

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN
LA EMPRESA AGROTERRADEI PARA AUMENTAR LA
PRODUCTIVIDAD EN EL AÑO 2017**

DIEGO RAÚL GRANJA SANTIANA

DIRECTOR: MGTR. ROBERTO ORDOÑEZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE CALIDAD

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Mgtr. Roberto Ordoñez

INFORMANTES:

MBA. Juan Carlos Piñuela

Mgtr. Fabián Cueva

DEDICATORIA

Dedicada a mi amada familia, mi esposa Mila, con su ayuda y apoyo permanente, dándome ánimo y fuerza a mis amados hijos July y José; mezcla de sentimientos al ser Uds. grandes y recibir este trabajo luego de años de estudio y haber dejado de hacer lo importante, hasta que se convirtió en urgente. Hijos de los errores se debe aprender, en mi caso no establecí las prioridades en un orden correcto, tuve que trabajar para sacar a nuestra familia adelante, deje de lado lo importante, hasta que fue urgente, obtener el título. Ahora Dios que es el eje central de mi vida ha permitido entregar esta tesis para la obtención del mismo.

A ti papito Raúl por tu exigencia constante haciéndonos entender que la base y valor más importante a cultivar es el estudio y preparación, a Mamita Magu, tu insistencia y preocupación, con gran amor siempre insististe, les agradezco por exigirme más siempre. A mi Sairita, hermana de mi corazón siempre estuviste a mi lado apoyando para sacar los sueños y emprendimientos adelante, gracias desde el corazón.

Diego

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por darme la oportunidad de obtener el título, por poner en mí el querer como el hacer, por su bendición estoy terminando con este objetivo.

Agradezco haber nacido en un hogar donde siempre la prioridad es la preparación y mejora permanentes, así como el trabajo esforzado con honestidad, como base para alcanzar mejor calidad de vida.

A mi esposa, mis hijos que fueron esa motivación de superación constante.

Mis padres y hermana por creer en mí siempre y poder contar con ellos.

No cambio a mi querida y prestigiosa Universidad PUCE, gracias a mis profesores, que luego de años de volver a verme, nuevamente encontré una mano amiga con una sonrisa y apoyo en el proceso.

Mi reconocimiento y agradecimiento a mi tutor de tesis Mgtr. Roberto Ordóñez, por su apoyo y dirección permanente en el desarrollo.

Gracias a Dianita funcionaria de esta Universidad por su cordialidad y ayuda permanente.

Un abrazo fraterno y mucha bendición en sus vidas.

Diego

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL	5
1.1 Datos generales de la empresa.....	5
1.2 Antecedentes de la situación actual	6
1.2.1 Instalaciones y medio operativos.....	6
1.2.1.1 Macro localización	6
1.2.2 Recursos Humanos	6
1.3 Manual de Funciones Actual	9
1.4 Maquinaria y Equipos.....	10
1.5 Materia prima e insumos	11
1.6 El producto	12
1.6.1 Tipo de Producto	12
1.7 Proceso productivo de los principales productos	13
1.8 Control de calidad.....	16
1.9 Inspección de calidad.....	16
1.10 Clientes actuales	16
1.11 Proveedores	18
1.11.1 Micro localización	19
1.12 Análisis de la empresa	20
1.13 Análisis de la industria	20
1.14 Factor político y legal	20
1.15 Factor económico	21
1.15.1 PIB	21
1.16 Balanza Comercial.....	23
1.17 Factor social.....	24
1.18 Factor ecológico medio ambiente.....	24
1.19 Factor tecnológico	25
1.19.1 Sector fertilizante.....	26

2	MARCO TEÓRICO.....	27
2.1	Antecedentes de la Investigación	27
2.2	Diagnóstico situacional.....	28
2.3	El diagnóstico situacional tiene como objetivos.....	29
2.4	Direccionamiento de la empresa.....	30
2.5	Direccionamiento Estratégico.....	31
2.6	Mapa de procesos	31
2.7	Factores críticos de éxito	32
2.8	Administración Estratégica.....	34
2.9	Planeación Estratégica	35
2.10	Relación beneficio costo.....	36
2.11	Cadena de Valor	36
2.12	Matriz axiológica o de principios y valores.....	37
2.13	Competencia Directa	39
3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	41
3.1	Evaluación de Factores Externos (EFE).....	41
3.2	Evaluación de Factores Internos (EFI)	42
3.3	Análisis FODA	43
3.4	Cadena de Valor	43
3.5	Planificación estratégica	44
4	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....	47
4.1	Alcance y Campo de aplicación	47
4.2	Levantamiento de procesos	47
4.2.1	Metodología para el levantamiento de procesos.....	48
4.2.2	Recolección del material del proceso en estudio.....	48
4.2.3	Identificación los procesos en mi unidad de trabajo.....	48
4.3	Objetivos.....	53
4.3.1	Objetivo General.....	53
4.3.2	Objetivos Específicos	53
4.4	Metodología para el diseño de los diagramas de procesos	53
4.5	Diagramas de Procesos Actuales	56

5	MEJORAMIENTO DE PROCESO	68
5.1	Planificación estratégica	68
5.2	Paso 1.....	68
5.2.1	Misión Propuesta	68
5.2.2	Visión Propuesta.....	68
5.2.3	Objetivos estratégicos propuestos	69
5.2.3.1	Políticas	70
5.2.3.2	Programas	70
5.3	Paso 2.....	74
5.4	Paso 3.....	76
5.4.1	Manual de Funciones Propuesto.....	76
5.5	Paso 4.....	99
5.6	Paso 5.....	101
5.7	Relación Costo / Beneficio	108
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
6.1	CONCLUSIONES	109
6.2	RECOMENDACIONES	110
	REFERENCIAS.....	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clientes actuales	17
Tabla 2: Proveedores de Insumos	18
Tabla 3: Matriz axiológica propuesta para el departamento.....	37
Tabla 4: Matriz EFE	41
Tabla 5: Matriz EFI.....	42
Tabla 6: Hoja de trabajo.....	43
Tabla 7: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Investigativa.....	57
Tabla 8: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Comercial.....	59
Tabla 9: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia General.....	61
Tabla 10: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Operaciones	63
Tabla 11: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Financiera.....	65
Tabla 12: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Técnica.....	67
Tabla 13: Indicadores de gestión	71
Tabla 14: Cuadro comparativo entre la situación actual y la propuesta	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura Organizacional	7
Figura 2: Organigrama Funcional	8
Figura 3: Cadena de valor	15
Figura 4: Planta o Fábrica	19
Figura 5: Evolución del PIB agropecuario	21
Figura 6: Evolución del PIB agropecuario 2015	22
Figura 7: Balanza Comercial	23
Figura 8: Matriz FODA	30
Figura 9: Mapa de procesos	32
Figura 10: Factores críticos de éxito	33
Figura 11: Enfoque por procesos	34
Figura 12: Competencia Directa	40
Figura 13: Cadena de Valor Propuesta	49
Figura 14: Modelo de Procesos	50
Figura 15: Modelo de Gestión	51
Figura 16: Mapa de Procesos Propuesto	52
Figura 17: Flujogramas	54
Figura 18: Gerencia Investigativa	56
Figura 19: Gerencia Comercial	58
Figura 20: Gerencia de General	60
Figura 21: Gerencia de Operaciones	62
Figura 22: Gerencia Financiera	64
Figura 23: Gerencia Técnica	66
Figura 24: Organigrama Estructural Propuesto Empresa Agroterradei	74
Figura 25: Organigrama por Posición Propuesto Empresa Agroterradei	75
Figura 26: Actividades Primarias (Centrales)	99
Figura 27: Cadena de Valor de la Gerencia Técnica	100
Figura 28: Gerencia Investigativa	102
Figura 29: Gerencia Comercial	103
Figura 30: Gerencia General	104

Figura 31: Gerencia de Operaciones.....	105
Figura 32: Gerencia Técnica.....	106
Figura 33: Gerencia Financiera.....	107

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la situación actual de la empresa AGROTERRADEI, Se hace necesario una profunda revisión de los elementos donde se requiere la implementación de enfoques estratégicos y mejoramiento continuos para elevar los niveles actuales de producción y mantener la optimización de los mismos a lo largo del tiempo. En esto consiste este trabajo de investigación, para lo cual se implementará el método de diagnóstico situación que sentará las bases para la propuesta se ha dividido en capítulos, logrando así una estructuración más acorde para su mejor comprensión, a saber:

Capítulo I: la empresa, estructura organizacional, clientes, proveedores, análisis de la industria, factor político y legal, factor económico, balance comercial, facto social, factor ecológico y ambiental, factor tecnológico, análisis del sector fertilizante, análisis de la empresa, datos generales, áreas, maquinarias y equipos, materia prima e insumos, recursos humanos, productos, proceso productivo, control de calidad, planteamiento del problema, objetivo general y específicos, justificación.

Capítulo II: marco teórico, mapa de procesos, procesos, mejoramiento continuo, análisis situacional.

Capítulo III: direccionamiento de la empresa, levantamiento de procesos, evaluación de factores externos e internos y análisis de la matriz FODA propuesta de direccionamiento estratégico y diseño de procesos.

Capitulo IV: la propuesta, planificación estratégica, Misión y Visión propuesta, objetivos estratégicos propuestos, políticas, programas, organigrama estructural y funcional propuesto, manual de funciones, propuesta de procesos diagramas de procesos actuales, tablas de análisis de los diagramas, diagramas de procesos con la mejora aplicada.

Capítulo V: conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

El proceso de producción es el objetivo principal de cualquier empresa, donde se orienta el mayor esfuerzo, concentrándose para lograr las ganancias generales. Este proceso que consiste en la transformación de todos los elementos productivos en bienes y servicios a tomar en cuenta una serie de factores que le permitan incrementar la calidad y eficiencia del mismo.

Entre estos factores, muchas empresas exitosas toman en cuenta la revisión de los elementos de que se dispone, la implementación de nuevas tecnologías, la revisión de los bienes, servicios y situación global del mercado, entre otras. Sin embargo, es necesario resaltar que la implementación final de las metas propuestas no podrá lograrse con éxito sino, se inicia una revisión exhaustiva de la situación inicial de la empresa, es decir, el primer paso es revisar y conocer cuáles son las condiciones actuales de producción de la empresa, ya que es donde se pueden conocer los factores que generan las fallas en el cumplimiento de los objetivos.

En segunda instancia, es preciso determinar el mapa general de los procesos de la empresa, incluyendo áreas vitales como la administrativa, operaciones o producción y ventas o comercialización, estableciendo la situación actual de la empresa y la capacidad potencial de cada una, los recursos que se están implementando y la optimización de los mismos.

Todas las empresas en cualquier área de desempeño necesitan realizar la revisión del estado en que se encuentra su proceso de producción para evitar disminuir la calidad de la misma y para avanzar en la competencia que define el mercado productivo. En este sentido, las empresas del ramo de la agroindustria, y específicamente en el área de la producción de fertilizantes se encuentran en un estado particular de incremento en el Ecuador.

Sin embargo los niveles han bajado en cantidad y no proporcionan una calidad óptima para los cultivos, tal como lo hacen los fertilizantes importados. Para lograr obtener un

fertilizante de buena calidad, se utiliza materia prima importada la cual garantiza la calidad del mismo.

Una de las empresas en nuestro país que se encuentra en este ramo es AGROTERRADEI, la cual importa materia prima para la producción de fertilizantes de mayor calidad, para brindarle eficiencia y resultados a la industria del agro y herramientas para optimizar sus cultivos. Esta empresa con una alta capacidad productiva, tiene gran posibilidad de ser pionera en su área, mantiene producción permanente, la misma ha presentado una demanda importante, que se ha tornado complejo cumplir, al no manejar procesos y que involucra áreas de la empresa perjudicando el logro de las metas y objetivos, así como los niveles de ganancia de la misma.

En el mundo actual los fertilizantes han alcanzado las 200 millones de toneladas consumidas por las áreas agrícolas y la tendencia sigue en aumento del 5% a nivel mundial, esto de acuerdo a los informes emitidos por la FAO. El incremento de estos fertilizantes se estima que podrían ir en crecimiento de un 25% cada década; así como la cantidad demandada que es exorbitante, el precio de estos productos también es demasiado elevado para los agricultores, esto por el hecho de que en el Ecuador son muy pocos los productores de los fertilizantes y más se consume de las importaciones.

Entre los países que se presentan con una mayor producción de los fertilizantes esta China con una participación del 20,40%, los Estados Unidos tienen una participación del 15,90%, luego esta India con una participación del 12,10%, Luego Canadá con el 10%, y la Federación Rusa con el 10,10%. Los demás países aportan con un 0,9% hasta un 3,60%. Siendo un producto que en la actualidad se lo utiliza para los cultivos de productos primos, es necesario que Ecuador desarrolle sus propios fertilizantes con la finalidad de beneficiar a los agricultores, ofreciendo a precios más accesibles que les permita motivarse a cultivar sus semillas y ser más competitivos en el mercado consumidor. (FAO, 2016)

En Ecuador son muy bajos los niveles de producción de fertilizantes, en su mayoría son abonos orgánicos los cuales brindan una nutrición a las plantas cultivadas pero no son suficientes para desarrollarlas al máximo, como lo logran los fertilizantes edáficos importados. En Ecuador para producir los fertilizantes deben importarse las materias

primas como los realizan varias industrias, una de ellas AGROTERRADEI que tiene sus alianzas estratégicas con FERPACIFIC, DEMONTE, ECUAQUIMICA, FMC y COSMOCEL que contribuyen con asesoramiento técnico al respecto. AGROTERRADEI es una empresa con una capacidad de producir hasta 1 tonelada de mezclas específicas de fertilizante, cada 50 minutos en sacos de 50 kg. (AGROTERRADEI, 2016)

La empresa ya constituida mantiene su propia organización y su capacidad productiva al máximo, sin embargo, en la actualidad se ha observado que los procesos productivos no se están ocupando al 100%, siendo así, los procesos técnicos y de laboratorio que requiere de profesionales que conozcan cómo elaborar los fertilizantes de una manera más efectiva, utilizando la tecnología que actualmente se adaptó a la empresa en mención.

Por otra parte los procesos productivos actuales presentan atraso en la entrega de los productos, siendo necesario realizar un mantenimiento de los recursos que se están utilizando en la parte operativa. En cuanto al área administrativa es importante mencionar que la entidad como empresa no tiene un enfoque estratégico, esto quiere decir que no tiene establecida una misión, visión, objetivos, políticas y estrategias empresariales, que alineen a la institución como un solo ente productivo al logro de planes y metas a corto, mediano y largo plazo. La empresa tampoco cuenta con un enfoque de mejoramiento continuo lo que es necesario que se implemente una consultoría para levantar procesos y recomendar dicho mejoramiento.

En todo proyecto de investigación, hay que tener el norte bien claro, en este caso particular el objetivo general es: Analizar los procesos productivos de la empresa AGROTERRADEI mediante un levantamiento de información en todas las áreas tanto operativa, administrativa y de ventas, para a partir de su análisis aplicar un modelo de mejoramiento continuo y lograr objetivos empresariales en un plazo de 3 años.

Todo mejoramiento de procesos parte del levantamiento de la información, misma que es analizada y evaluada para implementar un modelo de gestión que permita optimizar cada uno de los procesos productivos que tiene la empresa, esto por el hecho de que actualmente la empresa funciona de manera empírica y no bajo un enfoque de gestión idóneo a conseguir resultados más productivos. En la empresa se han percibido retrasos

en su gestión con sus clientes, sus proveedores y con todos sus usuarios internos y externos, debido a esto se realizará el levantamiento de la información para obtener los resultados que ocasionan los principales problemas de la empresa y que hacen que se tenga una menor productividad a la planificada; es necesario que se utilicen técnicas efectivas para levantar la información actual de la empresa en cuanto a tiempos de producción y gestión, en este caso serán las encuestas y entrevistas que son instrumentos para recabar documentación de primera mano acerca de la situación actual de la organización.

El mejoramiento de los procesos productivos parte de la información que se levanta de las áreas de la empresa que son operativa, administrativa y de ventas, y se complementan con la fundamentación teórica, utilizando metodologías de investigación que puede ser la deductiva, dado que este método propone investigar de lo general a lo específico, comenzando de los datos recopilados para llegar a una conclusión final. Se puede utilizar instrumentos efectivos para levantar información de campo o fuentes primarias como son encuestas, entrevista, o recurriendo a fuentes secundarias que pueden ser bibliográficas. En esta investigación también se adaptaran instrumentos acordes al tema como son formularios o informes de la productividad de la empresa, estadísticas actuales las cuales se describirán y analizaran con fines de enfocar los problemas a la implementación de un modelo de mejoramiento continuo. Otra teoría utilizada es el del direccionamiento estratégico que se implementa con la finalidad de que la empresa logre cumplir todos sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo.

Mediante la investigación se lograra impartir hacia el mejoramiento de la empresa AGROTERRADEI contribuyendo a aumentar sus producciones de fertilizantes, enfocar como entidad hacia el logro de un mismo fin con sus recursos y lograr cada uno de sus objetivos empresariales planteados al inicio de un horizonte de tiempo especificado. En la investigación propuesta se implementaran las metodologías idóneas que permitan levantar la información verdadera de la empresa para emprender con su mejoramiento.

Un aspecto importante respecto a la práctica de esta investigación es que puede ser utilizada para brindar información a muchos más interesados al respecto de mejoramiento de procesos productivos.

1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

1.1 Datos generales de la empresa

AGROTERRADEI, es una empresa ubicada en el Valle de los Chillos, sector del Colibrí, creada en Abril del 2013, nace del estudio de necesidades de la industria y la falta de especialización en la línea agrícola, enfocada a desarrollarse en el sector agrícola, para la creación específica de fertilizantes focalizados por cliente, relacionándolos directamente al estado del suelo, cultivo y necesidad de cada hacienda.

La empresa está constituida por tres socios, los cuales tienen la siguiente participación: 35%, 35% y 30%, su creación parte del año 2013, el cual fue una etapa difícil como lo es cualquier comienzo, pero a pesar de eso se pudo superar esta fase para así lograr estar en la posición actual, esto se puede ver claramente en el crecimiento de las ventas, ya que en el último año su incremento fue más de un 100%, cabe destacar que uno de los motivos es la cartera de clientes porque ha crecido notablemente. Por lo antes expuesto, la empresa AGROTERRADEI, está enfocada en la mejora de sus procesos y mejora continua orientando en el aumento de su rentabilidad (AGROTERRADEI, 2016).

La empresa tuvo un crecimiento explosivo, debido a que se percibió un incremento de la demanda por los resultados obtenidos en campo, motivo por el cual surgen necesidades tanto de talento humano como de optimización de procesos que permitan satisfacer la demanda del mercado de una manera más rentable. Cabe destacar que fue un trabajo arduo por un lapso aproximado de dos años en los cuales se tomaron decisiones que no fueron las más acertadas, ya que la falta de apertura de la empresa y las limitaciones del capital humano con la que se contaba no era suficiente para la demanda en incremento que se tenía, todo esto generó un estancamiento.

La situación actual de la empresa necesita en análisis de las funciones que se realizan internamente, esto con la finalidad de un mejorar de sus procesos productivos, ya que los mismos han sido descuidados así como la organización empresarial, partiendo de esta

premisa, hace dos meses se tomó la decisión de contratar un Gerente General y estamos en un proceso de re ingeniería total, actualmente nos conformamos de la siguiente forma.

1.2 Antecedentes de la situación actual

1.2.1 Instalaciones y medio operativos

1.2.1.1 Macro localización

La empresa AGROTERRADEI, es una empresa ubicada en el Valle de los Chillos, sector del Colibrí.

1.2.2 Recursos Humanos

Dentro de los recursos humanos la empresa presenta los siguientes:

Personal de la empresa

Presidencia:	David Paredes
Gerencia General:	Luis Martínez
Gerencia de operaciones:	Diego Granja
Gerencia Técnica:	Juan Fernando Ruiz
Gerencia Financiera:	Paulo Gutiérrez
Gerencia Ventas:	Javier Molina
Asistente contable:	Alejandro Coloma
Contabilidad:	Lo maneja una empresa tercerizada
Toma pedidos y Facturación:	Ligia Goyes Gabriela Guevara
Operaciones:	
Jefe de Bodega:	Carlos Delgado
Logística:	Oscar Merino
Mezclas:	4 personas

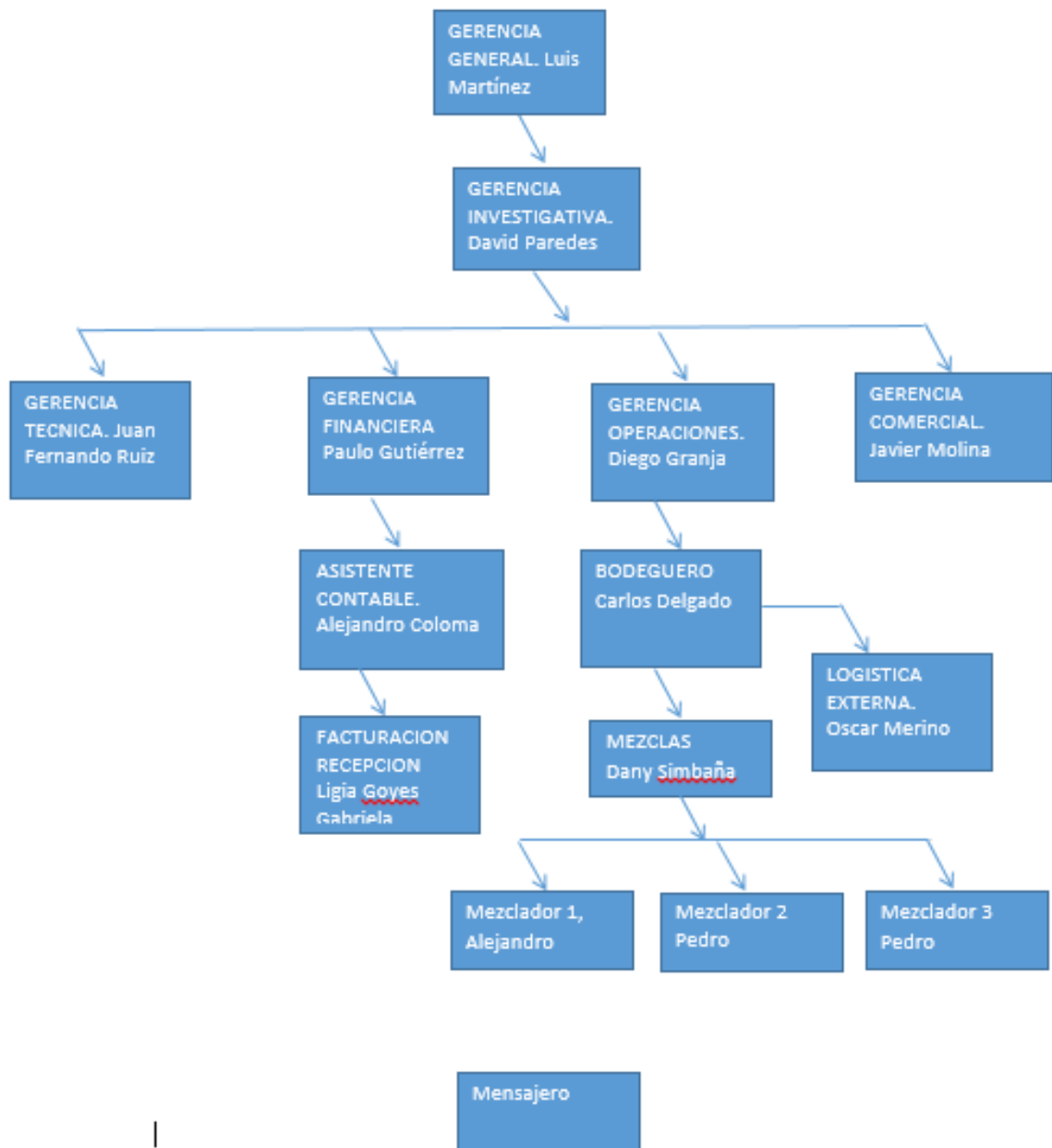


Figura 1: Estructura Organizacional

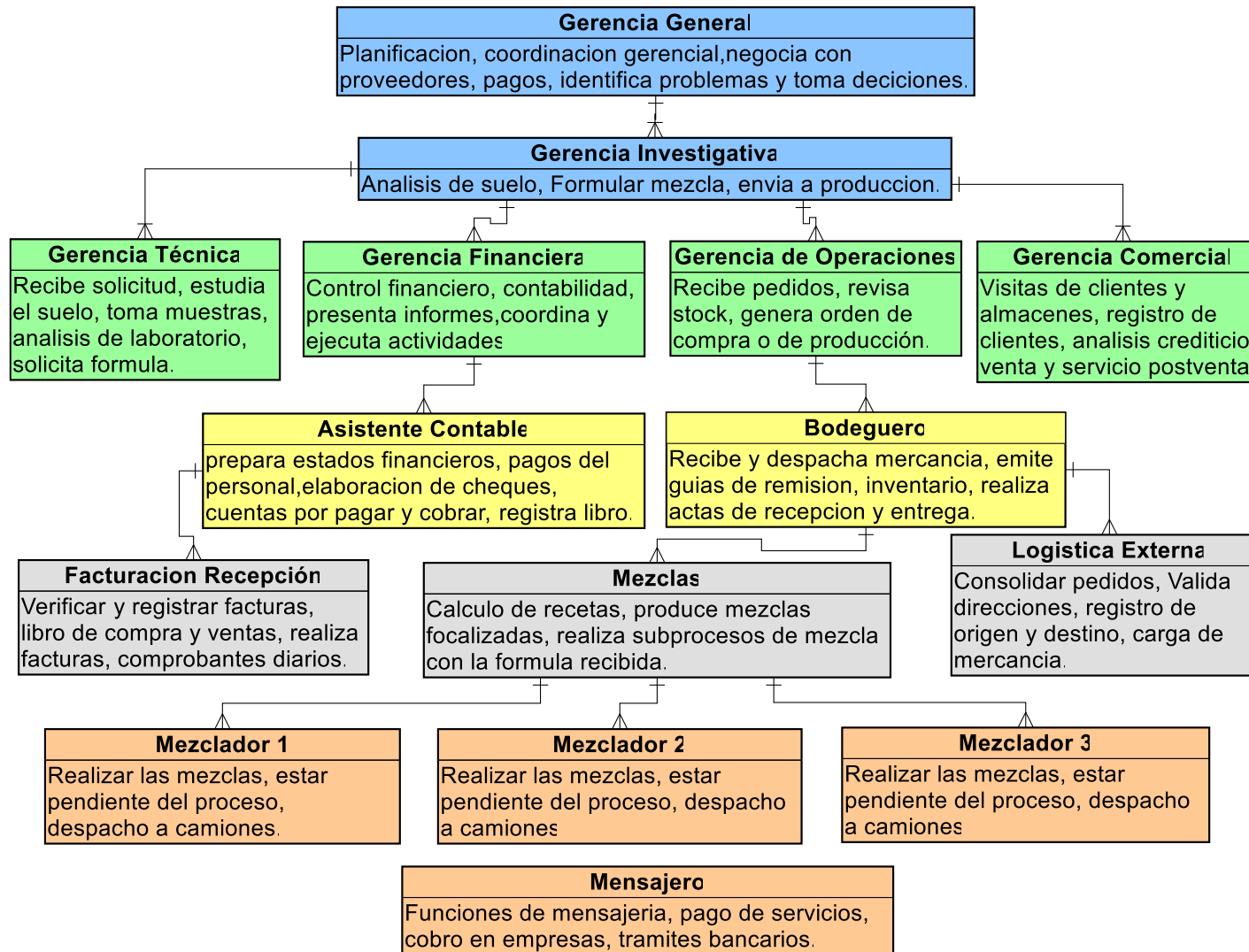


Figura 2: Organigrama Funcional

1.3 Manual de Funciones Actual

Actualmente la empresa está en proceso de re estructuración y estamos cambiando procesos en AGROTERRADEI. Pero de forma breve esta es la descripción en forma jerárquica.

