



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Planta de Lácteos Ecolac,
de la ciudad de Loja, año 2013**

TRABAJO DE GRADO.

AUTOR: Chamba Rueda, Laura Magali, Ing.

DIRECTOR: Figueroa Ruíz, Juan Elicio, Mg.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2013

CERTIFICACIÓN

Magíster.

Juan Elicio Figueroa Ruíz.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Diseño de un modelo de gestión de procesos para la Planta de Lácteos ECOLAC de la ciudad de Loja, Año 2013" realizado por el profesional en formación: Laura Magali Chamba Rueda; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2013

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Chamba Rueda Laura Magali declaro ser autor (a) del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.)
Autor: Chamba Rueda Laura Magali
Cédula: 1900526821

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y ejemplo a seguir.

A mi esposo José Luis por su amor, comprensión y generosidad al brindarme parte de su tiempo para dedicarlo a mis estudios.

A mis padres Juan y Esperanza por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, tanto en mi educación como formación en valores, por ser mi fuerza para prosperar.

A mi familia, por ser mi apoyo incondicional.

A mi Director de tesis y profesores que sin su ayuda no hubiese podido culminar esta maestría.

A todas las personas que aportaron para este logro.

AGRADECIMIENTO

A Dios por su inmensa bondad, por permitirme vivir y conseguir los objetivos planteados.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

A mi Director de tesis Juan Figueroa, por su importante aporte y participación activa en el desarrollo de esta tesis.

A mis profesores durante toda la carrera profesional porque gracias a su aporte han ayudado a mi formación profesional.

Por todo ello, muchas gracias y que Dios los bendiga siempre

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Autorización	ii
Declaración de autoría y cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPÍTULO 1	
1. ANTECEDENTES	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Problemática	7
1.3 Justificación e importancia de la propuesta	9
1.4 Objetivos	10
1.5 Alcances	10
CAPÍTULO 2	
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 Gestión por procesos	12
2.2 Clasificación de los procesos	13
2.3 Principios de la gestión por procesos	15
2.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos	16
2.5 Seguimiento y medición de los procesos	17
2.6 La mejora de los procesos	17
2.7 Metodología para la mejora de procesos	20
2.8 Indicadores de gestión	24
2.9 Introducción al mejoramiento continuo	26
CAPÍTULO 3	
3. METODOLOGÍA	
3.1 Identificación y secuencia de los procesos	31
2.1 Descripción de los procesos actuales	32
2.2 Seguimiento y mejora de los procesos identificados	34
2.3 Propuesta de mejora de los procesos	34
2.4 Metodología Utilizada	35

CAPÍTULO 4

4. ASPECTOS GENERALES DE LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC

4.1 La Institución y el sector al que pertenece	37
4.2 Marco Legal	38
4.3 Organización	38
4.4 Alineamiento con la misión y visión	39
4.5 Sus servicios	40
4.6 Sus clientes	41
4.7 FODA	42

CAPÍTULO 5

5. LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA INSTITUCIÓN OBJETO DE ESTUDIO

5.1 Identificación y secuencia de los procesos	46
5.2 Descripción de los procesos	51
5.3 Seguimiento y la medición de los procesos	102
5.4 Mejora de los procesos	109

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	115
Recomendaciones	117

BIBLIOGRAFÍA	118
---------------------	-----

ANEXO	119
--------------	-----

RESUMEN EJECUTIVO

El presente desarrollo de tesis consiste en diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para la planta de lácteos Ecolac, para lograr llevar a cabo este trabajo se requirió la participación del personal tanto de trabajadores como personal administrativo.

Se diseñó un macroproceso, cuya finalidad es mostrar cómo se encuentra estructurado el sistema, responsable de satisfacer las necesidades del cliente, también se elaboró un mapa de procesos cuya finalidad es visualizar la interrelación de los diferentes procesos que lleva la empresa.

Finalmente se presenta un manual de procesos, que ayuda a conocer, integrar y unificar adecuadamente los procesos y procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa de lácteos Ecolac, cada proceso contiene información importante como: objetivo del proceso, responsable, flujograma; posterior a ello se diseñó indicadores con la finalidad de medir, analizar y proponer acciones de mejorar en cada una de las actividades desarrolladas por la empresa, generando efectividad bajo políticas de calidad, teniendo como eje central la satisfacción del cliente y por ende la productividad para la empresa.

Palabras claves: procesos, indicadores, macroproceso, empresa de lácteos, clientes, proveedores.

ABSTRACT

This thesis is to propose a model for process management for ECOLAC Dairy plant to successfully carry out its work with the required participation of staff including workers and administration.

We designed a macro process whose purpose is to show how the system is structured to be responsible for meeting customer needs; also developed the map design process whose purpose is to visualize the interrelation of different processes that are carried out in the company.

Additional manual presents a process that helps to identify, integrate and unify processes and procedures adequately strategic, operational and business support at ECOLAC dairy. Each process contains important aim of the process responsible after it is flowchart designed indicators in order to measure, analyze and propose actions to improve in each of the activities developed by the company, generating effective low quality policies, with the central axis of customer satisfaction and therefore productivity for the company.

Keywords: processes, indicators, macro-, milk –producing company, customers

INTRODUCCIÓN

Esta investigación tiene como objetivo principal diseñar un sistema de gestión basado en procesos, con el interés de lograr que la empresa sea competitiva a través de la oferta de productos y servicios de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes.

Proponer un modelo de gestión por procesos consiste en gestionar las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, desarrollando las correspondientes acciones de mejora en base a información relevante. Dichos procesos deben aportar más valor para nuestros clientes, pero deben también estar alineados con la misión, estrategia y objetivos estratégicos de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo se apoyó en la norma ISO 9001 que tiene como fin dar a conocer los requisitos para la implementación de un sistema basado en procesos.

El centro de investigación corresponde a la empresa de lácteos Ecolac cuya actividad principal es el procesamiento, elaboración y comercialización de lácteos y alimentos; este trabajo está estructurada en cuatro temas, el primero hace referencia a la metodología, aquí se identifica y analiza la secuencia de los procesos, se realiza una descripción, seguimiento y medición de los mismos y de acuerdo a los resultados se proponen mejoras.

El segundo tema Marco Teórico, muestra una recopilación de información sobre conceptos, clasificación de procesos, indicadores; el propósito es tener una idea clara del tema central de la tesis.

El tercer tema aspectos generales de la planta de lácteos ECOLAC es una descripción general de la empresa centro de estudio como: marco legal, misión, visión, productos que ofrece.

El cuarto tema es el eje principal de estudio, se procede a identificar y describir a los procesos de acuerdo a la clasificación (procesos estratégicos, operativos y de apoyo). Una vez elaborados se establecen indicadores para medir y mejorar, el propósito es lograr la productividad considerando las necesidades de los clientes.

La gestión basada en procesos es de vital importancia para la empresa, porque permite la estandarización de los procesos y al estandarizar procesos se facilita la evaluación y control de todas las actividades que se llevan a cabo. Hago énfasis en que el éxito está en el seguimiento y toma de decisiones que se realicen basados en un análisis de la información.

También se debe considerar que el actor principal es la satisfacción de los clientes ya que son ellos por quienes la empresa pone su mayor esfuerzo para mejorar los productos y servicios.

Con la implementación del sistema de gestión basado en procesos se pudo identificar que hay áreas que podrían mejorarse como trabajar con una planificación estratégica, mejorar la atención de los clientes entre otras.

El levantamiento de los procesos se lo realizó a toda la empresa, conformada por el área de producción, comercialización, contabilidad, gerencia y bodega.

Durante la elaboración de este trabajo se contó con la colaboración de todo el personal de la planta de lácteos ECOLAC lo que permitió realizar un estudio confiable.

La metodología utilizada para el desarrollo de esta tesis consistió en primer lugar en recolectar, sistematizar y analizar la información relacionada con los procesos que se desarrollan en la Planta de Lácteos ECOLAC, con el objeto de estandarizar, mejorar y promover una mejora continua en el marco de las políticas fijadas por la entidad.

La presente propuesta de investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Seguimiento y mejora de los procesos identificados
4. Propuesta de mejora de los procesos

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Planteamiento del problema

La Planta de lácteos ECOLAC inicia sus actividades productivas como planta piloto en 1983, con el objetivo de complementar la formación académica de los estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja. Posteriormente, en 1985 amplía su capacidad de producción ofreciendo una variedad de productos como quesos, yogurt en pequeñas cantidades. Más adelante comercializa sus productos en el mercado lojano con la marca “La Colina”.

En 1997 con el apoyo del gobierno japonés instala 4 centros de acopio en la provincia de Zamora Chinchipe en los sectores de Chamico, Zumbi, Yantzaza y Chicaña.

En 1999 la Planta comercializa sus productos con la marca ECOLAC, la misma que ha logrado posicionarse en la ciudad de Loja.

A inicios del año 2001 ECOLAC pasa a formar parte del Centro de Transferencia de Tecnología e Investigación Agroindustrial (CETTIA) de la UTPL y de ésta forma, vincula su función más estrechamente con la investigación, la docencia y la participación de estudiantes en proyectos reales.

Desde marzo del 2012 ECOLAC se desvincula de la Universidad Técnica Particular de Loja, siendo una compañía limitada, cuya razón social es “ECOLAC CIA. LTDA” con número de RUC 1191743640001, ubicada en la ciudad de Loja, provincia de Loja.

ECOLAC cuenta con proveedores de leche ubicados en la hoya de Loja y Zamora Chinchipe y procesa, en promedio, 4000 litros diarios de leche cruda, los productos que produce son:

- Leche pasteurizada
- Yogurt
- Crema de leche
- Mantequilla
- Queso fresco
- Queso mozzarella
- Manjar o dulce de leche

1.2 Problemática

Con la desvinculación de la Universidad Técnica Particular de Loja con ECOLAC, los accionistas de esta empresa tuvieron que contratar los servicios profesionales de un gerente, el Ingeniero José Alberto García Burneo, quien empezó a laborar a partir del mes de marzo de 2012.

Considerando a las debilidades que presenta esta planta como: poca vida útil de la leche pasteurizada, mala calidad de la materia prima de Zamora Chinchipe, portafolio reducido de productos, falta organización en ventas, deficiente sistema de distribución (cadena de frío), poca publicidad y atención al cliente, infraestructura y maquinaria antigua; y adicionando las amenazas como: competencia fuerte y con alta tecnología, competencia artesanal, leche UHT larga vida preferida por el consumidor, variedad de productos y promociones por parte de la competencia, se puede tener claro la problemática principal.

En este contexto la empresa de lácteos Ecolac cada año ha ido reduciendo su capacidad de producción, como antecedentes tenemos que en el año 2008 producía 8000 litros diarios en la actualidad llega a 4000 litros diarios, si no se toman los correctivos necesarios la empresa puede desaparecer considerando que los principales competidores presentan una variedad de productos entre ellos leche de larga duración con mejor calidad, además de promociones y tiempo de crédito.

Investigaciones realizadas en la planta para la implementación de leche UHT muestran que el consumo de este tipo de producto tiende a incrementar, por lo que se sugiere cambiar la presentación en funda de polipropileno con duración de un mes, así mismo los clientes aseguran que las tinas que utilizan para distribuir el producto no son las adecuadas por lo que al romperse un producto de leche esta se mezcla con el resto de productos y ocasionan que se hagan pegajosas.

Estas debilidades han conllevado a que se levante información sobre los procesos que se manejan en la empresa con la finalidad de tener una visión general de la planta de lácteos ECOLAC. Y sirva de soporte para detectar las principales debilidades que está atravesando la empresa.

En el año 2002 se levantó información para establecer indicadores de gestión considerando el Modelo del Cuadro de Mando Integral sin embargo debido a los cambios comentados no se

tiene registros sobre la implementación de la estrategia de mejora, lo que ha ocasionado un desconocimiento sobre productividad, desempeño laboral entre otros indicadores más.

Según conversaciones mantenidas con el gerente, mencionaba que los procesos se ven perjudicados por la maquinaria, la pasteurizadora ha cumplido ya con su vida útil, y está a generando muchos problemas que no permiten mejorar la productividad en cuanto a la producción de leche pasteurizada así como también las familias de la actualidad han dejado de consumir este tipo de leche y se han inclinado por la leche UHT por mejor calidad y larga duración, aquí hacemos énfasis que la empresa debe ir a la par con las nuevas tecnologías para poder sobrevivir en un mundo con cambios tan acelerados.

Es necesario establecer procesos documentados sobre las actividades que se realizan en cada área, estas acciones servirán para determinar áreas críticas y tomar los correctivos necesarios para lograr la mejora continua. Hago énfasis que no solo basta con contar con un manual o un documento escrito sobre los procesos, es indispensable trabajar con estas herramientas, considerando que el objetivo principal de la unidad es “brindar productos con calidad”.

Se necesita establecer un procedimiento lógico que facilite a los directivos tener una visión general de la planta de lácteos Ecolac, para ello es necesario realizar un sondeo sobre la satisfacción de los usuarios con el servicio ofrecido, estas acciones permitirán detectar las debilidades para aplicar correctivos apropiados con la finalidad de lograr los objetivos planeados.

Al trabajar basándose en la mejora continua se pretende:

- Establecer claramente las actividades que se desarrollan en cada área de trabajo, se deberá actualizar el manual de funciones ya que anteriormente estaban ligados a la UTPL
- Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- Optimizar el empleo de recursos
- Tener el poder de decisión en las actividades que ameriten (clasificar actividades que no necesitan de una autorización por los altos directivos)

1.3 Justificación e importancia de la propuesta

Con la ejecución del proyecto se espera evaluar cada una de las áreas para identificar, relacionar, y definir los requisitos, funciones, límites, responsables, y controles que se deben seguir en cada uno de los productos finales o salida, alineándose bajo parámetros de calidad y competitividad.

El modelo de gestión pretende que la planta de lácteos Ecolac cuente con un macroproceso en el cual se pueda visualizar todos los procesos que permitirán el logro de los objetivos basados en su filosofía empresarial, en cada uno de ellos se diseñará indicadores que tienen como finalidad medir si estos procesos se están cumpliendo conforme a los objetivos planteados, también, servirán para determinar la capacidad y eficiencia de los mismos. Los resultados ayudarán a identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad, evaluar oportunamente la gestión de la empresa, brindar un aporte en la toma de decisiones, orientar actividades hacia los objetivos lo que conllevará a fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

La mejora continua debe ser el objetivo estratégico de la planta de lácteos Ecolac, para aumentar el desempeño y beneficiar a las partes interesadas:

- Proveedores
- Distribuidores
- Detallistas
- Clientes
- Personal interno
- Accionista
-

1.4 Objetivos

Objetivo General:

Diseñar e implementar un modelo de gestión por procesos para la planta de lácteos Ecolac, con el propósito de mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades de los clientes.

Objetivos específicos:

- Diseñar un mapa de procesos para la Planta de lácteos Ecolac
- Medir, analizar y controlar los procesos y resultados de los mismos
- Generar una cultura de mejoramiento continuo

1.5 Alcances

La presente propuesta de tesis analizará los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se desarrollan en la Planta de lácteos Ecolac, tomando como base el Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos según la norma ISO 9001 y que se enmarca en el programa nacional de investigación propuesto por la Dirección de Postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado bibliografía básica sobre procesos, normas ISO 9001:2008, Gestión de la calidad.

Es importante analizar la definición de proceso según la norma ISO 9000:2000 “un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Partiendo de esta definición podemos deducir que la gestión por procesos destaca los resultados que se pretenden alcanzar cuando todas las actividades se las trabaja como procesos.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, se requieren de unas entradas las cuales son transformadas siguiendo un proceso lógico para convertirse en un producto o servicio final que contiene un valor agregado para satisfacer las necesidades del cliente.

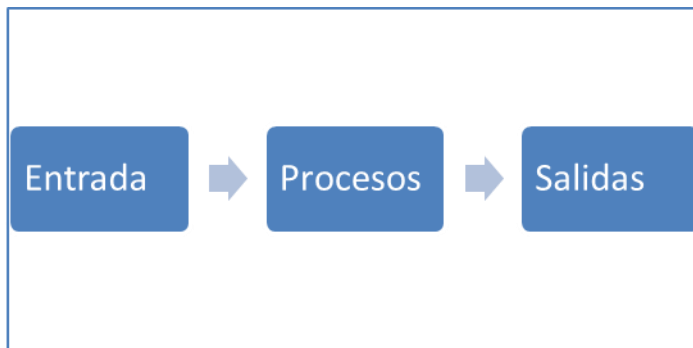


Ilustración 1: Fases de los procesos

Fuente: ISO 9000

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

2.1 Gestión por procesos

La implementación de la gestión por procesos es muy importante en todo tipo de empresas porque permite lograr una mejora continua en todos los ámbitos de la organización, ayudando a establecer metodologías, responsabilidades, recursos, que permitan alcanzar buenos resultados para el cumplimiento de objetivos propuestos.

El objetivo final es garantizar que todos los procesos que lleva una empresa se desarrollen de forma coordinada para lograr la satisfacción de todas las partes interesadas como accionistas, proveedores, clientes internos y externos, consumidores.

La norma ISO 9001:2008 define a la gestión por procesos como el “sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos” también establece en su apartado 4.1 que la organización debe determinar:

- Los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- La secuencia e interacción de estos procesos.
- Los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- Realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los principios de gestión de la calidad se basa en las normas ISO 9000 que hace énfasis al enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos que es el tema central de este trabajo de investigación, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Es indispensable entender y comprender estos principios antes de implementar un sistema de gestión de la calidad.

2.2 Clasificación de los procesos

Según Beltrán J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., en Gestión basada por procesos, proponen la siguiente clasificación de procesos:

1. Procesos estratégicos.- Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refiere fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren relacionados a factores claves o estratégicos.

2. Procesos operativos.- Aquellos procesos que están vinculados directamente con la realización del producto y/o prestación del servicio. Son los procesos en línea.
3. Procesos de apoyo.- Aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos, se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

Hay otra clasificación de los procesos que están en línea con los cuatro grandes capítulos de los requisitos de la norma ISO 9001 y son:

1. Procesos de planificación.- Aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y se encuentran en consonancia con el capítulo 5 de la norma mencionada.
2. Procesos de gestión de recursos.- Aquellos procesos que permiten determinar, proporcionar, y mantener los recursos necesarios (humanos, infraestructura y ambiente de trabajo) y se encuentran en consonancia con el capítulo 6 de la norma.
3. Procesos de realización del producto.- Como aquellos procesos que permiten llevar a cabo la producción y/o la prestación del servicio, y se encuentran en consonancia con el capítulo 7 de la norma.
4. Procesos de medición, análisis y mejora.- Como aquellos procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medir, analizar, y establecer acciones de mejora. Se encuentra en consonancia con el capítulo 8 de la norma.

Considerando la agrupación elegida por la organización, el mapa de procesos debe incluir de manera particular los procesos identificados y seleccionados, planteándose la incorporación de dichos procesos en las agrupaciones definidas.

Para establecer adecuadamente las interrelaciones entre los procesos es fundamental reflexionar acerca de qué salidas produce cada proceso y hacia quién va, qué entradas necesita el proceso y de donde vienen y qué recursos consume el proceso y de dónde proceden.

Para el presente trabajo se considerará la primera clasificación (procesos estratégicos, operativos y de apoyo)

Los procesos están formados por los siguientes elementos:

- Entradas o inputs
- Medios y recursos
- Salidas o outputs
- Sistema de Control
- Alcance o límites del proceso

2.3 Principios de la gestión por procesos

Los procesos se pueden aplicar en cualquier empresa, constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. La gestión por procesos conlleva¹:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Un sistema de indicadores que permite evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde un enfoque interno (rendimiento) y externo (percepción).
- Se debe delegar a los responsables de los procesos, cuya actividad principal es la de supervisar y mejorar el cumplimiento de los requisitos de cada proceso.

Los siguientes principios son importantes dentro de la gestión por procesos²:

- Establecer la propiedad
- Verificar y describir el propósito del proceso
- Definir el proceso, sus límites e interfaces
- Organizar y capacitar al equipo de mejoramiento del proceso
- Documentar el proceso
- Establecer puntos de control
- Defina los indicadores
- Mejore el proceso

¹ GestioPolis. Producción, procesos y operaciones (2012). Accesado el 28 de diciembre de 2012. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion.htm>

² Mariño H.(2003) Gerencia de Proyectos , Ediciones Alfaomega


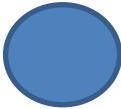

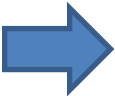




2.4 Herramientas utilizadas en la gestión por procesos

A continuación se presentan algunas metodologías utilizadas para esta investigación:

- Diagrama de proceso.- Facilitan la interpretación de las actividades en su conjunto, debido a que permite una percepción visual de flujo y las secuencias de las mismas, incluyendo las entradas y salidas necesarias para el proceso y los límites del mismo.

Para la aplicación de esta herramienta se utilizan una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común y facilitan la interpretación de los mismos.

Tabla 1: Principales símbolos utilizados para diagramar flujogramas

SÍMBOLO	SE UTILIZA PARA:
	Se suele utilizar este símbolo para representar el origen de una entrada o el destino de una salida. Comienzo o fin de un conjunto de actividades
	Operación.- Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección.- Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo
	Desplazamiento o transporte.- Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera.- Indica demora en el desarrollo de los hechos
	Entrada de bienes.- Productos o material que ingresan al proceso
	Decisión o alternativa-- Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Almacenamiento Permanente.- Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén

Fuente: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2009) Guía para el levantamiento de procesos

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

Una vez seleccionado el proceso, el siguiente paso es analizar, para ello es importante establecer los límites funcionales y de responsabilidad establecidos entre departamentos, dirección, etc., para con certeza saber dónde inicia y dónde termina el proceso, así como, establecer mediciones por cada proceso objeto de nuestro estudio.

La forma de presentación y contenido, los diagramas pueden ser:

- Verticales.- Cuando el seguimiento del flujo se muestra de arriba hacia abajo
- Horizontales.- Cuando el seguimiento del flujo se muestra de izquierda a derecha
- Panorámicos.- Cuando presenta una visión completa del sistema

2.5 Seguimiento y medición de los procesos

Es muy importante llevar a cabo el seguimiento y medición de los procesos con el propósito de conocer los resultados que se están obteniendo y si éstos están enfocados al objetivo organizacional. El seguimiento y medición constituyen la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados.³

Para realizar la medición de los procesos se utilizan indicadores cuya finalidad es recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de cada proceso. Se debe considerar las siguientes características a la hora de diseñar estos indicadores:

- Representatividad
- Sensibilidad
- Rentabilidad
- Fiabilidad
- Relatividad en el tiempo

2.6 La mejora de los procesos

Una vez analizados los datos recopilados en seguimiento y medición de los procesos se debe plantear las siguientes interrogantes:

³ Beltrán J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., Tejador F., Guía para una Gestión Basada en Procesos

- ¿Qué procesos no alcanzan los resultados planificados?
- ¿Dónde existen oportunidades de mejora?

Para aquellos procesos que no alcanzan los objetivos propuestos, la empresa deberá establecer acciones correctivas para eliminar las no conformidades, también es necesario que se analice aquellos procesos que pueden ser mejorados. Para ellos se establece el ciclo Deming o ciclo planificar, hacer, verificar y actuar (PDCA).

Según la norma ISO 9001 define a la mejora continua como la actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir requisitos.

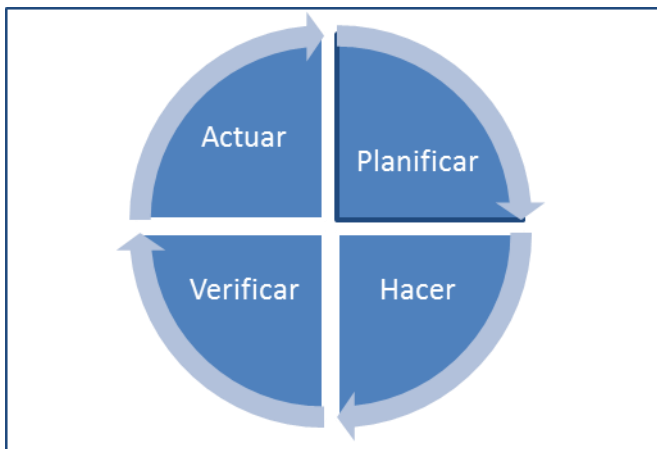


Ilustración 2: Círculo Deming

Fuente: Sanguesa, M. Mateo, R. Ilzarbe L. (2008), Teoría y Práctica de la Calidad

Elaborado por: Laura Chamba Rueda

El círculo PDCA también llamado círculo de Deming en honor a su creador Edwards Deming es considerado como la columna vertebral de todos los procesos. Este círculo está conformado por cuatro grandes pasos que se muestran en la ilustración N° 2. Los cuales se detallan a continuación:⁴

1. Planificar.-Implica especificar el objetivo a alcanzar y definir el camino a seguir considerando los medios que necesita para lograr ese objetivo. Dentro de este paso es

⁴ Sanguesa, M. Mateo, R. Ilzarbe L. (2008), Teoría y Práctica de la Calidad. Ciudad de Madrid, España: Ediciones Thomson

necesario describir el problema, determinar las causas principales, desarrollar soluciones, planificar implantación de la solución.

2. Hacer.-En este paso se lleva a cabo las acciones planificadas en la etapa anterior (planificación)
3. Verificar.-Se comprueba la efectividad de las acciones ejecutadas según los objetivos propuestos.
4. Actuar.-En esta fase se realizan las acciones correctivas de ser necesarias, también se proponen estrategias de mejora para los procesos existentes.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

Para llevar a cabo la mejora se proponen algunas herramientas de la calidad:

- Estratificación
- Hoja de Control
- Gráficos de control estadísticos
- Histograma
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa-efecto (Ishikawa)
- Diagrama de árbol
- Diagrama Pert, etc.

A continuación se detalla algunas herramientas que se utiliza en la presente investigación:

- Diagrama de Flujo.- Son representaciones gráficas de la secuencia o relaciones lógicas de los correspondientes pasos de un proceso.
- Diagrama Causa - Efecto.- Es una herramienta muy eficaz para desarrollar un análisis estructurado sobre un problema o tema concreto.
- Diagrama de Pareto.- Permite la identificación de las causas principales que son responsables de la mayor parte de los efectos. Es importante mencionar la regla de

Pareto, la cual dice: que el 20-30% de las causas son responsables de un 70%-80% de los fallos. Por tanto, concentrándose en la eliminación de estas causas principales, se eliminarán la mayor parte de los fallos.

2.7 Metodología para la mejora de procesos⁵

Manganelli y Klein (1995), define que una metodología “es una manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”(p. 27). No dice que se encontrará al final de camino, sino cuál es el camino que se debe recorrer. Una buena metodología, no es un conjunto de reglas rígidas, sino una guía orientada.

Para que en una organización se pueda implantar correctamente la gestión por procesos, la totalidad del grupo humano que la compone deberá invertir tiempo y esfuerzo en las siguientes áreas⁶:

1. Liderazgo de la dirección.- El equipo directivo se debe implicar directamente en la gestión desde la Calidad Total. Es necesario que el personal de la organización perciba que:
 - Los directores en la organización conocen y dominan los temas relacionados con la gestión por procesos.
 - Se involucran en la formación del resto del personal.
 - Conocen y actúan como modelo de los valores de la organización.
 - Se involucran activa y personalmente en equipos de mejora.
 - Destinan los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar las actividades de gestión por y de procesos

2. Participación de los empleados.
 - Crear equipos de gestión por procesos.- Equipos que sean capaces de gestionar y mejorar los procesos en los que intervienen. Deberían tener un carácter estable, con miembros estables y funcionar dentro de horas de trabajo.

⁵ Auliso R., Miles J., Quintillán I., Calves para la mejora de los procesos en las organizaciones. Accesado el 29 de diciembre de 2012. Disponibles en: <http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20lamejora%20de%20los%20procesos%20en%20lasorganizaciones.pdf>

⁶ Gestión y mejora de procesos. Accesado el 29 de diciembre de 2012. Disponible en: <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>

- Reconocer a sus empleados.- Reconocer significa comunicarse con los empleados y hacerles saber que en la organización se conoce y se aprecia su labor y su esfuerzo, significa aportar orgullo y autoestima a los empleados mostrándole agradecimiento por sus esfuerzos.

3. Formación.- El equipo de dirección debe en primer lugar formarse a sí mismo en todos los temas relacionados con la Calidad Total y Gestión por procesos para después formar su propio equipo y trabajar directamente en estos temas.

Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos:

- Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
- Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.
- Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.
- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos.

Se sugiere seguir los siguientes pasos para lograr una metodología correcta:

Tabla 2: Pasos para la gestión por procesos

	ETAPA	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
1	Definir el Proceso	Determinar : <ul style="list-style-type: none"> • Los límites del proceso. ¿Cuándo se inicia y cuando termina? • El objetivo general del proceso. ¿Qué trabajo hago? ¿Qué producto o servicio realizo? • Cuales son los insumos (ingresos) que inician el proceso, y quienes son sus proveedores. • Quienes son los clientes del proceso • Las salidas (resultados) del proceso: el producto o servicio y todo el sistema de información que requiere. • Que se incluye y que no se incluye en el proceso. • Las interrelaciones con otros procesos de la empresa. 	Esta etapa es muy importante para que todos los integrantes del equipo estén focalizados, y "hablando el mismo idioma"
2	Identificar los requerimientos de los clientes del proceso	Determinar en forma cualitativa y cuantitativa que necesitan los distintos clientes del proceso. Esto es establecer las especificaciones de las salidas	Es importante distinguir entre necesidades y expectativas (necesidad: un

	(Necesidades y expectativas del cliente – lo que representa valor para él)	(resultados) del proceso. Las dimensiones más usuales a considerar son: • Calidad – funcionalidad – rendimiento – exactitud – aspecto. • Tiempo – puntualidad- continuidad. • Precio (costo). • Disponibilidad – cantidad. El “valor” de un producto o servicio solo puede ser definido por el cliente. Y solo es útil cuando es expresado en forma de especificaciones y dimensiones específicas para el producto o servicio.	informe semanal; expectativa: exacto, claro, no más de 5 hojas...). Entreviste y busque formas de recibir feedback de los clientes para definir bien sus requerimientos.
3	Establecer indicadores	Seleccionar una o más variables que sean representativas de los requerimientos de los clientes, y que puedan medirse. Por lo menos deben considerarse indicadores para: • Los resultados del proceso (óptica del cliente). • evaluar la marcha del proceso (óptica de la organización) • los insumos del proceso	No se puede controlar ni mejorar lo que no se puede medir.
4	Representar el proceso	Clarificar la secuencia de pasos y decisiones del proceso. Enumere las tareas y decisiones más importantes. Luego siga con la identificación de las subtareas y decisiones que vinculan las tareas más importantes. Describir mediante un diagrama de flujo el proceso tal cual opera hoy, no como nos “gustaría” que fuese. Establecer los responsables de cada etapa. Establecer las mediciones , los controles y registros que se realizan en cada etapa.	Cada miembro del equipo debe tener una copia del diagrama de flujo para poder visualizarlo bien.
5	Establecer mediciones <i>Para que las soluciones se basen en un proceso racional y no impresiones subjetivas.</i>	Observar, registrar, y cuantificar los datos correspondientes a los indicadores seleccionados. Usar datos que reflejen la situación actual. Utilizar datos objetivos es esencial para hacer buenos juicios. Se deben tener suficientes indicadores y mediciones para poder evaluar claramente la situación actual antes de pensar en hacer cambios	Cuidado: - No medir demasiadas cosas. - No destinar demasiado tiempo a la medición. - No medir las cosas equivocadas
6	Decidir si se va a documentar el proceso o se lo va a mejorar.	En general hay tres clases de intervenciones para mejorar el desempeño de un proceso: 1. Solución de Problemas. Cuando se detectan problemas operacionales. Se usa sobre todo en las etapas iniciales de madurez de los procesos para identificar y remover las causas de la variación de los procesos. 2. Mejora Continua de Procesos: es una estrategia para incrementar gradualmente la capacidad de los procesos. 3. Innovación del proceso. La innovación debe ser utilizada cuando es necesario realizar grandes mejoras.	Al seleccionar el proceso a mejorar existen al menos cinco aspectos que deben tenerse en cuenta: • Impacto en el cliente ¿cuán importante es para el cliente? • Posibilidad de cambio ¿puede usted arreglarlo? • Condición de rendimiento ¿cuán deteriorado se encuentra? • Impacto sobre la empresa ¿qué importancia tiene para la empresa? Disponibilidad de recursos ¿cuáles son los recursos disponibles?

Fuente:

<http://www.novaproject.cl/gestor/archivos/claves%20para%20lamejora%20de%20los%20procesos%20en%20lasorganizaciones.pdf>

Si se va a mejorar el proceso, la tabla número 4 muestra aquellos procesos a seguir:

Tabla 3: Si se mejora el proceso

	ETAPA	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
A	Identificar problemas y oportunidades de mejora	<p>Se puede recurrir a</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y eliminar actividades sin valor agregado • Simplificar el proceso • Reducción de tiempos • Eliminación de costos • Comparar los datos del proceso en curso con los requerimientos del cliente (identificar deficiencias) • Centrarse en las actividades que tengan mayor potencial de mejoramiento 	<p>Las oportunidades de mejora se encuentran cuando se identifican las discrepancias entre los requerimientos de los clientes y las salidas del proceso actual.</p> <p>Pensar en la etapa de madurez del proceso para seleccionar las estrategias y herramientas más adecuadas para su análisis y mejora.</p>
B	Definir mejoras a encarar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la causa fundamental de áreas con problemas. • Seleccionar las mejoras alternativas para eliminar las causas • Realizar un plan de mejoras • Fijar las metas de mejoramiento. los valores que se pretenden en los indicadores que se miden • Calcular el grado de cambio que se necesita y la dificultad de hacerlo, sus costos y beneficios, el nivel de apoyo que tendrá, y los riesgos de efectuarlo. 	<p>Aplicar el método de análisis y solución de problemas.</p> <p>Pensar como las distintas alternativas de solución pueden afectar a las personas involucradas con el proceso, al medio ambiente y a la comunidad.</p>
C	Documente un "draft" del proceso mejorado	Realizar una representación y un procedimiento "draft" para el proceso mejorado.	Es un documento que se validará luego de la evaluación de las mejoras
D	Implementar mejoras	Lleve a cabo el proceso de acuerdo con el plan proyectado	
E	Evaluar mejoras (nunca de nada por hecho)	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto de las mejoras en el proceso. • Determinar si la causa fundamental de las áreas con problemas ha sido reducida o eliminada. • Verificar que las mejoras en los resultados de los procesos hayan sido mantenidas sistemáticamente 	<p>Verifique si se han logrado los valores establecidos como meta para la mejora. Solicite feedback al cliente del proceso.</p>

Fuente: Documentación y mejora de procesos (Juran y Gryna, 1995;Chang, 1996)

Para documentar los procesos es necesario considerar la siguiente información que se muestra en la tabla N° 4:

Tabla 4: Documentar los procesos

	ETAPA	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
1	Documentar el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el diagrama de flujo detallado del proceso • Escribir el procedimiento de operación • Establecer claramente los indicadores, las medidas y las especificaciones para las distintas etapas del proceso • Desarrollar todos los registros necesarios • Incorporar el proceso en el sistema de gestión. 	
2	Aplicar el proceso documentado	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar el proceso documentado, el procedimiento, y las pautas de operación • Capacitar y educar para que los implicados puedan ejecutar el proceso documentado • Establecer un mecanismo de auditorías y control periódico del proceso. 	

Fuente: Documentación y mejora de procesos (Juran y Gryna, 1995; Chang, 1996)

Esta metodología planteada permite ir de manera sistemática y organizada abarcando los diferentes procesos de la empresa.

2.8 Indicadores de gestión⁷

Una vez definida la metodología es necesario definir un sistema de control para garantizar que los procesos están cumpliendo los requisitos establecidos.

En la actualidad las empresas están desarrollando indicadores financieros, de aprendizaje, satisfacción de los clientes y empleados, impacto social con la finalidad de determinar hasta qué punto se está cumpliendo los objetivos planteados.

Un indicador constituye un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de manera que puedan determinar la capacidad y eficiencia de los mismos.

⁷ Beltrán J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., Tejador F., Guía para una Gestión Basada en Procesos

Es necesario identificar y seleccionar los indicadores que servirán para evaluar el proceso y ejercer el control sobre los mismos. Para que sea adecuado debe reunir las siguientes características:

- Representatividad.- Debe ser o más representativo de acuerdo a la magnitud que se pretende medir.
- Sensibilidad.- Debe permitir seguir los cambios, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado.
- Rentabilidad.- El beneficio que se obtiene del uso del indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- Fiabilidad.- Datos obtenidos deben ser objetivos y fiables.
- Relatividad en el tiempo.-Para que sea comparable en el tiempo y poder analizar su evolución y tendencias.

Los objetivos que se persigue con los indicadores son⁸:

- Proponer el cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección.
- Garantizar la producción de información confiable.
- Prevenir errores
- Asegurar la idoneidad y eficiencia del recurso humano
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la gestión
- Asegurar la existencia de mecanismos de verificación y evaluación

Tipos de indicadores.- Tenemos los siguientes:

- De cumplimiento.- Están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas o trabajos. ejemplo cumplimiento de la planificación mensual.
- De evaluación.- Tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso, los ratios ayudan a determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

⁸ Galarza A., Herrera F. (2009) Diseño de un sistema de gestión por procesos para la empresa comercializadora de combustible petróleos y servicios C.A en la ciudad de Quito. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional.

- De eficiencia.- Tiene que ver con la actitud y capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea, con el mínimo de gasto de tiempo. Están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- De eficacia.- El ser eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas.
- De gestión.- El administrador debe realizar acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos planificados. Están relacionados con los ratios que permiten administrar un proceso.

Los beneficios que se presentan al utilizar los indicadores son:

- Identificar oportunidades para mejorar la rentabilidad
- Evaluar oportunamente la gestión de la empresa
- Brindar un aporte dentro de los procesos para la toma de decisiones
- Orientar actividades hacia los objetivos lo que permitirá fijar metas y evaluar el desempeño promoviendo la eficiencia y eficacia para la satisfacción del cliente.

