



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. Santo
Domingo.”**

AUTOR: CÁCERES VALDIVIEZO RAMÓN ALEJANDRO

DIRECTOR: ING. ARMANDO MORA ZAMBRANO

CODIRECTOR: ING. ENA TANDAZO REGALADO

SANGOLQUI, SEPTIEMBRE DEL 2009

AGRADECIMIENTO

A mis padres, el pilar fundamental en mi vida, quienes me brindaron el ejemplo de perseverancia y dedicación para lograr mis objetivos, y mi hermana que ha velado constantemente por mi superación con sus palabras.

Al Ingeniero Armando Mora Zambrano, quien me guio en el desarrollo de cada una de sus etapas de la presente tesis y gracias a quien he podido pulir y plasmar mis ideas de una mejor forma. De igual forma deseo agradecer a la Ingeniera Ena Tandazo Regalado quien de forma constante supo encaminar mis esfuerzos hacia un mejor trabajo.

A la Gerencia de D.Z. Santo Domingo, quien me brindo la confianza y facilidad para realizar el presente trabajo en sus instalaciones.

A mis mejores amigos y amigas, quienes siempre me han apoyado en cada uno de los proyectos que he encaminado, porque gracias a ellos he aprendido y mejorado en diferentes campos de la vida, por las risas compartidas y todos los recuerdos.

Finalmente a Alejandra Charpentier, por ser el tercer pilar en mi vida, apoyarme durante cada uno de los días que encamine en el desarrollo del presente trabajo, levantarme y motivarme a seguir mis sueños y metas.

A todas estas personas, por quienes he aprendido a mejorar cada día y no dejarme estancar en los problemas que se pudiesen presentar.

DEDICATORIA

A Dios y mi familia, por darme de manera constante la fuerza necesaria para afrontar los constantes retos en el largo camino de la vida.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. Santo Domingo.”, ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolqui, Septiembre del 2009

Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. Santo Domingo.", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolqui, Septiembre del 2009

Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE
COMERCIO
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Armando Mora Zambrano

Ing. Ena Tandazo Regalado

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. Santo Domingo.” realizado por el señor Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que este trabajo cumple con los requisitos establecidos por la institución, si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo que lo entregue a Ing. Guido Crespo A., en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolqui, 26 Septiembre del 2009

Ing. Armando Mora Zambrano
DIRECTOR

Ing. Ena Tandazo Regalado
CODIRECTOR



D.Z. Santo Domingo

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA

MATRIZ: Urbanización Los Ángeles Sector Terminal Terrestre

Av. Principal 113 y F- Teléfonos: 09 3932772 - 2754506

Santo Domingo - Ecuador

CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN

Yo, Renata Elvira Cáceres López, en calidad de Gerente de la Empresa D.Z. Santo Domingo, autorizo al señor Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo a realizar la presente Tesis sobre el Mejoramiento de Procesos en nuestras instalaciones. Permitiéndole el acceso a toda aquella información que fuera necesaria para el desarrollo de la investigación y validando la autenticidad de la misma.

Atentamente

Renata Elvira Cáceres López

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Instalaciones D.Z. Santo Domingo.....	7
Gráfico 2: Ubicación de la Empresa	8
Gráfico 3: Estructura de la Empresa	9
Gráfico 4: Clasificación de Productos por Grupo.....	21
Gráfico 5: Diagrama de Causa Efecto.....	23
Gráfico 6: Ciclo PDCA-PHVA DE Deming.....	28
Gráfico 7: Hoja de Trabajo FODA	66
Gráfico 8: Cadena de Valor	100
Gráfico 9: IDEF0.....	101
Gráfico 10: Diagrama IDEF0 D.Z. Santo Domingo.....	102
Gráfico 11: Mapa de Procesos Seleccionados.....	108
Gráfico 12: Comparativo Planificación Estratégica.....	167
Gráfico 14: Comparativo Planificación Operativa	171
Gráfico 13: Calendario Ms Outlook	171
Gráfico 15: Sistema BaaN Verificación estado de ordenes.....	175
Gráfico 16: Comparativa Verificación de estado de ordenes.....	175
Gráfico 17: Guías de Ordenes.....	179
Gráfico 18: Comparativo Preparación de Ordenes para Clientes.....	179
Gráfico 19: Formato Factura	183
Gráfico 20: Comparativo Ingreso de datos con peso de producto.....	183
Gráfico 21: Guía de Remisión	187
Gráfico 22: Comparativo Verificación del producto por parte de camiones.....	187
Gráfico 23: Comparativo Carga de producto a camiones.....	191
Gráfico 24: Guía de Compras.....	194
Gráfico 25: Comparativo Recepción de productos desde Pronaca	194
Gráfico 26: Hoja de Ingreso y Salida de Personal.....	198
Gráfico 27: Comparativo Ingreso de producto a cámaras	198
Gráfico 28: Hoja Asistencia Capacitación	202
Gráfico 29: Comparativo Capacitación del personal	202
Gráfico 30: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo de D.Z. Santo Domingo.....	209
Gráfico 31: Organigrama Estructural Propuesto.....	214
Gráfico 32: Organigrama de Personal o de Posición de D.Z. Santo Domingo Propuesto.....	215

Índice de Tablas

Tabla 1: Productos más vendidos 2009	16
Tabla 2: Tipo de atención que brinda la empresa	38
Tabla 3: Calidad del Producto que brinda la empresa Clientes	39
Tabla 4: Precio para Clientes	40
Tabla 5: Tiempo de Respuesta	40
Tabla 6: Horario de Atención.....	41
Tabla 7: Consideración Forma de Pago	42
Tabla 8: Frecuencia de devoluciones.....	42
Tabla 9: Frecuencia de reclamos	43
Tabla 10: Información proveedores.....	44
Tabla 11: Calidad del Producto de la Competencia	47
Tabla 12: Precio Del Producto	48
Tabla 13: Atención Competencia	49
Tabla 14: Disponibilidad Producto Competencia.....	49
Tabla 15: Normativa necesaria.....	50
Tabla 16: Tecnología.....	51
Tabla 17: Clasificación según Oportunidades o Amenazas	52
Tabla 18: Matriz de Fortalezas / Debilidades	59
Tabla 19: Matriz de Aprovechabilidad	64
Tabla 20: Matriz de Vulnerabilidad	65
Tabla 21: Matriz de Estrategia FODA.....	68
Tabla 22: Matriz Axiológica	74
Tabla 23: Plan Operativo 2010.....	94
Tabla 24: Mapa Estratégico.....	96
Tabla 25: Inventario de procesos	103
Tabla 26: Selección de Procesos	106
Tabla 27: Costo del Personal	109
Tabla 28: Costo de Operaciones.....	110
Tabla 29: Análisis de Procesos Seleccionados	111
Tabla 30: Simbología	111
Tabla 31: Análisis del Proceso Planificación Operativa.....	113
Tabla 32: Elaboración: Análisis del Proceso Planificación Estratégica	114
Tabla 33: Análisis del Proceso de Verificación del estado de órdenes	115
Tabla 34: Análisis del Proceso Preparación de Ordenes para Clientes	116
Tabla 35: Análisis del Proceso Ingreso de datos con peso de producto	117
Tabla 36: Análisis del Proceso de Recepción del producto por parte de camiones	118

Tabla 37: Análisis del Proceso Carga de producto a camiones	119
Tabla 38: Análisis del Proceso Recepción de producto desde Pronaca	120
Tabla 39: Análisis del Proceso Ingreso de producto a cámaras.....	121
Tabla 40: Análisis del Proceso Capacitación del personal	122
Tabla 41: Matriz de Análisis Resumida	140
Tabla 42: Código Macroprocesos.....	145
Tabla 43: Procesos Pedidos y Compras	147
Tabla 44: Registros Pedidos y Compras	148
Tabla 45: Documentos Pedidos y Compras	149
Tabla 46: Procesos Pedidos y Compras	152
Tabla 47: Registró Pedidos y Compras.....	153
Tabla 48: Documentos Pedidos y Compras	153
Tabla 49: Procesos Recepción y Almacenamiento	155
Tabla 50: Registro Recepción y Almacenamiento.....	156
Tabla 51: Documentos Recepción y Almacenamiento	157
Tabla 52: Procesos Venta y Distribución.....	159
Tabla 53: Registro Venta y Distribución	160
Tabla 54: Documentos Venta y Distribución.....	160
Tabla 55: Simbología Diagramación Mejorada.....	161
Tabla 56: Formato Diagramación Mejorada	163
Tabla 57: Formato Hoja de Mejoramiento	164
Tabla 58: Tabla de Indicadores	212

