficiente del presupuesto y así puedan efectuar con lo ofrecido por el gobierno de turno y ayuden al desarrollo del país. Ya que hemos podido observar que en los últimos años ha ido mejorando la cultura tributaria convirtiéndose en un deber con el estado por parte de los ciudadanos ayudando a evitar la evasión controlando y sancionando a quienes han querido engañar al país.

#### **Oportunidad:**

Al tener una institución que regule los impuestos es una gran oportunidad para la empresa ya que al desarrollar el país se tendrá acceso a mayores negociaciones dentro y fuera de él, también a que se vaya mejorando día a día la cultura tributaria y por ende un mejor control que ayude a la estabilidad de la misma siempre y cuando se cumpla con lo establecido para evitarse cualquier inconveniente a futuro.

### ***2.2.4 Factor Socio Cultural***

Los factores socioculturales ayuda determinar el entorno en el que se vive; desde la familia, el país, el momento de la historia en el que se encuentran las, etc. Los cuales influyen directamente en la personalidad de la persona, hacer referencia a cualquier proceso o fenómeno relacionado con los aspectos sociales y culturales

de una comunidad o sociedad. De tal modo, tener que ver exclusivamente con las realizaciones humanas que puedan servir tanto para organizar la vida comunitaria como para darle significado a la misma.

**Análisis:**

Dentro de esto se debe tomar muy en cuenta el nivel de formación del consumidor lo cual afecta significativamente a la empresa. En la actualidad existe un incremento sostenido de dicho nivel que repercute en un mayor consumo de productos relacionados con la cultura, un mayor nivel de información y, por lo tanto, un mayor criterio de selección. Un grado mayor de exigencia en las conductas de consumo.

Al querer tener una mejor calidad de vida, el incremento de recursos económicos, unidos al incremento de formación, conlleva un mayor poder adquisitivo y un mayor nivel cultural. Lo que produce nuevos comportamientos: ya que lo importante no es sólo la cantidad sino también la calidad, por ejemplo en la nutrición, en la ocupación del tiempo libre, lectura, música, deporte, viajes, etc. Utilización cada vez mayor de las tecnologías: internet, teléfonos móviles, televisión por cable, tarjetas de crédito, etc. Hace que las personas cambien su tendencia al momento de escoger sus productos para el consumo sea por sus precios o simplemente por sus creencias.

**Oportunidad:**

Al hablar de un mejor estilo de vida acorde a las culturas o tradiciones hablamos de una oportunidad para la empresa ya que el nivel cultural crece y por ende el poder adquisitivo también siempre y cuando sea para la satisfacción de las necesidades que cada uno de los individuos tengan.

## ***2.3 Análisis Interno***

### ***2.3.1 Factor Humano***

Los trabajadores son la razón de ser de una empresa, ocupan o deben ocupar el lugar central en las organizaciones. La calidad del equipo humano es clave para alcanzar el éxito de la empresa. Hoy en día, dentro de una organización el factor principal son sus trabajadores, ya que deben centrarse en tener las mejores personas y aprovechar su capacidad para que desarrollen las actividades encomendadas dentro de sus diferentes áreas, disminuyendo los errores o falencias que se presenten a diario.

El factor humano en los tiempos actuales se puede considerar como el recurso más importante que posee la organización, pues es el factor que le aporta valor al proceso productivo.

#### **Análisis**

La empresa Multisa CAD actualmente cuenta con 60 trabajadores que han aportado día a día para el crecimiento de la misma distribuidos en las diferentes áreas de la empresa realizando sus actividades acorde a las capacidades de cada uno. El factor humano es de gran importancia para la empresa ya que son el motor principal para llegar hacia al cliente y ofertar los productos que cubran las necesidades de la población.

Al darse el crecimiento de la empresa se generará nuevas fuentes de trabajo dentro de la misma lo cual será de gran ayuda para aquellas personas que están dentro del desempleo y puedan ayudar a sus familias a tener un mejor nivel de vida.

#### **Oportunidad**

Al tener un personal idóneo para los puestos de trabajo dentro de Multisa CAD hace que la empresa vaya desarrollando sus actividades de la mejor manera siendo esta una gran oportunidad para que vaya creciendo y disminuyendo las falencias que se puedan presentar y que ellos puedan ser capaces de corregir y solucionar de la mejor manera para que esto no ocasione desequilibrio dentro de la misma.

### **2.3.2 Factor Organizativo**

En toda actividad laboral existen una serie de elementos organizacionales como condiciones de trabajo que van a tener una influencia decisiva en el desempeño de los trabajadores. Esto permitirá que cada uno de ellos logre cumplir con las tareas ya establecidas dentro de la empresa.

Todos estos elementos van regulando el comportamiento, la responsabilidad y el cumplimiento de cada uno de los trabajadores para un mejor desempeño siendo esto lo más importante para que sean reconocidos dentro de la empresa con tal.

#### **Análisis**

Dentro de la empresa Multisa CAD existen varios factores los cuales hace que exista una seguridad por parte de los trabajadores para seguir laborando en la misma dentro de estos factores tenemos los siguientes:

- **Horario de Trabajo:** lunes, miércoles y jueves las actividades son de 8h00 am a 18h00 pm, martes viernes y sábado de 7h00 am a 18h00 pm, con sus respectivas horas de almuerzo (2 horas). Este último horario se da por los días de feria ya que estamos ubicados frente al mercado mayorista y existe gran afluencia de clientes lo cual beneficia a la empresa.
- **Salarios:**

**Departamento Contable:** El salario es de \$700.00

**Departamento de Ventas y demás administrativos:** El salario es de \$400,00 a parte las horas extras que se encuentra en un valor de \$1,98.

**Vendedores:** Ellos tienen un sueldo básico + comisiones + bonificaciones + subsistencia.

**Bodega:** En este departamento se encuentran los señores estibadores los cuales perciben un sueldo de \$318,00.

**Choferes de la empresa:** Perciben un sueldo de \$400,00

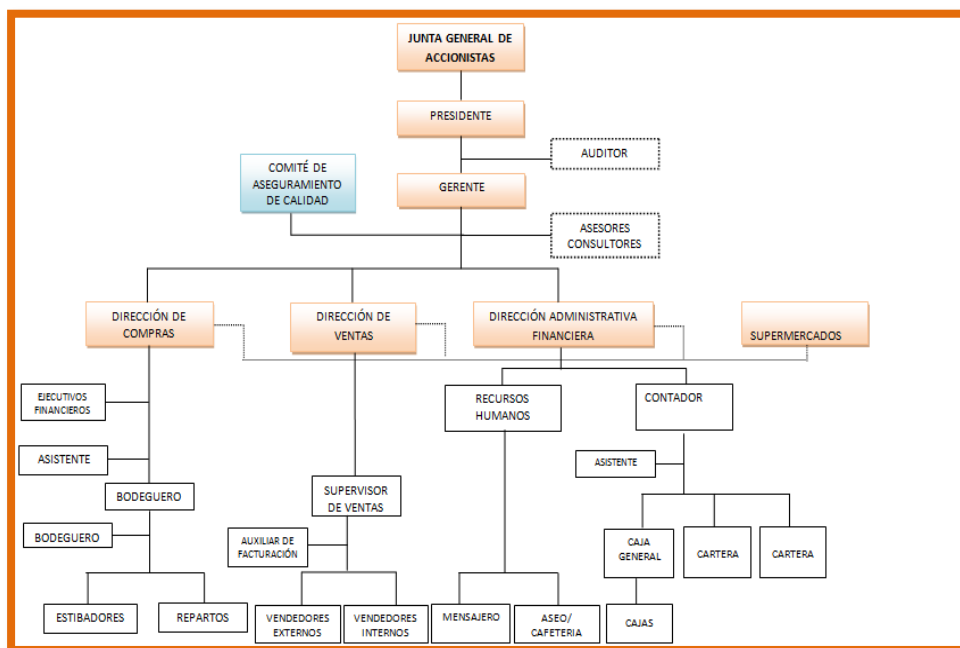
**Choferes de trailers:** Perciben un sueldo de \$700,00

Cada uno de los trabajadores recibe sus remuneraciones con sus respectivos beneficios de ley, pagados mensualmente y depositados en sus respectivas cuentas corrientes en la Cooperativa Cacpeco.

- **Motivación:** Este factor beneficia únicamente a los señores vendedores ya que ellos por el monto que realicen en sus ventas tienen una comisión adicional a su sueldo lo cual no es justo para los demás trabajadores que se encuentran dentro de la empresa porque esto nos quiere decir que no existe igualdad de oportunidades.
- **Organización y Mandos:** Dentro de la empresa existen diversas jerarquizaciones las cuales dirigen los diferentes departamentos que existen como son departamento financieros, ventas, recursos humanos, bodega, compras o adquisiciones, todo esto ayuda a que exista un mayor control en cada una de las actividades que se realiza dentro de la misma las cuales ayudan al crecimiento y desarrollo de la empresa.

Dentro de esto podemos observar el siguiente organigrama de la empresa Multisa CAD que por el momento solo existe estructural ya que se encuentra desarrollándose el organigrama funcional y por ende no se tiene un modelo exacto y las funciones definidas por departamento.

**FIGURA 2.9**  
**Organigrama Estructural**



**Fuente:** Multisa CAD

**Realizado por:** Las Investigadoras

- **Tamaño de la empresa:** la dimensión de la empresa ha influido y ha ido cambiando durante estos 24 años desde que comenzó la empresa teniendo actualmente una dimensión de 350m<sup>2</sup> lo cual ha servido para dar una mejor satisfacción para los clientes.
- **Grupo de trabajo:** dentro de la empresa la satisfacción del trabajo en grupo influyen factores como la buena armonía entre los miembros o la coincidencia de objetivos personales con los grupos. Todo esto ayudado a que la empresa vaya creciendo cada día más el tener un ambiente de trabajo bueno hace que los empleados cumplan sus labores a cabalidad y puedan llegar a cumplir los objetivos que se tiene como empresa para el bien de la misma y su desarrollo dentro del mercado.

### **Oportunidad:**

La empresa como tal está bien estructurada y todo esto se hace referencia a la buena organización que existe dentro de la misma, la cual ha sido una gran oportunidad de contar con gente preparada capaces de desarrollarse en todas las actividades que existe dentro de la empresa y esto ha sido el factor fundamental para el crecimiento y dando una seguridad tanto a sus dueños por el desarrollo de su empresa como a los trabajadores por la estabilidad laboral y el pago a tiempo de las remuneraciones por el trabajo que cumplen a diario.

### **2.3.3 Factor Financiero**

En el área de contabilidad y finanzas de la empresa nos permite conocer más a fondo toda la información sobre liquidez, rentabilidad, financiamiento, inversiones, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, capital, etc. Para de esta manera identificar la situación actual que se encuentra Multisa CAD dentro del mercado y como ha ido creciendo durante estos años para ser una de las empresas reconocidas dentro de la ciudad y provincia.

**Análisis:**

La empresa Multisa CAD cuenta con diferentes factores dentro de lo financiero los cuales ayudan a conocer con exactitud la situación que actualmente está atravesando la empresa para lo cual se ha tomado en consideración los más importantes como son:

**Liquidez:** 1.04%

**Rotación de los Inventarios:** 56 días

**Rotación de Cuentas por Cobrar:** 21 días

**Capital de trabajo:** 680.000

**Oportunidad:**

Los factores financieros como la liquidez, la rotación de inventarios y el capital de trabajo han ayudado al crecimiento de la empresa por lo que ha sido una oportunidad para la misma logrando así mantenerse dentro del mercado y día a día seguir creciendo no solo para beneficio de la empresa sino para sus clientes que son el factor más importante que tenemos ya que por medio de ellos se generan ingresos diarios que son muy significativos para la misma.

**Amenaza:**

La rotación de cuentas por cobrar para la empresa en el último año ha sido una amenaza ya que las cuentas de cada cliente han ido creciendo haciendo que cada vendedor tenga carteras altas lo cual afecta a la estabilidad de la empresa y a su beneficio.

**2.3.3.1 Clientes**

La estrategia más importante de la empresa Multisa CAD, es el cliente quién es una figura que siempre está presente, dentro de la misma pues es lógico, es quien demanda los productos y servicios que las empresa ofrece y por lo que consiguen

consolidarse en el mercado y los cuales no ayudan para obtener los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir como tal dentro del mercado logrando el desarrollo y crecimiento de la empresa.

### **Análisis:**

Dentro de la empresa el eslogan principal para el cliente es “**el cliente siempre tiene la razón**” y que lo que se vende dentro de esta no son productos sino servicios es muy interesante tener esa perspectiva ya que esto nos quiere decir que lo principal son los clientes y en realidad ellos son la razón de vivir de la empresa y gracias a ellos ha sido por quienes han crecido dentro del mercado

La empresa Multisa CAD cuenta con 1350 clientes que se han ido incrementando año tras año en realidad es un número alto pero se está apuntando abarcar más mercados fuera de la provincia y obtener más clientes a futuro

### **Oportunidad:**

El tener un número alto de clientes hace que sea una gran oportunidad ya que quiere decir que tenemos acogida con nuestros productos y que la empresa logra satisfacer a los clientes y cumplir sus necesidades esto ayuda al crecimiento de la misma abarcando más mercados y logrando tener una rentabilidad y estabilidad que se desea y así cumplir con los objetivos planteados por la empresa.

#### ***2.3.3.2 Proveedores***

Los proveedores de la empresa Multisa CAD abastece a la misma con la variedad de productos que esta ofrece, los cuales son ofrecidos a nuestros clientes para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa lo cual ayuda a mantener un stock de inventario suficiente para poder cumplir con las necesidades de la demanda.

### **Análisis:**

Al tener la empresa un giro de negocio grande hace que los proveedores sean alrededor de 60 los cuales abastecen de productos semanalmente, la empresa tiene proveedores de todas las partes del país, entre los principales proveedores encontramos:

- Arroceros el Rey
- Arroceros la Palma
- Distribuidora Dispacif S.A
- Compañía Azucarera Valdez
- La Fabril
- Industrias Ales
- Industrias Danec
- Repartos Alimenticios “ Reparti”
- Industria Alimenticia Oriental
- Nestle Ecuador
- Fideos Ripalda
- Multiservicios Juan de la Cruz
- Distribuidora el Prado
- Negocios Industriales Real
- Molinos Poulitier
- Corporación Superior
- Corporación Delico
- Confiteca S.A
- Proesa
- Pydaco
- Arca Ecuador
- Comercial Jiménez
- Falimensa
- Novovaso
- Distribuidora importadora Dipor
- Real Vegetales Generales S.A

La relación con nuestros proveedores ahora dispone de mecanismos de mejora continua con el nuevo sistema expertis que se ha implementado en la empresa creada con el firme propósito de automatizar, controlar y presentar de mejor manera la información tanto de clientes internos como externos a la compañía.

### **Oportunidad:**

Al tener un gran número de proveedores nos hace que dispongamos de variedades de mercadería para ofrecer a los clientes y eso nos da una gran oportunidad dentro del mercado ya que los clientes puede satisfacer sus necesidades ya que clientes satisfechos traen consigo a 6 clientes más y así nos ayudan al crecimiento de la empresa como tal.

### ***2.3.3.3 Competencia***

La competencia con la cual nos encontramos dentro de nuestra provincia tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, pero los clientes son los encargados de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. Todo esto nos quiere decir que para un determinado bien o servicio existen varios ofertantes dentro del mercado.

Uno de los factores principales dentro de esta competencia está los precios. Los productores compiten libremente tratando de ganar mercado a través de precios bajos, y ninguna autoridad ejerce influencia para favorecer a uno de los competidores o para favorecer a alguien.

### **Análisis:**

Dentro de la empresa Multisa CAD están distinguidos por los precios que se ofrece siendo competitivos y menores a los de nuestros competidores dando servicios como por ejemplo: siendo distribuidores únicos autorizados de productos Ales lo que hace que la empresa tenga puntos a favor dentro de la provincia también ofreciendo los productos de puerta a puerta por medio de rutas a las diferentes partes de la provincia de Cotopaxi

Entre los principales competidores tenemos:

- Distribuidora Martha Corrales
- Grupo Sur
- Supermaxi
- Narcis
- Santa María
- Tía
- Aki

**Oportunidad:**

Es una oportunidad porque nos permite ir mejorando día a día para brindar a los clientes un servicio más eficaz y rápido para poder mantener la fidelidad hacia la empresa, brindando precios al alcance de los demandantes, incentivar por medio de promociones las cuales provocarán en el consumidor más poder adquisitivo hacia la empresa Multisa CAD.

**Amenaza:**

Al tener a la competencia con precios más bajos que Multisa CAD hace que sea una amenaza ya que la empresa no puede igualarse a dichos precios por razones de las variaciones en los precios y en el stock de mercadería que hay en la empresa ya que no son fijos y van variando según la temporada en la que se encuentren.

**2.3.3.4 Infraestructura**

Dentro de un negocio es necesario estructurar y analizar profundamente la infraestructura, logística necesaria para la comercialización de los productos o servicios.

Es un punto fundamental para el desarrollo de la comercialización, sobre todo porque servirá de reflexión y guía para llevar a cabo las actividades realizadas diariamente dentro de la empresa Multisa CAD.

### **Análisis:**

En Multisa CAD contamos con una amplia infraestructura que nos permite brindar nuestros servicios del modo más adecuado y cubrir así las necesidades que demandan nuestros clientes.

La oficina matriz está ubicada estratégicamente en el sector la calerita frente al mercado mayorista, lo que facilita a los usuarios el acceso para comprar productos de consumo masivo.

Disponemos de bodegas propias, oficinas administrativas, contables y un supermercado en el sector la calerita frente al mercado donde se realizan la distribución de las diferentes rutas por lotes y seguidamente llevar los productos a sus respectivos clientes.

Contamos con camiones para la distribución y tráileres para el transporte de las compras realizadas fuera de la provincia

**FIGURA 2.10**  
**Fotos de la Empresa Multisa CAD**

#### **MULTISA CAD ENTRADA PRINCIPAL**



**Fuente:** Multisa CAD  
**Realizado por:** Las Investigadoras

## PERCHAS DE ACUERDO A LA CLASE DE ARTÍCULO



**Fuente:** Multisa CAD  
**Realizado por:** Las Investigadoras

## PATIO TRASERO Y VEHICULOS UTILIZADOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN



**Fuente:** Multisa CAD  
**Realizado por:** Las Investigadoras

## BODEGA PRINCIPAL



Fuente: Multisa CAD  
Realizado por: Las Investigadoras



Fuente: Multisa CAD  
Realizado por: Las Investigadoras

## ***2.4 Metodología de la Investigación***

### ***2.4.1 Tipos de Investigación***

***2.4.1.1 Estudios Exploratorios:*** también conocido como estudio piloto, son aquellos que se investigan por primera vez o son estudios muy pocos investigados. También se emplean para identificar una problemática.

**2.4.1.2 Estudios Descriptivos:** describen los hechos como son observados.

**2.4.1.3 Estudios Correlacionales:** estudian las relaciones entre variables dependientes e independientes, ósea se estudia la correlación entre dos variables.

**2.4.1.4 Estudios Explicativos:** este tipo de estudio busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa- efecto.

## **2.4.2 Métodos**

Los métodos y técnicas a ser utilizados para la recopilación de datos en nuestra investigación son los siguientes:

**2.4.2.1 Método Inductivo:** este método se utilizará para analizar los aspectos teóricos que deberá contener en la presente investigación lo cual permitirá examinar los resultados obtenidos, que serán utilizadas en el primer capítulo de tesis.

**2.4.2.2 Método Deductivo:** es el proceso que parte de lo general a lo particular, por lo que se necesita toda clase de información como definiciones, principios y objetivos, la aplicación de este método será de gran importancia para analizar la situación actual de la empresa, es decir la misión, visión, objetivos, metas institucionales, estrategias, etc.

**2.4.2.3 Método Analítico:** el aplicar este método se logra tener un análisis más amplio de las actividades que se realiza en cada área de la empresa Multisa CAD, el mismo que se aplicará en el segundo capítulo de la tesis y en varias etapas de su desarrollo.

**2.4.2.4 Método Sistemático:** reúne las partes que se separaron en el análisis permitiendo llegar al todo; es decir este es el resultado o resolución que se toma luego de discutir, investigar, analizar y exponer el tema. Al finalizar cierto proceso de aprendizaje, ayudará a llegar a una conclusión válida y acorde a lo estudiado. Este método permite evaluar globalmente las actividades ejecutadas en dicha dirección para analizar la situación en la que se encuentra actualmente la empresa Multisa CAD.

### 2.4.3 Técnicas

Las técnicas que se empleó en la obtención de la información en la investigación son las siguientes:

**2.4.3.1 Observación:** es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrar para su posterior análisis.

Esta técnica se aplicó a la empresa Multisa CAD, para la recopilación de la información en diferentes momentos de la investigación.

**2.4.3.2 Observación documental:** este método permite la facilidad de información directa y los datos son considerados como constatación indirecta de la investigación. Esta técnica ayuda a obtener información documentada acerca de los hechos que se han suscitado en el lugar a investigar y será utilizada en este capítulo.

**2.4.3.3 Las encuestas:** esta técnica permite obtener datos de varias personas cuyas opiniones interpersonales interesan al investigador para ello se utilizará un listado de preguntas escritas que se entreguen al cliente de la empresa, a fin de que las contesten por escrito. Dicho instrumento se denomina cuestionario.

**2.4.3.4 Entrevista:** esta técnica será aplicada al gerente, contadora. Jefe de recursos humanos y Jefe de ventas, en la cual consiste en la conversación directa con el entrevistado con el fin de obtener información que esté relacionada con la empresa.

### 2.4.4 Población y Muestra

**TABLA 2.1**  
**Población**

INVOLUCRADOS	POBLACIÓN O UNIVERSO	TÉCNICAS
Gerente	1	Entrevista
Jefe de Ventas	1	Entrevista
Clientes	1350	Encuesta
Trabajadores	60	Encuesta
<b>Total</b>	<b>1412</b>	

Elaborado por: Las investigadoras

### 2.4.4.1 Cálculo de la Muestra Clientes

**Dónde:**

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de Confianza

P=Probabilidad de éxito (0,50)

q= Probabilidad de fracaso (0,50)

e =Error estándar (8%)

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50) * 1350}{(0,08)^2 (1350-1) + (1,96)^2}$$

$$n = \frac{3,8416 (0,25) * 1350}{(0,0064)(1349) + 3,8416}$$

$$n = \frac{1296.54}{8.6336 + 3.8416}$$

$$n = \frac{1296.54}{12.4752}$$

**n= 104 encuestas a clientes**

**Nota Explicativa:** Dentro de nuestro trabajo de investigación hemos realizado un total de 2 entrevistas y 164 encuestas dividido de la siguiente manera:

**TABLA 2.2**  
**Explicación de las Entrevistas y Encuestas**

<b>Gerente</b>	1 entrevista
<b>Jefe de Ventas</b>	1 entrevista
<b>Clientes</b>	104 encuestas
<b>Trabajadores</b>	60 encuestas
<b>Total</b>	<b>166 técnicas</b>

**Elaborado por:** Las investigadoras

## ***2.5 Interpretación de los Resultados***

### **Entrevista al Gerente de Multisa CAD**

**1.- ¿Señor, qué tiene de diferencia esta empresa a otras?**

Nuestra empresa se diferencia del resto (competencia) porque contamos con el servicio de entrega a domicilio sin costo.

**2.- ¿A nosotros como clientes, esta empresa que nos ofrece?**

El precio que ofrecemos es relativamente menor al del mercado.

**3.- ¿Esta empresa qué planes tiene para un futuro inmediato?**

Expandirnos con una nueva sucursal dentro y fuera de la provincia.

**4.- ¿Esos planes son basados en algún comportamiento o son necesarios?**

Son necesarios porque la demanda y la necesidad de crecer nos exige.

**5.- ¿Háblenos de su equipo de trabajo y de su roll como jefe de ellos?**

Contamos con el material Humano Profesional y debidamente capacitados cual lidero con equidad, ejemplo y entusiasmo.

**6.- ¿Usted está abierto al diálogo con todos sus colaboradores?**

Desde luego ya que la comunicación es el canal más óptimo para encontrar solución algún problema.

**7.- ¿Que estrategias utiliza para conocer a la competencia?**

Estudio de Mercado, Análisis comparativo.

**8.- ¿Señor, usted cree que la competencia es necesaria en los negocios?**

Si porque nos permite crecer y brindar ese plus al cliente.

**9.- ¿Cuáles son los planes que tiene para nosotros irnos con la idea de que su empresa crecerá?**

El nuevo proyecto de ampliación Multisa Mayorista, Multisa Estación y un nuevo punto de Venta.

**10.- ¿Señor, nos permite estar al pendiente de lo que nos acaba de mencionar?**

Desde luego ya que la expectativa en si promueve la promoción.

**ANÁLISIS:** Al dialogar con el Señor Gerente de la empresa Multisa CAD nos supo manifestar que la empresa posee muchas expectativas de ampliar la misma tanto dentro como fuera de la provincia para ser más competitiva dentro del mercado.

## **Entrevista al Jefe de Ventas de Multisa CAD**

### **1.- ¿Cuál es el principal objetivo de un Administrador de Ventas?**

Llegar a cumplir con los objetivos que plantea la empresa.

### **2.- ¿Cuál es su mejor fuerza en el trabajo?**

La actitud que ponga cada uno de los agentes vendedores para el cumplimiento de las ventas.

### **3.- ¿Cuál es el método a seguir para lograr mejores resultados?**

El método que se debería seguir es la capacitación y la motivación que se dé al personal.

### **4.- ¿Cómo enfrentaría un problema en la inexistencia de ventas?**

Buscando nuevas estrategias y alternativas para poder llegar a una solución por el bien de la empresa.

### **5.- Qué es lo que considera más importante en su área de trabajo?**

Los clientes es lo fundamental porque son la razón de ser de la empresa.

### **6.- ¿Es el recurso humano el más importante y porque?**

Si porque todo personal motivado hace del trabajo un diversión más no una obligación.

### **7.- ¿Mencione desde su punto de vista cómo debe ser el reglamento de trabajo?**

Equitativo tanto a favor de los trabajadores como del empleador.

### **8.- ¿Cuáles son sus necesidades dentro de su área de trabajo**

Contar con un seguro de vida para los señores vendedores.

### **9.- ¿Qué habilidades de ventas son más importantes para tener éxito en las ventas?**

La capacidad de negociación, el poder de convencimiento y los precios competitivos y la calidad de servicio.

## **ANÁLISIS:**

El Jefe de Ventas nos supo manifestar que lo más importante dentro de su departamento son las ventas ya que entorno a eso la empresa va creciendo y por ende aumentando la liquidez de la misma.

## 2.6 Análisis e Interpretación de los Resultados

### 2.6.1 Tabulación e Interpretación de los Resultados

#### Encuesta para Clientes de la Empresa Multisa CAD

Pregunta # 1 ¿Desde cuándo usted es Cliente de la Empresa?

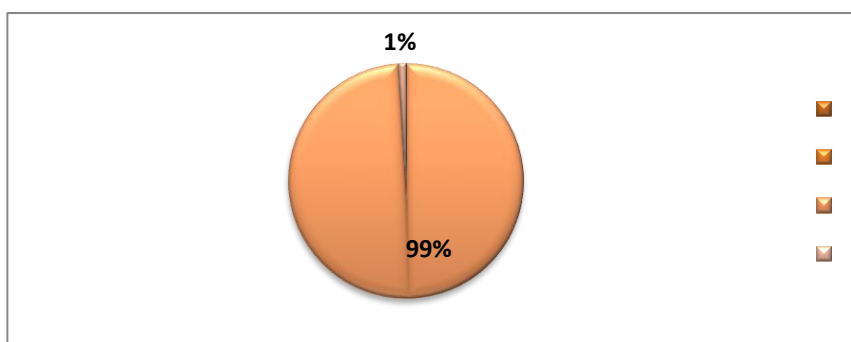
**TABLA 2.3**  
**Cliente de la Empresa**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Menores de un año	4	3,85
Entre 1 - 3 años	53	50,96
Entre 4 - 8 años	47	45,19
Más de 9 años	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.1**  
**Cliente de la Empresa**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

### Análisis e Interpretación

Del 100% de las personas investigadas el 51% manifiestan que dicen ser clientes de la empresa Multisa CAD en un intervalo de 1 a 3 años, mientras que un 45% son clientes en un intervalo 4 a 8 años y el 4% en un intervalo menos de un año.

Todo esto nos indica que la mayoría de los clientes tienen relación comercial con la empresa y conocen a la misma hace algunos años.

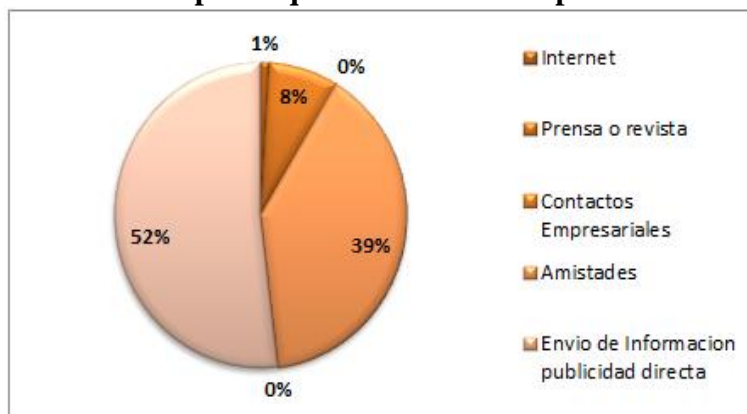
## Pregunta # 2 ¿Por qué medio conoció usted a la Empresa?