2.9 Introducción al mejoramiento continuo⁹

La norma ISO 9001:2008, establece en su apartado 8.5 Mejora y en el 8.5.1 en el que la organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones preventivas y correctivas y la revisión por la dirección.

En la mejora de los procesos se pueden distinguir dos fases:

- La estabilización tiene por objeto normalizar el proceso de forma que se llegue a un estado de control, en el que la variabilidad es conocida y puede ser controlada
- La mejora tiene por objeto reducir los márgenes de variabilidad del proceso y/o mejorar sus niveles de eficacia y eficiencia.

⁹ Gutiérrez H.,(2010). Calidad Total y Productividad. México: impreso por programas educativos S.A de C.V

Si no se mejora la actividad de los procesos, tampoco se mejoraran las actividades de la empresa. Si no se gestiona eficazmente los procesos, tampoco se gestionará eficazmente la empresa.

Los programas de mejora sirven para perfeccionar los procesos para el logro de los objetivos. La mejora de los procesos puede venir de dos vías complementarias:

- Por cambiar aspectos del proceso existente, por eliminar aquellas actividades que no están aportando valor al proceso desde el punto de vista del cliente.
- Por cambiar o crear totalmente el proceso, para el logro de los objetivos o generar más valor.

Los objetivos de la mejora de procesos son:

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, minimicen el uso de los recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes o el mercado.

Para alcanzar estos objetivos es necesario:

- Eliminación de errores, defectos
- Reducción del tiempo de ciclo
- Optimización de recursos
- Simplificación de objetivos y tareas
- Incremento de la satisfacción de los clientes

Pasos para la mejora de procesos:

1. Identificación de la cuestión empresarial significativa.- La mejora de los procesos se inicia cuando la alta dirección identifica claramente cuáles son los objetivos para el programa de mejora, debe identificar la actividad de mejora de funciones, es decir una meta medible.

2. Selección del proceso fundamental.-Una vez identificado la actividad de mejora de funciones, se debe reconocer los procesos interfuncionales que mayor potencial tienen para resolverlos.
3. Selección del líder y otros miembros de un equipo de procesos.-Debe intervenir representantes de todas las funciones que participan y contribuyen al proceso fundamental.
4. Formación y adiestramiento del equipo.- Se enseña al equipo la teoría y las herramientas de la mejora de procesos.
5. Elaboración del mapa.- El equipo elabora un detallado mapa de relaciones y un mapa de procesos, que describa la situación actual.
6. Identificación de las desconexiones.- A medida que el equipo elabora el mapa de procesos, va anotando las desconexiones que existe en el proceso: insumos, procesos que faltan, se repiten y pueden afectar al cumplimiento de objetivos.
7. Análisis de las desconexiones.- Se debe identificar las causas de las desconexiones, algunas de las causas serán ya conocidas o no serán de relevancia para la solución.
8. Elaboración del mapa ¿cómo debería ser?.- Es una cadena esquematizada de actividades mediante la cual se obtiene el producto o servicio exigido por el cliente.
9. Definición de las formas de medición.- Consiste en determinar una serie de medidas en función del cliente final. Luego en los enclaves críticos de los procesos se establecen formas de medición y metas.
10. Planificación de cambios, redacción y presentación de recomendaciones
11. Introducción de los cambios.- Se pone en práctica las mejoras por medio del plan.

Métodos para la mejora

- **Mejoramiento continuo.**- Son las acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficiencia y eficacia de las tareas, actividades y procesos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización, como para sus clientes.

Los beneficios que se pueden alcanzar son:

- Desarrolla cambios positivos en beneficio del cliente y de la organización.
 - Eleva los estándares de desempeño de un proceso con un funcionamiento rutinario
 - Elimina procesos repetitivos
 - Contribuye en la adaptación a los avances tecnológicos
- **Reingeniería.**- Es el rediseño rápido y drástico de los procesos estratégicos de una organización, así como de los sistemas, las políticas, y las estructuras que lo sustenta.

Para alcanzar las mejoras espectaculares en la productividad. Las ventajas son las siguientes:

- Innovación en cómo hacer las cosas
- Cambios radicales en lo que se está haciendo
- Mejoras sustanciales en períodos de tiempo cortos

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

La metodología que se va a emplear en esta investigación, constan de las siguientes etapas:

3.1 Identificación y secuencia de los procesos.- En esta fase se deben determinar cuáles son los procesos que desarrolla la empresa para ofrecer los productos o servicios a los clientes.

Es importante identificar la misión, visión, valores, objetivos institucionales considerando las necesidades de los clientes con la finalidad que exista una relación entre estos y el levantamiento de los procesos.

Domingo Rey (2005) realizó la siguiente comparación: “El Mapa de Procesos es como la imagen de un rompecabezas: esta no se ve alterada por la forma o tamaño de las piezas que lo forman. Así, la misma imagen puede construirse con un rompecabezas de 20 piezas ó de 200 piezas. Un mismo sistema de gestión puede representarse con procesos (piezas del rompecabezas) de más o menos tamaño.

Una herramienta que se debe considerar es el mapa de procesos porque presentan de forma lógica y clara procesos complejos, también muestra una representación del cómo la empresa va a alcanzar los objetivos planteados.

Para identificar y delimitar los procesos en el Mapa es necesario apoyarse de herramientas como encuestas, entrevistas, reuniones con los directores, jefes de departamentos con la finalidad de entender la labor operativa y la interacción entre funciones, actividades y tareas.

Es necesario tener claro los conceptos de proceso, procedimiento y actividad.¹⁰

- Proceso es el conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan cronológicamente para la consecución de objetivos.
- Procedimiento consiste en la descripción de un ciclo de operaciones o tareas necesarias para ejecutar un trabajo, estos generalmente se refieren a labores de varios funcionarios, desarrolladas en sectores distintos; son establecidos para asegurar el tratamiento uniforme de las operaciones necesarias para producir un bien o servicio.

¹⁰ Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2009) Guía para el levantamiento de procesos

- Actividad es el conjunto de operaciones o tareas afines y coordinadas que una persona o entidad debe realizar para cumplir con las funciones que le han sido asignadas.

Es imperioso identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, para ello se debe considerar la definición que se encuentra en la Guía para el levantamiento de procesos del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica del año 2009.

Procesos estratégicos.- Son aquellos que permiten definir, desarrollar, implantar y desplegar las estrategias y objetivos de la institución, este tipo de procesos son genéricos, comunes y afectan a la mayor parte de la institución, suelen referir a las leyes, normativas, directrices, etc. aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo. Estos procesos intervienen en la formulación de la visión institucional y proporcionan directrices a todos los demás procesos, que son necesarios para el mantenimiento y progreso de la institución.

Procesos Operativos.- Agrupa aquellos procesos que añaden valor al usuario o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Son los que representan la razón de ser de la institución, dirección, departamento o unidad, el objeto principal de actividad, así mismo, intervienen en la misión de la institución, pero no necesariamente en la visión. Los procesos claves son aquellos que afectan de modo directo la prestación del producto (bien/servicio) y por tanto a la satisfacción del usuario externo. Guardan relación directa con los usuarios y tienen impacto sobre su satisfacción.

Procesos de Apoyo.- Son todos aquellos procesos que permiten la operación de la institución y que, sin embargo, no son considerados clave por la misma. Este tipo de procesos tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave. Se encuadra, en este tipo, los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Estos procesos no intervienen en la visión ni en la misión de la institución.

3.2 Descripción de los procesos actuales.- Una vez que se ha identificado y clasificado los procesos, es necesario describir a los mismos. Cada proceso contiene una serie de procedimientos y actividades a desarrollar. Los pasos a seguir para una descripción eficiente de los procesos se muestra a continuación.

3.2.1 Identificación del objetivo del proceso.- Los procesos están en relación a los objetivos estratégicos de la empresa considerando la misión, visión institucional.

3.2.2 Identificación de los Responsables del Proceso.- El responsable del proceso es la persona que vela por el cumplimiento de todos los requisitos del proceso, realiza un seguimiento de sus indicadores, verifica su eficacia y eficiencia, así como el avance en el logro de los objetivos definidos para dicho proceso, en cualquier gestión (productividad, calidad, seguridad, entre otros). El responsable, tiene plena autoridad para realizar cualquier cambio al proceso – sin modificar los recursos asignados-, siempre y cuando realice la debida consulta a los responsables de otros procesos implicados que se puedan ver afectados por los cambios.

3.2.3 Identificación de los Procedimientos y Actividades.-Se deberá identificar cada uno de los procedimientos y actividades necesarias para la correcta ejecución de un proceso.

- Es necesario determinar si el proceso identificado es realmente un proceso, es decir, que el resultado de dicho proceso dé un bien o un servicio.
- Si es un procedimiento, es decir, un grupo de actividades para producir un bien o un servicio
- si ha sido una actividad dentro de un procedimiento

3.2.3.1 Objetivo del procedimiento.- Es la finalidad por la cual se lleva a cabo un determinado procedimiento. Indica lo que se pretende alcanzar con el procedimiento.

3.2.3.2 Descripción del procedimiento.- Debe indicar el nombre del procedimiento, número secuencial de la actividad, el enunciado de la actividad que se realiza, el nombre del responsable, la descripción narrativa de las actividades secuenciales para desarrollar el procedimiento.

3.2.3.3 Diagramación del procedimiento.- Se los realiza a través de los diagramas de flujo, que es una representación gráfica de un procedimiento, mediante el cual se indican la secuencia de las actividades y el flujo de información. El trazado lógico, ordenado permite el conocimiento general del procedimiento, explicando cómo funciona, cuáles

son sus elementos claves, indicando quien proporciona los insumos o recursos. Esto permitirá reducir la duplicidad de tareas y los conflictos que puedan surgir en lo laboral.

Cada proceso debe tener identificado cuál es su visión, misión y objetivos, es necesario utilizar un formato para el levantamiento de la información sobre las entradas, el proceso en sí y los resultados o salidas, también es indispensable mencionar los controles que se llevaran a cabo en cada proceso, así como los recursos a utilizar. Finalmente se deben establecer indicadores para medir su efectividad y tomar acciones correctivas.

Antes de ser publicados y distribuidos los procesos en la organización, estos deben ser aprobados por las jerarquías institucionales.

3.3 Seguimiento y mejora de los procesos identificados.- El objetivo es evaluar los procesos establecidos con la finalidad de poder modificarlos si fuese el caso, para cumplir con los objetivos planteados. Por lo tanto es necesario considerar los siguientes ítems:

- Eliminar las actividades que no aporten valor
- Reducir el tiempo al mínimo, considerando la realización de un proceso con eficacia y eficiencia.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos
- Aplicar las normativas de la empresa
- Aplicar tecnología al rediseño

El seguimiento de los procesos permitirá detectar falencias, cumplimiento de indicadores de gestión y llevar a cabo acciones de mejora para lograr los objetivos planteados.

3.4 Propuesta de mejora de los procesos

Luego de realizar el seguimiento de cada uno de los procesos se debe realizar el informe de las no conformidades o falencias junto con las acciones de mejora. Con la finalidad de brindar al cliente un producto o servicio que satisfaga sus necesidades e inclusive lograr aumentar la percepción que el cliente tenía de un producto o servicio.

3.5 Metodología utilizada.- Para levantar los procesos en la planta de Lácteos Ecolac se realizaron algunas reuniones con el gerente, Ing. José García; quien proporcionó información sobre: la estructura de la planta, el número de empleados por departamentos, las funciones de cada uno de ellos, el tipo de productos que comercializan; también facilitó información sobre la misión, visión, valores, política de calidad, reglamento interno de seguridad en el trabajo; que sirvió para tener una visión global de la empresa y poder determinar cuáles son los procesos que desarrolla la empresa.

Adicional a la información obtenida en la reunión, fue necesario leer el manual de funciones de cada empleado para poder establecer y diferenciar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Otra técnica que se utilizó es la visita en situ, que sirvió para analizar el estado de las instalaciones y detectar las no conformidades.

Se consultó a exempleados de Ecolac que actualmente se encuentran laborando en la UTPL, quienes explicaron a detalle todos los procesos de producción, esta información sirvió para realizar un análisis comparativo.

Una vez que se recabó la información necesaria, se procedió a la identificación y clasificación de los procesos de acuerdo a procesos: estratégicos, operativos y de apoyo, para ello se utilizó el mapa de procesos.

Posterior a estas entrevistas y visitas, se ordenó y organizó la información, usando un formato diseñado para registrar información de cada proceso, que tiene datos como: objetivo del proceso, responsable, descripción del proceso, entradas, salidas, diseño de indicadores, y diagrama de flujo.

Con el departamento contable se mantuvo una comunicación eficiente y proporcionó datos sobre el nivel de ventas, producción, gastos, etc. Esta información sirvió para calcular los indicadores de cada proceso.

Finalmente, se procedió a establecer una propuesta de mejora para atacar las debilidades y aprovechar las fortalezas en pro del beneficio de la empresa.

CAPÍTULO 4

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC

4.1 La Institución y el sector al que pertenece

La planta de lácteos Ecolac, es una empresa privada cuya actividad económica es el procesamiento, elaboración y comercialización de productos lácteos y alimentos¹¹.

El gerente actual es el ingeniero José Alberto García Bermeo, desde inicios de año 2012 Ecolac toma personería jurídica y se desvincula de la Universidad Técnica Particular de Loja.

El equipo de trabajo que cuenta esta empresa son de 13 personas: 3 mujeres y 10 hombres.

4.2 Marco Legal

Ecolac es una empresa de responsabilidad limitada, desde el 10 de enero de 2012, con capital suscrito de \$1.000 dólares, de nacionalidad ecuatoriana, está registrada en la Superintendencia de Compañías expediente 144555, con RUC N°1191743640001, cuya oficina de control se encuentra en la ciudad de Loja, provincia de Loja, del cantón Loja, ubicada en las calles París S/N, intersección vía a Zamora, del barrio San Cayetano Alto.¹²

Ecolac viene realizando sus actividades legalmente y cumple con los requisitos exigidos por el Servicio de Rentas Internas SRI.

A continuación se presenta la estructura organizacional de la Planta Ecolac.

4.3 Organización

La siguiente ilustración N°3, muestra la estructura orgánica de la planta Ecolac.

¹¹ García J.(2012). Folleto Datos Generales de la empresa ECOLAC 2012.

¹² Superintendencia de compañías. Consulta de Compañías. Accesado el día 28 de diciembre de 2012. Disponible en http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_nombre.jsp;jsessionid=e1f49754dc18ffffffffffc2092509b35ee6a

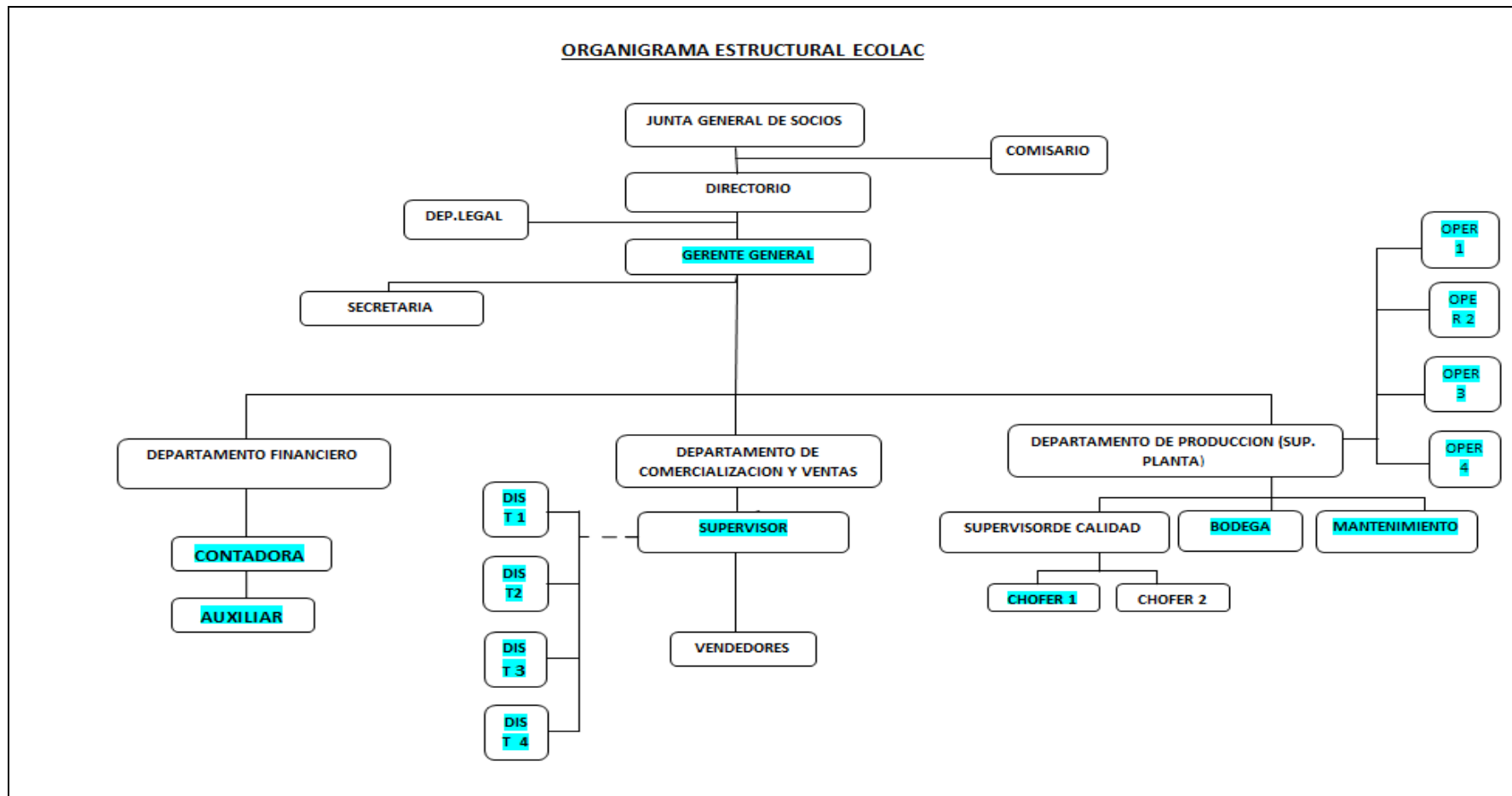


Ilustración 3: Organigrama estructural Ecolac

Fuente: Documentos Ecolac

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

Como muestra la ilustración N°3, los cargos que están resaltados de color turquesa significan que es el personal que existe hasta el momento, sin embargo, conforme crezca la empresa se pretende contratar al personal competente para que ocupen los cargos que se refleja en la estructura orgánica.

Ecolac cuenta con un reglamento interno de trabajo, el mismo que fue aprobado por la Secretaría Regional de Trabajo de Loja.

4.4 Alineamiento con la misión y visión

Visión:

Ser en el 2017 una empresa líder en el mercado de la región sur del país, en la producción y comercialización de productos lácteos y alimentos, servir de apoyo a emprendedores y estudiantes de la UTPL; construida en sus propias instalaciones, con moderna tecnología, que garantice productos de calidad e inocuos, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente.

Misión:

Somos una empresa de tradición en el mercado local y en constante crecimiento, que brinda sus instalaciones a estudiantes y emprendedores de la UTPL, elaborando variedad de productos lácteos inocuos y de calidad, con permanente innovación de su maquinaria y capacitación continua de su personal humano, comprometidos con el desarrollo agroindustrial de la región sur del país, la sociedad y el medio ambiente.

Valores:

- **Calidad:** En la elaboración de productos inocuos en base a un sistema de aseguramiento de calidad.
- **Compromiso:** Personal humano comprometido con la empresa para trabajo en equipo; con nuestro clientes, al brindarles productos de calidad; con la sociedad, al ofrecer estabilidad a su personal; con el sector ganadero aportando con capacitación y progreso; con los estudiantes y emprendedores de la UTPL dando las facilidades para su formación académica y desarrollo de proyectos y con el

medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

- Confianza: En la empresa y en el trabajo que realizaremos, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes internos y externos.
- Justicia: Hacia nuestro personal y del personal a la empresa.
- Puntualidad: En la entrega de productos a nuestros clientes internos y externos.
- Innovación: De nuestras estrategias, métodos de trabajo, maquinaria, instalaciones y equipos.

Política empresarial:

“ECOLAC CIA LTDA.”, empresa cuya actividad económica es el procesamiento, elaboración y comercialización de lácteos y alimentos. Se compromete a apoyar a emprendedores y estudiantes de la UTPL, vender productos de calidad e inocuos tales que logre siempre la satisfacción del cliente, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente.

4.5 Sus servicios

El principal producto que elabora Ecolac es la leche pasteurizada, es una leche fermentada ácida, de fácil digestión, fuente importante de calcio y baja en calorías que estimula la flora gastrointestinal, ayudando a mantener la salud del aparato digestivo, puede ser consumida por niños, jóvenes, adultos y adultos mayores.

Otro de los principales productos de ECOLAC es el yogurt que es realizado a base de leche y frutas lo que le da un valor agregado a los mismos y un sabor agradable para el consumidor.

A continuación se detallan cada uno de los productos que fabrica ECOLAC

- Leche pasteurizada 1litro
- Crema de leche de 250g y de 500g
- Manjar de Leche
- Mantequilla 200g.
- Queso fresco de 400g

- Queso Mozzarella 500g
- Yogurt frasco de 80g,100g, 200 g,1 litro, 2 litros y 4 litros
- Yogurt lechero de 1 y 2 litros
- Yogurt funda 1 litro
- Yogurt con Pulpa Frasco
- Yogurt Funda Mango Probiótico

4.6 Sus clientes

Los clientes para Ecolac se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Clientes Ecolac

Clientes Ecolac
Albergue infantil Padre Julio Villa
Balcázar Ortiz Julio Cesar
Centro De Apoyo Social Municipal
Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.
Corporación Favorita C.A
Cossfa s.a. Comisariatos Servicio SOC
Cuenca Nagua Luis Antonio
Ecolac cía. Ltda.
Granda Villegas Yajayra Dayanna
Hipermercados del Valle Cía. Ltda.
Hospital Provincial General Isidro Ayora
Hoteles y Servicios Almendral cía. Ltda.
IESS Hospital. Manuel Monteros V.
Instituto Antonio Peña Celi Cía. Ltda.
Katservis Cía. Ltda.
Lácteos San Antonio C.A
Ojeda Jaramillo Gladys Margoth
Orfanato Dorotea Carrión
Supermercado DICA VI Cía. Ltda.
Tiendas Industriales asociadas TIA
Torres Neira Diana Elizabeth
Vásquez Rodríguez Vanesa Alexandra

Fuente: Consulta Ecolac

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

Sin embargo, es importante para Ecolac determinar el perfil de sus clientes y consumidores que son parte esencial y la razón de la empresa.

Clientes indirectos

- Madres y padres de familia con hijos menores.
- Hombres y mujeres mayores de 18 años que viven solos.
- Madres y padres de familia con hijos mayores.

Según una investigación realizada en el año 2010 (plan estratégico), se determinó que los clientes son:

- Personas que se preocupan por brindar a sus familiares una alimentación nutritiva, con un buen sabor y que ayude a mantener un buen nivel de salud.
- Personas prácticas, que gustan alimentar a su familia con alimentos de fácil preparación.
- Personas que buscan calidad en los productos.

Los productos lácteos se compran básicamente por los beneficios en la salud y nutrición que ofrecen, desde el punto de vista nutricional los productos lácteos se caracterizan en regla general por la gran cantidad de calcio mineral, proteínas de alta calidad, vitaminas A y D, que pueden aportar al organismo. En la actualidad están siendo investigados sobre el grado de incidencia en la prevención de la osteoporosis.

El consumo de estos productos lo realizan las personas que los perciben como saludables y beneficiosos, además lo prefieren las personas de clases sociales, media y baja por el bajo costo que tienen.

En la actualidad muchas personas están siguiendo una tendencia alimenticia, la cual es baja en calorías, nutritiva, y rica en calcio lo que significa que buscan alimentarse con productos naturales sanos y que les permitan tener un mejor nivel de vida.

4.7 FODA de la Planta de Lácteos ECOLAC

Previo a la elaboración del macroproceso es necesario realizar un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Ecolac, con la finalidad de poder establecer aquellos

factores que son indispensables para hacer frente a los factores negativos y aprovechar aquellos positivos para mejorar la competitividad frente a otras empresas. Así también poder enmarcar los procesos para el logro de los objetivos empresariales.

Fortalezas:

- ✓ Compromiso del personal / unido, voluntarioso / Falta explotarlo
- ✓ Sistema de recolección de leche propio de la planta.
- ✓ Experiencia tradición y calidad.
- ✓ Optimización de recursos en el proceso.
- ✓ Posicionamiento en el mercado local / Marca reconocida a nivel local.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Imagen sólida – respaldo y apoyo técnico como accionista la UTPL.
- ✓ Personal de la planta capacitado.
- ✓ Directivos de la planta conocedores del mercado local.

Oportunidades:

- Nuevos mercados potenciales en la provincia de Loja.
- Crecimiento de la población.
- Ubicación geográfica en el austro.
- Construcción de nueva planta.
- Mejorar la imagen y diseño del material de empaque.

Debilidades:

- Poca vida útil de la leche por el proceso de pasteurización.
- Mala calidad de la materia prima de Zamora.
- Portafolio reducido de productos para el consumidor.
- Falta organización y comunicación en ventas y producción.
- Deficiente sistema de distribución de los productos (cadena de frío).
- Poca publicidad y atención al cliente.
- Poca comunicación y asesoramiento a proveedores.
- Infraestructura y maquinaria antigua.
- Falta estandarización de productos.

- Falta innovación y creación de nuevos productos.
- Alta dependencia de pequeños proveedores de Zamora.
- No tener la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Costo y riesgo alto por recolección de leche en Zamora.
- Costos altos por mantenimiento y administración de centros de acopio de Zamora

Amenazas:

- Competencia nacional fuerte y con mejor tecnología.
- Competencia artesanal desleal.
- Leche UHT larga vida de la competencia que es preferida por el consumidor (mejor tecnología).
- Variedad de productos y promociones de la competencia.
- Problemas invernales en Zamora que disminuye el abastecimiento de materia prima leche.
- Planta en zona de campus Universitario (espacio reducido).
- Política comercial de la competencia / más tiempo, crédito y caducidad del producto.

CAPÍTULO 5

LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC

5.1 Identificación y secuencia de los procesos

En esta etapa se diseñará el mapa de procesos previo al diseño del macro proceso, para ello se considerará la actividad principal de la empresa y los objetivos estratégicos que están enmarcados en la filosofía empresarial, este mapa permitirá visualizar las relaciones entre los diferentes tipos de procesos.

Macro proceso

Para la elaboración del macroproceso se tomó como referencia el modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos, ISO 9001:2008, considerando que esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad.

Como se puede observar en la ilustración N°4, el macroproceso está conformado por la responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, análisis, medición y mejora.

La dirección debe liderar el sistema de gestión y debe demostrar su compromiso para con él. Es menester de la dirección comunicar a la empresa sobre la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, establecer una política de calidad, establecer objetivos claros y brindar todos los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas, considerando la misión y visión de la empresa.

La información que puedan proporcionar los clientes será un factor muy importante porque sirve para detectar las necesidades frente al producto que se está brindando, para establecer estrategias de mejora y lograr su satisfacción.

Dentro de la Gestión de recursos se considera la provisión, el recurso humano, la infraestructura y el ambiente de trabajo, aspectos de vital importancia para el normal funcionamiento de la empresa.

Para la realización del producto, se toma en cuenta planificación, procesos, diseño y desarrollo, compras, la producción, prestación del servicio, control de los equipos para seguimiento y medición.

Finalmente, se tiene la medición análisis y mejora cuya finalidad es el control del producto no conforme.

A continuación se presenta el macroporceso de Ecolac.

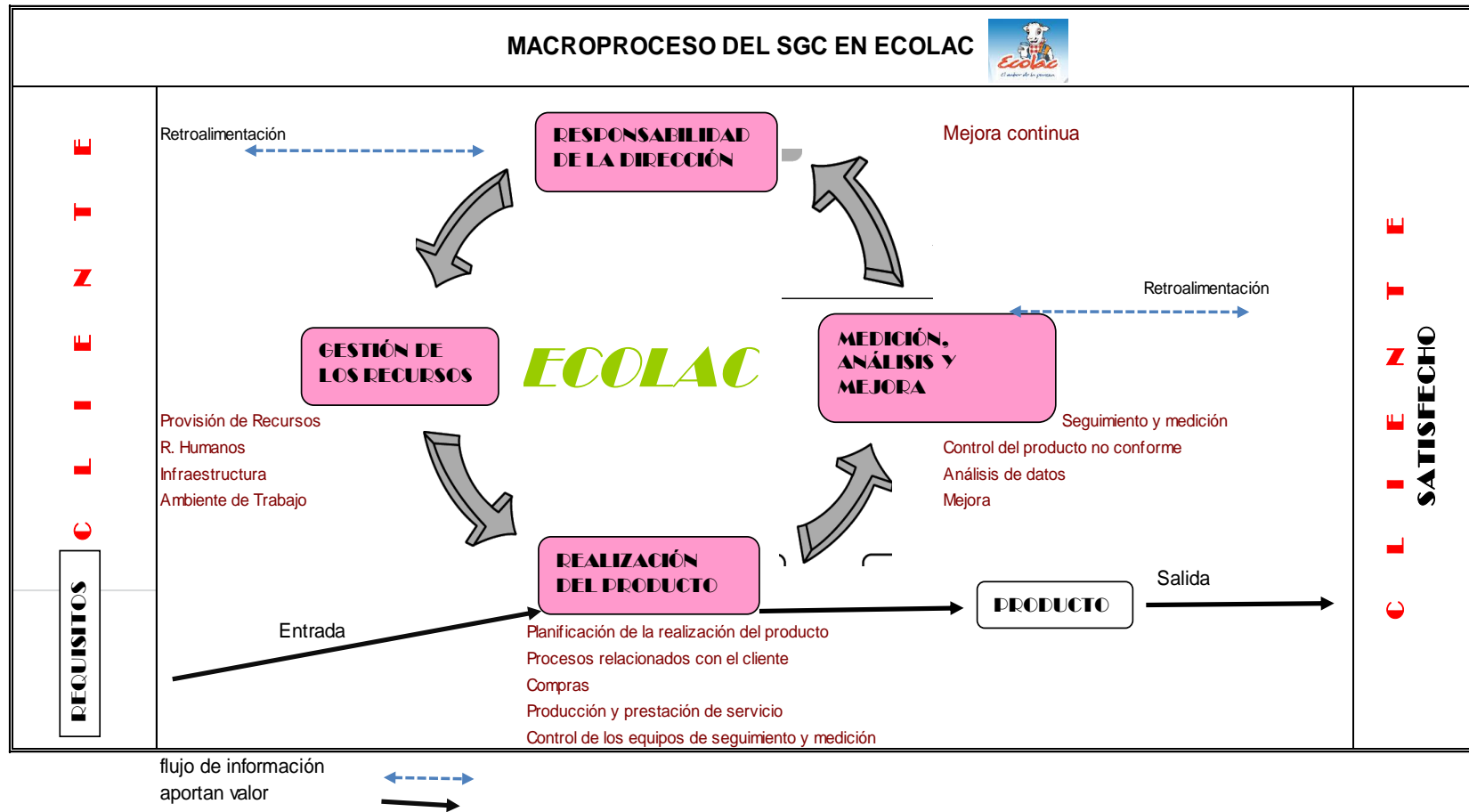


Ilustración 4: Macroproceso del Sistema de Gestión de Calidad de Ecolac

Fuente: Norma ISO 9000:2005

Elaborado Por: Laura Magali Chamba Rueda

Mapa de Proceso – Planta de Lácteos ECOLAC

En la ilustración N°5, muestra la clasificación de los procesos: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

Los procesos estratégicos están conformados por la gestión de la dirección y medición, análisis y mejora.

Los procesos operativos están conformados por la realización del producto.

Y para finalizar se encuentran los procesos de apoyo que están conformados por gestión de los recursos y documentación del sistema.

Considerando que el objetivo principal es gestionar una organización sobre la base de sus procesos, con el fin de mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades de cliente, es necesario tener claro los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que servirán para alcanzar los objetivos estratégicos.

Para realizar la clasificación de los procesos se ha considerado la definición de cada uno de ellos expuesto en la sección del marco teórico.

A continuación en la ilustración 5, se podrá observar cada uno de los procesos explicados anteriormente y que se manejan en la planta de lácteos Ecolac.

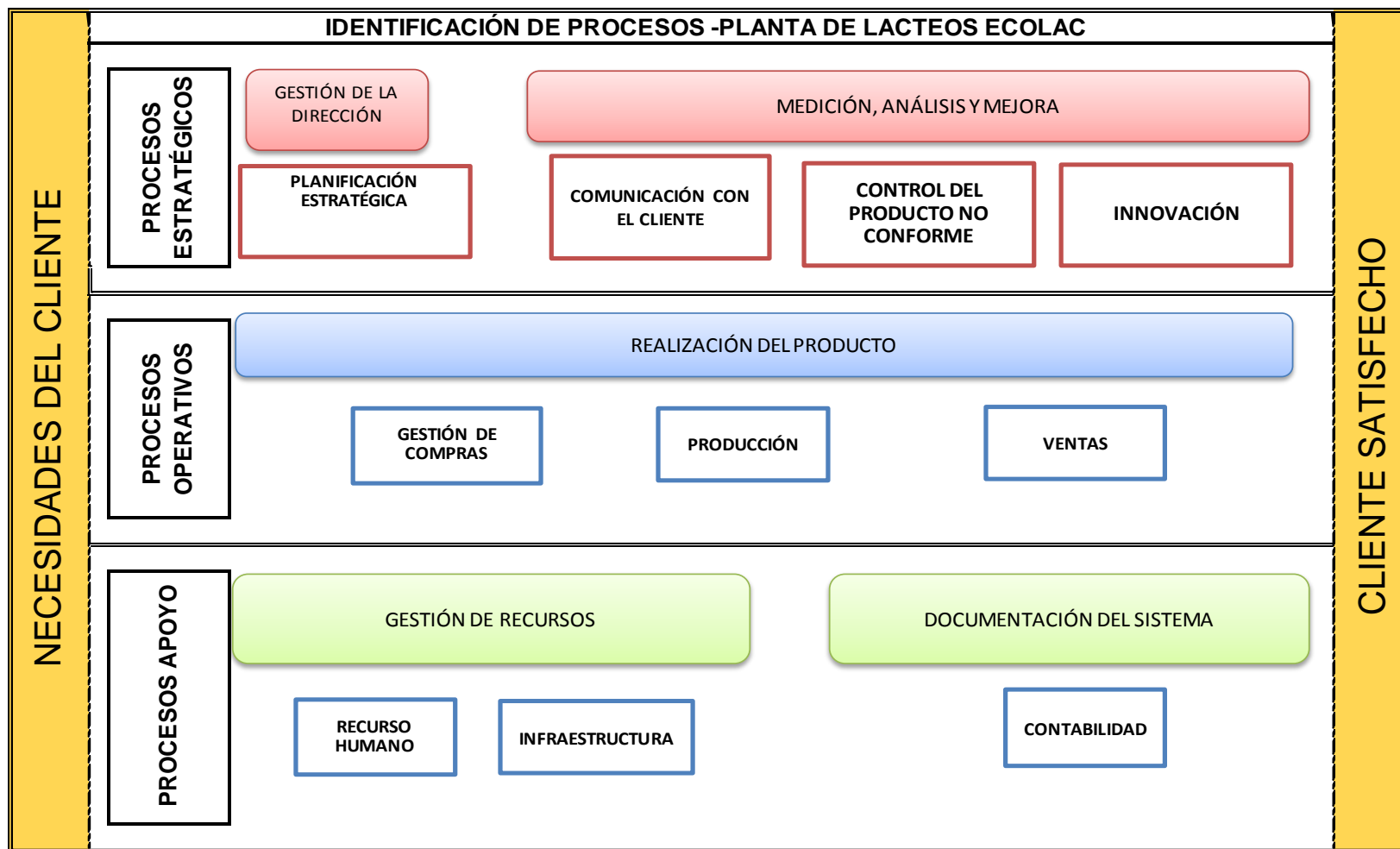



Ilustración 5: Identificación de procesos –planta de lácteos Ecolac

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

5.2 Descripción de los procesos

Para la descripción de procesos se diseña un manual de procesos de la Planta de Lácteos ECOLAC, el mismo que tiene como finalidad brindar los lineamientos para el desarrollo eficiente de los procesos de producción de leche y sus derivados.