Índice Temático

INTRODUCCIÓN.....	1
INTRODUCTION	3
CAPITULO I.....	5
GIRO DE LA EMPRESA	5
1.1 Historia y organización	5
1.2 Referencias:	7
1.3 Ubicación de la Empresa:	8
1.4 Estructura de la empresa	9
1.4.1 Análisis del organigrama	9
1.4.2 Funciones de cada departamento	10
1.5 Principales Productos y servicios	12
1.5.1 Portafolio de productos.....	12
1.5.2 Productos más vendidos 2008	16
1.5.2 El Producto Estrella.....	21
1.6 Problemática de la empresa	22
1.6.1 Diagrama de Causa Efecto	23
1.7 Marco teórico.....	24
1.7.1 Canales de distribución:	24
1.7.2 Estrategia:.....	25
1.7.3 Planificación Estratégica:	26
1.7.4 Investigación de Mercado:	26
1.7.5 Teoría de Procesos:.....	27
1.7.6 Naturaleza de los canales de distribución.	29
1.8 Marco Conceptual	34
CAPÍTULO II	38
DIAGNOSTICO SITUACIONAL	38
2.1 Análisis Externo	38

2.1.1 Microambiente.....	38
2.1.1.1 Clientes:.....	38
2.1.3 Competencia	47
2.1.4 Normativa.....	50
2.1.5 Tecnología	51
2.2 Análisis Interno.....	53
2.3 Matrices	58
2.3.1 Matriz Fortalezas / Debilidades	59
2.3.2 Matriz de Aprovechabilidad.....	64
2.3.3 Matriz de Vulnerabilidad.-.....	65
2.4 Hoja de Trabajo FODA.....	66
2.5.1 Síntesis de Estrategias FODA.....	69
2.6 Direccionamiento Estratégico	71
2.6.1 Propuesta de Direccionamiento Estratégico para D.Z. Santo Domingo.....	71
2.7. Matriz Axiológica.....	72
2.8 Misión:	79
2.9 Visión	80
2.10 Objetivos:	80
2.10.1 Objetivo General D.Z. Santo Domingo.....	81
2.10.2 Objetivos Específicos.....	81
2.11 Políticas.....	85
2.11.1 Política General	85
2.11.2 Políticas Específicas	85
2.11.3 Plan Operativo 2010	93
2.11.4 Mapa estratégico, 2010-2014.....	96
CAPITULO III	97
LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DEL PROCESO	97
3.1 Cadena de Valor de la Empresa	98
3.1.1 Diagrama IDEF0.....	101
3.2 Inventario de procesos	103

3.3	Selección de procesos.....	104
3.4	Mapa de Procesos Seleccionados	108
3.5	Hoja de Costos	108
3.6	Hoja de Costos por Minuto.....	108
3.6.1	Costo del Personal	109
3.6.2	Costo de Operaciones	110
3.7	Análisis de los Procesos Seleccionados.....	110
3.7.1	Diagramación y simbología.....	111
3.7.2	Análisis de cada Proceso Seleccionados	111
3.7.3	Informe de Novedades Encontradas.....	123
3.7.4	Matriz de Análisis Resumida	140
3.7.5	Novedades Generadas Detectadas en los Subprocesos Seleccionados ...	142
CAPITULO IV.....		143
MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. SANTO DOMINGO		143
4.1.	Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos.....	143
4.1.1	Caracterización de Procesos.....	143
4.1.1.1.	Codificación.....	144
4.1.1.2	Caracterización de Macroprocesos.....	145
4.1.2.	Hoja de Mejoramiento.....	163
4.2	Aplicación de las herramientas en cada proceso, seleccionado y analizado	165
4.3	Matriz de Análisis Comparativa.....	204
CAPITULO V		207
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA D.Z. SANTO DOMINGO		207
5.1	Cadena de Valor de la Empresa D.Z. Santo Domingo en base al Proceso Administrativo.....	207
5.2	Factores de Éxito a alcanzar.....	210
5.3	Indicadores de Gestión Empresarial.....	211
5.4	Organigrama Estructural de D.Z. Santo Domingo propuesto	214
5.5	Organigrama de Personal o de Posición de D.Z. Santo Domingo Propuesto	215
5.5.1	Manual de Funciones.....	216

5.5.1.1 Funciones por Áreas.....	216
5.5.2. Diseño de Organización por Procesos de la Empresa D.Z. Santo Domingo ..	221
5.6. Especificación por Cargo.....	222
CAPITULO VI.....	235
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	235
6.1 CONCLUSIONES	235
6.2 RECOMENDACIONES.....	238
BIBLIOGRAFÍA.....	241
ANEXOS	243

INTRODUCCIÓN

La iniciativa de la puesta en marcha de esta Tesis nace como resultado la necesidad de D.Z. Santo Domingo en identificar cuáles son los motivos para que los clientes se encuentren insatisfechos, a partir de la ampliación de rutas de distribución, y se genera la oportunidad de de realizar el plan final de estudios aplicando los conocimientos adquiridos en los años de estudio en la Escuela Politécnica del Ejército.

La recapitulación del giro del negocio se realizó mediante una investigación directa en las instalaciones, mediante entrevistas, levantamiento y edición de información, a través de la cual se identificó claramente las características D.Z. Santo Domingo y el servicio que brinda a sus clientes.

El Diagnostico situacional se realizó en base al análisis tanto externo como interno de la empresa, frente a clientes, proveedores, trabajadores, entre otros. Se obtuvo los indicadores FODA, el direccionamiento estratégico, y la definición de la Misión y Visión para D.Z. como los objetivos y políticas que se aplicarían para cumplirlos.

La selección de los procesos con mayor representatividad para lograr remediar los problemas detectados, se efectuó mediante la aplicación de la Cadena de valores, Inventario de procesos, y su posterior selección mediante ponderación de importancia. Para el análisis de los procesos se utilizo información basada en la hoja de costos de personal como de operaciones, los procesos seleccionados, generando una matriz de análisis resumida sobre todas las novedades encontradas.

El desarrollo del mejoramiento de procesos se desarrollo tomando en cuenta cada una de las posibles mejoras sobre las actividades realizadas en los procesos seleccionados, lo cual fue generado y presentado tanto en la diagramación

mejorada como la hoja de mejoramiento, brindando la información clara sobre los beneficios esperados.

Se realizó una propuesta de la organización por procesos para D.Z. Santo Domingo, que revela de una manera más específica los requerimientos que se cumplen y cuales se deberán cumplir para obtener los resultados en base a los procesos mejorados.

Analizando los capítulos de esta tesis de una manera global, se recomienda invertir en el mejoramiento de los procesos, pues generaría para D.Z. Santo Domingo grandes beneficios en costo y tiempo.

El estudio que se presenta a continuación está dividido en cinco capítulos que son:

- GIRO DE LA EMPRESA donde se identifica la historia, organización y servicios ofrecidos por parte de la empresa, así como una prevé idea de los problemas que se desean resolver.
- DIAGNOSTICO SITUACIONAL que contribuye la información de lo que la empresa representa para clientes, competidores, proveedores y el personal de la misma, con los objetivos y parámetros establecidos en su situación actual.
- LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS donde se definirá los procesos que tienen una mayor ponderación frente a la resolución de los problemas detectados.
- MEJORAMIENTO DE PROCESOS cuyos resultados reflejarán la viabilidad de la aplicación de las mejoras sugeridas frente a la situación actual.
- PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN donde se definirá la organización en base a los procesos y cuáles son los modelos a seguirse para el desarrollo óptimo de cada una de las actividades.