**TABLA 2.4**  
**Medio de Comunicación por el que conoció a la Empresa**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Internet	1	0,96
Prensa o Revista	8	7,69
Contactos Empresariales	0	0,00
Amistades	41	39,42
Envío de Información publicidad directa	0	0,00
Otros	54	51,92
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.2**  
**Medio por el que conoció a la Empresa**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### Análisis e Interpretación

De la población investigada el 52% de los clientes conocieron a la empresa por medio de otros que son los vendedores los cuales ofrecen la atención personalizada, un 39% por diferentes amistades que tienen conocimiento de la empresa, el 8% por prensa o revista, y el 1% por medio de internet.

La mayoría de los clientes manifiesta que conoció a la empresa por medio del contacto directo con los vendedores.

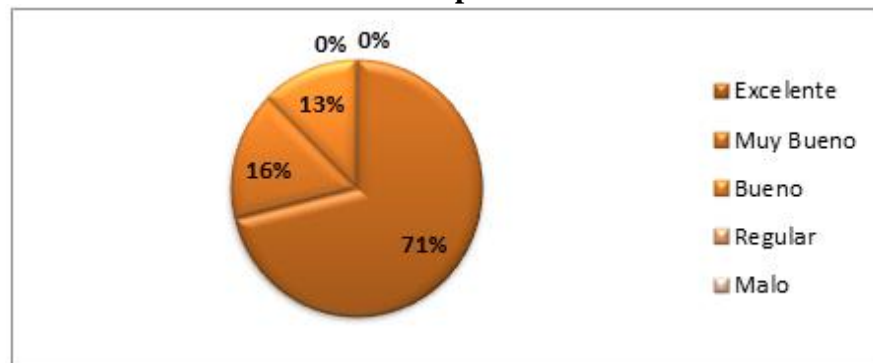
**Pregunta # 3 ¿Cómo califica la atención por parte del personal de la Empresa?**

**TABLA 2.5**  
**Calificación de Atención por el Personal**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Excelente	74	71,15
Muy Bueno	17	16,35
Bueno	13	12,50
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.3**  
**Calificación de Atención por el Personal**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

La mayor parte de los encuestados consideran que el 71% de la atención por parte del personal de la empresa es excelente, mientras que un 16% cree que es muy bueno y el 13% es bueno la atención.

Esto indica que la mayoría de los clientes están satisfechos con la atención que reciben por parte de la empresa.

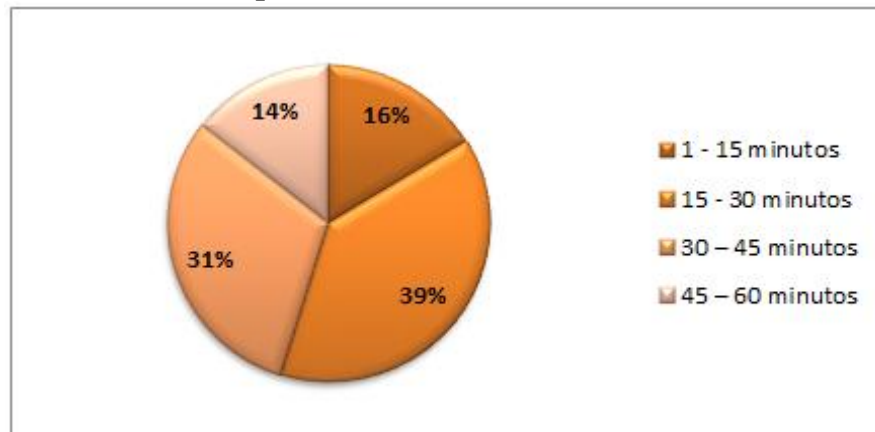
**Pregunta # 4 ¿Cuál es el tiempo que permanece en las instalaciones de la Empresa hasta ser atendido?**

**TABLA 2.6**  
**Tiempo de Atención al Cliente**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
1-15 minutos	17	16,35
15-30 minutos	40	38,46
30-45 minutos	32	30,77
45-60 minutos	15	14,42
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.4**  
**Tiempo de Atención al Cliente**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Con los datos obtenidos el 39% de los clientes permanecen dentro de las instalaciones de la empresa en un intervalo de 15 a 30 minutos hasta ser atendidos un 31% manifiesta que el tiempo es en un intervalo de 30 a 45 minutos, el 16% es en un intervalo de 1 a 15 minutos y el 14% es en un intervalo de 45 a 60 minutos.

Demostrando que en la mayoría de los casos la atención que se les brinda a los clientes es de manera rápida y eficaz.

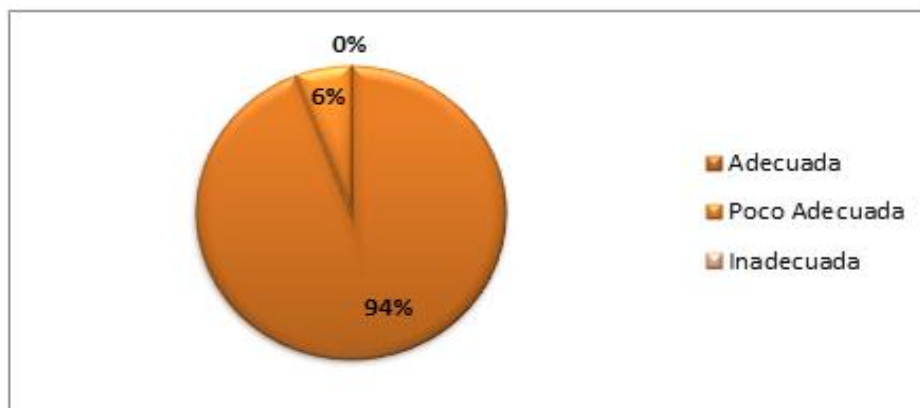
**Pregunta # 5 ¿Cómo califica usted la infraestructura que posee la Empresa?**

**TABLA 2.7**  
**Calificación de la Infraestructura**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Adecuada	98	94,23
Poco Adecuada	6	5,77
Inadecuada	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.5**  
**Calificación de la Infraestructura**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Casi la totalidad (94%) de los encuestados manifiestan que la infraestructura de la empresa es adecuada para realizar sus actividades comerciales, un 6% mencionó que es poco adecuada y por ende no cumple con las expectativas del cliente.

Según muestran los datos las instalaciones están acorde a la mayoría de las necesidades de los clientes.

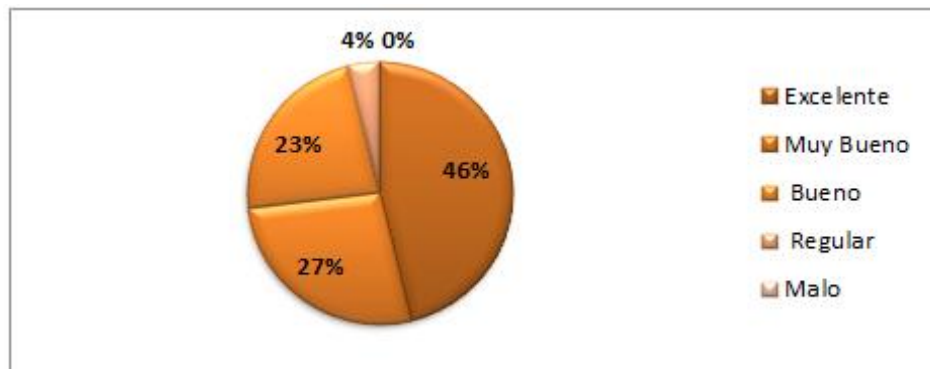
**Pregunta # 6 ¿Cómo califica usted al servicio de transporte que ofrece la empresa al momento de entregar sus pedidos?**

**TABLA 2.8**  
**Calificación del Servicio de Transporte**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Excelente	48	46,15
Muy Bueno	28	26,92
Bueno	24	23,08
Regular	4	3,85
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.6**  
**Calificación del Servicio de Transporte**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Los datos nos indican que el 46% de los clientes califica como excelente al servicio de transporte que brinda la empresa, un 27% manifiesta que es muy bueno, un 23% que el servicio es bueno y finalmente un 4% que casi no satisface al momento de realizar la entrega lo cual lo catalogan como regular.

La mayoría de los clientes están de acuerdo con el servicio que les presta la empresa con el transporte de puerta a puerta.

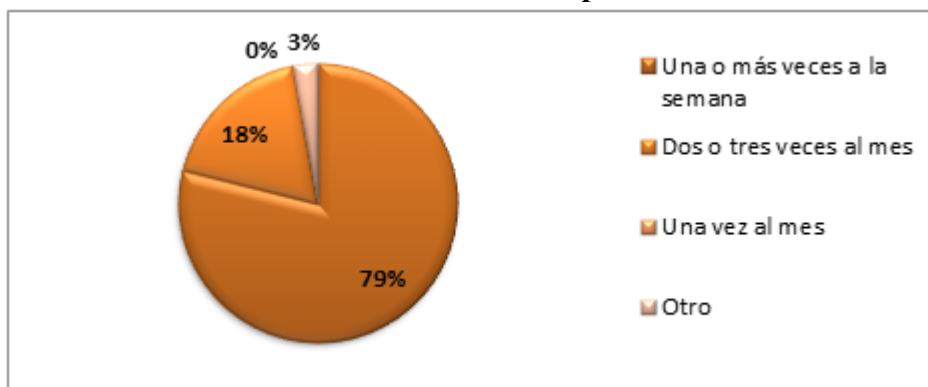
**Pregunta # 7 ¿Con qué frecuencia compra los productos de Multisa CAD?**

**TABLA 2.9**  
**Frecuencia de Compra**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Una o más veces a la semana	82	78,85
Dos o tres veces al mes	19	18,27
Una vez al mes	0	0,00
Otro	3	2,88
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.7**  
**Frecuencia de Compra**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

El 79% de los clientes consideran que sus compras son frecuentes una o más veces a la semana, mientras que un 18% manifestó que realizan sus compras de dos a tres veces al mes y un 3% adquiere los productos según las necesidades que ellos tengan.

Tomando en cuenta que el mayor porcentaje de los clientes compran muy frecuentemente a la empresa y la menor parte lo realizan ya sean por una necesidad emergente que tengan.

**Pregunta # 8 ¿Si necesita resolver algún problema, duda o inquietud sea por devoluciones o insatisfacción en el producto entregado, se le atendió en un tiempo adecuado?**

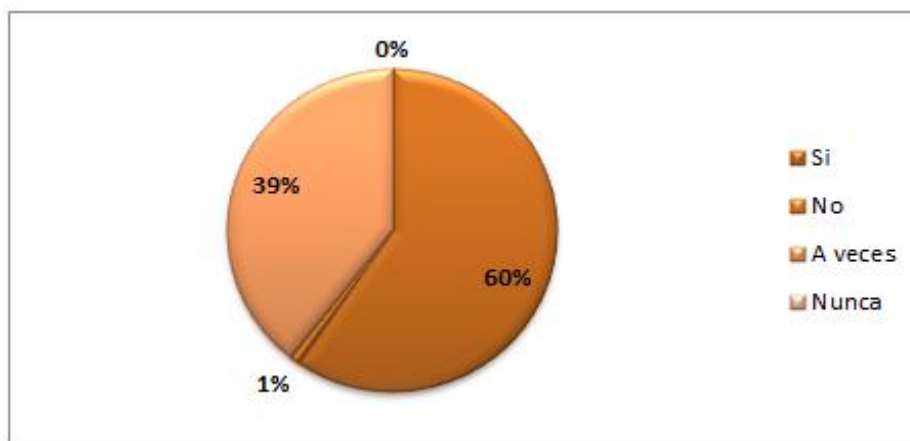
**TABLA 2.10**  
**Atención de problemas en Tiempo Adecuado**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	62	59,62
No	1	0,96
A veces	41	39,42
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.8**  
**Atención de problemas en Tiempo Adecuado**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Como se observa en el gráfico, el 60% de los clientes considera que si son atendidos sus inquietudes o problemas que se le presente dándoles una pronta solución, al 39% les solucionan a veces sus problemas y solo al 1% no les solucionan las dudas o inquietudes que tengan de acuerdo a los productos que adquiere de la empresa.

Los clientes reciben una atención rápida para solucionar cualquier inquietud por parte del personal de la empresa y gracias a ello se corrige cualquier problema existente.

**Pregunta # 9 ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborar y respetuoso?**

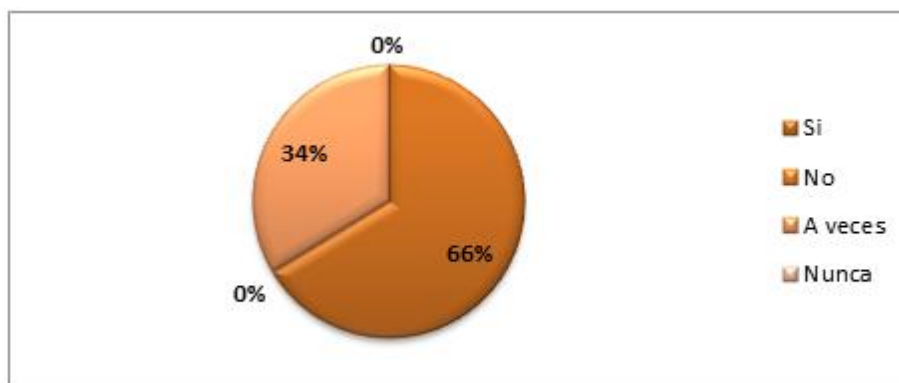
**TABLA 2.11**  
**Atención al cliente por el Personal Adecuado**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	69	66,35
No	0	0,00
A veces	35	33,65
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.9**  
**Atención al cliente por el Personal Adecuado**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Del 100% de las personas investigadas el 66% de los encuestados expresó que si son atendidos por un personal amable y capacitado y que les colabora al momento de atender sus peticiones, el 34% manifiesta que a veces son atendidos de la mejor manera posible lo cual no satisface en su totalidad la necesidad de los clientes.

Siendo un porcentaje alto el trato amable que tiene el personal con los clientes la mayoría están satisfechos del servicio que da la empresa por medio de los ejecutivos de ventas.

## Pregunta # 10 ¿Por qué usted prefiere comprar en la empresa Multisa CAD?

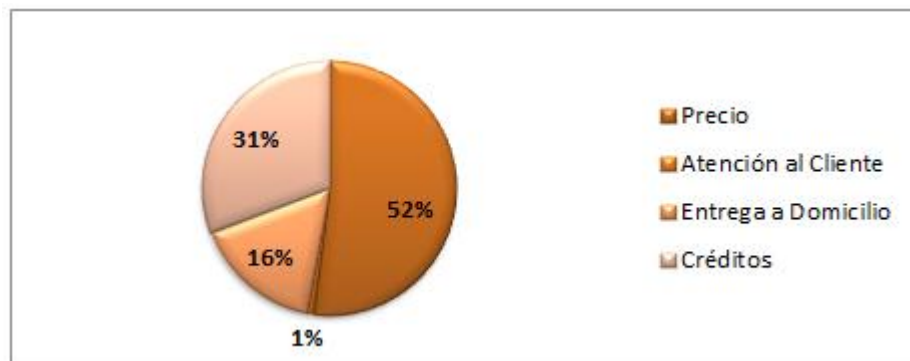
**TABLA 2.12**  
**Preferencia de compra en Multisa CAD**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Precio	54	51,92
Atención al Cliente	1	0,96
Entrega a Domicilio	17	16,35
Créditos	32	30,77
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICA 2.10**  
**Preferencia de compra en Multisa CAD**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

### Análisis e Interpretación

Los datos nos indican que el 52% compra a Multisa CAD por los precios competitivos que este tiene, un 31% por créditos que la empresa facilita a sus clientes, el 16% por el servicio que se da al momento de realizar la entrega a domicilio, y un 1% por la atención que se le brinda al cliente.

El porcentaje más alto está inclinado hacia el precio ya es un factor muy importante para los clientes al momento de realizar sus compras.

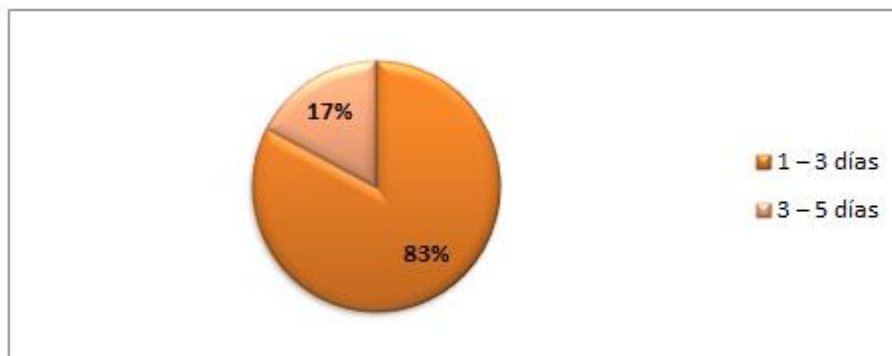
**Pregunta # 11 ¿Cuál es el tiempo en el cual la empresa realiza su entrega luego de haber realizado su pedido?**

**TABLA 2.13**  
**Tiempo de Entrega de Pedidos**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
1-3 días	86	82,69
3-5 días	18	17,31
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.11**  
**Tiempo de Entrega de Pedidos**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

De las personas investigadas el 83% de los clientes les realizan la entrega de sus pedidos en un tiempo de 1 a 3 días y a un 17% les entregan en un tiempo de 3 a 5 días por lo que la mayoría está conforme con el servicio que se da al momento de cumplir a tiempo con lo requerido por los clientes.

Al tener una entrega rápida por parte de la empresa se cumple con las necesidades de los clientes con el apoyo del departamento de ventas y facturación.

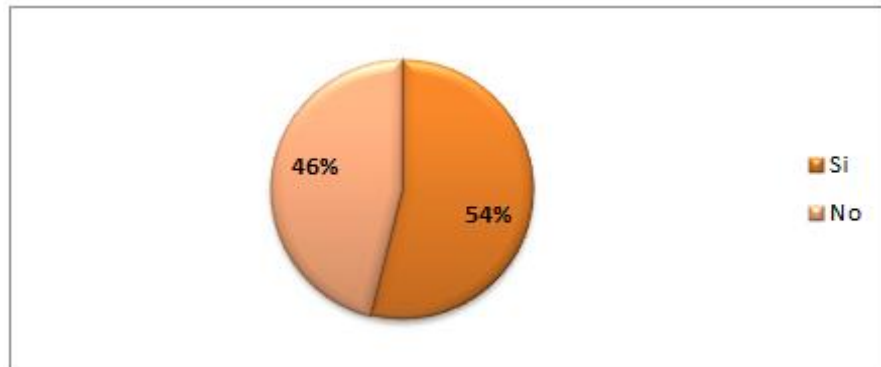
**Pregunta # 12 ¿Usted ha tenido inconvenientes al momento de realizar sus pedidos?**

**TABLA 2.14**  
**Inconvenientes al momento de realizar Pedidos**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	56	53,85
No	48	46,15
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.12**  
**Inconvenientes al momento de realizar Pedidos**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

De la población investigada el 54% de los mismos SI han tenido inconvenientes al momento de realizar sus pedidos con las personas que los atienden y un 46% NO ha tenido problemas.

Tomar muy en cuenta que la mayoría de los clientes están siendo desatendidos por parte de los vendedores los cuales no están dando el servicio eficaz que se espera.

### Pregunta # 13 ¿Las compras que realiza lo hace de?

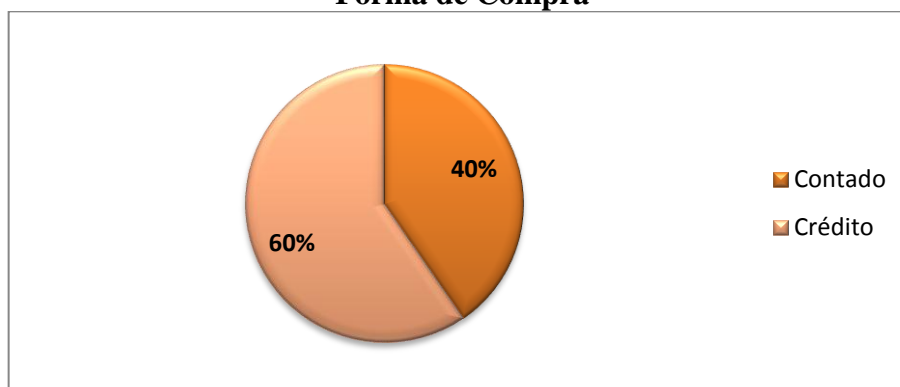
**TABLA 2.15**  
**Forma de Compra**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Contado	42	40,38
Crédito	62	59,62
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.13**  
**Forma de Compra**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Del total de los encuestados el 60% respondió que las compras que realizan a Multisa CAD lo hacen a crédito, ya que existen facilidades para acceder a los mismos, el 40% restante contestó que compran de contado ya que ellos reciben un descuento lo cual los beneficia en sus ganancias.

La Empresa da la facilidad de conceder créditos a la mayoría de sus clientes siempre y cuando cumplan con los requisitos necesarios.

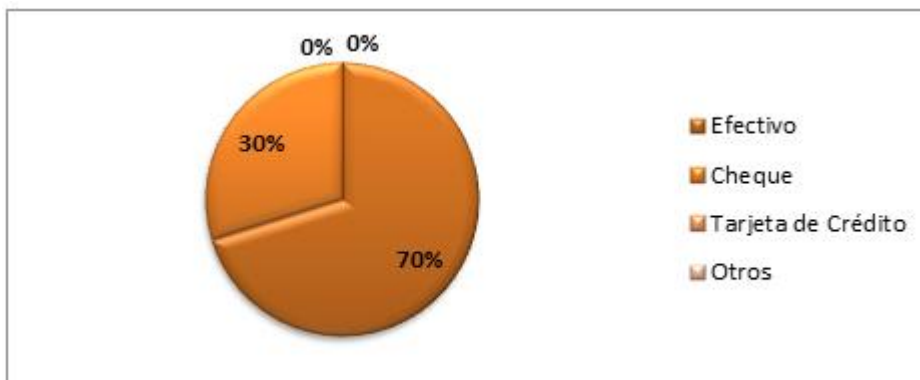
**Pregunta # 14 ¿La forma de pago con que cancela la mercadería es?**

**TABLA 2.16**  
**Forma de Pago**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Efectivo	73	70,19
Cheque	31	29,81
Tarjeta de Crédito	0	0,00
Otros	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>104</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Propia  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.14**  
**Forma de Pago**



Fuente: Propia  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Se puede determinar que el 70% consideran que la forma de pago para cancelar la mercadería es en efectivo, y el 30% opinó que cancelan en cheques en este último de los casos se da por montos altos ya que por seguridad tanto del cliente como de la empresa es más factible esta forma de pago.

La mayor parte de nuestros clientes realizan sus compras a crédito pero sus pagos lo realizan con dinero en efectivo ya que muchos de ellos son personas de las afueras de la provincia y no todos tienen la posibilidad de manejar una chequera.

## Encuesta para los trabajadores de la empresa Multisa CAD

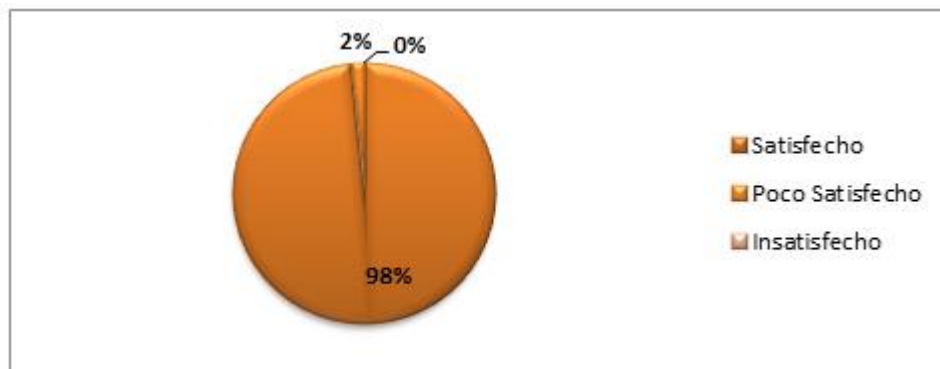
### Pregunta # 1 ;Cómo se siente trabajando en esta empresa?

**TABLA 2.17**  
**Ambiente Laboral**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Satisfecho	59	98,33
Poco Satisfecho	1	1,67
Insatisfecho	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.15**  
**Ambiente Laboral**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### Análisis e Interpretación

Con los datos obtenidos el 98% de los empleados manifestó que se sienten satisfechos dentro de la empresa y el 2% se encuentra poco satisfecho trabajando en la misma.

Según los resultados obtenidos en su mayoría los empleados se sienten bien lo cual quiere decir que el talento humano se siente satisfecho de las diferentes actividades que estos cumplen dentro de la empresa.

**Pregunta # 2 ¿La empresa le proporciona todos los implementos de trabajo?**

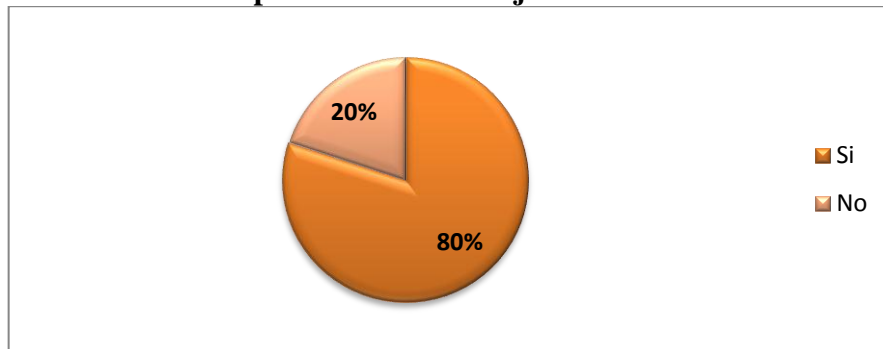
**TABLA 2.18**  
**Implementos de trabajo necesarios**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	60	80,00
No	15	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.16**  
**Implementos de trabajo necesarios**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Los datos nos indican que el 80% del personal les proporcionan todos los implementos de trabajo, mientras que un 20% manifestó que no.

De acuerdo a la información obtenida la mayoría de los empleados disponen de implementos necesarios los cuales ayudan a un buen rendimiento al momento de realizar su trabajo y ofrecer un mejor servicio.

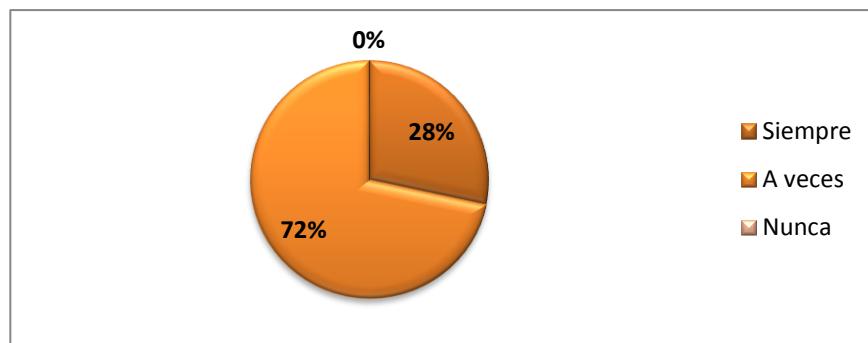
### Pregunta # 3 ¿La empresa le proporciona oportunidades de ascenso?

**TABLA 2.19**  
**Oportunidades de Ascenso**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Siempre	17	28,33
A veces	43	71,67
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.17**  
**Oportunidades de Ascenso**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### Análisis e Interpretación

Los datos nos indican que el 72% de los trabajadores expresan que la empresa a veces ofrece oportunidades de ascensos y un 28% considera que siempre le permite la superación personal.

Lo que refleja que a la mayoría del personal se le está brindando oportunidades de crecer dentro de los niveles jerárquicos siendo esto una forma de motivación al personal para un mejor desempeño del mismo.

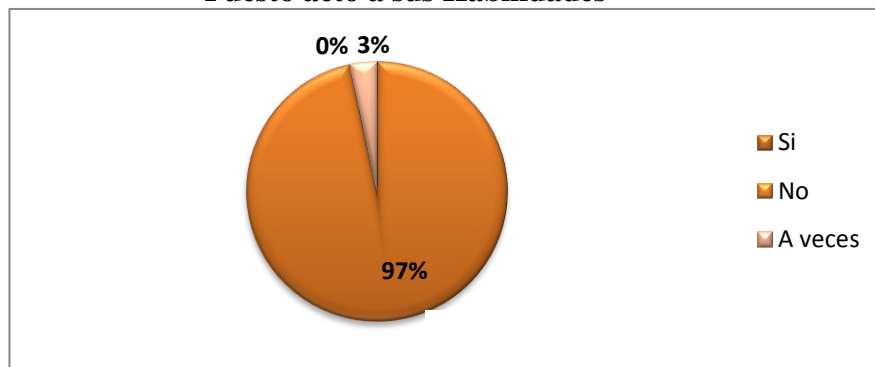
**Pregunta # 4 ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?**

**TABLA 2.20**  
**Puesto acto a sus Habilidades**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	58	96,67
No	0	0,00
A veces	2	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.18**  
**Puesto acto a sus Habilidades**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Como se observa en el gráfico el 97% considera que el puesto en el que se encuentran desarrolla al máximo sus habilidades y destrezas que poseen y solo un 3% menciona lo contrario.