	MANUAL DE PROCESOS	REVISIÓN: 00
		FECHA: 24/05/2013
MANUAL DE PROCESOS DE LA PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA. PLE		
ELABORADO POR:	REVISADO	APROBADO
Laura Magali Chamba Rueda	Ing. Juan Figueroa	Ing. José Alberto García
FECHA: 13/03/2013	FECHA: 28/08/2013	FECHA: 25/10/2013

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC



FECHA DE ELABORACIÓN

FECHA DE APROBACIÓN

13/03/2013

25/10/2013

INDICE DE CONTENIDOS


CONTENIDO	N° PÁGINA
1. Definición, Objetivos y Alcance	54
2. Mapa de procesos	51
3. Descripción procesos estratégicos	
Planificación Estratégica	56
Comunicación con el cliente	61
Control del producto no conforme	64
Innovación	67
4. Descripción procesos operativos	
Gestión de Compras	72
Producción	75
Ventas	88
5 Descripción de procesos de apoyo	
Recurso humano	91
Infraestructura	96
Contabilidad	99
6 Registros Anexos	
Reglamento interno de trabajo	
Estados financieros	


ELABORADO POR:


APROBADO

Laura Magali Chamba Rueda

José García

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>1. Definición, Objeto y Alcance</p> <p>1.1 Definición</p> <p>El manual de procesos es una herramienta que ayuda a conocer, integrar y unificar adecuadamente los procesos y procedimientos estratégicos, operativos, y de apoyo de la empresa de Lácteos ECOLAC Cia. Ltda</p> <p>1.2 Objetivos</p> <p>Objetivo general:</p> <p>Diseñar e Implementar un modelo de gestión por procesos para la planta de Lácteos ECOLAC, con el propósito de mejorar la calidad de atención y satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un mapa de procesos para la Planta de Lácteos ECOLAC • Medir, analizar y controlar los procesos y resultados de los mismos • Generar una cultura de mejoramiento continuo <p>1.3 Alcance</p> <p>Aplica para toda la empresa, ya que se clasifican en procesos estratégicos, operativos y de apoyo.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<h2>2. PROCESOS ESTRATÉGICOS</h2> <p>Los procesos estratégicos son aquellos que están vinculados a las responsabilidades de la dirección y son por lo general a largo plazo.</p> <p>Dentro de este tipo de procesos están los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Comunicación con el cliente • Control del producto no conforme • Innovación <p>A continuación se presenta el proceso planificación estratégica.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>2.1 Planificación Estratégica</p> <p>Este proceso es muy importante ya que la dirección debe esforzarse por cumplir los objetivos propuestos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, accionistas. También es responsabilidad de la dirección fijar el rumbo a seguir ya que una mala decisión puede traer serias consecuencias para la empresa.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

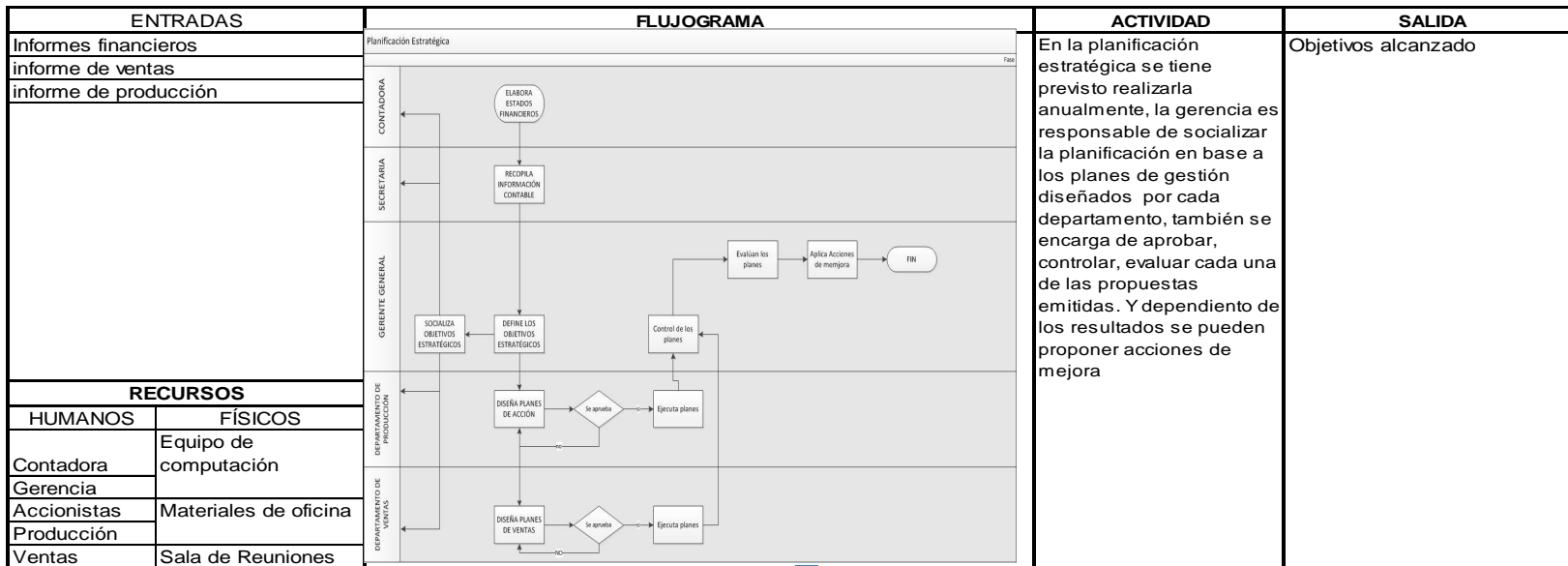
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESOS: Planificación Estratégica

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia

OBJETIVO: Planear, Organizar, Dirigir, Controlar y mejorar el uso de los recursos financieros, humanos y materiales para el logro de los objetivos propuestos

CONTROLES: Política de la calidad



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Crecimiento en ventas	$\text{Ventas actuales} - \text{ventas del año anterior}$	anual	mayor a 1
Utilidad Anual	$\text{Utilidad año actual} - \text{utilidad año anterior}$	anual	mayores al año anterior

Ilustración 6: Proceso planificación estratégica

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

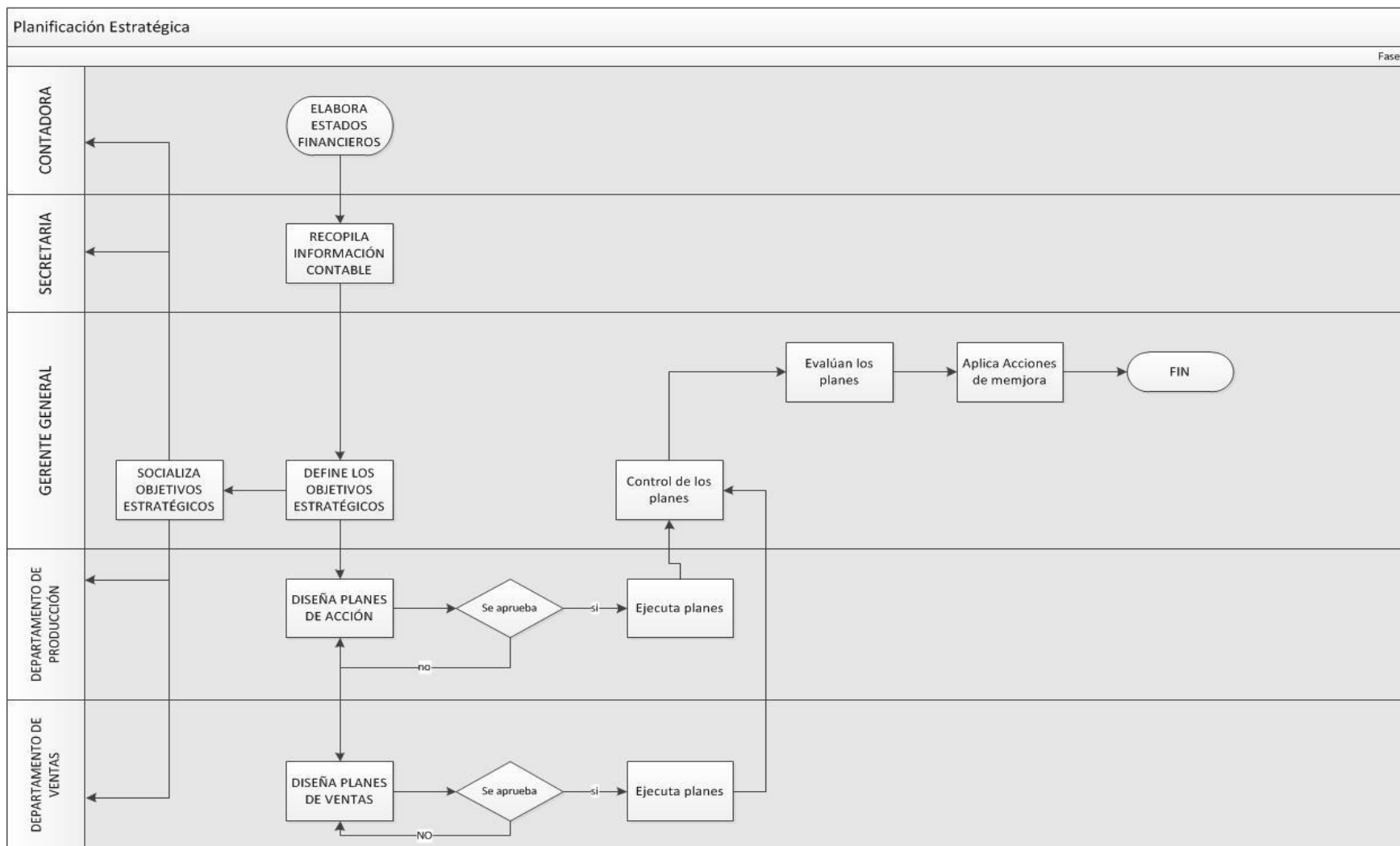



Ilustración 7: Diagrama de flujo planificación estratégica

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>2.2 Medición, Análisis y Mejora</p> <p>Medición análisis y mejora está conformada por la interacción de los siguientes procesos: comunicación con el cliente, control del producto no conforme e innovación.</p> <p>En la ilustración N°8 se muestra la interacción, se deben establecer varias estrategias para establecer buenos canales de comunicación con el cliente, ya que son parte indispensable para mejorar la calidad de productos y también para crear nuevos productos capaces de satisfacer las necesidades.</p> <p>También es importante que se establezcan procesos adecuados para detectar inconformidades en los productos y evitar que estos lleguen a manos del cliente.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

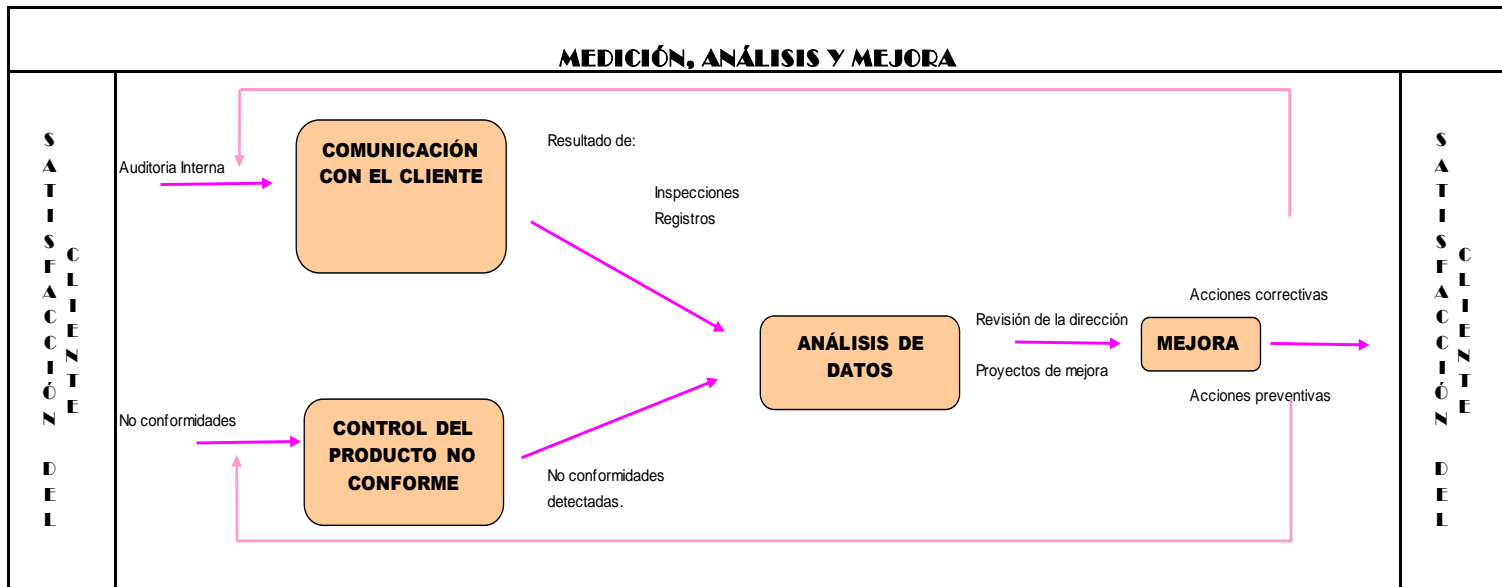



Ilustración 8: Interacción de los procesos comunicación con el cliente, control del producto no conforme e innovación

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>2.3 Comunicación con el Cliente</p> <p>La comunicación con el cliente está dentro de los procesos estratégicos ya que el mantener una buena comunicación permitirá detectar necesidades y establecer acciones para satisfacerlas, logrando de esta manera su fidelidad.</p> <p>Es la administración la que debe asegurar el enfoque hacia la satisfacción del cliente.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

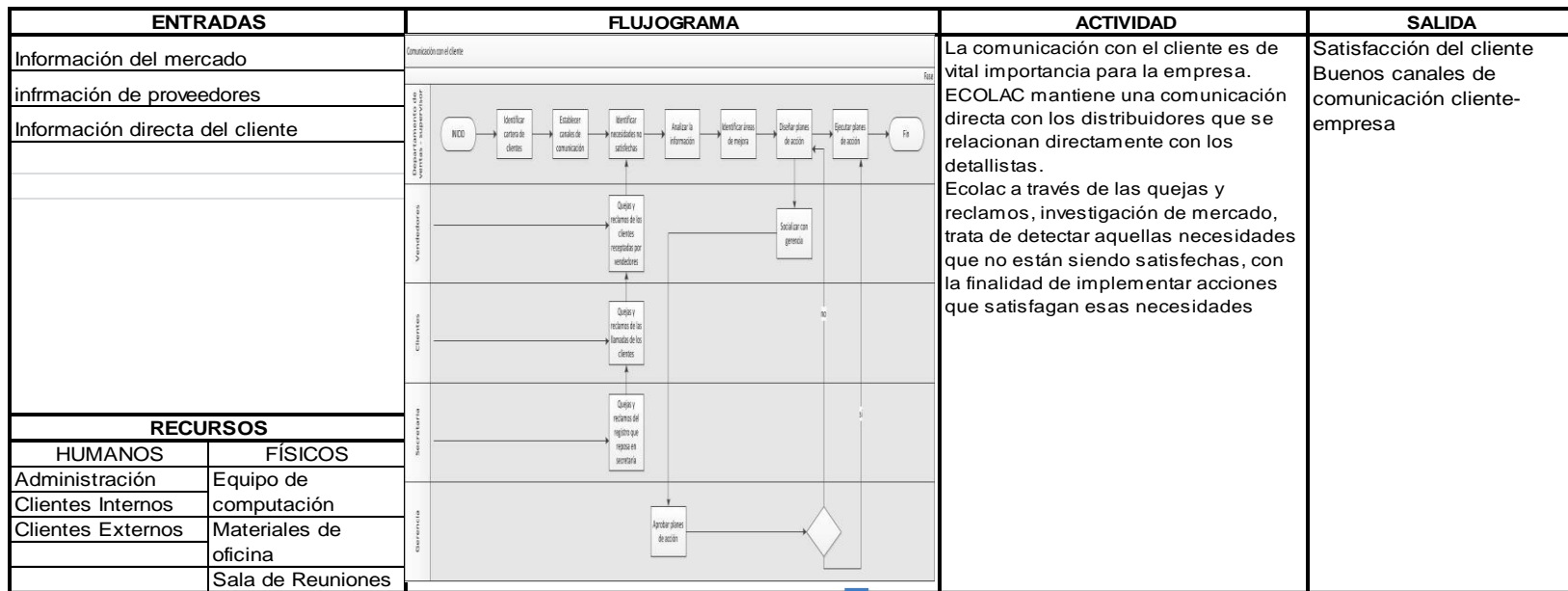
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA LTDA

PROCESOS: Comunicación con el Cliente

RESPONSABLE DEL PROCESO: Administración

OBJETIVO: Mantener buenas relaciones con los clientes con la finalidad de crear una comunicación efectiva para conocer sus necesidades y establecer estrategias para alcanzar su satisfacción

CONTROLES: Registro de Llamadas



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Satisfacción del cliente	N° de quejas y reclamos/ total de llamadas	quincenal	0%

Ilustración 9: Proceso comunicación con el cliente

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

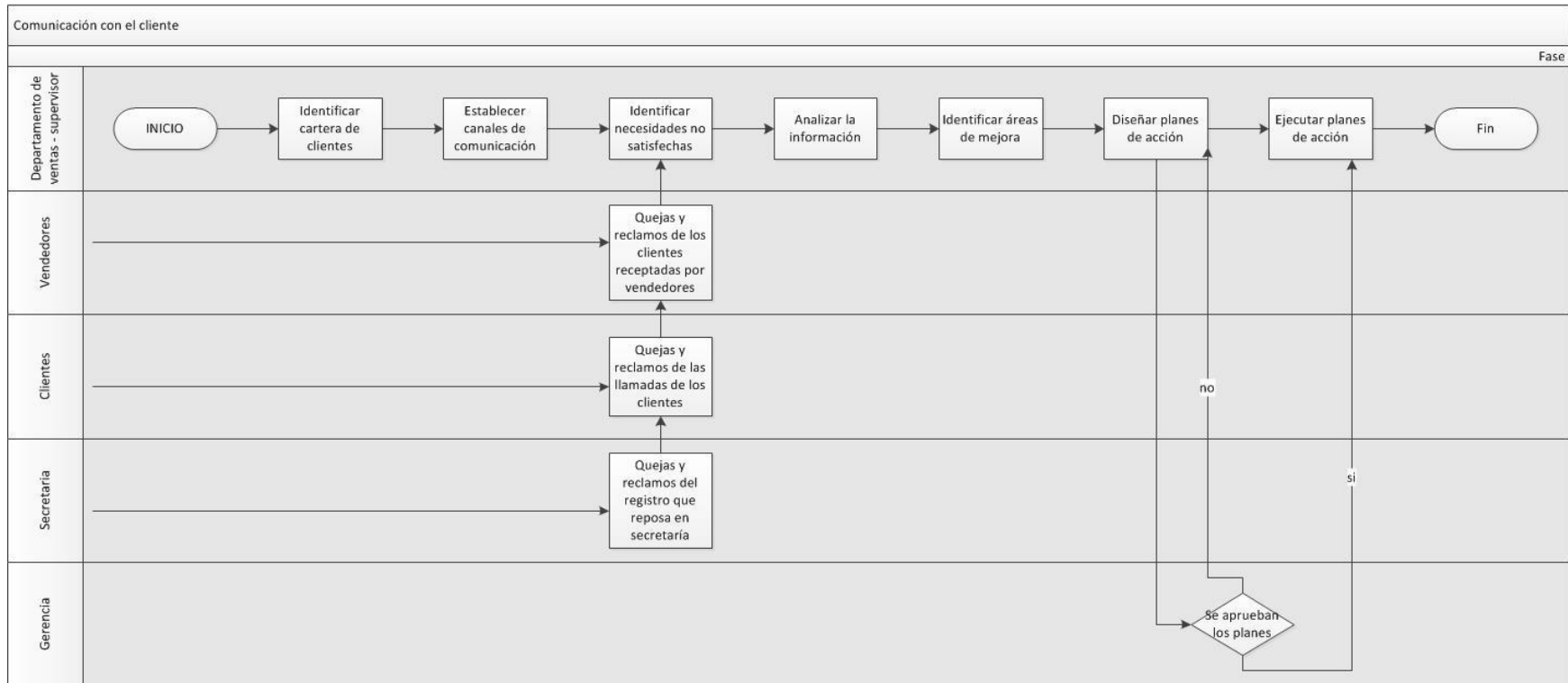


Ilustración 10: Diagrama de flujo comunicación con el cliente

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>2.4 Control del Producto no conforme</p> <p>El proceso de control del producto no conforme tiene como fin garantizar el mejoramiento continuo de los productos que ofrece la planta de lácteos Ecolac.</p> <p>Es indispensable que cualquier trabajador de la planta al detectar no conformidades éstas sean registradas y tratadas bajo un adecuado proceso para evitar el uso no intencionado.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA.

PROCESOS: Control del Producto no conforme

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia, producción, comercialización, Contabilidad

OBJETIVO: Lograr el mejoramiento continuo a través de un sistema eficiente de control para no conformidades

CONTROLES: Informe de actividades preventivas y correctivas

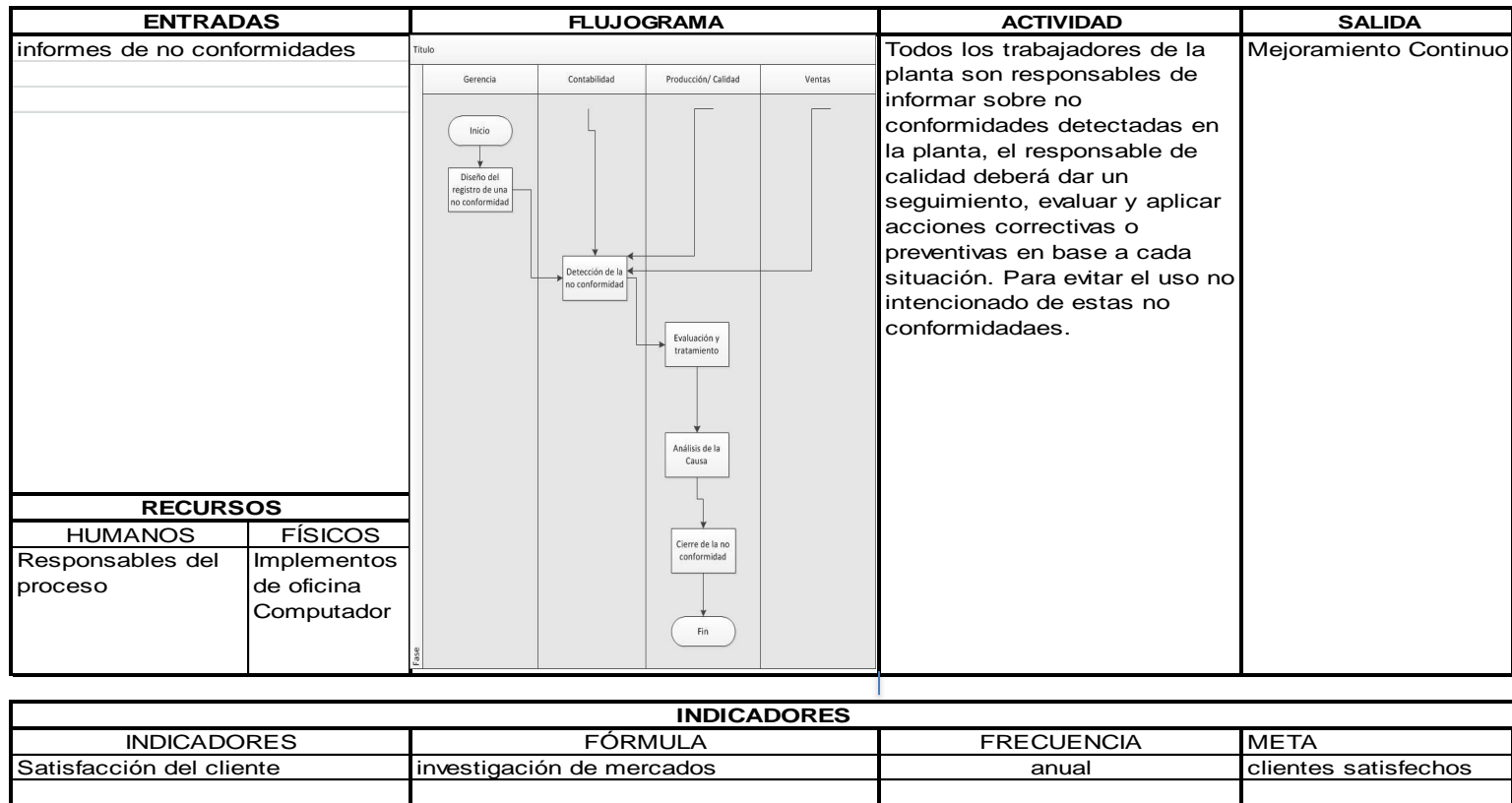


Ilustración 11: Proceso Control del producto no conforme

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

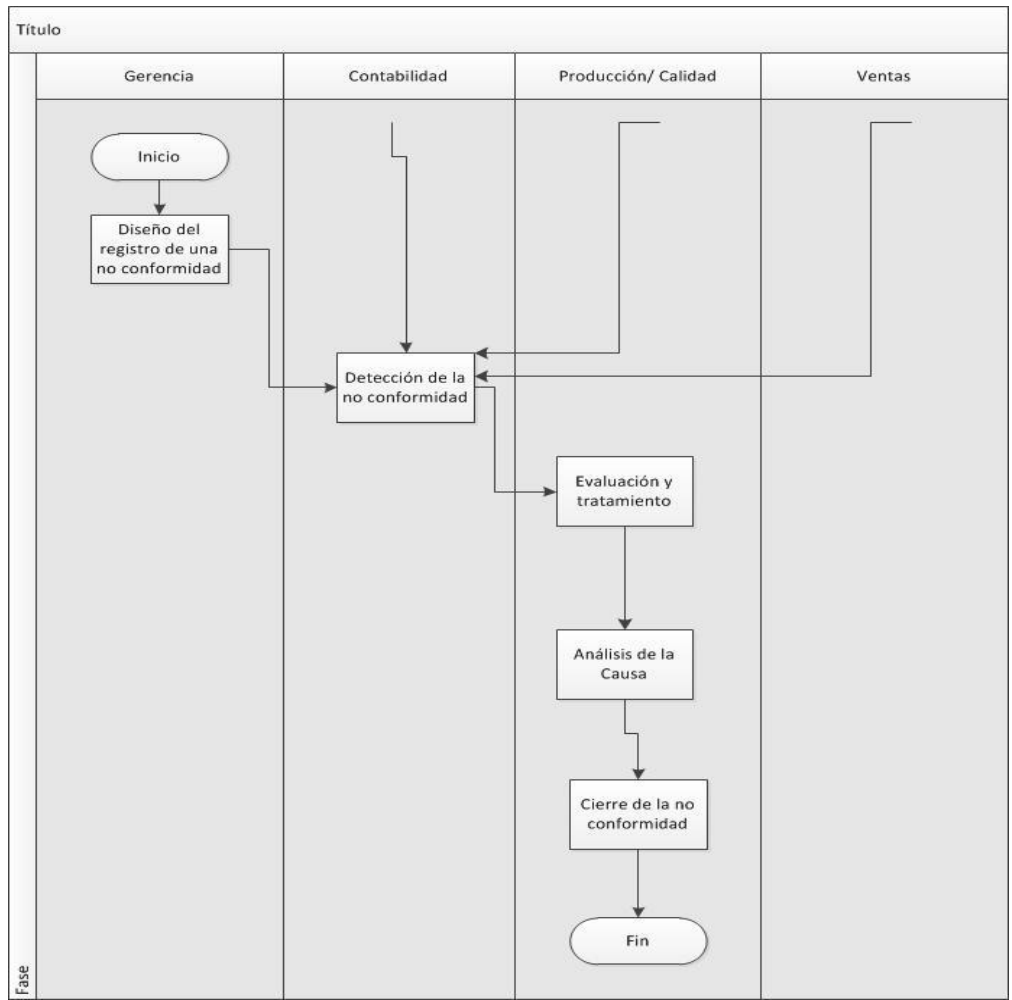



Ilustración 12: Diagrama de flujo no conformidades

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>2.5 Innovación</p> <p>La innovación es muy importante para la empresa porque a través de ella se puede producir nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, también si se desea estar al frente de la competencia es necesario innovar.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA LTDA.

PROCESOS: Innovación de Productos

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de Producción y Gerencia

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos innovadores

CONTROLES: Registro de necesidades insatisfechas

ENTRADAS		FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	SALIDA
Informe de la satisfacción del cliente			<p>La información se recolecta de reportes de contabilidad, quejas y reclamos, investigación de mercado, entre otros.</p> <p>Una vez que se ha analizado la información en reunión se establece el proyecto en el que pueden trabajar considerando los recursos y factibilidad del mismo. Se elabora el producto seleccionado, se evalúa para detectar áreas a mejorar, finalmente se comercializa los productos.</p>	Elaboración de productos nuevos
RECURSOS				
HUMANOS líder de producción Gerencia	FÍSICOS laboratorio equipo de computac materiales de oficina materia prima			
INDICADORES				
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META	
Productos nuevos	productos nuevos/total de productos	anual	1 producto nuevo	

Ilustración 13: Proceso innovación de productos

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

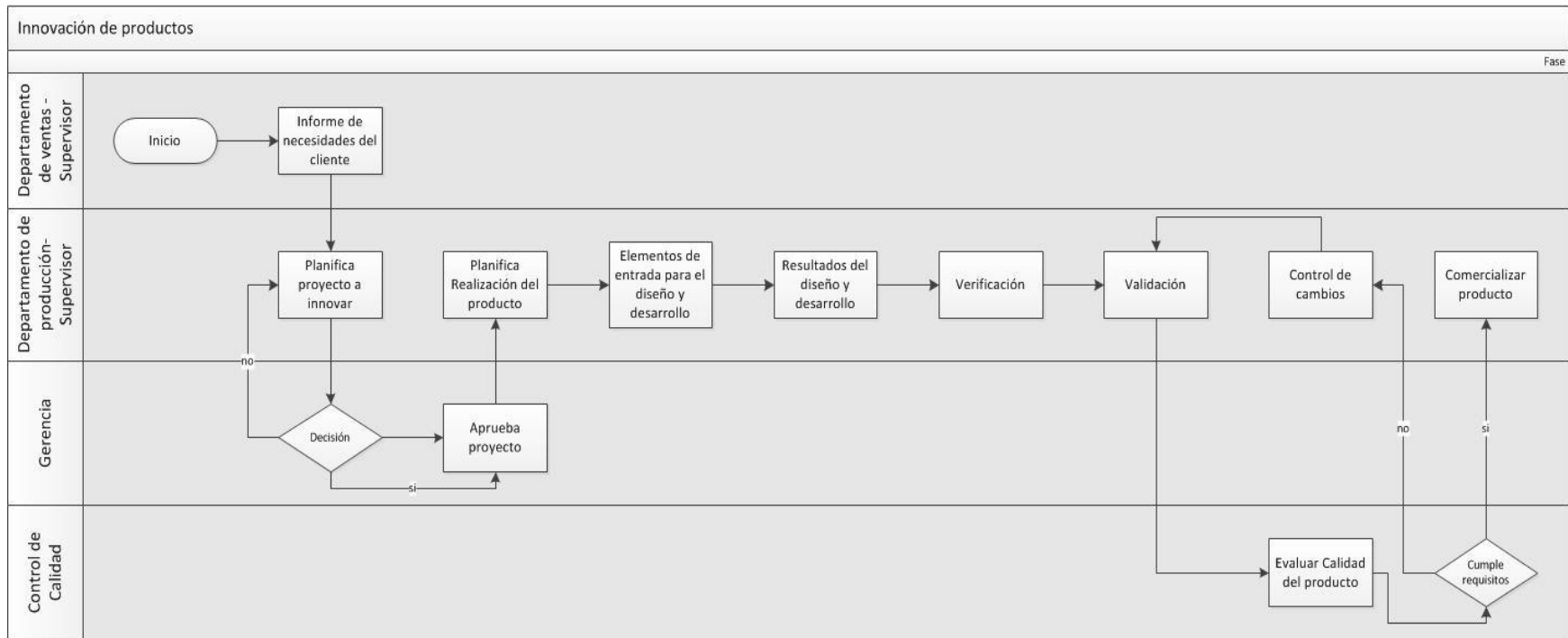



Ilustración 14: Diagrama de flujo innovación de productos

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>3. PROCESOS OPERATIVOS</p> <p>Son aquellos que están ligados directamente con la realización del producto o servicio.</p> <p>Dentro de este tipo de procesos están:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Compras • Producción <ul style="list-style-type: none"> • Leche pasteurizada • Yogurt • Crema de leche • Mantequilla • Queso fresco • Manjar o dulce de leche • Ventas <p>En la ilustración N° 15 se observa cómo interactúan los procesos gestión de compras, producción y ventas. Posterior a ello se presenta los procesos de cada uno de ellos.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

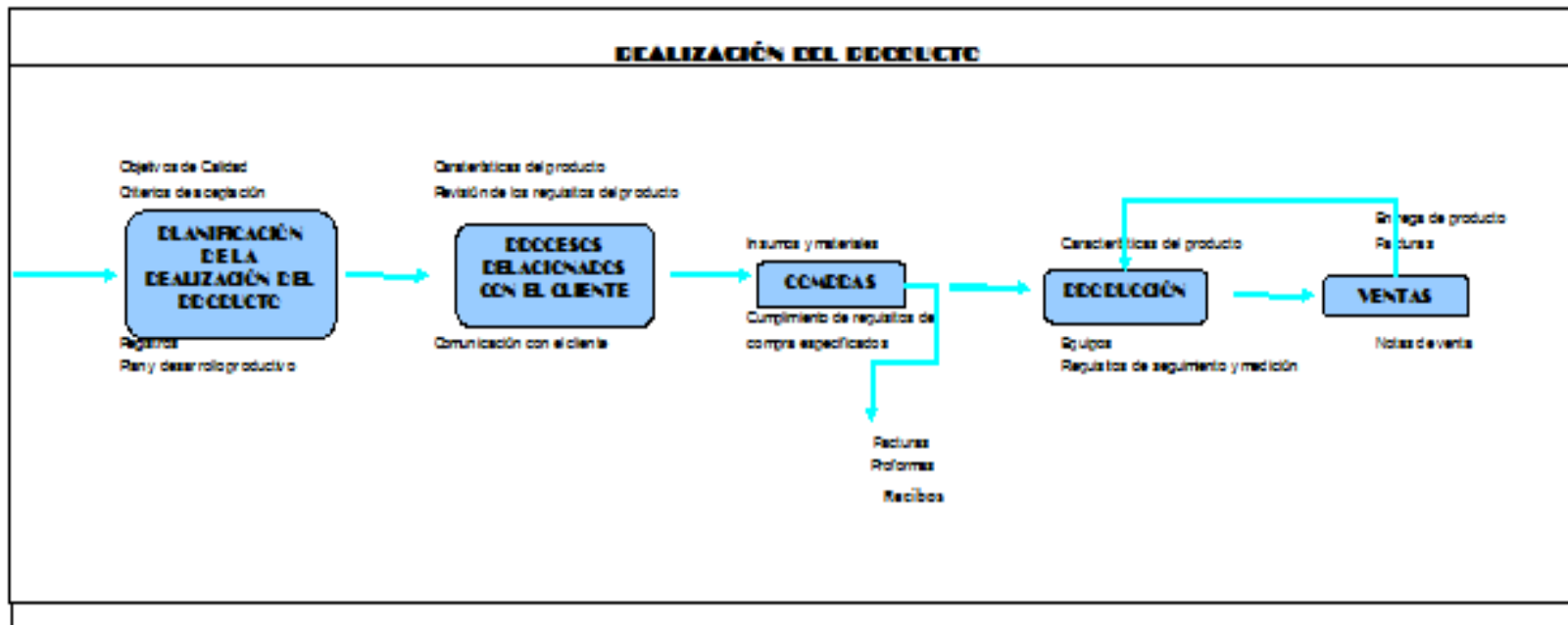



Ilustración 15: Interacción de los procesos realización del producto

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>3.1 Gestión de Compras</p> <p>La norma ISO 9001:2005 establece que la empresa debe asegurarse que el producto adquirido cumpla con los requisitos de compra especificados. Es importante evaluar y seleccionar a los proveedores como también verificar lo que se adquiere.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

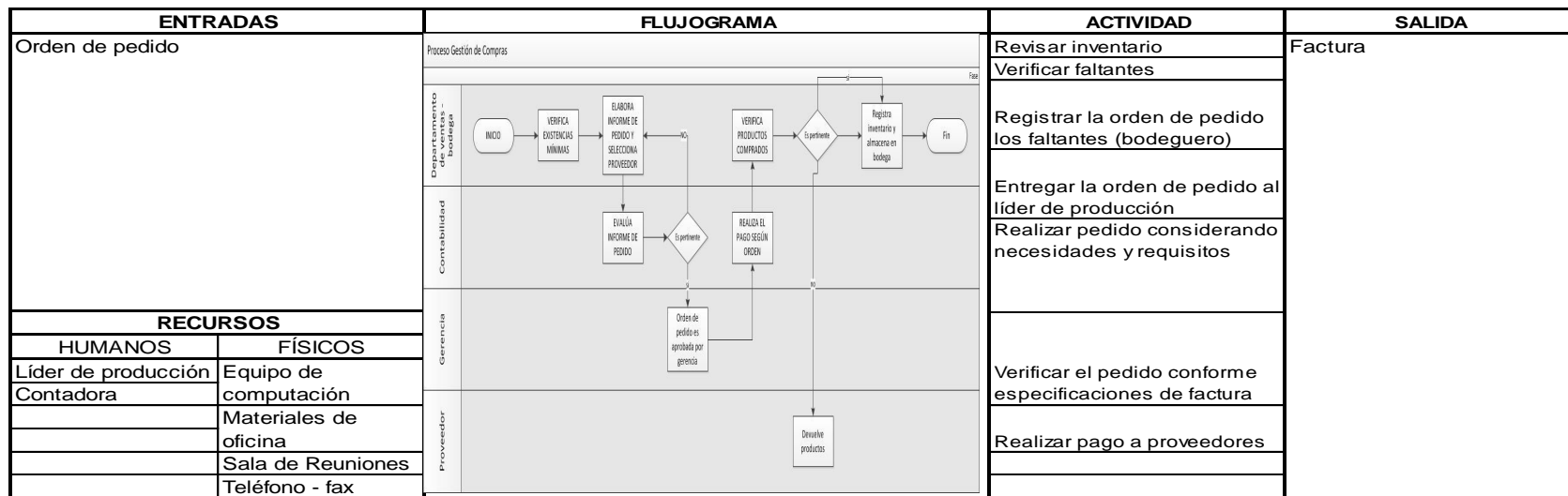
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESOS: Gestión de compras

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de producción

OBJETIVO: Proveer los recursos necesarios para la realización correcta de los procesos de los productos, considerando los requisitos de la organización

CONTROLES: Orden de pedido vs facturas recibidas



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Tiempo de entrega	Días transcurridos entre el pedido y la entrega	Quincenal	2 días

