



Escuela Superior Politécnica del Litoral



Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

Maestría Ejecutiva en Gestión Estratégica



Proyecto de Integración Estratégica

TEMA
ADMINISTRACION DEL CAMBIO
TECNOLÓGICO

Elaborado por:

Lcdo. John Andrade
Ing. Rosa Terreros

Guayaquil, 15 de Octubre de 1996

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 LA COMPAÑÍA	3
1.2 ANTECEDENTES.....	4
1.3 OBJETIVO	4
1.4 COMENTARIO GENERAL.....	4
2. MERCADO DEL PRODUCTO.....	6
2.1 CONTEXTO MACROECONOMICO	6
2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	7
3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO.....	9
3.1 OFERTA.....	9
3.2 DEMANDA	9
3.3 ELASTICIDAD	10
3.3.1 ELASTICIDAD DE PRECIO.....	10
3.3.2 ELASTICIDAD INGRESO.....	17
4. ESTRATEGIA DE CAMBIO.....	18
4.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	18
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
5.1 FORMULACION DE LA MISIÓN	32
5.2 FORMULACION DE LA VISIÓN	32
6. FACTORES QUE IMPULSAN EL CAMBIO. ALINEACIÓN DEL CAMBIO A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	33
6.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA (MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO).....	33
6.1.1 POSICIONAMIENTO Y ALCANCE.....	33
6.2 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD, MADUREZ Y CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	35
6.2.1 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD.....	36
6.2.1.1 RIVALIDAD	36
6.2.1.2 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS.....	37
6.2.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	38
6.2.1.4 PODER DE CLIENTES.....	39
6.2.1.5 PODER DE PROVEEDORES	40
6.2.1.6 PODER DE LA FUERZA LABORAL.....	41
6.2.1.7 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - RESÚMEN	42
6.2.2 ANÁLISIS DE MADUREZ - RESÚMEN.....	44
6.2.2.1 ANÁLISIS DE MADUREZ - RESÚMEN COMENTARIOS	45
6.2.3 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN.....	47
6.3 BASES DE COMPETENCIA.....	49
6.3.1 HABILIDADES DE EJECUCIÓN.....	49
6.3.2 PONDERACIÓN DE VARIABLES.....	50
6.3.3 PONDERACIÓN POR PARTICIPANTE.....	52
6.4 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	53
6.4.1 POSICIÓN COMPETITIVA VS. MADUREZ.....	54
6.4.2 POSICIÓN COMPETITIVA Vs ATRACTIVIDAD.....	55
6.5 VENTAJA COMPETITIVA.....	56
6.6 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	57
6.6.1 IMPULSOS ESTRATÉGICOS.....	57
6.6.2 IMPULSO ESTRATÉGICO.....	58
6.6.3 ENFOQUE DE LAS ESTRATEGIAS A APLICAR	60

6.6.4 ESTRATEGIAS A APLICAR	63
7. PLANEACIÓN DEL CAMBIO - DISEÑO	71
7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	71
7.2 RECURSO HUMANO	73
7.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	74
7.4 REORIENTACION DEL NEGOCIO HACIA NECESIDADES DEL CLIENTE	75
7.5 PUBLICIDAD	75
7.6 CAPACIDAD FINANCIERA	76
7.7 CONTROL INTERNO	76
7.8 FACTORES ECONÓMICOS	76
7.9 FACTOR TECNOLÓGICO	77
7.10 FACTOR COMPETITIVO	78
8. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	79
8.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN	79
8.2 CRONOGRAMA DE SOPORTE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	82
8.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	84
8.4 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN SOPORTE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	87
9. APENDICES	89

1. INTRODUCCIÓN

1.1 LA COMPAÑÍA

OLEICA S.A. es una Empresa dedicada a la elaboración de aceites vegetales, manteca, margarina, grasas y jabones, fundada en el año 1950.

Desde el comienzo OLEICA S.A. se mostró innovadora, siempre tratando de estar al día con la tecnología, para ofrecer al público la mejor calidad en sus productos

En 1956 OLEICA S.A. creó LA PERLA, el primer aceite 100% puro de Soya del Ecuador. Previendo la importancia de esta valiosa oleaginosa, la empresa fue pionera en incentivar su cultivo, durante quince años lo hizo inagotablemente, haciendo conciencia de los ecuatorianos. Este esfuerzo continua dando frutos, pues en la actualidad existen más de cincuenta mil hectáreas de soya.

En 1956 OLEICA S.A. creó la KLAR, la primera margarina del Ecuador. Además fue la primera en usar aceite nacional de Palma Africana, apoyando el nacimiento de este importante recurso económico para el país.

Fue la primera en poseer una planta continua de extracción de semillas oleaginosas, una planta de acero inoxidable de hidrogenación y deodorización. También fue la primera en utilizar envases plásticos modernos para sus aceites y mantecas. Esto demostró una vez más, el afán de ofrecer calidad a los ecuatorianos, un afán que mantendría invariable a través de los años.

En 1970 OLEICA S.A. creó LUIGI, el primer aceite 100% puro de maíz del Ecuador. Y, en 1990 nació GIRASOL, el primer aceite 100% puro de Girasol del Ecuador. OLEICA S.A., al igual que con la Soya, es pionera en dar incentivo a los cultivos de girasol, y en la actualidad existen ya mil hectáreas sembradas.

1.2 ANTECEDENTES

La oportuna falta de percepción en nuestra industria respecto a los cambios estructurales de la economía y las fuerzas que lo impulsan, agudizada por el importante quebranto económico sufrido en los últimos años, paralizaron nuestra actividad productiva, durante varios meses.

El programa de reactivación, apoyado por la banca, debe basarse necesariamente en una ESTRATEGIA DE CAMBIO gradual, total y profunda que incremente nuestra probabilidad de supervivencia a mediano y largo plazo. Proceso que requiere ser debidamente planeado y no emergente o por crisis, lo que implica establecer nuestro diagnóstico estratégico y el plan de cambio para su implementación.

1.3 OBJETIVO

La finalidad de este trabajo es establecer nuestro diagnóstico estratégico, nuestra visión a largo plazo, las estrategias para alcanzarla y las acciones que deben ser cumplidas para lograr su implantación.

1.4 COMENTARIO GENERAL

Durante los últimos dos años la organización inicio una serie de acciones tendientes a lograr un mejoramiento continuo en sus procesos productivos y operativos, cuyos resultados se reflejaron efectivamente en una marcada reducción de los costos de producción apoyados en un proceso de racionalización de los costos de toda naturaleza, que se centraron fundamentalmente en:

- *Eficiencia productiva*
- *Reducción de costos operacionales*
- *Mejoras de calidad y presentación de las diferentes líneas de producción.*
- *Recuperación de nuestra participación en el mercado*
- *Reestructuración administrativa (reducción)*
- *Implementación del nuevo sistema de Información*

Sin embargo, la falta de cumplimiento del programa de refinanciación acordado y los altos desembolsos de efectivo por concepto de liquidación de personal, deterioraron gradualmente la liquidez requerida para la operación proyectada, que fue gradualmente paralizada desde noviembre de 1995, hasta la presente fecha.

La reactivación de la producción, apoyada por la banca, nos obliga a redefinir nuestro diagnóstico estratégico y su plan de cambio para la implementación.

2. MERCADO DEL PRODUCTO

2.1 CONTEXTO MACROECONOMICO

La industria de aceites, grasas y jabones, en nuestra economía se considera de competencia imperfecta, con tendencia oligopólica, pues existe un limitado número de fabricantes, con cierto poder para influir en los precios y en el ingreso de nuevos competidores.

2.2 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

ACEITES

Es un líquido de baja viscosidad, amarillo oscuro en estado crudo, mientras que como producto terminado presenta un color amarillo claro, su densidad esta entre 0,9 y 0,9.15; Tratándose de aceite de soya presenta un punto de solidificación a - 6°C y temperatura de ebullición sobre los 380°C.

Normalmente utilizamos semillas de girasol para la extracción de aceite de girasol, en el caso de la soya su materia prima es la gramínea de soya; se realiza también producción de aceite de maíz con la importación de aceite crudo.

Los aceites crudos después del proceso de extracción pasan al proceso de refinación en el cual son tratados con ácido fosfórico e hidróxido de sodio para la descomposición de los productos indeseables. El aceite refinado pasa luego al proceso de blanqueo en el cual son tratados con tierras arcilladas, con una amplia área de absorción en el cual quedan retenidos humedad e impurezas, además de coadyuvar a la decoloración.

Finalmente el aceite blanqueado llega al proceso de desodorización en donde se produce la eliminación de impurezas, ácidos grasos libres, olores y residuos de materia colorantes. Este proceso se lleva a cabo en operaciones de vacío de una atmósfera aproximada y una temperatura equivalente a 250°C. Una vez terminado este proceso el producto está listo para ser envasado a temperatura ambiente.

GRASAS

Compuesto sólido formado químicamente por largas cadenas de glicéridos saturados con punto de defusión entre 37 a 42°C. Es una sustancia blanca amarillenta en estado cristalino, mientras que en estado líquido se presenta como un aceite.

Se la obtiene luego de la separación de la parte sólida de la palma africana, es decir de la estearina; también se la obtiene luego del proceso de hidrogenación de aceites.

El aceite crudo de palma es fraccionado en sus componentes oleína y estearina, esta última que es la parte sólida se la lleva al proceso de blanqueo con vacíos y temperatura alrededor de 90°C en la cual se decolora y se eliminan las impurezas y humedades del material, luego pasa al proceso de destilación en el cual se eliminan los ácidos grasos en proceso de alta temperatura y de alto vacío; luego el material es descargado y enfriado para ser envasado en diferentes presentaciones.

JABONES

Normalmente se forman a partir de grasas y aceites vegetales y animales. Al proceso realizado en los jabones se lo conoce con el nombre de Saponificación, que es una reacción de los ácidos grasos, hidróxido de sodio, más el agua que al reaccionar forman los triglicéridos que son la base química de los jabones.

El proceso se lo lleva a cabo en unas pailas de grandes dimensiones, en donde la materia prima reacciona con los componentes antedichos formándose la pasta de jabón a una temperatura aproximada de 90 a 100°C; En estas condiciones el material tiene una forma pastosa que es descargado a un Auto - Clave con agitación en el cual se añaden los colorantes, olores y demás aditivos, formándose una mezcla homogénea; seguida a esta operación el material pasa por un filtro en donde se eliminan las impurezas; En este momento la pasta esta lista para darle la forma final al jabón, lo que se logra mediante el proceso mecánico que incluye secado, cortado y moldeado.

3. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

3.1 OFERTA

Al momento existen cinco grupos industriales dedicados a la producción y comercialización de estos productos, de los cuales uno ejerce el mayor control sobre la fijación de precios, lo que ha hecho necesario la formación de una Asociación, cuyo propósito fundamental es ejercer un control sobre los mismos, que evite las muy comunes guerras de precios, que han originado el quebranto económico de toda la industria.

3.2 DEMANDA

Como todo mercado de alimentos, existe un importante número de consumidores que destinan una parte de sus ingresos al consumo de estos productos, cuyo volumen tiene una relativa sensibilidad inicial ante los cambios de precios.

MECANISMO DE FIJACIÓN DE PRECIOS

En nuestra economía, este mercado de tendencia oligopólica, ha sido afectado por guerras incontrolables de precios, que sacó del mercado a las industrias más pequeñas y obligó a los grandes a formar una "Asociación de Aceiteros", cuyo propósito fundamental es acordar niveles mínimos de precios y máximos de descuentos, que en la práctica no se respetan totalmente.

3.3 ELASTICIDAD

3.3.1 ELASTICIDAD DE PRECIO

DEMANDA

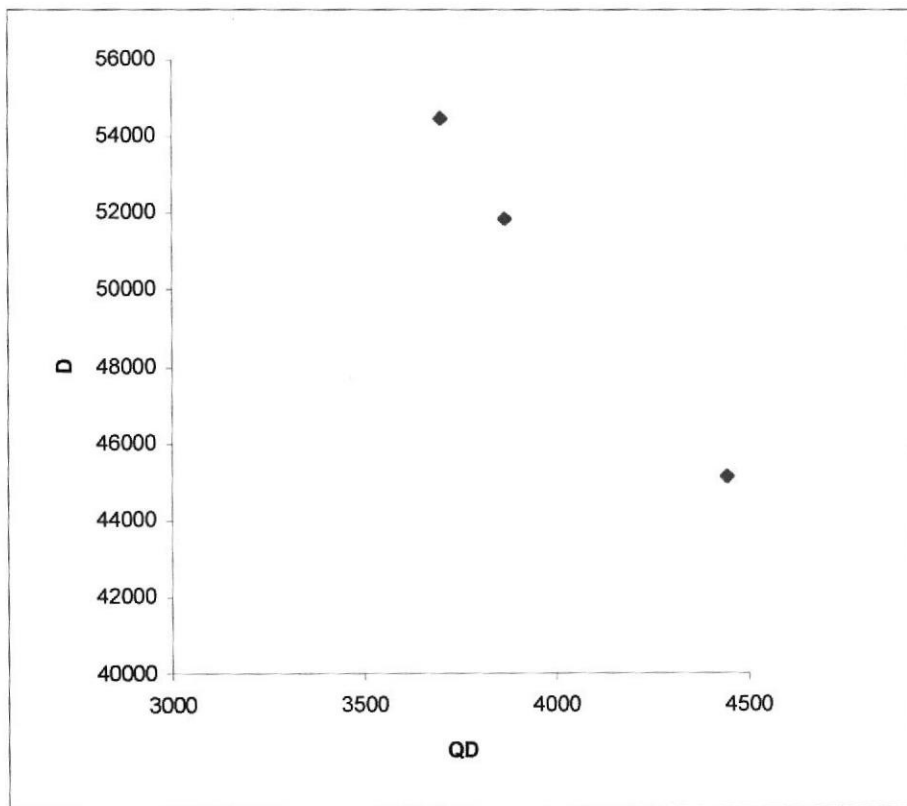
La sensibilidad de la demanda de aceites, mantecas y margarinas, ante la variación de precios es inicialmente más que proporcional al % de cambio del precio, aunque posteriormente se estabiliza con una sensibilidad < 1 (Inelástica).

La elasticidad de precio en la demanda de jabones es en cambio > 1 (Elástica).

Esto se puede apreciar en las siguientes tablas de demanda, que recogen los niveles de demanda alcanzados durante el año 1.995 a diferentes niveles de precios.

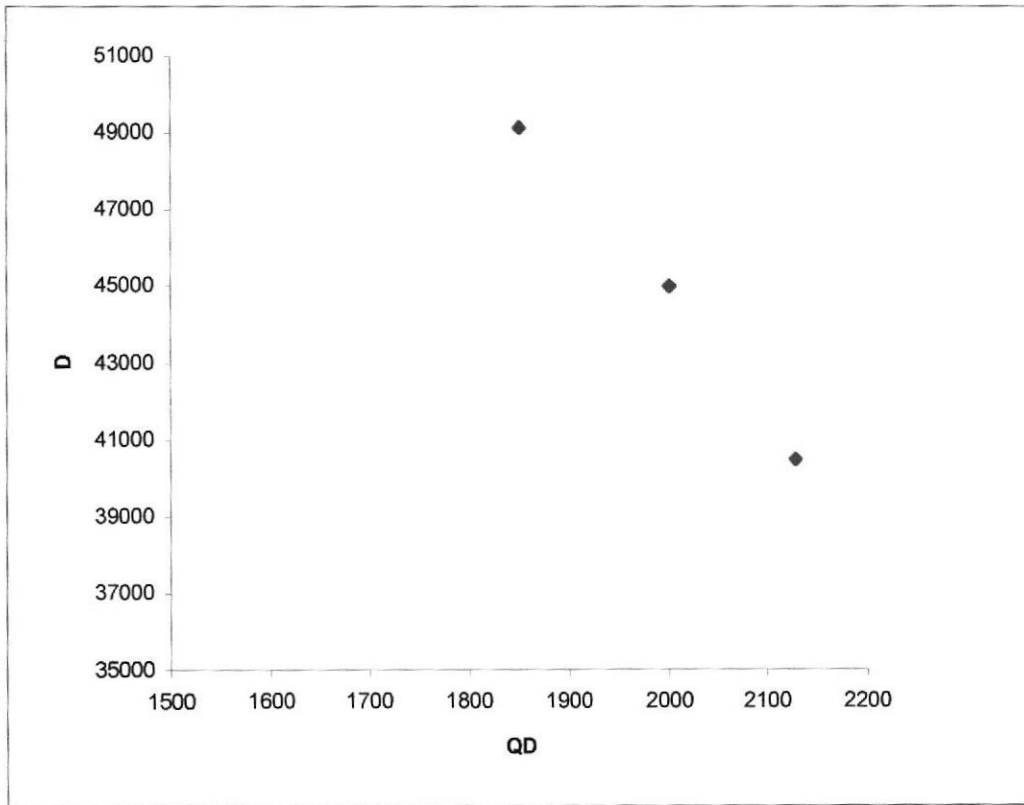
DEMANDA DE ACEITES
PERÍODO 1995

PRECIOS	$\Delta P/P$	QD	$\Delta Q/Q$	ELASTICIDAD
45,1220.00		4,444.00		
	0.14		(0.13)	(0.93)
51,843.00		3,865.00		
	0.05		(0.04)	(0.84)
54,480.00		3,700.00		



DEMANDA DE JABONES
PERÍODO 1.995

PRECIOS	$\Delta P/P$	QD	$\Delta Q/Q$	ELASTICIDAD
31,500.00		1,450.00		
	0.01		(0.04)	(4.00)
32,000.00		1,390.00		
	0.03		(0.04)	(1.53)
32,850.00		1,334.00		

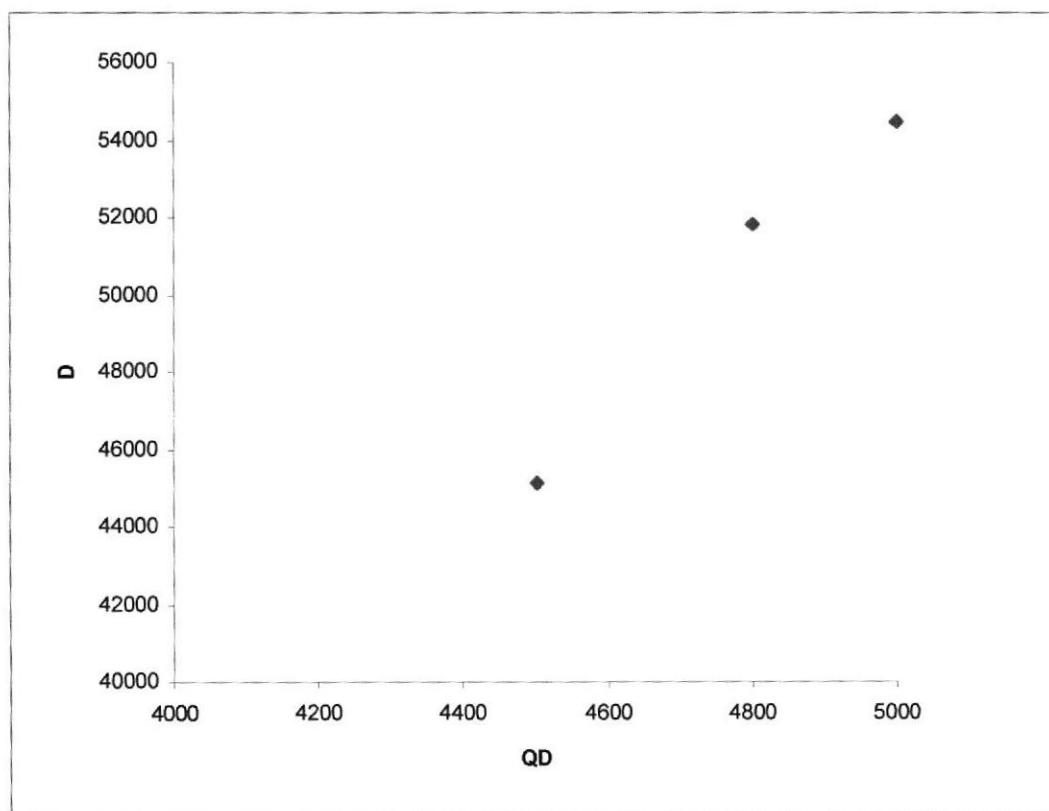


OFERTA

La sensibilidad de la cantidad ofrecida, es menos que proporcional a la variación de los precios, esto en virtud de la competencia oligopólica del mercado, en la que los precios no se regulan totalmente en base a la ley de la oferta y la demanda, por lo que su elasticidad de precio es < 1 , lo que se aprecia en las siguientes ofertas, que representan los niveles de oferta observados durante 1.995.

