

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS



**“ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE
BASADOS EN INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA LOS DEPARTAMENTOS
DE APOYO DE LA CADENA DE VALOR EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PECUARIOS”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado Por:

BOHORQUEZ ORTIZ LISSETTE STEPHANIE

ZAMBRANO MARTINEZ CARLOS XAVIER

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme cumplir una meta más propuesta.

A mis padres y mi abuelita que han sido mi pilar fundamental para continuar en este proyecto, gracias a su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y tenacidad me ayudaron a seguir adelante y poder concluir esta etapa.

A Michael Mantilla, mi futuro esposo, quien me apoyó y estuvo a mi lado durante este proceso.

A Carlos Zambrano, mi compañero de tesis, por su perseverancia y por aportar con nuevos conocimientos y experiencias.

A la Escuela Politécnica del Litoral y sus docentes, sobre todo a nuestro tutor MBA. Nelson Cevallos por el acompañamiento durante la carrera.

Ing. Lissette Bohórquez Ortiz.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque entre tantas bendiciones me permite también realizarme profesionalmente, y a mi familia por todo el apoyo, acompañamiento y paciencia para que pudiera dedicar el tiempo necesario al presente trabajo. Este logro es de todos ellos como lo es mío.

A mi compañera de tesis, Lissette, quien inyectó entusiasmo, mucho conocimiento, criterio, tiempo, esfuerzo y orientación al presente trabajo. Gracias por ser una excelente compañera de trabajo.

A nuestro director de tesis, MBA. Nelson Cevallos; por la guía, paciencia y acompañamiento durante todo el trabajo, espero que el presente trabajo ponga su buen nombre en alto.

A la ESPOL, por brindarme la oportunidad de cursar los estudios y obtener un título dentro de esta prestigiosa institución.

Psic. Carlos Xavier Zambrano

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, mi abuelita mi hermano y Michael por su apoyo constante y sus palabras de aliento para continuar y culminar este ciclo con éxito.

Ing. Lissette Bohórquez Ortiz.

DEDICATORIA

Dedico esa tesis a mi esposa Joan Daniela y a mi hijo Carlos Daniel por ser ambos mi inspiración. A mi papá y mi mamá porque sin todos sus esfuerzos esto no sería posible y a mis hermanos Karola y Andrés porque nos debemos los unos a los otros en nuestros esfuerzos.

Psic. Carlos Xavier Zambrano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M. Sc. Cristina Yoong

Presidente del Tribunal

M.Sc. Nelson Cevallos

Director

M.Sc. Horacio Villacis

Vocal 1

M.Sc. Martha Aguilar

Vocal 2

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

Bohórquez Ortiz Lissette Stephanie

Zambrano Martinez Carlos Xavier

INDICE

AGRADECIMIENTO.....	1
AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA	3
DEDICATORIA	4
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	5
DECLARACIÓN EXPRESA	6
INDICE	7
RESUMEN.....	9
INDICE DE ILUSTRACIONES.....	10
INDICE DE TABLAS	11
ABREVIATURAS	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I: GENERALIDADES	14
1.1 ANTECEDENTES.....	14
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	16
1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	19
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	19
1.5 INDUSTRIA AVÍCOLA EN EL ECUADOR.....	19
1.6 INDUSTRIA ACUÍCOLA EN EL ECUADOR	22
1.7 METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	24
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	26
2.1 BASES TEÓRICAS.....	26
2.1.1. Remuneración Variable.....	26
2.1.2. Valoración de cargos.....	26
2.1.3. Key Performance Indicators (KPI).....	28
CAPITULO III: ESTUDIO DEL SISTEMA	30
3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	30
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	32
3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS (CADENA DE VALOR).....	33
3.4 GESTIÓN LOGÍSTICA.....	34

3.5	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	43
3.6	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	47
3.7	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA TEMA ESTRATÉGICO CON SU INDICADOR META	52
3.7.1	Objetivos estratégicos globales de la Empresa X S.A.	63
3.7.2.	Objetivos estratégicos departamentales de la Empresa X S.A.....	64
3.8	MAPAS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA X.....	66
CAPITULO IV: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE.....		70
4.1	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS CLAVES DE LA CADENA DE VALOR.....	70
4.2	ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES CLAVES DE LOS CARGOS DE LA CADENA DE VALOR.....	76
4.3	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CARGOS CLAVES Y FUNCIONES CRÍTICAS.....	81
4.4	DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CADA CARGO CON SUS INDICADORES PARTICULARES.	83
4.5	ELABORACIÓN DE MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE BASADOS EN OBJETIVOS GLOBALES, DEPARTAMENTALES E INDIVIDUALES	84
CAPITULO V: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE		89
5.1	OBJETIVO.....	89
5.2	ALCANCE.....	89
5.3	DEFINICIONES	89
5.4	RESPONSABILIDADES	89
5.5	PROCEDIMIENTO	89
5.7	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	93
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		98
6.1	CONCLUSIONES	98
6.2	RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA.....		100
GLOSARIO.....		102
ANEXOS.....		103

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad realizar una propuesta de remuneración variable basado en indicadores estratégicos para los departamentos de apoyo de la Empresa X, que permita que los resultados globales de rentabilidad de la compañía incrementen, así como, la motivación de la gente por las metas críticas de su cargo. Esta propuesta nace de la hipótesis de que los departamentos de apoyo de la cadena de valor necesitan percibir que su desempeño positivo o negativo tiene un impacto directo y equivalente en los resultados de la empresa y en sí mismos.

Se realiza un análisis de la empresa (interno) y del mercado (externo) para tener una visión más amplia de su situación actual; a continuación se plantea objetivos estratégicos globales, departamentales y de cada cargo mediante el análisis e identificación los cargos claves de la organización. Una vez obtenidos los tres tipos de objetivos, se diseña el modelo de remuneración variable. Para finalizar se presenta un procedimiento de gestión y control del sistema donde se indicará las políticas, el procedimiento del sistema y los responsables de que este procedimiento se cumpla satisfactoriamente.

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 3.1 – Valores Empresa “X”	31
Ilustración 3.2 – Organigrama Empresa “X”	32
Ilustración 3.3 – Procesos Internos Críticos Empresa “X”	33
Ilustración 3.4 – FODA Empresa “X”	60
Ilustración 3.5 – Matriz FODA Empresa “X”	61
Ilustración 3.6 – Objetivos estratégicos departamento administrativo.....	64
Ilustración 3.7 – Objetivos estratégicos bodega y logística	64
Ilustración 3.8 – Objetivos estratégicos departamento de Talento Humano	65
Ilustración 3.9 – Mapa estratégico #1	66
Ilustración 3.10 – Mapa estratégico # 2	67
Ilustración 3.11 – Mapa estratégico # 3	68
Ilustración 3.12 – Mapa estratégico # 4	69
Ilustración 4.1 – Cargos Claves de la Cadena de Valor	70
Ilustración 5.1 – Cronograma de actividades	93

INDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 – Objetivos Estratégicos Departamento Administrativo	83
Tabla 4.2 – Objetivos Estratégicos Departamento de Almacenamiento	83
Tabla 4.3 – Objetivos Estratégicos Departamento de Talento Humano	84
Tabla 4.4 – Modelo de Remuneración Variable.....	85
Tabla 5.1 – Control de Indicadores por Departamento	92
Tabla 5.2 – Control de Nómina	92
Tabla 5.3 – Cuadro de Mando Integral # 1.....	94
Tabla 5.4 – Cuadro de Mando Integral # 2.....	95
Tabla 5.5 – Cuadro de Mando Integral # 3.....	96
Tabla 5.6 – Cuadro de Mando Integral #4.....	97

ABREVIATURAS

CONAVE: Corporación Nacional de Avicultores del Ecuador

AMEVEA: Asociación de Médicos Veterinarios especialistas en avicultura.

AENSA: La Asociación de Empresas de Nutrición y Salud Animal

AFABA: Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales

INP: Institución Nacional de Pesca

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

AGROCALIDAD: Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas están apuntando por una nueva modalidad salarial que consiste en un sueldo fijo más un porcentaje variable. Este sistema permite que el empleado se sienta más motivado sabiendo que su aporte es parte fundamental en el logro de los objetivos de la empresa.

Por este motivo, este proyecto busca diseñar un sistema de remuneración variable enfocado en los departamentos de apoyo de la organización “X”, basándose en los resultados individuales y grupales que logrará el mejoramiento continuo, mayor compromiso, alcanzar los objetivos de la empresa y mejorar su rentabilidad.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La industria avícola tiene sus inicios entre 1940 y 1950, promovido por el Ministerio de Fomento.

La producción logra un despunte en la década de los setentas a partir de que se logran vencer prejuicios respecto de su carne, que existían en aquella época.

En la siguiente década los procesos de industrialización se tecnifican más y diez años después y en adelante, la producción avícola se va sectorizando en regiones geográficas.

Hoy en día existen productores avícolas de variados tamaños. Estos tamaños van desde la crianza de pollos de traspatio que se solía hacer tradicionalmente, hasta grandes grupos de avicultores integrados como los integrados de Pronaca, que hoy en día abarcan el 40% de la producción avícola nacional. En total hay más de 1500 avicultores en el país.

La producción avícola está dividida en Incubadoras, Pollos de engorde, Gallinas Ponedoras y Gallinas Reproductoras; siendo la producción de pollo de engorde el de mayor volumen.

A nivel nacional es apetecida la carne del pollo y huevos. La producción avícola no está sujeta a temporadas del año y es un ciclo muy dinámico. Un lote de pollos de engorde dura un promedio de 42 días.

La producción de alimentos balanceados en el 2012 se estima en 2.4 millones de TM de las cuales 70% se destina a la crianza de aves y 11% para cerdos.

Los participantes en el mercado avícola son:

1.- Productores avícolas: que son granjeros que crían lotes de pollos. La producción avícola está dividida en Pollos de engorde, Gallinas Ponedoras y Gallinas Reproductoras; siendo la producción de pollo de engorde el de mayor volumen.

2.- Fábricas de alimento balanceado: Estas fábricas abarcan varios productores pecuarios, una gran cantidad son productores avícolas. Los alimentos balanceados son productos de fórmulas dinámicas, lo que significa que los porcentajes de sus componentes varían de acuerdo a los requerimientos nutricionales específicos del lote de animal de destino.

3.- Faenadoras: Empresas que receptan las aves para ser sacrificadas y procesadas para la presentación comercial al cliente final. Son desplumadas, evisceradas, desangradas, despresadas, empacadas y almacenadas a una temperatura baja para preservar la carne.

4.- Empresas de aditivos y nutricionales: Empresas que comercializan minerales, vitaminas, antioxidantes, aminoácidos, enzimas, pro-bióticos, promotores de crecimiento, y demás productos que promueven la óptima nutrición de las aves. Estos productos pueden comercializarse individualmente o a través de premezclas y núcleos alimenticios que son adicionados al alimento balanceado.

5.- Laboratorios de vacunas y fármacos: Comercializan vacunas inyectables y fármacos para tratamiento y prevención de enfermedades de los pollos.

6.- Incubadoras: Empresas que compran huevos fértiles para ser incubados en pollito bebé para venderlos a los productores avícolas.

7.- Ente Regulador: Institución pública responsable de emitir normativas para el funcionamiento del sector y sus participantes. En la actualidad es Agrocalidad, que pertenece al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP.

Por otro lado tenemos el mercado Acuícola. La Acuicultura como término más amplio, inicia en el Ecuador con la producción de trucha en 1932 en la región Sierra.

A partir de 1974 se inició la producción de Tilapia. Esta especie fue traída de Brasil, país con características climáticas similares a Ecuador. Desde entonces la producción de tilapia ha ido en franco crecimiento y aunque se limita a las regiones de la costa y parte del oriente, Ecuador se ha convertido en un importante exportador de Tilapia Roja. El crecimiento más alto de esta especie fue después de la aparición de la enfermedad de la Mancha Blanca en el camarón, lo que provocó que muchos productores camaroneros se volcaran a la producción de tilapia.

El mayor desarrollo de la acuicultura le pertenece a la producción de camarón de la raza "Penaeus Vannamei", el camarón más apreciado en los mercados internacionales. El Ecuador es uno de los principales exportadores de Camarón en el mundo, a pesar de haber atravesado una serie de problemas por brotes de enfermedades de este animal. El camarón es una especie de la cual sólo recientemente han empezado a aparecer investigaciones a profundidad sobre su comportamiento y desarrollo fisiológico. Quizá debido a esto es que el sector muestra una baja capacidad de respuesta ante varias de las enfermedades que lo han afectado.

Las experiencias han brindado un aprendizaje y una cultura de prevención y de mayor orientación hacia la calidad y la trazabilidad en todas las etapas de producción del camarón y hoy en día el sector camaronero está experimentando una época de bonanza sin precedentes.

A partir del 2011 el sector camaronero iguala el volumen de ventas de la década de los 90 antes de la enfermedad de la Mancha Blanca y a partir del 2012 empieza a superarlo hasta en el 2014 lograr ubicarse como el segundo producto de exportación más importante del país después del Petróleo. Actualmente Ecuador produce 80% más que en la época de la enfermedad de la mancha blanca en la década del 90, donde el nivel de producción más alto fue de 250 millones de libras.

La cría de camarones y langostinos en ambientes naturales o seminaturales tiene tres fases principales:

- Maduración y reproducción
- Desove y cría desde huevo a post-larva
- Engorde desde post-larva a tamaño comercial

Esta actividad puede encararse de diversas maneras de acuerdo con el nivel de inversión que se quiera realizar y al conocimiento que se tenga de la especie a cultivar en cuanto a su biología, ecología, migraciones, hábitos, etc. Es posible completar el ciclo en cautividad; traer hembras ovadas del mar, criar las larvas y realizar engorde hasta talla comercial; capturar post-larvas y/o juveniles que se acercan a la costa y engordarlas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La motivación de una persona en su trabajo se ve afectada por cómo percibe la relación entre esfuerzo y buena actuación, su buena actuación y su compensación. Esta compensación en relación cuánto satisface sus necesidades y deseos concretos.

Las motivaciones más intrínsecas están asociadas al logro o autorrealización. Un sueldo alto podrá ser una motivación fuerte al inicio, pero poco a poco este se volverá algo habitual y no motivará a la persona. Este debe sentir la relación directa entre sus acciones (actuación) y cómo esta es reconocida. Mientras el reconocimiento sea más concreto y real, más convincente y satisfactorio será percibido.

Según lo dicho por el propio Skinner, un principio fundamental sobre el control de la conducta es que un refuerzo inmediato es más efectivo que el retrasado.¹ Dado que las remuneraciones constituyen la mitad de los costos de las empresas, es importante para una organización tener herramientas que permitan medir la eficacia de las políticas de retribución. Siendo un rubro muy alto de la empresa que afecta a todas las personas en la organización

Acerca de la importancia de una política de remuneración variable. Los expertos en la empresa consultora legal en Argentina, JEBSEN & Co. Afirman que la remuneración variable complementa la remuneración fija. Permite vincular los resultados del trabajo de individuos, equipos, unidades de negocio o empresa, y se abona sobre criterios de desempeño para los cuales se efectúan mediciones. En cambio la remuneración fija es independiente de la productividad del trabajador. La remuneración variable es la herramienta más importante de la remuneración estratégica por los siguientes motivos:

- Es la que más se adecua a escenarios cambiantes y de alta competitividad;
- Impone una gestión orientada a resultados;
- Contribuye a mejorar la productividad y los resultados, como así también el desarrollo organizacional y gerencial;
- Puede asumir distintas formas y metodologías operacionales adaptables a cualquier tipo de organización;
- Mejora la remuneración sin colocar a la empresa en riesgo;
- Favorece al trabajo en equipo y al potenciamiento del trabajo. Estas condiciones son una ventaja competitiva para las empresas.

Se trata de un factor de cambio, ya que produce una modificación cultural en la empresa, pasando de:

- La orientación a las tareas, a la orientación a los resultados;
- Poner el énfasis en la producción, a enfatizar la productividad;
- Realizar controles de calidad, a la mejora continua;
- Realizar actividades individuales, al desarrollo de actividades en equipo;
- La rigidez y burocracia, a la flexibilidad y la adaptabilidad;
- Compartimentos estancos, a una integración horizontal;

¹ Alonso García, José Ignacio. (2008). Psicología. México: McGraw Hill.

➤ Intereses egoístas de la empresa, a un sentido ganador - ganador.²

Un sistema de remuneraciones variables busca adaptar el costo laboral a la realidad del negocio. Significa alinear la política de remuneraciones con el planeamiento estratégico, compensar el logro de resultados para alentar la mejora continua y mejorar la competitividad y alentar a los empleados para afrontar nuevos desafíos y el logro de los objetivos definidos.

La Empresa X S.A. es una empresa que viene creciendo sostenidamente en los últimos 5 años, por una excelente gestión de venta, necesita una gestión administrativa y logística eficiente para soportar el incremento en el volumen y calidad de ventas. El consumidor debe percibir que la calidad la Empresa X S.A. no proviene solamente de la calidad del producto sino de la eficiencia y velocidad en la entrega, en el trato con el cliente, el anteponerse a sus necesidades y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en sus declaraciones institucionales; todo esto se traduce en un buen servicio al cliente.

Toda empresa que desee mejorar su gestión, debe empezar a medir su rendimiento. Hay una frase muy sencilla que ilustra esto: “lo que no se mide, no se puede evaluar, lo que no se puede evaluar no se puede controlar y lo que no se puede controlar no se puede mejorar”.

Es importante que haya un análisis cuidadoso de lo que se va a evaluar, puesto que se corre el riesgo de no abordar las características y objetivos clave de un cargo y en ese momento puede fracasar la herramienta.

La Empresa X S.A. debe llevar indicadores de eficiencia en las áreas claves y no solo los índices comerciales que se llevan hoy en día. Asimismo, y considerando que el mercado avícola es un mercado dinámico al igual que lo es una empresa de estructura comercial, es valioso y provechoso que los resultados y beneficios de una buena gestión y un buen trabajo se vean a corto plazo, pues generará motivación, percibirán un beneficio palpable, los orientará a los resultados de la compañía y los unirá en objetivos comunes, cosa que a veces cuando se está orientado enteramente al proceso se puede perder de vista.

² Departamento de Administración de Personal. (2005). Remuneración Variable. Diciembre de 2005, de mgi Jebsen & Co Sitio web: <http://www.jebsen.com.ar/mgi/espanol/boletines/2005/diciembre/boldap1205.html>

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Diseñar un sistema de remuneración variable basado en el esfuerzo y resultados individuales de los empleados, focalizando la atención en resultados claves para alinear el sistema de recompensas con la estrategia de la empresa y así mejorar su desempeño.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- Identificar los cargos claves de la cadena de valor de la compañía.
- Identificar las funciones principales en los cargos que forman la cadena de valor.
- Evaluar el rendimiento actual versus el rendimiento deseado de estos cargos.
- Asignar indicadores en las funciones críticas de los cargos que forman la cadena de valor.
- Elaborar un procedimiento para la gestión y control del sistema de remuneración.

1.5 INDUSTRIA AVÍCOLA EN EL ECUADOR

La producción avícola en Ecuador inicia en los años 40 y 50, cuando se importaron de España aves reproductoras hasta los 50 y 60 apoyado por el Ministerio de Fomento, ahora llamado el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), colaborando en la creación de granjas de propiedad familiar, de producción de huevo; con pollito bebé importado a muy alto costo.

En los 70 comienza la industria avícola propiamente dicha, luego de vencerse el mito de ese entonces en que se creía que el consumo de pollo y huevo producía cáncer. El poder adquisitivo de la gente durante este tiempo fue uno de los puntos más favorables para contribuir al éxito del desarrollo de la avicultura en esa época.³

En los 80 se adopta una mayor industrialización para la actividad avícola. Hoy en día el nivel de tecnificación de la industria es mucho mayor, además se empieza a dividir por regiones siendo Pichincha y Tungurahua las provincias de mayor producción en la Sierra, y en la Costa lo son Manabí y Guayas.

Por su contribución a la seguridad alimentaria ecuatoriana y a la creación de empleos; la avicultura es una de las cadenas de mayor importancia del sector agropecuario.

³ Mayra Alejandra Aillón Bolaños. (Noviembre del 2012). “Propuesta e implementación de un proyecto comunitario que se dedicará a la crianza, producción y comercialización avícola en la parroquia de Ascázubi”. Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Contabilidad y Auditoría. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1473/1/T-UCE-0003-272.pdf>

Adicionalmente genera ingresos para productores de maíz y soya, que son las materias primas más utilizadas en la alimentación de las aves. Hoy en día hay una fuerte promoción desde varios sectores y el mismo gobierno a lograr que no se importe maíz y soya y sea un autoconsumo al 100% evitando así la fuga de dólares, colaborando a mantener una saludable balanza comercial e incentivar el flujo económico interno.

En el 2006 el MAGAP realizó un censo avícola, con el apoyo de Agrocalidad y Conave. En este censo se identificaron cerca de 1570 avicultores entre pequeños, medianos y grandes. Se excluyeron del censo a los productores avícolas de traspatio.⁴

El consumo de carne de pollo y huevos se extiende a nivel nacional y se registran granjas avícolas en todas las provincias del país, la producción es permanente a lo largo del año. El ciclo productivo de un pollo de engorde es de 42 días con peso promedio de 2.4 kilos.

Evidencia del aporte del sector avicultor con la seguridad alimentaria ecuatoriana es el incremento de consumo per cápita de pollo y huevo, pues supone un aprovisionamiento de proteína animal de bajo costo, consumida por la mayoría de ecuatorianos, sin discriminar en la cantidad de ingresos percibidos.⁵

El número oficial de producción de pollos parrilleros (broiler) en el Ecuador en el 2012 fue de 225´203.414, una mejora al número oficial registrado en el año anterior que llegó a 222´604.656. La producción de huevo para consumo estuvo en los 2.160´552.124 para el 2012 y 2.154´862.864 para el año que le precedió.

Para la producción avícola, participan varios personajes de la cadena alimentaria. Se incluyen aquí 104.000 productores de maíz (90.000 son pequeños productores: menos de diez hectáreas), también participan 4.200 Agricultores productores de Soya, Además de cientos de almacenes acopiadores legales de maíz (no se toman en cuenta acopiadores ilegales y especuladores de precios, que hacen un fuerte daño a la cadena productiva). Se suman a las cifras anteriores Trescientos treinta y tres fábricas de alimentos balanceados a nivel nacional y 1.567 granjas avícolas entre pollos de engorde y gallinas ponedoras. Estas cifras provienen de datos generados por el MAGAP y otras del sector privado.

