



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME DE TRABAJO DE GRADO:

“REINGENIERÍA DEL PROCESO CONTABLE ADMINISTRATIVO
FINANCIERO DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS UBICADA EN LA
CIUDAD DE SAN GABRIEL, PROVINCIA DEL CARCHI”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIEROS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORES: Guevara Leandro

Rosero Wilson

DIRECTORA: ING. ALICIA VACA

Ibarra, Julio 2.014

RESUMEN EJECUTIVO

Encontrar una manera de alcanzar eficiencia, y de servir mejor a los clientes son ejes fundamentales en la vida de una empresa, siendo estos los principales motivos para el desarrollo del proyecto “Reingeniería de los Procesos Administrativos Contables y Financieros de la empresa Soluciones Agropecuarias que opera en la ciudad de San Gabriel”.

Este proyecto consta de cuatro capítulos:

Primer capítulo

Diagnostico Situacional: Se realiza un estudio para determinar y conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa utilizando métodos diversos como encuestas, entrevistas y observación directa.

Segundo capítulo

Marco Teórico.- contiene el fundamento teórico que sustenta y respalda en conjunto con el primer capítulo (Diagnostico Situacional) para la realización posterior de la propuesta estratégica.

Tercer Capitulo se desarrolla la propuesta estratégica que contiene la misión, visión, estructura organizacional, manual de funciones, manual de procesos y el cuadro de mando integral para la empresa Soluciones Agropecuarias.

En el cuarto capítulo se exponen los impactos que generará la implementación del proyecto de reingeniería, en la aplicación.

SUMMARY

Find a way to achieve efficiency, and better serve customers are fundamental in the life of a company, which are the main reasons for the development of "Reengineering the Accounting and Financial Administrative Processes Agricultural Solutions Company operates project in the city of San Gabriel. "This project consists of four chapters: First chapter Situational Diagnosis: A study was performed to determine and identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company using various methods such as surveys, interviews and direct observation. Theoretical framework.- second chapter contains the theoretical foundation that sustains and supports in conjunction with the first chapter (Situational Diagnosis) for the subsequent realization of the strategic proposal. Chapter third strategic proposal containing the mission, vision, organizational structure, functions manual, manual processes and the scorecard for Agricultural Solutions business develops. In the fourth chapter the impacts that will generate the implementation of the reengineering project in the application are shown.

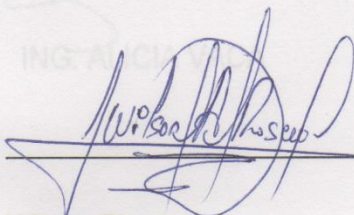
AUTORÍA

Nosotros, Leandro Guevara, con C.I. N° 0401745666 y Wilson Rosero, con C.I. N° 0401138755, declaramos bajo juramento que el desarrollo de este trabajo es totalmente de nuestra autoría tema de la "REINGENIERIA DEL PROCESO CONTABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN GABRIEL PROVINCIA DEL CARCHI", que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se han respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de julio del 2014.

Leandro Guevara

C.I. N° 0401745666

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Wilson Rosero', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

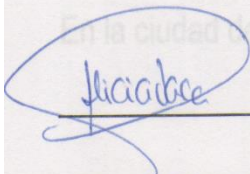
Wilson Rosero

C.I. N° 0401138755

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En mi calidad de Directora de trabajo de grado presentado por los egresados Leandro Guevara y Wilson Rosero para optar por el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA, cuyo tema es "REINGENIERIA DEL PROCESO CONTABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN GABRIEL PROVINCIA DEL CARCHI" considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de julio del 2014.



ING. ALICIA VACA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE

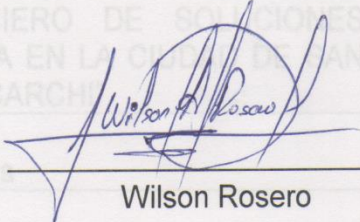
Nosotros, Leandro Guevara y Wilson Rosero con cédulas de identidad Nro. 040174566-6 y 040113875-5, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: "REINGENIERIA DEL PROCESO CONTABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN GABRIEL PROVINCIA DEL CARCHI" que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniero En Contabilidad Y Auditoria CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejecutar plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En la condición de autores nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de julio del 2.014

Leandro Guevara

040174566-6



Wilson Rosero

040113875-5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD		040174566-6 040113875-5	
APELLIDOS Y NOMBRES:		GUEVARA ARTEAGA LEANDRO DAMIA ROSERO CUMBAL WILSON ANDRÈS	
DIRECCIÓN:		Calle Bolívar y Mejía	
EMAIL:		leandrogxx123@yahoo.es wilsonroseroc@hotmail.com	
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MOVIL:	0958929862 0999573028
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"REINGENIERIA DEL PROCESO CONTABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE SOLUCIONES AGROPECUARIAS UBICADA EN LA CIUDAD DE SAN GABRIEL PROVINCIA DEL CARCHI"		
AUTORES :	Guevara Leandro Damián Rosero Cumbal Wilson Andrés		
FECHA:	2014-06-09		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.		
ASESOR/DIRECTOR:	Ing. Alicia Vaca		

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotros, Leandro Guevara y Wilson Rosero, portadoras de la cédula de ciudadanía N° 0401745666 y 0401138755, en calidad de autores y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad Técnica en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 26 días del mes de julio del 2014

LOS AUTORES:

.....

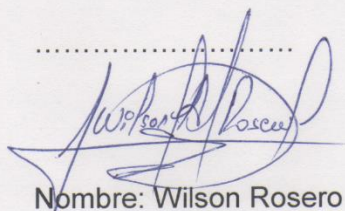
Nombre: Leandro Guevara

C.C: 0401745666

Leandro Guevara

Wilson Rosero

.....



Nombre: Wilson Rosero

C.C: 0401138755

DEDICATORIA

A Dios por darnos la vida y hacer que nuestros sueños y anhelos se hagan realidad.

Dedicamos nuestro trabajo de grado a nuestros padres, quienes nos han apoyado en forma incondicional en toda nuestra carrera estudiantil, además de ser la fuente de superación para cumplir nuestras metas propuestas.

¡Gracias por apoyarnos en el logro de nuestros sueños!

Leandro Guevara

Wilson Rosero

AGRADECIMIENTO

Expresamos nuestro agradecimiento incondicional a nuestros padres por confiar siempre en nuestra capacidad para tomar las mejores decisiones de un futuro lleno de éxitos.

A la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, por ser la fuente de experiencia y profesionalismo, en cada una de sus enseñanzas.

A nuestra asesora Ing. Alicia Vaca, quien nos guio durante el largo proceso de investigación, brindándonos su apoyo profesional, sus conocimientos y su tiempo.

Leandro Guevara

Wilson Rosero

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	1
AUTORÍA	3
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	4
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE	5
DEDICATORIA	8
AGRADECIMIENTO	9
ÍNDICE GENERAL	10
INDICE DE CUADROS	14
INDICE DE GRAFICOS	16
CAPÍTULO I	19
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	19
1.1. Antecedentes	19
1.2. Objetivos	20
1.2.1. General	20
1.2.2. Específicos	20
1.3. Variables e indicadores	20
1.3.1. Estructura administrativa y financiera	20
1.3.2. Procesos	20
1.3.3. Clientes	21
1.3.4. Eficiencia del personal	21
1.4. Matriz de Relación Diagnóstica	22
1.5. Mecánica Operativa del Diagnóstico	23
1.5.1 Identificación de la población	23

1.5.3 Instrumentos de Recolección de Información	24
1.5.3.1 Información Primaria	24
1.5.3.2 Información Secundaria	25
1.7 Determinación de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en función del análisis de Soluciones Agropecuarias.	48
1.10. Identificación del Problema Diagnóstico	51
CAPÍTULO II	52
2. MARCO TEÓRICO	52
2.1. Reingeniería	52
2.1.1. Definición e Historia	52
2.1.2. Objetivos de la Reingeniería	53
2.1.3. Mapa de Procesos	54
2.1.4. Que es un sistema	54
2.1.5. Qué es un proceso	54
2.1.6. Diseño de un proceso	55
2.1.7. Actividad	55
2.1.8. Tarea	55
2.2. Cadena del valor	56
2.3. Actividades de valor	56
2.4. Qué motiva hacer una Reingeniería	56
2.4.1. Cliente y valor añadido	57
2.4.2. Competencia	57
2.4.3. Cambio	58
2.5. Reingeniería Vs Mejoramiento Continuo	58
2.6. Implicaciones de la Reingeniería	59
2.7. Métodos y Herramienta que utiliza la Reingeniería	60
2.7.1. Mejora continua	60

2.7.2.	Kaizen	60
2.7.3.	Investigación de operaciones	60
2.7.4.	Liderazgo	61
2.7.5.	Equipo de reingeniería	61
2.7.6.	Métodos estadísticos	61
2.7.7.	Gestión de proyectos	62
2.7.8.	Software Empresarial	62
2.8.	Metodología para hacer reingeniería de procesos	63
2.8.1.	Preparación	63
2.8.2.	Identificación	63
2.8.3.	Visión	63
2.8.4.	Solución	64
2.8.5.	Diseño Técnico	64
2.8.6.	Diseño Social	64
2.8.7.	Implantación	65
2.9.	Principios de reingeniería	65
3.	Planificación Estratégica	65
3.1.	Niveles de la planificación	65
3.2.	Etapas de la planificación	66
3.3.	Organigramas	66
3.4.	Clases de organigramas	67
3.4.1.	Organización vertical	67
3.4.2.	Organización horizontal	67
3.4.3.	Organización diferenciada por niveles	68
3.4.4.	Organización circular	68
2.11.	Flujogramas	69

2.11.1. Importancia de los flujogramas	69
2.11.2. Simbología	70
CAPITULO III	71
3. PROPUESTA ESTRATEGICA	71
3.1. Descripción	71
3.1.1. Finalidad	71
3.1.2. Objetivos	71
3.1.3. Ámbito de Aplicación	72
3.2. Propuesta de Manual de Descripción de puestos y funciones para Soluciones Agropecuarias.	72
3.2.1. Misión	72
3.2.2. Visión	72
3.2.3. Objetivos Estratégicos	72
3.2.4. Principios y valores de la Empresa.	73
3.2.4.1 Principios	73
3.2.4.2 Valores	73
3.2.5. Estructura orgánica	74
3.2.5.1. Nivel Directivo	74
3.2.5.2. Nivel operativo	74
3.2.6. Organigrama Estructural de Soluciones Agropecuarias.	75
3.2.7. Descripción de puestos y funciones	76
3.2.8. Manual de procedimientos	80
3.2.8.1. Introducción	80
3.2.8.2. Objetivos	80
3.2.9. Mapa de procesos	80
3.2.9.1. Procesos claves	83
3.2.9.2. Proceso estratégico	95

3.2.9.3. Procesos de apoyo	97
3.2.10. Cuadro de mando integral	115
3.2.10.1. Introducción	115

INDICE DE CUADROS

Cuadro n° 1: Matriz de Relación Diagnostica	22
Cuadro n° 2: Población de la Provincia del Carchi	23
Cuadro n° 3: Población de la Empresa Soluciones Agropecuarias	23
Cuadro n° 4: Datos cálculo de la muestra	24
Cuadro n° 5: Misión y Visión	26
Cuadro n° 6: Manual de Funciones	27
Cuadro n° 7: Manual de Procedimientos	28
Cuadro n° 8: Información al día	29
Cuadro n° 9: Objetivos de la empresa	30
Cuadro n° 10: Capacitación a empleados	31
Cuadro n° 11: Ambiente Laboral	32
Cuadro n° 12: Nivel de exigencia	33
Cuadro n° 13: Satisfacción en el puesto de trabajo	34
Cuadro n° 14: Horario de atención	35
Cuadro n° 15: Preferencia de los clientes	36
Cuadro n° 16: Servicio brindado	37
Cuadro n° 17: Como conocieron la empresa	38
Cuadro n° 18: Encuentran lo que necesitan los clientes	39
Cuadro n° 19: Instalaciones de la Empresa	40
Cuadro n° 20: Solicitud de servicios	41

Cuadro n° 21: Servicio de campo	42
Cuadro n° 22: Línea veterinaria	43
Cuadro n° 23: Buzón de quejas	44
Cuadro n° 24: Matriz FODA	48
Cuadro n° 25: Cruce de Variables FO, DO, FA, DA.	50
Cuadro n° 26: Gerente	76
Cuadro n° 27: Jefe departamento de contabilidad	77
Cuadro n° 28: Técnico Agrícola	78
Cuadro n° 29: Técnico de percha	79
Cuadro n° 30: Mapa de procesos	82
Cuadro n° 31 : Proceso de atención al cliente	83
Cuadro n° 32: Proceso facturación	85
Cuadro n° 33: Proceso de ventas de contado	87
Cuadro n° 34: Proceso de venta a entidades publicas	89
Cuadro n° 35: Proceso de venta a crédito	91
Cuadro n° 36: Proceso Servicio técnico de campo	93
Cuadro n° 37: Proceso de elaboración de Cuadro de Mando Integral	95
Cuadro n° 38: Proceso de compras a Proveedores	97
Cuadro n° 39: Proceso cuentas por cobrar	99
Cuadro n° 40: Proceso de cuentas por pagar	101
Cuadro n° 41: Proceso de conciliación bancaria	103
Cuadro n° 42: Proceso rol de pago	105
Cuadro n° 43: Proceso cierre de caja	107
Cuadro n° 44: Proceso elaboración de Estados Financieros	109
Cuadro n° 45: Proceso elaboración del Presupuesto	111
Cuadro n° 46: Proceso de Proyección de ventas Gastos	113

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico n° 1: Misión y Visión	29
Gráfico n° 2: Manual de Funciones	30
Gráfico n° 3: Manual de Procedimientos	31
Gráfico n° 4: Información al día	32
Gráfico n° 5: Objetivos de la empresa	33
Gráfico n° 6: Capacitación a empleados	34
Gráfico n° 7: Ambiente Laboral	35
Gráfico n° 8: Nivel de exigencia	36
Gráfico n° 9: Satisfacción en el puesto de trabajo	37
Gráfico n° 10: Horario de atención	38
Gráfico n° 11: Preferencia de los clientes	39
Gráfico n° 12: Servicio brindado	40
Gráfico n° 13: Como conocieron la empresa	41
Gráfico n° 14: Encuentran lo que necesitan los clientes	42
Gráfico n° 15: Instalaciones de la empresa	43
Gráfico n° 16: Solicitud de servicios	44
Gráfico n° 17: Servicio de campo	45
Gráfico n° 18: Línea veterinaria	46
Gráfico n° 19: Buzón de quejas	47
Gráfico n° 20: Etapas de la planificación estratégica	69
Gráfico n° 21: Organigrama Vertical	70
Gráfico n° 22: Organigrama horizontal	70

Gráfico n° 23: Organigrama circular	71
Gráfico n° 24: Simbología para identificación de diagramas de flujo	73
Gráfico n° 25: Organigrama estructural de la empresa Soluciones Agropecuarias	78
Gráfico n° 26: Atención al cliente	87
Gráfico n° 27 : Facturación	89
Gráfico n° 28: Ventas de contado	91
Gráfico n° 29: Venta a entidades Públicas	93
Gráfico n° 30: Ventas a crédito	95
Gráfico n° 31: Servicio Técnico de Campo	97
Gráfico n° 32: Cuadro de Mando Integral	99
Gráfico n° 33: Compras a proveedores	101
Gráfico n° 34: Cuentas por cobrar	103
Gráfico n° 35: Cuentas por pagar	105
Gráfico n° 36: Conciliación Bancaria	107
Gráfico n° 37: Rol de pagos	109
Gráfico n° 38: Cierre de caja	111
Gráfico n° 39: Elaboración de Estados Financieros	113
Gráfico n° 40: Elaboración de Presupuesto	115
Gráfico n° 41 Proyección de Ventas y Gastos	117

INTRODUCCIÓN

Al igual que en todo tipo de negocio o emprendimiento es necesario empezar por realizar mejoras y cambios que den lucidez, eficiencia y prestigio a nuestro quehacer; Dentro de los procesos la reingeniería es una de las herramienta de vanguardia que nos permite tener una visión de todo lo que contempla la empresa y su funcionamiento.

Citando a Thomas Edison diríamos “El valor de una idea radica en el uso de la misma”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Soluciones Agropecuarias es una empresa que se encuentra en marcha y tiene la necesidad de fortalecer su accionar para estar a la altura del mercado que cada vez es más competitivo

Justificación

Para hacer frente a las necesidades que atraviesa la empresa Soluciones Agropecuarias, surge la necesidad de implementar reingeniería del proceso contable administrativo financiero

Con la implementación de la reingeniería de procesos, se pretende obtener mejoras significativas en la empresa que lleven al éxito y sean una guía para conseguir la meta que busca la empresa.

Por tal motivo se justifica la aplicación de una propuesta de reingeniería de procesos que permitan establecer mejoras significativas en la estructura de la empresa, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo, cuyos logros vayan a producir un impacto positivo en el logro de los objetivos

gerenciales, caracterizados en el incremento del índice de rentabilidad, pero sobre todo lograr la mejora de los procesos internos y la satisfacción absoluta de los clientes.

Objetivos de la investigación

General

Diseñar una propuesta de reingeniería para los procesos contables, administrativos, financieros de la empresa, ubicada en la ciudad de San Gabriel, provincia del Carchi.

Específicos

- a) Realizar un diagnóstico de la situación interna de la empresa Soluciones Agropecuarias, que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- b) Estructurar las bases teóricas – científicas que sustenten el estudio propuesto utilizando investigación bibliográfica y documental actualizada.
- c) Diseñar los componentes de reingeniería de los procesos administrativos, contables, financieros de la empresa Soluciones Agropecuarias.
- d) Determinar los principales impactos: económico, social y empresarial que producirá la propuesta de investigación.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes

El señor Segundo Chulde, consciente de las necesidades de los agricultores de la ciudad de San Gabriel, pero sobre todo para forjarse su propio trabajo, para la manutención de él y su familia, decide implementar un emprendimiento de tipo comercial, a través de la Razón Social de Soluciones Agropecuarias, por lo que inicia sus operaciones de comercialización de insumos agropecuarios el 20 de julio del 2.009, con RUC N°. 0401401203001.

Antes de iniciar las actividades de comercialización, el señor Chulde tiene muchas necesidades por resolver como el tipo de empresa con el que va a realizar las operaciones, razón social, patente municipal, RUC, proceso de reclutamiento y selección de trabajadores, selección de proveedores, determinación de mejor alternativa para la promoción del negocio, ubicación del lugar de operaciones, en cuanto al financiamiento de la actividad comercial, en un principio tuvo que recurrir al capital de su propio pecunio y al financiamiento a través de proveedores; aunque en un principio en cantidades poco significativas, hasta demostrar solvencia y liquidez financiera en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Una vez transcurrido el periodo de aprendizaje, Soluciones Agropecuarias ha ido avanzando y solucionando las necesidades que se han ido presentando, pero sin una adecuada planificación, base necesaria para anhelar un futuro deseado para la empresa y sus clientes.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Conocer la situación actual de la empresa, sobre el manejo contable administrativo y financiero,

1.2.2. Específicos

- a) Analizar la estructura administrativa y financiera que actualmente tiene la empresa.
- b) Identificar los procesos que realiza la empresa en la gestión Administrativa, Contable y Financiera.
- c) Realizar una encuesta de satisfacción del servicio a los clientes
- d) Establecer claramente los procesos que se desarrollan en la empresa

1.3. Variables e indicadores

Para alcanzar el éxito de nuestra investigación se ha determinado las siguientes variables e indicadores.

1.3.1. Estructura administrativa y financiera

- a – Organigrama Estructural
- b – Manual de Funciones
- c – Ventas
- d – Compras

1.3.2. Procesos

- A – Administrativos
- b – Operativos
- c – Financieros
- d – Contables

1.3.3. Clientes

- a) Calidad de servicio
- b) Variedad de Insumos
- c) Costo de productos (PVP)

1.3.4. Eficiencia del personal

- a) Atención al cliente
- b) Calidad de trabajo
- c) Desempeño de función

1.4. Matriz de Relación Diagnóstica

VARIABLES	OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACION	TECNICAS DE INVESTIGACION	DESTINATARIO O PUBLICO META
Estructura administrativa y financiera	Conocer la situación estructural administrativa y financiera que actualmente tiene la empresa Soluciones Agropecuarias, mediante la aplicación de un diagnóstico participativo	Organigrama estructural	Primaria	Entrevista	Gerente
		Manual de puestos y funciones	Primaria	Entrevista	Gerente
		Ventas	Primaria	Entrevista	Gerente
		Compras	Primaria	Entrevista	Gerente
Procesos	Determinar los procesos que ayudan al crecimiento de la empresa	Administrativo	Primaria	Entrevista	Gerente
		Operativo	Primaria	Entrevista	Gerente Contador
		Financiero	Primaria	Entrevista	Gerente Contador
Clientes	Realizar un sondeo de clientes y la fidelidad con la empresa	Calidad	Primaria	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Clientes
		Variedad	Primaria	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Clientes
Costos PVP	Primaria	Entrevista	Gerente		
		Encuesta	Clientes		
Eficiencia del personal	Establecer la eficiencia del personal en el desarrollo de los procesos establecidos por la empresa en sus actividades diarias	Atención al cliente	Primaria	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Empleados
		Calidad de Trabajo	Primaria	Entrevista	Gerente
				Encuesta	Empleados Clientes
Desempeño de la función	Primaria	Entrevista	Gerente		
		Encuesta	Empleados Clientes		

1.5. Mecánica Operativa del Diagnóstico

2. El último censo de población y vivienda realizado en el año 2010, nos permitió conocer los siguientes resultados

Cuadro n° 2: Población de la Provincia del Carchi

CANTÓN	MONTÚFAR
POBLACIÓN	30511
PEA	15530

Fuente INEC

Elaborado: Los autores

La población de Soluciones Agropecuaria es:

Cuadro n° 3: Población de la Empresa Soluciones Agropecuarias

CARGO	Nº
GERENTE	1
CONTADOR	1
EMPLEADOS	8
TOTAL	10

Tras la obtención de la información se procederá a realizar el estudio.

Es decir se aplicara encuestas a los 8 empleados y entrevistas al gerente y contador de la empresa Soluciones Agropecuarias.

1.5.1 Identificación de la población

La población o universo del presente proyecto está representado por 15530 habitantes del Cantón Montúfar considerada como la población económicamente activa según el CVP-2010 del INEC.

1.5.2 Identificación de la muestra

Para identificar la muestra se utilizó la siguiente fórmula

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

Dónde:

Cuadro n° 4: Datos cálculo de la muestra

SIMBOLO	SIGNIFICADO	VALOR DE CALCULO
n	Tamaño de la muestra	X
N	PEA Montúfar	15530
p	Probabilidad de éxito	0.5
q	Probabilidad de fracaso	0.5
k	Nivel de confianza (95.5%)	2
e	Error muestral	5%

Tomado de

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>

Elaborado por los autores.

Resolución:

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 15530}{0.05^2 \times 15530 - 1 + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = 390$$

El total de encuestas debe ser de: 390

1.5.3 Instrumentos de Recolección de Información

1.5.3.1 Información Primaria

Para la recopilación de la información primaria se aplicó:

Entrevistas: A directivos de la empresa.

Encuestas: A Clientes internos y externos

Observación directa:

1.5.3.2 Información Secundaria

Para recopilar la información secundaria que sustentó las variables del entorno, sectorial e interno, se utilizó:

- Libros
- Documentos especializados

Informes económicos

Revistas e

- Internet.

1.6 TABULACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

1.6.1 Resultados de la encuesta dirigida a empleados de Soluciones Agropecuarias

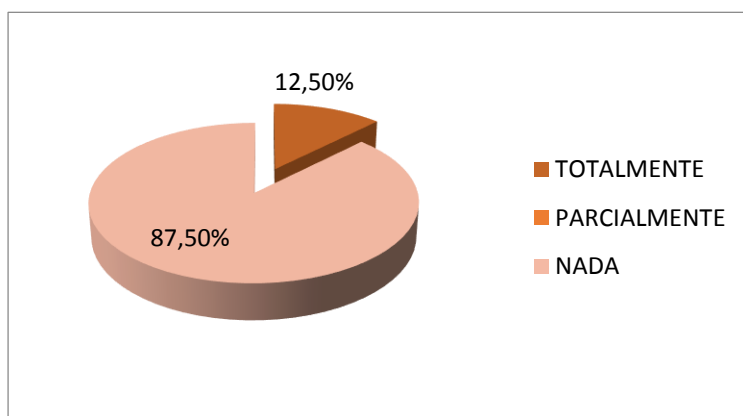
1- ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?

