



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A
de la ciudad de Huaquillas.

AUTOR:

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas

Previo a la obtención del Grado Académico de:

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Ing. Orly Carvache Franco, Mgs.

GUAYAQUIL – ECUADOR

2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero en marketing, Luis Eduardo Altamirano Plúas, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Orly Carvache Franco, Mgs.

REVISOR

Ing. Diómedes Hernán Rodríguez Villacis, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D

Guayaquil, a los 8 del mes de noviembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Luis Eduardo Altamirano Plúas

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas., previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 8 del mes de noviembre del año 2021

EL AUTOR

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Luis Eduardo Altamirano Plúas

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** titulada: **Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 8 del mes de noviembre del año 2021

EL AUTOR:

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE URKUND

Presentación de Requ... x | Recibidos (665) - bele... x | Perfil Alumnos MAEE... x | Correo: María Belen... x | D116226791 - Tesis Fi... x | Mariela Gardena Cáb... x | +

secure.orkund.com/old/view/110748189-779371-230781#q1bKLvayjY2itVRKs5Mz8tMyOxOzEtOVblyODMwMDC0MDMzN7K0MLEwjQyNjCsBQA=

URKUND

Documento [Tesis Finalizada - Luis Altamirano 18 AGOSTO.docx](#) (D116226791)

Presentado 2021-10-24 16:56 (-05:00)

Presentado por luis.altamirano_p@hotmail.com

Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com

Mensaje RE: 2do Resultado Urkund [Mostrar el mensaje completo](#)

1% de estas 112 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
Fuentes alternativas	https://zonavalue.com/blog/anti-guap/roa-roe-y-roce-diferencias-y-definicion
Fuentes no usadas	

1 Advertencias Reinciar Compartir

87% #1 Activo

Fuente externa: <https://aprendiendocalidadyadr.com/hoja-de-verificacion-o-de-chequeo/> 87%

Hoja de chequeo para identificar la frecuencia con la que ocurre el defecto 24

Hoja de chequeo para determinar la localización de un defecto 24

Flujograma de información 24 Tipos de procesos 25 Procesos operativos o clave 25 Procesos de Soporte 26 Manual de procesos 26 Manual de proceso 26 Mejora continua de Procesos 27 KPI (Key Performance Indicators) 27 Direcciónamiento estratégico 28 Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001 28 Sistema de gestión de calidad (SGC) 29 SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001 29 Utilidad 29 Análisis financiero 30 Análisis vertical 30 Análisis horizontal 30 Indicadores financieros 31 Razón de endeudamiento del activo total 31 Ratios de solvencia 31 Ratios de liquidez 31 Fondo de manobra 31 Retorno sobre Activos (ROA) 32 Rentabilidad Financiera (ROE) 32 Retorno del capital empleado (ROCE) 33 Margen Neto 33 CAPITULO II 34 MARCO REFERENCIAL 34 Relación entre la reingeniería de procesos y la gestión administrativa 34 Reingeniería de procesos en áreas administrativas y comerciales 34 Reingeniería de procesos como herramienta de gestión 36 Reingeniería de procesos como propuesta de mejora 38 CAPITULO III 41 METODOLOGÍA Y RESULTADOS 41 Variables de investigación 41 Tipo de estudio 41 Metodología 41 Etapa 1: Levantamiento de información 42 Etapa 2: Análisis de deficiencias 42 Etapa 3: Elaboración del manual de procesos 43 Técnicas de recopilación de la información 44 Población y muestra 44 Población 44 Muestra 45 Resultados de la investigación 45 Causas y efectos 45 Resultados de la entrevista 46 Resultados de la observación directa 47 Resultados del análisis financiero 48 Principales resultados del estudio de mercado mediante fuentes secundarias 50 CAPITULO IV 57 PROPUESTA 57 Manual de Gestión de ventas 57 Objetivo 57 Alcance 57 Responsabilidades: 57 ? Usuarios 58 Responsable: 58 Requisitos Legales 58 Políticas Internas 59 ? Política de existencias 59 ? Política de precios y descuentos 59 ? Política de crédito 59 ? Política de ventas 60 Diagrama de Flujo del proceso de ventas 60 Figura 10. Flujo de gestión de ventas 60 Desarrollo del procedimiento 61 Indicadores 62 Registros controlados 62 Documentos controlados 63 Validez y gestión de documentos 64 Manual gestión de compras 65 Objetivo 65

10:49 26/10/2021

DEDICATORIA

A Dios por enseñarme a vivir la vida y saber sacar lo mejor de mí en los tiempos más difíciles

Dedico este trabajo a mi hijo y mi esposa Priscila Cazar, que cada día tengo el amor y apoyo incondicional que se requiere para conquistar metas personales y profesionales.

Lo dedico a mis hermanos Ivan, Juan, Lenin y Kerlllys que son unos profesionales que nunca dejan de sorprenderme, es un orgullo seguir el paso de cada uno de ellos.

Finalmente, a mis padres que de una manera única me enseñaron a cómo salir adelante entre la vida personal y laboral.

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por dar esta excelente maestría, a mi director de proyecto y a mi familia, los pilares fundamentales para el crecimiento de un profesional.

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	XVI
RESUMEN	XVII
ABSTRACT.....	XVIII
Introducción	- 1 -
Antecedentes.....	2
Antecedentes de la reingeniería de procesos.....	4
Antecedentes de los manuales de procesos	6
Objeto de estudio	6
Campo de estudio.....	7
Planteamiento del problema	7
Formulación del problema.....	8
Justificación.....	9
Preguntas de investigación.....	11
Hipótesis.....	12
Objetivos de la investigación.....	12
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
CAPÍTULO I.....	13
Reingeniería de procesos	13
Metodología de la Reingeniería de procesos	13
Eficiencia	13
Eficacia.....	14
Planeación estratégica	14

Mapa de procesos.....	14
Mapa de procesos de calidad	15
Mapa de Procesos ISO 9001.....	15
Proceso	15
Subprocesos	16
Hoshin Kanri.....	16
Calidad Total.....	17
Calidad Básica.....	17
Calidad en el desempeño	17
Calidad excitante	18
Benchmarking	18
Cero Defectos	18
Cirulos de calidad	19
Seis Sigma	19
Histograma	20
Diagrama de Procesos	20
Símbolos.....	20
Tipos de diagramas de procesos	21
Formato Vertical.....	21
Formato Horizontal	21
Formato panorámico	21
Formato arquitectónico.....	21
Estratificación	21
Diagrama de Pareto.....	22
Diagrama de Dispersión	22

Diagrama Causa-Efecto	22
Hoja de verificación	23
Tipos de hojas de verificación.....	23
Hoja de chequeo con escala de medición	23
Hoja de chequeo para identificar la frecuencia con la que ocurre el defecto	23
Hoja de chequeo para determinar la localización de un defecto.....	24
Flujograma de información	24
Tipos de procesos	24
Procesos estratégicos.....	24
Procesos operativos o clave	25
Procesos de Soporte	25
Manual de procesos	25
Manual	25
Manual de proceso	25
Mejora continua de Procesos.....	26
KPI (Key Performance Indicators).....	26
Direccionamiento estratégico.....	27
Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001.....	28
Sistema de gestión de calidad (SGC)	28
SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001	28
Utilidad	28
Análisis financiero	29
Análisis vertical.....	29
Análisis horizontal	29
Indicadores financieros	30

Razón de endeudamiento del activo total	30
Ratios de liquidez	30
Fondo de maniobra	30
Retorno sobre Activos (ROA).....	31
Rentabilidad Financiera (ROE)	31
Retorno del capital empleado (ROCE)	31
Margen Neto.....	32
CAPÍTULO II	33
MARCO REFERENCIAL.....	33
Relación entre la reingeniería de procesos y la gestión administrativa	33
Reingeniería de procesos en áreas administrativas y comerciales	33
Reingeniería de procesos como herramienta de gestión	35
Reingeniería de procesos como propuesta de mejora	38
CAPÍTULO III.....	40
METODOLOGÍA Y RESULTADOS.....	40
Variables de investigación.....	40
Tipo de estudio	40
Metodología	40
 Etapa 1: Levantamiento de información	41
 Etapa 2: Análisis de deficiencias.....	41
 Etapa 3: Elaboración del manual de procesos.....	42
 Etapa 4: Técnicas de recopilación de la información	42
Población y muestra	43
 Población.....	43
 Muestra	43

Resultados de la investigación	44
Causas y efectos	44
Resultados de la entrevista	44
Resultados de la observación directa	46
Resultados del análisis financiero	47
Principales resultados del estudio de mercado mediante fuentes secundarias	48
CAPÍTULO IV	56
PROPUESTA	56
Manual de Gestión de ventas	56
Objetivo.....	56
Alcance	56
Responsabilidades:.....	56
– Usuarios	57
Responsable:	57
Requisitos Legales	57
Políticas Internas.....	58
– Política de existencias	58
– Política de precios y descuentos.....	58
– Política de crédito	58
– Política de ventas	59
Diagrama de flujo del proceso de ventas	59
Desarrollo del procedimiento.....	59
Indicadores	60
Registros controlados	61
Documentos controlados	61

Validez y gestión de documentos	62
Manual gestión de compras	63
Objetivo	63
Alcance.....	63
Responsabilidades.....	63
Usuarios	64
Responsable	64
Requisitos legales	64
Políticas internas	64
Política de compras	64
Política de cuentas por pagar	65
Política de inventario	65
Diagrama de flujo de la gestión de compras.....	65
Desarrollo del procedimiento.....	65
Indicadores	66
Registros controlados	67
Documentos controlados	67
Validez y gestión de documentos	68
Manual gestión de bodega.....	69
Doble profundidad: Se colocan en dos columnas a productos de alta rotación sin importar el tamaño, tratando de estar cerca de caja o área de despacho.	69
Objetivo	69
Alcance.....	69
Tipo de almacenamiento según local.....	69
Responsabilidades.....	70
Usuarios	71

Responsable	71
Requisitos legales	71
Políticas internas	71
Política de compras	71
Política de control de Bodegas	71
Política baja de inventario.....	72
Política de almacenamiento.....	72
Desarrollo del procedimiento.....	72
Procedimiento de entrada de material a bodega.....	72
Diagrama de flujo de entrada de material a bodega.....	73
Procedimiento despacho de producto	73
Diagrama de flujo de despacho de producto	73
Indicadores	73
Registros controlados	74
Documentos controlados	75
Validez y gestión de documentos	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
Conclusiones:.....	80
Recomendaciones	81
REFERENCIAS.....	82
APÉNDICES	85
Apéndice 1. Análisis situacional de la empresa.....	85
Apéndice 2. Modelo de entrevista.....	86
Apéndice 3. Cronograma de trabajo.....	89
Apéndice 4. Modelo de observación directa	90

Apéndice 5. Flujo de gestión de ventas	91
Apéndice 6. Matriz de atención al cliente	92
Apéndice 7. Flujo gestión de compras.....	93
Apéndice 8. Informe de inventario/ solicitud de bodega	94
Apéndice 9. Flujo de gestión de bodega	95
Apéndice 10. Kardex	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Razones de rentabilidad	47
Tabla 2. Razones de rotación	48
Tabla 3. Desarrollo del proceso de gestión de ventas	59
Tabla 4. Tabla de indicadores para el departamento de ventas	60
Tabla 5. Documentos controlados del departamento de ventas.	61
Tabla 6. Desarrollo del proceso de gestión de compras	65
Tabla 7. Tabla de indicadores para el departamento comercial	66
Tabla 8. Documentos controlados del departamento comercial.....	67
Tabla 9. Desarrollo del proceso de entrada de material	72
Tabla 10. Desarrollo del proceso despacho del producto.....	73
Tabla 11. Indicadores controlados por el departamento de ventas y comercial	73
Tabla 12. Documentos controlados por parte del departamento comercial y administrativo	74

RESUMEN

Este proyecto se direccionó al diseño Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas. Como empresa, ya presenta grandes problemas administrativos y comerciales, por tanto, deben considerarse la aplicación de una reingeniería de procesos y otras modalidades y herramientas de la gestión de calidad (eficiencia, eficacia, justo at tiempo, control integrado, etc.). Mediante observación, entrevistas y pre-estudios del sector nos damos cuenta, que existe un mercado agresivo, en el cual el precio es determinado por quien tienden a bajar sus márgenes de ganancia (valor mínimo de ventas: costo del producto+2% de ganancia). El cliente al ser agricultor, es un consumidor totalmente diferente, odia esperar, la forma de asegurar una compra es mediante una conversación o asesoría que conlleva tiempos de 15 a 30 min. El tiempo de venta es alto, provocando aglomeraciones en el punto de venta, incluso los gerentes deben bajar al sitio para convertirse en otros vendedores. Bajo estas circunstancias los objetivos de la investigación están ligados a una solución efectiva de reingeniería, ya que las falencias administrativas y comerciales de sus integrantes o el diseño estructural no están dando resultados esperados, es aquí donde se hace necesario que esta empresa reestructure su organización. La metodología utilizada es cualitativa inductiva. por lo cual se utilizará entrevistas directas al personal. Los resultados alcanzados se encuentran definidas las actividades, cargos y una estructura orden de mando, el personal labora más de 8 horas, no existe un responsable del área de ventas, una sola persona maneja caja, altos cuellos de botella en atención al cliente, mal ingreso al sistema de la empresa, déficit en el manejo comercial y administrativo.

Palabras claves: Reingeniería de procesos, empresa familiar, procesos comerciales

ABSTRACT

This project was directed to the design Reengineering of processes in the family business of supplies Fronteagri S.A in the city of Huaquillas. As a company, it already presents major administrative and commercial problems, therefore, they should consider the application of process reengineering and other management modalities and tools (efficiency, effectiveness, just in time, integrated control, etc.). Through observation, interviews and pre-studies of the sector we realize that there is an aggressive market, in which the price is determined by those who want to lower their profit margins (minimum sales value: product cost + 2% profit). The client, being a farmer, is a totally different consumer, he hates waiting, the way to ensure a purchase is through a conversation or advice that takes 15 to 30 minutes. The sale time is high, causing crowds at the point of sale, even managers must go down to the site to become other sellers. Under these circumstances, the objectives of the research are linked to an effective reengineering solution, since the administrative and commercial failures of its members or the structural design are not giving expected results, here where it is necessary for this company to restructure its organization. The fluid used is qualitative inductive. for which direct interviews with the personnel will be used. The results achieved are defined the activities, positions and a command structure, the staff works more than 8 hours, there is no person in charge of the sales area, a single person handles cash, high bottlenecks in customer service, bad entry into the company system, deficit in commercial and administrative management.

Key words: Process reengineering, family business, business processes

Introducción

Entre 8 de cada 10 empresas en Ecuador son conformadas por familias que representan el 51% del PIB del país, las cuales aportan diferentes capitales para su formación. En varios casos, nos encontramos con empresas semiformales, es decir, no cuenta con las herramientas y conocimientos necesarios para ser competitivos dentro del mercado. Cuando las empresas empiezan a crecer, el control y la dirección de esta, conlleva a tener pérdidas internas, aumento en costos, malestar laboral, entre otros, por falta de procesos para su giro de negocio.

Este trabajo utiliza la metodología cualitativa en el trabajo fue el uso adecuado de métodos y técnicas de investigación, entre las cuales tenemos la entrevista, la observación y el cuestionario, donde se determinó que si es necesario el rediseño e implementación de un manual de procesos.

La reingeniería de procesos, mediante la implementación de un manual, en el que se describe cada uno de los pasos que se necesita realizar en una operación, sistematizar actividades que implica eliminar aquellas que no son necesarias, buscar la reducción de tiempos para lograr eficacia operativa y crear un ambiente agradable a través de la mejora del servicio; es un paso indispensable en cualquier administración.

El manual de procesos representa un recurso valioso y fundamental el cual debe administrarse de la mejor forma para que el resultado sea productivo.

La reingeniería de procesos tiene como objetivo buscar un modelo óptimo para su organización.

Antecedentes

Antecedentes del sector de la agroindustria en Ecuador

Los antecedentes de la creación de estos insumos que son producto de la aparición de este tipo de empresas comerciales, que iniciaron hacia finales del siglo XIX con una marcada evolución de la agricultura siendo primeramente la agricultura de subsistencia y luego la agricultura comercial. El 80% de los trabajadores de Ecuador se empeña en actividades en recesión, como la agricultura, el comercio y la construcción, dos de cada cinco ecuatorianos se encuentran trabajando en el sector agrícola. En términos interanuales, este sector presentó una variación de 1,3% gracias al desempeño positivo del cultivo de banano, cacao en 0,3% y otros cultivos agrícolas (flores) en 4,3%.

El incremento del 29% en las exportaciones, generado principalmente por las ventas de cacao, banano y mango, contabilizan ganancias de USD FOB 63 millones. De enero a noviembre de 2019, la exportación agropecuaria llegó a los USD FOB 5,943 millones; aumento de algo más del 1 % con relación a similar periodo del año anterior.

Las importaciones descendieron 16% como consecuencia de la compra de torta de soya (USD CIF -2,4 millones). De enero a noviembre de 2019, la importación agropecuaria sumó (USD CIF 2,671 millones), superior en cerca del 2 % con relación similar periodo del año 2018.

Durante noviembre, el banano a pesar de no ser época alta, generó ventas de (USD FOB 245.6 millones), por la compra de países como Estados Unidos, Turquía, China y Unión Europea. Entre otras mercancías destacó la variación interanual de 181 % para granadilla.

De enero a noviembre de 2019, la importación agropecuaria sumó USD (CIF 2,671

millones), superior en cerca del 2 % con relación similar del año 2018. Entre otros productos, la nuez de nogal llegó a los (USD CIF 7.81 millones); el 98 % del fruto seco procede de Chile.

Antecedentes del sector de la agroindustria en El Oro-Huaquillas

En la actualidad en la provincia de El Oro, el 56% (hombres) y 26% (mujeres), presentan un trabajo adecuado. De este porcentaje 45,244 personas tienen como ocupación jornalero o peón. Como agricultores y trabajadores calificados el 11,6% (hombres) y 3,1% (mujeres) de los orenses se dedican a este sector.

La intensidad del proceso de crecimiento que soporta el Cantón Huaquillas, la ubica entre los cantones con mayor población. El mayor porcentaje de la población es inmigrante de primera y segunda generación proveniente básicamente de la Provincia de Loja y de otros cantones de el Oro.

El Sector económico que predomina en el cantón es el Terciario, como actividad primordial es el comercio o comercialización de todo tipo de productos que se desarrolla en el cantón. La ocupación que prima en el Cantón Huaquillas por estar ubicado en zona de frontera es el Comercio, desde los inicios de Huaquillas se ha trabajado en el intercambio comercial, se constituye en un atractivo en el campo del intercambio comercial, básicamente por la variación de precios.