El valor total de la cadena depende de la interacción de todos los eslabones que la componen, sin consideración al tamaño o porcentaje de participación de cada protagonista.

⁴ Revista_ElAgro. (2012). El desafío de la Avicultura. 2014, de Revista El Agro Sitio web: <http://www.revistaelagro.com/2013/09/20/el-desafio-de-la-avicultura/>

⁵ Revista_ElAgro. (2014). Análisis de la avicultura ecuatoriana. 2014, de Revista El Agro Sitio web: <http://www.revistaelagro.com/2013/09/24/analisis-de-la-avicultura-ecuatorial/>

Precisamente esta es la causa para que se implementen políticas públicas orientadas a estimular lazos de comercialización y redes de interacción entre las partes. Principal interés se halla en temas de erradicación de enfermedades aviares (aunque los virus de Newcastle y Gumboro sean aún un problema muy presente a pesar de los esfuerzos), soporte y organización en el financiamiento y mayor tecnificación de los procesos. Si se llegasen a lograr estas metas Ecuador podría volverse exportador tanto de maíz amarillo de precio competitivo a países como Colombia, como de productos directos al consumidor como pollo y huevos a otros países. Hoy aún hace falta mucho trabajo para esa meta, para poder exportar pollo se requiere ser un país libre de enfermedades de Newcastle por 10 años y nosotros aún vivimos con este problema.

Alimentos Balanceados: La producción de balanceado en el 2012 se estima en 2.400.000 de toneladas métricas. 70% de la misma se destina a la avicultura y 11% a porcicultura.

Balanza Comercial: Los avicultores del país abastecen toda la demanda de pollo y huevos de mesa. Razón por la que no se debería importar ninguna cantidad de estos productos; sin embargo, existe un persistente problema de ingreso de pollo y huevo por contrabando desde las fronteras con Colombia y Perú. En principio se importa oficialmente solo material genético avícola: huevos fértiles y pollitas/pollitos bebé reproductores. Cuando no se hace de modo oficial e ingresa por contrabando, ocurre por una oferta de precios más bajos de parte de los países vecinos, aunque llegan sin ningún control sanitario y genera contaminación y enfermedades a los lotes nacionales.

El Gobierno ecuatoriano impulsa un plan para la mejora competitiva del maíz amarillo cuyo objetivo es lograr la autosuficiencia en el 2015. Con el incremento de la producción local de maíz amarillo se logró reducir las importaciones de 600.000 toneladas métricas a 300.000 toneladas métricas en el año 2012.

Consumo por habitante: En carne de pollo se ha observado un muy interesante crecimiento en Ecuador, en 1990 se calculó alrededor de 7 kilos/persona al año y en el 2012 se calculó en 32 Kilos/persona al año. Un crecimiento del 360% en sólo 22 años. Mientras que el consumo de huevos se sitúa en 140 huevos por persona en el 2012 cuando en el año noventa era de 90 unidades. Un crecimiento del 60%. Este incremento ha aumentado la demanda de balanceados y por lo tanto la de maíz amarillo y torta de soya.

1.6 INDUSTRIA ACUÍCOLA EN EL ECUADOR

Según la FAO, la acuicultura en el Ecuador se remonta a 1932, cuando en la Sierra se ingresó la trucha *Salmo gairdneri* para repoblar los lagos, lagunas y ríos.

Mientras que en 1974, se introdujo la tilapia desde Brasil, por parte del sector privado.

Pero el mayor desarrollo en el cultivo de este pez se produjo justamente después de la aparición de la “mancha blanca” en el camarón. Debido a la alta tasa de mortalidad que afectó a las zonas de producción del camarón, la producción de tilapia se convirtió en una buena opción para utilizar las áreas afectadas por el virus WWSV.

Hoy en día hay cerca de 2000 Ha de espejo de agua para la producción de tilapia roja, con valores estimados de producción anual de 20.000 TM. Este valor podría incrementar gradualmente en los años venideros, dada la alta demanda de EEUU, cliente principal de tilapia fresca.

Para lograr los actuales niveles de producción, la industria acuícola ecuatoriana, en específico, la camaronicultura, ha superado una serie de impasses y crisis a través del tiempo de su existencia. Desde la perspectiva sanitaria, empezando en los años 80, la camaronicultura ha enfrentado variadas enfermedades. La primera se produjo a finales de los 80's, cuando el ‘síndrome de la gaviota’ mermó un 15% de las ventas del camarón. En 1992 acaeció la aparición el ‘síndrome de Taura’ (TSV) que dio como resultado la pérdida del 13% en las exportaciones de camarón. Sumado a esto, los productores han sido acusados permanentemente de ser un agente ambiental nocivo en su entorno, por la destrucción de manglares y todas las demás especies de flora y fauna que corren peligro junto con la afectación de este medio ambiente. ⁶

Hoy en día, el futuro de la acuicultura en Ecuador es favorable. Con las malas experiencias ya mencionadas, los productores han aprendido y hoy utilizan nuevos métodos de cultivo más amigables ambientalmente y menos riesgosa para la producción. Además las investigaciones científicas han vuelto a la especie de camarón más resistente. Por ejemplo, a pesar de tener un costo mayor casi en un 30% que las larvas naturales, las larvas criadas en laboratorio están siendo ocupadas con mayor frecuencia a causa de su resistencia.

⁶ Mundo_Acuícola. (2014). Acuicultura en Ecuador: Las cuantiosas pérdidas provocadas hace ocho años por el virus de la "Mancha blanca", hicieron peligrar el futuro del sector camaronero ecuatoriano.. 2015, de Mundo_Acuícola Sitio web: <http://www.mundoacuicola.cl/?cat=&leermas=1&idnews=55&modulo=5>

La categoría de producción acuícola más importante del Ecuador es, sin duda, la producción camaronesa en el Ecuador. Hoy en día se realiza en fincas ubicadas a lo largo de sus 2 859 kilómetros de línea costera.

La práctica de cultivo y producción camaronesa inicia en 1968 y se va tecnificando e industrializando en 1976. Es en esta fecha cuando podría decirse que el Ecuador se transformó en un importante productor y exportador de camarón en el mercado internacional. En 1998 llegó a exportar 114 795 toneladas a un valor FOB de 875 millones de dólares, los niveles más altos de su historia hasta ese entonces. En este año récord de la producción camaronesa, las exportaciones de este crustáceo contribuyeron con el 26 por ciento de las exportaciones privadas.

Tras un crecimiento constante de los años anteriores, en 1999 se da la disminución dramática de la producción por la presencia del Virus de la Mancha Blanca en el segundo semestre del año. Esto impactó en las exportaciones reduciéndolas en un 17,5 por ciento en volumen y en el 29% en valores FOB con respecto al periodo anterior. A pesar de este fuerte revés el camarón sigue siendo uno de los principales rubros de exportación. Durante el año 2000, las exportaciones contribuyeron con el 5.6% de las exportaciones privadas del país. Según datos del Banco Central hasta noviembre del año 2001, las exportaciones de camarón en el Ecuador representaban el 6 por ciento del total de todos los productos exportados.

Inicialmente las exportaciones de camarón ecuatoriano iban casi exclusivamente a EEUU. La mejora de la calidad y la generación de una marca país respecto de este bien llevó a buscar la diversificación de mercados internacionales. Actualmente posee 3 mercados con fuerte influencia: EEUU, Región europea y países del oriente. Además de otros países de América: Chile, Bolivia, Colombia y Uruguay. Aún es EEUU el principal destino del camarón ecuatoriano, con una compra del 50% de la producción, le sigue Italia y España con el 15% y 13% respectivamente. Por tradición, el mercado de Estados Unidos ha sido el primer destino de este producto, pero la tendencia está cambiando. El mercado europeo se va ubicando como un mercado de igual impacto y potencial como los Estados Unidos.

Siendo un producto de consumo con mayor tendencia en niveles socioeconómicos más altos, la producción acuícola del país es exportada en la mayoría de su porcentaje y no existe un mercado local que se aprovisione por la producción camaronesa. La contribución de la acuicultura al bienestar de la sociedad del país está directamente

relacionada con la generación de empleo y atracción de capital extranjero. El mayor porcentaje de grupos camaroneros y tilapieros son manejados por grupos de mediano y alto poder económico.

La camaronicultura rompió su propio récord de producción en el 2012 con más de 400 millones de libras del crustáceo, superando a la cifra registrada en el 2011 que estuvo en los 392 millones.⁷

Actualmente Ecuador produce 80% más que en 1998, año previo al del inicio de la Mancha Blanca, donde alcanzó el nivel de producción histórico más alto. En 2006 se recuperó el nivel de producción luego de estar golpeados cerca de 13 años por la mancha blanca. El país rompió el récord en producción en el 2012 con más de 400 millones de libras del crustáceo y en 2013 exportó 480 millones de libras producidas en más de 200.000 hectáreas. Hoy en día se comercializa a 50 países.⁸

1.7 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

A. Diseño y técnicas de recolección de información:

- a. **Observación presencial** (Observación directa en el puesto de trabajo al momento de la realización de las funciones para poder recabar información fidedigna.)
- b. **Entrevistas** con personal de la empresa para levantamiento de información. (Se realizarán entrevistas con las personas en el cargo al cual se busca recoger la información, asimismo se realizarán entrevistas con los jefes directos de dichos cargos para contrastar, complementar y corregir información recibida de las entrevistas con los funcionarios del cargo a analizar.
- c. **Investigación de documentos internos** de la empresa (organigrama, flujos, reglamentos, procedimientos, manuales de funciones, etc.)
- d. **Investigación de textos**, tesis, etc. referente al tema.

B. Población y muestra

⁷ Diario El Telégrafo. (2012). El sector camaronero rompe récord en producción con más de 400 millones de libras. 2014, de Diario El Telégrafo Sitio web: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sector-camaronero-rompe-record-en-produccion-con-mas-de-400-millones-de-libras.html>

⁸ Diario El Telégrafo. (2014). ENTREVISTA /JOSÉ ANTONIO CAMPOSANO / PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA “Europa representa el 40% de exportaciones de camarón”. 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/europa-representa-el-40-de-exportaciones-de-camaron.html>

La población sensible al trabajo desarrollado en la tesis será el personal contable, administrativo y logístico de la Empresa X:

- Área Contabilidad: (3 personas.)
 - Contadora
 - Asistente Contable
 - Auxiliar Contable
- Área Administrativa (9 personas)
 - Coordinadora de importaciones.
 - Asistente Administrativa
 - Asistente de ventas y presidencia
 - Coordinadora de cobranzas
 - Facturadora (2)
 - Jefe de sistemas
 - Coordinador de RR.HH.
 - Mensajero
 - Chofer de presidencia.
- Área Logística: (7 personas)
 - Jefe de Bodega
 - Chofer (3)
 - Ayudante de Bodega (3)

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 BASES TEÓRICAS

2.1.1. Remuneración Variable

La remuneración variable es un mecanismo retributivo variable, derivado de la productividad y del rendimiento en el desempeño de los empleados.

Busca alinear al personal a la estrategia de la organización, motivando la mejora continua por medio de los resultados alcanzados

Beneficios de la aplicación de remuneración variable en las empresas:

- ✓ Conseguir la participación y el compromiso del personal
- ✓ Incremento en la productividad
- ✓ Focalizar hacia resultados y cumplimiento de objetivos.
- ✓ Tendencia a mejora continua
- ✓ Mejora el ambiente laboral

Sistemas de compensación variable:

- ✓ Sistema basado en unidades: se aplica en función del número de unidades producidas
- ✓ Comisiones: aplicado mayormente a un porcentaje sobre las ventas
- ✓ Incrementos por mérito: se basa en la evaluación de desempeño de sus trabajadores y se compensa en función de los resultados.
- ✓ Bonos por objetivos: tiene relación con metas individuales.

2.1.2. Valoración de cargos

La valoración de puestos de trabajo es una forma sistemática de ordenar y asignar valor cuantitativo a los diferentes puestos dentro de la empresa, de una o varias divisiones, departamentos, áreas, secciones, en uno o varios niveles, de la estructura de la organización mediante un método matemático determinado.

Esta valoración conduce a establecer lo que se conoce como curva, estructura, escala de salarios según el método que se utilice.

La valoración de puestos inicia con el desarrollo y consecuente crecimiento de la organización, con la necesidad de tecnificar la estructura salarial, de buscar una equidad

salarial en base al esfuerzo, organizar sueldos de distintas áreas de la organización, disminuir la diferencia o irregularidades entre los salarios de menor rango, medio rango o los de alto rango, sostener la lógica de la estructura salarial después de un incremento general o cuando se lo solicita la alta dirección de la organización.

La valoración de cargos se realiza usando una metodología. Las primeras fueron apareciendo en la época de la industrialización a comienzos del siglo XX.

- Jerarquización o alineamiento (1909).
- Clasificación previa (1922).

Sin embargo las dificultades que surgieron con los métodos ideados a la fecha y el deseo de investigación en el área crearon la necesidad de idear nuevos métodos, presentándose en la misma década por el investigador Merrill Lott:

- Factores y Puntos (1925): Este método ofreció técnicas más objetivas, uso de elementos estadísticos, para elaborar la curva de salarios, el manual de valoración, la implantación en base a la curva salarial de niveles, categorías y sueldos diferenciales en un mismo grupo de trabajo.

El procedimiento de ajuste de salarios muy dispersos y rezagados del aumento, presentaron dificultades y largos periodos de transición, que generaron la idea de otros métodos que remediaron esta situación.

- Comparación de factores (1926): Creado por el investigador Eugenio Bengue, este nuevo método ofreció la posibilidad de asignar salario a un puesto de trabajo por cada uno de los factores que influyen en él, a través de una comparación y distribución equitativa razonable, acorde a la ponderación de cada factor.

Aunque el método mostró eficiencia en sus resultados, la crítica se basó en que partía una cifra de salarios prefijada para llegar a determinar finalmente un salario para cada cargo.

- Métodos de Matrices y Perfiles o “Método Hay” (1948): Creado por Hay y Turner, basados en los resultados del método de comparación de factores, se idean métodos de Matrices y sistemas de porcentajes respectivamente, en los que se presentan cuadros y matrices de valores que se convertirían en el patrón de comparación de los cargos.
- Guías o Promedios del mercado (años 50's): Aparece basándose en los resultados de una encuesta a varias empresas que muestra lo que se paga en el

mercado laboral.

Hasta el inicio de la década de los años 60 la Organización Internacional del Trabajo, en sus publicaciones determinaba la imprecisión en la aplicación de las técnicas de valoración, haciendo notar la buena aceptación por parte de los empleadores y el escepticismo de la clase trabajadora para negociar con la existencia de las mismas.

En la actualidad los métodos que se aplican tienen como base los mencionados, con las variaciones que cada empresa considere necesario utilizar de acuerdo a sus condiciones.⁹

2.1.3. Key Performance Indicators (KPI)

Un KPI, es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.

Un KPI busca mostrar "cómo" se progresa en un aspecto específico, por ello indica una calificación de rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente, etc.

Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras y no financieras, que se usan para establecer un valor numérico del grado de obtención de las metas, reflejan el estado de una organización y suelen reflejar también su plan estratégico. Estos KPI se utilizan para saber cómo se encuentra una empresa y qué medidas tomará a futuro.

La «monitorización de actividad de negocio» es la actividad de controlar los KPI's en tiempo real. Los indicadores de rendimiento son utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como nivel de compromiso de empleados, los beneficios de desarrollos de los líderes, servicio o satisfacción, etc.

Los KPI deben estar ligados a la estrategia. Los KPI son también un medio para comunicar la misión y visión de la organización a todas las jerarquías, involucrando a todos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.¹⁰

⁹ Castillo Flores, Alejandro. (2007). Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Pereira - Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira - Facultad de ingeniería industrial. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/121/1/TG658306C352a.pdf>

¹⁰ Key performance indicator. (nd). Wikipedia. Obtenido el 05 de abril 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Finalmente, respecto de los indicadores clave de desempeño hay que considerar lo siguiente:

- Deben medirse con frecuencia (diariamente o semanalmente)
- Deben estar bajo control del CEO o el equipo gerencial
- Las gerencias conocen y entienden la importancia de la medida y las acciones correctivas a aplicarse.
- Enlaza la responsabilidad al individuo y al equipo
- Tiene impacto en la organización, afecta ciertos factores críticos de éxito y las perspectivas del BSC.
- Crea impacto favorable en otros indicadores del desempeño.

CAPITULO III: ESTUDIO DEL SISTEMA

3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

EMPRESA X S.A., fundada en 1989 y constituida en 1990, es una empresa familiar dedicada a la comercialización de fármacos y productos veterinarios de calidad a productores pecuarios. Empezamos como distribuidores locales y a partir del 1991 importamos nuestra primera línea. Actualmente casi el 90% de nuestros productos son importados.

EMPRESA X S.A. históricamente ha estado presente en las áreas avícolas, acuícolas, porcina y ganadera. Con una logística comercial efectiva y una fuerte filosofía de que el cliente es el verdadero jefe, Empresa X S.A. ha ido madurando a través de los años ganando una fuerte presencia en los mercados que descubre más dinámicos: Avicultura y Acuicultura. En este tiempo ha sido representante exclusivo de marcas de prestigio a nivel mundial que garantizan la calidad e inocuidad de sus productos con acreditaciones internacionales.

En 1997 EMPRESA X S.A. traslada sus oficinas por primera vez, y 10 años después, estas instalaciones no abastecían las necesidades logísticas de la empresa, cuya operación logística y comercial había crecido al punto de requerir trasladarse a la zona industrial de Guayaquil, cuadruplicando el metraje cuadrado.

En el 2011 EMPRESA X S.A. da un gran paso, comprando y adecuando un terreno con el cual se proyecta en el 2015 para convertirse en la planta de núcleos y premezcla de la empresa, dando su primer paso de empresa comercial a una industrial.

Hoy en día atendemos principalmente el mercado Avícola y Acuícola. Sus líneas de Productos:

- Nutricionales: aditivos para la fabricación de alimento balanceado para Aves, camarones, peces y cerdos.
- Fármacos: complejos vitamínicos, vitaminas + aminoácidos, antibióticos
- Equipos automáticos para la crianza de aves: comederos, bebederos de campana, bebederos nipple, criadoras, equipos para climatización de galpones

3.1.1 Misión

Somos una empresa del sector pecuario, comercializamos productos que cumplen estándares internacionales de calidad y brindamos soporte técnico profesional oportuno,

impulsando el compromiso en beneficio mutuo con el cliente, contribuyendo al máximo bienestar del ser humano y preservando el medio ambiente.

3.1.2 Visión

Ser líderes a nivel nacional e internacional del mercado pecuario logrando para todos nuestros clientes la máxima satisfacción y el mayor rendimiento.

3.1.3 Valores

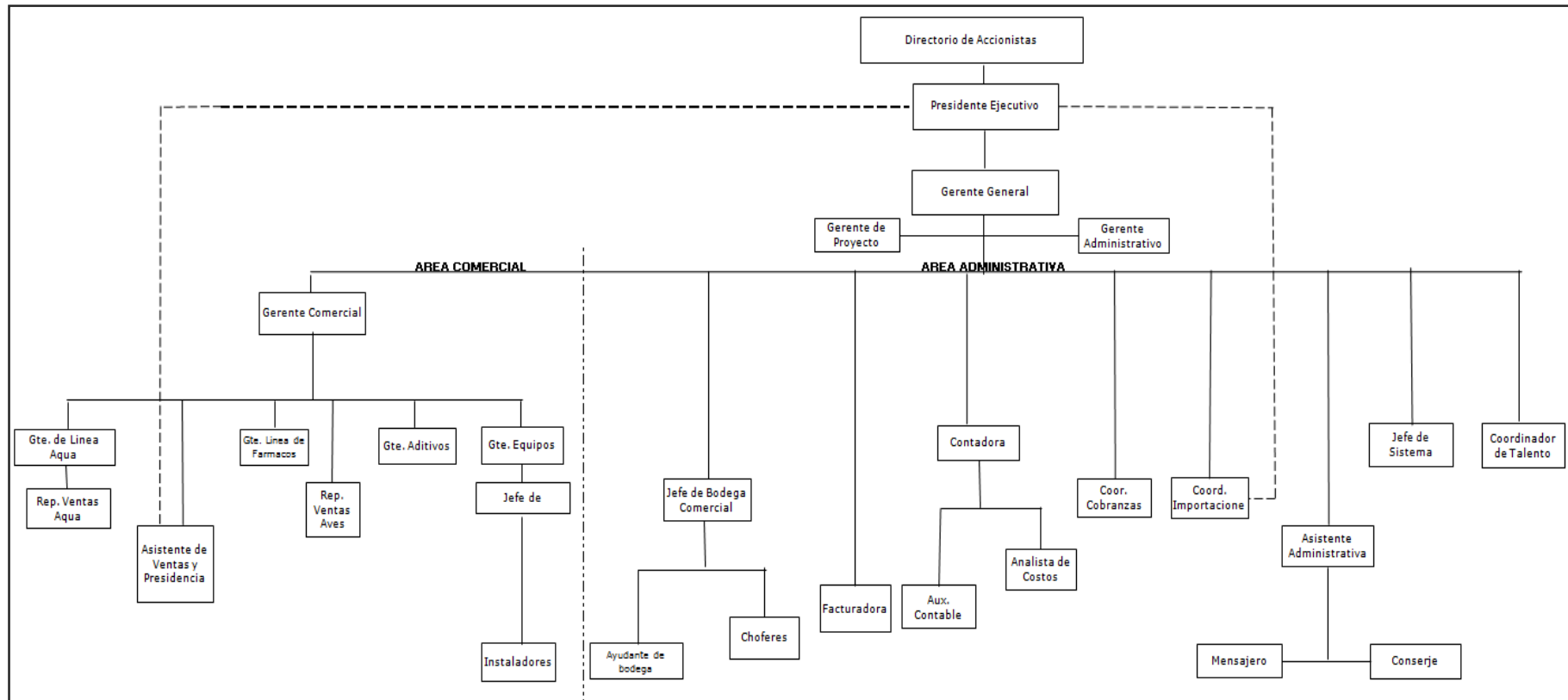
Ilustración 3.1 – Valores Empresa “X”