Cuadro n° 5: Misión y Visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	12,50%
PARCIALMENTE	0	0%
NADA	7	87,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 1: Misión y Visión



Elaborado por: los autores

Análisis

La mayor parte de los empleados manifiestan que desconocen de la misión y visión de la empresa, porque no existe un documento por escrito.

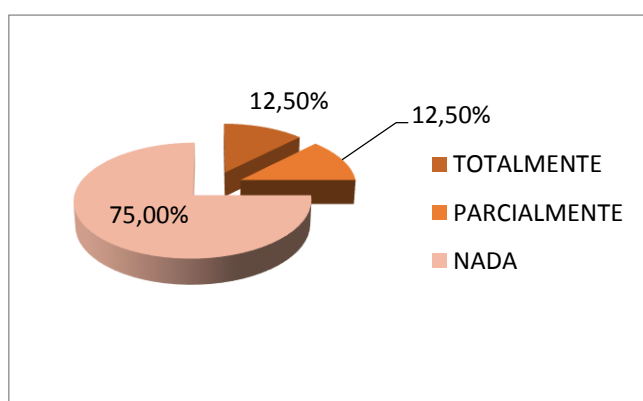
2- ¿Conoce usted si existe un manual de funciones en el que estén descritas las labores que va a realizar?

Cuadro n° 6: Manual de Funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	12,50%
PARCIALMENTE	1	12,50%
NADA	6	75,00%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 2: Manual de Funciones



Elaborado por: los autores

Análisis

Como podemos ver en la gráfica la mayor parte de los empleados no conocen sobre la existencia de un manual de funciones por lo tanto saben

acerca del papel que desempeñan en su trabajo empíricamente es decir sin un documento legal que respalde sus actividades en la empresa

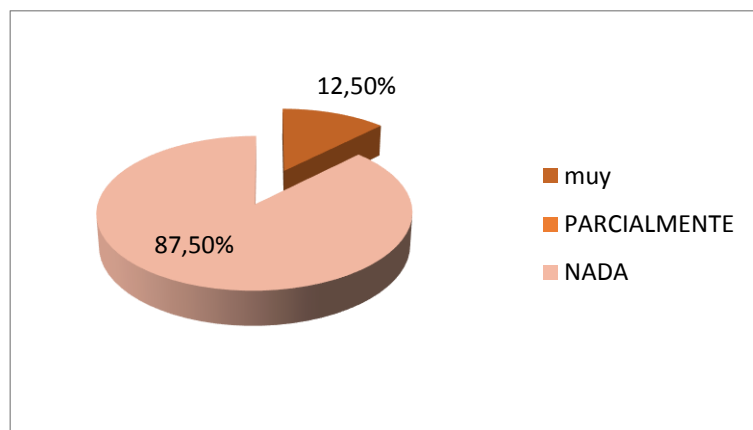
3- ¿Conoce usted si existe un manual de procedimientos?

Cuadro n° 7: Manual de Procedimientos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	12,50%
PARCIALMENTE	0	0%
NADA	7	87,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 3: Manual de Procedimientos



Elaborado por: los autores

Análisis

Al igual que el Manual de Funciones según la mayoría de los empleados encuestados desconoce la existencia de un manual de procedimientos y desarrollan los procesos de manera empírica sin un documento que guie el proceso.

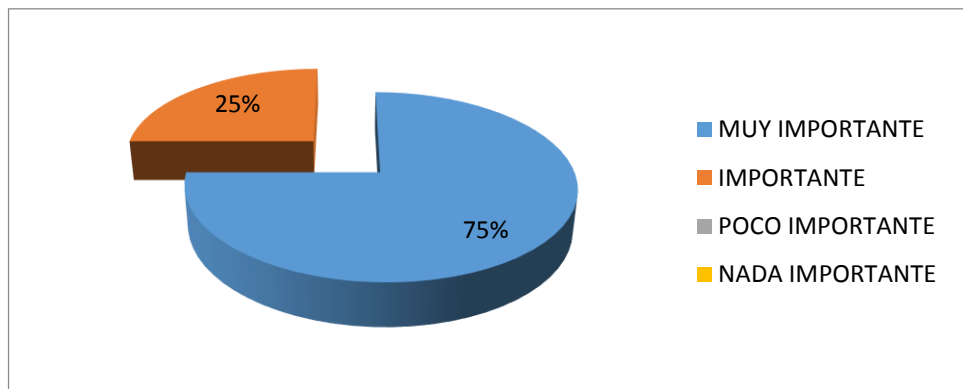
4- Mantener la información al día y estar en regla con las entidades de control es:

Cuadro n° 8: Información al día

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	6	75%
IMPORTANTE	2	25%
POCO IMPORTANTE	0	0%
NADA IMPORTANTE	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 4: Información al día



Elaborado por: los autores

Análisis

La mayoría de los empleados comparten el criterio de que la información debe estar al día y en regla, para evitar problemas a futuro y en el peor de los casos cierre definitivo de la empresa.

5- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

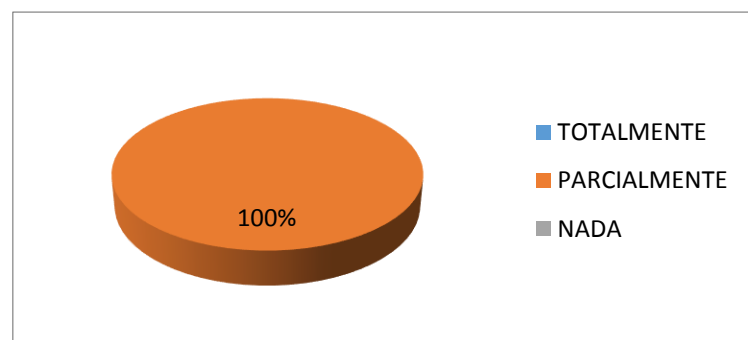
Cuadro n° 9: Objetivos de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	0	0%
PARCIALMENTE	8	100%
NADA	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 5: Objetivos de la empresa



Elaborado por: los autores

Análisis

Los encuestados coinciden en conocer parcialmente los objetivos de la empresa, pero lo poco que conocen sobre ellos no están escritos en un documento ni tampoco socializados de una manera correcta llevando así a no tener en claro lo que respecta al tema.

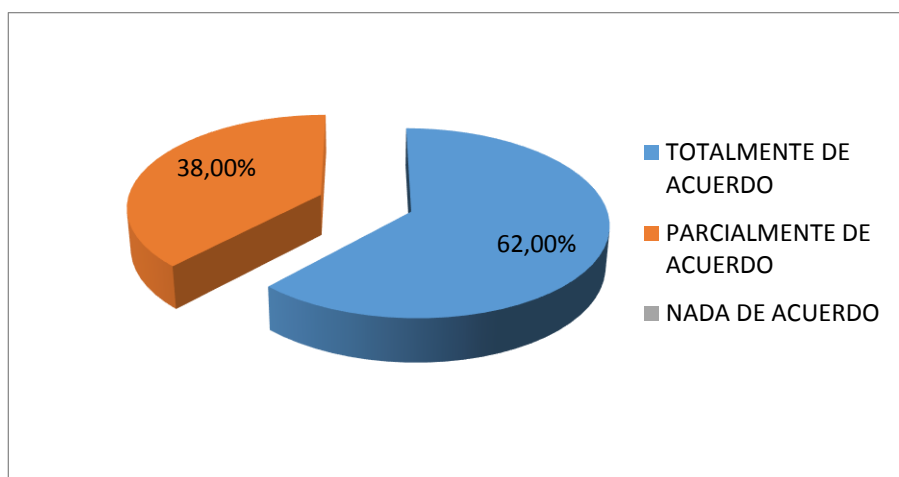
6- ¿Estaría de acuerdo en que la empresa tenga un plan de capacitación para los empleados?

Cuadro n° 10: Capacitación a empleados

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	62,00%
PARCIALMENTE DE ACUERDO	3	38,00%
NADA DE ACUERDO	0	
TOTAL	8	

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 6: Capacitación a empleados



Elaborado por: los autores

Análisis

La mayoría de los empleados está totalmente de acuerdo y otro grupo parcialmente de acuerdo. Es motivante ver la respuesta de los empleados ya que podemos determinar que tienen interés por la empresa.

7- Su ambiente laboral es:

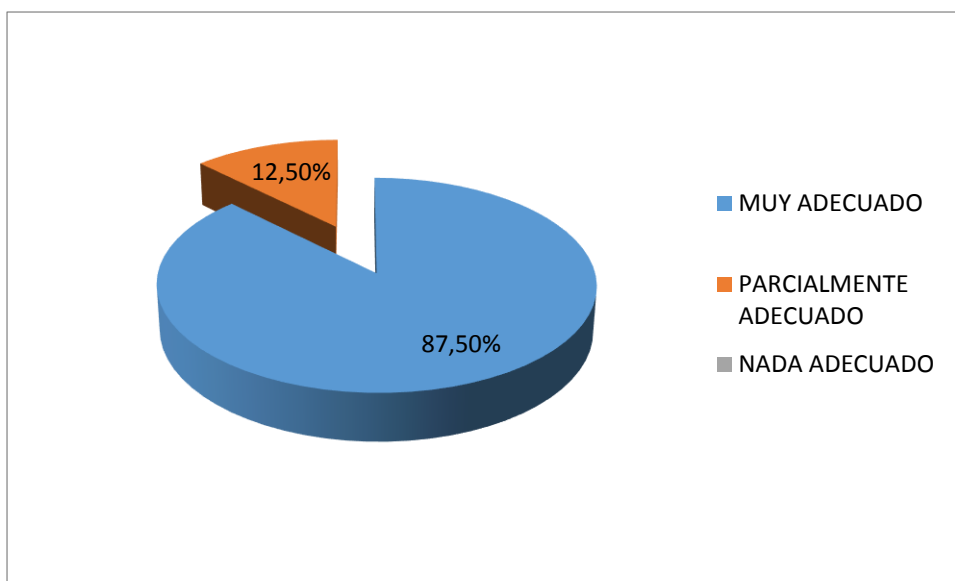
Cuadro n° 11: Ambiente Laboral

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ADECUADO	7	87,50%
PARCIALMENTE ADECUADO	1	12,50%
NADA ADECUADO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 7: Ambiente Laboral



Elaborado por: los autores

Análisis

En su gran mayoría los empleados manifiestan que el ambiente de trabajo muy adecuado mostrando así que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, por lo tanto sabemos que la infraestructura donde ejecutan las labores es buena

8- El nivel de exigencia en la empresa es:

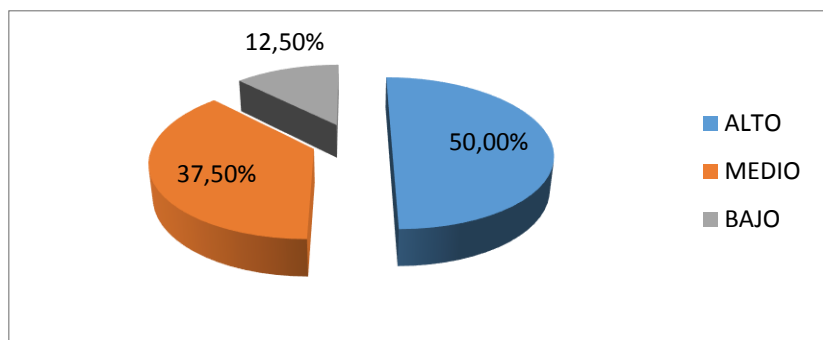
Cuadro n° 12: Nivel de exigencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	4	50,00%
MEDIO	3	37,50%
BAJO	1	12,50%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 8: Nivel de exigencia



Elaborado por: los autores

Análisis

Un grupo de empleados dice que el nivel de exigencia es alto, mientras otro grupo muestra que es medio y solo uno nos manifiesta que es bajo. Cabe recalcar que los empleados trabajan en distintas áreas de trabajo.

9- ¿Usted está satisfecho en su puesto de trabajo?

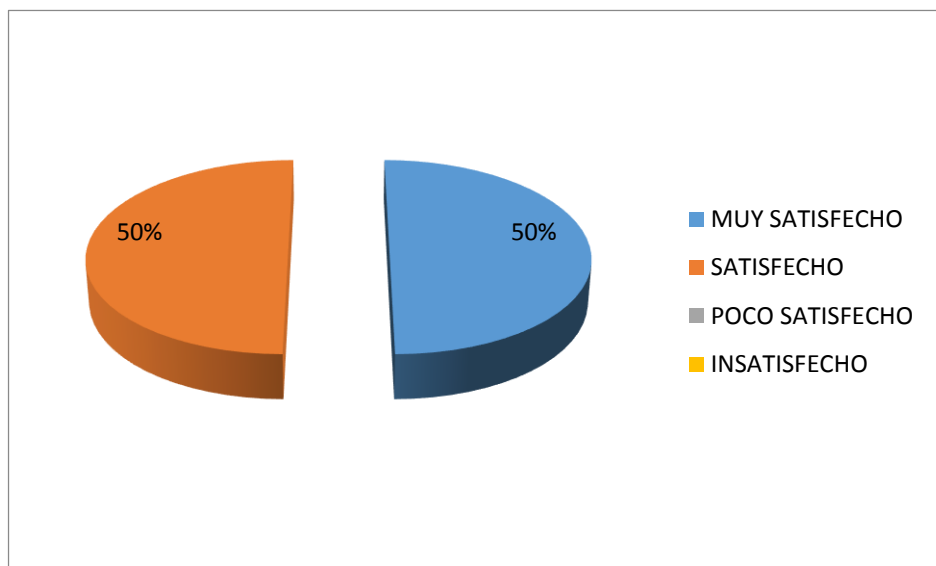
Cuadro n° 13: Satisfacción en el puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	4	50%
SATISFECHO	4	50%
POCO SATISFECHO	0	0%
INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 9: Satisfacción en el puesto de trabajo



Elaborado por: los autores

Análisis

Tenemos un resultado que varía entre muy satisfecho y satisfecho dándonos así concordancia con el tema del ambiente laboral, este

ítem de la pregunta nos motiva a pensar que los trabajadores pueden asumir sus responsabilidades de mejor manera.

1.6.2 Encuesta dirigida a clientes externos

- 1- El horario de atención de Soluciones Agropecuarias es: de 6:00 am a 19H00 de lunes a Domingo ¿Qué le parece a usted el horario de atención?

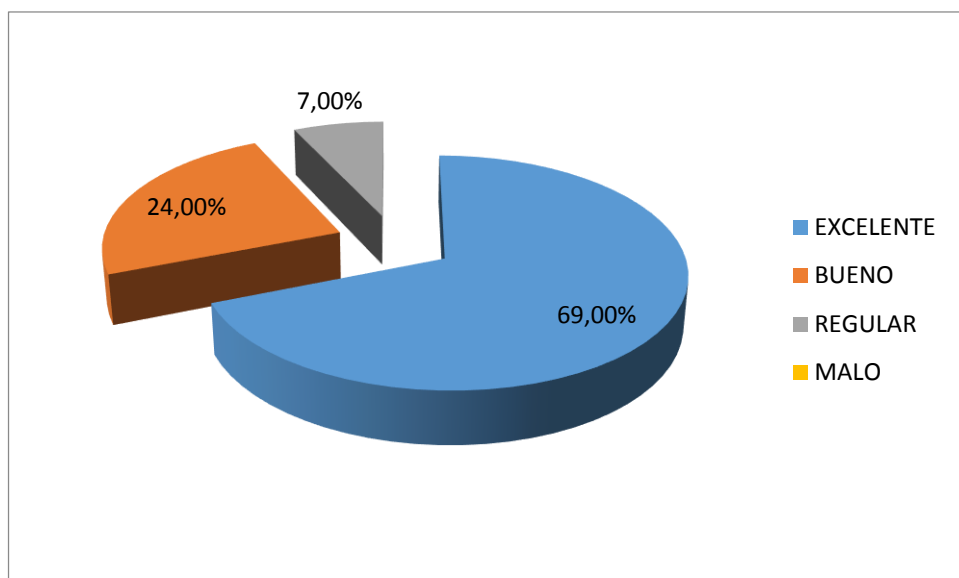
Cuadro n° 14: Horario de atención

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	268	69,00%
BUENO	92	24,00%
REGULAR	27	7,00%
MALO	0	
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 10: Horario de atención



Elaborado por: los autores

Análisis

En la gráfica se puede mirar como la mayor parte de encuestados nos indican que el horario de atención de soluciones Agropecuarias es excelente, un porcentaje considerable nos dice que el horario de atención es bueno y un porcentaje menor nos dice que es regular.

2- ¿Cuándo necesita comprar insumos escoge hacerlo en soluciones agropecuarias por?:

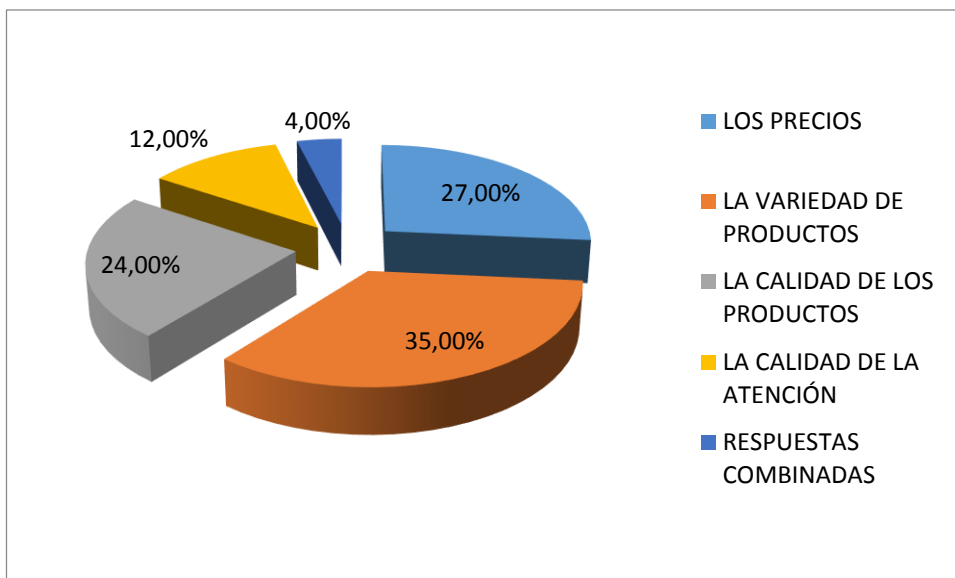
Cuadro n° 15: Preferencia de los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LOS PRECIOS	103	27,00%
LA VARIEDAD DE PRODUCTOS	135	35,00%
LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	94	24,00%
LA CALIDAD DE LA ATENCIÓN	45	12,00%
RESPUESTAS COMBINADAS	13	4,00%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 11: Preferencia de los clientes



Elaborado por: los autores

Análisis: En el gráfico podemos observar que la mayoría de personas encuestadas compran en Soluciones agropecuarias por la variedad de productos seguida de por una gran parte de los precios; un número considerable de personas nos dice que va por la calidad de los productos y en cantidad menor para tomar en cuenta por la atención de los empleados y un mínimo escogió respuestas combinadas.

3- ¿El personal que le atiende le proporciona un buen servicio?

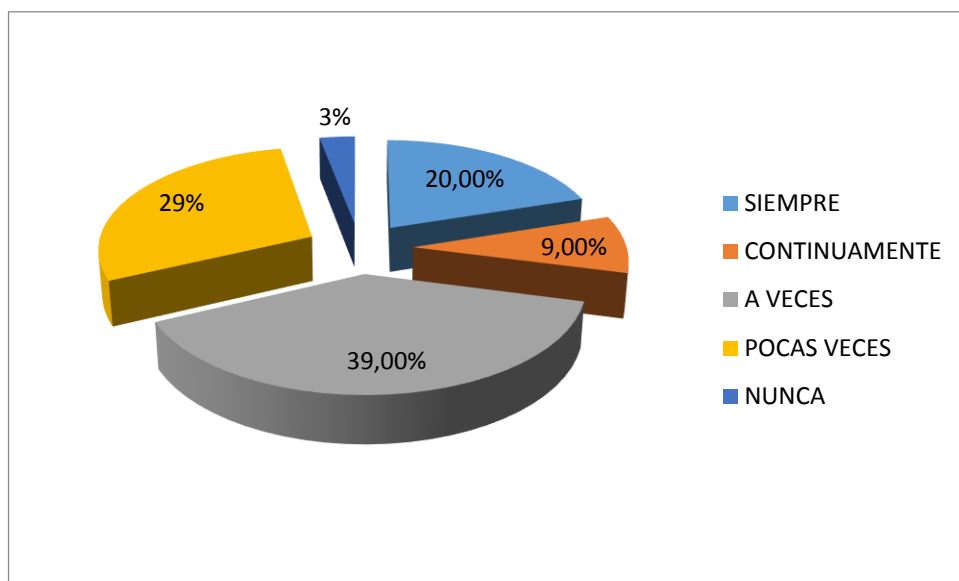
Cuadro n° 16: Servicio brindado

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	77	20,00%
CONTINUAMENTE	37	9,00%
A VECES	154	39,00%
POCAS VECES	112	29%
NUNCA	10	3%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 12: Servicio brindado



Elaborado por: los autores

Análisis

En la pregunta realizada a los clientes podemos ver que los dos indicadores más altos son a veces y pocas veces, seguido por el indicador siempre. Es de considerar que el rango de continuamente y nunca son los que tienen menor porcentaje. Debemos mirar este indicador ya que un cliente que recibe un valor agregado a su compra como es la buena atención por parte de nuestra empresa regresara y recomendará para crecer en clientela.

4- ¿Cómo nos conoció?

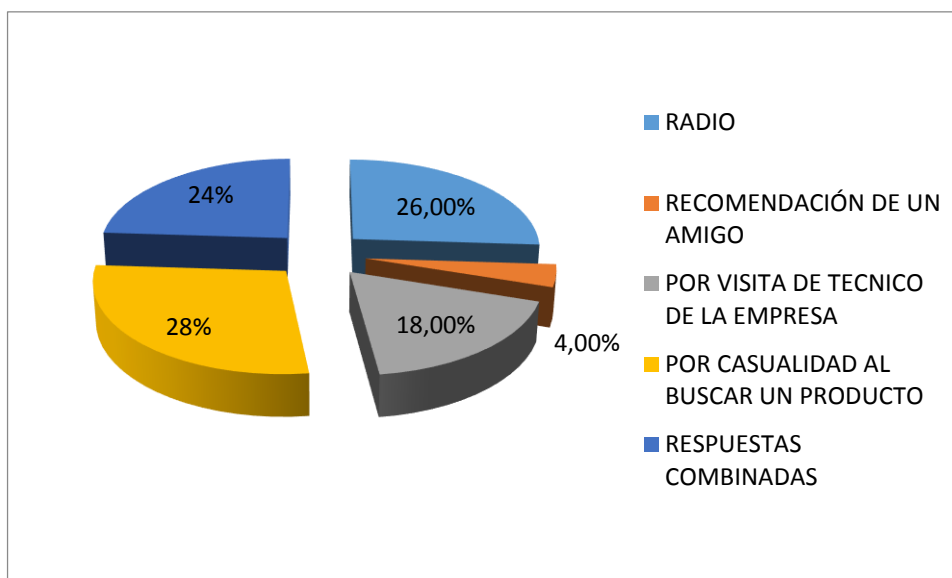
Cuadro n° 17: Como conocieron la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	101	26,00%
RECOMENDACIÓN DE UN AMIGO	15	4,00%
POR VISITA DE TECNICO DE LA EMPRESA	71	18,00%
POR CASUALIDAD AL BUSCAR UN PRODUCTO	110	28%

RESPUESTAS COMBINADAS	93	24%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
 Elaborado por: los autores

Gráfico n° 13: Como conocieron la empresa



Elaborado por: los autores

Análisis

Se puede ver que los dos mayores porcentajes se obtuvieron por casualidad al buscar un producto y por radio, otro dato nos indica que son respuestas combinadas. Cabe recalcar que la visita de Técnicos de Campo es considerable mientras que por recomendación de un tercero es muy bajo.