Por lo que se percibe que la mayoría del personal posee habilidades y destrezas que el puesto requiere para realizar efectivamente su trabajo.

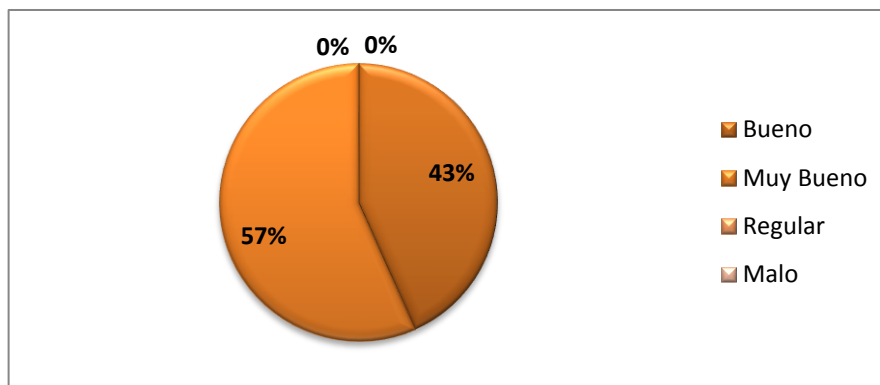
**Pregunta # 5 ¿El ambiente laboral en el trabajo es?**

**TABLA 2.21**  
**Ambiente Laboral**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Bueno	26	43,33
Muy Bueno	34	56,67
Regular	0	0,00
Malo	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.19**  
**Ambiente Laboral**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Del 100% de las personas investigadas el 57% del personal siente que el ambiente laboral dentro de la empresa es muy bueno, y un 43% manifiesta que es bueno lo cual la mayoría se encuentra satisfecho en el lugar que se desenvuelven a diario dentro de la empresa ya que existe un buen compañerismo entre ellos.

La mayoría de los empleados se sienten a gusto en su trabajo ya que existe una buena comunicación entre compañeros, dueños, etc. Lo cual ayuda a tener confianza para realizar las diferentes actividades que se les sea encomendada.

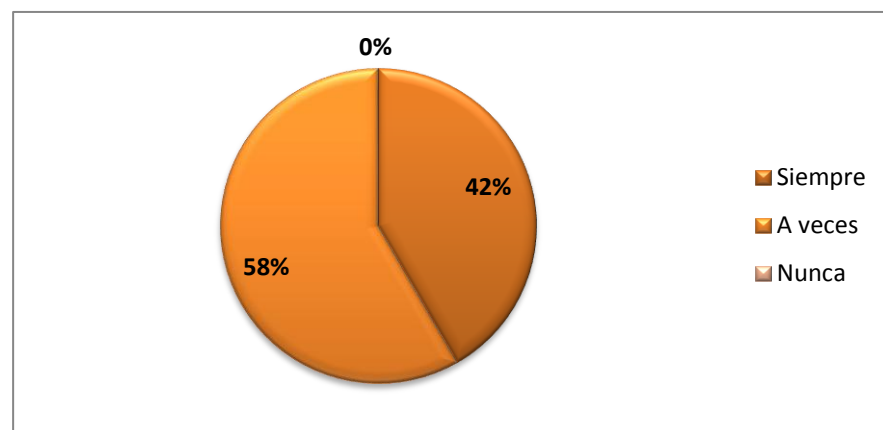
**Pregunta # 6 ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?**

**TABLA 2.22**  
**Oportunidad de Aprender y Crecer**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Siempre	25	41,67
A veces	35	58,33
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.20**  
**Oportunidad de Aprender y Crecer**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Como se lo demuestra el 58% considera que a veces tienen la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo y un 42% menciona que siempre existe esa oportunidad.

Por lo que se percibe que la mayoría del personal va creciendo día a día dentro de la empresa aprendiendo nuevas cosas y poniendo en práctica al momento de desarrollar sus actividades.

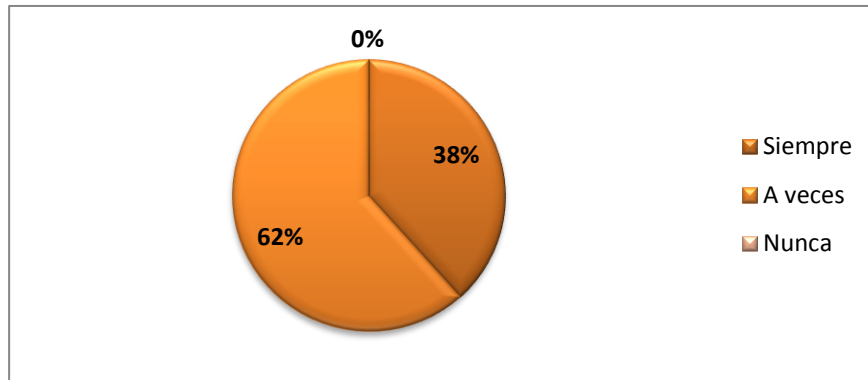
**Pregunta # 7 ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar sus desempeños?**

**TABLA 2.23**  
**Incentivos por Desempeños**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Siempre	23	38,33
A veces	37	61,67
Nunca	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.21**  
**Incentivos por Desempeños**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**Análisis e Interpretación**

Como lo detalla el gráfico el 62% de los trabajadores expresan que a veces ofrecen incentivos y un 38% manifiesta que siempre.

Los incentivos que existan dentro de la empresa motivan al personal para que exista un mejor desempeño en cada área obteniendo mejores resultados dentro de la empresa.

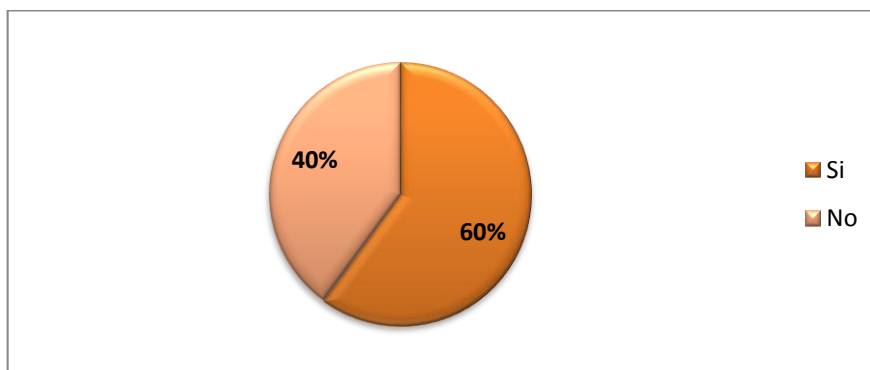
**Pregunta # 8 ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?**

**TABLA 2.24**  
**Medios Tecnológicos Adecuados**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Si	36	60,00
No	24	40,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.22**  
**Medios Tecnológicos Adecuados**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Conforme se observa en el gráfico un 60% afirma que los medios tecnológicos que proporciona la empresa si son adecuados para la realización de los trabajos dentro de la empresa, opinando diferente a ello un 23% lo cual afirma que no son adecuados.

Considerando que la mayoría menciona que si han existido cambios, se percibe que se está trabajando por ofrecer un mejor servicio al cliente para atraer a los mismos y brindar así una mejor atención.

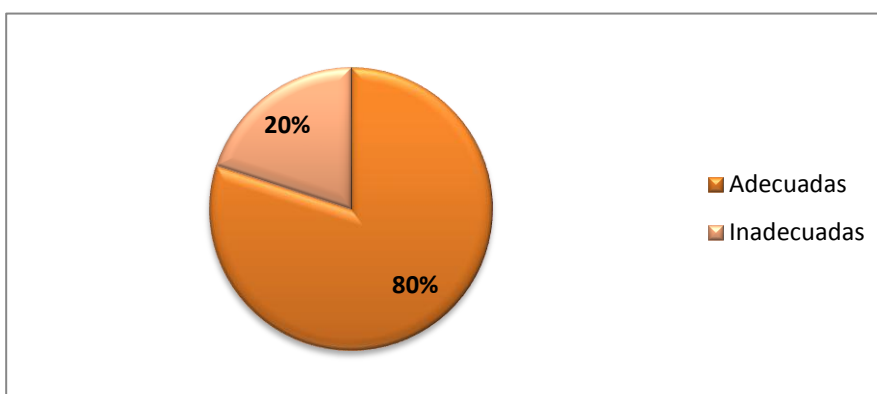
**Pregunta # 9 ¿La división de las áreas de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento de la empresa?**

**TABLA 2.25**  
**División de Áreas de Trabajo**

Respuesta	Frecuencia Acumulada	Porcentaje %
Adecuada	48	80,00
Inadecuada	12	20,00
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

**GRÁFICO 2.23**  
**División de Áreas de Trabajo**



Fuente: Multisa CAD  
Elaborado: Por las Investigadoras

### **Análisis e Interpretación**

Según las variables expuestas a los trabajadores el 80% creen que la división de las áreas de trabajo es adecuada para el funcionamiento de la empresa y un 20% piensa que son inadecuadas ya que no pueden realizar sus trabajos con el espacio suficiente para desarrollar sus actividades.

En la actualidad se encuentra las áreas de la empresa en un estado acorde a las necesidades de sus trabajadores ya que ha ido implementando en la actualidad nuevas infraestructuras para la creación de los diferentes departamentos como son cobranzas, marketing y ventas, para un mejor control dentro de cada una de ellas.

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DE LA PROPUESTA

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADOS EN PROCESOS PARA LA EMPRESA MULTISA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ELOY ALFARO DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013”**

#### OBJETIVOS DEL CAPÍTULO

- Realizar una selección y estudio de los procesos identificando sus problemas, determinando costos, tiempos y eficiencias.
- Diseñar una propuesta de mejoramiento de los procesos seleccionados apoyados en dos herramientas como flujodiagramación y hoja de mejoramiento.
- Proponer cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones de: mejoramiento, fusión, eliminación y creación.
- Determinar las conclusiones y recomendaciones para que la investigación desarrollada ayude a la empresa a ser competitiva en el mercado.

#### ***3.1 Datos de la Empresa***

**Razón Social:** Multisa Centro de Acopio y Distribución Sociedad Civil

**Ruc:** 0591718215001

**Nombre Comercial:** MULTISA CAD

**Clase de Contribuyente:** Especial

**Tipo de Contribuyente:** Sociedad

**Actividad Económica Principal:** venta al por mayor y menor de alimentos en general

**Dirección de la Empresa:** Cotopaxi, Latacunga, La Calerita Panamericana Norte S/N junto al mercado mayorista

**Teléfono:** 3730400 - 0995823291

### ***3.2 Descripción de la Propuesta***

Cada organización tiene una estrategia y un posicionamiento y a partir de ellos surge la determinación de sus mercados y el perfil del cliente deseado, las empresas comercializadoras tienen un objetivo general claramente establecido, en el desarrollo de su misión, a través del cual se obtiene grandes beneficios como la satisfacción de las necesidades colectivas, cuyos resultados determinen el éxito o el fracaso.

Las organizaciones deben alcanzar una mayor eficiencia cuando el conjunto de sus actividades se gestiona como una administración de procesos. Para ello es preciso que la organización sea capaz de identificar sus procesos, diseñarlos, medirlos y mejorarlos.

Buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas, se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, mediante el mejoramiento de las actividades y del proceso en general. Realizando una fusión, eliminación y creación de actividades o de procesos cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento del área y para la consecución de sus objetivos.

### ***3.3 Justificación de la Propuesta***

El sistema por procesos se fundamenta en la necesidad de dar respuesta a las nuevas condiciones de desarrollo de las organizaciones, que deben estar acorde con las necesidades del mercado, debido a que en la actualidad las empresas e instituciones trabajan en un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto, mediano y largo plazo.

“Multisa CAD” ha venido funcionando durante muchos años sin la implementación de un sistema de procesos; esta particularidad no ha permitido optimizar el uso de los recursos con una adecuada y racional distribución.

Es por ésta razón que la empresa necesita un mejoramiento de procesos a fin de dotarle las herramientas necesarias que contribuyan al fortalecimiento de los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, para así alcanzar grandes cambios en la organización, pero para esto se debe enfocar en trabajar con eficiencia, eficacia y calidad para llegar a tener una empresa competitiva.

### ***3.4 Desarrollo de la Propuesta***

#### ***3.4.1 Análisis de Procesos de la Empresa Multisa CAD***

Las acciones de este capítulo es realizar un listado de los procesos que sigue cada una de las áreas dentro de la empresa Multisa CAD, seleccionar los más importantes, asegurar que todos los procesos se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (usuarios, beneficiarios, funcionarios, proveedores, sociedad en general), diseñando el mapa de procesos, clasificarlos en estrategias básicas y de apoyo, para luego realizar un análisis de cada uno de ellos. Determinando qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados y así establecer prioridades y proveer de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos.

##### ***3.4.1.1 Cadena de Valor de la Empresa Multisa CAD***

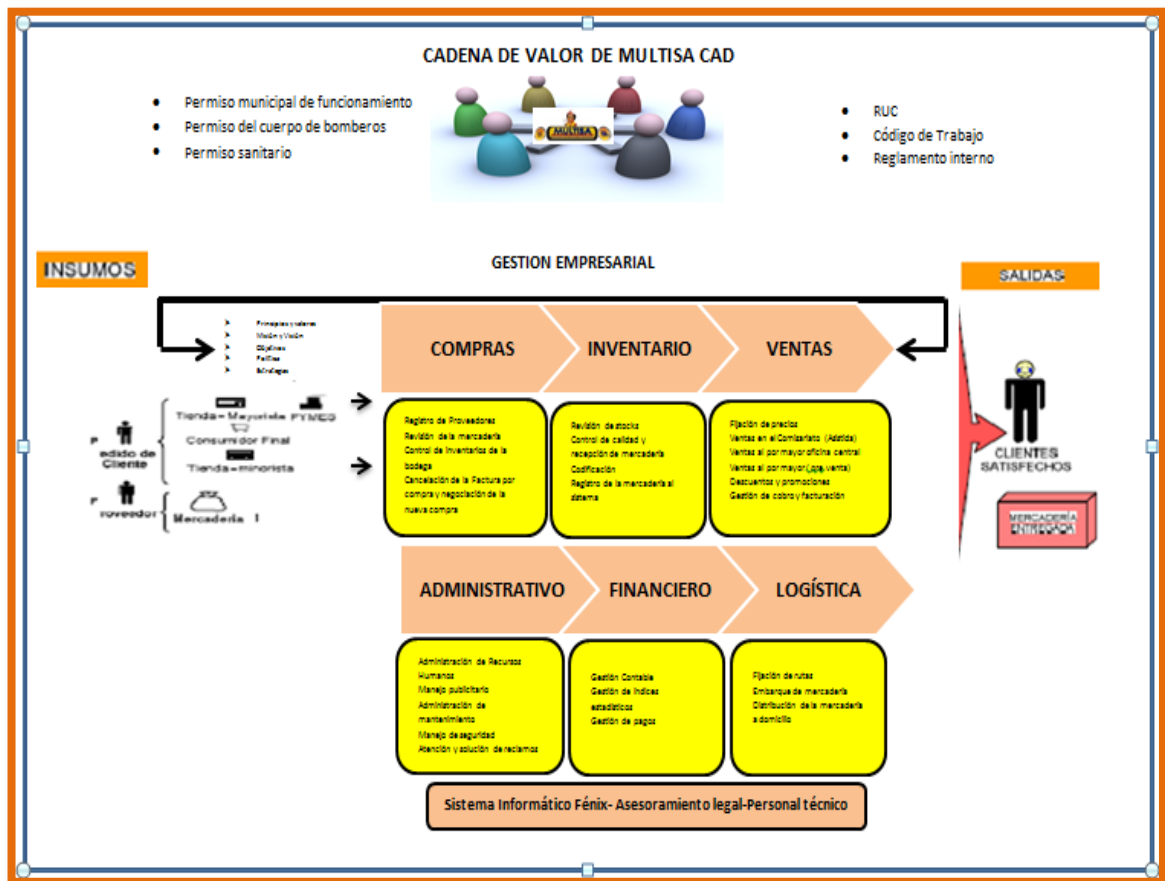
La cadena de valor muestran las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor. Su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, de lo que se trata es de crear valor para el cliente.

A continuación se puede observar la cadena de valor de Multisa CAD, ahí se puede ver cada uno de los procesos, desde los procesos estratégicos, después encontramos a los procesos básicos con sus respectivos subprocesos, para

finalizar con los procesos de apoyo, adicionalmente se encuentran las normas, leyes y reglamentos con los que funciona la empresa.

**FIGURA 3.1**  
**Cadena de Valor Empresa Multisa CAD**



Fuente: Multisa CAD

Elaborado: Por las Investigadoras

**TABLA 3.1**  
**Procesos y Tipos de Procesos**

<b>PROCESOS</b>			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>TIPO DE PROCESO</b>		
	<b>GOBERNANTE</b>	<b>BÁSICO</b>	<b>HABILITANTE</b>
<b>PLANIFICACIÓN</b>			
Planificación Mensual de Actividades	X		
Presupuestación Semanal de Fondos	X		
<b>COMPRAS</b>			
Registro de Proveedores		X	
Revisión de muestras de la mercadería y Materia Prima		X	
Control de inventario de cada bodega		X	
Elaboración de Pro forma de Mercadería y Materia Prima		X	
Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra		X	
<b>VENTAS</b>			
Fijación de Precios		X	
Ventas al Por Mayor (Preventas)		X	
Descuentos y Promociones para las ventas		X	
Facturación		X	
<b>COBRANZAS- CRÉDITOS</b>			
Gestión de Cobros		X	
Asignación de Cupos a nuevos clientes		X	
<b>ADMINISTRATIVO</b>			
Administración de Recursos Humanos			X
Manejo Publicitario			X
Administración de Mantenimiento			X
Manejo de Seguridad			X
Atención y solución a reclamos			X
Control y Evaluación			X
<b>FINANCIERO</b>			
Gestión Contable			X
Gestión de Índices Estadísticos			X
Gestión de pagos			X
<b>LOGÍSTICA ( BODEGA)</b>			
Fijación de Rutas			X
Embarque de mercadería			X
Distribución de mercadería a domicilio			X

**Elaborado:** Por las Investigadoras

### **3.4.1.2 Selección de Procesos**

Una vez seleccionados los procesos que tiene la empresa Multisa CAD, se procede a identificar los de mayor importancia, sobre los requerimientos principales del cliente externo; por ello se debe considerar si los procesos son necesarios para la empresa.

#### **Preguntas para la determinación de los procesos de importancia**

Con el objetivo de seleccionar y determinar los procesos de mayor importancia para las actividades de Multisa CAD, se ha determinado realizar un análisis con tres preguntas las mismas que miden su afectación a los procesos con la escala de 5, 3 y 1; calificando si no tiene importancia 1 si es relevante 3 y muy importante 5.

Nº	Preguntas
1.-	¿Los procesos son necesarios para aumentar las ventas dentro de la empresa?
2.-	¿Al mejorar los procesos se logrará obtener mejor utilidad y crecimiento de la empresa?
3.-	¿Este proceso está relacionado directamente con los objetivos de la empresa?

**TABLA 3.2**  
**Matriz de Selección**

PROCESO	SUBPROCESO	CALIFICACIÓN DE LAS PREGUNTAS										
		AUMENTOS DE VENTAS		UTILIDAD Y CRECIMIENTO		OBJETIVOS		TOTAL	TIPO DE PROCESO			
		40%	30%	30%	30%	100%	GOBERNANTE		BÁSICO	HABILITANTE		
CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	CALIF.	RESUL	100%	GOBERNANTE	BÁSICO	HABILITANTE	
PLANIFICACIÓN	Programación Mensual de Actividades	5	2	5	1.50	5	1.50	5		X		
	Presupuestación Semanal de Fondos	5	2	5	1.50	5	1.50	5		X		
COMPRAS	Registro de Proveedores	1	0.40	1	0.30	1	0.30	1			X	
	Revisión de muestras de la mercadería	5	2	5	1.50	1	0.30	3.8			X	
	Control de inventario de cada bodega	3	1.20	5	1.50	3	0.90	3.6			X	
	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra	3	1.20	5	1.50	3	0.90	3.6			X	
VENTAS	Fijación de Precios	5	2	5	1.50	5	1.50	5			X	
	Ventas al Por Mayor	5	2	5	1.50	5	1.50	5			X	
	Descuentos y Promociones para las ventas	5	2	5	1.50	5	1.50	5			X	
	Facturación	3	1.20	3	0.90	3	0.90	3			X	
COBRANZAS-CRÉDITO	Gestión de Cobros	3	1.20	5	1.50	5	1.50	4.20			X	
	Asignación de Cupos a nuevos clientes	5	2	5	1.50	3	0.90	4.40			X	
ADMINISTRATIVO	Administración de Recursos Humanos	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X
	Manejo Publicitario	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X
	Administración de Mantenimiento	5	2	5	1.50	3	0.90	4.40				X
	Manejo de Seguridad	3	1.20	3	0.90	1	0.30	2.40				X
	Atención y solución a reclamos	5	2	3	0.90	3	0.90	3.80				X
	Control y Evaluación	5	2	5	1.50	3	0.90	4.40				X
FINANCIERO	Gestión Contable	5	2	5	1.50	3	0.90	4.40				X
	Gestión de Índices Estadísticos	5	2	5	1.50	3	0.90	4.40				X
	Gestión de pagos	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X
LOGÍSTICA (BODEGA)	Fijación de Rutas	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X
	Embarque de mercadería	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X
	Distribución de mercadería a domicilio	5	2	5	1.50	5	1.50	5				X

Elaborado: Por las Investigadoras

### 3.4.2 Mapa de Procesos Seleccionados

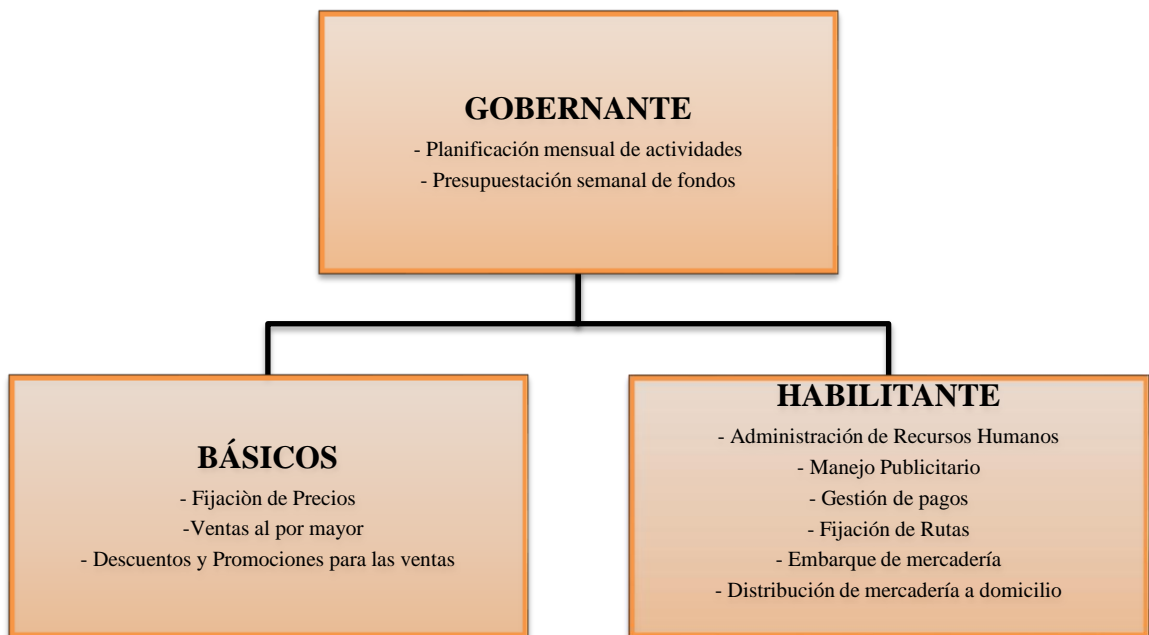
En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

**3.4.2.1 Gobernantes.**-Relacionan a la organización con su entorno; definen sus políticas y estrategias siempre alineadas a la misión, visión y valores.

**3.4.2.2 Procesos Básicos.**-Son aquellos que constituyen la razón de ser de la organización, y que por tanto, facilitan la consecución de la misión, permitiendo el desarrollo de la planificación y estrategia de la organización. Se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas del ciudadano, aportándole valor o incidiendo directamente en su satisfacción.

**3.4.2.3 Procesos Habilitantes.**-Son aquellos que facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave, y generan valor añadido al cliente interno.

La determinación del mapa de procesos, aportará al cumplimiento de la misión y visión de la empresa y guiará a identificar los procesos con sus actividades que agregan valor a los productos y servicios los cuales van a satisfacer los requerimientos de los clientes.



### **3.4.3 Hoja de Costos**

Mediante esta herramienta se realiza el cálculo de cuánto le cuesta a Multisa CAD el minuto de trabajo de cada empleado. A más de la hoja de costos del personal se incluye también la hoja de costos operacionales que sumada a la anterior da el costo total por minuto.

#### **3.4.3.1 Hoja de Costos por Minuto**

Por medio de la hoja de costos se da a conocer tanto el gasto de personal, como el gasto operativo, bajo esta premisa se logra establecer el costo de cada minuto operativo y a su vez desglosarlo en:

- Costo de personal
- Costo de operación

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total Anual}}{12 \text{ meses} * 30 \text{ días} * 8 \text{ horas} * 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto de Multisa CAD

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

Sueldo por minuto + Costo de operación por minuto

**TABLA 3.3**  
**Costos por Minuto**

N°	NOMBRE	CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	APORTE AL IESS (12.15%)	VACACIONES	REMUNERACIÓN TOTAL ANUAL	COSTO POR MINUTO	COSTO DE OPERACIÓN X/MINUTO	COSTO TOTAL POR MINUTO
1	ING. CRISTIAN SALAZAR	GERENTE GENERAL	1200	14400	1200	340	1749,6	600	18289,6	0,106	0,173	0,279
2	SRA. MARIANA GUANOLUISA	JEFE DE COMPRAS	1150	13800	1150	340	1676,7	575	17541,7	0,102	0,173	0,275
3	ING. ALEXANDRA HINOJOSA	JEFE DE MARKETING Y PUBLICIDAD	450	5400	450	340	656,1	225	7071,1	0,041	0,173	0,214
4	ING. ALEXANDRA GUANOTASIG	CONTADOR	700	8400	700	340	1020,6	350	10810,6	0,063	0,173	0,236
5	ING. MARTHA OSORIO	ASISTENTE CONTABLE	400	4800	400	340	583,2	200	6323,2	0,037	0,173	0,210
6	ING. MARLENE CASA	FACTURADOR	400	4800	400	340	583,2	200	6323,2	0,037	0,173	0,210
7	ING. MARLENE CASA	JEFE RECURSOS HUMANOS	700	8400	700	340	1020,60	350	10810,6	0,063	0,173	0,236
8	ING. GABRIEL CARRION	COBRANZA – ATENCIÓN AL CLIENTE	400	4800	400	340	583,2	200	6323,2	0,037	0,173	0,210
9	SRTA. ANA JAYA	CAJERA	340	4080	340	340	495,72	170	5425,72	0,031	0,173	0,204
10	SR. PATRICIO GUANOLUISA	EJECUTIVO DE VENTAS	480	5760	480	340	699,84	240	7519,84	0,044	0,173	0,217

11	SR. SEGUNDO CUYO	JEFE DE BODEGA	420	5040	420	340	612,36	210	6622,36	0,038	0,173	0,211
12	SR. MANUEL ZUMBA	AYUDANTE DE BODEGA	420	5040	420	340	612,36	210	6622,36	0,038	0,173	0,211
13	SR. BYRON PROAÑO	CHOFER- TRAILER	800	9600	800	340	1166,4	400	12306,4	0,071	0,173	0,244
14	SR. MILTON CHILUISA	CHOFER- REPARTO	450	5400	450	340	656,1	225	7071,1	0,041	0,173	0,214
15	SR. PAUL LISINTUÑA	ESTIBADOR DE REPARTO	420	5040	420	340	612,36	210	6622,36	0,038	0,173	0,211
16	SR. MANUEL PANCHI	ESTIBADOR DE BODEGA	450	5400	450	340	656,1	225	7071,1	0,041	0,173	0,214
17	SR. LUIS CAISAGUANO	PESADOR- DESPACHADOR	340	4080	340	340	495,72	170	5425,72	0,031	0,173	0,204
18	SR. WASHINGTON ESPIN	PERCHADOR	340	4080	340	340	495,72	170	5425,72	0,031	0,173	0,204







Elaborado: Por las Investigadoras

**TABLA 3.4**  
**Hoja de Costo de Operación por Minuto**

	<b>COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO</b>			
	<b>MULTISA CAD</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>	<b>COSTO POR MINUTO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MANTENIMIENTO EDIFICIOS	4200	50400	0,097	56,08
MANTENIMIENTO EQUIPO DE COMPUTO	800	9600	0,019	10,68
SUMINISTROS Y MATERIAL DE OFICINA	1100	13200	0,025	14,69
SEGURIDAD Y VIGILANCIA	150	1800	0,003	2,00
MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE	50	600	0,001	0,67
AGUA POTABLE	12,5	150	0,000	0,17
ENERGÍA ELÉCTRICA	125	1500	0,003	1,67
TELEFONO	150	1800	0,003	2,00
SERVICIO DE INTERNET	250	3000	0,006	3,34
UTILES DE ASEO	60	720	0,001	0,80
COMIDA Y REFRIGERIO	300	3600	0,007	4,01
UNIFORMES		2000	0,004	2,23
CAPACITACIÓN		1500	0,003	1,67
<b>TOTAL</b>	<b>7197,5</b>	<b>89870</b>	<b>0,173</b>	<b>100,00</b>

**Elaborado:** Por las Investigadoras

**TABLA 3.5**  
**Simbología a Utilizar**

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Operación	Agrega Valor
	Control, Inspección	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
	Demora o Retraso	No Agrega Valor
	Decisión	No Agrega Valor

Elaborado: Por las Investigadoras

#### ***3.4.4 Análisis de los Procesos Seleccionados***

Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades el diagrama de procesos muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.