Cabe señalar que por estar en zona de frontera existe la alternativa del intercambio no legalizado de varios productos, por lo que esta cifra es un indicador representativo. En los cultivos transitorios se destacan el maíz duro seco y el arroz. Los cultivos de arroz son los suelos que ocupan grandes cantidades de agroquímicos y fertilizantes.

Ciento quince reses importadas viven en diferentes predios de la provincia de El Oro, como parte del Plan de Repoblamiento Bovino Nacional Para la adquisición de

estas reses, algunos ganaderos beneficiados recibieron un 30% de incentivo del Gobierno Nacional, mediante un crédito de BanEcuador, con un interés del 10% anual, lo que les permite aumentar su productividad y mejorar sus ingresos.

Antecedentes de la reingeniería de procesos

A lo largo de la historia de la revolución industrial, las empresas fueron las primeras en aplicar el fundamento de la reingeniería sin que aún se encuentre definida como tal, pero dada la evolución de la empresa se iba dando cambios importantes que requerían la atención de nuevas herramientas de gestión para alcanzar el éxito deseado.

En realidad, la reingeniería es una necesidad de alta demanda de las empresas estadounidenses en recuperar el espacio cedido en materia de competitividad frente a países como Japón, Corea del Sur y Taiwán si hablamos de puestos. Iniciando en los EEUU bajo los valores de la civilización occidental (Hammer, 1993), a inicio de los 1990 su creación fue formulando un enfoque y técnicas para su práctica. La edición del libro en 1993 "Reengineering the corporation", explicaban que intentaban mejorar el rendimiento de las empresas a sus directivos, analizando de qué forma podían mejorar sus procesos operativos clave o esenciales para lograr el éxito en su gestión.

Posteriormente, en temas tecnológicos en materia de tele-informática se veía avances, juntamente con la robótica y los estudios sobre conceptos de fabricación flexible, han apresurado los métodos de reingeniería e innovación. (pág. 25)

Definitivamente fue en el año 1994 con la publicación de (Hammer), que la historia cambió para las empresas que buscaban de una herramienta que les permita reinventar su acción frente al mercado objetivo, es decir, que culminaron evolucionando con mejores ingresos, mejora en la atención al cliente, se volvieron más eficientes y

consolidaron un mayor posicionamiento en el mercado (expansión de mercado).

En la actualidad, las empresas están en constante cambio, buscando desarrollar estrategias que les permita redimensionar sus operaciones, esto es, la utilización del término gerencial como sinónimo de empresa; por tanto, en la medida que creen que pueden lograrlo lo vienen llevando a cabo y con buenos resultados, especialmente es países donde cuentan con todas las condiciones para implementar procesos de reingeniería.

La reingeniería según (Escobar Pérez, 2004) es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos por eso la reingeniería requiere que los pasos esenciales en los negocios sean vistos desde una vista trans funcional y en base a la satisfacción del consumidor.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos (pág. 537).

La reingeniería implica según (Escobar Pérez, 2004), que la fijación de metas de cambio a gran escala, acompañadas de conocimiento aplicado en el pensamiento creativo y la clave pues es centrarse en estos tres elementos juntos:

- Descubrir las metas a gran escala e innovadoras
- Procurar y desarrollar el conocimiento específico que pueda contribuir al progreso
- Utilizar el pensamiento creativo para generar medidas de acción a fin de alcanzar esas metas.

Antecedentes de los manuales de procesos

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente, fue durante la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica. Sin embargo, puede decirse que los primeros manuales que se dieron en forma rudimentaria surgieron conjuntamente con la cultura de nuestro planeta, pues se pueden y deben considerar como tales el simple hecho de dejar grabados utensilios, piedras, telas, etc., y en las cuales se daba orientación a sus contemporáneos sobre los lugares propicios para la obtención de alimentos o bien sobre los sucesos importantes que acaecían en determinado lugar.

Como consecuencia de la escasez y urgencia, que se tuvo de personal adiestrado durante la segunda guerra mundial, se hizo necesario preparar manuales detallados que resolvían los problemas de adiestramiento, especialmente largas distancias, así como la supervisión de las actividades y aún más, se lograra la uniformidad de la relación de las tareas, que era una de las cosas más importantes en tal acontecimiento.

Como un antecedente especial se cita que, en una encuesta realizada en los Estados Unidos por la década de los años 60, de un total de 500 empresas investigadoras se logró la siguiente información: únicamente 134 empresas estaban en posibilidad de contestar la encuesta, de éstas solo 17 habían editado manuales antes de 1940 y la mitad los elaboraron después de 1952. En esta investigación se notó que las instrucciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales o comerciales.

Objeto de estudio

La empresa familiar Fronteagri S.A., ubicada en la ciudad de Huaquillas, con más de 30 años en el negocio de la comercialización de productos e insumos agrícolas, su facturación anual es alrededor de USD 3.000.000.00 anuales, cuentan con dos locales y tres bodegas.

Campo de estudio

Fronteagri S.A. fue inscrita en el Registro Mercantil como una Sociedad Anónima el día 15 de noviembre de 2016, cuenta con Registro Único de Contribuyentes, Patente Municipal, y de Empresa, su objeto principal es la comercialización de insumos agrícolas. Está inscrita en el Servicio de Rentas Internas como contribuyente obligado a llevar contabilidad, sujeta al pago de impuestos, entre estos: el Impuesto sobre la Renta, régimen general del Impuesto al Valor Agregado.

La estructura organizacional de la empresa Fronteagri S.A., se basa en el sistema lineal o militar, todas las decisiones, actividades o cambios en la empresa radica en una sola persona, quien es responsable de vigilar que el trabajo se realice de forma correcta.

La división del trabajo de la empresa no se encuentra definida está bajo un Gerente General, seguidos por dos gerencias o supervisores, así; Gerente General, encargado del manejo de cuentas y bancos, la gerente comercial, encargada de compras, ventas, bodega y pago a proveedores y un jefe financiero, encargo de llevar la parte contable financiera.

Planteamiento del problema

La estructura organizacional de la empresa Fronteagri S.A., se basa en el sistema lineal o militar, todas las decisiones, actividades o cambios en la empresa radica en una

sola persona, quien es responsable de vigilar que el trabajo se realice de forma correcta.

La división del trabajo de la empresa no se encuentra definida está bajo un Gerente General, seguidos por dos gerencias o supervisores, así; Gerente General, encargado del manejo de cuentas y bancos, la gerente comercial, encargada de compras, ventas, bodega y pago a proveedores y un jefe financiero, encargo de llevar la parte contable financiera.

La falta de liquidez, el manejo inapropiado del sistema contable, la falta de un modelo de servicio óptimo al cliente (cuellos de botella) y la agresiva competencia (guerra de precios) han provocado problemas como: rentabilidad del negocio, incremento en costos, malestar del cliente y empleado (excesos de horas). La preocupación de los dueños por la situación actual, los llevaron a realizar funciones no relacionadas a su cargo, como: ser vendedores, contactar con proveedores, revisar bodega y en muchas ocasiones realizar transporte de productos. La falta de control, políticas y actividades es evidente.

El inventario en el sistema es otro problema dentro de esta empresa, donde no existe una actualización según registro de la venta y menos un control sobre fechas de caducidad para ítems de rotación lenta. En algunos casos por temas promocionales la dueña de la empresa incurre en compras excesivas sin tener un control sobre el piso operativo óptimo y mínimo por ítems, de esa manera se evitaría de futuras pérdidas por productos caducados

Formulación del problema

Los dueños están realizando funciones no relacionadas a sus cargos, la rentabilidad del negocio es muy bajo como para cubrir costos, incremento en los costos de los productos, malestar del cliente y empleado (excesos de horas), la falta de control en todas

los roles o áreas, políticas y actividades, algo que es muy evidente.

Los resultados finales después de tanto trabajo no se evidencian en la rentabilidad del negocio.

Justificación

Tal como lo señala Augusto (2010)

Menciona que toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, debe determinarse su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad (Pag.33)

Fronteagri S.A, como empresa, ya presenta grandes problemas administrativos, operacionales y comerciales, por tanto, deben considerarse la aplicación de una reingeniería de procesos y otras modalidades junto con herramientas de la gestión de calidad (eficiencia, eficacia, justo a tiempo, control integrado, etc.).

Los dueños tienen claro los problemas actuales de su organización, su predisposición es realizarlo de manera urgente por la presión de la competencia y el futuro de la empresa.

Actualmente la empresa vista desde un punto de sistema integral no tiene funcionamiento de sus componentes, disponen de las instalaciones adecuadas, pero no pueden adoptar medidas radicales para mejorar la competitividad comercial de la empresa.

Mediante observación, entrevistas y pre-estudios del sector nos damos cuenta, que existe un mercado agresivo, en el cual el precio es determinante, por quien tienden a bajar sus márgenes de ganancia (valor mínimo de ventas: costo del producto+2% de ganancia).

El cliente al ser agricultor es un consumidor totalmente diferente, odia la espera, la forma de asegurar una compra es mediante una conversación o asesoría que conlleva tiempos de 15 a 30 min.

El tiempo de venta es alto, provocando aglomeraciones en el punto de venta, incluso los gerentes deben bajar al sitio para convertirse en otros vendedores para poder retener a los clientes que están esperando.

La alta administración se enfoca únicamente en la fuerte amenaza que tiene por competidores, que se adueñaron de pequeños segmentos, pero descuidan sus debilidades y esto provoca un gran impacto en la organización, esto no les permite ser eficientes por la existencia de deficiencias de orden administrativa en todas sus líneas de jerarquía, desde; planificación, organización, control de ventas, fallas en contabilidad entre otros.

Mediante este trabajo, brindaremos resultados teóricos que podrán visualizarse en gran escala. La reingeniería es eficiente y eficaz en las pequeñas Pymes, aún sin contar con tecnología sofisticada para automatizar procesos, se puede generar organización y control, creando una nueva cultura administrativa para Fronteagri. La administración de los recursos de una empresa, actividades, políticas, nos brindara un manual fácil de manejar y sobre todo entrega soluciones inmediatas a los problemas percibidos.

Justificamos la investigación desde un punto en el cual creemos que es importante determinar cuáles son las causas que pueden afectar los procesos en general de las empresas Fronteagri S.A, con el fin de entender mejor la problemática y poder sugerir las mejoras necesarias que deban adoptar y lograr posicionamiento en el mercado gracias al correcto accionar de los procesos organizacionales.

Debemos determinar puntualmente de qué manera la inexistencia o la no aplicabilidad de objetivos y metas claras, afectan el rendimiento en la empresa la eficiencia del trabajo y los resultados esperados que no son alentadores; por un

inadecuado y/o falta de un organigrama que establezca claramente las funciones y responsabilidades de cada empleado en la empresa.

Todos estos aspectos antes mencionados actúan directamente sobre el rendimiento de las labores de las empresas y por ende afectan los procesos administrativos y comerciales, que, conllevan a que una empresa se consolide aceptablemente en el mercado, consecuencia de ello la rentabilidad va a ser alta, baja o se mantendrá.

Bajo estas circunstancias los objetivos de la investigación están ligados a una solución efectiva de reingeniería, ya que las falencias administrativas y comerciales de sus integrantes o el diseño estructural no están dando resultados esperados, es aquí donde se hace necesario que esta empresa reestructure su organización.

Preguntas de investigación

1. ¿La reingeniería de procesos, dará soluciones a los problemas comerciales y administrativos presentados por la empresa Fronteagri S.A.?
 - 1.1. ¿Se encuentra definida la estructura organizacional, son claras las actividades, funciones, rangos y políticas de cada miembro de la empresa?
 - 1.2. ¿Los empleados de Fronteagri manejan de forma correcta el sistema contable, ocupan el cien por ciento de la capacidad del sistema?
 - 1.3. ¿Existen cuellos de botella en el punto de atención al cliente?

Hipótesis

¿La reingeniería de procesos, dará soluciones a los problemas comerciales y administrativos presentados por la empresa familiar Fronteagri S.A.?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la incidencia de la reingeniería de procesos en la empresa Fronteagri S.A, en la productividad de la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación bibliográfica sobre reingeniería de procesos, mediante el análisis de fuentes secundarias, para elaborar una correcta reingeniería de procesos.
- Realizar una investigación de campo para determinar si las falencias en los procesos afectan su productividad.
- Elaborar un plan de reingeniería de procesos para la empresa para que la empresa realice su ejecución.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Reingeniería de procesos

Una reingeniería, representa un cambio total para toda organización, como lo menciona (Pomar, 2011) “la reingeniería de procesos es una solución primordial que implica la reinención de los procesos y no su mejora o reestructuración; por lo que puede ser una gran ventaja competitiva para las organizaciones” (pág. 29).

Del mismo modo concuerda (Escobar Pérez, 2004) “la reingeniería debe entenderse como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez” (pág. 538).

Metodología de la Reingeniería de procesos

(Peiró, 2010) afirma:

“Este enfoque metodológico determinado que capte la secuencia de actuaciones más habituales, esto considera que los métodos no son fines en sí mismo, sino herramientas para alcanzar un objetivo, que orienta a la organización y sus actividades hacia los clientes, persiguiendo una máxima eficacia”.

Eficiencia

En parte este significado se puede utilizar en varios contextos, pero dentro de la administración para (Sanchez, 2021) “se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad posible de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismo o menos recursos” (pág. 32).

Eficacia

En términos administrativos y económicos este concepto puede ser muy amplio según (Sanchez, 2021) “Es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones prestablecidas”. Este concepto no debe tener en cuenta los medios empleados para poder alcanzar metas de producción o los resultados que se quiere estimar. En ciertos casos muchas empresas se proponen plantearse fines de eficacia al cumplimiento de sus respectivas obras y proyectos con una limitación de tiempo para dedicar o con objetivos que se vuelven cuantitativos.

Planeación estratégica

Según (Chiavenato, 2016) “Es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales” (pág. 22). Surge como una consecuencia de la intensa competencia que se afronta en los mercados con las diferentes tipos de organizaciones, y como una necesidad de una pequeña relación entre empresas para así tratar de lograr los diferentes objetivos organizacionales planteados por lo tanto para (Chiavenato, 2016) “Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (pág. 22).

Mapa de procesos

Es una representación gráfica, que nos indica de forma clara, cuáles son los procesos necesarios, para el funcionamiento adecuado de la organización.

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos (Torres Alonso, 2014, pág. 18)

Mapa de procesos de calidad

La definición de un mapa de procesos de calidad de una empresa según (Martinez, 2021) “Se refiere a la culminación de la elaboración de una ficha por cada proceso que se identifique dentro de la organización, donde se relacionan los aspectos claves del mismo y los elementos principales que lo conforman” (pág. 1).

Mapa de Procesos ISO 9001

Para (Martinez, 2021) “Es un diagrama que lo sitúa en el lugar que corresponda según la importancia de peso específico y relevancia estratégica dentro del entramado corporativo general, todo esto parte de la norma de calidad ISO 9001” (pág. 2).

Proceso

Entiéndase por proceso al conjunto de entradas, actividades y salidas secuenciales a seguir, con el propósito o cuyo fin es el obtener un resultado específico. Tal como lo señala (Carrasco, 2009):

Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen

tecnología de apoyo y manejan información. (pág. 11)

Por otro lado, menciona (Zaratiegui, 1999):

Se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio-pedidos datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso. (pág. 82)

Subprocesos

(Torres, 1999), describe los subprocesos como:

Dentro de la propia empresa coexisten subsistemas que, mediante la intervención de los procesos, proporcionan productos intermedios a otros subsistemas, generando, por tanto, clientes intermedios. En realidad, se introduce el concepto de subproceso asociado al proceso principal. Por tanto, si el cliente final se ve afectado por la calidad de los procesos de negocio, compuesto de subprocesos, optimizar los subprocesos supone mejorar el proceso principal. (pág. 14)

Hoshin Kanri

Si bien su traducción literal se reduce a Administración por políticas, despliegue de medios para alcanzar los objetivos entre otros según (Peiró, 2010) “Es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno”. Es una disciplina que parte de la idea de que en cualquier

empresa se va enfrentar a fuerzas que orientan en diferentes direcciones, siguiendo un desafío de redirigir hacia un objetivo mismo, esta filosofía es bien difundida a través de empresas japonesas en los años 60 que dieron paso a los principales componentes actuales sobre la Calidad Total.

Calidad Total

Se la puede reconocer también como la excelencia, pero el autor afirma (Chiavenato, 2016) “Se puede definir como una estrategia de gestión de la organización, cuyo objetivo principal es satisfacer de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés”.

Calidad Básica

Según (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

La dinámica de la calidad básica que indica que si algunos requerimientos del cliente no se cumplen causan una gran insatisfacción, pero si son cubiertos no tienen un gran efecto en la satisfacción del cliente, es la razón que este tipo de calidad está implícita en el producto esperado por el cliente (pág. 43).

Calidad en el desempeño

Normalmente nuestros clientes expresaran las necesidades que son

relativas al desempeño cuando ellos preguntan para los autores (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002) “Es conocido como calidad en el desempeño y generalmente causa una respuesta lineal, es del segundo tipo de requerimientos del cliente el que se genera satisfacción en forma proporcional al desempeño del producto” (pág. 43).

Calidad excitante

Es tipo de calidad que genera una gran satisfacción dentro de los clientes al momento de la ejecución los autores (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002) “Es conocida como calidad excitante y se genera cuando el cliente recibe características o atributos que no esperaban o no pensaban que fueran posibles” (pág. 43).

Benchmarking

Como menciona (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

Se utiliza para los procesos o actividades similares que la organización realiza e involucra la selección de un estándar de desempeño conocido que representa el mejor de los mismos, se trata de una simple comparación con prácticas o proceso exitosos. (pág. 5)

Cero Defectos

Según (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

Son programas que ponen énfasis en hacer las cosas bien la primera vez,

rompen la dualidad fabricación-orientación hacia la productividad-y control de calidad-orientación a detectar y eliminar los productos defectuosos, se trata de mentalizar a todos los que intervienen en el proceso productivo para conseguir que las cosas se hagan siempre en absoluta perfección (pág. 15).

Círculos de calidad

Para el autor, (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

Los círculos de calidad son un pequeño grupo organizado voluntariamente., este grupo tiene tres objetivos principales:

Difundir y potenciar el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudio en los que los mandos intermedios y los trabajadores estudian conjuntamente temas para aleccionar y mantener los círculos de calidad

Aplicar los resultados de su estudio en los talleres, las fábricas, en la oficina etc. Desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios (pág. 17).

Seis Sigma

Como mencionan (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002) “Es una estrategia para el aumento de la competitividad a través de la mejora continua de la calidad con énfasis en la aplicación de herramientas estadísticas para la eliminación de los defectos” (pág. 20).

Histograma

Según, (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

Tienen la ventaja de ser fácilmente manejables por personal poco calificado que al realizarlos incluyen datos con que disponen y pueden discernir los más importantes, la representación gráfica de un histograma es en porcentajes, en el eje horizontal se representan los intervalos de concentración y en el eje vertical las frecuencias (pág. 25).