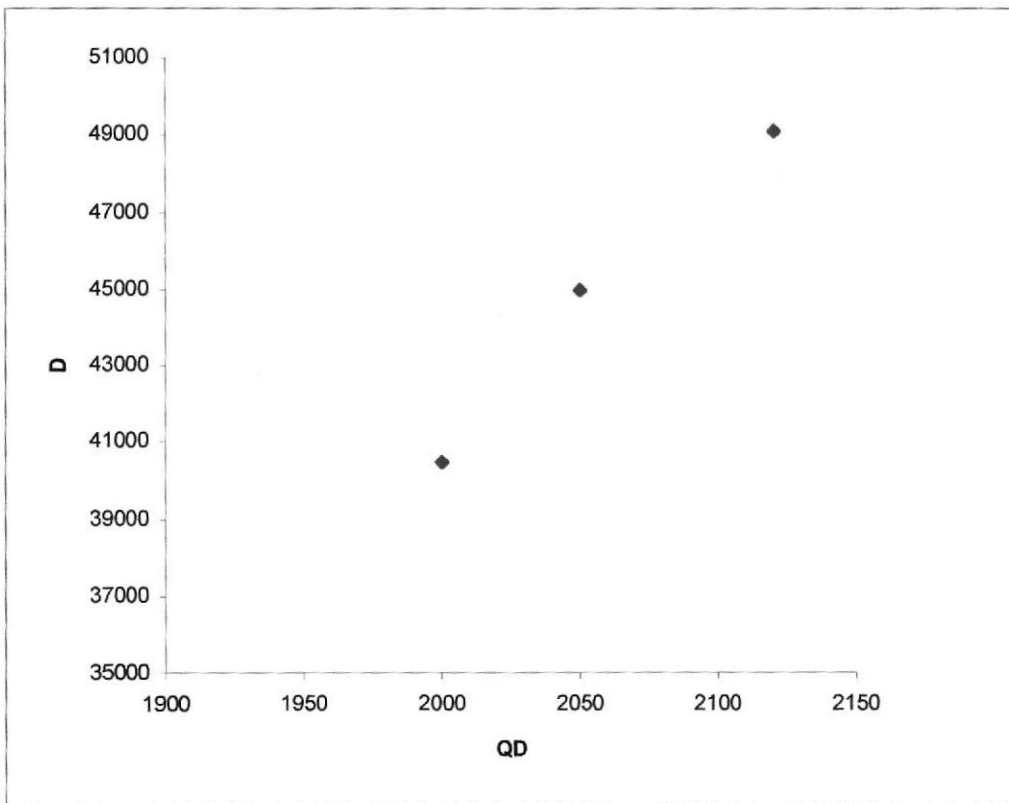
OFERTA DE ACEITES PERÍODO 1.995

PRECIOS	$\Delta P/P$	QD	$\Delta Q/Q$	ELASTICIDAD
45,120.00		4,500.00		
	0.14		(0.06)	(0.47)
51,843.00		4,800.00		
	0.05		(0.04)	(0.83)
54,480.00		5,000.00		



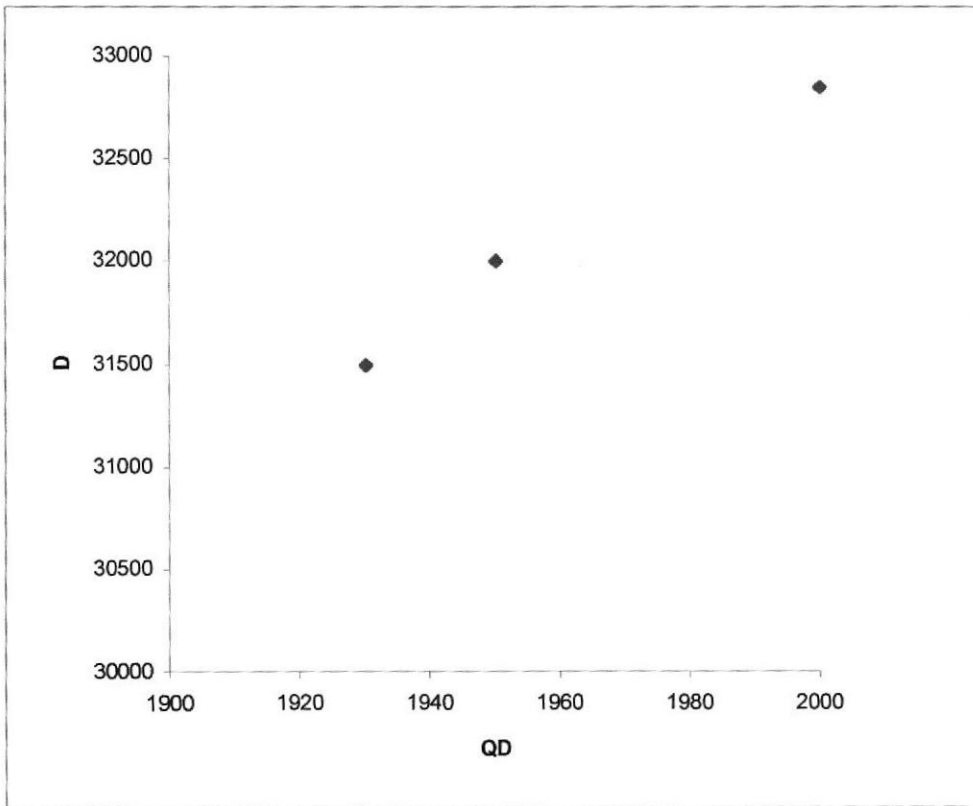
OFERTA DE GRASAS PERÍODO 1.995

PRECIOS	$\Delta P/P$	QD	$\Delta Q/Q$	ELASTICIDAD
40,500.00		2,000.00		
	0.11		0.03	0.22
45,000.00		2,050.00		
	0.09		0.03	0.37
49,140.00		2,120.00		



OFERTA DE JABONES PERÍODO 1.995

PRECIOS	$\Delta P/P$	QD	$\Delta Q/Q$	ELASTICIDAD
31,500.00		1,930.00		
	0.01		0.01	1.00
32,000.00		1,950.00		
	0.03		0.02	0.98
32,850.00		2,000.00		



3.3.2 ELASTICIDAD INGRESO

La variación en el nivel de ingreso, provocada por efectos de una variación en los precios o por cambios directos en el ingreso, produce un desplazamiento menos que proporcional en la demanda con respecto a la variación del ingreso, es decir, una elasticidad $> 0 < 1$, por lo que la participación de la demanda de nuestro producto en el presupuesto del consumidor disminuye cuando el ingreso disminuye o los precios se incrementan.

4. ESTRATEGIA DE CAMBIO

4.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD DIRECTIVA

FORTALEZA	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Procesos mejorados y replanteados	X			X		
* Experiencia industrial y comercial	X			X		
* Sistema de información acorde a la nueva tendencia tecnológica	X			X		
RESUMEN				X		

El alto impacto de estos factores representan actualmente una alta fortaleza para el éxito de la empresa, que debe ser cuidadosamente mantenida y desarrollada.

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD DIRECTIVA

DEBILIDAD	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Estructura organizacional de orientación funcional		X			X	
* Negocio orientado a las necesidades de la empresa			X	X		
* Ausencia de controles en los procesos de abastecimiento		X		X		
RESUMEN				X		
<p>Los factores señalados constituyen una debilidad de grado medio con un alto impacto en el éxito del negocio, por lo que debemos definir las estrategias necesarias que eliminen su presencia a corto plazo.</p>						

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD COMPETITIVA

FORTALEZA	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Marcas de gran prestigio y permanencia		X			X	
* Productos de reconocida calidad (competitivos)			X	X		
* Procesos de elaboración técnicamente bien diseñados		X		X		
RESUMEN				X		

Los factores detallados son una fortaleza que generan un alto impacto en el éxito del negocio, por lo que se debe definir estrategias que permitan su crecimiento y generen barreras de alta competitividad.

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD COMPETITIVA

DEBILIDAD	GRADO			IMPACTO		
	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>	<i>Bajo</i>
* Ausencia de información útil para el cliente		x		x		
* Ausencia total de publicidad	x			x		
Resumen				x		
<p>El alto impacto de estos factores, constituyen una debilidad en la capacidad competitiva de la empresa, por lo que debemos definir las estrategias necesarias para omitir su presencia.</p>						

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD FINANCIERA

DEBILIDAD	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Alto grado de endeudamiento	X			X		
* Reducción de rotación de inventarios	X			X		
* Reducción de rentabilidad	X			X		
Resumen				X		
Estos factores constituyen una alta debilidad que genera un fuerte impacto en la capacidad financiera del negocio, por lo que se requiere definir estrategias que eliminen su presencia.						

DIAGNÓSTICO INTERNO - CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

DEBILIDAD	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Recurso humano desmotivado no identificado plenamente con la organización.	X			X		
* Formación no concuerda con tendencia tecnológica.		X			X	
Resumen				X	X	
Estos factores tienen un impacto negativo que afecta el desarrollo de la empresa, por lo que es necesario definir las estrategias requeridas para el éxito del negocio.						

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES COMPETITIVOS

OPORTUNIDADES	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Demanda latente de nuestros productos en el mercado	X					
Resumen				X		
Pese a la prolongada paralización de la empresa existe una demanda latente de nuestros productos con un alto impacto en el éxito del negocio						

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES ECONÓMICOS

OPORTUNIDADES	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* La apertura internacional de mercados	X			X		
Resumen				X		

El alto impacto que esta oportunidad pueda generar para apoyar el éxito del negocio hace necesario iniciar cuanto antes una labor agresiva, tenaz y persistente, tendiente a penetrar los mercados de los países limítrofes.

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES COMPETITIVOS

AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* Precios, calidad y servicios de los productos del mercado, han afectado en alto grado nuestra demanda.	X			X		
* Los precios del mercado son fijados por los líderes de esta industria, con lo que indirectamente el poder de la estrategia de comercialización lo maneja la competencia.	X			X		
Resumen				X		
<p>El alto impacto de estos dos factores competitivos constituyen una seria amenaza para el reposicionamiento rentable del negocio, por lo que es necesario desarrollar una estrategia de marketing que posicione nuevamente nuestros productos y nos permita retomar el poder de su comercialización.</p>						

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES ECONÓMICOS

AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medi o	Bajo	Alto	Medio	Baj o
* El costo de la adquisición de insumos y materia prima importada impactado por efectos de la devaluación.		X		X		
* Comportamiento económico nacional e internacional ha afectado a la industria.		X			X	
Resumen				X	X	
El incremento de los costos y el comportamiento económico internacional, son factores que impactan negativamente en un grado alto/medio en el éxito del negocio, por lo que es necesario establecer oportunamente políticas y medidas estratégicas que disminuyan su impacto						

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES POLÍTICOS

AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* La falta de credibilidad actual en la sostenibilidad y concordancia de las nuevas medidas económicas, han afectado significativamente el desarrollo de la industria.	X			X		
Resumen				X		

El impacto medio de este factor es una amenaza para el éxito del negocio, cuyo efecto debe ser monitoreado continuamente a fin de establecer los cambios o ajustes requeridos en las estrategias planteadas.

DIAGNÓSTICO EXTERNO - FACTORES TECNOLÓGICOS

AMENAZAS	GRADO			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
* En algunas instalaciones de la planta, se evidencia una falta de adecuación técnica de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas.		X			X	
* Ausencia de medidores de flujo impiden el necesario control de los movimientos improductivos, lo que dificulta el proceso de optimización de los costos.	X			X		
Resumen				X	X	
El impacto alto/medio de estos dos factores constituyen una amenaza para lograr los niveles de costos requeridos en la optimización propuesta, por lo que es necesario definir e implementar una estrategia de renovación tecnológica.						

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

RESÚMEN

	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
DIAGNÓSTICO INTERNO			
FORTALEZA			
Capacidad Directiva	X		
Capacidad Competitiva	X		
DEBILIDADES			
Capacidad Directiva	X		
Capacidad Competitiva	X		
Capacidad Financiera	X		
Capacidad del talento humano	X	X	
DIAGNÓSTICO EXTERNO			
OPORTUNIDADES			
Factores competitivos	X		
Factores económicos	X		
AMENAZAS			
Factores competitivos	X		
Factores económicos	X	X	
Factores Políticos	X		
Factores tecnológicos	X	X	

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 FORMULACION DE LA MISIÓN

Nuestra misión es elaborar productos de acuerdo a las exigencias de los consumidores y a las normas de calidad vigentes, en pleno respeto a los principios de seguridad e higiene personal y ambiental.

Nuestra filosofía implica la creación de un ambiente agradable de trabajo, la satisfacción de los clientes internos y externos, el poner énfasis en la calidad antes que en la cantidad, el tener claro que los resultados únicamente se dan a través de la interacción entre: personal, procedimientos, equipos, materiales y en concentrar nuestros esfuerzos en identificar y eliminar la causa de los problemas.

Queremos ser líderes en calidad en el mercado de aceites, mantecas y margarinas, por lo tanto, nuestra posición con respecto a la competencia deberá ser siempre comparable o mejor.

5.2 FORMULACION DE LA VISIÓN

OLEICA logrará a corto plazo transformarse en una industria altamente competitiva, administrada en concordancia con los cambios estructurales de la economía, y apoyada por una alta tecnología al servicio de sus clientes, innovando y liderando el mercado a través del apoyo incondicional de un equipo humano altamente competitivo.

6. FACTORES QUE IMPULSAN EL CAMBIO. ALINEACIÓN DEL CAMBIO A LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

6.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA (MEDIO AMBIENTE COMPETITIVO)

6.1.1 POSICIONAMIENTO Y ALCANCE

<i>FACTORES ORGANIZACIONALES</i>	<i>POSICIÓN ACTUAL</i>	<i>ALCANCE ESPERADO</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<i>Estructura organizacional funcional, sin metas ni responsabilidad común en las funciones que se cumplen</i>	<i>Estructura organizacional orientada a procesos lo que implica la redefinición de procesos y formación de equipos de trabajo, flexibles, con la asignación de coordinadores, facilitadores y líderes responsables de la operación</i>
<i>Recurso Humano</i>	<i>Empleados ajenos a la empresa con habilidades específicas</i>	<i>Formar equipos autodirigidos con metas acordes a la estrategia del negocio, lográndolas con alta habilidad y eficiencia y con capacidad para cambiar</i>
<i>Calidad del Servicio al Cliente</i>	<i>No existe información automatizada que permita hacer esta evaluación</i>	<i>Incorporar S. I. experto que evalúe y monitoree la percepción que sobre la calidad de nuestro servicio mantienen nuestros clientes y que defina los correctivos inmediatos a aplicar</i>
<i>Orientación del Negocio</i>	<i>Funciones y actitudes orientadas a satisfacer las necesidades de la empresa</i>	<i>Incorporar procesos enfocados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes</i>
<i>Presupuesto Publicitario</i>	<i>Suspendido acualmente.</i>	<i>Presupuestar inversión publicitaria que apoye el proceso de reactivación</i>
<i>Flujo de efectivo establecido</i>	<i>Alto grado de endeudamiento agudizado por la paralización de nuestras operaciones</i>	<i>Desarrollar programas de producción, abastecimiento y recaudación que permitan controlar nuestra liquidez</i>

<i>Sistema de control del Proceso de abastecimiento</i>	<i>Deficiencia en los controles de la calidad y Precios de la materia prima y materiales</i>	<i>Incorporar sistema de control que garantice la calidad y monitoree los costos de materia prima y materiales</i>
<i>Programas de producción</i>	<i>Programas de producción que enfocan requerimientos del mercado</i>	<i>Concentrar nuestra producción hacia las líneas más rentables</i>
<i>Distribuidores mayoristas y detallistas a nivel nacional</i>	<i>Pérdida de distribuidores, por paralización de la producción</i>	<i>Recuperación de toda nuestra fuerza de distribución</i>
<i>Distribución venta y cambio a través de camiones repartidores</i>	<i>Proceso de ventas que solo es posible en base a pedido del cliente atendido en lote por nuestros camiones repartidores</i>	<i>Incorporar sistema de distribución y cambio a través de camiones repartidores</i>
<i>Atención de pedidos a nuestros distribuidores más importantes</i>	<i>Dificultad para atender con mayor oportunidad los pedidos de los distribuidores más importantes</i>	<i>Desarrollar e incorporar proceso automático de atención de pedidos desde las oficinas de nuestros principales distribuidores</i>
<i>Red Nacional de Facturación</i>	<i>Todas nuestras oficinas de distribución poseen su propio sistema de facturación que no se integra a la matriz</i>	<i>Desarrollar e incorporar a la red local de facturación, la facturación a nivel nacional</i>
<i>Empresas filiales comercializadoras</i>	<i>Empresas filiales comercializadoras con su propia estructura administrativa que participan como clientes más importantes.</i>	<i>Transformar las empresas en agencias de distribución para evitar el doble impacto tributario como agentes de retención</i>
<i>Análisis cuantitativo de las utilidades con respecto al negocio</i>	<i>La información de rentabilidad y costos se la determina por línea y por producto., pero no se evalúa la incidencia de las diferentes variables en su determinación</i>	<i>Desarrollar e implementar un sistema de apoyo a las decisiones orientado a la tarea de "Análisis cuantitativo" de las utilidades con respecto al negocio, que nos permita determinar la rentabilidad de acuerdo a las diversas estructuras de información del negocio.</i>

6.2 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD, MADUREZ Y CONCENTRACIÓN DE LA INDUSTRIA

6.2.1 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

6.2.1.1 RIVALIDAD

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Crecimiento de la industria			X
Competidores diversos			X
Diferenciación del producto		X	
Número de competidores y equilibrio entre ellos		X	
Incrementos de capacidad			X
Costos fijos o de almacenaje			X
Barreras de salida			X
Resumen			X

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

La rivalidad es alta, principalmente por el nivel actual de crecimiento de la industria (oferta supera la demanda), por los incrementos de capacidad alcanzados, por el alto nivel de costos fijos y almacenaje que existe y que se traducen en una alta barrera de salida

6.2.1.2 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Economías de escala	X		
Diferenciación de productos		X	
Requerimientos de capital	X		
Acceso a canales de distribución	X		
Desventajas de costos	X		
Política de gobierno			X
Reacción de competidores	X		
Resumen	X		

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

La amenaza de nuevos ingresos es muy baja en virtud de los altos requerimientos de capital inicial y de operación, del nivel de saturación de los canales de distribución, de la necesidad de economías de escala para poder competir y del poder de los competidores para reaccionar ante este intento

6.2.1.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Rentabilidad		X	
Sustitución		X	
Ventajas	X		
Resumen		X	

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

Aunque existen sustitutos, su presencia representa una amenaza de nivel medio que no afecta significativamente la rentabilidad de la industria en virtud de que sus ventajas no son significativas sobre los productos de la industria

6.2.1.4 PODER DE CLIENTES

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTA
Concentración de clientes		X	
Cambio de proveedor			X
Importancia del costo			X
Calidad diferenciación		X	
Integración y/o conocimiento			X
Resumen			X

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

El poder de los clientes en esta industria es alto, pues existe un bajo costo de cambio de proveedor, se da una intensa negociación de precios, porque la oferta es mayor que la demanda, existe un amplio conocimiento de los proveedores de la industria, sus costos y demandas.