INTRODUCTION

The initiative for the establishment of this thesis was born as the result of the requirements from D.Z. Santo Domingo to identify the reasons why the clients have been unsatisfied, since the extension of distribution routes, and the opportunity for develop the final plan of studies applying the acquired knowledge in the years of study in the ESPE.

The summary of business's activities and history it's created through a direct investigation in the facilities, by the application of interviews, observation and edition of information, in result to identify undoubtedly the main characteristics of D.Z. Santo Domingo and the service that offers to its clients.

The development for the Situational Diagnosis was based in the external an internal analysis of the company, in front of the clients, suppliers, workers, among others. As results the FODA's indicators, the strategic direction, and the definition of the Mission and Vision for D.Z., as objectives and policies that would be applied to fulfill them.

The selection of the processes with greater representativeness in the solution for the detected problems, took place by application of the Chain of Values, Inventory of processes, and its selection by priority of importance. For the analysis of the processes it was used information based in the information of Costs of personnel and operations, the selected processes, that generated a matrix of a summarized analysis regarding the reports identified.

The development of the Improvement of Processes was generated taking into notice each one of the possible improvements on the realized activities in the selected processes, which was generated and displayed in the improved layout as the improvement folio, offering the clear information on the awaited benefits.

An suggestion for an Organization by processes for D.Z. Santo Domingo was offered, which one revealed in a more specific way the requirements that are fulfilled and the ones that will have to be fulfill to obtain the results based in the improved processes.

Analyzing the chapters of this thesis in a broad approach, it is recommended to invest in the improvement of the processes, because it would generate for D.Z. Santo Domingo a great benefits in cost and time.

This study is divided in five chapters that are:

COMPANY'S BRIEFING where it is acknowledged the history, organization and services offered on by the company, as well as an anticipation of the reason for the problems that have to be solved.

DIAGNOSIS SITUATIONAL that contributes the information of the company based in the point of view of clients, competitors, suppliers and personnel, with the objectives and parameters to fulfill in the present situation.

IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF THE PROCESSES where was define the processes that have a greater consideration against the resolution of the detected problems.

IMPROVEMENT OF PROCESSES whose results will reflect the viability of the application of the improvements suggested against the present situation.

ORGANIZATION PROPOSAL where the organization it's defined based in processes and which would be the models that have to be take into account for the optimal development of each one of the activities.

CAPITULO I

GIRO DE LA EMPRESA

1.1 Historia y organización

En Junio de 1995 se establece un punto de ventas autorizado de Pronaca en La Concordia, bajo la dirección de Renata Cáceres López, y a medida que avanza los años, aumenta su volumen de captación y su distribución para clientes directos, como restaurantes y locales menores. Para el año 2000 Pronaca cambia su sistema de entrega puerta a puerta, abriendo en todo el país distribuidoras exclusivas de sus productos, a las mismas que se les asignaban una zona específica para que realicen la cobertura, quedando Pronaca como distribuidor fuente de 80 distribuidores zonales repartidos en las diferentes provincias. En La Concordia, en septiembre del 2000, JZ Distribuidora sería seleccionada como distribuidores para esta zona, como el noroccidente de Pichincha y parte de la provincia de Esmeraldas. Durante este periodo inicial se constaba un volumen de ventas anuales de \$ 228 000 dólares, y aproximadamente con unos 60 clientes. Se inicia con 8 personas, entre administrativos, ventas y logística. Los sistemas de control de facturación, inventarios y crédito para clientes y proveedores, fue proporcionado por Pronaca de manera constante. Para esto se debió adquirir una cámara frigorífica y un camión como requerimientos de esta empresa.

Debido a la falta de un modelo certificado, los dos primeros años de distribución tuvieron muchos inconvenientes, siendo la carencia de sistemas de rutas definidas tanto para ventas como para entregas, como una cobertura no constante los mayores inconvenientes para JZ. A partir de esto se contrató a personal especializadas por parte de Pronaca para realizar un mejoramiento de los procesos, basándose en censos para el cálculo de clientes por cada zona y se pudo asignar el número de clientes para cada uno de los vendedores y su presupuesto de ventas. Así mismo una correcta carga para los camiones de

entrega. Cabe indicar que para ese entonces la empresa Pronaca, únicamente distribuía productos cárnicos en la línea de aves, cerdo, embutidos y conservas. A inicios del 2004 Pronaca incursiona en una nueva línea de distribución como es el arroz, la cual ayudaría considerablemente las ventas y alcanzar finalmente el punto de equilibrio. A partir de este año se evidencia un crecimiento sostenido, debido a que Pronaca aumentó su portafolio de productos en general, basándose en acuerdos con otras empresas en áreas en las que tradicionalmente no incursionaban, como aceites, salsas, conservas aliños, etc. Esto para utilizar la línea de distribución que habían conformado pero no era aprovechada al 100%. Actualmente la empresa se ha logrado posicionar dentro de su zona, debido a la seriedad que proyecta y el cumplimiento de sus labores y servicios hacia los clientes, es así que para el año 2008 alcanza unas ventas de \$ 1'560 000 dólares con una cartera de 860 clientes dentro de la misma zona de distribución inicial y por ende un crecimiento de sus activos tanto en cámaras, camiones y recursos humanos.

Para el 2007 Pronaca había iniciado con un nuevo proyecto para la filtración de distribuidores con ventas superiores a \$ 250 000 dólares mensuales, de tal manera que se realizarían fusiones de rutas, o en algunos casos la eliminación de otras. En este caso, 4 rutas que cubrían a Santo Domingo de los Colorados son liberadas y al ser ésta la empresa de distribución más apta según la información recopilada, para el 2009 se produce el cambio de ubicación de la empresa y aumento de sus instalaciones como personal, bajo el nombre de D.Z. Santo Domingo.

Gráfico 1: Instalaciones D.Z. Santo Domingo



Fuente: Archivo Autor

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

1.2 Referencias:

- Dedicada a la comercialización de productos alimenticios
- Distribuidor exclusivo de los productos producidos por la empresa Pronaca
- Ocho años de funcionamiento como Distribuidor
- Zonas de distribución provincia de Esmeraldas y Noroccidente de Pichincha
- Venta directa al segmento comercial
- Preventas del producto por cobertura
- Llegar al cliente con productos frescos de óptima calidad, manteniendo la cadena de frío.