Para este análisis se considerarán los siguientes aspectos:

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3.4.5 Formato a Utilizarse

Este formato nos servirá de ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias dentro de cada uno de los departamentos, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESO													
				NOMBRE DEL PROCESO									
				INGRESO									
				SALIDA									
				TIEMPO		EFICIENCIA TIEMPO							
				COSTO		EFICIENCIA COSTO							
FRECUENCIA			Mensual										
VOLUMEN			SIMBOLOGÍA			TIEMPO		COSTO					
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV	NOVEDADES

Elaborado: Por las Investigadoras

### 3.4.6 Análisis de cada uno de los Procesos seleccionados

Con la aplicación de diagramas a continuación describiremos cada uno de los procesos antes mencionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una representa, observando las novedades o

problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la empresa Multisa CAD

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\text{Eficiencia en Tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operación AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV} + \text{Tiempo AV}}$$


$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones}}{\text{Costo Total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV} + \text{Costo AV}}$$

Dónde:

AV = Agrega Valor ya sea en tiempo o costo.


NAV= No agrega valor ya sea en tiempo o costo

**TABLA 3.6**  
**Planificación Mensual de Actividades**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Planificación Mensual de Actividades									
			INGRESO		Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas									
			SALIDA		Plan mensual elaborado y difundido									
			TIEMPO		130 Minutos			EFICIENCIA TIEMPO		65%				
FRECUCENCIA		MENSUAL		COSTO		\$ 158,47			EFICIENCIA COSTO		92%			
VOLUMEN		1												
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Convoca reunión con el personal					X			3		0,84		No existe puntualidad
2	Gerente	Fija el día y el lugar de la reunión					X			2		0,56		Desacuerdo con el día de la reunión
3	Gerente	Inicia la reunión	X							25		6,98		No existe motivación
4	Colaboradores	Exponen los problemas y necesidades de la empresa	X							35		132		No hay confianza al momento de exponer los problemas y necesidades
5	Gerente	Solicita al personal que aporte con ideas					X			40		11,16		Pocos aportan con ideas por miedo a equivocarse
6	Gerente	Difunde los objetivos y metas mensuales	X							25		6,98		No existe metas ni objetivos plasmados en un documento
			TOTAL						85	45	145,9	12,56		


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.7**  
**Presupuestación Semanal de Fondos**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Presupuestación Semanal de fondos										
			INGRESO		Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos										
			SALIDA		Presupuesto de trabajo semanal										
FRECUCENCIA		SEMANTAL		TIEMPO		165 Minutos		EFICIENCIA TIEMPO		52%					
VOLUMEN		1		COSTO		45,35		EFICIENCIA COSTO		51%					
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente	Convoca reunión con la contadora, subgerente y Jefe de adquisición						X			15		4,19		Existe muchas interrupciones
2	Gerente	Inicia la reunión y expone las necesidades de poseer un presupuesto semanal	X								20		5,58		Sin Novedades
3	Gerente	Solicita al personal que aporte con ideas para formar el presupuesto						X			15		4,19		El personal no aporta con ideas que generen valor
4	Jefe de Compras	Información de las compras, ventas y pagos semanales	X								15		4,13		Información poco eficiente
5	Contador	Da información de las obligaciones tributarias, bancos y gastos	X								15		3,54		Sin Novedades
6	Gerente	Reúne la información para generar el presupuesto						X				50		13,95	Hay dudas de la certeza del presupuestoa demás no existe
7	Gerente	Da a conocer al personal pertinente el presupuesto semanal de la empresa	X								35		9,77		No se da seguimiento para la ejecución del presupuesto
			<b>TOTAL</b>						<b>85</b>	<b>80</b>	<b>23,02</b>	<b>22,33</b>			


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.8**  
**Cancelación de Factura por Compra y Negociación de Nueva Compra**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra									
			INGRESO		Reunión con el proveedor									
			SALIDA		Orden de compra									
FRECUENCIA		SEMANTAL		TIEMPO		49 Minutos		EFICIENCIA TIEMPO		53%				
VOLUMEN		15		COSTO		\$ 13,41		EFICIENCIA COSTO		53%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de Compras	Reunión con el proveedor								4		1,1		Existe muchas interrupciones
2	Contador	Verificación de saldos de facturas anteriores		X						2		0,47		Sin Novedades
3	Jefe de Compras	Cancelación factura anterior								17		4,68		Exceso de demora se cancela solo en monedas
4	Jefe de Compras	Demanda productos al proveedor	X						4		1,1		No todos los proveedores tienen descuentos ni promociones	
5	Jefe de Compras	Recepta información de promoción y descuentos	X						7		1,93		Los proveedores no cumple con la negociación en un 18%	
6	Jefe de Compras	Realiza la nueva compra	X						15		4,13		No existe un formato de orden de compra	
			TOTAL						26	23	7,16	6,25		


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.9**  
**Control de Calidad y Recepción de Mercadería**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Control de Calidad y Recepción de Mercadería										
			INGRESO		Factura de compra										
			SALIDA		Mercadería lista para ser comercializada y distribuida										
FRECUENCIA		SEMANAL		TIEMPO		82 Minutos		EFICIENCIA TIEMPO		60%					
VOLUMEN		15		COSTO		\$ 23,30		EFICIENCIA COSTO		44%					
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de bodega y bodeguero	Recoge factura de compra	X						2		0,42				Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería
2	Jefe de bodega y bodeguero	Comprueba la calidad de mercadería		X						2		0,42			No existe un Administrador ni Bodeguero especializado
3	Jefe de bodega y bodeguero	Controla el volumen de la mercadería		X						3		6,63			Informar al Gerente en el caso de mercadería
4	Jefe de bodega y bodeguero	Limpia y arregla el espacio físico para recibir la mercadería					X			10		2,11			Demora innecesaria para recibir la mercadería
5	Jefe de bodega y bodeguero	Recibe la mercadería	X						45		9,5				Falta de organización para repartir la mercadería a las bodegas
6	Jefe de bodega y bodeguero	Llena el comprobante ingreso de mercadería	X						2		0,42				Documento de ingreso mal estructurado
7	Jefe de bodega y bodeguero	Registra la mercadería en la computadora					X			3		0,63			Actualizar el software y el equipo de computo
8	Jefe de bodega y bodeguero	Se prepara la embarcación para los carros repartidores						X					15	3,17	Falta de organización al momento de embarcar la mercadería
			<b>TOTAL</b>						<b>49</b>	<b>33</b>	<b>10,34</b>	<b>12,96</b>			


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.10**  
**Fijación de precios**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Fijación de precios										
			INGRESO	Información de descuentos y promociones de compras											
			SALIDA	Precios accesibles para los clientes											
FRECUCIA		SEMANTAL	TIEMPO		52 Minutos	EFICIENCIA TIEMPO		44%							
VOLUMEN		15	COSTO		\$ 14,31	EFICIENCIA COSTO		44%							
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Compras	Informar a la asistente de adquisición													No siempre se realiza la reunión con el asistente sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto.
2	Jefe de Compras	Presenta el costo, promociones y descuentos de la mercadería	X							8		2,2			Se realiza una reunión solo por la mercadería comprada en volúmenes grandes.
3	Jefe de Compras	Verifica los costos anteriores y actuales		X						2		0,55			Sin Novedades
4	Jefe de Compras	Genera el porcentaje de utilidad	X							15		4,13			Interrupciones frecuentes
5	Jefe de Compras	Codifica la mercadería nueva con su respectivo costo								4		1,1			A causa de la inflación el volumen de los productos se ven afectados
6	Jefe de Compras	Registra en el sistema el precio de la Mercadería para las ventas al por mayor y menor								10		2,75			Al momento de actualizar los nuevos precio el sistema tiene fallas
7	Jefe de Compras	Entrega información de los cambios de precios de la mercadería a los vendedores externos								5		1,38			Sin Novedad
			TOTAL						23	29	6,33	7,98			

Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.11**  
**Ventas al Por Mayor (Oficina Central)**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO														
		NOMBRE DEL PROCESO		Ventas al por mayor (Oficina Central)										
		INGRESO		Cliente al por mayor										
		SALIDA		Cliente al por mayor satisfechos										
FRECUENCIA		DIARIO		TIEMPO		19 Minutos		EFICIENCIA TIEMPO		49%				
VOLUMEN		15		COSTO		\$ 11,42		EFICIENCIA COSTO		63%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV			NAV
1	Cobranzas	Saludo al cliente al por mayor	X						1		0,21			No existe un trato amable con el cliente
2	Cobranzas	Verifica e informa la factura pendiente de pago		X						2		0,42		Sin Novedad
3	Cobranzas	Cobra la factura anterior	X						3		0,63			Sin Novedad
4	Cobranzas	Entrega el recibo de cobro								1		0,21		Sin Novedad
5	Cobranzas	Recepta y factura el pedido del cliente				X				6		1,26		Falta de productos en stock , precios muy elevadosd.
6	Cobranzas	Envía al cliente a la bodega			X					5		1,05		Falta de estibadores al momento de realizar la entrega del producto
7	Ayudante de bodega	Reciben las facturas para despachar productos									3	0,63		Sin Novedad
8	Bodeguero y estibador	Entregan los productos indicados en la factura	X						15		6,38			No existe rapidez por parte de los estibadores
9	Ayudante de bodega	Registran los productos entregados a los clientes al por mayor		X						3		0,63		Falla del sistema al momento de registrar la venta
<b>TOTAL</b>									<b>19</b>	<b>20</b>	<b>7,22</b>	<b>4,2</b>		


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.12**  
**Ventas al Por Mayor (PreVentas)**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Ventas al por mayor (Pre Ventas)										
			INGRESO		Visita del vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)										
			SALIDA		Recibo de cobro de factura y orden de pedido recibida										
			TIEMPO		27 Minutos			EFICIENCIA TIEMPO		74%					
VOLUMEN		35 de 55 visitas			COSTO		\$ 5,87		EFICIENCIA COSTO		74%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Ejecutivo de Ventas	Se procede a visitar a los clientes dependiendo de las rutas			X						2		0,43		La entrega de pedidos depende de la ruta de cada vendedor
2	Ejecutivo de Ventas	Saluda al cliente e informa el saldo de factura anterior	X							5		1,09			Solo el 61% de las visitas se transforman en pedidos
3	Ejecutivo de Ventas	Genera el recibo de cobro	X							3		0,65			Los ejecutivos de venta no siempre llenan bien todos los espacios del formato del recibo
4	Ejecutivo de Ventas	Ofrece productos y promociones	X							7		1,52			información de productos en existencia, no poseen un catalogo
5	Ejecutivo de Ventas	Recepta pedido de cliente	X							5		1,09			No existe un documento adecuado para tomar el pedido del cliente
6	Ejecutivo de Ventas	Dspedida con el cliente para realizar otra visita			X						5		1,09		Falta de estibadores al momento de realizar la entrega del producto
TOTAL									20	7	4,35	1,52		Sin Novedad	


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.13**  
**Administración de Recursos Humanos**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Administración de Recurso Humano									
			INGRESO		Necesidad de Administrar el Recurso Humano									
			SALIDA		Recurso Humano competitivo									
FRECUENCIA		ANUAL	TIEMPO		145 Minutos	EFICIENCIA TIEMPO		72%						
VOLUMEN		2	COSTO		\$39,49	EFICIENCIA COSTO		65%						
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente	Planifica, organiza y Coordina	X						25		6,98			Sin Novedades
2	Jefe de Recursos Humanos	Detecta necesidades de cubrir un puesto	X						5		1,18			No controla o revisa si existe el suficiente presupuesto
3	Gerente y jefe de Recursos Humanos	Analizan el puesto a crear u ocupar					X			15		7,73		Sin Novedades
4	Jefe de Recursos Humanos	Publica en la prensa	X						15		3,54			No existe un manual de funciones de cada puesto de trabajo
5	Jefe de Recursos Humanos	Recepta curriculum					X			5		1,18		No se puede explicar concretamente el área de trabajo
6	Jefe de Recursos Humanos	Realiza entrevista	X						25		5,9			Sin Novedades
7	Jefe de Recursos Humanos	Selecciona al personal	X						15		3,54			No se realizan pruebas de conocimiento para escoger a la persona mas apta
8	Jefe de Recursos Humanos	Detecta necesidad de capacitación	X						10		2,36			Sin Novedades
9	Jefe de Recursos Humanos	Reunión con el Gerente					X			20		4,72		No existe interes para capacitar al nuevo personal
10	Jefe de Recursos Humanos	Selecciona las capacitaciones requeridas	X						10		2,36			La capacitación que recibe el nuevo personal no es la correta
<b>TOTAL</b>									<b>105</b>	<b>40</b>	<b>25,86</b>	<b>13,63</b>		


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.14**  
**Manejo Publicitario**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Manejo Publicitario										
			INGRESO		Convoca al personal para definir la publicidad										
FRECUCENCIA		ANUAL	SALIDA		Publicidad a emplear										
VOLUMEN		4	TIEMPO		50 Minutos	EFICIENCIA TIEMPO		30%							
			COSTO		\$ 17,59	EFICIENCIA COSTO		22%							
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Jefe de Marketing y Publicidad	Convoca a una reunión con el personal administrativo					X				2		0,43		El personal administrativo no muestra interes sobre la publicidad
2	Gerente	Presenta la necesidad de hacer publicidad, para impulsar las ventas	X							5		1,4		No existe presupuesto para publicidad	
3	Jefe de Marketing y Publicidad	Selecciona el medio de comunicación para la publicidad	X							5		1,07		Solo se realiza en un medio de comunicación (Prensa, Radio y TV)	
4	Jefe de Marketing y Publicidad	Llamar los medios de counciación elegidos					X			3		0,64		Sin Novedad	
5	Gerente y Jefe de Marketing	Se reúne con el publicista					X			20		9,86		No analizan las ventajas y desventajas del medio publicitario	
6	Gerente	Aprueba la pro forma y diseño de la publicidad					X			10		2,79		Sin Novedad	
7	Gerente	Asigna fondos para la ejecución de publicidad	X							5		1,4		Sin Novedad	
			<b>TOTAL</b>						<b>15</b>	<b>35</b>	<b>3,87</b>	<b>13,72</b>			


Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.15**  
**Atención y Solución a Reclamos**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO														
			NOMBRE DEL PROCESO		Atención y Solución a reclamos									
			INGRESO		Reclamos									
			SALIDA		Solución de Reclamos									
FRECUENCIA		DIARIO		TIEMPO		16 Minutos		EFICIENCIA TIEMPO		44%				
VOLUMEN		5		COSTO		\$ 11,86		EFICIENCIA COSTO		47%				
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades
			○	□	⇒	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV		
1	Estibadores y Chóferes de reparto	Acoje los reclamos de los clientes	X						1		4,25			Generalmente el estibador o el chofer son los que reciben los reclamos
2	Estibadores y Chóferes de reparto	Informa al jefe de ventas sobre los reclamos								1		4,25		Los reclamos son por los productos que ofrecen los vendedores y no existe en inventario
3	Cobranza – Atención al cliente	Recepta reclamos por intermedio del estibador o chofer	X						2		0,42			No existe buzón de reclamos y sugerencias
4	Cobranza – Atención al cliente	Información de los reclamos al gerente								3		0,63		No siempre esta el gerente recibe los reclamos por esta razón se le comunica a la persona encargada
5	Gerente	Recibe el reclamo y pide las circunstancias de las mismas								3		0,84		El gerente conversa con los colaboradores para solucionar los problemas
6	Gerente	Toma una decisión que favorezca al cliente								2		0,56		Sin Novedad
7	Cobranza – Atención al cliente	Realiza una llamada telefonica al cliente perjudicado para arreglar el problema	X							3		0,63		El cliente no siempre acepta la solucion del problema
8	Gerente	Conversa con los colaboradores implicados	X							1		0,28		Sin Novedad
			<b>TOTAL</b>						<b>7</b>	<b>9</b>	<b>5,58</b>	<b>6,28</b>		

Elaborado por: Las investigadoras

**TABLA 3.16**  
**Distribución de Mercadería a Domicilio (Pymes y Tiendas)**

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO															
			NOMBRE DEL PROCESO		Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)										
			INGRESO		Facturas de ventas										
FRECUCENCIA			DIARIO		TIEMPO		EFICIENCIA TIEMPO		28%						
VOLUMEN			3 a 6 Carros		COSTO		EFICIENCIA COSTO		34%						
N°	Responsable	Actividad	SIMBOLOGIA						TIEMPO		COSTO		Dist	Novedades	
			○	□	→	▽	D	◇	AV	NAV	AV	NAV			
1	Ayudante de bodega	Recoge las facturas para trasladar a bodega			X						4		0,84		Existen clientes con pedidos inmediatos, afectando las rutas de los carros repartidores
2	Chofer de reparto	Organiza las facturas para determinar rutas									5		1,07		Las facturas no coinciden con las rutas de reparto
3	Jefe de bodega	Ordena a los estibadores a subir la mercadería	X							1		0,21			Sin Novedad
4	Estibadores y chóferes de reparto	Embarcan los carros repartidores	X							25		10,63			Exceso de mercadería, no entra en el carro
5	Jefe de bodega	Realizan la verificación de la carga		X						10		2,11			Sin Novedad
6	Estibadores y chóferes de reparto	Salen a la distribución de productos			X					1		0,43			Exceso de tiempo para embarcar el carro repartidor
7	Ayudante de bodega	Registra la mercadería saliente					X			15		3,17			Falta de actualizar equipo de cómputo
8	Estibadores y chóferes de reparto	Llegan al negocio del cliente y Saludan								15		6,38			Sin Novedad
9	Estibadores y chóferes de reparto	Hacen espacio físico para dejar la mercadería								20		8,5			No siempre realizan el espacio físico solicitado por el cliente
10	Estibadores y chóferes de reparto	Desembarcan la mercadería a entregar	X							10		4,25			Hay que esperar la voluntad del cliente para que reciba los productos
11	Chofer de reparto	Solicitan la firmar al cliente en la factura	X							1		0,21			Sin Novedad
12	Estibadores y chóferes de reparto	Retornan a la empresa		X						10		4,25			Sin Novedad
13	Cobranza – Atención al cliente	Revisan las facturas canceladas al carro repartidor y verifica las devoluciones						X			15		3,15		Llegan muy tarde los carros repartidores
			TOTAL						37	95	15,3	29,9			

Elaborado por: Las investigadoras

### 3.4.7 Informe de Novedades Encontradas



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Planificación mensual de Actividades”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Necesidad de Planificar mensualmente objetivos y metas	<b>TIEMPO</b>	130 Minutos
<b>SALIDA</b>	Plan Mensual Elaborado y Difundido	<b>COSTO</b>	\$ 158,47
<b>FRECUENCIA</b>	Mensual	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	65%
<b>VOLUMEN</b>	1	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	92%

#### **Novedades cuantitativas**

El tiempo de ciclo del proceso Planificación Mensual de Actividades es 130 min, de los cuales 85 minutos agregan valor, y 45min. No agregan valor, esto representa el 65% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$158.47, de los cuales \$145.91 agregan valor y \$12.56 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 92%. La frecuencia con que se produce el proceso es mensual, cuyo volumen es: 1.

#### **Novedades cualitativas**

- Existe Impuntualidad
- De acuerdo con el día de la reunión
- Personal Desmotivado
- Tienen recelo al momento de exponer sus ideas
- Muy pocos aportan con ideas por miedo a equivocarse
- No existen objetivos ni metas establecidas

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## **REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS**

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Presupuestación Semanal de fondos”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

<b>FORMULACIÓN PROPUESTA</b>			
<b>INGRESO</b>	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos	<b>TIEMPO</b>	52 Minutos
<b>SALIDA</b>	Presupuesto de trabajo semanal	<b>COSTO</b>	\$45.35
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	52%
<b>VOLUMEN</b>	1	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	51%

El tiempo de ciclo del proceso Presupuestación Semanal de fondos es 52 min, de los cuales 85 minutos agregan valor, y 80min. No agregan valor, esto representa el 52% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$ 45.35, de los cuales \$ 23.02 agregan valor y \$22.33 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 51%. La frecuencia con que se produce el proceso es semanal, cuyo volumen es: 1.

### **Novedades cualitativas**

- Existe muchas interrupciones
- Sin Novedades
- El personal no aporta con ideas que generen valor
- Información poco eficiente
- Sin Novedades
- Hay dudas de la certeza del presupuesto , además no existe documento de respaldo
- No se da seguimiento para la ejecución del presupuesto

### **ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Reunión con el proveedor	<b>TIEMPO</b>	49 Minutos
<b>SALIDA</b>	Orden de compra	<b>COSTO</b>	\$13.41
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	53%
<b>VOLUMEN</b>	15	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	53%

El tiempo de ciclo del proceso Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra es 49 min, de los cuales 26 minutos agregan valor, y 23 min. No agregan valor, esto representa el 53% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$ 13.41, de los cuales \$ 7.16 agregan valor y \$6.25 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 53%. La frecuencia con que se produce el proceso es semanal, cuyo volumen es: 15

### **Novedades cualitativas**

- Existe muchas interrupciones
- Sin Novedades
- Exceso de demora se cancela solo en monedas
- No todos los proveedores tienen descuentos ni promociones
- Los proveedores no cumple con la negociación en un 18%
- No existe un formato de orden de compra

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

**GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD**

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Control de Calidad y Recepción de Mercadería”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Factura de compra	<b>TIEMPO</b>	82 Minutos
<b>SALIDA</b>	Mercadería lista para ser comercializada y distribuida	<b>COSTO</b>	\$ 23.30
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	60%
<b>VOLUMEN</b>	2	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	44%

El tiempo de ciclo del proceso Control de Calidad y Recepción de Mercadería es 82 min, de los cuales 49 minutos agregan valor, y 33min. No agregan valor, esto representa el 82% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$ 23.30, de los cuales \$ 10.34 agregan valor y \$12.96 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 44%. La frecuencia con que se produce el proceso es semanal, cuyo volumen es: 2

### **Novedades cualitativas**

- Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería
- No existe un Administrador ni Bodeguero especializado
- Informar al Gerente en el caso de mercadería defectuosa
- Demora innecesaria para recibir la mercadería
- Falta de organización para repartir la mercadería a las bodegas
- Documento de ingreso mal estructurado
- Actualizar el software y el equipo de computo
- Falta de organización al momento de embarcar la mercadería

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Fijación de precios”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Información de descuentos y promociones de compras	<b>TIEMPO</b>	52 Minutos
<b>SALIDA</b>	Precios accesibles para los clientes	<b>COSTO</b>	\$ 14.31
<b>FRECUENCIA</b>	Semanal	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	44%
<b>VOLUMEN</b>	15	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	44%

El tiempo de ciclo del proceso Fijación de precios es 52 min, de los cuales 23 minutos agregan valor, y 29min. No agregan valor, esto representa el 44% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$ 14.31, de los cuales \$ 6.33 agregan valor y \$7.98 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 44%. La frecuencia con que se produce el proceso es semanal, cuyo volumen es: 15

### **Novedades cualitativas**

- No siempre se realiza la reunión con el asistente sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto.
- Se realiza una reunión solo por la mercadería comprada en volúmenes grandes.
- Sin Novedades
- Interrupciones frecuentes
- A causa de la inflación el volumen de los productos se ven afectados
- Al momento de actualizar los nuevos precio el sistema tiene fallas
- Sin Novedad

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Ventas al por mayor (Oficina Central)”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Cliente al por mayor	<b>TIEMPO</b>	39 Minutos
<b>SALIDA</b>	Cliente al por mayor satisfecho	<b>COSTO</b>	\$11.42
<b>FRECUENCIA</b>	Diario	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	49%
<b>VOLUMEN</b>	15	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	63%

El tiempo de ciclo del proceso Ventas al por mayor (Oficina Central) es 39 min, de los cuales 19 minutos agregan valor, y 20 min. No agregan valor, esto representa el 49% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$11.42, de los cuales \$7.22 agregan valor y \$4.20 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 63%. La frecuencia con que se produce el proceso es diario, cuyo volumen es: 15.

### **Novedades cualitativas**

- Trato poco des cordial
- Sin novedad
- Falta de productos en stock para ofrecer al cliente
- Pocos estibadores en bodega para realizar el pedido
- Sin novedad
- Demora por la cantidad de clientes a despachar
- Falla del sistema de cómputo al momento de registrar

### **ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

**GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD**

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Ventas al por mayor (Pre Venta)”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

<b>FORMULACIÓN PROPUESTA</b>			
<b>INGRESO</b>	Visita del Vendedor al cliente (PYMES y Tiendas)	<b>TIEMPO</b>	27 Minutos
<b>SALIDA</b>	Recibo de cobro de factura y orden de pedido recibida	<b>COSTO</b>	\$5.87
<b>FRECUENCIA</b>	Diario	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	74%
<b>VOLUMEN</b>	35 a 55 visitas	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	74%

El tiempo de ciclo del proceso Ventas al por mayor (Pre Venta) es 27 min, de los cuales 20 minutos agregan valor, y 7 min. No agregan valor, esto representa el 74% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$5.87, de los cuales \$4.35 agregan valor y \$1.52 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 74%. La frecuencia con que se produce el proceso es diario, cuyo volumen es: 35 a 55 visitas

### **Novedades cualitativas**

- La Demora en el Traslado depende de la ruta de cada vendedor
- Un 58% de las visitas se transforman en pedidos
- Sin Novedad
- Los vendedores no toman en cuenta el stock que hay en la empresa
- Ingresan el pedido en los móviles pero falta más capacitación para los mismos

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

**GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD**

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Administración de Recursos Humanos”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

<b>FORMULACIÓN PROPUESTA</b>			
<b>INGRESO</b>	Necesidad de Administrar los Recursos	<b>TIEMPO</b>	145 Minutos
<b>SALIDA</b>	Recurso Humano Competitivo	<b>COSTO</b>	\$ 39,49
<b>FRECUENCIA</b>	Anual	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	72%
<b>VOLUMEN</b>	2	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	65%

El tiempo de ciclo del proceso Administración de Recursos Humanos es 145 min, de los cuales 105 minutos agregan valor, y 40 min. No agregan valor, esto representa el 72% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$39,49, de los cuales \$25.86 agregan valor y \$13.63 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 65%. La frecuencia con que se produce el proceso es anual, cuyo volumen es: 2

### **Novedades cualitativas**

- Sin Novedad
- No controla o revisa si existe el suficiente presupuesto
- Sin Novedad
- No existe manuales de funciones para los diferentes puestos a crear
- No se explica correctamente el área de trabajo
- No toma pruebas acorde a los requerimientos del puesto
- No existe una correcta inducción del personal
- No existe rapidez para la capacitación al personal nuevo

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Manejo Publicitario”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Convoca al personal para definir la publicidad	<b>TIEMPO</b>	50 minutos
<b>SALIDA</b>	Publicidad Aplicar	<b>COSTO</b>	\$ 17,59
<b>FRECUENCIA</b>	Trimestral	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	30%
<b>VOLUMEN</b>	3	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	22%

El tiempo de ciclo del proceso Manejo Publicitario es 50 min, de los cuales 15 minutos agregan valor, y 35min. No agregan valor, esto representa el 30% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$17.59, de los cuales \$3.87 agregan valor y \$13.72 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 22%. La frecuencia con que se produce el proceso es trimestral, cuyo volumen es: 3

### **Novedades cualitativas**

- Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad
- No existe un presupuesto para publicidad ya bien estimado
- Solo se lo realiza en un medio de comunicación (Prensa, radio o TV)
- Sin Novedad
- Aprueban la proforma sin tomar en cuenta otras propuestas
- Sin Novedad

**ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Atención y Solución a reclamos”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Reclamos	<b>TIEMPO</b>	16 minutos
<b>SALIDA</b>	Reclamos Solucionados	<b>COSTO</b>	\$ 11,86
<b>FRECUENCIA</b>	Diaria	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	44%
<b>VOLUMEN</b>	5	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	47%

El tiempo de ciclo del proceso Atención y Solución a reclamos es 16 min, de los cuales 7 minutos agregan valor, y 9 min. No agregan valor, esto representa el 44% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$11.86, de los cuales \$5.58 agregan valor y \$6.28 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 47%. La frecuencia con que se produce el proceso es Diario, cuyo volumen es: 5

### **Novedades cualitativas**

- Generalmente el estibador o chofer reciben reclamos
- Los reclamos frecuentes son por los productos que no hay en inventarios
- No existe buzón de sugerencias y reclamos
- Regularmente se lo hace los reclamos a las facturadoras
- No existe una sanción quienes no atienden bien a los clientes
- Sin Novedad
- El cliente generalmente está muy molesto por no recibir lo que necesita

### **ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos



## REPORTE DE NOVEDADES Y PROBLEMAS ENCONTRADOS

**PARA:** Ing. Cristian Salazar

**GERENTE GENERAL DE MULTISA CAD**

**DE:** Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**ASUNTO:** Reporte de novedades encontradas sobre el proceso: “Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)”.