Diagrama de Procesos

Como afirma (Zuñiga, 2012) “Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza” (pág. 1).

Símbolos

El símbolo se difiere a que no posee semejanzas ni un vínculo de contigüidad con cualquiera de su significado, simplemente tiene una relación convencional por lo que los autores afirman (Merino, 2012) “sirve para representar, de alguna manera, una idea que puede percibirse a partir de los sentidos y que presenta rasgos vinculados a una convención aceptada a nivel social” (pág. 12).

Tipos de diagramas de procesos

Formato Vertical

Para el autor Zuñiga (2012) “es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según el propósito que se le dé” (pág. 1).

Formato Horizontal

Según (Zuñiga, 2012) “Es el flujo o la secuencia de las operaciones, que van de izquierda a derecha”.

Formato panorámico

Este formato está mostrando en una sola carta y puede verse de una sola mirada mucho más rápido que observando el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas para el autor Zúñiga (2012) “registra no solo en línea vertical, sino en forma horizontal, distintas acciones simultaneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra” (pág. 1).

Formato arquitectónico

Para Zuñiga (2012) “describe un itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área del trabajo” (pág. 2).

Estratificación

Es una herramienta básica de calidad en la cual se clasifican las potenciales fuentes para encontrar los errores de tal manera que los autores (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002) afirman:

Es una estrategia de clasificación de datos de acuerdo a variables de interés de

tal forma que en una situación dada se encuentren las fuentes de la variabilidad, es importante ya que una forma de buscar una solución de una situación problemática es tratando de encontrar las causas de la variabilidad, lo que se puede lograr estratificando. (pág. 29)

Diagrama de Pareto

Según (Juran, 1993) “Constituye un sencillo y gráfico **método de análisis** que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales), y las que lo son menos (los muchos y triviales)” (pág. 48).

Un principio básico que nos da una relación de 80/20, es decir que el 80% de nuestros problemas dentro de una organización se deben a un 20% de posibles causas.

Diagrama de Dispersión

Según (Carro Paz & Gonzáles Gómez, 2002):

Permite hacer esa comparación mediante un análisis gráfico de dos factores que se manifiestan simultáneamente en un proceso concreto, en definitiva, respetan gráficamente la relación que tienen entre dos variables, la pareja de datos obtenidos con las mediciones se representa en el plano cartesiano y a la gráfica resultante se la conoce como el diagrama de dispersión.

Diagrama Causa-Efecto

Para el autor (Grima, 2019) “Es una representación gráfica de la concatenación de los problemas en una secuencia o actividad que se perciben como un único y gran problema”, La cual nos da una identificación de todos los factores que concurren en una muestra, de por sí sola, con las consecuencias que se acumulan

en una única visión (pág. 2).

Hoja de verificación

Esta técnica nos ayuda en recolección de datos para prepararnos de manera simple de tal forma que sea de uso simple e interfiera en lo menos posible con las actividades de quien será destinado al registro de los mismos datos por lo que el autor afirma (Gehisy, 2017) que “es un impreso con formato de tabla o diagrama que se destina a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático como la anotación de marcas asociadas de determinados sucesos” (pág. 2).

Tipos de hojas de verificación

Hoja de chequeo con escala de medición

En esta hoja se puede clasificar la medición según una serie de parámetros por lo tanto afirma Gehisy (2017) “Sirve para evaluar la forma de distribución de probabilidad para construir después de una distribución de frecuencias” (pág. 2) .

Hoja de chequeo para identificar la frecuencia con la que ocurre el defecto

Según Gehisy (2017) “nos ayuda cuando un proceso ha sido identificado como un candidato para la mejora, es importante saber qué tipos de defectos ocurren en las salidas y sus frecuencias relativas” (pág. 2).

La información de esta respectiva hoja no sirve como una guía para investigar y tratar de eliminar la fuente que da lugar a estos defectos, al empezar por los que se presentan con frecuencia.

Hoja de chequeo para determinar la localización de un defecto

Según Gehisy (2017) “esta hoja se presenta cuando las salidas del proceso son objetos para los cuales se pueden observar defectos en lugares variables, se pueden usar un diagrama de concentración de defectos” (pág. 2).

Flujograma de información

El flujograma es una representación gráfica, donde se detallan actividades, condiciones, documentos, áreas y responsables de cada proceso. Agregando a lo anterior, (Múñoz López, 2010), afirma:

Podemos definir los flujogramas como las representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento. Estos gráficos manejan unos símbolos que interpretan alguna tarea que se realiza dentro de una estructura y nos dicen el movimiento que sigue dicha tarea representada a través de unas flechas que van desde un punto de inicio hasta un punto final. (pág. 5)

Tipos de procesos

Procesos estratégicos

Dirigen sus esfuerzos a la definición y control de los objetivos organizacionales. Precisa (Zaratiegui, 1999) “Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto” (pág. 85).

Procesos operativos o clave

Son procesos que requieren de recursos para que puedan llevarse a cabo y obtener información útil en la toma de decisiones. Señala (Zaratiegui, 1999):

Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.

De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. (pág. 85)

Procesos de Soporte

Apoyan a los principales procesos dentro de una organización. Indica (Zaratiegui, 1999) “procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos” (pág. 85).

Manual de procesos

Manual

Según (Díaz, 2005) menciona que “Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistémica, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución. Las normas que se incorporan en los manuales son aquellas que se consideran indispensables para la mejor ejecución” (pag.4).

Manual de proceso

Según (Álvarez, 2006) manifiesta:

Es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área,

departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo que hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y como hace (procesos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (pag.24).

Mejora continua de Procesos

Un manual de procesos se encuentra establecido para cierto periodo, este manual puede ser modificado por decisiones de los gerentes y por cambios nuevos en el mercado, se busca que el manual no se quede en hojas de papel, se busca una capacitación al personal, para que estos conocimientos sean aplicados de forma correcta, logrando cumplir los objetivos planteados. La organización debe tener claro que los procesos deben mantenerse en constante mejora, como lo menciona (Carrasco, 2009):

La mejora continua de procesos es el conjunto de acciones de perfeccionamiento del diseño del proceso que se realizan durante su vida útil, dirigidas por el dueño del proceso, coordinadas por un área de mejora continua y con la participación de todos los actores del proceso. (pág. 38)

KPI (Key Performance Indicators)

Para identificar que un proceso se encuentra controlado o presenta una deficiencia y necesita mejora, es indispensable que estos se manejen con indicadores de gestión, llamados KPI.

Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose en el

“cómo” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. (Villavicencio, 2013, pág. 8)

Cabe recalcar, que los indicadores no son generales, cada organización maneja sus propios KPI. Es importante acoplar este tema a tus diferentes niveles de gestión, estos deben brindarte información relevante para tu negocio, la idea no radica en llenarnos de indicadores.

Direccionamiento estratégico

Un principio fundamental para toda organización es tener claro, ¿quién soy? ¿dónde quiero estar? ¿cómo lo consigo? A partir de estas dudas surge la dirección estratégica, como un proceso continuo que apoya los objetivos a mediano y largo plazo trazados por la empresa.

“El direccionamiento estratégico es una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica de pensamiento y gestión.” (Castro, 2010, pág. 88).

Según (Camacho M., 2002) “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (pág.88).

Es recomendable, que esta dirección sea comunicada a toda la organización, para que todas las áreas trabajen en una sola dirección.

Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001

Sistema de gestión de calidad (SGC)

Menciona (Yáñez, 2008):

Un sistema de gestión de calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas. (pág.1)

Los principales beneficios de un sistema de gestión de calidad, radica en la mejora de sus productos, atención oportuna al cliente, integración organizacional, aumento de la productividad y eficiencia, sobre reducción de costos, entre otros.

SISTEMAS DE CALIDAD ISO 9001

La ISO 9001, la cual es una norma internacional enfocada en ocho principios, donde la organización mejora su desempeño, como lo menciona (Yáñez, 2008):

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad. (pág. 2)

Utilidad

Según (Sanchez, 2021) “Es la medida de satisfacción por la cual los individuos

valoran la elección de determinados bienes o servicios.

Análisis financiero

Según (Rojas, 2020) menciona “es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la entidad, mediante la utilización de indicadores, ratios y razones financieras” (pág. 1).

Análisis vertical

Es un análisis estructural, de los estados financieros de una organización en forma porcentual de base cien para el autor (Rus, 2020) “Es una técnica del **análisis financiero** que permite conocer el peso porcentual de cada partida de los **estados financieros** de una empresa en un período de tiempo determinado”.

Análisis horizontal

(Rus, 2020), menciona:

Calcula la variación absoluta y relativa que ha sufrido cada una de las partidas del **balance** o la **cuenta de resultados** en dos períodos de tiempo consecutivos, el análisis horizontal o dinámico se centra en averiguar qué ha sucedido con una partida contable en un período determinado. Normalmente se calcula entre dos ejercicios económicos y en el año natural. Hay que tener en cuenta que se utilizan valores absolutos y relativos, siendo estos últimos los más útiles para mostrar las variaciones.

Indicadores financieros

Según (Rus, 2020) afirma que “Son cocientes que permiten comparar la situación financiera de la empresa con valores óptimos o promedios del sector” (pág. 2).

Razón de endeudamiento del activo total

Para el autor (Rus, 2020) “Sirve para establecer una métrica del grado de endeudamiento de una empresa, en relación al total de sus activos”.

Ratios de solvencia

Según Rus (2020) “De forma sencilla refleja la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas con sus bienes y derechos de cobro”. A esta solvencia se le puede argumentar de corto o largo plazo” (pág. 2).

Ratios de liquidez

Para (Rus, 2020) “En este caso, lo que miden es la capacidad para pagar sus deudas a corto plazo o más inmediatas”.

Fondo de maniobra

Según (Rus, 2020) afirma que “es la diferencia entre los activos corrientes de la empresa y las deudas a corto plazo, su valor debe ser mayor que uno por eso es conveniente tener un colchón para incidencias (exceso de activos corrientes sobre el pasivo a corto plazo) (pág. 2).

Retorno sobre Activos (ROA)

Nos da una idea general de lo efectiva que es una empresa al momento de transformar dinero que se invierte en ingreso netos, como afirma (Serratosa, 2018) “Mide el beneficio que genera la inversión en los activos totales de una empresa (beneficios/activos totales). Esto nos proporciona una visión clara sobre la rentabilidad que la empresa es capaz de obtener de sus activos” (pág. 1).

Rentabilidad Financiera (ROE)

El ROE es observado de cerca por los inversores porque determina la capacidad de una empresa para generar valor para sus accionistas, especialmente en comparación con su costo de capital.

El coste del capital vendría determinado por la rentabilidad mínima teóricamente requerida por un inversor para asumir el riesgo de invertir en una empresa. En consecuencia, cuanto más supere el ROE el coste de capital, mayor será la creación de valor para los accionistas.

Retorno del capital empleado (ROCE)

Como afirma (Serratosa, 2018) “Mide la rentabilidad de una empresa y la eficacia con la que emplea su capital. es una manera eficaz para comparar las ganancias entre las compañías que en función de la cantidad de inversión que invierte (pág. 2)

Se necesita dos medidores para calcular el rendimiento del capital empleado:

- EBIT
- Capital empleado

El EBIT según Serrota (2018) muestra cuánto gana una empresa solo por sus operaciones sin importar interés o impuestos. Es la suma del capital de los accionistas y los pasivos de la deuda. Además, se puede simplificar como activos totales menos pasivos corrientes (pág. 2).

Margen Neto

Según, (Leon, 2020):

Permite a los usuarios medir la rentabilidad de una empresa, se obtiene mediante la división del beneficio neto entre las ventas sin la inclusión del IVA para calcularlos se requiere tener dos variables que son los ingresos de una compañía y el saldo final de la cuenta de resultados (para obtenerlo debes descontar tus egresos que permitieron posicionar este producto en el mercado, no se te olvide incluir hasta los impuestos (pág. 21).

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

Relación entre la reingeniería de procesos y la gestión administrativa

Pilco y Gino (2019), en su trabajo de investigación “Reingeniería de procesos y la gestión administrativa en TECNOMIN DATA, 2019”, corrobora la relación que existe entre reingeniería de procesos y la gestión administrativa:

Según (Timoteo, 2020) el presente trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la reingeniería de procesos y la gestión administrativa en la empresa TECNOMIN DATA SAC 2019, el método empleado es el hipotético deductivo, y la investigación se realizó con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental correlacional de corte transversal (pág. VIII). Con nos indica el trabajo de (Timoteo, 2020) una muestra censal de 50 colaboradores, gerentes, y personal administrativo de la empresa TECNOMIN DATA SAC, la herramienta de recolección datos que fue aplicada fue un cuestionario con las variables del presente estudio de investigación (pág. VIII)

Resultados: Se obtuvo como resultado que la reingeniería de procesos posee una relación directa con una correlación de 0.623 con la gestión administrativa en TECNOMIN DATA SAC, 2019. Por ello comprobamos que la hipótesis de la presente investigación y se rechaza la hipótesis nula, determinando de esta manera la correlación en las variables.

Reingeniería de procesos en áreas administrativas y comerciales

Moreno y García (2017), en su artículo: “Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago", manifiesta:

En Cuba se plantean cambios de su modelo económico aplicando un reordenamiento de impacto en la economía nacional, por lo que necesariamente se deben utilizar herramientas de dirección y administración enunciadas en las técnicas organizacionales que centran su atención en la gestión de los procesos desde una visión holística, específicamente la reingeniería de procesos. El objetivo del trabajo es validar el diseño de una metodología para aplicar esta herramienta, que por su carácter y enfoque general es factible a generalizar en organizaciones que, basadas en el paradigma de la reingeniería, pretendan rediseñar sus procesos. El diseño metodológico está basado en interrogantes y fue aplicado en la empresa Cereales Santiago para rediseñar su proceso de comercialización que afectaba los resultados económicos y la satisfacción de sus clientes. Se emplearon diferentes métodos y técnicas como: sistémico-estructural, método de expertos, herramientas estadísticas, matriz de procesos factores-críticos del éxito y estudios bibliográficos, entre otros.

Resultados: En el proceso rediseñado se maximizan las actividades y funciones que agregan valor para el cliente y minimizan o eliminan aquellas que no lo hacen, cubriendo necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

La aplicación de la reingeniería al proceso de comercialización ha traído resultados y beneficios de impactos cuantitativos y cualitativos para la empresa y sus clientes.

De igual importancia, (Huallpa De La Cruz, 2019), respalda la importancia de la reingeniería, en su tesis: “Influencia de la reingeniería de procesos estratégicos en la rentabilidad de una empresa textil, San Martín de Porres, Lima 2018”, afirma:

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general determinar

la influencia de la reingeniería de procesos estratégicos en la rentabilidad de una empresa textil. El tipo de investigación empleado fue Aplicada debido a que se pretendió dar solución a un problema encontrado, el diseño fue no experimental – transversal porque no se manipulan las variables y se recoge la información en un solo tiempo, el nivel de investigación fue descriptivo, ya que describe las características del objeto de estudio. La población de estudio estuvo conformada por los trabajadores de la empresa textil, la muestra del estudio fue de 70 colaboradores de la empresa. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta. Usando como instrumento el cuestionario compuesto de 15 ítems en medición de escala de Likert. El método de análisis de datos que se utilizó para procesar la información obtenida fue el programa estadístico SPSS versión 20. (Huallpa De La Cruz, 2019, pág. VIII)

Resultados: Al final de la investigación de (Huallpa De La Cruz) se pudo concluir que existe un grado de influencia “fuerte” de la reingeniería de los procesos estratégicos en la rentabilidad de una empresa textil, San Martín de Porres, Lima 2018. (2019)

Reingeniería de procesos como herramienta de gestión

Cabezas (2019), implementa la reingeniería como una herramienta, aplicada directamente al área del talento humano, en el cual menciona que estos procesos mejoran la satisfacción laboral en los empleados. En su tesis de investigación: “Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del Talento Humano”, indica:

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un nivel alto de

competitividad y de cambios constantes, pero no todas se preocupan por realizar cambios alineados a las estrategias de la organización y al bienestar de su capital humano. ICORP, es una empresa tecnológica multinacional que constantemente realizaba cambios dentro de su estructura, específicamente en su primera línea y con ellos en sus procesos. Los cambios constantes y poco socializados de esta empresa generaron resistencia al cambio y con ello la desmotivación de su personal. En este trabajo se propone realizar una reingeniería, que permita a Talento Humano ser estratégico con el cliente interno y externo, enfocándose en el cambio total y efectivo en los procesos de comunicación, inducción, estructura organizacional y capacitación para así lograr el cumplimiento de los objetivos del negocio y generar en los colaboradores satisfacción laboral e identidad corporativa para impulsar el compromiso y cambio organizacional.

Resultados: Todas las propuestas, tienen como finalidad generar una nueva cultura orientada a la participación, cooperación y espíritu de trabajo y por supuesto, quien transmita a sus colaboradores este cambio sea su Líder, un líder más dinámico y participativo, quien influya en ellos y les permita participar en la toma de decisiones, generando mayor compromiso y motivación.

La reingeniería que se realizó en los procesos de talento humano fue una clara propuesta de renovación, crecimiento y mejoramiento necesaria para la sostenibilidad y trascendencia del negocio. El líder, no debe olvidar que será siempre el nexo que se necesitará para ser una organización que genere valor y que junto a sus procesos gestione a su talento humano.

Salas (2017) enfoca la reingeniería como herramienta y lo implementa en la venta de boletos, en su tesis de ingeniería industrial: “Aplicación de reingeniería de procesos para incrementar la productividad en el servicio de counter en la empresa turismo

Mendivil S.R.L., Arequipa 2017", menciona:

El proyecto consiste realizar una reingeniería de procesos en el área de ventas de una empresa de transporte terrestre de pasajeros, este proyecto pretende optimizar la venta de boletos de viaje utilizando menos tiempo, recursos operativos y disminuyendo errores que permitan incrementar el desempeño en el área de ventas. La metodología para el estudio de los procesos convenientes para este tipo de investigación en la empresa Turismo Mendivil S.R.L. se ubica en la investigación aplicada ya que se plantea aplicar la reingeniería de procesos como solución para incrementar la productividad, así mismo el nivel o profundidad de la investigación es descriptiva porque mide y describe los tiempos y actividades de los procesos de la venta de boletos en 30 días observados y nivel explicativo porque se expondrá que la Reingeniería de procesos solucionara la eficiencia y eficacia, de enfoque cuantitativo porque utiliza información cuantificable y escala numérica de razón, se ubica en el diseño experimental específicamente en el sub-diseño pre experimental debido a que se manipulara de forma deliberada la variable independiente para identificar los cambios en la dependiente, además por su alcance temporal es longitudinal ya que se mide dos veces, antes y después de aplicada la Reingeniería de procesos.