6.2.1.5 PODER DE PROVEEDORES

FACTOR	BAJO	NIVELADO	ALTA
Concentración de proveedores		X	
Cambio de proveedor			X
Importancia del costo			X
Calidad diferenciación		X	
Integración y/o conocimiento			X
Resumen			X

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

El poder de proveedores es alto, pues unos cuantos controlan el abasto, los más importantes están integrados y poseen un alto conocimiento de la industria.

6.2.1.6 PODER DE LA FUERZA LABORAL

FACTOR	BAJA	MEDIA	ALTA
Naturaleza de la organización sindical		X	
Requerimientos de mano de obra		X	

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

El poder de la fuerza laboral se lo puede calificar de medio, pues aunque en el pasado inmediato, las erróneas políticas administrativas y operativas permitieron la formación de dos mal dirigidos sindicatos con un negativo poder en el desarrollo de la empresa, en la actualidad como parte del proceso de cambio fue necesario sanear este recurso a través de programas de liquidación y de una nueva cultura organizacional, que nos ha permitido a la fecha neutralizar su poder

6.2.1.7 ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD - RESÚMEN

FACTOR	BAJA			MEDIA			ALTA			COMENTARIOS
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Rivalidad								X		Mucha agresividad de los competidores
Amenaza de nuevos ingresos	X									Difícil ingreso de participantes, competidores atrincherados
Presión de prod. Sustitutos					X					Existen sustitutos que afectan en baja escala la rentabilidad de la industria
Poder de clientes								X		Clientes tienen conocimiento de los precios y es posible utilizar sustitutos
Poder de proveedores								X		Unos cuantos controlan en abasto. Los más importantes están integrados
Poder de la fuerza laboral					X					Existen sindicatos con conflictos ocasionales y peticiones razonables
Resumen								X		

ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD ACEITES, MANTECAS Y MANGARINAS

Con respecto al análisis de los factores, que afectan la atraktividad de nuestra industria, concluimos que su nivel es alto en virtud de su alto grado de rivalidad, del difícil ingreso de participantes del alto poder de clientes y proveedores y del mediano poder actual de la fuerza laboral y los productos sustitutos

6.2.2 ANÁLISIS DE MADUREZ - RESÚMEN

FACTOR	EMBRIONICA			CRECIMIENTO			MADUREZ			ENVEJECIMIENTO		
	INI	EMR	FIN	INI	EMR	FIN	INI	EMR	FIN	INI	EMR	FIN
Tasa de crecimiento									X			
Potencial de la industria										X		
Número de participantes										X		
Volumen y línea de productos										X		
Calidad									X			
Part. De mercado										X		
Facilidad de entrar											X	
Lealtad de la clientela							X					
Tecnología							X					
Precio											X	
Función clave									X			
Flujo									X			
Resumen										X		

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

6.2.2.1 ANÁLISIS DE MADUREZ - RESÚMEN COMENTARIOS

TASA DE CRECIMIENTO	No se observa crecimiento, los volúmenes se mantienen, y llegaron inclusive a contraerse en el año 1993. La demanda esta casi equilibrada
POTENCIAL DE LA INDUSTRIA	Por las condiciones económicas y el comportamiento observado en el mercado es posible que la demanda se contraiga en los próximos años.
NÚMERO DE PARTICIPANTES	Tiende a concentrarse, en los últimos años han salido 3.
VOLÚMEN Y LÍNEA DE PRODUCTOS	Tiende a reducirse en sus presentaciones, líneas básicas y volumen de producción.
CALIDAD	Ha mejorado significativamente. Se la califica de alta - excelente.
PART. DE MERCADO	La salida de competidores ha originado que la industria se concentre en pocas manos
FACILIDAD DE ENTRAR	Extremadamente difícil puesto que todos los participantes están atrincherados.

LEALTAD DE LA CLIENTELA	Relativa, hay varias alternativas de marca, aunque los patrones de compra están bien establecidos.
TECNOLOGÍA	Refinamiento de procesos, se esta tratando de lograr eficiencia de métodos y funciones
PRECIOS	Se mantiene guerra de precios con la finalidad de ganar participación. Son muy competitivos
FUNCIÓN CLAVE	Se centra en mejorar la participación en el mercado y elevar la producción con bajos costos.
FLUJOS	Existen empresas de la industria cuyo flujo está decreciendo por la guerra de precios establecida, aunque todavía es generador
RESÚMEN	La industria está iniciando la fase de envejecimiento, aunque en ciertos factores como tasa de crecimiento, calidad, lealtad de la clientela, tecnología, función clave y flujo se mantiene aun en su fase de madurez.

ACEITES, MANTECA Y MARGARINAS

6.2.3 ANÁLISIS DE CONCENTRACIÓN

FACTOR	B	M	A	JUSTIFICACIÓN
Barreras de entrada			X	Alta inversión, en tecnología, y altas inversiones de capital.
Economías de escala			X	Altos volúmenes de producción requeridos para lograr costos competitivos
Curva de experiencia			X	La tecnología y el "Know how" son determinantes
Diferenciación de producto		X		Buena calidad es apreciada por los consumidores, pero no altamente diferenciada con la de la competencia.
Ventajas en compras y costos			X	Descuentos por volúmenes de compra son significativos.
Necesidades de mercado			X	Productos de primera necesidad, con características conocidas y estándares
Tipo de administración			X	Realizado por profesionales con experiencia.
Regulación gubernamental			X	Por ser productos alimenticios, existen regulaciones fiscales que la excluyen de impuestos a su consumo.
Número de			X	Concentrada en 4 compañías

participante s				
Resumen			X	La industria tiene un alto nivel de concentración, con marcada tendencia a concentrarse aun más, pese al reducido número de participantes

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

6.3 BASES DE COMPETENCIA

6.3.1 HABILIDADES DE EJECUCIÓN

HABILIDAD DE EJECUCIÓN	Pond.	Descripción
Redefinición de programas de producción	40	Experiencia y habilidad para redefinir el cambio requeridos en los programas de producc.
Replanteamiento de cambios en los procesos operativos	40	Unidad técnica de desarrollo organizacional capacitada para incorporar los cambios necesarios en los flujos de procesos operativos que contribuyen a la optimización de los procesos de la empresa
Administración de inventarios	10	Administración de inventarios apoyada en un sistema de información integrado que actualiza en línea cada transacción
Nueva tecnología en los sistema de información	10	Administración de la información apoyada en procesos descentralizados que actualizan en línea la información
Total puntos	100	

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

6.3.2 PONDERACIÓN DE VARIABLES

Bases de competencia	Pond.	Descripción
IMAGEN, MARCA, CALIDAD	35%	La imagen de calidad mantenida por la marca, mantiene latente la preferencia de nuestros consumidores.
LOCALIZACION DE PUNTOS DE VENTA	20%	Mercado nacional cubierto casi en su totalidad a través de agencias de distribución que facilitan la atención inmediata de pedidos.
SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE	15%	La calidad, y rapidez de nuestro servicio de venta y posventa mejoró significativamente y fue percibida por nuestros clientes.
FUERZA DE VENTAS	10%	Nuestra fuerza de ventas ha crecido con la empresa y esta capacitada y motivada para dar la mejor atención a los clientes.
EXPERIENCIA	10%	La experiencia lograda en 45 años ha permitido aplicar economías de escala en nuestras líneas de producción.
TECNOLOGIA	10%	La nueva tecnología aplicada en nuestro sistema administrativo y de información nos permite ofrecer mayor agilidad y eficiencia en la calidad de los procesos claves y en la información solicitada por los clientes.
Total de puntos	100%	

La imagen, marca y calidad de nuestros productos es altamente reconocido por el público consumidor,

**quien continúa pendiente de su necesaria presencia
en el mercado pese a nuestro prolongado período de
paralización**

6.3.3 PONDERACIÓN POR PARTICIPANTE

BASES DE COMPETENCIA	POND.	COMPAÑÍAS									
		FAB		FAV		DAN		OL		AL	
		calif.	Punt os	calif.	Punt os	calif.	Punt os	calif.	Punt os	calif.	Punt os
Imagen, marca, calidad	35%	4	140	5	175	4	140	5	175	3	105
Localización de puntos de venta	30%	4	120	5	150	4	120	4	120	3	90
Servicio y atención al cliente	20%	3	90	5	100	4	80	3	60	3	60
Fuerza de ventas	15%	3	45	4	150	3	45	3	45	3	45
Total Puntos	100%		395		575		385		400		300

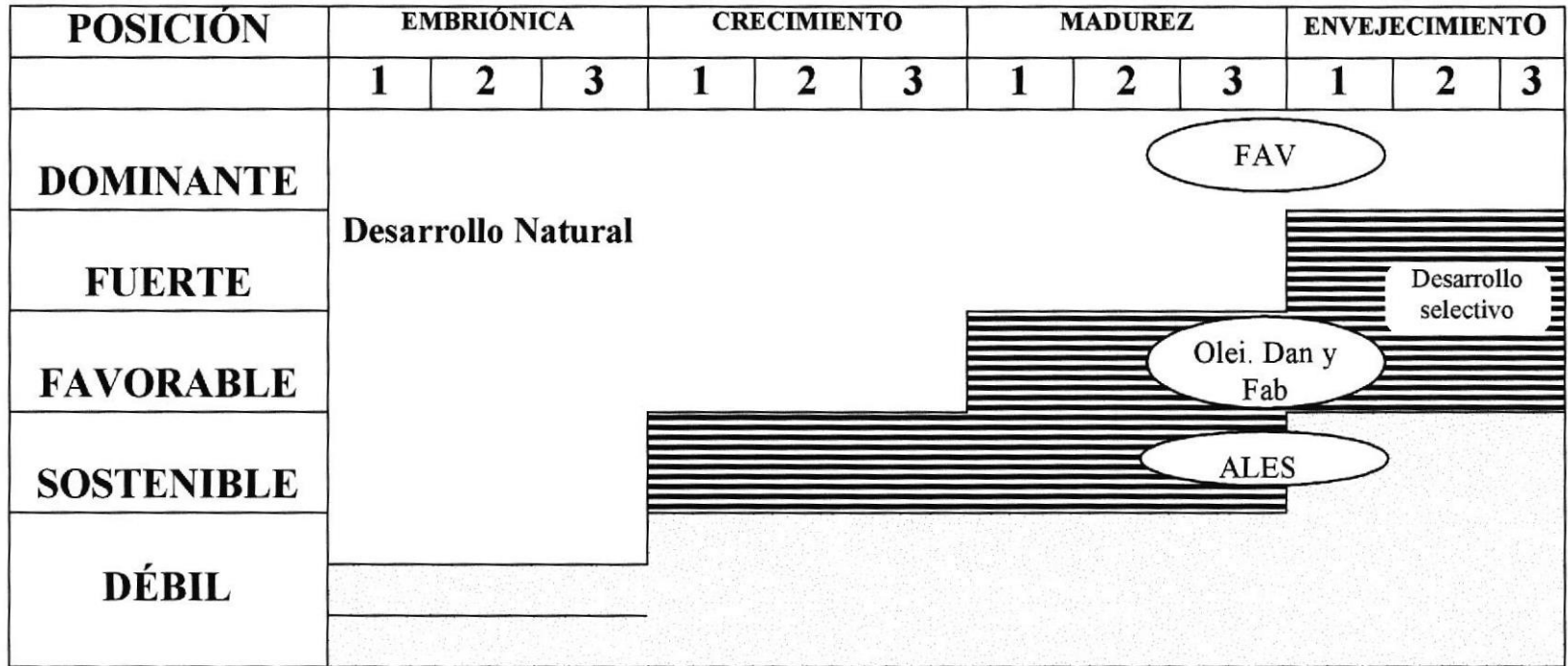
RANGO DE PUNTAJES

> 0 ≤ 250 > débiles											
> 250 ≤ 300 > sostenibles											X
> 300 ≤ 400 > favorable		X				X		X			
> 400 ≤ 450 > fuerte											
> 450 > dominante				X							

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

6.4 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

6.4.1 POSICIÓN COMPETITIVA VS. MADUREZ



ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

De acuerdo a nuestra matriz de ponderación por participante, la posición competitiva de nuestra industria es favorable, la que al relacionarse con nuestra matriz de envejecimiento en el análisis de posición competitiva Vs. Madurez, nos ubica en la zona de desarrollo selectivo.

6.4.2 POSICIÓN COMPETITIVA Vs ATRACTIVIDAD

POSICIÓN	BAJA			MEDIA			ALTA		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
DOMINANTE	Privilegio			FAV			CRECER		
FUERTE									
FAVORABLE	Abandonar			FAB. DANEC OLEICA			ALES		
SOSTENIBLE									
DÉBIL	Abandonar			ALES			Probar Viabilidad		

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

La posición competitiva de nuestra industria "favorable" al relacionarse con nuestra matriz de atractividad "alta",

6.5 VENTAJA COMPETITIVA

Concluido el análisis de atractividad, competencia y posicionamiento estratégico de OLEICA, podemos resumir que su mayor ventaja competitiva se resume en:

- *La imagen de marca y calidad que sus productos aun mantienen en el mercado.*
- *La localización de puntos de venta en zonas estratégicas del mercado nacional.*

6.6 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

6.6.1 IMPULSOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo al posicionamiento estratégico obtenido en base a la ubicación del negocio con respecto al medio ambiente (Análisis de Posición Competitiva Vs Madurez) y con respecto a las características internas (Análisis de la Posición Competitiva Vs Atractividad), se establece gráficamente la posición de la industria sobre la matriz que relaciona estas dos dimensiones, conocida como Matriz de Posicionamiento Estratégico.

La posición competitiva de nuestra industria (favorable) versus su matriz (envejecimiento) nos ubica en la zona de Desarrollo Selectivo, en la que debemos ser muy selectivos para definir las estrategias a aplicar, partiendo del impulso estratégico natural definido en esta posición: Retornar o Reducir Operaciones, e igualmente al relacionarla con nuestra matriz de atractividad, nos ubica en la zona de estabilidad.

6.6.2 IMPULSO ESTRATÉGICO

IMPULSO	RETORNAR
DEFINICIÓN	Recuperar mercado en las presentaciones de mayor rentabilidad, a través del relanzamiento de estos productos apoyados en una campaña sostenida de publicidad e imagen y actividades promocionales.
OBJETIVOS	Durante los próximos 2 años: A) Duplicar nuestro volumen de facturación B) Incrementar gradualmente nuestro margen de utilidad. C) Incrementar nuestra participación de mercado.
IMPLICACIONES	A) Incremento de 600'000.000 en nuestros gastos de publicidad, B) Duplicación de nuestro volumen de producción. C) Deterioro inicial del margen de utilidad. D) Gastos de promociones.
RIESGO	A) Si no funciona se pierde la inversión en publicidad y promociones. B) Se corre el riesgo de disminuir nuestros ingresos.

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

IMPULSO	EFICIENTAR ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA
DEFINICIÓN	Incorporar a todo nivel los puntos de control requeridos en el abastecimiento de materia prima, materiales y repuestos
OBJETIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1) Minimizar costos de mantenimiento de inventarios. 2) Controlar y evitar la fuga de materiales 3) Confirmar niveles de precios concordantes con los del mercado
IMPLICACIONES	<ol style="list-style-type: none"> 4) Redefinición y desarrollo de procesos de abastecimiento 5) Reentrenamiento al personal involucrado 6) Gastos de desarrollo, reentrenamiento e implementación
RIESGO	<ol style="list-style-type: none"> 7) Si los objetivos no se cumplen, se pierde la inversión 8) Posible lentitud en el proceso de abastecimiento

6.6.3 ENFOQUE DE LAS ESTRATEGIAS A APLICAR

ENFOQUE MACROECONOMICO

- *Aplicar una estrategia de integración horizontal, esto es lograr mayor poder de control de los competidores a través de un fortalecimiento económico y eficiencia productiva.*
- *Aplicar paralelamente una estrategia de integración hacia adelante, esto es adquirir centros de distribución estratégicos que permitan lograr el control sobre los puntos de distribución.*

ENFOQUE MICROECONOMICO

- *Aplicar una estrategia de penetración en el mercado, a través de nuevos esfuerzos de nuestros recursos de mercadeo, que nos permitan retomar y sobrepasar la participación perdida.*
- *Aplicar una estrategia de reducción de costos operativos y de producción, que nos permita maximizar la utilidad esperada y lograr un mayor control en los precios de mercado establecidos.*
- *Aplicar la estrategia de reducción de activos, que nos de mayor liquidez para incorporar tecnología de punta en los procesos de producción.*
- *Aplicar una estrategia de desarrollo de mercado que nos permita introducir nuestros productos a nuevas áreas geográficas no explotadas.*
- *Iniciar una estrategia de desarrollo hacia los mercados limítrofes, a través de una labor muy prolija, agresiva y persistente que nos permita penetrar en estos nuevos mercados*

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Vs. PREMISAS ALTERNATIVAS

<p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">DIAGNÓSTICO INTERNO</p>		<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de mercados internacionales • Demanda latente de nuestros productos en el mercado 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo materia prima importada, afectado por la inflación • Comportamiento económico internacional ha afectado la industria • Ausencia de medidores de flujo • Falta de adecuación técnica • Precios, calidad y servicios del mercado • Precios fijados por los líderes actuales • Falta de credibilidad en la sostenibilidad y concordancia de las nuevas medidas económicas
		<p>F</p> <p>O</p> <p>R</p> <p>T</p> <p>A</p> <p>L</p> <p>E</p> <p>Z</p> <p>A</p> <p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos mejorados y replanteados • Experiencia industrial y comercial • Sistema de Información acorde a la nueva tendencia tecnológica • Marcas de gran prestigio y permanencia • Productos de reconocida calidad (competitivos) • Procesos de elaboración técnicamente bien diseñados
<p>D</p> <p>E</p> <p>B</p> <p>I</p> <p>L</p> <p>I</p> <p>D</p> <p>A</p> <p>D</p> <p>E</p> <p>S</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano desmotivado no indentificado plenamente con la organización • Formación no concuerda con tendencia tecnológica • Alto grado de endeudamiento • Reducción de rotación de inventarios • Reducción de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización y RR HH • Renovación Tecnológica • Eficientar tecnología productiva • Racionalización de la producción • Rejuvenecimiento de líneas de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de producción, abastecimiento y recaudación que permitan controlar nuestra liquidez • Sistema experto que monitoree los costos de la materia prima y su efecto en la rentabilidad de la industria, que defina las acciones a tomar cuando esta desmejora

6.6.4 ESTRATEGIAS A APLICAR

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de nuestra compañía, aplicaremos las siguientes estrategias:

Con respecto al mercado:

M-1 Penetración

M-2 Reenfoco de mercado

Con respecto a las líneas de producción:

P-1 Rejuvenecimiento de la línea de productos

Con respecto a la operación del negocio:

O-1 Racionalizar producción.

O-2 Eficientar tecnología productiva.

Con respecto a la tecnología:

T-1 Renovación tecnológica.

Con respecto a los sistemas administrativos:

S-1 Organización y RR.HH.