**FECHA:** 18 de noviembre de 2014

### **Novedades cuantitativas**

FORMULACIÓN PROPUESTA			
<b>INGRESO</b>	Facturas de Venta	<b>TIEMPO</b>	132 Minutos
<b>SALIDA</b>	Productos entregados en el negocio del cliente	<b>COSTO</b>	\$ 45,19
<b>FRECUENCIA</b>	Diaria	<b>EFICIENCIA (Tiempo)</b>	28%
<b>VOLUMEN</b>	3 a 6 carros	<b>EFICIENCIA (Costo)</b>	34%

El tiempo de ciclo del proceso Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas) es 132 min, de los cuales 37 minutos agregan valor, y 95 min. No agregan valor, esto representa el 28% de eficiencia de tiempo. El costo empleado es \$45,19, de los cuales \$15.30 agregan valor y \$29.89 no agregan valor, generando una eficiencia de costo del 34%. La frecuencia con que se produce el proceso es Diario, cuyo volumen es: 3 a 6 carros

### **Novedades cualitativas**

- Existen clientes con pedidos inmediatos afectando a las rutas
- Las facturas no coinciden con las rutas de reparto
- Sin Novedad
- Exceso de mercadería no entra en el carro
- Sin Novedad
- exceso de Tiempo para embarcar el carro
- Falta de actualizar equipos de computo
- Clientes piden que acomoden las cosas de las tiendas
- Hay que esperar que los clientes tengan tiempo para recibir los productos
- Sin Novedad
- Llegan muy tarde los carros repartidores

### **ATENTAMENTE**

Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos

**TABLA 3.17**  
**Matriz de Análisis Resumida**

N°	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA			
<b>PLANIFICACIÓN</b>										
1	Planificación Mensual de Actividades	85	45	65%	145,91	12,56	92%	Mensual	1	Por la falta de aportaciones de ideas de parte de los colaboradores no se puede cumplir con los objetivos propuestos para la Empresa.
2	Presupuestación Semanal de fondos	85	80	52%	23,02	22,33	51%	Semanal	1	
<b>COMPRA</b>										
3	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra	26	23	53%	7,16	6,25	53%	Semanal	15	A causa de no existir el formato de orden de compra las promociones y descuentos no se respetan las negociaciones
<b>INVENTARIO</b>										
4	Control de Calidad y Recepción de Mercadería	49	33	60%	10,34	12,96	44%	Semanal	15	El Jefe de Bodega debe recibir una capacitación ya que no tiene la experiencia necesaria para tener un control adecuado al momento del ingreso de la mercadería, además los proveedores no tienen un tiempo establecido para entregar la mercadería.
<b>VENTAS</b>										
5	Fijación de precios	23	29	44%	6,33	7,98	44%	Semanal	15	Ya existe un margen de rentabilidad establecida para cada producto sin embargo existen errores al momento de establecer los precios y a que el asistente de compras no tiene la suficiente capacitación.
6	Ventas al por mayor (Oficina Central)	19	20	49%	7,22	4,2	63%	Diario	15	
7	Ventas al por mayor (Pre Ventas)	20	7	74%	4,35	1,52	74%	Diario	35 de 55 visitas	
<b>ADMINISTRATIVO</b>										
8	Administración de Recurso Humano	105	40	72%	25,86	13,63	65%	Anual	2	La Administración de los recursos Humanos se ve afectada por no tener un manual de funciones donde estén bien establecidas las responsabilidades que deben cumplir en cada puesto de trabajo. El Gerente General no muestra interés por realizar publicidad dentro de la empresa ya que solo busca hacerlo en fechas especiales. Los reclamos existen por la falta de stock de mercadería y los elevados precios.
9	Manejo Publicitario	15	35	30%	3,87	13,72	22%	Trimestral	4	
10	Atención y Solución a reclamos	7	9	44%	5,58	6,28	47%	Diario	5	
<b>LOGÍSTICA</b>										
11	Distribución de mercadería a domicilio (PYMES y tiendas)	37	95	28%	15,3	29,9	34%	Diario	3 a 6 carros	Por no tener rutas bien definidas el tiempo de lo Ejecutivos de ventas se ve afectado lo que causa no conseguir nuevos clientes para la empresa

Elaborado por: Las Investigadoras

### ***3.5 Novedades Generales detectadas en los Procesos Seleccionados***

De las novedades encontradas en los procesos de la empresa Multisa CAD se generaliza lo siguiente:

#### ***Planificación:***

Por la falta de aportaciones de ideas de parte de los colaboradores no se puede cumplir con los objetivos propuestos para la empresa.

#### ***Compra:***

A causa de no existir el formato de orden de compra las promociones y descuentos no se respetan las negociaciones.

#### ***Inventario:***

El jefe de bodega debe recibir una capacitación ya que no tiene la experiencia necesaria para tener un control adecuado al momento del ingreso de la mercadería, además los proveedores no tienen un tiempo establecido para entregar la mercadería.

#### ***Ventas:***

Ya existe un margen de rentabilidad establecida para cada producto sin embargo existen errores al momento de establecer los precios ya que el asistente de compras no tiene la suficiente capacitación.

#### ***Administrativo:***

La administración de los recursos humanos se ve afectada por no tener un manual de funciones donde estén bien establecidas las responsabilidades que deben cumplir en cada puesto de trabajo. El gerente general no muestra interés por realizar publicidad dentro de la empresa ya que solo busca hacerlo en fechas especiales. Los reclamos existen por la falta de stock de mercadería y los elevados precios.

#### ***Logística:***

Por no tener rutas bien definidas el tiempo de los ejecutivos de ventas se ve afectado lo que causa no conseguir nuevos clientes para la empresa.

### 3.6 Mejoramiento de Procesos

Se elabora una propuesta para mejorar los procesos analizados anteriormente mediante acciones que requieren cambios, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro acciones que se dan a conocer a continuación:

**Acción de mejora:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.

**Acción de fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.

**Acción de eliminación:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.

**Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.

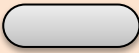

### 3.7 Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos

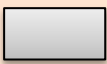










Para mejorar procesos se utilizarán las siguientes herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

- Flujo diagramación y hoja ISO
- Hoja de mejoramiento

Los símbolos a utilizar son los siguientes:

**TABLA 3.18**  
**Simbología a Utilizar**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Inicio o Término.-</b> Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	<b>Operación.-</b> Fases del proceso, método o procedimiento

	<b>Inspección y Medición.-</b> Representa el hecho de verificar la naturaleza calidad y cantidad de los insumos o producto.
	<b>Transportación.-</b> Indica el movimiento de personas, material o equipo
	<b>Demora.-</b> Indica el retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	<b>Decisión.-</b> Representa el hecho de efectuar una selección o decisión una alternativa específica de acción.
	<b>Archivo.-</b> Representa la acción de guardar o archivar algo
	<b>Documento.-</b> Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Conector.-</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo
	<b>Enlace.-</b> Enlace cuando pasa a otra hoja
	<b>Conector.-</b> Pasa a otro proceso
	<b>Uso del computador.-</b> Se utiliza cuando se incluye el uso de equipos de computación, en el proceso
	<b>Línea de Comunicación:</b> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc. (Emite información).

Elaborado por: Las Investigadoras

### 3.8 Flujodiagramación y Hoja ISO

Fusionaron los dos formatos y establece parámetros de normalización para realizar la mejora del proceso y son los siguientes:

**Logotipo.-** De la Institución que se beneficiará con el cambio.

**Proceso.-** Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

**Código.-** Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso, el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

**Objetivo.-** Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.

**Alcance.-** Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.

**Ingresas:** Identifica con qué inicia el proceso.

**Egresas:** Identifica la finalización del proceso.

**Responsables.-** Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.

**Frecuencia:** Es el número de veces que se efectúa cada proceso, ya sea ésta diaria, semanal, quincenal, mensual, anual.

**Tiempo:** Identifica el tiempo total del proceso mejorado, incluyen tanto los tiempos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.

**Eficiencia:** Es el porcentaje de eficiencia en función de los tiempos y costos.

**Volumen:** Es la cantidad de veces que se ejecuta el proceso

**Costo:** Representa el costo total del proceso mejorado en el que se incluye tanto los costos que agregan valor AV, como los que no agregan valor NAV.

**Simbología:** identifica la naturaleza de la tarea o paso que se lleva a cabo.

**No:** representa el número secuencial de actividades del proceso.

**Actividad:** son las tareas o pasos que se debe seguir para conseguir los resultados en el proceso.

**Responsable:** persona encargada de llevar a cabo las actividades.

**Observaciones:** son los comentarios y recomendaciones realizadas con el propósito de alcanzar mejoras en los procesos.

**Totales:** es la sumatoria de tiempos y costos que agregan valor y que no agregan valor.

**Cambios:** aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son mejoras, supresión, fusión o creación en las diferentes actividades.

**Terminología:** al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.

**Relación:** es la relación que tiene el proceso con el que le antecede y con el que le sigue.

**Formularios:** aquí se listan los formatos o registros que se utilizan en el proceso.

**Elaborado por:** está el nombre de la persona que prepara la hoja ISO.

**Revisado por:** se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.

**Aprobado:** es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.

El formato a utilizarse en Multisa CAD es el siguiente:

**TABLA 3.19**  
**Flujodiagramación y Hoja ISO**

FLUJODIAGRAMACIÓN											
Proceso											
Código		Fecha:					Status:				
Objetivo											
Alcance	Desde										
	Hasta										
Entrada											
Salidas											
Responsable											
Frecuencia							Volumen				
Tiempo							Costo				
Eficiencia en Tiempo		%					Eficiencia en Costos		%		
N°	Actividad	Facturador	Jefe de Bodega	Chofer, estibador de reparto y estibador de bodega	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					A/V	N/V	A/V	N/V			
TOTAL											
CAMBIOS	TECNOLOGÍA				PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS			
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:					

Elaborado por: Las Investigadoras

### 3.9 Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

**TABLA 3.20**  
**Hoja de Mejoramiento**

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>					
<b>RESPONSABLE</b>				<b>CÓDIGO</b>	
<b>ENTRADA</b>				<b>SALIDA</b>	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN

Elaborado por: Las Investigadoras

### 3.10 Aplicación de las Herramientas en cada Proceso, Seleccionado y Analizado

FLUJODIAGRAMACIÓN										
Proceso	Planificación Mensual de Actividades									
Código	P.A 001	Fecha:	Lta, 25 de noviembre del 2014				Status:	Propuesta		
Objetivo	Planificar cada una de las actividades que puedan darse dentro de la semana y posteriormente difundir con el personal de la empresa para beneficios de clientes internos y externos.									
Alcance	Desde	La organización de una reunión con el personal de la empresa Multisa CAD para la detección de necesidades e identificación de problemas								
	Hasta	La sociabilización y toma de decisiones de todos los integrantes								
Entrada	Necesidades de planificar objetivos y metas para el beneficio de la empresa									
Salidas	Planificación de actividades mensual elaborada y difundida									
Responsable	Gerente General									
Frecuencia	Mensual	Volumen	1							
Tiempo	65	Costo	\$68.35							
Eficiencia en Tiempo	83%								eficiencia en Costo	96%
N°	Actividad	Gerente General	Representantes de Áreas	Auxiliar Contable	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					A/V	N/V	A/V	N/V		
1	Organizar reunión con los representantes de las áreas los cuales traen la información de las necesidades de cada una de las áreas				3		0.84		La reunión se realizará todos los últimos días del mes a las 7H30 AM.	
2	Identifican las problemáticas de la empresa establecer metas y objetivos y depurarlos dentro de la planificación mensual				32		60.10		Los representantes de cada área llevarán los problemas y cada una de las soluciones posibles para cada área	
3	Apuntan metas y objetivos para la planificación mensual				4		0.84		Al tener un documento de actividades constará con las firmas respectivas de aceptación de los representantes de las áreas	
4	Pasar a limpio los apuntes para poderlos imprimir y presentar				4		0.84		S/N	
5	Analiza y aprueba las metas y objetivos de la empresa					5		1.40	El Gerente General debe aprobar con su respectiva firma	
6	Trasmite a los representantes de cada área				11		3.07		Envían a cada uno de los encargados los objetivos y metas para que difundan en su departamento y así sean conocidos.	
7	Conserva y archiva una copia para su posterior seguimiento					6		1.26	S/N	
TOTAL					54	11	\$65.69	\$2.66		
TERMINOLOGÍA					PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS	
P.A = Plan Mensual de Actividades					Planificación Estratégica				Plan Mensual de Actividades	
Planificación Estratégica = Proceso de Desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos.					Todos los demás					
Objetivos = Es una situación deseada que la empresa intenta lograr										
Metas = Es el punto final alcanzado										
Elaborado por:			Supervisado por :				Aprobado por:			
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos			Hugo Salazar				Cristian Salazar			

Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Planificación Mensual de Actividades				
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>CÓDIGO</b>	P.A 001		
<b>ENTRADA</b>	Necesidades de planificar objetivos y metas para el beneficio de la empresa	<b>SALIDA</b>	Planificación de actividades mensual elaborado y difundido		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe Impuntualidad</li> <li>• De acuerdo con el día de la reunión</li> <li>• Personal Desmotivado</li> <li>• Tienen recelo al momento de exponer sus ideas</li> <li>• Muy pocos aportan con ideas por miedo a equivocarse</li> <li>• No existen objetivos ni metas establecidas</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reunión se realizará todos los últimos días del mes a las 7H30 AM.</li> <li>• Los representantes de cada área llevarán los problemas y cada una de las soluciones posibles para cada área.</li> <li>• Al tener un documento de actividades constará con las firmas respectivas de aceptación de los representantes de las áreas.</li> <li>• El Gerente General debe aprobar con su respectiva firma</li> <li>• Envían a cada uno de los encargados los objetivos y metas para que difundan en su departamento y así sean conocidos.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
130	\$158.47	65%	92%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65	\$68.35	83%	96%	Mensual	1
SITUACIÓN DIFERENCIA					
	TIEMPO COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
	65 \$90.12	18%	4%	Mensual	1

Elaborado por: Las investigadoras

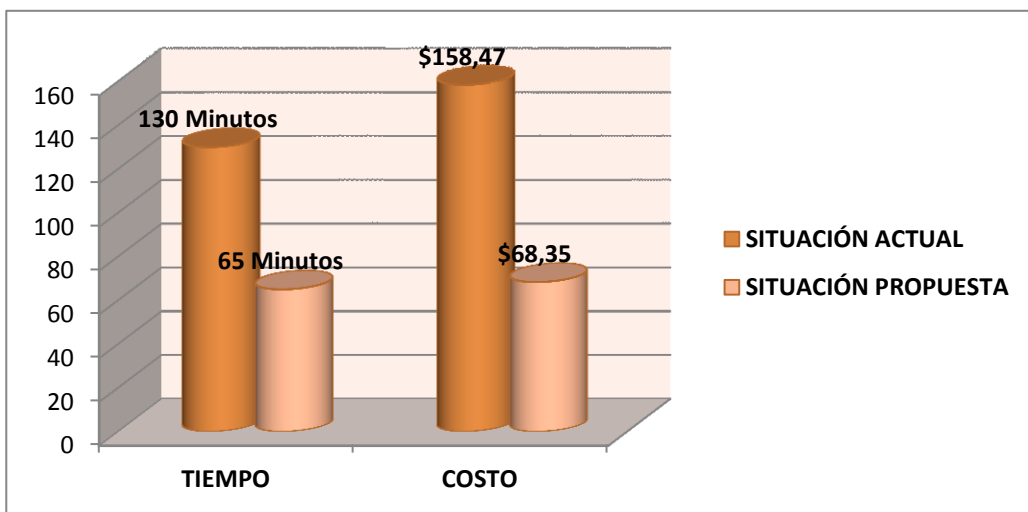
## FORMATO PROPUESTO

 <b>PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES</b>						
RESPONSABLE:	MES DE:		CÓDIGO			
PROGRAMAS PROYECTOS Y ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO		FECHA		OBSERVACIONES
OBJETIVO:		INGRESO	EGRESO	INICIO	FINAL	
<b>ACTIVIDADES</b>						
1						
2						
3						
4						
5						
<p>Para Constancia de lo Establecido firma:</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;"> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <p><b>Ing. Cristian Salazar</b> <b>GERENTE PROPIETARIO</b></p> </div> <div style="text-align: right; margin-top: 20px;"> <p><b>COD.</b> <b>P.A</b> <b>001</b></p> </div>						

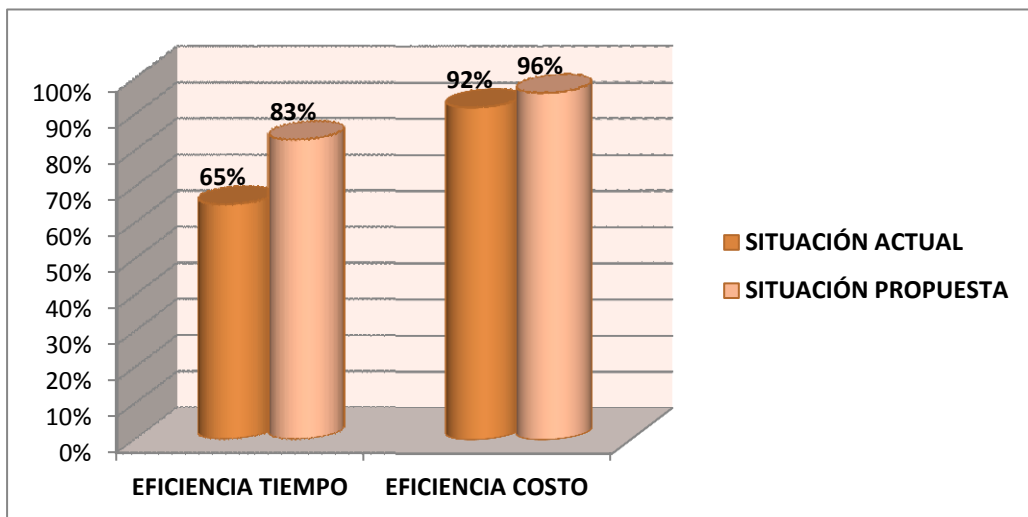
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.1**  
**Planificación Mensual de Actividades**

CUADRO COMPARATIVO				
PLANIFICACIÓN MENSUAL DE	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
ACTIVIDADES		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	130	65%	\$158,47	92%
SITUACIÓN PROPUESTA	65	83%	\$68,35	96%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras


FLUJODIAGRAMACIÓN											
Proceso	Presupuestación semanal de fondos										
Codigo	P.F -001			Fecha: Ltga, 25 de noviembre del 2014	Status:	Propuesto					
Objetivo	Establecer el presupuesto semanal a fin de saber los ingresos y egresos pertinentes, para el desarrollo normal de las actividades de la empresa										
Alcance	Desde	Observa desde la reunión con el personal administrativo y financiero y la detección de necesidades requerida semanales									
	Hasta	Aprobación del presupuesto semanal									
Entrada	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos										
Salidas	Presupuesto de trabajo semanal										
Responsable	Gerente General										
Frecuencia	Semanal				Volumen	1					
Tiempo	36				Costo	10,08					
Eficiencia en Tiempo	89%				Eficiencia en Costos	88%					
N°	Actividad	Gerente General	Contador	Jefe de compras	Cobranza - atención al cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
						A/V	N/V	A/V	N/V		
1	Reúne al personal Administrativo y Financiero						3		0,84	Se realizará la reunión todos los días jueves	
2	Entrega información del presupuesto semanal de ventas						6		1,26	Recolecta la información necesaria del presupuesto de ventas y enviará un correo electrónico al área de contabilidad	
3	Entrega información del presupuesto semanal de compras						6		1,65	Recolecta la información necesaria del presupuesto de compras y enviará vía un correo electrónico al área de contabilidad	
4	Elabora el presupuesto semanal consolidado con las actividades que se van a realizar durante al semana proyectando los ingresos que se obtendrán y las obligaciones que se						5		1,18	Será enviado por medio de un correo electrónico al Gerente General para su aprobación	
5	Revisa el presupuesto semanal consolidado							3	0,84	Sin Novedad	
6	Aprueba el presupuesto semanal consolidado						2		0,56	Imprime el presupuesto con la respectiva firma	
7	consolidado a los representantes de cada área						10		2,75	Visita en cada área de trabajo para informar el presupuesto semanal de fondos	
8	Conserva Archiva el presupuesto consolidado para su posterior seguimiento							1	0,24	Sin Novedad	
TOTAL							32	4	8,24	1,08	
TECNOLOGÍA						PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS			
P.F= Presupuesto Semanal consolidado						Planificación Estratégica Todos los demás procesos		Presupuesto Semanal consolidado			
Elaborado por:			Supervisado por :			Aprobado por:					
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos			Hugo Salazar			Cristian Salazar					

Elaborado por: Las investigadoras

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>					
<b>PROCESO</b>	Presupuestación semanal de fondos				
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>CÓDIGO</b>	P.F-001		
<b>ENTRADA</b>	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos		<b>SALIDA</b>	Presupuesto de trabajo semanal	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe muchas interrupciones</li> <li>• El personal no aporta con ideas que generen valor</li> <li>• Información poco eficiente</li> <li>• Hay dudas de la certeza del presupuesto , además no existe documento de respaldo</li> <li>• No se da seguimiento para la ejecución del presupuesto</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reunión se realizará todos los días jueves para evitar las interrupciones frecuentes.</li> <li>• Cobranza – atención al cliente, reúne la información necesaria del presupuesto de ventas y enviará por medio de un correo electrónico al área de contabilidad para que la información sea más real.</li> <li>• El Jefe de Compras reúne la información necesaria del presupuesto de compras y enviará un correo electrónico al área de contabilidad.</li> <li>• La contadora comprobará toda la información para realizar el presupuesto.</li> <li>• La contadora enviará un correo electrónico al Gerente General para su aprobación.</li> <li>• Gerente General imprime el presupuesto con la respectiva firma.</li> <li>• El Jefe de Compras visita en cada área de trabajo para la información y</li> <li>• seguimiento del presupuesto semanal de fondos.</li> </ul>					
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
165	\$45,35	52%	51%	Semanal	1
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
36	\$10,08	89%	88%	Semanal	1
<b>SITUACIÓN DIFERENCIA</b>					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
129	\$35,27	37%	37%	Semanal	1

Elaborado por: Las investigadoras

## FORMATO PROPUESTO

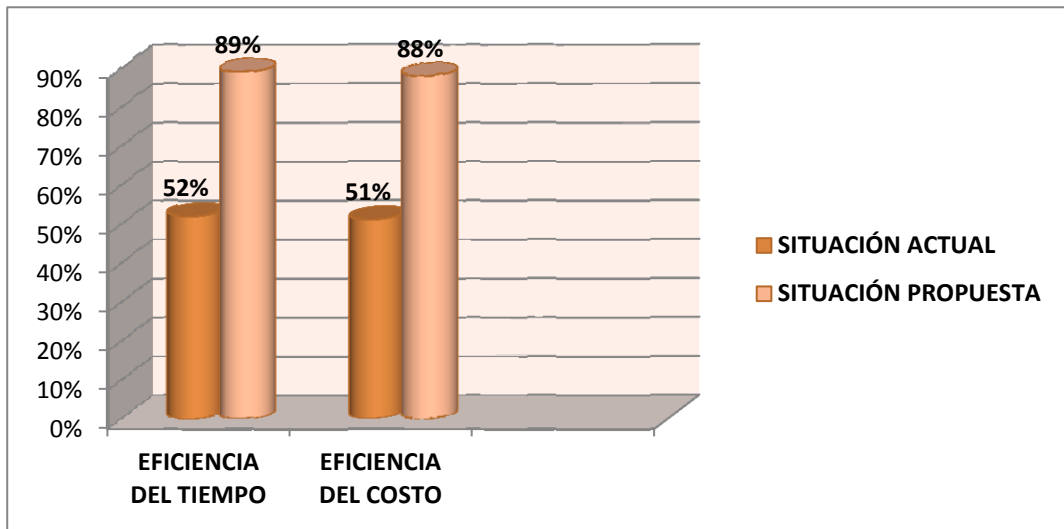
 <b>PRESUPUESTO SEMANAL</b>							
RESPONSABLE:			MES:			CÓDIGO:	
PROGRAMA DE ACTIVIDADES		RESPONSABLE	PRESUPUESTO		EJECUTADO		PAGADO
OBJETIVO	ACTIVIDADES		FECHA	\$	FECHA	\$	

_____ <b>ELABORADO</b> <b>POR:</b>	_____ <b>APROBADO POR:</b>	_____ <b>REPRESENTANTE DE</b> <b>ÁREA:</b>
--	-------------------------------	--

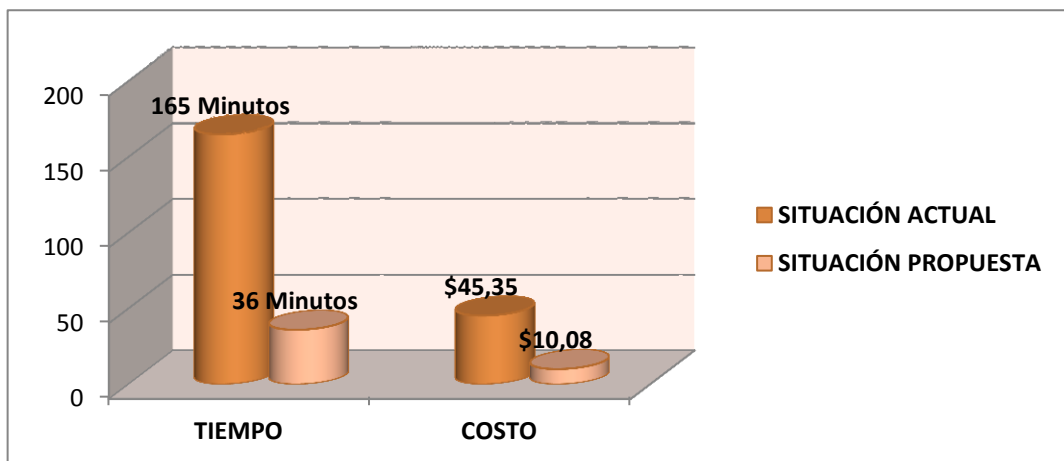
**Elaborado por:** Las investigadoras

**GRÁFICO 3.2**  
**Presupuestación Semanal de Fondos**

CUADRO COMPARATIVO				
PRESUPUESTACIÓN SEMANAL DE FONDOS	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	165	52%	\$ 45,35	51%
SITUACIÓN PROPUESTA	36	89%	\$ 10,08	88%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras


FLUJODIAGRAMACIÓN									
<b>Proceso</b>		Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra							
<b>Codigo</b>		CF.NNC-001			<b>Fecha:</b> Ltga, 25 de noviembre del 2014		<b>Status:</b> Propuesto		
<b>Objetivo</b>		Buscar promociones y descuentos de los proveedores para incrementar en un 9% el nivel de ventas y generar beneficios para los clientes.							
<b>Alcance</b>		<b>Desde</b>		Cancelación de la factura anterior al proveedor					
		<b>Hasta</b>		Generación de la orden de compra con sus respectivo descuento y promoción					
<b>Entrada</b>		Reunión con el proveedor y cancelación de facturas							
<b>Salidas</b>		Orden de compra							
<b>Responsable</b>		Jefe de Compras							
<b>Frecuencia</b>		Semanal			<b>Volumen</b>		15		
<b>Tiempo</b>		25			<b>Costo</b>		\$6,6		
<b>Eficiencia en Tiempo</b>		88%			<b>Eficiencia en Costos</b>		88%		
N°	Actividad	Jefe de compras	Contador	Asistente de compras	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					A/V	N/V	A/V	N/V	
1	Elabora reporte de las cuentas por pagar a proveedores y remite al jefe de compras		INICIO CXP		2		0,47		Se reunirán todos los días lunes para cancelar las facturas y realizar a la vez la orden de compra
2	Realiza reunión con el proveedor	2			2		0,55		Se debe realizar la reunión en una oficina independiente para que no exista contacto con los clientes e interrupciones
3	Comprueba el saldo de factura con el reporte de cuentas por pagar y Orden de compra	3	O.C. CXP			2	0,55		La orden de compra servirá como respaldo de la negociación para que no existe novedades al momento de cancelar las facturas de compras.
4	Cancela de factura anterior	4			2		0,55		Se procurará cancelar solo en cheques por mayor seguridad y se registra la cancelación en la computadora
5	Traspasa la orden de requisición de bodega al jefe de compras			5	2		0,42		En la Orden de requisición constará el respectivo stock de bodegas
6	Empieza la negociación - Oferta de producto, promoción y descuentos	6			8		2,2		Se realizara la capacitación trimestral sobre temas de negociación
7	Realiza la compra y genera la orden de compra	7	O.C.		6		1,65		Las compra se registrará en el documento de orden de compra
8	Registra el documento de orden de compra para su seguimiento			8		1	0,21		Sin Novedad
TOTAL					22	3	5,84	0,76	
<b>TERMINOLOGÍA</b>					<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>			<b>FORMULARIOS</b>	
<b>O.R</b>		Orden de Requisición			Fijación de precios			Orden de requisición	
<b>O.C=</b>		Orden de compra			Control de mercadería			Orden de compra	
<b>Stock</b>		Las existencias son aquellos bienes e la empresa necesita almacenar para incorporarlos al proceso productivo o como mercaderías			Presupuestación de fondos				
<b>Elaborado por:</b>		<b>Supervisado por :</b>			<b>Aprobado por:</b>				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos		Hugo Salazar			Cristian Salazar				

Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Cancelación de factura por compra y negociación de nueva compra				
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente General	<b>CÓDIGO</b>	CF.NNC-001		
<b>ENTRADA</b>	Necesidades de contar con un presupuesto semanal de fondos	<b>SALIDA</b>	Presupuesto de trabajo semanal		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe muchas interrupciones</li> <li>• Sin Novedades</li> <li>• Exceso de demora se cancela solo en monedas</li> <li>• No todos los proveedores tienen descuentos ni promociones</li> <li>• Los proveedores no cumple con la negociación en un 18%</li> <li>• No existe un formato de orden de compra</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de compras y proveedor se reunirán todos los días lunes para cancelar las facturas y realizar a la vez la orden de compra de ésta manera se evitara las interrupciones.</li> <li>• Se debe realizar la reunió en una oficina independiente para que no exista contacto con los clientes de la empresa de esta manera se evitara las interrupciones.</li> <li>• La orden de compra servirá como respaldo de la negociación para que no existe novedades al momento de cancelar las facturas de compras.</li> <li>• Se procurará cancelar solo en cheques por mayor seguridad y se registra la cancelación en la computadora.</li> <li>• La información de la Orden de requisición constará el respectivo stock de bodegas y firmado por el bodeguero</li> <li>• El Jefe de compras tendrá capacitación trimestral con temas de negociación para que pueda obtener promociones y descuentos.</li> <li>• La compra se registrará en el documento de orden de compra.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
49	\$ 13,41	53%	53%	Semanal	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
25	\$6,60	88%	88%	Semanal	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
24	\$6,81	35%	35%	Semanal	15


Elaborado por: Las investigadoras

## FORMATO PROPUESTO

 <b>ORDEN DE REQUISICIÓN</b>		
<b>Bodega que Solicita:</b>		
<b>Fecha de pedido:</b>		<b>Fecha de entrega:</b>
<b>Código</b>	<b>Unidad</b>	<b>Artículo</b>

Firma de Bodeguero

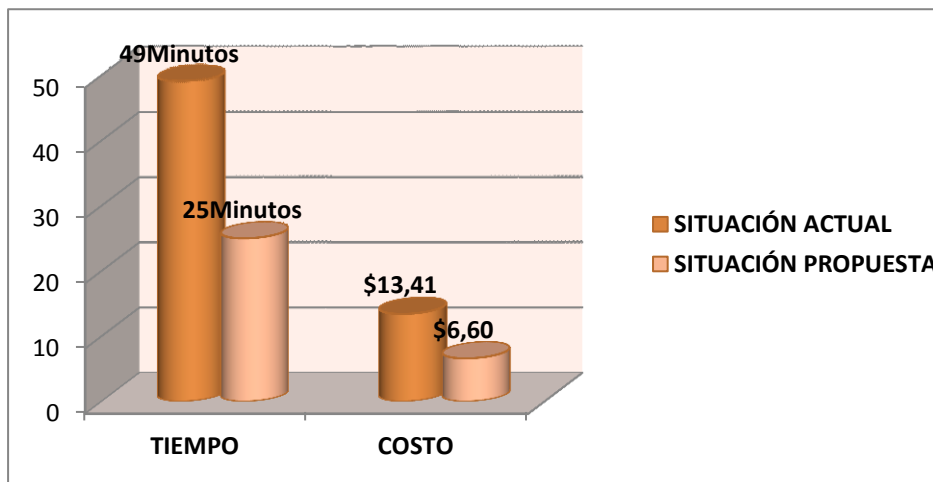
Firma del Comprador

 <b>ORDEN DE COMPRA</b>								
<b>Proveedor:</b>			<b>Nombre del Vendedor:</b>					
<b>Forma de Pago:</b>								
<b>Fecha de Pedido:</b>				<b>Fecha de entrega:</b>				
Código	Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Promociones	Descuentos	PVP Unitario	PVP Cajas o bultos
Firma del Comprador			Firma del Proveedor			Supervisado por:		

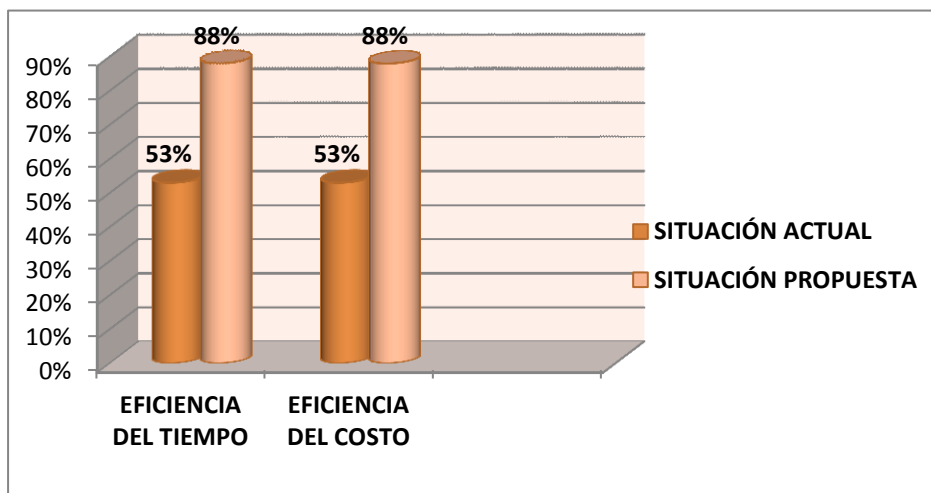
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.3**  
**Cancelación de Factura por Compra y Negociación de Nueva Factura**

CUADRO COMPARATIVO				
CANCELACIÓN DE FACTURA POR COMPRA Y NEGOCIACIÓN DE NUEVA COMPRA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	49	53%	\$ 13,41	53%
SITUACIÓN PROPUESTA	25	88%	\$ 6,60	88%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN										
Proceso		Control de Calidad y Recepción de Mercadería								
Codigo		CC.RM-001			Fecha: Ltga, 25 de noviembre del 2014		Status: Propuesto			
Objetivo		Mejorar el control de calidad de mercadería con el propósito de brindar al cliente un servicio eficiente y eficaz								
Alcance		Desde Ingreso del proveedor								
		Hasta Aprobación del presupuesto semanal								
Entrada		Factura de compra								
Salidas		Mercadería registrada y lista para ser comercializada y distribuida								
Responsable		Jefe de Bodega								
Frecuencia		Semanal				Volumen		15		
Tiempo		58				Costo		\$ 12,39		
Eficiencia en Tiempo		90%				Eficiencia en Costos		89%		
N°	Actividad	Asistente de compras	Jefe de Bodega	Ayudante de Bodega	Jefe de Compras	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						A/V	N/V	A/V	N/V	
1	Recibe factura de compra del proveedor	1				2		0,42		La mercadería se recibirá todos los días, con los horarios de 8 AM - 14 PM
2	Verifica la Factura con la Orden de compra	2					1		0,21	Vigilar la negociación
3	Aprueba la factura de compra e informa al Jefe de Compras	3				2		0,42		La información se envía por medio de un correo electrónico
4	Verifica en el sistema el stock de cada bodega				4		2		0,55	Sin Novedad
5	Reparte la mercadería a las bodegas				6			0,55		Lena la Orden de Ingreso y Destino para repartir a cada bodega
6	Controla el peso, volumen y calidad de mercadería		6			1		0,21		En caso de encontrarse la mercadería en mal estado debe notificar al gerente
7	Recibe la mercadería		7			45		9,5		El espacio físico para recibir la mercadería debe estar organizado por el Estibador de Bodega
8	Registra el ingreso de mercadería						3		0,63	Se registra en el sistema fénix y se envía mediante internet la información de ingreso de mercadería
TOTAL						52	6	11,1	1,39	
TECNOLOGÍA						PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS		
K= Documento de ingreso						Fijación de precios		Orden de Ingreso y Destino		
Mercadería= Son productos para comercializar						Cancelación de la factura y negociación de la nueva compra		Orden de compra		
OID= Orden de Ingreso y Destino						Distribución de mercadería a domicilio		Factura		
						Ventas al por mayor				
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos		Hugo Salazar				Cristian Salazar				

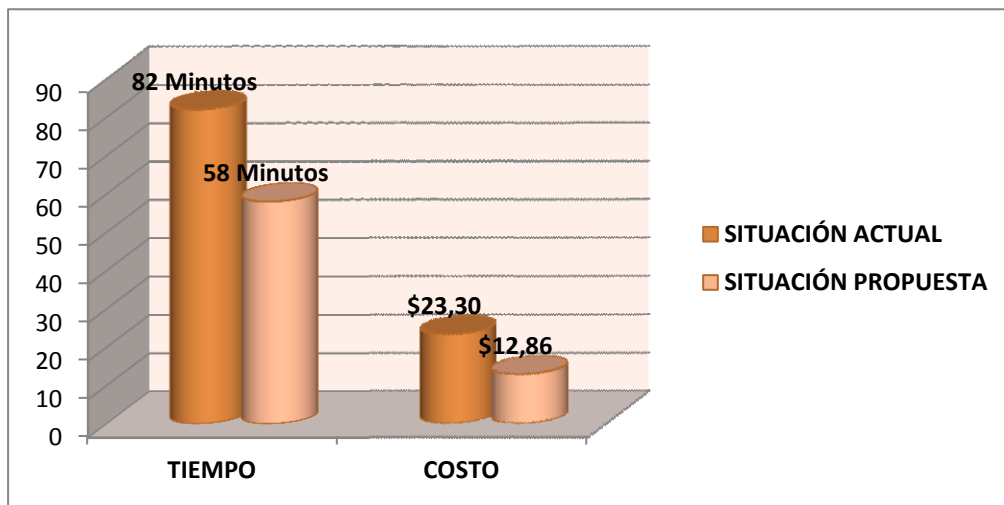
Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>		Control de Calidad y Recepción de Mercadería			
<b>RESPONSABLE</b>		Jefe de Bodega	<b>CÓDIGO</b>	CC.RM-001	
<b>ENTRADA</b>	Factura de compra		<b>SALIDA</b>	Mercadería registrada y lista para ser comercializada y distribuida	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores no tienen tiempo establecido para entregar la mercadería.</li> <li>• No existe un Administrador ni Bodeguero especializado</li> <li>• Informar al Gerente en el caso de mercadería</li> <li>• Demora innecesaria para recibir la mercadería</li> <li>• Falta de organización para repartir la mercadería a las bodegas</li> <li>• Documento de ingreso mal estructurado</li> <li>• Actualizar el software y el equipo de computo</li> <li>• Falta de organización al momento de embarcar la mercadería</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mercadería se recibirá todos los días, con los horario de 8 AM - 14 PM</li> <li>• La Asistente de compras controla la negociación del proveedor con la factura y orden de compra.</li> <li>• Información de aprobación de la compra por medio de un correo electrónico al jefe de compra.</li> <li>• Jefe de Compras llena la Orden de Ingreso y Destino para repartir a cada bodega.</li> <li>• Contratar un Bodeguero con experiencia para que controle la entrada y salida de mercadería en las bodegas.</li> <li>• El espacio físico para recibir la mercadería debe estar organizado por el Estibador de Bodega</li> <li>• El Ayudante de bodega registra en el sistema fénix y se envía mediante internet la información de ingreso de mercadería.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
82	23,30	60%	44%	Semanal	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
58	\$12,39	90%	89%	Semanal	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
24	\$10,91	30%	45%	Semanal	15

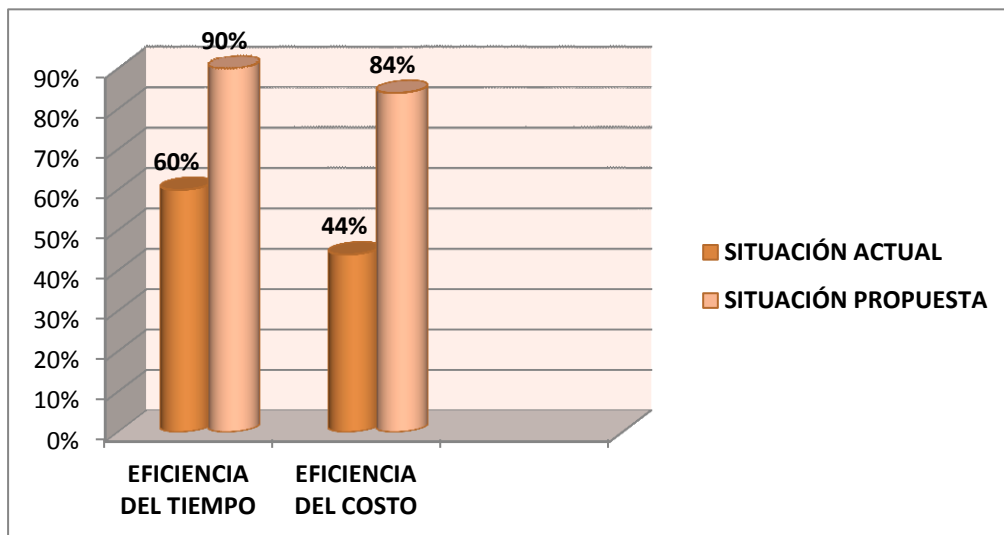
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.4**  
**Control de Calidad y Recepción de Mercadería**

CUADRO COMPARATIVO				
CONTROL DE CALIDAD Y RECEPCIÓN DE MERCADERÍA	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	82	60%	\$ 23,30	44%
SITUACIÓN PROPUESTA	58	90%	\$ 12,39	89%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN										
Proceso	Fijación de precios									
Codigo	FP-001	Fecha: Ltga, 25 de noviembre del 2014	Status:	Básico Propuesto						
Objetivo	Establecer precios que beneficien a los clientes internos y externos de la empresa									
Alcance	Desde	El control de la negociación con la orden de compra								
	Hasta	Fijación de precios e información de los cambios de precio								
Entrada	Recepción y control de Factura									
Salidas	Precios de venta al público									
Responsable	Asistente de compras									
Frecuencia	Semanal						Volumen	15		
Tiempo	22						Costo	4,7		
Eficiencia en Tiempo		82%				Eficiencia en Costos				82%
N°	Actividad	Asistente de compras	Estibador de Bodega	Jefe de Compras	Facturador	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						A/V	N/V	A/V	N/V	
1	Recepta la factura	1 F				2		0,42		El margen de rentabilidad será extraído de la Orden de Compra por lo tanto la reunión no es necesaria
2	Comprueba la factura de compra con la orden de compra	2 F DC					2		0,42	Revisa las negociaciones con los proveedores
3	Traspasa ejemplares de los productos ingresados a bodegas		3			3		0,64		Sin Novedad
4	Codifica los productos nuevos	4				2		0,42		Sin Novedad
5	Ingresar los costos de los productos de la factura	5				3		0,63		Sin Novedad
6	Ingresar el Precio de Venta al público en el sistema	6				3		0,63		Sin Novedad
7	Ingresar la información en el sistema e inmediatamente elabora la retención	7 R				1		0,21		La retención se realiza para todas las compras con facturas a nombre de MULTISA CAD
8	Entrega la factura de compra al jefe de ventas			8 F		1		0,28		La factura es firmada solamente por el Jefe de Compras
9	Archiva la factura y copia de la retención e informa las variaciones de precios	9					2		0,42	Las copias de la factura y retención son entregadas se informara vía Internet la diferencia en los precios
10	Informa los cambios de precios a los vendedores externos				10 FIN	3		0,63		Sin Novedad
TOTAL						18	4	3,86	0,84	
TECNOLOGÍA						PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS		
F= Facturas						Control de calidad y recepción de mercadería		Orden de Compra		
R= Retenciones						Ventas al por mayor				
						Ventas al por menor				
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos		Hugo Salazar				Cristian Salazar				

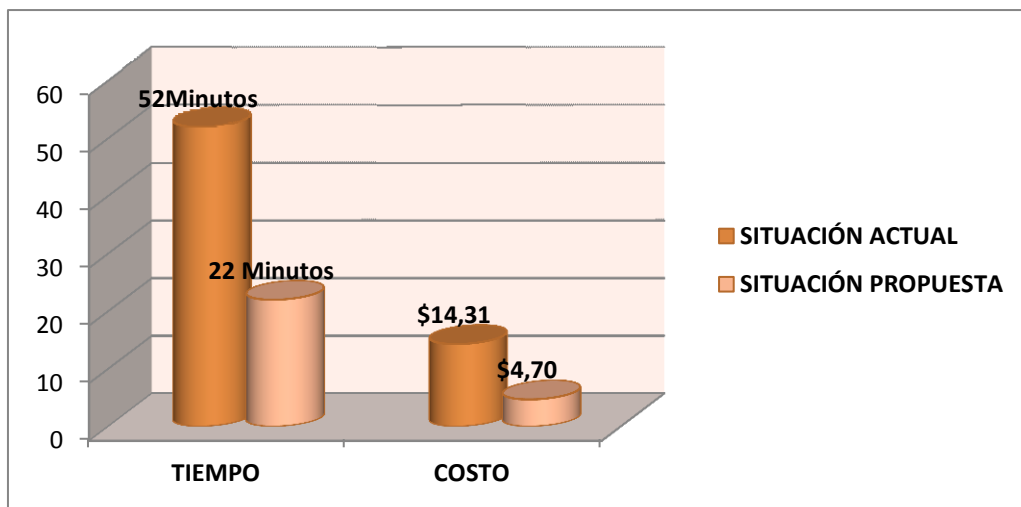
Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Fijación de precios				
<b>RESPONSABLE</b>	Asistente de compras	<b>CÓDIGO</b>	FP-001		
<b>ENTRADA</b>	Recepción y control de Factura		<b>SALIDA</b>	Precios de venta al público	
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>No siempre se realiza la reunión con el asistente sin embargo ya se tiene establecido un margen de rentabilidad para cada producto.</li> <li>Se realiza una reunión solo por la mercadería comprada en volúmenes grandes.</li> <li>Sin Novedades</li> <li>Interrupciones frecuentes</li> <li>A causa de la inflación el volumen de los productos se ven afectados</li> <li>Al momento de actualizar los nuevos precio el sistema tiene fallas</li> <li>Sin Novedad</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>El margen de rentabilidad será extraído de la Orden de Compra por lo tanto la reunión no es necesaria.</li> <li>El asistente de Compras revisa las negociaciones pactadas con los proveedores y controla que las facturas contengan los datos correctos de MULTISA CAD.</li> <li>La retención se realiza para todas las compras con facturas a nombre de MULTISA CAD.</li> <li>La factura es firmada solamente por el Jefe de Compras.</li> <li>Las copias de la factura y retención son entregadas al proveedor e informa a los cajeros y vendedores las variaciones de precios, que se genera por la variación de la inflación.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
52	\$ 14,31	44%	44%	Semanal	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
22	\$4,70	82%	82%	Semanal	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
30	\$9,61	38%	38%	Semanal	15

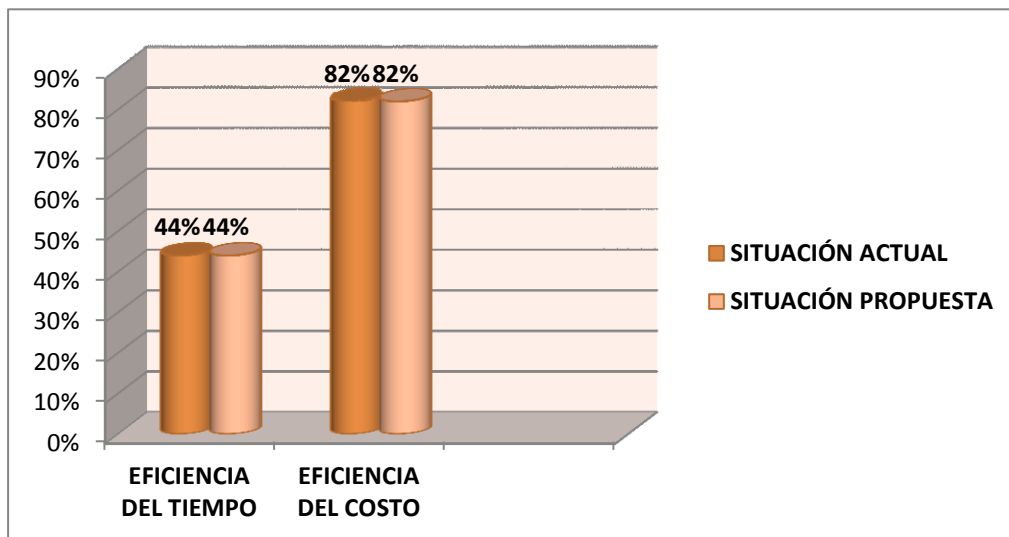
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.5**  
**Fijación de Precios**

CUADRO COMPARATIVO				
FIJACIÓN DE PRECIOS	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	52	44%	\$ 14,31	44%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	22	82%	\$ 4,70	82%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN											
Proceso	Ventas al Por Mayor (Oficina Central)										
Código	V.M.001	Fecha:	ltea. 25 de noviembre del 2014	Status:	Propuesta						
Objetivo	Satisfacer las necesidades de los clientes al por mayor y mejorar el control de salida de los productos a los momentos de los despachos										
Alcance	Desde	El ingreso del cliente, cobro de la factura anterior si lo hay y recepción del pedido									
	Hasta	Entrega del pedido a los clientes									
Entrada	Cliente al Por mayor										
Salidas	Factura nueva, y entrega del pedido										
Responsable	Cobranza – Atención al Cliente										
Frecuencia	Diario			Volumen	15						
Tiempo	24			Costo	\$5,05						
Eficiencia en Tiempo		79%			Eficiencia en Costos			79%			
N°	Actividad	Cobranza – Atención al Cliente	Jefe de Bodega	Estibador de Bodega	Cliente	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
						A/V	N/V	A/V	N/V		
1	Saluda al cliente y busca la factura en el sistema					1		0,21		Se busca en el sistema informático y en los archivos de las facturas	
2	Verifica si el cliente no adeuda del ultimo pedido						1		0,21	Para cada cliente hay una sola factura	
3	Cobra y genera el recibo de cobro de la factura anterior					3		0,63		Registra el pago del cliente y se baja la deuda del sistema	
4	Ofrece nuevos productos al cliente					4		0,84		S/N	
5	Recibe los pedidos de los clientes al por mayor						1		0,21	Tomar en cuenta todos los stock y nuevos productos que debe conocer Cobranzas y Atención al cliente	
6	Cobranza ofrece entrega a Domicilio sin recargo									Si desea el servicio de transporte sin recargo pasa a la distribución de mercadería NO: continua el proceso	
7	Genera Pedido y entrega la factura correspondiente						1		0,21	El pedido de venta pasa automáticamente a bodega para la preparación	
8	Jefe de bodega receipta la orden y ordena la entrega de productos					3		0,63		S/N	
9	Se entrega el producto al cliente					8		1,69		Se entregará la mercadería por medio de montacargas para un mejor servicio.	
10	Verifica la salida del producto						1		0,21	Todo orden de pedido será revisado por el mismo despachador y el cliente y constará las firmas de recibido y revisado en la factura.	
11	Registra y archiva la factura						1		0,21	S/N	
TOTAL						19	5	4,00	1,05		
TERMINOLOGÍA						PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS		
O.E =	Orden de Entrega					Ventas al Por Mayor Pre Ventas			Recibo de Cobro		
R.C =	Recibo de Cobro					Ventas en el Comisariato Asistido			Orden de Pedido		
									Facturas		
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:					
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos		Hugo Salazar				Cristian Salazar					

Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Ventas al Por Mayor ( Oficina Central)				
<b>RESPONSABLE</b>	Cobranza-Atención al Cliente	<b>CÓDIGO</b>	V.M 001		
<b>ENTRADA</b>	Cliente al Por mayor	<b>SALIDA</b>	Factura nueva, y entrega del pedido		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato poco des cordial</li> <li>• Falta de productos en stock para ofrecer al cliente</li> <li>• Pocos estibadores en bodega para realizar el pedido</li> <li>• Sin novedad</li> <li>• Demora por la cantidad de clientes a despachar</li> <li>• Falla del sistema de cómputo al momento de registrar</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se busca en el sistema informático y en los archivos de las facturas</li> <li>• Para cada cliente hay una sola factura</li> <li>• Registra el pago del cliente y se baja la deuda del sistema</li> <li>• Tomar en cuenta todos los stock y nuevos productos que debe conocer Cobranzas y Atención al cliente</li> <li>• Si desea el servicio de transporte sin recargo pasa a la distribución de mercadería NO: continua el proceso</li> <li>• El pedido de venta pasa automáticamente a bodega para la preparación</li> <li>• Se entregará la mercadería por medio de montacargas para un mejor servicio.</li> <li>• Todo orden de pedido será revisado por el mismo despachador y el cliente y constará las firmas de recibido y revisado en la factura.</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
39	\$11.42	49%	63%	Diario	15
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
24	5.05	79%	79%	Diario	15
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
15	\$6.37	30%	16%	Diario	15

Elaborado por: Las investigadoras

## FORMATOS

### Recibo de Cobro

**MULTISA CAD**  
CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN  
Calle 14 de Octubre y Avenida 14 de Agosto, C.A. Centro de Acopio y Distribución  
Módulo 10 - Zona Industrial, La Vega

**RECIBO DE COBRO** 0048748  
**VALOR** [ ]

CLIENTE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_ RECAUDADOR: \_\_\_\_\_  
 PRODUCTO DEL EMPAQUE: \_\_\_\_\_

RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$
RECIBO N°	VALOR \$	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR \$

FORMA DE PAGO: \_\_\_\_\_ FECHA DE PAGO: \_\_\_\_\_ VALOR DE PAGO: \_\_\_\_\_  
 MONEDA: \$ DOL. 40801 41 50808

NOTA: Este recibo es válido solo si se emite en el momento de la entrega y es el único recibo autorizado como comprobante de pago.