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

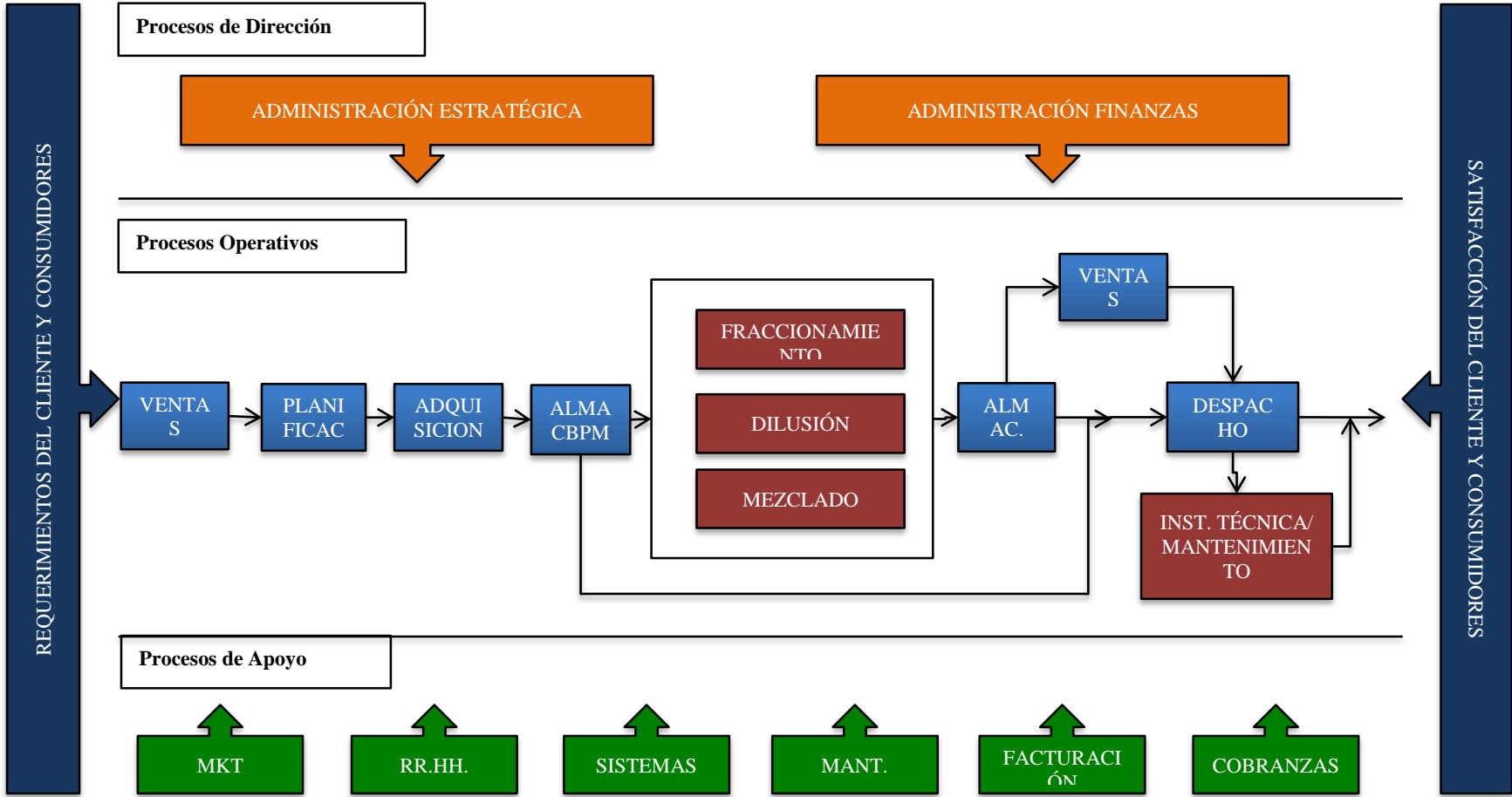
Ilustración 3.2 – Organigrama Empresa “X”



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS (CADENA DE VALOR)

Ilustración 3.3 – Procesos Internos Críticos Empresa “X”



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

3.4 GESTIÓN LOGÍSTICA

Procedimiento de Importaciones

Procedimiento

1. El Presidente Ejecutivo, a inicios de semana, identifica las necesidades de compra analizando las tendencias de mercado, proyecciones de venta y el inventario que el Jefe de Bodega le entrega todos los días viernes.
2. Una vez identificadas, establece los requerimientos de compra y envía a la Coordinadora de Importaciones.
3. La Coordinadora de Importaciones procesa la negociación, cotizando mínimo con tres proveedores calificados. En la solicitud de cotización se detalla:
 - Términos de Negociación
 - Descripción completa de la materia prima / producto requerido
 - Especificaciones técnicas
 - Empaque
 - Fecha de embarque requerida
 - Requisito de entrega de Hoja de seguridad (MSDS) en español.
4. Vía e-mail se confirma aceptación de tarifas, al proveedor con mejores precios. El proveedor responde con envío de la Confirmación de Orden o Proforma conjuntamente con certificados de análisis para aprobación final de la compra.
5. Adicionalmente la Coordinadora de Importaciones revisa las partidas arancelarias por medio del agente de aduanas, verificando requisitos de la legislación vigente.
6. Luego se toma un seguro local, para lo cual se llena la solicitud de aplicación del seguro vía online <https://www.qbecargo.com.ec/Content.aspx?id=2>
7. Se realiza control, seguimiento y revisión de documentos de la importación.
8. Cuando arriban los productos a puerto o aeropuerto, se envía al Agente de Aduanas los documentos necesarios para el trámite de nacionalización, con una carta de constancia indicando lo que se entrega:
 - Factura Comercial
 - Aplicación de Seguro
 - Conocimiento de Embarque
 - Certificado de origen (algunos casos)
 - Registro de Agrocalidad o INP

- Declaración Juramentada para exoneración de IVA
9. El Agente de Aduanas hace un requerimiento de dinero para cubrir gastos e impuestos en el proceso de nacionalización, a la Coordinadora de Importaciones, quien solicita los valores a Gerencia General mediante el formato Solicitud de Cheques.
 10. Se emite la DAI en Ecuapass y se genera un número de refrendo a través del cual La Empresa X puede realizar control y seguimiento del trámite en aduana.
 11. Una vez que el funcionario aduanero autoriza la salida de la mercadería, se contacta al transportista para que coordine con el Agente de Aduanas el retiro del producto de la Aduana y sea transportado hacia las Bodegas de La Empresa X. El transporte desde el puerto o aeropuerto hacia bodega siempre será custodiado por el Inspector del Seguro y cuando sea el caso una patrulla armada también realizará custodia.
 12. Se informa al Jefe de Bodega, día y hora en que las importaciones saldrán de aduana, con entrega de la lista de empaque en donde se detalla:
 - Nombre del Producto
 - Cantidad
 - Número de lote (s)
 13. Al ingreso de las importaciones en bodega, se entrega copias de certificados de análisis y Hoja de Seguridad (MSDS) al Departamento de Facturación, al Jefe de Planta y al Jefe de Control Calidad.
 14. Comunicación al área comercial y área de producción respecto del ingreso de las importaciones a bodega.
 15. Verificación de Producto Comprado. Los productos comprados son verificados por parte del Jefe de Bodega en cuanto a cantidad y condiciones de entrega.

Todos los productos recibidos deberán tener:

- a. identificación,
- b. cantidad,
- c. fecha de pedido,
- d. número de pedido
- e. número del lote,
- f. fecha de fabricación
- g. fecha de vencimiento,

Según sea aplicable para su respectivo almacenamiento en las bodegas de La Empresa X.

El Jefe de Bodega recibe y firma Acta de Inspección elaborada por el Inspector del Seguro.

16. El Jefe de Bodega entrega a la Coordinadora de Importaciones el Formato de Ingreso de Bodega para que los ítems recibidos sean ingresados en el sistema administrativo.

17. Finalmente, la Coordinadora de Importaciones realiza un Resumen de Liquidación de Importaciones en sistema, el cual es aprobado por el Presidente Ejecutivo.

Procedimiento de Recepción, Almacenamiento y Despacho

❖ Recepción

Para la recepción de accesorios Plasson y Productos terminados provenientes de importaciones y producciones realizadas por proveedores locales, así como las devoluciones por clientes consignatarios, devoluciones por nota de crédito.

Recepción Importaciones e ingreso a Bodega

El departamento de importaciones envía facturas o listas de empaque de las partidas a recibirse vía Marítima.

A través del e-mail o vía telefónica, el departamento de importaciones informa la salida y hora de llegada del contenedor desde la aduana.

El Jefe de Bodega con esta información prepara personal, espacio físico en bodega, si es necesario y el caso amerita se contratará estibadores, bajo aprobación de gerencia o RRHH.

A la llegada del contenedor a las Bodegas de La Empresa X previo a la descarga el Jefe de Bodega o persona designada por él procede a la recepción de los siguientes documentos:

1. La **guía de transporte** donde consta el número de la placa del carro, el nombre del chofer, el número del contenedor.
2. El parte de la custodia (**informe de Ruta**) donde consta la información de todo el recorrido al momento de salir del puerto y el nombre del inspector de la custodia.

El Jefe de Bodega procede a la apertura del contenedor observando si existe alguna anomalía, que en caso de ocurrir, se informa inmediatamente al departamento de

Importaciones, para que se proceda con la toma de fotografías como evidencia, la misma que se adjuntará a los reportes emitidos para efectos de reclamos a la compañía de seguros.

Si se comprueba que la mercadería está en óptimo estado se efectúa la descarga, verificando si son tambores, carga suelta como sacos, cajas, etc., procediendo según el caso a:

Tanques o tambores

- Verificación física de acuerdo a los documentos de importación.
- Verificación de tapas, cintas, sellos de seguridad, etiquetas, etc.
- Verificación de lotes, fechas de fabricación y vencimiento, registros, etc.
- Se efectúa pesaje tipo muestreo de tanques para verificar peso según la densidad

Sacos – fundas. (Carga suelta)

- Verificación física de acuerdo a los documentos de importación (si tiene algún daño, si la presentación del producto ha sufrido un cambio o una desmejora).
- Muestreo general de peso de acuerdo a la cantidad recibida (20 kg., 25 kg, etc.)
- Verificación de lote, fecha de fabricación y vencimiento, registros, cantidades, etc.
- Conteo físico de cantidad.

Si viene carga suelta se debe colocar el producto en pallets por lotes.

Trabajos menores de proveedor Local (Maquilador).

- Verificación física y conteo de unidades de acuerdo a los documentos de recepción.
- Pesaje individual de cajas por lote, por producto y presentación.
- Verificación objetiva (apertura individual de cajas al muestreo)
- Verificación de lotes, fechas de fabricación y vencimiento, registros, etc.
- Cabe mencionar que todo el proceso de pesaje se lo efectúa en balanza electrónica.

Equipos y/o Accesorios Avícolas:

Comederos, bebederos, repuestos y accesorios avícolas Plasson, etc.

- Se efectúa verificación física, conteo y clasificación
- Se informa al técnico de instalación para :
 - ✓ Revisión de funcionamiento (prueba individual)
 - ✓ Verificación de accesorios, repuestos, etc., (algunos equipos traen incluido)
 - ✓ Si llegan repuestos (algunas veces), se entregan a la sección repuestos para verificación e inventario de lo recibido según listas de empaque de la partida recibida, para efectuar el posterior registro en el sistema.

Previo al ingreso de la mercadería. El coord. De Importaciones, deberá tomar una contramuestra para que sirva de testigo para posibles reclamos que pudieran presentarse con los clientes.

Para materias primas que serán sometidas a procesos productivos el coord. De Importaciones tomará, además de la contra-muestra, una muestra para coordinar la realización de los análisis necesarios para garantizar la calidad del producto.

Emisión de documentación.

Luego de efectuada la recepción física general, y verificadas todas las novedades y observaciones, el inspector de la compañía de custodia de la empresa que en ese momento esté designada, procede a emitir los respectivos el reporte: “**informe del inspector de la aseguradora**” donde consta el detalle de la mercadería y las observaciones, también consta el número del sello del contenedor, numero del contenedor, el nombre del chofer, la placa del carro, fecha y hora.

También registra en detalle lo recibido e informa cualquier anomalía que se pueda haber presentado en el transcurso de la recepción tales como :

- Faltantes sea de unidades físicas o de mermas en envases
- Envases de cualquier tipo con averías (rotos, manchados, regando contenido, etc.)
- Faltantes por toma de muestras al momento del aforo en la aduana.
- Cualquier otra novedad que amerite registrarse en los documentos respectivos.

En todos los casos mencionados se efectúa la toma de fotografías las mismas que servirán de soporte para reclamos posteriores a la compañía de seguros.

Creación del Registro de ingreso de la Importación (Ingreso de Bodega):

Se procede a elaborar en una hoja de Excel el documento de ingreso de importación que contiene:

- Fecha, nombre de proveedor, número de partida, hora de recepción, número de pedido.
- Detalle de la mercadería recibida, consignando:
 - ✓ Código del producto
 - ✓ Tipo de presentación
 - ✓ Cantidad recibida
 - ✓ Detalle de novedades tales como, faltantes, sobrantes, envases averiados, muestras, etc.

En caso que la mercadería a recibir no llegue con el número de lote o fecha correctos, se informará mediante el documento de ingreso como una observación.

- Revisión del documento de ingreso, y, registro en el sistema de la importación con los respectivos detalles de sobrantes, faltantes, etc.
- Envío de los documentos de ingreso generados al departamento de importación con copia de documentos soportes como informes de custodia, fotografías como evidencia de anomalías observadas, comentarios para reclamos y trámites con la compañía de seguros.

Manipulación

Para asegurar la integridad de los productos durante su manipulación, La Empresa X cuenta con personal entrenado para el manejo de montacargas, transpaleta y un seguimiento continuo de las actividades de la bodega a través de las Reuniones frecuentes. En caso de producirse accidentes que provoquen rotura y por consiguiente derrame de productos, cualquier persona de la bodega deberá notificar al Jefe de Bodega para tomar las acciones pertinentes.

Para asegurar la integridad del inventario físico e insumos durante su manipulación, se toman las siguientes medidas:

Durante la operación con productos

Se debe manipular los productos en las diferentes presentaciones, verificando el etiquetado, número de lote y fecha de vencimiento.

Los productos terminados o materias primas aceptados y/o aprobados se deben trasladar al interior de la bodega y colocar en su **zona respectiva**.

La producción proveniente de proveedores locales (maquila) solo se acepta si tiene la identificación del producto para todas las cajas y su respectivo ticket de producción y etiqueta de control de calidad previamente Aprobado.

Si durante la verificación, en la recepción de la producción proveniente de proveedores locales (maquila), no cumple con las especificaciones necesarias será devuelta.

Procedimiento para enviar a procesar localmente con laboratorios (fraccionamiento, dilución y mezcla)

▪ Fraccionamiento y Dilución

Se recibe la solicitud del departamento comercial y con la aprobación de presidencia se elabora una orden de producción que será dirigida al laboratorio escogido por el Jefe de Producción y Sistemas.

El laboratorio se escoge entre los proveedores preseleccionados de este servicio de acuerdo a parámetros de tiempo de respuesta y costo del servicio de maquila.

Para elaborar fraccionamientos y diluciones, se revisa en el inventario la existencia de Materia Prima, envases y etiquetas, se verifica que la etiqueta tenga el registro vigente y se hace revisar del gerente de línea para asegurar que la información de la etiqueta es la vigente y está correcta.

Luego se despachan los insumos (MP y ME) al laboratorio y se hace el seguimiento hasta su retorno.

Una vez llegada la producción se debe hacer una revisión de la calidad de la misma, tomando fotos y documentando toda evidencia de cualquier desviación de la calidad. Posteriormente se elabora el lote para ser codificado y se libera para ser comercializado.

▪ Mezclas de Premix y BaseMix

Se sigue el mismo procedimiento salvo que se debe verificar adicionalmente que el cliente a quien se venderá el producto tiene crédito aprobado.

Manejo de productos importados

La materia prima proveniente de Importaciones y que no cumpla con las especificaciones (**Producto No Conforme**) se encontrarán en **estado de tránsito**, depositadas en una zona específica para este estado y por ningún motivo se podrán despachar a los clientes.

Una vez aceptada la evidencia por parte del proveedor se procede a la entrega del producto a una empresa de destrucción de producto (Incinerox) para la correcta eliminación del producto, se debe dar de baja en el sistema y se archiva el certificado.

Se debe reportar por escrito todo accidente que provoque rotura de productos y derrames ocasionados.

Se debe supervisar frecuentemente las instalaciones donde se almacena la producción.

La producción aprobada de proveedores locales (maquila) y los inventarios físicos obtenidos de importación debe ser ubicada en las zonas determinadas por el Jefe de Bodega.

En lo posible se debe ubicar el pallet de tal manera que el ticket se pueda ver de frente.

Se debe mantener la materia prima y/o producto terminado en los racks ó dentro de las áreas delimitadas o pintadas.

Los pallets que se ubiquen en el último piso de los racks deben plastificarse (stretch film)

Todo movimiento de materia prima y/o producto terminado deben estar previamente coordinado por el jefe de Bodega o encargado del área.

❖ **Almacenamiento**

La bodega ha definido zonas de almacenamiento para todos los productos, a través del Jefe de Bodega. En caso de urgencias en la producción (maquila), puede utilizarse áreas diferentes a las establecidas, con carácter temporal hasta contar con la disponibilidad de espacio necesario. Los movimientos de productos que se realicen dentro de la Bodega deben ser coordinados por el Jefe de la Bodega.

El Jefe de Bodega, ejerce supervisión de las áreas de almacenamiento y control de las condiciones de limpieza e higiene, las mismas que permiten evaluar el estado de los materiales y del producto terminado para evitar su deterioro.

Por política de higiene, a primera hora en la mañana antes de que estén listas las facturas de los productos a ser despachados y al finalizar el día, todo el personal de bodega deberá asear la bodega asegurándose de que no haya papeles, plásticos, ni nada en el piso. También se procederá a barrer esparciendo agua en leves cantidades para evitar que se levante el polvo y se ordenarán todos los espacios de trabajo, colocando las herramientas y materiales de trabajo en el lugar indicado.

Para mantener un control del ingreso de plagas se atenderá al procedimiento de **control de plagas.**

Procedimiento para la venta

Pedidos de clientes

Cuando el cliente llama a la empresa y se identifica que es nuevo, quien reciba la llamada deberá contactar inmediatamente con el vendedor de la zona para que le brinde asesoría técnica necesaria del producto a comprar.

Posterior a la asesoría técnica por parte del vendedor, se comunicará al departamento de Facturación para que proceda a realizar una cotización de los productos que requiere el cliente.

Cuando es un cliente recurrente, los pedidos lo realizan por medio del vendedor de la zona. Este toma los pedidos a través del formulario de Nota de Pedido (formato libre) y verifica que todos los campos establecidos se encuentre llenos y legibles. Se debe especificar el nombre del cliente, vía de entrega, cantidad a despachar, nombre del producto, precio, presentación del producto, condiciones de crédito.

Cuando el cliente requiere del despacho urgente, el vendedor puede hacer el pedido a través de un mail desde su móvil enviando al departamento de Facturación. Este pedido debe reconfirmarse por la misma vía.

Nota: Los Pedidos que se realicen después de las 17h00 se ingresarán al siguiente día.

Revisión de pedidos

Cuando llega un pedido de parte del vendedor al Departamento de facturación, el personal responsable verifica las existencias a través del inventario que envía todos los lunes el Jefe de Bodega.

Si existe el producto en Bodega, se envía copia del pedido al Departamento de crédito y cobranzas para que verifique y apruebe el crédito del cliente. Si el crédito es aprobado informará a la facturadora la emisión de las facturas.

Facturación

Para el proceso de facturación los pedidos deberán ser aprobados por el departamento de cobranzas.

Se elabora la factura con la siguiente información;

- Cantidad
- Precio
- Carga valor del flete (proveedores de transporte)

La factura original y copia amarilla van junto a la Nota de Venta, guía de remisión se envía a Bodega. La factura original se coloca en sobre cerrado para enviar al cliente.

Se adjunta en archivo físico N° de lote del producto, certificado de análisis de los productos, hojas técnicas y hojas de seguridad del producto.

❖ **Despacho**

Los despachos a clientes se realizan a través de transportes de La Empresa X y de ser necesario contratados externamente. Para transferencias a región sierra y península se podrá realizar con transportes contratados externamente, si las necesidades logísticas lo requieren. Para realizar los despachos se realizan las siguientes actividades.

- Recepción de Factura comercial o Nota de Venta
- Verificación y control de número de bultos, peso bruto en kilos, pesaje individual por caja, etc.
- Preparación del despacho por tipo y presentación del producto.
- Colocar la mercadería en área de despacho respectiva.
- Revisión en detalle del pedido realizado y preparada para el despacho
- Preparación de guías para la transportación (control de egreso de mercadería)
- Coordinación con Choferes y/o transportistas (en el caso de envíos a la Sierra)

Con el transportista se envía en un sobre cerrado la factura original al Cliente. Cuando se envía por medio de un vendedor se envía la factura original y una copia amarilla en un sobre cerrado.

Los chóferes según orden del Jefe de Bodega proceden a entregar la mercadería despachada. El Jefe de Bodega registra los despachos realizados.

3.5 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Gestión Administrativa se compone de los procesos que lleva a cabo el departamento administrativo. El objetivo principal es la previsión, manejo, distribución y aplicación de los recursos financieros, materiales y humanos, para que la gestión logística, que es la operación principal de la Empresa X, se mantenga funcionando eficientemente.