PRESIDENTE EJECUTIVO.- es la persona que tiene gran conocimiento en la industria, hace contactos locales e internacionales, se encarga de negociaciones con proveedores a nivel macro al iniciar las compras o ventas. Formulator de mezclas, evalúa los análisis de suelos para generar fertilizantes focalizados, por suelo y por producto.

GERENCIA GENERAL.- se encarga de negociaciones también con proveedores locales, hace control de pagos y cartera. Control general y coordinación con operaciones para producción.

GERENCIA OPERACIONES.- se encarga de generar todas las órdenes de compra a proveedores. Recibe pedidos internos, recetas y calcula cantidades de productos a despachar junto con las recetas – recomendaciones de aplicaciones para campo.

Se encarga de revisar stock permanente de materia prima, para producir las mezclas focalizadas para cada cliente y/o cultivo. Se encarga de generar y enviar órdenes de compra para proveedores.

GERENCIA FINANCIERA.- estamos en un proceso de revisión de estados financieros y trabajo contable realizado.

GERENCIA TECNICA.- realiza visitas de campo en se encarga de plagas e insectos que puedan interferir en el desarrollo normal del cultivo.

GERENCIA COMERCIAL.- se encarga de realizar visitas en campo y visita almacenes para generar pedidos.

CONTADOR.- Tenemos servicio contable tercerizado.

ASISTENTE CONTABLE.- realiza trabajos generales contables, emisión de cheques, genera flujos de pago, procede a emitir documentos tributarios generales.

Hace ingreso de compras en inventario.

FACTURACIÓN Y RECEPCIÓN.- se encarga de recibir pedidos internos y generar en el sistema, adicional imprime facturas, coordina entregas de muestras de suelo para el Iniap soporte en facturación y coordinación.

BODEGUERO.- toma los pedidos enviados y genera cartones por pedido con los productos, recibe mercadería en bodega y hace despachos a Logística. A cargo de Gerente Operaciones.

Emite documentos internos, guía de remisión que es despachada junto con la factura.

LOGÍSTICA Y ENTREGA.- recibe los pedidos para despacho y entrega en clientes, en campo y almacenes, También realiza tareas generales de mensajería. A cargo de Gerente Operaciones.

PLANTA Y MEZCLAS.- Actualmente se tiene 4 personas en mezclas, están a cargo de Bodeguero. Se encargan de mezclar las órdenes de producción y realizar despachos para camiones.

1.4 Maquinaria y Equipos

Dentro de los equipos que utiliza la empresa AGROTERRADEI son:

- a. 2 mezcladora
- b. 3 balanza de 250 Kg
- c. 1 balanza de 150 kg
- d. Cinco cosedoras de sacos.
- e. Camioneta DMAX cabina sencilla 4X4
- f. Camioneta DMAX DOBLE cabina 4x4

- g. Camioneta DMAX DOBLE cabina 4x4
- h. Montacargas manual.

1.5 Materia prima e insumos

La empresa fue orientada a cubrir las necesidades en la agricultura y aplicaciones de fertilizantes y agro químicos realizando visitas en campo, tomando muestras de suelo las mismas que se envían a un laboratorio para poder conocer el estado inicial del suelo en cuanto a micro elementos:

- Potasio
- Materia orgánica
- Boro
- Calcio
- Zinc
- Hierro
- Magnesio
- Manganeso,

Componentes que son analizados en laboratorio para saber en qué porcentajes se encuentran los mismos en el suelo, para ser balanceado de acuerdo a necesidades específicas. Estos indicadores y análisis son procesados por nuestro Ing. Agrónomo que es especialista en suelos, que por su conocimiento balancea los componentes para desbloquear o aplicar un fertilizante faltante en los suelos, se elaboran focalizado por cliente.

De este trabajo se genera una fórmula específica que generalmente viene en componentes por separado. Los porcentajes se definen de acuerdo al conocimiento de David Paredes y se procesa la mezcla.

Tenemos proveedores locales, materia prima con la cual se procesa en una mezcladora de 1 tonelada, se agrega componente por componente y se obtienen sacos de 50 Kg, los mismos que son etiquetados y se organiza la logística para ser entregados en finca.

Adicional mantenemos alianzas estratégicas con empresas líderes del segmento como Ecuaquímica, que tiene más de 25 años en el mercado, por el trabajo desarrollado se ha logrado vender nuestras mezclas específicas a ellos y así también comercializamos de forma constante sus productos. También FMC y Cosmocel son otras empresa que mantenemos este tipo de alianzas comerciales, la ventaja es que podemos disponer de sus técnicos, especializados, Fito patólogos. Se realizan visitas conjuntas y se identifican problemas o enfermedades en los cultivos, papas, brócoli, hortalizas, maíz. De las visitas realizadas se generan receta y aplicaciones específicas que generalmente se aplican en bombas de 400 o 600 litros.

1.6 El producto

1.6.1 Tipo de Producto

La fortaleza principal es que orientamos soluciones específicas por cliente y necesidad, manejamos las líneas dos segmentos,

a. Producto estrella: las mezclas edáficas específicas por cultivo y cliente.

- Fertilización; aplicados al suelo.
- Corrección; aplicados al suelo.

b. Agroquímicos se subdividen en;

- Nutrición, foliares aplicados a las plantas
- Insecticidas para las plagas de insectos.
- Plaguicidas; para las enfermedades generales de los cultivos.

c. Asesorías y estudios de suelo.

Usando la tecnología de un Dron se realizan vuelo en los cultivos y se obtienen orthofotos que son imágenes especializadas en cuanto a los suelos donde cada pixel de la imagen obtenida es una coordenada específica, se lo realiza mediante un Dron, que actualmente

yo lo piloteo remotamente desde el suelo, estas imágenes una vez obtenidas se las sube a un servidor y una vez procesadas son interpretadas por nuestro Ing. agrónomo, David Paredes, quien ve deficiencias o excesos en el suelo para diseñar una fórmula específica.

1.7 Proceso productivo de los principales productos

Actualmente el proceso de trabajo general consta de:

- a. Contacto inicial con el cliente
- b. Visita inicial donde el cliente, donde se define visita a campo
- c. Visita a campo a los cultivos.
 - Toma de muestra de suelo
 - Se genera una receta fitosanitaria, para plagas o enfermedades
- d. Una vez recibido el análisis de laboratorio de la muestra, este es interpretado en contexto general por nuestro Ing. de Suelos, David Paredes
- e. Se genera una fórmula mezcla específica, esta es enviada por correo a Diego Granja
- f. Diego Granja en un cuadro de Excel ingresa las mismas para confirmación de stock e inventario de materia prima.
- g. Si existe todo el producto se ingresa a producción, caso contrario se procede a realizar compras de inventario y coordinar la logística desde Gye.
- h. Diego Granja procede a la formulación por procesos de 1500 Kg, para la mezcladora, se entrega al bodeguero y se procede a las mezclas.
- i. Se coordina la logística para entrega en campo de las mezclas.

- j. Nuestros técnicos en campo verifican la aplicación y realizan visitas recurrentes durante todo el proceso y crecimiento del cultivo.
- Estamos en procesos de diferentes estadios de las plantas, tenemos desde siembras hasta cultivos que están por cosecharse.
 - Las visitas en campo son recurrentes y de forma semanal para generar nuevas recetas y aplicaciones para el cultivo

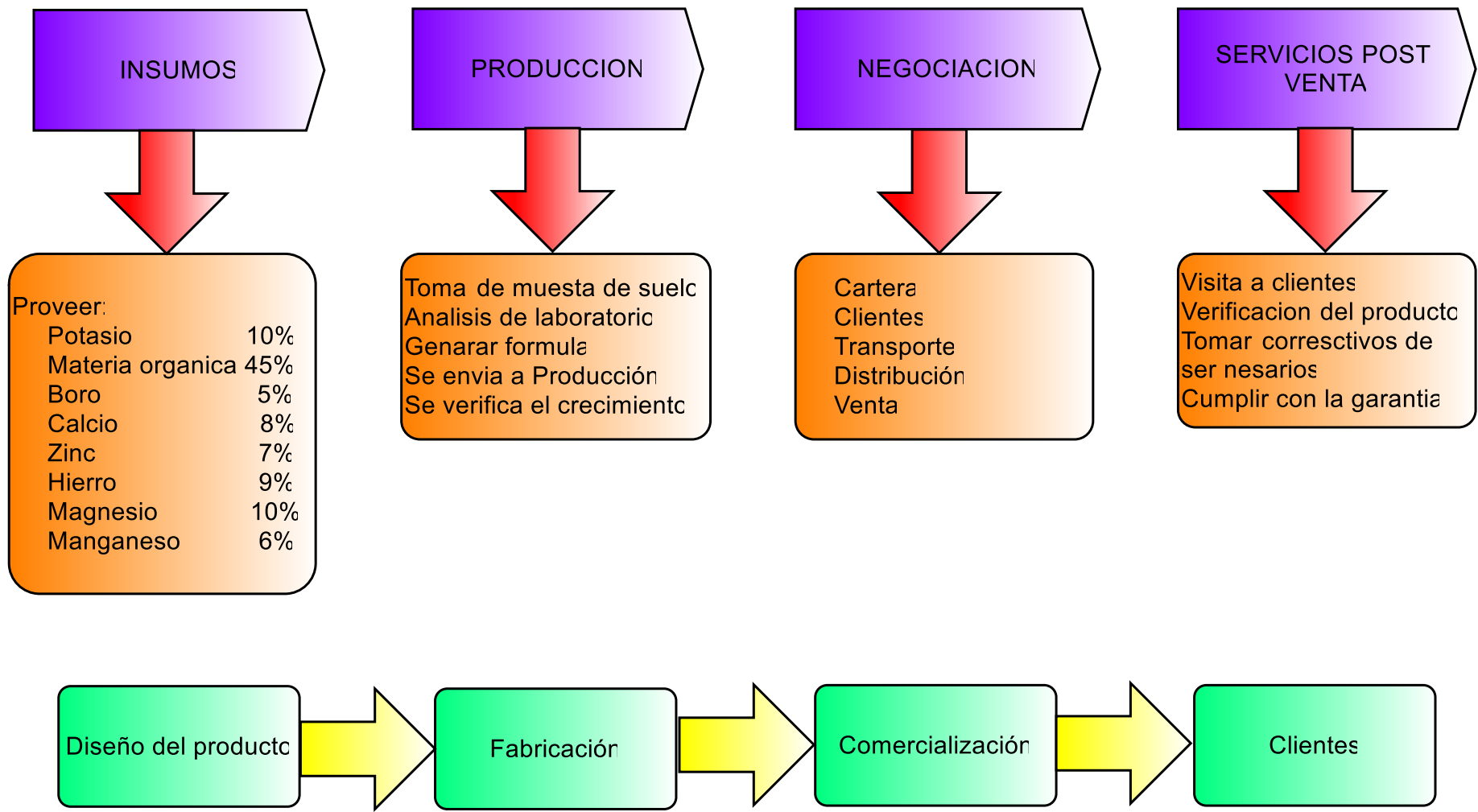


Figura 3: Cadena de valor

1.8 Control de calidad

No se tiene un proceso de control de calidad actualmente, sin embargo los controles únicamente se basan en lo siguiente:

- a. Al llegar los productos terminados, el bodeguero revisa las cajas y frascos de los Agroquímicos, en caso de que estos se encuentren sudados o las fundas rotas reporta a Gerencia Operaciones para que este a su vez envíe el reporte al proveedor el mismo que generalmente procede a reemplazar.
- b. En cuanto a la materia prima para las mezclas cada vez que llega un producto, siempre llegan en sacos de 50 Kg, estos son abiertos para revisar la materia prima, sin embargo por unos problemas suscitados con clientes (se envió la mezcla con terrones de fertilizante solidificado) se ha implementado una malla, al ingreso de la mezcla, obteniendo un buen resultado ya que se ha evitado enviar esos terrones.

1.9 Inspección de calidad

De forma permanente cuando se generan las mezclas, estamos revisando el producto final terminado, así también se tiene un control de calidad se toman muestras por cada proceso de mezclas y se tienen en stock.

1.10 Clientes actuales

Los clientes en una organización se conforman como la parte esencial para el crecimiento de una empresa ya que de esta depende su estabilidad y solides en el mismo.

Tabla 1: Clientes actuales

CLIENTES	DENOMINACIÓN DE CLIENTES	VALOR DE ADQUISICIÓN	PRODUCTOS
NINTANGA	GRANDE	\$10.000 A \$80.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
ECUAQUIMICA	GRANDE	\$10.000 A \$80.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
HDA PEDREGAL	GRANDE	\$10.000 A \$80.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
RANCHO BRAHMAN S.A	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
ECOFROZ S.A	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
CLARIVEL CI. LTDA	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
JARDINES RIAVERI CIA LTDA.	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
AGRO ELEONOR CIA. LTDA	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
LIMACHE D.A	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
HACIENDA SANTA ISABEL	MEDIANA	\$1.000 A \$9.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
FLORISOL	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
PEREZ SALINAS	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
SILVIA VALEREZO	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
CRISTIBAL ROLDAN	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
INSUMOS AGRICOLAS NUEVOAGRO	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES
RUBIO FRAGA	PEQUEÑA	\$1.00 A \$1.000	SULFATO, AGROD, UREA, FERTILIZANTES

Los clientes son un factor importante en AGROTERRADEI ya que son los consumidores del producto y depende de estos el crecimiento del mismo en base a las necesidades de sus terrenos y sembríos; por esta parte se determina una OPORTUNIDAD ALTA en cuanto al factor clientes.

1.11 Proveedores

Los proveedores son parte muy significativa para toda empresa ya que son quienes ponen a disposición de otra empresa o entidad, los insumos o materia prima a ser transformada, en el caso de empresas productoras, en el caso de comercializadoras los proveedores intervienen con la mercadería para poder venderla a los consumidores.

Tabla 2: Proveedores de Insumos

Proveedores de Insumos de Agrodei.		
Proveedores	Producto	Cadena de Suministro
COSMOCEL		El administrador realiza la compra directamente en las instalaciones
FMC		El administrador realiza la compra directamente al proveedor
PRADO FERT		El administrador realiza la compra directamente al proveedor

1.11.1 Micro localización

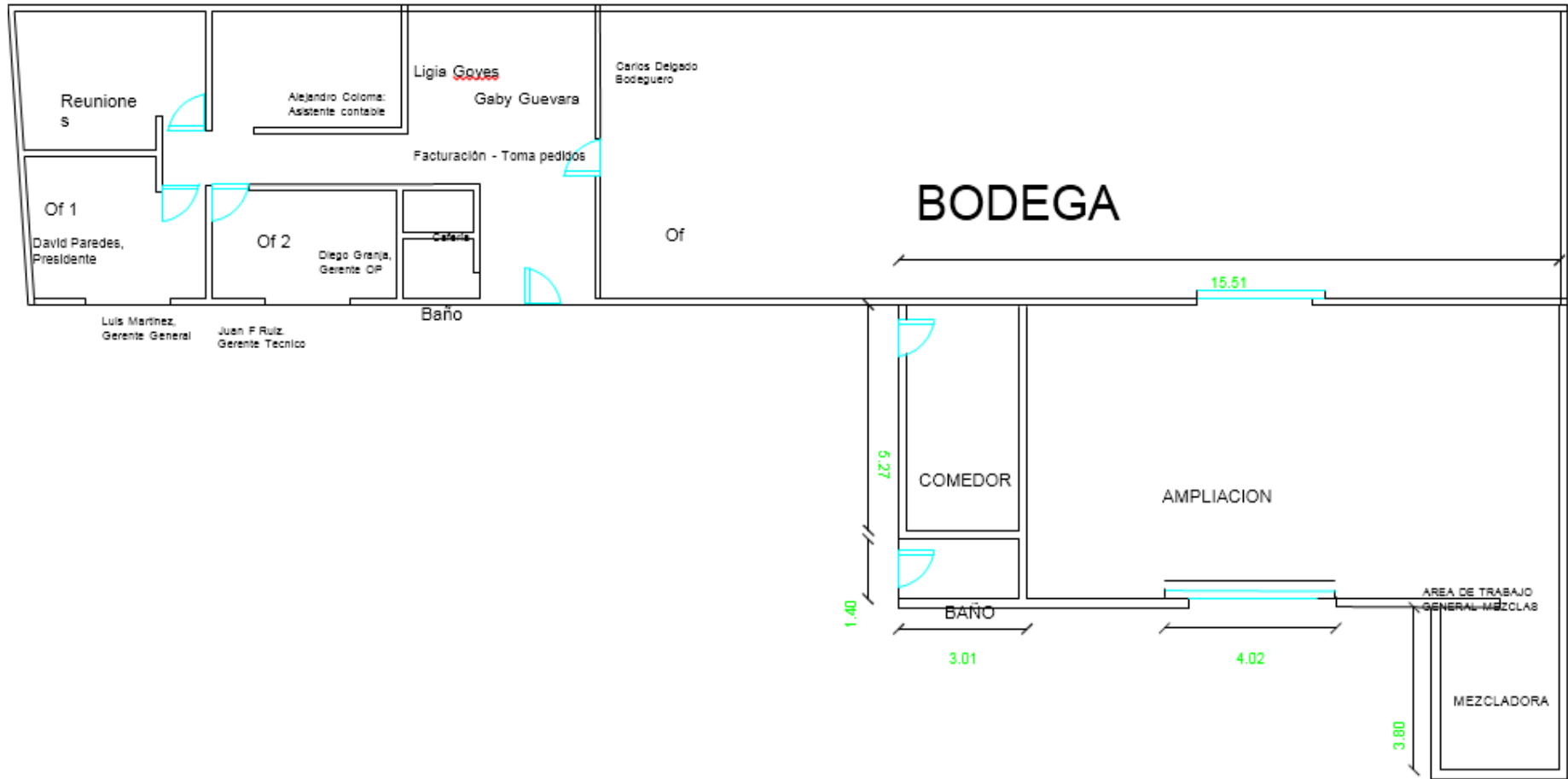


Figura 4: Planta o Fábrica

1.12 Análisis de la empresa

El análisis situacional de la empresa consiste en la identificación, la descripción y el análisis evaluativo de la situación actual de la organización y el proceso para identificar los resultados esperados y planteados en la misión de la empresa. Este se realiza con la finalidad de identificar las oportunidades de mejorar así como las necesidades de fortalecimiento para de esta manera se facilite el desarrollo de una estrategia general para la empresa y se eleve la calidad de la organización funcional.

1.13 Análisis de la industria

Con respecto a este análisis se revisarán los elementos de mayor importancia que integra el factor externo en el que se identificarán las oportunidades y amenazas de la empresa en su diario desempeño y el futuro de la misma, generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de la organización. Para ello se procederá a realizar el estudio de los siguientes factores:

1.14 Factor político y legal

Hoy en día el ámbito político en el Ecuador ha presentado estabilidad política a diferencia de los años anteriores, con cuasi golpes de estado y políticas con cambios constantes.

La estabilidad política se presenta actualmente mediante la acción coordinada entre las distintas funciones del Estado, acompañada de la inyección de ingresos producto de la venta de petróleo, lo cual han permitido que por años se dinamice la economía, sin embargo la abrupta caída de los precios del crudo por casi dos años consecutivos entre el 2015 y 2016, las decisiones de países vecinos en la adopción de medidas devaluatorias, han provocado que el gobierno actual tome medidas proteccionistas drásticas como las salvaguardias para aplacar en parte los efectos negativos en la balanza de pagos, las que sin duda han menoscabado la actividad dedicada o relacionada a las importaciones. Sin embargo la industria Agrícola a resultado protegida e impulsada en este gobierno.

Actualmente la empresa en la parte legal presenta una oportunidad, AGROTERRADEI se encuentra bajo las normativas establecidas por el gobierno manteniendo su RUC y registro en la Superintendencia al ser Cía. limitada.

1.15 Factor económico

El factor económico está involucrado con el poder adquisitivo de los consumidores en una determinada sociedad, este poder adquisitivo será dinámico ya que dependerá de la situación económica de un país, es decir de los niveles de empleo, niveles de inflación, costos de servicios básicos, el Producto Interno Bruto de un País (PIB) que se entenderá como el valor de bienes o servicios generado por las actividades económicas en un periodo de tiempo, niveles de ingreso, entre otros.