5- ¿Cuándo tiene que comprar insumos, en soluciones agropecuarias encuentra todo lo que necesita?

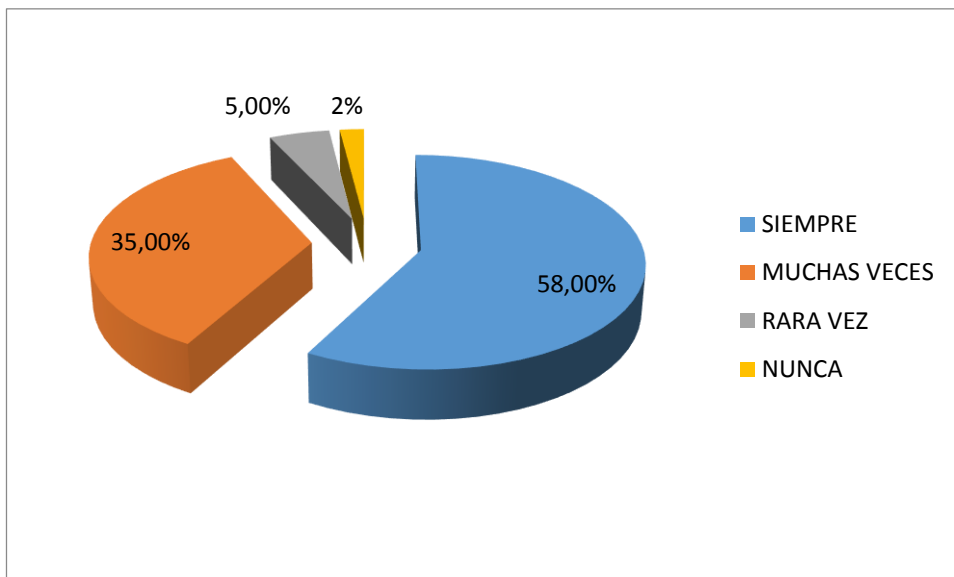
Cuadro n° 18: Encuentran lo que necesitan los clientes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	225	58,00%
MUCHAS VECES	135	35,00%
RARA VEZ	21	5,00%

NUNCA	9	2%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
 Elaborado por: los autores

Gráfico n° 14: Encuentran lo que necesitan los clientes



Elaborado por: los autores

Análisis

Podemos observar que en el gráfico que las respuestas con mayor puntaje son siempre y muchas veces, un grupo muy minoritario aduce que rara vez o que nunca encuentra lo que requiere.

6- ¿Cómo califica las instalaciones donde funciona soluciones agropecuarias?

Cuadro n° 19: Instalaciones de la Empresa

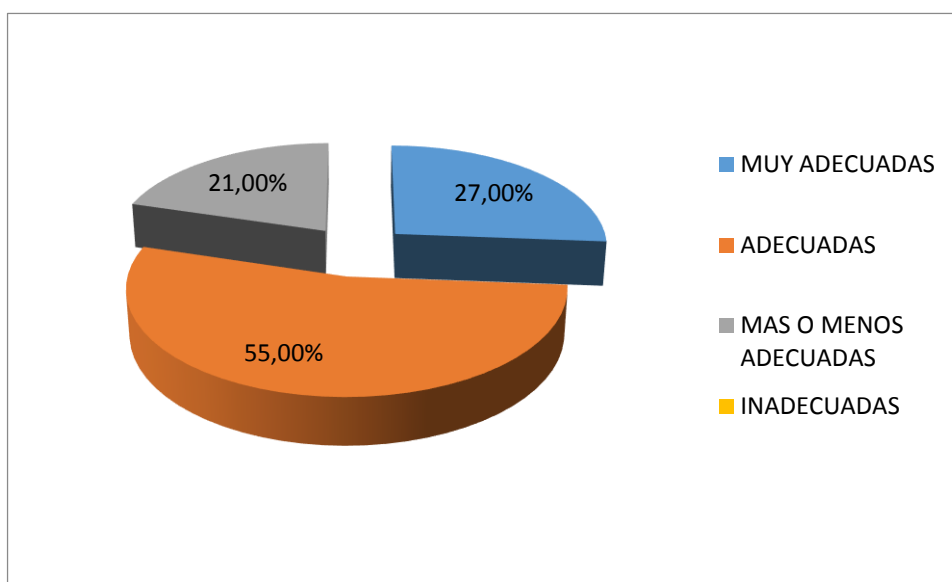
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ADECUADAS	105	27,00%

ADECUADAS	214	55,00%
MAS O MENOS ADECUADAS	80	21,00%
INADECUADAS	0	0%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 15: Instalaciones de la empresa



Elaborado por: los autores

Análisis: En la encuesta realizada a las personas se mira un alto porcentaje que nos dice que las instalaciones son adecuadas, un porcentaje menor pero representativo dice que son muy adecuadas mientras otro porcentaje inferior dicen más o menos adecuados.

Debemos recordar que es muy importante que nuestros clientes se sientan cómodos en el espacio físico donde realizan sus compras.

7- ¿Volvería a solicitar los servicios de la empresa?

Cuadro n° 20: Solicitud de servicios

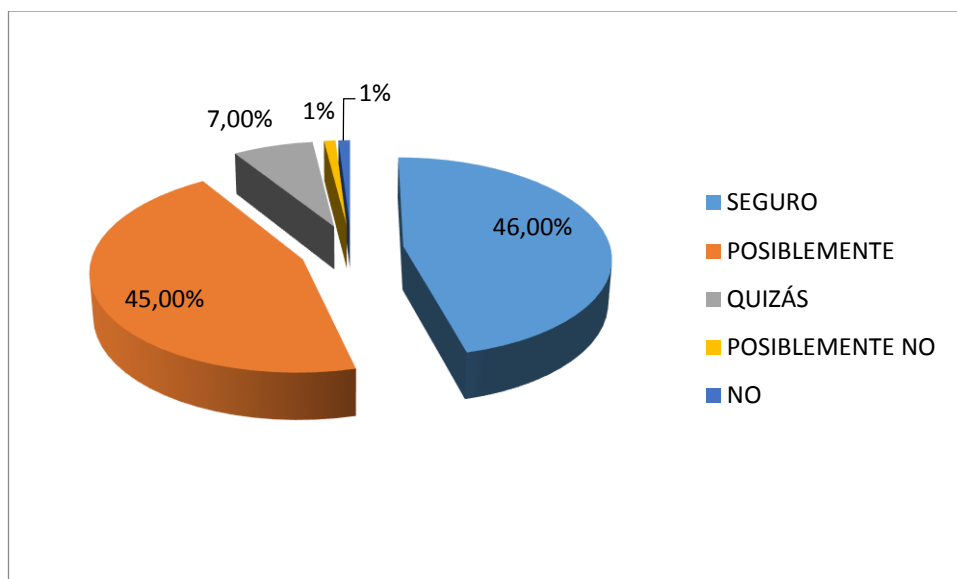
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
-------------	------------	------------

SEGURO	180	46,00%
POSIBLEMENTE	176	45,00%
QUIZÁS	29	7,00%
POSIBLEMENTE NO	2	1%
NO	3	1%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 16: Solicitud de servicios



Elaborado por: los autores

Análisis

El indicador más alto es seguro seguido de posiblemente, en una proporción baja es quizás y una minoría dice que posiblemente no o no regresara a la empresa.

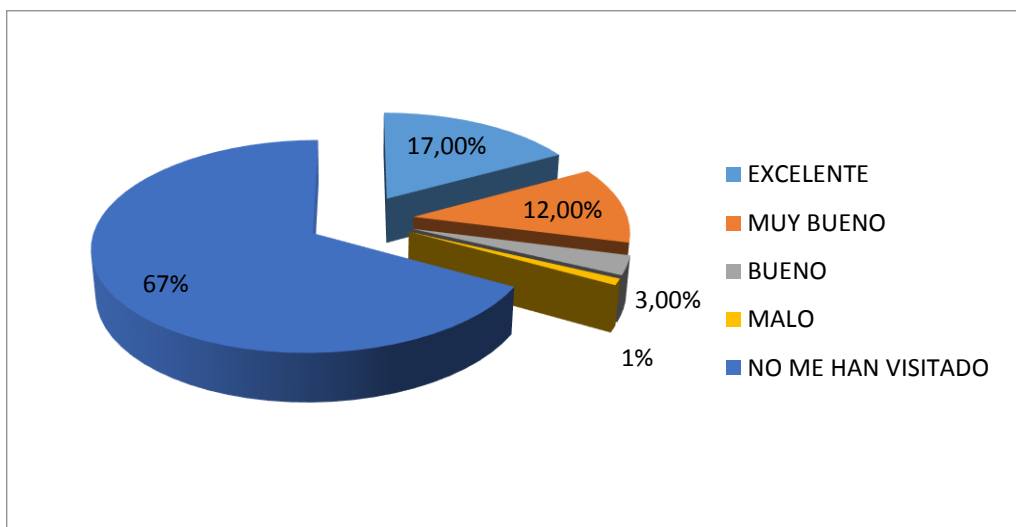
8- Soluciones Agropecuarias tiene a su disposición, servicio técnico de campo ¿Cuál es su grado de satisfacción con este servicio?

Cuadro n° 21: Servicio de campo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	70	17,00%
MUY BUENO	46	12,00%
BUENO	12	3,00%
MALO	2	1%
NO ME HAN VISITADO	256	67%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 17: Servicio de campo



Elaborado por: los autores

Análisis

Como muestra el gráfico la gran mayoría de personas argumenta que no recibió visitas de los técnicos de campo, un número menor nos dice que es excelente y otro grupo que es muy bueno. Los indicadores más bajos son buenos y malos.

9- Nuestra línea de productos de veterinaria a su parecer es:

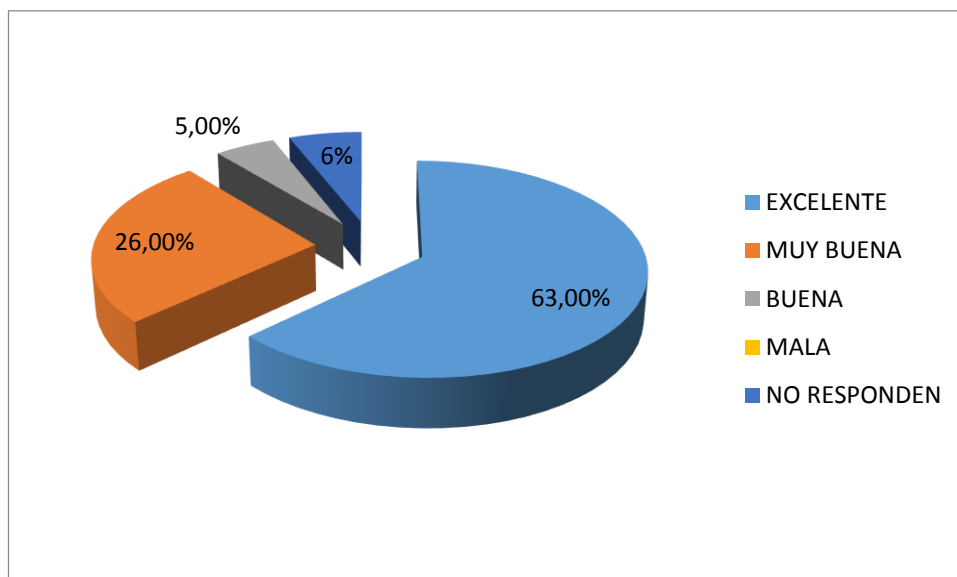
Cuadro n° 22: Línea veterinaria

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	244	63,00%
MUY BUENA	103	26,00%
BUENA	19	5,00%
MALA	0	0%
NO RESPONDEN	23	6%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013

Elaborado por: los autores

Gráfico n° 18: Línea veterinaria



Elaborado por: los autores

Análisis

Las personas encuestadas determinan que es excelente y una parte considerable dice que es muy buena se argumenta en menor porcentaje que es buena y el índice más bajo es no responden

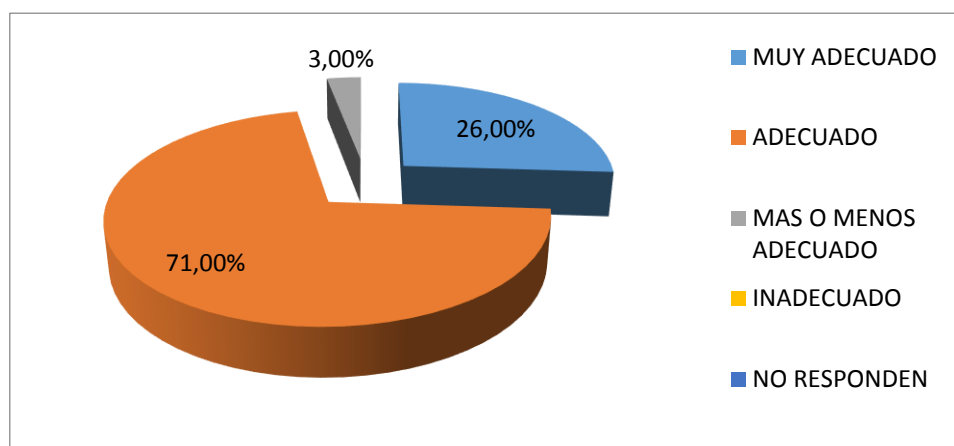
10- ¿Le parece adecuado que la empresa tenga un buzón de quejas y sugerencias?

Cuadro n° 23: Buzón de quejas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY ADECUADO	103	26,00%
ADECUADO	275	71,00%
MAS O MENOS ADECUADO	12	3,00%
INADECUADO	0	0%
NO RESPONDEN	0	0%
TOTAL	390	100%

Fuente: Investigación directa febrero 2013
Elaborado por: los autores

Gráfico n° 19: Buzón de quejas



Elaborado por: los autores

Análisis

Es muy importante ver que en el gráfico la mayor parte de nuestros clientes creen que es adecuado colocar un buzón de quejas mientras de igual manera un porcentaje considerable cree que es muy adecuado y otro grupo minoritario dice que es más o menos adecuado. Sin embargo conocemos de antemano que el buzón es una herramienta muy útil para identificar y recopilar información de nuestros clientes.

1.6.3 Entrevista dirigida al Sr. Segundo Chulde gerente de la empresa Soluciones Agropecuarias.

- **¿Tiene interés en mejorar las actividades Contables, Administrativas y Financieras de Soluciones Agropecuarias?**
- Tenemos siempre interés en innovar y mejorar en lo contable el contador cubre básicamente todo pero en el área administrativa aún nos falta mucho por recorrer al igual que en lo financiero en lo personal me gustaría que mejore la empresa en estos aspectos y que estas herramientas se puedan aplicar en la empresa para mejorar. Nos gustaría cubrir expectativas sin embargo lo queremos lograr con nuestro personal.
- **¿Dispone de un organigrama?**
- No se dispone de un organigrama estructural pero nos gustaría que existiera dentro de la empresa.
- **¿Tiene la empresa una Misión y Visión definidas?**
- Hemos dispuesto y conversado con nuestro personal acerca del tema pero no de forma técnica, nos sería de mucha utilidad tener esto.
- **¿Dispone de un adecuado equipo informático?**
- Si pero esta desactualizado.
- **¿Cuenta la empresa con un sistema informático?**
Si contamos con el sistema contable, lo aplicamos pero aun no al 100% el contador es quien nos ayuda con ese tipo de información en la empresa.
- **¿Planifica las actividades de Soluciones Agropecuarias?**
- Si se planifica las actividades.
- **¿Fija objetivos, estrategias y planes?**
- Se fijan objetivos y estrategias para la buena marcha de la Empresa pero no tenemos como medir su eficacia.
- **¿Dispone de un manual de procesos la empresa?**

- Básicamente, las actividades en Soluciones Agropecuarias están organizadas pero no disponemos de un manual de procesos.
- **¿Conoce su margen de rentabilidad?**
- Con exactitud no conozco el margen rentabilidad, pero cubrimos nuestros gastos y pagamos proveedores.
- **¿Qué indicadores financieros utiliza la empresa?**
- Bueno lo que hacemos en las reuniones con todos los empleados es comparar las ventas actuales con las del año pasado.
- **¿Cómo se comunica con los trabajadores?**
- La comunicación con los trabajadores es directa. Se la realiza en forma verbal.
- **¿Cómo recupera la cartera vencida la empresa tiene un proceso definido?**
- En la empresa de esa gestión se encarga el técnico de campo pero no tenemos una secuencia escrita del proceso.

1.6.4 Entrevista dirigida al Contador de Soluciones Agropecuarias.

1. ¿La empresa dispone de un sistema Contable?

Sí dispone de un sistema contable se llama SIAC 2000 se lo utiliza para las actividades de la empresa

2. ¿Conoce en su totalidad como funciona este sistema contable?

Si lo conozco muy bien tiene muchas aplicaciones aplicando al 100% tendríamos enormes resultados en algunos aspectos.

3. ¿Tiene un plan de cuentas la empresa?

Nuestro plan de cuentas se adapta las necesidades de la empresa el sistema nos ayuda en su gran mayoría a pesar que por carácter de lo que respecta a los procesos como llevar a cabo el inventario nos retrasa mucho.

4. ¿A qué entidades emite informes la empresa?

Mensualmente al Servicio de Rentas Internas, a Agrocalidad para permiso de funcionamiento de productos de etiqueta roja y al Gad de Montufar para patente.

5. ¿Qué tipo de auxiliares utiliza para elaborar los estados financieros?

Libro Mayor, Libro Diario, Auxiliares de Bancos, Cuentas por pagar, Cuentas por cobrar, Kardex.

6. ¿Conoce la utilidad que obtiene en las ventas de insumos agropecuarios?

Sí se conoce la utilidad en la venta de insumos agropecuarios.

7. ¿Cómo calcula los precios de los insumos agropecuarios?

Aplicando un porcentaje de utilidad, y tomando como referencia el precio de la competencia

8. ¿Cómo está estructurado el capital de su empresa?

Inicialmente se disponía del 100% de capital financiado por proveedores.

9. ¿De los ingresos ha sido posible cumplir con las obligaciones de intereses y amortización de la deuda?

Si ha sido posible cumplir con las obligaciones adquiridas.

1.7 Determinación de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en función del análisis de Soluciones Agropecuarias.

Cuadro n° 24: Matriz FODA

	FORTALEZAS		DEBILIDADES
F1	Adecuada ubicación	D1	La empresa no tiene manual de procedimientos.
F2	Diversificación (variedad de productos)	D2	La empresa no dispone de un ordenamiento jerárquico
F3	Precios competitivos	D3	La empresa no maneja indicadores financieros ni de gestión
F4	Fidelidad de los clientes	D4	En la empresa no se cuenta con manual de funciones.
F5	Servicio técnico de calidad	D5	No existe Control Interno
F6	Instalaciones adecuadas	D6	El Sistema informático de Contabilidad no es usado en su capacidad total , solo se utilizan algunos módulos
F7	Excelente horario de atención	D7	No existe un buzón de quejas y sugerencias
F8	Posee herramientas tecnológicas y financieras	D8	Alta rotación de personal
F9	Predisposición del gerente para realizar cambios que permitan mejorar la situación actual de la empresa	D9	El personal no está motivado
F10	Contar con el Sistema Informático de Contabilidad SIAC 2000	D10	No hay un plan de capacitación para los empleados
		D11	El Servicio técnico de campo al cliente no llega al destinatario

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Demanda insatisfecha	A1	Competencia
O2	Realizar convenios con instituciones del Estado	A2	Programas estatales
O3	Competencia con otros almacenes	A3	Normativa jurídica y legal para almacenes agrícolas y pecuarios
O4	Contar con aliados estratégicos (Casas Comerciales)	A4	Fluctuación de oferta y demanda de los productos agrícolas y pecuarios
O5	Capacitar a empleados	A5	Desempleo
O6	Atención personalizada en campo		

Fuente: Investigación directa. Encuestas 2013, entrevistas.

Elaborado por: Los autores

Cuadro n° 25: Cruce de Variables FO, DO, FA, DA.

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Adecuada ubicación	D1	La empresa no tiene manual de procedimientos.
		F2	Diversificación (variedad de productos)	D2	La empresa no maneja indicadores financieros ni de gestión
		F3	Precios competitivos	D3	La empresa no dispone de un ordenamiento jerárquico
		F4	Fidelidad de los clientes	D4	En la empresa no se cuenta con manual de funciones.
		F5	Servicio técnico de calidad	D5	No existe Control Interno
FACTORES EXTERNOS		F6	Instalaciones adecuadas	D6	El Sistema informático de Contabilidad no es usado en su capacidad total , solo se utilizan algunos módulos
		F7	Excelente horario de atención	D7	No existe un buzón de quejas y sugerencias
		F8	Posee herramientas tecnológicas y financieras	D8	Alta rotación de personal
		F9	Predisposición del gerente para realizar cambios que permitan mejorar la situación actual de la empresa	D9	El personal no está motivado
		F10	Contar con el Sistema Informático de Contabilidad	D10	No hay un plan de capacitación para los empleados
	OPORTUNIDADES	FO		DO	
O1	Demanda insatisfecha	F104	Con la adecuada ubicación de soluciones Agropecuarias se hara alianzas estrategicas	O5D10	al capacitar los empleados estos se encuentran motivados
O2	Realizar convenios con instituciones del Estado	F201	con la diversificacion de productos se suplira la demanda insatisfecha del mercado	O6D9	al tener mayor contacto con nuestros clientes en el campo el personal se motiva
O3	Competencia con otros almacenes	F302	al manejar precios competitivos podemos llegar a convenios con el estado	O1D1	al establecer el manual de procedimientos aumenta la eficiencia y por ende podremos cubrir la demanda insatisfecha del mercado
O4	Contar con aliados estratégicos (Casas Comerciales)	F507	podemos dirigir nuestro servio tecnico hacia el campo y cubrir las necesidades del cliente	O3D2	tras la utilizacion de los indicadores financieros podemos brindar mejores preciosy competir con otros almacenes
O5	Capacitar a empleados	F905	Con la predisposicion del gerente por realizar cambios podemos llegar a un acuerdo para que nuestros empleados se capaciten brindadno un mejor servicio	O5D6	Al capacitar a los empleados sobre el funcionamiento del sistema informatio de contabilidad podemos aprovechar todas sus ventajas
O6	Atención personalizada en campo			O6D7	Al llevar un control interno de las funciones podemos brindar un mejor servicio tecnico en campo
O7	Servicio de campo				
	AMENAZAS	FA		DA	
A1	Competencia	F4A1	La confianza de nuestros clientes y su permanencia hacia la empresa nospermite	D1A3	con el manual de procedimientos en accionar estamos preparados para afrontar las noramtivas por parte del estado
A2	Programas estatales	F2A2	Al tener una gran variedad de productos podemos participar de programas de compras publicas para aumentar ingresos para la empresa	D10A4	Capacitado el personal en tecnicas de Marketing y ventas se buscaran estrategias frente a la fluctuacion de los productos en el mercado
A3	Normativa jurídica y legal para almacenes agrícolas y pecuarios				
A4	Fluctuación de oferta y demanda de los productos agrícolas y pecuarios				
A5	Desempleo				

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: los autores

1.10. Identificación del Problema Diagnóstico

Una vez realizado el diagnóstico, tomando como referencia la empresa Soluciones Agropecuarias en la ciudad de San Gabriel, se identificó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Entre las necesidades más importantes para Soluciones Agropecuarias está el inadecuado paquete informático, lo que no permite crear un valor agregado al servicio de comercialización de insumos agrícolas, lo cual no se ajusta a las necesidades de innovación y creatividad, pero sobre todo incita a que los directivos y trabajadores piensen únicamente en su rol dentro de la organización y no en un servicio de calidad que el cliente debería recibir de la empresa.

Derivado de las actividades de comercialización que generan un nivel de ventas medianamente satisfactorias, ha traído como consecuencia una situación financiera de iguales características, lo que no motiva al propietario a pensar en un futuro mediano.

La sumatoria de debilidades en Soluciones Agropecuarias, hacen que la organización esté expuesta a amenazas de competidores y una situación muy remota de comercialización de insumos.