Procedimientos Administrativos

Asistente Administrativa

1. Realizar trámites administrativos con instituciones:
 - A. Tramites con el SRI (mensual):
 - b. Trámites con instituciones financieras (ocasional)
 - c. Realizar trámites con el Municipio (anual)
 - d. Renovar permiso de funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos del Guayaquil
2. Control de documentación de vehículos de la compañía (eventual)
3. Gestionar pólizas de seguros de la compañía y verificar su cumplimiento canalizando los reclamos.
4. Coordinar la provisión y compra de servicios de telefonía, servicios básicos, internet, etc.
5. Realizar compras de suministros a bodega (eventual)
6. Realizar compras de suministros de oficina (mensual)
7. Manejar caja chica (diario)
8. Supervisar y coordinar trabajos del Conserje y el Mensajero

Mensajero

1. Entregar cartas de transferencias a los bancos para el pago de los proveedores (frecuencia semanal)
2. Realizar pagos a instituciones públicas (frecuencia mensual)
3. Realizar pagos a empresas privadas (frecuencia diaria)
4. Realizar cobranzas (frecuencia diaria)
5. Asistir al área de bodega (frecuencia semanal)

Conserje

1. Abrir y cerrar la empresa (diario)
2. Reportar el estado actual del mantenimiento de las oficinas (ocasional)
3. Comprar suministros de cafetería y limpieza (mensual)
4. Ayudar al área de bodega en sus tareas (diario)
5. Limpiar las oficinas (diario)
6. Servir a participantes en los eventos realizados por la empresa. (eventual)

Contadora:

1. Elaborar asientos de diarios con sus anexos (frecuencia mensual)

2. Conciliar cuentas mayor para balances (frecuencia mensual)
3. Preparar estados financieros mensuales (frecuencia mensual)
4. Realizar conciliaciones bancarias (frecuencia mensual)
5. Preparar cuadro de beneficios sociales de empleados (anual)
6. Elaboración de informe a gerencia (mensual)
7. Arqueos de caja chica y bodega (ocasionalmente una o dos veces al mes)
8. Revisión de gastos por viáticos (semanal)
9. Revisión de los estados de resultados con centros de costos (mensual)
10. Elaboración de flujo de caja (mensual)
11. Supervisar la labor de los asistentes contables (Diario)
 - a. Revisar notas de crédito elaboradas por el auxiliar contable (semanal)
 - b. Revisar ingresos de caja e inventarios y costos de importación (diaria)
 - c. Revisar los reportes de variables emitidos por sistemas (frecuencia mensual)
 - d. Revisar declaraciones tributarias. (frecuencia mensual)
 - e. Revisar egresos y cheques emitidos (frecuencia diaria)

Auxiliar Contable

1. Elaborar retenciones de la empresa (diario)
2. Elaborar depósitos bancarios (diario)
3. Elaborar ingresos y egresos de todas las facturas a nivel nacional en el sistema administrativo (diario)
4. Ingresar información en el Kardex de inventarios de las bodegas fuera de la provincia. (semanal)
5. Elaborar costos de producción y fraccionamiento con laboratorios maquiladores. (eventual)
6. Elaborar notas de crédito (semanal)
7. Entregar reporte de cuentas por cobrar (frecuencia mensual)
8. Ingresar retenciones recibidas (diaria)
9. Realizar conciliaciones bancarias (mensual)
10. Recibir las liquidaciones de provisionales (eventual)

Facturadora

1. Atender al cliente vía telefónica, correo o en persona en oficina (diario)
2. Facturar pedidos de clientes (diario)
3. Coordinar los despachos en coordinación con el Jefe de Bodega (diario)

4. Llevar inventario de bodegas en provincia (quincenal)
5. Llevar un reporte de control de las facturas anuladas. (mensual)
6. Crear códigos para nuevos clientes (eventual)
7. Coordinar retiro de cheques (diario)
8. Realizar cotizaciones (semanal)
9. Atender las llamadas de la empresa y transferirlas (diario)
10. Elaborar los memorandos por consignación
11. Coordinar las instalaciones de equipos plason (mensual)
12. Llevar registro y archivo de facturas (diaria)
13. Dar soporte en seguimiento del cobro de facturas (tarea eventual)
14. Archivar facturas, guías de remisión y cotizaciones (semanal)
15. Entregar facturas amarillas para crédito y cobranzas (semanal)
16. Comunicar necesidades de mercadería (mensual)

Coordinadora de Cobranzas

1. Aprobar crédito para proceder despachos a los clientes (diario)
2. Recuperar cartera vencida de clientes (diario)
3. Verificar las solicitudes de crédito (diario)
4. Recibir cobranzas de los vendedores
5. Coordinar notificación de pagos
6. Contrastar información de pagos con contabilidad (mensual)
7. Elaborar referencias comerciales para los clientes

Asistente de Presidencia y Ventas:

1. Realización de eventos externos (frecuencia eventual)
2. Recibir proveedores de marketing (frecuencia semanal)
3. Coordinar avisos publicitarios (frecuencia eventual)
4. Coordinar elaboración de material de merchandising (frecuencia anual)
5. Manejar la página web de la empresa (frecuencia diaria)
6. Control del presupuesto de ventas fijado el año anterior y elaboración del presupuesto del año siguiente. (mensual)

Jefe de Sistemas y Producción

1. Elaborar reportes para gerencia de los inventarios (mensual)
2. Elaborar cuadros de estadísticas generadas en el sistema administrativo. (semanal)

3. Actualizar reporte de lista de precios del sistema administrativo con información de Gerencia. (Semanal)
4. Gestión y mantenimiento del sistema administrativo de la compañía.
5. Coordinar con laboratorios maquiladores el Fraccionar productos
6. Coordinar con laboratorios maquiladores la elaboración de núcleos
7. Coordinar con laboratorios maquiladores elaboración de pre-mezclas

3.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

El responsable del departamento de Recursos Humanos es el Jefe de Recursos Humanos. Entre sus funciones se encuentran:

1. Manejo de nómina (mensual)
 - a. Elaborar roles de pago (frecuencia mensual)
 - b. Preparar avisos de entrada y salida al IESS (eventual)
 - c. Registro de vacaciones y horas extra.
 - d. Análisis salarial anual
2. Procesos de selección de personal (eventual)
 - a. Búsqueda y reclutamiento
 - b. Evaluación y selección
 - c. Ingreso de personal
 - d. Inducción y orientación del personal (eventual)
3. Evaluación de desempeño (semestral)
4. Elaboración y control del plan de capacitación anual (anual)
5. Atención al cliente interno (diario)
6. Gestión de la salud y seguridad laboral
 - a. Coordinación de chequeos médicos anuales del personal. (anual)
 - b. Difusión de información para prevención de la salud. (mensual)
 - c. Control del cumplimiento de normas de seguridad industrial (diario)
7. Análisis y mantenimiento del manual de funciones (anual y eventual)
8. Gestión de la comunicación organizacional (diario)
9. Análisis de Clima Laboral. (anual)
10. Coordinar eventos internos (eventual)

Entre sus procedimientos más importantes se encuentran los procesos de selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, manejo de nómina, Gestión de seguridad y salud ocupacional.

Procesos de Selección de personal

Este proceso se divide en las etapas de Búsqueda, Reclutamiento, Evaluación y Selección.

▪ **Búsqueda y Reclutamiento**

Al momento de recibir el requerimiento para un cargo se debe iniciar la búsqueda de candidatos idóneos para ocupar la vacante. Esto podrá hacerse por medio de:

- a.- una base de datos de candidatos de procesos de selección anteriores,
- b.- poniendo un anuncio en el periódico,
- c.- contactando universidades y escuelas de especialidades.
- d.- contactando una consultora de reclutamiento y selección.

Se recibe y analiza cuidadosamente las hojas de vida de aspirantes al cargo y se archiva el proceso en una sola carpeta para después ser almacenadas en la base de datos de candidatos, luego de esto se procede a llamar a todos los candidatos que cumplen los requisitos mínimos para el cargo para presentarse a una entrevista de selección.

▪ **Evaluación y Selección**

Entrevista de Selección: Se deben coordinar entrevistas de selección de forma organizada, dejando tiempo suficiente para que otras tareas no interrumpen las entrevistas. A la llegada del candidato se le hace completar la información de la hoja de vida. Se realiza la entrevista donde se debe recabar información específica en los siguientes aspectos:

- a.- Datos personales y manera de contactarlo,
- b.- formación académica,
- c.- experiencia laboral (obtener datos para solicitar referencias laborales)
- d.- información personal.
- e.- Intereses y objetivos personales, aficiones, actitudes, etc.
- f.- Aspiración salarial actual y disponibilidad para incorporarse al trabajo.

Durante la entrevista se deberá profundizar toda esta información con el objetivo de identificar si el candidato es apto y se adecúa al cargo al cual está aplicando. Inmediatamente luego de finalizar la entrevista el entrevistador deberá tomarse un tiempo para escribir sus impresiones sobre la personalidad y actitudes del entrevistado para

registrar la información más completa posible. Si el resultado es favorable se procede a agendar/realizar la evaluación psicométrica.

Evaluación Psicométrica y de Conocimientos: A los candidatos que cumplen con el perfil del cargo se les debe administrar pruebas psicológicas, psicométricas y de conocimiento acordes al cargo que se aplica. Esto está indicado en el Sistema Automatizado de Aptitudes Laborales (SAAL). De no estarlo se deberá elaborar una batería de acuerdo a las competencias requeridas para el cargo.

Posterior a la evaluación el responsable del procedimiento deberá emitir los resultados y analizarlos contrastando la información obtenida en la entrevista de selección. Si los resultados son favorables se procede a recoger las referencias laborales.

Referencias laborales: Se recogen referencias laborales de trabajos anteriores. No deberían ser menos de dos referencias. Pueden obtenerse vía correo electrónico o vía telefónica. En lo posible debe obtenerse información de quien ejerció la función de jefe directo del candidato. Los datos prioritarios a obtener son:

- a.- Nombre y cargo de la persona que da las referencias laborales.
- b.- Confirmar que el candidato laboró en la empresa y el último cargo desempeñado.
- c.- Confirmar el tiempo laborado
- d.- Motivo de salida
- e.- último sueldo percibido.
- f.- Si trabajó cerca del candidato, que brinde una apreciación personal de su desempeño.

En el caso de que el candidato no posea experiencia laboral previa, debe recoger una referencia personal y sólo solicitar la información del literal A y F, además del tipo de relación que tiene con el candidato.

Informe y presentación de candidatos: En base a la información recogida en la entrevista, las referencias laborales y personales, y a los resultados de las pruebas se elabora un informe sobre el candidato con conclusiones y recomendaciones del evaluador para el Supervisor o Jefe que solicitó el cargo y coordinar las entrevistas con el jefe, quien tomará la decisión sobre la selección. Si se da la selección el procedimiento continúa con el Ingreso del personal, de lo contrario se debe regresar a la etapa de búsqueda y reclutamiento.

Ingreso de Personal: Previo al ingreso del candidato se debe solicitar los siguientes documentos:

- 1 foto a color,
- hoja de vida actualizada,
- copia a color de la cédula y papeleta de votación y un respaldo digital de ambas.
- Emitir en la página del Ministerio de Interior el certificado de No Antecedentes Penales.
- Se debe enviar al candidato a realizarse un examen médico general pre-ocupacional previo a la firma del contrato.

Toda la documentación, la información de la entrevista y resultado de pruebas se archiva en la carpeta del candidato seleccionado.

Inducción: Se le debe hacer una presentación de la empresa, una reseña histórica de la misma, misión, visión, valores organizacionales y organigrama. Se le entrega una copia del organigrama y de la misión visión y valores. Además, se le debe entregar, también, una descripción de sus funciones y visitar junto con el candidato a los demás colaboradores para presentarlo formalmente al equipo de trabajo. Se debe presentar a todo el personal, si esto no es posible, mínimo a aquellos colaboradores en cargos con quien tendrá relación directa.

▪ **Manejo de Nómina**

Beneficios sociales: Elaborar el cuadro en Excel de valores a pagar. Digitar formularios del ministerio de trabajo. Posteriormente se procede a pagar los beneficios.

Emitir roles de pago: Ingresar a historia laboral, con datos del empleado en la página web del IESS, se deben actualizar los cambios que se realicen y de este modo mantener informado al IESS sobre los cambios que se dan en la organización.

Vacaciones y Horas extra: Se deben recibir vía escrita y con firma de aprobación del jefe directo las solicitudes de los empleados. Estas se ingresan a cuadros de control en Excel. En el caso de las horas extra; son ingresadas a fin de mes al rol de pagos, si se entregan tarde, serán adicionados al mes siguiente. Con respecto a las vacaciones, se reservan las vacacione y se comunica al personal relacionado. Si se cancelan las vacaciones se hacen los cambios en el cuadro de control, si no hay cambios se ingresan al sistema administrativo. Si el empleado no hace uso de sus vacaciones y no lo comunica a Recursos Humanos el registro no será cambiado y se tendrán por tomadas esas fechas.

Análisis Salarial: Se obtiene del mercado una tabla salarial actualizada de los cargos que corresponden a la Empresa X. Adicionalmente se elabora un análisis salarial interno considerando las jerarquías de los cargos y capacidades y basados en el análisis interno y externo de los sueldos, se elaboran propuestas de sueldo para el nuevo año para la toma de decisiones de Gerencia, quien entregará con firma el documento con los sueldos que se aprueben.

- **Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional**

Coordinación de chequeos médicos anuales del personal: Se debe programar un chequeo médico anual para cada empleado de la empresa. El chequeo debe provenir de un médico certificado, preferentemente de confianza de la empresa. Se debe realizar un registro de los exámenes médicos que se hace al personal.

Difusión de información para prevención de la salud: Por medio del correo electrónico, carteleras y otros medios de comunicación escritos y visuales difundir información orientada a informar y concientizar al personal sobre la salud y seguridad dentro y fuera de la empresa.

Control del cumplimiento de normas de seguridad industrial: Se visitará diariamente toda la organización con el fin de supervisar que se estén cumpliendo las normas de seguridad de la empresa.

Controlar que el personal operativo tenga todos los equipos de protección requeridos para el desempeño de su trabajo de modo seguro.

Velar porque dentro de la organización existan todas las señalizaciones y anuncios necesarios para prevenir riesgos laborales.

La finalidad de estas funciones es la prevención de la empresa a favor de la salud y la seguridad de los empleados de la empresa.

Coordinar actividades que fomenten prevención de riesgos laborales: compra de equipos de protección, adecuación de áreas, elaboración de políticas, simulacro de riesgos, etc.

- **Capacitación y Desarrollo del Personal**

Elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (pasadas, presentes o futuras). Debe de elaborarse un plan de capacitación anual en Excel proyectando fechas y costos aproximados. Este plan debe ser presentado a mediados de febrero y solo puede iniciar con la aprobación del Presidente Ejecutivo.

Se puede presentar al personal en una reunión general o por medio de correo electrónico y difusión en la cartelera, y explicar el motivo de las capacitaciones.

En adelante se deben buscar empresas de capacitaciones que puedan ofertar capacitaciones de acuerdo a lo establecido en el plan de capacitación.

El Programa Anual de Capacitación y Desarrollo deberá registrarse en un cuadro Excel con el cual el Coord. De Talento Humano informará a las gerencias de los avances de las acciones de capacitación.

El Departamento de Talento Humano, reportará anualmente a los gerentes de área y a la Dirección el Programa Anual de Capacitación y Desarrollo.

Cabe mencionar que dicho programa puede modificarse conforme a las prioridades de la operación y a las necesidades de nuestros clientes internos; en caso de sufrir alguna modificación se actualizará y será enviado a las áreas involucradas.

▪ **Evaluación de Desempeño**

1.- Se avisa con un mes de anticipación la realización de la evaluación de desempeño.

2.- Se debe revisar el formato de evaluación de desempeño asegurándose de estar actualizado y coordinar con los supervisores si desean considerar algún aspecto más o profundizar en alguna característica de la evaluación.

3.- Una vez actualizado el formato de evaluación de desempeño se distribuye a los supervisores directos que estarán realizando la evaluación del desempeño del empleado y se fija una fecha de entrega de los resultados de la evaluación

4.- Se registran los resultados y se elaboran informes para la Gerente General, el Presidente Ejecutivo y para el supervisor inmediato del empleado, además se debe archivar una copia para Talento Humano y otra copia que se entrega al empleado evaluado en una entrevista donde se presentan los resultados de la Evaluación. Esta entrevista puede ser en conjunto con el jefe inmediato.

3.7 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA TEMA ESTRATÉGICO CON SU INDICADOR META

Previo a la realización de los objetivos estratégicos es importante hacer un análisis interno y externo de la empresa, su entorno y proyección.

Análisis estratégico de la empresa

❖ **Análisis PESTEL**

Análisis de Entorno Político:

El Ecuador se encuentra en una etapa de estabilidad política desde el 2006, lo que le ha permitido establecer políticas económicas que han gozado de permanencia y mejoramiento en el tiempo. Entre estas ha estado el cambio de la matriz productiva y la implementación del Código Orgánico de la Producción, que incentiva la producción nacional, al mismo tiempo que la regula y establece estándares internacionales y fomenta la participación con incentivos tributarios.

También, el Ecuador, por ser un país perteneciente a la Comunidad Andina de Naciones, se ha suscrito al cumplimiento del Informe 32 de la OMS en el cual se compromete al cumplimiento de estándares de calidad de Buenas Prácticas de Manufactura en los procesos productivos y de higiene y salud nacional. Debido a esto, ha habido cambios importantes en instituciones como el MSP, IESS y el MAGAP, entidades asignadas con la responsabilidad de hacer cumplir al sector privado con lo suscrito en el Informe 32.

La empresa X, siendo parte del mercado pecuaria, está regulada en este aspecto por AGROCALIDAD (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro), una división del MAGAP en lo que respecta a permisos de funcionamiento del sector. Su función es velar por la calidad del producto final a través de controles en los procesos, proveedores, instalaciones, etc. Buscando el cumplimiento de las normas BPM.

Además de esto, el Ecuador durante esta administración de gobierno se ha caracterizado por una política tributaria más elevada que gobiernos anteriores y restricción a las importaciones. Estas dos características han impartido a las empresas comerciales en todos los sectores, obligándolas a mejorar su gestión y ser mucho más competitivas, además de orientarse a la formalización. Muchas otras empresas han quebrado o reducido su operación. La empresa X, por el contrario, ha experimentado un ejercicio positivo en la rentabilidad, pero ha sido a causa de políticas internas de mayor control y una estructura más clara y profesional por departamentos.

Análisis de Entorno Económico:

El camarón producido en Ecuador es reconocido a nivel mundial como uno de los mejores, obteniendo certificaciones de calidad y de manejo ambiental de organismos internacionales. Lo cual ha permitido que el camarón represente el 20% de las

exportaciones no petroleras del Ecuador. Los principales mercados son Estados Unidos y la Unión Europea.

El mercado acuícola del Ecuador ha tenido un gran crecimiento en los últimos 3 años. Al cierre del año 2014, el camarón fue el primer producto en ventas al exterior en las exportaciones no petroleras; superando al banano. Las ventas por camarón alcanzaron \$ 2.387,8 millones; el banano se colocó en un monto de \$ 2.383,4 millones. El camarón vendió \$ 777 millones más que en el 2013. Así, el crecimiento en un año fue del 48,2%.

De acuerdo con José Antonio Camposano, presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura, el incremento de exportaciones del camarón se da debido al alza del precio internacional, pues hay menos oferta ya que algunos países asiáticos han tenido problemas por una enfermedad del crustáceo.

La producción camaronera genera actualmente 180.000 plazas de trabajo en al menos 3.000 fincas que ocupan al menos 210.000 hectáreas de extensión en las provincias costeras

Por otro lado, la avicultura es una de las cadenas de mayor importancia del sector agropecuario ecuatoriano, por el aporte a la seguridad alimentaria de nuestro pueblo, generación de empleos, además de los ingresos para pequeños productores de maíz y soya, que son las materias primas más utilizadas en la alimentación de las aves

El incremento de consumo per cápita de pollo y huevo demuestran la contribución del sector avícola en la seguridad alimentaria, a través del aprovisionamiento de proteína animal de bajo costo, consumida por la mayoría de la población, independientemente de su nivel de ingresos.

Según la balanza comercial, los avicultores del país abastecen toda la demanda de pollo y huevos de mesa; razón por la que no se importa ninguna cantidad de estos productos. Se importa solamente material genético avícola: huevos fértiles y pollitas/pollitos bb reproductores.

La empresa X se ha visto beneficiada por el crecimiento que han tenido estos dos sectores, ya que le ha permitido incrementar la venta de los productos que contribuyen a mejorar la conversión alimenticia; productos como aditivos nutricionales, fármacos y equipos avícolas de última tecnología.

Análisis de Entorno Socio-cultural

- ◆ Preocupación por los empleados:

El “gobierno de la revolución ciudadana” ha generado un sentido de conciencia y

preocupación por la fuerza laboral a nivel nacional. Hoy en día se reconocen y defienden con más fuerza y más inversión de parte del gobierno los derechos del empleado y los deberes del empleador. A nivel cultural esto ha llevado a que los empleados tengan una mayor conciencia y una mayor preocupación por buscar ambientes de trabajo que satisfagan cada vez más sus necesidades.

- ◆ Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social es un tema que ha ganado mucha atención en los últimos años. Incluso posee hoy en día una normativa ISO que, sin ser una certificación, son guías generales recomendadas para las empresas a nivel mundial. En Ecuador se han celebrado ya varios encuentros nacionales de empresas por la Responsabilidad social y las empresas nacionales están empezando a solicitar como requisito para licitar a sus proveedores que estén tomando acciones a favor de la RS.

- ◆ Trazabilidad

Hoy en día el consumidor está mucho más informado y mucho más preocupado de qué contienen los alimentos que son servidos en su mesa. La conciencia de aditivos artificiales negativos y la preocupación de la salud son un tema de gran interés. El consumidor desea conocer de dónde provienen los ingredientes de su producto final y qué garantías existen de su calidad. Esta novedad en nuestra cultura ha llevado a las empresas a llevar un sistema de trazabilidad de sus materias primas. La empresa X no está exenta de este concepto, más aún, perteneciendo a uno de los eslabones de la cadena de alimentación.

- ◆ Alimentación Orgánica:

El mundo hoy en día está orientado a una alimentación más sana y libre de ingredientes artificiales o químicos que a futuro pueden tener consecuencias negativas para su salud. Particularmente la empresa X puede observar esto en el sector camaronero, cuya producción en su gran mayoría es exportada a Europa y al resto del mundo. Una de las grandes exigencias para muchas empresas camaroneras es que la producción sea orgánica y libre de antibióticos. La empresa X tiene como desafío presentar soluciones y ofertas que le permitan ingresar en este mercado cada vez más creciente e importante.

Análisis de Entorno tecnológico:

El impacto que posee el internet en las empresas es cada vez superior y las empresas requieren sistemas de información más ágiles y precisos para poder coordinar y gestionar sus actividades. Adicionalmente para inteligencia de mercado, las empresas recurren a herramientas como el data warehousing y el data mining para poder conocer con

más precisión los intereses de sus consumidores.

En el mercado avícola, las granjas productoras están evolucionando a un sistema de producción más industrial, con parámetros productivos y sistemas complejos de control remoto. La empresa X posee una línea de equipos automatizados avícolas de vanguardia en su sector que mejora altamente los parámetros productivos. El principal desafío para su comercialización implica la educación de los consumidores en el uso de esta herramienta avanzada.