1.15.1 PIB

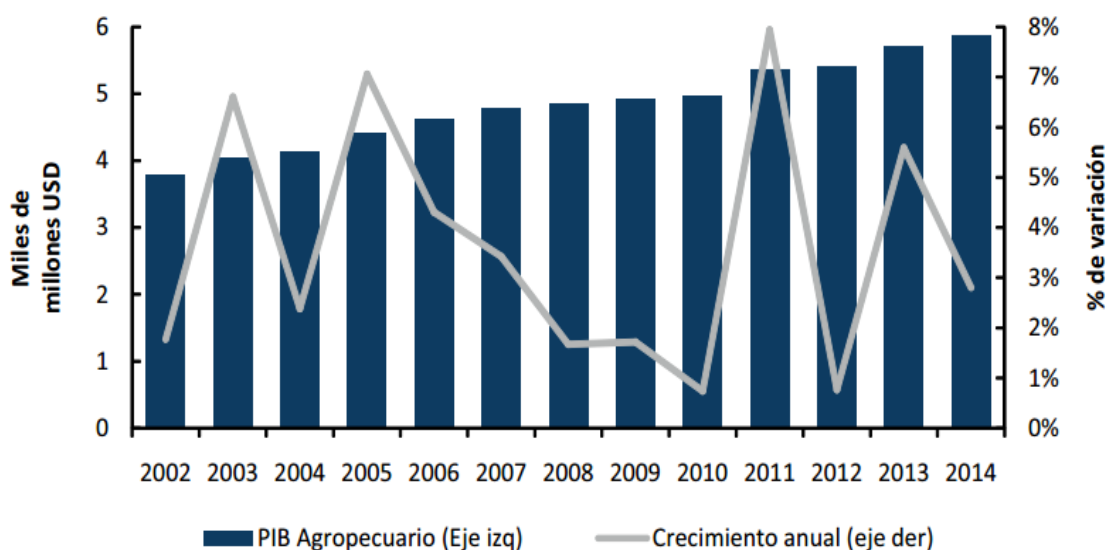


Figura 5: Evolución del PIB agropecuario

Fuente: (Monteros Guerrero & Salvador Sarauz, 2015)

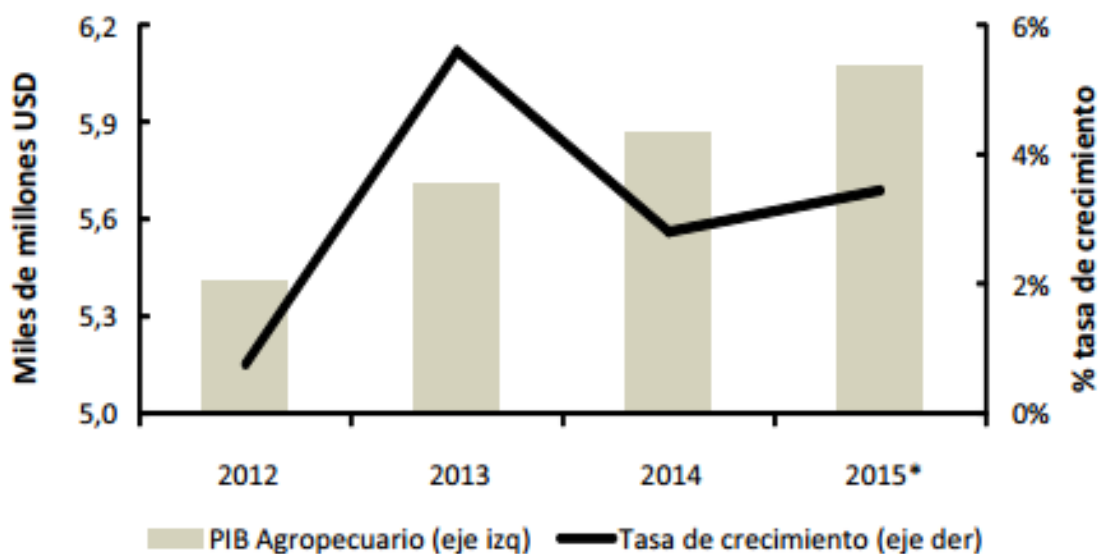


Figura 6: Evolución del PIB agropecuario 2015

Fuente: (Monteros Guerrero & Salvador Sarauz, 2015)

Para el período 2013-2014, el PIB Agropecuario alineado con las políticas de transferencia tecnológica, acceso a crédito – semilla mejorada – insumos de calidad, productividad y reducción de intermediación acelera su tasa de crecimiento a 4% interanual; ubicándose el PIB Agropecuario para el 2014 en USD 5.9 mil millones en valores constantes.

En cuanto a la participación del PIB agropecuario sobre el PIB total, se proyectó un incremento del 4% con respecto al 2014. Su participación alcanzaría casi el 9% de la economía nacional, a pesar de que el país se encuentra en momentos de desaceleración económica. El dinamismo de las actividades agrícolas no se verá afectado, debido a los buenos resultados en cuanto a producción de cultivos y exportaciones.

1.16 Balanza Comercial

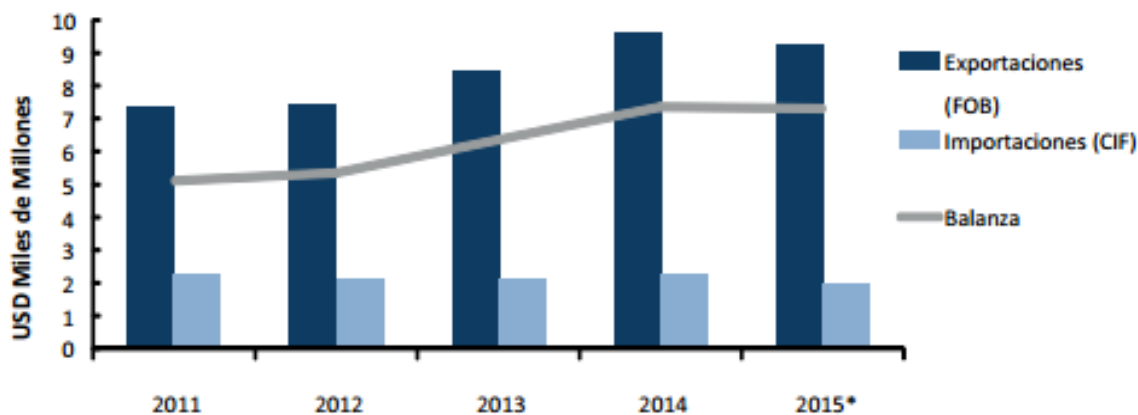


Figura 7: Balanza Comercial

Fuente: (Monteros Guerrero & Salvador Sarauz, 2015)

En relación a los fertilizantes, su tendencia representada por el Índice de Fertilizantes (IPF), es a la baja 23, ya que registra una disminución de alrededor del 11%. El producto de mayor influencia sobre este comportamiento es la Urea, seguida del Muriato de Potasio con una disminución del 1%.

El precio de la Urea presenta una disminución del 9% para el final del 2015. Este producto es uno de los productos más influenciados por la baja de los precios del petróleo, debido a la necesidad de este componente para su fabricación.

Conjuntamente con el desarrollo de la producción, la balanza comercial agropecuaria ha evolucionado favorablemente durante el 2015, logrando el correcto desenvolvimiento del PIB Agropecuario y de la economía nacional. Para el final del año se refleja un superávit de USD7.3 mil millones

El superávit de USD 7.3 mil millones obtenido en el año 2015, se sustenta por el mayor volumen exportado que presenta un crecimiento del 4.4%. Sin embargo, en valores (USD FOB 9.3 mil millones) las exportaciones presentan una desaceleración del 3.4% con respecto al 2014 (USD FOB 9.6 mil millones). Los productos que contribuyen de mayor manera interanual al valor exportado, son cacao (20%), banano (8.3%) y, otros rubros en menor magnitud. Es importante mencionar el efecto adverso en la balanza comercial

debido a la caída generalizada de los precios internacionales, como por ejemplo, en el camarón y el atún, influenciados por la contracción del mercado chino. Adicionalmente, la sobreoferta del pescado en la zona del Pacífico Occidental es otro causal de merma en el crecimiento de las exportaciones a valores.

En el presente, el PIB refleja un mayor desarrollo en los últimos dos años, lo que determina que existe mayor inversión, mayor control de gastos públicos, mejoramiento de los sectores y el fomento a los mismos a través de políticas gubernamentales. Conformándose así OPORTUNIDAD ALTA ante el funcionamiento de la empresa de fertilizantes con un buen ingreso.

1.17 Factor social

Esta consolidación del sector agropecuario en la economía nacional para el 2015 a sido posible debido a las condiciones creadas por políticas gubernamentales, que han permitido un mayor acceso a los insumos agropecuarios y han creado un mercado favorable para el productor ecuatoriano. Es así, que el Índice de Precios Productor (IPP-N) refleja una tasa de crecimiento de 7.4%, el Índice de Agroquímicos (IPI) presenta una disminución del 0.3% y el Índice de Fertilizantes (IPF) registró una bajo del 11%.

Esta población se constituye como OPORTUNIDAD ALTA a la presente propuesta ya que la población necesita del servicio de asesoría y elaboración de productos agrícolas para sus sembríos, lo cual genera mayor acogida al proyecto al mejorar su proceso productivo.

1.18 Factor ecológico medio ambiente

Estas zonas se caracterizan por presentar temperaturas que varían entre 4 a 10°C en los relieves montañosos; de 10 a 18°C, en los valles interandinos Para desarrollar los cultivos anuales se requieren prácticas intensivas de manejo y conservación de suelos y agua. Aptitud para cultivos: arazá, arroz, borjón, cacao, café, chocho, maíz duro, mora, naranjilla, papa, quinua, soya, tomate de árbol, uvilla, palma africana,, amaranto, guayaba y trigo.

Las plagas y enfermedades constituyeron las principales causas de pérdida de cultivos permanentes. Dos de cada diez personas utilizan agroquímicos sin ningún tipo de capacitación técnica sobre manejo, precauciones y uso de plaguicidas. El 80,18% de los casos investigados NUNCA han realizado un análisis de suelo antes de la siembra. La práctica de realizar análisis de suelo va en aumento de acuerdo al nivel de instrucción.

1.19 Factor tecnológico

El uso del correo electrónico y la disposición de este medio en los dispositivos móviles han contribuido positivamente en la fluidez de la comunicación y optimización de los tiempos en los distintos procesos que atañan a las actividades de importación en el país, es así que ya sea para establecer contacto con los clientes o la coordinación con los agentes fuera del Ecuador la comunicación usualmente es escogida es a través de esta vía.

Es importante resaltar que al momento de mencionar tecnología agrícola no se refiere únicamente al uso de tecnología de punta sino también a la importancia del trabajo científico en la agricultura, por ejemplo: investigación de nuevas técnicas de cultivo, sistemas de riego, control de plagas, enfermedades en los cultivos, uso de semillas certificadas, uso adecuado de plaguicidas, entre otras investigaciones; todo esto con el objetivo primordial de mejorar la producción agrícola.

El productor agrícola quien por su situación socioeconómica y la falta de capacitación no puede acceder a paquetes tecnológicos para la investigación agrícola; surge la iniciativa por parte de las casas comerciales y en conjunto con los almacenes agrícolas en satisfacer las necesidades del agricultor, realizando investigaciones agrícolas, análisis de suelo, comportamiento de productos, capacitaciones técnicas, charlas informativas, cuidados con el medio ambiente, entre otras actividades dirigidas al sector agrícola.

La tecnología es un factor que actúa como una OPORTUNIDAD ALTA, ya que actualmente la empresa brinda seguridad y calidad al momento de elaborar sus productos fertilizantes contando con un equipo DRON con tecnología de punta, para la evaluación de suelos, mediante un proceso de Ortofoto se obtienen imágenes georreferenciadas, para combinar información a obtenerse combinada con registros satelitales.

1.19.1 Sector fertilizante

Según los datos señalados, el sector agrícola se ha convertido en una de las variables más importantes de la ecuación económica del país, cada año su aporte es constante a la producción nacional ya sea con bienes de mercado local o extranjero, es más su participación al Producto Interno Bruto PIB promedio en los últimos nueve años fue del 8,1% según el Banco Central del Ecuador BCE y se ubica como el sexto sector que aporta a la producción del país. Hay que recordar que el sector agrícola reúne todas las actividades relacionadas con la explotación de los recursos que la tierra origina, favorecida por la acción del hombre como alimentos vegetales como cereales, frutas, pastos cultivados y forrajes; fibras utilizados por la industria textil; cultivos energéticos y tubérculos; etc. Y que junto con el sector ganadero también conforman el sector agropecuario o sector primario que está conformada por las actividades económicas relacionadas con la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados (Revista El Agro, s.f.).

El sector actúa como una OPORTUNIDAD ALTA ya que existe gran demanda de pobladores y empresas que necesitan del servicio especializado en la elaboración de fertilizantes de acuerdo a la evaluación de su terreno.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

En la elaboración de este proyecto, se encontraron tesis y bibliografías con la misma línea de investigación, las cuales se mencionan a continuación:

Tema “Análisis y Propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA” Autor: Miriam Curillo. (2014) Universidad Politécnica Salesiana. Sede Cuenca.

Dice:

Actualmente la empresa está creciendo por lo cual se hace necesario un cambio mediante una planificación de procesos, para lograr conseguir una productividad acertada, lo que permitirá un mejor desenvolvimiento ante la demanda que tiene la empresa FACOPA, porque al pasar del tiempo la misma se ha ido incrementando debido a que la marca ha ganado posicionamiento en el mercado (Curillo, 2014).

Tema “Gestión de Procesos para mejorar la Productividad de la línea de productos en la Empresa Intruequipos Cia. Ltda.” Autor: Juan Cabezas. (2014) Universidad Técnica de Ambato.

Dice:

Todo cambio que se pretende aplicar en cualquier ámbito de una empresa, no solo requiere la participación total de todos quienes conforman la empresa, sino además de la gestión de procesos que se aplica, porque se busca cambiar la manera de pensar tanto de los trabajadores como de sus autoridades, esto es debido a que nada sirve tener cambios trascendentales en la fabricación de los productos y la forma de pensar y la manera de hacer las cosas continua igual, esto no permite conseguir los objetivos planteados (Cabezas, 2014).

Tema “Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Mejoramiento de la Productividad en los Procesos de Cultivo y Post-Cosecha de la empresa florícola

FLORELOY S.A. en la ciudad de Cayambe” Autor: Edwin Imbaquingo. (2012) Universidad Técnica del Norte.

Dice:

El levantamiento de procesos permitió identificar muchas oportunidades de mejora, de corrección y de prevención; así en cultivo la interacción de procesos con fumigación, mejora en la mesa, mejorando la distribución de contenedores en Post-Cosecha, en la recolección de mallas, en los trabajos repetitivos, en deshidratación de tallos y en control de calidad. Esto representa cambios y avances interesantes en las áreas de estudio y servirá tanto para el bienestar de los trabajadores y de la empresa en general (Imbaquingo, 2012).

Tema “Mejoramiento de la productividad en la INDUACERO Cía. Ltda. En Base al desarrollo e implementación de la metodología 5S y VSM, herramientas del Lean Manufacturing” Autores: Jimmy Concha y Byron Barahona (2013) Universidad Superior Politécnica de Chimborazo.

Dice:

Con la planificación sistemática y estructurada de la metodología, en cada pilar de las 5S se logró el mínimo impacto en lo que refiere a detener la producción debido a la capacitación, implementación, y evaluación que se realizó a lo largo del proyecto, utilizando de manera eficiente los recursos de la empresa así como del talento Humano involucrado (Concha & Barahona, 2013).

2.2 Diagnóstico situacional

Se entiende como diagnóstico situacional al estado actual en el cual se encuentra una organización o institución en el funcionamiento de sus procesos productivos dentro de sus diferentes áreas administrativas, dentro de este se puede identificar toda la información relevante de la empresa en sus procesos para de allí detectar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que tiene frente a sus entornos tanto externo como interno.

Como menciona Martínez A. (2011) en su libro:

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o del proceso en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. El diagnóstico situacional de la empresa se realizaría con el propósito de identificar las oportunidades de mejoramiento y las necesidades de fortalecimiento para facilitar el desarrollo de la estrategia general de la empresa: su organización funcional. (pág. 38)

2.3 El diagnóstico situacional tiene como objetivos

- Evaluar en qué medida la organización de la empresa es compatible con las necesidades para un efectivo control de su gestión al nivel actual y esperado de operaciones, acorde con la estrategia de negocios y políticas vigentes o que esté previsto desarrollar, teniendo presente los cambios y ampliaciones estructurales próximos a realizar. Identificar las áreas a desarrollar, las necesidades de información y control no plenamente satisfechas y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la empresa.
- Formular recomendaciones que permitan introducir cambios y mejoras en la organización.

Por otro lado Salinas G. (2008) menciona que: “El diagnóstico situacional refleja como indica su nombre la situación actual de una empresa. Principalmente hay dos formas, aunque éstas admiten muchas variables para realizar ese diagnóstico:

1. Mediante un análisis basado en la situación económica.

Mediante el método FODA, que permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de cada área de negocio (productos, área económica financiera, recursos humanos, departamento comercial y atención al cliente, distribución, análisis de la competencia, del mercado, etcétera). Este método tiene que realizarlo alguien externo a la empresa porque tiene que ser muy realista, objetivo e imparcial.

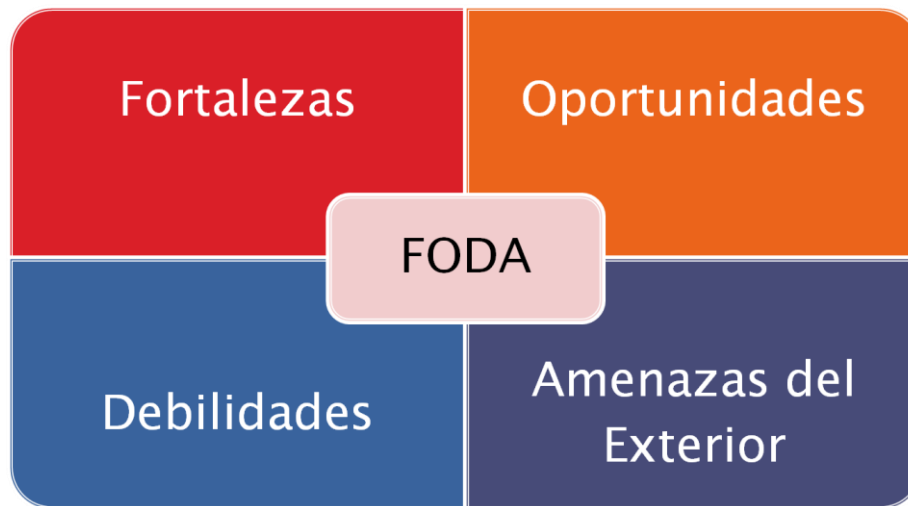


Figura 8: Matriz FODA

Fuente: (Salinas, 2008)

2.4 Direccionamiento de la empresa

Dentro de este análisis la capacidad de planificación se la determina como una amenaza alta, en vista de que se encuentran los siguientes problemas:

Actualmente la empresa carece de políticas y procedimientos, manuales, diagramas, misión y visión.

No se elabora una estrategia de mercado y fidelización al consumidor, carece de políticas y un manual de organización y funciones, en el cual se debería indicar al personal a su cargo. Carece de capacitación al empresario y directivo, grandes fallas en los procesos internos al no estar acordes con los niveles de mercado, ausencia de políticas de mejora continua.

De acuerdo a la conformación de la empresa AGROTERRADEI, su estructura actual es simple sin identificar las áreas como Financiero, recursos humanos, producción y marketing, determinando esta, como una variable negativa para la organización.

2.5 Direccionamiento Estratégico

Mediante este capítulo se pretende diseñar un direccionamiento estratégico que oriente las actividades de esta empresa de fertilizantes, en el corto, mediano y largo plazo fundamentado en el Diagnóstico Situacional realizado en el capítulo anterior.

Este capítulo comprende los principios y valores, la misión, visión de futuro, objetivos, políticas y estrategias que se aplicarán en cada área y departamento.

2.6 Mapa de procesos

Como propone Harrington H. (2008) en su libro:

Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el gráfico:

1. **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación.
2. **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad.
3. **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información).

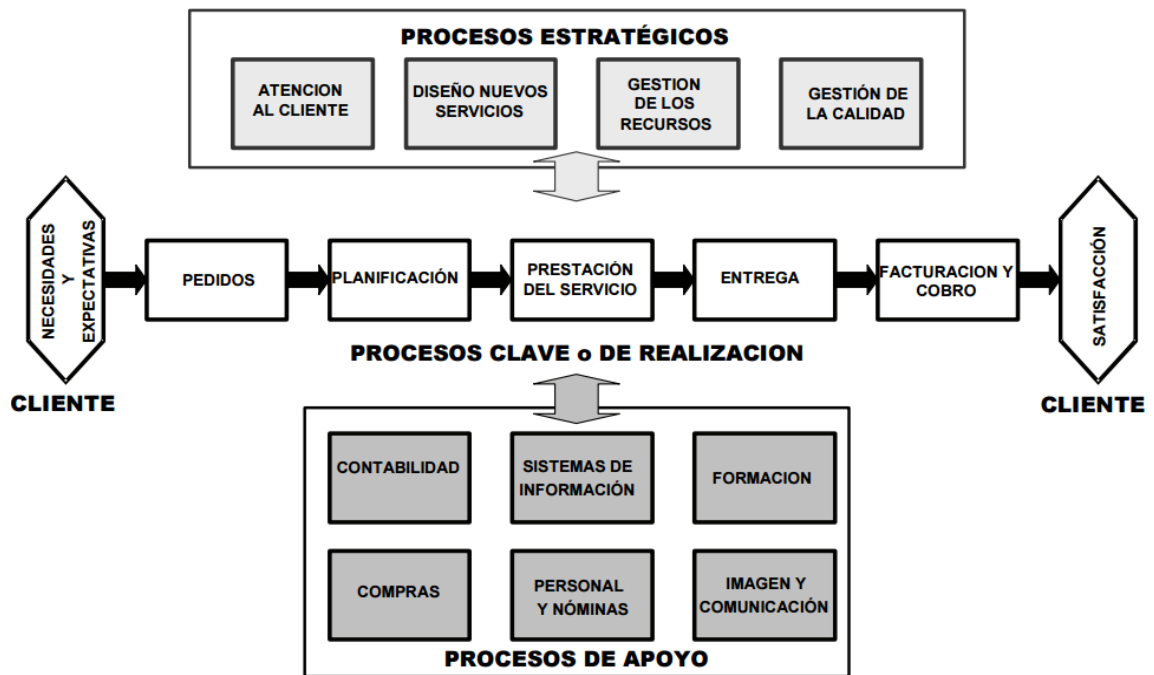


Figura 9: Mapa de procesos

Fuente: (Harrington, 2008)

2.7 Factores críticos de éxito

Actualmente todas las empresas deben adaptarse a los cambios significativos de sus clientes para permanecer en el mercado, satisfaciendo todos sus gustos, preferencias y hasta caprichos; las empresas deben contribuir a la satisfacción plena del cliente, conociendo la necesidad de la población, la durabilidad del producto, la economía que involucra para la empresa como para la población, y los factores que deben analizarse son la competencia, el mercado proveedor, las normativas legales a los que se debe alinear la empresa, y en si la organización interna de la empresa.

Adaptando información de Medina A. (2005), menciona lo siguiente referente a los factores de éxito de una empresa:

Cuando una organización se plantea la mejora global de sus resultados, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar. Para lograr estos objetivos y metas, la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización. (pág. 126)

La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización; la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se asienta la cultura de la organización. En el gráfico adjunto se muestran los factores más importantes que pueden influir a la hora de caracterizar a una organización:

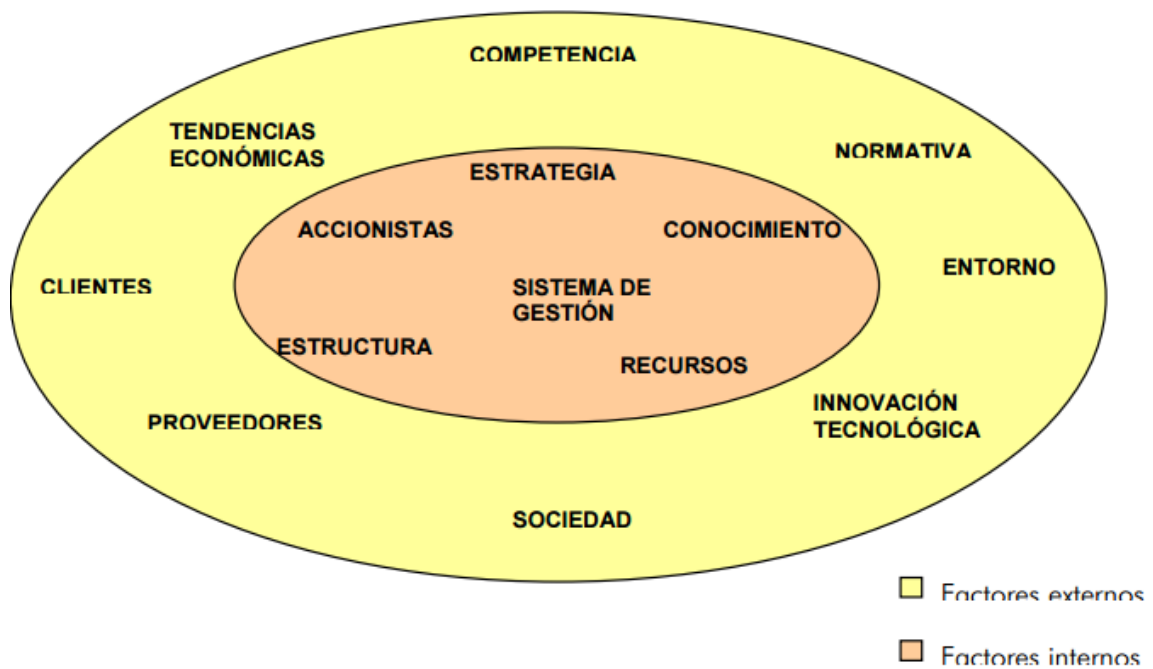


Figura 10: Factores críticos de éxito

Fuente: (Medina, 2005)

El enfoque basado en procesos

Un proceso implica entradas, procesos y salidas, donde las entradas son los insumos que van a ser transformados en un producto final, los procesos son la transformación de los insumos y las salidas son los productos finales que satisfacen una necesidad. El enfoque basado en procesos implica que la empresa no actuara de la manera tradicional donde los responsables eran las personas y no el proceso, sino que todos son parte integral de una actividad donde cada procedimiento es un insumo el cual será transformado para obtener un solo resultado, en el proceso se integran todos los recursos como son materiales, humanos, tecnológicos y capital para lograr obtener los productos finales que satisfacen a la empresa y a la población.