BANCA COMERCIAL COMUNITARIA COOPERATIVA

Elaborado por: Las investigadoras

### Orden de Pedido

**MULTISA**

**HERRAZUETA ALVARADO ANGEL SANTIAGO**  
**AVENIDA RAFAEL CALBA Y PANAMERICANA 518**  
**ECURUPÍ, Llanera**  
**Caracas**  
**ESTADO**

ORDEN DE PEDIDO	FECHA
1700000000	15/11/2014

COBRO	CIFRA	TELÉFONO	CREDITO Y CANCELACION
00487	0000000000		000

Código	Descripción	Unidad	Precio	Forma	N.º Día	Importe
3.000000002	GALLETA ZOOLOGICA A ORANGETA DEL RL	1,00	20,20	NO		20,20
3.000000003	GALLETA SAPORI DEL RL	1,00	17,00	NO		17,00
3.000000004	CASAMELO MIT BELLENO ORANGETA DEL RL	1,00	32,70	NO		32,70
3.000000005	CASAMELO MIT DUBO ORANGETA DEL RL	1,00	25,10	NO		25,10
3.000000006	CASAMELO MIT MANTICABLE ORANGETA DEL RL	1,00	37,60	NO		37,60

Sub Total	Base	I.V.A.	I.E.T.	TOTAL
143,00	143,00	17,04	0,00	160,04

Forma de pago:	Condiciones de Pago:	Días de pago:
EFFECTIVO CONTADO	CONTADO	

Observaciones del pedido

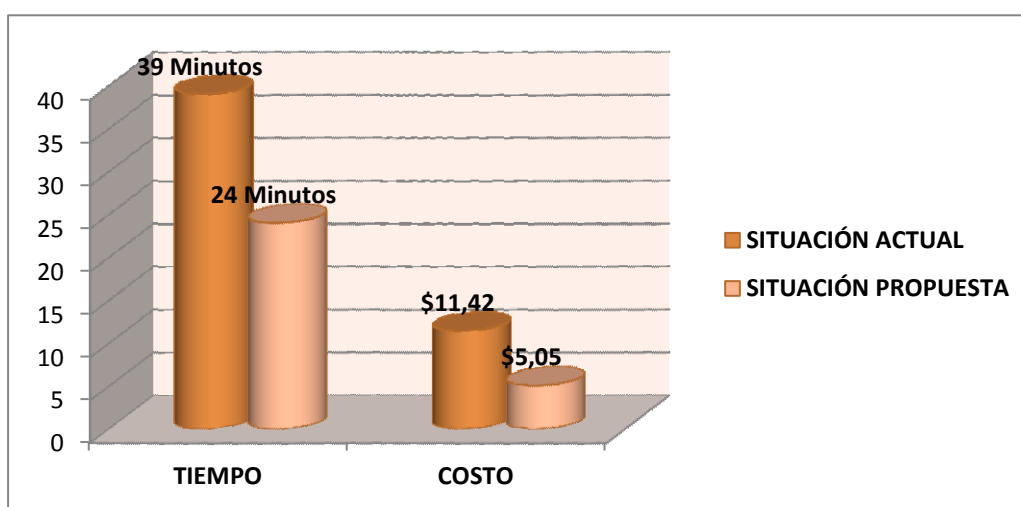
MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION SOCIEDAD Página 1 de 1

Elaborado por: Las investigadoras

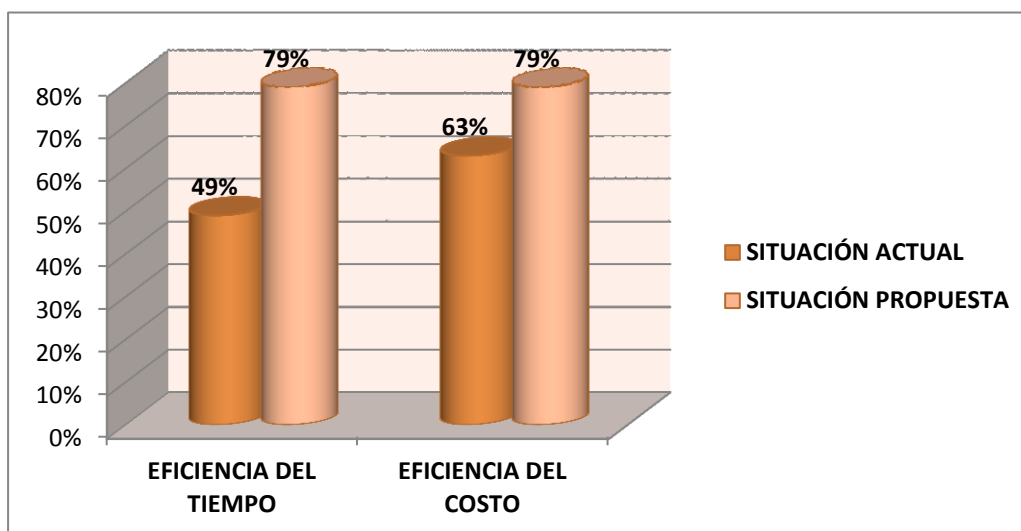


**GRÁFICO 3.6**  
**Ventas al por Mayor (Oficina Central)**

CUADRO COMPARATIVO				
Ventas al Por Mayor (Oficina Central)	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	39	49%	\$11.42	63%
SITUACIÓN PROPUESTA	24	79%	\$5.05	79%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN							
Proceso	Ventas al por mayor (Pre Venta)						
Código	V.M P.V 001	Fecha	Ltga 25 de noviembre del 2014	Status:	Propuesta		
Objetivo	Abastecer de productos de consumo masivo al por mayor para tiendas y PYMES						
Alcance	Desde	La visita a los clientes y la cancelación de la factura anterior					
	Hasta	Generar la orden de pedido					
Entrada	Visita del vendedor a los clientes ya sean PYMES o tiendas						
Salidas	La entrega del recibo de cobro y la factura correspondiente						
Responsable	Ejecutivo de Ventas						
Frecuencia	Diario			Volumen	35 (55 visitas)		
Tiempo	17			Costo	\$3,67		
Eficiencia en Tiempo		65%		Eficiencia en Costos		65%	
N°	Actividad	Ejecutivo de Ventas	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			A/V	N/V	A/V	N/V	
1	El vendedor se traslada donde los clientes según la ruta que le corresponda			2		0,43	El Jefe de Ventas debe encargarse de supervisar las rutas de los vendedores
2	Saluda y da información sobre el valor de la factura anterior			2		0,43	SI: El cliente cancela sigue el proceso NO: Desea cancelas pasa al paso 7
3	Cobra la factura anterior		2		0,43		Debe existir facturas acorde a los pedidos que tenga cada cliente
4	Genera el Recibo de cobro		2		0,43		Los cobros deben ser ingresados en el sistema de cada señor vendedor
5	Ofrece los productos y promociones que existen al momento		2		0,43		El sistema de los móviles deben ser actualizados diariamente el cual ayudará a tener una información actualizada de cuentas de cada cliente, precios y stock
6	Registra los pedidos en el sistema telefónico		5		1,09		Los pedidos deben ser ingresados en los sistemas móvil de cada vendedor
7	Se traslada a visitar al siguiente cliente			2		0,43	La responsabilidad de los moviles es exclusivamente de los Ejecutivos de ventas
TOTAL			11	6	2,38	1,29	
TERMINOLOGÍA			PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN			FORMULARIOS	
R.C =	Recibo de Cobro	Distribución de mercadería a domicilio (pymes y Tiendas)			Recibo de Cobro		
Sistema =	Es un sistema Fenix nuevo instalado por la empresa						
Elaborado por:			Supervisado por :		Aprobado por:		
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos			Hugo Salazar		Cristian Salazar		

Elaborado por: Las investigadoras

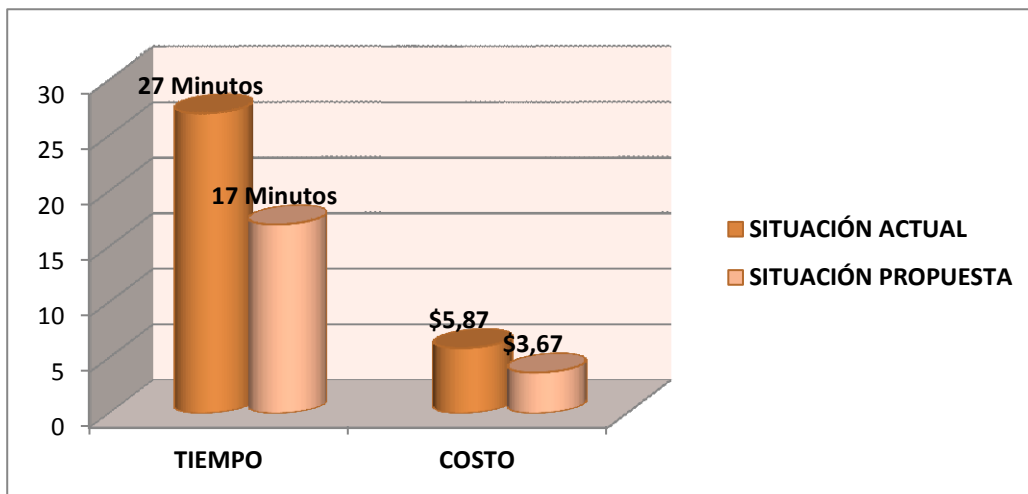
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Ventas al Por Mayor ( Pre-Venta)				
<b>RESPONSABLE</b>	Ejecutivo de Venta	<b>CÓDIGO</b>	V.M P.V 001		
<b>ENTRADA</b>	Visita del vendedor a los clientes ya sean PYMES o tiendas	<b>SALIDA</b>	La entrega del recibo de cobro y la factura correspondiente		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Demora en el Traslado depende de la ruta de cada vendedor</li> <li>• Un 58% de las visitas se transforman en pedidos</li> <li>• Los vendedores no toman en cuenta el stock que hay en la empresa</li> <li>• Ingresan el pedido en los móviles pero falta más capacitación para los mismos</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de Ventas debe encargarse de supervisar las rutas de los vendedores</li> <li>• SI: El cliente cancela sigue el proceso NO: Desea cancelas pasa al paso 7</li> <li>• Debe existir facturas acorde a los pedidos que tenga cada cliente</li> <li>• Los cobros deben ser ingresados en el sistema de cada señor vendedor</li> <li>• El sistema de los móviles deben ser actualizados diariamente el cual ayudará a tener una información actualizada de cuentas de cada cliente, precios y stock</li> <li>• Los pedidos deben ser ingresados en los sistemas móvil de cada vendedor</li> <li>• La responsabilidad de los móviles es exclusivamente de los Ejecutivos de ventas</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
27	\$5.87	74%	74%	Diario	35(de 55 VISITAS)
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
17	\$3.67	65%	65%	Diario	35(de 55 VISITAS)
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
10	\$2.20	9%	9%	Diario	35(de 55 VISITAS)

Elaborado por: Las investigadoras

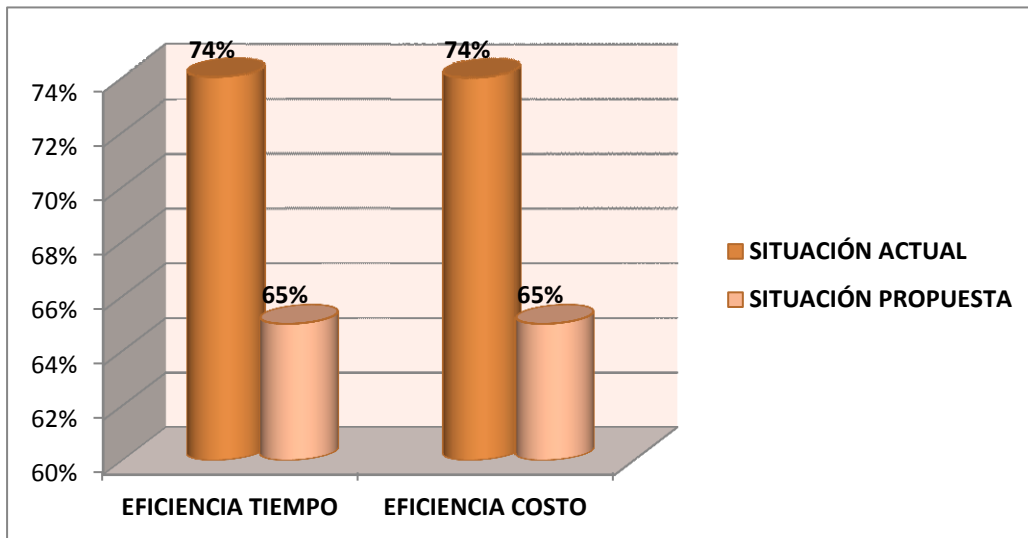


**GRÁFICO 3.7**  
**Ventas al por Mayor (Pre Venta)**

CUADRO COMPARATIVO				
Ventas al Por Mayor (Pre-Venta)	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	27	74%	\$5.87	74%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	17	65%	\$3.67	65%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN										
Proceso	Administración de Recursos Humanos									
Código	ARRH 001	Fecha	Ltgá 25 de noviembre del 2014			Status:	Propuesta			
Objetivo	Conseguir personal capacitado para los nuevos puestos que ayude a la productividad y crecimiento de la empresa									
Alcance	Desde	Detectar necesidades del personal								
	Hasta	Personal con mano de obra calificada								
Entrada	Reunión con representantes de cada área e identificar las necesidades de las mismas									
Salidas	Recurso Humano competitivo									
Responsable	Jefe de Recursos Humanos									
Frecuencia	Anual			Volumen	2					
Tiempo	70			Costo	\$35,70					
Eficiencia en Tiempo		87%			Eficiencia en Costos			93%		
N°	Actividad	Jefe de Recursos Humanos	Representante de áreas	Gerente General	Contador	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
						A/V	N/V	A/V	N/V	
1	Convoca a Reunión					1		0,24		La reunión se realizará 2 veces al año cada 6 meses se comunicará por correo electrónico
2	Exponen las necesidades de cada área					8		15,03		Se determina si las áreas necesitan personal y capacitación
3	Realizan un informe de las necesidades del personal a la Sra. Contadora					4		0,94		S/N
4	Confirman si hay presupuesto y entregan el informe al Gerente					4		0,94		Informa si tiene presupuesto
5	Revisa y autoriza las necesidades del personal						5		1,39	La autorización será firmada por el Gerente
6	Buscar solucionar necesidades del personal					6		1,42		Se convocará por prensa escrita radio o televisión
7	Recepta las carpetas y selecciona al personal					9		2,51		Debe conocer bien el reclutamiento selección e inducción del personal
8	Realiza la entrevista con el nuevo personal seleccionado					8		2,23		El nuevo personal debe firmar su respectivo contrato
9	Busca solucionar necesidades de capacitación					7		1,65		S/N
10	Entrega la lista de capacitación requerida al Gerente					3		5,63		La capacitación será acorde al puesto que vaya a ocupar el nuevo personal
11	Revisa y autoriza las necesidades de capacitación						4		1,12	S/N
12	Busca y selecciona centros de capacitación					11		2,6		Se buscará en centros de capacitación local y nacional o personal de capacitación
<b>TOTAL</b>						<b>61</b>	<b>9</b>	<b>33,19</b>	<b>2,51</b>	
TERMINOLOGÍA						PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS
I.N =	Informe de Necesidades					Todos los Procesos				Informe de necesidades del personal
L.C =	Lista de capacitación									
Elaborado por:		Supervisado por :				Aprobado por:				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos		Hugo Salazar				Cristian Salazar				

Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Administración de Recursos Humanos				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de recursos Humanos	<b>CÓDIGO</b>	ARRH 001		
<b>ENTRADA</b>	Reunión con representantes de cada área e identificar las necesidades de las mismas	<b>SALIDA</b>	Recurso Humano competitivo		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No controla o revisa si existe el suficiente presupuesto</li> <li>• No existe manuales de funciones para los diferentes puestos a crear</li> <li>• No se explica correctamente el área de trabajo</li> <li>• No toma pruebas acorde a los requerimientos del puesto</li> <li>• No existe una correcta inducción del personal</li> <li>• No existe rapidez para la capacitación al personal nuevo</li> <li>• No todas las capacitaciones sirve al personal</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reunión se realizará 2 veces al año cada 6 meses se comunicará por correo electrónico</li> <li>• Se determina si las áreas necesitan personal y capacitación</li> <li>• Informa si tiene presupuesto</li> <li>• La autorización será firmada por el Gerente</li> <li>• Se convocará por prensa escrita radio o televisión</li> <li>• Debe conocer bien el reclutamiento selección e inducción del personal</li> <li>• El nuevo personal debe firmar su respectivo contrato</li> <li>• La capacitación será acorde al puesto que vaya a ocupar el nuevo personal</li> <li>• Se buscará en centros de capacitación local y nacional o personal de capacitación</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
145	\$39.49	72%	65%	Anual	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
70	\$35.70	87%	93%	Anual	2
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
75	\$3.79	15%	28%	Anual	2

Elaborado por: Las investigadoras



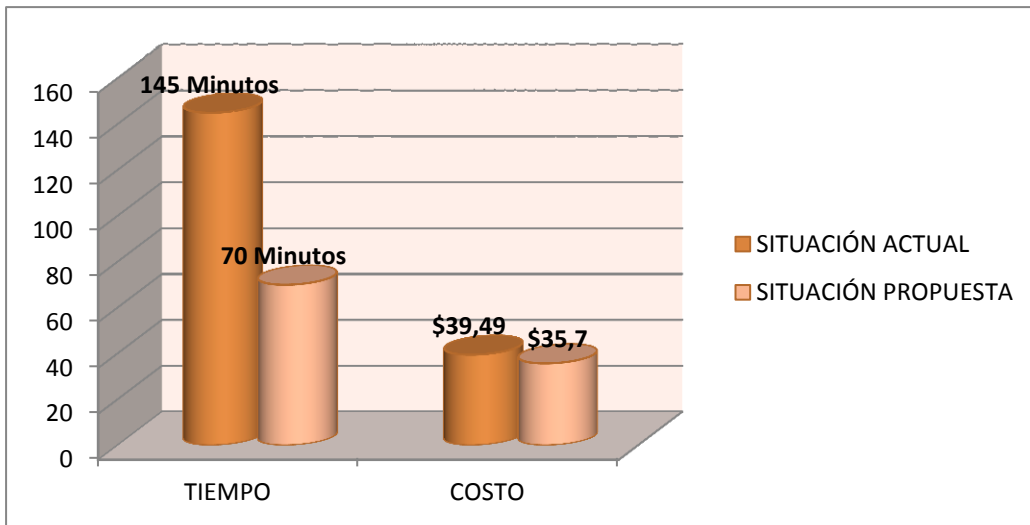
## FORMATOS PROPUESTOS

<b>Informe de Necesidades del Personal</b>			
<b>FECHA:</b>			
<b>DE:</b>			
<b>PARA:</b>			
<b>ASUNTO:</b>			
<b>ÁREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>TEMA DE CAPACITACIÓN</b>
<b>Firma del Representante de Área</b>			

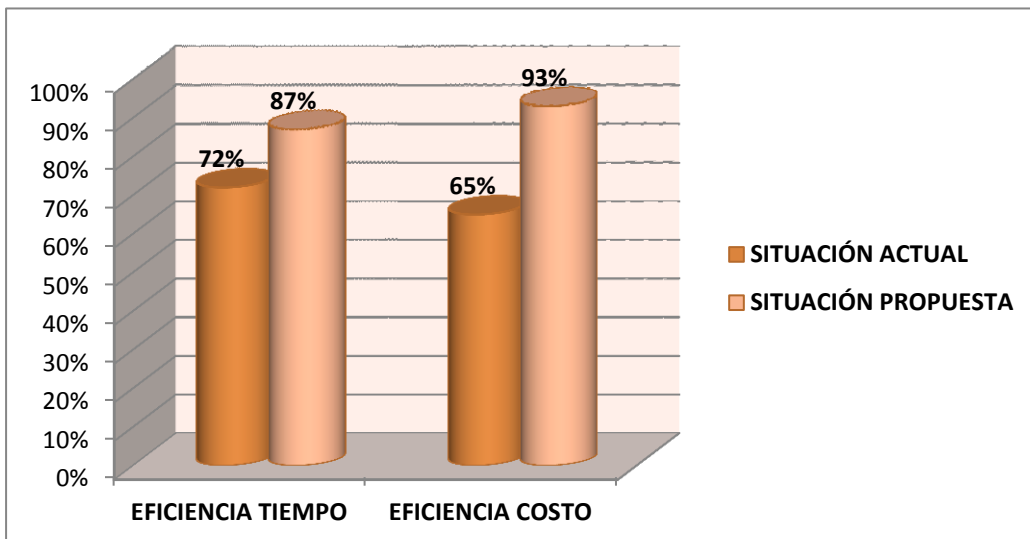
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.8**  
**Administración de Recursos Humanos**

<b>CUADRO COMPARATIVO</b>				
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>
		<b>TIEMPO</b>		<b>COSTO</b>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	27	74%	\$5.87	74%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	17	65%	\$3.67	65%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN											
Proceso	Manejo Publicitario										
Código	M.P 001	Fecha:	Ltg, 28 de noviembre del 2014				Status:	Propuesta			
Objetivo	Publicar los productos y servicios de la empresa en fechas especiales para una incrementación en las ventas										
Alcance	Desde	Selección de Medio Publicitario									
	Hasta	Trasmisión de una publicidad eficiente y eficaz									
Entrada	Ubicar las fechas importantes para las ventas y seleccionar los medios de comunicación										
Salidas	Publicidad Aprobada										
Responsable	Jefe de Marketing y Publicidad										
Frecuencia	Anual						Volumen	4			
Tiempo	17						Costo	\$3,81			
Eficiencia en Tiempo		76%						Eficiencia en Costos		77%	
N°	Actividad	Jefe de Marketing y Publicidad	Contador	Gerente General	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					A/V	N/V	A/V	N/V			
1	Ubicar las fechas que se van a contratar la publicidad y seleccionar los medios de comunicación				3		0,64		La publicidad se realizará 4 veces al año los cuales son (Navidad, San Valentin, Día de la Madre, día del Padre)		
2	Recibe por medio de email las propuestas y los costos de los medios de publicidad				2		0,43		Publicar en 2 medios de mayor audiencia		
3	Envían el informe del presupuesto para publicidad al contador				3		0,64		Para el gasto de la publicidad consultar con la contadora para conocer si hay y cuanto de presupuesto existe para publicidad		
4	Asigna presupuesto				2		0,47		Analizar las proformas entregadas para elegir los medios de comunicación		
5	Recibe por email una muestra del medio de comunicación				1		0,21		S/N		
6	Revisa el mensaje publicitario					4		0,86	La publicidad se analizará con el Gerente General de la empresa		
7	Afirman y firman el contrato de publicidad				2		0,56		S/N		
TOTAL					13	4	2,95	0,86			
TERMINOLOGÍA					PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS		
Medio de Comunicación=	Se hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunacional				Plan de actividades Mensual						
					Presupuestación semanal de fondos						
Elaborado por:			Supervisado por :				Aprobado por:				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos			Hugo Salazar				Cristian Salazar				

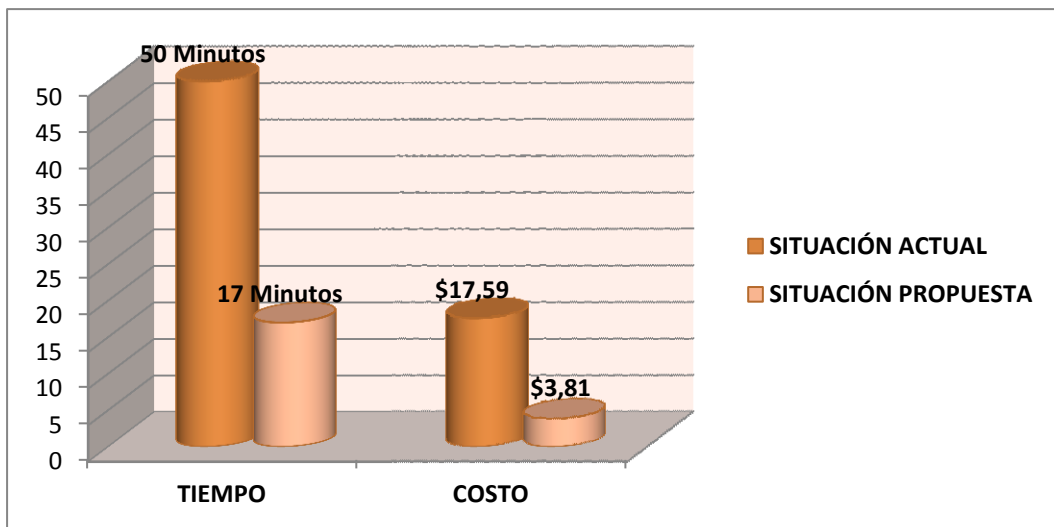
Elaborado por: Las investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Manejo Publicitario				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Marketing y Publicidad	<b>CÓDIGO</b>	M.P 001		
<b>ENTRADA</b>	Ubicar las fechas importantes para las ventas y seleccionar los medios de comunicación	<b>SALIDA</b>	Publicidad Aprobada		
<p><b>PROBLEMAS DETECTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente al personal administrativo no le interesa la publicidad</li> <li>• No existe un presupuesto para publicidad ya bien estimado</li> <li>• Solo se lo realiza en un medio de comunicación (Prensa, radio o TV)</li> <li>• Aprueban la proforma sin tomar en cuenta otras propuestas</li> </ul>					
<p><b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La publicidad se realizará 4 veces al año los cuales son (Navidad, San Valentín, Día de la Madre, día del Padre)</li> <li>• Publicar en 2 medios de mayor audiencia</li> <li>• Para el gasto de la publicidad consultar con la contadora para conocer si hay y cuanto de presupuesto existe para publicidad</li> <li>• Analizar las proformas entregadas para elegir los medios de comunicación</li> <li>• La publicidad se analizará con el Gerente General de la empresa</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
50	\$17.59	30%	22%	Anual	4
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
17	\$3.81	76%	77%	Anual	4
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
33	\$13.78	46%	55%	Anual	4

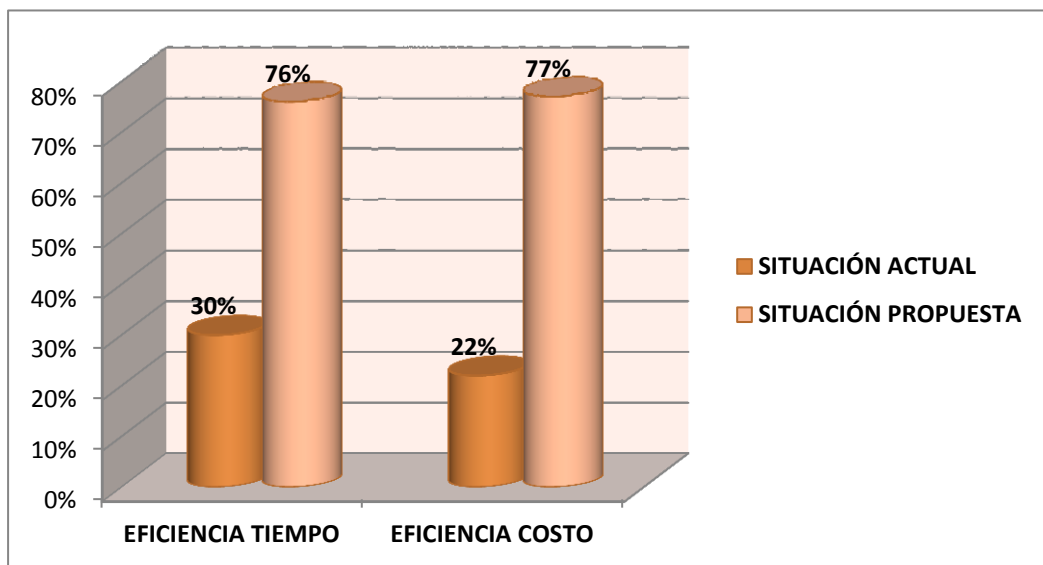
Elaborado por: Las investigadoras

**GRÁFICO 3.9**  
**Manejo publicitario**









CUADRO COMPARATIVO				
Manejo Publicitario	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	50	30%	\$17.59	22%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	17	76%	\$3.81	77%



Elaborado por: Las investigadoras



Elaborado por: Las investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN									
Proceso	Atención y Solución a Reclamos								
Código	A.S.R 001			Fecha: Ltga, 28 de noviembre del 2014			Status:		Propuesta
Objetivo	Disminuir los reclamos de los clientes y brindar un mejor servicio a los mismos								
Alcance	Desde	Detección del problema que causa los reclamos							
	Hasta	Solución de los reclamos efectuados por los clientes							
Entrada	Reclamos vía llamada telefónica o buzón de sugerencias								
Salidas	Reclamos solucionados								
Responsable	Cobranzas-Atención al Cliente								
Frecuencia	Diaria						Volumen	5	
Tiempo	12						Costo	\$4,26	
Eficiencia en Tiempo			75%				Eficiencia en Costos		85%
N°	Actividad	Cobranza-Atención al cliente	Representante de Área	Gerente General	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					A/V	N/V	A/V	N/V	
1	Contesta personalmente los reclamos				1		0,21		Crear una línea telefónica exclusiva para los reclamos de los clientes
2	Controla y evalúa el buzón de sugerencias					3		0,63	Incorporar un buzón de sugerencias en las oficinas con su respectivo formato y un buzón de sugerencia en la página web de la empresa
3	Pide información de la causa de los reclamos a los representantes de cada área				1		0,21		En la medida que los clientes reclamen, la empresa tiene la oportunidad de corregir lo que esta haciendo mal.
4	Entregan información de la causa dl reclamo				1		1,88		Generalmente los reclamos de las ventas al por mayor son por los precios y la falta de productos o talvez el que no les vayan a visitar
5	Informa la causa de los reclamos junto con posibles soluciones al Gerente				2		0,42		En el caso de ser un reclamo de fuerza mayor se debe notificar al Gerente General
6	Solución aprobada por gerente				1		0,28		S/N
7	Llama al cliente perjudicado para disculparse y brindar una solución al problema				3		0,63		Dar toda todas las posibles soluciones al cliente, para obtener la mejor satisfacción del mismo
TOTAL					9	3	3,63	0,63	
TERMINOLOGÍA					PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN				FORMULARIOS
	S=	Documento de sugerencias			Ventas al por mayor (PreVentas)				Documento de sugerencias
	Buzón de Sugerencias =	Medio de convertir a colaboradores y clientes externos en capitales de la organización			Ventas en el Comisariato Asistido				
Elaborado por:					Supervisado por :				Aprobado por:
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos					Hugo Salazar				Cristian Salazar