Ilustración 16: Proceso gestión de compras

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

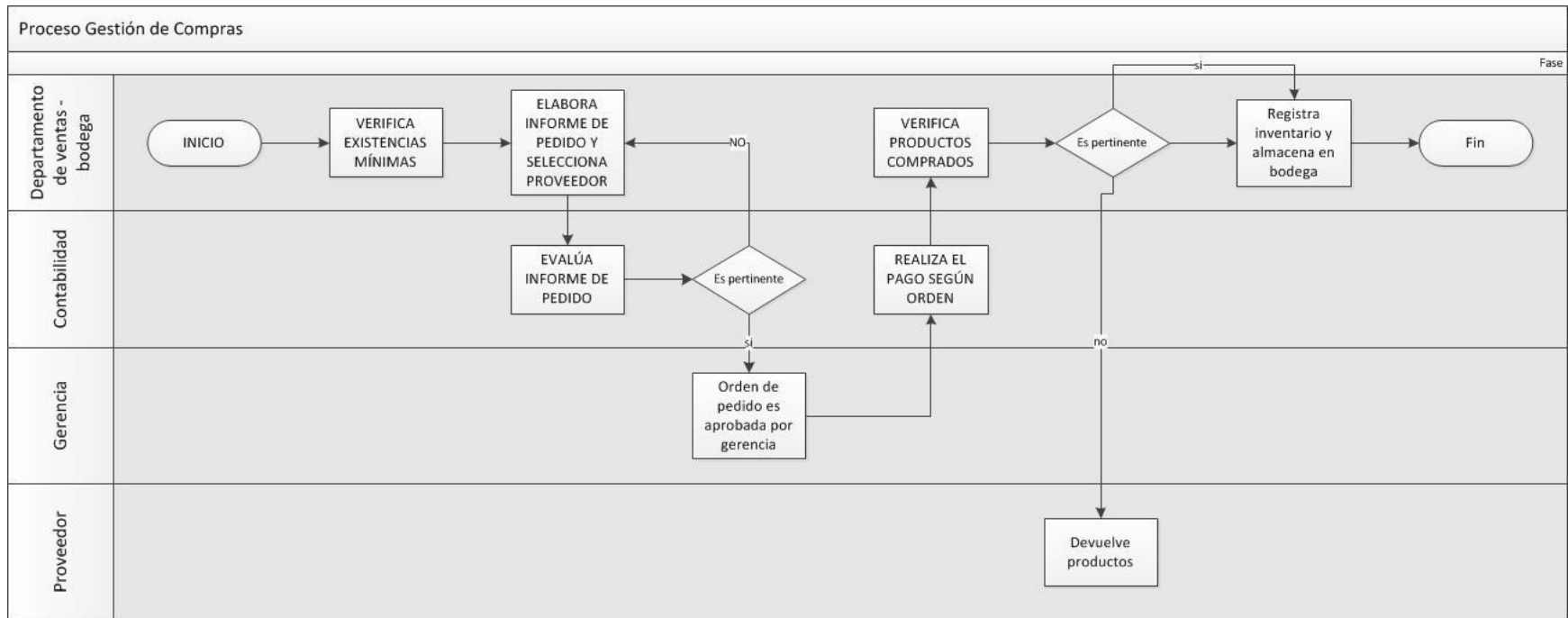



Ilustración 17: Diagrama de flujo Gestión de Compras

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>3.2 Producción</p> <p>La política de “ECOLAC CIA LTDA.”, empresa cuya actividad económica es el procesamiento, elaboración y comercialización de lácteos y alimentos. Se compromete a apoyar a emprendedores y estudiantes de la UTPL, vender productos de calidad e inocuos tales que logre siempre la satisfacción del cliente, con colaboradores comprometidos, con sentido social y cuidado del medio ambiente.</p> <p>Partiendo de esta política la planta de lácteos produce los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leche pasteurizada • Yogurt • Crema de leche • Mantequilla • Queso fresco • Queso mozzarella • Manjar o dulce de leche 		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García


PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESO: Producción de Leche Pasteurizada

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de Producción

OBJETIVO: Producir leche pasteurizada y derivados lácteos de calidad con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de la recepción de materia prima, orden de producción

ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	SALIDA					
Materia prima (leche)	<p align="center">Pasteurización de Leche</p> <pre> graph TD subgraph Control_de_calidad [Control de calidad] Inicio([Inicio]) --> Control[Control de calidad a materia prima] Control --> Cumple{Cumple especificaciones} Cumple -- No --> Devolucion[Devolución de materia prima] Devolucion --> Inicio end subgraph Produccion [Producción] Recepcion[Recepción de materia prima] --> Enfriamiento[Enfriamiento] Enfriamiento --> Pasteurizacion[Pasteurización] Pasteurizacion --> Envasado[Envasado] Envasado --> Sellado[Sellado] Sellado --> Almacenamiento[Almacenamiento] Almacenamiento --> Fin([Fin]) end Cumple -- Sí --> Recepcion </pre>	<p>Como primera actividad se realiza el control de calidad de la materia prima, se analiza principalmente acidez, densidad, grasa, crioscopia</p> <p>La materia prima es enfriada a 0,4°C ayuda a evitar que se desarrollen la carga microbiológica</p> <p>Se realiza la pasteurización, consiste en someter a la leche a temperaturas de 75° por 30 segundos (depende de la carga microbiológica)</p> <p>La leche pasteurizada es llenada y luego almacenada en temperatura de 4° y tiene una duración de 72 horas.</p>	<p>leche pazteurizada</p> 					
<p align="center">RECURSOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>HUMANOS</th> <th>FÍSICOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líder de producción</td> <td>Maquinaria y equipo</td> </tr> <tr> <td>Operarios</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		HUMANOS	FÍSICOS	Líder de producción	Maquinaria y equipo	Operarios		
HUMANOS	FÍSICOS							
Líder de producción	Maquinaria y equipo							
Operarios								

INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Producción	Producción total leche año/ Área total de producción	Mensual	Según la planificación

Ilustración 18: Proceso Leche Pasteurizada

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

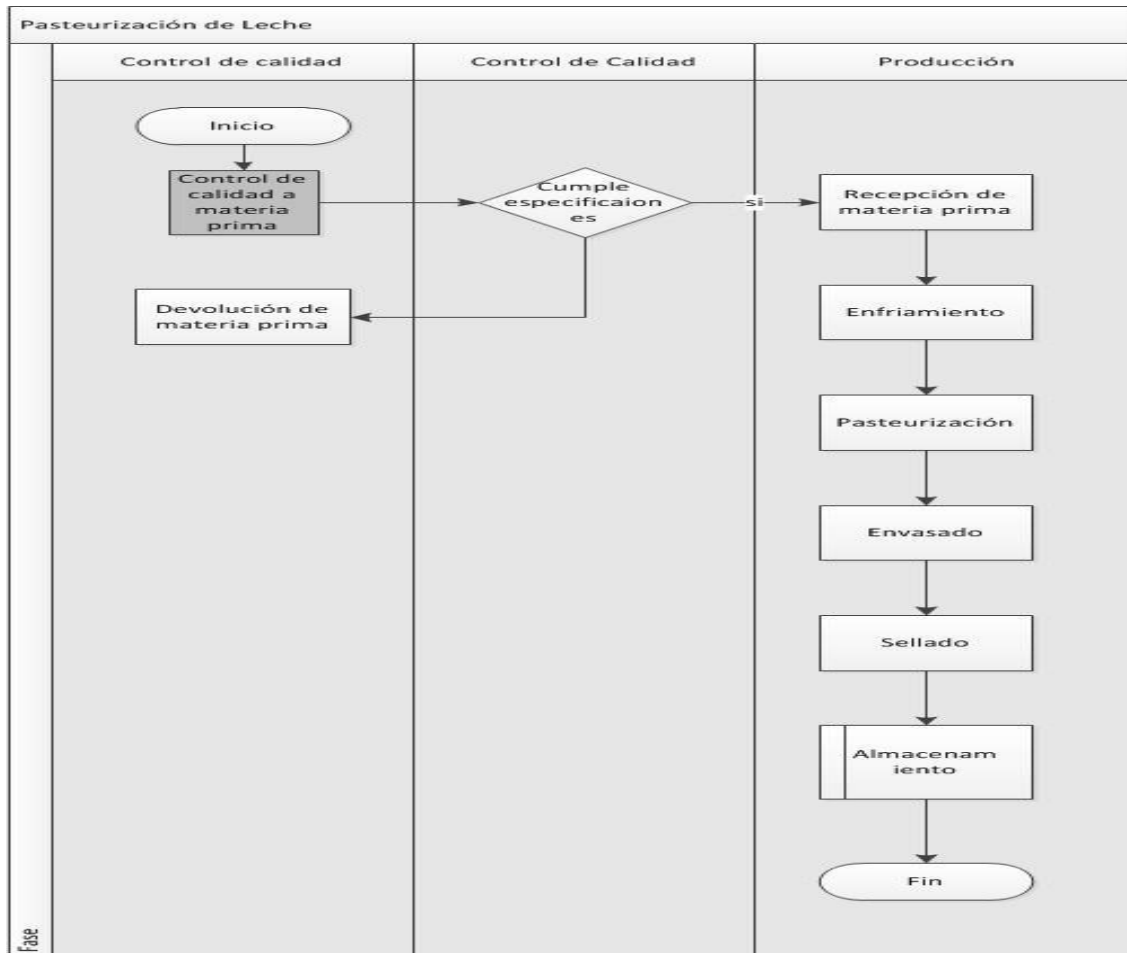


Ilustración 19: Diagrama Leche Pasteurizada

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESO: Producción de yogurt

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de producción

OBJETIVO: Producir yogurt con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de materia prima, orden de producción

ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	SALIDA			
Materia Prima		<p>La materia prima pasa a enfriamiento, luego a estandarización que consiste en preparar a la leche según las especificaciones planificadas para realizar el yogurt, por ejemplo % de grasa.</p> <p>Hay tres tipos de yogurt Tipo I = leche entera 3% grasa, yogurt tipo II = 1-2.5% de grasa y yogurt tipo III = leche descremada = 1% de grasa.</p> <p>Luego de la estandarización se le adiciona el azúcar y estabilizante este sirve para retirar el agua libre. Se realiza la pasteurización discontinua, para el enfriamiento se lo realiza a 45°C.</p> <p>Luego se coloca el fermento o Cultivo, se deja de 2,30 horas hasta un máximo de 4 horas para la incubación.</p> <p>Se realiza la rotura del coágulo que consiste en agitar el yogurt</p> <p>Se procede a calificar el yogurt de acuerdo a los sabores.</p>	<p>Yogur en diferentes sabores y presentaciones</p>			
<p>RECURSOS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>HUMANOS</th> <th>FÍSICOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Líder de producción Operarios</td> <td>Maquinaria y equipo</td> </tr> </tbody> </table>		HUMANOS	FÍSICOS	Líder de producción Operarios	Maquinaria y equipo	
HUMANOS	FÍSICOS					
Líder de producción Operarios	Maquinaria y equipo					
INDICADORES						
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META			
Producción	Producción total yogurt año/ Área total de producción	Mensual	Según la planificación			

Ilustración 20: Proceso elaboración de yogurt

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

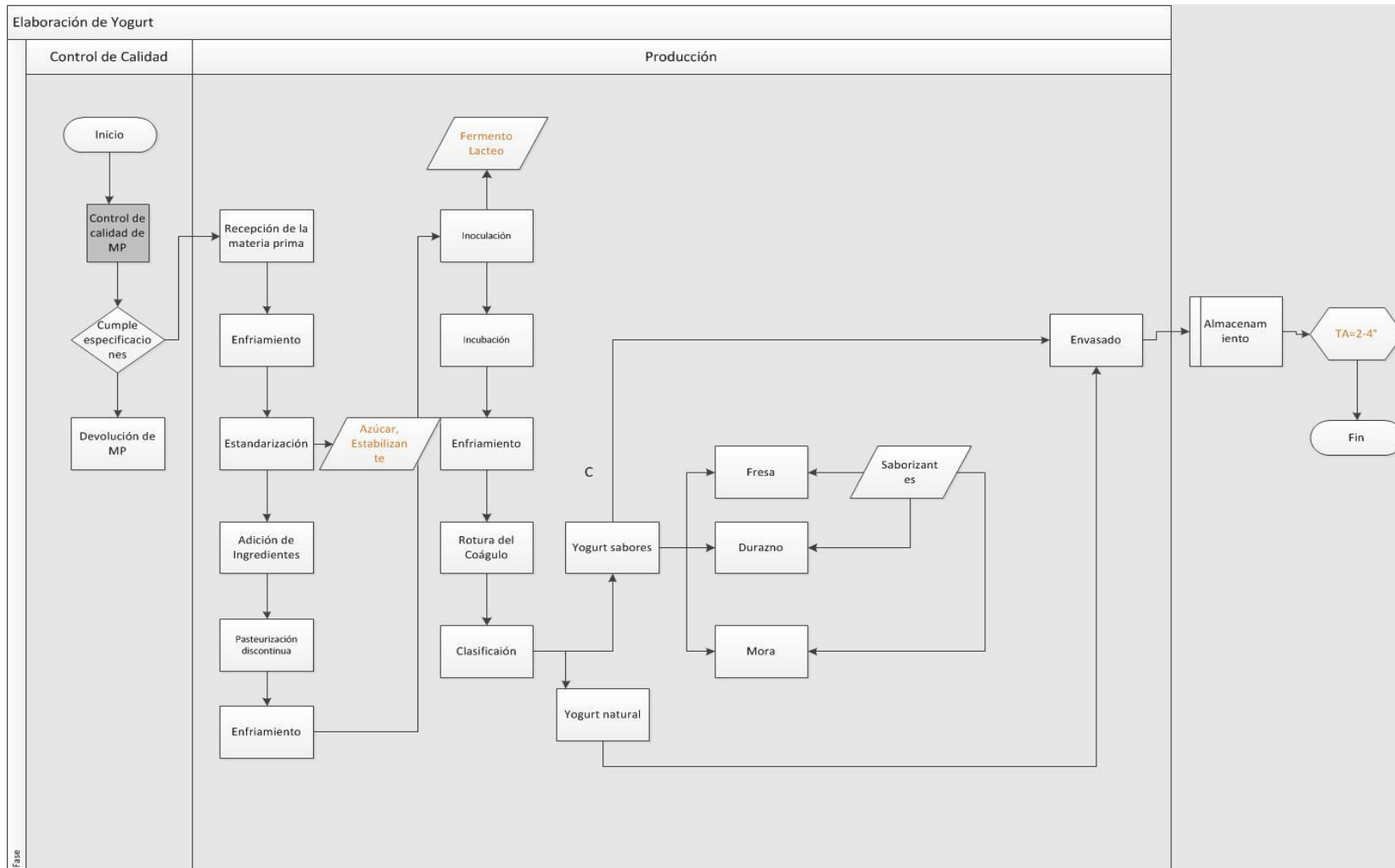


Ilustración 21: Diagrama de flujo elaboración de yogurt

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA.

PROCESOS: Producción Crema de Leche

RESPONSABLE DEL PROCESO: Producción

OBJETIVO: Producir crema de leche de calidad con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de materia prima, orden de producción

ENTRADAS	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	SALIDA
Materia prima	<p>Crema de Leche</p>	<p>Es un subproducto de la leche, cuando la materia prima tiene más del 3% de grasa ese excedente sirve para elaborar la crema de leche.</p> <p>La estandarización consiste en establecer los parámetros 8% grasa que va a tener la crema de leche).</p> <p>La pasteurización es discontinua y es a 90° con 5 minutos y esta es enfriada a 4°C.</p> <p>Este producto es envasado y almacenado.</p>	<p>Crema de leche en presentación de 500g y 250g.</p>
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		
Líder de producción	Maquinaria y equipo		
Operarios			

INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Producción	Producción total crema de leche año/ Área total de producción	Mensual	Según la planificación

Ilustración 22: Proceso elaboración de crema de leche

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

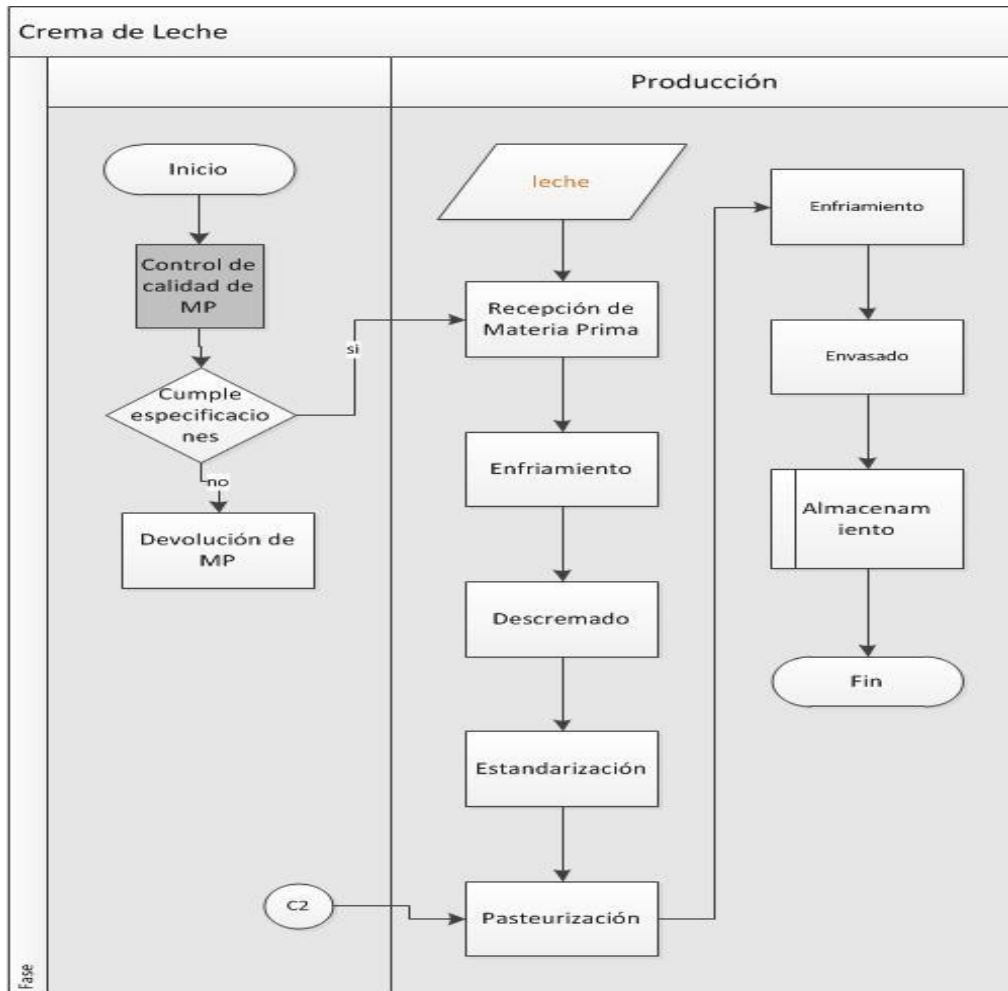


Ilustración 23: Diagrama de flujo Crema de leche

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

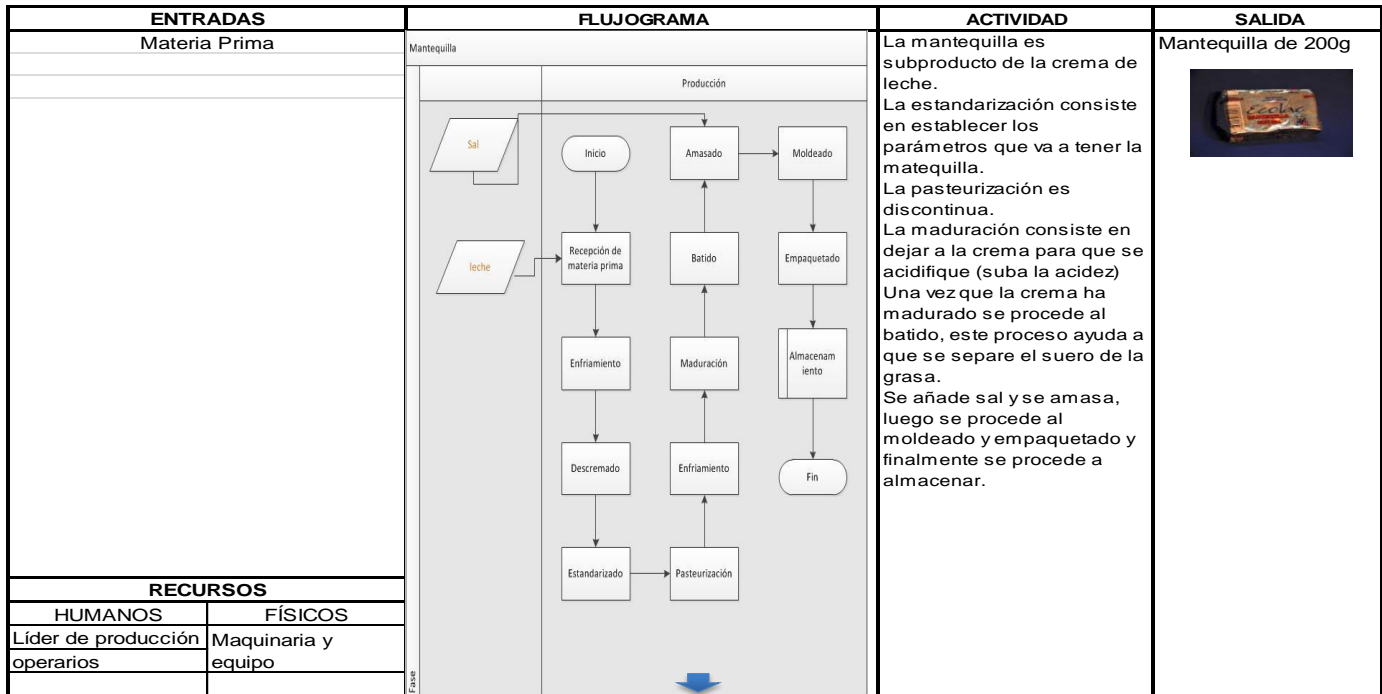
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA LTDA

PROCESOS: Producción de Mantequilla

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de producción

OBJETIVO: Producir mantequilla de calidad con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de materia prima, orden de producción



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Producción	$\frac{\text{Producción total mantequilla año}}{\text{Área total de producción}}$	Mensual	Según la planificación

Ilustración 24: Proceso elaboración mantequilla

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

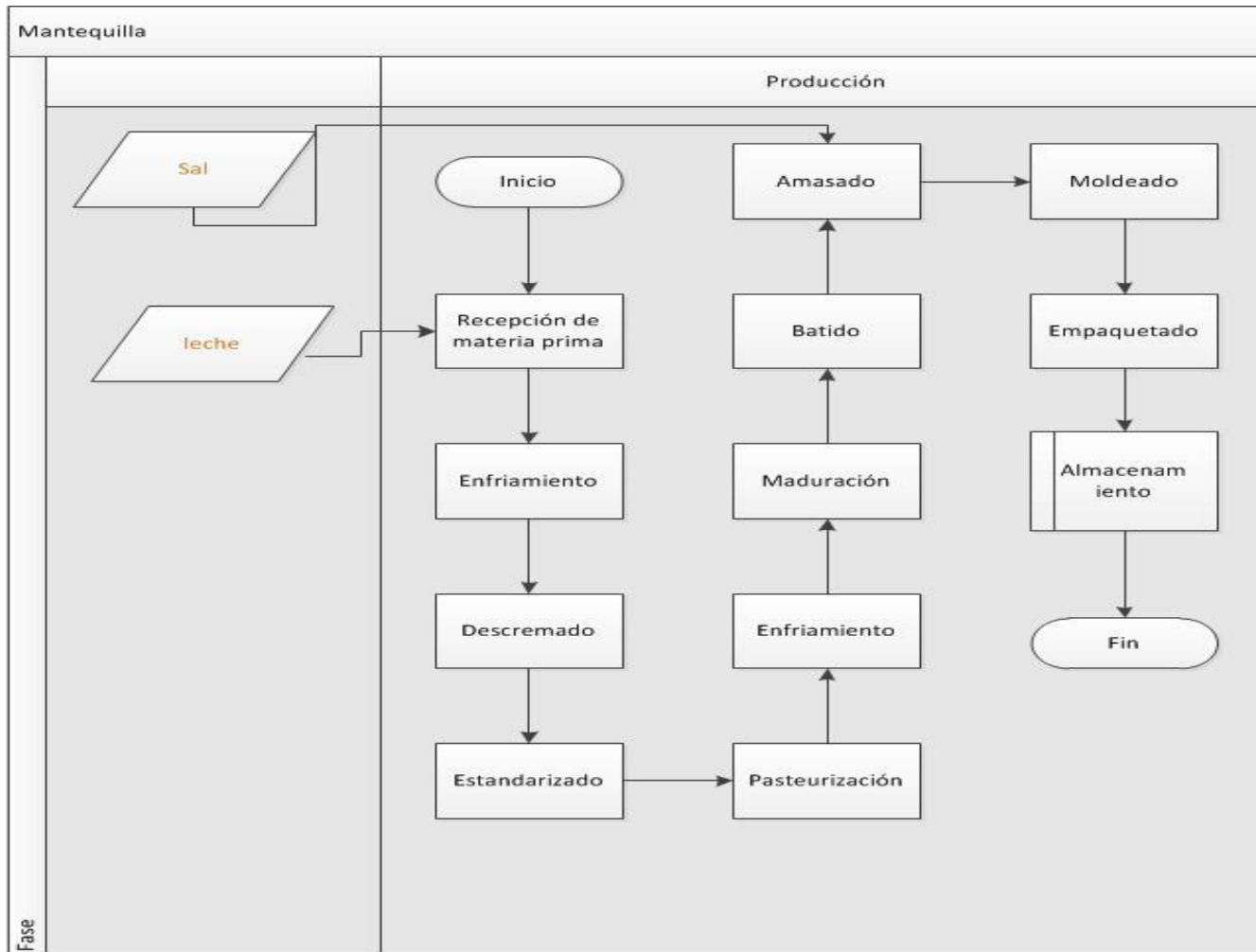


Ilustración 25: Diagrama de flujo elaboración mantequilla

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

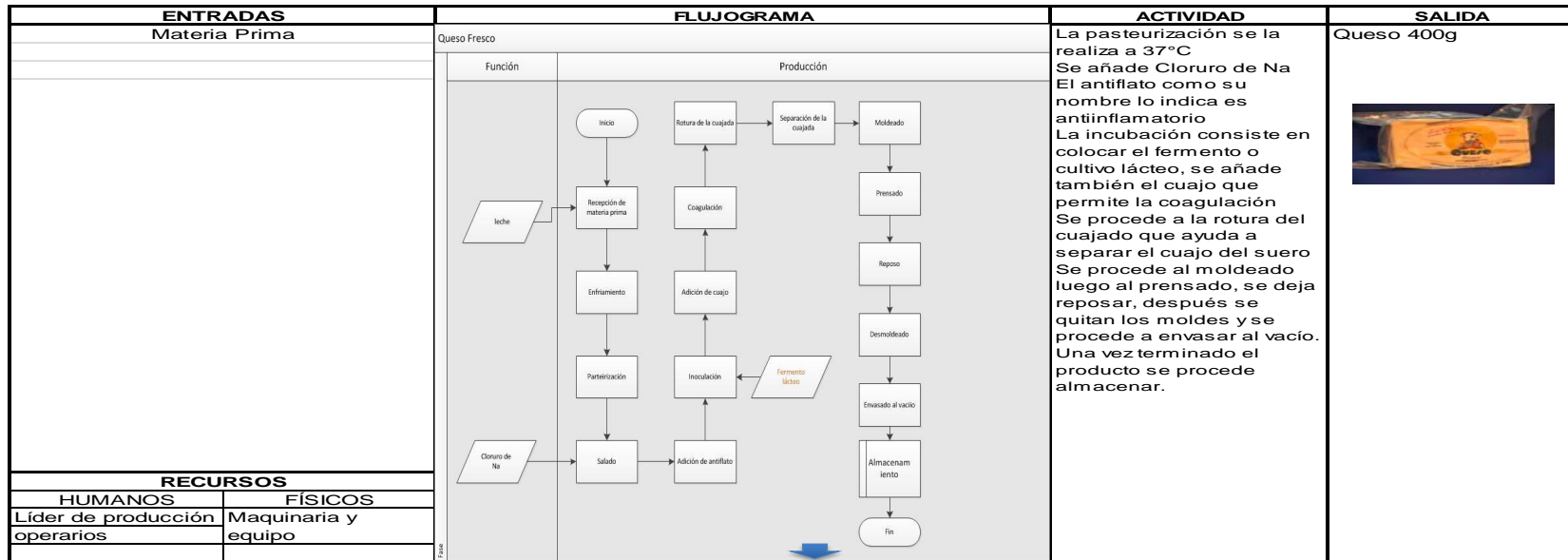
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESOS: Producción de queso

RESPONSABLE DEL PROCESO: líder de producción

OBJETIVO: Producir queso de calidad con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de materia prima, orden de producción



INDICADORES		INDICADORES		FRECUCENCIA		META	
INDICADORES		FÓRMULA		FRECUCENCIA		META	
Producción	Producción total queso fresco año/ Área total de producción			Mensual		Según la planificación	

Ilustración 26: Proceso elaboración queso

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

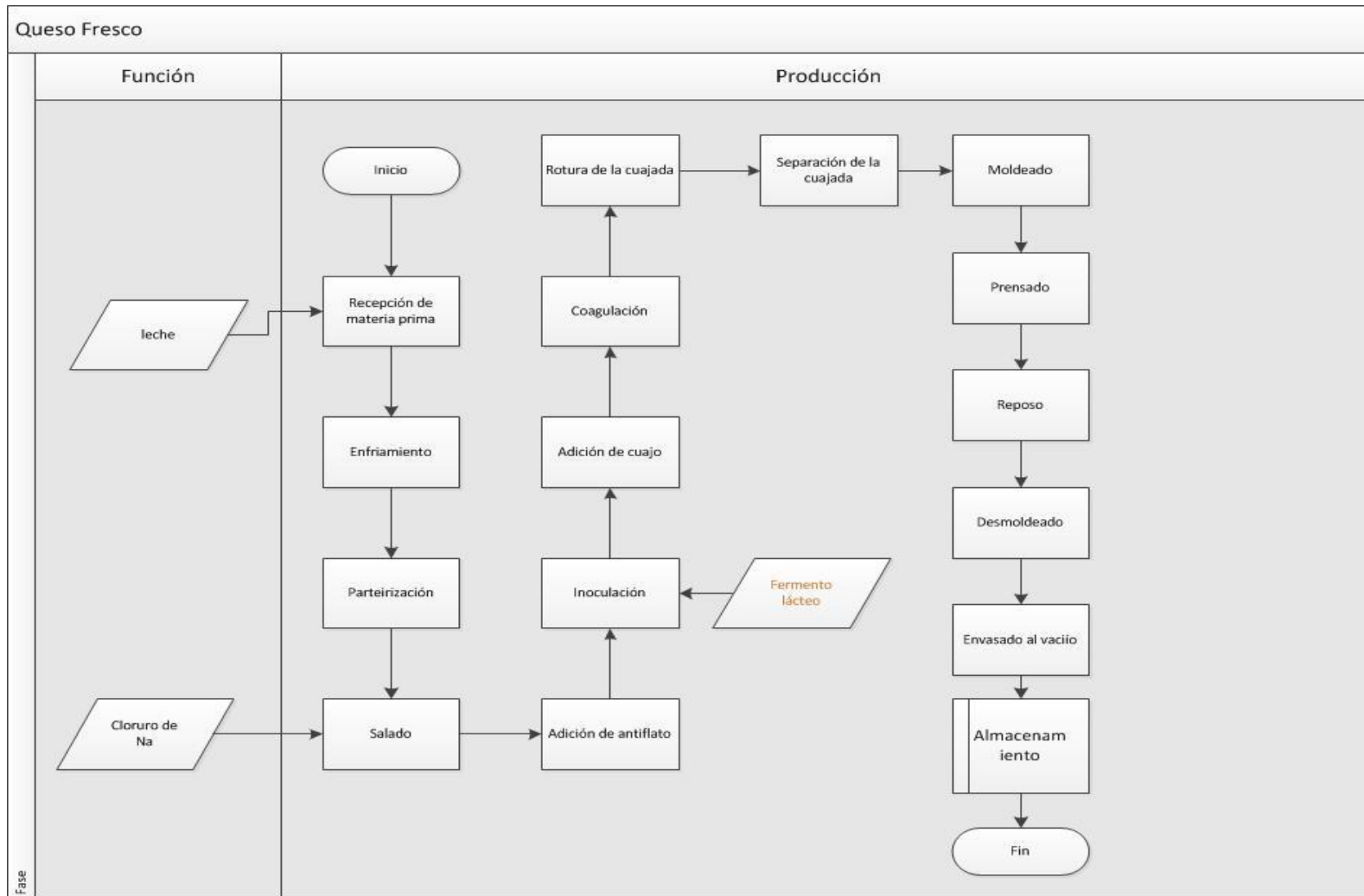


Ilustración 27: Diagrama de flujo elaboración de queso

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA

PROCESOS: Dulce de leche

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de producción

OBJETIVO: Producir dulce de leche de calidad con el propósito de lograr la satisfacción del cliente através del cumplimiento de sus necesidades.

CONTROLES: Registro de materia prima, orden de producción

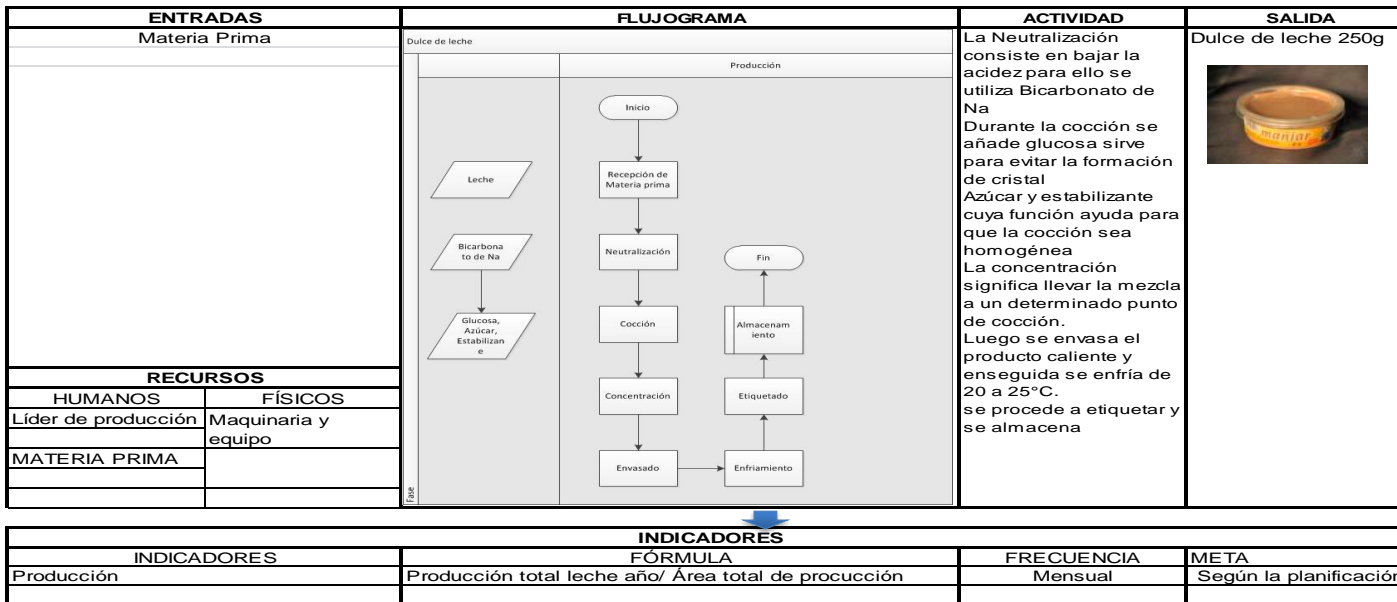


Ilustración 28: Proceso dulce de leche

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

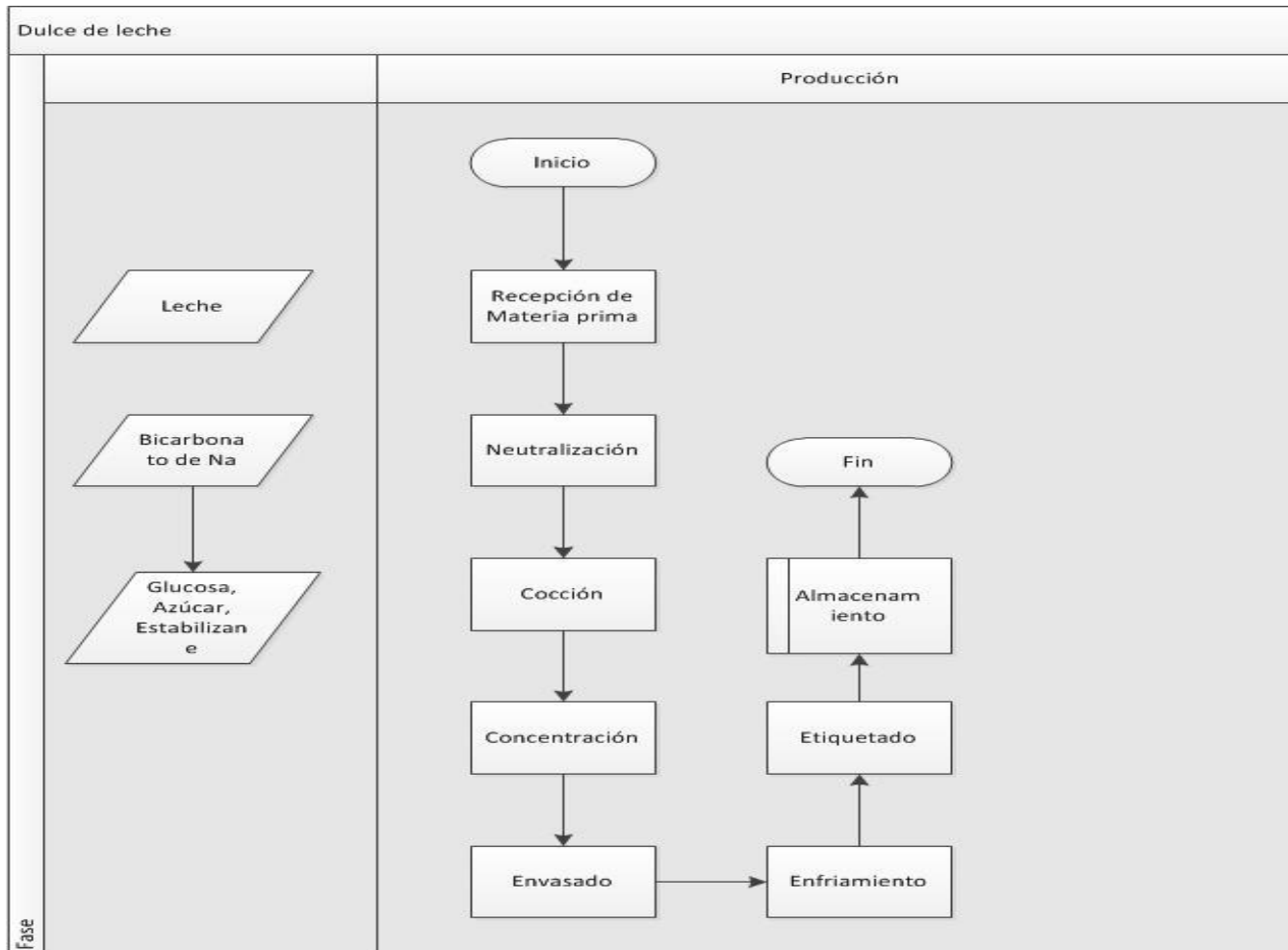



Ilustración 29: Diagrama de flujo dulce de leche

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>3.3 Ventas</p> <p>El proceso de ventas o comercialización pretende generar las mejores condiciones para el manejo óptimo de los productos con la finalidad de entregar productos que satisfagan a los clientes.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA.