Como menciona Pérez J. (2004)

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto. (pág. 89)

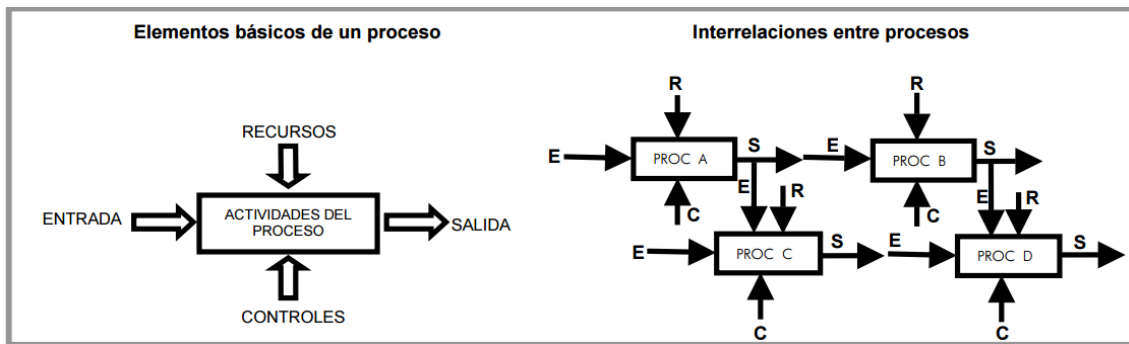


Figura 11: Enfoque por procesos

Fuente: (Pérez, 2004)

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

2.8 Administración Estratégica

Administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas de computarizados de información para el éxito de empresa.

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe de actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que realizara diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

2.9 Planeación Estratégica

La planeación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativamente. Buscar la forma de anticiparse a los cambios o los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Según Steiner George a mediados de 1950 fue introducida por primera vez la planeación estratégica principalmente en empresas comerciales. Las que introdujeron a su sistema la planeación fueron empresas que contaban con una gran importancia dentro de los mercados.

Era conocida también la planeación estratégica formal como sistemas de planeación a largo plazo. Desde esa época las empresas se preocuparon por introducir la planeación dentro de sus actividades, ya que la planeación estratégica es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización.

Cuando se crea una empresa donde están todos los planes e ideas, se debe tener claro que tiempo se desea que labore la empresa. Esto es porque si se desea tener por un largo periodo de tiempo, se deben analizar todas las situaciones por las que pueden llegar a atravesar la empresa y es mejor entonces tener planeado el futuro de la empresa, según los objetivos.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa, dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un departamento en particular.

2.10 Relación beneficio costo

Esta relación se refiere a medir los beneficios que pueden obtenerse del mejoramiento al compararla con los costos realizados; todo mejoramiento de procesos y actividades de la empresa conlleva a una inversión inicial, con la cual se parte para conseguir resultados esperados, el análisis de esta relación permitirá a la empresa tomar la decisión de poner o no en marcha su propuesta de acuerdo a los criterios de evaluación que incluye este indicador:

- Si la relación resultante de dividir los beneficios para los costos es menor que la unidad 1, la propuesta no se acepta, esto en términos monetarios significa que los costos están superando a los beneficios que se lograran a futuro, por lo tanto es importante conocer cuan mejor resulta implementar la propuesta a un tiempo dado.
- Si la relación resulta un valor superior a la unidad 1, entonces la propuesta si se acepta dado que el beneficio que resulta de implementar un mejoramiento brinda resultados positivos comparados con el costo.

2.11 Cadena de Valor

“La cadena de valor se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final” (Vierkon Consultores, 2003).

En la cadena de valor, intervienen todas las acciones, de valor agregado (operaciones que transforman el producto) y de no valor agregado (operaciones donde la materia prima no sufre ninguna transformación), para hacer que el producto fluya desde la materia prima hasta las manos del cliente. “La cadena de Valor”.

2.12 Matriz axiológica o de principios y valores

La Matriz Axiológica está representada por un conjunto de variables del mismo tipo (Valor y Principios vs Grupos de Referencia) con el fin de establecerse como guía a para formular la escala de valores de una organización y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro.

Tabla 3: Matriz axiológica propuesta para el departamento

Actores Grupo de interés Principios y Valores	Grupos de Referencia				
	Directivos	Trabajadores	Proveedores	Usuarios	Competidores
Respeto	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Equidad	X				
Ética	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Tolerancia	X	X	X	X	X
Liderazgo	X				
Productividad	X	X			
Compromiso	X	X	X	X	
Excelencia	X	X			

Respeto: es un sentimiento positivo que se representa la acción de respetar, es un equivalente al aprecio y reconocimiento hacia una persona u objeto. Se considera como uno de los valores morales y éticos más importantes de un ser humano, formando parte fundamental para el logro de la armoniosa interacción social. Para obtener respeto es indispensable respetar y valorar los intereses y necesidades del otro. En el caso de AGROTERRADEI, este respeto debe manifestarse en todos los empleados de la empresa.

Honestidad: es una cualidad humana que se desarrolla al comprometerse y expresarse con coherencia y autenticidad, de acuerdo con los valores de verdad y justicia. Se trata de vivir de acuerdo a como se piensa y se siente. En el caso de la AGROTERRADEI la honestidad se va a desarrollar entre y para con los usuarios, trabajadores, directivos, con

la sociedad y familia para lograr realizar un trabajo que permita ver resultados verdaderos y auténticos.

Equidad: hace referencia a una igualdad de ánimo, con nociones de justicia e igualdad social y la valoración de la individualidad, representando un equilibrio entre la justicia natural y la ley positiva. En AGROTERRADEI la equidad girará en torno a los directivos y los empleados en todos sus niveles.

Ética: es la obligación del ser humano que le permite llegar a su perfeccionamiento personal, se trata de un compromiso que se adquiere con uno mismo para ser siempre mejor persona. Esta ética en la empresa AGROTERRADEI se debe implementar en todos y cada uno de los miembros de la empresa, concientizando la importancia de la misma.

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones o clara conciencia acerca de las consecuencias que tiene lo que se hace se deja de hacer respecto a nosotros mismos o hacia los demás. La importancia de este elemento en esta empresa es las consecuencias positivas para la misma si todos los trabajadores de AGROTERRADEI se desempeñan con un máximo de responsabilidad en todas las actividades que desarrollen.

Tolerancia: es la acción y efecto de tolerar, basada en el respeto hacia lo otro, es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro, sus ideas y creencias. En incremento, esta tolerancia será una de las bases principales para trabajar en armonía debido a la diversidad de caracteres e idiosincrasia del personal. En AGROTERRADEI nos orientamos a ser tolerantes y saber escuchar a todos. Siendo una empresa con base en la Fé cristiana se mantiene apertura para tolerar a nuestro prójimo.

Liderazgo: es el conjunto de habilidades que debe poseer una determinada persona para influir en la manera de pensar o de actuar de las personas, para motivándolos a hacer que las tareas que deben llevar sean realizadas de manera eficiente ayudando de esta forma a la consecución de los logros. La directiva y todo que desempeñe un cargo con subalternos debe tener desarrollar esta capacidad de liderazgo de manera positiva. En AGROTERRADEI estamos en el proceso de alinearnos a un liderazgo incluyente, buscando el crecimiento de toda la organización.

Productividad: es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales. De acuerdo a la perspectiva con la que se analice este término puede hacer referencia a diversas cosas. AGROTERRADEI necesita cambiar procesos para incrementar la productividad.

Compromiso: hace referencia a una obligación contraída o a una palabra dada. En ocasiones, un compromiso es como una promesa o una declaración de principios, involucra dos roles, el que asigna el compromiso y el que lo ejecuta. En AGROTERRADEI el compromiso de brindar un servicio de excelencia y calidad se verá reflejado con los usuarios, proveedores, trabajadores, directivos, medio ambiente y así poder generar satisfacción en los usuarios.

Excelencia: se relaciona a la idea de perfección y a las características sobresalientes, señala aquello que está por encima del común y posee escasas falencias o puntos débiles. En AGROTERRADEI será la meta a conseguir, brindando un servicio y un producto de óptica calidad para la satisfacción del mercado.

2.13 Competencia Directa

La competencia son aquellos que captan los clientes en el mercado, quitándole a otra empresa la facilidad de ventas de sus productos.



Figura 12: Competencia Directa

Estas empresas se conforman como la competencia más grande por su participación en el mercado y sus años de posicionamiento. Por esta parte se puede decir que la competencia actúa como una AMENAZA alta.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz (EFE) da conocer la posición estratégica de la empresa que permitirán identificar las Oportunidades y Amenazas que afectan a la organización directa o indirectamente; esta mantiene una escala de calificación de 1 a 4 valorando según la situación.

Será asignado a cada factor una ponderación en un rango de 0 a 1, siendo 0 (no muy importante) y 1 (muy importante).

Tabla 4: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Competencia se centra en un producto	0,3	2	0,6
Mercado poco desarrollado en el Ecuador	0,18	3	0,54
Desarrollo de nuevos productos	0,04	2	0,08
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Ingreso de Competencias	0,25	2	0,5
Incremento de impuestos en productos agrícolas	0,15	2	0,3
La economía reprimida genera pagos tardíos.	0,08	3	0,24
TOTAL	1		2,26

Partiendo de que el valor total ponderado es de 2,26, se determina que las oportunidades no pueden contrarrestar las amenazas, ya que las mismas deben superar los 2.50 como promedio.

3.2 Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz (EFI) muestra el listado de los principales factores internos que han sido identificados en la auditoría y expuestos mediante la matriz EFI que contemplará la siguiente escala de calificación:

- Debilidad grave → 1
- Debilidad menor → 2
- Fortaleza menor → 3
- Fortaleza importante → 4

Será asignado a cada factor una ponderación en un rango de 0 a 1, siendo 0 (irrelevante) y 1 (muy importante).

Tabla 5: Matriz EFI

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Experiencia y profesionalismo	0,25	4	1
Fidelidad de los clientes	0,08	3	0,24
Servicio personalizado	0,09	4	0,36
Maquinaria y equipos tecnificados para la producción	0,1	3	0,3
TOTAL PONDERADO (%)			77,24
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Ausencia de políticas y procedimientos definidos.	0,25	1	0,25
Proceso ineficiente de control de calidad	0,15	1	0,15
Falta de planeación formal de las actividades	0,08	2	0,16
TOTAL PONDERADO (%)			22,76
TOTAL	1		2,46

Debido a que la suma de los valores de la matriz de evaluación de factores internos presenta un peso ponderado de 2.46, el mismo es considerado bajo, ya que significa que las debilidades de la empresa no podrán contrarrestar a sus fortalezas, el valor promedio debe superar es de 2.50.

3.3 Análisis FODA

Tabla 6: Hoja de trabajo

Oportunidades		Amenazas	
1	Competencia se centra en un producto	1	Ingreso de Competencias
2	Mercado poco desarrollado en el Ecuador	2	Incremento de impuestos en productos agrícolas
3	Desarrollo de nuevos productos	3	La economía reprimida genera pagos tardíos.
4	Tecnología y seguridad adecuada para ofertar el servicio.		
5	Fidelidad de clientes		
Fortalezas		Debilidades	
1	Experiencia y profesionalismo	1	Ausencia de políticas y procedimientos definidos.
2	Fidelidad de los clientes	2	Proceso ineficiente de control de calidad
3	Servicio personalizado	3	Falta de planeación formal de actividades
4	Maquinaria y equipos tecnificados para la producción	4	Desajustes de control y evaluación del proceso de producción
5		5	
6		6	

Fuente: Investigación y análisis PEST

3.4 Cadena de Valor

La cadena de valor está orientado a coordinar la estructura y al establecimiento de reglas de juego entre los elementos de la misma, ya sean directos e indirectos. Por tal motivo su importancia radica en:

- Aumentar y mantener niveles altos de competitividad.
- Identifica los elementos FODA en el sector.

- Se pueden conocer las fronteras, ya sean locales, nacionales y globales, de esta manera se logra un mayor valor agregado.

Para la representación de la cadena de valor se observan las actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar los productos. Esta herramienta es el inicio de un fortalecimiento organizacional y que dan paso al impulso de los procesos de la empresa Agroterradei.

Mediante la cadena de valor se identifican los eslabones principales, los cuales son: insumos, producción, negociación y servicios post venta, estas actividades están implicadas en la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta, cada uno de estos eslabones está constituido por una cantidad de actividades que describen de manera detallada en la cadena de valor. Por otra parte también muestra el enfoque general del proceso.

3.5 Planificación estratégica

Para que la planeación estratégica sea efectiva se debe tener el norte bien claro con relación a lo que se desea, de igual manera se necesitan enumerar las estrategias a implementar. Mediante los instrumentos utilizados para la recolección de datos, se pudo identificar las debilidades de la organización, motivo por el cual se plantea proponer un plan estratégico que le permita a la empresa convertir dichas debilidades en fortalezas.

En la presente investigación se propone un plan constituido por cinco estrategias diseñadas específicamente para la empresa Agroterradei, las mismas de ser aplicadas, le brindara a esta empresa un nivel de rentabilidad superior al que actualmente tienen.

1. Es necesario proponer una nueva Visión y Misión de la empresa, así como objetivos estratégicos, las políticas y programas. La base de esta propuesta es ir acorde a una planeación estratégica exitosa.
2. Se debe diseñar o adaptar su estructura organizacional a los cambios que la estrategia le exige Cabe señalar que para desarrollar o proponer una estructura organizacional u

organigrama de una empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes preceptos fundamentales:

- Ser coherente con las estrategias planteadas, o sugeridas de acuerdo al estudio elaborado previamente.
 - Representar la forma como una organización hace sus actividades.
 - Ser consecuente con la misión y visión de la compañía.
 - Esta debe ser diseñada de tal manera que permita la fácil implementación de las estrategias formuladas que permitirán el desarrollo y crecimiento estratégico que la organización desea alcanzar.
 - Promover la generación de una adecuada cultura organizacional, para conseguir un nivel adecuado de motivación del personal que se traduce.
3. Se debe elaborar un manual de funciones que correspondan a la nueva estructura organizacional, toda empresa tiene que tener uno, ya que así se lleva un control sobre las funciones que tiene el personal que conforma la compañía. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

Este manual consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. enmarca el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

4. Realizar una cadena de valor, la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y

mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por siguientes elementos básicos:

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico y las de infraestructura empresarial.

5. Diseñar nuevos procedimientos en cada una de las gerencias para aumentar el nivel de eficiencia de los procesos. La representación incorporará elementos de proceso cuyo comportamiento se diseña de acuerdo con las directrices de la empresa para la creación de modelos de proceso de negocio. Este tema describe los pasos para empezar un nuevo proceso de diagrama empresarial. A medida que vaya teniendo más experiencia en la creación de diagramas de proceso, descubrirá otros enfoques creativos.

Para la empresa Agroterradei, se diseñaran cinco nuevos diagramas de proceso tomando en cuenta los resultados obtenidos con la implementación de las herramientas correspondientes.

4 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La base para la mejora continua del desempeño de la empresa deberá enfocarse en la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos como el medio para obtener resultados provechosos. El incremento de los beneficios, la mejora de la satisfacción del cliente, la mejora del uso de los recursos y la reducción de desperdicios son ejemplos de resultados medibles logrados por una mayor eficacia y eficiencia de los procesos.

La empresa AGROTERRADEI tiene como parte de su planeación estratégica el mejoramiento continuo de la calidad en la prestación de los servicios de sus unidades, para esto se hace necesario examinar y determinar los procesos de cada una de las áreas, de manera que se tenga una base documental que le permita normalizar y registrar de manera escrita los procesos y los procedimientos que realiza para poder optimizarlos. El desarrollo de esta base documental es lo que permite conocer cada una de las responsabilidades de sus miembros, determinando así los recursos de que se dispone y los necesarios para controlar que las actividades que se realizan agregan valor al usuario de una manera planificada y sistemática.

4.1 Alcance y Campo de aplicación

La presente guía es de aplicación general en todas las áreas de la empresa AGROTERRADEI, para la identificación, levantamiento, documentación y rediseño de procesos, con el fin de que puedan gestionarlos adecuadamente y eleven la calidad y cantidad de producción.

4.2 Levantamiento de procesos

Para realizar la mejora por procesos, se debe empezar por levantar información del área de la empresa que se desear hacer cambios, por lo que se identificará cada una de las áreas de la institución.

4.2.1 Metodología para el levantamiento de procesos

A continuación se presenta la metodología para el levantamiento de los procesos:

4.2.2 Recolección del material del proceso en estudio

El encargado del estudio procederá a realizar la evaluación de los procesos definidos en el apartado anterior para lo cual deberá utilizar las siguientes herramientas:

Investigación documental: donde se recopilan los documentos externos e internos con las características de cada área de la empresa que se relacionan con el proceso productivo.

Observación directa: para conocer con más detalle los productos y servicios de cada área de trabajo, para lo cual realizará visitas y entrevistas con los trabajadores, o simplemente se hace un seguimiento del personal y del proceso en estudio desde el inicio hasta el fin, analizando su desarrollo

4.2.3 Identificación los procesos en mi unidad de trabajo

Esto se realiza a través del inventario donde se determina cuáles son los productos o servicios que se generan en cada área. Luego se elabora una lista con los mismos para posteriormente priorizarlos, escogiendo primeramente los vitales tomando como criterio lo siguiente: cuáles de estos productos tienen un impacto directo en el proceso productivo, o si ante la ausencia de estos no se podría o se detiene la producción.