Resultados: Con la aplicación de la propuesta se logró implementar un sistema de venta de boletos, agilizando el proceso de ventas, y realizando de manera adecuada los documentos fiscalizados por entidades supervisoras, gracias a la aplicación de la herramienta se logró reducir el tiempo estándar de 4.42 a 3.88 presentando una disminución de 0.54. Así mismo el comportamiento de la productividad de 0.34 a 0.67, en este sentido podemos decir que ha incrementado la productividad a un 97.06%.

Reingeniería de procesos como propuesta de mejora

Carlín y Sánchez (2017) en su tesis: Propuesta de mejora basada en la metodología de reingeniería para el aumento de la productividad en la fabricación de piezas para cerraduras en el área de producción de la empresa Grupo Forte S.A.C - Lima, 2017, presenta la siguiente investigación:

Proponer una mejora para el aumento de productividad en la fabricación de piezas para cerraduras basada en la metodología de reingeniería en el área de producción de la empresa grupo Forte S.A.C. – Lima, 2017. La investigación realizada es del tipo correlacional con un diseño no experimental, el recojo de datos se realizó a través de entrevistas, data del área de finanzas y producción, el empleo de software de diseño. Se presentaron tres opciones de solución para mejorar el proceso en la producción de tiradores para cerraduras: 1) Manteniendo el proceso tal cual como hasta ahora viene realizando, tercerizando la producción de perfiles de tiradores de latón y mecanizándolo en la misma empresa; 2) Tercerizar por completo de producción de tiradores en material zamak; 3) La adquisición de una maquina inyección de zamak.

Resultados: Con la opción que propone la adquisición de una máquina de inyección de zamak se concluye lo siguiente resultados favorables en los 13 meses de producción que fueron analizados:

a) La productividad se incrementará de un índice de 2.78 a 5.02; b) Se reducirían considerablemente los residuos en un 25.14% (S/ 21,536); c) Se reducirían los costos de producción en un 40.6% de S/. 0.3336 a S/. 0.1981 por unidad producida; d) Se reducirían los tiempos de producción en un 81 % de 6.0 Seg/Pza a 1.13 Seg/Pza.

Rodríguez y Cabrera (2017) proponen la reingeniería de procesos como una mejora, en este caso se enfocan en una Pyme en la ciudad de Loja: Propuesta de una

reingeniería de procesos para la “Lavadora y Lubricadora Cabrera” de la ciudad de Loja.

Se establecen los procesos claves y aquellos con dificultades o puntos críticos que requieren replanteamiento. Además se estableció realizar un diagnóstico situacional de la lavadora y lubricadora Cabrera, con la finalidad de identificar los procesos que intervienen en las diferentes actividades que se realizan en la empresa, y con ello determinar los puntos críticos de los procesos actuales de las áreas de lavado, limpieza, cambio de aceite y en engrasado de vehículo, para realizar una propuesta de mejoramiento que incluye disminuir el tiempo para prestar un servicio eficiente a los clientes y finalmente elaborar un presupuesto para la implementación de la reingeniería de procesos.

Se hicieron uso de los métodos deductivo, inductivo, descriptivo, analítico y técnicas como son: observación para identificar los procesos, entrevista al gerente Sr. Oswaldo Cabrera y se aplicó una encuesta a 12 empleados que laboran actualmente en la empresa. Para desarrollar el trabajo investigativo se recolecto información mediante las técnicas de investigación para luego tabular los resultados.

Resultados: Se analizaron los procesos de la lavadora con el objetivo de representarlos gráficamente mediante el mapeo de procesos y determinar los puntos críticos. Finalmente se concluye que, con la aplicación de la reingeniería de procesos en la empresa, permite incrementar la calidad de servicio, logrando una satisfacción en el servicio que brindan a los clientes; frente a ello se recomienda aplicar los procesos rediseñados en la presente investigación, ya que permite un ahorro significativo para mejorar la condición de la empresa. Adicional va a permitir tener el orden necesario para el correcto trabajo en este tipo de industria y empresas.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y RESULTADOS

VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable dependiente: Rendimiento (productividad)

Variable independiente: Reingeniería de procesos.

TIPO DE ESTUDIO

La investigación es cualitativa y se utilizará como instrumento la entrevista y la observación.

Como lo indica (Taylor y Bogdan, 1984):

Los estudios mediante observación participante, los investigadores tratan de transmitir una sensación de que se está allí y se experimentan directamente en los escenarios.

Esta investigación como indica el concepto va ser un estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural. De esa manera nos permite entender la experiencia vivida desde el punto de vista del consumidor

METODOLOGÍA

La metodología utilizada es cualitativa inductiva. por lo cual se utilizará entrevistas directas al personal.

Según (Alveiro Restrepo-Ochoa, págs. 122-133)

Tiene el fin de permitir que la investigación pueda desarrollar y verificar o poner a prueba la naturaleza del problema y la solución. La teoría enfoca en un método para descubrir teorías, hipótesis y proposiciones partiendo directamente de los datos y no de supuestos.

Etapa 1: Levantamiento de información

Se realiza el levantamiento de información de los diferentes procedimientos, para lo cual se utilizan las técnicas definidas:

- **Entrevista**
- **Observación directa**

La información financiera entregada ingresa como un análisis adicional, para mejorar el enfoque que se manejara en la propuesta de la reingeniería

La entrevista como la señala (Bodgan, 1984):

Para adquirir conocimiento sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales. El entrevistador sirve como un cuidador o recolector de datos; su rol incluye el trabajo de lograr que los sujetos se relajen bastante como para responder por completo a la serie predefinida de preguntas

Para poder obtener la información más acertada sobre la investigación la entrevistas a personas nos ayuda a entender el pensamiento de la sociedad.

Etapa 2: Análisis de deficiencias

Después de levantar la información, se realiza análisis y discusión de la información con los involucrados en los procesos para detectar y corregir posibles deficiencias que permiten:

- Que cada área conozca la importancia de sus actividades para otros integrantes de la organización.
- Maximizar las operaciones en las áreas administrativas y comerciales, mediante sistemas utilitarios para evitar trabajos manuales, repetitivos que son más susceptibles a errores.

- Verificar que los procesos están dentro de las políticas y en los casos necesarios, solicitar la definición de políticas relativas a estos procesos, y sus respectivas autorizaciones.
- Observar que estos procesos cumplan con los requisitos legales y fiscales.
- Este análisis se efectúa en reuniones conjuntas entre los involucrados en cada uno de los procesos, dirigidas como un enfoque de auditoría interna.

Etapa 3: Elaboración del manual de procesos

Con base al levantamiento de información, análisis y discusión realizados en las etapas anteriores, se procede a la integración de las actividades, políticas y procedimientos de tal manera, que se detectan y corrigen duplicaciones y contradicciones.

Dentro del manual constan los siguientes puntos:

- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Responsabilidades de los involucrados
- Usuarios del manual
- Responsable de efectuar el manual
- Requisitos legales
- Políticas internas
- Diagrama de flujo
- Desarrollo del procedimiento
- Indicadores
- Registros controlados
- Documentos controlados
- Instrucciones aclaratorias
- Validez y gestión de documentos
- Anexos

Etapa 4: Técnicas de recopilación de la información

Implementamos herramientas como; entrevista a profundidad para directivos y personal, observación directa, análisis situacional, análisis financiero y el análisis de un estudio de mercado mediante fuentes secundarias; a continuación, se detalla las siguientes herramientas:

- Entrevistas: Para completar información se entrevistó a cada colaborador de los distintos departamentos, para investigar sus actividades. (Ver anexo No. 3 Modelo de entrevista)
- Observación directa: Se realizaron en los departamentos claves de la empresa; el punto de venta, bodega y contabilidad. (Ver anexo No. 4 Modelo de Observación directa).
- Análisis financiero: Mediante los principales indicadores, determinamos cual es la posición financiera de la empresa.
- Estudio de mercado: Mediante el análisis de fuentes secundarias, se analizó el perfil socioeconómico de la ciudad de Huaquillas, el sector de la agroindustria en el Ecuador, el perfil del consumidor y los principales productos comercializados por la empresa.

Población y muestra

Población

Fronteagri S.A. clasificada como una mediana empresa, cuenta con 8 colaboradores administrativos y de ventas, se encuentra organizada en dos direcciones:

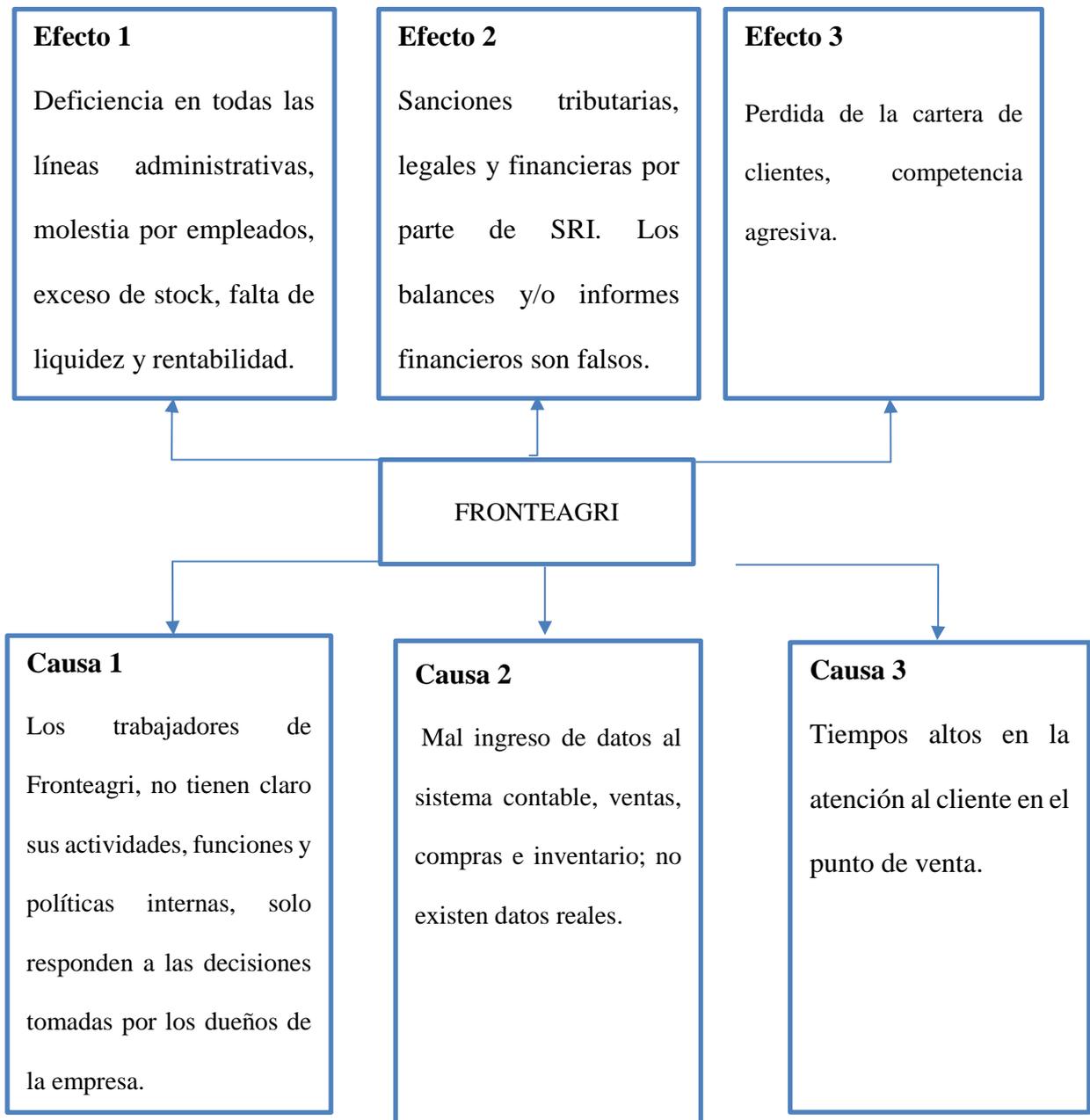
- Gerente Comercial
- Director Administrativo
- Gerente Financiero
- Contador
- 3 vendedores

Muestra

Es una investigación cualitativa, se va a entrevistar a 8 personas con el fin de dar respuestas a la pregunta de investigación.

Resultados de la investigación

Causas y efectos



Resultados de la entrevista

Se realizó entrevistas al gerente general, contador y vendedores para poder entender los procesos que realizan de forma diaria.

Dirección y control: No se encuentran definidas las actividades, cargos y una estructura orden de mando. El personal labora más de 8 horas.

Punto de venta: No existe un responsable del área de ventas, una sola persona maneja caja.

Conciliaciones: No se realizan en forma semanal, sirve para obtener la disponibilidad semanal, no se tiene definido como operar los cheques rechazados, prefechados y prescritos.

Arqueo de Caja chica: Se realizan arqueos de caja chica, no existen parámetros para el reembolso de los gastos, se liquidan gastos sin previa autorización.

Cuentas por cobrar: No hay un proceso de cobros a clientes establecido, no tienen un rubro significativo en este ítem debido a faltas de políticas. Los recibos de caja se operan incorrectamente.

Cuentas por pagar: Se tiene un adecuado control sobre las cuentas por pagar, se omite la revisión de requisitos fiscales de cada documento registrado, no hay política de crédito con los proveedores.

Anticipos de Viajes: Se emiten anticipos de Viajes (Viáticos), cuando son solicitados por los interesados, no se tiene un procedimiento para liquidarlos, existe política en forma verbal.

Emisión de Cheques: Los cheques se emiten de acuerdo con un flujo programado sin aspectos técnicos, se tiene establecida una política de entrega a los proveedores los días viernes.

Facturación: Hay un proceso establecido de facturación a clientes, eventualmente se genera anulación de facturas, el personal involucrado en este proceso conoce del proceso a seguir.

Activos Fijos: No hay un procedimiento para la compra de activos fijos, no se llevan tarjetas de responsabilidad de los activos que se encuentran registrados, no tiene una política para el registro de la depreciación de gasto.

Impuestos: Los impuestos se realizan en el tiempo adecuado, se presentan sin

responsabilidad ni revisión contable.

Compras de Suministros: La toma física de inventarios se realiza eventualmente, no se tiene establecidas las políticas y procedimientos para el registro de los materiales, por tal motivo es necesario realizar ajustes por faltantes o sobrantes.

Pago de Nóminas y prestaciones: El cálculo de la nómina se realiza mensualmente, los pagos se realizan el último día de la quincena la finalizar el día.

Emisión de Estados Financieros: Se emiten eventualmente, cuando se tiene las integraciones contables al 100%, la información no se presenta en forma oportuna.

Resultados de la observación directa

Departamento Administrativo-Contable

Se realizó una observación en el proceso de las principales actividades tanto administrativas como contables, y se observó que no se tiene un adecuado control sobre las provisiones de gastos que realizan los demás departamentos, no compara la provisión de gasto que registra al momento de realizar el cierre con el gasto real cuando el proveedor del servicio o bien entrega la factura, no se toma en consideración las variaciones.

El contador no cuenta con el tiempo disponible para revisar la información contable, no existe una supervisión adecuada. No existe dirección estratégica, los altos mandos realizan funciones no adecuadas con su cargo.

Departamento Comercial: Las compras son totalmente informales, adquiere material bajo criterio de los dueños de la empresa, no existe un registro de inventario y control de bodega. Muchas veces la empresa fue víctima de robo de sus productos. Existe exceso de stock.

Punto de Venta: Realizar una venta conlleva tiempos de 15 a 30 min, provocando cuellos de botella. Los precios de venta de producto no se encuentran definidos, los márgenes de

ganancia llegan hasta el 2%.

Bodega: No hay control de bodega, falta inventario; se evidencia que no existe un orden lógico y de protección.

Resultados del análisis financiero

Tabla 1.

Razones de rentabilidad

MARGEN DE UTILIDAD	2017	2018	2019
Utilidad bruta/ventas	2%	2%	23%
Costos/Ventas	98%	98%	77%
Utilidad/ventas	0%	1%	20%
ROA	59%	8%	32%
ROE	96%	43%	95%

Estos índices nos permiten medir el nivel de ganancias con respecto a los activos de la misma empresa o al capital aportado por los socios.

Índice 1. - Índice inconsistente, no es posible comparar ya que el último año tiene un repunte ocasionado por un margen excesivamente alto de utilidad, ¿esto se debe a precios del proveedor o promociones?

Índice 2.- Los costos en relación a sus ventas son muy altos, situación que implica iliquidez permanente.

Índice 3.- Frágil relacionado con la utilidad bruta/ventas, se evidencia uno de los problemas mencionados anteriormente, los colaboradores están ingresando mal la información al sistema.

Índice 4.- La capacidad del activo para producir utilidad promedio es aceptable, situación que contrasta con el dato de la inexistencia de activos en le empresa.

Índice 5.- Nos permite apreciar que la utilidad o rentabilidad del capital invertido, en este caso el indicador es increíblemente positivo.

Tabla 2.

Razones de rotación

RAZON DE ROTACION	2017	2018	2019
Ventas/Activos	137,23	12,94	1,62
Cuentas x cobrar/ventas*360	0,00	0,00	27,58
Cuentas por pagar/Costos*360	1,02	22,90	151,09

Miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones.

Rotación de activos. - Este índice demuestra que la empresa es muy débil en relación a la inversión en activos de la empresa, siendo también muy inconsistentes los indicadores analizados.

Rotación de cuentas por cobrar. - Aprecia el grado de liquidez existente en la compañía, en este caso los años 2017 y 2018 demuestran total iliquidez y 2019 se aprecia mejora.

Rotación de cuentas por pagar. - El número de días en que la empresa cumple con sus obligaciones se va deteriorando, situación inconsistente vs. el índice de utilidad manifestado este año.

Principales resultados del estudio de mercado mediante fuentes secundarias

Perfil socioeconómico. - En la actualidad en la provincia de El Oro, el 56% (hombres) y 26% (mujeres), presentan un trabajo adecuado. De este porcentaje 45,244 personas tienen como ocupación jornalero o peón. Como agricultores y trabajadores calificados el 11,6%

(hombres) y 3,1% (mujeres) de los oreenses se dedican a este sector.

El Sector económico que predomina en el cantón es el Terciario, como actividad primordial es el comercio o comercialización de todo tipo de productos que se desarrolla en el cantón. La ocupación que prima en el Cantón Huaquillas por estar ubicado en zona de frontera es el Comercio, desde los inicios de Huaquillas se a trabajado en el intercambio comercial, se constituye en un atractivo en el campo del intercambio comercial, básicamente por la variación de precios. Cabe señalar que por estar en zona de frontera existe la alternativa del intercambio no legalizado de varios productos, por lo que esta cifra es un indicador representativo.