Análisis de Entorno Ecológico

La empresa X como empresa de comercialización no posee procesamiento de sus productos, sino que los comercializa íntegros. Dichos productos vienen con una hoja técnica que indica el modo apropiado de su manipulación y también tiene su certificado de análisis que indica su composición. Es deber de la Aduana nacional aprobar los productos que pueden ser importados al país.

La empresa X cumple con las exigencias nacionales medioambientales y como empresa comercializadora posee un mínimo de desechos medioambientales, los cuales sólo los procesa por medio de gestores ambientales autorizados que se encargan de la destrucción final de los productos de desecho.

Análisis de Entorno Legal:

La empresa X es regulada por el SRI, la Superintendencia de Compañías, Agropecuaria, Instituto Nacional de Pesca, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, el Municipio de Guayaquil, el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil.

❖ Análisis de las Fuerzas de Porter

Competidores potenciales:

Asociaciones y gremios de Avicultores (Como gremio, podrían decidir importar directamente los productos que comercializamos y monopolizar el mercado, obteniendo precios más baratos y cortando intermediarios)

Asociaciones y gremios camaroneros (Como gremio, podrían decidir importar directamente los productos que comercializamos y monopolizar el mercado, obteniendo precios más baratos y cortando intermediarios)

Laboratorios de Medicina Humana (genéricos) podrían decidir ingresar a comercializar fármacos en el sector veterinario si la rentabilidad de su propio sector llegara a complicarse.

Productos sustitutos:

No hay ninguno fijo, sin embargo cada cierto tiempo algún producto busca posicionarse así sin tener éxito a largo plazo.

Poder de Proveedores:

Poseen poder medio, si bien ellos podrían controlar variables como crédito, calidad, tiempos de entrega. Por ser entes externos al país, dependen de la gestión de la Empresa X. Pues no tienen estructura para operar independientes o controlar la gestión.

Poder de Clientes:

- **Fábricas de alimento balanceado:** Poseen alto poder de mercado. Producen altos volúmenes y todos quieren venderle. Ellos realizan licitaciones basados en precio, crédito, respaldo, calidad y servicio.
- **Granjas de Pollos:** Poseen nivel medio. La calidad del producto que compran determina el resultado final de su propia operación así que no pueden arriesgarse a comprar cualquier producto. No pueden planificar las compras con mucho tiempo de anticipación.
- **Granja Camaronera:** Poseen nivel medio. La calidad del producto que compran determina el resultado final de su propia operación así que no pueden arriesgarse a comprar cualquier producto. No pueden planificar las compras con mucho tiempo de anticipación.

Rivalidad de la industria:

Alta rivalidad en la industria. Es un mercado relativamente pequeño y muchas empresas compitiendo. Existe además mucha competencia desleal de empresas no reguladas pues las barreras de ingreso son muy bajas. Para iniciar en el mercado no se necesita mucho capital inicialmente, tampoco hay bloqueos en los canales, los clientes en términos generales no se comprometen al 100% con ninguna marca, No hay un sistema de economía a escala en este negocio, pues es algo local.

El mercado en el que nos encontramos actualmente es una estructura competitiva fragmentada. La empresa X pertenece a un grupo estratégico de empresas importadoras y comercializadoras de aditivos y fármacos para alimento balanceado. En la industria hay varias empresas agrupadas con ofertas similares, con diferentes líneas pero que no realizan producción propia. La ventaja de este grupo estratégico consiste en que sus proveedores son quienes les proveen de los controles de calidad de los productos y el respaldo técnico original.

La industria avícola en el Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento. Se caracteriza por una alta competencia y bajas barreras de ingreso. La industria camaronera es aún más joven, habiendo recién salido de su etapa embrionaria hace pocos años sin embargo, hoy ha madurado ya a una etapa de crecimiento y madurez. Su evolución es más rápida debido a que geográficamente se ve limitada al litoral ecuatoriano. Aún así, en la cadena de aprovisionamiento de productos para la alimentación y salud acuícola aún hay mucho crecimiento, pues día a día se generan nuevos estudios e investigaciones que permiten generar nuevas propuestas de innovación con oportunidad comercial.

Construcción de Escenarios de la Industria y el Mercado

Nuestros clientes del futuro en el segmento avícola serán los herederos de los actuales productores avícolas, serán médicos veterinarios e ingenieros pecuarios. Serán los emprendedores que viven en las diferentes provincias y prefieren territorio rural. También importantes grupos integrados y todas las fábricas de alimento balanceado.

Nuestros futuros clientes camaroneros serán los grupos camaroneros más importantes del país. Particularmente camaroneros de la zona de Machala, región con el mayor crecimiento en producción camaronera a nivel nacional, además de mayor tecnificación. También las fábricas de alimento balanceado

El mercado se segmentará en laboratorios de análisis, empresas de insumos nutricionales, empresas farmacéuticas, empresas productoras de alimento balanceado, empresas productoras pecuarias, faenadoras y empacadoras.

En el futuro nuestros clientes tendrán que tecnificar y profesionalizar mucho más su producción. Certificaciones de calidad y buenas prácticas serán un requisito para funcionar en el país. También se verán obligadas a garantizar cada parámetro productivo, lo que implicará mayores análisis de laboratorio tanto de su materia prima como de su producto terminado o análisis de residualidad en la carne del animal. Estos cambios implicarán mayor inversión en su negocio, lo que exigirá mejores controles financieros y contables, se organizarán mucho más y llevarán mayores controles de flujo de efectivo.

Varios productores de menor tamaño o de menor financiamiento tendrán que fusionarse, integrarse o cerrar operaciones. Será más frecuente la adquisición de equipos automáticos para mejorar los parámetros de rendimiento de los lotes.

Los requerimientos fundamentales del cliente se orientarán a un menor uso de fármacos y mayor vigilancia en los mismos. Productos más naturales y mayor trazabilidad de los procesos para la obtención de los mismos.

Valdría considerar líneas de productos naturales u orgánicos que ofrezcan la alternativa a los fármacos que solucionan problemas de enfermedades en campo pero que por otro lado generan problemas de residualidad y representan una posible amenaza indirecta al ser humano.

En el futuro será muy importante tener una página web altamente interactiva que facilite la comunicación con el cliente, tanto el primer acercamiento como para facilitar la recepción de solicitudes e inquietudes pues es una herramienta que hoy no es muy aprovechada en nuestro mercado pero indudablemente va

Los competidores de la Empresa X serán laboratorios y fábricas con mayor especialidad de en los productos; tales como Laboratorios Llaguno, que tienen certificaciones en instalaciones y procesos de manufactura para garantizar la calidad de sus productos. También es muy probable que el sector público quiera ingresar a competir, al igual que lo ha hecho en el área de farmacéutica humana, sea como actor directo o como regulador que abrirá licitaciones. Así mismo se crearán más empresas productoras locales con apoyo económico y asesoramiento técnico de multinacionales tales como Ecuapremex, pues como van configurándose las leyes nacionales, parece que será la única forma en que las multinacionales puedan ingresar a nuestro país y mantengan márgenes de rentabilidad aceptables.

En el mercado pecuario de futuro en Ecuador, será fundamental aprovechar los avances tecnológicos y dar un rol protagonista al talento humano. Las empresas deberán identificar a los mejores profesionales, quienes harán la diferencia en el resultado que perciba el cliente, pues las normas que el gobierno está emitiendo están sentando un estándar el cual hará que todas las empresas del sector sean competitivas.

Ecuapremex es uno de los competidores más fuertes actualmente y más preparado para ganar mercado, por su tiempo de respuesta y su respaldo tecnológico de su matriz Premex en Colombia. Ecuapremex posee buen servicio y conocimiento técnico aunque requiere mejorar la estandarización de sus procesos, lo cual ha generado errores percibidos por el cliente.

La ventaja competitiva de la Empresa X es el respaldo de los proveedores del extranjero, que se traduce en productos de calidad con respaldo técnico y científico, un nombre bien cimentado en el mercado con varios años de trayectoria y buena reputación; y una logística bien organizada.

Nuestro compromiso con el resultado de calidad de nuestros productos, nuestra

ética en los negocios y asesoramiento técnico profesional nos hacen una empresa única en el mercado ecuatoriano, generando confianza en nuestro cliente para relaciones comerciales duraderas.

La empresa X será una de las primeras empresas en certificarse con todos los entes de regulación en todas las actualizaciones, particularmente Agrocalidad, esto generará en inicio una inversión fuerte en desarrollo de talento humano, en posibles nuevas infraestructuras, pero se mantendrá compitiendo con las demás empresas de primer nivel.

❖ Análisis FODA

Ilustración 3.4 – FODA Empresa “X”



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

❖ Matriz FODA

Ilustración 3.5 – Matriz FODA Empresa “X”

MATRIZ FODA (Desarrollo de estrategias)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Buena imagen frente a proveedores internacionales.	1.- Insuficiente organización operativa.
	2.- Sólida infraestructura.	2.- Depende de precios de proveedores.
	3.- Activos respaldan patrimonio.	3.- Dependiente de situación de dos sectores: Avicultura y Acuicultura.
	4.- Muy buena imagen en el mercado	4.- Empresa familiar, todas las decisiones pasan por gerencia.
OPORTUNIDADES	FO: Ofensiva	DO: Adaptación
1.- Regiones del país que se puede ingresar.	Incrementar/renovar cartera de productos con mayor proyección	Segmentar más cuidadosamente el mercado (Mejorar según ley de Pareto)
2.- Posibles nuevas representaciones de marcas.	Ingresar más agresivamente al mercado Acuícola	Considerar ingresar en otro mercado a más de avicultura y acuicultura
3.- Regulaciones más exigentes podrían eliminar a la competencia.	Posicionamiento más fuerte como mejor proveedor de calidad	Hay que profesionalizar la empresa ahora que hay financiamiento y capacidad.
4.- Crecimiento del sector camaronero.		
AMENAZAS	FA: Defensiva	DA: Supervivencia
1.- Restricciones a importaciones.	Empezar a producir localmente con asesoría y apoyo de los socios proveedores.	Mayor cuidado y análisis en la gestión de compra.
2.- Nuevas exigencias regulatorias.	Apalancarse más con los bancos para la operación.	Seleccionar más cuidadosamente los clientes, mejorar promociones y servicios y aumentar precios.
3.- Incrementos de precios de productos internacionales	fortalecer el departamento de regulación, registros y calidad.	
4.- Productos estrellas en el país sean descontinuados internacionalmente.	Identificar qué productos podremos proveer que la competencia no, para darle mayor fuerza a esas líneas.	

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

❖ Agenda de Cambio

	DESDE	HASTA
1	Trabajo por tareas	Trabajo por resultados de calidad
2	Procesos eficaces	Procesos eficientes
3	Costos operativos altos	Costos operativos bajos

4	Clientes Actuales	Amplia cartera de clientes.
---	-------------------	-----------------------------

❖ **Rumbo Estratégico**

1. Trabajo basado en procesos y procedimientos estratégicos.

Declaración del Rumbo Estratégico:

La empresa necesita orientarse más en los resultados que en las tareas operativas para poder entregarle calidad al cliente.

Objetivo Estratégico:

Tener un sistema de compensación variable basado en indicadores estratégicos.

Actividades Claves:

- 1.- Levantamiento de POE's y manual de funciones.
- 2.- Generar indicadores de los cargos y funciones que agregan valor a la empresa.

Indicador Preliminar:

- # Cargos en el manual de funciones / # de cargos en la empresa
- % de cumplimiento de indicadores

2. Procesos eficientes

Declaración del Rumbo Estratégico:

Es importante mejorar los procesos operativos hallando los componentes que generen mayor valor.

Objetivo Estratégico:

Identificar los cargos y funciones de la empresa que aportan mayor valor agregado y gestionarlos.

Actividades Claves:

1. Analizar la estructura de la empresa.
2. Realizar procedimientos basados en agregar valor.

Indicador Preliminar:

- Procesos modificados / Procesos de la empresa.

3. Costos operativos bajos

Declaración del Rumbo Estratégico:

Necesitamos mejorar la eficiencia en los procesos operativos para poder ser más rentables.

Objetivo Estratégico:

Fijar y cumplir con el presupuesto anual.

Actividades Claves:

1. Analizar los gastos mensuales incurridos en la gestión operativa.
2. Identificar oportunidades de ahorro

Indicador Preliminar:

\$ Gastos reales mensuales / Presupuesto mensual.

% de ahorro respecto del año anterior.

4. Amplia cartera de clientes

Declaración del Rumbo Estratégico:

Es necesario para alcanzar la visión incrementar el número de clientes en varias zonas del país.

Objetivo Estratégico:

Incrementar la cartera de clientes en un 10%

Actividades Claves:

1. Realizar un análisis de mercado e identificar posibles clientes.
2. Realizar visitas comerciales a todos los potenciales clientes.

Indicador Preliminar:

Nuevos clientes / # total de clientes

3.7.1 Objetivos estratégicos globales de la Empresa X S.A.

❖ Asuntos acción inmediata:

- Fidelización de los clientes a través de una gestión basada en la calidad.
- Mejora en la calidad de los procesos.

❖ Asuntos mediano plazo:

- Incrementar la rentabilidad por medio de la optimización de los recursos.

❖ Asuntos Largo plazo:

- Incrementar la cartera de clientes

3.7.2. Objetivos estratégicos departamentales de la Empresa X S.A.

Objetivos estratégicos del departamento Administrativo

Ilustración 3.6 – Objetivos estratégicos departamento administrativo

Mapa estratégico	Indicador	Iniciativas	Meta
Mejorar la rentabilidad	<u>Utilidad</u> x 100	Impulsar productos de mayor margen	5% Anual
	Ventas	Disminuir gastos	
Sistema Informático de nómina para control de objetivos	Presentación del software	Realizar reuniones entre departamento de Sistemas y Recursos Humanos	6 meses
Reducir costos de inventario	<u>Ventas acumuladas</u> Inventario promedio x 100	Revisar presupuesto mensual de ventas	11 millones USD
Incrementar crédito a clientes	<u>Nuevos clientes con crédito</u> x 1	Revisar historial de clientes	3 mensual
	<u>Total clientes</u> <u>Cuentas por cobrar</u> x t (días) Ventas netas a crédito		< 35 días

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Objetivos Estratégicos del departamento de Bodega y Logística

Ilustración 3.7 – Objetivos estratégicos bodega y logística

Mapa estratégico	Indicador	Iniciativas	Meta
Seguir las buenas prácticas de almacenamiento	# de desviaciones al procedimiento	Realizar auditorías internas periódicas	< 3 mensual
Reducir los errores en las entregas de productos	<u>No. errores en entrega de productos</u> x 100 Total de entregas	Implementar revisión al despacho elaborado	1%
Mejorar tiempos de respuesta a los clientes	<u>Día de entrega del producto</u> x 1 <u>Día de recepción de solicitud</u>	Mejorar logística de entrega de productos	<= 1 día
Mejorar el proceso de almacenamiento y logística	<u>% de incremento de capacidad de bodegaje</u> metro cuadrado de bodegas	Reorganizar la distribución de almacenamiento.	30% de incremento
Ofrecer facilidades en la entrega de productos	<u># propuestas aprobadas por gerencia</u> <u># propuestas presentadas</u>	Plantear nuevas alternativas de despacho	3 por mes

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Objetivos Estratégicos del departamento de Talento Humano

Ilustración 3.8 – Objetivos estratégicos departamento de Talento Humano

Mapa estratégico	Indicador	Iniciativas	Meta
Formación en BPA	Realizar capacitación al personal en BPA	Asignar recursos para realizar curso externo	100%
Sistema de Remuneración basado en objetivos claves	Presentación del proyecto	Elaborar políticas de remuneración en base a indicadores estratégicos	ago-15
Elaborar plan de incentivos al personal	Presentación del proyecto	Elaborar políticas de remuneración en base a indicadores estratégicos	ago-15
Mejora del clima laboral para incrementar desempeño	Encuesta de clima laboral	Realizar seminario para desarrollar una cultura de trabajo en equipo	6 meses
Orientar cultura al cliente	Encuesta de atención al cliente	Capacitar en atención al cliente	98%

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

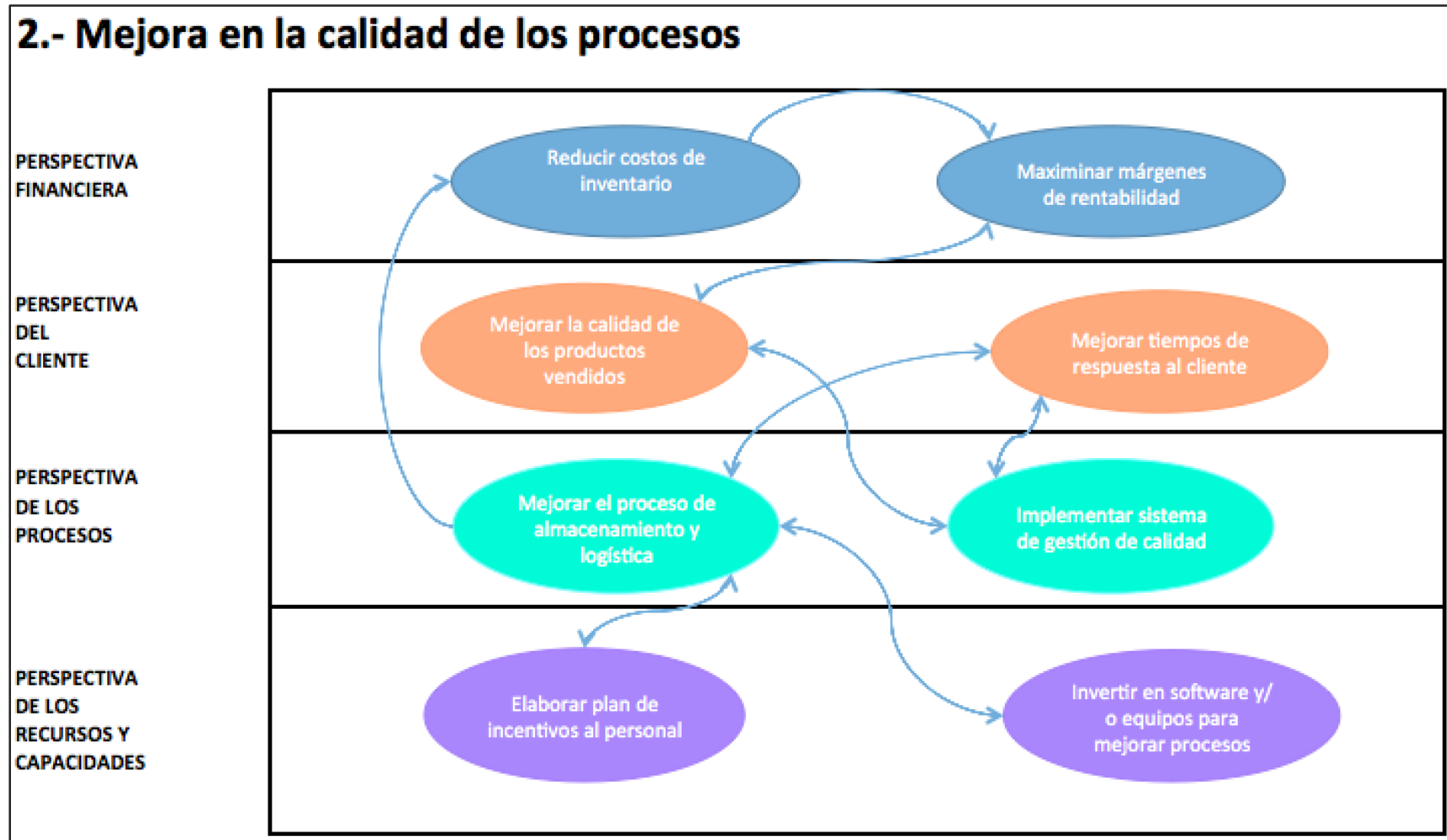
3.8 MAPAS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA X

Ilustración 3.9 – Mapa estratégico #1



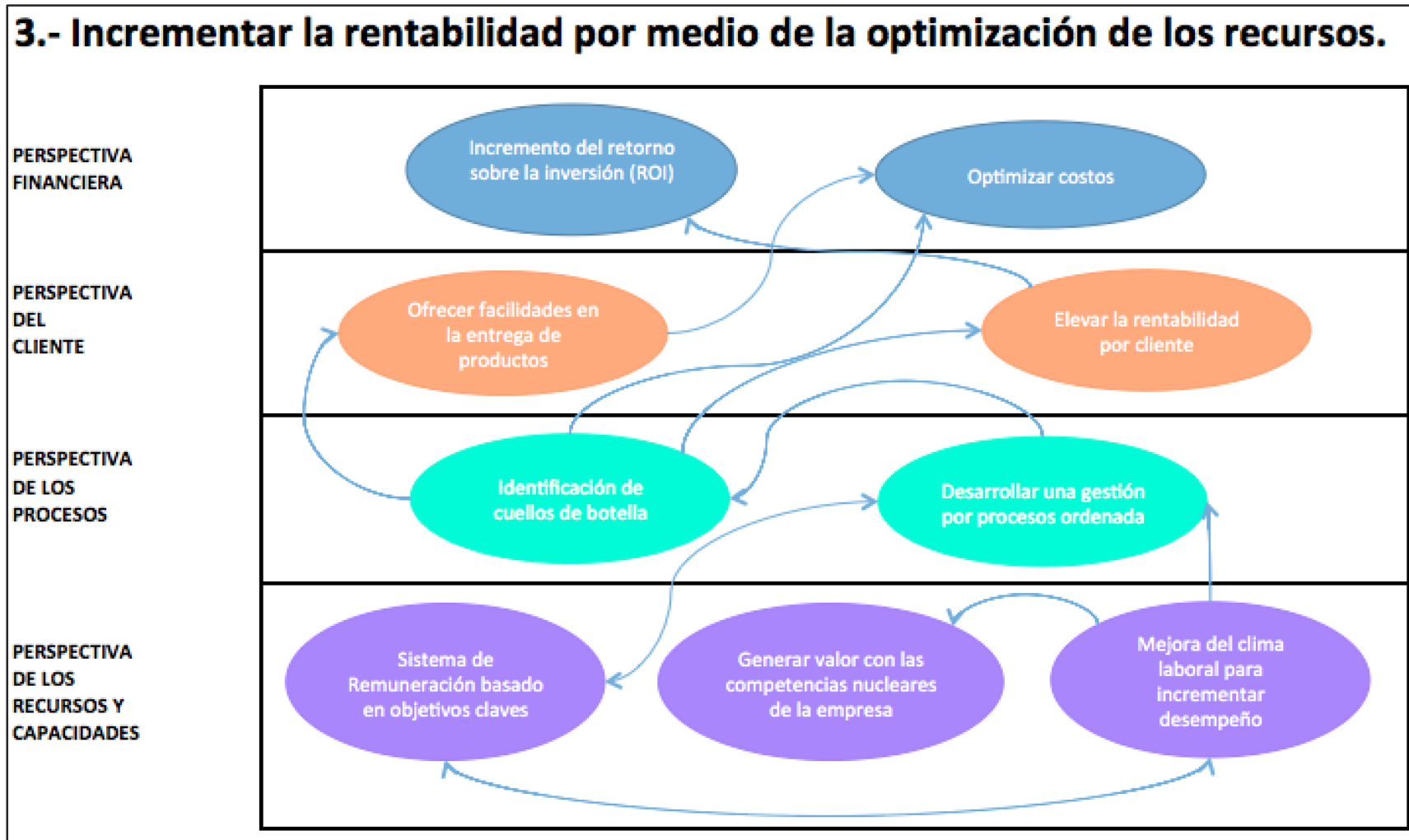
Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Ilustración 3.10 – Mapa estratégico # 2