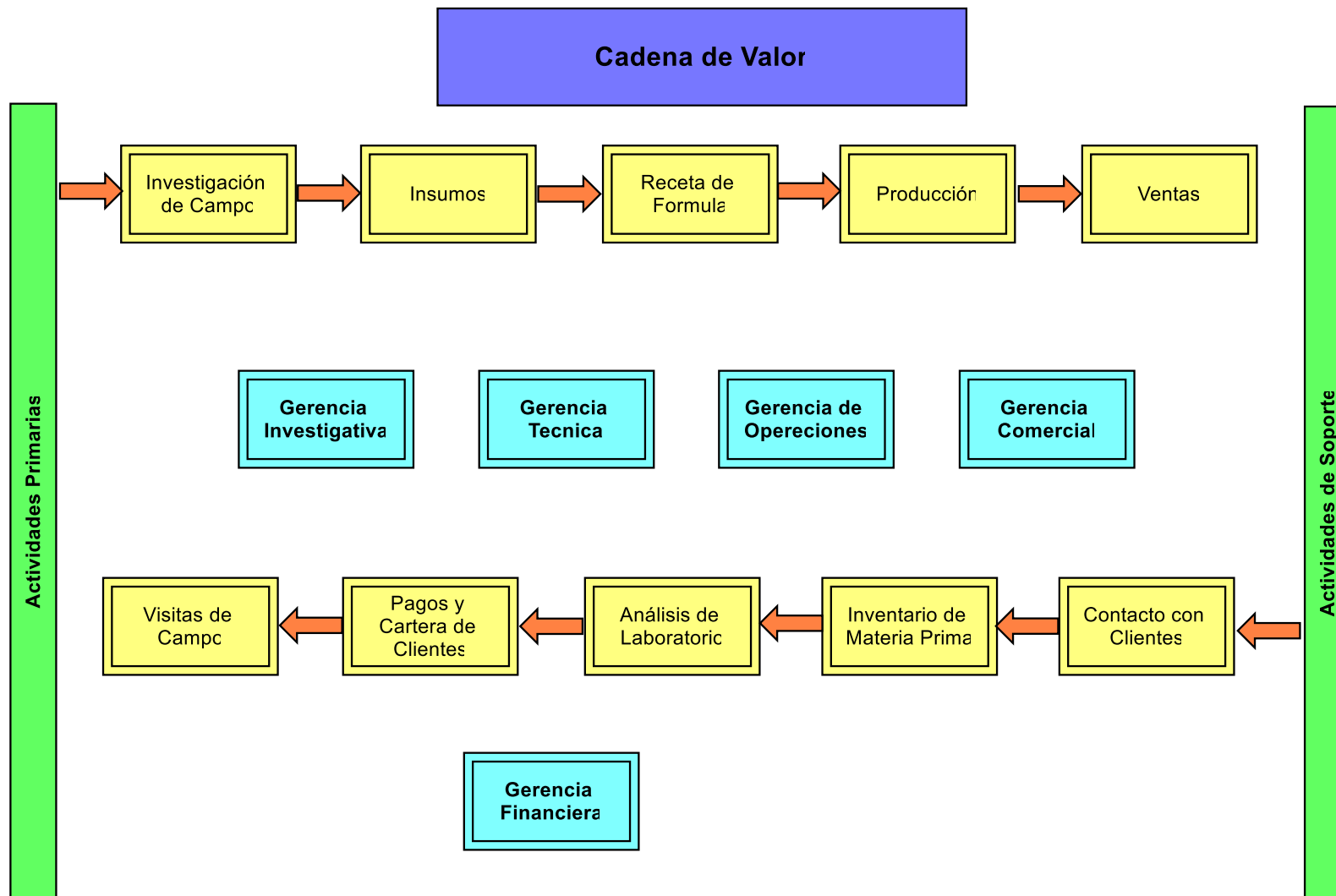


Figura 13: Cadena de Valor Propuesta

PROPUESTA PARA LA EMPRESA AGROTERRADEI

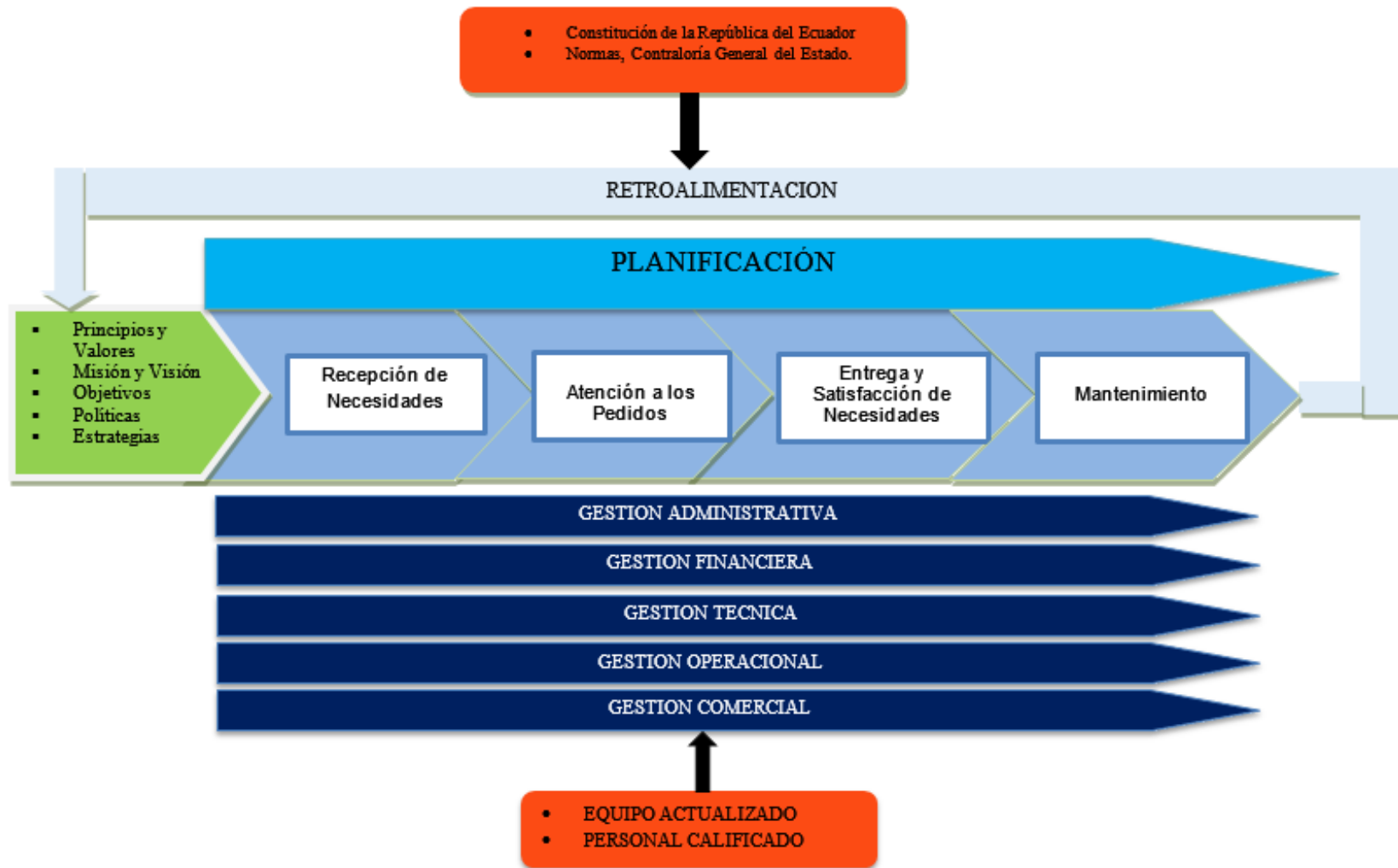


Figura 14: Modelo de Procesos



Figura 15: Modelo de Gestión

MAPA DE PROCESOS EMPRESA AGROTERRADEI

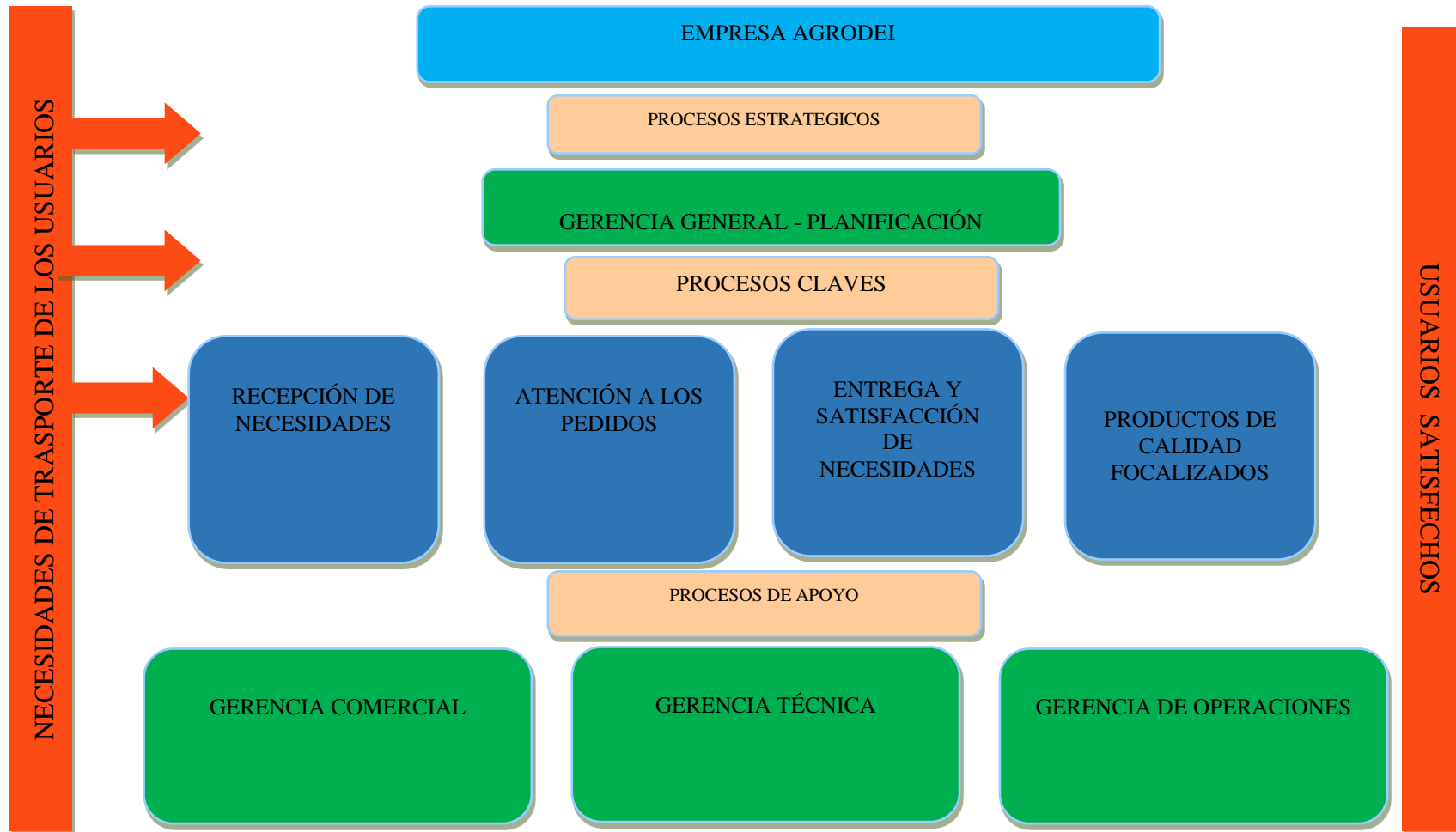


Figura 16: Mapa de Procesos Propuesto

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo General

Brindar los requerimientos metodológicos mínimos para el levantamiento, documentación y rediseño de los procesos en las áreas específicas de la empresa AGROTERRADEI, con la finalidad de brindar las pautas para normalizar las actividades.

4.3.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una base de conocimiento sobre el enfoque basado en procesos en las áreas que así lo ameriten de la empresa AGROTERRADEI, con la finalidad de que estas puedan documentarlas de manera formal para su difusión y evaluación.
- Suministrar una metodología para que las unidades puedan identificar y diagramar los procesos para el análisis del trabajo y el mejoramiento de estos.
- Definir formalmente instrumentos para el levantamiento y documentación de procesos con la finalidad de documentarlos.
- Describir una metodología que facilite el rediseño de los procesos con la finalidad de optimizarlos en búsqueda de un desempeño eficaz de cada área.
- Suministrar una metodología para el levantamiento y rediseño de procesos con la finalidad de facilitarle a cada área, las labores de control y supervisión de los aspectos más importantes a mejorar.

4.4 Metodología para el diseño de los diagramas de procesos

Diagrama de proceso, obtenida toda la información anterior el encargado realiza un diagrama del proceso de manera que se pueda representar gráficamente paso a paso las actividades descritas en el paso anterior. Para esto se considera lo siguiente: Antes de iniciar se debe conocer la simbología para diagramar las actividades del proceso.

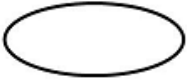

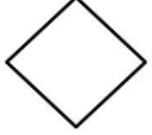
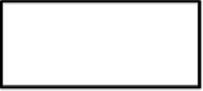
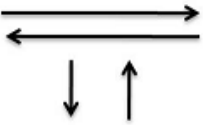
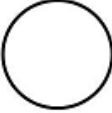
SÍMBOLO	NOMBRE	ACCIÓN
	Terminal	Representa el inicio o el fin del diagrama de flujo.
	Entrada y salida	Representa los datos de entrada y los de salida.
	Decisión	Representa las comparaciones de dos o mas valores, tiene dos salidas de información falso o verdadero
	Proceso	Indica todas las acciones o cálculos que se ejecutaran con los datos de entrada u otros obtenidos.
	Líneas de flujo de información	Indican el sentido de la información obtenida y su uso posterior en algún proceso subsiguiente.
	Conector	Este símbolo permite identificar la continuación de la información si el diagrama es muy extenso.

Figura 17: Flujogramas

Fuente: (Diagramas de Flujo, s.f.)

Luego se realiza una tabla con columnas al formato de la figura anterior, como se menciona a continuación: numeración, descripción de las actividades y los criterios de calidad:

Numeración: se enumeran todas las actividades.

Descripción: de las actividades, utilizando una frase sencilla y breve de las actividades que se describieron.

Criterios de calidad: se establecen las condiciones deseables o no deseables que deben cumplir las actividades relevantes para el proceso.

Eficacia del proceso se relaciona con el hecho de que el área consiente en dar mejora continua a sus procesos, los revisa cada año con el fin de mantener su control considerando lo siguiente:

El responsable revisa minuciosamente cada apartado de la matriz para el diseño y documentación de procesos, verificando que se realice de la manera descrita en cada uno, si no es así se realizan los cambios necesarios.

Se asegura de que los puestos de trabajo asignados en el diagrama de proceso y las actividades de estos últimos sean los que se realizan en la actualidad.

A continuación, se presentan los diagramas de procesos de cada una de las áreas sometidas a investigación:

4.5 Diagramas de Procesos Actuales

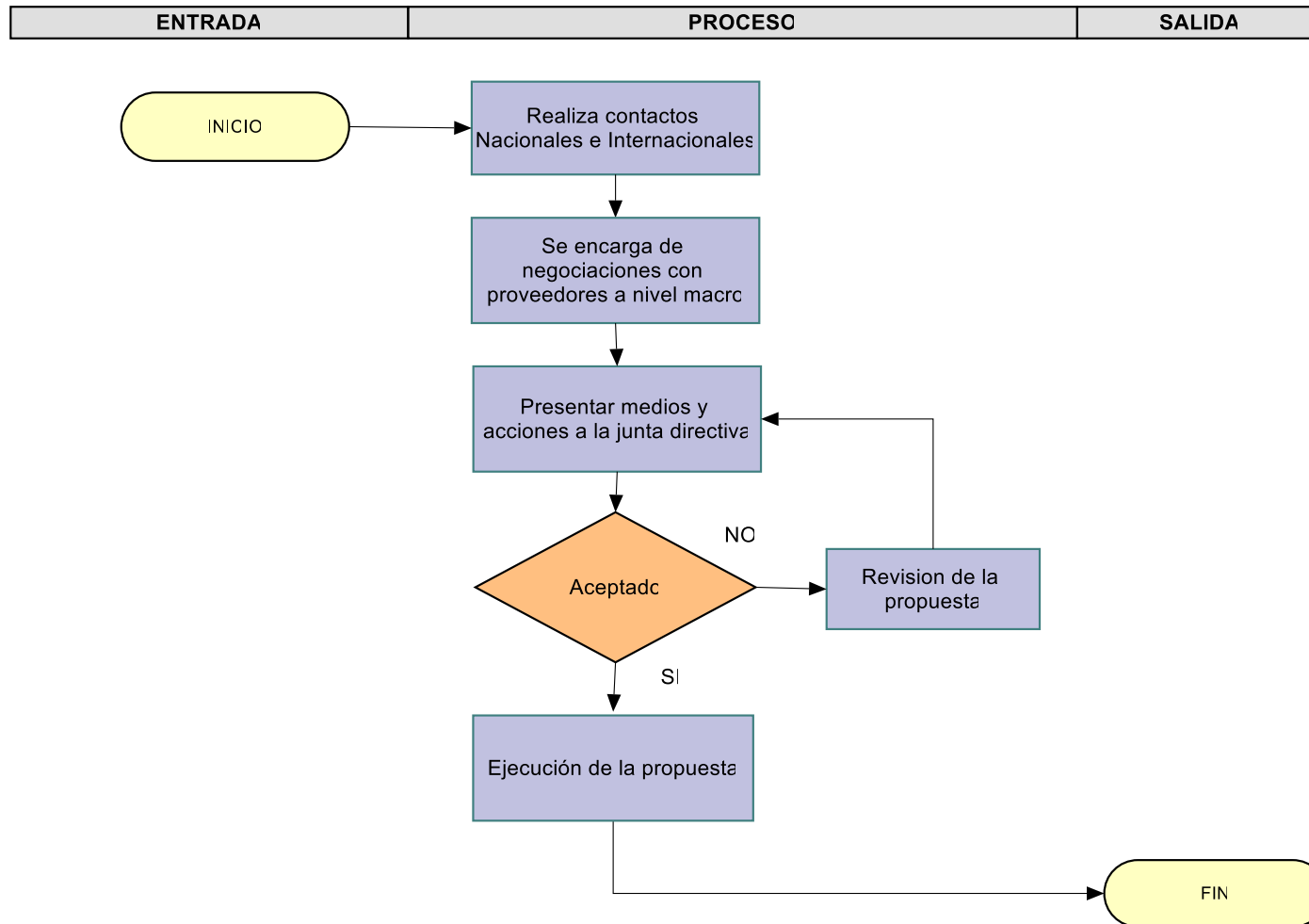


Figura 18: Gerencia Investigativa

En el grafico plasmado anteriormente podemos visualizar un diagrama de flujo representando como es el proceso que se lleva a cabo en la Gerencia Investigativa.

Tabla 7: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Investigativa

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Contacto de clientes potenciales	No eficiente	No
2	Negociación con proveedores	Eficiente	No
3	Presentar medios	Eficiente	Si
4	Revisión de propuesta	No eficiente	Si
5	Ejecución de propuesta	Eficiente	Si

Cantidad de actividades: 5

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 2

Descripción del proceso: El diagrama de proceso de la Gerencia Investigativa, nos muestra paso a paso las actividades que se deben realizar este departamento de la empresa, su función va desde ubicar a clientes potenciales, hacer análisis de suelos hasta la producción.

Análisis del Proceso: Luego de obtener los resultados de la tabla, se puede ver claramente que existen pasos en el proceso los cuales no genera valor agregado al producto final, sin embargo, no se puede eliminar todo lo que no agregue valor, ya que hay actividades que son fundamentales para la rentabilidad de la empresa.

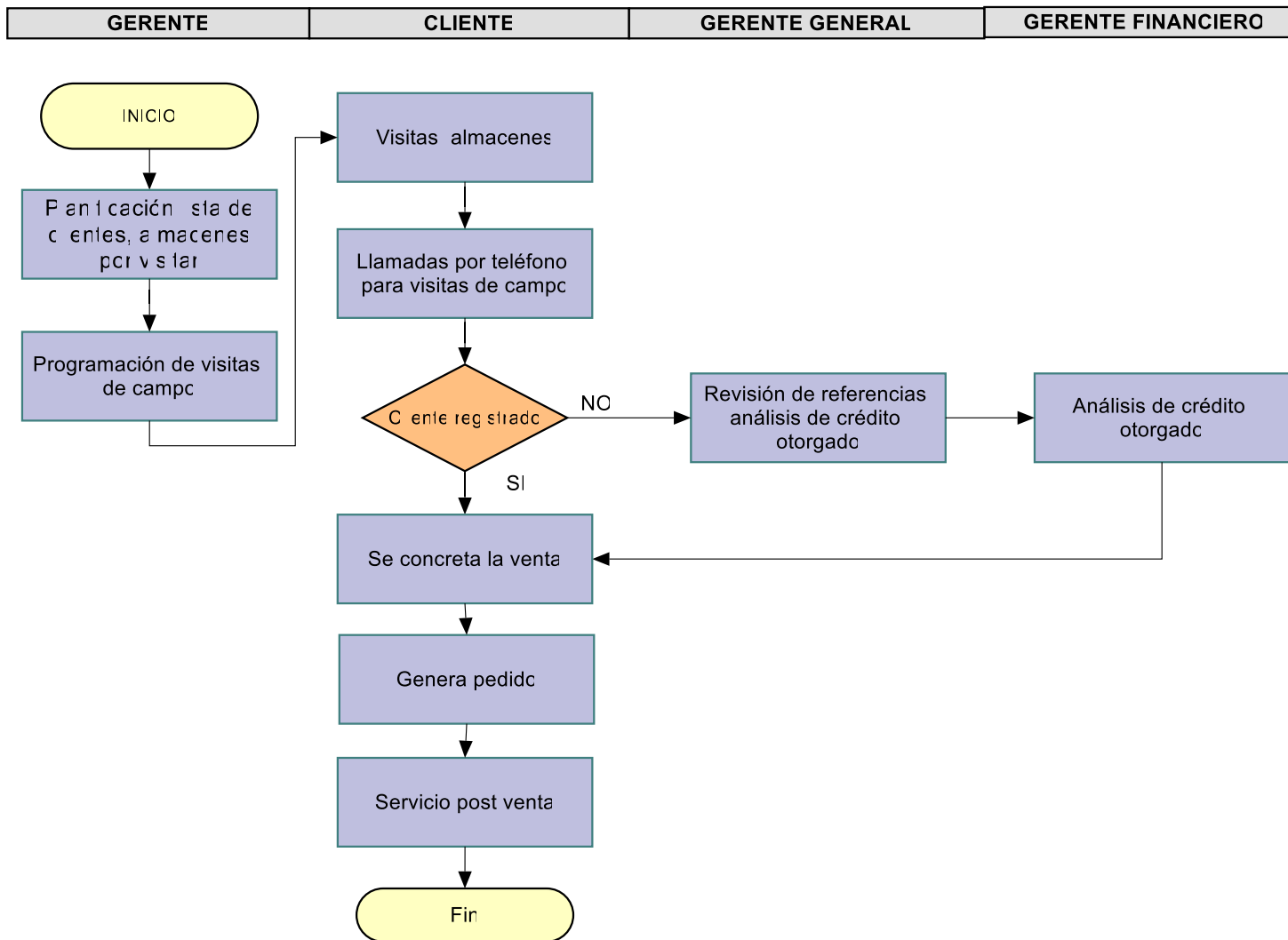


Figura 19: Gerencia Comercial

Este diagrama nos muestra el proceso detallado de la gerencia comercial, en el cual se puede observar los pasos que se deben realizar cuando hay un cliente nuevo o cuando el mismo no esta registrado.

Tabla 8: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Comercial

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Planificación con clientes	Eficiente	No
2	Programación de visitas a clientes	No eficiente	No
3	Visita de almacenes	Eficiente	No
4	Visitas de campo	No Eficiente	No
5	Registro de clientes	Eficiente	No
6	Referencias crediticias	Eficiente	No
7	Aprobación de crédito	Eficiente	No
8	Venta concretada	Eficiente	No
9	Generación de pedido	Eficiente	No
10	Servicio post venta	Eficiente	No

Cantidad de actividades: 10

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 10

Descripción del proceso: Las actividades del proceso en la gerencia comercial están bien definidas, a pesar de que las mismas no generan valor al producto final. Esta gerencia se encarga de planificar tanto las visitas de los clientes como la visitas a los almacenes, a su vez es la encargada del registro de los nuevos clientes y analizar su proceso crediticio.

Análisis del Proceso: Según los datos obtenidos en esta tabla, se observa que no hay actividades que agreguen valor al producto final, pero cabe destacar que esta gerencia es la piedra angular de la empresa ya que mediante ella se registran los nuevos clientes y se realizan los pedidos de los mismos.

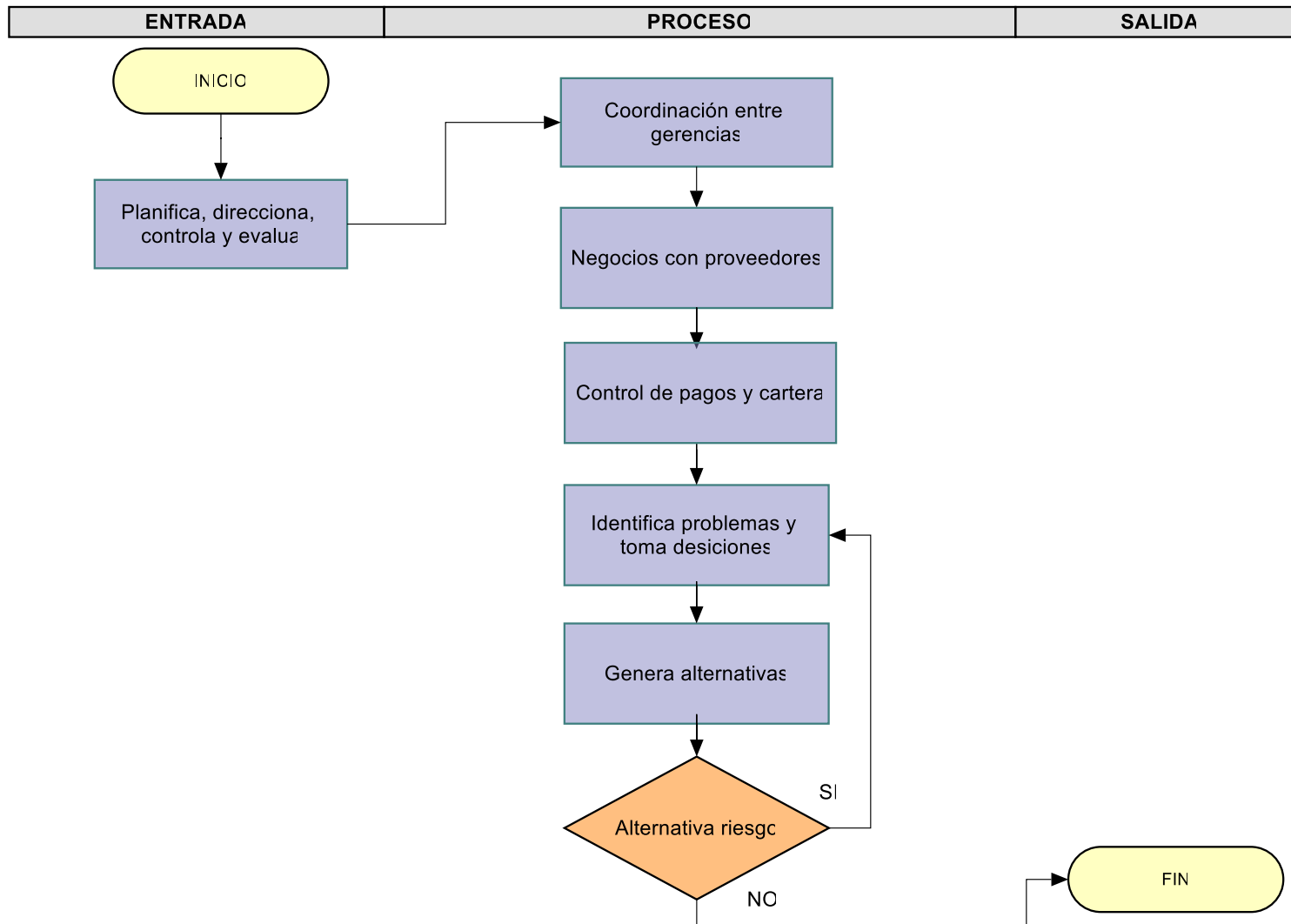


Figura 20: Gerencia de General

Los procesos que se realizan en la gerencia general son altamente importantes, ya que este grafico expone de forma clara que en dicho proceso se evalúan los riesgos para así tomar la decisión que sea más beneficiosa para la empresa.

Tabla 9: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia General

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Planificación	Eficiente	Si
2	Coordinación gerencial	No Eficiente	No
3	Negocios con proveedores	No Eficiente	No
4	Control de pagos y cartera	Eficiente	Si
5	Problemas y decisiones	Eficiente	No
6	Alternativas	Eficiente	No
7	Riesgo	Eficiente	No

Cantidad de actividades: 7

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 5

Descripción del proceso: El proceso de la gerencia general está constituido por siete actividades de las cuales solamente dos agregan valor al producto final. Dicho proceso planifica y controla todas aquellas acciones que puedan generar un riesgo en la producción en busca de una solución o alternativa viable en la que se pueda depreciar algún tipo de riesgo existente.

Análisis del Proceso: Los resultados plasmados en la tabla anterior nos muestran detalladamente las actividades involucradas en el proceso de la gerencia general, este proceso tiene cierta relevancia, ya que tiene como misión identificar los problemas y minimizar los riesgos presentes en la elaboración del producto final.