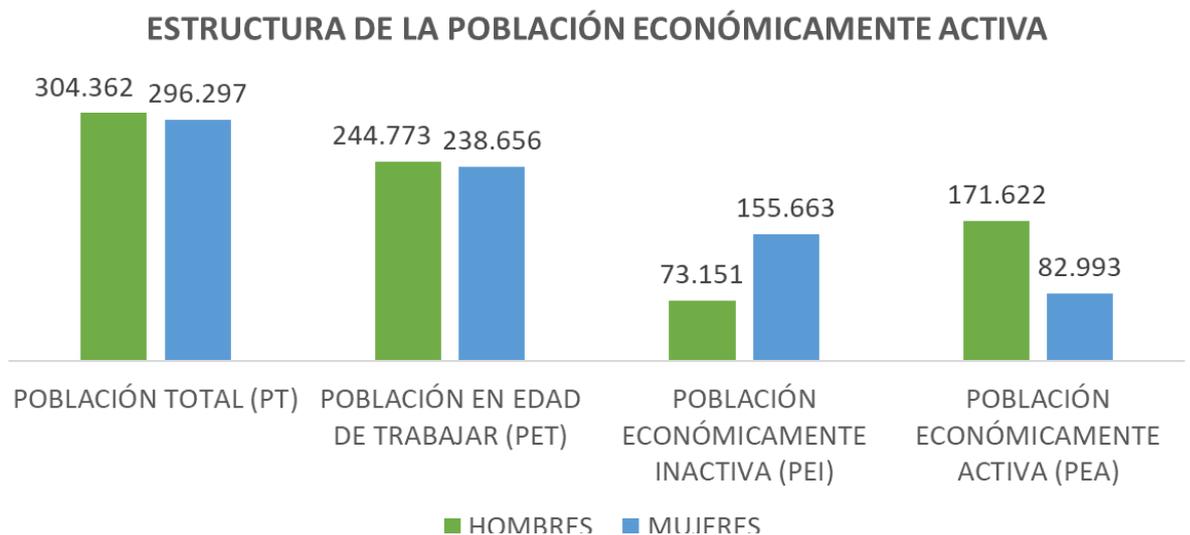


Figura 1. Perfil Socioeconómico de la ciudad de Huaquillas-Fuente: INEC

Análisis del sector agropecuario. - El incremento del 29% en las exportaciones, generado principalmente por las ventas de cacao, banano y mango, contabilizan ganancias de USD FOB 63 millones. De enero a noviembre de 2019, la exportación agropecuaria llegó a los USD FOB 5,943 millones; aumento de algo más del 1 % con relación a similar periodo del año anterior.

De enero a noviembre de 2019, la importación agropecuaria sumó USD (CIF 2,671

millones), superior en cerca del 2 % con relación similar del año 2018. Entre otros productos, la nuez de nogal llegó a los (USD CIF 7.81 millones); el 98 % del fruto seco procede de Chile.

En los cultivos transitorios se destacan el maíz duro seco y el arroz. Los cultivos de arroz son los suelos que ocupan grandes cantidades de agroquímicos y fertilizantes. Guayas con 213,849 (ha) y Los Rios con 198.406 ha, son las provincias con mayores cultivos transitorios y barbechos.

USO DEL SUELO (ha) POR CATEGORÍA-2018



Figura 2. Cifras Agroproductivas El Oro-Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Ciento quince reses importadas viven en diferentes predios de la provincia de El Oro, como parte del Plan de Repoblamiento Bovino Nacional.

Para la adquisición de estas reses, algunos ganaderos beneficiados recibieron un 30% de incentivo del Gobierno Nacional, mediante un crédito de BanEcuador, con un interés del 10% anual, lo que les permite aumentar su productividad y mejorar sus ingresos.

GANADO POR ESPECIE

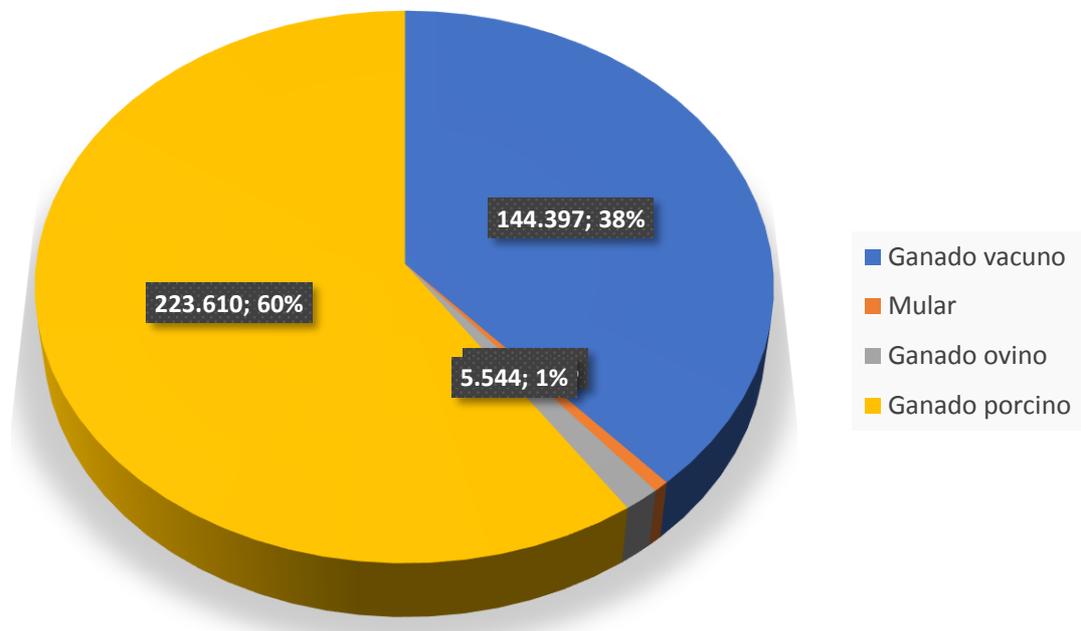


Figura 3. Cifras de ganado en la provincia del El Oro-Fuente: Ministerio de Agroindustria y Ganadería

Análisis de consumidor. - El 57,8% de las personas productoras que poseen cultivos utilizan principalmente la bomba manual para realizar sus labores agrícolas, siendo el 93,9% propietaria de esta herramienta.

El 49,22% el Productor Agrícola es quien principalmente aplica agroquímicos en sus cultivos y apenas el 3,91% lo realizan con personal capacitado para esta labor; el 84,74%, NUNCA han realizado un análisis de suelo antes de la siembra.

Esta práctica va en aumento de acuerdo al nivel de instrucción es decir 8 de cada 10 personas investigadas leen las etiquetas de los productos antes de utilizarlos.

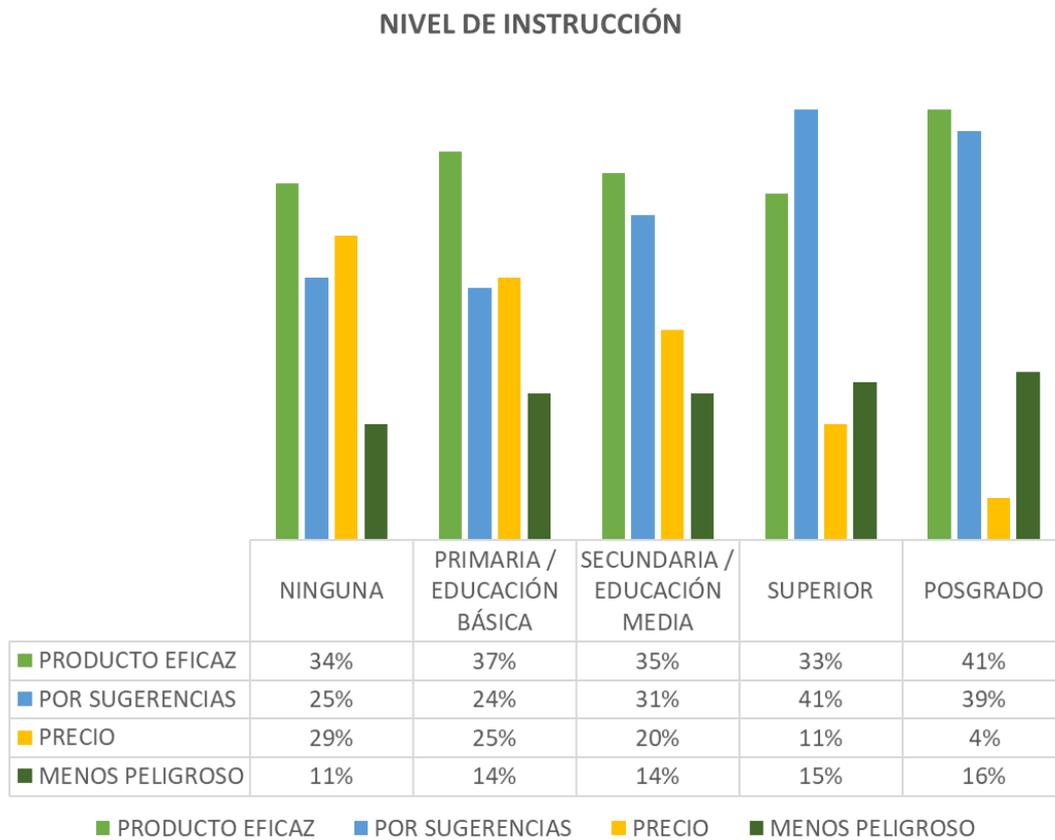


Figura 4. Porcentaje de compra por nivel de educación-Fuente: INEC

6

Del total de personas productoras, que utiliza plaguicidas y/o fertilizantes, el 35,66% eligen al momento de la compra por considerarlos de mayor eficacia. El precio como criterio de compra disminuye conforme mayor es el nivel de instrucción, por sugerencias existe un promedio de compra del 32%.

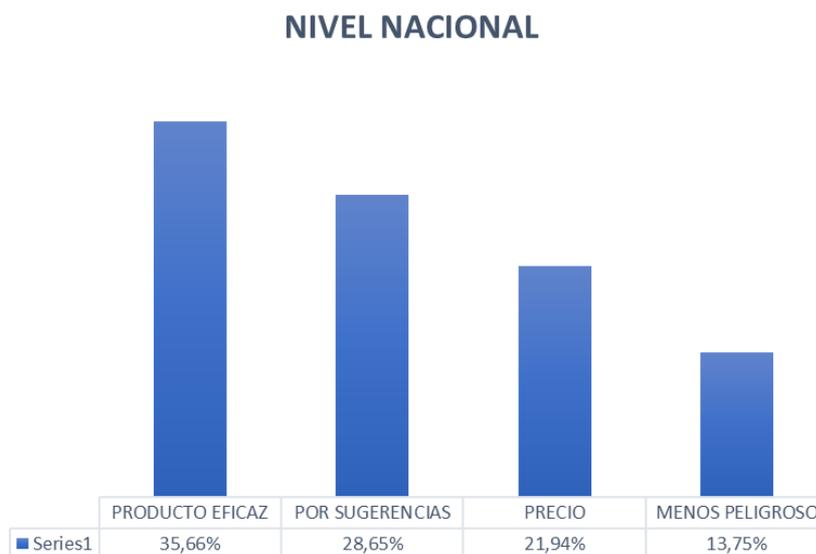


Figura 5. Principales motivadores de compra de productos agroindustriales-Fuente: INEC

Precios y usos de plaguicidas. - La mayoría de plaguicidas disminuyeron su precio, puesto que la mayoría registran variaciones negativas. El **Glifosato** y Paraquat, quienes incrementaron su precio en 3,52%; se debe al incremento de la demanda por ser herbicidas de amplio espectro para el control de malezas con fines agrícolas.

Las dos provincias registradas con los precios más altos fueron:

1. Morona Santiago (USD 4,62 por litro)
2. Santo Domingo (USD 4,39 por litro)

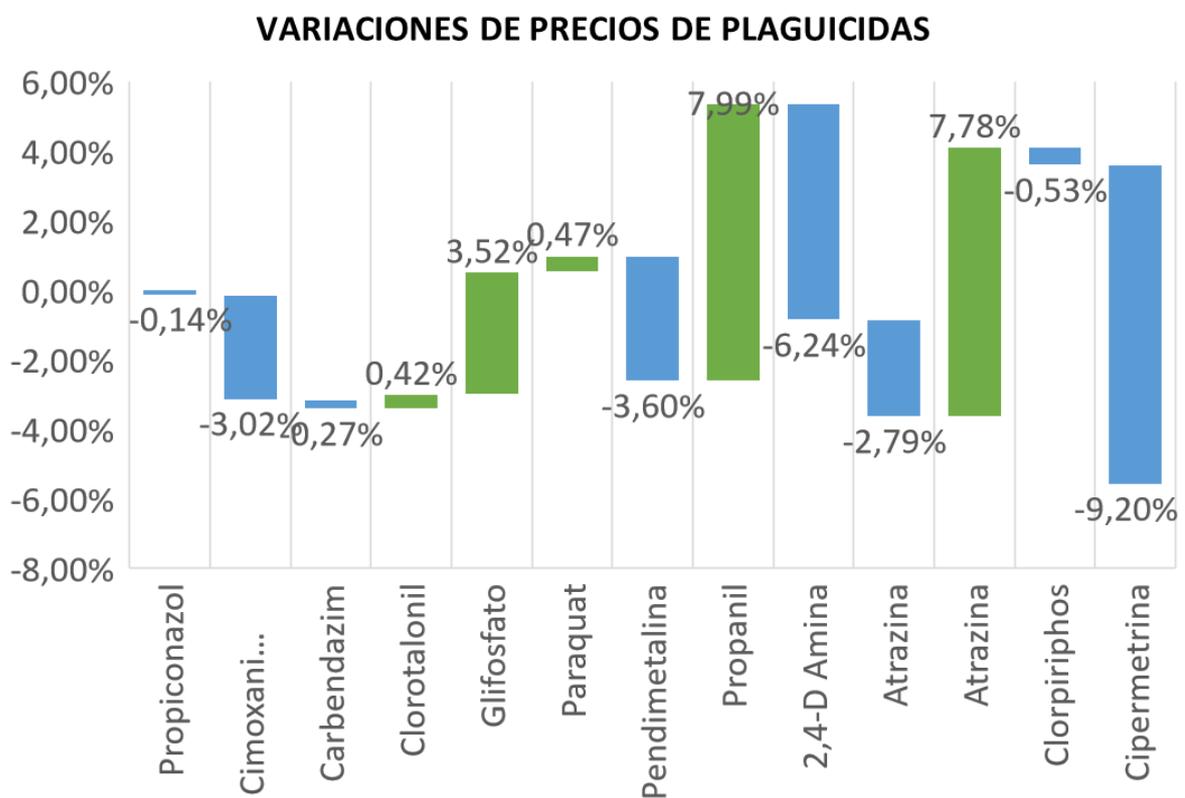


Figura 6. Variación anual del precio de plaguicidas en Ecuador-Fuente: Ministerio de Agroindustria y Ganadería

En Ecuador existen 81.248,36 hectáreas usan plaguicidas orgánicos, mientras para los plaguicidas químicos, la superficie de uso fue 1'764.426.44 ha. El mayor uso de plaguicidas para el arroz, es el nivel II "Altamente tóxico".

La proporción de cantidad del plaguicida químico principal utilizado es: Herbicidas (38,14%), seguido por fungicidas (33,63%).

USO DE PLAGUICIDAS SEGÚN ETIQUETAS DE TOXICIDAD

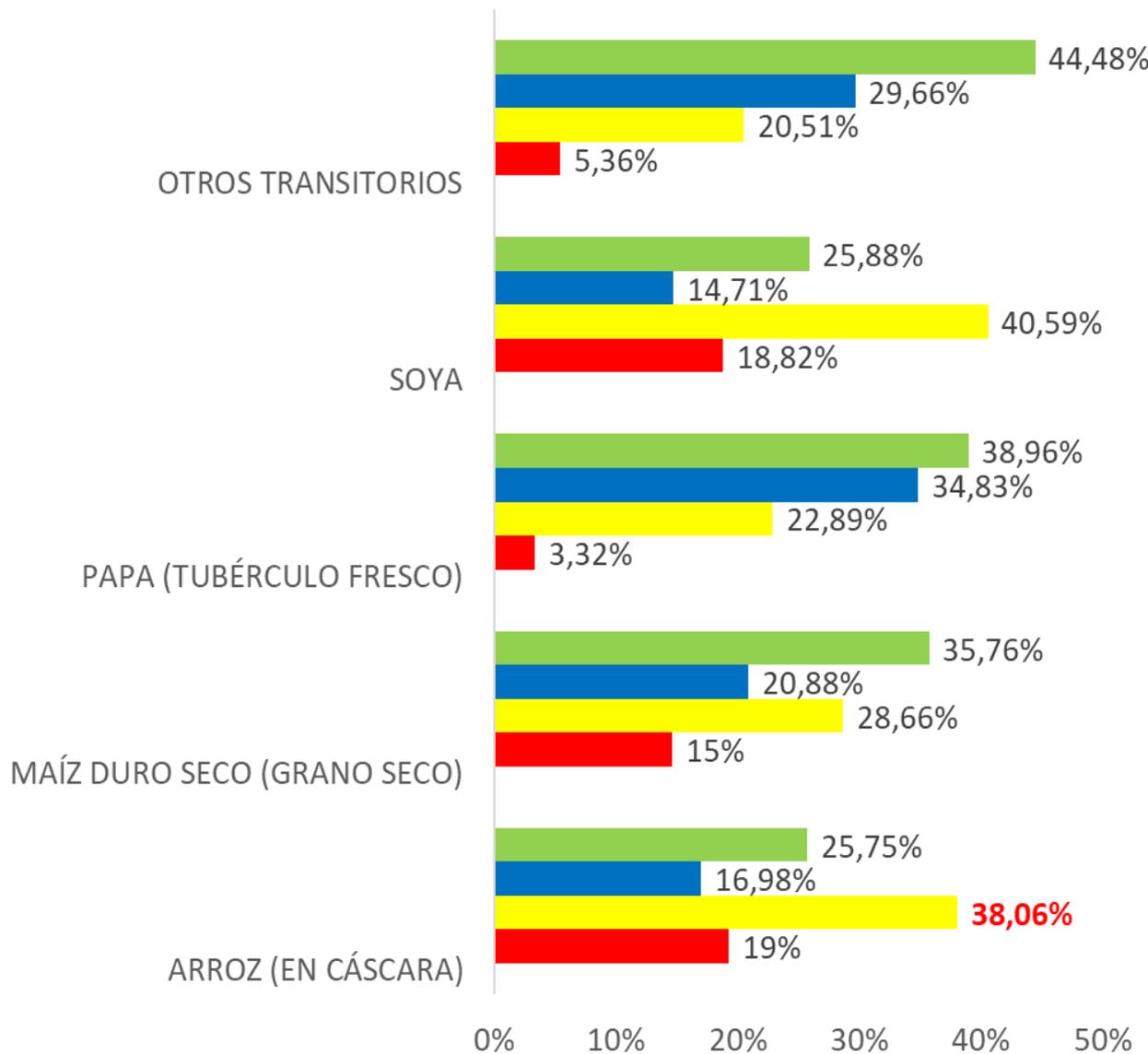


Figura 7. Uso de plaguicidas en suelos permanentes y transitorios-Fuente: Ministerio de Agroindustria y Ganadería

Precios y usos de fertilizantes. - Por tercer mes consecutivo, el precio de los fertilizantes ha mantenido una tendencia a la baja, siendo diciembre (0.10 %). Dos de los tres fertilizantes principales bajaron su precio (Muriato de potasio -0,87% y Urea -0,04%), puesto que el precio promedio por saco (50 kg) en noviembre fue USD 23.00, y pasó a USD 22.80, en diciembre.