PROCESOS: Ventas

RESPONSABLE DEL PROCESO: Líder de producción y comercialización

OBJETIVO: Entregar leche pasteurizada y derivados lacteos según requisitos establecidos

CONTROLES: Facturas, registros de venta

ENTRADA	FLUJOGRAMA	ACTIVIDAD	SALIDA
Productos elaborados y almacenados	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Realiza_pedido[Realiza pedido] Realiza_pedido --> Factura[Factura orden de pedido] Factura --> Entrega[Entrega productos según factura] Entrega --> Ingresa[Ingresa al sistema salida de productos] Ingresa --> Fin([Fin]) </pre>	<p>Los distribuidores realizan una orden de pedido.</p> <p>El responsable de bodega entrega los productos según especificaciones de la orden de pedido.</p> <p>Se le emite una factura</p> <p>El bodeguero se encarga de registrar las salidas en las tarjetas Kardex</p> <p>Las ventas también se las realiza directamente a los supermercados, hospital, albergue</p>	Productos vendidos
RECURSOS			
HUMANOS	FÍSICOS		
Líder producción y ventas	Equipo de computación		
	Materiales de oficina		

INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Índice de crecimiento en ventas	$\frac{\text{Número de productos vendido año actual} - \text{número de productos vendidos año anterior}}{\text{número de productos vendidos año anterior}}$	Anual	Mayor a 1

Ilustración 30: Proceso ventas

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

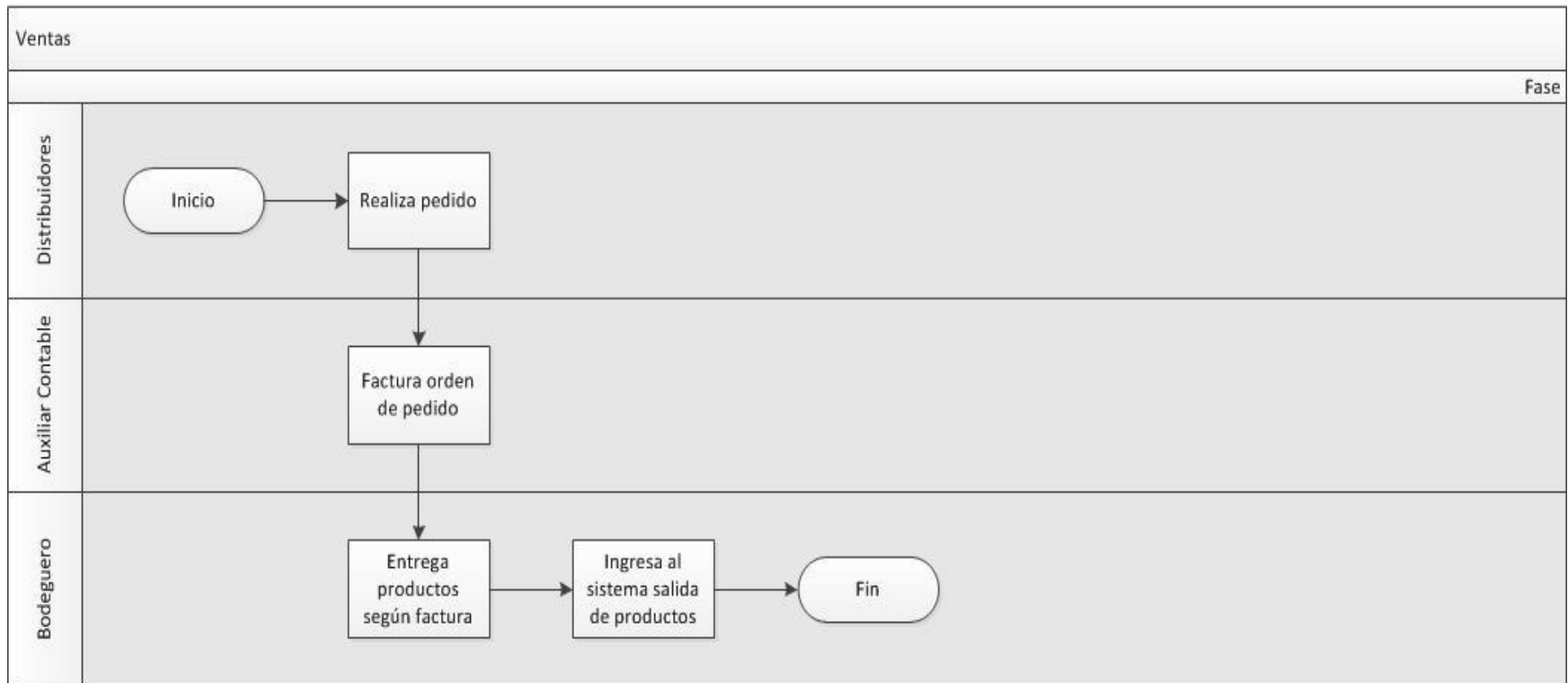



Ilustración 31: Diagrama de flujo ventas

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>4. PROCESOS DE APOYO</p> <p>Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano • Infraestructura • Contabilidad <p>4.1 Recurso Humano</p> <p>El recurso humano es la parte más importante de la empresa ya que representa la competitividad de la misma. Para que el sistema de gestión de calidad funcione se debe considerar la formación, educación, habilidades, y experiencia de sus empleados, en el caso que carecieran de alguna competencia es responsabilidad de la empresa realizar la gestión necesaria para cumplir con los requisitos.</p> <p>Es imprescindible realizar una capacitación con el personal para socializar la importancia de trabajar por procesos y ¿cómo se debe manejar los registros?, entre otros temas más.</p> <p>A continuación se presenta la interacción de los procesos gestión de recursos, la cual está conformada por el recurso humano y la infraestructura.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

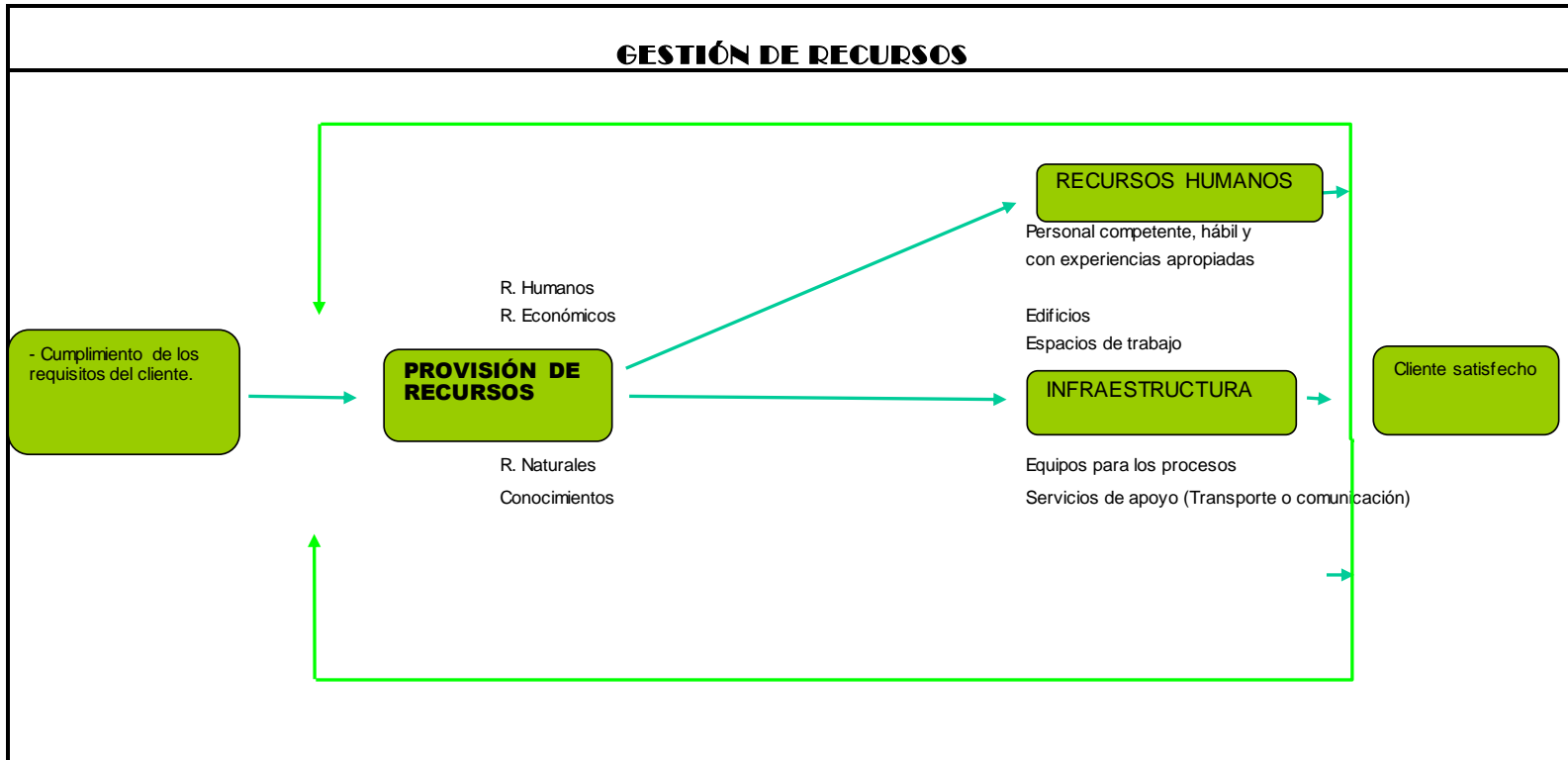
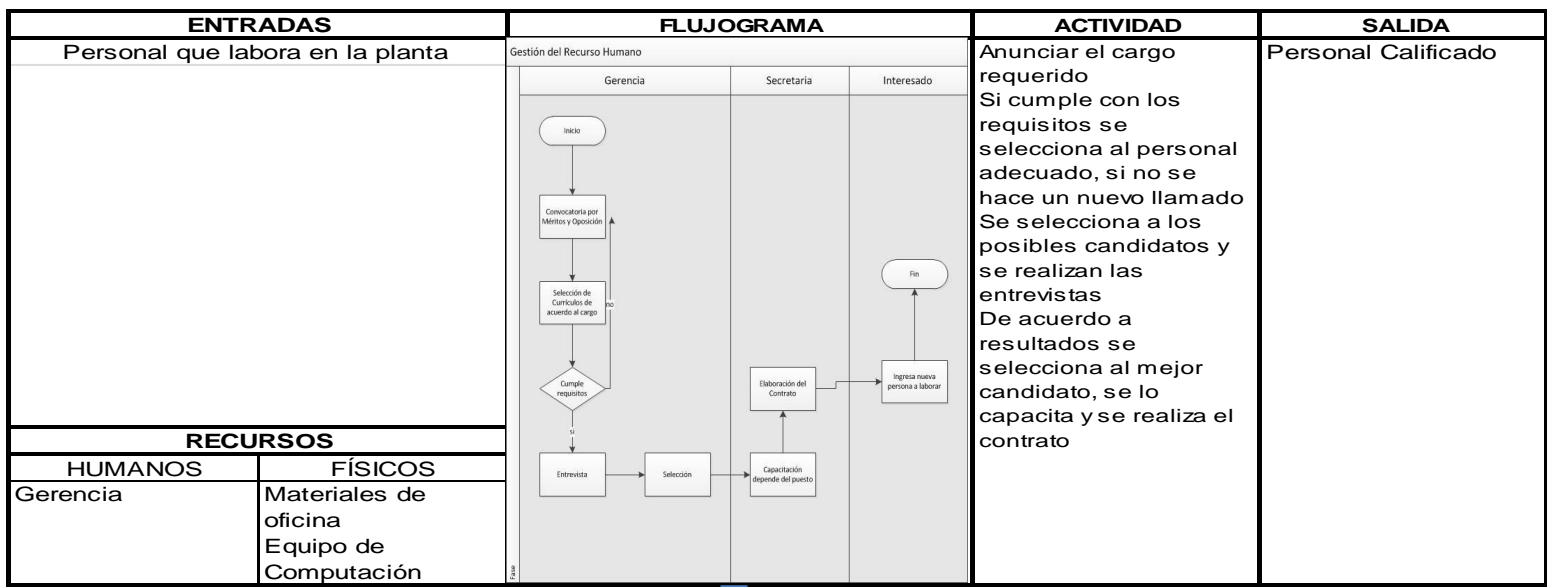


Ilustración 32: Interacción de los procesos recurso humano e infraestructura

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA LTDA

PROCESOS: Gestión de Recurso Humano
RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia
OBJETIVO: Desarrollar las capacidades y logros de los trabajadores a través de la capacitación, motivación e incentivos
CONTROLES: Registro de capacitaciones



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Capacitación	Nº de capacitaciones por año	Anual	1

Ilustración 33: Proceso recurso humano

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

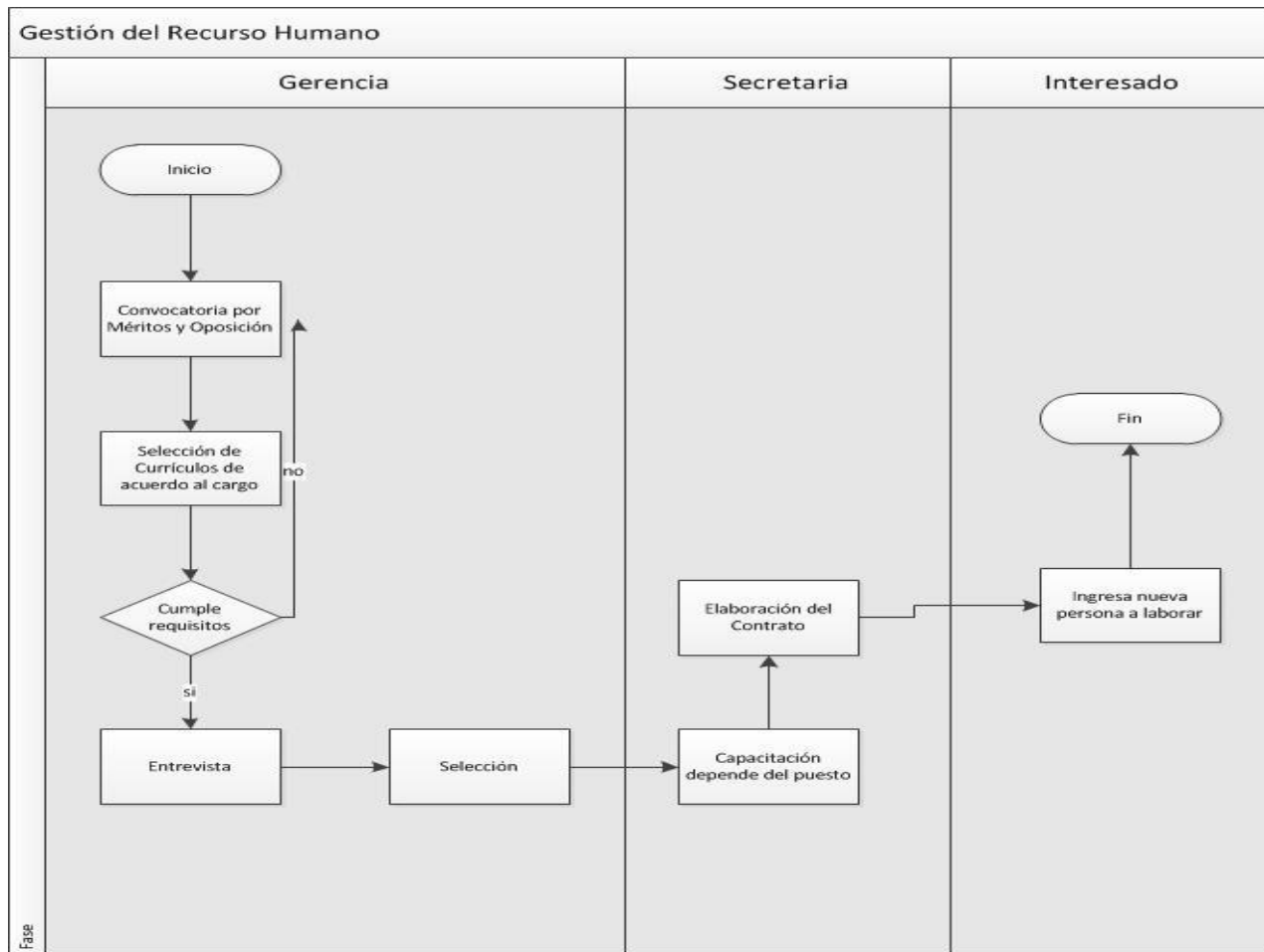



Ilustración 34: Diagrama de flujo recurso humano

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>4.2 Mantenimiento de Infraestructura</p> <p>El proceso de mantenimiento de infraestructura tiene como finalidad conservar y mantener en buen estado las locaciones de equipo y maquinaria con el propósito de garantizar el adecuado proceso de producción.</p> <p>Es imprescindible contar con manuales de uso y mantenimiento como control preventivo de la infraestructura, así como también cumplir con el reglamento de control de la calidad.</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		

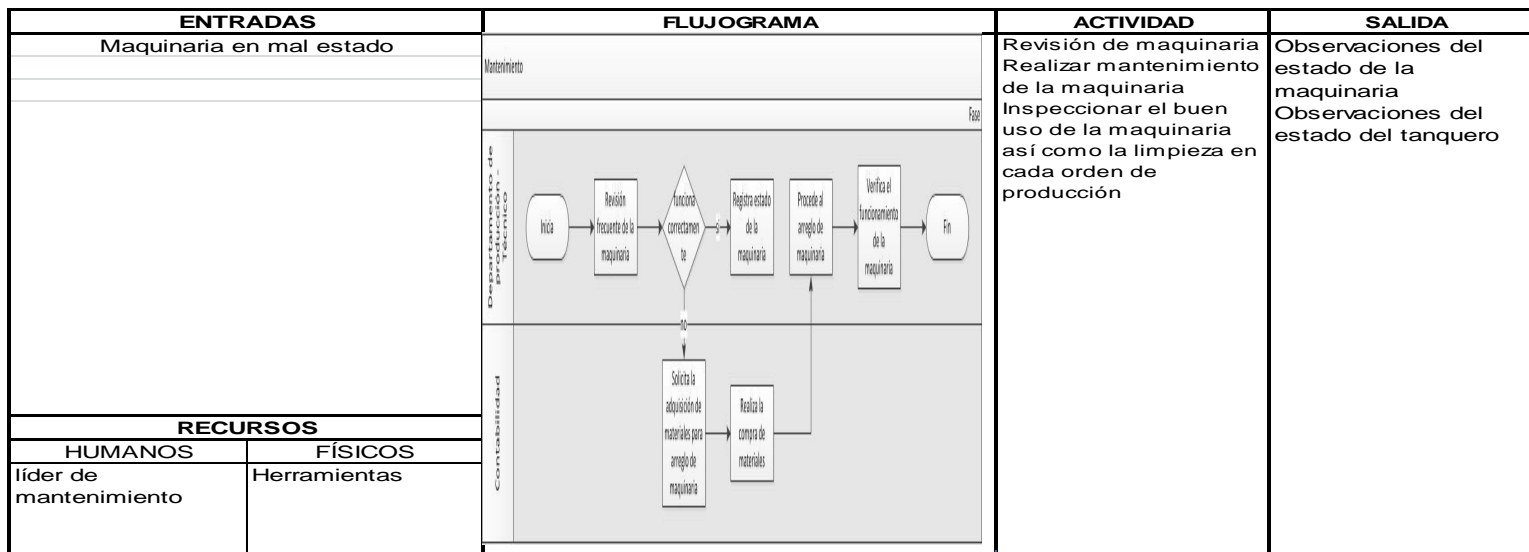
PLANTA DE LÁCTEOS ECOLAC CIA. LTDA.

PROCESOS: Mantenimiento de Infraestructura

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia

OBJETIVO: Conservar y mantener en buen estado las locaciones de equipo y maquinaria con el propósito de garantizar el adecuado proceso de producción.

CONTROLES: Registros de mantenimiento



INDICADORES			
INDICADORES	FÓRMULA	FRECUENCIA	META
Depreciación	Valor de la depreciación	Anual	Depende del activo

Ilustración 35: Proceso mantenimiento infraestructura

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

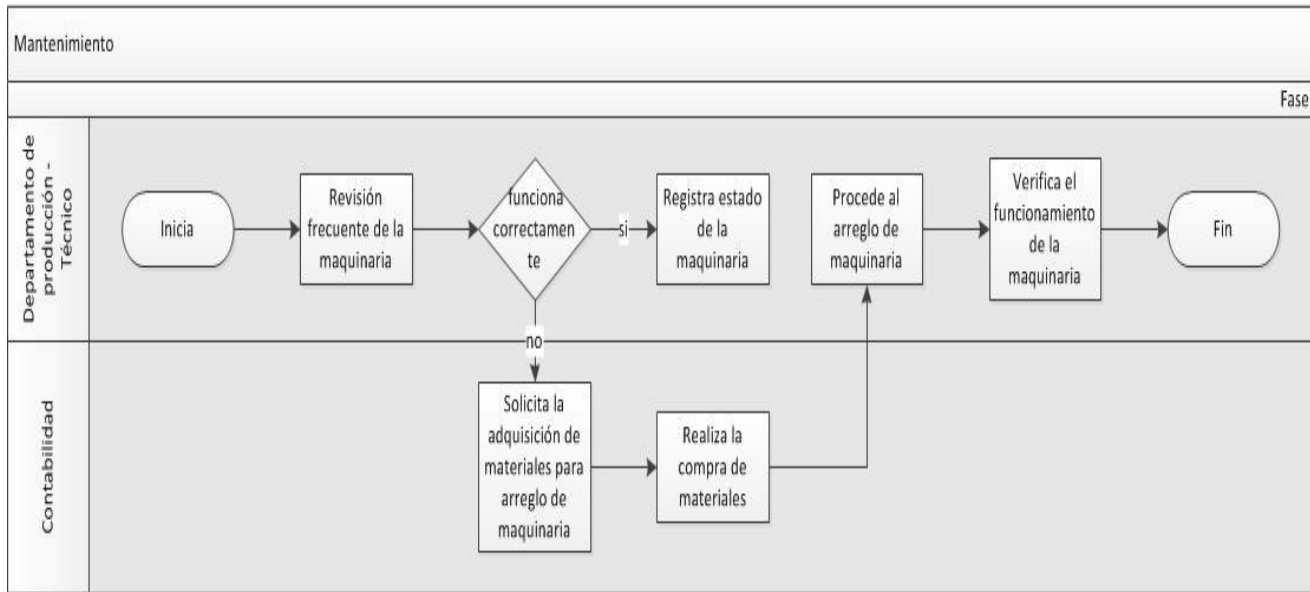



Ilustración 36: Diagrama de flujo mantenimiento infraestructura

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

MANUAL DE PROCESOS		
FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE APROBACIÓN	
13/03/2013	25/10/2013	
<p>4.3 Contabilidad</p> <p>La finalidad es el manejo adecuado de los recursos económicos, este proceso está a cargo de la contadora quien analiza e informa a Gerencia sobre el estado financiero de la empresa. Además es responsable de las obligaciones tributarias las cuales está sujeta la empresa. A continuación se presenta la interacción de este proceso:</p>		
ELABORADO POR:		APROBADO POR
Laura Magali Chamba Rueda		José García

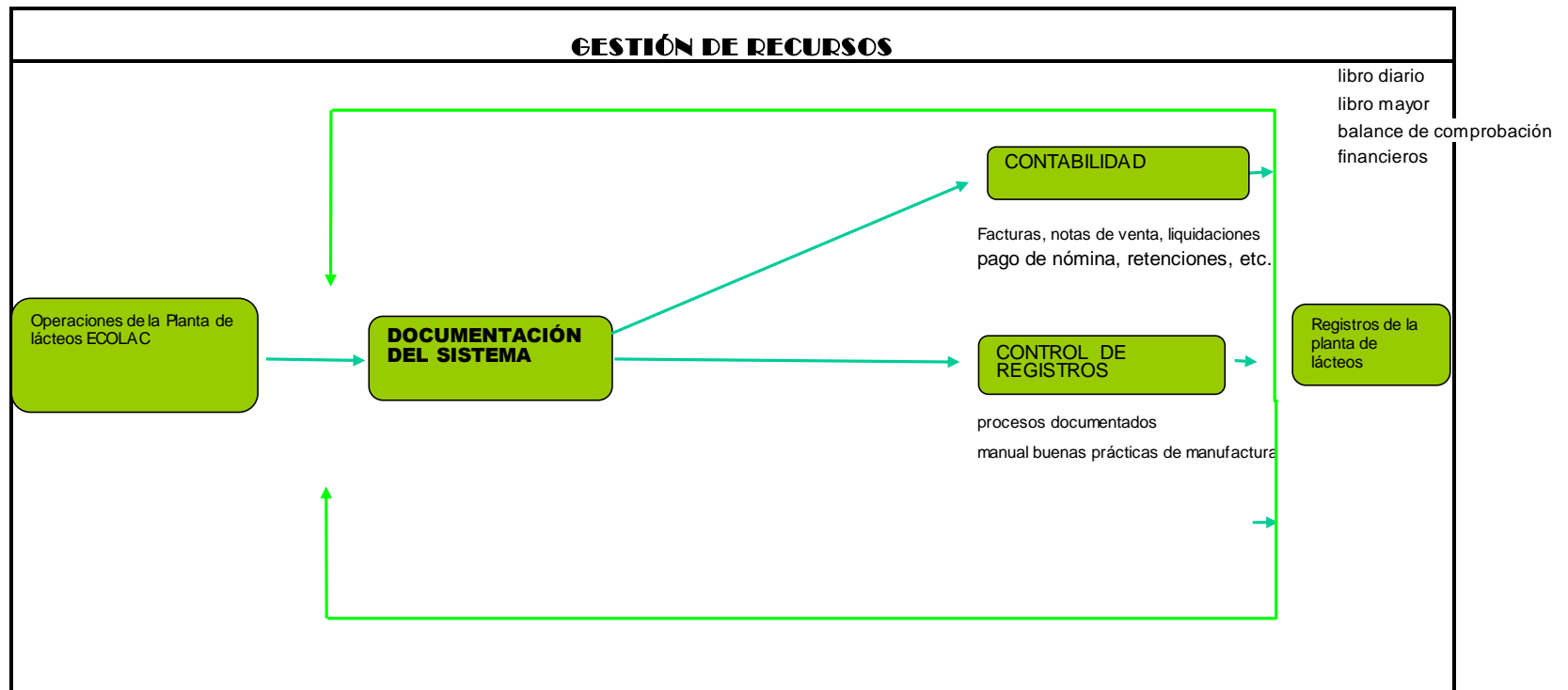


Ilustración 37: Interacción del proceso documentación del sistema

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

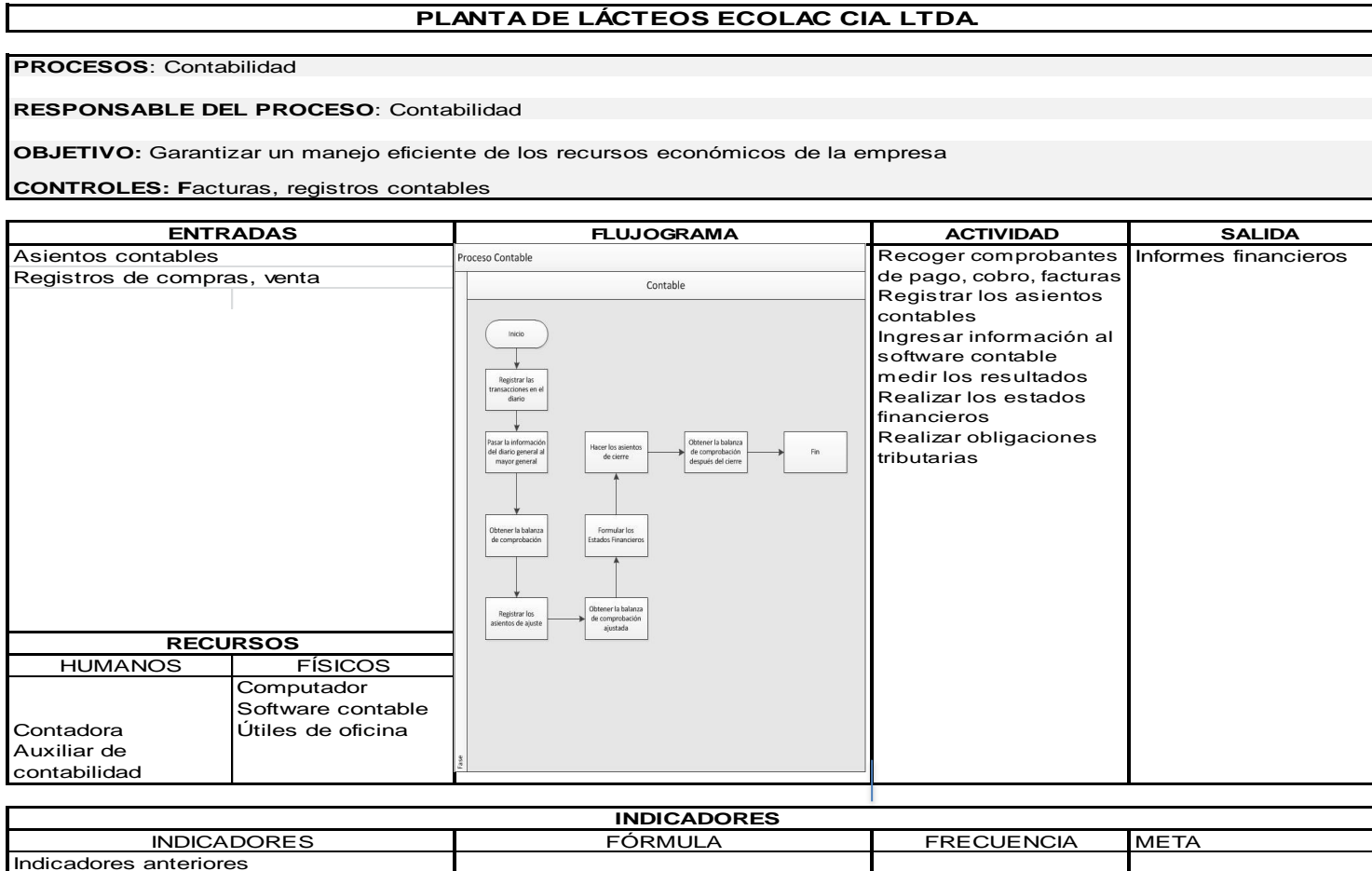


Ilustración 38: Proceso contabilidad

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

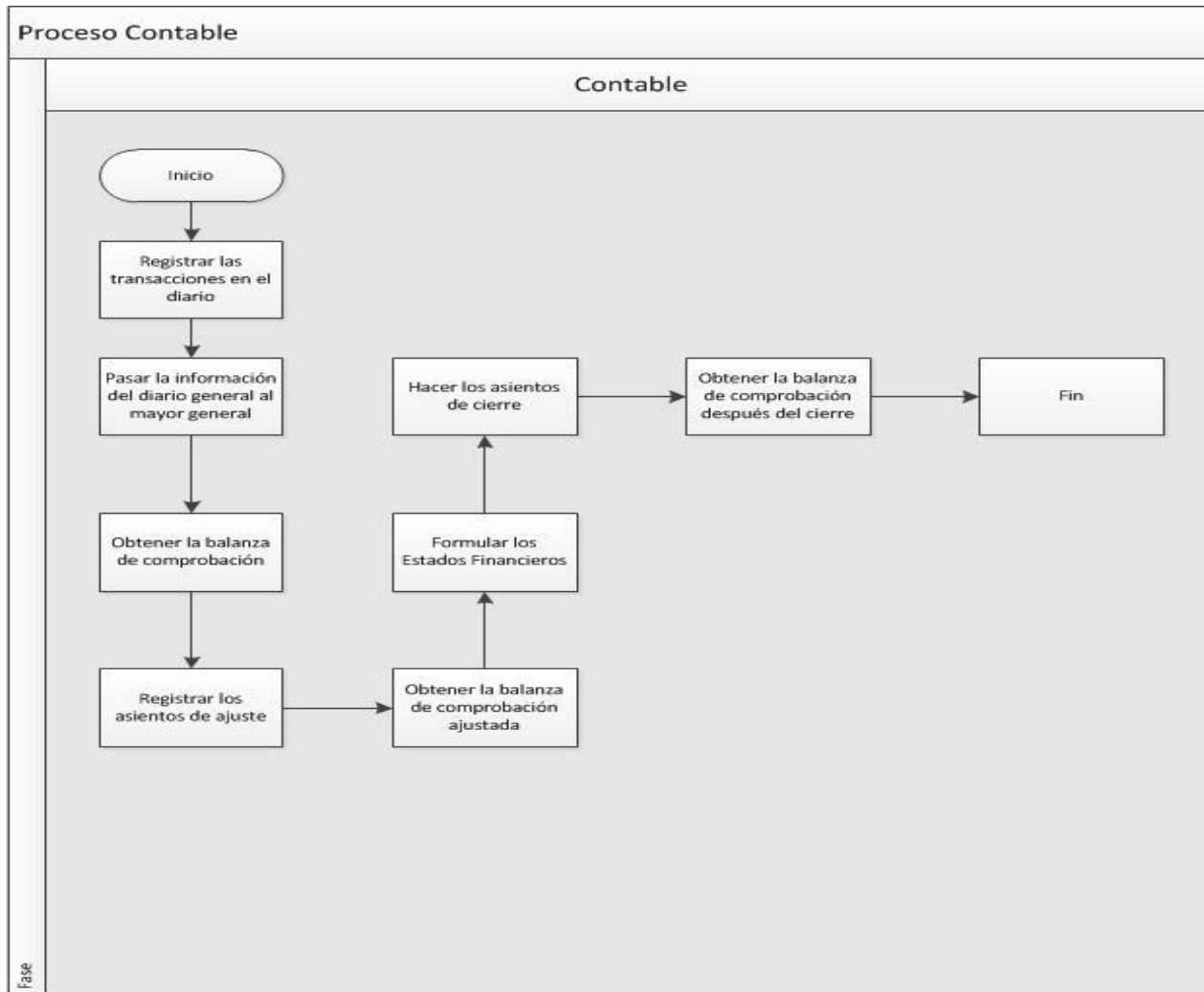


Ilustración 39: Diagrama de flujo contabilidad

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

5.3 Seguimiento y la medición de los procesos

La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos luego de la aplicación de los indicadores estratégicos.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	FÓRMULA	2012	2013
Planificación Estratégica	Utilidad	Utilidad año 2013	-7520,72	21.582,25
Comunicación con el cliente	Satisfacción del cliente	Número de quejas y reclamos / total de llamadas	No hay registros	8
Medición, Análisis y Mejora	Control del producto no conforme	Investigación sobre la satisfacción del cliente	Se realizó un plan estratégico ECOLAC 2010 / Se diseñó un registro de no conformidades	
Innovación	Productos Nuevos	Productos nuevos/total de productos	0	0

Ilustración 40: Indicadores de los procesos estratégicos

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

El primer indicador es la utilidad que corresponde al proceso planificación estratégica. Como se puede observar la utilidad en el primer semestre del año 2013 es de \$21.582,25 dólares y en el año 2012 presentó un déficit de \$7.520,72. Se puede deducir que la inversión o la utilización de los recursos que realizó Ecolac en el año 2013 ha generado ganancias.

El segundo indicador es la satisfacción del cliente que corresponde al proceso comunicación con el cliente; para el cálculo de este indicador se consideró los registros de las llamadas telefónicas de los meses de mayo y junio, las mismas que dieron un resultado de 8 llamadas y el motivo principal es que los distribuidores no visitan las tiendas impidiendo realizar los pedidos con normalidad. Si comparamos este número de llamadas con el total de clientes, no es representativo, sin embargo, la empresa debe trabajar para satisfacer las necesidades de todos los clientes.