Como alternativa de solución a las necesidades de la empresa Soluciones Agropecuarias, se propone una transformación organizativa a través de una reingeniería de procesos, para potencializar sus componentes internos y estar acorde a las exigencias de los agricultores, afrontar la competencia del entorno y el sector.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Reingeniería

2.1.1. Definición e Historia

Chase , Jacobs, & Aquilano, (2.009). **Reingeniería es el acto de volver a pensar en los fundamentos y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el fin de lograr mejoras considerables en las medidas críticas contemporáneas del desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez. Utiliza muchas herramientas que se acaban de mencionar para lograr esas metas.**

Biblioteca Virtual eumed.net, (2013). **Adam Smith, manifiesta que: La especialización y la división de la mano de obra incrementan la eficiencia y por lo tanto la productividad de los trabajadores (producen más por unidad de tiempo) fundamentalmente debido a dos razones:**

- **Al realizar una tarea especializada, esta se realiza con mayor rapidez y probablemente mejor.**
- **Al dedicarse exclusivamente a una sola tarea, elimina los movimientos innecesarios.**
- **Sin embargo, la amplitud del mercado limita el punto hasta donde es posible la división de la mano de obra.**

Según Smith si el Capitalista incrementa el Capital y mano de obra, esto hará disminuir los costos de producción, si el precio se mantuviese constante ello llevaría a un incremento de los beneficios.

Es importante considerar los aspectos históricos ya que constituyen un enlace entre el pasado y el presente. El tema propuesto recoge aspectos universales de la administración que en una época fueron considerados por pensadores como Adam Smith como buenos; la división del trabajo, la

delimitación de funciones y la productividad. En la actualidad esta filosofía únicamente debe ser considerada como referencia y un valioso valor histórico, pero su operatividad para la gestión empresarial moderna ha dejado de ser eficaz, ya que en la actualidad el modelo de gestión de las empresas que tiene vigencia y contribuye a la efectividad de la Administración de los negocios es el “Modelo de Gestión por Procesos”.

2.1.2. Objetivos de la Reingeniería

Koontz , Weihrich, & Cannice, Objetivos de reingeniería, (2012). Determina los aspectos clave de una reingeniería:

- “Repensar los fundamentos de lo que la organización hace y por qué.
- Rediseñar radicalmente los procesos de la empresa, no hay una modificación sino una reinversión.
- Requerir resultados importantes.
- Definir el aspecto clave de la reingeniería es procesos”.

Así también, Piedra, (2014), establece los siguientes objetivos:

- Piedra, (2014) **Mayores beneficios económicos debidos tanto a la reducción de costes asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos. Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.**
- **Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas.**
- **Mayor conocimiento y control de los procesos**
- **Conseguir un mejor flujo de información y materiales**
- **Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.**
- **Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes**

La reingeniería propone soluciones importantes para las empresas, por ello no plantea cambios en la forma de ejecutar actividades y de mejorar tecnología o de capacitar a ciertos ejecutivos; esta filosofía propone un cambio radical, cuyo resultado es proponer y ejecutar una nueva forma de hacer negocios.

2.1.3. Mapa de Procesos

Pérez Fernández de Velasco, El mapa de los procesos de empresa, (2.010). **Muchos de los procesos fluyen horizontalmente a través de las clásicas organizaciones funcionales; sin embargo la satisfacción del cliente viene determinada por el coherente desarrollo del proceso del negocio en su conjunto más que por el correcto desempeño de cada función individual o actividad. El funcionamiento de este proceso suele ser más visible desde el cliente (visión global) que desde el interior de la empresa (a veces perdidos entre los árboles del bosque).**

A más de representar la fotografía y estructura con que operará la empresa, su éxito depende no únicamente de los resultados individuales; sino del desempeño del negocio en su conjunto; cuyo principio y fin es el cliente.

2.1.4. Que es un sistema

Pérez Fernández de Velasco, (2010). “Es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución del objetivo. La definición más clásica y utilizada es conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”

La importancia radica en que todas las actividades de la empresa tienen que funcionar como un sistema, dónde el eje central constituya un plan de comunicación gerencial, cuyo propósito sea el logro de un objetivo común.

2.1.5. Qué es un proceso

Pérez Fernández de Velasco, (2.010). Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, los cuales transforman elementos de entrada en resultados. La secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente. O secuencia de actividades que tienen un producto con valor.

La caracterización de un proceso, es que cumpla el propósito de generar resultados empresariales, a través de la sumatoria y conjugación de actividades mutuamente relacionadas.

2.1.6. Diseño de un proceso

Chase , Jacobs, & Aquilano, (2.009). Si un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrá un valor más alto para ella que los insumos originales. Las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan unas a otras, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operan todas al mismo tiempo. Una forma aconsejable de empezar a analizar un proceso es haciendo un diagrama que muestre los elementos básicos de un proceso, por lo general, las tareas, los flujos y las zonas de almacenamiento.

Representan las áreas de trabajo de la empresa a través de un diagrama que muestre sus elementos y la secuencia lógica y de mayor eficiencia en la transformación de los insumos en productos, cuyo beneficiario sea el cliente.

2.1.7. Actividad

Pérez Fernández de Velasco, (2010). Afirma que: “Actividad es el conjunto de tareas para la obtención de un resultado”

2.1.8. Tarea

Velázquez , (2014). “La tarea o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas”

La importancia de estos autores sobre la definición de tarea, está en que una actividad por más simple que sea, en ella interviene la administración y su gestión en la fijación de metas, distribución de trabajo y control de proceso a través del enlace planeación y control.

2.2. Cadena del valor

Alonso Almeida & Martín Castilla, (2009). La cadena de valor de la empresa consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que deben llevarse a cabo para vender un producto o servicio, cada una de las cuales incorporan una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste del producto. La cadena del valor ampliada forma parte de un sistema de valor más amplio que incluye tanto las de proveedores como de clientes, y sirve para identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, así como sus puntos débiles.

La cadena de valor recoge todos los agregados que deben incorporarse a cada una de las actividades importantes de una empresa; tomando como referencia la misión y visión institucional.

2.3. Actividades de valor

Alonso Almeida & Martín Castilla, (2009). Las actividades de apoyo o procesos de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias y garantizan el funcionamiento normal de la empresa. Entre ellas, se encuentra el aprovisionamiento, el desarrollo tecnológico, la gestión de Recursos Humanos y la infraestructura de la empresa: aprovisionamiento, desarrollo tecnológico o sistema de

información, gestión de recursos humanos, servicios de gestión e infraestructura.

Tienen que ver con las actividades que aportan valor a la empresa como logística de entrada y salida, operaciones, mercado y servicio posventa. La importancia radica en que cada actividad contribuya con nuevos métodos y procedimientos que le den valor al producto o servicio global a la empresa.

2.4. Qué motiva hacer una Reingeniería

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009). “Eso es especialmente cierto en el caso de la reingeniería, en donde a menudo es necesario cambiar no sólo las prácticas y procedimientos, sino también las culturas de trabajo, si se quiere que la reingeniería tenga éxito”

Para un proceso de reingeniería tienen que cambiar desde directivos hasta el personal operativo, no únicamente los procesos y procedimientos; sino también la cultura, los métodos. Lo que motiva hacer reingeniería es mejorar las condiciones actuales de la empresa, que pueden ser decadentes o saludables.

2.4.1. Cliente y valor añadido

Chiavenato, Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicación, (2011). **Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le compran a las organizaciones que les proporcionan más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de los beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.**

El cliente y el valor añadido constituyen la esencia de las mejoras empresariales del cambio filosófico y organizacional, cuyo resultado se verá expresado en el resultado, caracterizado en el valor añadido en la satisfacción de las necesidades.

2.4.2. Competencia

Chiavenato, La competencia en un mundo transnacional, (2011). **Un factor que ha acelerado el efecto de los cambios del entorno es la escala y la velocidad con la que se han registrado. En el proceso de globalización el mundo resulta cada vez más pequeño porque el potente proceso de globalización está en constante crecimiento, y es generado por la apertura de las economías nacionales a la libre circulación de productos y capitales, así como la regionalización de las relaciones económicas debida a grandes alianzas comerciales, o a los llamados bloques económicos. el papel de los países en la economía globalizada varía de acuerdo con su nivel de desarrollo económico y tecnológico.**

La competencia es el resultado de operar en un mundo globalizado. Por ello es indispensable analizar el entorno y el sector dónde desarrolla sus actividades la empresa. Desde un punto de vista del cliente de satisfacer la necesidad de ver mejorar los productos y servicios.

2.4.3. Cambio

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009). Un nivel elevado de participación del director ejecutivo en los cambios importantes del proceso (cambios clínicos en los hospitales) mejora los resultados de la reingeniería

Cuatrecasas, (2010). La reingeniería es una estrategia que se puede aplicar a cualquier situación dentro de la empresa y será tan beneficiosa en aquellas empresas que necesitan imperiosamente un cambio para evitar su desaparición, como en aquellas que desean mantener y superar la posición de privilegio que ocupan frente a la competencia. Algunos de los beneficios que se logra con la reingeniería son:

- Cambio positivo a procesos más eficientes. Las cosas se hacen como deben hacerse, de forma ordenada, siguiendo un orden lógico.
- Comportamiento activo de las personas, que aportan ideas y opiniones, implicándose en la evolución y mejora de los procesos.
- Reducción de controles y verificación en los nuevos procesos
- Se logra integración de trabajos, varias tareas se combinan en una sola. La reingeniería es contraria a la división de trabajo.
- Se obtiene una mejor organización del trabajo. De los departamentos funcionales, gerentes, supervisores, y estructuras jerárquicas, se pasa a equipos de proceso, gerentes entrenadores y estructuras planas.

El cambio se refiere a la forma de pensar, cambio de cultura, nuevas metodologías. En la actualidad los factores cualitativos tienen mayor valor en la empresa, siempre y cuando estos cambios sean para mejorar los procesos y los resultados empresariales.

2.5. Reingeniería Vs Mejoramiento Continuo

Mientras la mejora propone un cambio incremental sobre el proceso, la reingeniería propone un cambio radical. A pesar de esta diferencias, los dos tipos de cambio, incremental o radical, no deben ser entendidos como incompatible. La relación que une ambos conceptos es de complementariedad.

Reingeniería Vs. Mejora Continua, (2013). **La organización está en constante necesidad de cambio. Cuando un proceso determinado es claramente ineficiente, se realiza un esfuerzo de reingeniería. Posteriormente en el tiempo y hasta que de nuevo proceso no se pueda mantener, la empresa llevará a cabo periódicamente iniciativas de mejora continua. De otro modo, el abandono de estos esfuerzos de mejora sobre el proceso rediseñado llevaría a una rápida ineficiencia del proceso.**

La aplicación de estos principios ha dado lugar a un conjunto de cambios organizativos, que se han ido extendiendo en las empresas.

Davenport, (2011). **Tomando en consideración estos principios, describe cinco pasos para el cambio de procesos, que pueden quedar identificados (con mayor o menor peculiaridad) en cualquiera de los innumerables metodologías desarrolladas por diversas empresas consultoras que desde mediados de los noventa están desarrollando reingenierías en las empresas.**

- **Identificación de procesos que hay que cambiar**
- **Identificación de posibilidades de cambio**
- **Comprensión de los procesos actuales**
- **Desarrollo de la visión del proceso**
- **Diseño y construcción de un prototipo del nuevo proceso**

El hecho de que las dos filosofías propongan un cambio incremental y otro radical, las dos aportan a la mejora de las organizaciones. Es bueno que una organización se haga mejoras en forma permanente y por necesidad un cambio radical.

2.6. Implicaciones de la Reingeniería

Koontz , Weihrich, & Cannice, **Objetivos de reingeniería, (2012). Los ingenieros pueden enfocarse al proceso del negocio pero, para que sean en verdad efectivos, los diversos subsistemas deben integrarse en un sistema total. El modelo indica que el proceso de transformar los insumos en bienes o servicios deben ir más allá del sistema de procesos del negocio (el enfoque de la reingeniería) para incluir aspectos tecnológicos y humanos, de hecho, todo el sistema gerencial. A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, aunque no deja de ser sólo eso, una herramienta; se sugiere integrarla a otros sistemas mediante un modelo nuevo de sistemas llamado administración por procesos, para superar algunas de las debilidades de su enfoque estrecho.**

Lo primordial es el diseño de reingeniería y su implementación, y no contentarse con resultados parciales y dejar de aplicar la filosofía de reingeniería; y, si es necesario.

2.7. Métodos y Herramienta que utiliza la Reingeniería

2.7.1. Mejora continua

Es una filosofía asociada a todo los procesos de producción, ya que se opera en un mundo globalizado; y que para seguir operando hay que estar en igual o mejor condición que la competencia.

2.7.2. Kaizen

Primer Pilar Kaizen, (2010). **Según su creador Maski Imai, se plantea como la conjugación de dos palabras, Kai, cambio y, zen, para mejorar, luego se puede decir que Kaizen significa “cambio para mejorar”, que no es solamente un programa de reducción de costes, si no que implica una cultura de cambio constante para evolucionar hacia mejores prácticas, es lo que se conoce como “mejora continua”. Según Imai “en tu empresa, en tu profesión, en tú vida: lo que no hace falta sobra: lo que no suma resta”.**

La mejora Kaizen tiene algunas características que la diferencian de la innovación. La innovación implica un proceso cuantitativo que general un salto de nivel, que generalmente se produce por el trabajo de expertos, sin embargo, la mejora Kaizen consiste en una acumulación gradual y continua de mejoras hechas por todos los empleados (incluyendo los directivos).

El kaisen es una filosofía que no únicamente aporta a la reducción de costos, sino una mejora constante en las organizaciones, con la colaboración de empleados y directivos.

2.7.3. Investigación de operaciones

La investigación de operaciones aporta a la productividad de las empresas para crear una ventaja competitiva a través de estrategias, procesos, diseño de cadena de suministro, planeación y cadena de suministro y programación.

2.7.4. Liderazgo

Koontz, Weihrich, & Cannice, Liderazgo, (2012). **El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores. Harry Truman, expresidente estadounidense decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta. El liderazgo es la influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que se desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus**

La gerencia a más de exigir competencias de dirección, también debe fortalecerse con un buen liderazgo para conducir el destino de las organizaciones.

2.7.5. Equipo de reingeniería

Equipo de reingeniería es un equipo multifuncional encargado de hacer un diagnóstico, seleccionar los procesos que necesitan un cambio y redactar los resultados esperados, como resultado de la implementación de la reingeniería en una empresa.

2.7.6. Métodos estadísticos

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009) Cubre aspectos cuantitativos. En general consiste en varias técnicas para evaluar la calidad desde el punto de vista del cumplimiento. Es decir, ¿con que eficiencia se cubren las especificaciones establecidas durante el diseño de pizzas o servicios que se ofrecen?

Los métodos estadísticos contribuyen a todas organizaciones y aporta a las filosofías de cambio, a través del registro de datos y evaluación de su tendencia de crecimiento.

2.7.7. Gestión de proyectos

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009). **Cabe definir un proyecto como una serie de trabajos relacionados que, por lo habitual, se dirigen hacia un producto mayor y cuyo desempeño requiere de un periodo considerable. La administración de proyectos se puede definir como la planeación, la dirección y el control de recursos (personales, equipamiento y materiales) para poder sujetarse a las limitaciones técnicas, de costo y de tiempo del proyecto. Con frecuencia se piensa que los proyectos sólo ocurren una vez, pero la realidad es que muchos de ellos se repiten o trasladan a otros contextos o productos. El resultado será otro producto del proyecto.**

E-volution, (2009). **La gestión de proyectos también conocida como gerencia, dirección o administración de proyectos, es la disciplina de planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con los objetivos, entregables y criterios de éxito de los proyectos. Un proyecto es un conjunto de actividades relacionadas para lograr un fin específico, con un comienzo y fin claros, sujeto a tres “restricciones” principales: tiempo, presupuesto y alcance.**

Manosalvas & Manosalvas Vaca, (2.009). **Este estudio asume que un proyecto productivo es un proceso de organización de ideas, acciones y recursos destinados a generar la capacidad de transformación y producción de bienes y/o servicios; en dicho proceso es posible distinguir en forma diacrónica las distintas etapas de su existencia, (generación y análisis de ideas, ejecución o implementación, operación, abandono).**

La gestión de proyectos es una forma de utilizar una herramienta de presupuesto, cuyo propósito es la capacidad de transformación de bienes y/o servicios. La gestión de proyectos utiliza el aporte del proceso administrativo para cumplir con los objetivos institucionales.

2.7.8. Software Empresarial

Lo importante es apoyarse en el conocimiento y la practica en el manejo de sistemas computacionales. Ello facilita la gestión y control gerencial de las actividades de la empresa.

2.8. Metodología para hacer reingeniería de procesos

2.8.1. Preparación

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009). La reingeniería se refiere a lograr un mejoramiento significativo en los procesos, de manera que se cumpla con los requerimientos contemporáneos del cliente en lo concerniente a calidad, rapidez, innovación, ajuste de las necesidades del cliente y servicio. Hammer ha propuesto siete principios o reglas para la reingeniería y la integración.

Es el camino a seguir a través de una metodología que indica la secuencia en la ejecución de las actividades para lograr el mejoramiento significativo de los procesos.

2.8.2. Identificación

Desarrolla un modelo de negocio orientado al cliente; identifica los procesos estratégicos del valor añadido; y correlaciona organizaciones con recursos y volúmenes con procesos específicos y prioridades; y recomienda procesos específicos como objetivos de mayor impacto para la innovación de procesos.

En esta fase se identifican los procesos estratégicos a los que es posible agregarles un valor a través de la cadena del valor implementada por Michael Porter.

2.8.3. Visión

Chiavenato, Visión Periférica, (2011). ¿Por qué los administradores tienen tanta dificultad para percibir lo que sucede en su entorno y toman decisiones que no producen los resultados que desean? Esto sucede, principalmente, cuando impera una visión corta, es decir, una miopía estratégica, un enfoque dirigido hacia el interior de la organización, y cuando las decisiones se basan en información falsa o insuficiente, porque sólo ha sido generada internamente. Una visión periférica significa mirar hacia afuera, ampliar los horizontes, tratar de entender el contexto externo y evaluar lo que sucede alrededor de la organización. Lo anterior implica evaluar las tendencias de su entorno.

Es importante analizar la visión, ya que usualmente se tiene capacidad para analizar las capacidades internas de la organización, dejando aún lado el sector externo, aunque corresponde considerar las oportunidades y las amenazas.

2.8.4. Solución

Está dividida en dos sub etapas casi paralelas, una para desarrollar el diseño “técnico” necesario para implantar la visión y el diseño “social”, que organiza y estructura los recursos humanos que tendrán a su cargo la innovación de procesos.

En la solución es dónde se debe implementar la visión empresarial, resultado de la cadena del valor y de los componentes de los mapas estratégicos.

2.8.5. Diseño Técnico

El objetivo de esta fase es especificar la dimensión técnica del nuevo proceso. Esta especificación producirá descripciones de tecnología, estándares, procedimientos, sistemas y empleo de controles; diseños para

la interacción de los elementos sociales y técnicos; planes preliminares de desarrollo, procedimientos, facilitaciones, test, conversiones y desarrollo.

El diseño técnico de cada proceso, inicialmente su tratamiento es en forma individual. Pero como todos sus componentes funcionan como un sistema, tienen que estar validados a través de procedimientos, y estándares.

2.8.6. Diseño Social

El objetivo de esta etapa es especificar las dimensiones sociales del proceso. La etapa de diseño social produce: descripciones de la organización y de dotación de personal, puestos de trabajo, trayectoria de la carrera e incentivos en el nuevo proceso rediseñado. Junto a la etapa anterior produce diseños para la interacción de los elementos social y técnico. Finalmente, produce planes preliminares de reclutamiento, educación, entrenamiento y reorganización de personal.

El diseño social se refiere a los procesos internos que tiene relación con el personal, los puestos de trabajo y más agregados al talento humano, como elemento primordial de la organización.

2.8.7. Implantación

La implementación se parece a la prueba piloto para mirar los resultados de la aplicación e implementación de los procesos que van a ir a mejorar los resultados de la organización.

2.9. Principios de reingeniería

Chase, Jacobs, & Aquilano, (2009). Hammer ha propuesto siete principios o reglas para la reingeniería y la integración:

- **Organizarse por resultados, no por tareas**
- **Hacer que quienes utilizan la salida del proceso desempeñen el proceso**
- **Combinar el trabajo de procedimientos de la información con el trabajo real que produce la información**

3. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Tomado de: udec.cl/dee/?q=node/33.

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas para a las demandas que les impone el entorno a las empresas.

3.1. Niveles de la planificación

Los niveles de la planificación se establecen de acuerdo a los niveles de decisión, tenemos:

1. Planificación estratégica.
2. Planificación táctica.
3. Planificación operacional.

3.2. Etapas de la planificación

Gráfico n° 20: Etapas de la planificación estratégica.



Fuente: Tomado de geocities.ws/idheme7/planificación/t1/plana01.html

3.3. Organigramas

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, entidad o de una actividad. El término también se utiliza para nombrar a la representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso industrial o informático.

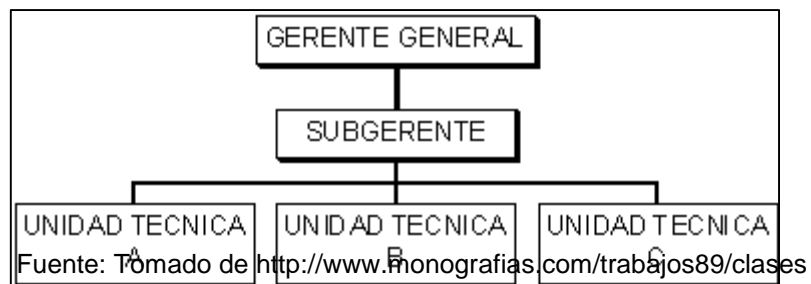
<http://definicion.de/organigrama/#ixzz3SZjms2z9>

3.4. Clases de organigramas

3.4.1. Organización vertical

Representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.

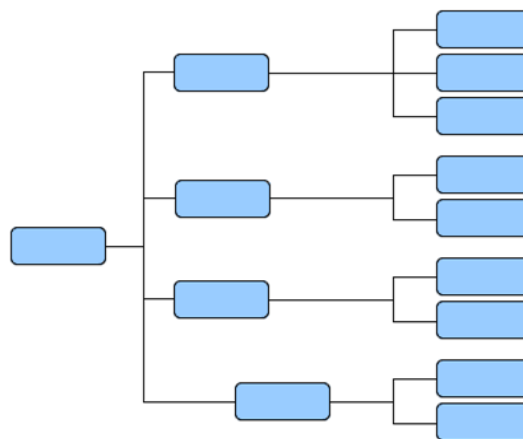
Gráfico n° 21: Organigrama Vertical



3.4.2. Organización horizontal

Representa lo mismo que el organigrama vertical pero en este caso de manera horizontal, de izquierda a derecha.

Gráfico n° 22: Organigrama horizontal



Fuente: Adaptado de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

- **Organización diferenciada por niveles**

Este tipo de organigramas se usa mucho, aquí se puede visualizar la organización en cuanto al nivel en el que se encuentran ubicados todos los puestos, y el nivel de compensación y las personas que los ocupan.

Este organigrama no se utiliza para publicarlo en los tableros de uso popular, porque la información que contiene es confidencial; su uso es exclusivo de la gerencia y sus colaboradores.

- **Organización circular**

Los niveles jerárquicos se representan mediante círculos concéntricos, el círculo del centro es el de mayor autoridad y alrededor los demás círculos que constituyen un nivel de la organización. Este tipo de organización se recomienda para estimular las relaciones humanas y disipar la imagen de subordinación que se tiene en los otros organigramas.

Gráfico n° 23: Organigrama circular



Fuente: Tomado de <http://admon12012umg.blogspot.com/2012/04/organigramas.html>

2.11. Flujogramas

El flujograma también es conocido como diagrama de flujo y en este sentido, representa de manera gráfica de un proceso que puede responder a diferentes ámbitos: programación informática, procesos dentro de una industria, psicología de la cognición o el conocimiento, economía, entre otros. Tomado de Definicion.mx:

<http://definicion.mx/flujogramas/#ixzz3SicXQoVe>

El flujograma nos ayuda a describir paso a paso las operaciones que se llevan a cabo en un proceso o también la perspectiva de una empresa o negocio. Brinda lucidez a las ideas y también se vuelve una herramienta fundamental al momento de contratar otro empleado.