1.3 Ubicación de la Empresa:

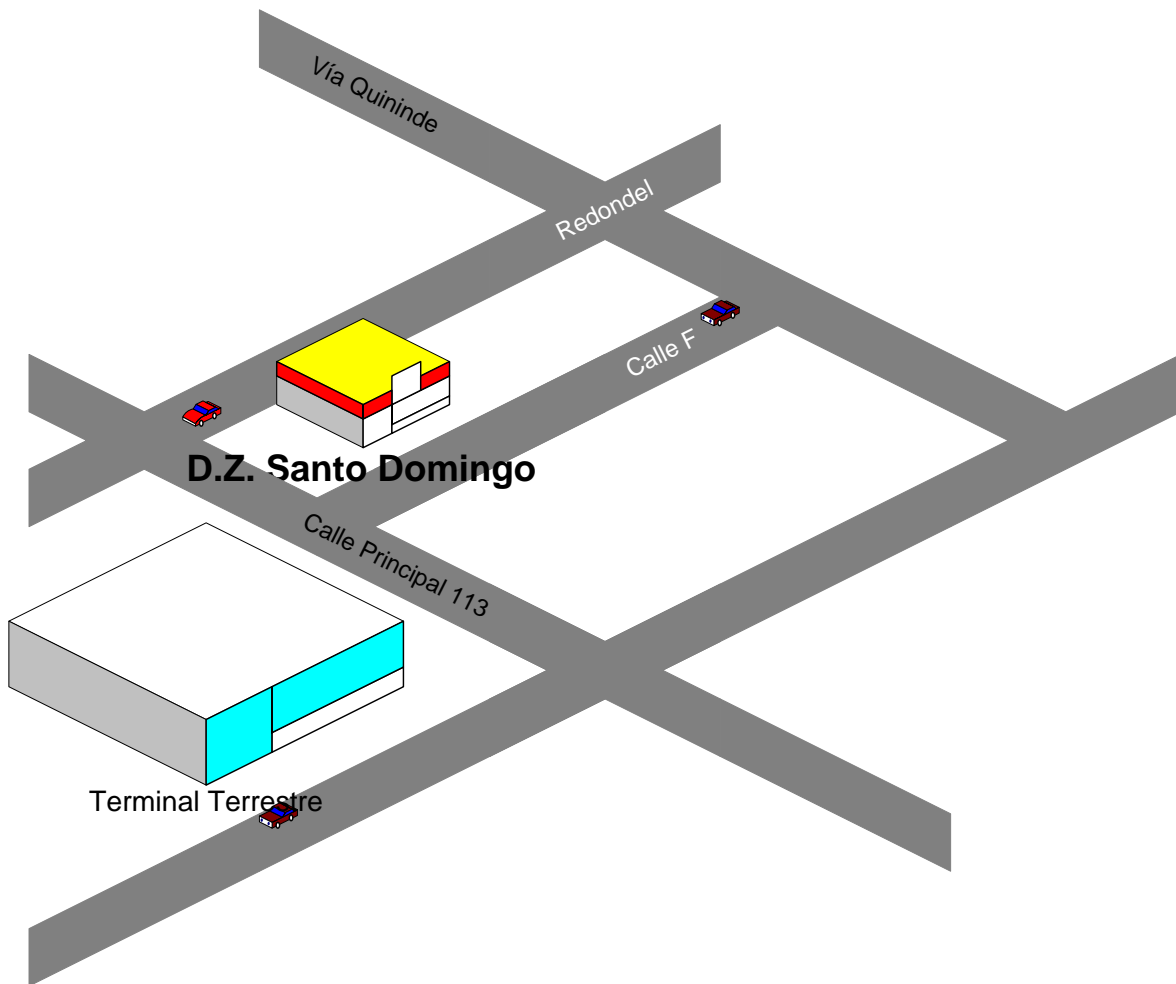
Urbanización Los Ángeles Calle Principal 113 y Calle F

Santo Domingo de los Colorados

2754506- 3768388

Referencia: a 25 metros del Terminal Terrestre

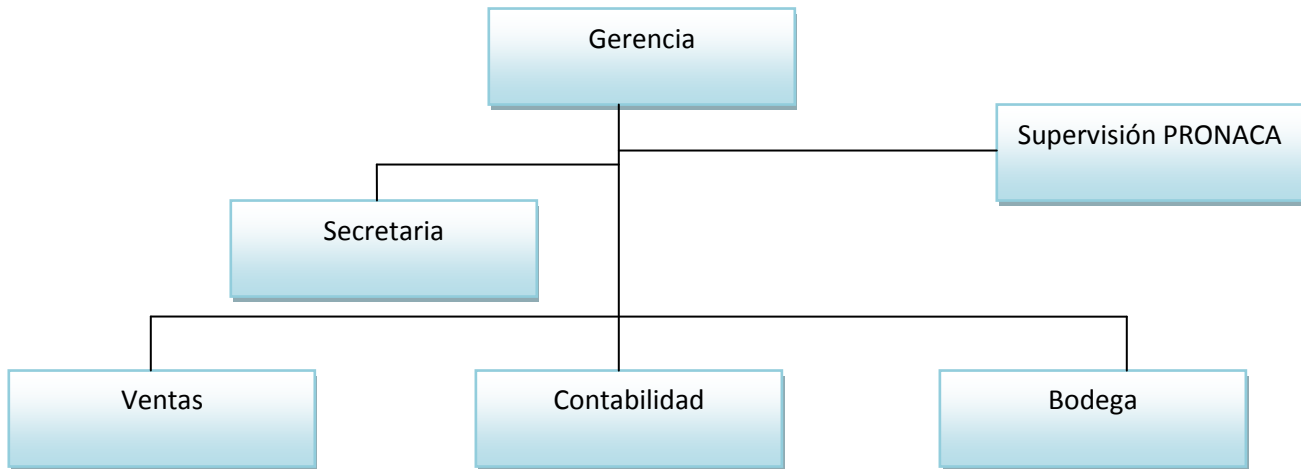
Gráfico 2: Ubicación de la Empresa



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

1.4 Estructura de la empresa

Gráfico 3: Estructura de la Empresa



Fuente: Base de Datos D.Z. Santo Domingo

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

1.4.1 Análisis del organigrama

Para base del análisis se conoce que la organización entre administrativos y personal de campo son 30 personas. Y la base neurálgica de la distribuidora conecta todas las aéreas, teniendo facilidad para la comunicación interdepartamental.

Es un organigrama vertical que tiene como punto máximo la gerencia de D.Z. que funciona a cargo de Renata Cáceres de Zambrano, y muy de cerca la asesoría de PRONACA mediante un supervisor exclusivo, el cual emite opiniones e ideas para el cumplimiento de metas mutuas, pero todo enfocado desde un punto de vista de asesoría, sin ejercer control sobre las decisiones.

En cuanto al área de Secretaria, servirá como la interconexión entre clientes, la gerencia y el área de ventas, considerándose como un punto de atención y control en órdenes y pedidos.

Ya para el área de Ventas, el personal se dividiría en dos ramas, administrativo y de campo. Siendo el primero, el grupo de trabajadores que se mantengan dentro de las instalaciones la mayoría del tiempo de su trabajo para realizar coordinación entre órdenes a proveedores, despachos, elaboración de órdenes de clientes, ejecutar acciones para nivelar prioridades de despacho y otros. Se tiene a esta área junto a Contabilidad y Bodega en el mismo nivel de mando, y con una evidente comunicación más ágil y directa, para lograr consolidar las metas y objetivos de la empresa.

Remitiendo una opinión personal, se puede considerar muy bien diseñado y ejecutado el presente organigrama, las líneas de comunicación son directas y el posicionamiento de cada área ha generado un buen control por parte de sus responsables. El actual problema a resolver más que por fallas de organización o estructura de la empresa, es generado porque aun el periodo de adaptación al nuevo ambiente, rutas y clientes, ha producido un desfase hasta por desconocimiento del manejo de las nuevas actividades.

1.4.2 Funciones de cada departamento

Gerencia

Se responsabiliza por la toma de decisiones que conciernen al giro de la empresa, autorización de modificaciones de rutas, órdenes de entrega y todo lo concerniente al giro de la empresa.

De igual forma es responsable de la elaboración del presupuesto anual con el apoyo de secretaría y el área financiera, como el análisis de los reportes de incidencias. La supervisión del trabajo y las inversiones de capital en las áreas donde se vean más necesarias.

Supervisión

Aquí se encuentra un representante de PRONACA, que debe realizar y controlar los índices de gestión que se establecen para cada vendedor de una manera constante, así como la elaboración y análisis de los datos estadísticos de ventas, como control de rutas, y servicio de atención personalizado a clientes con visitas, actualizaciones de datos semanalmente, reportes de nuevos clientes, análisis de participación de cada vendedor.

Crea un vínculo entre clientes y empresa, de tal manera de generar respuestas ágiles para ambas partes.

Secretaria

Se genera un reporte diario de las ventas realizadas, como el contacto directo con proveedores y servicios varios para desarrollar el giro de la empresa. Controla y reporta a la gerencia la asistencia del personal llevando control diario con sus consiguientes novedades. Ejecuta las instrucciones dispuestas por gerencia.

Ventas

Realiza la comunicación directa con el cliente para las ventas del producto, basándose en el portafolio elaborado por Supervisión, consta de un horario dispuesto por gerencia en base de los requerimientos de las rutas que cubra, las ventas se encuentran generadas en base de rutas preestablecidas y clientes definidos. Informa a gerencia los descuentos puntuales y productos críticos que estos manejan, y en reunión con choferes y ayudantes realiza un conocimiento de novedades en el momento de la entrega.