Para el tercer indicador también se utiliza la satisfacción del cliente que corresponde al proceso de no conformidades, para el cálculo de este indicador se toma como referencia

los datos proporcionados del año 2010, el cual hace referencia a una investigación sobre Plan Estratégico ECOLAC 2010; esta investigación hace énfasis que los consumidores de leche están inclinándose por comprar leche UHT, ya que es de mejor calidad y durabilidad, entre las principales empresas que ofrecen este producto están: Rey Leche, Nutri Leche y La Lechera convirtiéndose en los principales competidores para Ecolac. Los clientes valoran mucho la calidad y el precio del producto, con estos antecedentes más las debilidades de la planta como poca vida útil del producto, maquinaria antigua y la preferencia del consumidor por la leche UHT han impedido que se pueda satisfacer las necesidades de los clientes y esto ha repercutido en la disminución de las ventas.

Entre las principales no conformidades está la maquinaria antigua, que ocasiona que el producto final no satisfaga los requerimientos del cliente, se consideró los comentarios de un pequeño grupo de madres de familia que consumían leche pasteurizada Ecolac, las aseveraciones fueron que cuando abren la funda de leche al final se queda parte grasosa en la funda, lo que da un aspecto desagradable. Otras de las no conformidades es el uso de jabs para trasladar el producto éstas no son las apropiadas, carencia de un manual de buenas prácticas de manufactura, desactualización de un manual de funciones y de poca inversión para investigación.

El cuarto indicador es el número de productos nuevos que corresponde al proceso innovación de productos, según información proporcionada desde el año 2005 hasta la presente fecha, se siguen manteniendo los mismos productos, es importante recalcar que la innovación es el resultado de la mejora continua, se debe innovar para mejorar y aumentar la satisfacción del cliente, que son nuestra razón de ser. Se sugiere que la planta invierta en investigación para detectar las necesidades del cliente y poder elaborar nuevos productos que satisfagan esas necesidades.

Según estudios realizados en el año 2008, Plan de negocios para implementar tecnología UHT en Ecolac, la producción de ECOLAC era de 8.000 litros diarios y actualmente producen 4.000 litros diarios, lo que lleva a concluir que la producción está disminuyendo notablemente, y por ende la empresa está perdiendo participación en el mercado, dejando a otras marcas (Nutri Leche, Rey leche, La lechera, Toni, Parmalat) que capten ese segmento.

Según conversación con el gerente de la planta, ha mencionado que está trabajando en un proyecto para adquirir nueva maquinaria que permitirá ofrecer un producto con mayor calidad y durabilidad y sobre todo se podrá innovar.

En la ilustración N°41 presenta los resultados obtenidos en los procesos operativos, estos están conformados por Gestión de compras, producción y ventas

PROCESOS OPERATIVOS										
PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	2 días, con excepción de los envases que se demoran un mes							
Gestión de compras	Tiempo de entrega de materiales para la producción	Días transcurridos entre el pedido y la entrega								
Producción			AÑOS							
PROCESO	INDICADOR	FÓRMULA	2005	%	2007	%	2012	%	2013	%
			2.552.775		1.385.867		1.497.236		791.994	
Leche pasteurizada	Producción	Total producción de leche año/Área total de producción	2.294.263	89,9%	1.203.440	86,8%	1.161.840	77,6%	593.072	74,9%
Yogurt	Producción	Total producción de yogurt año/Área total de producción	207.095	8,1%	163.949	11,8%	268.423	17,9%	170.268	21,5%
Crema de leche	Producción	Total producción de crema de leche año/Área total de producción	39.094	1,5%	15.278	1,1%	26.077	1,7%	9.819	1,2%
Mantequilla	Producción	Total producción de mantequilla año/Área total de producción	4.975	0,2%	1.265	0,1%	454	0,0%	1.300	0,2%
Queso	Producción	Total producción de queso año/Área total de producción	7.344	0,3%	1.935	0,1%	37.579	2,5%	17.019	2,1%
Dulce de leche	Producción	Total producción de dulce de leche año/Área total de producción	4	0,0%	0	0,0%	2.863	0,2%	516	0,1%
Ventas			2.969.374		1.575.841		1.493.908		799.154	
Leche pasteurizada	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	2.675.723	90,1%	1.433.315	91,0%	1.161.557	77,8%	596.338	51%
Yogurt	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	231.148	7,8%	113.406	7,2%	265.424	17,8%	174.055	66%
Crema de leche	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	43.833	1,5%	22.418	1,4%	25.900	1,7%	9.557	37%
Mantequilla	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	6.065	0,2%	3.349	0,2%	477	0,0%	1.279	268%
Queso	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	12.601	0,4%	3.353	0,2%	37.691	2,5%	17.425	46%
Dulce de leche	Índice de crecimiento en ventas	Número de productos vendidos año actual/número de productos vendidos año anterior	4	0,0%	0	0,0%	2.859	0,2%	500	17%

Ilustración 41: Indicadores procesos operativos

Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda

El primer indicador es el tiempo de entrega de los insumos y materiales necesarios para la producción que corresponde al proceso gestión de compras, este indicador tiene que ver con el número de días que tarda en llegar la materia prima, los insumos necesarios para la producción a las instalaciones de la planta. Por ejemplo para estabilizantes, conservantes, saborizantes y colorantes demoran de uno a dos días en llegar a la planta; para la adquisición de los envases se necesita realizar el pedido con un mes de anticipación y para la materia prima la recepción es diaria. Considerando los tiempos de demora, Ecolac trabaja con inventarios mínimos lo que permite que siempre se tenga disponibles los materiales para la producción ininterrumpida.

El segundo proceso es la producción, el indicador que se utilizó es el % que representa un producto frente al total de producción. Para el análisis se ha utilizado información de los años 2005, 2007, 2012 y 2013.

Los resultados mostraron que el principal producto que produce la planta es leche pasteurizada, en el año 2005 representó el 89,9% del total de producción; luego este valor fue disminuyendo en el 2007 representó el 86,8%, en el 2012 representó el 77,6% y en el año 2013 representó el 74,9%. Esto quiere decir, que la disminución se debe a que en los derivados lácteos como el yogurt y mantequilla se está incrementando la producción.

El segundo producto de mayor producción es el yogurt, luego crema de leche, queso, mantequilla y dulce de leche.

Sin embargo si comparamos el total de producción del año 2005 (2.552.775) con el total de producción del primer semestre del año 2013 (791.994) podemos decir que la producción actual representa el 31% de la producción del 2005.

El siguiente proceso operativo son las ventas, el indicador que se ha utilizado es el índice de crecimiento en ventas tomando como base el año anterior (2012)

La mantequilla representa un incremento notorio en ventas, si en el año 2012 se vendieron 477 unidades, en este primer semestre se ha vendido 1.279 unidades. Otro producto que tiene un incremento respecto del año anterior es yogurt con un 66%, luego la leche pasteurizada con el 51%.

La empresa debe buscar nuevas estrategias de ventas con la finalidad de poder entrar a nuevos mercados y aumentar su participación, también es importante que invierta en tecnología para poder competir con empresas como Nutri Leche, Toni, La Lechera que son empresas que se caracterizan por poseer tecnología de punta y diversidad de productos.

Para finalizar, se muestra los procesos de apoyo que están conformados por recurso humano, infraestructura y contabilidad. Los indicadores que se han utilizado para cada uno de ellos se indican en la ilustración N°42, es importante hacer énfasis que para el proceso contabilidad los indicadores son los balances que se anexan a esta investigación.

PROCESOS DE APOYO			2012	2013
Recurso Humano	Personal Capacitado	Número de capacitaciones al año		3
Infraestructura	Gastos por mantenimiento y reparaciones	Mantenimiento y reparaciones de edificio	1.726,64	
		Mantenimiento y reparaciones de vehículos	1.066,22	311,99
		Readecuación de instalaciones	817,31	

Ilustración 42: Indicadores de los procesos de Apoyo

Elaborado Por: Laura Magali Chamba Rueda

En el proceso Recurso Humano, el indicador es el número de capacitaciones anuales, los trabajadores de la planta recibirán tres capacitaciones en: plan y salud ocupacional, plan de manejo ambiental y buenas prácticas de manufactura.

En el proceso Infraestructura, el indicador es el gasto por mantenimiento y reparaciones. En el año 2012 la planta invirtió en readecuaciones de instalaciones al igual que reparaciones del edificio. En lo que respecta a mantenimiento de vehículos hasta el primer semestre de este año los gastos son de 311,99, se espera que el gasto por este rubro sea igual al del año anterior (\$1.000 dólares). Este rubro está dentro de los parámetros normales.

5.4 Mejora de los procesos

Para la mejora de los procesos se presenta dos estrategias que son las cinco fuerzas de Porter y el Círculo Deming.

Cinco Fuerzas de Porter

A continuación se va a revisar de manera general esta estrategia, sin embargo es importante que la gerencia dedique tiempo para realizar un análisis más exhaustivo:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Considerando el perfil demográfico de los clientes que son: madres o padres de familia con hijos menores, hombres y mujeres mayores de 18 años que viven solos, madres o padres de familia con hijos mayores de 18 años. Consientes que estos son cada vez más exigentes, en la actualidad muchas de las personas están siguiendo una tendencia alimentaria, la cual es baja en calorías pero rica en calcio, esto significa que las empresas deben conocer sus necesidades para ofrecer productos que satisfagan esas necesidades.

2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En lo que respecta a proveedores de la materia prima, éstos se ubican en Loja y Zamora Chinchipe, los pequeños ganaderos entregan la materia prima en cada uno de los centros de Acopio (Yanzatza, Chicaña, Chamico, Zzumbi y el Retorno); para el resto de proveedores, la planta es la encargada de receptor la materia prima.

Es necesario establecer buenas relaciones con los proveedores en especial con los ganaderos de la ciudad porque la materia prima es de mejor calidad y su producción es limitada.

La estrategia que utiliza Ecolac para mantener la fidelidad de sus proveedores es la puntualidad con el pago, esta estrategia es muy apreciada por los proveedores. Otra

estrategia es comprar un número de litros de leche diarios, esto permite que el proveedor tenga confianza en la planta y sabe con certeza que la leche va a ser comprada por la empresa siempre y cuando estén bajo parámetros de calidad.

3. Amenaza de nuevos entrantes

Para las nuevas empresas que desean comercializar este tipo de productos se presenta una gran barrera, porque tendrían que adquirir maquinaria de alta tecnología y contar con un valor agregado para captar mercado, debido a que las empresas como Rey Leche, Nutri Leche, Toni tienen captado el mayor porcentaje de mercado. También la marca de estas empresas está en la mente del consumidor.

4. Amenaza de los productos sustitutos

Desde el punto de vista nutricional considerando que la leche pasteurizada es una leche fermentada ácida, de fácil digestión, fuente importante de calcio y baja en calorías que estimula la flora gastrointestinal, ayudando a mantener la salud del aparato digestivo. Puede ser consumida por niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Un sustituto de la leche pasteurizada es la leche de soya que también posee muchos nutrientes, e incluso si se enfoca al calcio que se encuentra en este producto se lo encuentra en algunos vegetales como brócoli, espinacas, etc.

5. Rivalidad entre competidores

Los principales competidores de ECOLAC son Rey Leche y Nutri Leche, estas empresas poseen una gran tecnología y ofrecen la leche UHT, que es una gran amenaza para la planta de lácteos ECOLAC, al ser un producto de mayor duración, mejor presentación y calidad.

Según investigación realizada en el 2008 se muestran la producción de los competidores para Ecolac. La Lechera produce 300.000 litros diarios, cuenta con un sistema de calidad, posee redes de distribución en todo el país; Toni produce de 160.000 a 180.000

litros diarios, se especializa en yogurt y tiene otros productos como gelatina; Nutri Leche produce de 140.000 a 160.000 litros diarios además cuenta con haciendas ganaderas para alcanzar su completa satisfacción y Rey Leche produce de 160.000 a 180.000 litros diarios.

Otra estrategia de mejora es el círculo Deming.

Círculo Deming

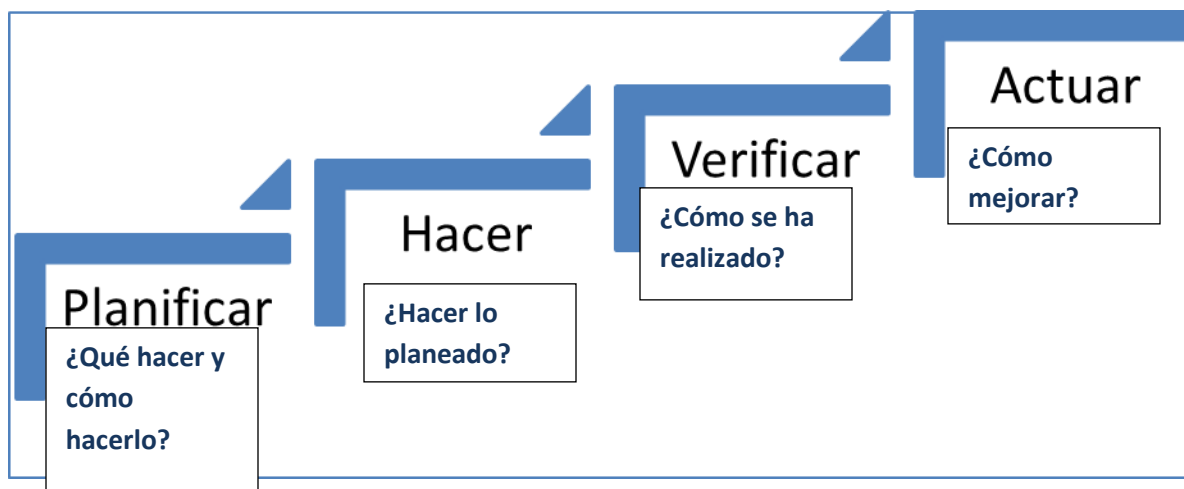
Se sugiere utilizar el círculo PDCA también llamado círculo de Deming es considerado como la columna vertebral de todos los procesos. Este círculo está conformado por cuatro grandes pasos que se muestran a continuación.¹³

1. **Planificar.**-Implica especificar el objetivo a alcanzar y definir el camino a seguir considerando los medios que necesita para lograr ese objetivo. Dentro de este paso es necesario describir el problema, determinar las causas principales, desarrollar soluciones, planificar implantación de la solución.
2. **Hacer.**-En este paso se lleva a cabo las acciones planificadas en la etapa anterior (planificación)
3. **Verificar.**-Se comprueba la efectividad de las acciones ejecutadas según los objetivos propuestos.
4. **Actuar.**-En esta fase se realizan las acciones correctivas de ser necesarias, también se proponen estrategias de mejora para los procesos existentes.

A continuación se presenta un esquema de la estrategia de mejora.

¹³ Sanguesa, M. Mateo, R. Ilzarbe L. (2008) Teoría y Práctica de la Calidad. Ciudad de Madrid, España: Ediciones Thomson

Tabla 56: Estrategia de Mejora



Elaborado por: Laura Magali Chamba Rueda
Fuente: ECOLAC

1. Planificar

Como muestran los resultados expuestos en el apartado 5.3 seguimiento y medición de los procesos, se pudo identificar que conforme pasa el tiempo la producción de leche pasteurizada tiende a disminuir, los datos muestran que en el 2008 se trabajaba con 8000 litros diarios y actualmente lo hacen con 4000 litros diarios, esto se debe principalmente a que la competencia ha ido abarcando nuevos mercados ofreciendo productos de larga duración y mejor calidad, considerando que son empresas que tienen muy buena tecnología, mejor sistema de distribución, mejores promociones y créditos accesibles para todos los clientes.

La planta de lácteos ECOLAC ha mantenido los mismos productos según información proporcionada desde el 2005, son 8 años aproximadamente en que la empresa no ha innovado con excepción del yogurt con fruta. En este proceso hay que mejorar tomando en cuenta las fortalezas (personal de la planta capacitado, apoyo del accionista UTPL, experiencia de la empresa) y las oportunidades (nuevos mercados potenciales en la provincia de Loja, crecimiento de la población).

Con respecto a la maquinaria antigua hay que invertir para cambiarla por otra que ofrezca más ventajas y se pueda utilizar el 100% de la capacidad instalada considerando que según investigaciones realizadas en la planta, los clientes están prefiriendo la leche UHT

por ser un producto de mejora calidad y durabilidad, en caso que no pueda optar por esta maquinaria es necesario utilizar empaque polipropileno con duración de un mes que también es preferida por los clientes.

La planta debe trabajar en conjunto con los proveedores para maximizar la calidad de la materia prima, también es necesario mantener una buena comunicación con los clientes ya que son ellos los que dan las directrices para innovar y ofrecer nuevos productos.

La capacitación es de vital importancia para la empresa porque el activo más valioso para una empresa es el conocimiento de sus trabajadores.

Una vez que se conoce la situación actual de la planta es necesario emprender acciones de mejora.

2. Hacer

Las acciones en las que se debe centrar la planta son:

- Continuar con las actividades de la planificación estratégica entre ellas está la adquisición de nueva maquinaria.
- Trabajar en innovación para producir nuevos productos acordes a las necesidades del cliente.
- En base a los nuevos productos, la empresa deberá entrar en nuevos mercados.
- Poner en marcha investigaciones realizadas en la planta como Plan estratégico ECOLAC 2010 que tiene como objetivo diferenciarse con la competencia local y mejorar de la calidad del producto.
- Lograr las tres capacitaciones en plan de seguridad y salud, plan de manejo ambiental y buenas prácticas de manufactura.
- Diseñar programas de capacitación para los proveedores de materia prima con la finalidad de mejorar la materia prima.
- Administrar bajo la gestión por procesos con la finalidad de tener un panorama claro del camino a seguir para el logro de objetivos propuestos.
- Tomar decisiones en base a la información que se puede obtener de los indicadores planteados en cada proceso.

3. Verificar

Una vez que se hayan implementado las acciones descritas en el apartado anterior, se debe verificar si cada acción cumplió con los objetivos propuestos, caso contrario se deberían tomar acciones de mejora.

4. Actuar

Aquí se deben tomar decisiones para mejorar continuamente cada uno de los procesos descritos, con la finalidad de cumplir con la satisfacción del cliente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Se considera que los competidores directos de Ecolac son Nutri Leche y La Lechera, estas empresas se caracterizan por poseer alta tecnología, diversificación de productos que le han hecho merecedoras de captar un alto porcentaje de mercado, por lo tanto, Ecolac debe invertir en tecnología para que pueda competir con este tipo de empresas.
- Del diagnóstico realizado se pudo determinar que los empleados no se encuentran familiarizados con la filosofía empresarial, misión, visión; éste desconocimiento puede ocasionar a que el trabajador realice actividades sin saber el objetivo que se pretende alcanzar.
- Para la elaboración de la planificación estratégica se necesita involucrar a todo el personal, para que se sientan parte importante de la empresa.
- La principal debilidad que se encontró en la panta, es la falta de iniciativa para investigación, esto ha ocasionado que no se elaboren productos nuevos, siendo una debilidad para poder competir con empresas de gran prestigio.
- A través del diseño del mapa de procesos se pudo tener una visión global de la empresa desde el punto de vista de la gestión por procesos.
- Hago énfasis que en la fase de diagnóstico la empresa no tenía diseñados indicadores en ninguno de los departamentos, por lo que la propuesta servirá para lograr un mejor rendimiento.
- De acuerdo a investigaciones realizadas se pudo deducir que los clientes se están inclinando por comprar leche pasteurizada de larga duración, este factor puede dar respuesta a la disminución de la producción de 8.000 a 4.000 litros diarios, es importante que la empresa tome acciones para corregir esta disminución.
- Realizar estudios sobre la satisfacción del cliente, con la finalidad de conocer sus necesidades y elaborar productos que satisfagan esa necesidad, se debe innovar.
- Capacitar a los distribuidores y personal administrativo con la finalidad de ofrecer un mejor servicio.
- Mantener registros sobre las quejas y reclamos de los clientes y ejecutar planes de acción para evitar su reincidencia.
- La estrategia principal que se plantea es el trabajo bajo procesos, con la finalidad de evaluar el desempeño y también para establecer una estructura más formal.

- Las técnicas utilizadas para levantamiento de la información permitieron identificar actividades, reconocer un proceso de un subproceso, de este modo se cumplieron con uno de los objetivos propuestos al inicio de esta investigación.
- Empezar planes de acción para eliminar las debilidades y amenazas detectadas por la empresa, en especial la mala calidad de la materia prima de Zamora, infraestructura, maquinaria antigua, poca publicidad, atención al cliente y competencia nacional fuerte.
- Aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades de la empresa para lograr incrementar la participación en el mercado.

Recomendaciones:

- La Gerencia debe demostrar su compromiso para establecer las mejoras de los procesos debido a que el nivel jerárquico es importante para cualquier decisión que se tome.
- Se debe mantener una revisión periódica de los objetivos con el propósito de guardar coherencia con el direccionamiento estratégico.
- Es primordial establecer políticas para establecer los lineamientos de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.
- Se debe delegar un equipo responsable de que sea encarado de implementar, controlar, evaluar y mejorar los procesos.
- Antes de desarrollar un indicador se debe considerar la magnitud del objetivo, costos, recursos asignados e importancia.
- El principal producto de la empresa es la leche pasteurizada, por lo tanto la reposición de la pasteurizadora es de vital importancia para ofrecer al cliente un producto de mejor calidad
- Se sugiere que a inicios del nuevo año se realice una evaluación de la planificación estratégica para evaluar los resultados obtenidos y trabajar con aquellos objetivos que no se cumplieron
- Es necesario que la empresa trabaje con estudiantes de la Universidad Técnica Particular De Loja en el diseño y desarrollo de nuevos productos.
- Para mejorar la calidad de la materia prima es necesario que se dicten cursos a los ganaderos enfocados al buen manejo y cuidado de ganado.
- Se sugiere que se implemente este proyecto de investigación, porque la administración por procesos permitirá dar información sobre el estado de la empresa, servirá para tomar correctivos y de esta forma cumplir con los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Beltrán J., Carmona M., Carrasco R., Rivas M., Tejador F., Guía para una Gestión Basada en Procesos
- Gutiérrez H., (2010). Calidad Total y Productividad. México: impreso por programas educativos S.A de C.V.
- López S., (2011). Sistemas de Calidad: Implantación de diferentes sistemas en la organización. Bogotá-Colombia: ediciones de la U.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, (2009) Guía para el levantamiento de procesos
- Mariño H. (2003) Gerencia de Proyectos , Ediciones Alfaomega.
- Manual Interno de Trabajo ECOLAC Cia. Ltda. 2012
- Ortiz H., (2011) Finanzas Básicas para No Financieros: Editores, S.A. de C.V., UNA COMPAÑÍA DE Cengage Learning, Inc.
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo 2012
- Sanguesa M., (2008). Teoría y Práctica de la Calidad. España: Thomson Editores.

Direcciones Electrónicas:

- Manual de Descripción de funciones (2011), ESPO, Accesado el 3 de enero de 2013. Disponible en: http://www.ctt.espol.edu.ec/documentos/mdf_rev13.pdf
- ISO 9000:2005. Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. Recuperado de http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf Accesado el día 5 de enero de 2013.
- ISO 9001:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. Recuperado de <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf> Accesado el día 10 de enero de 2013.
- Producción, procesos y operaciones (2012). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/produccion.htm> Accesado el 28 de diciembre de 2012
- Superintendencia de compañías. Consulta de Compañías. Accesado el día 28 de diciembre de 2012. Recuperado de:

http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consultas_x_nombre.jsp;jsessionid=e1f49754dc18ffffffffc2092509b35ee6a

Anexos

1. Reglamento Interno de Trabajo
2. Balances



El sabor de la pureza

Reglamento Interno de Trabajo ECOLAC CIA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
COMPAÑÍA ECOLAC CIA LTDA.

El señor Ing. José García Burneo, Gerente y representante Legal de la Compañía ECOLAC CIA LTDA, con domicilio en el cantón y provincia de Loja, ubicado el barrio San Cayetano, calle Paris, cuyo objeto social principal es la Producción y Comercialización de Lácteos y Alimentos, a todos los clientes en sus diferentes condiciones sociales, que demanden de su servicios, dentro de la provincia y fuera de ella. Como Gerente y representante legal es de su responsabilidad, organizar, administrar y supervisa toda la operatividad de la empresa y el recurso humano, y en lo posterior la persona que él designe, por lo tanto tiene la facultad plena de contratar, seleccionar, fijar las remuneraciones, al personal bajo su dependencia etc., en fin practicar y observar las leyes y normas vigentes de empleo.

El presente reglamento, tiene como premisa regular las relaciones laborales entre empleador y trabajadores vinculados directamente con la empresa. En consecuencia y amparado en lo dispuesto en los Arts. 64, 42 numeral 12, 44 literales a y b, 45 literal e, y 172 numeral 2 del código de trabajo, se expide el presente instrumento legal denominado Reglamento Interno de Trabajo, de conformidad con el siguiente contenido.

CAPÍTULO 1
GENERALIDADES

Art. 1.-El presente reglamento regula la relación laboral entre ECOLAC CIA. LTDA, y los trabajadores. Para efectos de identificación de la empleadora a lo largo del presente reglamento y en lo posterior se denominará indistintamente la Compañía y los trabajadoras/es

Art. 2.-Son trabajadores de la compañía toda las personas que presten servicios personales a ésta fecha bajo relación de dependencia, en virtud de contratos de trabajo, y que reciban su remuneración directamente y estén debidamente afiliados al IESS.


Art. 3.-Tanto la Compañía como sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, cuyo desconocimiento no podrá ser alegado como excusa ni exime de responsabilidades.

Al ingreso todo Trabajador está obligado a cumplir y atender a sus labores según la Ley Laboral y demás normas aplicables, y según las instrucciones que reciba de la administración de la compañía, respetando el orden jerárquico de la misma.

CAPÍTULO II

REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE LOS TRABAJADORES

Art.4.- Para ser trabajador de la Compañía se requiere:

- a. Ser plenamente capaz de contratar en materia laboral, de conformidad con el art. 35 del Código del Trabajo.
- b. Cumplir las normas y responsabilidades de selección que para tal efecto están o sean establecidas, iniciando con la presentación de su identificación (Cédula y Certificado de votación y libreta militar de ser el caso).
- c. Llenar una solicitud de empleo previa entrevista con el Gerente General o con el responsable de recursos humanos, quien revisará y constatará la información correspondiente a través de los medios que estime necesarios. La veracidad de la información proporcionada es condición para la validez del contrato de trabajo. La compañía no asume responsabilidad de ninguna naturaleza si un trabajador hace una declaración falsa o presenta documentos adulterados, o que no sean auténticos. En estos casos la compañía podrá dar por terminada la relación laboral de inmediato de conformidad a lo dispuesto en el Art.310 numeral 2, del Código del Trabajo.
- d. Presentar certificados de trabajo del ultimo empleador, identificando el cargo, y el tiempo de servicio, en lo posible en los últimos dos años,
- e. Dos certificados de honorabilidad que acreditan su solvencia moral de personas reconocidas y del lugar dejando constancia del número telefónico.
- f. Proporcionará por escrito al empleador su dirección domiciliaria en esta ciudad, debiendo comunicar de inmediato, cualquier cambio relativo a su domicilio. El incumplimiento de estas comunicaciones será considerado como falta.
- g). Presentar certificado del último año de estudio abalizado por el Centro Educativo o Dirección de Educación.
-  h). Certificado médico, otorgado por la Jefatura de Salud y someterse a los exámenes médicos que la compañía determine.
- I). Rendir la caución legal y suficiente a satisfacción de la compañía, cuando se trate de empleados que tengan que manejar fondos, valores que lo representen o tener en custodia bienes de la compañía

Art.5.- Es potestad exclusiva de la administración de la compañía la selección, admisión y ubicación del personal, así como la asignación del sectores de labor y su promoción a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.

Reglamento interno de trabajo


Para la admisión y ubicación de personal se tendrá en cuenta condiciones tales como los estudios realizados, experiencia, cultura general, aptitud, talento, referencias, condiciones de salud y físicas, así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas o psicotécnicas que la administración considere conveniente en cada caso.

Art.6.- Todo trabajador que ingrese a la fábrica, suscribirá un contrato de trabajo a prueba al amparo del Art.15 del código de trabajo, cuyo procedimiento será de acuerdo a lo dispuesto en el Art .20 ibídem, y Ley del Seguro Social Obligatorio. Los contratos a plazo fijo que se celebren para un año y hasta por dos años, terminarán automáticamente a su vencimiento de conformidad con lo dispuesto en el numeral 3 del Art.169 del código de trabajo, y si fuere la voluntad del trabajador podrá ser por el numeral 2, además pueden terminar en caso de transgresión a los normas de este reglamento y del código de trabajo Art. 172 y 173, pudiendo considerar como excepción la aplicación del desahucio Art. 184 y 185 ibídem, y las demás leyes que a futuro se dictaren con este propósito.

Art.7.-La compañía tiene la potestad de celebrar contratos de trabajo de acuerdo a las necesidades y desarrollo de sus actividades y en la forma como lo determina el código de trabajo; por obra cierta, eventuales, a jornada parcial etc.

La compañía podrá celebrar, con terceros contratos para el desarrollo de determinadas actividades, o para la prestación de ciertos servicios. En este caso ni el contratista ni los sub-contratistas y trabajadores de éstos serán considerados como empleados de la compañía, para todos los efectos de ley. Por el contrario, el contratista o sub-contratista asumirá todas las obligaciones laborales de acuerdo con la Ley para con sus trabajadores. Estos contratos con prestadores de servicios independientes, con contratista o subcontratistas se regirán por las leyes civiles y mercantiles vigentes en el país.

Art. 8.-Para conocimiento, aplicación y fiel cumplimiento de las disposiciones de este instrumento legal, se entregará un ejemplar del mismo a cada trabajador/a y se mantendrá en permanente exhibición en el lugar de trabajo, luego de su aprobación por la Autoridad competente de la jurisdicción.

 **Art. 9.-**Todo contrato de trabajo que se celebre con Ecolac Cía. Ltda., será por escrito, observando las cláusulas de rigor dispuestas en el Art. 21 del código del trabajo, y las que las partes consideren, registrado en la Inspectoría de Trabajo de la jurisdicción.

Art. 10.- Las y los trabajadores/as son polivalentes, podrán ser destinados a una sección o lugar distinto de la compañía, observando siempre que la actividad que deba cumplir sea compatible y afín con el objeto del contrato, y no implique disminución de categoría ni salario, sin que por este traslado se pueda alegar despido intempestivo.

Por la naturaleza propia de las actividades de la compañía, las y los trabajadores/as deberán cumplir actividades fuera del lugar habitual de trabajo, para lo cual deben

considerar cuidadosamente el tiempo que se emplee en el cumplimiento de las mismas.

CAPÍTULO III.

DE LA JORNADA ORDINARIA DE TRABAJO


Art. 11.- De acuerdo a las disposiciones del Código del Trabajo Art. 47, y este reglamento, los trabajadores quedan obligados a cumplir estrictamente las ocho horas diarias y 40h00 semanales, y en los horarios que fueren establecidos de acuerdo a la función asignada por el empleador, especialmente en la fijación de turnos.

El trabajo en horas suplementarias y/o extraordinarias, se sujetará a los recargos de Ley, Art. 52 y 55 siempre que haya orden escrita dispuesta por el empleador o el jefe inmediato y su pago se harán juntamente con el mes de sueldo. En el caso de jornadas nocturnas, se aplicarán de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 49 del código de trabajo.

No se consideraran trabajos suplementarios y extraordinarios, los que tuvieran que realizar las y los trabajadores como consecuencia de sus propios errores, interrupciones, negligencia, descuido o abandono de sus labores.

Todas las situaciones de horarios, y jornadas, deberán quedar consignadas en el respectivo contrato, no pudiendo excederse de los límites establecidos por la Ley; ni alterarse sino, en los casos que esta dispone. Pudiendo variar las necesidades de la compañía, por diferentes circunstancias como; por producción, racionamientos del fluido eléctrico y otras de fuerza mayor o demanda de trabajo, para lo cual se celebrará dichos horarios y el convenio respectivo con el personal de turno, mismo que previo a su aplicación será sometido a conocimiento y aprobación de la Autoridad laboral de la jurisdicción.

Art. 12.- Estarán excluidas de la limitación de jornada normal los/las trabajadores/as que exceptúa la legislación laboral vigente; Art. 58 del Código del Trabajo, es decir el personal de confianza.

 **Art. 13.-** El empleador se reserva el derecho de verificar el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones de los/las trabajadores/as dentro y fuera de la compañía.

Art. 14.- Las y los trabajadores se sujetaran estrictamente al horario de trabajo asignado.

La entrada y salida del personal se cumplirá de la siguiente forma.

Las puertas de ingreso a la compañía estarán abiertas quince minutos antes del inicio de labores. Los y las trabajadoras debidamente uniformados cuidando siempre su presentación, registraran su control de asistencia al trabajo a la hora prevista en que

Reglamento interno de trabajo

inicia la jornada de trabajo efectivo, al igual procedimiento se utilizará al término de la misma.

El personal que trabaje con equipos y máquinas, estas deben quedar completamente limpias y apagadas, salvo que se da paso a un nuevo turno, para lo cual se debe informar el estado y la condición de los equipos y la producción.

Ningún trabajador podrá laborar en otras actividades que no se le hayan indicado el empleador o el Jefe inmediato de la empresa, consecuentemente las y los trabajadores que hayan culminado su jornada no podrán permanecer dentro de la compañía ni de sus instalaciones.

Art. 15.-La tolerancia justificada será de diez minutos y no más una vez por semana por un atraso, por lo tanto no habrá lugar para atrasos reiterativos, debiendo cumplir con el valor de la puntualidad en el trabajo y a las convocatorias para las reuniones de trabajo.

CAPÍTULO IV

DE LAS REMUNERACIONES Y DESCUENTOS

Art. 16.- Las remuneraciones que perciban los/las trabajadores/as serán las que se han convenido en los respectivos contratos, siempre que no sean inferiores al salario básico unificado general y el fijado por la respectiva comisión sectorial y estructura ocupacional.

Art. 17.- De las remuneraciones a los/las trabajadores/as se harán los descuentos que procedan de conformidad a la ley, y su pago se efectuará por mensualidades vencidas, el último día hábil de cada mes, de lunes a viernes en el establecimiento en que el/la trabajador/a preste sus servicios, durante las horas siguientes a la terminación de la jornada de trabajo.

Aparte del descuento correspondiente para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la compañía descontará de los sueldos de los/las trabajadores/as, en forma obligatoria lo siguiente:

- a) Multas legalmente previstas en el presente reglamento.
- b) Retenciones judiciales ordenadas por las autoridades competentes.
- c) Cuotas de amortización de préstamos quirografarios e hipotecarios, concedidos por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- d) Alícuota correspondiente al impuesto a la renta que deba ser cubierta por el/la trabajador/a.
- e) Créditos otorgados a través de la compañía como son: dinero en efectivo, comisariatos, vestido, Seguro Privado de Salud y Vida, siempre que exista convenio escrito etc.

- f) Reposición de bienes o valores de propiedad de la compañía, ocasionados por negligencia del/la trabajador/a en el desempeño de sus funciones.

Reclamos: En caso de que el/la trabajador/a no estuviere conforme con los descuentos realizados por la compañía deberá ser presentar su formal reclamo dentro de 48h00 de recibido el correspondiente pago.

Art. 18.- Para constancia del cumplimiento del pago de las remuneraciones y demás haberes, el/la trabajador/a tiene la obligación de firmar el rol de pago correspondiente e informarse de los descuentos o retenciones en el caso de haber, así como solicitar copia del rol cuando lo estime, aun cuando el pago de las mensualidades se haga mediante transferencia bancaria.

Art. 19.- Las y los Trabajadores que laboran en la compañía, podrán acceder a un anticipo de sueldo por una sola vez en el mes de hasta el 20% de su salario mensual.


Art. 20.- Las y los trabajadores de la compañía que por motivos de trabajo deban desplazarse fuera de la ciudad y provincia a cumplir con la comisión de servicio, el empleador reconocerá, las subsistencias y/o viáticos según sea el caso de conformidad con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 22 del código de trabajo en actual vigencia.

CAPÍTULO V.

VACACIONES, DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y FIESTAS CIVICAS.

Art. 21.- Los/las trabajadores/as hayan cumplido de un año de servicio, tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de descanso, incluido los días no laborados con pago de remuneración íntegra.

Todo trabajador/a, con 5 años de trabajo ininterrumpido en la compañía, tendrá derecho a un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes hasta 30 días consecutivos.

 El empleador en cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 69 código de trabajo elaborará en el mes de enero de cada año el calendario de vacaciones en el que constarán las fechas en que cada trabajador/a hará uso, debiendo exhibirlo en un lugar visible, a fin de procurar una oportuna información y planificación de las actividades. Sin embargo de la fijación del calendario, por las circunstancias propias de la empresa, estas pueden ser modificadas o trasladadas en común acuerdo con los trabajadores/as, debiendo hacer conocer por escrito la fecha en la cual podrá hacer efectiva sus vacaciones.

En concordancia con lo dispuesto en el Art.74 del Código del Trabajo, el empleador se reserva la facultad, en caso de tratarse de labores técnicas o de confianza para las

que sea difícil reemplazar al trabajador/a por corto tiempo, de diferir la fecha en la que el trabajador/a, debe hacer uso de sus vacaciones o acumularlas para el año siguiente, particular que deberá ser comunicado al/ el trabajador/a por escrito.

El trabajador/a podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de gozarlas en el cuarto año, conforme lo establecido en el Art. 75 del Código del Trabajo. Sin embargo, la decisión de acumular las vacaciones deberá contar con la autorización escrita de su empleador o de quien lo reemplace.

Art. 22.- Además de los días sábados y domingos, son días de descanso obligatorio según el Art.65 del código de trabajo, los señalados como días festivos. No obstante, de acuerdo con lo prescrito en el numeral 2 del Art 52 *ibidem*, y en virtud de las actividades específicas que desarrolla la empresa que no puede interrumpir sus servicios y atención a los clientes, requiere del apoyo de los/las trabajadores/as, por lo tanto se compensará el trabajo de tales días con otros de descanso en la semana, sin que constituya recargo alguno por el trabajo ejecutado previo acuerdo con los y las trabajadores/as y autorización de la Autoridad del Trabajo de la jurisdicción.

CAPÍTULO VI. PERMISOS

Art. 23.- Conforme lo establece el Código del Trabajo los permisos podrán ser con remuneración o sin remuneración.