· Importancia de los flujogramas

Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento.

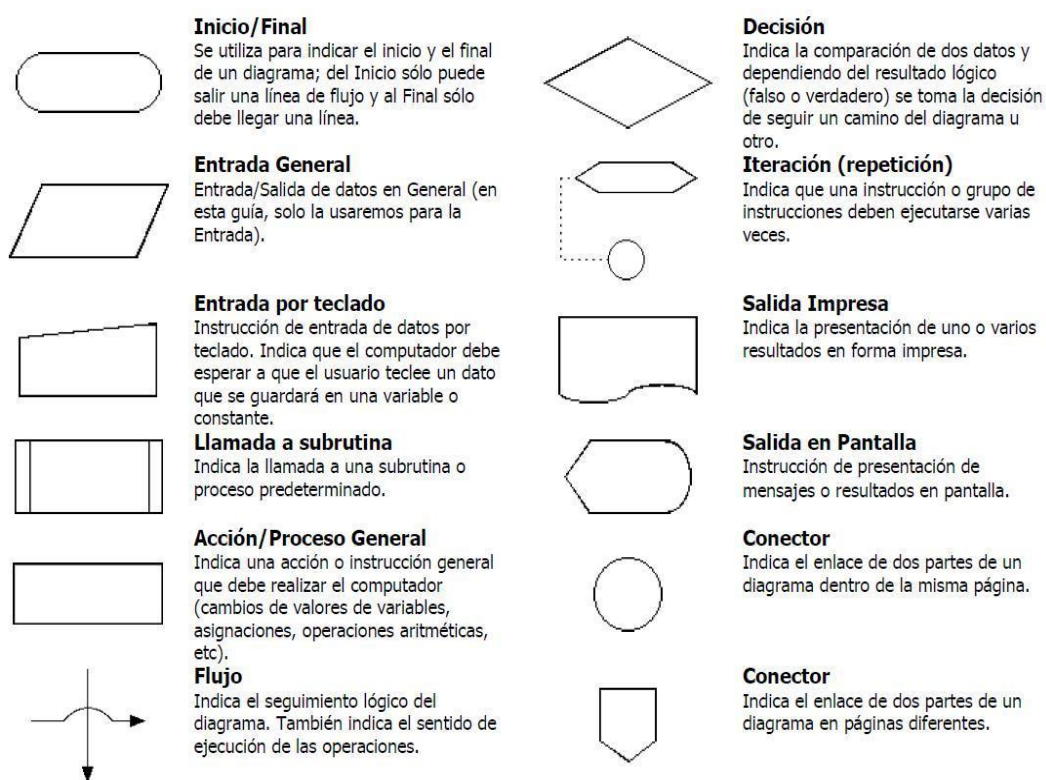
En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas o departamentos (áreas) como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema.

Son importantes los diagramas de flujo en toda organización y departamento, ya que este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

De igual modo estas representaciones geométricas son importantes para el diseñador por que le ayudan en la definición, formulación, análisis y solución del problema. El diagrama de flujo ayuda al análisis a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones de procedimientos incluidos, le ayudara analizar esas etapas, con el fin tanto de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración. Tomado de <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html>

. Simbología

Gráfico n° 24: Simbología para identificación de diagramas de flujo



Fuente: tomado de <http://danielriverossena.blogspot.com/2011/05/simbologia-de-los-flujo-gramas.html>

CAPITULO III

. PROPUESTA ESTRATEGICA

3.1. Descripción

Una vez realizado y concluido el Diagnostico a la empresa Soluciones Agropecuarias podemos argumentar que:

No existen manuales de descripción de puestos

No existe manual de procesos

En este capítulo se plantea la creación de:

3.1.1. Finalidad

Realizar los manuales de descripción de puestos y funciones, manual de procedimientos, cuadro de mando integral, para la empresa Soluciones Agropecuarias, herramientas fundamentales para la administración del talento humano, y recursos.

3.1.2. Objetivos

General

- Desarrollar documentos técnicos que permitan manejar a la empresa Soluciones Agropecuarias de manera efectiva y eficiente dentro de sus recursos.

Específicos

- Describir claramente las labores, responsabilidades y características de cada uno de los puestos de trabajo.
- Tener una guía que sustente la óptima operación y desarrollo de la empresa.
- Diseñar el sistema de indicadores precisos con los objetivos estratégicos; desplegarlos e implantarlos.
- Incentivar al personal sobre las acciones orientadas al éxito dentro del cambio aplicado y crear entendimiento sobre la visión a futuro.

3.1.3. Ámbito de Aplicación

Todos los manuales y herramientas a diseñarse son de uso individual e intransferible para la empresa Soluciones Agropecuarias.

3.2. Propuesta de Manual de Descripción de puestos y funciones para Soluciones Agropecuarias.

3.2.1. Misión

Somos una Empresa dedicada a la comercialización de insumos fitosanitarios y veterinarios de calidad y con responsabilidad ambiental brindando a nuestros clientes, atención integral personalizada y a los precios más bajos del mercado.

3.2.2. Visión

Seremos para 2020 una empresa líder en la venta de productos para el sector agropecuario en la provincia del Carchi, con tecnología de punta y excelente personal capacitado que nos lleven al éxito empresarial.

3.2.3. Objetivos Estratégicos

- Llegar a todo el personal para que tenga conocimiento de la estructura administrativa de la empresa.
- Tener las bases para la contratación de personal
- Ordenar, clasificar e identificar las funciones de los diferentes puestos.
- Establecer en la empresa los requerimientos específicos de conocimiento, destreza, y actitud de cada elemento de competencia.

3.2.4. Principios y valores de la Empresa.

3.2.4.1 Principios

Honestidad.- Brindamos a nuestros clientes soluciones reales basadas en el conocimiento y la experiencia de nuestros empleados,

Solidaridad.- Siempre pensamos en el bienestar de nuestros clientes y en el trato afable.

Respeto.- Siempre trabajamos en el margen de la igualdad para nuestros clientes con educación y formación humana.

Puntualidad.- Todos los días del año estamos a su disposición cumpliendo nuestro horario de trabajo.

Honradez.- Damos soluciones reales brindamos seguridad y confianza en cada paso a nuestros clientes.

3.2.4.2 Valores

Trabajamos en Equipo. - Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

Construimos Confianza.- Cultivamos cada relación con integridad.

Entregamos Calidad.- Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

Valoramos a la Persona.- Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.

Servimos con Pasión.- Nos entregamos en todo lo que hacemos.

Buscamos la Rentabilidad.- Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

3.2.5. Estructura orgánica

Se propone para la empresa una estructura vertical dividida en los siguientes niveles:

- Nivel directivo
- Nivel Operativo

3.2.5.1. Nivel Directivo

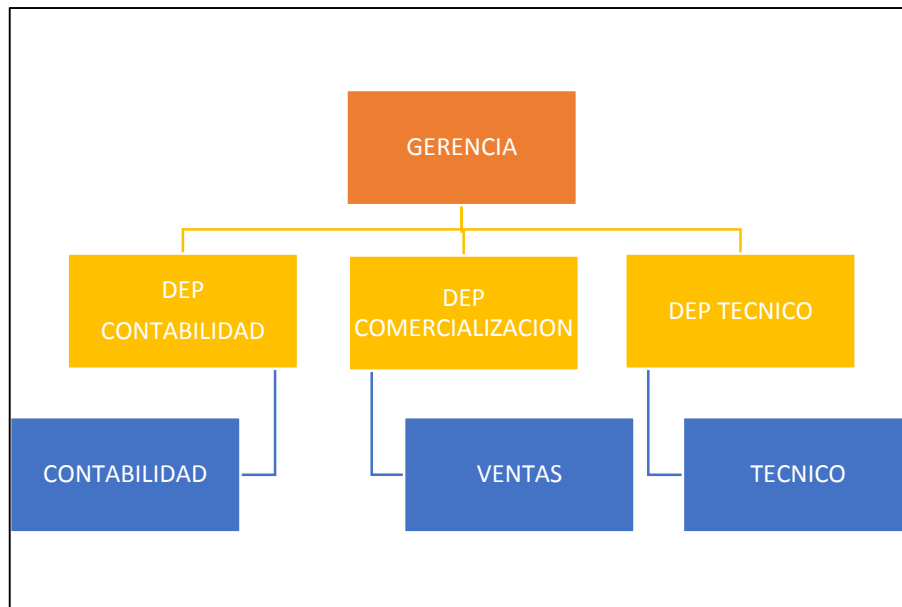
Es el primer nivel jerárquico de la empresa y está conformado por la gerencia de la organización, .las funciones principales son dirigir, crear normas y procedimientos, decretar resoluciones que permitan el mejor desenvolvimiento administrativo y operativo de la empresa para alcanzar objetivos y metas.

3.2.5.2. Nivel operativo

Constituye el nivel más importante de la empresa y es el responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa. Está conformado por el departamento de contabilidad, departamento de comercialización y departamento técnico.

3.2.6. Organigrama Estructural de Soluciones Agropecuarias.

Gráfico n° 25: Organigrama estructural de la empresa Soluciones Agropecuarias



3.2.7. Descripción de puestos y funciones

Cuadro n° 26: Gerente

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: Gerente Nivel: Directivo
Naturaleza del Puesto <ul style="list-style-type: none">• Administrar los procesos de la empresa Soluciones Agropecuarias con apego a estrategias gerenciales de reingeniería.
Funciones Generales <ul style="list-style-type: none">• Implementar una estructura organizativa que contribuya a la comunicación y coordinación de los diferentes equipos de trabajo.• Asignar objetivos a cada equipo de trabajo en función de las necesidades de la organización.• Desarrollar políticas y estrategias gerenciales de comercialización para alcanzar los objetivos propuestos.• Evaluar los resultados comerciales con apego a estándares cualitativos y cuantitativos.
Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none">• Título de Tercer nivel en Administración de Empresas.• Experiencia un año en actividad afines

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

Cuadro n° 27: Jefe departamento de contabilidad

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
Nombre del puesto: Contador
Nivel: Auxiliar
Naturaleza del Puesto <ul style="list-style-type: none">• Administrar las actividades contables de Soluciones Agropecuarias.
Funciones Generales <ul style="list-style-type: none">• Procesar las actividades del proceso contable• Elaborar los estados financieros y su análisis• Presentar al gerente informes sobre la situación financiera.• Gestionar la custodia del archivo de información contable como plan de contingencia en beneficio de la institución.
Requisitos del Cargo <ul style="list-style-type: none">• Título de Tercer nivel en Contabilidad Superior.• Experiencia un año en actividad afines

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Autores

Cuadro n° 28: Técnico Agrícola

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
<p>Nombre del puesto: Técnico Agrícola</p> <p>Nivel: Operativo</p>
<p>Naturaleza del Puesto</p> <ul style="list-style-type: none">• Asesorar a los agricultores de la zona en el diagnóstico de necesidades de las parcelas de siembra y mezcla óptima de fungicidas.
<p>Funciones Generales</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejora la productividad del suelo y conseguir cosechas más abundantes, apoyados en nuevas formas y métodos de producción.• Informa las nuevas técnicas de cultivo y fumigación en los predios agrícolas.• Participa en el desarrollo de proyectos agropecuarios programados por la Institución.• Analizar las actividades sanitarias del área agropecuaria.• Determina costos de producción y la relación con los precios de los principales insumos.• Establece y mantiene un registro y control de las hectáreas de producción agropecuaria (Clientes).• Coordina y supervisa la recolección y preparación de las diversas muestras de agua, suelo, vegetal y animal, con la finalidad de precautelar el medio ambiente.

Requisitos del Cargo

- Título de Ingeniero Agrónomo.
- Experiencia un año en actividad afines

Fuente: Investigación Directa Elaborado por: Autores

Cuadro n° 29: Técnico de percha

Nombre del puesto: Técnico de Percha Cajero

Nivel: Operativo

- ΠΕΣΠΟΝΣΑΒΛΕ ΠΟΡ ΛΑ ΡΕΧΕΠΧΙ ΓΥ, ΜΑΝΕΡΟ Ψ ΧΥΣΤΟΔΙΑ ΔΕΛ ΔΙΝΕΡΟ

Adicionalmente es responsable del registro de las operaciones en el sistema y

Realiza además una importante gestión comercial pues se trata del puesto qu

- Abrir el punto de venta en los horarios establecidos.
- Verificar que el fondo de caja esté completo al recibirlo y antes de en
- Recibir o efectivo por concepto de ventas realizadas en la empresa,
- Mantener el cubículo de caja limpio y ordenado.
- Empacar los productos adquiridos por el cliente en bolsas de tamaño
- Cerrar el punto de venta
- Entregar al gerente, la caja de depósito con el efectivo recaudado.
- Participar en la toma física de inventarios periódicos.
- Servir al cliente que solicita atención para la compra de mercadería,

- Concretar la venta de productos
- Colaborar en actividades de traspaso, pedidos y devoluciones de mer
- Colaborar con el acomodo y la adecuada presentación visual de la m

- □□□□□□□□ Ινγενιερο εν Μαρκετινγ
- □□□□□□□□ Εξπειρευχια υν α)ο εν αχτιπιδαδ αφινεσ

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Autores

3.2.8. Manual de procedimientos

3.2.8.1. Introducción

El siguiente manual tiene como finalidad documentar los procesos y procedimientos de la empresa Soluciones Agropecuarias, relacionado con el desarrollo de funciones operativas las cuales están orientadas a alcanzar ahorro de recursos, eficacia y eficiencia.

3.2.8.2. Objetivos

General

Tener una guía específica y de fácil entendimiento que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades que se ejecuten en Soluciones Agropecuarias.

Específicos

- Percibir en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos.
- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo
- Simplificar la responsabilidad por fallas o errores

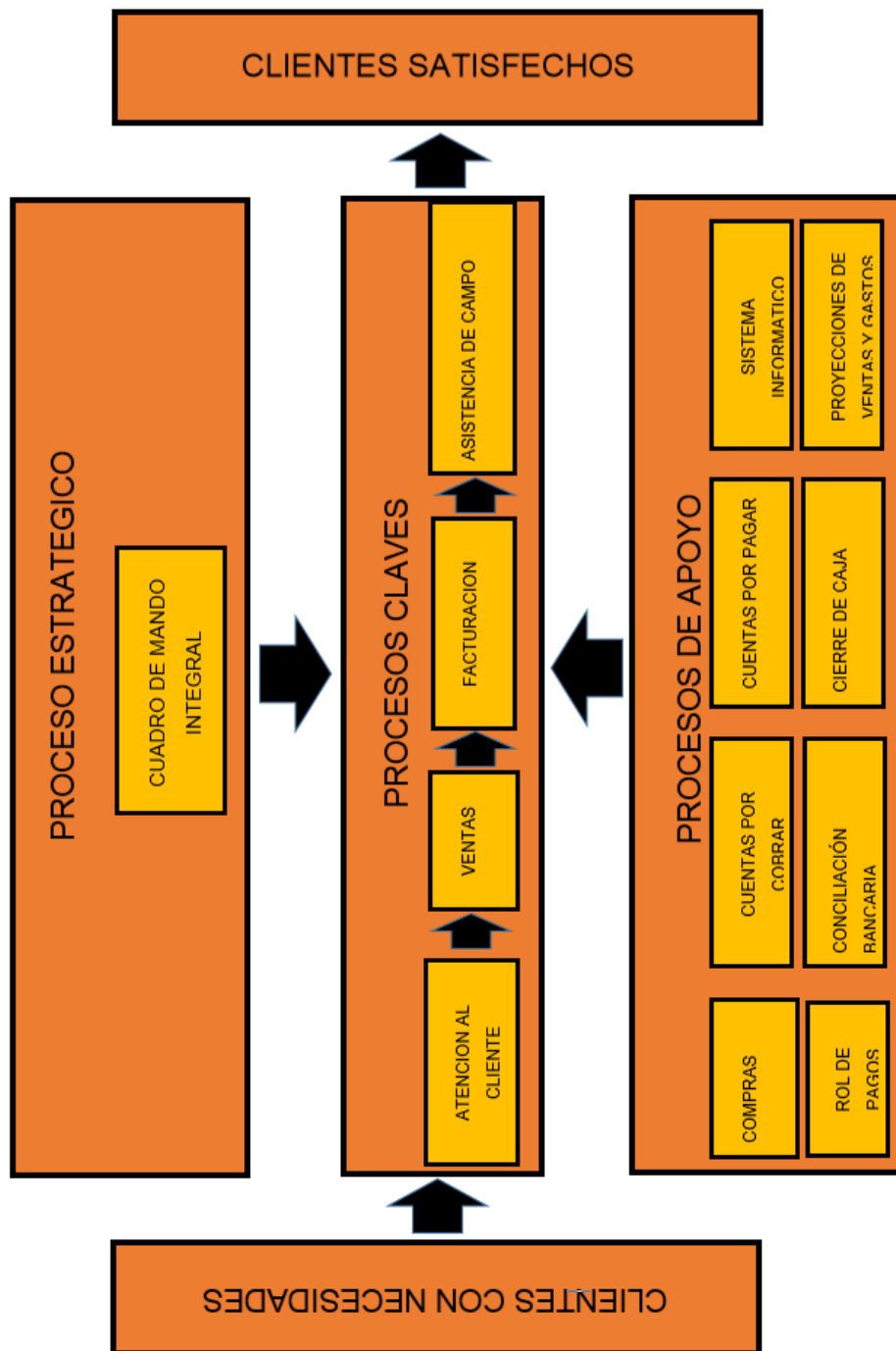
- Reducir costos al aumentar la eficacia y eficiencia general
- Facilitar las labores de control y auditoria

3.2.9. Mapa de procesos

Dentro de la empresa Soluciones Agropecuarias tendremos tres tipos de procesos:

- | | | |
|----|---------------------|--|
| 2. | Proceso clave | Con Contacto directo con el cliente |
| 3. | Proceso Estratégico | Anál Análisis de sociedad de mercado y accionistas |
| 4. | Proceso de apoyo | Prove Proveer de todos los recursos a la organización |

Cuadro n° 30: Mapa de procesos



4.11.1.4. Procesos claves

Proceso de atención al cliente

Cuadro n° 31 : Proceso de atención al cliente

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	Atención al cliente
	Realizar la secuencia y requerimientos para atender al cliente	
3.	ingresa el cliente a las instalaciones de Soluciones Agropecuarias y solicita un producto específico	
4.	El técnico de percha saluda con cordialidad y verifica si existe el producto	
5.	Si el producto no existe el técnico de percha sugiere otro producto que tenga las mismas características. si el cliente no acepta la solicitud del técnico de percha termina el proceso	
6.	Si el producto existe, el técnico de percha procede a informar el costo y el cliente decide comprar o no el producto. Si el cliente decide comprar el siguiente paso es la facturación. Si el cliente no compra el producto el técnico de percha pregunta si no necesita otro producto, si la respuesta es negativa el proceso termina.	
7.	Si el cliente solicita otro producto el técnico de percha revisa, si el producto existe el proceso se repite	

Elaborado por: los autores

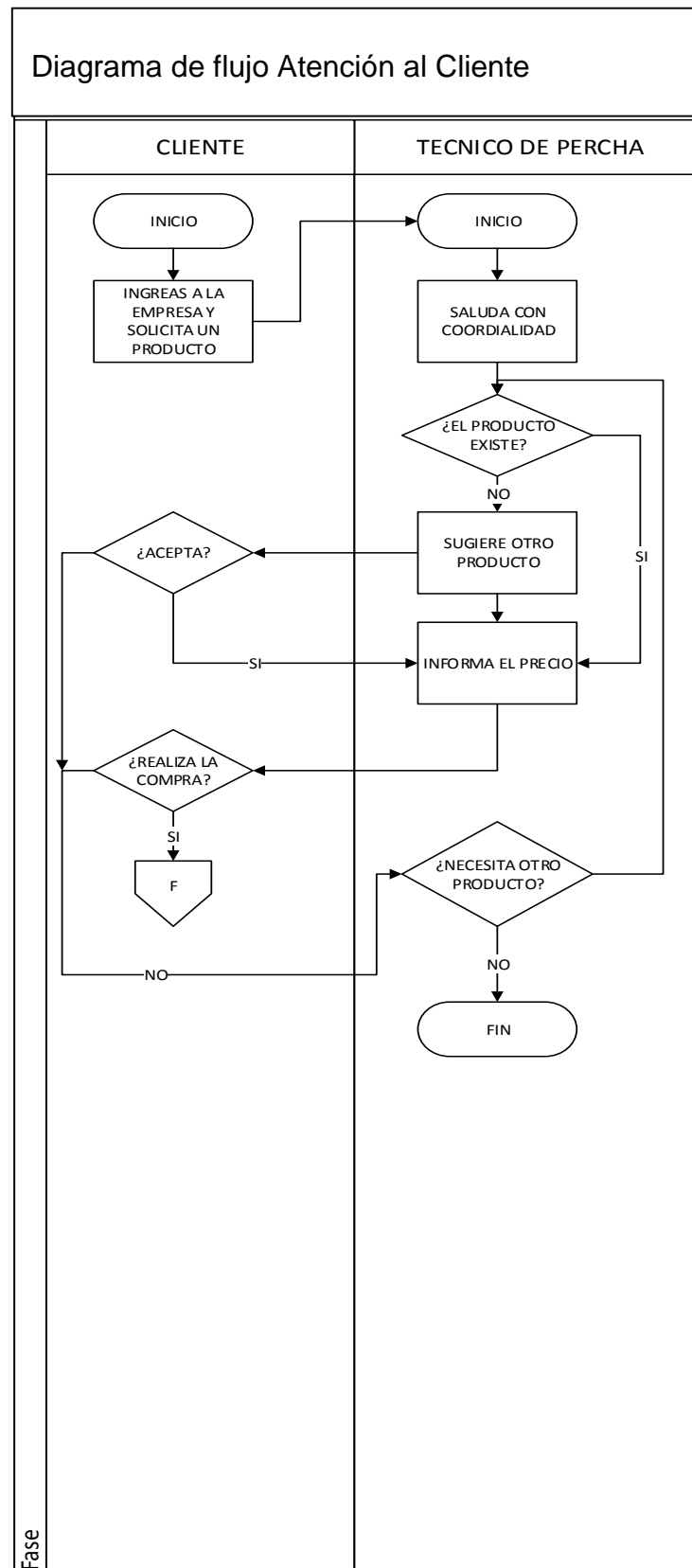


Gráfico n° 26: Atención al cliente

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 32: Proceso facturación

Objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	Facturación
	Realizar la secuencia y requerimientos para la facturación	
	El técnico de percha utiliza el sistema de facturación	
	Imprime la factura, original y copia	
	El cliente y el técnico de percha firman la factura para legalizarla	
	El técnico de percha entrega las facturas e informa que se acerque a realizar el pago en caja	
	El técnico de percha realiza el cobro, pone en la factura del cliente el sello de cancelado y entrega la mercadería	
	El técnico de percha pone la factura en un archivo temporal	