Agrupa de manera directa a choferes y ayudantes, quienes son los encargados de la entrega puerta a puerta del producto que ha sido vendido por parte de los vendedores.

Contabilidad

Generan y controlan todos los movimientos financieros en los cuales la empresa se encuentra involucrada en el giro del negocio. Pagos y cobros tanto a clientes como proveedores, provisiones de rutas y bodega, sueldos, elaboración de contratos estipulados, análisis de estados financieros generados.

Bodega

Se debe supervisar el estado de las cámaras de frío tanto del local, como de los vehículos, dar mantenimiento y limpieza, tener conocimiento total del stock en general, sean productos secos o congelados. Registra e informa las diferencias de recepción de producto desde Pronaca y viceversa, como el monitoreo del producto que ingresa a la distribuidora como devoluciones y retornos.

1.5 Principales Productos y servicios

1.5.1 Portafolio de productos

- Mr. Pollo
 - Pollo Entero
 - Pollo Despresado
 - Alas y espaldilla
 - Alas
 - Alitas
 - Espaldilla
 - Filete de muslo sin piel
 - Filete de pechuga
 - Muslos
 - Pechuga
 - Pechuga y ala
 - Pechuga Entera
 - Piernitas
 - Pollo en cuartos

Imagen 1



Fuente: www.pronaca.com

Imagen 2



Fuente: www.pronaca.com

- Menudencias
 - Cabezas
 - Hígados
 - Menudos
 - Mollejas
 - Patas
 - Pescuezo
 - Sopa y seco
- Jamones
 - Jamón de pollo
 - Jamón de pechuga de pollo light
- Mortadelas
 - Mortadela de pollo
 - Mortadela taco de pollo

Imagen 3



Fuente: www.pronaca.com

- Salchichas
 - Salchicha de pollo
 - Salchicha Hot pollo
 - Salchicha salchipollo
- Caldos
 - Caldo de pollo en cubos
- Mr. Chancho
 - Empaques Individuales
 - Carne Asadero
 - Chuletas de cuello
 - Chuletas
 - Costillas
 - Cuero
 - Cuero en lonjas
 - Cuero en rollos
 - Fritada
 - Fritada con costillas
 - Grasa
 - Grasa Chicharrón

Imagen 4



Fuente: www.pronaca.com

Imagen 5



Fuente: www.pronaca.com

- Patas
- Patitas
- Pernil
- Trocitos
- Costilleras
- Chuleteras
- Piernas
- Gustadina
 - Aceite
 - Aceite de girasol
 - Aceite light
 - Aceite vegetal premium
 - Salsa de Tomate
 - Salsa de tomate
 - Salsa de tomate sachet 40gr
 - Salsa de tomate skuisi
 - Salsa de tomate stand pack
 - Mayonesa
 - Mayonesa
 - Mayonesa light
 - Mayonesa skuisi
 - Mayonesa stand pack
 - Mayonesa 40gr
 - Mostaza
 - Mostaza skuisi
 - Mostaza stand pack
 - Mostaza vidrio
 - Salsas
 - Salsa BBQ
 - Salsa golf
 - Ajíes
 - Ají con ajo
 - Ají criollo

Imagen 7



Fuente: www.pronaca.com

Imagen 6



Fuente: www.pronaca.com

Imagen 9

- Ají habanero
- Ají tabasco
- Aliños
 - Aliño
 - Salsa china
 - Salsa inglesa
 - Vinagre
- Arroz
 - Arroz blanco
 - Arroz integral
 - Arroz Precocido



Fuente: www.pronaca.com

- Mermeladas
 - Frutilla
 - Frutimora
 - Guayaba
 - Mora
 - Piña

Imagen 8



- Enlatados
 - Alverjas
 - Frejol rojo
 - Maíz dulce
 - Menestra de lenteja

Fuente: www.pronaca.com

- Mr. Cook
 - Res
 - Hamburguesa de res

Imagen 10

- Pollo
 - Alitas bbq
 - Dino nuggets
 - Filete apanado de pollo
 - Hamburguesas de pollo
 - Nuggets de pollo
 - Pechuguitas



- Cerdo

Fuente: www.pronaca.com

Imagen 12



Fuente: www.pronaca.com

- Fritada completa
- Mariscos y pescado
 - Calamares apanados
 - Croquetas de pescado
 - Filete apanado de pescado
- Mr. Fish
 - Filete de corvina
 - Filete de dorado
 - Filete de picudo
 - Filete de salmón
 - Filete de tilapia
- Fritz
- Indaves
- Rendidor
 - Arroz flor
- Mr. Pavo
 - Entero
 - Despresado
 - Menudencias
- Pro-can
 - Pro-can Adulto
 - Pro-can Cachorro

Imagen 11



Fuente: www.pronaca.com

1.5.2 Productos más vendidos 2008

Tabla 1: Productos más vendidos 2009

PRODUCTO	UND	PORCENTAJE
POLLO ASADERO ESPECIAL GRANDE	42871,44	24,99%
MR. POLLO COMPLETO GRANDE	16836,73	8,93%
COMBO HÍGADO + MOLLEJA	15158,71	5,37%
FRESK CHICKEN	8907,56	4,54%
GALLINA LA ESTANCIA EXTRA GRANDE	5437,28	3,01%

MORTADELA FRITZ EXTRA	3382,00	2,74%
ARROZ GUSTADINA 5	10605,17	2,51%
ARROZ GUSTADINA 10	10526,22	2,48%
ARROZ GUSTADINA 2	9397,74	2,22%
ARROZ GUSTADINA 20	8244,63	1,95%
ARROZ GRANEL - U.P. PRONACA	8300,88	1,92%
MR. POLLO VACIO SÚPER EXTRA GRANDE	2974,17	1,75%
SALCHICHA ECONÓMICA 16	1341,61	1,65%
GRASA PARA CHICHARRÓN	3828,19	1,61%
PESCUEZOS FUNDA 1	13132,72	1,57%
POLLO ASADERO ESPECIAL EXTRA GRANDE	2635,87	1,55%
HUESO CARNUDO DE CERDO A GRANEL	3373,80	1,51%
PECHUGA DE POLLO FUNDA	1725,59	1,48%
PATAS FUNDA	10275,65	1,41%
CHORIZO FRITZ PARRILLERO	903,90	1,39%
MR. POLLO COMPLETO SÚPER EXTRA	2573,61	1,37%
ACEITE LIGHT GUSTADINA	2085,00	1,19%
PIERNITAS DE POLLO FUNDAS	1864,78	1,16%
MORTADELA ECONÓMICA GRANEL	1059,50	1,13%
SALCHICHA FRITZ VIENESA 16	927,20	1,08%
SALCHICHA FRITZ SALCHI-POP	1197,00	0,97%
PROCAN ADULTO 50 LIBRAS	2652,39	0,72%
MAYONESA SKUISI	627,60	0,71%
CUERO EN ROLLOS	1118,83	0,67%
MAYONESA	963,68	0,66%
ARROZ GUSTADINA LIBRA	2674,51	0,63%
ACEITE GIRASOL GUSTADINA	843,37	0,63%
SALSA LA PRIMERA ECO	3218,06	0,59%
PROCAN ADULTO 10	1879,56	0,58%
CHULETAS DE CERDO 4	376,55	0,48%
NUEVO POLLO EN CUARTOS	838,19	0,48%
PROCAN ADULTO 3	1351,35	0,43%
CARNE ASADERO FUNDA 1	451,64	0,43%
CHORIZO FRITZ PARRILLERO 2	357,88	0,40%
MORTADELA DANESA	700,00	0,40%
MOLLEJAS FUNDA	592,33	0,36%
PROCAN CACHORRO 3	849,15	0,35%
TARJETÓN MAYONESA 12*(4)	322,66	0,34%
SACHET MAYONESA	312,00	0,32%
JAMÓN FRITZ 200	182,60	0,32%