ESTRATEGIAS

M-1	PENETRACIÓN ENFOCADA DE MERCADO	
Descripción: Ganar participación de mercado, retomando aquellos segmentos que nos dieron mayor margen en el pasado, e incorporando segmentos de distribución estratégicos (Integración hacia adelante)		
Justificación: En virtud del decrecimiento observado, es necesario aumentar el % de participación si no queremos reducir nuestros ingresos		
Planes de acción: 1. Diseño de envases reutilizables. 2. Lanzar programas de degustación del producto 3. Lanzar campañas agresivas de publicidad e imagen		Indicadores clave: 1. Incremento de clientes 2. Incremento de la facturación 3. Incremento en la participación
Resultados estratégicos: - Aumentar participación y conservar posición competitiva	Riesgos: - Que no se de la reactivación y los gastos sean irre recuperables	Reacción de terceros: - Reactivación de gastos de publicidad y promoción
Areas involucradas: - Comercialización, Producción.		Responsable: Director de comercialización

ESTRATEGIA DE MERCADO

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

ESTRATEGIAS

M-2		REENFOQUE DE MERCADO	
Descripción: Redefinir la distribución geográfica del mercado, segmentándolo de acuerdo a la importancia de los sectores y su potencial de consumo			
Justificación: Localizar segmentos claves para el proceso de repunte programado			
Planes de acción:		Indicadores claves:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Programar y desarrollar censos en los sectores de mayor expectativa 2. Redefinir zonas de venta 3. Análisis y apertura ágil de crédito 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de nuevas zonas de consumo 2. Incremento de participación en el mercado 	
Resultados estratégicos:	Riesgos:	Reacción de terceros:	
- Aumentar posición competitiva	- Omitir zonas importantes - Créditos inseguros	- Incremento de promociones	
Áreas involucradas:		Responsable:	
- Comercialización, Mercadeo		Director de comercialización	

ESTRATEGIA DE MERCADO

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

ESTRATEGIAS

P-1	REJUVENECIMIENTO DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS	
Descripción: Incorporar cambios de presentación en la línea de productos		
Justificación: Incentivar la demanda con nuevas presentaciones requeridas por los consumidores		
Planes de acción: 1. Investigación y desarrollo de diseños y nuevas presentaciones que serán apreciados por los consumidores 2. Promoción por lanzamiento de nuevas presentaciones		Indicadores clave: 1. Variación observada en la demanda de las nuevas presentaciones 2. Variación generalizada en la demanda de todas las líneas del negocio
Resultados estratégicos: - Imagen renovada del producto	Riesgos: - Que el efecto sea temporal	Reacción de terceros: - Lanzamiento de nuevas presentaciones
Areas involucradas: - Producción, finanzas, comercialización		Responsable: Director de comercialización

ESTRATEGIA DE PRODUCCION

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

ESTRATEGIAS

O-1		RACIONALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	
Descripción: Optimizar niveles de inventario de materia prima y materiales requeridos para la producción			
Justificación: Optimizar costos y cumplir los planes en los tiempos programados (Reduc.costos.)			
Planes de acción:		Indicadores clave:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar planes de producción alternativos, con requerimientos mínimos y máximos de stock de materiales. 2. Desarrollar proyectos de comercialización en coordinación con los planes de producción 3. Implantar procesos de Just On Time en el aprovisionamiento de inventarios 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de inversión en inventarios 	
Resultados estratégicos:	Riesgos:	Reacción de terceros:	
- Reducir costos de inventario	- Niveles de stock por debajo de lo proyectado	- Cambio en los volúmenes programados	
Áreas involucradas:		Responsable:	
- Producción, Comercialización, Compras		Director de producción	

ESTRATEGIA DE OPERACION DEL NEGOCIO

ESTRATEGIAS

O-2		EFICIENTAR TECNOLOGÍA PRODUCTIVA	
Descripción: Aplicar tecnología productiva que permita la utilización racional de todos los recursos de producción			
Justificación: La eficiencia permitirá reducir nuestros costos y ubicarnos en una posición competitiva en base a nuestros mejores precios			
Planes de acción: 1. Investigación permanente respecto a nuevas tecnologías de producción existentes 2. Incorporar la tecnología que se ajuste a nuestras proyecciones de costos y programas de comercialización 3. Capacitar a nuestro personal respecto a las nuevas tecnologías desarrolladas		Indicadores clave: 1. Niveles de costos unitarios 2. Volúmenes de Producción obtenidos 3. Costos unitarios de materia prima y mano de obra incorporados a la producción	
Resultados estratégicos: - Posición competitiva superior - Mejores precios de mercado	Riesgos: - Selección de tecnología inapropiada - Mano de obra no calificada	Reacción de terceros: - Cambio en su tecnología actual	
Areas involucradas: Producción, Costos, Planificación		Responsable: Director de Producción	

ESTRATEGIA DE OPERACION DEL NEGOCIO

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

ESTRATEGIAS

S-1	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
Descripción: Redefinir la estructura, procesos operativos y sistemas de información que apoyan a toda la organización		
Justificación: Necesidad de lograr mayor eficiencia operativa		
Planes de acción: 1. Relevamiento de documentación organizacional 2. Transformar direcciones y gerencias en equipos de alto rendimiento 3. Formar equipos con multihabilidades, que participen en todos los procesos relacionados 4. Desarrollar programas de difusión y reentrenamiento		Indicadores clave: 1. Evaluación del personal 2. Encuestas de apreciación respecto a la estructura replanteada, procesos redefinidos y manual de funciones
Resultados estratégicos: - Eficiencia en los procesos operativos	Riesgos: - Falta de apoyo por parte del personal involucrado	Reacción de terceros: - Cambios organizacionales
Áreas involucradas: Dirección Administrativa, Dirección de Áreas afectadas, Desarrollo Organizacional		Responsable: Dirección de área involucrada

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

ESTRATEGIAS

T-1	RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	
Descripción:	Desarrollar e implantar gradualmente proyectos de renovación tecnológica que eleven nuestra productividad y reduzcan nuestros costos	
Justificación:	Nuestra permanencia en el mercado se garantiza solo con una mayor eficiencia productiva y operativa	
Planes de acción: 1. Formar equipo de cambio. 2. Designar líderes de procesos claves: Producción, Abastecimiento, Distribución, Servicio de información	Indicadores clave: 1. Incremento en la funcionalidad de los procesos 2. Reducción de costos de producción	
Resultados estratégicos: - Liderazgo tecnológico sostenido	Riesgos: - Costos superiores a los proyectados	Reacción de terceros: - Los competidores podrían promoverse como líderes tecnológicos
Areas involucradas: - Producción, Investigación, Desarrollo y Administración	Responsable: Directores de Áreas	

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

ACEITES, MANTECAS Y MARGARINAS

7. PLANEACIÓN DEL CAMBIO - DISEÑO

7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Cambiar nuestra estructura organizacional funcional a una estructura orientada a procesos, esto implica la redefinición de todos los procesos requeridos para la operación de la Empresa, la formación de equipos de trabajo flexibles que participaran en cada uno de ellos y su asignación como coordinadores facilitadores o líderes responsables de la operación del proceso.

El éxito en este proceso de cambio implica un cambio total en nuestra cultura organizacional, que debemos cumplir previamente.

PROCESOS PRIMARIOS:

- **Producción:**
 - **Por Centros de Producción**
 - **Por Centros de Servicio**

- **Comercialización:**
 - **Facturación**
 - **Distribución**
 - **Recaudación**
 - **Devolución (clientes)**

PROCESOS DE APOYO:

- **Proceso de Control de Calidad**
- **Proceso de Control de Abastecimiento**
- **Abastecimiento (Anexo 1)**
- **Administración de Personal**
- **Administración de Sistemas de Información**
- **Administración de Bodegas.**

7.2 RECURSO HUMANO

- Reorientar nuestro enfoque clave del negocio hacia el recurso humano y hacia el recurso de información.
- Transformar nuestras Direcciones y Gerencias en equipos de alto rendimiento, esto es, en equipos de profesionales con un objetivo común, que se propongan y persigan metas acordes con la estrategia del negocio y las logren con una alta efectividad y eficiencia.
- Formar equipos con multi-habilidades que participen activamente en todos los procesos relacionados.
- Impulsar el cumplimiento de objetivos a través de compromisos comunes.
- Fundamentar la “Acción de Control” en el “Poder para Actuar” otorgado a cada equipo.
- Basar la compensación en el cumplimiento de logros y nivel de competencia de los equipos.
- Cambiar la actitud de nuestros empleados hacia la empresa, logrando su identificación y cooperación.
- Transformar nuestras Direcciones y Gerencias en LÍDERES de procesos.

7.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- El enfoque del sistema de información actualmente implementado se ha centrado en mejorar la calidad y oportunidad de la información interna de la Empresa lo que al momento se ha cumplido.
- Es posible ahora incorporar procesos que provean información útil que nos permita mejorar la calidad de nuestro servicio a clientes y que nos apoye en nuestro proceso de toma de decisiones.
- Priorizar proceso de ventas en los clientes más importantes a través de la utilización de herramientas de T.I. que faciliten el proceso.
- Incorporar herramientas de data warehouse que relacionen multidimensionalmente nuestra base de datos para generar información de acuerdo a los diferentes requerimientos.

7.4 REORIENTACION DEL NEGOCIO HACIA NECESIDADES DEL CLIENTE.

- *Iniciar procesos de investigación y desarrollo que establezcan nuevos usos y requerimientos que el mercado desea de nuestros productos: Presentación, color, textura, tamaño, etc.*
- *Dar agilidad al servicio de distribución, reposición, devolución de envases por cambio de producto.*
- *Incorporar nuevas opciones de recaudación: Débito automático, pagos directos en el banco, etc.*
- *Incorporar nuevos sistemas de crédito: Tarjeta de crédito de Oleica con cupos rotativos en función a pagos y volumen de facturación.*
- *Crear sistema de incentivo por pago a los clientes, en función al cumplimiento de cuotas.*

7.5 PUBLICIDAD

- *Presupuestar importante inversión publicitaria en la primera etapa de la reactivación y programar esta inversión en función a nuestros programas establecidos de producción y comercialización.*

7.6 CAPACIDAD FINANCIERA

- *Ajustar programas de producción, abastecimiento, comercialización y recaudación a los requerimientos financieros que permitan proyectar nuestro flujo de efectivo y controlar nuestra liquidez.*
- *Considerar opción de descuento de nuestra cartera de clientes en una compañía Defactor, analizando costos Financieros y de recaudación versus comisión por descuento.*

7.7 CONTROL INTERNO

- *Definir programa de Auditoría operativa que monitoree continuamente la variación del costo de nuestra materia prima y materiales versus el costo en el mercado.*

7.8 FACTORES ECONÓMICOS

- *Considerar los índices de crecimiento en nuestras proyecciones de participación esperada.*
- *Considerar los índices de inflación y devaluación en nuestras proyecciones de ingresos.*
- *Analizar el mercado internacional y programar nuestra participación hacia los más rentables.*

7.9 FACTOR TECNOLÓGICO

- *Desarrollar e implementar gradualmente proyecto de renovación tecnológica que eleve nuestra productividad y reduzca nuestros costos.*
- *Reconocer que ahora y en el futuro la informática guía y mueve la Empresa, siendo su rol muy importante en la administración.*
- *La nueva orientación tecnológica nos debe conducir a la utilización de redes de comunicación en todas las Empresas del grupo, que nos permitan manejar información interna integrada y combinarla con la información de mercado a través de las modernas herramientas de software.*

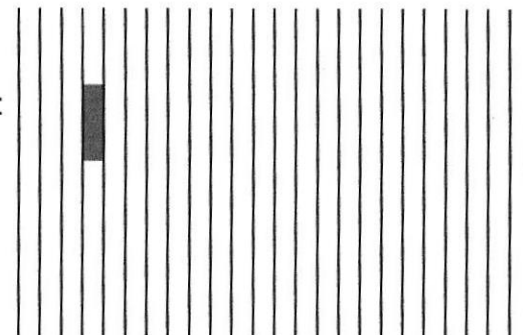
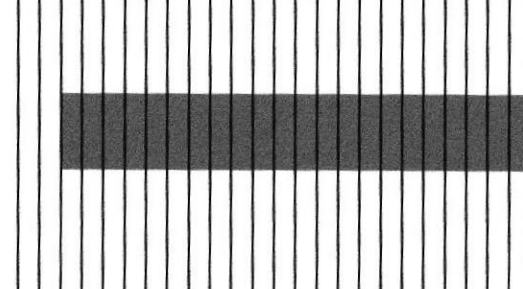
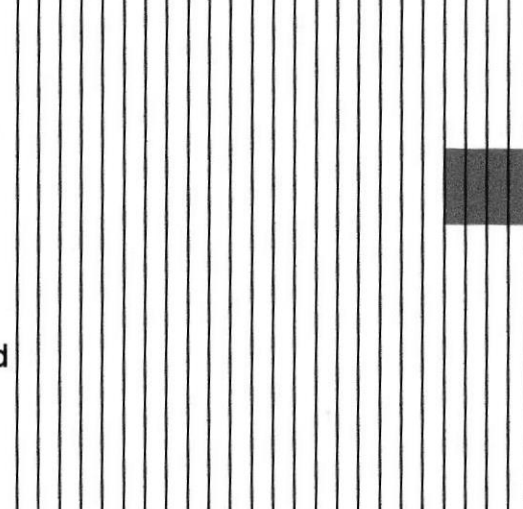
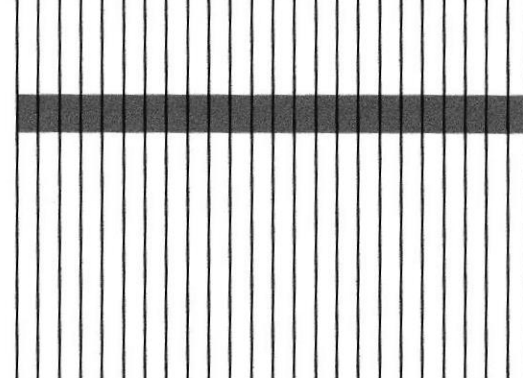
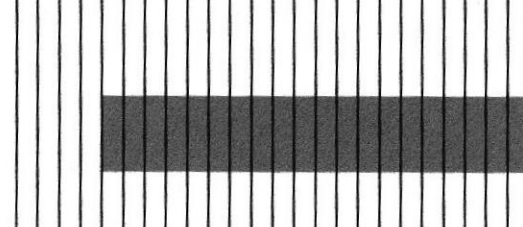
7.10 FACTOR COMPETITIVO

- Reenfocar nuestro mercado, redistribuyéndolo y segmentándolo de acuerdo a la importancia de los sectores y a su potencial de consumo.
- Rejuvenecer las líneas de productos, incorporando cambios en su presentación.
- Mantener la superioridad de nuestra calidad con respecto a la competencia.
- Penetrar y reforzar nuestra participación de mercado aperturando centros de distribución o seleccionando distribuidores importantes en zonas no explotadas de la costa y sierra.

8. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN

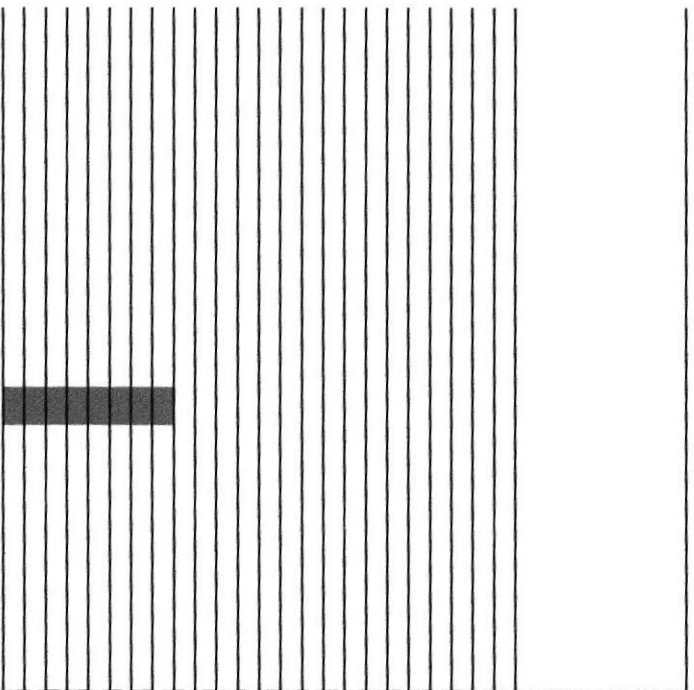
SOPORTES	RESPONSABLES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	OBSERVACION
		1	2	3	4	5	6	
1) Cambio de estructura organizacional	* Gerencia general * Direcciones * Gerencias * Equipo de desarrollo organizacional	■	■					
2) Formación de equipos de alto rendimiento	* Gerencia general * Direcciones * Gerentes de área * Consultoría externa	■	■	■	■			
3) Desarrollo de sistemas de información orientado al servicio de nuestros clientes	* Líder de servicios de información			■	■			
4) Reorientación del negocio hacia necesidades de los clientes	* Líderes de procesos de comerc. y distribución * Líder de servicios de información		■	■	■	■		
5) Inversión publicitaria: programación y ajuste	* Líder de procesos de comercialización * Líder de abastecimientos	■						

<p>6) Flujo de efectivo: programación de ingresos y egresos</p>	<p>* Líder de procesos de comercialización: facturación-recaudación * Líder de abastecimientos</p>	
<p>7) Auditoría en proceso de abastecimiento</p>	<p>* Líder de procesos de abastecimiento * Líder de procesos de control interno</p>	
<p>8) Penetración en mercados internacionales</p>	<p>* Líder de procesos de comercialización * Líder de procesos de producción * Líder procesos de control de calidad * Líder procesos de abastecimiento</p>	
<p>9) Renovación tecnológica</p>	<p>* Líder procesos de producción * Líder procesos de abastecimiento * Líder de servicios de información</p>	
<p>10) Penetración y racionalización en mercado local</p>	<p>* Líder de procesos de racionalización * Líder de</p>	

	procesos de producción	
--	---------------------------	--

8.2 CRONOGRAMA DE SOPORTE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

SOPORTES	RESPONSABLES	MES	MES	MES	MES	MES	MES	OBSERVACIÓN
		1	2	3	4	5	6	
1) Documentación organizacional	* Líder de desarrollo organizacional * Líder del proceso seleccionado							
2) Diseño de recompensas e incentivos ligada a los objetivos	* Líder de administración de recursos humanos * Líder de desarrollo organizacional							
3) Formación de la nueva cultura corporativa	* Líder de administración de recursos humanos * Líder de desarrollo organizacional * Asesor de cultura corporativa							
4) Evaluación del liderazgo estratégico	* Líder de la dirección general * Líder del proceso evaluado							

<p>5) Entrenamiento y capacitación para la ejecución exitosa en la estrategia</p>	<p>* Asesor estratégico</p> <p>* Líder de administración de recursos humanos</p> <p>* Líder de desarrollo organizacional</p> <p>* Líder del proceso seleccionado</p> <p>* Asesor estratégico</p>	
---	--	--

8.3 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES REQUERIDAS	PRESUPUESTO
1) Cambio de estructura organizacional (E. de Sist. Adm)	* Asesoría y control de gestión en el aplanamiento de estructuras y selección de líderes de los diferentes procesos	\$15,000
2) Formación de equipos de alto rendimiento (E. de Sist. Adm.)	* Inducción a nivel de líderes * Inducción a nivel de facilitadores	\$5,000
3) Desarrollo de sistemas de información orientado a medir la calidad de nuestro servicio a clientes (E. de Sist. Adm.)	* Diseño, desarrollo, prueba e implantación	\$25,000
4) Reorientación del negocio hacia necesidades de los clientes (E. de Operación)	* Procesos de investigación y desarrollo * Mejorar la calidad y optimizar los procesos de ventas, distribución, recaudación y crédito * Incorporar T.I. que apoye sistema de información, los proce-	\$10,000

<i>sos de venta y distribución</i>		
5) Programación y ajuste de inversión publicitaria concordante con el plan de mercado a definirse. (E. de Sist. Adm.)	* Planificación, evaluación y selección de servicio publicitario	\$50,000
6) Programación del flujo de efectivo (E. de Operación)	* Preparación y aprobación del flujo de efectivo	
7) Auditoría operativa en procesos de abastecimiento (E. de Operación)	* Preparación de programa de auditoría * Relevamiento del proceso * Relevamiento de precios en el mercado	\$5,000
8) Penetración en mercados internacionales (E. de Mercado)	* Ajuste a normas de calidad internacional * Contactos comercio internacional	\$20,000
9) Renovación tecnológica (E. de Tecnología)	* Plan de cambio preparado por líderes de producción * Procesos de cotización * Proyecto de financiación	\$2,350,000
10) Reenfoco de mercado (E. de Mercado)	* Investigación de mercado * Redefinir zonas de ventas * Investigación y desarrollo	\$10,000

	* Atención a nuevos centros de distribución	
11) Rejuvenecimiento de las líneas de productos (E. con respecto a líneas de Prod.)	* Investig. y desarrollo de diseños y nuevas presentaciones * Promociones por lanzamiento	\$50.000
12) Racionalizar Producción (E. De Operación)	* Desarrollar planes de producción alternativos con mínimos y máximos de stock de materiales * Desarrollar proyectos de comercialización en coordinación con los planes de producción existentes	\$10.000
13) Eficientar tecnología productiva	* Investigación permanente respecto a nuevas tecnologías de producción existentes * Incorporar la tecnología que se ajuste a nuestras proyecciones de costos y programas de comercialización * Capacitar a nuestro personal respecto a las nuevas tecnologías desarrolladas	\$100.000