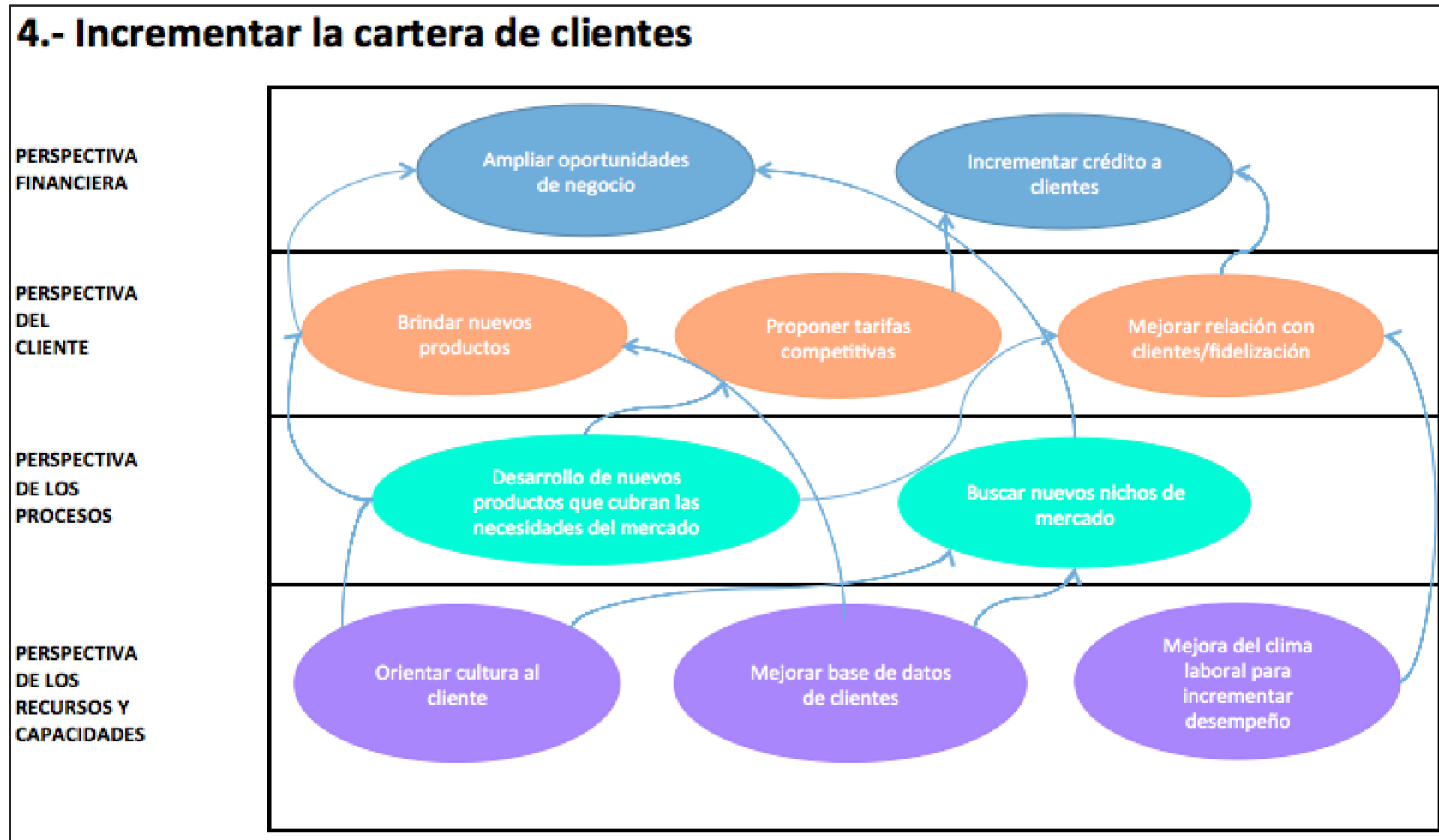
Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Ilustración 3.11 – Mapa estratégico # 3



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Ilustración 3.12 – Mapa estratégico # 4



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

CAPITULO IV: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

4.1 IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS CLAVES DE LA CADENA DE VALOR

Ilustración 4.1 – Cargos Claves de la Cadena de Valor



Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

➤ **Coordinadora de Importaciones**

Área/ Dpto/ Div/: Administrativo

Cargo al que reporta:

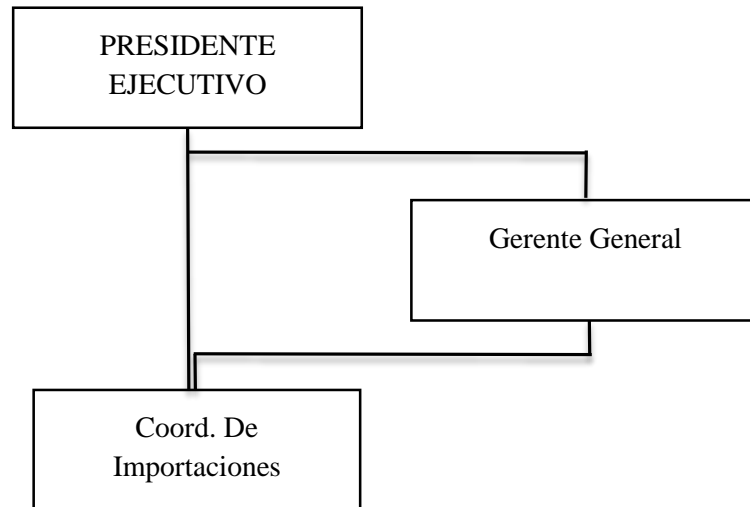
- Presidente Ejecutivo
- Gerente General

Cargo a los cuales supervisa: N/A

II. Misión (definición del cargo):

Coordinar las importaciones de los productos de la empresa dentro del marco legal; abasteciendo el inventario y proporcionando información útil para la toma de decisiones de Presidencia Ejecutiva.

III. Ubicación del cargo



IV. Responsabilidades básicas

- Coordinar importaciones y seguimiento hasta su arribo a bodega
- Costear importaciones

V. Relaciones: (contactos)

Relaciones Internas:

Ventas: para dar información técnica y avisar la llegada de mercadería.

Gerente General: Negocios de seguros, pagos a proveedores locales y al exterior.

Presidente Ejecutivo: para coordinación de importaciones y presentar información

Gerentes de División: para recibir información técnica.

Contabilidad: para ingreso de productos a inventario.

Jefe de bodega: avisa la llegada de importaciones a bodega e informa el estado de la mercadería al llegar.

Gerente de División Aditivos: Análisis de nuevos productos.

Relaciones externas:

Proveedores internacionales: Para coordinación de importaciones, solicitud de información técnica, consultas técnicas.

Agentes aduaneros: Coordinar y controlar trámites de nacionalización.

Proveedores locales: Aseguradora, custodia de mercadería.

➤ Facturadora

Área/ Dpto/ Div/: Facturación

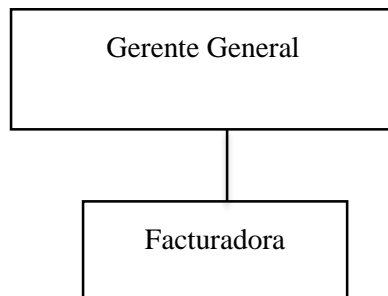
Cargo al que reporta: Gerente General

Cargo a los cuales supervisa: N/A

II. Misión: (definición del cargo):

Coordinar los despachos cumpliendo los procedimientos para que el cliente reciba el producto que ha comprado brindándole un servicio ágil y seguro.

III. Ubicación del cargo



IV. Responsabilidades básicas

- Factura los pedidos que se realizan.
- Controla y coordina despachos para que la mercadería llegue eficiente y eficazmente al cliente.
- Archivar facturas.

V. Relaciones: (contactos)

Relaciones Internas:

- Jefe de Bodega: Coordinación de despachos.
- Ayudantes de Bodega y choferes: Para dar directrices específicas con los clientes, entrega de facturas, guías de remisión, notas de entrega, etc.
- Coord. de Cobranzas: Aprobación de créditos.
- Contabilidad: Entrega de documentos contables, anulación de facturas.
- Gerente General: Aprobación de créditos.
- Representantes de Venta: Coordinación de despachos, recepción de pedidos, brindar información de precios, descuentos, hojas técnicas.
- Gerente de Equipos y Farmacos: Elaboración de contratos de instalación.
- Asist. De Presidencia: Para comunicaciones y requerimientos de presidencia.

Relaciones externas:

- Clientes: Brinda atención, información y factura.
- Transportes de carga: Coordinar entrega de mercadería y seguimiento.

- Proveedores: Entrega de cheques y documentos en ventanilla.

➤ **Ayudante de Bodega**

Área/ Dpto/ Div/: Bodega

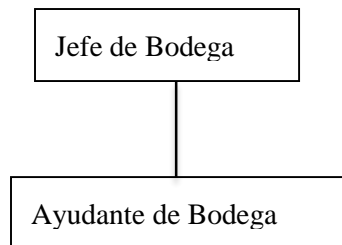
Cargo al que reporta: Jefe de Bodega

Cargo a los cuales supervisa: N/A

II. Misión: (definición del cargo):

Es responsable de recibir, almacenar, limpiar, cuidar y entregar los productos comercializados por la empresa.

III. Ubicación del cargo



IV. Responsabilidades básicas

- Ingreso y salida de mercadería.
- Entrega de mercadería al cliente.
- Ordenar la bodega
- Asear la bodega y mantenerla limpia
- Arreglar productos.
- Por solicitud de la empresa puede requerir que realice instalaciones de equipos automáticos para galpones de pollos.

V. Relaciones: (contactos)

Relaciones Internas:

- Facturadora: para coordinar la entrega de mercadería., Para recibir facturas, guías de remisión a entregar y notas de entrega.
- Choferes: para entregar la mercadería fuera de la ciudad.
- Asist. Adm.: Para solicitar permisos para camiones particulares de transporte dentro de Parque California.
- Contabilidad: Para informar eventualidades del viaje y revisar gastos de viaje.
- Jefe de bodega: Para recibir tareas a realizar.

Relaciones externas:

- Clientes: al hacer la entrega de la mercadería, para retirar cheques de cobranza cuando se requiere.
- Agentes de Aduana: cuando se retira la mercadería del puerto.
- Bancos: para realizar depósitos.

➤ **Jefe de Bodega**

Área/ Dpto/ Div/: Bodega

Cargo al que reporta: Gerente General

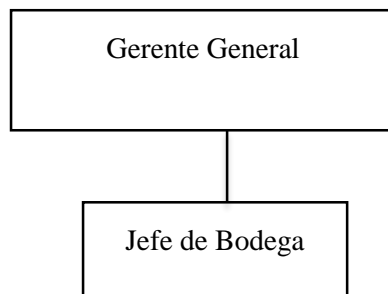
Cargo a los cuales supervisa:

- Ayudantes de Bodega
- Choferes

II. Misión: (definición del cargo):

Administrar la bodega efectivamente, controlando y registrando la entrada y salida de todo lo almacenado en las bodegas de la empresa y cuidando el bienestar de los mismos.

III. Ubicación del cargo



IV. Responsabilidades básicas

- Control del inventario
- Cuidado de la bodega
- Asignar, controlar y supervisar las actividades de los bodegueros y choferes
- Coordinar entrega y recepción de mercadería

V. Relaciones: (contactos)

Relaciones Internas:

- Ayudantes de bodega: para supervisar sus tareas.
- Choferes: Para supervisar sus tareas

- Facturadora: para recibir facturas de pedidos y para la logística de los despachos
- Importaciones: Informar mercadería que llega y se debe reportar lo que está en mal estado.
- Sistemas: para orden de producción, compras locales y coordinación de inventario.
- Contabilidad: para entregar facturas.
- Gerente General: Notifica novedades.
- Talento Humano: Notifica novedades y coordina actividades y permisos.
- Asistente administrativa: Requerimiento y trámites de insumos de bodega.

Relaciones externas:

- Transporte de proveedores: Para recibir mercadería y documentación.
- Inspectores de seguro: Para las importaciones.
- Técnicos de mantenimiento: Para el mantenimiento de la bodega.

➤ **Jefe de Sistemas y Producción**

Área/ Dpto/ Div/: Sistemas

Cargo al que reporta:

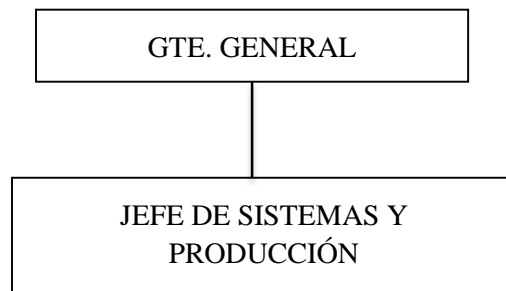
- Gerente General
- Presidente Ejecutivo

Cargo a los cuales supervisa: N/A

II. Misión: (definición del cargo):

Asegurar el correcto y óptimo funcionamiento de todos los equipos informáticos de la compañía en software y hardware y asegurar el inventario de productos que requieren maquila.

III. Ubicación del cargo



IV. Responsabilidades básicas

- Manejar, supervisar y controlar el sistema informático que usa la empresa.
- Controlar mensualmente el inventario de bodega.
- Coordinar la producción local de mercadería y fraccionamiento.

V. Relaciones: (contactos)

Relaciones interpersonales internas:

- Con Presidente ejecutivo y Gerente General reporta sus funciones.
- Con la contadora y su asistente: se relaciona ocasionalmente para cuadrar el módulo de inventario en el sistema administrativo.
- Con el jefe de bodega: se relaciona para supervisar los movimientos de mercadería.
- Con Asistente Administrativa: para la elaboración de etiquetas para los productos fraccionados y premezclas.
- Con el personal en general: para dar soporte en sistemas.

Relaciones interpersonales externas:

- Se relaciona con proveedores de equipos informáticos: internet, página web, equipos de oficina, etc. con el propósito de dar mantenimiento a la empresa con respecto a tecnología.
- Proveedores: Laboratorios.

4.2 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES CLAVES DE LOS CARGOS DE LA CADENA DE VALOR

➤ Coordinador de Importaciones:

a) Costear y coordinar la compra y transporte de importaciones (Semanal)

Alimentar el reporte de costos de importación, revisar facturas concernientes a nacionalización de las importaciones, elaborar liquidación de costos y entregarlo a gerencia para su análisis y aprobación. Además de solicitar y revisar cotizaciones, obtener aprobación de Presidencia Ejecutiva, revisar marco legal, preparar documentación previa a la importación, revisar la documentación emitida por el proveedor del exterior y preparar la documentación para la legalización. El fin es abastecer el inventario en el tiempo oportuno.

b) Realizar seguimiento de importaciones (Diario)

Alimentar el reporte de importaciones, establecer prioridades, mantener contacto vía e-mail y llamadas telefónicas, Enviar aviso de llegada de la mercadería a la compañía de seguros y coordinar la salida de cargas del puerto. Cuando la mercadería va a salir del puerto debe encargarse de enviar carros que escolten la mercadería y realizar llamadas periódicas con el transporte para reportar el estado actual de la mercadería con la finalidad de asegurar que esta llegue completa y en buen estado a las bodegas, esta es una tarea de frecuencia semanal.

➤ **Facturación:**

a) Facturar pedidos de clientes (Diario)

1. Tanto al cliente como al vendedor que representa a sus clientes, se le apunta los pedidos que solicitan en la Nota de Pedido y se receipta y archiva el pedido enviado por correo electrónico del vendedor, luego se comprueba la existencia del producto en el inventario. Esto se realiza para evitar cometer errores.
2. Consultar la solicitud del cliente con el responsable de crédito y cobranzas para que se analice el estado de cuenta del cliente solicitante.
3. Seleccionar y ordenar los pedidos aprobados para su facturación de acuerdo a la urgencia de entrega.
4. Elaborar la factura en la factura autorizada de Empresa X y elaborar guía de remisión.

b) Coordinar los despachos (Diario)

Es una función diaria. Se elabora la factura y se entrega a bodega, para que puedan despachar el pedido. Al tiempo se debe coordinar la ruta de entrega con el jefe de bodega y los choferes. Se debe certificar que el producto ha llegado al cliente satisfactoriamente, cubriendo cualquier eventualidad. Si no es posible que el producto llegue al cliente por problemas de fuerza mayor, se debe comunicar al vendedor y al cliente para buscar una opción alterna.

➤ **Jefe de Bodega:**

a) Despachar mercadería de la Empresa X (Diario)

La tarea empieza al recibir las factura y las notas de entrega, se la revisa y se la firma; se entrega las Notas de Entrega al bodeguero encargado en esa semana del despacho para que coordine los despachos, una vez que la mercadería ya este preparada el Jefe de bodega verificará al momento de embarcar al transporte que lo preparado este de acuerdo a

las notas de entrega. Con cada salida de mercadería se debe dar de baja el registro del kardex haciendo uso de las notas de entrega como referencia.

b) Recibir mercadería en la bodega

a. Proveedores locales (eventual)

En la recepción del producto se verifica que el empaque este en buen estado, si este no llego en buen estado se comunicara a la persona encargada de las órdenes de producción para su respectivo reclamo. Después de esto se realiza el documento de ingreso respectivo, el jefe de bodega procederá a registrarlo en el kárdex. Al finalizar, se entregan el Ingreso y la Factura firmada por el jefe de bodega, al departamento de Contabilidad.

b. Proveedores extranjeros (eventual)

Se debe supervisar la estibación de la mercadería y verificar que el producto este en buen estado: el peso real igual al especificado en el saco como Peso Bruto, que tenga las especificaciones del certificado (color, consistencia, grosor del grano) esto se lo realiza abriendo el saco y en algunos casos tamizando el producto y que el Lote este de acuerdo a lo especificado en la lista de empaque. Si se presenta alguna anormalidad se comunicara a importaciones para su respectivo reclamo. Después de esto se realiza el documento respectivo, el mismo que es enviado a importaciones. El jefe de bodega procederá a registrarlo al kardex. Los documentos entregados al departamento de importaciones son el Ingreso y el Informe de inspección ambos firmados por el jefe de bodega y el inspector de la aseguradora y la Guía de transporte.

c) Garantizar el control del inventario a través de controles físicos y documentales de los productos en bodega (Diario)

Diariamente de debe cotejar la información del sistema con las notas de entrega, ingresos, devoluciones, ordenes de producción; revisando que el número ítems está de acuerdo a lo registrado en el kardex. Semanalmente se deben contar los productos uno a uno junto con una persona que ayuda a verificar que el conteo esté bien realizado. Este conteo debe coincidir con las cifras indicadas en el kardex. Con esto se elabora un informe que es comunicado al Presidente Ejecutivo y a los gerentes de líneas comerciales para que puedan disponer de la mercadería para la venta, además de informar cualquier novedad, por ejemplo; productos que están cerca de caducar. Mensualmente el reporte de inventario debe ser entregado a Sistemas y se pasa un reporte vía e-mail a la coordinadora de ventas de las consignaciones pendientes por facturar.

d) Estructurar el esquema de trabajo y supervisar al personal de bodega (Diario)

Semanalmente se debe revisar las capacidades de cada ayudante de bodega y de este modo estructurar un esquema de trabajo rotativo y flexible donde en lo posible todos realicen todas las tareas de manera que pueda haber un trabajo tanto equitativo como organizado. Supervisar que estas tareas se cumplan correctamente. Entre estas están: limpieza de bodega, ordenar la mercadería, despacho de mercadería, ingreso de mercadería, mantenimiento y reparación de los productos, fraccionamiento de productos y manejo de montacargas.

Debe reportar toda eventualidad en el trabajo diario con respecto al área de bodega, liderar actividades, velar por el bienestar del equipo y asegurar el cumplimiento de objetivos. Debe también resolver conflictos y solucionar problemas de su área. La finalidad es que el jefe de bodega esté al tanto del trabajo realizado y pueda garantizar la calidad del trabajo a través de un equipo consolidado en bodega con una dirección visible que responda por el trabajo en equipo.

➤ **Bodegueros:**

a) Despachar la mercadería (Diario)

La persona encargada del despacho debe coordinar para realizar el respectivo despacho, revisando que los productos estén limpios, con el número de lote adecuado, con las etiquetas correctas y los recipientes en buen estado. Luego se revisa que el pedido esté igual que lo anotado en la nota de entrega, anotándole el lote y firmando el documento como responsable del despacho y luego se sube la mercadería al camión asegurando que esté protegida. Para que el cliente reciba los productos en perfecto estado.

b) Transporte de mercadería

El ayudante de bodega cuando se le solicite, deberá manejar uno de los furgones de la compañía para realizar despachos a los clientes dentro y fuera de la ciudad. Deberá desplegar un trato amable y al entregar la mercadería se debe pedir la firma de la persona que recibe. Esta persona firmará las copias de Facturas y Guías de Remisión. Para entregar mercadería en cooperativa y avión se realiza los mismos pasos anteriores con la diferencia que ellos tienen la obligación de entregar una guía o factura de movilización de la mercadería. Esta guía o factura debe llenarse de acuerdo a los datos específicos de nuestras guías de transporte. Debe entregar las copias de la factura y de la guía de remisión a Facturación. La finalidad es facilitar el movimiento de los productos con un respaldo en

documentación para el control de la entrada y salida de mercadería. Cuando se reciben cheques de los clientes se debe llenar un Recibo de Caja.