SALSA TOMATE SKUISI	407,88	0,31%
PIERNA Y MUSLO DE POLLO FUNDA 1	642,79	0,31%
MORTADELA FRITZ EXTRA TACO 500	287,00	0,30%
CHULETERO DE CERDO SIN CUERO Y SIN GRASA	255,52	0,29%
FRITADA CON COSTILLA	317,66	0,29%
CAMARÓN CLASIFICACIÓN MIX FUNDA	138,92	0,27%
TROCITOS A GRANEL FUNDA 1	306,42	0,26%
DURAZNOS EN ALMÍBAR	304,66	0,21%
FUNDA DE 4 PATAS	407,33	0,21%
CHULETERO REBANADO	168,88	0,21%
BRAZO CHULETEADO CON CUERO Y CON GRASA	221,34	0,21%
HAMBURGUESAS DE RES COOK	207,48	0,20%
PROCAN CACHORRO 1	476,10	0,20%
FRITADITA A GRANEL FUNDA 1	202,36	0,19%
ALAS DE POLLO FUNDA 1	303,07	0,19%
TARJETÓN SALSA DE TOMATE 12	251,04	0,18%
TARJETÓN MOSTAZA 12	227,04	0,18%
CARNE FILETEADA RES	177,88	0,18%
MORTADELA TACO MR. POLLO	117,00	0,17%
PROCAN CACHORRO 10	385,90	0,15%
PECHUGA DE POLLO EN BANDEJA	161,35	0,15%
SACHET SALSA DE TOMATE	217,20	0,15%
JABA PLÁSTICA MEDIANA	0,00	0,15%
SALSA DE TOMATE	219,62	0,15%
TARJETÓN MAYONESA 6	146,40	0,14%
PIERNITAS DE POLLO EN BANDEJA	171,77	0,14%
COSTILLAS GRANEL FUNDA 1	102,55	0,14%
ACEITE GUST. VEGETAL	211,00	0,13%
TOCINETA AHUMADA REBANADA PREMIUM 2	50,00	0,13%
PROCAN ADULTO 1	376,20	0,12%
CARNE PARA ESTOFADO RES CONG	174,00	0,12%
SKUISI MOSTAZA	130,90	0,11%
TILAPIA CLASIFICACIÓN MIX	68,40	0,11%
MOSTAZA 4000	216,00	0,11%
JAMÓN FRITZ REBANADO 1	73,00	0,11%
BRAZOS DE CERDO CON CUERO Y GRASA	117,57	0,10%
MUSLOS DE POLLO FUNDAS 1	265,98	0,09%
SALCHICHA ECONÓMICA GRANEL 18 1	90,00	0,09%
NUGGETS MR COOK (100 UND)	51,30	0,09%

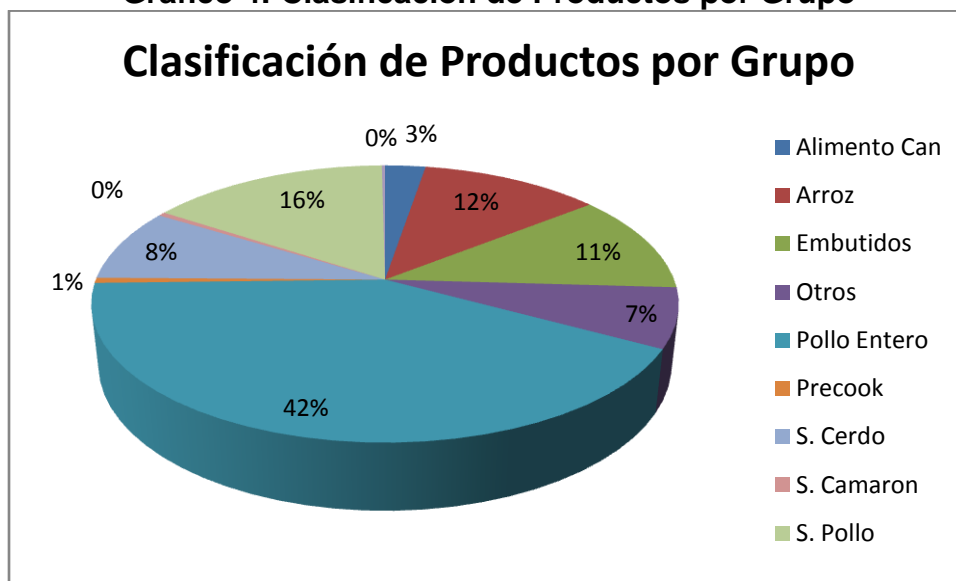
PROCAN CACHORRO 50	249,37	0,08%
MAYONESA 220	60,96	0,08%
TARJETÓN SALSA TOMATE 6 UND	109,80	0,08%
AJÍ INDIÓ BRAVO PLÁSTICO	55,80	0,07%
SALCHICHA ECONÓMICA GRANEL 22	73,00	0,07%
MAYONESA GUSTADINA	73,20	0,07%
CORVINA CLASIFICACIÓN MIX FUNDA	48,58	0,07%
COSTILLAR DE CERDO SIN CUERO Y SIN GRASA	68,21	0,07%
M. PIÑA DE	67,66	0,07%
PIERNAS DE CERDO CON CUERO Y GRASA	67,59	0,06%
M. FRUTILLA	62,40	0,06%
VINAGRE BLANCO 500	166,00	0,06%
M. GUAYABA DE 300	58,20	0,06%
CHULETA CERDO AHUMADA CORTADA PREMIUM	24,00	0,06%
MORTADELA FRITZ EXTRA 200	37,19	0,05%
MORTADELA EXTRA 5 PLUMROSE	45,00	0,05%
COCTEL DE FRUTAS EN ALMÍBAR	71,38	0,05%
MAÍZ DULCE EN LATA	57,38	0,05%
SALSA DE TOMATE GUST	70,40	0,05%
MOSTAZA 240	56,16	0,04%
PASTA DE TOMATE 250	32,50	0,04%
SALCH.FRANKFURT DANE	51,75	0,04%
GOURMET POLL-CER-VEG	0,00	0,03%
PLUMPICADAS PLUMROSE	33,50	0,03%
MORTADELA ECONÓMICA 200	22,60	0,03%
VINAGRE 3700	233,10	0,03%
TARJETÓN MIXTO SOPAS 6 UND	13,68	0,03%
GOURMET CAR-ARR-VER	80,00	0,03%
M. MORA 300	27,30	0,03%
REBANADA CHULETA PLUMROSE	10,91	0,03%
JAMÓN FRITZ 3,5	17,50	0,03%
ARVEJA EN LATA	44,20	0,03%
TARJETÓN MIXTO CREMAS 6 UND	11,42	0,03%
SALSA CHINA 100	21,00	0,03%
ALITAS DE POLLO FUNDA 1	32,24	0,02%
FILETE DE PECHUGA DE POLLO FUNDA 1	17,40	0,02%
SALCHICHA PERRO CALIENTE 200 PLUMR	15,80	0,02%
LOMO FINO FUNDA 2 UND	13,22	0,02%
TARJ. MIXTO MERMELADA 100 X 6	24,00	0,02%
PATTY DE PESCADO	17,60	0,02%