8.4 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN EN SOPORTE PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES REQUERIDAS	PRESUPUESTO
1) Documentación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> * Relevamiento de información, análisis, optimización, y estandarización de los diferentes procesos * Relevamiento y estandarización de formularios, reportes y elaboración de normas, políticas y conceptos genera les y sobre su uso * Elaboración de manuales 	\$5,000
2) Diseño de recompensas e incentivos ligada a los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo de plan de recompensas de incentivos que se fundamente en el cumplimiento de los objetivos de cada proceso 	\$5,000
3) Formación de la nueva cultura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> * Formación de la nueva cultura corporativa a través de charlas de inducción 	\$20,000
4) Evaluación del liderazgo estratégico	<ul style="list-style-type: none"> * Proceso de evaluación apoyado por asesor estratégico 	\$5,000

5) Entrenamiento y capacitación para la ejecución exitosa de la estrategia	* Charlas de capacitación continua en la formación de equipos de alto rendimiento que apoyen la estrategia.	\$15,000
--	---	----------

9. Apéndices

PROCESO :

ADMINISTRACION DE LA BODEGA DE REPUESTO

P.09

SUBPROCESO :

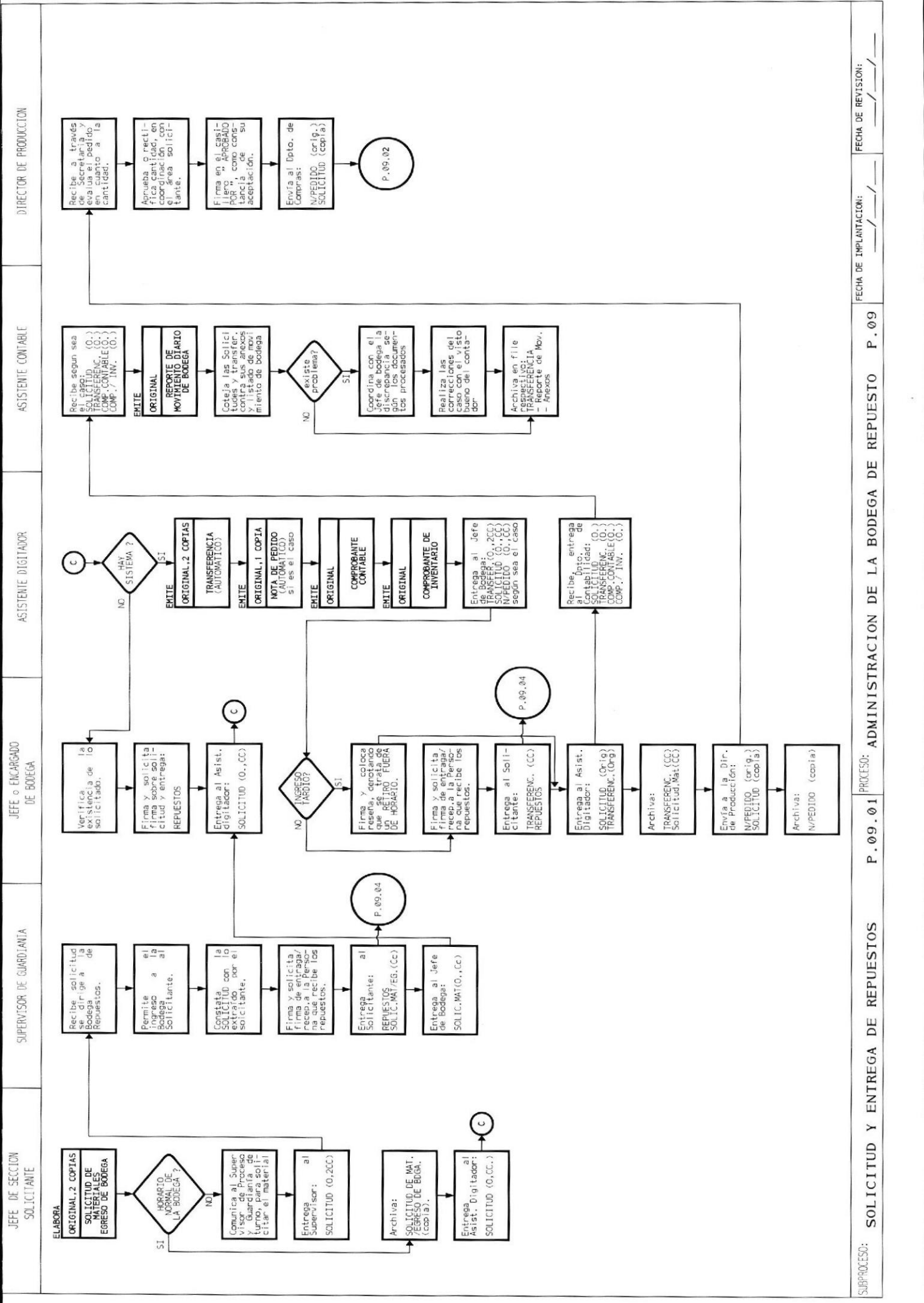
SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	P.09.01
REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	P.09.02
PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	P.09.03
DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS	P.09.04

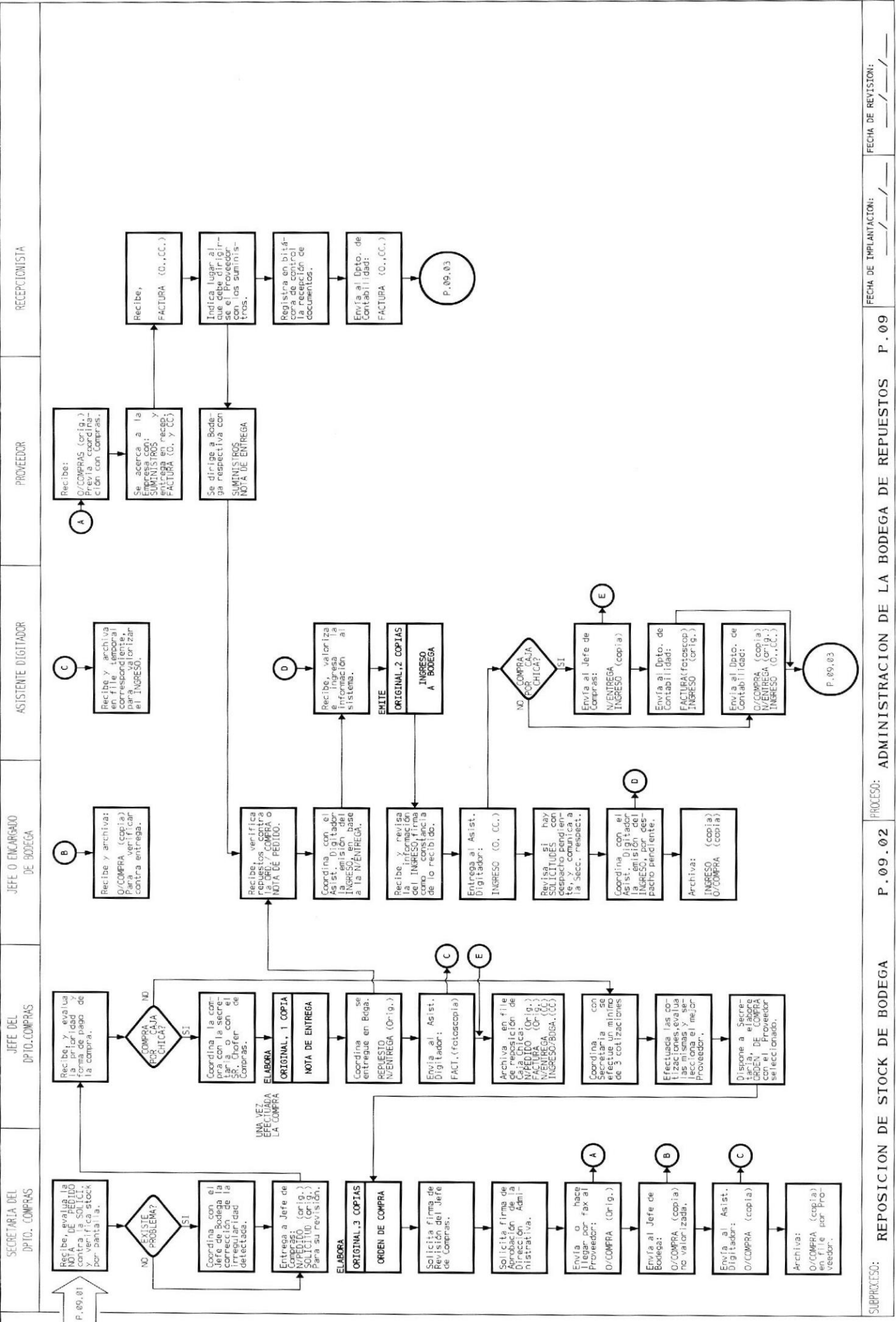
CONTENIDO :

- NORMAS, POLITICAS Y CONCEPTOS GENERALES
- MAPEO DE SUBPROCESOS
- PROCEDIMIENTOS ESTANDARES OPERATIVOS
- INSTRUCTIVO DE LA " SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA "
- FORMULARIO " SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA "

PROCEDIMIENTOS ESTANDARES OPERATIVOS :

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	CODIGO
ELABORACION DE LA SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA	AREA SOLICITANTE	P. XXX.01.01
DESPACHO DE REPUESTOS EN JORNADAS ALTERNAS DE TRABAJO	SUPERVISOR DE GUARDIANIA	P. 225.01.01
ACTUALIZACION DE INVENTARIOS POR DESPACHOS NOCTURNOS	JEFE O ENCARGADO DE BODEGA DE REPUESTO	P. 679.01.05
DESPACHO DE REPUESTOS	JEFE O ENCARGADO DE BODEGA DE REPUESTO	P. 679.01.01
		P. 679.01.0A
EMISION DE LA TRANSFERENCIA AUTOMATICA PARA SOLICITUDES DE REPUESTO	ASISTENTE DIGITADOR	P. 200.01.02
EMISION DE LAS TRANSFERENCIAS AUTOMATICAS TARDIAS	ASISTENTE DIGITADOR	P. 200.01.03
CONTROL DE INVENTARIOS DE BODEGA	ASISTENTE CONTABLE	P. 255.03.01
RECEPCION DE MATERIALES SOLICITADOS	JEFE O ENCARGADO DE BODEGA DE REPUESTO	P. 679.01.02
EMISION DEL INGRESO AUTOMATICO DE BODEGA	ASISTENTE DIGITADOR	P. 200.01.01
ELABORACION DE LA ORDEN DE COMPRA	SECRETARIA DEL DPTO. DE COMPRAS	P. 200.01.04
ELABORACION DE LA NOTA DE COMPRA	JEFE DEL DPTO. DE COMPRAS	P. 200.02.01.
RECEPCION Y ENVIO DE FACTURAS	RECEPCIONISTA DE OLEICA S.A.	P. 200.04.01
REVISION DE LA VALORIZACION DE REPUESTOS	CONTADOR DE COSTOS (INVENTARIOS)	P. 255.02.02
		P. 255.02.03
RECEPCION DE FACTURAS DE PROVEEDORES	MESA DE CONTROL	P. 255.03.02
EVALUACION Y CALCULO DE RETENCION A LA FUENTE DE LAS FACT. POR PAGO A PROVEEDORES	AUXILIAR CONTABLE #2 (PROVEEDORES)	P. 255.02.05
DESEMBOLSO POR PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	TESORERO	P. 410.01.01
EMISION DE CHEQUE Y PAGO DE FACTURA DE PROVEEDORES	ASISTENTE DE CAJA (CAJA DE OLEICA S.A.)	P. 440.03.02
		P. 440.03.03
REVISION DE COMPROBANTES DE EGRESO EMITIDOS EN CAJA	SUPERVISOR CONTABLE (REGULARIZACIONES)	P. 255.02.04
REVISION Y VISTO BUENO DE LAS REVERSIONES DE EGRESOS DE CAJA	CONTADOR GENERAL	P. 255.01.02
DEVOLUCION DE REPUESTOS O MATERIALES SOBANTES	AREA SOLICITANTE	P. XXX.01.02
DEVOLUCION DE REPUESTOS O MATERIALES SOBANTES	JEFE DE SECCION O MANTENIMIENTO	P. XXX.01.03
RECEPCION DE REPUESTOS DEVUELTOS	JEFE DE LA BODEGA DE REPUESTOS	P. 679.01.03
		P. 679.01.04
EMISION DEL REINGRESO A BODEGA (AUTOMATICO)	ASISTENTE DIGITADOR	P. 200.01.05
CONTROL DE INVENTARIO DE BODEGA DE REPUESTO	ASISTENTE CONTABLE	P. 255.03.03





RECEPCIONISTA

PROVEEDOR

ASISTENTE DIGITADOR

JEFE O ENCARGADO DE BODEGA

JEFE DEL DPTO. COMPRAS

SECRETARIA DEL DPTO. COMPRAS

FECHA DE REVISION: ___/___/___

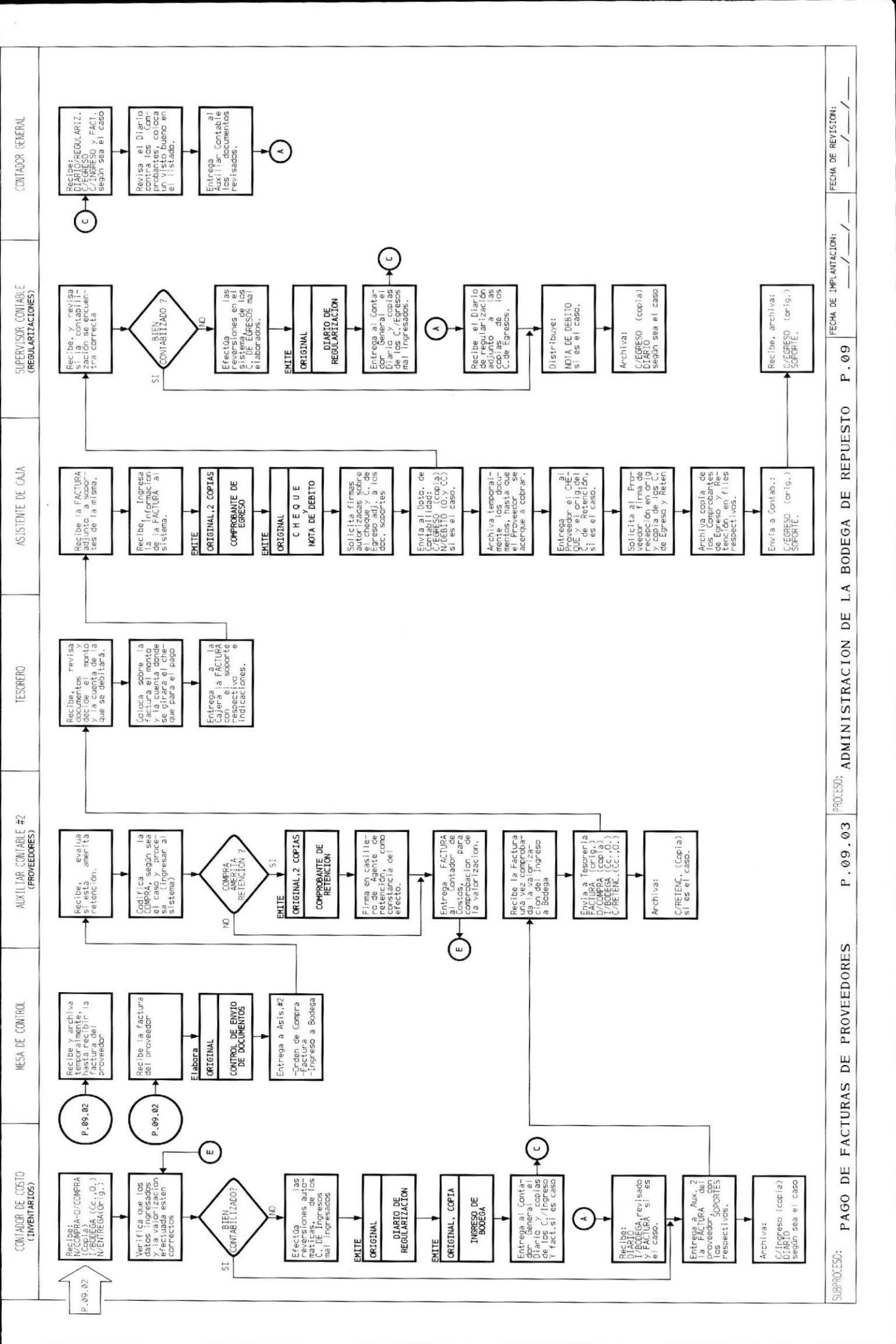
FECHA DE IMPLANTACION: ___/___/___

PROCESO: ADMINISTRACION DE LA BODEGA DE REPUESTOS P.09

P.09.02

REPOSICION DE STOCK DE BODEGA

SUBPROCESO:



P.09.02

P.09.02

E

C

A

E

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

A

C

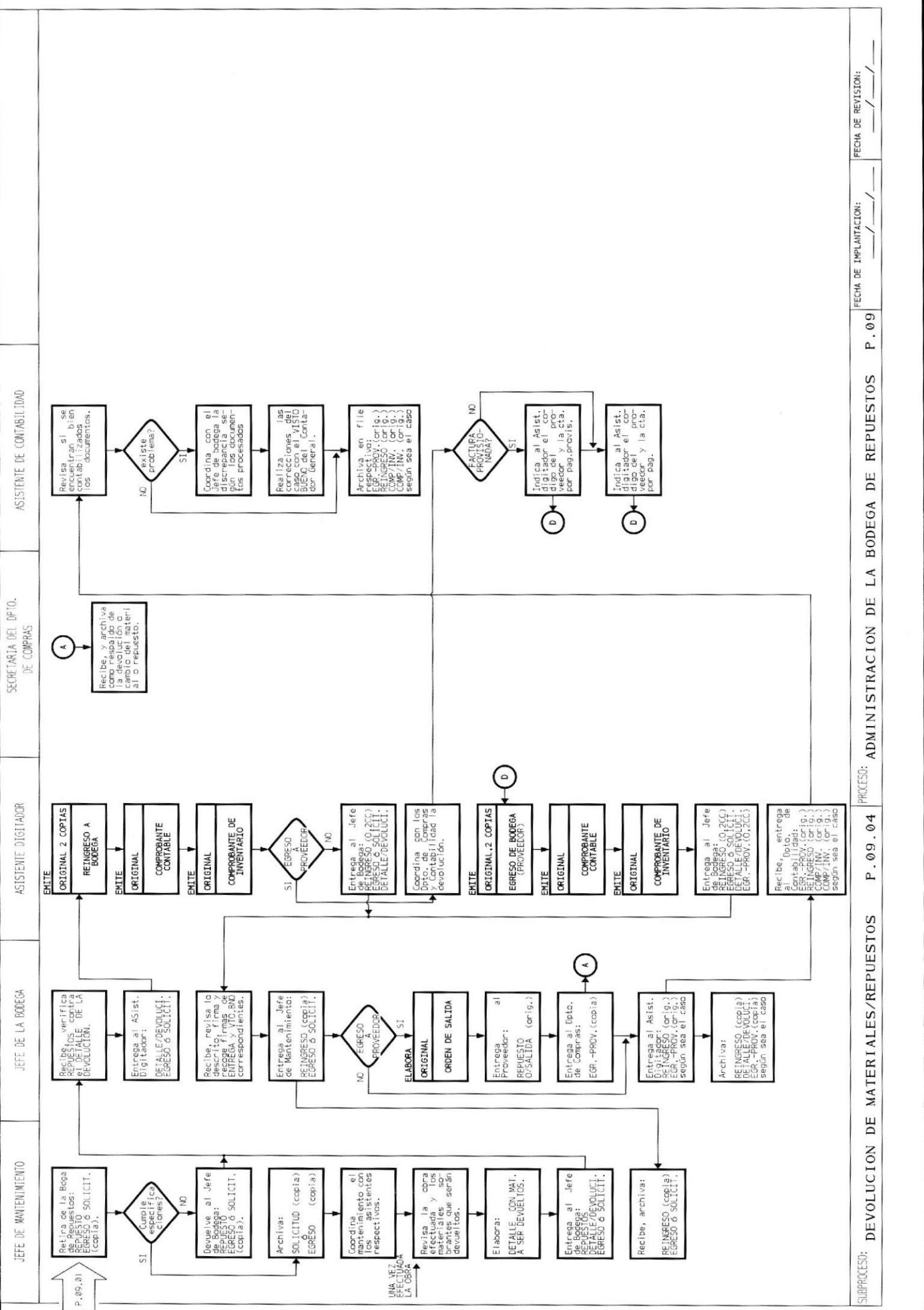
A

C

A

C

A



SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE LA SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA		
PROPOSITO: PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACION DE LA SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA		
RESPONSABLE: AREA SOLICITANTE		

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Elaborar el formulario SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA, en base al instructivo F.95.664.03 del MANUAL DE FORMULARIOS Y REPORTES. En el cual se describirá en forma clara el suministro y/o repuesto requerido para el mantenimiento a efectuarse.	Asegurarse que se encuentre descrito en forma correcta lo solicitado, el centro de costo, etc.	SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA (O. 2 CC.)
2.	Recoger la firma del Jefe de Sección en el casillero "EALBORADO POR:" como constancia de responsabilidad en la solicitud del material y/o repuesto.	La firma de responsabilidad, debe pertenecer al jefe del área solicitante o de Quien se encuentre autorizado a efectuar una solicitud de material o repuesto en dicha área.	SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA (O. 2 CC.)
3.	Acudir a la Bodega de Repuesto con la SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA (orig. y 2 copias), y verificar si la bodega se encuentra abierta.		SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA (O. 2 CC.)
4.	<p>SI la Bodega de Repuesto se encuentra ABIERTA:</p> <p>* Entregar al Asistente digitador: SOLIC. DE MAT./EGRESO (orig. y 2cc.) Para que proceda a ingresar los datos y emita el EGRESO automático de Bodega.</p> <p>CASO CONTRARIO, de NO encontrarse abierta la Bodega:</p> <p>* Comunicar al Supervisor de Producción de turno y solicitar en garita se permita el ingreso a la Bodega de Repuestos. * Entregar al Supervisor de Guardianía: SOLIC. DE MAT./EGRESO (orig. y 2cc.) Para que constate las características del repuesto extraído y la firma de responsabilidad del Jefe autorizado en dicha área.</p>	Corroborar que la bodega realmente no se encuentra atendiendo	SOLICITUD DE MATERIALES EGRESO DE BODEGA (O. 2 CC.)