➤ **Jefe de Producción y Sistemas:**

a) Controlar mensualmente el inventario

Se debe llevar un conteo físico de los productos existentes en las tres bodegas. Luego se debe correlacionar con el inventario contable. La finalidad es descubrir y corregir errores para luego elaborar un informe de inventario correcto y novedades de inventario físico mensual: faltantes, sobrantes, vencimientos, productos caducados, etc., que será enviado al Presidente Ejecutivo como parte del análisis en la toma de decisiones gerenciales. También se enviará una copia a la Contadora, al Gerente Administrativo financiero, al jefe de bodega con la firma del Presidente Ejecutivo. Esta función se realiza mensualmente.

b) Supervisión y mantenimiento del sistema administrativo

Localizar errores en el sistema y resolverlos para que los demás departamentos administrativos puedan realizar correctamente sus funciones.

Además que debe dar soporte en el sistema para que cada área pueda generar las estadísticas correspondientes a su departamento.

Particularmente a Gerencia y Presidencia deben presentarse las estadísticas de ventas. A estas se adjunta también informes de correcciones, estadísticas de rentabilidad, cuentas por pagar de la empresa.

Las estadísticas de ventas se envían por mail a los vendedores para su conocimiento sobre las ventas realizadas.

También se obtiene del sistema la información de las comisiones correspondientes al Presidente Ejecutivo, Gerente general, Gerente de Fármacos y Gerente de Aditivos. Esta información debe ser enviada a modo de reportes a la contadora para elaborar los cheques correspondientes.

c) Garantizar el abastecimiento de productos realizados con laboratorios y maquiladores locales.

a. Fraccionar productos

Se hace la orden de producción bajo solicitud del Presidente Ejecutivo con laboratorios; y se lleva el control del fraccionamiento. La finalidad es satisfacer las necesidades del cliente con respecto al tamaño del producto. Esta tarea tiene una frecuencia mensual aproximadamente

b. Elaborar núcleos

Se recibe la solicitud de elaboración bajo pedido con crédito aprobado, se verifica la existencia de la materia prima en la bodega y una vez confirmado se coordina el envío de la materia prima a la empresa que lo elabora. Se imprime la etiqueta. Finalmente se hace seguimiento hasta que los núcleos llegan a bodega. Esta tarea es eventual, con una frecuencia mensual aproximadamente.

c. Elaborar premezclas

Se hace una orden de producción bajo solicitud del Presidente ejecutivo, se envían las etiquetas, las fundas y la materia prima a la empresa que lo realiza y se hace el seguimiento oportuno hasta que la mercadería llega a bodega. La finalidad es brindar un mejor servicio al cliente ofreciéndole un producto que contenga los demás para facilitar su administración. Esta función es eventual.

4.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE CARGOS CLAVES Y FUNCIONES CRÍTICAS

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño de estos cargos se usarán dos herramientas:

- Formato de evaluación de desempeño.
- Cumplimiento de indicadores clave.

Formato de Evaluación de desempeño:

El formato de Evaluación de desempeño (**Anexo**) de la Empresa X buscará establecer una valoración numérica de 7 características relevantes en todo trabajo. Cada característica tendrá una valoración numérica que al ser sumadas deberá arrojar el resultado final de la evaluación. Dichas características serán evaluadas por su jefe directo periódicamente. Con esto se busca identificar aspectos del trabajo menos perceptibles por los indicadores clave que serán asignados al cargo, pues estos tienen más funciones que, si bien no son las más críticas, tienen importancia y requieren ser cumplidas a cabalidad. Además el formato de Evaluación de Desempeño considera también características que guardan relación con la actitud del colaborador a la tarea, al equipo y la empresa en general. Las características a ser evaluadas serán:

1. Cantidad de trabajo: Productividad individual. Habilidad para dar resultados tanto en trabajos que se le encomiendan, como los que inicia por sí mismo. Desarrollo bajo presión.

2. Calidad de trabajo: Evalúa la exactitud, frecuencia de errores, presentación, orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado.
3. Conocimientos: Familiaridad con todos los aspectos y detalles del trabajo. Método y sentido del costo. Interés del puesto en base a su capacidad.
4. Responsabilidad: Habilidad para trabajar con cuidado dentro de normas establecidas, su confiabilidad, puntualidad, disciplina, hábitos de trabajo.
5. Trabajo en equipo/Actitud: Habilidad para trabajar en armonía con los clientes internos y externos en beneficio de la eficiencia de la Empresa, su actitud de trabajo en equipo y la manera cómo responde a las órdenes.
6. Comunicación: La habilidad para comunicar eficazmente, tanto horizontalmente como verticalmente, la información que necesitan los demás cargos para aprovechar las oportunidades y prevenir los errores.
7. Respeto y Calidad Humana: Respeto por los valores y dignidad de cada persona en la compañía. Actuar con la consciencia de que nuestros actos tienen consecuencias en nosotros y en los que nos rodean. Cuidar con esmero los vínculos sociales con el resto de las personas.

Cumplimiento de indicadores clave:

Al ser identificados los cargos claves dentro de la cadena de valor y sus funciones más importantes, elaboramos para cada función un indicador clave que guarda relación con los objetivos estratégicos fijados en la estrategia.

4.4 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CADA CARGO CON SUS INDICADORES PARTICULARES.

Departamento Administrativo

Tabla 4.1 – Objetivos Estratégicos Departamento Administrativo

OBJETIVOS	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplir con la entrega de informes mensuales	Tiempo de entrega de estados financieros	<10 días	mensual	Contador general
Ingresar en el sistema todos los documentos originados	Reporte generado del sistema	100%	diario	Asistente contable
Disminuir el % de cartera vencida	Tabla de cartera recuperada	30 días	mensual	Coordinador de crédito y cobranzas
Aumentar el número de clientes.	<u>Solicitudes de crédito aprobadas</u> Solicitudes de crédito recibidas x 100	100%	semanal	
Aprovisionar a tiempo los requerimientos de compras de mercadería	<u>No. importaciones finalizadas</u> Total de compras al solicitadas al extranjero x 100	100%	mensual	Coordinador de importaciones
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	<u>Total de pedidos entregados al cliente</u> Total de pedidos generados x 100	100%	semanal	Facturadora
Controlar los errores que se presentan en las diferentes áreas	<u>No. Quejas atendidas</u> No. Quejas reportadas x 100	100%	mensual	Jefe de sistemas
Cumplir con los pagos programados	<u>Pagos realizados</u> Pagos programados x 100	100%	mensual	Mensajero
Cumplir con requerimientos de compra solicitados	<u># Compras realizadas</u> # Compras solicitadas x 100	100%	mensual	Asistente Administrativa
Ingresar en el sistema todos los documentos originados	Reporte generado del sistema	100%	diario	Auxiliar Contable
Cumplimiento de funciones	Evaluación de desempeño	100%	Semestral	Asistente de Presidencia

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Departamento de almacenamiento y logística

Tabla 4.2 – Objetivos Estratégicos Departamento de Almacenamiento

OBJETIVOS	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	<u>Despachos realizados a tiempo</u> Ventas generadas x 100	100%	diario	Jefe de bodega
Exactitud del inventario	<u>Inventario</u> Valor total de inventarios x 100	100%	mensual	
Cumplir con el plan de mantenimiento	<u># de mantenimientos ejecutados</u> # de mantenimientos planeados x 100	100%	Anual	Chofer
Retirar cobros	<u># Cobros realizados</u> # Cobros asignados x 100	100%	Diario	
Instalar satisfactoriamente las instalaciones de equipos automáticos contratados por el cliente	<u># de instalaciones realizadas sin inconvenientes</u> # de instalaciones contratadas x 100	100%	trimestral	Jefe de Instalación
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	<u>No. de despachos cumplidos</u> No. total de despachos requeridos x 100	100%	mensual	Ayudante de Bodega
Cumplir con tareas de limpieza	Check list de limpieza	100%	Semanal	

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Departamento de Talento Humano

Tabla 4.3 – Objetivos Estratégicos Departamento de Talento Humano

OBJETIVOS	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Cumplir con requerimientos de personal	Fecha de contratación - Fecha de requerimiento x1	Max 15 días	Anual	Coordinador Talento Humano
Capacitar a todo el personal por lo menos una vez	<u>(# empleados capacitados)</u> x 100 (# empleados)	98%	Anual	

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

4.5 ELABORACIÓN DE MODELO DE REMUNERACIÓN VARIABLE BASADOS EN OBJETIVOS GLOBALES, DEPARTAMENTALES E INDIVIDUALES

Para poder elaborar un modelo de remuneración variable, primero se deben establecer políticas a las cuales la Empresa X se pueda remitir, previa a su ejecución y las cuales permitan gestionar correctamente su funcionamiento. Hay tres políticas fundamentales que deben determinarse:

a.- Para la remuneración variable se pagará el 10% del sueldo fijo: o lo que la Empresa X decida. Se debe considerar que al inicio deberá ser bajo, para no afectar mucho el presupuesto de salarios del año de inicio. Bajo ningún concepto se puede convertir en sueldo variable lo que hoy en día es sueldo fijo pues atentaría con las normas que rigen la remuneración laboral en el país. Aunque, año a año los incrementos graduales regulares de sueldo se podrán hacer sobre la parte variable y de este modo aumentar poco a poco el porcentaje de sueldo variable de un empleado.

Para fines explicativos, con el porcentaje inicial de variable, hemos calculado un aproximado de cuánto sería el incremento de sueldos para el año próximo, haciendo tres salvaciones al mismo: primero, se excluye del presente informe el equipo comercial, cuyos sueldos están normados por otro tipo de cálculo; segundo, se toma como referencia el sueldo básico fijado por el estado para el año 2015, que no ha de ser el mismo que se fije para el 2016; tercero, que aplicaría ese valor como valor real, si todos llegaran siempre al 100% de cumplimiento. Sin embargo, este último sirve para que pueda presupuestarse.

Tabla 4.4 – Modelo de Remuneración Variable

CARGO	No.	SUELDO FIJO	VARIABLE	TOTAL
Contador general	1	\$ 1.150,00	\$ 115,00	\$ 115,00
Asistente contable	1	\$ 700,00	\$ 70,00	\$ 70,00
Coordinador de crédito y cobranzas	1	\$ 1.550,00	\$ 155,00	\$ 155,00
Coordinador de importaciones	1	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Facturadora	2	\$ 550,00	\$ 55,00	\$ 110,00
Jefe de sistemas	1	\$ 1.550,00	\$ 155,00	\$ 155,00
Mensajero	1	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Asistente Administrativa	1	\$ 817,00	\$ 81,70	\$ 81,70
Auxiliar Contable	1	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Asistente de Presidencia	1	\$ 800,00	\$ 80,00	\$ 80,00
Jefe de bodega	1	\$ 950,00	\$ 95,00	\$ 95,00
Chofer	3	\$ 500,00	\$ 50,00	\$ 150,00
Jefe de Instalación	1	\$ 2.000,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Ayudante de Bodega	6	\$ 440,00	\$ 44,00	\$ 264,00
Coordinador Talento Humano	1	\$ 1.500,00	\$ 150,00	\$ 150,00

máximo incremento mensual	\$ 2.919,65
máximo incremento anual	\$ 35.035,79

INCREMENTOS	
total variables cantidad bruta	\$ 22.508,40
inc. De aportación patronal al IESS x variables	\$ 2.509,69
inc. Del décimo tercer sueldo	\$ 1.875,70
inc. Del décimo cuarto sueldo	\$ 8.142,00

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

b.- El periodo de Pago es trimestral acumulando el sueldo de los 3 meses: Esto se realiza trimestralmente de modo que la empresa no tenga dificultades en obtener los resultados de los indicadores de modo oportuno al final del periodo. Si hay que considerar las variables mes a mes, podría ralentizar la ejecución de las demás tareas del área encargada. Además hay indicadores que requieren que se revisen tareas hasta después de fin de mes.

c.- Sólo se pagará la variable específica a partir de un 65% de cumplimiento, de lo contrario no se pagará: Hay indicadores que guardan relación con mejoramiento e indicadores que tienen que ver con promedios aceptables de funcionamiento. El sueldo variable busca ser un incentivo a que el desempeño del colaborador sobresalga. Sin embargo ya posee un sueldo fijo que recibe sea que obtenga o no resultados. Por lo tanto

sugerimos que haya un mínimo de cumplimiento de los indicadores para proceder con el pago de su respectiva variable.

Luego del establecimiento de las políticas y la determinación de los indicadores por cargo, por departamento y los indicadores estratégicos corporativos. Se deben asignar los indicadores a los empleados, (como se ha realizado en el apartado anterior) y luego asignarle un peso a cada indicador. Este peso deberá estar fundamentado en la relevancia del objetivo a lograr.

Proponemos un ejemplo para ilustrar su ejecución:

El modelo de remuneración variable tiene tres clasificaciones: Indicadores individuales, Indicadores Departamentales e Indicadores Globales.

Indicadores Individuales: Son establecidos en las descripciones de cargo de cada empleado y miden 2 o 3 de las funciones principales que deberán estar relacionadas con los objetivos estratégicos de la compañía. El resultado estará atado a un valor monetario.

Ejemplo:

Cargo: Facturadora

Indicador Ind. 1:

(Cant. de facturas sin errores en el mes / Cant. de Facturas Elaboradas en el mes) * 100

160/200 = 80%

Indicador Ind. 2:

(Total de pedidos entregados al cliente / total de pedidos generados) * 100

Posterior de elegir los indicadores se les asignará un peso. Por ejemplo:

Indicador 1: 30%

Indicador 2: 70%

Entonces, si la facturadora en un mes dado calificó 80% en el primer indicador y 75% en el segundo indicador, al momento de ponderar el valor,

Indicador 1 con peso 30% y un resultado de 80%: $0,8*30=24\%$

Indicador 2 con peso 70%: y un resultado de 75%: $0,75*70=52,5\%$

Sumando los dos indicadores ponderados obtendremos un cumplimiento total de indicadores individuales de 76,5%.

Indicadores Departamentales: Los indicadores departamentales son elaborados a partir de las acciones y metas de los cuadros de mando estratégicos, se asignan a los departamentos que guarden relación con el mismo. Algunos departamentos podrán tener

más indicadores de control que otros, dependiendo de la relación de su gestión con los objetivos estratégicos.

Usando el ejemplo de la Facturadora podríamos determinar que tiene 3 indicadores y los resultados son:

Indicador 1 con peso 50%: 100%

Indicador 2 con peso 30%: 75%

Indicador 3 con peso 20%: 85%

Su valor cumplimiento ponderado sería:

Indicador 1: 50%

Indicador 2: 22,5%

Indicador 3: 17%

Total variable departamental: 89,5%

El valor de 89,5% es el puntaje que todos los miembros del departamento obtendrán por este indicador.

Indicadores Globales: Los indicadores globales se obtienen de los indicadores de los objetivos estratégicos, además del porcentaje de cumplimiento de ventas para el mes.

En el ejemplo de la facturadora. Los resultados de la compañía fueron:

Indicador 1 con peso 75%: 90%

Indicador 2 con peso 25%: 100%

El valor de cumplimiento ponderado sería:

Indicador 1: 67,5%

Indicador 2: 25%

Total variable global: 92,5%

Finalmente se hace un promedio entre la variable individual, la departamental y la global: $(I.I. + I.D. + I.G.) / 3$. **En este caso el resultado es 87%.**

Dado que la política de remuneración variable establece que para la remuneración variable se pagará el 25% del sueldo fijo.

En el caso de la facturadora, si su sueldo fijo es \$500,00 USD. El 100% de la remuneración variable es \$50,00 USD por ende, este mes a la Facturadora le corresponde recibir una variable de \$43,50 USD.

Los indicadores serán controlados por los cuadros de mando que recibirá cada jefe departamental para llevar el control de su gestión considerando las actividades e iniciativas concretas a realizar, los tiempos a cumplir y los resultados a obtener.

Gerencia General tendrá sus propios cuadros de mando para velar la gestión de cada departamento y al final de cada mes aprobará los resultados obtenidos por los colaboradores. Al cabo de tres meses se remunerará el valor acumulado de las variables. El departamento de contabilidad deberá hacer las provisiones necesarias para poder cumplir con la remuneración variable cada trimestre.

Para regirse a un mismo parámetro y una gestión uniforme del sistema de remuneración variable deberá haber un procedimiento con el cual se pueda capacitar a los nuevos empleados en sus variables, del mismo modo también servirá para capacitar a los jefes de área en cómo deberán controlar a su equipo de trabajo. Consideramos que a futuro los indicadores variarán a medida que los objetivos se vayan cumpliendo y la Empresa X. Establezca nuevas metas para su organización y sus empleados.

El procedimiento que proponemos es el que está contenido en el capítulo 5 y será el POE que la Empresa X aplicará para su control.

CAPITULO V: PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE

5.1 OBJETIVO

El Objetivo del presente Procedimiento Operativo Estándar es poder establecer las remuneraciones mensuales y/o trimestrales de los colaboradores basados en el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos individuales, departamentales y globales de la Empresa X.

5.2 ALCANCE

El presente procedimiento será aplicable para todos los cargos de la Empresa X a partir de la Jerarquía inmediata inferior al Gerente General.

5.3 DEFINICIONES

N/A

5.4 RESPONSABILIDADES

Jefe de Talento Humano: Es responsable de acopiar los resultados de los indicadores individuales, departamentales y globales para ser aplicados en el rol de pagos mensuales de cada trabajador.

Jefes departamentales y Gerentes: Son responsables de entregar al Jefe de Recursos Humanos los resultados de cumplimiento de los indicadores para cada uno de sus subordinados y comunicar las observaciones de los resultados a su equipo; qué se debe mejorar y donde fortalecer la gestión.

Gerente General: Aprobar los resultados de los indicadores departamentales y globales para que el Jefe de Recursos Humanos pueda agregarlos a las remuneraciones en los roles.

Contabilidad: Entregar a tiempo la información de los estados financieros y los resultados de las ventas para poder pagar la variable global.

5.5 PROCEDIMIENTO

Se deberán establecer las siguientes políticas para el pago de las remuneraciones variables:

- a.- Para la remuneración variable se pagará el 10% del sueldo fijo.
- b.- El periodo de Pago es trimestral acumulando el sueldo de los 3 meses.

c.- Sólo se pagará la variable específica a partir de un 65% de cumplimiento, de lo contrario no se pagará

El modelo de remuneración variable tiene tres clasificaciones: Indicadores individuales, Indicadores Departamentales e Indicadores Globales.

Indicadores Individuales: Son establecidos en las descripciones de cargo de cada empleado y miden 2 o 3 de las funciones principales que deberán estar relacionadas con los objetivos estratégicos de la compañía. El resultado estará atado a un valor monetario.

Ejemplo:

Cargo: Facturadora

Indicador Ind. 1:

(Cant. De facturas sin errores en el mes / Cant. de Facturas Elaboradas en el mes) * 100

160/200 = 80%

Indicador Ind. 2:

(Total de pedidos entregados al cliente / total de pedidos generados) * 100

Posterior de elegir los indicadores se les asignará un peso. Por ejemplo:

Indicador 1: 30%

Indicador 2: 70%

Entonces, si la facturadora en un mes dado calificó 80% en el primer indicador y 75% en el segundo indicador, al momento de ponderar el valor,

Indicador 1 con peso 30% y un resultado de 80%: $0,8*30=24\%$

Indicador 2 con peso 70%: y un resultado de 75%: $0,75*70=52,5\%$

Sumando los dos indicadores ponderados obtendremos un **cumplimiento total de indicadores individuales de 76,5%.**

Indicadores Departamentales: Los indicadores departamentales son elaborados a partir de las acciones y metas de los cuadros de mando estratégicos, se asignan a los departamentos que guarden relación con el mismo. Algunos departamentos podrán tener más indicadores de control que otros, dependiendo de la relación de su gestión con los objetivos estratégicos.

Usando el ejemplo de la Facturadora podríamos determinar que tiene 3 indicadores y los resultados son:

Indicador 1 con peso 50%: 100%

Indicador 2 con peso 30%: 75%

Indicador 3 con peso 20%: 85%

Su valor cumplimiento ponderado sería:

Indicador 1: 50%

Indicador 2: 22,5%

Indicador 3: 17%

Total variable departamental: 89,5%

El valor de 89,5% es el puntaje que todos los miembros del departamento obtendrán por este indicador.

Indicadores Globales: Los indicadores globales se obtienen de los indicadores de los objetivos estratégicos, además del porcentaje de cumplimiento de ventas para el mes.

En el ejemplo de la facturadora. Los resultados de la compañía fueron:

Indicador 1 con peso 75%: 90%

Indicador 2 con peso 25%: 100%

El valor de cumplimiento ponderado sería:

Indicador 1: 67,5%

Indicador 2: 25%

Total variable global: 92,5%

Finalmente se hace un promedio entre la variable individual, la departamental y la global: $(I.I. + I.D. + I.G.) / 3$. **En este caso el resultado es 87%.**

Dado que la política de remuneración variable establece que para la remuneración variable se pagará el 25% del sueldo fijo.

En el caso de la facturadora, si su sueldo fijo es \$500,00 USD. El 100% de la remuneración variable es \$50,00 USD por ende, este mes a la Facturadora le corresponde recibir una variable de \$43, 50 USD.

Los indicadores serán controlados por los cuadros de mando que recibirá cada jefe departamental para llevar el control de su gestión considerando las actividades e iniciativas concretas a realizar, los tiempos a cumplir y los resultados a obtener.

Gerencia General tendrá sus propios cuadros de mando para velar la gestión de cada departamento y al final de cada mes aprobará los resultados obtenidos por los colaboradores. Al cabo de tres meses se remunerará el valor acumulado de las variables. El departamento de contabilidad deberá hacer las provisiones necesarias para poder cumplir con la remuneración variable cada trimestre.