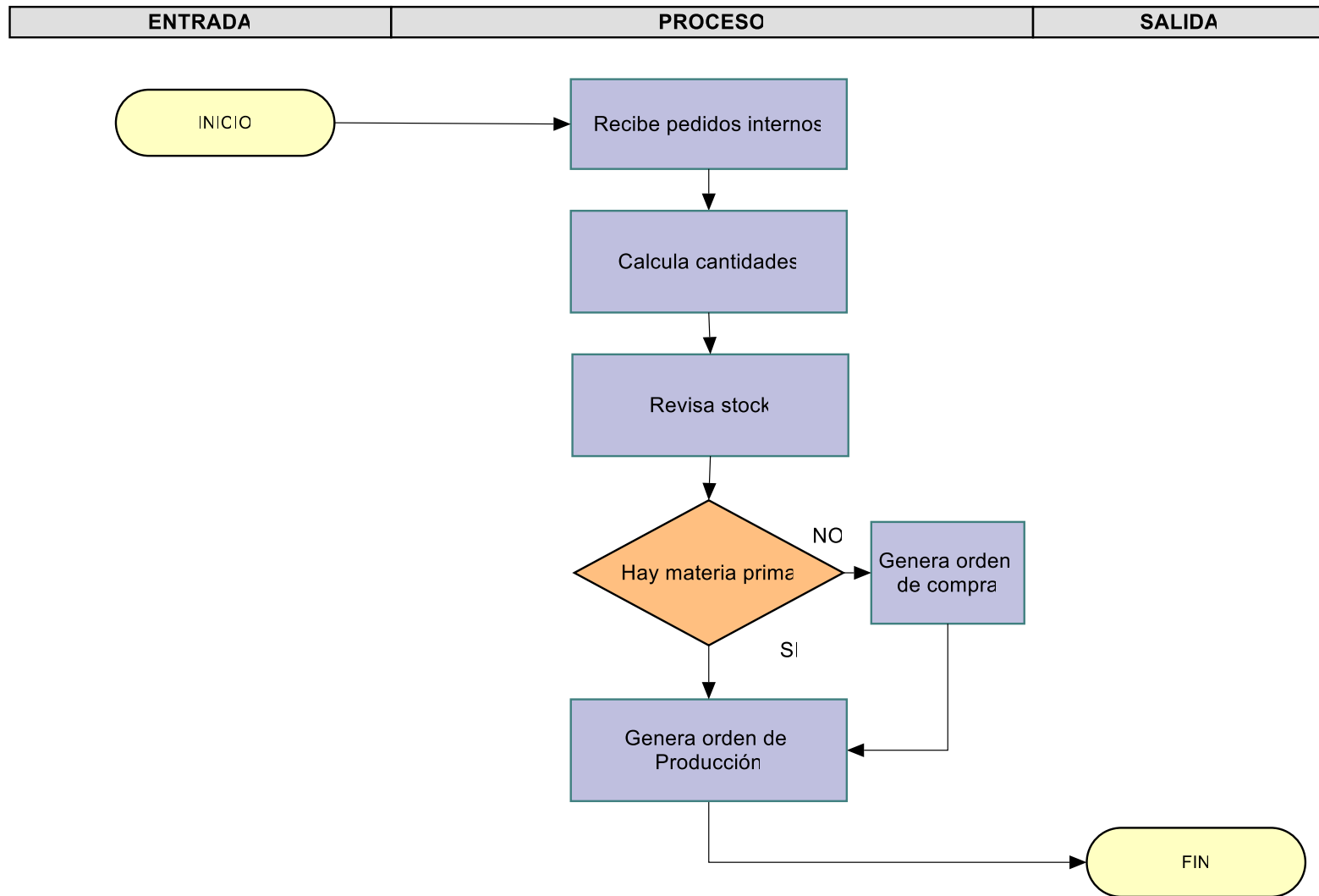


Figura 21: Gerencia de Operaciones

Este grafico nos revela los procesos realizados por la gerencia de operaciones, la cual se encarga que la producción sea continua, por lo tanto, es su deber estar atentos a los stock de la materia.

Tabla 10: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Operaciones

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Pedidos internos	No Eficiente	No
2	Calcular cantidades	No Eficiente	No
3	Revisar stock	Eficiente	No
4	Materia Prima	Eficiente	No
5	Orden de Compra	Eficiente	No
6	Orden de producción	Eficiente	Si

Cantidad de actividades: 6

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 5

Descripción del proceso: La gerencia de Operaciones tiene una responsabilidad bien interesante, ya que la misma debe velar por siempre tener en almacén suficiente materia prima para cumplir con los pedidos que se generen a su vez debe realizar las órdenes de compra correspondiente para así mantener un stock adecuado para mantener una producción constante.

Análisis del Proceso: Al hacer el análisis de los datos obtenidos en la tabla de la gerencia de operaciones, se identifica de forma clara que cinco de las actividades dentro de este proceso no agregan valor al producto, pero es el garante de mantener el stock necesario, sin este proceso no se pudiera tener un control de inventario y por ende estaría afectada la producción debido a que se corre el riesgo de quedarse sin materia prima.

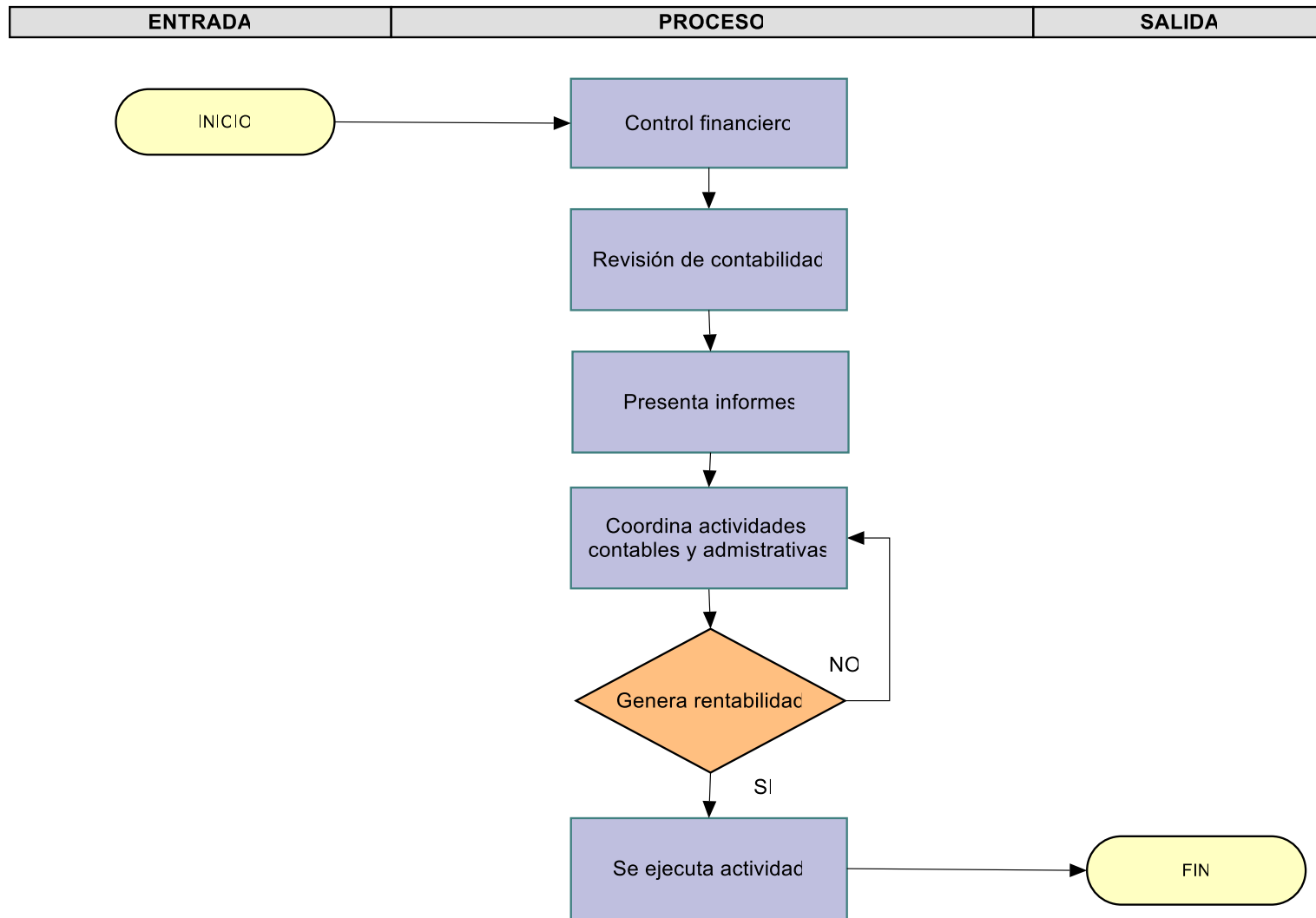


Figura 22: Gerencia Financiera

El Grafico actual nos muestra las actividades del proceso de la gerencia financiera, esta gerencia debe velar por la rentabilidad de la empresa realizando controles financieros que permitan realizar actividades que tengan un propósito cuantitativo.

Tabla 11: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Financiera

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Control financiero	Eficiente	Si
2	Revisión de contabilidad	No Eficiente	No
3	Presentar informes	No Eficiente	No
4	Coordinación de actividades	Eficiente	No
5	Genera rentabilidad	Eficiente	No
6	Ejecuta Actividad	Eficiente	Si

Cantidad de actividades: 6

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 4

Descripción del proceso: En el proceso de la gerencia financiera están todas aquellas actividades que tienen como misión cuidar los intereses económicos de la empresa, es decir, deben llevar el control financiero de la misma y coordinar tanto actividades contables como administrativas que generen rentabilidad.

Análisis del Proceso: Los resultados obtenidos en este proceso nos permite describir esta gerencia como un vigilante de los bienes de la empresa, ya que la misma debe controlar las decisiones financieras, así como revisar la contabilidad, a su vez tiene la responsabilidad de tomar decisiones en cuanto las actividades contables o administrativas, esto con la finalidad de no afectar de manera negativa la rentabilidad de la empresa.

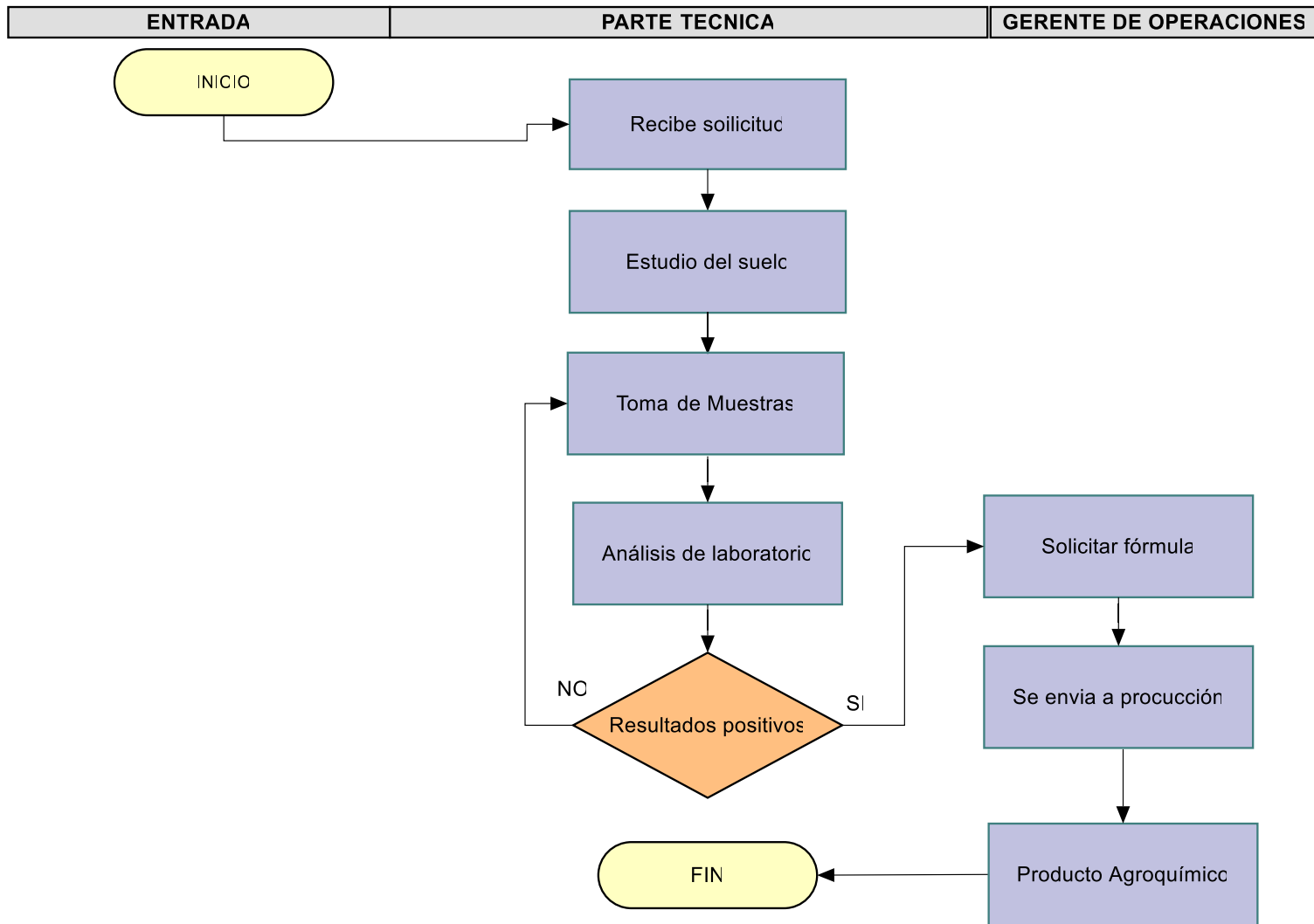


Figura 23: Gerencia Técnica

En el presente grafico observamos los procesos realizados en la gerencia técnica, los cuales tienen gran relevancia porque de los resultados obtenidos se determina la producción del producto agroquímico.

Tabla 12: Análisis del diagrama de procesos de la Gerencia Técnica

Ítem	Descripción	Criterio de calidad	Agrega valor
1	Recibir solicitud	No Eficiente	No
2	Estudio de Suelo	Eficiente	Si
3	Toma de Muestras	Eficiente	Si
4	Análisis de Laboratorio	Eficiente	Si
5	Resultados	Eficiente	No
6	Formula	Eficiente	Si
7	Producto Agroquímico	Eficiente	Si

Cantidad de actividades: 7

Cantidad de Actividades que no agregan valor: 2

Descripción del proceso: Las actividades presentes en este proceso son las que más le agregan valor al producto final, esto recae en que es la gerencia que encargada de la elaboración del mismo, por lo tanto está entre sus funciones desde hacer el estudio del suelo hasta tener el producto terminado.

Análisis del Proceso: Mediante esta tabla se puede apreciar que las actividades que agregan valor son significativamente superiores a las que no lo agregan, vale la pena resaltar este punto, ya que este proceso es la parte técnica en la elaboración del producto final, a pesar de que cada gerencia juega un rol importante dentro de la empresa y cada una realiza su aporte para el lograr el objetivo en común, la función de la gerencia técnica es obtener el producto terminado.

5 MEJORAMIENTO DE PROCESO

5.1 Planificación estratégica

A continuación se muestra el desarrollo de la planificación estratégica, en esta parte de la investigación, se plasma cada uno de los pasos descritos en la metodología.

5.2 Paso 1

5.2.1 Misión Propuesta

La misión se estructura considerando algunos aspectos como el producto, el mercado, los empleados y factor innovador.

MISIÓN

Entendiendo que la tierra y la agricultura son la base fundamental del desarrollo, AGROTERRADEI, busca, enmarcados en la palabra de Dios, aportar al desarrollo del Agro mundial, proveyendo productos, soluciones y servicios de la más alta calidad para el desarrollo de una Agricultura responsable y sostenible.

5.2.2 Visión Propuesta

La visión de una empresa es la declaración que indica hacia dónde se dirige, aquello en lo que pretende en el largo plazo.

VISIÓN

En el 2020, seremos la primera empresa en proveer soluciones de fertilización particular y personalizada en el Ecuador, en base a la realidad de cada cultivo, cada terreno y cada cliente. Contando con tecnología de punta y un personal totalmente capacitado y competente.

5.2.3 Objetivos estratégicos propuestos

- Mantener una comunicación eficaz.
- Cumplir estrategias y evaluar rendimientos.
- Aumentar el nivel del trabajo en equipo.
- Crecer y desarrollarse en un 10% en los mercados competitivos a nivel nacional en un tiempo de tres años.
- Capacitación y adiestramiento a trabajadores de nuevo ingreso.
- Seguir conservando una buena producción y calidad del servicio.
- Tener una planta de producción constante mediante un adecuado proceso administrativo.
- Fortalecer la imagen institucional a nivel interno y externo mostrando unión, trabajo, responsabilidad social y ambiental.
- Ocupar un lugar reconocido dentro del mercado agrícola, en el desarrollo integral del cultivo, campo abierto y flores como una empresa referente en calidad de

producción del Ecuador del mejor fertilizante, soluciones nutricionales, control de plagas y enfermedades.

5.2.3.1 Políticas

- Se necesitará una previa cita para el acceso a la planta.
- Se requiere la disciplina en las horas establecidas del almuerzo de 1 a 2 pm.
- La jornada laboral empieza a las 8:00 a.m. y termina a las 5:00 p.m., con un lapso de una hora para almorzar.
- El pago de sueldos se lo hace mensualmente excepto a personas que realizan trabajos esporádicos.
- Se dará incentivos a los trabajadores por puntualidad y asistencia.
- Los ingenieros de turno deberán portar su uniforme y su credencial.
- Es obligatorio conocer y tener a la mano un instructivo de emergencia en caso de fugas de sustancias o líquidos peligrosos.
- Reunión de la Directiva, para la presentación de informes quincenal para la evolución de la empresa.

5.2.3.2 Programas

- Cursos constantes de actualización al personal administrativo
- Se establece programa de elaboración de informes quincenal para la evolución de la empresa.

Tabla 13: Indicadores de gestión

Planificado		Ejecutado	Gerencia				
Descripción	Indicador	Detalle	Técnica	Financiera	Operacional	Comercial	General
Procesos de la Empresa en Base a las Actividades.	<p>Eficacia</p> $= \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Se realizaron diagramas de flujos para determinar la cantidad de actividades en el proceso productivo.	100%	100%	100%	100%	100%
	<p>Eficiencia</p> $= \frac{\text{Act. Realizadas} - \text{Act. no Eficientes}}{\text{Act. programadas}} \times 100$	Mediante el análisis de los flujogramas se pudo identificar las actividades no eficientes.	85,71%	66,66%	66,66%	80%	71,42%
Procesos de la Empresa en Base al Valor Agregado.	<p>Eficacia</p> $= \frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{Actividades programadas}} \times 100$	Mediante el análisis de los flujogramas se pudo identificar las actividades	100%	100%	100%	100%	100%
	<p>Eficiencia</p> $= \frac{\text{Act. Realizadas} - \text{Act. que no Agregan Valor}}{\text{Act. programadas}} \times 100$	que agregan valor al producto final y las que no.	71,42%	33,33%	16,66%	28,57%	71,42%
Organización Empresarial	<p>Eficacia</p> $= \frac{\text{Estructura Actual}}{\text{Estructura Propuesta}} \times 100$	A través del diseño del nuevo organigrama, se aprecian las falencias en la estructura organizacional.	Porcentaje Organizacional				
	<p>Eficiencia</p> $= \frac{\text{Estructura Actual} - \text{Personal Externo}}{\text{Estructura Propuesta}} \times 100$		78,94%				
			73,68%				

Mediante los indicadores de gestión, se puede identificar los porcentajes de eficiencia y eficacia que tienen los procesos de cada Gerencia de la empresa, así como también a nivel organizacional, es importante destacar que a pesar que la eficacia de las actividades genera un resultado de 100%, este porcentaje solo se refiere a la relación de las actividades realizadas con las actividades programadas, es decir si se están cumpliendo las actividades de cada proceso.

Tabla 14: Cuadro comparativo entre la situación actual y la propuesta

Actual	Propuesta
La Misión Y la Visión no estaban orientadas a los objetivos de la empresa.	Se diseñó una Visión y Misión de la empresa, acorde con una planeación estratégica exitosa.
La estructura organizacional está compuesta por 15 personas.	Se propone que la organización tenga 19 personas en su estructura.
Ausencia del Manual de Funciones.	Creación de un Manual de Funciones para todos los cargos de la empresa.
La Cadena de Valor estaba obsoleta, debido al crecimiento de la Empresa.	Elaboración de una nueva Cadena de Valor, en base al crecimiento organización que ha tenido la Empresa.
El proceso de la Gerencia Técnica consta de 7 actividades.	Optimización del proceso de la Gerencia Técnica, ahora estará constituido por 6 actividades.
El proceso de la Gerencia Financiera consta de 6 actividades.	Optimización del proceso de la Gerencia Financiera, ahora estará constituido por 4 actividades.
El proceso de la Gerencia de Operaciones consta de 6 actividades.	Optimización del proceso de la Gerencia Operaciones, ahora estará constituido por 4 actividades.
El proceso de la Gerencia Comercial consta de 10 actividades.	Optimización del proceso de la Gerencia Comercial, ahora estará constituido por 7 actividades.
El proceso de la Gerencia General consta de 7 actividades.	Optimización del proceso de la Gerencia General, ahora estará constituido por 5 actividades.
La Empresa Agroterradei, está conformada por 5 Gerencias.	Se crea la Gerencia Investigativa, con su correspondiente proceso.

En el cuadro plasmado anteriormente, se observa de forma clara las diferencias en cuanto a la situación actual de la empresa Agroterradei y la propuesta presentada en la presente investigación, para llegar a esta conclusión de realizar la propuesta, se necesitó el apoyo

de varias herramientas relacionadas con la administración de producción y mejora de procesos.

Se realizó un análisis de los procesos de cada Gerencia, a fin de determinar las actividades que están incluidas en cada uno de ellos, luego un análisis de los mismos el cual permitió conocer las actividades que no son eficientes y las que no generan valor al producto final, al aplicar esta herramienta, se consigue un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa y así poder tener una visión más concreta de las acciones que se deben tomar para mejorar cada proceso.

Por otra parte, elaboró el mapa de procesos de la empresa, el cual fue de mucha ayuda para diseñar una propuesta de la cadena de valor del proceso general de la empresa, la cual abarca desde la recepción de la materia prima hasta los servicios postventa, y una cadena de valor más específica, enfocados solamente en la Gerencia Técnica, en ella se muestra el proceso productivo del producto agroquímico.

Lo antes expuesto fue de vital importancia para la elaboración de la planificación estratégica propuesta, ya que dichas herramientas ayudaron a obtener la información necesaria y conocer las falencias que tiene la empresa Agroterradei, por lo tanto el diseño de la propuesta fu dividido en 5 pasos:

- Proponer una nueva Misión y Visión de la empresa.
- Diseñar una estructura organizacional acorde a los objetivos de la planificación estratégica.
- Elaboración de un manual de funciones para cada puesto de la estructura organizacional.
- Realizar cadena de valor actualizadas con los cambios propuestos.
- Aplicar las mejoras a cada proceso de la empresa para optimizarlos.

Mediante esta serie de herramientas se pudo plasmar las diferencias antes mencionadas.