PEO NO. XXX.01.01	FECHA INICIO IMPLATACION / /	NO. DE REVISION	FECHA REVISION / /
-----------------------------	-------------------------------------	------------------------	---------------------------

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
--	---------------------------	------------------------------------

PROCEDIMIENTO:
DESPACHO DE REPUESTOS EN JORNADAS ALTERNAS DE TRABAJO

PROPOSITO:
DESCRIBIR LOS PASOS PARA EL DESPACHO DE REPUESTOS EN TURNOS NOCTURNOS

RESPONSABLE:
SUPERVISOR DE GUARDIANIA

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir solicitud de repuestos por parte de el Supervisor de Producción de turno.	El despacho solo se realizara con el formulario "Solicitud de materiales" correctamente elaborado y aprobado.	
2.	Acompañar al Supervisor a la bodega de Repuestos, Abrir, supervisar y verificar que el repuesto sacado de bodega sea el definido en la Solicitud de Materiales entregada.	Constatar que el repuesto a sacar de bodega sea el mismo que se describe en el formulario.	
3.	Firmar y solicitar firma del Supervisor de recibido y entregado sobre la solicitud de Materiales/Egreso.	Controlar firmas de responsabilidad en la entrega-recepción de los materiales.	Solicitud de Materiales/Egreso
4.	Permitir salida del repuesto y entregar al solicitante copia de la Solicitud de Materiales/Egreso.		
5.	Archivar temporalmente el Original y Copia de la Solicitud de Materiales/Egreso, hasta la siguiente jornada normal de trabajo, cuando entregara estos documentos al Jefe o encargado de la bodega, para que este se encargue de realizar la actualización del inventario de su bodega.	Verificar documentos de soporte del movimiento nocturno en la Bodega de Repuestos.	Solicitud de Materiales/Egreso.

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
PROCEDIMIENTO: ACTUALIZACION DE INVENTARIOS POR DESPACHOS NOCTURNOS		
PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PROCESAR LOS EGRESOS DE REPUESTOS EFECTUADOS POR LA NOCHE		
RESPONSABLE: JEFE O ENCARGADO DE BODEGA		

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir del Supervisor de Guardianía: - Solicitud de Materiales (O.,Cc.)	Constatar que las firmas de responsabilidad sean las autorizadas.	SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO
2.	Constatar la firma del supervisor de producción, responsable por la solicitud del repuesto.		
3.	Verificar físicamente y contra listado de existencia en bodega, que el repuesto fue retirado.		
4.	Firmar la Solicitud de Materiales, como constancia de su revisión, codificarla y enviar al Asistente Digitador para que actualice el Sistema de Control de Inventarios y emita el Correspondiente Transferencia de materiales.		
5.	Recibir del Asistente Digitador: - Transferencia -automatica (O.,2Cc.) - Solicitud de Materiales (O.,Cc.) - Nota de Pedido-automatica (O.,Cc)	Verificar Transferencia versus Solicitud/Egreso y controlar la emisión automática de las Notas de Pedido para su distribución cuando sea el caso. * Si es el caso el sistema la emitirá automáticamente	TRANSFERENCIA - AUTOMATICA SOLICITUD DE MATERIALES NOTA DE PEDIDO-AUTOMATICA
6.	Archivar en file respectivo - Transferencia -automatica (O.,2Cc.) - Solicitud de Materiales (O.,Cc.)		TRANSFERENCIA - AUTOMATICA SOLICITUD DE MATERIALES
7.	EN CASO DE HABER RECIBIDO NOTA DE PEDIDO:		
7.1	Enviar al Departamento de Compra: - Nota de Pedido (original) - Solicitud de materiales (copia)		NOTA DE PEDIDO SOLICITUD DE MATERIALES
7.2	Archivar en pedidos pendiente: - Nota de Pedido (copia) - Solicitud de materiales (copia) - Transferencia -automatica (copia)	notificar al solicitante una vez que el pedido llegue y se ingrese a la bodega; para proceder a su despacho	NOTA DE PEDIDO SOLICITUD DE MATERIALES TRANSFERENCIA - AUTOMATICA

PEO NO. 679.01.05	FECHA INICIO IMPLATACION 01/ /95	NO. DE REVISION 01	FECHA REVISION / /
-----------------------------	--	------------------------------	------------------------------

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
PROCEDIMIENTO: DESPACHO DE REPUESTOS		
PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PARA EL DESPACHO DE LAS SOLICITUDES DE REQUERIMIENTO DE REPUESTOS		
RESPONSABLE: JEFE O ENCARGADO DE BODEGA DE REPUESTOS		

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir del solicitante, los siguientes documentos, dependiendo si el sistema se encuentra habilitado o no (esto es, si el sistema pudo emitir la correspondiente Transferencia automática o no):	Asegurarse que el solicitante se halla dirigido previamente donde el asistente digitador que opera el sistema.	
2.	EN CASO QUE, el sistema de control de inventarios se encuentre inhabilitado:		
2.1	Receptar del Solicitante: - Solicitud de Materiales (Orig, 2Cc.)		SOLICITUD DE MATERIALES
2.2	Verificar firmas autorizadas, ubicar el repuesto y existencia en la bodega.		
2.3	firmar y solicitar firma sobre la solicitud como constancia del despacho y recepción de el repuesto		
2.4	Entregar el repuesto adjunto a una copia de la Solicitud de materiales		
2.5	Enviar al Asistente digitador para que actualice el inventario y emita la Transferencia y Nota de Pedido automática si fue ra el caso: - Solicitud de Materiales (Orig, 2Cc.)	Sumillar que se debe emitir una Nota de Pedido por falta de stock	SOLICITUD DE MATERIALES
3.	CASO CONTRARIO, de encontrarse funcionando correctamente el sistema:		
3.1	Receptar del Solicitante: -Transferencia - automática (0.,2Cc.) -Solicitud de materiales (0.,2Cc.) -Nota de Pedido-automática (0.Cc.) *	La nota de Pedido la emitirá automáticamente el sistema en caso de no existir el repuesto o encontrarse el punto de reorden	TRANSFERENCIA -automática SOLICITUD DE MATERIALES NOTA DE PEDIDO-automática
3.2	Verificar la firmas autorizadas para el despacho, luego ubicar los repuestos según la descripción de la ubicación emitida en la Transferencia - automática.		TRANSFERENCIA -automática
3.3	Firmar y solicitar firma sobre la "Transferencia"-automática, como constancia de la entrega - recepción de los repuestos despachados.		
3.4	Entregar al Solicitante: - Repuestos - transferencia - automática (copia)		TRANSFERENCIA - automática
3.5	Enviar al Departamento de Contabilidad los siguientes documentos: - Solicitud de Materiales (original) - transferencia - automática (original)		SOLICITUD DE MATERIALES TRANSFERENCIA - automática

PEO NO. 679.01.01	FECHA INICIO IMPLATACION / /	NO. DE REVISION	FECHA REVISION / /
-----------------------------	-------------------------------------	------------------------	---------------------------

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
PROCEDIMIENTO: DESPACHO DE REPUESTOS		

PROPOSITO:
DESCRIBIR PASOS PARA EL DESPACHO DE LAS SOLICITUDES DE REQUERIMIENTO DE REPUESTOS

RESPONSABLE:
JEFE O ENCARGADO DE BODEGA

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
3.6	Archivar en file correspondiente a despachos realizados: - Transferencia - automatica (copia) - Solicitud de materiales (2 copias)		TRANSFERENCIA-automática SOLICITUD DE MATERIALES
3.7	EN CASO DE HABER RECIBIDO NOTA DE PEDIDO:		
3.7.1	Enviar al Departamento de Compra: - Nota de Pedido (original) - Solicitud de materiales (copia)		NOTA DE PEDIDO SOLICITUD DE MATERIALES
3.7.2	Archivar en pedidos pendiente: - Nota de Pedido (copia) - Solicitud de materiales (copia) - Transferencia-automática (copia)	Notificar al solicitante una vez que el pedido llegue y se ingrese a la bodega; para proceder a su despacho	NOTA DE PEDIDO SOLICITUD DE MATERIALES TRANSFERENCIA-automática

PEO NO. 679.01.01	FECHA INICIO IMPLATACION __/__/__	NO. DE REVISION	FECHA REVISION __/__/__
-----------------------------	--	------------------------	--------------------------------

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.01
--	---------------------------	------------------------------------

PROCEDIMIENTO: EMISION DE LA TRANSFERENCIA AUTOMATICA PARA SOLICITUDES DE REPUESTOS

PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PARA LA EMISION DE LA TRANSFERENCIA AUTOMATICO

RESPONSABLE: ASISTENTE DIGITADOR
--

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir de la persona que solicita el repuesto el siguiente documento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de materiales (Orig, 2 copias) 	<p>verificar firmas autorizadas para el despacho de repuestos</p>	<p>SOLICITUD DE MATERIALES</p>
2.	<p>Verificar el funcionamiento del sistema:</p>		
2.1	<p>En caso de existir problemas con el Sistema o por falta de energia electrica, indica al solicitante, se acerque con el documento a la Bodega respectiva, para que sea despachado el repuesto.</p>	<p>Cerciorarse que la informacion registrada este correcta (código, descripción unidad de medida).</p>	<p>SOLICITUD DE MATERIALES</p>
2.2	<p>Caso contrario, ingresar al Sistema la informacion descrita en la solicitud del repuesto.</p>		
2.2.1	<p>Emitir por medio del Sistema de control de Inventarios la "Transferencia Automática" (original y 2 copias), según descripciones del manual del usuario del Subsistema.</p> <p>y si es el caso emitir automáticamente la "NOTA DE PEDIDO"-automatica (Orig.Cc), por falta de stock.</p>		<p>SOLICITUD DE MATERIALES TRANSFERENCIA -AUTOMATICA</p>
2.2.2	<p>Entregar al Jefe de Bodega - repuestos los siguientes documentos, que serviran como unicos soportes del despacho:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de materiales (original, 2 Cc.) - Transferencia Automática (original y dos copias). - Nota de Pedido (Original y copia) si es el caso. 		<p>SOLICITUD DE MATERIALES TRANSFERENCIA -AUTOMATICA NOTA DE PEDIDO</p>

PEO NO. 200.01.02	FECHA INICIO IMPLATACION 01/ /95	NO. DE REVISION 01	FECHA REVISION / /
-----------------------------	---	---------------------------	---------------------------

SUBPROCESO: SOLICITUD Y ENTREGA DE REPUESTOS PROCESO: A.B.R. CODIGO DE MAPEO: P.09.01

PROCEDIMIENTO: EMISION DE LAS TRANSFERENCIA AUTOMATICAS TARDIAS

PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PARA LA EMISION DE TRANSFERENCIAS AUTOMATICAS

RESPONSABLE: ASISTENTE DIGITADOR

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del Jefe o Encargado de la bodega: - Solicitud de Materiales (orig, copia) documento con el que se despacho durante el tiempo que el sistema se hallaba fuera de servicio.	Verificar firmas de entrega/recepción autorizadas.	Solicitud de Materiales
2.	Ingresar al Sistema la información descrita en la Solicitud de Materiales/Egreso.		
3.	Emite por medio del Sistema el "Transferencia"-automatica (O.y2Cc.), según descripciones del manual del usuario del Subsistema.	Cerciorarse que la información ingresada este correcta.	Solicitud de Materiales TANSFERENCIA -AUTOMATICA
4.	Enviar al Departamento de Contabilidad los siguientes documentos: - Transferencia Automatica (orig.) - Solicitud de materiales (original)		Solicitud de Materiales TANSFERENCIA -AUTOMATICA
5.	Entregar al Jefe de bodega el siguiente documento - Transferencia Automático (orig.) - Solicitud de Materiales (copia) - Nota de Pedido (si es el caso).		TANSFERENCIA -AUTOMATICA Solicitud de Materiales Nota de Pedido. TANSFERENCIA -AUTOMATICA

SUBPROCESO:	Solicitud y Entrega de Repuestos	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.01
-------------	----------------------------------	----------	--------	------------------	---------

PROCEDIMIENTO:	Control de Inventarios de Bodega
----------------	----------------------------------

PROPOSITO:	Describir los pasos para realizar control de ingresos y egresos de bodegas
------------	--

RESPONSABLE:	ASISTENTE CONTABLE
--------------	--------------------

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibe del Asistente Digitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia automatica (original) - Solicitud de Materiales (original) 		<p>TRANSFERENCIA AUTOMATICA SOLICITUD DE MATERIALES</p>
2.	<p>Emite mediante el Sistema automático de control de inventarios el "Reporte de Movimiento diario de Bodega".</p>		<p>REPORTE DE MOVIMIENTOS DIARIOS DE BODEGA</p>
3.	<p>Coteja las Solicitudes y Transferencias con anexos y listado de movimiento diario de Bodega.</p>	<p>Verificar los códigos y existencias de los artículos que han egresado de bodega.</p>	
4.	<p>En caso de existir diferencias o inconvenientes coordinarlo con el Jefe de Bodega, y el asistente digitador.</p>		
5.	<p>Realizar las correcciones del caso con el visto bueno del Contador General</p>		
6.	<p>Archivar en el file respectivo, luego de las respectivas validaciones y correcciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transferencia automatica (orig.) - Solicitud de Materiales (orig.) - Reporte de Movimeintos 		<p>TRANSFERENCIA AUTOMATICA SOLICITUD DE MATERIALES REPORTE DE MOVIMIENTOS DIARIOS DE BODEGA</p>

PEO NO.	255.03.01	FECHA INICIO IMPLATACION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	--------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO:	REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.02
PROCEDIMIENTO:	RECEPCION DE MATERIALES SOLICITADOS				
PROPOSITO:	DESCRIBIR PASOS PARA LA RECEPCION DE REPUESTOS SOLICITADOS AL DPTO. DE COMPRAS				
RESPONSABLE:	JEFE O ENCARGADO DE BODEGA				

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Receptar del Dpto. de Compras la "Orden de Compra" de lo solicitado en la "Nota de Pedido", previamente elaborada y enviada.	Confirmar especificaciones de la Nota de Pedido.	Orden de compra, codificada y no valorizada
2.	Archivar temporalmente la copia de la "Orden de Compra", hasta que lleguen los repuestos por parte del Proveedor.		Orden de compra, codificada y no valorizada
3.	Recibir los repuestos por parte del Chofer de Compras, adjunto a una NOTA DE COMPRA codificada y no valorizada, si es el caso (compra con fondos de caja chica). Recibir los Repuestos por parte del Proveedor adjunto a la "Nota de Entrega" respectiva, o en su defecto con una fotocopia de la FACTURA y costatar los repuestos recibidos contra la Orden de Compra y la Nota de Entrega.	De no estar seguro con las especificaciones del repuesto solicitar revision previa del solicitante, para constatar su correctas características	Nota de Entrega o Factura (fotocopia)
4.	Solicitar al Asistente Digitador la emisión del "Ingreso a Bodega"-automático.	Confirmar ingreso de acuerdo a las especificaciones de la Orden de Compra.	
5.	UNA VEZ EMITIDO EL INGRESO A BODEGA (automático): Recibir por parte del Asistente Digitador el "Ingreso a Bodega" automático (orig,2cop.) firmar el documento como constancia de recepción, firmar y solicitar firma al proveedor por la entrega y recepción de los repuestos.	Confirmar que las especificaciones del Ingreso son exactas a las de la Nota de Entrega o fotocopia de la factura.	Nota de Entrega Ingreso a Bodega-automático
6.	Entrega al Asistente Digitador; - Ingreso a Bodega - Autom. (Orig, Copia)		
7.	Archivar la copia restante del "Ingreso a Bodega" junto a la Orden de Compra y Nota de Pedido respectiva (si es el caso).		Nota de Pedido Ingreso a Bodega Orden de Compra
8.	Revisar el archivo de NOTAS DE PEDIDO, si hay solicitudes con suministros pendientes de despachos, y comunicar a las sección correspondiente que el suministro solicitado ya existe en bodega.		Nota de Pedido Solicitud/Despachos pendiente

PEO NO.	679.01.02	FECHA INICIO IMPLATACION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	--------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO: REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.02
PROCEDIMIENTO: EMISION DEL INGRESO AUTOMATICO DE BODEGA		

PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PARA EMITIR LOS INGRESOS AUTOMATICOS DE LAS BODEGAS
RESPONSABLE: ASISTENTE DIGITADOR