Elaborado por: los autores

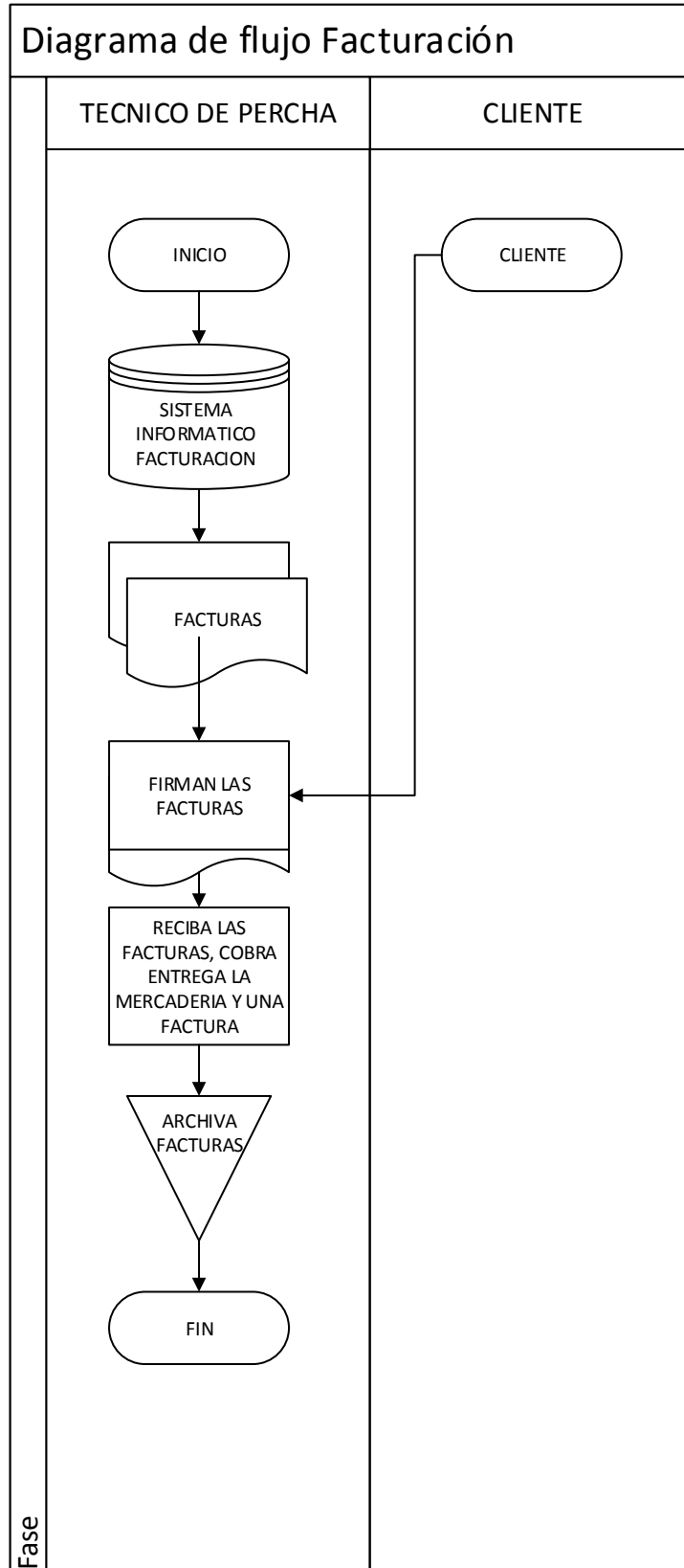


Gráfico n° 27 : Facturación

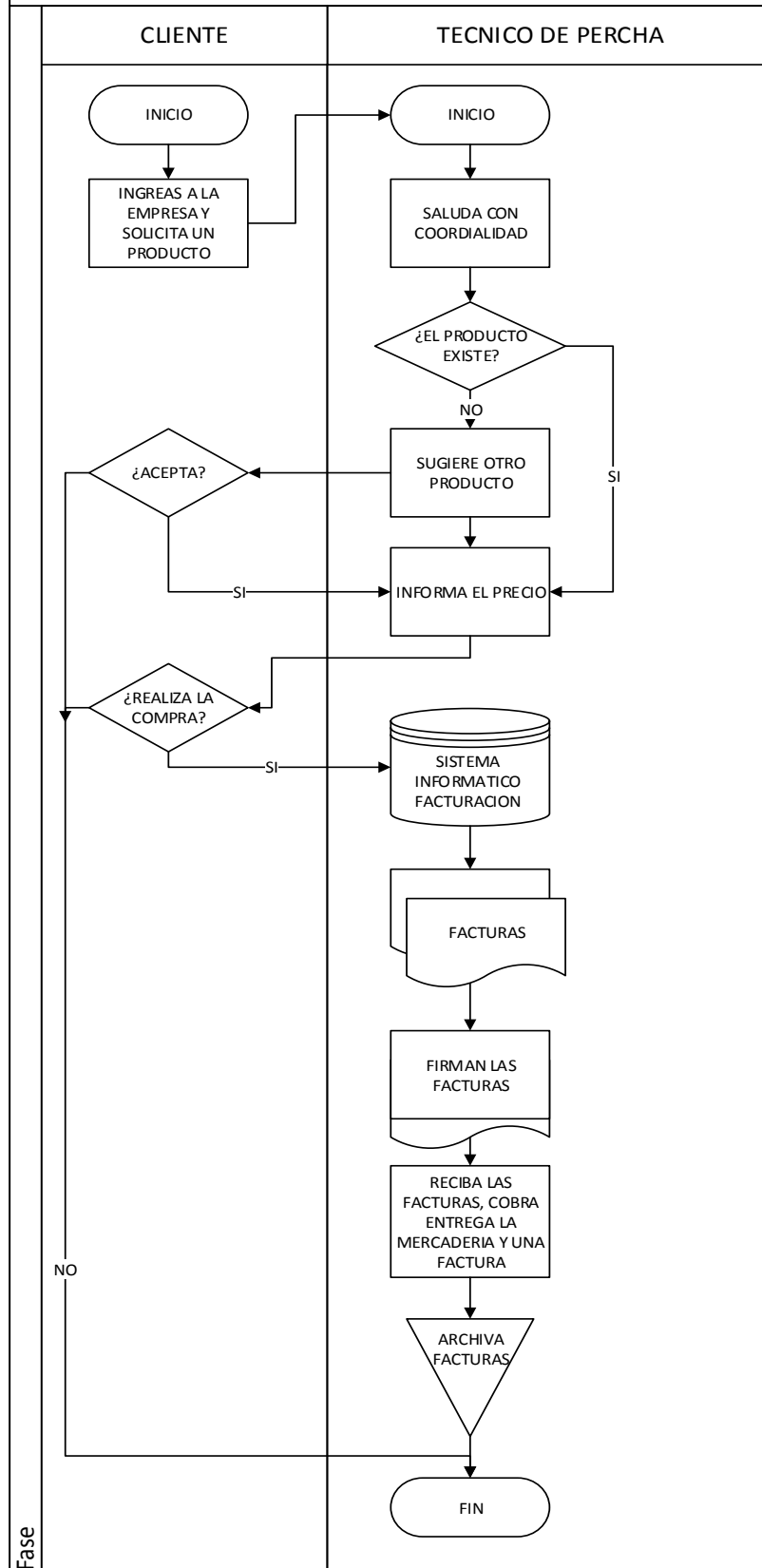
Elaborado por: los autores

Cuadro n° 33: Proceso de ventas de contado

Objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	Ventas de contado
	Seguir secuencia y requerimientos para realizar ventas de contado	
-	ingresa el cliente a las instalaciones de Soluciones Agropecuarias y solicita un producto específico	
-	El técnico de percha saluda con cordialidad y verifica si existe el producto	
-	Si el artículo no existe el técnico de percha sugiere otro producto que tenga las mismas características.	
-	Si el cliente no acepta la solicitud del técnico de percha termina el proceso	
-	Si el artículo existe, el técnico de percha procede a informar el costo y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente decide comprar el siguiente paso es la facturación. Si el cliente no compra el producto el técnico de percha pregunta si no necesita otro producto, si la respuesta es negativa el proceso termina.	
-	Si el cliente solicita otro producto el técnico de percha revisa si el producto existe y el proceso se repite	
-	El técnico de percha utiliza el sistema de facturación	
-	Imprime la factura, original y copia	
-	El cliente y el técnico de percha firman la factura para legalizarla	
-	El técnico de percha entrega las facturas e informa que se acerque a realizar el pago en caja	
-	El técnico de percha realiza el cobro, pone en la factura del cliente el sello de cancelado y entrega la mercadería	
-	El técnico de percha pone la factura (copia) en un archivo temporal	

Elaborado por: los autores

Diagrama de flujo Ventas de Contado



Fase

Gráfico n° 28: Ventas de contado

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 34: Proceso de venta a entidades públicas

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	Ventas a entidades publicas
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar ventas a entidades publicas	
	El gerente de la empresa recibe a través de e-mail una invitación para participar en una licitación publica	
	Analiza y decide si participa o no en el concurso	
	Si decide que la empresa no participara termina el proceso	
	Caso contrario efectúa la cotización y la sube al portal o la empresa que se destine para poder participar. Espera que se publiquen los resultados	
	Si la empresa es adjudicada, el gerente firma el contrato con la empresa publica	
	El técnico de percha emite la factura (original y dos copias) y una acta de entrega recepción de la mercadería (dos copias)	
	El técnico de percha entrega la mercadería y la factura original y una copia del acta entrega recepción. La copia de la factura y del acta entrega recepción debe retenerlas debidamente firmadas por las personas que recibieron los productos	
	El técnico de percha entrega la copia de la factura y acta entrega recepción de mercadería en gerencia	
	El contador archiva la factura y la acta entrega recepción en cuentas por cobrar	

Elaborado por: Los autores

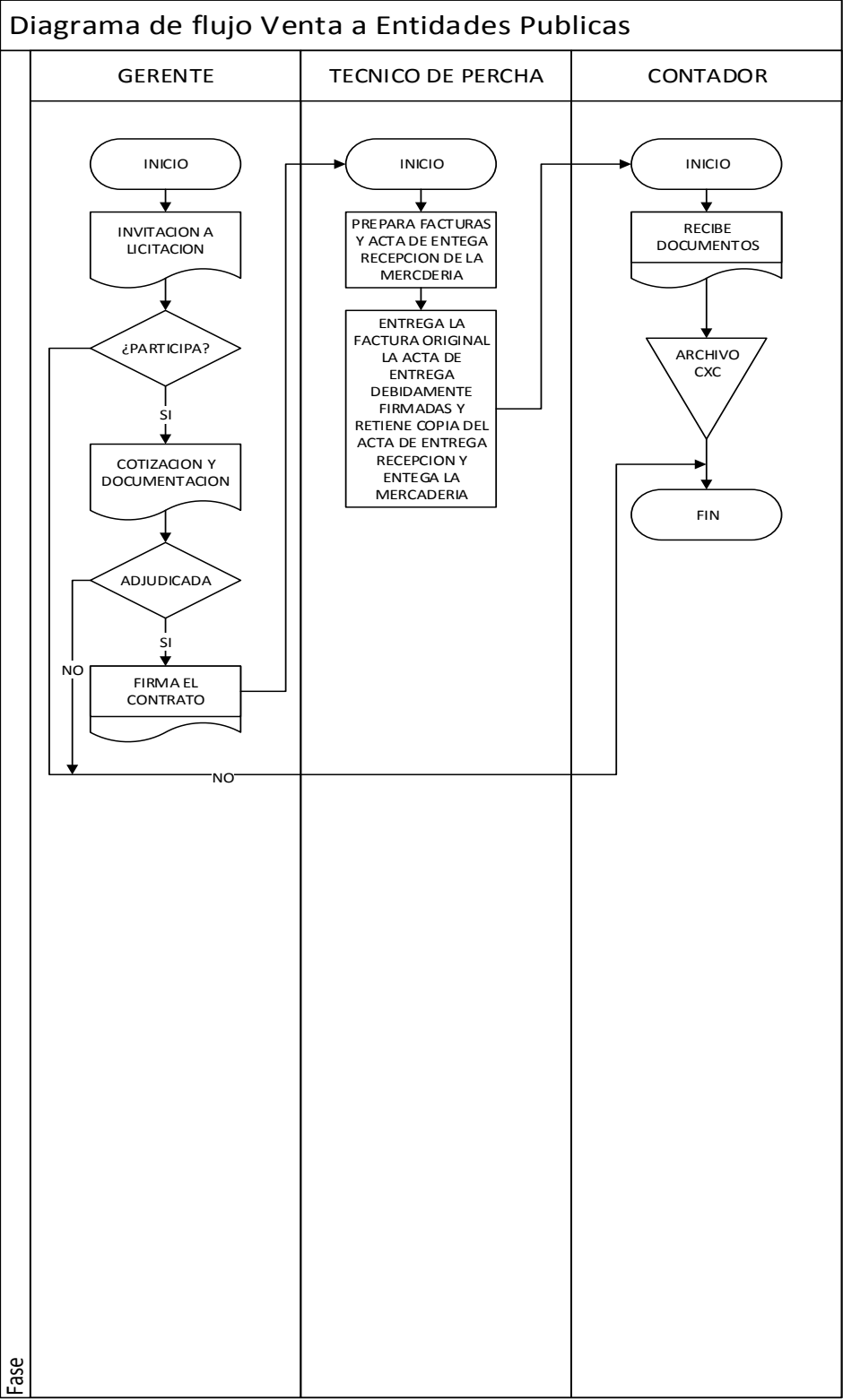


Gráfico n° 29: Venta a entidades Públicas

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 35: Proceso de venta a crédito

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	Ventas a crédito
	Seguir secuencia y requerimientos para realizar ventas a crédito	
	ingresa el cliente a las instalaciones de Soluciones Agropecuarias y solicita un producto específico	
	El técnico de percha saluda con cordialidad y verifica si existe el producto	
	Si el artículo no existe el técnico de percha sugiere otro producto que tenga las mismas características. Si el cliente no acepta la solicitud del técnico de percha termina el proceso	
	Si el artículo existe, el técnico de percha procede a informar el costo y el cliente decide comprar o no el artículo. Si el cliente decide comprar el siguiente paso es la facturación. Si el cliente no compra el producto el técnico de percha pregunta si no necesita otro producto, si la respuesta es negativa el proceso termina.	
	Si el cliente solicita otro producto el técnico de percha revisa si el producto existe y el proceso se repite	
	El técnico de percha utiliza el sistema de facturación y pone la factura a crédito	
	imprime la factura, original y copia	
	El cliente y el técnico de percha firman la factura para legalizarla	
	El técnico de percha entrega las facturas e informa que se acerque a realizar el pago en caja	
	El técnico de percha realiza el cobro, pone en la factura del cliente el sello de cancelado y entrega la mercadería	
	El técnico de percha pone la factura (copia) en un archivo temporal	

Elaborado por: Los autores

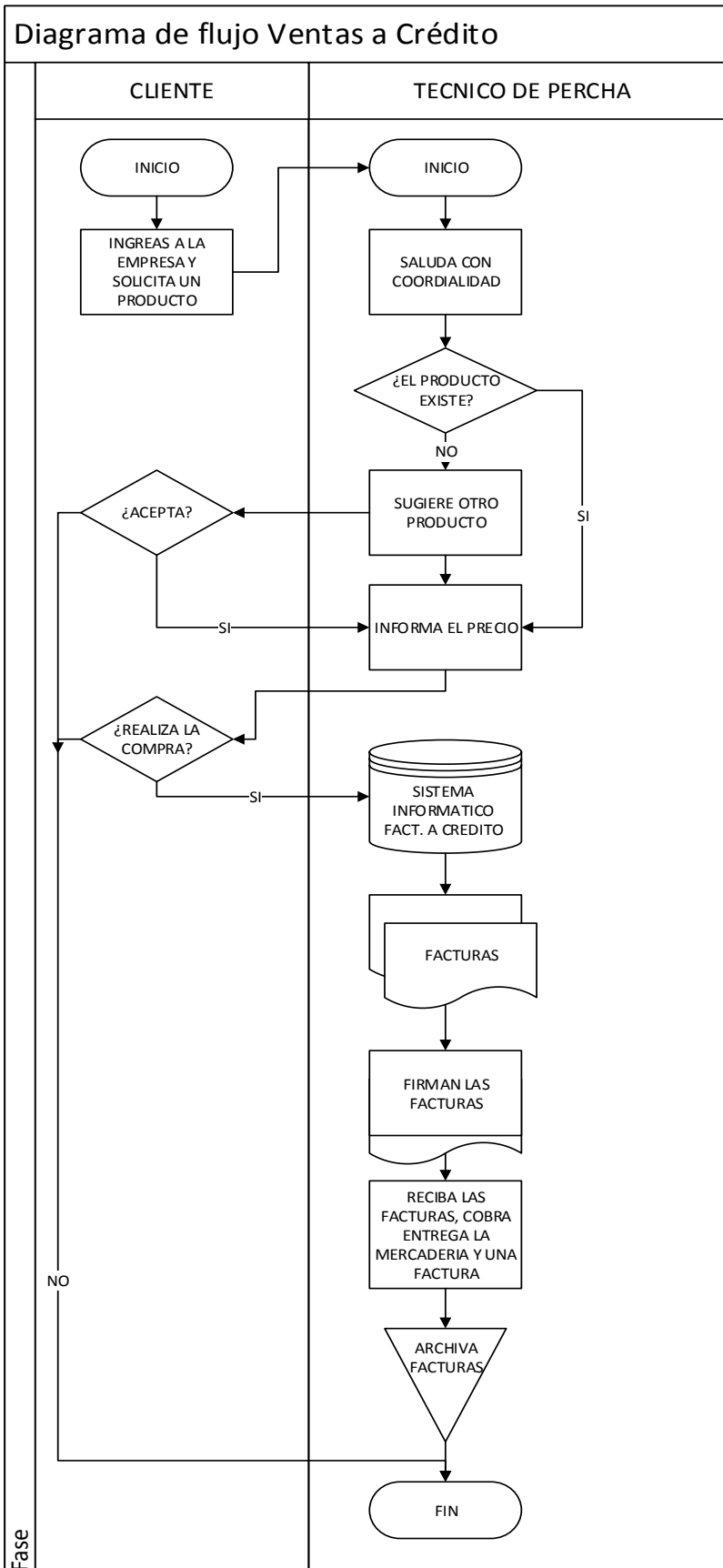


Gráfico n° 30: Ventas a crédito

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 36: Proceso Servicio técnico de campo

Objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Clave
	Nombre del proceso	SERVICIO TECNICO DE CAMPO
	Realizar la secuencia y requerimientos para brindar asesoría técnica de campo	
●	El técnico llega a la propiedad del cliente y pide ser atendido por el mismo	
	El técnico de campo saluda con cordialidad al cliente	
	Si el cliente no requiere el servicio técnico termina el proceso	
	Si el cliente accede al servicio, el técnico de campo examina el cultivo del cliente	
	El técnico de campo llena la hoja de visita técnica con la recomendación	
	El técnico de campo y el cliente firman la hoja de visita técnica (original y copia) con el listado de productos a adquirir en la empresa.	
	El técnico de campo deja la hoja de visita técnica original, retiene la copia de la hoja de visita técnica, archiva el documento en un archivo temporal y termina el proceso.	

Elaborado por: Los autores

Diagrama de flujo Servicio Técnico de Campo

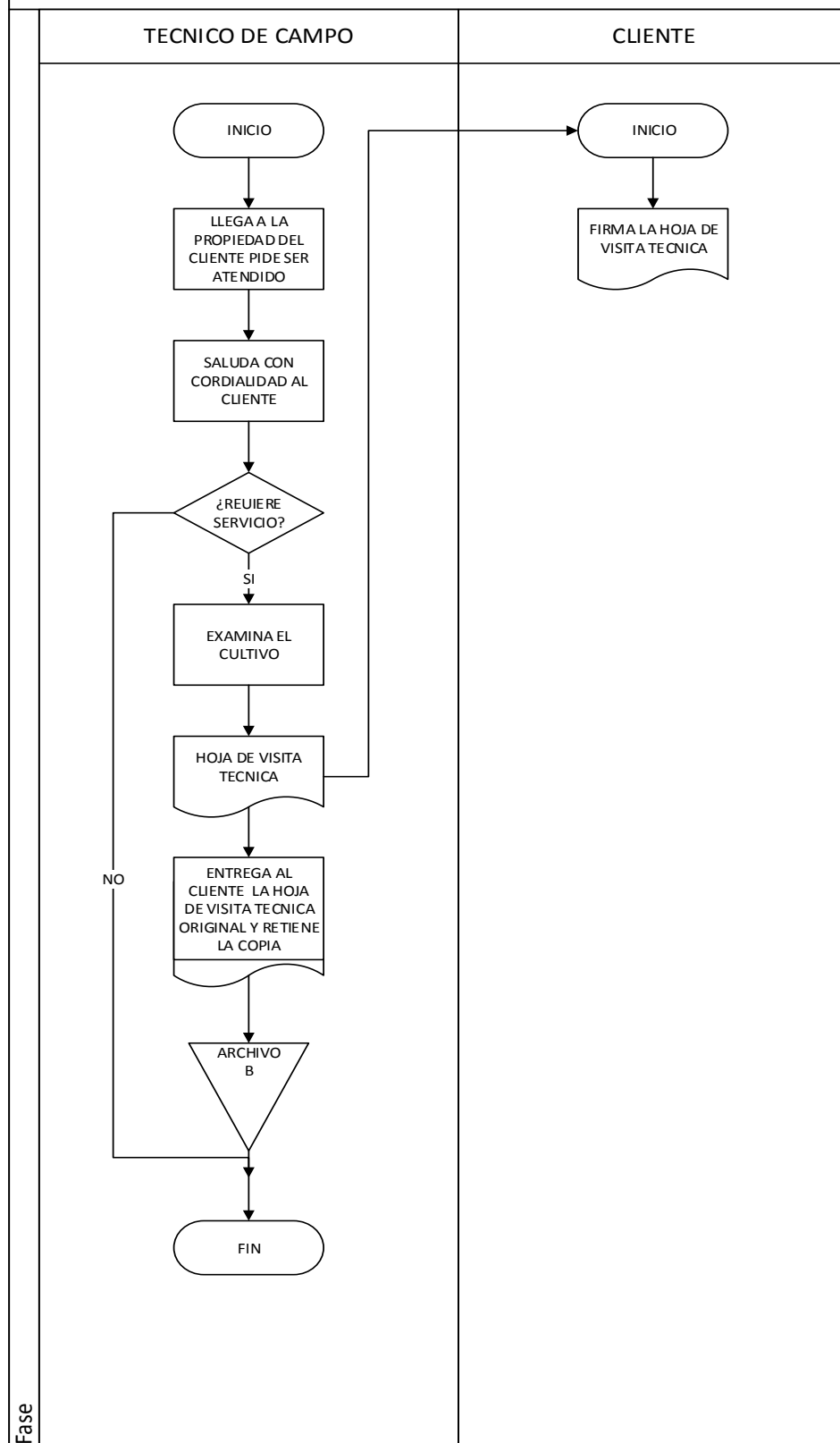


Gráfico n° 31: Servicio Técnico de Campo

Elaborado por: los autores

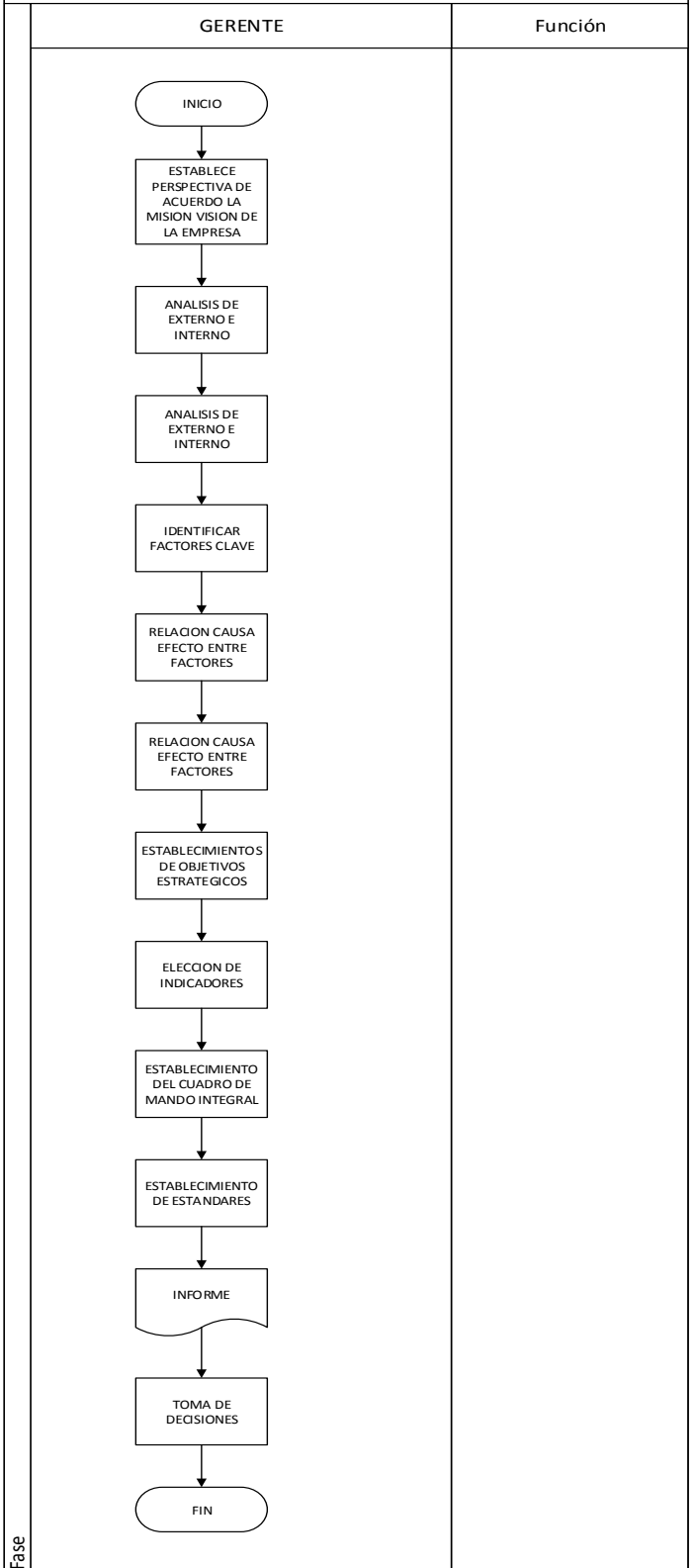
4.11.1.5. Proceso estratégico

Cuadro n° 37: Proceso de elaboración de Cuadro de Mando Integral

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Estratégico
	Nombre del proceso	Elaboración de Cuadro de Mando Integral
	Seguir la secuencia y requerimientos para elaborar el Cuadro de mando integral	
	El gerente establece las perspectivas tomando en cuenta la misión y visión de la empresa Soluciones Agropecuarias	
	Realiza un análisis interno y externo	
	Identifica los Factores - Clave de éxito de la organización	
	Establece las relaciones Efecto-Causa entre los Factores	
	Establece los objetivos estratégicos	
	Elige los indicadores	
	Establece el Cuadro de Mando Integral de forma global	
	Desglosa el Cuadro de Mando Integral e indicadores por unidad, estableciendo estándares	
	El gerente hace el Informe	
	El gerente toma decisiones en base a desviaciones	

Elaborado por: Los autores

Diagrama de Flujo Cuadro de mando Integral



Fase

Gráfico n° 32: Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: los autores

4.11.1.6. Procesos de apoyo

Cuadro n° 38: Proceso de compras a Proveedores

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Apoyo
	Nombre del proceso	Compras a Proveedores
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar compras a proveedores	
	El técnico de percha detecta la necesidad en base al reporte automatizado del sistema, el cual emite alarma en caso de que el stock del producto sea mínimo	
	El técnico de percha elabora listado de requisición de mercadería (original y copia), describe nombre del producto, cantidad, precio última compra y otras especificaciones, lo entrega al gerente	
	El gerente recibe el listado de requisición de mercadería y toma la decisión aprobándola o negándola	
	El gerente escoge de la base de datos, al proveedor del producto y ordena la compra, entrega listado de requisición de mercadería al técnico de percha	
	El técnico de percha recibe la mercadería, verifica la fecha de caducidad y la cantidad del producto de acuerdo al listado de requisición de mercadería y factura del proveedor	
	Acomoda una parte de la mercadería en la bodega y la otra parte despacha al almacén	
	Registra el despacho al almacén, archiva la nota de pedido. Si existe alguna novedad o inconsistencia entre la nota de requisición y la factura del proveedor, registra la novedad y entrega un informe al contador	
	Si no existe inconsistencia entrega la factura al contador	
	El contador recibe la factura, elabora la retención, registra en el sistema la factura, realiza mantenimiento de los artículos y precios, si la factura es de contado entrega la factura y retención al gerente para que realice el pago, si es a crédito archiva en cuentas por pagar conjuntamente con la retención	

El contador recibe el informe de inconsistencia en caso de alguna novedad, informa al proveedor, envía la retención por mail o fax y archiva los documentos.