Las dos provincias con los precios más bajos registrados en este mes fueron Cañar con USD 22.27 y Esmeraldas con USD 22.00 para presentación de 50 kg.

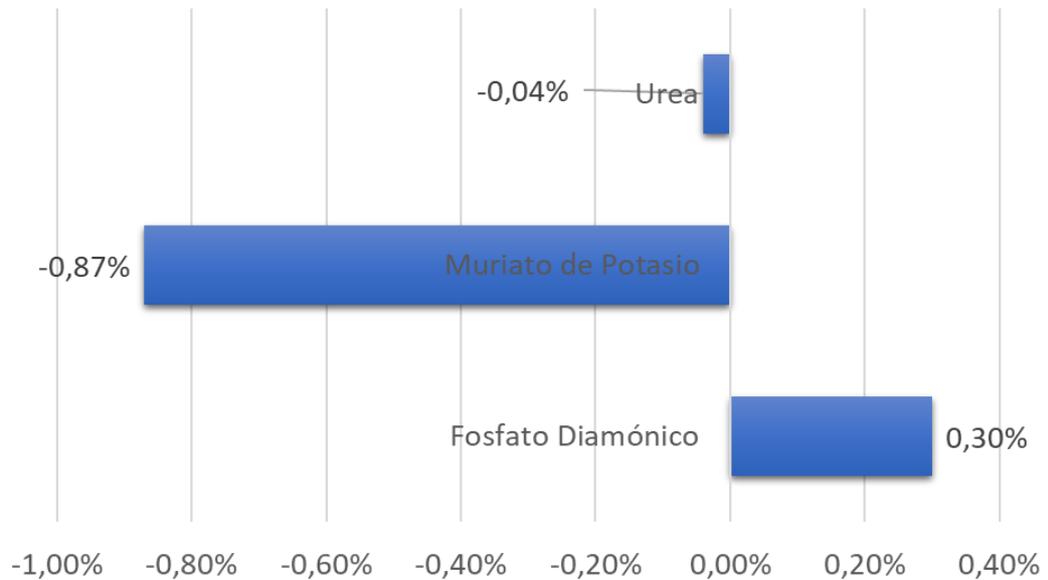


Figura 8. Variación anual del precio de fertilizantes en Ecuador-Fuente: Ministerio de Agroindustria y Ganadería

A nivel nacional 396.619,68 hectáreas usan fertilizantes orgánicos, las cuales corresponden al 16.22% de la superficie de cultivos permanentes, y al 11.98% del total de la superficie de cultivos transitorios, mientras para los fertilizantes químicos, la superficie de uso fue 1'699.135,54. Alrededor de 747 Kg/ha de fertilizantes se utilizaron para el cultivo de banano, mientras que el cultivo transitorio que más consume fertilizantes es la papa con 417 Kg/ha.

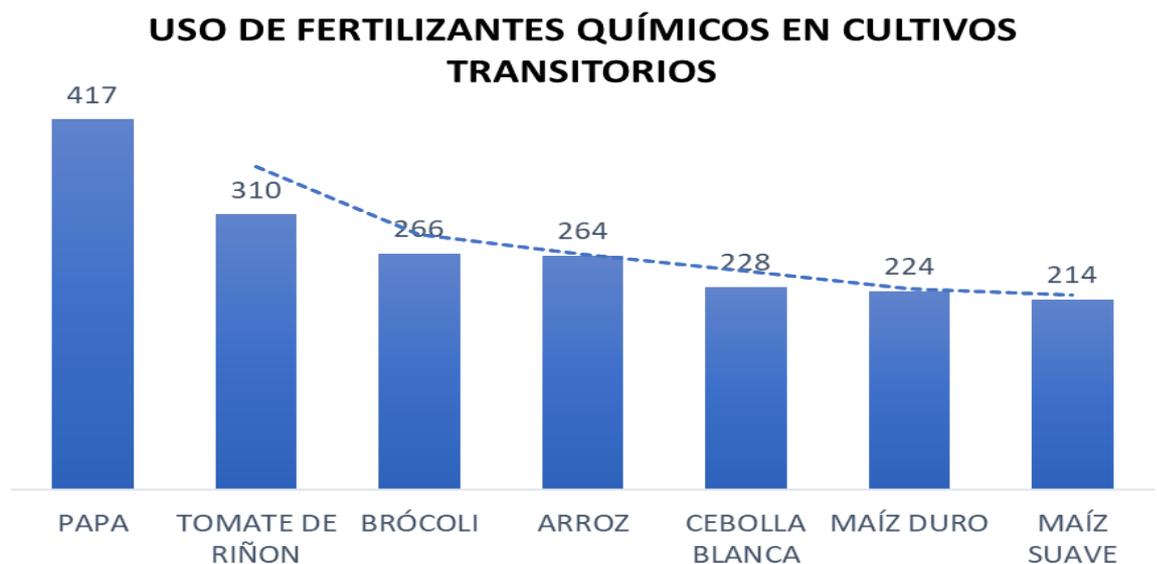


Figura 9. Uso de fertilizantes en suelos permanentes y transitorios-Fuente: Ministerio de Agroindustria y Ganadería

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Elaborar un plan de reingeniería de procesos para la empresa, buscando mejorar su productividad.

Clasificar áreas importantes de la empresa y aplicar un detalle de los puntos anteriores a cada ítem.

La propuesta está enfocada en tres áreas esenciales para Fronteagri S.A., tanto a nivel administrativo y comercial. Los manuales de procesos son: Ventas, compras y bodega.

Manual de Gestión de ventas

Objetivo

Definir el proceso de ventas para comercializar los productos FRONTEAGRI S.A, mediante la determinación de actividades en el punto de ventas, enfocadas en incrementar la eficiencia de la empresa y la satisfacción del cliente.

Alcance

Inicia con el levantamiento de necesidades del cliente, finaliza con la entrega del producto, aplica para todos los puntos de ventas de fronteagri S.A.

Responsabilidades:

- **Supervisor de ventas**

Responsable de ayudar en la:

- Verificación de la fecha de llegada de una o más mercaderías
- Colaborar en la asesoría de ventas

- Adicional emitir un informe semanal de ventas por producto vendido
- Reporte de stock a necesitar el siguiente mes de inventario a Gerencia General.

– **Asesor de ventas**

Responsable de:

- Tomar los requerimientos de los clientes
- Emitir la factura o nota de venta para el despacho del producto.

– **Bodeguero**

Es responsable de:

- Verificar el pedido del asesor de ventas
- Despachar el producto al cliente
- Controlar y manejar los productos almacenados en stock.

– **Usuarios**

Los usuarios de este documento son los colaboradores de las unidades de Ventas y Gerencia General de Fronteagri S.A.

Responsable:

Supervisor de ventas – Sr. Freddy Zhingre

Requisitos Legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo de la República del Ecuador

- Leyes y reglamentos de la Superintendencia de Compañías
- Leyes y reglamentos del Servicio de Rentas Internas

Políticas Internas

Tal como lo señala (Ongallo, 2007):

La política interna actúa como vehículo imprescindible para transmitir la imagen de empresa y difundir dicha imagen en todos los ámbitos internos de la organización. (pag,70)

– Política de existencias

Se tendrá como objetivo aumentar a la máxima expresión el rendimiento sobre la inversión, para lo cual se reducirá al máximo la inversión en existencias que no tengan rotación en ventas, se deberá obtener al máximo financiamiento sin costo a través de los proveedores y se mantendrán las existencias mediante una administración y control eficiente.

– Política de precios y descuentos

El precio de los productos de Fronteagri S.A. pone a disposición de sus clientes, será fijado mediante el método de “Costo + margen” y se seguirá una táctica de “Precio de mercado”. Para toda autorización de descuento, este debe ser escalado al Supervisor de Ventas.

– Política de crédito

Se otorgará crédito directo únicamente a los clientes frecuentes de Fronteagri S.A. (a un plazo máximo de un mes), en casos excepcionales y previa autorización de Gerencia General, se otorgará crédito al plazo máximo de tres meses.

En caso de demoras por el pago, los clientes pierden la posibilidad de acceder a créditos por el plazo actual.

– **Política de ventas**

Los vendedores de Fronteagri S.A establecerán los valores de venta de acuerdo al margen de utilidad establecido por el Gerente General, en caso que estimen necesario ofertar en un valor distinto a la franja establecida, deberán consultarlo con él y esperar su autorización.

Diagrama de flujo del proceso de ventas

Revisar anexo # 5

Desarrollo del procedimiento

Tabla 3.

Desarrollo del proceso de gestión de ventas.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Recibir necesidades del cliente.	Asesor de ventas	
2.	Valida pedido del cliente.	Asesor de ventas	
3.	Verificar si dispone de material en stock. Confirmar en el sistema módulo inventario o al Departamento de adquisiciones (cuando no exista en bodega).	Asesor de ventas	
4.	Ingresar pedido al sistema módulo ventas.	Asesor de ventas	
5.	Definir condiciones de la cotización (producto, forma de pago, tiempo de entrega, etc.)	Asesor de ventas	
6.	Verificar si se requiere un producto	Asesor de ventas	

	adicional.		
7.	Generar pedido en el sistema.	Asesor de ventas	Pedido
8.	Generar pre factura y asigna a bodega despacho de material.	Asesor de ventas / Bodeguero	Pre-factura
9.	Realiza cobro y emite comprobante (factura o nota de ventas).	Asesor de ventas	Factura o nota de ventas
10.	Entrega Material.	Bodeguero	
11.	Archiva factura o nota de venta, registra en matriz atención al cliente	Bodeguero	Factura o nota de ventas

Indicadores

Tabla 4.

Tabla de indicadores para el departamento de ventas.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Eficiencia del vendedor	Mide la eficiencia del asesor de ventas para cumplir con la necesidad del cliente	(monto de ventas realizadas el asesor de ventas/ monto de ventas mensual) *100%	85%	Quincenal	Supervisor de ventas
Eficiencia del Bodeguero	Mide la capacidad del proceso para despachar productos	(pedidos emitidos/ total de clientes por día) *100%	85%	Quincenal	Supervisor de ventas

Registros controlados

Tabla 5.

Documentos controlados del departamento de ventas.

REGISTRO	RESPONSABLE	RECUPERACIÓN		RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
		ORDEN	ACCESO		
Matriz de atención al cliente	Supervisor de ventas	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Nota de Venta	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Pre factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio

Documentos controlados

Matriz de atención al cliente. - Matriz destinada al registro diario de ventas, para control de indicadores de eficiencia.

MATRIZ ATENCIÓN AL CLIENTE - FRONTEAGRI									
ASESOR DE VENTAS						SUPERVISOR DE VENTAS			
FECHA	PRODUCTOS	CANTIDAD	VALOR	FACTURA (SI/NO)	OBSERVACIONES	PEDIDOS DE MATERIALES STOCK	OBSERVACIONES DEL CLIENTE		FIRMA DE APROBACIÓN

Figura 10 Matriz de atención al cliente

Nota de ventas. - En este registro quedan estipulados los datos del cliente, según lo solicitado en el sistema. Antes de emitir este documento, se confirma la existencia de stock en bodega.

Pedido. - Orden de trabajo, asignando materiales a despachar previo a la entrega de la factura o nota de venta.

Prefectura. - Es un documento con naturaleza de comprobante para el comprador y el vendedor, pero sin implicación fiscal. Se utiliza cuando Fronteagri S.A realiza un pacto de venta con el cliente, sin llegar a realizar la factura definitiva con carácter cerrado.

Factura. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. Documento para control tributario de Fronteagri.

Nota de Ventas. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. (Aplica para clientes extranjeros).

Validez y gestión de documentos

Este documento es válido hasta nueva actualización. El propietario de este documento es el Supervisor de ventas, que debe verificar, y si es necesario actualizar, el documento por lo menos una vez al año.

Al evaluar la efectividad y adecuación de este documento, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Cantidad de documentos obsoletos o desactualizados.
- Cantidad de documentos que no han sido distribuidos a los colaboradores para los que estaban destinados.
- Cantidad de documentos para los que no se lleva un registro o que no están archivados adecuadamente.

Manual gestión de compras

Objetivo

Precisar los procesos que realizará el área de Compras para la adquisición de skus requeridos por Fronteagri S.A; mediante un esquema que asegure estándares de calidad, eficiencia y reducción en el stock de inventario.

Alcance

Inicia con el levantamiento de faltantes de bodega, finaliza con la adquisición del producto al proveedor y su respectivo almacenamiento.

Responsabilidades

Gerente de comercial

Es el responsable de la búsqueda de los mejores productos y proveedores para la empresa, realiza la compra directa.

Supervisor de ventas

Es el responsable de emitir el informe mensual de inventario y solicitar pedido de productos.

Bodeguero

Es el responsable del manejo de inventario, recibe y almacena los productos de compras nuevas.

Usuarios

Los usuarios de este documento son los colaboradores de las unidades Comerciales y Gerencia General de Fronteagri S.A.

Responsable

Gerente comercial – Sra. Marlene Espinoza.

Requisitos legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo de la República del Ecuador
- Leyes y reglamentos de la Superintendencia de Compañías
- Leyes y reglamentos del Servicio de Rentas Internas

Políticas internas**Política de compras**

Es la directriz que fija la acción o proceso de cómo debe ajustarse la persona que realice las compras con el objetivo de disminuir stock, toda acción de compra debe tener el respaldo del informe del supervisor de ventas y bodega, indicando el motivo de adquirir el producto. El tiempo para emitir este informe es con cinco días de anticipación.

De esta manera el dueño o gerente puede delegar las compras sabiendo que los errores serán menores y no llegan a caer nuevamente en inventarios altos o el no control de los mismos y para eso se va a debe implementar los siguientes criterios

- Niveles mínimos y máximos por producto
- Sistemas de alarmas
- Inventarios de reserva según el producto

- Criterios de selección de proveedores
- Criterios para la negociación con los proveedores

Política de cuentas por pagar

Las obligaciones adquiridas se pagarán en los plazos de 60 a 120 días. Se solicitará siempre que la facturación sea en dólares americanos (USD). La autorización para la emisión del pago será el Gerente General de Fronteagri S.A.

Política de inventario

El nivel del inventario no debe tener productos con más de cuatro meses de rotación, los productos con tiempos mayores, deben ser colocados en remate.

Diagrama de flujo de la gestión de compras

Revisar anexo 5

Desarrollo del procedimiento

Tabla 6.

Desarrollo del proceso de gestión de compras.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Ingresar solicitud de compras	Bodega	
2.	Realizar informe para pedido de material	Supervisor de ventas / Bodega	Informe inventario
3.	Solicitar material al departamento de compras	Bodega	
4.	Validar informe y tamaño de adquisición.	Gerente comercial	
5.	Solicitar cotización al proveedor.	Gerente comercial	
6.	Recibir cotización al	Gerente comercial	

	proveedor.		
7.	Generar pedido en el sistema.	Gerente comercial	
8.	Solicita el pago para proveedor.	Gerente comercial	Pre factura
9.	Adquiere el material.	Gerente comercial	Factura o nota de ventas
10.	Suministra material.	Proveedor	
11.	Recibe el material y verifica nota o factura.	Bodega	Factura o nota de ventas
12.	Registra la entrada de material.	Contabilidad	Factura o nota de ventas
13.	Realiza el pago al proveedor.	Contabilidad	Factura o nota de ventas

Indicadores

Tabla 7.

Tabla de indicadores para el departamento comercial.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Volumen de compras	Mide el crecimiento de tamaño de compra en relación con el volumen vts.	(Valor de compras/Total de ventas) *100%	90%	Mensual	Gerente de compras

Registros controlados

Los registros controlados son de gran importancia para el proceso de ordenamiento en la empresa. Ayuda a tener una trazabilidad de cada operación según el área y el responsable.

Es la única manera de tener los resultados y el orden esperado.

Tabla 8.

Documentos controlados del departamento comercial.

REGISTRO	RESPONSABLE	RECUPERACIÓN		RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
		ORDEN	ACCESO		
Informe de inventario	Supervisor de ventas	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Nota de Venta	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Pre factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio

Documentos controlados

Informe de inventario. - Destinado al control de stock y eficiencia en compras.

Nota de ventas. -En este registro quedan estipulados los datos del cliente, según lo solicitado

en el sistema. Antes de emitir este documento, se confirma la existencia de stock en bodega.

Pedido. -Orden de trabajo, asignando materiales a despachar previo a la entrega de la factura o nota de venta.

Pre factura. - Es un documento con naturaleza de comprobante para el comprador y el vendedor, pero sin implicación fiscal. Se utiliza cuando el comercio confecciona un pacto de venta con el cliente, sin llegar a realizar la factura definitiva con carácter cerrado.

Factura. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. Documento para control tributario de Fonteagri.

Nota de Ventas. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. (Aplica para clientes extranjeros).

Validez y gestión de documentos

Este documento es válido hasta nueva actualización. El propietario de este documento es el Gerente de comercial, que debe verificar, y si es necesario actualizar, el documento por lo menos una vez al año.

Al evaluar la efectividad y adecuación de este documento, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Cantidad de documentos obsoletos o desactualizados.
- Cantidad de documentos que no han sido distribuidos a los colaboradores para los que estaban destinados.
- Cantidad de documentos para los que no se lleva un registro o que no están archivados adecuadamente.

granos quintales de químicos fertilizantes

2.- Selectivo: Son productos de alta demanda y se ubican en sitios cercanos a caja pero de proporciones pequeñas y medianas

Responsabilidades

Bodeguero

Las existencias físicas deben almacenarse de manera ordenada y sistemática a fin de facilitar su ubicación, despacho y el recuento selectivo.

Tomar las medidas preventivas contra incendios, robos u otros desastres que puedan afectar los artículos almacenados.

Las funciones de recepción, almacenamiento, despacho y registro deben ser realizadas por el Encargado de Bodega de forma ordenada, para que dichas actividades sean fluidas, ordenadas y registradas en la planilla de control de Inventario de Bodega.

Supervisor de ventas

Establecer las normas y procedimientos que aseguren el adecuado registro, almacenamiento, entrega y otros movimientos del inventario. De su conservación, seguridad, manejo y control.

Efectuar controles internos que verifiquen las existencias físicas de los bienes almacenados, garantizando la toma física de los inventarios.