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Encargado de Bodega departamento de Compras el siguiente documento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Orden de Compra, codificada, valorizada y aprobada (Copia) <p>Si la compra realizada fue urgente, y realizada por caja chica entonces:</p> <p>Recibir por parte del Jefe del Departamento de Compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota de Compra, codificada y con los valores detallados. 	<p>Cerciorarse de recibir los documentos indicados, debidamente aprobados.</p>	<p>Orden de Compra codificada</p> <p>Nota de Compra codificada</p>
2.	<p>Archivar estos documentos hasta recibir la Nota de Entrega firmada por parte del Encargado o Jefe de Bodega.</p>	<p>Controlar los documentos de soporte requeridos para el Ingreso/Egreso de repuestos.</p>	<p>Orden/Nota de Compra</p> <p>Nota de Entrega o fotocopia de la factura.</p>
3.	<p>Recibir por parte del Jefe o encargado de la Bodega:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota de Entrega o factura (fotocopia) <p>Codificar, Valorizar e ingresar dicha información al Sistema automático, en base a la codificación de la Orden de Compra o Nota de Compra.</p>	<p>Confirmar Nota de Entrega o fotocopia de la factura con sus Orden de Compra o Nota de Compra.</p>	<p>Nota de Entrega.</p>
4.	<p>Emitir el "Ingreso a Bodega" automático en original y dos copias de acuerdo a la información ingresada al sistema.</p>	<p>Verificar conformidad con Nota de Entrega o fotocopia de la factura.</p>	<p>Ingreso a Bodega-automático</p>
5.	<p>Entregar al bodeguero el "Ingreso a Bodega" original y 2 copias, para que pueda efectuar el ingreso físico del material y solicitar la firma de entrega del Proveedor</p> <p>UNA VEZ FIRMADO EL INGRESO A BODEGA, POR PARTE DEL PROVEEDOR Y EL JEFE DE BODEGA:</p>		<p>Ingreso a Bodega-automático</p>
6.	<p>Recibir por parte del Jefe del Bodega el Ingreso a Bodega y enviar al Departamento de Contabilidad los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingreso a Bodega (original y copia) - Nota de Entrega - Orden de compra/Nota de Compra 	<p>Validar información procesada en la Bodega.</p>	<p>Ingreso a Bodega-automático</p> <p>Nota de Entrega</p> <p>Orden de compra/Nota de Compra</p>

PEO NO. 200.01.01	FECHA INICIO IMPLATACION / /	NO. DE REVISION	FECHA REVISION / /
-----------------------------	-------------------------------------	------------------------	---------------------------

SUBPROCESO:	REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.02
PROCEDIMIENTO:	ELABORACION DE LA ORDEN DE COMPRA				

PROPOSITO:	DESCRIBIR PASOS PARA LA ELABORACION DE LA ORDEN DE COMPRA
RESPONSABLE:	SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del Jefe o encargado de la Bodega el original de la "Nota de Pedido" (automática); la misma que es evaluada contra las solicitudes y listado de stock de la Bodega.	Confirmar por pantalla la falta de stock.	Nota de Pedido Solicitud de Materiales
2.	SI existe problema, coordina con el Jefe de Bodega la solución de la discrepancia. CASO CONTRARIO, entrega la Nota de Pedido (automática) al Jefe de Compras para su revisión.		
3.	Elaborar la "Orden de Compra" en original y tres copias; en base a la Nota de Pedido revisada y aprobada por el Jefe del Departamento de Compras.	Verificar que la información detallada en el documento elaborado sea correcta.	Orden de Compra
4.	Solicitar firma de revisión sobre la "Orden de Compra" al Jefe del Departamento de Compras.	Constatar la firma sobre el documento.	Orden de Compra
5.	Solicitar firma de aprobación sobre la "Orden de Compras" al Director Administrativo.	Constatar la firma sobre el documento.	Orden de Compra
6.	Enviar el original de la "Orden de Compra" al Proveedor o hacer llegar la Orden de Compra por fax.	Asegurarse que el Proveedor reciba la "Orden de Compra"	Orden de Compra
7.	Enviar copia no valorizada de la "Orden de Compra" al Jefe de Bodega.	Registrar en bitácora de control hora y fecha del envío del documento.	Orden de Compra
8.	Enviar copia valorizada de la "Orden de Compra" al Asistente Digitador de la Bodega	Registrar en bitácora de control hora y fecha del envío del documento.	Orden de Compra
9.	Archivar copia de la "Orden de Compra" en su archivo permanente por Proveedor.	Archivar en orden cronológico la "Orden de Compra".	Orden de Compra

PEO NO.	200.01.04	FECHA INICIO IMPLATAION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	-------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO:	REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.02
PROCEDIMIENTO:	ELABORACION DE LA NOTA DE COMPRA				
PROPOSITO:	DESCRIBIR PASOS PARA LA ELABORACION DE LA NOTA DE COMPRA				
RESPONSABLE:	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS				

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte de la Secretaria del Departamento de Compra la "Nota de Pedido" evaluar su prioridad y forma de pago.</p> <p>* SI los materiales se requieren comprar por caja chica, coordina la compra con la Secretaria ó con el Chofer de Compras.</p> <p>Elaborar "Nota de Compra" debidamente codificada en original y 2 copias, una de las cuales no debe valorizarse.</p> <p>Coordinar se entregue los materiales a Bodega adjunto a la "Nota de Compra" no valorizada.</p> <p>Enviar al Asistente Digitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factura ó Nota de Compra/valorizada. <p>Archivar en file de soportes para la reposición de caja chica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nota de Pedido - Factura ó Nota de Compra/valorizada. <p>* CASO CONTRARIO, coordina con la Secretaria el pedido comunicandole que se realice un mínimo de tres cotizaciones en la "Nota de Pedido".</p>	<p>Verificar que la Nota de Pedido obedece a falta de stock y/o requisición autorizada.</p> <p>Verificar codificación y cantidad, que la Nota de Compra concuerde con Nota de Pedido.</p> <p>Controlar la entrega de las compras al contado.</p>	<p>Nota de Pedido</p> <p>Nota de Compra</p> <p>Nota de Pedido</p>
2.	<p>Evaluar cotizaciones realizadas por la Secretaria y selecciona al mejor Proveedor de acuerdo al precio, calidad de materiales y plazo de pago.</p>	<p>Cerciorarse que las cotizaciones sean confiables.</p>	<p>Nota de Pedido</p>
3.	<p>Solicitar a la Secretaria que elabore la "Orden de Compra", según Proveedor seleccionado.</p>	<p>Constatar que la Secretaria elabore el documento oportunamente.</p>	<p>Orden de Compra</p>

PEO NO.	200.02.01	FECHA INICIO IMPLATAACION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	---------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO: REPOSICION DE STOCK DE BODEGA	PROCESO: A/B	CODIGO DE MAPEO: P.09.02
--	-----------------	-----------------------------

PROCEDIMIENTO:
RECEPCION Y ENVIO DE FACTURAS

PROPOSITO:
PASOS A SEGUIR EN LA RECEPCION Y ENVIO DE FACTURAS

RESPONSABLE:
RECEPCIONISTA DE OLEICA S.A.

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del proveedor la FACTURA con su copia respectiva, e indagar al mismo si posee una ORDEN DE ENTREGA.</p> <p>SI el Proveedor NO posee una ORDEN DE ENTREGA:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Indicar al Proveedor que debe sacar una fotocopia extra de la FACTURA, para poder efectuar la entrega de los suministros en la Bodega respectiva. * Una vez que el Proveedor haya obtenido la fotocopia de la FACTURA, para poder realizar la entrega de los suministros en la Bodega; Recibir del mismo la FACTURA (original y copia), para su tramite respectivo. 	<p>Verificar que la FACTURA se encuentre con su copia respectiva y que los datos de la misma se encuentren legibles.</p>	FACTURA (original y copia)
2.	<ul style="list-style-type: none"> * Indicar al Proveedor el lugar de la Bodega a la que debe dirigirse con los suministros. * Registrar en BITACORA la recepción de la FACTURA. * Enviar al Departamento de Contabilidad la FACTURRA (original y copia), para su respectivo procesamiento. 	<p>Registrar el tipo de documento, el Proveedor y la Bodega destino, así como fecha y hora de recepción.</p> <p>Asegurarse que el Dpto. de Contabilidad haya recibido la FACTURA (original y copia)</p>	

PEO No. 200.04.01	FECHA INICIO IMPLANTACION _/_/_	No. DE REVISION	FECHA REVISION _/_/_
----------------------	------------------------------------	-----------------	-------------------------

SUBPROCESO: PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	PROCESO: A.B.R	CODIGO DE MAPEO: P.09.03
PROCEDIMIENTO: REVISION DE VALORIZACION DE REPUESTOS		

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR EN LA REVISION DE LA VALORIZACION DE REPUESTOS
RESPONSABLE: CONTADOR DE COSTOS (INVENTARIOS)

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Asistente Digitador: ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO DE BODEGA (orig. y copia) NOTA DE ENTREGA (orig.)</p> <p>Para su correspondiente revisión y archivo.</p>	<p>Verificar que los documentos recibidos, sean los registrados en la bitácora de envío de documentos.</p>	<p>ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO DE BODEGA (O. y CC.) NOTA DE ENTREGA (orig.)</p>
2.	<p>Recibir por parte del Auxiliar Contable #2 (Proveedores): FACTURA (original)</p> <p>Para efectuar la comprobación de valorización.</p>		
3.	<p>Ingresar al Sistema y revisar por pantalla las valorizaciones efectuadas por cada una de las compras realizadas.</p>	<p>Asegurarse que toda duda sea despejada de manera oportuna con las personas involucradas</p>	
4.	<p>SI, la VALORIZACION se contabilizó en forma incorrecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Efectuar las reversiones automaticas de los INGRESOS DE BODEGAS mal emitidos. * Ingresar al sistema las correcciones efectuadas a dicho asiento, conforme al MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD. * Emitir un DIARIO DE REGULARIZACION con aquellos INGRESO DE BODEGA que fueron mal procesados. * Emitir INGRESO DE BODEGA (original y copia) corregido. * Entregar al Contador General para su revisión respectiva: DIARIO DE REGULARIZACION (original) INGRESO DE BODEGA (revisados) RESPALDOS <p>UNA VEZ EFECTUADA LA REVISION DE LA REGULARIZACION, POR PARTE DEL CONTADOR GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Recibir por parte del Contador General los documentos con los vistos bueno respectivos o algún tipo de observación. * Entregar al Auxiliar Contable #2 (proveedores): FACTURA (original) SOPORTES respectivos. 	<p>Verificar que la valorización se efectuó en forma correcta.</p>	<p>DIARIO DE REGULARIZACION INGRESO DE BODEGA ORDEN DE COMPRA NOTA DE ENTREGA</p>

PEO No. 255.02.02	FECHA INICIO IMPLANTACION _/_/_	No. DE REVISION	FECHA REVISION _/_/_
-----------------------------	---	------------------------	--------------------------------

SUBPROCESO: PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES		PROCESO: A.B.R	CODIGO DE MAPEO: P.09.03
PROCEDIMIENTO: REVISION DE VALORIZACION DE REPUESTOS			

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
5.	<p>* Archivar:</p> <p>INGRESO DE BODEGA (orig.) DIARIO DE REGULARIZACION (orig.)</p> <p>Como respaldo de las transacciones efectuadas:</p> <p>CASO CONTRARIO, si la VALORIZACION se contabilizó en forma correcta:</p> <p>* Entregara al Auxiliar Contable #2 (Proveedores):</p> <p>FACTURA (original) SOPORTES respectivos.</p> <p>* Archivar:</p> <p>INGRESO DE BODEGA (orig.) DIARIO DE REGULARIZACION (orig.)</p> <p>Como respaldo de las transacciones efectuadas:</p>	<p>Asegurarse de mantener los archivos en orden cronológico</p>	<p>INGRESO DE BODEGA (orig.) DIARIO DE REGULARIZACION ORDEN DE COMPRA (copia) NOTA DE ENTREGA (orig.) INGRESO DE BODEGA (orig.)</p>

SUBPROCESO:	PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.03
-------------	---------------------------------	----------	--------	------------------	---------

PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE FACTURAS DE PROVEEDORES

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR CON LAS FACTURAS RECIBIDAS

RESPONSABLE: MESA DE CONTROL

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibe por parte del Asistente Digitador:</p> <p>INGRESO DE BODEGA (orig. y copia) NOTA DE ENTREGA (orig.) ORDEN DE COMPRA (copia)</p> <p>Y archiva temporalmente, hasta recibir la FACTURA del Proveedor respectivo.</p>	<p>Verificar que los documentos recibidos coincidan en cuanto a su descripción y valores.</p>	<p>INGRESO DE BODEGA (O. y CC.) NOTA DE ENTREGA (orig.) ORDEN DE COMPRA (copia)</p>
2.	<p>Recibir por parte de la recepción de OLEICA S.A. la FACTURA adj. a la bitácora de recepción y revisar que el número de FACTURAS recibidas, coincida con las FACTURAS registradas en la bitácora, así como algún otro tipo de documento de respaldo que se encuentre adjunto y firmar la bitácora como constancia de lo recibido</p>	<p>Verificar que todos y cada una de las FACTURAS se encuentren debidamente enumeradas y con su respectivo respaldo.</p>	<p>FACTURA BITACORA DE CONTROL</p>
3.	<p>Elaborar una HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOCUMENTOS con:</p> <p>FACTURAS (original) ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO DE BODEGA (orig. y copia)</p> <p>Entregar al Auxiliar Contable #2 (Proveedores), encargado de efectuar las retenciones y registrar su proceso.</p>	<p>Asegurarse que la HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOC., se contenga descritos todos los documentos entregados al Auxiliar #2 (Proveedores).</p>	<p>FACTURAS (orig.) ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO DE BODEGA (O. y CC.)</p>
4.	<p>Firmar la HOJA DE CONTROL elaborada, y solicitar la firma de recepción al entregar al Auxiliar Contable, los documentos registrados en la HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOCUMENTOS.</p>	<p>Asegurarse de recoger la firma del Auxiliar Contable a Quien entrega los documentos.</p>	<p>HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOCUMENTOS.</p>
5.	<p>Archivar la HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOCUMENTOS, como constancia de los documentos enviados.</p>	<p>Verificar que el Auxiliar Contable reciba la totalidad de los documentos descritos en la HOJA DE CONTROL.</p>	<p>HOJA DE CONTROL DE ENVIO DE DOCUMENTOS. FACTURAS. ORDEN DE COMPRA INGRESO DE BODEGA</p>

PEO No.	255.03.02	FECHA INICIO IMPLANTACION	__/__/__	No. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	---------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO:	PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.03
-------------	---------------------------------	----------	--------	------------------	---------

PROCEDIMIENTO:	EVALUACION Y CALCULO DE LA RETENCION A LA FUENTE DE LAS FACTURAS POR PAGO A PROVEEDORES
----------------	---

PROPOSITO:	PASOS A SEGUIR CON LAS FACTURAS POR PROVEEDORES
------------	---

RESPONSABLE:	AUXILIAR CONTABLE #2 (PROVEEDORES)
--------------	------------------------------------

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte de la Persona encargada de la Mesa de Control: FACTURAS (orig.) ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO A BODEGA (O. y CC.)	Verificar que todas y cada una de las FACTURAS se encuentren con sus respaldo respectivo.	FACTURAS (orig.) ORDEN DE COMPRA (copia) INGRESO A BODEGA (O. y CC.)
2.	Evaluar si la FACTURA recibida amerita una RETENCION, en base a la LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO, y determinar que porcentaje se le aplicará a dicha FACTURA.	Verificar el porcentaje a ser aplicado a la FACTURA.	FACTURAS
3.	Codificar la FACTURA recibida según sea el caso y procesar ésta, es decir, ingresar la información contenida en la FACTURA al sistema, según lo describe el MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.	Verificar, tanto los datos que se ingresan al sistema así como la codificación de las FACTURAS.	FACTURAS
4.	Si, la FACTURA amerita retención: * Emitir el COMPROBANTE DE RETENCION, en original y dos copias, con el porcentaje antes definido. * Firmar el COMPROBANTE DE RETENCION, en el casillero "Agente de Retención" como constancia de responsabilidad de la Persona Quien aplicó la retención.	Verificar que la retención los porcentajes de retención y monto al cual se le aplicó sean los correctos.	COMPROBANTE DE RETENCION y FACTURA.
5.	Entregar al Contador de Costos (invent.): FACTURA (Original) Para que se efectue la comprobación de la valorización. UNA VEZ EFECTUADO EL CHEQUEO DE LA VALORIZACION, POR PARTE DEL CONTADOR DE COSTOS:		
6.	Recibir y remitir al Dpto. Financiero (Tesorería): FACTURA (original) ORDEN DE COMPRA (original) COMPROBANTE DE RETENCION (original y copia) INGRESO DE BODEGA (original y copia)	Verificar que se encuentren cada uno de estos documentos dependiendo del caso.	FACTURA (orig.) ORDEN DE COMPRA (orig.) COMP. DE RETENCION (O. y CC.) INGRESO DE BODEGA (O. y CC.)
7.	Archivar COMPROBANTE DE RETENCION (copia)	Asegurarse de archivar los documentos en file respectivos y en orden cronológico.	COMPROBANTE DE RETENCION

PEO No.	255.02.05	FECHA INICIO IMPLANTACION	__/__/__	No. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	---------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO:

PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES

PROCESO:

A.B.R.

CODIGO DE MAPEO:

P.09.03

PROCEDIMIENTO:

DESEMBOLSO POR PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES

PROPOSITO:

PASOS A SEGUIR EN EL ANALISIS Y DISPOSICION DEL PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES

RESPONSABLE:

TESORERO

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del Auxiliar de Contabilidad (Aux. Cont. Proveedores): FACTURA (original) ORDEN DE COMPRA (original) COMPROBANTE DE RETENCION (original y copia) INGRESO DE BODEGA (original y copia)	Verificar que todas y cada una de las FACTURAS recibidas se encuentren con su respaldo respectivo.	FACTURA y RESPALDO RESPECTIVO
2.	Analizar los documentos recibidos y disponer el monto y la cuenta de la que se girará para la cancelación o abono de cada una de las FACTURAS.	Asegurarse, que cada FACTURA fue analizada y debidamente aprobada para su pago.	FACTURA y RESPALDO RESPECTIVO
3.	Colocar sobre la FACTURA especificaciones, en cuanto al monto y la cuenta de la que se debitará. Firmar sobre la misma, como constancia de lo dispuesto.	Asegurarse que el monto y la la cuenta, sean correctamente definidas en cada FACTURA.	FACTURA y RESPALDO RESPECTIVO
4.	Entregar Asistente de Caja la FACTURA y soportes con las especificaciones del caso, a efectos de proceder a la emisión automática del pago y registro de su abono o cancelación.	Verificar que todas las FACTURAS sean debidamente ingresadas.	FACTURA y RESPALDO RESPECTIVO

PEO No.

410.01.01

FECHA INICIO IMPLANTACION

__/__/__

No. DE REVISION

FECHA

REVISION

__/__/__

SUBPROCESO: PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.03
---	---------------------------	------------------------------------

PROCEDIMIENTO: EMISION DE CHEQUE Y PAGO DE FACTURA DE PROVEEDORES

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR PARA EL PAGO DE FACTURA DE PROVEEDORES
--

RESPONSABLE: ASISTENTE DE CAJA (CAJA DE OLEICA)

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del Tesorero: FACTURA (original) ORDEN COMPRA (copia) COMPROBANTE DE RETENCION (original y copia) INGRESO DE BODEGA (original y copia) (Según sea el caso).	Verificar que todas y cada una de las FACTURAS posean sus respectivos respaldos.	FACTURA (orig.) ORDEN COMPRA (copi.) COMP. DE RETENCION (0. y CC) INGRESO DE BODEGA (0. y CC)
2.	Ingresar al sistema, la información contenida en la FACTURA, de acuerdo a lo señalado en el MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE CAJA.	Verificar que la información sea ingresada en forma correcta, en base al MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE CAJA.	FACTURA (original)
3.	Emitir por cada una de las FACTURAS: COMPROBANTE DE EGRESO (Orig. y 2 copias) CHEQUE NOTA DE DEBITO (orig. y copia)	Corroborar que todas las FACT. procesadas tengan sus Comprobantes, cheques y nota de debito si fuere el caso.	FACTURA (original) EGRESO DE CAJA (0. y CC) CHEQUE
4.	Recoger las firmas Autorizadas (firmas conjuntas) en cada uno de los CHEQUES emitidos, para que tenga validez.	Verificar que todos los CHEQUES, posean las firmas autorizadas.	CHEQUE Y SOPORTES.
5.	Enviar al Departamento de Contabilidad: COMPROBANTE DE EGRESO (copia) adjunto a: LISTADO DE MOVIMIENTO DEL DIA NOTA DE DEBITO (orig. y copia) si es el caso.	Asegurarse de haber enviado una copia de todos y cada uno de los COMPROBANTES DE EGRESO al Dpto. de Contabilidad.	EGRESO DE CAJA (copia) LISTADO DE MOVIMIENTO DEL DIA
6.	Archivar temporalmente en el file de CHEQUES POR PAGAR: CHEQUE COMPROBANTE DE EGRESO (Original, copia) ORDEN DE COMPRA (copia) COMPROBANTE DE RETENCION (Original, copia) FACTURA (Original) (Según sea el caso, Hasta que el Proveedor se acerque a Caja para cobrar).	Asegurarse que todos los documentos sean archivados en orden cronológico.	CHEQUE EGRESO DE CAJA (0. y CC.) ORDEN DE COMPRA (copia) COMP. DE RETENCION (0. y CC.) FACTURA (Orig.)