GOURMET 2 POLL-CER-VEG	0,00	0,02%
FREJOL EN LATA	29,75	0,02%
MR. POLLO COMPLETO EXTRA GRANDE	28,25	0,01%
DISPLAY CALDO MR. POLLO 48 und	8,64	0,01%
SOPA Y SECO DE PAVO EN FUNDA	52,10	0,01%
CHORIZO PLUMROSE	5,25	0,01%
ACEITUNA RUBINO NEGRAS 470G. C/H	7,05	0,01%
REBANADA MORTADELA EXTRA 200 PLUMROSE	5,60	0,01%
PIERNA DE CERDO DESHUESADA	7,19	0,01%
M. MORA 600	10,80	0,01%
HAMBURGUESA POLLO LISTOS (PAQ.20 UNID)	4,80	0,01%
GOURMET 1 CAR-ARR-VER	26,55	0,01%
REBANADO JAMÓN DE ESPALDA 200 PLUMROSE	3,00	0,01%
PAVO EXTRA GRANDE	11,24	0,01%
FILETE DE PECHUGA DE POLLO EN BANDEJA	6,06	0,01%
REB.MORT.BOLOGNA 200G	0,00	0,01%
NUGGETS POLLO MR COOK	5,62	0,01%
MENESTRA DE LENTEJAS 425GR.	14,03	0,01%
ACEITUNA RUBINO VERDE S-H	4,70	0,01%
SKUISI SALSA BBQ	10,26	0,01%
PAVO MEDIANO	8,67	0,01%
SALSA CHINA (SOYA)	3,04	0,01%
HIGADOS FUNDA 1 KG.	41,79	0,01%
GOURMET 1 POLL-CER-VEG	0,00	0,01%
SALSA INGLESA	2,38	0,01%
AJÍ HABANERO	3,23	0,01%
POLLO HORNERO	8,90	0,01%
ACEITUNA RELLENA	2,75	0,01%
REBANA MORTADELA EXTRA 500 PLUMROSE	4,00	0,01%
FILETE DE PESCADO MR.COOK	2,99	0,01%
MERMELADA DE PIÑA 5000	10,00	0,01%

Fuente: Base de Datos D.Z. Santo Domingo

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 4: Clasificación de Productos por Grupo



Fuente: Base de Datos D.Z. Santo Domingo

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

En el presente gráfico se puede observar que predomina la demanda de productos avícolas, basándose en el gran volumen de consumo por parte de restaurantes, siguiéndole los embutidos y el arroz. La primera segmentación se considera clientes de consumo masivo, y en la segunda se inicia la integración de comercio tradicional, como tiendas del barrio y otros. Finalmente el consumo de arroz sigue el lineamiento de clientes de consumo masivo y tradicional.

1.5.2 El Producto Estrella

Pollo Asadero Especial Grande

Debido a que dentro de las rutas de distribución, los restaurantes y asaderos son una de las partes más significativas para la venta, el volumen de este producto en específico queda claramente justificado. En valor proporcional, tamaño, precio, el Pollo Asadero Especial Grande es el producto estrella para nosotros con un sólido 28% de representatividad de ventas.

1.6 Problemática de la empresa

Iniciando con un evidente estancamiento para la expedición de productos hacia las rutas de entregas, y un manejo de prioridades de órdenes conflictivo, genera tanto para personal de bodega como vendedores, constantes molestias que al finalizar convergen en insatisfacción de los clientes y incumplimiento el momento tiempo y ordenes.

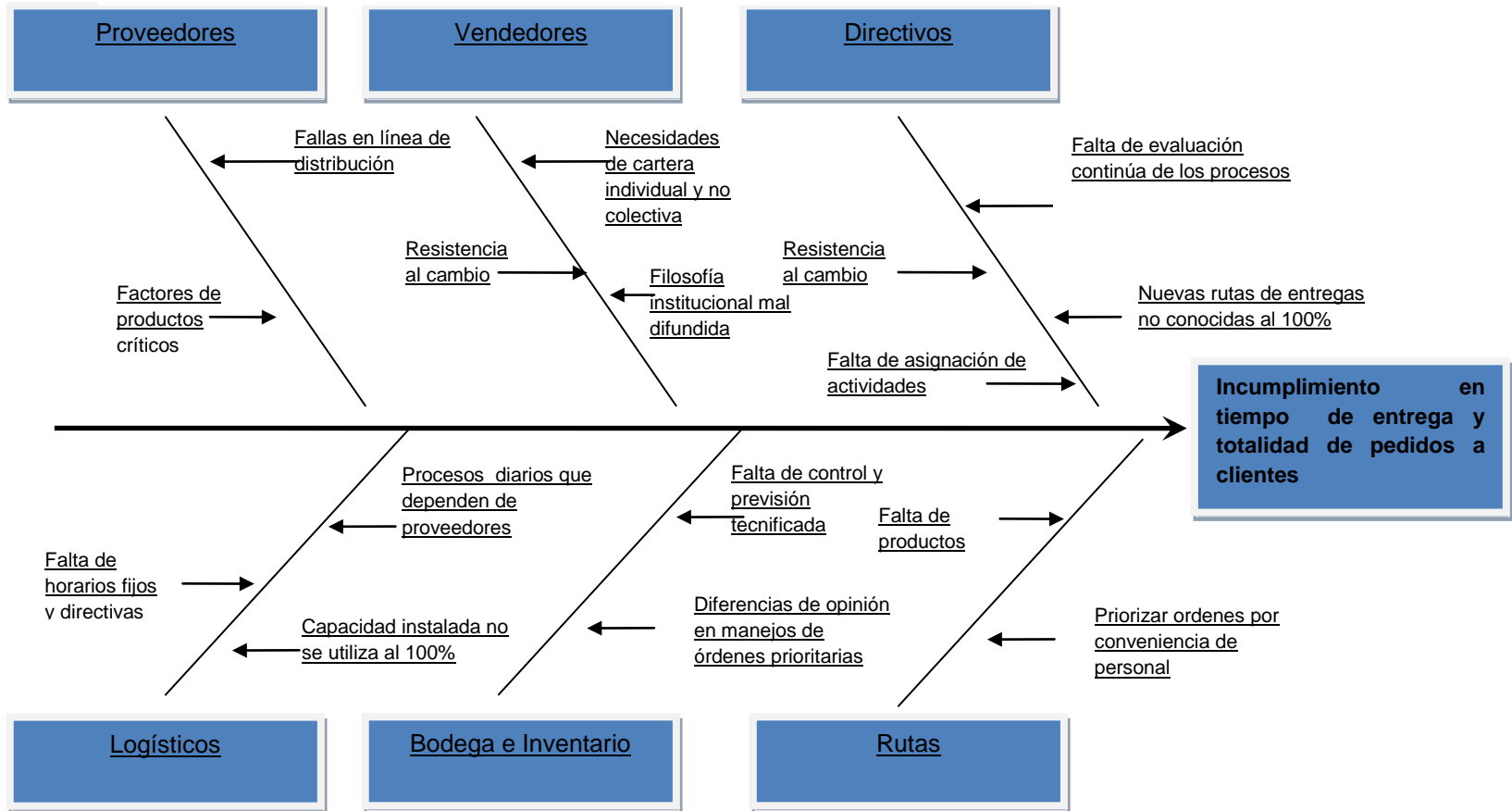
“Es claro que existe problemas, pero delimitarlos a cierta área no es la respuesta más acertada, estamos tomando 4 nuevas rutas para entregas, y para poder realizar la planificación de las ventas, de los pedidos a Pronaca y conocer los movimientos de los clientes pasara un poco de tiempo, pero sabemos que se debe mejorar en los procesos que tenemos”¹

Se reconoce que tanto las fallas en línea de distribución, la falta de entrega de productos “críticos” por parte de proveedores, como la priorización de cartera individual frente a colectiva por vendedores, la falta de una evaluación continua de los procesos por parte de gerencia, el no conocimiento y aplicación de horarios estandarizados para la realización de actividades, y el fallo de control tecnificado en movimientos de inventarios, lo que produce como efecto el incumplimiento en tiempo y totalidad de pedidos a clientes.

¹ Fuente: Renata Cáceres Gerente D.Z. Santo Domingo

1.6.1 Diagrama de Causa Efecto

Gráfico 5: Diagrama de Causa Efecto



Fuente: Base de Datos D.Z. Santo Domingo

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

1.7 Marco teórico

1.7.1 Canales de distribución:

“Los Canales de Distribución son el conjunto de empresas o individuos que adquieren la propiedad, o participan en su transferencia, de un bien o servicio a medida que éste se desplaza del productor al consumidor o usuario industrial.

Las decisiones sobre el Canal de distribución o Comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de Mercadotecnia.

La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución.

La razón del uso del Intermediarios se explica porque en gran medida por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, su experiencia, especialización y escala de operaciones, por lo general ofrece a la empresa más de lo que ésta puede lograr por sí misma.”²

Centrándose en el giro de la empresa se entiende que el movimiento efectuado de Pronaca para filtrar a los canales de distribución que tiene, toma sentido, ya que de esta manera optimiza muchos tiempos y volumen de despacho.