Elaborado por: Las Investigadoras

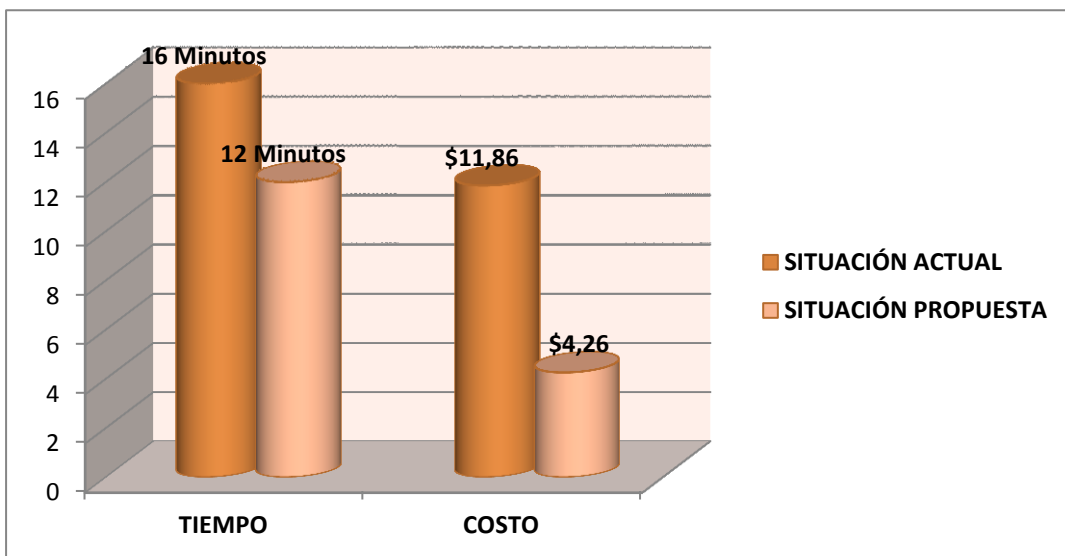
HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Atención y solución a reclamos				
<b>RESPONSABLE</b>	Cobranzas-Atención al Cliente	<b>CÓDIGO</b>	A.S.R 001		
<b>ENTRADA</b>	Reclamos vía llamada telefónica o buzón de sugerencias	<b>SALIDA</b>	Reclamos solucionados		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente el estibador o chofer reciben reclamos</li> <li>• Los reclamos frecuentes son por los productos que no hay en inventarios</li> <li>• No existe buzón de sugerencias y reclamos</li> <li>• Regularmente se lo hace los reclamos a las facturadoras</li> <li>• No existe una sanción quienes no atienden bien a los clientes</li> <li>• El cliente generalmente está muy molesto por no recibir lo que necesita</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una línea telefónica exclusiva para los reclamos de los clientes</li> <li>• Incorporar un buzón de sugerencias en las oficinas con su respectivo formato y un buzón de sugerencia en la página web de la empresa</li> <li>• En la medida que los clientes reclamen, la empresa tiene la oportunidad de corregir lo que está haciendo mal.</li> <li>• Generalmente los reclamos de las ventas al por mayor son por los precios y la falta de productos o tal vez el que no les vayan a visitar</li> <li>• En el caso de ser un reclamo de fuerza mayor se debe notificar al Gerente General</li> <li>• Dar toda todas las posibles soluciones al cliente, para obtener la mejor satisfacción del mismo</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
16	\$11.86	44%	47%	Diaria	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
12	\$4.26	75%	85%	Diaria	5
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
4	\$7.60	31%	38%	Diaria	5

Elaborado por: Las Investigadoras

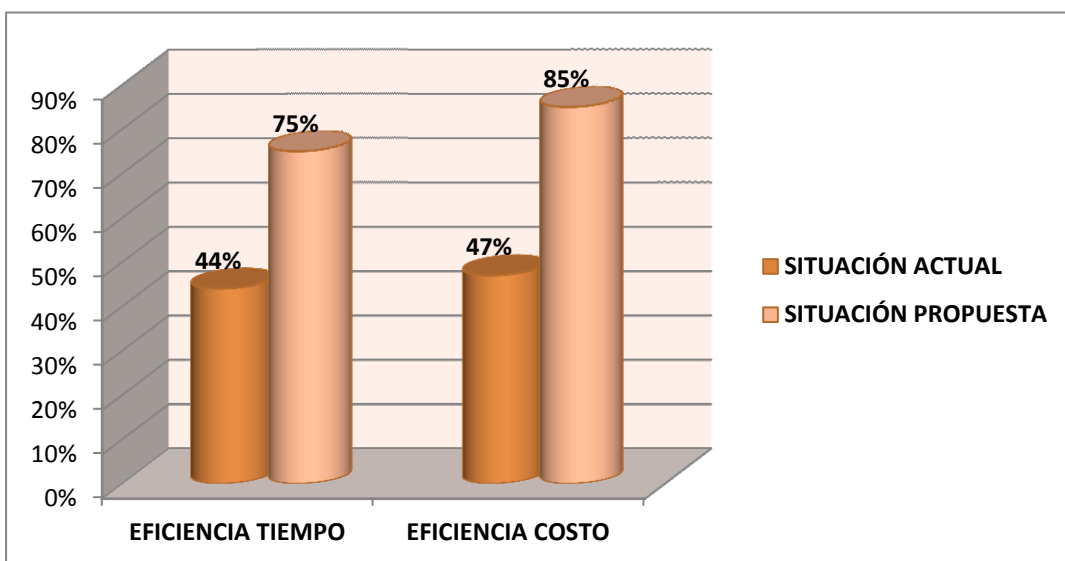


**GRÁFICO 3.10**  
**Atención y Solución a Reclamos**

CUADRO COMPARATIVO				
ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE RECLAMOS	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
SITUACIÓN ACTUAL	16	44%	\$11.86	47%
SITUACIÓN PROPUESTA	12	75%	\$4.26	85%



Elaborado por: Las Investigadoras



Elaborado por: Las Investigadoras

FLUJODIAGRAMACIÓN											
Proceso		Distribución de mercadería a domicilio (PYMES Y tiendas)									
Código		DMD(PYT) 001			Fecha		Ltga 28 de noviembre del 2014		Status:	Propuesta	
Objetivo		Brindar un servicio adicional al cliente, para incrementar la competitividad en el mercado									
Alcance		Desde		Ingreso de Factura de Ventas, embarque de la mercadería y registro en las hojas de remisión							
		Hasta		La organización del espacio físico y desembarque de mercadería en el negocio del cliente							
Entrada		Facturas de ventas									
Salidas		Productos entregados en el negocio del cliente									
Responsable		Chofer y estibador de reparto									
Frecuencia		Diaria			Volumen		3 a 6 carros				
Tiempo		78			Costo		\$44,94				
Eficiencia en Tiempo				79%				Eficiencia en Costos		82%	
N°	Actividad	Facturador	Jefe de Bodega	Chofer, estibador de reparto y estibador de bodega	TIEMPO		COSTOS		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA		
					A/V	N/V	A/V	N/V			
1	Entrega las facturas de ventas al bodeguero	1			1		0,21		Facturar y cobrar desde la misma bodega		
2	Recepta las facturas de ventas,organiza las rutas y ordena embarcar al carro de reparto al chofer de reparto estibador de bodega.		2		4		0,84		Las facturas serán enviadas de acuerdo a las rutas ya establecidas		
3	El estibador de bodega, chofer, estibador de reparto embarcan el carro de reparto			3	10		6,3		Todo el personal de bodega debe ayudar a embarcar el carro de reparto		
4	Supervisa la mercadería que embarcan en el carro de reparto		4			5		1,05	El embarque de mercadería se realizará con un montecargas		
5	Firma la guía de remisión			5	1		0,63		La guía de remisión debe ser firmado por el chofer de reparto y la guía se encontrará en cada factura		
6	Se trasladan a dejar la mercadería			6		4		2,52	S/N		
7	Saludan al cliente e informan el producto de la factura			7	2		1,26		S/N		
8	Organizan y limpian un espacio físico para la mercadería del cliente			8	10		6,30		Es una necesidad que todos los clientes desean lo más apropiado es mejorar cada vez este servicio y tener paciencia		
9	Desembarcan la mercadería en el negocio del cliente			9	29		18,27		Hay que fijar tiempos de llegada a los negocios, para inculcar una costumbre al cliente.		
10	Verifica con el cliente la mercadería y el chofer de reparto hace firmar la factura de venta			10		1		0,63	S/N		
11	Retorna a la bodega			11		6		3,78	S/N		
12	Entregan las facturas y recibos de cobros de los clientes a facturador y cobranza respectivamente			12	5		3,15		El chofer tiene que reportarse inediatamente al facturador y cobranza para entregar los documentos		
<b>TOTAL</b>					<b>62</b>	<b>16</b>	<b>36,96</b>	<b>7,98</b>			
<b>TERMINOLOGÍA</b>					<b>PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN</b>				<b>FORMULARIOS</b>		
G.R =		Guía de remisión			Ventas al por Mayor (Pre Ventas)				Guía de Remisión		
F. =		Factura			Ventas en el Comisariato Asistido				Factura para pedidos al por mayor		
R.C =		Recibo de Cobro									
<b>Elaborado por:</b>			<b>Supervisado por :</b>				<b>Aprobado por:</b>				
Fernanda Bonilla y Mayra Cevallos			Hugo Salazar				Cristian Salazar				




Elaborado por: Las Investigadoras

HOJA DE MEJORAMIENTO					
<b>PROCESO</b>	Distribución de Mercadería a domicilio (PYMES y Tiendas)				
<b>RESPONSABLE</b>	Chofer y Estibador de Reparto	<b>CÓDIGO</b>	D.M.D (PYT) 001		
<b>ENTRADA</b>	Facturas de ventas	<b>SALIDA</b>	Productos entregados en el negocio del cliente		
<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen clientes con pedidos inmediatos afectando a las rutas</li> <li>Las facturas no coinciden con las rutas de reparto</li> <li>Exceso de mercadería no entra en el carro</li> <li>Exceso de Tiempo para embarcar el carro</li> <li>Falta de actualizar equipos de computo</li> <li>Sin Novedad</li> <li>Cientes piden que acomoden las cosas de las tiendas</li> <li>Hay que esperar que los clientes tengan tiempo para recibir los productos</li> <li>Llegan muy tarde los carros repartidores</li> </ul>					
<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Facturar y cobrar desde la misma bodega</li> <li>Las facturas serán enviadas de acuerdo a las rutas ya establecidas</li> <li>Todo el personal de bodega debe ayudar a embarcar el carro de reparto</li> <li>El embarque de mercadería se realizará con un montacargas</li> <li>La guía de remisión debe ser firmado por el chofer de reparto y la guía se encontrará en cada factura</li> <li>Es una necesidad que todos los clientes desean lo más apropiado es mejorar cada vez este servicio y tener paciencia</li> <li>Hay que fijar tiempos de llegada a los negocios, para inculcar una costumbre al cliente.</li> <li>El chofer tiene que reportarse inmediatamente al facturador y cobranza para entregar los documentos</li> </ul>					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
132	\$45.19	28%	34%	Diaria	3 de 6 carros
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
78	\$44.94	79%	82%	Diaria	3 de 6 carros
SITUACIÓN DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
54	\$0.25	51%	48%	Diaria	3 de 6 carros

Elaborado por: Las Investigadoras

# FORMATOS

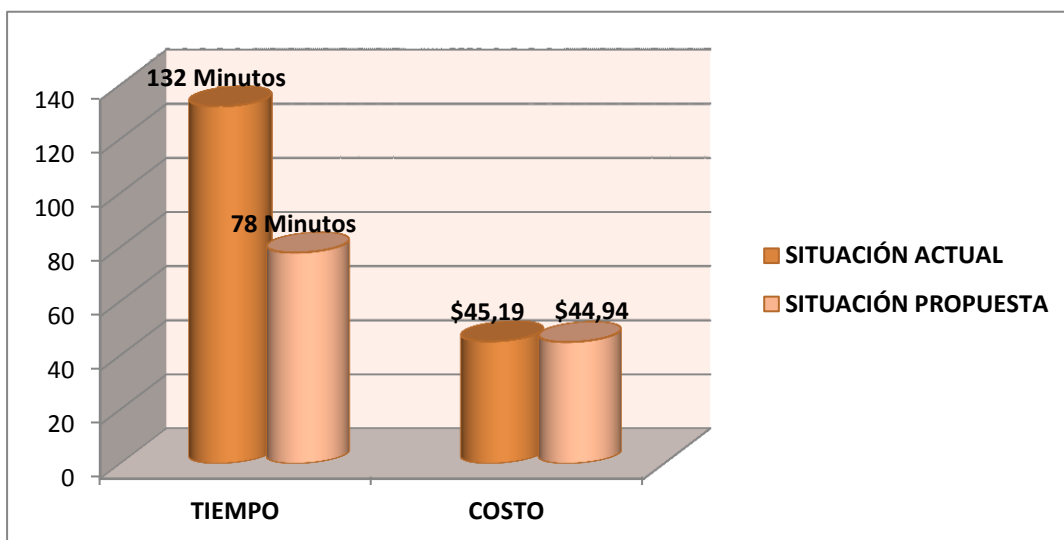
## FACTURA DE VENTA

 <p><b>MULTISA CAD</b> MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN SOCIEDAD CIVIL Dirección: La Calentia, Panamericana Norte s/n (Junto al Mercado Mayrasta) Teléfonos: (03) 3737400 + 0990300617 LATAUNGA - ECUADOR www.corporacionmultisa.com</p> <p>CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN N° 284</p>	<b>FACTURA 001-001 0228101</b>
	<b>AUT. SRI 1115871740</b>
	<b>RUC: 0591718215001</b>
	
<small>ELIJO MI FORMA DE PAGO: CANCELAR EN EFECTIVO / CANCELAR EN CUENTA DE CREDITO / CANCELAR EN CUENTA DE AHORRO / CANCELAR EN CUENTA DE AJUSTE / CANCELAR EN CUENTA DE TRANSFERENCIA / CANCELAR EN CUENTA DE DEPÓSITO / CANCELAR EN CUENTA DE CREDITO / CANCELAR EN CUENTA DE AJUSTE / CANCELAR EN CUENTA DE TRANSFERENCIA / CANCELAR EN CUENTA DE DEPÓSITO</small>	
<b>SRI</b>	
 <p><b>MULTISA CAD</b> MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN SOCIEDAD CIVIL Dirección: La Calentia, Panamericana Norte s/n (Junto al Mercado Mayrasta) Teléfonos: (03) 3737400 + 0990300617 LATAUNGA - ECUADOR www.corporacionmultisa.com</p> <p>CONTRIBUYENTE ESPECIAL RESOLUCIÓN N° 284</p>	<b>GUÍA DE REMISIÓN 001-001 028251</b>
	<b>AUT. SRI 1115871740</b>
	<b>RUC: 0591718215001</b>

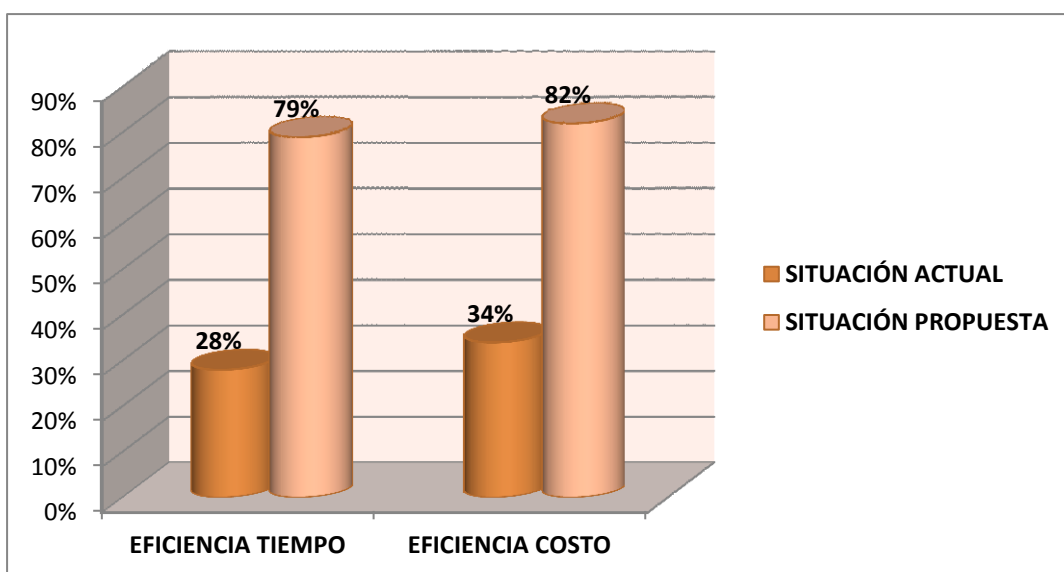
Elaborado por: Las Investigadoras

**GRÁFICO 3.11**  
**Distribución de Mercadería a Domicilio (Pymes y Tiendas)**

CUADRO COMPARATIVO				
Distribución de Mercadería a domicilio (PYMES y Tiendas)	TIEMPO	EFICIENCIA	COSTO	EFICIENCIA
		TIEMPO		COSTO
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	132	28%	\$45.19	34%
<b>SITUACIÓN PROPUESTA</b>	78	79%	\$44.94	82%



Elaborado por: Las Investigadoras



Elaborado por: Las Investigadoras

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

- Mediante esta tesis se pretende conseguir el desarrollo de la empresa Multisa CAD por medio del mejoramiento de procesos, ayudando a que existan los suficientes recursos necesarios y disponibles, para obtener una mayor rentabilidad, mejora de la imagen empresarial y el cumplimiento de los objetivos.
- En el factor externo de la empresa se puede establecer que las oportunidades más importantes son: el incremento de la canasta básica y la baja de la inflación ya que va existir más empleos y por ende más movimiento de dinero lo cual hace accesible a los clientes al momento de comprar es decir van a tener un mayor poder adquisitivo. Y las amenazas de la empresa son: la subida de la tasa de interés activa lo cual afectaría a la empresa al momento de realizar nuevos créditos con un interés mal alto y perjudicando la estabilidad de la misma.
- En el factor interno la empresa posee fortalezas que puede ser aprovechadas y éstas son: los colaboradores se encuentran a gusto en su puesto de trabajo porque pueden explotar las habilidades y conocimientos dentro de la empresa, la distribución del espacio físico es el adecuado, existe una buena comunicación. En cuanto a las debilidades son: el desconocimiento de objetivos, políticas, misión, visión, presupuesto y la falta de capacitación en el nuevo sistema informático provoca un servicio ineficiente y tardío hacia clientes.
- Al analizar los procesos de Multisa CAD, se determinaron un total de 11 procesos los mismos que tienen mayor relevancia para la actividad normal de la empresa obteniendo los siguientes resultados:  
El Proceso Ventas al Por Mayor (Oficina Central): en la Situación Actual un Tiempo de 39 minutos, Costo \$11.42, Eficiencia de Tiempo de 49% y una Eficiencia de Costo de 63% al realizar nuestra propuesta se obtuvo un Tiempo de 24 minutos, Costo de \$5.05, Eficiencia del Tiempo de 79% y una Eficiencia de Costo de 79%.

## ***4.2 Recomendaciones***

- Aplicar el mejoramiento de procesos propuesta por ésta tesis, para orientar a la empresa a cumplir con las actividades, objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Se sugiere a la empresa Multisa CAD revisar el análisis FODA constantemente ya que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado así incrementar la competitividad de la empresa.
- Se debería dar la importancia que merece el recurso humano y aplicar los procedimientos propuestos con la finalidad de obtener nuevos conocimientos, haciendo participe a todo el personal de capacitaciones periódicas para motivar y mejorar el desempeño, así brindar un servicio de calidad a toda la demanda.
- Ejecutar los procesos seleccionados propuestos en cada área, como también puede eliminar o reducir los problemas actuales. Si se aplicara ésta propuesta podría generar un ahorro importante en tiempos, costos, eficiencias, que agregan o no valor a la empresa y de esta manera servirá de beneficio para la misma.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

### **5.1 Citada**

AGUDELO, Luis (2011); Marketing; (pág.8)

CARNOTA, Oscar (2011) (pág. 32-37)

CHIAVENATO, Idalberto (2011); Administración de Empresas; Décima Edición; (pág.3)

DIAZ, Elena (2014); Administración de Empresas; Tercera Edición; (pág. 12)

DRUCKER, Peter, Buenos Aires (2013) (pág. 3)

FERNÁNDEZ, Patricio (2010); Administración de Gestión; Octava Edición; (pág. 7)

FRED; Gestión Financiera; (2009) (pág.23)

GILBERT, Daniel R... (2012); Administración Financiera; Tercera Edición; (pág. 4)

HURTADO, José (2012); Gestión Basada en Procesos; (pág.6)

RODRÍGUEZ, Miguel Ángel (2010) (pág. 7)

RODRIGUEZ, Jorge.; Diccionario de Economía; (pág.6)

TERRY, George (2011); Prácticas de la Gestión Empresarial; (pág.9)

VERGARA BENÍTEZ, Gonzalo. (2009); Gestión Financiera; (pág.8)

### **5.2 Consultada**

BATEMAN, Thomas, SNELL, Scott; Administración, Cuarta Edición. México: Editorial Me Graw Hill Interamericana S.A., 2004.

CHIAVENATO Idalberto; Administración, Tercera Edición. Bogotá Colombia: Editorial Nomos S.A, 2004

GÓMEZ BRAVO, Luis Mejoramiento Continuo. México. Grupo Editorial Iberoamérica SA. De CV (2006). (pág. 45- 52).

KOONTZ, Harold; Gestión Administrativa; Doceava Edición (pág.5)

LEIVA ZEA, Francisco; Investigación Científica, segunda Edición. Ecuador: editorial Tipoffeset "Ortiz, 1998.

MUNICH Lourdes, Métodos Y Técnicas De Investigación, Quinta Edición. México, Editorial: McGraw Hill Interamericana de México SA, 1997.

REAL ACADÉMIA ESPAÑOLA (2011) (pág. 32-37)

ROMERO, Ricardo; Marketing; (2011) (pág.8)

SALKIND, Neil; Metodología de la Investigación; Tercera Edición (pág.8)

SANGUESA, Marta; Gestión Financiera; (2008) (pág.8)

STEINER George, Planeación Estratégica. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV. (1998). (pág. 15 – 25).

### **5.3 Virtual**

<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml#ixzz2af25uZTa> (17:15) (29-01-2014)

<http://www.monografias.com/trabajos56/gestion-basada-en-procesos/gestion-basada-en-procesos2.shtml#ixzz2afIRPD2L>(19:38) (29-07-2013)

INDICADORES DE GESTIÓN (Octubre 2011) Pág.45 (en línea) Disponible en la web: <http://indicadores de gestión.pdf>

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN (18:20) (Abril2014) Disponible en la web:

[http://s3.amazonaws.com/lcp/simental\\_administracion/myfiles/historia-de-laadministracion.doc](http://s3.amazonaws.com/lcp/simental_administracion/myfiles/historia-de-laadministracion.doc)

GUÍA PARA UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS (20:15) (Noviembre 2013) Disponible en la web: <http://www.iat.es/excelencia/html/guía para una gestión basada en procesos. Pdf>

# ANEXOS



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**EMPRESA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN**  
**ENTREVISTA**

**DIRIGIDO A:** Gerente  
**OBJETIVO:** Realizar la siguientes entrevista para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.

**PREGUNTAS**

**1.- ¿Señor, qué tiene de diferencia esta empresa a otras?**

.....  
 .....

**2.- ¿A nosotros como clientes, esta empresa que nos ofrece?**

.....  
 .....

**3.- ¿Esta empresa qué planes tiene para un futuro inmediato?**

.....  
 .....

**4.- ¿Esos planes son basados en algún comportamiento o son necesarios?**

.....  
 .....

**5.- ¿Háblenos de su equipo de trabajo y de su roll como jefe de ellos?**

.....  
 .....

**6.- ¿Usted está abierto al dialogo con todos sus colaboradores?**

.....  
 .....

**7.- ¿Que estrategias utiliza para conocer a la competencia?**

.....  
.....

**8.- ¿Señor, usted cree que la competencia es necesaria en los negocios?**

.....  
.....

**9.- ¿Cuáles son los planes que tiene para nosotros irnos con la idea de que su empresa crecerá?**

.....  
.....

**10.- ¿Señor, nos permite estar al pendiente de lo que nos acaba de mencionar?**

.....  
.....

**COMENTARIO:.....**

.....  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**EMPRESA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN**  
**ENTREVISTA**

**DIRIGIDO A:** Jefe de Ventas

**OBJETIVO:** Realizar la siguientes entrevista para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa.

1. ¿Cuál es el principal objetivo de un Administrador de Ventas?

.....  
.....

2. ¿Cuál es su mejor fuerza en el trabajo?

.....  
.....

3. ¿Cuál es el método a seguir para lograr mejores resultados?

.....  
.....

4. ¿Cómo enfrentaría un problema en la inexistencia de ventas?

.....  
.....

5. ¿Qué es lo que considera más importante en su área de trabajo?

.....  
.....

6. ¿Es el recurso humano el más importante y porque?

.....  
.....

**7. ¿Mencione desde su punto de vista cómo debe ser el reglamento de trabajo?**

.....  
.....

**8. ¿Cuáles son sus necesidades dentro de su área de trabajo**

.....  
.....

**9. ¿Qué habilidades de ventas son más importantes para tener éxito en las ventas?**

.....  
.....

**COMENTARIO:.....**

.....  
.....



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**EMPRESA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN**  
**ENCUESTA**

**DIRIGIDO A:** Los Clientes

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante para conocer el grado de satisfacción de los clientes dentro de la Empresa Multisa CAD.

**Estado Civil:** Casado  Soltero  Unión Libre  Divorciado

**Sexo:** Masculino  Femenino

**1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de la empresa?**

Menos de un año

Entre 1 - 3 años

Entre 4 - 8 años

Más de 9 años

**2 - ¿Por qué medio conoció usted a la empresa?**

Internet

Prensa o revistas

Contactos empresariales

Amistades

Envío de información (Publicidad directa)

Otros

**3 - ¿Cómo califica la atención por parte del personal de la empresa?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

**4 - ¿Cuál es el tiempo que permanece en las instalaciones de la empresa hasta ser atendido?**

1 - 15 minutos

15 - 30 minutos

30 – 45 minutos

45 – 60 minutos

**5- ¿Cómo califica usted la infraestructura que posee la empresa?**

Adecuada

Poco Adecuada

Inadecuada

**6. ¿Cómo califica usted al servicio de transporte que ofrece la empresa al momento de entregar sus pedidos?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Malo

**7.- ¿Con qué frecuencia compra los productos de Multisa CAD?**

Una o más veces a la semana

Dos o tres veces al mes

Una vez al mes

Otro

**8.- ¿Si necesita resolver algún problema, duda o inquietud sea por devoluciones o insatisfacción en el producto entregado, se le atendió en un tiempo adecuado?**

Si

No

A veces

Nunca

**9.- ¿Cuándo se acerca a nuestras oficinas encuentra al personal amable, capacitado. Dispuesto a colaborarle y respetuoso?**

Si

No

A veces

Nunca

**10.- ¿Por qué usted prefiere comprar en la empresa Multisa?**

Precio

Atención al Cliente

Entrega a Domicilio

Créditos

**11.- ¿Cuál es el tiempo en el cual la empresa realiza su entrega luego de haber realizado su pedido?**

1 – 3 días

3 – 5 días

**12.- ¿Usted ha tenido inconvenientes al momento de realizar sus pedidos?**

Si

No

**13.- ¿Las compras que realiza lo hace de?**

Contado

Crédito

**14.- ¿La forma de pago con que cancela la mercadería es?**

Efectivo

Cheque

Tarjeta de Crédito

Otros



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**EMPRESA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN**  
**ENCUESTA**

**DIRIGIDO A:** Los Trabajadores

**OBJETIVO:** Recopilar información relevante para conocer el grado de satisfacción de los empleados dentro de la Empresa Multisa CAD.

**Estado Civil:** Casado  Soltero  Unión Libre  Divorciado

**Sexo:** Masculino  Femenino

**PREGUNTAS**

**1.- ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?**

Satisfecho

Poco Satisfecho

Insatisfecho

**2.- ¿La empresa le proporciona todos los implementos de trabajo?**

Si

No

**3.- ¿La empresa le proporciona oportunidades de ascenso?**

Siempre

Casi siempre

Nunca

**4.- ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?**

Si

No

A veces

**5.- ¿El ambiente laboral en el trabajo es?**

Bueno

Muy Bueno

Regular

Malo

**6.- ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?**

Siempre

A veces

Nunca

**7.- ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?**

Siempre

A veces

Nunca

**8.- ¿Los medios tecnológicos proporcionados por la empresa para la realización de su trabajo son adecuados?**

Si

No

**9.- ¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?**

Adecuadas

Inadecuadas



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas**  
**EMPRESA MULTISA CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN**  
**FICHA DE OBSERVACIÓN**

N o	PREGUNTA	ÁREA	SI	NO	N/A	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
	<p>1.- Considera usted el funcionamiento actual de la empresa</p> <p>2.- Cree usted que es necesario conocer el manual de procedimientos de la empresa</p> <p>3.- ¿Actualmente la empresa ha tenido problemas al momento de realizar sus actividades diarias.</p> <p>4.- Existe un encargado para dirigir las diferentes actividades.</p> <p>5.- Cada cuanto reciben capacitación</p> <p>6.- Se lleva un control oportuno de las cuentas de los clientes</p> <p>7.- La distribución de las rutas son bien establecidas</p> <p>8.- Considera usted que es necesario renovar el manual de funciones.</p> <p>9.- Usted conoce todo los procedimientos que debe seguir en su puesto de trabajo</p> <p>10.- Tiene usted un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa.</p>						
						Biblioteca:	
						Fecha:	
						Investigadora:	



**ANEXO 3**