PEO No. 440.03.02	FECHA INICIO IMPLANTACION _/_/_	No. DE REVISION	FECHA REVISION _/_/_
-----------------------------	---	------------------------	--------------------------------

SUBPROCESO:

PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES

PROCESO:

A.B.R.

CODIGO DE MAPEO:

P.09.03

PROCEDIMIENTO:

EMISION DE CHEQUE Y PAGO DE FACTURA DE PROVEEDORES

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
7.	Atender al Proveedor o la Persona que se acerque a retirar el CHEQUE y solicitar la cédula de identidad o algún tipo de documento que lo acredite, como la Persona autorizada a efectuar dicho retiro.	Constatar a través de la cédula de identidad o algún tipo de documento que es la Persona autorizada para efectuar dicho retiro.	CEDULA DE IDENTIDAD o AUTORIZACION del Proveedor.
8.	Buscar en el file de CHEQUES POR PAGAR, el CHEQUE respectivo, adjunto a su respaldo y solicitar al Proveedor o la Persona que retira el CHEQUE, la firma de recepción sobre el COMPROBANTE DE EGRESO (original y copia) y el COMPROBANTE DE RETENCION (original y copia).	Constatar firma contra la cédula de identidad o autorización presentada.	COMPROBANTE DE EGRESO, CEDULA DE IDENTIDAD o AUTORIZACION (del Proveedor)
9.	Entregar al Proveedor o Persona autorizada para el cobro (previa identificación del mismo): CHEQUE COMPROBANTE DE RETENCION (Original) (según sea el caso).	Verificar que sea el CHEQUE que le corresponde.	CHEQUE y COMPROBANTE DE RETENCION (según sea el caso)
10.	Archivar en file de CHEQUES PAGADOS: COMPROBANTE DE EGRESO (Copia) COMPROBANTE DE RETENCION (Copia)	Asegurarse que los documentos sean archivados en forma cronológica.	COMPROBANTE DE EGRESO, COMPROBANTE DE RETENCION
11.	Enviar al Departamento de Contabilidad: EGRESO DE CAJA (Original) ORDEN DE COMPRA (Original) FACTURA (Original) COMPROBANTE DE RETENCION (Copia) (Para que sean debidamente archivados)	Verificar que todos y cada uno de los COMPROBANTES DE EGRESO enviados al Departamento de Contabilidad, lleven adjunto su respectivos soportes.	COMPROBANTE DE EGRESO y soportes respectivos.

PEO No.

440.03.03

FECHA INICIO IMPLANTACION

__/__/__

No. DE REVISION

FECHA

REVISION

__/__/__

SUBPROCESO: PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES	PROCESO: A.B.R	CODIGO DE MAPEO: P.09.03
---	--------------------------	------------------------------------

PROCEDIMIENTO: REVISION DE COMPROBANTES DE EGRESOS EMITIDO EN CAJA
--

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR EN LA REVISION DE LOS COMPROBANTES DE EGRESO
--

RESPONSABLE: SUPERVISOR CONTABLE (REGULARIZACIONES)

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Asistente de Caja: EGRESO DE CAJA (copia) NOTA DE DEBITO (orig. y copia)</p> <p>Y verificar si han sido contabilizadas en forma correcta.</p>	<p>Verificar que los documentos recibidos, sean los registrados en la bitácora de envío de documentos.</p>	<p>EGRESO DE CAJA (copia)</p>
2.	<p>Ingresar al Sistema y revisar por pantalla los movimientos efectuados por cada una de los EGRESOS DE CAJA realizados.</p>	<p>Asegurarse que toda duda sea despejada de manera oportuna con las personas involucradas</p>	
3.	<p>SI, el EGRESO DE CAJA se contabilizó en forma incorrecta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Efectuar las reversiones en el asiento que fue generado por dicho EGRESO DE CAJA. * Ingresar al sistema las correcciones efectuadas a dicho asiento, conforme al MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD. * Emitir un DIARIO DE REGULARIZACION con aquellos EGRESOS DE CAJA que fueron mal procesados. * Entregar al Contador General para su revisión respectiva: DIARIO DE REGULARIZACION EGRESOS DE CAJA (errados) <p>UNA VEZ EFECTUADA LA REVISION DE LA REGULARIZACION, POR PARTE DEL CONTADOR GENERAL.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Recibir por parte del Contador General los documentos con los vistos bueno respectivos o algún tipo de observación. * Distribuir: NOTA DE DEBITO, si es el caso. * Archivar: EGRESO DE CAJA (copia) DIARIO DE REGULARIZACION (original) NOTA DE DEBITO (copia) Como constancia de las correcciones realizadas. <p>CASO CONTRARIO, si el EGRESO DE CAJA SE contabilizó en forma correcta:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Archivar en el file de EGRESOS DE CAJA revisados: EGRESO DE CAJA (copia) NOTA DE DEBITO (orig.), si es el caso. 	<p>Verificar que la regularización se efectuó en forma correcta.</p> <p>Asegurarse de mantener los archivos en orden cronológico</p>	<p>EGRESO DE CAJA (copia) DIARIO DE REGULARIZACION (O.) NOTA DE DEBITO (copia)</p> <p>EGRESO DE CAJA (copia) NOTA DE DEBITO (orig.)</p>

PEO No. 255.02.04	FECHA INICIO IMPLANTACION _/_/	No. DE REVISION _/_/	FECHA REVISION _/_/
-----------------------------	--	--------------------------------	-------------------------------

SUBPROCESO: PAGO DE FACTURAS DE PROVEEDORES PROCESO: A.B.R. CODIGO DE MAPEO: P.09.03

PROCEDIMIENTO: REVISION Y VISTO BUENO DE LAS REVERSIONES DE EGRESOS DE CAJA

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR PARA LA REVISION DE REVERSIONES DE EGRESOS DE CAJA

RESPONSABLE: CONTADOR GENERAL

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Contador de costos (inventarios) o del Supervisor Contable (regularizaciones) el DIARIO DE REGULARIZACION, adjunto a los EGRESOS DE CAJA (copia), que fueron mal elaborados INGRESO DE BODEGA y FACTURA si fuera el caso.</p>	<p>Asegurarse que se encuentren todos los comprobantes de SOPORTE correspondientes a los asientos de regularización.</p>	<p>DIARIO DE REGULARIZACION EGRESOS DE CAJA (copia) INGRESO DE BODEGA FACTURA (si es el caso)</p>
2.	<p>Revisar que los ASIENTOS DE REGULARIZACION se encuentren bien elaborados por parte del Asistente Contable. Y coordinar con Este cualquier inquietud con respecto de las reversiones efectuadas.</p>	<p>Verificar en forma minuciosa todos y cada uno de los asientos corregidos.</p>	<p>DIARIO DE REGULARIZACION EGRESOS DE CAJA (copia)</p>
3.	<p>Colocar un visto bueno sobre los asientos elaborados y entregar al Asistente Contable (regularizaciones) los documentos revisados para que sean debidamente archivados.</p>	<p>Asegurase de entregar los asientos de regularización y respaldos antes recibidos.</p>	<p>DIARIO DE REGULARIZACION EGRESOS DE CAJA (copia)</p>

SUBPROCESO:	DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.04
PROCEDIMIENTO:	DEVOLUCION DE REPUESTOS O MATERIALES SOBRANTES				
PROPOSITO:	PASOS A SEGUIR EN LA DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS				
RESPONSABLE:	AREA SOLICITANTE				

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Jefe o Encargado de la Bodega de Repuestos:</p> <p>REPUESTOS TRANSFERENCIA DE MATERIALES (copia) o SOLIC. MAT. EGRESO DE BDGA. (copia) (según sea el caso).</p> <p>Y verifica si cumple con las especificaciones necesarias para efectuar el mantenimiento.</p>	Corroborar las especificaciones requeridas.	SOLICITUD DE MATERIALES / EGRESO DE BODEGA (copia)
2.	<p>SI cumple con las especificaciones:</p> <p>* Archivar: SOLIC. MAT./ EGRESO DE BDGA. (copia) En file correspondiente.</p> <p>* Efectuar el mantenimiento en la sección correspondiente.</p> <p>* Comunicar al Jefe de Mantenimiento la finalización de trabajo solicitado.</p> <p>CASO CONTRARIO, de NO cumplir con las especificaciones:</p> <p>* Devolver al Jefe de mantenimiento: REPUESTOS TRANSFERENCIA DE MATERIALES (copia) Para que se efectúe el correspondiente REINGRESO A BODEGA.</p>	Comunicar de manera oportuna la culminación del mantenimiento efectuado, o la devolución del repuesto en forma rápida.	SOLICITUD DE MATERIALES / EGRESO DE BODEGA (copia)

PEO NO.	FECHA INICIO IMPLATACION	NO. DE REVISION	FECHA REVISION
XXX.01.02	__/__/__		__/__/__

SUBPROCESO: DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS **PROCESO:** A.B.R. **CODIGO DE MAPEO:** P.09.04

PROCEDIMIENTO: DEVOLUCION DE REPUESTOS O MATERIALES SOBANTES

PROPOSITO: PASOS A SEGUIR EN LA DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS

RESPONSABLE: JEFE DE SE CION O MANTENIMIENTO

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del encargado del mantenimiento, la comunicación de finalización de la obra requerida.		
2.	Revisar la obra efectuada y constatar la utilización de los materiales y/o repuestos solicitados para dicho mantenimiento.	Verificar que todos los repuestos y/o materiales fueron utilizados.	
3.	Enviar a la Bodega de Repuestos: MATERIALES SOBANTES REPUESTOS NO UTILIZADOS TRANSFERENCIA (copia) DETALLE DE LA DEVOLUCION En los cuales se describe lo devuelto a la Bodega de Repuesto y el centro de costo que esta devolviendo los mismos. UNA VEZ ENTREGADOS LOS REPUESTOS A LA BODEGA:	Asegurarse que todos los materiales y/o repuestos no utilizados se encuentren descritos en el detalle de la devolución a bodega.	TRANSFERENCIA (copia) DETALLE DE DEVOLUCIONES
4.	Recibir por parte del Jefe de la Bodega de Repuestos: REINGRESO A BODEGA (copia) Como constancia de lo Entregado.	Verificar que lo descrito en el Reingreso recibido corresponda a lo entregado en bodega.	REINGRESO A BODEGA (copia)

SUBPROCESO:	DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.04
-------------	------------------------------------	----------	--------	------------------	---------

PROCEDIMIENTO:	RECEPCION DE REPUESTOS DEVUELTOS
----------------	----------------------------------

PROPOSITO:	DESCRIBIR PASOS PARA LA RECEPCION Y REINGRESO DE REPUESTOS DEVUELTOS DE LAS SEC IONES
------------	---

RESPONSABLE:	JEFE DE LA BODEGA
--------------	-------------------

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Recibir por parte del Solicitante o por el Dpto. de Mantenimiento la "Lista de el(los) Materiales a devolver", por distintas razones: sobrantes, no cumple especificaciones, o por tratarse de motores que se enviaran a reparar.	Verificar la "Lista de materiales a Devolver" contra los materiales recibidos.	Lista de Materiales a Devolver. Transferencia
2.	Revisar códigos y/o codificar los Repuestos devueltos, firmar la lista y entregar al Asistente Digitador, adjunto a las transferencias respectivas para que realice el Reingreso a Bodega-automático.		
3.	Recibir del Asistente Digitador el Reingreso a Bodega (Original y 2 copias), firmar y solicitar firma de entrega y recepción.	Constatar que la información emitida en el documento este correcta.	Reingreso de Bodega autom.
4.	Entregar copia del Reingreso a Bodega automatico al Jefe de sección o mantenimiento.	Registrar en bitácora de control hora y fecha de entrega del documento.	Reingreso de Bodega autom.
5.	Enviar al Departamento de Contabilidad para su revisión y control el siguiente documento: - Reingreso a Bodega Automatico - original	Registrar en bitácora de control hora y fecha de entrega del documento.	
6.	Si la devolución a efectuarse es al Proveedor: * Coordinar con los Departamentos de Compras y Contabilidad, la devolución o cambio del suministro (repuesto). * Archiva: - Reingreso a Bodega (copia) - Listado de Devoluciones * Disponer al Asistente Digitador la emisión automática de Egreso (con cargo al Proveedor), por concepto de devolución * Recibir el Egreso de Bodega-automático por parte del Asistente Digitador, firmar y solicitar la firma de entregado y recibido. * Elaborar: ORDEN DE SALIDA (original) Con las especificaciones correspondientes según sea el caso (reparación de motor, devolución de suministro, etc.).	Confirmar detalle de materiales, repuestos o motores que se envían al proveedor por devolución o reparación.	Egreso de Bodega-automático Reingreso de Bodega autom. Listado de devolución. Orden de Salida

PEO NO.	679.01.03	FECHA INICIO IMPLATAACION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	---------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

SUBPROCESO: DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS

PROCESO: A.B.R.

CODIGO DE MAPEO: P.09.04

PROCEDIMIENTO: RECEPCION DE REPUESTOS DEVUELTOS

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
	<ul style="list-style-type: none"> * Entregar el Repuesto o el motor a ser reparado al Proveedor o al encargado de la reparación respectivamente. * Solicitar la firma de entrega/recepción al Proveedor o encargado de la reparación en los documentos, para que pueda salir de la Empresa con el suministro o motor. * Enviar al Departamento de Compras: EGRESO DE BODEGA (copia) Para que sean archivados, como respaldo de la devolución del suministro. * Enviar al Departamento de Contabilidad: EGRESO DE BODEGA (original) Para su respectiva revisión. 	<p>Asegurarse que a la Persona a quien se le entrega el repuesto o el motor, sea la persona autorizada para el efecto.</p>	<p>EGRESO DE BODEGA</p>
7.	<p>Caso contrario, si la devolución es interna</p> <ul style="list-style-type: none"> * Archivar: REINGRESO A BODEGA (copia) LISTADO DE DEVOLUCIONES En filies respectivos. 	<p>Archivar en orden cronológico los documentos.</p>	<p>REINGRESO A BODEGA LISTADO DE DEVOLUCIONES</p>

SUBPROCESO: DEVOLUCION DE MATERIALES/REPUESTOS	PROCESO: A.B.R.	CODIGO DE MAPEO: P.09.04
PROCEDIMIENTO: EMISION DEL REINGRESO A BODEGA AUTOMATICO		

PROPOSITO: DESCRIBIR PASOS PARA LA EMISION DEL REINGRESO A BODEGA AUTOMATICO
RESPONSABLE: ASISTENTE DIGITADOR

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	Ingresar al Sistema automático de Inventario la información detallada en la Transferencia o en el Listado de Devoluciones, con el código respectivo; de acuerdo a lo indicado por el Jefe de la Bodega.	Cerciorarse que la información ingresada este correcta.	Transferencia Listado de Devoluciones
2.	Emitir el "Reingreso a Bodega Automático" en original y dos copias de acuerdo a la información ingresada.	Verificar la información emitida en el listado.	Reingreso de Bodega (Autom.)
3.	Ingresar la información con código respectivo al Sistema Automático de Inventario si la devolución es al Proveedor.	Cerciorarse que la información ingresada este correcta.	
4.	Emitir el "Egreso a Bodega Automático" en original y dos copias de acuerdo a la información ingresada.	Verificar que la emisión del documento este correcto.	Egreso a Bodega Automático

PEO NO. 200.01.05	FECHA INICIO IMPLANTACION _/_/_	NO. DE REVISION	FECHA REVISION _/_/_
----------------------	------------------------------------	-----------------	-------------------------

SUBPROCESO:	DEVOLUCION DE MATERILES/REPUESTOS	PROCESO:	A.B.R.	CODIGO DE MAPEO:	P.09.04
PROCEDIMIENTO:	CONTROL DE INVENTARIOS DE BODEGA				

PROPOSITO:	PASOS A SEGUIR EN EL CONTROL DE INVENTARIOS
RESPONSABLE:	ASISTENTE CONTABLE

No.	FLUJO DE TRABAJO	PUNTO DE CONTROL	DOCUMENTO REFERENCIA
1.	<p>Recibir por parte del Jefe de la Bodega de Repuestos:</p> <p>REINGRESO A BODEGA (original) TRANSFERENCIA (original) EGRESO (original)</p> <p>Con los debidos soportes, según sea el caso</p>	<p>Verificar que los documentos recibidos se encuentren con sus respectivos soportes.</p>	<p>REINGRESO A BODEGA (orig.) TRANSFERENCIA (orig.) EGRESO A BODEGA (orig.)</p>
2.	<p>Emitir:</p> <p>REP./MOVIMIENTO DIARIO DE BDGA. (orig.)</p> <p>En base al Manual del Sistema (Control de inventarios).</p>		<p>REPORT./MOV. DIARIO DE BDGA</p>
3.	<p>Corroborar que los soportes recibidos, correspondan a los documentos de movimiento de la Bodega, y a su vez que estos se encuentren reflejados en el REPORTE DE MOVIMIENTO DIARIO DE BODEGA.</p>	<p>Asegurarse de cotejar todos los documentos recibidos.</p>	
4.	<p>SI existe algún tipo de incoherencia al cotejar los documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Coordinar con el Jefe de la Bodega de Repuestos la aclaración de las incoherencias detectadas. * Realizar las correcciones correspondientes del caso, con el visto bueno del Contador General. * Archivar: <p>REINGRESO A BODEGA TRANSFERENCIA EGRESO</p> <p>Adjunto a sus soportes respectivos, según sea el caso.</p> <p>CASO CONTRARIO, de NO existir incoherencia alguna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Archivar: <p>REINGRESO A BODEGA TRANSFERENCIA EGRESO</p> <p>Adjunto a sus soportes respectivos, según sea el caso.</p>	<p>Asegurarse de consultar con el Jefe de la Bodega de Repuestos, cualquier tipo de incoherencia y bajo el visto bueno del Contador General.</p>	<p>REINGRESO A BODEGA TRANSFERENCIA EGRESO</p>

PEO NO.	255.03.03	FECHA INICIO IMPLATAACION	__/__/__	NO. DE REVISION		FECHA REVISION	__/__/__
---------	-----------	---------------------------	----------	-----------------	--	----------------	----------

NUMERO		
MES	DIA	ANO

SOLICITUD DE MATERIALES/EGRESO DE BODEGA

DE: _____ PARA: _____ **1**

AREA/SECCION: 2	CODIGO: 3	BODEGA: 4
------------------------	------------------	------------------

CODIGO	UNID.	DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD ENTREGADA
5	6	7	8	9

ENTREGADO A: 10	OBSERVACIONES: _____ 11
------------------------	--------------------------------

ELABORADO POR: 12	ENTREGADO POR: 13	RECIBIDO POR: 14	APROBADO POR: 15
--------------------------	--------------------------	-------------------------	-------------------------

Bibliografía

Serna Gómez Humberto, "Planeación y Gestión Estratégica". Editores RAM 1996 4ta Edición, Colombia.

Nicolas Marin José, "Estrategias, Diseño y Ejecución", Ediciones Libre - Serie Económica 1993, San José de Costa Rica.

Hermida Jorge, "Administración & Estrategia, Teoría y Práctica" Ediciones Machi 1992 4ta Edición, Argentina.

Steiner George A., "Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber", Compañía Editorial Continental S.A. (CECSA) 1991 14ava Edición, Mexico

Porter Michael, "Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", Compañía Editorial Continental S.A. (CECSA) 1991 14ava Edición, Mexico.