Elaborado por: Los autores

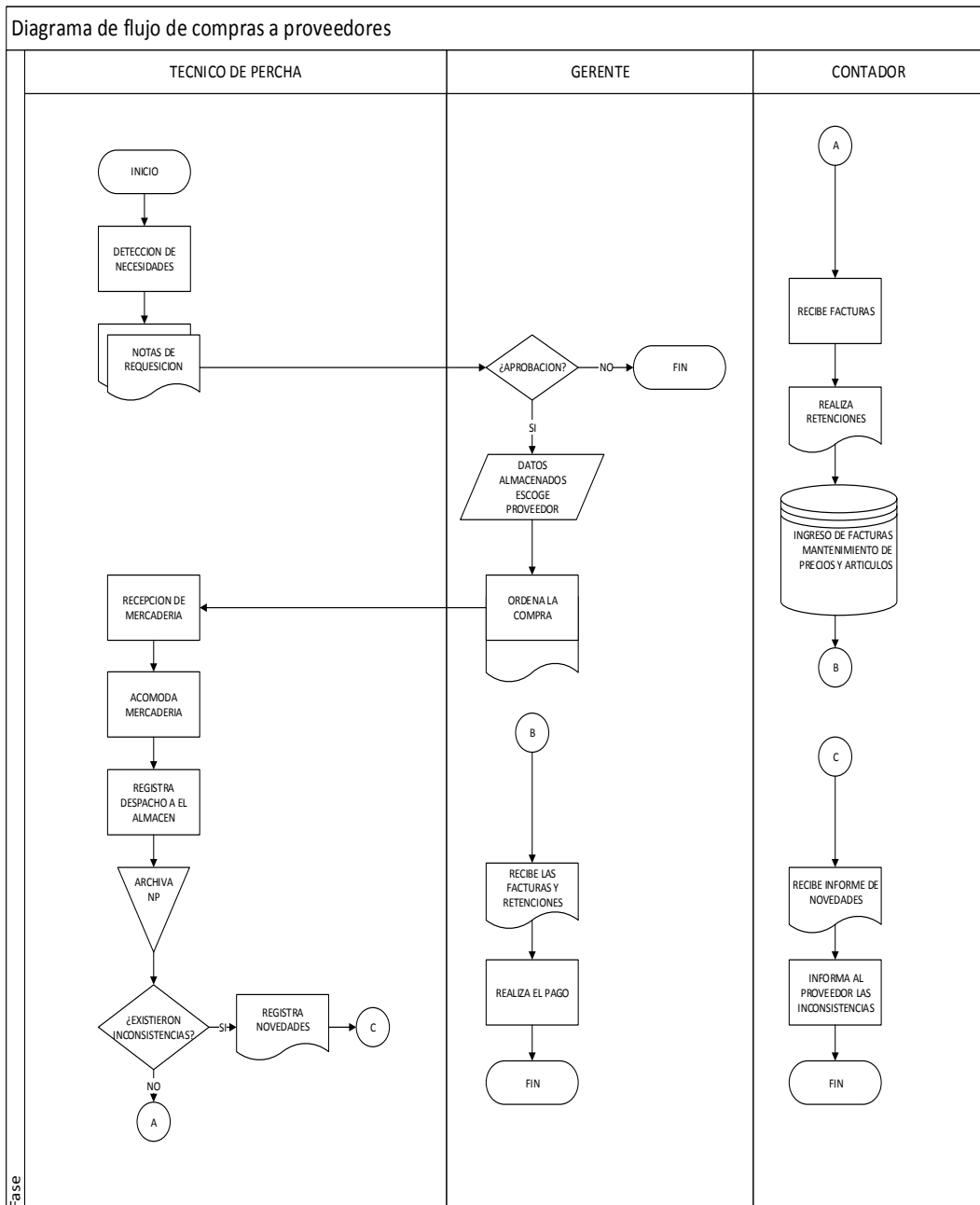


Gráfico n° 33: Compras a proveedores

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 39: Proceso cuentas por cobrar

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Apoyo
	Nombre del proceso	Cuentas por cobrar
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de cuentas por cobrar	
	A fin de mes el contador genera un reporte cartera, se lo entrega al técnico de campo	
	El técnico de campo se comunica con los clientes que se encuentran en el reporte y solicita el pago de las facturas pendientes	
	El cliente tiene dos opciones acercarse a la empresa o solicitar que el técnico de percha pase a recibir el pago	
	si decide realizar el pago personalmente se acerca a las instalaciones de la empresa y realiza el pago con el técnico de percha	
	El técnico de percha ingresa al módulo de cuentas por cobrar y baja la factura del sistema. Elabora el recibo de cobro y lo coloca en un archivo temporal y finaliza el proceso	
	Si el cliente prefiere que el cobro se realice en su domicilio, la empresa envía al técnico de campo a realizar la gestión, cuando regresa a la empresa regresa con entrega los documentos y el dinero o cheque al técnico de percha	
	El técnico de percha realiza el mismo procedimiento que con el cliente que cancela su cuenta en la empresa	

Elaborado por: Los autores

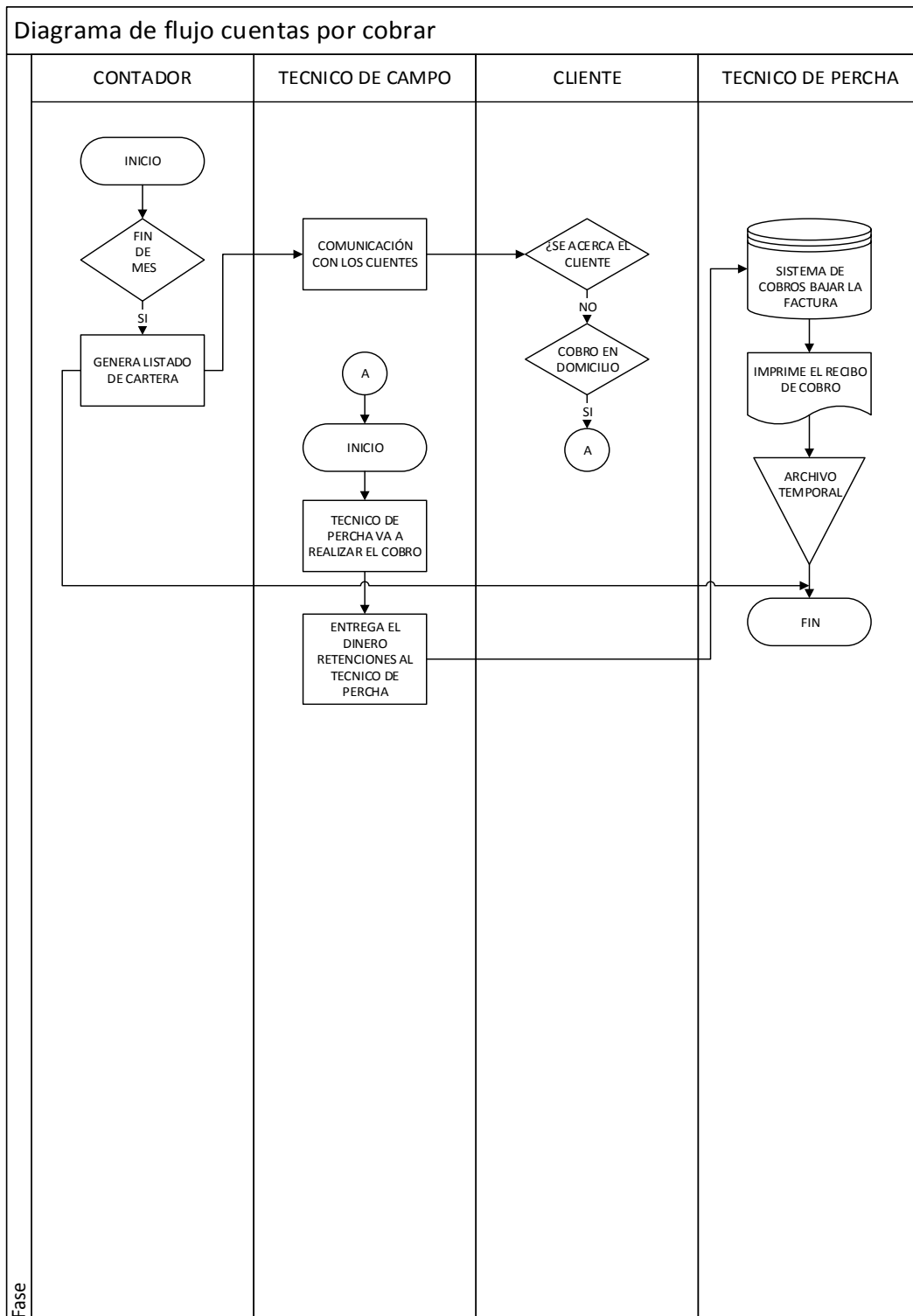


Gráfico n° 34: Cuentas por cobrar

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 40: Proceso de cuentas por pagar

Manual de procedimientos	
objetivo	Tipo de Proceso
	Apoyo
	Nombre del proceso
	Cuentas por pagar
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de cuentas por pagar
	El 25 de cada mes el contador extrae un reporte de cuentas por pagar y planifica los pagos a proveedores de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas
	El contador prepara un reporte de pagos y lo entrega al gerente
	Si el gerente no está de acuerdo con el plan de pagos previsto se elabora nuevamente el reporte tomando en cuenta las observaciones sugeridas.
	Si el gerente está de acuerdo con el plan de pagos; el contador prepara los documentos físicos, revisa las notas de crédito, descuento, baja del sistema la factura, genera comprobante de egreso y cheque. Entrega el comprobante de egreso y cheque al proveedor
	El técnico de percha ingresa al módulo de cuentas por cobrar y baja la factura del sistema. Elabora el recibo de cobro y lo coloca en un archivo temporal y finaliza el proceso
	Si el cliente prefiere que el cobro se realice en su domicilio, la empresa envía al técnico de campo a realizar la gestión, cuando regresa a la empresa regresa con entrega los documentos y el dinero o cheque al técnico de percha
	El proveedor firma el comprobante de egreso, entrega los documentos al contador y los archiva

Elaborado por: Los autores

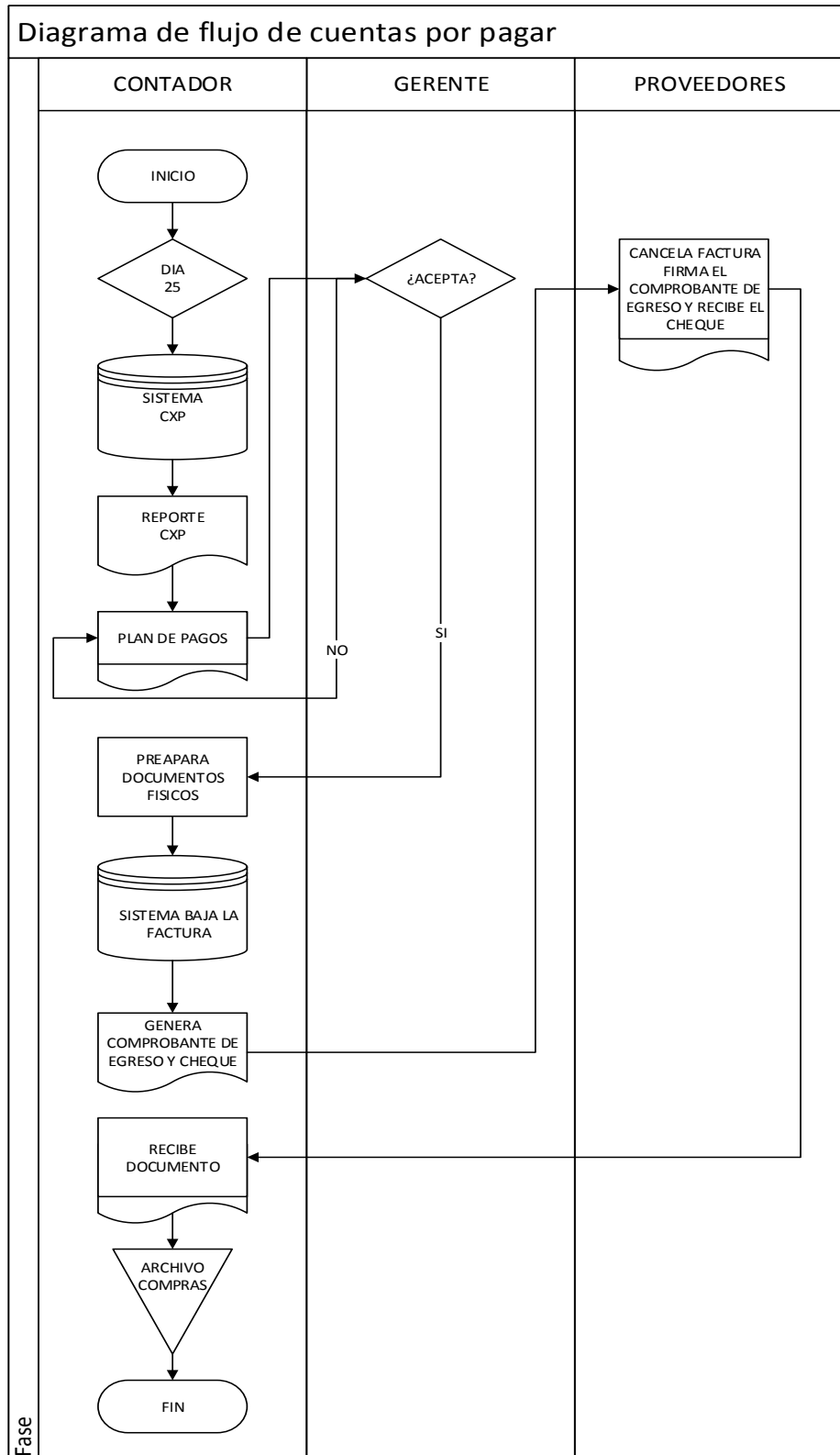


Gráfico n° 35: Cuentas por pagar

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 41: Proceso de conciliación bancaria

Manual de procedimientos		
objetivo	Tipo de Proceso	Apoyo
	Nombre del proceso	Conciliación bancaria
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de conciliación bancaria	
	El técnico de percha recibe los extractos bancarios del mes anterior y son al contador	
	El contador imprime el listado auxiliar de cuentas bancos	
	Realiza una comparación entre los extractos bancarios y el listado de auxiliar de cuentas de bancos se coteja los movimientos reflejados en el auxiliar asentado en el estado de cuentas para detectar las diferencias	
	Si existe diferencia entre el listado impreso y los extracto bancario se coteja los movimientos reflejados en el auxiliar con respecto a los asentados en los estados de cuenta para detectar diferencias	
	Verifica los comprobantes de egreso, revisando cheques , consignaciones, fechas	
	Realiza un cuadro de cheques no pagados y las consignaciones no registradas en el mes	
	Revisa si hay cheques no cobrados por el proveedor, se realiza una relación de cheques y los ajustes en el sistema	
	Toma en cuenta los gastos bancarios y verifica el saldo	
	Si los gastos bancarios son correctos se firma la conciliación, se archiva y termina el proceso. Si los saldos no son iguales se revisa todo el proceso hasta encontrar donde la diferencia	

Elaborado por: Los autores

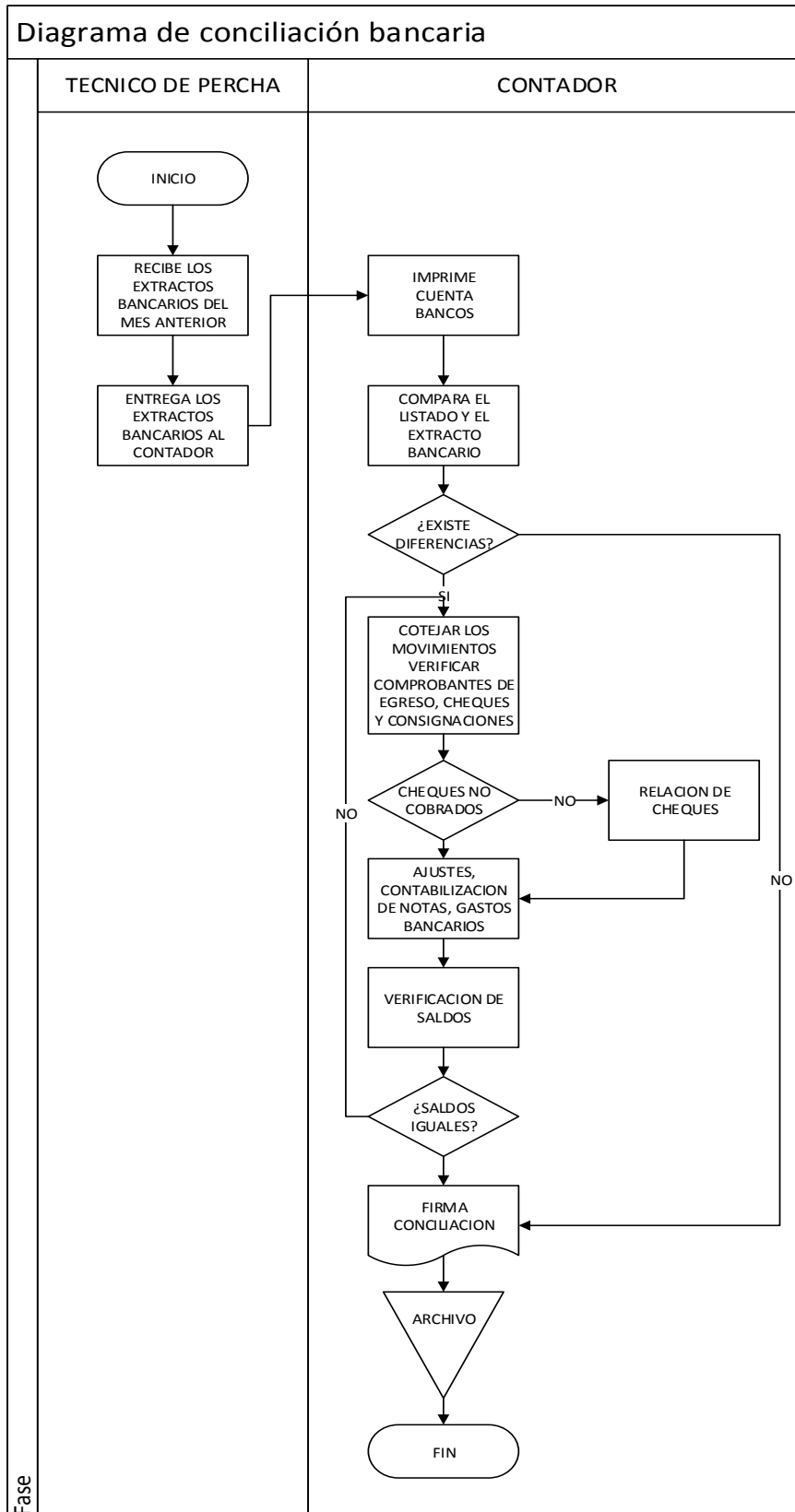


Gráfico n° 36: Conciliación Bancaria

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 42: Proceso rol de pago

Manual de procedimientos	
objetivo	Tipo de Proceso
	Nombre del proceso
	Apoyo
	Rol de pagos
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de rol de pagos
	El contador imprime el reporte de anticipo y notas de venta de cada empleado
	Ingresa al sistema, módulo de nómina, ingresa los datos de acuerdo a los reportes impresos
	Si todos los datos están correctos se imprime el rol de pagos individual (original y copia). Si los datos no están correctos se revisa el ingreso de datos
	El contador imprime los cheques y los entrega a cada empleado con el rol de pagos respectivo, pide al empleado que firme en la copia del rol de pagos
	El contador archiva la copia del rol de pagos firmada y termina el proceso