Consultoría

Los Inventarios físicos deben ser realizados por personas ajenas a la Bodega. El Encargado de la Bodega deberá estar presente mientras se realiza la toma de inventario.

Gerente Comercial

Deberá practicar inventarios físicos sorpresivos con la periodicidad que el Gerente Comercial, determine suficiente por lo menos dos veces al año en base a una muestra tomada de acuerdo a la importancia y materialidad del total de los bienes almacenados. Lo anterior con fin de constatar las cantidades físicas de los materiales almacenados y constatar el estado de conservación y almacenamiento de los artículos.

Usuarios

Los usuarios de este documento son los colaboradores de las unidades Comerciales y Gerencia General de Fronteagri S.A.

Responsable

Gerente comercial – Sra. Marlene Espinoza.

Requisitos legales

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo de la República del Ecuador
- Leyes y reglamentos de la Superintendencia de Compañías
- Leyes y reglamentos del Servicio de Rentas Internas

Políticas internas

Política de compras

Con el objetivo de disminuir stock, toda acción de compra debe tener el respaldo del informe del supervisor de ventas y bodega, indicando el motivo de adquirir el producto. El tiempo para emitir este informe es con cinco días de anticipación.

Política de control de Bodegas

Toda incoherencia detectada en bodega, deben ser escalados al Supervisor de ventas, posterior a su revisión y autorizar ajustes correspondientes con Gerencia Comercial. El único

responsable de entregar el producto al cliente, es la persona encargada de bodega.

Política baja de inventario

Supervisar periódicamente (mensual) el estado físico de los materiales que presenten daños, merma o deterioro. Productos que presenten más de cinco meses sin rotación, deben ser dados en liquidación.

Política de almacenamiento

Todo artículo tiene un espacio específico de acuerdo, a su volumen, categoría, tamaño, y toxicidad.

Desarrollo del procedimiento

Procedimiento de entrada de material a bodega

Tabla 9.

Desarrollo del proceso de entrada de material.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Ingresar productos por compras	Proveedor	
2.	Recepción de productos para bodega	Bodega	
3.	Devolver productos por fallas en pedido o producto	Bodega	
4.	Registro control de inventarios	Bodega	Kardex
5.	Clasificación de Bodega	Bodega	
6.	Codificación	Bodega	
7.	Almacenamiento de productos	Bodega	

8.	Ingreso de mercadería en el sistema.	Contabilidad	Factura
----	--------------------------------------	--------------	---------

Diagrama de flujo de entrada de material a bodega

Revisar anexo 9

Procedimiento despacho de producto

Tabla 10.

Desarrollo del proceso despacho del producto.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
1.	Proceso de ventas, pedido de stock a bodega.	Ventas	
2.	Validación de mercancía	Bodega	
3.	Preparación de pedido	Bodega	
4.	Despacho de producto a cliente.	Bodega	
5.	Archivo de emisión de pedido	Bodega	Factura o nota de ventas
6.	Registro control de inventarios	Bodega	Kardex
7.	Ingreso de mercadería al sistema	Contabilidad	Factura o nota de ventas

Diagrama de flujo de despacho de producto

Revisar anexo 9

Indicadores

Tabla 11.

Indicadores controlados por el departamento de ventas y comercial.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	FORMA DE MEDICIÓN	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS
Exactitud en Inventarios	Controla la cantidad de producto, para que no existan faltantes.	(Valor diferencia (\$) / Valor total del inventario) *100%	98%	Mensual	Gerente de compras
Entregas Perfectas	Controla la salida del producto.	(Productos entregados (Kardex)/ Total de pedidos en el sistema) *100%	97%	Mensual	Gerente de compras

Registros controlados

Tabla 12.

Documentos controlados por parte del departamento comercial y administrativo.

REGISTRO	RESPONSABLE	RECUPERACIÓN		RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
		ORDEN	ACCESO		
Kardex	Bodega	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Nota de Venta	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio

REGISTRO	RESPONSABLE	RECUPERACIÓN		RETENCIÓN	DISPOSICIÓN
		ORDEN	ACCESO		
Pre factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio
Factura	Contabilidad	Por expediente	Abierto	Un año	Archivo intermedio

Documentos controlados

Kardex. - se ingresan datos generales sobre dichos bienes con el objetivo de llevar el control de sus movimientos al rastrear las entradas y salidas de estos artículos para, a su vez, elaborar reportes.

TARJETA KARDEX FRONTEAGRI S.A											
Artículo:	Referencia:				Localización:						
Proveedores:					Unidad:	Mínimo:		Máximo:			
FECHA	DESCRIPCIÓN				VALOR UNITARIO	ENTRADAS		SALIDAS		SALDO	
						CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR	CANTIDAD	VALOR

Figura 12. Kardex

Nota de ventas. - En este registro quedan estipulados los datos del cliente, según lo solicitado en el sistema. Antes de emitir este documento, se confirma la existencia de stock en bodega.

Pedido. -Orden de trabajo, asignando materiales a despachar previo a la entrega de la factura

o nota de venta.

Pre factura. - Es un documento con naturaleza de comprobante para el comprador y el vendedor, pero sin implicación fiscal. Se utiliza cuando el comercio confecciona un pacto de venta con el cliente, sin llegar a realizar la factura definitiva con carácter cerrado.

Factura. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. Documento para control tributario de Fonteagri S.A.

Nota de Ventas. - Documento original del cliente para el retiro de la mercadería en bodega. (Aplica para clientes extranjeros).

Validez y gestión de documentos

Este documento es válido hasta nueva actualización. El propietario de este documento es el Gerente de comercial, que debe verificar, y si es necesario actualizar, el documento por lo menos una vez al año.

Al evaluar la efectividad y adecuación de este documento, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Cantidad de documentos obsoletos o desactualizados.
- Cantidad de documentos que no han sido distribuidos a los colaboradores para los que estaban destinados.
- Cantidad de documentos para los que no se lleva un registro o que no están archivados adecuadamente.

Procesos Futuros a plantearse en la empresa

Es necesario plantearse el siguiente proceso de seguimiento comercial, mismo que puede presentar un problema a futuro.

El análisis general sería el siguiente:

Objetivo.

Analizar el cumplimiento de la meta de ventas de Frontegari mediante un adecuado seguimiento comercial a los clientes.

Alcance.

Inicia con solicitar reportes al Departamento Contable y finaliza con ejecutar procedimiento de acciones preventivas y correctivas, si procede.

Usuarios.

Los usuarios de este documento son los colaboradores de las unidades de Comercialización.

Responsable.

Supervisor de ventas

Requisitos legales.

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Trabajo de la República del Ecuador
- Leyes y reglamentos de la Superintendencia de Compañías
- Leyes y reglamentos del Servicio de Rentas Internas

Políticas internas.

No existen, se deben analizar al igual que el diagrama de flujo.

Desarrollo del procedimiento.

- 1.Solicitar reporte de ventas, costo de ventas, notas de crédito del periodo (reporte del sistema)
- 2.Generar reporte de ventas, costo de ventas, notas de crédito del periodo (reporte del sistema)
- 3.Analizar información del reporte de ventas, costo de ventas, notas de crédito del periodo
- 4.Generar el reporte de ventas netas
- 5.Ejecutar análisis de cumplimiento de meta de ventas
- 6.Elaborar informe de cumplimiento de meta de ventas de cumplimiento de meta de ventas
- 7.Validación informe de cumplimiento de meta de ventas
- 8.Consolida informes de cumplimiento de meta de ventas
- 9.Seguimiento del plan de negocios
- 10.Gestión de acciones preventivas y correctivas

Indicadores.

1. Cumplimiento de meta de ventas: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con la meta de ventas.

Formula: $(\text{Monto de ventas ejecutadas} / \text{monto de ventas planificadas}) * 100\%$

Meta: 85%

Alcance: Quincenal

Responsable: Supervisor de ventas

2.Eficiencia Operativa: Mide la eficiencia operativa en los procesos de comercialización.

Formula: $(\text{Costo operativo de gestión comercial del periodo X} / \text{Total de facturación del periodo}) * 100$

Meta: 20%

Alcance: Mensual

Responsable: Supervisor de ventas

Registros Controlados.

Registro: Reporte de ventas netas.

Ubicación: Unidad de comercialización.

Orden: Por expediente

Acceso: Abierto.

Retención: Un año.

Disposición: Archivo inmediato.

Registro: Informe de cumplimiento de meta de ventas.

Ubicación: Unidad de comercialización.

Orden: Por expediente

Acceso: Abierto.

Retención: Un año.

Disposición: Archivo inmediato.

Validez y gestión de documentos.

Este documento es válido hasta nueva actualización.

El propietario de este documento es el Supervisor de Ventas, que debe verificar, y si es necesario actualizar, el documento por lo menos una vez al año.

Al evaluar la efectividad y adecuación de este documento, es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Cantidad de documentos obsoletos o desactualizados.
- Cantidad de documentos que no han sido distribuidos a los colaboradores para los que estaban destinados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

La empresa ha sido descuidada en lo que se refiere a la sistematización (manejo de sistema) ya que en el trabajo de campo realizado se determinó que la empresa no cuenta con manuales de políticas y procedimientos en áreas como administración, comercialización y bodega. Esto ocasiona que sus actividades no se realicen con éxito y generen atrasos e inconsistencias en la presentación de la información a la gerencia. En el desarrollo de la investigación dificulta el correcto uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

No permite tener claramente los lineamientos para realizar de forma correcta las actividades principales para el giro del negocio (compras, ventas y bodega) de acuerdo a las necesidades, esto implica muchas trabas en el día a día de la empresa.

Existe un sobre stock de inventario, no se analiza la compra de materiales, no hay un correcto funcionamiento de bodega.

El modelo de punto de venta es ineficiente, los tiempos de atención superan los 15 min; cuando existen temporadas altas, los gerentes toman el papel de vendedores. No existe control de caja, ya que un solo vendedor conoce el funcionamiento, el personal necesita capacitación.

El precio de ventas no se encuentra establecido, los márgenes de ganancia están definidos entre el 2% al 5%, en casi de desconocimiento, acuden al gerente comercial para información. No existe un organigrama definido, y las tareas y actividades no se encuentran claras por el personal.

Recomendaciones

Para que siga su crecimiento la empresa que comercializa insumos agrícolas y sus derivados, debe de optar por la implementación de un manual de políticas y procedimientos administrativos y comerciales, con el objetivo de normar la operatoria en todos sus niveles, así como actualizar y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Se deben de aplicar políticas y procedimientos para las áreas involucradas, realizando tareas precisas con logro en los objetivos. Estas guías concretan la secuencia operativa de las tareas y evitar errores que perjudiquen a la empresa. Fronteagri S.A.

Puede implantar la reingeniería propuesta en este trabajo, ya que contiene las instrucciones que orientan en el desarrollo eficaz de las actividades, así, lograr el crecimiento estable de la empresa.

Implementar las políticas establecidas en el manual de Gestión de compras, donde una actividad nos menciona, todo requerimiento de material debe ir acompañado del respaldo de un Kardex y el informe respectivo.

Debe capacitarse al vendedor sobre el nuevo método de venta, presentada en el flujo del manual de ventas, adicional se debe contratar una persona encargada de bodega.

Definir una lista de precios y márgenes de ganancia, realizando un nuevo conteo de inventarios y mediante una reunión entre el encargado de ventas y la gerente comercial.

REFERENCIAS

- Alveiro Restrepo-Ochoa, D. (10 de 08 de 2021). *La Teoría Fundamentada como metodología para la integración del análisis procesual y estructural en la investigación de las Representaciones Sociales*. Obtenido de Sistema de Información Científica Redalyc:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=423539419008>
- Bodgan, S. T. (1984). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Ediciones paídos Ibérica S.A. Recuperado el 10 de agosto de 2021, de
<http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Introduccion-a-metodos-cualitativos-de-investigaci%C3%B3n-Taylor-y-Bogdan.-344-pags-pdf.pdf>
- Cabezas Sánchez, A. N. (2019). *Reingeniería de procesos como herramienta para la gestión del talento humano*. Guayaquil.
- Camacho M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una*. Revista Vía Salud.
- Carrasco, J. B. (2009). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Evolución.
- Carro Paz, R., & Gonzáles Gómez, D. (2002). *Aministracion de la calidad total*. Mexico D.F.
- Castro, A. A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 85-106.
- Chiavenato, I. (2016). Planeacion Estrategica. En C. Idaberto, *Planeacion estrategica fundamentos y aplicaciones* (pág. 373). Mexico D.F: Elsevier.
- Escobar Pérez, B. (2004). Reingeniería de procesos de negocio: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Española de financiación y contabilidad*, 537-538.
- Espinosa, R. (31 de 05 de 2018). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de
<https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Fahey, L. (1986). *“Análisis macro-ambiental en gestión estratégica”*.
- Fred, D. (1997). *Conceptos de Administración Estrategica*. Pretice Hall.
- Gehisy. (24 de Abril de 2017). *Calidad ADR*. Obtenido de
<https://aprendiendocalidadyadr.com/hoja-de-verificacion-o-de-chequeo/>
- Grima, P. (17 de Noviembre de 2019). *CALETEC*. Obtenido de Caletec:
<https://www.caletec.com/glosarios/diagrama-causa-efecto/>
- Hammer, M. (1993). *Reengineering the corporation*.

- Huallpa De La Cruz, K. D. (2018). *Influencia de la reingeniería de procesos estratégicos en la rentabilidad de una empresa textil*. Lima.
- Huallpa De La Cruz, K. D. (22 de 01 de 2019). *repositorio universidad cesar Vallejo*. Obtenido de repositorio universidad cesar Vallejo:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25191?show=full>
- Juran, J. (1993). Manual de Control de Calidad. En Juran. Selectd papers.
- Lazzari, L. (2002). *Control de gestión: una posible aplicación del análisis foda*. Buenos Aires.
- Leon, F. (15 de Enero de 2020). *Rankta*. Obtenido de <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3508413-ratios-financieros-basicos-margen-neto-roe-roa-razon-corriente>
- Martinez, A. (05 de Mayo de 2021). *EAE Business School* . Obtenido de EAE Business School :
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Merino, P. y. (2012). *Significados*. Obtenido de <https://definicion.de/simbolo/>
- Molina, A. (2015). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- Moreno García, R. R.-B. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales" Santiago". *Scielo*.
- Muñoz López, M. P. (2010). *Experimentando el flujograma*. Bogotá: 4-5.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. dykinson.
- Peiró, R. (2010). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-bcg.html>
- Pilco Timoteo, G. P. (2019). *Reingeniería de procesos y la gestión administrativa en TECNOMIN DATA*. Lima.
- Pomar, S. R. (2011). *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*.
- Propuesta de mejora basada en la metodología de reingeniería para el aumento de la productividad en la fabricación de Miguel Angel, C. J. (2017). *Propuesta de mejora basada en la metodología de reingeniería para el aumento de la productividad en la fabricación de piezas para cerraduras en el área de producción de la empresa Grupo Forte S.A.C*. Lima.
- Rodríguez Armijos, C. (2017). *Propuesta de una reingeniería de procesos para la "Lavadora y Lubricadora Cabrera" de la ciudad de Loja*. Loja.

- Rojas, D. (30 de Junio de 2020). *EALDE*. Obtenido de <https://www.ealde.es/que-es-analisis-financiero/>
- Roldan, P. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/descreme-de-mercado.html>
- Rus, E. (22 de Mayo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/ratios-financieros.html>
- Sanchez, G. (12 de Agosto de 2021). *Significados*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/eficiencia/>
- Serratos, L. (25 de Junio de 2018). *Zone Value*. Obtenido de <https://zonavalue.com/blog/antiguos/roa-roe-y-roce-diferencias-y-definicion>
- Timoteo, B. G. (21 de Enero de 2020). *Universidad César Vallejo*. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/42781/Pilco_TGP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. 159-171.
- Villavicencio, F. (2013). Revisión y propuesta de indicadores (KPI) de la biblioteca de medios sociales. *Revista Española de Documentación Científica*, 1-8.
- Yáñez, C. (2008). Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001. *Internacional eventos*, 1-8.
- Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, *Economía industrial*, 81-82.
- Zuñiga, C. (23 de Noviembre de 2012). *Slideshare*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/ferantonio-93/definicion-de-diagrama-de-proceso>

APÉNDICES

Apéndice 1. Análisis situacional de la empresa



Apéndice 2. Modelo de entrevista**ENTREVISTA****DEPARTAMENTO:****FECHA:****NOMBRE Y CARGO:****I. INFORMACIÓN GENERAL**

1. Nombre de la Empresa:
2. Fecha de Constitución:
3. Dirección:
4. Correo Electrónico:
5. Nombre del Gerente:
6. Qué tipo de Empresa es (entregar una copia del documento o documentos legales que la amparan):
7. ¿Está la empresa inscrita o registrada legalmente? En tal caso, ¿qué tipo de inscripción tiene?
8. Describa la situación tributaria en la que se encuentra, tipos de impuestos a que está afecta:
9. No. de Empleados:
10. Año Fiscal:

II. ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS

1. ¿Cuáles son los productos que ofrece la empresa?
2. Su Producto se vende solamente a nivel nacional o internacional ¿en qué países?
3. Considera que los objetivos de la empresa han sido establecidos en forma clara y que se pueden lograr en un plazo determinado ¿por qué?
4. ¿Cuenta esta unidad con los siguientes documentos?
Manual de Funciones si ____ no ____
Manual de Procedimientos si ____ no ____
5. Las políticas y procedimientos contables dentro de su empresa y en su puesto están definidos y claros:
6. ¿Cuentan con un organigrama claro?
7. Tiene claro los niveles jerárquicos (líneas de autoridad y responsabilidad) en su departamento si ____ no ____ ¿por qué? _____
8. Realizan alguna clase de plan o programa de trabajo y ¿cómo reportan su avance? Descríbalos
9. ¿Son los planes o programas lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
10. ¿Existe buena comunicación dentro del departamento y por qué? Si ____ No ____
11. ¿Realiza algún tipo de informe y a quién se lo entrega y para qué sirve?
12. ¿Se realizan dentro de la empresa evaluaciones de desempeño? Si ____ No ____
¿Cuál es su opinión al respecto?
13. ¿Reciben capacitación? Si ____ No ____ ¿Con que frecuencia?
14. ¿Los empleados firman contrato de trabajo?
15. ¿Se fomenta el trabajo en equipo y su resultado es positivo y negativo?
Explique:
16. ¿Cómo define la responsabilidad en su departamento? Compartida o delegada, explique:
17. ¿Se encuentra en un área adecuado para el desarrollo de sus actividades, explique?
18. ¿Cuenta con el equipo necesario para el desarrollo de sus actividades, explique?
19. ¿Existen políticas generales y particulares y si están por escrito?