5.6 ANEXOS

Tabla 5.1 – Control de Indicadores por Departamento

Control de Indicadores por departamento				Fecha:		
				Responsable:		
DEPARTAMENTO CONTABLE	INDICADOR ESCOGIDO	PESO	CUMPLIMIENTO REAL	CUMPLIMIENTO PONDERADO	Peso Por cumplimiento	
CORPORATIVOS o ESTRATEGICO	1.-	40%	80%	32,00%	90%	
	2.-	30%	100%	30%		
	3.-	30%	93%	28%		
DEPARTAMENTALES	1.-	60%	70%	42%	84%	
	2.-	20%	110%	22%		
	3.-	20%	98%	20%		
INDIVIDUALES	Gerente Comercial	IND. 1	50%	100%	50%	93%
		IND. 2	50%	85%	43%	
	Jefe SSCC	IND. 1	50%	95%	48%	48%
		IND. 2	50%	60%	0%	
	Jefe Mercadeo	IND. 1	50%	100%	50%	100%
		IND. 2	50%	100%	50%	

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

Tabla 5.2 – Control de Nómina

Departamento Comercial						MONTO A PAGAR		
	SUELDO	Ind. Corp.	Ind. Depart.	Ind. Indiv.	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO
Gerente COMERCIAL	1500	90%	84%	93%	89%	286		
JEFE SSCC	850	90%	84%	48%	74%	125		
JEFE MERCADEO	800	90%	84%	100%	91%	109		

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

5.7 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Ilustración 5.1 – Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	2015					2016
	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.	ene.
Presentación del proyecto.	■					
Aprobación de la mesa directiva	■					
Presentación general a los empleados	■					
Reunión con Jefes de área		■				
Reunión conjunta con Jefes de área y sus respectivos equipos		■				
Pruebas piloto			■	■	■	
Revisión de los indicadores para el nuevo año					■	
Comunicación de nuevos indicadores					■	
Inicio formal del sistema						■

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

5.8 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

El cuadro de mando integral es una herramienta de control que le pertenece a la línea directiva y a través de la cual podrá medir la gestión de los departamentos y, en última instancia el desempeño de la organización en su totalidad.

1.- Fidelización de los clientes a través de una gestión basada en la calidad

Tabla 5.3 – Cuadro de Mando Integral # 1

Perspectivas	Mapa estratégico	Indicador		Iniciativas	Meta
Perspectiva financiera	Mejorar el valor de los clientes	$\frac{(\text{Ingresos promedio por cliente año})_t}{(\text{Ingresos promedio por cliente})_{t-1}}$	x 100	Brindar mayor crédito al cliente Incrementar visitas a clientes	> 5%
	Mejorar la rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	x 100	Impulsar productos de mayor margen Disminuir gastos	5% Anual
Perspectiva del cliente	Brindar productos que garanticen alta calidad	Calificación de ISO		Implementar certificación ISO	100%
	Mejorar la calidad del servicio	% Frecuencia de compras / % frecuencia de compras del año anterior		Realizar encuesta de satisfacción del cliente	incremento anual del 10%
	Personalizar la relación con el cliente	$\frac{((\# \text{ de clientes priorizados})_{t-1})_t}{(\# \text{ de clientes priorizados})_{t-1}}$	x 100	Realizar visita a clientes	97%
Perspectiva de los procesos	Seguir las buenas prácticas de almacenamiento	Desviaciones al procedimiento		Realizar auditorías internas periódicas	< 3 mensual
	Reducir los errores en las entregas de productos	$\frac{\text{No. errores en entrega de productos}}{\text{Total de entregas}}$	x 100	Implementar revisión al despacho elaborado	1%
Perspectiva Talento Humano	Formación en BPA	Realizar capacitación al personal en BPA		Asignar recursos para realizar curso externo	100%
Capital organizacional	Sistema de Remuneración basado en objetivos claves	Presentación del proyecto		Elaborar políticas de remuneración en base a indicadores estratégicos	ago-15
TIC's	Sistema Informático de nómina para control de objetivos	Presentación del software		Realizar reuniones entre departamento de Sistemas y Recursos Humanos	6 meses

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

2.- Mejora en la calidad de los procesos

Tabla 5.4 – Cuadro de Mando Integral # 2

Perspectivas	Mapa estratégico	Indicador		Iniciativas	Meta
Perspectiva financiera	Reducir costos de inventario	<u>Ventas acumuladas</u> Inventario promedio	x 100	Revisar presupuesto mensual de ventas	11 millones USD anual
	Maximizar márgenes de utilidad	<u>Utilidad neta</u> Ventas totales	x 100	Identificar modos de agregar valor a los	5% Anual
Perspectiva del cliente	Mejorar la calidad de los productos vendidos	Productos devueltos / Productos vendidos	x 100	Análisis físicos y organolépticos a lotes de cada producto por muestreo anual.	< 1 producto devuelto
	Mejorar tiempos de respuesta a los clientes	<u>Día de entrega del producto</u> Día de recepción de solicitud	x 1	Mejorar logística de entrega de productos	<= 1 día
Perspectiva de los procesos	Mejorar el proceso de almacenamiento y logística	<u>% de incremento en capacidad de bodega</u> metro cuadrado de bodegas		Reorganizar distribución de almacenamiento	30% de incremento
	Implementar el sistema de gestión de calidad	Obtener certificado ISO		- Establecer procedimientos - Capacitar al personal/auditores internos	ene-16
Capital organizacional	Elaborar plan de incentivos al personal	Presentación del proyecto		Elaborar políticas de remuneración en base a indicadores estratégicos	ago-15
TIC's	Invertir en software y/o equipos para mejorar procesos	Presentación del software		Elaborar software	6 meses

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

3.- Incrementar la rentabilidad por medio de la optimización de los recursos.

Tabla 5.5 – Cuadro de Mando Integral # 3

Perspectivas	Mapa estratégico	Indicador		Iniciativas	Meta
Perspectiva financiera	Incremento del retorno sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión}}$	x 100	Incrementar la productividad Disminución de gastos	Incremento del 5% anual
	Mejorar estructura de costos	Ahorro anual (\$)		Mejorar asignación de recursos	Reducir \$10000 mensuales
Perspectiva del cliente	Ofrecer facilidades en la entrega de productos	# de propuestas aprobadas por gerencia / # de propuestas presentadas	x 100	Plantear nuevas alternativas de despacho	3 por mes
	Elevar la rentabilidad por cliente	$\frac{\text{ventas totales x cliente}}{(\text{costo de venta x cliente})+(\text{costo operativo promedio x cliente})}$	x 100	Mayor desarrollo a clientes de bajo consumo.	Incremento del 8% del promedio de
Perspectiva de los procesos	Identificación de cuellos de botella	# de propuestas aprobadas por gerencia / # de propuestas presentadas	x 100	Elaborar análisis de tiempos y recursos por proceso	< 1 hora x despacho
	Desarrollar una gestión por procesos ordenada	Elaborar un manual de políticas y procedimientos		Establecer procedimientos	Entrega de manual en octubre
Capital organizacional	Sistema de Remuneración basado en objetivos claves	Presentación del proyecto		Elaborar políticas de remuneración en base a indicadores estratégicos	ago-15
	Mejora del clima laboral para incrementar desempeño	Encuesta de clima laboral		Realizar seminario para desarrollar una cultura de trabajo en equipo	6 meses

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

4.- Incrementar la cartera de clientes

Tabla 5.6 – Cuadro de Mando Integral #4

Perspectivas	Mapa estratégico	Indicador		Iniciativas	Meta
Perspectiva financiera	Ampliar oportunidades de negocio	Proyectos implementados/Proyectos presentados		Desarrollar nuevos proyectos	Mín. 1 anual
	Incrementar crédito a clientes	<u>Nuevos clientes con crédito</u>	x 1	Revisar historial de clientes	10% de incremento
		Total clientes		Aumentar relación con cliente	
		<u>Cuentas por cobrar</u>	x t (días)	Facilitar gestión de carta bancaria.	< 35 días
		Ventas netas a crédito		Capacitar en finanzas al cliente	
Perspectiva del cliente	Brindar nuevos productos	Propuestas con análisis de factibilidad aprobadas por gerencia		Investigación de mercado y proyectos de factibilidad para nuevos productos	2 productos nuevos por año
	Mejorar relación con clientes/fidelización	$\frac{((\# \text{ de clientes priorizados})_{t-1})_t}{(\# \text{ de clientes priorizados})_{t-1}}$	x 100	Incremento de visitas Promociones a clientes estrellas	Anual
Perspectiva de los procesos	Desarrollo de nuevos productos que cubran las necesidades del mercado	Nuevos productos presentados en el mercado		Realizar estudio de mercado	Llegar al 95% del reconocimiento del mercado
	Buscar nuevos nichos de mercado	% Reconocimiento de nuevos nichos de mercado			
Perspectiva Talento Humano	Orientar cultura al cliente	Encuesta de atención al cliente		Capacitar en atención al cliente	98%
TIC's	Mejorar base de datos de clientes	Base de datos actualizada		Actualizar la información de los clientes	jul-15

Elaborado por: Carlos Zambrano y Lissette Bohórquez

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

La empresa X posee solidez en el mercado y capacidad para seguir creciendo, para lo cual necesita que su personal se sienta comprometido con la estrategia de la empresa, por esta razón la elaboración de este proyecto.

El sistema de remuneración variable basado en indicadores estratégicos cumple con la información necesaria para poder implementarse cumpliendo con una investigación interna y externa de la compañía, intereses y necesidades del mercado. Existen muchas formas de abarcar las necesidades del cliente y de aprovechamiento de las oportunidades que la Empresa X puede identificar. Sin embargo, la herramienta de Remuneración Variable, que parte de una visión estratégica del talento humano de la compañía como motor fundamental y agente dinámico; le permitirá contar con el apoyo e interés de las personas en la organización a la consecución de dichos objetivos. Permitirá también el incremento de productividad de los equipos de trabajo, mejorar el ambiente laboral y mejoramiento continuo de los procesos.

6.2 RECOMENDACIONES

- ◆ Recomendamos que el porcentaje variable de los sueldos se introduzca e incremente poco a poco. De este modo se va educando al personal en la herramienta y se va insertando en la cultura la noción de remuneración por cumplimientos específicos.
- ◆ Recomendamos que se sigan las pruebas piloto. De este modo se podrán corregir cualquier inconformidad o descoordinación al momento de implementación de la herramienta.
- ◆ Recomendamos se revisen permanentemente los cumplimientos de los indicadores, que brindarán información para alimentar el sistema pero además podrán brindar información útil para ir mejorando la gestión e integrando las iniciativas individuales y de los departamentos.
- ◆ Recomendamos reuniones de análisis estratégico para plantear nuevos rumbos para la compañía a medida que se vayan alcanzando los objetivos presentes. Una estratégica dinámica es importante para la capacidad de adaptación de la

compañía, siempre teniendo el norte de la visión y la brújula de los valores, que son las dos características que deben ser las menos variables posibles.

- ♦ Recomendamos que se implemente un software de RRHH que facilite la gestión de la herramienta. De este modo los datos por empleados y departamentos podrán ser más ágiles además de facilitar la modificación de indicadores cuando estos los requieran.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Alonso García, José Ignacio. (2008). Psicología. México: McGraw Hill.
- 2.- Departamento de Administración de Personal. (2005). Remuneración Variable. Diciembre de 2005, de mgi Jebson & Co. Sitio web: <http://www.jebson.com.ar/mgi/espanol/boletines/2005/diciembre/boldap1205.html>
- 3.- Mayra Alejandra Aillón Bolaños. (Noviembre del 2012). “Propuesta e implementación de un proyecto comunitario que se dedicará a la crianza, producción y comercialización avícola en la parroquia de Ascázubi”. Quito: Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas Escuela de Contabilidad y Auditoría. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1473/1/T-UCE-0003-272.pdf>
- 4.- Revista_ElAgro. (2012). El desafío de la Avicultura. 2014, de Revista El Agro Sitio web: <http://www.revistaelagro.com/2013/09/20/el-desafio-de-la-avicultura/>
- 5.- Revista_ElAgro. (2014). Análisis de la avicultura ecuatoriana. 2014, de Revista El Agro Sitio web: <http://www.revistaelagro.com/2013/09/24/analisis-de-la-avicultura-ecuatorial/>
- 6.- Mundo_Acuícola. (2014). Acuicultura en Ecuador: Las cuantiosas pérdidas provocadas hace ocho años por el virus de la "Mancha blanca", hicieron peligrar el futuro del sector camaronero ecuatoriano.. 2015, de Mundo_Acuícola Sitio web: <http://www.mundoacuicola.cl/?cat=&leermas=1&idnews=55&modulo=5>
- 7.- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2005). Visión general del sector acuícola nacional Ecuador. 2014, de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura Sitio web: http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es
- 8.- Diario El Telégrafo. (2012). El sector camaronero rompe récord en producción con más de 400 millones de libras. 2014, de Diario El Telégrafo Sitio web:

<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-sector-camaronero-rompe-record-en-produccion-con-mas-de-400-millones-de-libras.html>

9.- Diario El Telégrafo. (2014). ENTREVISTA /JOSÉ ANTONIO CAMPOSANO / PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA “Europa representa el 40% de exportaciones de camarón”. 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/europa-representa-el-40-de-exportaciones-de-camaron.html>

10.- Castillo Flores, Alejandro. (2007). Análisis de cargos y manual de funciones en una empresa manufacturera. Pereira - Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira - Facultad de ingeniería industrial. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/121/1/TG658306C352a.pdf>

11.- Key performance indicator. (nd). Wikipedia. Obtenido el 05 de abril 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

GLOSARIO

Aditivos: Corresponden a esta denominación todas aquellas materias primas empleadas en micro cantidades y que son incorporados en la formulación de alimentos destinados al consumo animal con la finalidad de suplir una determinada necesidad, mejorar la presentación de los mismos o su conservación.

Fármaco: Compuesto químico, que se emplea para el tratamiento de una enfermedad o para mejorar el bienestar de las aves y debe estar registrado ante la Autoridad Nacional AGROCALIDAD

Medicamento veterinario: Es cualquier sustancia natural, sintética o mezcla de ellas, que se administre a los animales con el fin de prevenir, tratar o curar las enfermedades o sus síntomas, además de restablecer, corregir o modificar las funciones fisiológicas, estimular la inmunidad activa u otorgar inmunidad pasiva.

Proveedor de insumos pecuarios: Toda persona natural o jurídica y registrada ante la autoridad competente, que provee de insumos a una granja.

Avicultura: La avicultura es el arte de criar aves de corral, aprovechando los productos que estos proporcionan.

La producción para el año 2013 fue la siguiente:

- Producción nacional de pollos de engorde: 230 millones
- Cantidad de gallinas ponedoras en producción: 9.5 millones
- Consumo per cápita de pollo: 35 k/persona/año
- Consumo per cápita de huevo: 140 un/persona/año

La producción avícola nacional en Ecuador abastece el cien por ciento de la demanda de carne de pollo y huevos de consumo.

Acuicultura: Cría de organismos acuáticos, comprendidos peces, moluscos, crustáceos y plantas.

La **acuicultura** es el conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de crianza de especies acuáticas vegetales y animales. Es una importante actividad económica de producción de alimentos, materias primas de uso industrial y farmacéutico, y organismos vivos para repoblación u ornamentación

ANEXOS

FORMULARIO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

NOMBRE <input style="width: 90%;" type="text"/>	TIEMPO COMPRENDIDO DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
DEPARTAMENTO <input style="width: 90%;" type="text"/>	ANUAL <input type="checkbox"/> TRIMESTRAL <input type="checkbox"/> EXTRAORDINARIA <input type="checkbox"/>
CARGO: <input style="width: 90%;" type="text"/>	FECHA EVALUACION: <input style="width: 90%;" type="text"/>

Factores de evaluación	Asigne la puntuación que corresponda a la definición mas adecuada de la persona.	Puntos	Califica.
1. CANTIDAD DE TRABAJO Productividad individual, su habilidad para dar resultados tanto en trabajos que se le encomiendan, como los que inicia por sí mismo. Desarrolla bajo	1. Excepcional productividad. Mantiene un alto nivel de eficiencia. En cualquier momento obtiene resultados más alla de lo normal.	20 - 17	
	2. Muy buena eficiencia. Con frecuencia excede lo esperado.	16 - 13	
	3. Saca adelante el trabajo. Se mantiene ocupado.	12 - 9	
	4. Ocasionalmente falla en el logro de lo esperado y su productividad es apenas aceptable. A veces necesita ayuda.	8 - 5	
	5. Con frecuencia falla en alcanzar los resultados esperados. Necesita ayuda constar	4 - 1	
2. CALIDAD DE TRABAJO Evalua la exactitud, frecuencia de errores, presentación, el orden y el esmero que caracterizan el	1. Su trabajo demuestra siempre dedicación excepcional, sin errores.	15 - 13	
	2. Siempre hace bien su trabajo.	12 - 10	
	3. En general trabaja con cuidado.	9 - 7	
	4. En general satisface, aunque a veces deja que desear.	6 - 4	
	5. Comete demasiados errores y el servicio demuestra descuido.	3 - 1	
3. CONOCIMIENTOS Familiaridad con todos los aspectos y detalles del trabajo. Método y sentido del costo. Interes del puesto en base a su capacidad.	1. Experto en todos los aspectos y detalles del puesto y áreas relacionadas tanto tangibles como intangibles	15 - 13	
	2. Posee conocimiento del puesto, sus detalles y áreas relacionadas.	12 - 10	
	3. Conoce la mayoría de los detalles, pero desconoce áreas relacionadas con el mismo, muestra interes en aprender más.	9 - 7	
	4. Poco familiarizado con detalles importantes requiere frecuente auxilio.	6 - 4	
	5. Le faltan conocimientos básicos para el desempeño eficiente del puesto, muestra poco interes para aprender.	3 - 1	
4. RESPONSABILIDAD Habilidad para trabajar con cuidado dentro de normas establecidas, su confiabilidad, puntualidad, disciplina, hábitos de	1. Altamente confiable y cuidadoso en su trabajo. Excelente criterio para aplicar normas definidas y políticas, no requiere supervisión	15 - 13	
	2. Confiable. Trabaja dentro de principios con buen juicio, necesita una breve instrucción	12 - 10	
	3. Generalmente confiable. No requiere supervisión especial.	9 - 7	
	4. Requiere supervisión especial en partes importantes de su trabajo.	6 - 4	
	5. Requiere constante supervisión y es imposible confiar en sus servicios.	3 - 1	
5. TRABAJO EN EQUIPO / Habilidad para trabajar con armonía con los clientes internos y externos en beneficio de la eficiencia de la cia, su actitud de trabajo	1. Excelente disposición para auxiliar a otros compañeros en cualesquier circunstancia que se necesite.	15 - 13	
	2. Muy cooperativo. Dispuesto a ayudar a otros compañeros en beneficio de los	12 - 10	
	3. Buen trabajo de equipo. Trabaja bien con otros y voluntad para hacer sus tareas.	9 - 7	
	4. Evita fricciones. Pero no va más alla de su propio trabajo. Carece de entusiasmo.	6 - 4	
	5. Cooperación pobre - algunas fricciones innecesarias, y muestra falta de educación,	3 - 1	
COMUNICACIÓN La habilidad para comunicar eficazmente, tanto horizontalmente como verticalmente, la información que necesitan los demás cargos para aprovechar las oportunidades y prevenir los errores.	1. Posee gran sentido de equipo y comunica todas sus actividades de manera ordenada, clara y oportuna. Comunica con tiempo prudencial permitiendo tomar las	10 - 9	
	2. Comunica información pertinente a sus compañeros y a sus superiores cuando se lo solicitan. Se expresa con claridad y por medio de los canales apropiados.	8 - 7	
	3. Informa a las personas que le solicitan información sobre sus tareas y actividades. La información que proporciona es clara y util.	6 - 5	
	4. Comunica a todos los colaboradores involucrados sobre las eventualidades de su cargo. Comunica correctamente aunque algunas veces ha omitido comunicar	4 - 3	
	5. No comunica o comunica tarde la información de carácter importante o urgente. No se expresa claramente en sus informes, memos, y comunicados.	2 - 1	
RESPECTO Y CALIDAD HUM Respeto por los valores y dignidad de cada persona en la compañía. Actuar con la conciencia de que nuestros actos tienen consecuencias en nosotros y en los que nos rodean. Cuidar con esmero los vínculos sociales con los	1. Es una persona con profundos valores humanos y profesionales. Los transmite en la compañía con su ejemplo. Se preocupa porque en su entorno haya un buen clima	10 - 9	
	2. Demuestra con su trabajo y su trato personal a los demás que da valor a la dignidad del otro respetando sus derechos. Con frecuencia hace notar y respetar los	8 - 7	
	3. Es una persona respetuosa, mide sus comentarios y procura no ofender a nadie.	6 - 5	
	4. Es poco conciente del daño que puede causar a otros con sus actos. Se mofa públicamente de los valores de otras personas. Con frecuencia ofende y agrede a	4 - 3	
	5. Agrede concientemente y de manera pública o privada los valores y derechos de los demás. Es déspota, conflictivo o apático. Se muestra frontalmente irrespetuoso. Hace bromas que pudieran considerarse acoso sexual.	2 - 1	
Comentarios del empleado, acerca del resultado de la evaluación:		Total	0

Firma del Colaborador

Firma del Supervisor

Firma de RR HH

SUMARIO DEL DESEMPEÑO

Este es un sumario del desempeño del colaborador, basado en los siete factores de evaluación, los mismos que demuestran el sentido más amplio de sus cuatro competencias, frente al cumplimiento de las responsabilidades asignadas:

1. Personal	capacidad de aprendizaje de las personas y asimilación de nuevos y diferentes conocimientos y habilidades.
2. Tecnológica	capacidad de asimilar el conocimiento de diversas técnicas necesarias para cumplir la polifuncionalidad y la generalidad.
3. Metodológica	capacidad de emprender actividades, e iniciativa para resolver problemas de distinta naturaleza. En otros términos, espíritu emprendedor para solucionar problemas.
4. Social	capacidad de relacionarse eficazmente con diversas personas y grupos, así como de realizar trabajos en equipo.

Niveles de desempeño	Rango	Comentarios sobre objetivos, acciones y fortalezas.
SOBRESALIENTE	90 - 100	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando es altamente productivo o sea que sobrepasa metas en forma constante dentro de todo el periodo de evaluación. 2. Contribuye con aportaciones o proyectos que han tenido efectos importantes en las responsabilidades a su cargo.
MUY BUENO	80 - 89	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple profesionalmente sus metas y en algunos casos sobrepasa las expectativas. 2. Altas habilidades de mando administrativo. 3. Alta iniciativa e innovación.
BUENO	60 - 79	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es aquel que cumple las metas definidas, desempeño esperado. 2. Realiza una acción independiente.
REGULAR	40 - 59	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanza algunos objetivos individuales. 2. Su trabajo requiere chequeo constante. 3. Necesita mejorar habilidades administrativas.
INSATISFACTORIO	20 - 39	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es quien no reúne lo mínimo esperado en su trabajo. 2. La acción correctiva debe ser inmediata.

Recomendación final como resultado de la evaluación de desempeño:

Considerar para: Ascenso Incremento salarial

Comentario: _____

Firma supervisor _____