Elaborado por: Los autores

Diagrama de rol de pagos

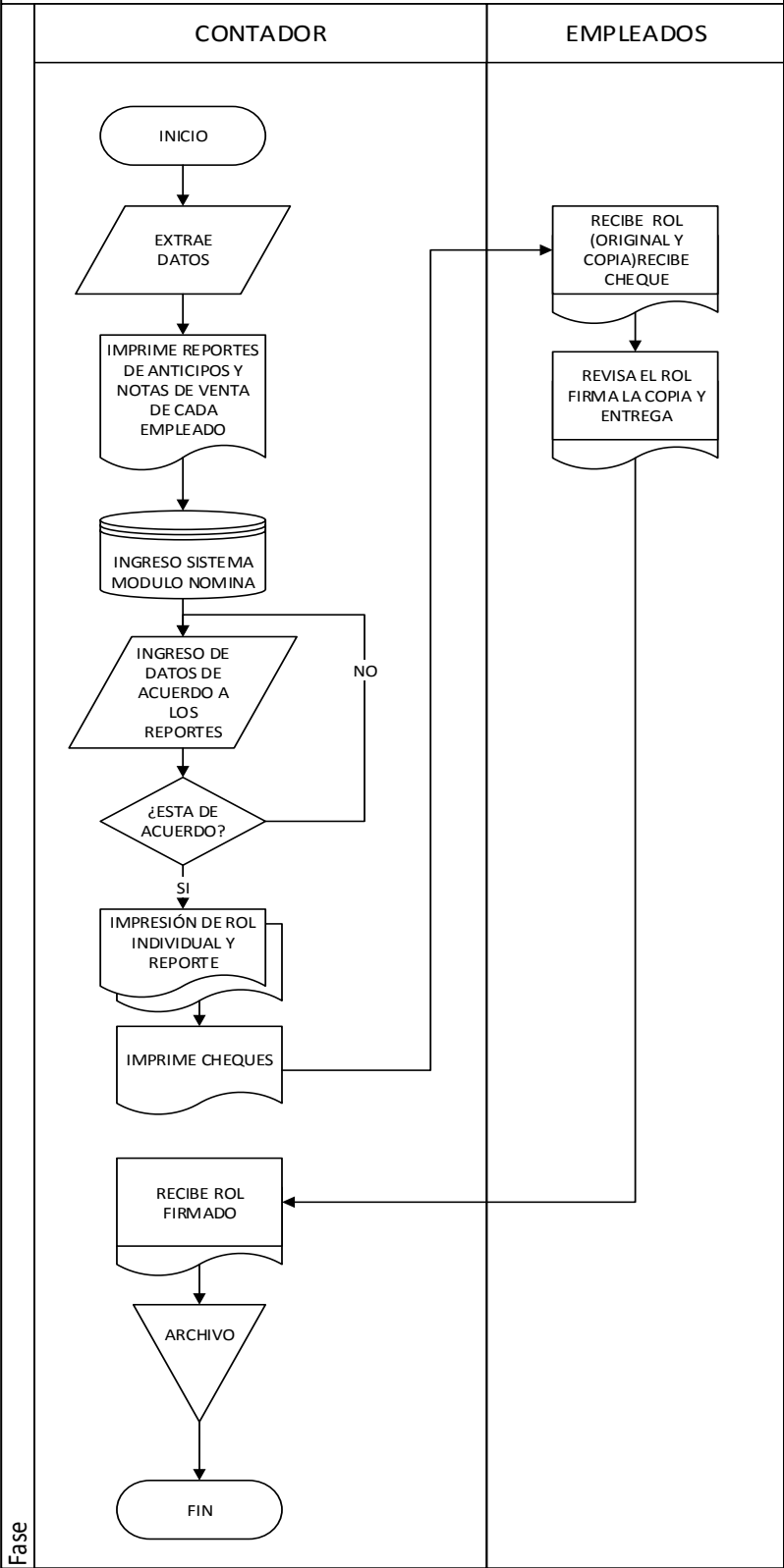


Gráfico n° 37: Rol de pagos

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 43: Proceso cierre de caja

Manual de procedimientos	
objetivo	Tipo de Proceso
	Apoyo
	Nombre del proceso
	Cierre de caja
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de cierre de caja
	Al terminar la jornada diaria de trabajo el técnico de percha cuenta el efectivo, totaliza los cheques. Imprime el cierre de caja
	Entrega al contador el cierre impreso, todos los documentos del día y los valores. Hace firmar un recibo detallado por los valores entregados y lo archiva
	El contador prepara las papeletas de depósito y entrega los valores y las papeletas al gerente. Hace firmar un recibo detallado de lo que entrega
	Revisa el cierre de caja impreso y los documentos, si existe diferencia prepara un informe de faltante o sobrante, ingresa al sistema, realiza los asientos contables
	Archiva todos los documentos

Elaborado por: Los autores

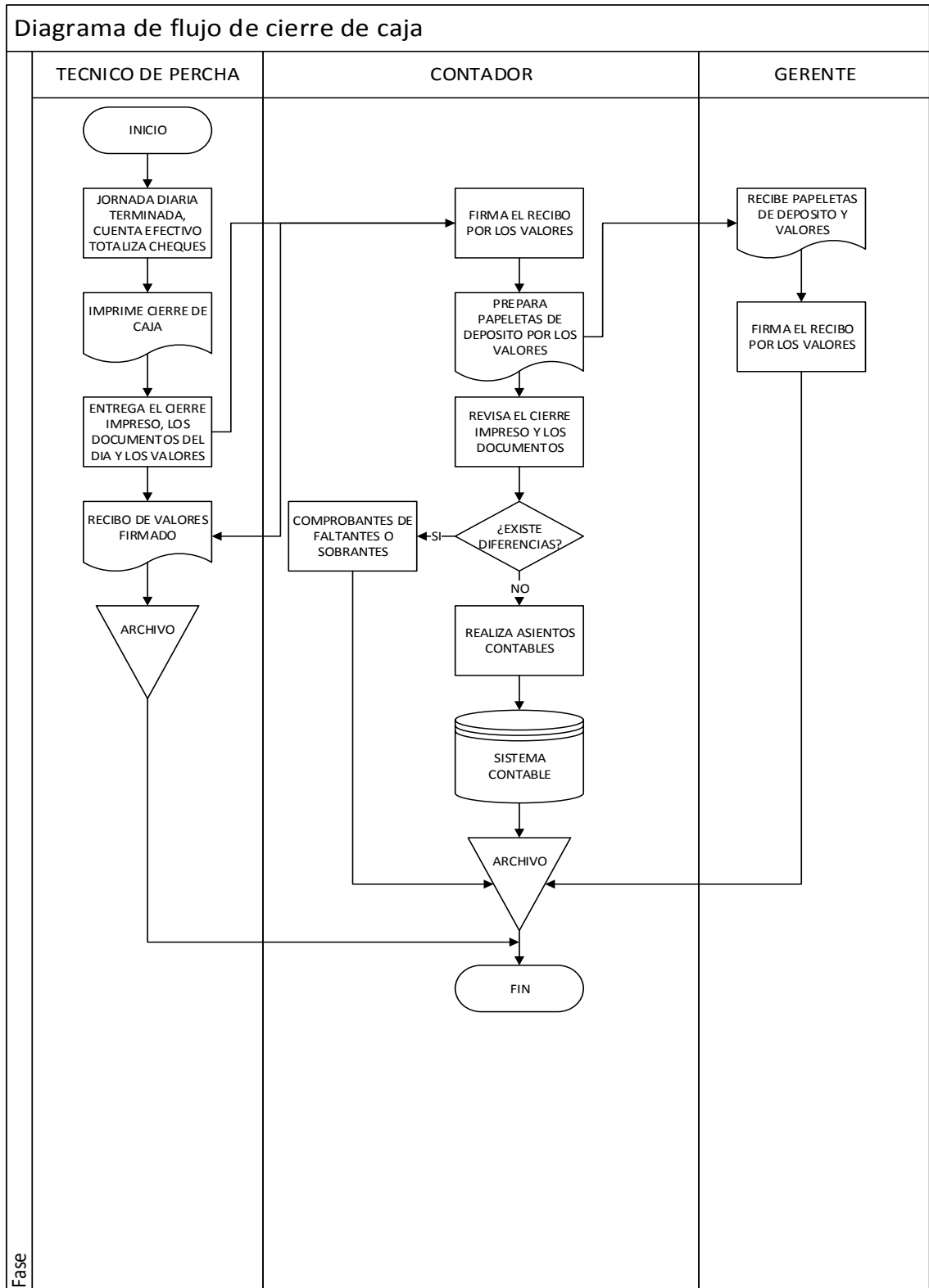


Gráfico n° 38: Cierre de caja

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 44: Proceso elaboración de Estados Financieros

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Apoyo
	Nombre del proceso	Elaboración Estados Financieros
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de elaboración de estados financieros	
-	El contador realiza el reconocimiento de la operación teniendo como soporte documentos fuente	
-	Se realiza la jurnalización de los movimientos o registro inicial	
-	El siguiente paso es realizar la mayorización basado en el libro diario, clasifica valores y obtiene saldos de cuenta	
-	Actualiza y depura saldos, realiza los ajustes necesarios para presentar saldos razonables	
-	valida el cumplimiento de normas y conceptos de general aceptación y lo resume todo en un Balance	
-	Estructuración de informes, Estados Financieros	
-	Presenta los Estados Financieros al gerente para el análisis	

Elaborado por: Los autores

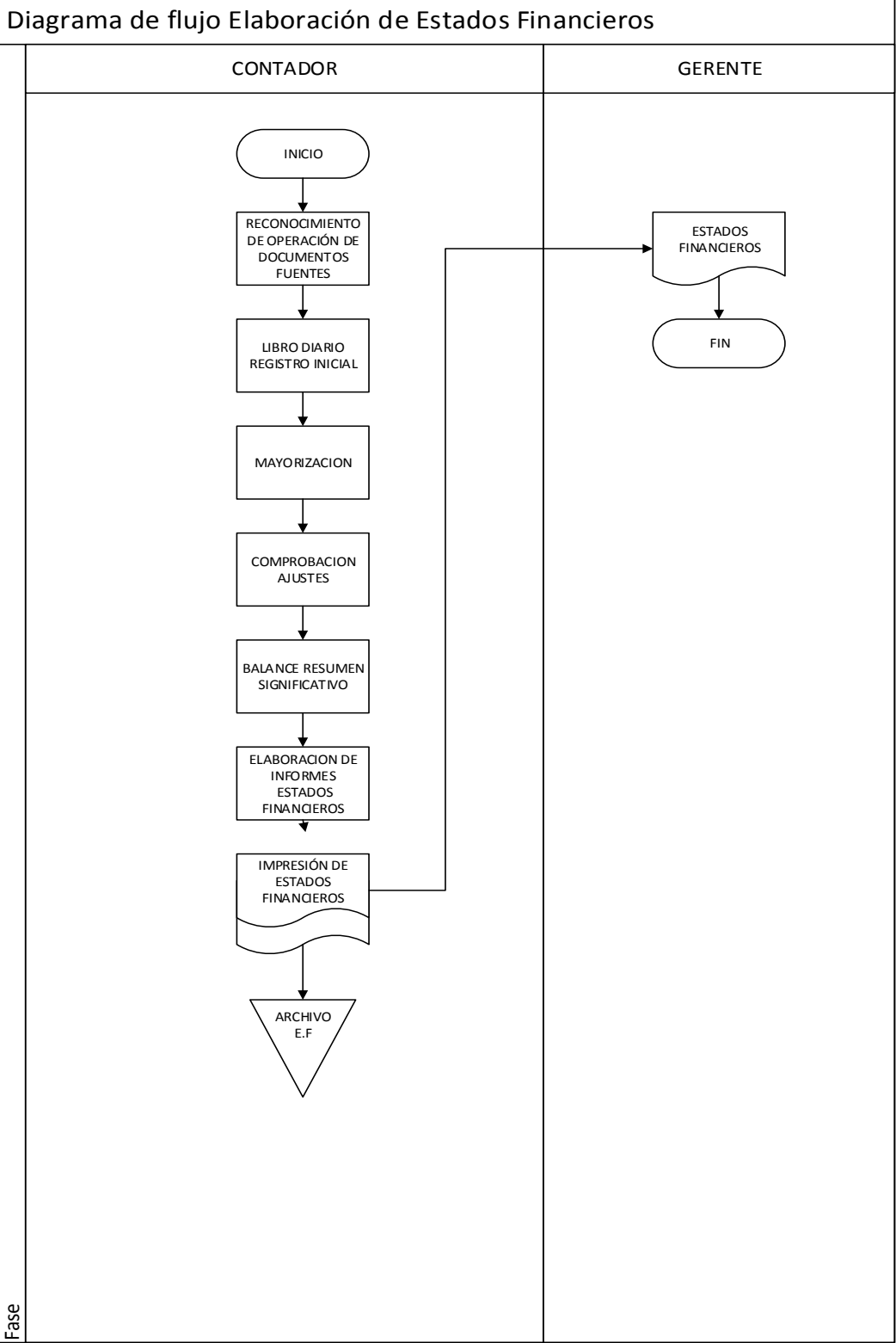


Gráfico n° 39: Elaboración de Estados Financieros

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 45: Proceso elaboración del Presupuesto

objetivo	Manual de procedimientos	
	Tipo de Proceso	Apoyo
	Nombre del proceso	Elaboración del presupuesto
	Seguir la secuencia y requerimientos para realizar el proceso de elaboración del Presupuesto	
-	El contador recibe los presupuestos de todos los departamentos	
-	analiza y verifica la información	
-	Consolida la información	
-	Elabora una simulación del Presupuesto y la entrega al gerente	
-	Si el gerente aprueba la simulación del presupuesto, se imprime y se envía la información a cada departamento	
-	Si el gerente no aprueba la simulación del presupuesto, se elabora otra simulación del presupuesto tomando en cuenta las observaciones del gerente	
-	Presenta los Estados Financieros al gerente para el análisis	

Elaborado por: Los autores

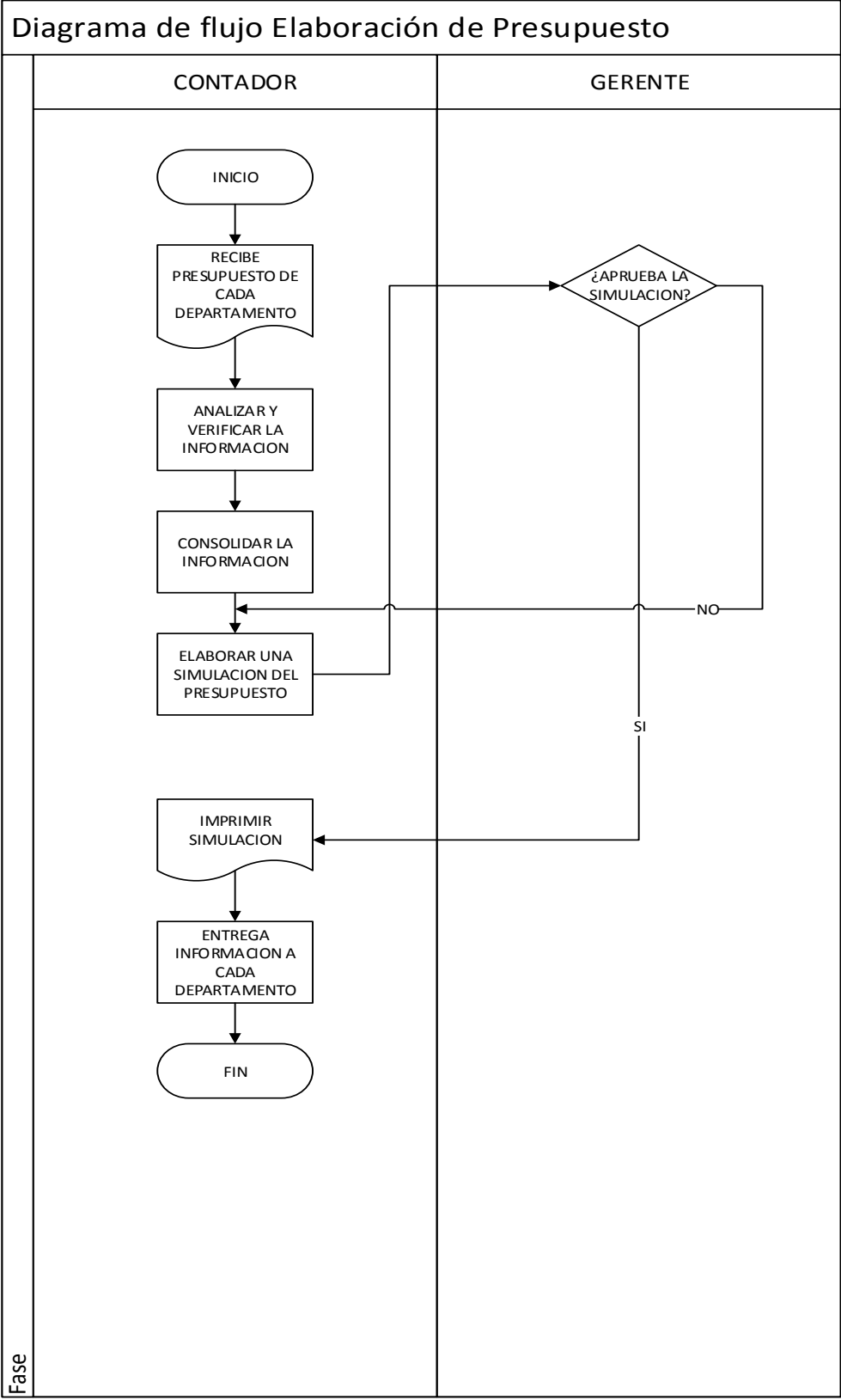


Gráfico n° 40: Elaboración de Presupuesto

Elaborado por: los autores

Cuadro n° 46: Proceso de Proyección de ventas Gastos

Manual de procedimientos	
objetivo	Tipo de Proceso
	Apoyo
	Nombre del proceso
	Proyecciones de Ventas y Gastos
	Seguir la secuencia y requerimientos para la elaboración de proyecciones de ventas y gastos
	El contador recibe las proyección de ventas y gastos del Departamento de comercialización
	El contador recibe las proyecciones de gastos del departamento técnico
	Revisa y analiza toda la información
	Consolida la información
	Elabora un informe de proyecciones y lo entrega al gerente
	Si el gerente después de analizar, aprueba el informe se envía la información a cada departamento
	Si el gerente no aprueba el informe de la proyección. El contador analiza y revisa la información tomando en cuenta las observaciones del gerente

Elaborado por: Los autores

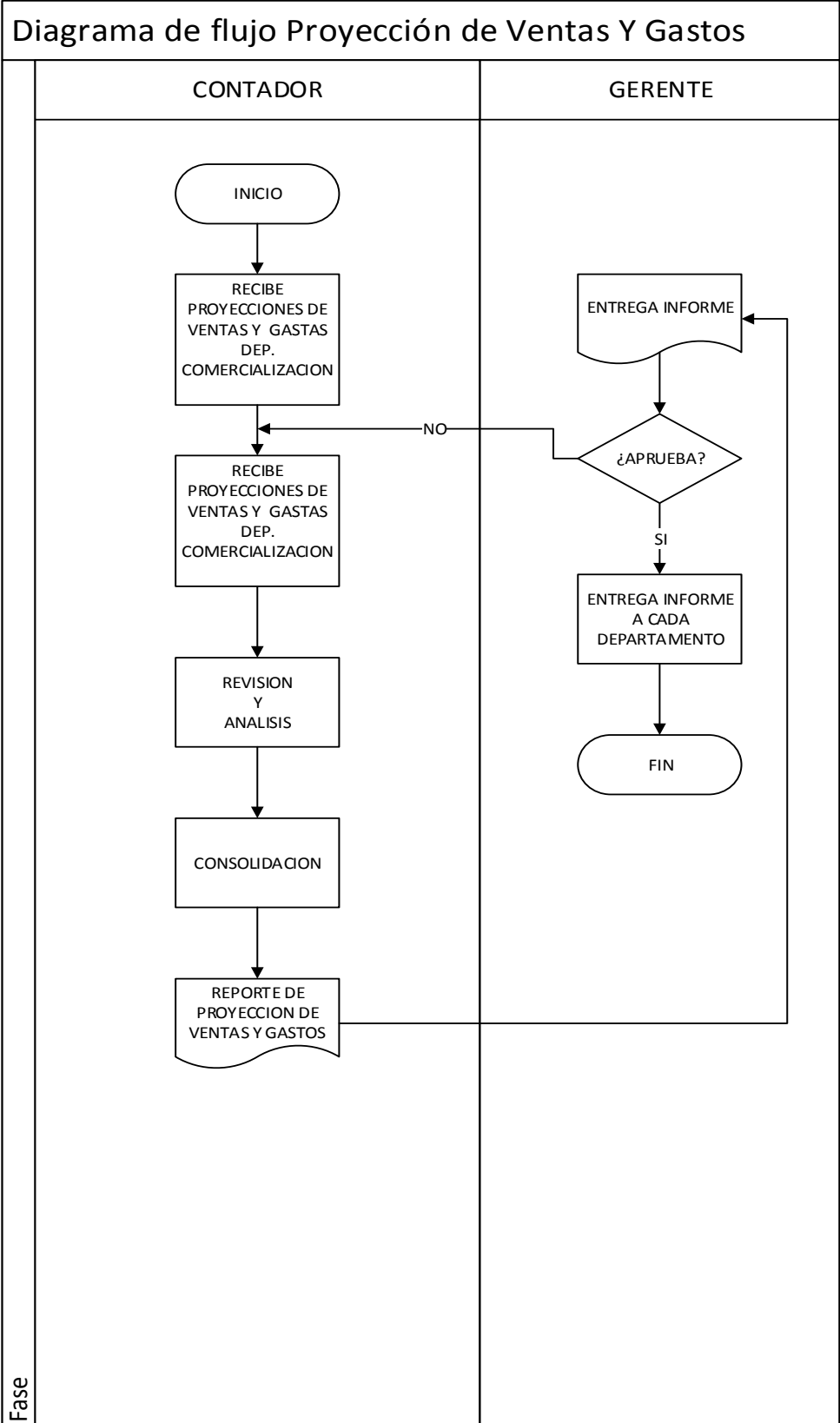


Gráfico n° 41 Proyección de Ventas y Gastos

Elaborado por: los autores

4.11.2. Cuadro de mando integral

4.11.2.4. Introducción

Esta herramienta está diseñada para la empresa Soluciones Agropecuarias para mostrar cuando los empleados alcanzan los resultados definidos en el Plan Estratégicos.

4.11.2.5. Etapas de construcción del cuadro de mando integral.

Paso 1: Formulación de la estrategia

1. **Financiera:** Satisfacer al Propietario de la empresa.
2. **Clientes:** Satisfacer a los clientes.
3. **Procesos internos:** Optimizar los procesos internos
4. **Formación:** Preparar a nuestro personal para el presente y futuro de la empresa acorde a las tecnologías disponibles en el mundo.

Paso 2: Determinación de los objetivos estratégicos

Se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Financiera

5. Aumentar la rentabilidad.

Clientes

1. Satisfacer al cliente.

2. Conseguir nuevos clientes.

Procesos internos

3. Brindar servicios con calidad y eficiencia.

Formación

1. Aumentar la efectividad del personal.
2. Mejorar el ambiente de trabajo.

Paso 3: Identificación de los factores claves y las relaciones causa-efecto.

Cuadro n° 47: Identificación Factores Clave

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ÁREAS CRÍTICAS	FACTORES CLAVE
FINANCIERA	• Aumentar la Rentabilidad	• Financiera	1. Resultados actividad 2. Rentabilidad 3. Ventas 4. Estructura
CLIENTES	1. Satisfacer al Cliente 2. Captar nuevos Clientes.	1. Clientes 2. Marketing	1. Marketing 2. Clientes Satisfechos
PROCESOS INTERNOS	• Prestar servicios con Calidad y Eficiencia	1. Servicios 2. Clientes	1. Eficiencia 2. Tiempo 3. Atención al Cliente
FORMACIÓN	1. Aumentar la efectividad del Personal 2. Mejorar el ambiente de Trabajo	• Recursos Humanos	1. Formación y Capacidades 2. Incentivos 3. Motivación 4. Tecnología

Fuente: Adaptado de Guía de apoyo al Emprendedor como hacer un Cuadro de Mando Integral pág. 26-28 <http://es.slideshare.net/graceilla/cuadro-de-mandointegral-22504696>

Además se analizó las relaciones causa – efecto entre factores llegando a las siguientes conclusiones:

Respecto a la perspectiva de formación se debe considerar que para enfrentar el futuro se debe tener en cuenta dos factores:

1. Una inversión en nuevas tecnologías.
2. Tener empleados más capacitados, junto con una política de incentivos que den lugar a una mayor motivación y satisfacción del personal, generando una eficiente, y eficaz atención al cliente, que se verá reflejado en el aumento de ventas y la rentabilidad.

En cuanto respecta a los procesos internos, es importante señalar que con empleados satisfechos y formados se dará mejor atención al cliente mejorando la eficiencia y eficacia de los procesos, reduciéndose el número de quejas, devoluciones; aumentado directamente el número de ventas y por ende la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a los clientes brindando una buena imagen de la empresa, reforzada con una política de publicidad y excelente atención, obtendremos clientes satisfechos y permanentes.