20. ¿Cuál es el horario de trabajo diario y en qué jornada?
21. ¿Existe un calendario de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?
22. ¿Existe calendario de pagos, fechas de cierre? Explique
23. ¿Supervisan los jefes las labores de los subordinados?
24. ¿La estructura física (hardware y software) del Centro de Cómputo es la adecuada para el procesamiento de la información que se genere, explique?
25. ¿Es adecuada la comunicación y coordinación entre los compañeros de línea?
26. ¿La información a la gerencia es oportuna y confiable para ser utilizada en la toma de decisiones?, explique:
27. ¿Cuenta la empresa con un sistema contable adecuado para generar información para la toma de decisiones?
28. ¿Se emiten estados financieros mensuales?, explique:
29. ¿Todos los requerimientos de compra se realizan a través de una orden de compra debidamente pre-impresa y pre-numerada en donde se detalla la transacción?
30. ¿Todos los pagos tienen el soporte de autorizaciones, aprobaciones y se deja evidencia de que está cancelado?
31. ¿De qué forma se pagan los salarios?
32. ¿Se realizan todas las deducciones en los sueldos y salarios establecidas en Ley?
33. Se realizan los pagos puntualmente, de qué manera se realiza: ¿Quincenal o mensual en días del mes?
34. Cuentan con algún tipo de regulación para los pagos de viáticos, ¿cómo proceden explique?
35. ¿Las cuentas bancarias son manejadas en dólares o en quetzales?, explique:
36. ¿Los bienes inmuebles propios o arrendados cuentan con un expediente que contenga escritura, acta de entrega, contrato de arrendamiento y demás documentos legales

Nombre del responsable de la entrevista:

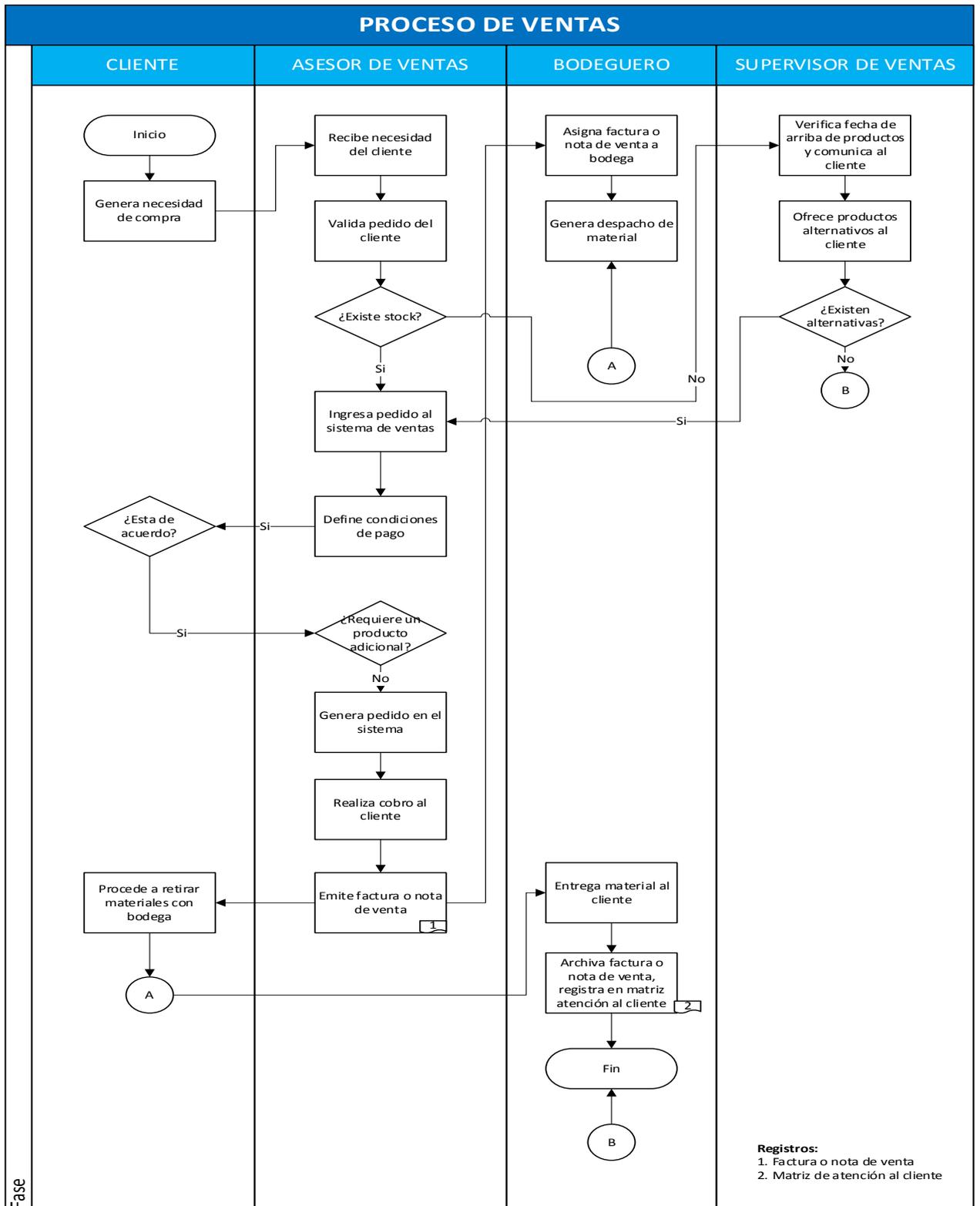
Firma y fecha:

Apéndice 4. Modelo de observación directa**MODELO DE OBSERVACIÓN DIRECTA****EMPRESA:****DEPARTAMENTO:****NOMBRE DEL PROCESADO OBSERVADO:****COMENTARIOS:**

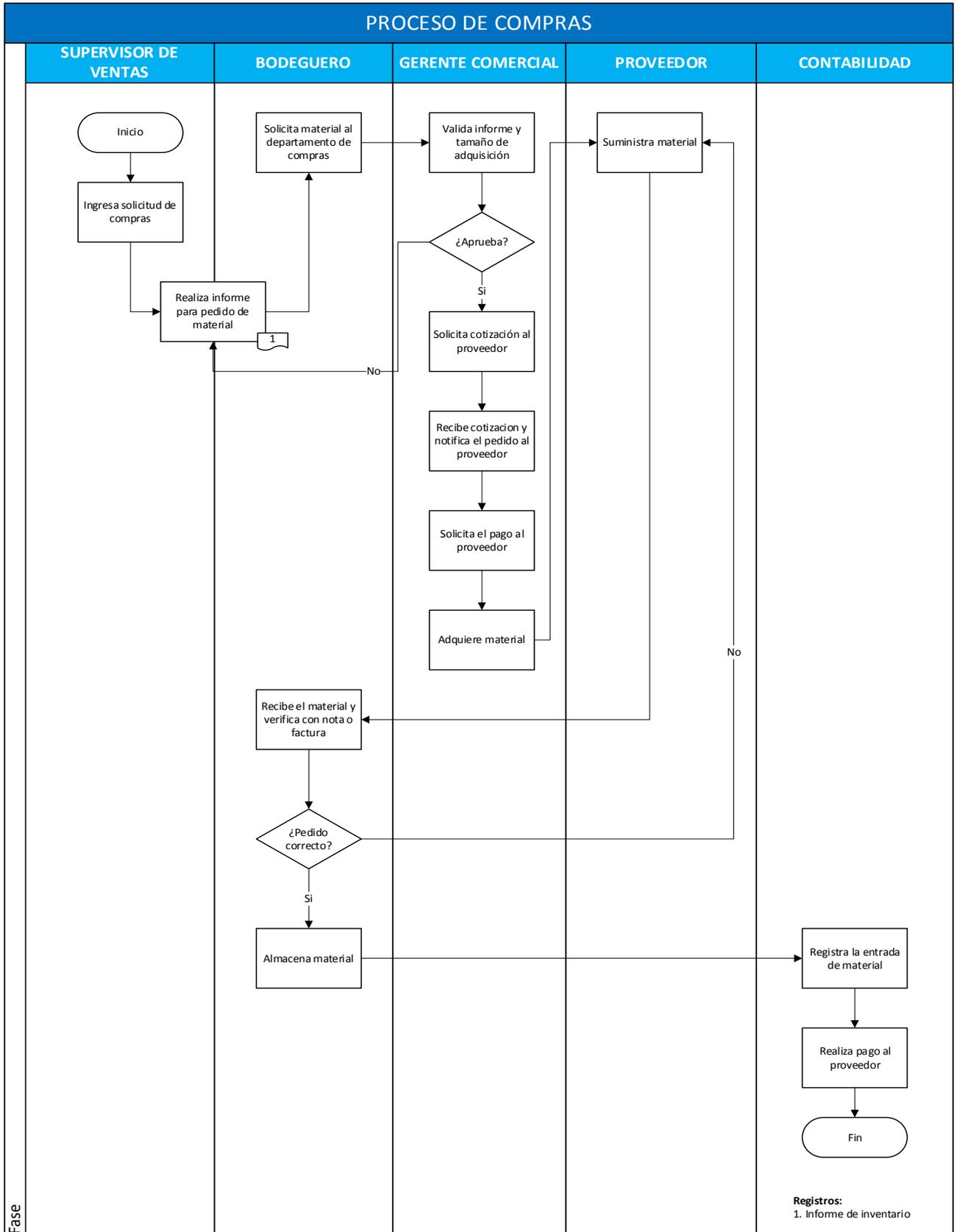
Nombre del responsable de observación: _____

Firma y Fecha: _____

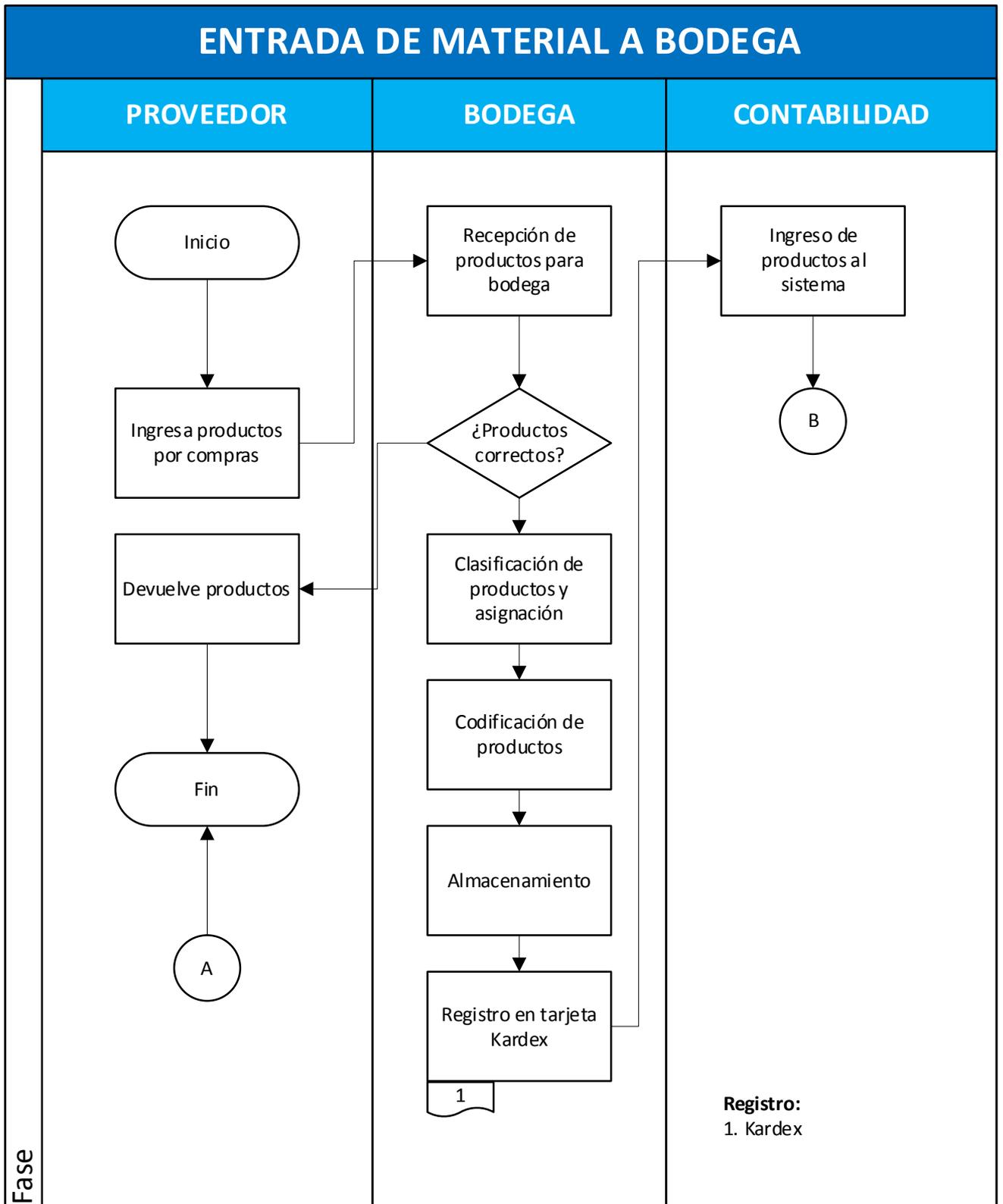
Apéndice 5. Flujo de gestión de ventas

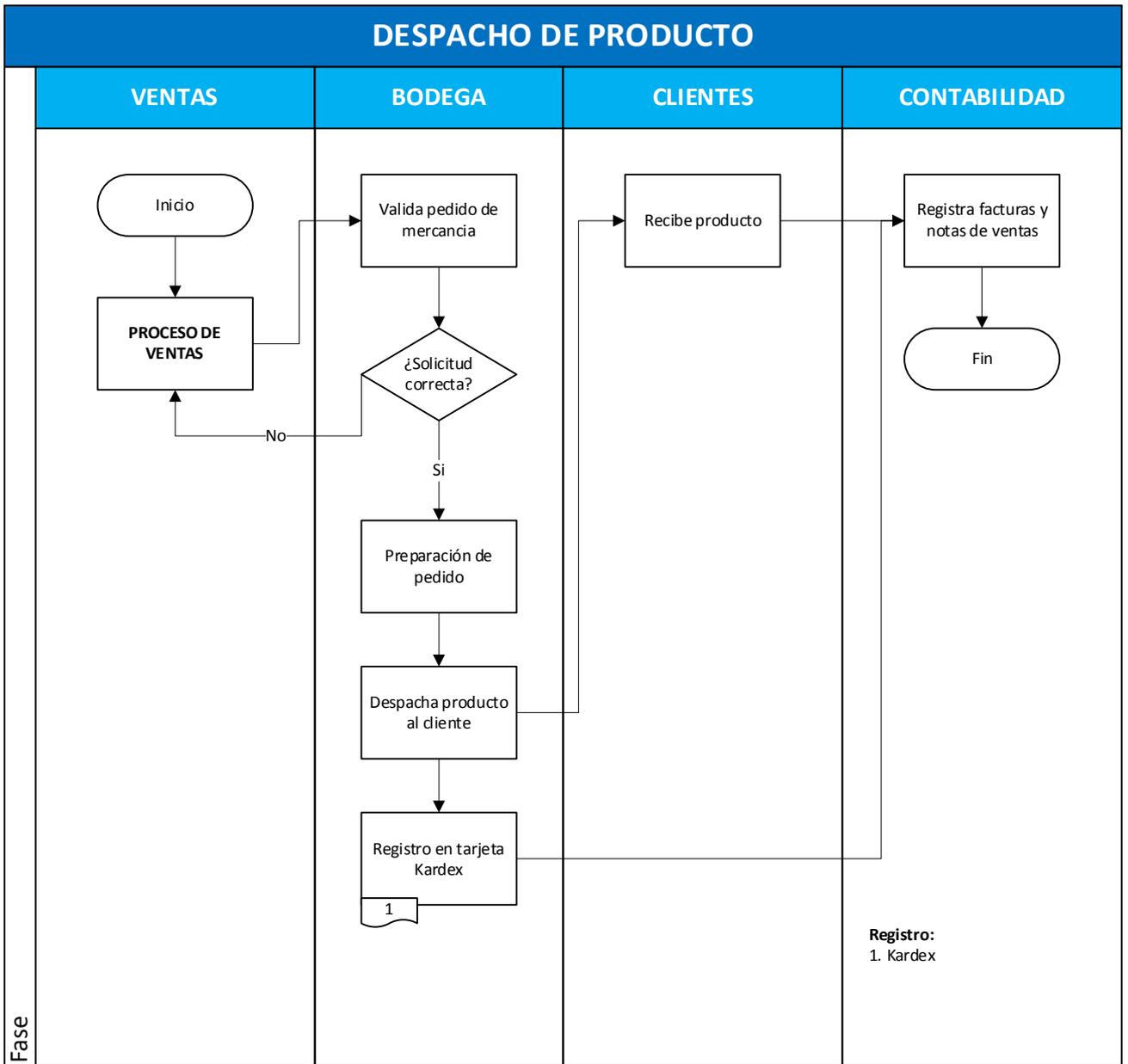


Apéndice 7. Flujo gestión de compras



Apéndice 9. Flujo de gestión de bodega





DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Altamirano Plúas Luis Eduardo, con C.C: # 1717188641 autor(a) del trabajo de titulación: Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 8 de noviembre del 2021



f. _____

Ing. Luis Eduardo Altamirano Plúas

C.C: 1717188641



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Altamirano Plúas Luis Eduardo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Diómedes Rodríguez Villacís, Ph.D./Ing. Carvache Franco Orly, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Guayaquil, 8 noviembre del 2021	No. DE PÁGINAS:	81
ÁREAS TEMÁTICAS:	Reingeniería de procesos y políticas internas para empresa familiar		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Reingeniería de procesos, empresa familiar, procesos comerciales		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Este proyecto se direccionó al diseño Reingeniería de procesos en la empresa familiar de insumos Fronteagri S.A de la ciudad de Huaquillas. Como empresa, ya presenta grandes problemas administrativos y comerciales, por tanto, deben considerarse la aplicación de una reingeniería de procesos y otras modalidades y herramientas de la gestión de calidad. Mediante observación, entrevistas y pre-estudios del sector nos damos cuenta, que existe un mercado agresivo, en el cual el precio es determinado por quien tienden a bajar sus márgenes de ganancia (valor mínimo de ventas: costo del producto+2% de ganancia). Bajo estas circunstancias los objetivos de la investigación están ligados a una solución efectiva de reingeniería, ya que las falencias administrativas y comerciales de sus integrantes o el diseño estructural no están dando resultados esperados, es aquí donde se hace necesario que esta empresa reestructure su organización. La metodología utilizada es cualitativa inductiva. por lo cual se utilizará entrevistas directas al personal. Los resultados alcanzados se encuentran definidas las actividades, cargos y una estructura orden de mando, el personal labora más de 8 horas, no existe un responsable del área de ventas, una sola persona maneja caja, altos cuellos de botella en atención al cliente, mal ingreso al sistema de la empresa, déficit en el manejo comercial y administrativo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0999777014	E-mail: luis.altamirano_p@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	