1.- Permisos con remuneración.

Los/las trabajadores/as de Ecolac Cía. Ltda., solamente podrán solicitar permisos remunerados durante las horas hábiles de trabajo en los casos previstos en el Código del Trabajo, esto es, para trámites judiciales y citaciones a diligencias judiciales.

Se concederá licencia retribuida a los/las trabajadores/as que la soliciten, siempre que medien las causas siguientes:

- Enfermedad comprobada o accidente
- Matrimonio del/la trabajador/a
- Parto de la cónyuge o conviviente del trabajador
- Fallecimiento del cónyuge, hijos, padres o parientes del empleado, dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad según el Art, 42 numeral 30 Código del trabajo.
- Los permisos para tratamientos médicos, intervenciones quirúrgicas, se solicitarán con un mínimo de dos días de anticipación ante el superior correspondiente o representante del empleador. Queda absolutamente prohibido al personal gestionar este tipo de permisos y cualquier otro a través de funcionarios diferentes a su nivel respectivo de supervisión.

- Licencia por maternidad y paternidad de conformidad con lo dispuesto en el Art.152 del código de trabajo, y en el caso de las mujeres deberán hacer uso de esta licencia dos semanas antes de la fecha probable del parto, previa certificación del médico tratante y diez después.
- Licencia por lactancia, previo acuerdo entre las partes para establecer la jornada de seis horas durante los nueve meses posteriores al parto. Art. 155 inciso tercero del código de trabajo.

2.- Permisos no remunerados:

Tratándose de permisos no remunerados la compañía podrá o no otorgarlos, previo estudio correspondiente con el objeto de determinar si se justifican o no los permisos solicitados.

El procedimiento a seguir para la obtención de permisos es el siguiente:

- a) Permisos de hasta de una hora y más de duración.
En estos casos el/la trabajador/a podrá solicitarlos verbalmente y en forma directa a su jefe de oficina o autoridad a la cual se encuentra subordinado; para lo cual deberá firmar el respectivo permiso ocasional, a fin de poder contabilizar e imputar a las vacaciones, quien pondrá en conocimiento del jefe inmediato superior.
- b) Permisos de excepción, aquellos autorizados por el empleador o jefe inmediato a solicitud del trabajador en casos no contemplados en este capítulo, bajo responsabilidad recíproca y a condición de reposición de las horas o jornadas no laboradas sin ningún recargo.
- c) Por asuntos personales.

CAPÍTULO VII. PETICIONES, RECLAMOS, CONSULTAS

Art. 24.- El empleador o quien lo representare, atenderán al personal de su dependencia procurando dar solución inmediata a sus requerimientos en un ambiente armónico y de respeto.

Art. 25.- El/la trabajador/a que se encontrare imposibilitado para asistir al trabajo por enfermedad, dará aviso a su Jefe inmediato o representante del empleador, dentro de los tres primeros días de ausencia al trabajo de conformidad con lo dispuesto en el Art. 177 del código de trabajo

El/la trabajador/a acogido en alguna institución de salud, en caso de reposo por prescripción médica; ya sea por alguna enfermedad común, accidente u otra calamidad legalmente reconocida, solicitará la licencia médica que le haya extendido el/la

facultativo/a autorizado/a del Instituto ecuatoriano de Seguridad Social. El empleador podrá cerciorarse en cualquier momento, de la existencia de la enfermedad y tendrá derecho a que un facultativo que el designe, examinara al trabajador enfermo.

(Art. 178 código de trabajo).

CAPÍTULO VIII.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 26.- Es obligación de los/las trabajadores/as de Ecolac Cia. Ltda., a más de las estipuladas en el Art.45 del código de trabajo, cumplir con las estipulaciones del contrato de trabajo, las de este reglamento y leyes internas que inmediatamente se especifican, y

1.- Realizar personalmente la labor convenida, ajustando su proceder a los valores y buenos hábitos que orientan el actuar de la empresa.

- Respeto por las personas,
- Atención oportuna y cortes a los clientes.
- Búsqueda de la excelencia.
- Confidencialidad en el proceso de producción y comercialización.
- Honestidad.

El incumplimiento de estos valores será considerado como desobediencia grave al presente reglamento.

2.- A respetar y cumplir fielmente, con interés, diligencia, honradez las órdenes e instrucciones, verbales o escritas, que le imparta su empleador, o quien lo representa, mediante circulares, manifiestos, reglamentos o simplemente en forma verbal.

3.- A dar cabal, oportuno y fiel cumplimiento a todas y cada una de las disposiciones e instrucciones que se contienen en el reglamento interno, orden de seguridad y protección dentro de la empresa (asumiendo que el hecho de trabajar en el área implica cuidados rigurosos y estrictos).

4.- A cuidar y mantener en perfecto estado de conservación los equipos, máquinas, implementos, instalaciones, productos, materia prima etc. que se ponga a su disposición para cumplir la labor encomendada, debiendo denunciar oportunamente al empleador o a quien lo represente, los desperfectos o anomalías que observe o detecte.

5.- A dar cuenta a sus superiores, verbalmente o por escrito de cualquier observación que le haga el cliente o usuario sobre los servicios y calidad de producto que viene

prestando la empresa o de cualquier iniciativa conducente a la mejor atención de la clientela que su propia observación y experiencia le sugieran.

6.-Contribuir al prestigio y seriedad de la compañía en el ejercicio diario de sus actividades.

7.-Velar por la higiene y absoluta limpieza de todo el ambiente de la compañía y su maquinaria.

8.-Respetar a sus superiores y procurar la mayor armonía con sus compañeros de trabajo durante sus horas de labor y fuera de ellas.

9.-Usar correctamente las prendas de protección y ropa de trabajo bien abrochada y ajustada, otorgadas por el empleador para el desarrollo de las actividades, procurando los máximos cuidados a fin de evitar la contaminación.

10.-Observar las áreas de peligro de acuerdo a la señalética a fin de evitar los accidentes de trabajo.

11.-Asistir y participar en las capacitaciones que sobre seguridad y salud facilite el empleador, y demás planes de mejoramiento personal para el trabajo.

12.-Someterse a los exámenes médicos y control periódicamente o cuando su empleador lo requiera a fin de que su salud este en óptimas condiciones para el buen desempeño laboral.

13.-Asistir puntualmente a su trabajo y permanecer en el lugar que se les hubiere señalado por lo menos cinco minutos antes de la hora fijada para el inicio de las actividades.

14.-Guardar absoluta reserva sobre las fórmulas, procedimientos y demás políticas de la empresa que son propias y que por la actividad que desempeña tiene conocimiento.

15.-Ingresar inmediatamente los dineros, facturas y más documentos que pertenezcan a la empresa, sean por ventas o cualquier forma de recaudación diaria, de acuerdo a la instrucción que se le dé al respecto.

16.-Los trabajadores que salieren de vacaciones o por ausencia temporal deberán entregar a la compañía todos los bienes, enseres, equipos e implementos que se les hubiere asignado para su trabajo, en buen estado, exceptuándose el desgaste natural o deterioro por el uso.

17.-Registrar o marcar personalmente su asistencia diaria al trabajo

Art. 27.-Instrucciones a los Supervisores.- A más de las disposiciones dispuestas en este reglamento, mandos medios administrativos, deberán sujetarse a los siguientes.

- a) Mantener conducta ejemplar, e imponer y conservar el orden y la disciplina en las áreas que se les ha confiado, hacer cumplir con diligencia y en los tiempos previstos las ordenes o cualquier instrucción que se emita desde la compañía, he informar al empleador de cualquier falta que cometiera el personal a su cargo, así como entregar puntualmente los partes informativos sobre el desempeño o cualquier otra novedad relacionada a su puesto de trabajo.
- b) Por la representación del empleador que ostenta, debe proceder con la más absoluta prudencia y cordura en el trato, frente a sus colaboradores, siendo estrictamente imparcial, justo, procurando siempre el diálogo, sin incurrir en actos de discriminación y/o preferencias.
- c) Organizar y controlar el trabajo en la sección asignada e instruir a su personal, sobre la forma, tiempo de cumplimiento y la calidad de producto que se debe ajustar a las normas de calidad.
- d) Solicitar con la debida anticipación la materia prima, herramientas y más accesorios que se requiera para el desarrollo de las actividades, será de su responsabilidad la comprobación y veracidad de la entrega del material y demás accesorios tanto la calidad como la cantidad, no se admitirá reclamos o excusas posteriores sobre la falta o mala calidad.
- c) Vigilar que la materia prima y más accesorio sean invertidos en las cantidades estrictamente necesarias para la consecución del producto propuesto.
- d) No debe permitir el abandono al puesto de trabajo por parte del personal a su cargo sino por causas extremadamente necesarios y que sean justificada previa autorización.
- e) Controlar el estado de higiene y limpieza integral de la sección asignada.
- f) Informar sobre el uso de prendas de protección, las precauciones para evitar los accidentes de trabajo o siniestros de cualquier naturaleza, y el peligro a que se expone cada trabajador sino acata las instrucciones ni observaciones que debe tener cada uno en su puesto y área de trabajo.
- g) Hacer cumplir con el máximo grado de responsabilidad las normas de Seguridad e Higiene Industrial establecidas por la compañía.

Art.-28.-Especificaciones para los Trabajadores Choferes.- A más de lo establecido en las obligaciones de los trabajadores, los choferes tienen la obligación de;

- a.-Respetar estrictamente las Leyes de tránsito.
- b.-Cerciorarse el perfecto estado de funcionamiento del vehículo, al momento de hacerse cargo del mismo, siendo responsable de cualquier daño o desperfecto que se ocasionare en lo posterior por negligencia o dolo.

- c.-Cuidar con el máximo esmero el vehículo considerando que es su herramienta de trabajo por tanto debe permanecer limpio y lubricado, en caso de un desperfecto avisar inmediatamente a su empleador por escrito señalando cual es la novedad.
- d.- Movilizar el vehículo que se le haya asignado, solamente con la orden expresa de su empleador o de su representante, y cumplir con la mayor diligencia el trabajo encomendado, así como responder por la seguridad del vehículo y sus accesorios y de los materiales que transporta mientras este a su cargo, salvo casos de fuerza mayor previamente comprobados.
- e.- Concluida la jornada de trabajo, el vehículo debe ser guardado en el parqueadero de la compañía, y bajo ningún motivo será utilizado los fines de semana ni días festivos, ni particularmente para uso del conductor, salvo disposición expresa del empleador o su representante.
- f.- Bajo ninguna circunstancia el conductor podrá ceder la conducción de su vehículo a otras personas, ni trasladar al personal aun siendo de la fábrica, ni particulares, salvo orden expresa de su empleador o jefe inmediato.

Art.29.- Instrucciones especiales para los vendedores.-A más de las obligaciones dispuestas en este capítulo es obligación de los vendedores, las siguientes.

- a).-Será la persona que negocie directamente con los clientes, dando una atención ejecutiva y personalizada, ofreciendo los productos y la calidad que la empresa fabrica.
- b).-Será el responsable de tomar y pasar el pedido que hace el cliente, a la empresa
- c).- Comunicar a la compañía las novedades que se han presentado con los clientes con relación a precios, calidad, servicios y quejas.
- d).-Entregar diariamente la factura debidamente firmada por el cliente, dinero producto de venta y/o recaudación a la compañía, no se admite justificativo alguno, en caso de retención o pérdida de la factura, o de dineros de la compañía
- e).-Resolver y solucionar de manera ejecutiva los inconvenientes que se suscitaren con los clientes, con motivo de entrega de productos errada, o cualquier otro inconveniente.
- f).-Recuperar la cartera vencida de los clientes asignados a su responsabilidad, para lo cual debe organizar y planificar la ruta para las visitas al cliente.
- g).-Y las demás que se le dispusiere en el momento de la ejecución y circunstancia del trabajo.

PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 30.- Son prohibiciones para los trabajadores, además de las previstas en el Art. 46 del código de trabajo, las siguientes.

- a.- Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo, para la labor que van a realizar, y sin los elementos de protección personal para el trabajo.
- b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o con síntomas de haber ingerido licor o habiendo ingerido sustancias estupefacientes o psicotrópicas;
- c) Fumar, ingerir licor, sustancias estupefacientes o psicotrópicas dentro de las instalaciones de la compañía, o sus alrededores.
- d) Alterar, cambiar, reparar o accionar máquinas, equipos, e insumos, instalaciones, sistemas eléctricos, etc., sin conocimientos técnicos o sin previa autorización superior, así como realizar limpieza o revisión de máquinas en marcha
- e) Modificar o dejar inoperantes mecanismos de protección en las instalaciones de la compañía.
- f) Atender o recibir visitas personales, y/o familiares en horas laborables
- g) Permanecer dentro de la compañía, sin autorización, o realizar tareas no asignadas, concluida la jornada laboral.
- h) Alterar el horario asignado para la ingestión de alimentos o excederse en el tiempo determinado.
- i) Marcar o registrar la tarjeta de asistencia diaria al trabajo de entrada y salida de sus compañeros con el ánimo de favorecer o justificar atrasos y faltas.
- k) Utilizar en su beneficio, y sin permiso de su empleador o representante insumos, útiles, instrumentales y demás materiales de propiedad de la compañía
- l) Realizar pruebas de producción sin registro y por su cuenta.
- m) Cobrar valores y otros adicionales que no estén autorizados por el empleador o su representante por el servicio y venta que hace; o, apropiarse indebidamente de dineros provenientes de ventas o de cualquier forma de recaudación que corresponda a la empresa.
- n) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, o llevar los hijos o familiares al lugar de trabajo, durante su jornada.
- o) Divulgar asuntos o resultados que haya conocido dentro de la compañía en razón de sus labores.
- p) Borrar, alterar, repisar o rectificar los resultados de producción y facturas
- q) Negarse a ejecutar la labor encomendada dentro de los tiempos previstos.

- r) Abandonar sus labores sin autorización previa.
- s) Provocar o intervenir en escándalos o riñas dentro de las instalaciones de la compañía en sus accesos.
- t) Utilizar la red telefónica o los computadores de la compañía para asuntos o trabajos particulares.
- u) Levantar rumores, afirmaciones falsas o tendenciosas que devengan en detrimento de su empleador, compañía o de sus compañeros.
- v) Ofender, acosar, hostilizar, coaccionar a sus compañeros de trabajo dentro o fuera de la compañía.
- w) Faltar, atrasarse, abandonar, por más de tres días consecutivos en un periodo mensual de labores de treinta días, al trabajo, sin ninguna justificación o motivo.
- x) Distraer y disminuir el desarrollo de sus actividades por el uso de teléfono celular o convencional, revistas, periódico, juegos de azar etc, durante las horas de trabajo.
- y) Portar armas de fuego y o corto punzantes dentro de las instalaciones de la compañía o lugar de trabajo.
- z) Realizar ventas, colectas, rifas, suscripciones a cualquier comercio u organización política o religiosa en horas de trabajo, y dentro de las instalaciones de la compañía.

En el caso de los conductores, se tomará en cuenta lo dispuesto en el Art. 329 del código de trabajo, sin perjuicio de las demás acciones legales.

Art.31.-Se prohíbe expresamente cualquier violación a la confidencialidad sobre propiedad industrial de la empresa, registrada o no, en general a las normas sobre propiedad industrial vigentes y a las que se dieren en el futuro, así como a los datos y la demás información confidencial de la empresa.

OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Art. 32.- Son obligaciones del empleador, además de las previstas en el Art.42 del código de trabajo, las siguientes

- a) Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos;
- b) Mantener en buen estado las instalaciones, equipos, herramientas y materiales para un trabajo seguro con las debidas instrucciones de manejo y tratamiento y su caducidad;

- c) Dotar de los implementos de protección personal a sus trabajadores/as, los que serán seleccionados de acuerdo al riesgo, tipo de tarea y condiciones de trabajo;.
- d) Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud de los/las trabajadores/as en los lugares de trabajo.
- e) Procurar por todos los medios, con la colaboración de los y las trabajadoras/es, la permanencia de la fuente de trabajo.
- f) Solucionar justa e inmediatamente los requerimientos de las /os trabajadoras/es de manera equilibrada y apegada a las normas que los regulan.
- g) Mantener las mejores consideraciones y respeto para con los/as trabajadoras/es, proporcionando buen trato, amistad y confiabilidad y dialogo permanente.
- h) Garantizar estabilidad en el trabajo, exigiendo se observe los valores de honestidad, lealtad, buena conducta, asistencia regular, puntualidad eficiencia, y cumplimiento de las prescripciones de este reglamento, código de trabajo y demás leyes conexas.
- i) Capacitar permanentemente a sus trabajadoras/es en lo referente a la prevención de riesgos e higiene en el trabajo.
- j) Elaborará e implementará programas de seguridad los mismos que contará con el asesoramiento técnico adecuado;
- k) Entregará al trabajador, luego de la contratación respectiva, un ejemplar del contrato de trabajo.

PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR:

Art. 33.- Son prohibiciones del empleador, a más de las estipuladas en el Art.44 del código de trabajo

- a).- Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efecto de polvo, gases o sustancias estupefacientes o psicotrópicas; salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud;
- b).- Permitir al trabajador/a el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal;
- c).- Dejar de cumplir las disposiciones que sobre prevención de riesgos emanen de la Ley, Reglamentos y las disposiciones de la Dirección de Riesgos del Trabajo, del IESS;

- d).- Hacer deducciones, retenciones o compensaciones de salario y prestaciones salvo los casos autorizados por la Ley o este reglamento con respecto de los trabajadores.

APLICACION DE SANCIONES

Art.-34.- En caso de inobservancia e infracciones a las normas dispuestas en el Código de Trabajo, Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Seguridad, Salud e Higiene y protección del Medio Ambiente o desacato a las instrucciones impartidas por su empleador o sus representante, se sancionará de acuerdo al siguiente cuadro y será registrada en la hoja de vida de cada trabajador/a.

- a) Amonestación verbal
- b) Amonestación escrita
- c) Imposición de multas, esto es con el 10% de su salario mensual, mismas que serán deducidas de su remuneración.
- d) Terminación de la relación laboral, mediante trámite visto bueno otorgado por la autoridad competente, previa comprobación de las causas o motivos.

Art.35.- Para la aplicación y ejecución de las sanciones previstas en el artículo que antecede, el empleador o quien la reemplace, lo hará con criterio justo, equilibrado y terminante, de acuerdo a la gravedad de la causa o infracción, para dicho acto se escuchará primeramente al o la trabajadora/o permitiéndole el derecho a la defensa, en el término de 24h00, sin que este acto lo exima de responsabilidad, salvo que desvirtué o justifique lo aseverado.

Art.36.-Toda sanción debe ser notificada al trabajador/a infractor/a, de manera personal y directa, confirmándose su recepción.

Art.37.-En el caso de inobservancia a lo dispuesto en el Art. 26 de este reglamento y Art. 329, numerales 1, 2, 3, 4, del código de trabajo, por parte de los señores conductores, será suficiente motivo para dar por terminada la relación laboral inmediatamente, sin perjuicio de las acciones administrativas y penales a que dieren lugar.

DISPOSICIONES GENERALES

Art.38.- En caso de omisión, duda o contradicción del presente reglamento interno de trabajo, las partes se sujetarán a las disposiciones del código de trabajo y a los contratos individuales de trabajo.

Art.-39.-La empresa Ecolac Cia. Ltda., se reserva el derecho de presentar modificaciones o reformas al presente reglamento interno, ante la Directora Regional del Trabajo y Servicio Público de la Jurisdicción, cuando así estime necesario y

conveniente. En lo que no estuviere previsto en este reglamento se estará a lo que dispone el código de trabajo y otras leyes pertinentes.

Art.40.- Si se presentare la oportunidad de una vacante o nuevo cargo que debe llenarse a criterio de la compañía, se dará prioridad a los trabajadores, y a criterio exclusivo del empleador, quien resolverá si la capacidad, conocimiento y experiencia del trabajador son suficientes para ofrecerle el nuevo cargo, mediante ascenso.

Art.41.- Los trabajadores que ingresaren a la compañía Ecolac Cía. Ltda., prestarán sus servicios en el cargo para el cual han sido contratados y que conste en el contrato individual, excepto en casos de ascensos o cambio de ocupación aceptados por la o el trabajador, sin que esto signifique disminución de categoría y mengua de la remuneración.

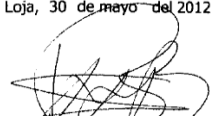
VIGENCIA DE LAS LEYES LABORALES Y SOCIALES

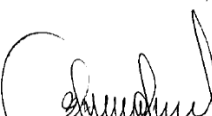
A las normas específicas que contiene el presente reglamento y obligaciones del empleador con sus trabajadores, en razón de sus actividades individuales, se considerarán expresamente incorporados al mismo, las disposiciones del Código de Trabajo y otras leyes de protección social vigentes y o que se dicten en el futuro.

El presente reglamento interno de trabajo entrará en vigencia desde la fecha en que sea aprobado por la Autoridad del Trabajo de esta jurisdicción.

Dejando constancia que este proyecto de reglamento ha sido discutido y analizado por su empleador y trabajadores con el patrocinio de la señora Dra. Blanca Morocho Riofrío Abogada, a los veintinueve días del mes de abril del 2011.

Loja, 30 de mayo del 2012.


Ing. José García Burpeo
GERENTE GENERAL DE ECOLAC CIA LTDA.
EMPLEADOR.


Dra. Blanca Morocho Riofrío
ABOGADA.
mat. 746-CAL
Dra. Blanca Morocho Riofrío
ABOGAL
MAT. 11-1996 4



Ministerio
de Relaciones
Laborales

DIRECCION REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA

CONSIDERANDO:

Que, el Proyecto de Reglamento Interno de Trabajo de: "COMPAÑÍA ECOLAC CIA LTDA", fue presentado para aprobación, por su representante legal Ing. José García Burneo, y la Dra. Blanca Morocho, en calidad de asesora jurídica.

Que, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y

En uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código de Trabajo

RESUELVE:

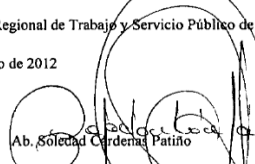
Art. 1.- Con el número 040-DRTL-2012 aprobar el Reglamento Interno de Trabajo de: "COMPAÑÍA ECOLAC CIA LTDA", cuya actividad económica principal es: "Procesamiento y Elaboración de Lácteos".

Art. 2.- Quedan incorporadas al Reglamento Interno de Trabajo del referido establecimiento en el Cantón Loja, de la Provincia de Loja, todas las disposiciones legales contenidas en el Código de Trabajo y demás normas jurídicas aplicables, las que prevalecerán en todo caso, así como lo convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere.

Art.3.- La presente Resolución, junto con el Reglamento Interno de Trabajo, deberán ser exhibidos permanentemente en lugares visibles de sus instalaciones a fin de que sean observados por todos los trabajadores.

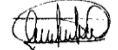
Art. 4.- Regístrese en la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Loja

COMUNIQUESE.- Loja, 04 de junio de 2012


Ab. Soledad Cordero Patiño

DIRECTORA REGIONAL DE TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE LOJA

LO CERTIFICO.- Loja, 04 de junio de 2012


Ab. Sandra Torres

SECRETARIA REGIONAL DE TRABAJO DE LOJA



Anexo 2 Balances

ECOLAC COMPANIA LIMITADA
SAN CAYETANO, CALLE PARIS SIN
RUC: 1191743840001

BALANCE GENERAL

DESDE 01/01/2012 HASTA 31/12/2012

Pag.1 de 3

Impreso:02/07/2013 13:06:14

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
1	ACTIVOS		264,137.86
1.01	ACTIVO CORRIENTE		138,689.46
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	14,448.08	
1.01.01.02	FONDO ROTATIVO	217.68	
1.01.01.02.01	CAJA CHICA	217.69	
1.01.01.03	BANCOS	14,230.47	
1.01.01.03.01	BANCO LOJA CTA.CTE. 2901399949	5,957.50	
1.01.01.03.02	PRODUBANCO CTA. CTE. 02125009603	8,272.97	
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS	64,103.88	
1.01.02.06	DOCTOS. Y CUENTAS X COBRAR CLIENTES	64,082.13	
1.01.02.05.01	DOCTOS. Y CTAS. X COBRAR CLIENTES NO	55,428.69	
1.01.02.05.02	CHEQUES RECIBIDOS X COBRAR CLIENTES	8,663.44	
1.01.02.07	OTRAS CUENTAS X COBRAR	11.85	
1.01.02.07.02	CTAS. Y DOCTOS. X COBRAR EMPLEADOS	11.85	
1.01.03	INVENTARIOS	60,479.38	
1.01.03.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	2,386.36	
1.01.03.01.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	2,395.35	
1.01.03.03	INVENTARIOS SUM. O MAT. A SER	32,136.08	
1.01.03.03.01	MATERIALES DIRECTOS DE PRODUCCION	22,921.84	
1.01.03.03.01.0	INSUMOS Y MATERIALES DIRECTOS DE	22,921.64	
1.01.03.03.02	MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCION	8,213.44	
1.01.03.03.02.0	DIESEL	327.77	
1.01.03.03.02.0	IMPLEMENTOS DE TRABAJO	4,023.96	
1.01.03.03.02.0	MATERIALES DE LABORATORIO Y	4,407.04	
1.01.03.03.02.0	QUIMICOS Y MATERIALES DE HIGIENE Y	454.67	
1.01.03.06	INVENTARIOS PROD. TERM. Y MER. EN	10,010.74	
1.01.03.05.01	INVENTARIOS PROD. TERM. Y MER. EN	10,010.74	
1.01.03.09	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS	6,938.21	
1.01.03.09.01	REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y	5,938.21	
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	6,237.88	
1.01.04.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS	1,862.38	
1.01.04.01.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS	1,652.38	
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	2,762.00	
1.01.04.03.01	ANTICIPOS A PROVEEDORES	2,456.00	
1.01.04.03.02	ANTICIPOS A CENTROS DE ACOPIO	296.00	
1.01.04.06	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	833.30	
1.01.04.05.01	PUBLICIDAD PAGADA POR ANTICIPADO	833.30	
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2,320.36	
1.01.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	2,320.36	
1.01.05.03.02	RETENCIONES RECIBIDAS EN VENTAS DEL	2,320.35	
1.02	ACTIVO NO CORRIENTE		117,648.60
1.02.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	118,818.21	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
1.02.01.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	128,088.31	
1.02.01.01.05	MUEBLES Y ENSERES	2,825.71	
1.02.01.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	43,048.10	
1.02.01.01.08	EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	10,247.92	
1.02.01.01.09	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y	18,911.93	
1.02.01.01.11	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	861.03	
1.02.01.01.13	EQUIPO DE LABORATORIO	42,025.73	
1.02.01.01.14	EQUIPO ELECTRICO	90.00	
1.02.01.01.16	ELECTRODOMESTICOS	1,166.39	
1.02.01.01.18	EQUIPO DE OFICINA	2,871.50	
1.02.01.01.19	ENSERES Y ACCESORIOS DE PLANTA	4,020.00	
1.02.01.12	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-8,462.10	
1.02.01.12.04	(-) DEPRECIACION ACUM. MUEBLES Y	-122.32	
1.02.01.12.05	(-) DEPRECIACION ACUM. MAQUINARIA Y	-1,613.17	
1.02.01.12.07	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO DE	-2,631.53	
1.02.01.12.08	(-) DEPRECIACION ACUM. VEHICULOS, EQ.	-1,519.37	
1.02.01.12.09	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPOS DE	-199.79	
1.02.01.12.10	(-) DEPRECIACION ACUM. REPUESTOS Y	-21.26	
1.02.01.12.13	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO DE	-3,120.41	
1.02.01.12.14	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO	-6.68	
1.02.01.12.16	(-) DEPRECIACION ACUM.	-80.71	
1.02.01.12.19	(-) DEPRECIACION ACUM. ENSERES Y	-136.86	
1.02.07	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	832.29	
1.02.07.08	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	832.29	
1.02.07.06.01	DEPOSITO EN GARANTIA EERSSA	932.29	
TOTAL ACTIVOS:			264,137.86
2	PASIVO		81,088.38
2.01	PASIVO CORRIENTE		86,408.38
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	73,734.88	
2.01.03.01	CUENTAS Y DTOS. POR PAGAR LOCALES	73,734.88	
2.01.03.01.01	CUENTAS Y DTOS. X PAGAR PROVEEDORES	62,675.48	
2.01.03.01.03	INVENTARIOS EN CONSIGNACION DE	9,409.80	
2.01.03.01.04	CUENTAS POR PAGAR UTPL	1,281.79	
2.01.03.01.05	CUENTAS Y DTOS. X PAGAR GASTOS	300.00	
2.01.03.01.06	MULTAS POR PAGAR	5.00	
2.01.03.01.99	OTRAS CUENTAS Y DTOS. X PAGAR	62.61	
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	11,871.70	
2.01.07.01	OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN	2,414.04	
2.01.07.01.01	RETENCIONES EN LA FUENTE DE I. R. POR	1,474.71	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 1% IR X PAGAR	344.10	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 2% IR X PAGAR	89.72	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 8% IR X PAGAR	239.43	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 10% IR X PAGAR	60.00	
2.01.07.01.01.0	RETENCION REL. DEP. IR X PAGAR	741.46	
2.01.07.01.02	RETENCIONES EN LA FUENTE DE I.V.A. POR	738.62	
2.01.07.01.02.0	RETENCION 30% IVA X COMPRA BIENES X	9.60	
2.01.07.01.02.0	RETENCION 70% IVA X PRESTACION	439.52	
2.01.07.01.02.0	RETENCION 100% IVA X PAGAR	290.40	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
2.01.07.01.03	LV.A. POR PAGAR	188.81	
2.01.07.01.03.0	LV.A. POR PAGAR	188.81	
2.01.07.03	OBLIGACIONES CON EL IESS	3,232.61	
2.01.07.03.01	APORTE INDIVIDUAL 9.35% POR PAGAR	1,028.02	
2.01.07.03.02	APORTE PATRONAL 11.15% POR PAGAR 1%	1,335.86	
2.01.07.03.04	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	220.05	
2.01.07.03.05	IESS POR PAGAR	158.08	
2.01.07.03.06	PRESTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	490.50	
2.01.07.04	OBLIGACIONES POR BENEFICIOS DE LEY A	8,026.16	
2.01.07.04.02	DECIMOTERCER SUELDO POR PAGAR	746.69	
2.01.07.04.03	DECIMOCUARTO SUELDO POR PAGAR	1,447.67	
2.01.07.04.04	VACACIONES POR PAGAR	3,830.79	
2.02	<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		5,887.00
2.02.07	PROVISIONES POR BENEFICIOS A	5,887.00	
2.02.07.01	JUBILACION PATRONAL	4,459.00	
2.02.07.01.01	JUBILACION PATRONAL	4,459.00	
2.02.07.02	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA	1,228.00	
2.02.07.02.01	INDEMNIZACIONES LABORALES DESAHUCIO	1,228.00	
	TOTAL PASIVOS:		<u>81,083.38</u>
3	<u>PATRIMONIO NETO</u>		183,044.57
3.01	<u>CAPITAL</u>		1,000.00
3.01.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	1,000.00	
3.01.01.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	1,000.00	
3.02	<u>APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS</u>		188,586.29
3.02.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	188,586.29	
3.02.01.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	188,586.29	
3.02.01.01.01	APORTES DIRECTO DE SOCIOS O	188,586.29	
3.07	<u>RESULTADOS DEL EJERCICIO</u>		-7,520.72
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	-7,520.72	
3.07.01.01	RESULTADOS NETOS DEL PERIODO	-7,520.72	
3.07.01.01.01	RESULTADO DEL PERIODO	-7,520.72	
	TOTAL PATRIMONIO:		<u>183,044.57</u>
	TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO:		<u>264,137.86</u>

ECOLAC COMPANIA LIMITADA
 SAN CAYETANO, CALLE PARIS S/N
 RUC: 1191743840001

BALANCE GENERAL

DESDE 01/01/2013 HASTA 30/04/2013

Pag.1 de 4

Impreso:02/07/2013 13:07:37

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
1	ACTIVOS		285,808.80
1.01	ACTIVO CORRIENTE		180,180.06
1.01.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	11,183.48	
1.01.01.02	FONDO ROTATIVO	217.68	
1.01.01.02.01	CAJA CHICA	217.59	
1.01.01.03	BANCOS	10,876.80	
1.01.01.03.01	BANCO LOJA CTA.CTE. 2901389949	7,769.91	
1.01.01.03.02	PRODOBANCO CTA. CTE. 02125009603	3,205.99	
1.01.02	ACTIVOS FINANCIEROS	77,858.02	
1.01.02.05	DOCTOS. Y CUENTAS X COBRAR CLIENTES	77,336.42	
1.01.02.05.01	DOCTOS. Y CTAS. X COBRAR CLIENTES NO	74,093.16	
1.01.02.05.02	CHEQUES RECIBIDOS X COBRAR CLIENTES	3,242.26	
1.01.02.07	OTRAS CUENTAS X COBRAR	520.60	
1.01.02.07.02	CTAS. Y DOCTOS. X COBRAR EMPLEADOS	520.60	
1.01.03	INVENTARIOS	68,148.06	
1.01.03.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1,581.07	
1.01.03.01.01	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1,561.07	
1.01.03.02	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	728.24	
1.01.03.02.01	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	728.24	
1.01.03.03	INVENTARIOS SUM. O MAT. A SER	40,436.03	
1.01.03.03.01	MATERIALES DIRECTOS DE PRODUCCION	28,844.08	
1.01.03.03.01.0	INSUMOS Y MATERIALES DIRECTOS DE	29,844.06	
1.01.03.03.02	MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCION	10,590.87	
1.01.03.03.02.0	DIESEL	765.72	
1.01.03.03.02.0	IMPLEMENTOS DE TRABAJO	4,023.96	
1.01.03.03.02.0	MATERIALES DE LABORATORIO Y	5,445.87	
1.01.03.03.02.0	QUIMICOS Y MATERIALES DE HIGIENE Y	355.42	
1.01.03.06	INVENTARIOS PROD. TERM. Y MER. EN	7,872.68	
1.01.03.06.01	INVENTARIOS PROD. TERM. Y MER. EN	7,872.68	
1.01.03.08	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS	5,761.15	
1.01.03.08.01	REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y	5,751.15	
1.01.04	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	10,388.83	
1.01.04.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS	1,381.88	
1.01.04.01.01	SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADOS	1,361.66	
1.01.04.02	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	480.00	
1.01.04.02.01	ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADOS	480.00	
1.01.04.03	ANTICIPOS A PROVEEDORES	7,806.62	
1.01.04.03.01	ANTICIPOS A PROVEEDORES	4,561.70	
1.01.04.03.02	ANTICIPOS A CENTROS DE ACOPIO	3,243.82	
1.01.04.04	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	238.87	
1.01.04.04.01	ANTICIPOS A EMPLEADOS	238.67	
1.01.04.06	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	488.88	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
1.01.04.05.01	PUBLICIDAD PAGADA POR ANTICIPADO	499.98	
1.01.05	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4,575.88	
1.01.05.02	CREDITO TRIBUTARIO IMPUESTO A LA	2,320.35	
1.01.05.02.01	CREDITO TRIBUTARIO I.R. AÑOS	2,320.35	
1.01.05.03	ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	2,255.31	
1.01.05.03.02	RETENCIONES RECIBIDAS EN VENTAS DEL	2,255.31	
1.02	<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		125,848.55
1.02.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	124,718.28	
1.02.01.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	138,757.85	
1.02.01.01.05	MUEBLES Y ENSERES	2,825.71	
1.02.01.01.06	MAQUINARIA Y EQUIPO	53,023.10	
1.02.01.01.08	EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	10,247.92	
1.02.01.01.09	VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y	18,911.93	
1.02.01.01.11	REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	851.03	
1.02.01.01.13	EQUIPO DE LABORATORIO	42,795.27	
1.02.01.01.14	EQUIPO ELECTRICO	90.00	
1.02.01.01.16	ELECTRODOMESTICOS	1,156.39	
1.02.01.01.18	EQUIPO DE OFICINA	2,871.50	
1.02.01.01.19	ENSERES Y ACCESORIOS DE PLANTA	5,955.00	
1.02.01.12	(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-14,041.68	
1.02.01.12.04	(-) DEPRECIACION ACUM. MUEBLES Y	-184.28	
1.02.01.12.05	(-) DEPRECIACION ACUM. MAQUINARIA Y	-2,583.19	
1.02.01.12.07	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO DE	-3,758.77	
1.02.01.12.08	(-) DEPRECIACION ACUM. VEHICULOS, EQ.	-2,194.65	
1.02.01.12.09	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPOS DE	-294.43	
1.02.01.12.10	(-) DEPRECIACION ACUM. REPUESTOS Y	-48.58	
1.02.01.12.13	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO DE	-4,531.08	
1.02.01.12.14	(-) DEPRECIACION ACUM. EQUIPO	-9.64	
1.02.01.12.16	(-) DEPRECIACION ACUM.	-119.15	
1.02.01.12.19	(-) DEPRECIACION ACUM. ENSERES Y	-317.82	
1.02.07	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	832.29	
1.02.07.08	OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	832.29	
1.02.07.06.01	DEPOSITO EN GARANTIA EERSSA	932.29	
TOTAL ACTIVOS:			285,808.80
2	PASIVO		101,181.78
2.01	<u>PASIVO CORRIENTE</u>		84,510.82
2.01.03	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	77,288.54	
2.01.03.01	CUENTAS Y DTOS. POR PAGAR LOCALES	77,288.54	
2.01.03.01.01	CUENTAS Y DTOS. X PAGAR PROVEEDORES	58,791.55	
2.01.03.01.03	INVENTARIOS EN CONSIGNACION DE	14,105.36	
2.01.03.01.04	CUENTAS POR PAGAR UTPL	1,281.79	
2.01.03.01.05	CUENTAS Y DTOS. X PAGAR GASTOS	3,105.84	
2.01.03.01.06	Multas al Personal	5.00	
2.01.07	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	17,101.72	
2.01.07.01	OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN	781.20	
2.01.07.01.01	RETENCIONES EN LA FUENTE DE I. R. POR	578.65	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 1% IR X PAGAR	357.51	
2.01.07.01.01.0	RETENCION 2% IR X PAGAR	62.45	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
2.01.07.01.01.0	RETENCION 10% IR X PAGAR	30.00	
2.01.07.01.01.0	RETENCION REL. DEP. IR X PAGAR	118.58	
2.01.07.01.02	RETENCIONES EN LA FUENTE DE I.V.A. POR	88.38	
2.01.07.01.02.0	RETENCION 70% IVA X PRESTACION	5.62	
2.01.07.01.02.0	RETENCION 100% IVA X PAGAR	62.77	
2.01.07.01.03	I.V.A. POR PAGAR	134.28	
2.01.07.01.03.0	I.V.A. POR PAGAR	134.26	
2.01.07.03	OBLIGACIONES CON EL IESS	3,703.19	
2.01.07.03.01	APORTE INDIVIDUAL 9.35% POR PAGAR	1,060.15	
2.01.07.03.02	APORTE PATRONAL 11.15% POR PAGAR 1%	1,377.62	
2.01.07.03.03	FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	111.41	
2.01.07.03.04	PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS POR PAGAR	395.19	
2.01.07.03.05	IESS POR PAGAR	158.08	
2.01.07.03.06	PRESTAMOS HIPOTECARIOS POR PAGAR	600.74	
2.01.07.04	OBLIGACIONES POR BENEFICIOS DE LEY A	12,617.33	
2.01.07.04.02	DECIMOTERCER SUELDO POR PAGAR	4,402.16	
2.01.07.04.03	DECIMOCUARTO SUELDO POR PAGAR	2,749.93	
2.01.07.04.04	VACACIONES POR PAGAR	5,465.24	
2.01.10	ANTICIPOS DE CLIENTES	119.36	
2.01.10.01	ANTICIPOS DE CLIENTES	119.36	
2.01.10.01.01	ANTICIPOS DE CLIENTES CORRIENTES	119.36	
2.02	PASIVO NO CORRIENTE		8,671.18
2.02.07	PROVISIONES POR BENEFICIOS A	8,671.18	
2.02.07.01	JUBILACION PATRONAL	6,260.44	
2.02.07.01.01	JUBILACION PATRONAL	5,260.44	
2.02.07.02	OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO PARA	1,410.72	
2.02.07.02.01	INDEMNIZACIONES LABORALES DESAHUCIO	1,410.72	
	TOTAL PASIVOS:		101,181.78
3	PATRIMONIO NETO		184,828.82
3.01	CAPITAL		1,000.00
3.01.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	1,000.00	
3.01.01.01.01	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	1,000.00	
3.02	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS		188,586.28
3.02.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	188,586.28	
3.02.01.01	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA	188,586.28	
3.02.01.01.01	APORTES DIRECTO DE SOCIOS O	169,565.29	
3.06	RESULTADOS ACUMULADOS		-7,620.72
3.06.02	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-7,620.72	
3.06.02.01	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-7,620.72	
3.06.02.01.01	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-7,520.72	
3.07	RESULTADOS DEL EJERCICIO		21,582.26
3.07.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO	21,582.26	
3.07.01.01	RESULTADOS NETOS DEL PERIODO	21,582.26	
3.07.01.01.01	RESULTADO DEL PERIODO	21,582.25	
	TOTAL PATRIMONIO:		184,828.82