5.3 Paso 2

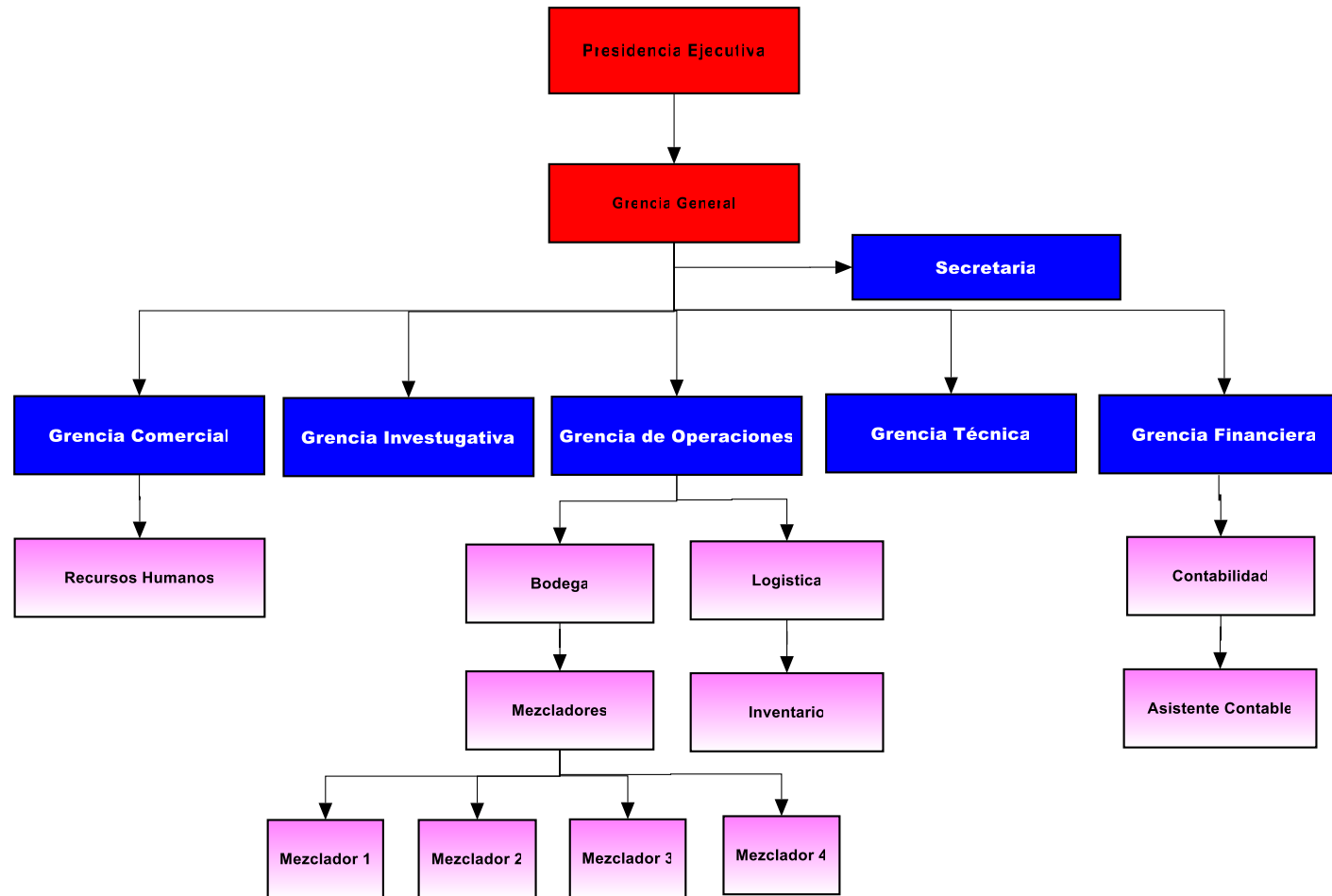


Figura 24: Organigrama Estructural Propuesto Empresa Agroterradei

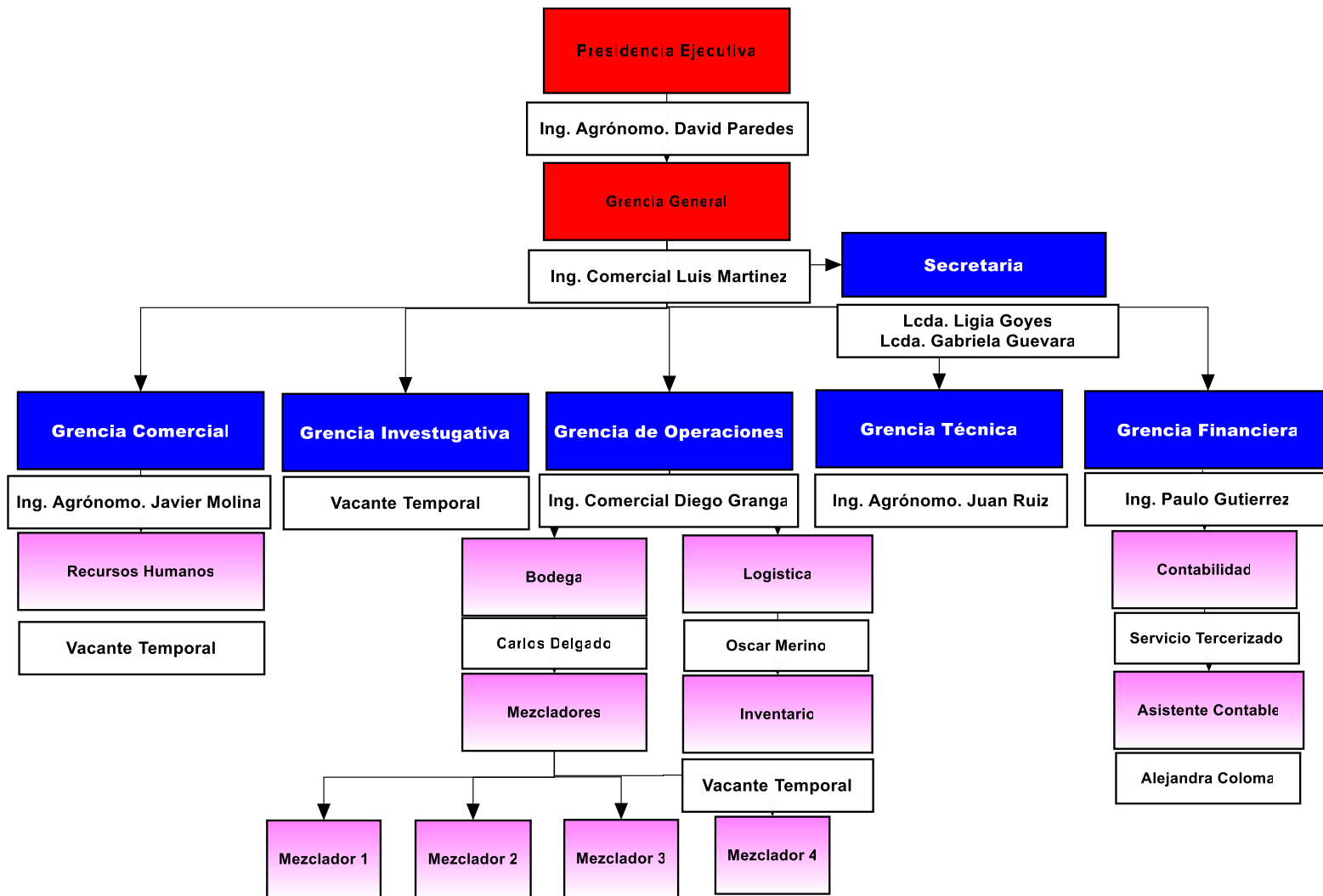


Figura 25: Organigrama por Posición Propuesto Empresa Agroterradei

5.4 Paso 3

5.4.1 Manual de Funciones Propuesto

Se trata de un instrumento o herramienta de trabajo que contiene un conjunto de normas y tareas que deben desarrollar todos y cada de los integrantes de la empresa en sus actividades cotidianas y se elabora técnicamente con base en los respectivos procedimientos, sistemas, normas para el establecimiento de las rutinas o labores cotidianas. No interfiere en las capacidades de los mismos ya que obtendrán un apoyo en las directrices de los establecidas con claridad y responsabilidad, todas y cada una de las obligaciones que desarrollen en cada cargos.

Se convierte de esta manera en una excelente herramienta para el logro de las metas, elevar la productividad en las organizaciones en todos sus niveles, para toma de decisiones y el orden en cada nivel jerárquico. Para su mejor provecho, se recomienda que sea revisado de manera constante, con las modificaciones y actualizaciones que se requieran con el tiempo y de acuerdo a las adaptaciones que sean necesarias para la consecución de las metas de la organización.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA INVESTIGATIVA	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENCIA GENERAL	SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas.
Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades de la Empresa.
- Presentar a la Junta Directiva, el informe semestral de actividades.
- Dirigir las labores de la coalición Empresarial.
- Sugerir a Junta Directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa

Responsabilidades

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía.
- Representar a la compañía en negocios y contratos con terceros.
- Mantener, fortalecer y ampliar los contactos locales e internacionales.
- Realizar las negociaciones con los proveedores macro.
- Inicio de compras y ventas a nivel macro.
- Revisión de análisis para ser presentados en la junta directiva.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA GENERAL	
REPORTA A: PRESIDENCIA EJECUTIVA	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: TODAS LAS GERENCIAS Y SECRETARIAS	SUPERVISA A: TODAS LAS GERENCIAS Y SECRETARIAS

Funciones

- Controlar actividades Administrativas.
- Control general y coordinación con operaciones para mantener y mejorar la producción.
- Liderar la gestión estratégica.
- Liderar la formulación y aplicación del plan de negocios.
- Alinear a las distintas Gerencias.
- Definir políticas generales de administración.
- Dirigir y controlar el desempeño de las áreas.
- Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa.
- Desarrollar y mantener relaciones político-diplomáticas con autoridades y reguladores.
- Velar por el respeto de las normativas y reglamentos vigentes.

- Actuar en coherencia con los valores organizacionales.
- Planea Direcciona y Controla actividades.
- Genera Negociaciones con proveedores.
- Control General y coordinación con todas las áreas.
- Identifica problemas y Toma de decisiones.

Responsabilidades

- El cumplimiento de los acuerdos del Directorio.
- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar la empresa y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar negociaciones y visitas en campo.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA COMERCIAL	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: TODAS LAS GERENCIAS	SUPERVISA A: TODAS LAS GERENCIAS

Funciones

- Cumplir con los objetivos corporativos.
- Diseñar, planificar, implementar y controlar la puesta en marcha de la estrategia comercial. Crear y definir la política comercial nacional e internacional.
- Velar por el cumplimiento de esta política.
- Identificar oportunidades de negocio que creen valor en la relación con los diferentes canales y sus respectivos clientes.
- Tener presente el cumplimiento del presupuesto anual de ventas y rentabilidad.
- Planificación en listado de clientes (almacenes o clientes de campo).
- Programación semanal de visitas almacenes y campo.
- Revisión y verificación de nuevos clientes.
- Cotizaciones de pedidos.
- Recepción y elaboración de pedidos internos y externos.
- Coordinación de crédito con gerente General y Financiero para nuevo cliente.

- Envío de pedidos a logística para su entrega respectiva.

Responsabilidades

- Velar por el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo.
- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas.
- Calcular cifras históricas y metas corporativas.
- Planificar las acciones de las diferentes áreas a su cargo, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes y presupuestos.
- Conocimiento muy amplio y detallado de los productos, con todas sus características y aplicaciones.
- Proponer, desarrollar e implementar metas y objetivos con las áreas de su responsabilidad.
- Ejecución de programas y planes de acción dirigidos a alcanzar los objetivos propuestos.
- Definición de estándares de desempeño para todos los miembros del equipo comercial.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas así como su perfil de competencia y su sistema de remuneración e incentivos.
- Participar activamente de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA TÉCNICA	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: TODAS LAS GERENCIAS	SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Proporcionar dirección técnica para el desarrollo, diseño e integración de actividades en campo.
- Revisar el trabajo realizado, aplicaciones y efectividad a través de visitas en campo.
- Proporcionar capacitación técnica a su equipo.
- Asegurar que existan procedimientos técnicos, documentaciones y políticas estándar puestas en marcha, que revisa de manera regular.
- Supervisa efectividad en campo y recomienda nuevos productos.
- Coordina con Gerencia Comercial y Operaciones para visitas al campo y evaluaciones de suelo.
- Toma de muestras y análisis en el laboratorio.
- Mezcla de productos de acuerdo a la evaluación del suelo.
- Elabora ración de productos focalizados.

Responsabilidades

- Asignar a cada miembro del equipo tareas específicas y supervisar su funcionamiento.
- Programación de visitas en campo.
- Realiza visitas en campo.
- Enviar a su equipo a capacitación técnica y se asegura que estén actualizadas sus certificaciones, conocimiento de productos.
- Entrega de informes mensuales y anuales, que incluyen la actuación de su equipo, los presupuestos y el estatus de la producción.
- Realiza reuniones periódicas con sus equipos, ya sea en su conjunto o individuales.
- Le proporciona a cada miembro del equipo un objetivo o meta al cual vigilará el progreso o estado en todo el año.
- Interpreta análisis de Laboratorio de suelos.
- Diseña fórmula específica de fertilizante edáfico -mezclas, por tipo de suelo, cultivo y cliente.
- Diseña fertilización específica foliar.
- Aprueba nuevos productos o materia prima.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: TODAS LAS GERENCIAS Y CONTABILIDAD	SUPERVISA A: CONTABILIDAD

Funciones:

- Administrar el Balance General de la empresa.
- Participar en las decisiones políticas de liquidez, así como de créditos e inventarios sobre el activo.
- Formar parte del equipo gerencial para la toma de decisiones sobre la disponibilidad de activos fijos para el desarrollo social de la empresa.
- Participar en la planeación de la empresa analizando objetivos y estrategias para el logro de los proyectos.
- Analizar en conjunto con la gerencia y directiva las decisiones que comprometan el futuro de la empresa.
- Revisa documentos Facturas informes finales de contabilidad.
- Realiza la aprobación de créditos para clientes bajo coordinación con el gerente General.
- Archivo de los respectivos Documentos.
- Evaluación semestral de rentabilidad del negocio.

- Informe final de evaluación de la empresa.
- Realiza respectivos pagos a los proveedores y trabajadores de la empresa.
- Recepción de pagos de clientes.
- Lidera los subprocesos de contabilidad y auxiliar contable.
- Toma de decisiones.

Responsabilidades

- Revisar los estados financieros y supervisar el trabajo contable.
- Definir el origen de los recursos tanto pasivo como patrimonio.
- Determinar la estructura financiera de la empresa.
- Definir la estructura del capital.
- Determinar el uso de los recursos para la operación óptima de la empresa.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: GERENCIA DE OPERACIONES	
REPORTA A: GERENTE GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: TODAS LAS GERENCIAS, BODEGA Y LOGÍSTICA	SUPERVISA A: BODEGA Y LOGÍSTICA

Funciones

- Mantener actualizadas las funciones y responsabilidades de las diferentes organizaciones de su dependencia según los procesos operativos y administrativos.
- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales que le han sido asignados para el cumplimiento de la planificación de la empresa.
- Mantener excelentes relaciones laborales con todo el personal bajo su cargo.
- Velar por el cumplimiento del Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad Industrial.
- Evaluar una matriz de riesgos de los procesos de sus organizaciones.
- Proponer los planes para disminuir los riesgos que afectan a los procesos.
- Participar de la formulación y el control presupuestario.
- Lidera Controla y planifica bodega y logística.
- Genera y envía ordenes de insumos que necesita la empresa a proveedores.
- Control y Revisión de stock de materia prima.

- Realiza cálculo de Recetas.
- Produce mezclas focalizadas.

Responsabilidades

- Generar órdenes de compra a proveedores.
- Recibe pedidos internos y calcula cantidades de productos a despachar.
- Supervisar el inventario de la materia prima.
- Realizar subprocesos de mezcla con la formula recibida.
- Liderar y coordinar procesos logísticos.
- Lograr los niveles de eficiencia productiva que permitan, entregar los productos y servicios en la oportunidad y calidad acordados con los clientes.
- Velar por el mejoramiento continuo de los procesos y capacidades de los estamentos bajo su mando, administrativos y operativos.
- Evaluar la incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la Gerencia de Operaciones.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: BODEGA	
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES	NIVEL AL QUE PERTENECE: OBRERO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENTE DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA	SUPERVISA A: MEZCLADORES

Funciones

- Tomar pedidos y generar cartones por pedido con los productos.
- Recibir mercadería en la bodega.
- Hacer los despachos a logística.
- Emite documentos internos como las guías de remisión.
- Recepción de mercadería.
- Elabora actas de recepción y entrega de mercadería.
- Verificación en la Codificación de productos.
- Inventario de materia prima con respectivos códigos.
- Actualización de base datos.
- Comunicación de novedades y devoluciones al Gerente de operaciones.

Responsabilidades

- Informar a Gerencia de operaciones el stock de bienes de consumo en bodega de materiales de la unidad, con el fin de tener los insumos necesarios para el funcionamiento de ésta.
- Colaborar con la cotización de bienes y servicios, para su posterior adquisición según necesidades presentadas en la unidad.
- Realizar inventario periódico de bienes a cargo y establecer eventuales diferencias.

- Colaborar en la coordinar de la baja de bienes a bodegas de excluidos con control fijo, de acuerdo a las necesidades de la empresa y lo solicitado por la jefatura.
- Realizar cualquier actividad de índole similar a las anteriores que su jefe le requiera.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: LOGISTICA	
REPORTA A: GERENCIA DE OPERACIONES	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENCIA DE OPERACIONES Y BODEGA	SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Consolidar pedidos de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Identificar direcciones de cliente.
- Realizar las operaciones de recibo y despacho de los productos en campo y almacenes.
- Carga de mercaderías.
- Documentación y guías de remisión especificación número de bultos.
- Registro de origen y destino.
- Digitalización y elaboración diaria de informes de envíos.

Responsabilidades

- Entrega a cliente final de productos.
- Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en qué estado se envía y se recibe la mercancía.

- Movilizar la carga según el plan de rutas y normas de seguridad y así tener un mejor control de las cargas.
- Almacenar los productos aplicando normas, técnicas e higiene para evitar su deterioro.
- Aplicar medidas de seguridad industrial.
- Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, método de transporte y destino.
- Almacenar los objetos en forma ordenada y accesible.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: CONTABILIDAD	
REPORTA A: GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y ASISTENTE CONTABLE	SUPERVISA A: ASISTENTE CONTABLE

Funciones

- Llevar la contabilidad de las empresas AGROTERRADEI.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la empresa.
- Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.
- Cumplir y hacer cumplir todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal, formuladas por el Contralor Interno, Asesor fiscal / financiero.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.
- Realiza comprobantes y documentos mercantiles.

- Elabora libro de inventarios, ventas, compras, bancos.
- Registra el libro diario.
- Registra libro mayor.
- Elabora Balance de suma y saldos.
- Elabora estados financieros.

Responsabilidades

- Revisar que se cumplan con los principios de contabilidad de aceptación general.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENCIA CONTABLE	
REPORTA A: CONTABILIDAD	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: CONTABILIDAD	SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal.
- Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios).
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Elaborar los comprobantes de diario, mediante el registro oportuno de la información siguiendo con los Principios Contables generalmente Aceptado, a objeto de obtener los estados financieros.
- Realiza facturación.
- Consignación.
- Recibo de caja.

- Codifica y elabora comprobantes diarios.
- Recepciona pagos de clientes.

Responsabilidades

- Emitir cheques.
- Emitir documentos tributarios generales.
- Llevar y publicar un registro de los créditos pagados o adeudados a la compañía.
- Preparar la factura o los estados de los clientes y los fondos recaudados.
- Realizar seguimiento de los avisos de vencimiento y enviar recordatorios de pago.
- Contactar a los clientes para recoger los fondos adeudados.

CÓDIGO: GG-AD

NOMBRE DEL PUESTO: MENSAJERO – CONSERJE

REPORTA A: GERENCIA DE OPERACIONES

NIVEL AL QUE PERTENECE: OBRERO

COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENCIA DE OPERACIONES

SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Se hace cargo de funciones de mensajería.
- Pago de servicios básicos.
- Trámites bancarios.
- Responsable del mantenimiento, limpieza y conservación de un área designada.
- Entrega y recibo de documentos tributarios.

Responsabilidades

- Depósitos, pagos y trámites bancarios.
- Mensajería entre empresas.
- Entrega de facturas, retenciones.
- Cobro en empresas.
- Informar a asistente cuando se requieran más suministros.
- Reparaciones menores.
- Abrir y cerrar puertas.

CÓDIGO: GG-AD	
NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA	
REPORTA A: GERENCIA GENERAL	NIVEL AL QUE PERTENECE: ADMINISTRATIVO
COORDINACIÓN ACTIVIDADES CON: GERENCIA GENERAL	SUPERVISA A: NINGUNO

Funciones

- Manejar la agenda del Gerente.
- Manejar actos de confianza de la Gerencia.
- Manejar la caja chica.
- Atender los visitantes y contactos telefónicos.
- Mantener actualizados los archivos de la Gerencia, siguiendo las normas técnicas y procedimientos establecidos y atender las llamadas telefónicas.
- Reporta sus funciones directamente a la Gerencia.
- Atención al cliente.
- Recibe pedido internos.
- Accede al sistema principal e imprime Facturas.
- Entrega de facturas a clientes.
- Coordina y entrega muestras de suelo al INIAP.
- Actualización de base de datos de clientes.

Responsabilidades

- Redacta correspondencia, oficios, actas, memorando, anuncios y otros documentos varios de poca complejidad.
- Llena a máquina o a mano formatos de órdenes de pago, recibos, requisiciones de materiales, órdenes de compra y demás formatos de uso de la dependencia.
- Recibe y envía correspondencia.
- Lleva registro de entrada y salida de la correspondencia.
- Realiza y recibe llamadas telefónicas.
- Actualiza la agenda de su superior.
- Toma mensajes y los transmite.
- Archiva la correspondencia enviada y/o recibida.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

5.5 Paso 4

Diagramación de la Cadena de Valor de la Gerencia Técnica

Para determinar la cadena de valor de la empresa AGROTERRADEI, se tomó como base los diagramas de procesos realizados y los resultados obtenidos en las tablas correspondientes a cada diagrama, existen diferentes tipos de actividades como:

Actividades Primarias (Centrales): Son aquellas actividades claves para satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente y que generan rentabilidad para la organización. Tienen relación directa con el cliente. (Harrington, 1995)

Dichas actividades en la empresa Agroterradei son las siguientes:

- Estudio de suelo
- Análisis de Laboratorio
- Solicitar Formula
- Se Envía a Producción

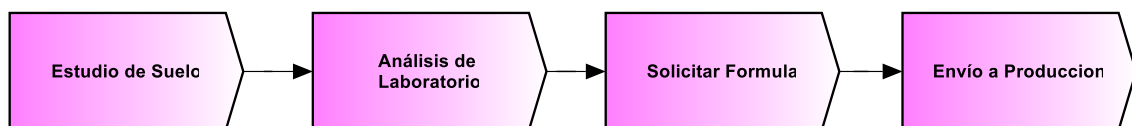


Figura 26: Actividades Primarias (Centrales)

Actividades de apoyo: Son aquellas actividades necesarias para que las actividades primarias operen de forma eficaz y eficiente. A diferencia de las actividades primarias, estas no tienen relación con el cliente. (Harrington, 1995)

A continuación se presentan las actividades de apoyo de la empresa Agroterradei:

- Solicitud de Pedido
- Toma de Muestra
- Producto Agroquímico

5.6 Paso 5

Diagrama de Procesos propuestos

A Continuación se presentan los diagramas de procesos implementando la mejora aplicada en cada uno de ellos.

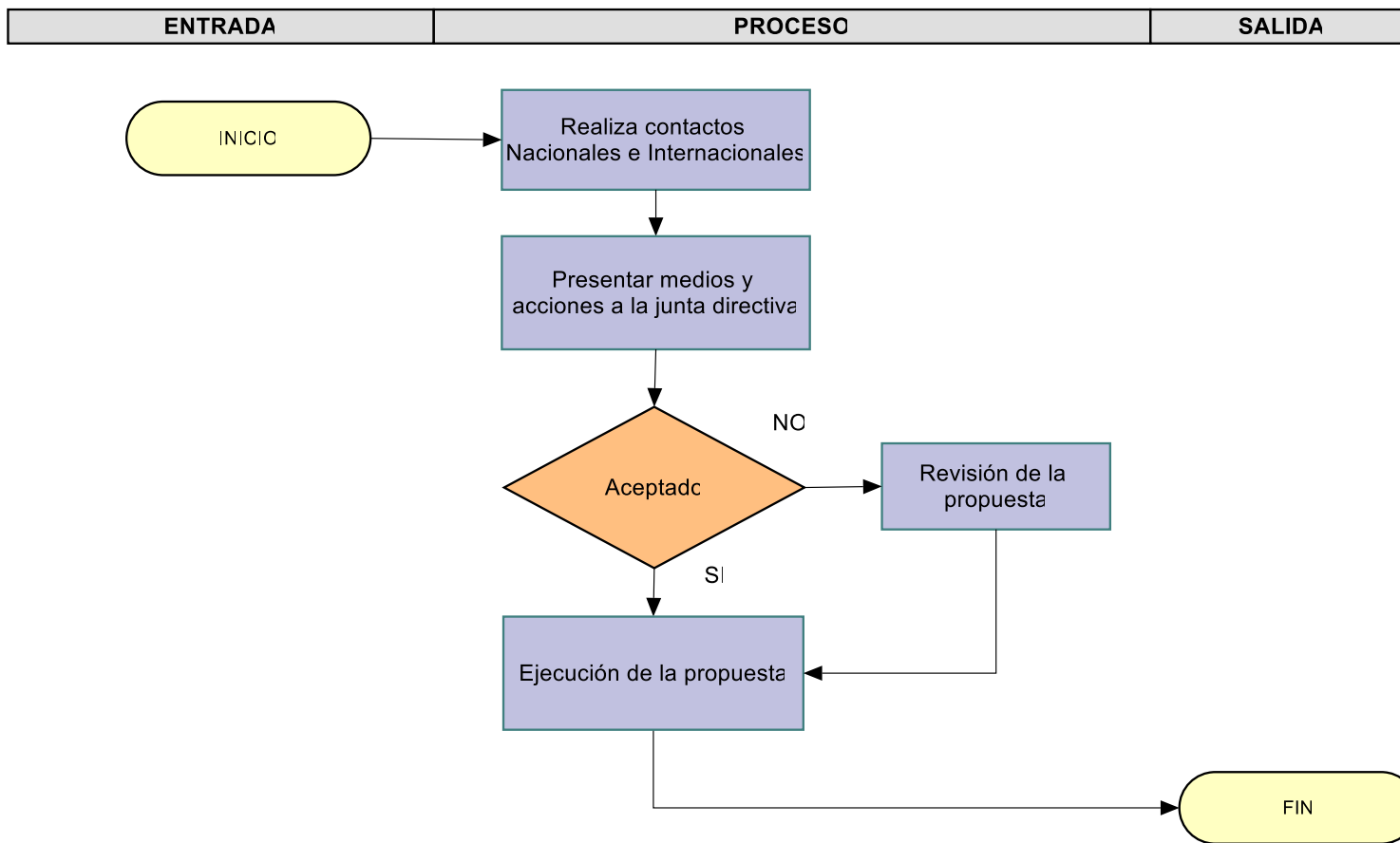


Figura 28: Gerencia Investigativa

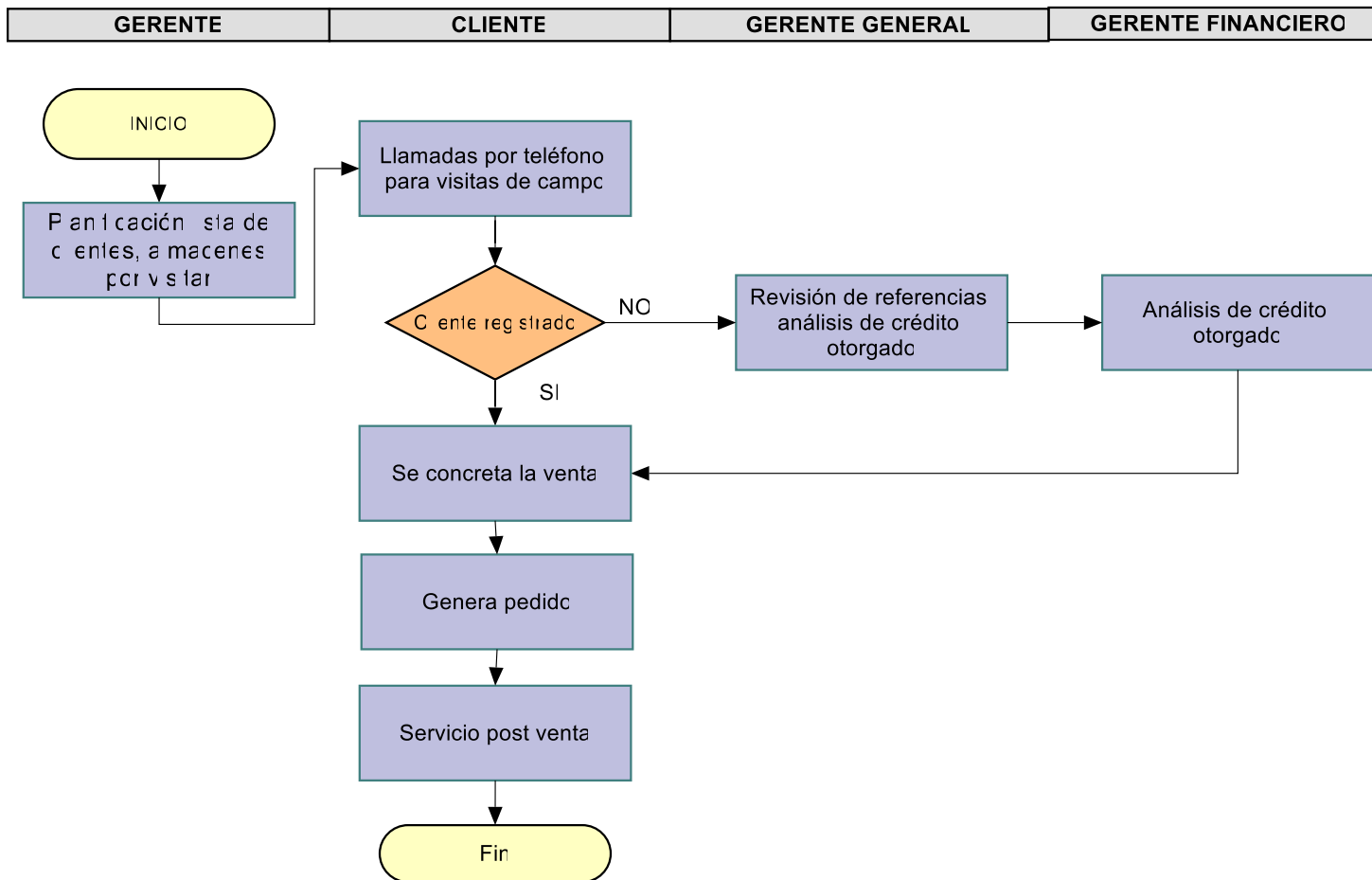


Figura 29: Gerencia Comercial

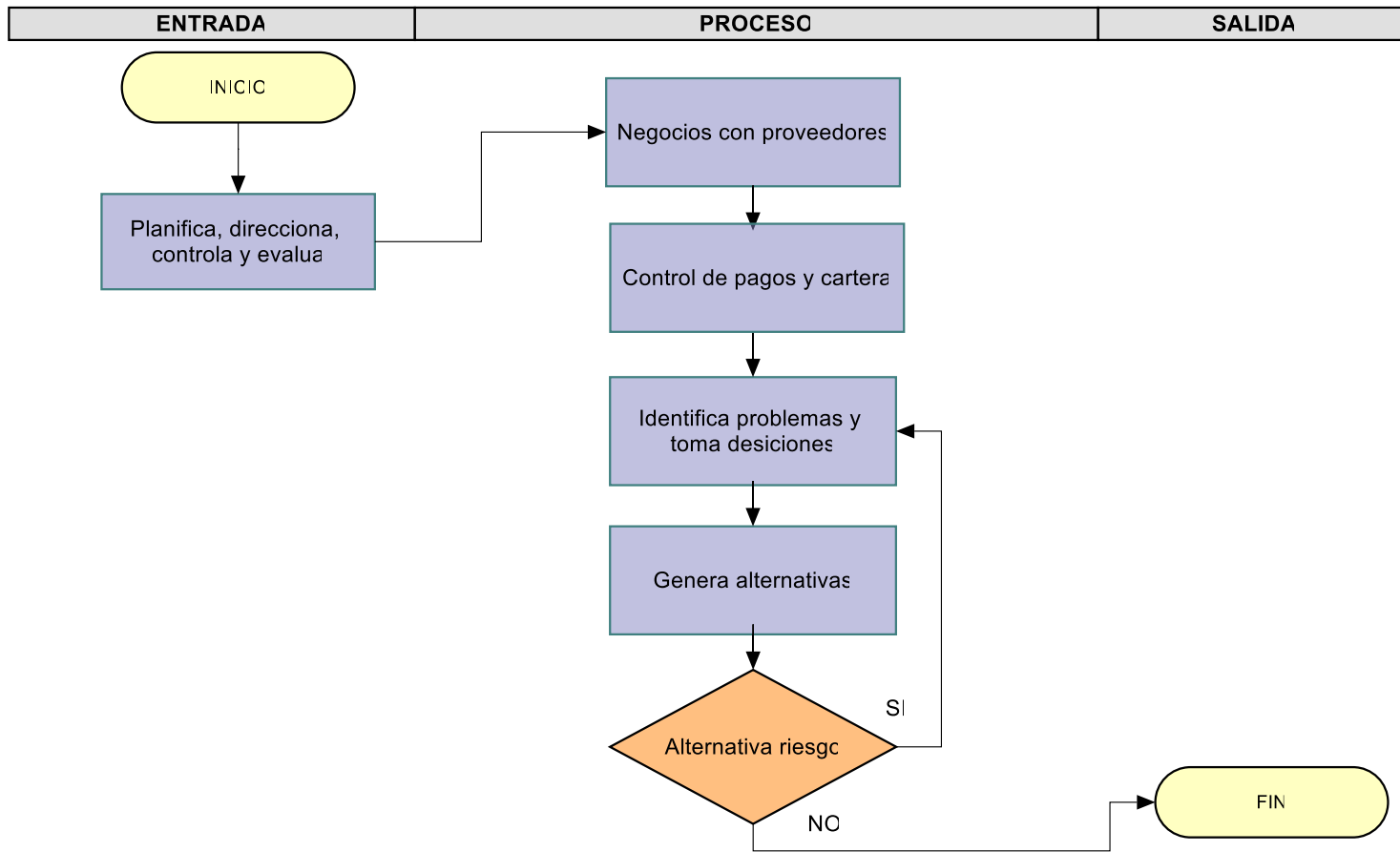


Figura 30: Gerencia General

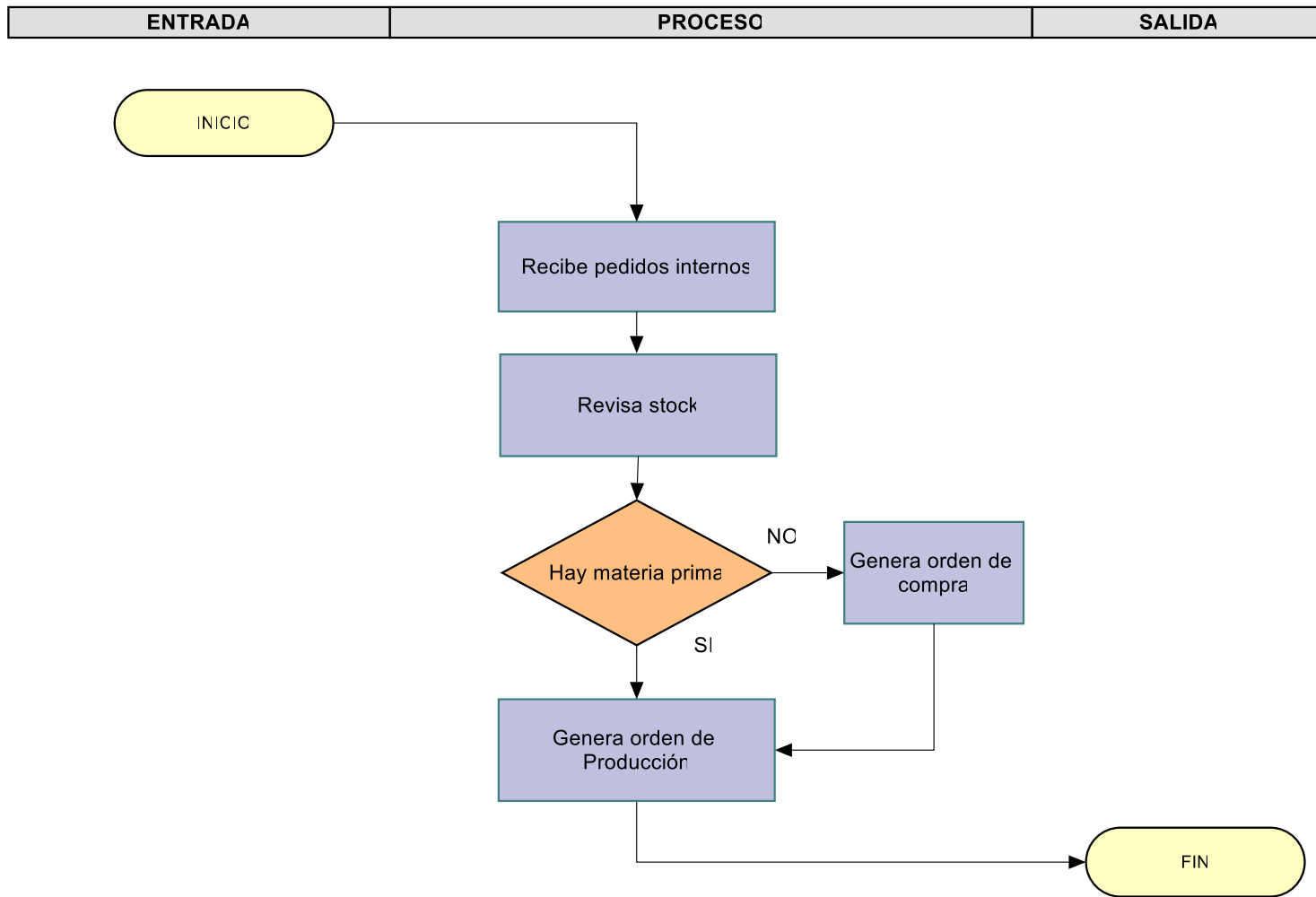


Figura 31: Gerencia de Operaciones

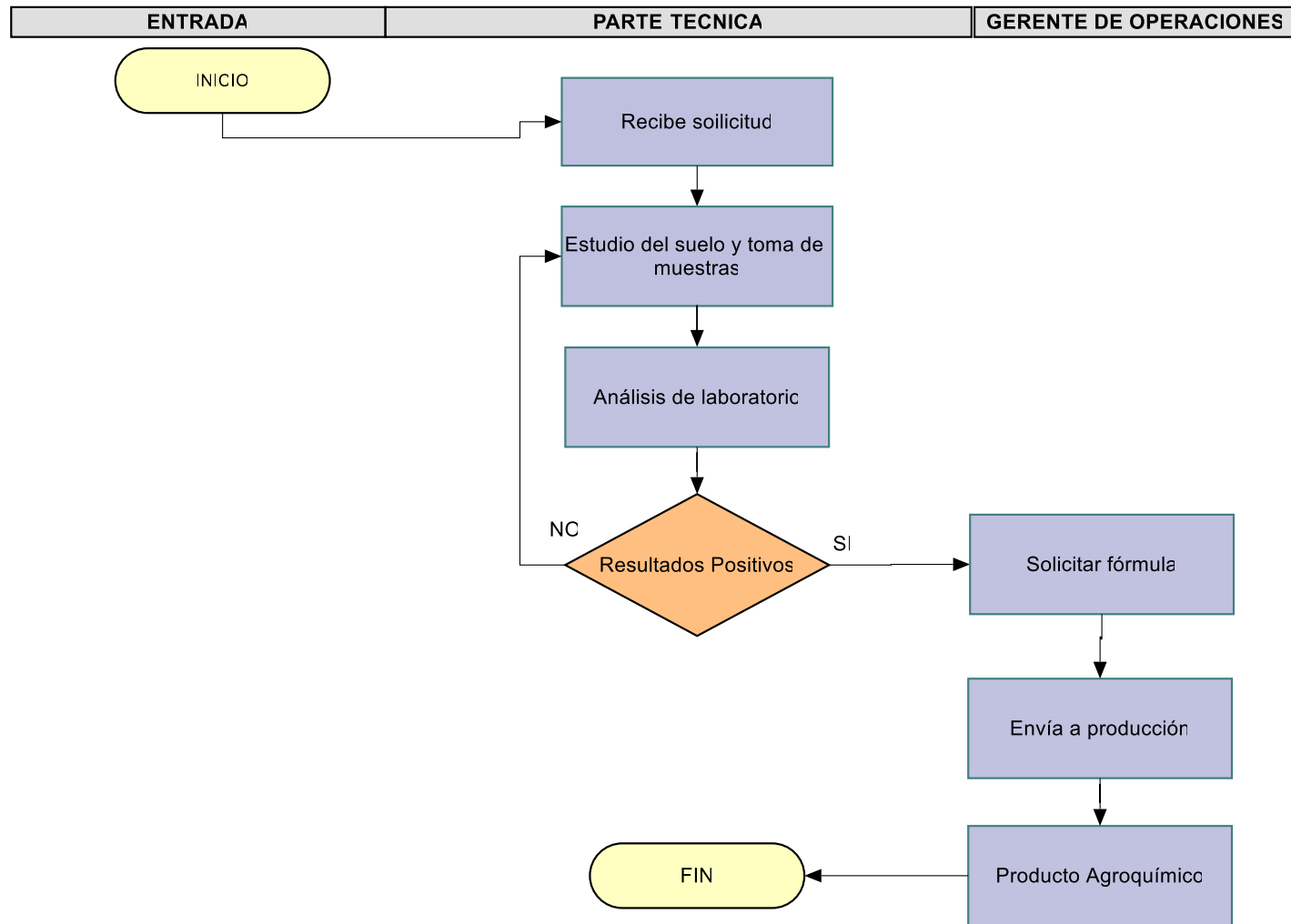


Figura 32: Gerencia Técnica

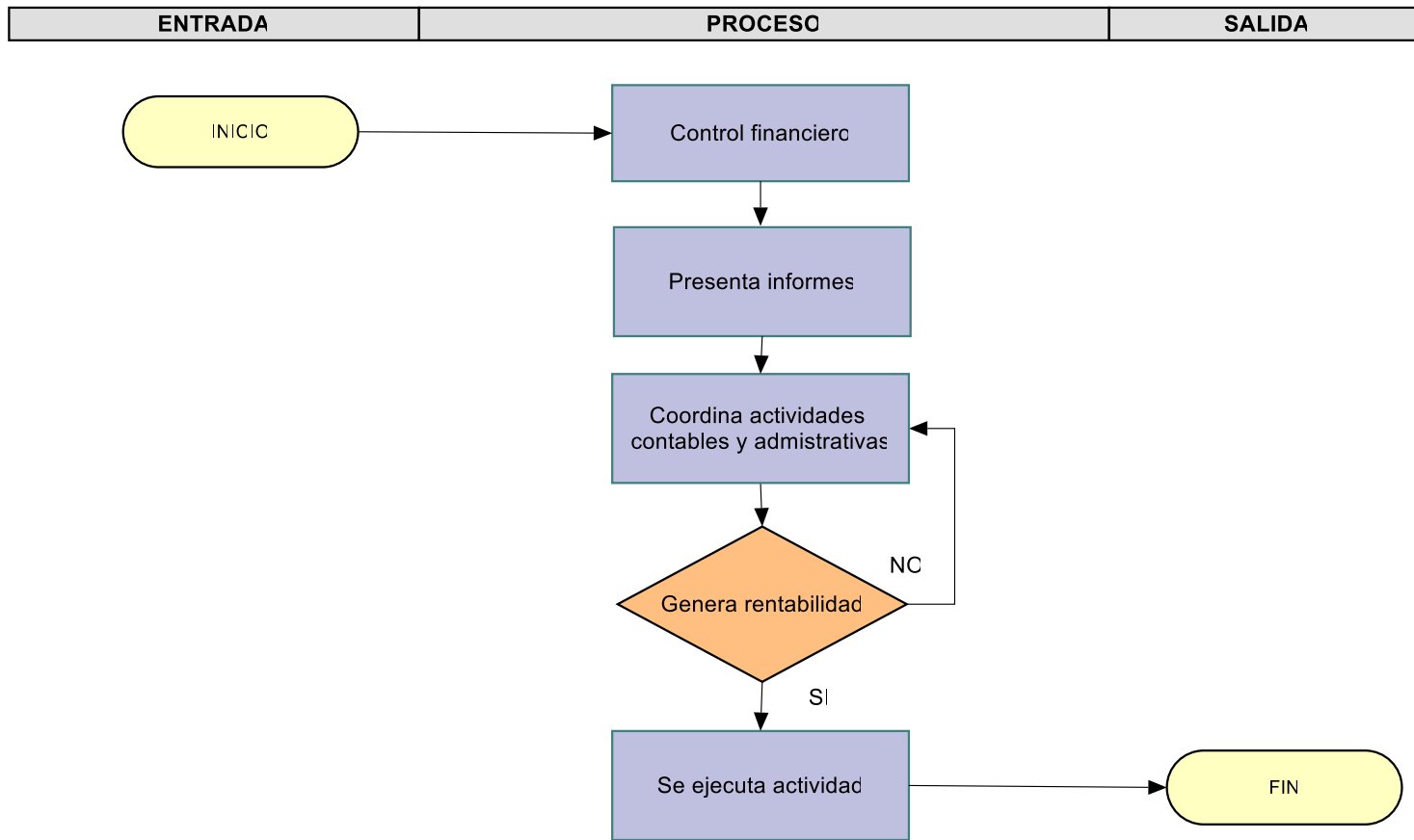


Figura 33: Gerencia Financiera

5.7 Relación Costo / Beneficio

Las teorías antes descritas deben ser adaptadas y enfocadas de manera adecuada para conseguir un resultado que brinde beneficios para la empresa AGROTERRADEI, logrando implementar un modelo de gestión que optimice cada proceso productivo en cada una de sus áreas ya sea operativa, administrativa y de ventas.

En esta oportunidad no podemos realizar la relación cuantitativa de costo/beneficio, ya que la investigación se basa en procesos cualitativos pero se debe resaltar que al aplicar esta propuesta el proceso general se hace más eficiente debido a lo siguiente:

Sabiendo que al aplicar la presente propuesta, la misma no me genera ningún costo cuantitativo, entonces $\text{Costos} = 0$. Por lo tanto, esta propuesta solo genera beneficios a los procesos de la empresa Agroterradei.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La investigación permitió ver la importancia de los procesos en la identificación de problemas y la solución de los mismos para lograr la eficiencia en el desarrollo de los recursos y la subsistencia de la empresa en mercados contraídos y de alta competencia. Se corrobora la gestión como un instrumento eficaz, para el éxito de una empresa y la satisfacción en sus necesidades al cliente.
- El diagnóstico permitió establecer grandes deficiencias a nivel interno como la carencia de un direccionamiento estratégico y la falta de levantamiento de procesos donde se muestra cada una de las actividades a realizar.
- Las necesidades fueron detectadas en el diagnóstico, por lo cual se propone un instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar, identificando los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. Adicional a esto se propone un manual de funciones donde permita llevar a cabo un buen proceso de identificación de actividades con cada uno de los puestos, logrando la efectividad en el resultado del rendimiento y el servicio brindado.
- El resultado de la investigación radica en el levantamiento de información dentro de la empresa, donde se procedió a realizar una descripción de los procesos, conformado por una serie de procedimientos, y estos a su vez por actividades o tareas por desarrollar. En
- esta se realizó una adecuada descripción de los procesos, procedimientos y actividades la empresa, realizado a través de técnicas de levantamiento de información como la observación directa y recolección de documentos bases.

- Los diagramas de procesos realizados, se describen detalladamente las actividades que se ejecutan en cada gerencia, mediante un análisis a los resultados obtenidos, se pudo identificar todas aquellas actividades que no agregan valor al producto final. Luego de este estudio se procedió a realizar los nuevos diagramas de procesos aplicando los cambios correspondientes para que cada proceso sea más eficiente.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se invita a la empresa Agroterradei a realizar una planificación estratégica donde se establezcan planes a corto mediano y largo plazo.
- El documento debe ser socializado con las respectivas autoridades de la organización para el conocimiento del mismo.
- De acuerdo al diagnóstico realizado La empresa tiene un amplio trabajo en superar todas las debilidades encontradas, para poder tener un buen funcionamiento evitando cualquier problema a futuro, haciendo énfasis la dirección del personal que resulta cuantificable en la incidencia del resultado de la empresa.
- Los nuevos diagramas de procesos se deben aplicar con el fin de que los mismos tengan mayor grado de eficiencia lo cual es proporcional a la rentabilidad de la empresa. Es importante destacar que en pro a una mejora continua, estos procesos deben ser evaluados periódicamente.
- La importancia las visitas de campo que se realizan, ya que estas nos permiten generar producto agroquímico, por tal motivo hay que hacer énfasis en dichas visitas para darle el empuje requerido y hacer que esta actividad se convierta en una fortaleza para empresa.

REFERENCIAS

1. Ander Egg. (2011). *Técnicas de Investigación Social* (3a ed.). Argentina: Lumen C.A.
2. Cabezas, J. (2014). *Gestión de Procesos para mejorar la Productividad de la línea de productos en la Empresa Intruequipos Cia. Ltda.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
3. Concha, J., & Barahona, B. (2013). *Mejoramiento de la productividad en la INDUACERO Cía. Ltda. En Base al desarrollo e implementación de la metodología 5S y VSM, herramientas del Lean Manufacturing.* Riobamba, Ecuador: Universidad Superior Politécnica de Chimborazo.
4. Curillo, M. (2014). *Análisis y Propuesta de mejoramiento de la productividad de la fábrica artesanal de hornos industriales FACOPA.* Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
5. Diagramas de Flujo. (s.f.). *Que son los diagramas de flujo.* Obtenido de <http://diagramas-de-flujo.blogspot.com/2012/12/que-son-los-diagramas-de-flujo.html>
6. Galgano A. (2009). *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa* (2a ed.). Madrid: ESIC Editorial.
7. Gerente General, A. C. (12 de Agosto de 2016). Conversatorio sobre aspectos de la empresa. (M. Núñez, Entrevistador)
8. Harrington, H. (2008). *Mejoramiento de los procesos de la empresa* (3a ed.). México: Mc Graw-Hill.
9. Imbaquingo, E. (2012). *Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para el Mejoramiento de la Productividad en los Procesos de Cultivo y Post-Cosecha de la empresa florícola FLORELOY S.A. en la ciudad de Cayambe.* Cayambe, Ecuador: Universidad Técnica del Norte.
10. Martínez, A. (2011). *Análisis situacional en las organizaciones* (3a ed.). Madrid, España: Limussa S.A.
11. Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor: un enfoque analítico* (1a ed.). Santo Domingo: Editora Búho.

12. Monteros Guerrero, A., & Salvador Sarauz, S. (2015). *Panorama Agroeconomico del Ecuador una visión*. Quito - Ecuador: Dirección de Análisis y Procesamiento de la Información, Coordinación General del Sistema de Información Nacional.
13. Moreno A. (2010). *El método Kaizen para el mejoramiento continuo* (3a ed.). Inglaterra: Mc Graw-Hill.
14. Pérez, J. (2004). *Gestión por procesos* (1a ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
15. Revista El Agro. (s.f.). *El agro y su importancia en la economía*. Obtenido de <http://www.revistaelagro.com/el-agro-y-su-importancia-en-la-economia/>
16. Salinas, G. (2008). *Análisis situacional en las empresas actuales* (2a ed.). Bogotá, Colombia: LNS ULX.