ECOLAC COMPANIA LIMITADA
 SAN CAYETANO, CALLE PARIS SN
 RUC: 1191743840001

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

DESDE 01/01/2012 HASTA 31/12/2012

Pag. 1 de 4

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
4	INGRESOS		1,078,477.39
4.01	<u>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</u>		1,078,473.84
4.01.01	VENTA DE BIENES	1,087,198.42	
4.01.01.01	VENTA DE BIENES	1,087,198.42	
4.01.01.01.01	VENTA DE BIENES 0%	1,070,548.52	
4.01.01.01.02	VENTA DE BIENES 12%	7,851.90	
4.01.08	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1,247.98	
4.01.08.01	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1,247.98	
4.01.08.01.01	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1,216.73	
4.01.08.01.02	VENTA DE ACTIVOS FUJOS 12%	31.25	
4.01.09	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-343.25	
4.01.09.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-343.25	
4.01.09.01.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS 0%	-203.09	
4.01.09.01.02	(-) DESCUENTO EN VENTAS 12%	-50.16	
4.01.10	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-820.51	
4.01.10.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-820.51	
4.01.10.01.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 0%	-426.67	
4.01.10.01.02	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 12%	-393.84	
4.3	<u>OTROS INGRESOS</u>		3.75
4.3.02	INTERESES FINANCIEROS	3.75	
4.3.02.01	INTERESES FINANCIEROS	3.75	
	TOTAL INGRESOS		1,078,477.39
5	COSTOS Y GASTOS		1,085,998.11
5.1	<u>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</u>		941,340.01
5.1.01	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	752,868.65	
5.1.01.01	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	752,868.65	
5.1.01.01.01	MATERIA PRIMA	657,503.55	
5.1.01.01.02	INSUMOS Y MATERIALES DIRECTOS DE PRODUCCION	102,288.52	
5.1.01.01.03	COSTO DE VENTA PRODUCTO TERMINADO UTILIZADO	-8,921.42	
5.1.02	MANO DE OBRA DIRECTA	85,730.78	
5.1.02.01	SUELDOS, SALARIOS MANO DE OBRA DIRECTA	58,377.29	
5.1.02.01.01	SUELDOS MANO OBRA DIRECTA	32,409.68	
5.1.02.01.03	HORAS EXTRAS 50% MANO DE OBRA DIRECTA	2,363.03	
5.1.02.01.04	HORAS EXTRAS 100% MANO DE OBRA DIRECTA	5,287.14	
5.1.02.01.05	BONIFICACIONES MANO DE OBRA DIRECTA	17,785.81	
5.1.02.01.06	OTROS SUELDOS MANO DE OBRA DIRECTA	551.85	
5.1.02.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	17,432.80	
5.1.02.02.01	DECIMO TERCER SUELDO M. OBRA DIRECTA	4,825.15	
5.1.02.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO M. OBRA DIRECTA	2,235.81	
5.1.02.02.04	DESPIDO INTEMPESTIVO M.O. DIRECTA	3,005.00	
5.1.02.02.05	DESAHUCIO MANO DE OBRA DIRECTA	2,722.77	
5.1.02.02.06	VACACIONES M.O.DIRECTA	2,412.60	
5.1.02.02.07	JUBILACION PATRONAL M.O.DIRECTA	2,231.47	
5.1.02.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL MANO DE OBRA DIRECTA	9,920.69	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
5.1.02.03.01	APORTE PATRONAL MANO O. DIRECTA	7,059.32	
5.1.02.03.02	FONDOS DE RESERVA MANO DE OBRA DIRECTA	2,881.37	
5.1.04	OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	102,740.58	
5.1.04.01	DEPRECIACIÓN PROP., PLANTA Y EQUIPO EN COST. VENT	6,788.58	
5.1.04.01.04	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES COST. VENT Y	28.18	
5.1.04.01.05	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO COST. VENT Y	1,814.24	
5.1.04.01.07	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACIÓN COST. VENT Y	528.88	
5.1.04.01.08	DEPRECIACION VEH., EQ. DE TRANSP. Y EQ. CAM. MOVIL	1,173.53	
5.1.04.01.09	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA	19.83	
5.1.04.01.10	DEPRECIACION REPUESTOS Y HERRAMIENTAS COST.	21.28	
5.1.04.01.13	DEPRECIACION EQUIPO DE LABORATORIO COST. VENT Y	3,158.81	
5.1.04.01.14	DEPRECIACION EQUIPO ELECTRICO COST. VENT Y PROD.	7.38	
5.1.04.01.18	DEPRECIACION ELECTRODOMESTICOS COST. VENT Y	80.88	
5.1.04.01.19	DEPRECIACION ENSERES Y ACCESORIOS DE PLANTA	155.81	
5.1.04.07	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS PRODUCCION	14,141.18	
5.1.04.07.01	SUMINISTROS MATERIALES PARA LA PRODUCCION	140.44	
5.1.04.07.02	MATERIALES PARA LA PRODUCCION	19.83	
5.1.04.07.03	REPUESTOS PARA LA PRODUCCION	4,859.48	
5.1.04.07.04	COMBUSTIBLE PARA EL CALDERO	9,121.63	
5.1.04.08	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	81,812.82	
5.1.04.08.01	TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA	1,757.03	
5.1.04.08.02	ENERGIA ELECTRICA PARA LA PRODUCCION	3,807.82	
5.1.04.08.04	HONORARIOS PROFESIONALES	1,200.00	
5.1.04.08.05	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS	5,950.43	
5.1.04.08.07	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EDIFICIO	5,070.20	
5.1.04.08.08	REPUESTOS Y MATERIALES	3,313.57	
5.1.04.08.09	MANTENIMIENTO Y REPARACION MAQUINARIA DE	8,043.67	
5.1.04.08.10	ALIMENTACION PERSONAL PRODUCCION	1,499.98	
5.1.04.08.11	COMBUSTIBLE VEHICULOS PRODUCCION	3,800.95	
5.1.04.08.12	QUIMICOS Y MATERIALES DE HIGIENE Y LIMPIEZA	3,933.83	
5.1.04.08.13	SUMINISTROS Y MATERIALES PARA LABORATORIO	4,000.49	
5.1.04.08.14	ARRIENDO INSTALACIONES	11,571.40	
5.1.04.08.15	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN	530.00	
5.1.04.08.16	IMPLEMENTOS DE TRABAJO	2,917.40	
5.1.04.08.17	GASTOS DE VIAJE	805.10	
5.1.04.08.18	SEGURO DE SALUD Y ASISTENCIA MEDICA	1,197.81	
5.1.04.08.19	SEGURO DE VIDA DEL PERSONAL PRODUCCION	75.67	
5.1.04.08.20	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA PRODUCCION	101.78	
5.1.04.08.21	MOVILIZACION Y TRANSPORTE PRODUCCION	25.50	
5.1.04.08.22	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA PRODUCCION	35.03	
5.1.04.08.23	CELULAR EN PRODUCCION	60.00	
5.1.04.08.24	SERVICIOS OCASIONALES PRODUCCION	1,102.17	
5.1.04.08.25	CONTROL DE PLAGAS	600.00	
5.1.04.08.26	SEGUROS EN GENERAL PRODUCCION	1,309.08	
5.1.04.08.27	UNIFORMES PERSONAL PRODUCCION	128.78	
5.1.04.08.28	LUBRICANTES PARA VEHICULOS PRODUCCION	1,102.30	
5.1.04.08.29	SEGURO DE VEHICULO PRODUCCION	879.83	
5.1.04.08.98	COSTOS CENTROS DE ACOPIO	16,816.41	
5.1.04.08.98.01	SERVICIOS DE ADMINISTRACION CENTROS DE ACOPIO	11,174.30	
5.1.04.08.98.02	AGUA CENTROS DE ACOPIO	30.70	
5.1.04.08.98.03	ENERGIA ELECTRICA CENTROS DE ACOPIO	1,112.97	
5.1.04.08.98.04	MANTENIMIENTO CENTROS DE ACOPIO	2,451.45	
5.1.04.08.98.05	ARRIENDO INSTALACIONES CENTROS DE ACOPIO	1,787.88	
5.1.04.08.98.06	SUM. Y MAT. DE LABORATORIO CENTROS DE ACOPIO	279.13	
5.1.04.08.99	OTROS GASTOS DE PRODUCCION	288.61	
5.2	<u>GASTOS</u>		144,858.10
5.2.01	GASTOS DE VENTA	47,501.74	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
5.2.01.01	SUELDOS, SALARIOS EN VENTAS	5,957.01	
5.2.01.01.01	SUELDOS DE VENTAS	5,957.01	
5.2.01.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEM. DE VENTAS	1,024.39	
5.2.01.02.01	DECIMO TERCER SUELDO DE VENTAS	498.44	
5.2.01.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO DE VENTAS	219.09	
5.2.01.02.05	DESAHUCIO DE VENTAS	15.39	
5.2.01.02.06	VACACIONES VENTAS	248.22	
5.2.01.02.07	JUBILACION PATRONAL VENTAS	45.25	
5.2.01.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL DE VENTAS	723.78	
5.2.01.03.01	APORTE PATRONAL DE VENTAS	723.78	
5.2.01.11	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN VENTAS	3,828.40	
5.2.01.11.01	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN VENTAS	3,828.40	
5.2.01.15	TRANSPORTE EN VENTAS	5,752.36	
5.2.01.15.01	MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE VENTAS	12.25	
5.2.01.15.02	FLETES Y CORREOS	5.00	
5.2.01.15.03	SERVICIO DE TRANSPORTE	5,735.11	
5.2.01.16	GASTOS DE GESTIÓN EN VENTAS	254.24	
5.2.01.16.01	GASTOS DE GESTIÓN EN VENTAS	254.24	
5.2.01.17	GASTOS DE VIAJE EN VENTAS	57.80	
5.2.01.17.01	GASTOS DE VIAJE EN VENTAS	57.80	
5.2.01.18	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES EN	60.00	
5.2.01.18.03	CELULAR EN VENTAS	60.00	
5.2.01.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN VENTAS	20,283.48	
5.2.01.20.01	GASTO 12% I.V.A.	20,283.48	
5.2.01.28	OTROS GASTOS EN VENTAS	560.30	
5.2.01.28.01	OTROS GASTOS EN VENTAS	0.02	
5.2.01.28.03	DONACIONES	349.99	
5.2.01.28.04	MATERIAL PARA DESPACHO Y EMBALAJE DE PRODUCTO	75.82	
5.2.01.28.99	OTROS GASTOS DE VENTA	134.47	
5.2.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS	95,008.85	
5.2.02.01	SUELDOS, SALARIOS EN ADMINISTRATIVOS	55,983.78	
5.2.02.01.01	SUELDOS DE ADMINISTRATIVOS	51,380.34	
5.2.02.01.03	HORAS EXTRAS 50% DE ADMINISTRATIVOS	547.19	
5.2.02.01.04	HORAS EXTRAS 100% DE ADMINISTRATIVOS	681.89	
5.2.02.01.05	BONIFICACIONES DE ADMINISTRATIVOS	59.00	
5.2.02.01.07	RET. DE I. R. EN REL. DE DEP. ASUMIDO POR LA EMPRE	3,309.38	
5.2.02.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEM. DE ADMINISTRATIVOS	9,887.06	
5.2.02.02.01	DECIMO TERCER SUELDO DE ADMINISTRATIVOS	4,372.35	
5.2.02.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO DE ADMINISTRATIVOS	1,048.91	
5.2.02.02.04	DESPIDO INTEMPESTIVO DE ADMINISTRATIVOS	1,800.00	
5.2.02.02.05	DESAHUCIO DE ADMINISTRATIVOS	113.44	
5.2.02.02.06	VACACIONES ADMINISTRATIVOS	2,188.08	
5.2.02.02.07	JUBILACION PATRONAL ADMINISTRATIVOS	348.28	
5.2.02.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL DE ADMINISTRATIVOS	6,441.83	
5.2.02.03.01	APORTE PATRONAL DE ADMINISTRATIVOS	6,441.83	
5.2.02.05	HONORARIOS, COM. Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	3,050.00	
5.2.02.05.01	HONORARIOS A PERSONAS NATURALES EN G.	650.00	
5.2.02.05.03	HONORARIOS A DIRECTORES	2,400.00	
5.2.02.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES EN G.	3,810.17	
5.2.02.06.01	MANTENIMIENTO Y REPARACION EDIFICIOS	1,726.64	
5.2.02.06.02	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS	1,066.22	
5.2.02.06.03	READECUACIÓN DE INSTALACIONES	817.31	
5.2.02.09	ARRENDAMIENTO OPERATIVO EN G. ADMINISTRATIVOS	1,285.88	
5.2.02.09.01	ARRENDAMIENTO OPERATIVO EN G. ADMINISTRATIVOS	1,285.88	
5.2.02.11	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN G. ADMINISTRATIVOS	480.04	
5.2.02.11.01	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN G. ADMINISTRATIVOS	480.04	
5.2.02.12	COMBUSTIBLES EN G. ADMINISTRATIVOS	487.61	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
5.2.02.12.01	COMBUSTIBLE VEHICULOS ADMINISTRATIVOS	487.61	
5.2.02.13	LUBRICANTES EN G. ADMINISTRATIVOS	124.62	
5.2.02.13.01	LUBRICANTES EN G. ADMINISTRATIVOS	124.62	
5.2.02.14	SEGUROS Y REASEGUROS EN G. ADMINISTRATIVOS	1,175.17	
5.2.02.14.01	SEGURO DE SALUD Y ASISTENCIA MEDICA	568.74	
5.2.02.14.02	SEGURO DE VIDA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	101.87	
5.2.02.14.03	SEGUROS EN GENERAL ADMINISTRATIVO	136.85	
5.2.02.14.04	SEGURO DE VEHICULO ADMINISTRATIVO	367.71	
5.2.02.15	TRANSPORTE EN G. ADMINISTRATIVOS	356.41	
5.2.02.15.01	MOVILIZACION Y TRANSPORTE ADMINISTRACION	109.45	
5.2.02.15.02	FLETES Y CORREOS	246.96	
5.2.02.16	GASTOS DE GESTIÓN EN G. ADMINISTRATIVOS	897.47	
5.2.02.16.01	GASTOS DE GESTIÓN EN G. ADMINISTRATIVOS	897.47	
5.2.02.17	GASTOS DE VIAJE EN G. ADMINISTRATIVOS	1,089.15	
5.2.02.17.01	GASTOS DE VIAJE EN G. ADMINISTRATIVOS	1,089.15	
5.2.02.18	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES EN G.	1,599.65	
5.2.02.18.02	TELEFONO EN GASTOS ADMINISTRATIVOS	631.55	
5.2.02.18.03	CELLULAR EN GASTOS ADMINISTRATIVOS	928.10	
5.2.02.19	NOTARIOS Y REGIST. DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	240.47	
5.2.02.19.01	NOTARIOS Y REGIST. DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	240.47	
5.2.02.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN G.	1,105.04	
5.2.02.20.01	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN G.	325.62	
5.2.02.20.02	PATENTE MUNICIPAL EN G. ADMINISTRATIVOS	94.42	
5.2.02.20.03	APORTE CAMARA DE INDUSTRIAS DE LOJA	510.00	
5.2.02.20.04	CONSEP RENOVACION CALIFICACION ANUAL	175.00	
5.2.02.21	DEPRECIACIONES: EN G. ADMINISTRATIVOS	2,795.78	
5.2.02.21.04	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES EN G.	104.90	
5.2.02.21.07	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACIÓN EN G.	2,115.48	
5.2.02.21.08	DEPRECIACION VEH., EQ. DE TRANSP. Y EQ. CAMI. MOVI	391.18	
5.2.02.21.09	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA EN G.	184.28	
5.2.02.28	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	4,456.92	
5.2.02.28.01	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	2,678.54	
5.2.02.28.02	ALIMENTACION PERSONAL ADMINISTRATIVO	339.09	
5.2.02.28.03	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA	536.85	
5.2.02.28.04	SERVICIOS DE CAPACITACION EN G. ADMINISTRACION	323.00	
5.2.02.28.10	SERVICIOS OCASIONALES ADMINISTRATIVOS	315.00	
5.2.02.28.99	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	264.44	
5.2.03	GASTOS FINANCIEROS		663.29
5.2.03.02	GASTO EN COMISIONES BANCARIAS	439.89	
5.2.03.02.01	GASTO EN COMISIONES BANCARIAS	439.89	
5.2.03.05	OTROS GASTOS FINANCIEROS	223.40	
5.2.03.05.01	COSTO FINANCIERO JUBILACION PATRONAL	178.00	
5.2.03.05.02	COSTO FINANCIERO INDEMNIZACIONES LABORALES	47.40	
5.2.04	OTROS GASTOS		1,486.22
5.2.04.02	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FUJOS	47.75	
5.2.04.03	GASTOS NO DEDUCIBLES	369.56	
5.2.04.04	BAJA DE ACTIVOS	1,068.91	
			<u>1,085,998.11</u>
	PERDIDA / GANANCIA DEL EJERCICIO		<u>-7,620.72</u>

GERENTE

CONTADOR

ECOLAC COMPANIA LIMITADA
 SAN CAYETANO, CALLE PARIS 8N
 RUC: 1191743940001

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

DESDE 01/01/2013 HASTA 30/04/2013

Pag. 1 de 5

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
4	INGRESOS		449,677.52
4.01	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		414,503.85
4.01.01	VENTA DE BIENES	415,867.21	
4.01.01.01	VENTA DE BIENES	415,867.21	
4.01.01.01.01	VENTA DE BIENES 0%	413,536.40	
4.01.01.01.02	VENTA DE BIENES 12%	2,330.81	
4.01.08	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.89	
4.01.08.01	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.89	
4.01.08.01.01	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.89	
4.01.09	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-904.19	
4.01.09.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-904.19	
4.01.09.01.01	(-) DESCUENTO EN VENTAS 0%	-880.97	
4.01.09.01.02	(-) DESCUENTO EN VENTAS 12%	-23.22	
4.01.10	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-461.06	
4.01.10.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-461.06	
4.01.10.01.01	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 0%	-454.58	
4.01.10.01.02	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS 12%	-6.48	
4.3	OTROS INGRESOS		35,173.67
4.3.01	OTROS INGRESOS	35,173.67	
4.3.01.01	OTROS INGRESOS	35,173.67	
4.3.01.01.01	INDEMNIZACIONES DE SEGUROS	4,250.00	
4.3.01.01.02	VENTA DE ACTIVOS FIJOS 12%	7,038.63	
4.3.01.01.03	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS	12,686.48	
4.3.01.01.04	REEMBOLSO DE GASTOS UTPL	11,088.56	
4.3.01.01.99	OTROS INGRESOS	110.00	
	TOTAL INGRESOS		449,677.52
5	COSTOS Y GASTOS		428,095.27
5.1	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		365,257.43
5.1.01	MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS	292,883.09	
5.1.01.01	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	292,883.09	
5.1.01.01.01	MATERIA PRIMA	248,095.48	
5.1.01.01.02	INSUMOS Y MATERIALES DIRECTOS DE PRODUCCION	43,177.69	
5.1.01.01.03	COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	1,609.94	
5.1.02	MANO DE OBRA DIRECTA	30,726.30	
5.1.02.01	SUELDOS, SALARIOS MANO DE OBRA DIRECTA	23,052.60	
5.1.02.01.01	SUELDOS MANO OBRA DIRECTA	16,587.18	
5.1.02.01.03	HORAS EXTRAS 50% MANO DE OBRA DIRECTA	1,125.59	
5.1.02.01.04	HORAS EXTRAS 100% MANO DE OBRA DIRECTA	2,472.94	
5.1.02.01.05	BONIFICACIONES MANO DE OBRA DIRECTA	2,866.91	
5.1.02.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	3,939.58	
5.1.02.02.01	DECIMO TERCER SUELDO M. OBRA DIRECTA	1,921.04	
5.1.02.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO M. OBRA DIRECTA	960.18	
5.1.02.02.05	DESAHUCIO MANO DE OBRA DIRECTA	97.84	
5.1.02.02.06	VACACIONES M.O.DIRECTA	960.52	

Código	Cuenta	Subtotales	Totales
5.1.02.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL MANO DE OBRA DIRECTA	3,304.84	
5.1.02.03.01	APORTE PATRONAL MANO O. DIRECTA	2,800.87	
5.1.02.03.02	FONDOS DE RESERVA MANO DE OBRA DIRECTA	503.77	
5.1.02.04	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMP. DIRECTOS	429.48	
5.1.02.04.01	JUBILACION PATRONAL M.O.DIRECTA	429.48	
5.1.04	OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	41,648.04	
5.1.04.01	DEPRECIACIÓN PROP., PLANTA Y EQUIPO EN COST. VENT	3,306.90	
5.1.04.01.04	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES COST. VENT Y	12.40	
5.1.04.01.05	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO COST. VENT Y	970.35	
5.1.04.01.07	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACIÓN COST. VENT Y	225.44	
5.1.04.01.08	DEPRECIACION VEH., EQ. DE TRANSP. Y EQ. CAM. MOVIL	428.60	
5.1.04.01.09	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA	9.48	
5.1.04.01.10	DEPRECIACION REPUESTOS Y HERRAMIENTAS COST.	27.32	
5.1.04.01.13	DEPRECIACION EQUIPO DE LABORATORIO COST. VENT Y	1,410.95	
5.1.04.01.14	DEPRECIACION EQUIPO ELECTRICO COST. VENT Y PROD.	11.83	
5.1.04.01.18	DEPRECIACION ELECTRODOMESTICOS COST. VENT Y	29.57	
5.1.04.01.19	DEPRECIACION ENSERES Y ACCESORIOS DE PLANTA	180.96	
5.1.04.07	SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS PRODUCCION	6,558.00	
5.1.04.07.01	SUMINISTROS MATERIALES PARA LA PRODUCCION	120.05	
5.1.04.07.03	REPUESTOS PARA LA PRODUCCION	2,431.24	
5.1.04.07.04	COMBUSTIBLE PARA EL CALDERO	4,006.71	
5.1.04.08	OTROS COSTOS DE PRODUCCIÓN	31,783.14	
5.1.04.08.01	TRANSPORTE DE MATERIA PRIMA	687.45	
5.1.04.08.02	ENERGIA ELECTRICA PARA LA PRODUCCION	3,372.86	
5.1.04.08.04	HONORARIOS PROFESIONALES	300.00	
5.1.04.08.05	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS	1,596.05	
5.1.04.08.07	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE EDIFICIO	498.49	
5.1.04.08.08	REPUESTOS Y MATERIALES	760.22	
5.1.04.08.09	MANTENIMIENTO Y REPARACION MAQUINARIA DE	1,184.69	
5.1.04.08.10	ALIMENTACION PERSONAL PRODUCCION	758.01	
5.1.04.08.11	COMBUSTIBLE VEHICULOS PRODUCCION	1,254.02	
5.1.04.08.12	QUIMICOS Y MATERIALES DE HIGIENE Y LIMPIEZA	1,784.62	
5.1.04.08.13	SUMINISTROS Y MATERIALES PARA LABORATORIO	1,443.29	
5.1.04.08.14	ARRIENDO INSTALACIONES	5,785.72	
5.1.04.08.15	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN	285.00	
5.1.04.08.16	IMPLEMENTOS DE TRABAJO	453.96	
5.1.04.08.17	GASTOS DE VIAJE	323.59	
5.1.04.08.18	SEGURO DE SALUD Y ASISTENCIA MEDICA	634.36	
5.1.04.08.19	SEGURO DE VIDA DEL PERSONAL PRODUCCION	9.15	
5.1.04.08.20	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA PRODUCCION	81.83	
5.1.04.08.21	MOVILIZACION Y TRANSPORTE PRODUCCION	7.00	
5.1.04.08.22	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA PRODUCCION	6.20	
5.1.04.08.23	CELULAR EN PRODUCCION	40.00	
5.1.04.08.24	SERVICIOS OCASIONALES PRODUCCION	459.18	
5.1.04.08.25	CONTROL DE PLAGAS	400.00	
5.1.04.08.26	SEGUROS EN GENERAL PRODUCCION	530.80	
5.1.04.08.27	UNIFORMES PERSONAL PRODUCCION	2,097.02	
5.1.04.08.28	LUBRICANTES PARA VEHICULOS PRODUCCION	327.06	
5.1.04.08.29	SEGURO DE VEHICULO PRODUCCION	559.28	
5.1.04.08.30	SERVICIO EXTERNO ANALISIS DE LABORATORIO	120.50	
5.1.04.08.98	COSTOS CENTROS DE ACOPIO	6,001.98	
5.1.04.08.98.01	SERVICIOS DE ADMINISTRACION CENTROS DE ACOPIO	4,743.12	
5.1.04.08.98.02	AGUA CENTROS DE ACOPIO	11.30	
5.1.04.08.98.03	ENERGIA ELECTRICA CENTROS DE ACOPIO	416.11	
5.1.04.08.98.04	MANTENIMIENTO CENTROS DE ACOPIO	19.17	
5.1.04.08.98.05	ARRIENDO INSTALACIONES CENTROS DE ACOPIO	717.16	
5.1.04.08.98.06	SUM. Y MAT. DE LABORATORIO CENTROS DE ACOPIO	95.12	

Código	Cuenta	Subtotalec	Totalec
5.1.04.08.99	OTROS GASTOS DE PRODUCCION	90.81	
5.2	GASTOS		62,837.84
5.2.01	GASTOS DE VENTA	17,192.56	
5.2.01.01	SUELDOS, SALARIOS EN VENTAS	2,206.30	
5.2.01.01.01	SUELDOS DE VENTAS	2,206.30	
5.2.01.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEM. DE VENTAS	371.53	
5.2.01.02.01	DECIMO TERCER SUELDO DE VENTAS	183.87	
5.2.01.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO DE VENTAS	88.33	
5.2.01.02.05	DESAHUCIO DE VENTAS	7.40	
5.2.01.02.06	VACACIONES VENTAS	91.93	
5.2.01.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL DE VENTAS	268.07	
5.2.01.03.01	APORTE PATRONAL DE VENTAS	268.07	
5.2.01.04	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMP. DE VENTAS	30.48	
5.2.01.04.01	JUBILACION PATRONAL VENTAS	30.48	
5.2.01.05	HONORARIOS, COM. Y DIETAS A PERS. NAT. EN VENTAS	360.00	
5.2.01.05.01	HONORARIOS A PERSONAS NATURALES VENTAS	360.00	
5.2.01.11	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN VENTAS	693.15	
5.2.01.11.01	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD EN VENTAS	693.15	
5.2.01.12	COMBUSTIBLES EN VENTAS	269.78	
5.2.01.12.01	COMBUSTIBLE VEHICULOS VENTAS	269.78	
5.2.01.14	SEGUROS Y REASEGUROS EN G. VENTAS	73.35	
5.2.01.14.01	SEGURO DE SALUD Y ASISTENCIA MEDICA VENTAS	73.35	
5.2.01.15	TRANSPORTE EN VENTAS	2,507.25	
5.2.01.15.03	SERVICIO DE TRANSPORTE	2,507.25	
5.2.01.16	GASTOS DE GESTIÓN EN VENTAS	3.00	
5.2.01.16.01	GASTOS DE GESTIÓN EN VENTAS	3.00	
5.2.01.17	GASTOS DE VIAJE EN VENTAS	38.55	
5.2.01.17.01	GASTOS DE VIAJE EN VENTAS	38.55	
5.2.01.18	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES EN	1.86	
5.2.01.18.03	CELULAR EN VENTAS	1.86	
5.2.01.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN VENTAS	10,271.05	
5.2.01.20.01	GASTO 12% I.V.A.	10,271.05	
5.2.01.28	OTROS GASTOS EN VENTAS	98.21	
5.2.01.28.03	DONACIONES	21.50	
5.2.01.28.04	MATERIAL PARA DESPACHO Y EMBALAJE DE PRODUCTO	8.00	
5.2.01.28.05	MANTENIMIENTO CODIGOS BARRA	68.50	
5.2.01.28.99	OTROS GASTOS DE VENTA	0.21	
5.2.02	GASTOS ADMINISTRATIVOS	45,173.37	
5.2.02.01	SUELDOS, SALARIOS EN ADMINISTRATIVOS	20,482.87	
5.2.02.01.01	SUELDOS DE ADMINISTRATIVOS	19,563.08	
5.2.02.01.03	HORAS EXTRAS 50% DE ADMINISTRATIVOS	187.84	
5.2.02.01.04	HORAS EXTRAS 100% DE ADMINISTRATIVOS	249.42	
5.2.02.01.05	BONIFICACIONES DE ADMINISTRATIVOS	20.24	
5.2.02.01.07	RET. DE I. R. EN REL. DE DEP. ASUMIDO POR LA EMPRE	462.29	
5.2.02.02	BENEFICIOS SOCIALES E INDEM. DE ADMINISTRATIVOS	2,975.79	
5.2.02.02.01	DECIMO TERCER SUELDO DE ADMINISTRATIVOS	1,668.41	
5.2.02.02.02	DECIMO CUARTO SUELDO DE ADMINISTRATIVOS	424.00	
5.2.02.02.05	DESAHUCIO DE ADMINISTRATIVOS	49.20	
5.2.02.02.06	VACACIONES ADMINISTRATIVOS	834.18	
5.2.02.03	APORTES A LA SEG. SOCIAL DE ADMINISTRATIVOS	3,361.69	
5.2.02.03.01	APORTE PATRONAL DE ADMINISTRATIVOS	2,460.12	
5.2.02.03.02	FONDOS DE RESERVA DE ADMINISTRATIVOS	901.57	
5.2.02.04	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMP. DE	237.44	
5.2.02.04.01	JUBILACION PATRONAL ADMINISTRATIVOS	237.44	
5.2.02.05	HONORARIOS, COM. Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	900.00	
5.2.02.05.03	HONORARIOS A DIRECTORES	900.00	
5.2.02.06	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES EN G.	311.99	

Código	Cuenta	Subtotalec	Totalec
5.2.02.08.02	MANTENIMIENTO Y REPARACION DE VEHICULOS	311.99	
5.2.02.09	ARRENDAMIENTO OPERATIVO EN G. ADMINISTRATIVOS	642.84	
5.2.02.09.01	ARRENDAMIENTO OPERATIVO EN G. ADMINISTRATIVOS	642.84	
5.2.02.12	COMBUSTIBLES EN G. ADMINISTRATIVOS	210.39	
5.2.02.12.01	COMBUSTIBLE VEHICULOS ADMINISTRATIVOS	210.39	
5.2.02.14	SEGUROS Y REASEGUROS EN G. ADMINISTRATIVOS	643.25	
5.2.02.14.01	SEGURO DE SALUD Y ASISTENCIA MEDICA	350.64	
5.2.02.14.02	SEGURO DE VIDA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO	4.29	
5.2.02.14.03	SEGUROS EN GENERAL ADMINISTRATIVO	78.20	
5.2.02.14.04	SEGURO DE VEHICULO ADMINISTRATIVO	210.12	
5.2.02.15	TRANSPORTE EN G. ADMINISTRATIVOS	248.05	
5.2.02.15.01	MOVILIZACION Y TRANSPORTE ADMINISTRACION	41.75	
5.2.02.15.02	FLETES Y CORREOS	206.30	
5.2.02.16	GASTOS DE GESTIÓN EN G. ADMINISTRATIVOS	437.71	
5.2.02.16.01	GASTOS DE GESTIÓN EN G. ADMINISTRATIVOS	437.71	
5.2.02.17	GASTOS DE VIAJE EN G. ADMINISTRATIVOS	19.65	
5.2.02.17.01	GASTOS DE VIAJE EN G. ADMINISTRATIVOS	19.65	
5.2.02.18	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES EN G.	687.30	
5.2.02.18.02	TELEFONO EN GASTOS ADMINISTRATIVOS	438.89	
5.2.02.18.03	CELULAR EN GASTOS ADMINISTRATIVOS	248.41	
5.2.02.19	NOTARIOS Y REGIST. DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	27.00	
5.2.02.19.01	NOTARIOS Y REGIST. DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	27.00	
5.2.02.20	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS EN G.	2,942.54	
5.2.02.20.02	PATENTE MUNICIPAL EN G. ADMINISTRATIVOS	223.09	
5.2.02.20.03	APORTE CAMARA DE INDUSTRIAS DE LOJA	340.00	
5.2.02.20.04	CONSEP RENOVACION CALIFICACION ANUAL	15.00	
5.2.02.20.05	PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO	201.58	
5.2.02.20.06	MATRICULA DE VEHICULOS	843.73	
5.2.02.20.07	IMPUESTO A LOS ACTIVOS TOTALES	253.14	
5.2.02.20.08	REGISTROS SANITARIOS	1,066.00	
5.2.02.21	DEPRECIACIONES: EN G. ADMINISTRATIVOS	1,283.20	
5.2.02.21.04	DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES EN G.	49.56	
5.2.02.21.07	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTACIÓN EN G.	901.80	
5.2.02.21.08	DEPRECIACION VEH, EQ. DE TRANSP. Y EQ. CAMI. MOVI	248.68	
5.2.02.21.09	DEPRECIACION EQUIPOS DE OFICINA EN G.	85.15	
5.2.02.24	GASTO POR CANTIDADES ANORMALES DE UTILIZACION	8,500.00	
5.2.02.24.03	COSTOS DE PRODUCCION	8,500.00	
5.2.02.24.03.01	REPARACION DE MAQUINARIA DE PRODUCCION	8,500.00	
5.2.02.28	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,261.66	
5.2.02.28.01	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	692.11	
5.2.02.28.02	ALIMENTACION PERSONAL ADMINISTRATIVO	119.00	
5.2.02.28.03	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE OFICINA	58.00	
5.2.02.28.04	SERVICIOS DE CAPACITACION EN G. ADMINISTRACION	75.89	
5.2.02.28.99	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	316.66	
5.2.03	GASTOS FINANCIEROS		359.02
5.2.03.01	GASTO EN INTERESES	18.84	
5.2.03.01.01	GASTO EN INTERESES SOBREGIROS BANCARIOS	18.84	
5.2.03.02	GASTO EN COMISIONES BANCARIAS	207.86	
5.2.03.02.01	GASTO EN COMISIONES BANCARIAS	207.86	
5.2.03.05	OTROS GASTOS FINANCIEROS	132.32	
5.2.03.05.01	COSTO FINANCIERO JUBILACION PATRONAL	104.04	
5.2.03.05.02	COSTO FINANCIERO INDEMNIZACIONES LABORALES	28.28	
5.2.04	OTROS GASTOS		112.89
5.2.04.02	PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FUJOS	7.39	
5.2.04.03	GASTOS NO DEDUCIBLES	0.25	
5.2.04.04	GASTOS PARA EMPRENDIMIENTOS EN LABORATORIO DE	105.25	

Código	Cuenta	Subtotalec	Totalec
			428,095.27
	PERDIDA / GANANCIA DEL EJERCICIO		21,582.26

 GERENTE

 CONTADOR