El Canal de Distribución como Sistema.

“Dentro del marco conceptual de la "Teoría de Sistemas", el canal de Distribución viene a conformar un sistema, dentro de otro sistema; es decir, que el canal de Distribución es un subsistema del "Sistema de Mercadotecnia".

El Canal de Distribución como Sistema, es un conjunto de funciones tendientes a llevar los productos desde el fabricante hasta el consumidor final.

² <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

Podemos decir, que las distintas funciones y tareas que los Intermediarios realizan en sus respectivos momentos de comercialización, vienen a ser componente del Subsistema, que llamamos Canal de Distribución, y que interactúan en forma concatenada, para facilitar el traslado sucesivo de los productos, desde que sale del fabricante a manos del productor, hasta que llegan a las manos del consumidor o usuario final.

Cabe resaltar, que todos estos integrantes que componen el Subsistema de Mercadotecnia, deben actuar en forma mancomunada y sincronizada, de manera, que no ocurran en trabamientos ni incompatibilidades, sino más bien, de forma que las actividades de uno complementen a las de los otros, para facilitar el flujo de los productos dentro del respectivo canal de Distribución; hasta que lleguen a manos del comprador final.”³

Se entenderá que en este caso que el canal de distribución es el motor principal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ya que marketing, y promoción al mercado en general se realiza desde Pronaca.

1.7.2 Estrategia:

"Como término Estrategia, es conocida por su origen griego: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ que significa; Stratos estructura militar y Agein, guía o dirección. Pero en realidad fue y es un método, un arte y una ciencia que tiene mayor antigüedad que la sociedad griega; es originaria de Oriente, especialmente: China, Tíbet y Japón.

Durante la existencia de la cultura griega, estrategia, estaba relacionada con el arte de la guerra en cuanto a conseguir propósitos y objetivos definidos con anterioridad y por ello, era un proceso que implicaba la existencia de:

- *Planes.*
- *Organización.*
- *Recursos.*
- *Inteligencia.*

³ <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>

- Grados de independencia.
- Grados de decisión.
- Objetivos. (3)

Estrategia no necesariamente puede definirse como una forma efectiva de alcanzar objetivos planteados al inicio de una situación conflictiva. Una situación no conflictiva es igual de interesante para una estrategia de propósitos, que busca originar un conflicto o una otra para dar lugar a la anulación de un conflicto.”⁴

En la presente investigación se identificarán estrategias que actualmente requiere la empresa, de igual forma las que deberán ser modificadas, eliminadas o implementadas, con el fin de cumplir los objetivos previamente estipulados.

1.7.3 Planificación Estratégica:

*“La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.*⁵

Basándose en las herramientas que fueron proporcionadas en la materia de “Planificación Estratégica”, durante los estudios en la ESPE, se deberá poder realizar un minucioso estudio de la empresa, de igual forma generar un diagnóstico, en fin de lograr tomar decisiones acertadas para mejorar el sistema de tiempos y control de ordenes de la distribuidora.

1.7.4 Investigación de Mercado:

Para la recopilación de información y posterior análisis de los datos obtenidos, se recurrirá tanto dentro como fuera de la empresa, directamente con los clientes para lograr encontrar causas de desfases en el manejo de procesos.

⁴ <http://supervivencia.nu/dsr/estra00.html>

⁵ 2 G. A. Steiner [154]. Planificación de la alta dirección (1991).

1.7.5 Teoría de Procesos:

Administración de procesos es la técnica para lograr avances importantes en el desempeño de las organizaciones. ⁶

Características de los Procesos

- En base a los requerimientos de los clientes se proporciona productos/servicios que satisfagan esa necesidad.
- Sistema lógico conformado por etapas que interrelacionan funciones como departamentos con el fin de obtener un resultado (output)
- Es medible en base al cumplimiento de los objetivos.

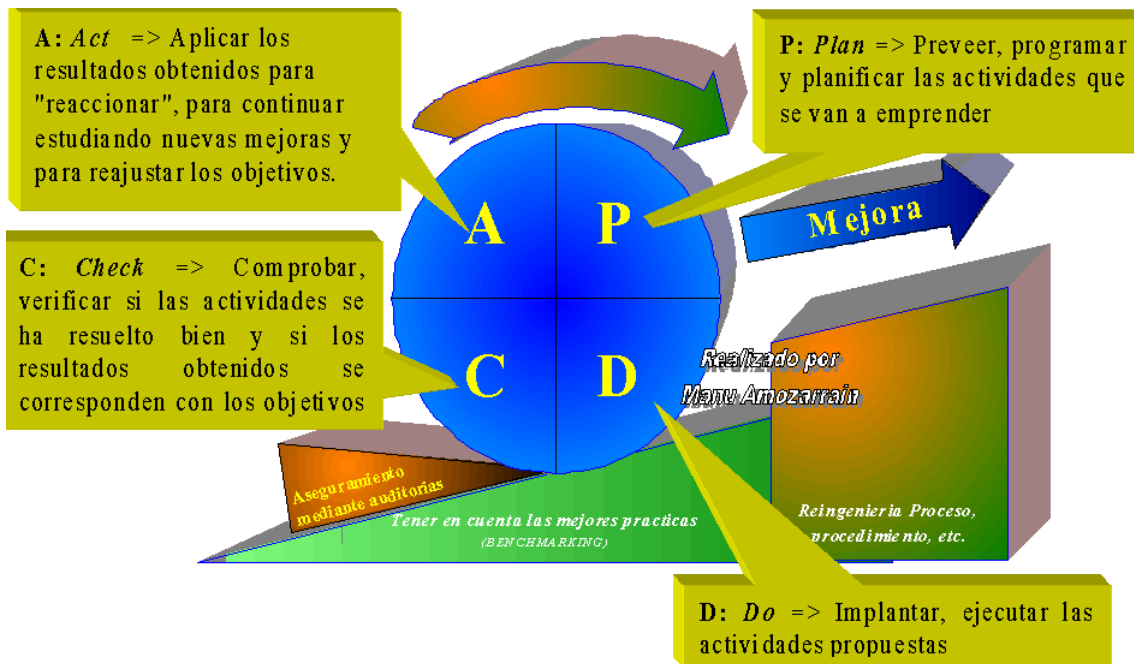
Importancia de los Procesos

- Es la sistematización de actividades para que la compañía genere valor desde el ingreso a la salida.
- Debido a que es medible, se puede realizar mejoras en ciertas etapas del proceso para lograr un mejor desempeño general.
- De igual forma se puede considerar las falencias de ciertas etapas en el proceso, y poder incluirlo sin la necesidad de la destrucción del sistema actual.
- *El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos*⁷

⁶ Módulo 6, MGCP- ESPE.

⁷ Módulo 6, MGCP-ESPE

Gráfico 6: Ciclo PDCA-PHVA de Deming



Fuente: Manu Amozarrain

Gracias al presente Gráfico 6 se puede observar el ciclo de la gestión por procesos, que incluye la planificación, implementación, verificación y aplicación de los resultados para lograr una mejora continua.

Técnicas y herramientas para la gestión de procesos

- *Reingeniería de Procesos*
- *Mejoramiento continuo*
- *Sistemas de indicadores de gestión: Modelos Balanced Scorecard*
- *Implantación de tecnologías de información⁸*

Explicación breve de la historia del proceso, sistemas de logística. Sector industrial al que se dedica la empresa.

⁸ Módulo 6, MGCP - ESPE

1.7.6 Naturaleza de los canales de distribución.

La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado y trata de organizar un canal de distribución. Un canal de distribución es el conjunto de empresas e individuos que tienen propiedad, o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio conforme pasa del productor al consumidor o usuario industrial.

El canal de distribución

Un canal de distribución es una serie de empresas a través de las cuales fluyen los bienes a medida que se movilizan desde el productor hasta el consumidor final o usuario. Al canal de distribución a veces se le denomina canal de mercadeo, o canal comercial. Aquí se supondrá que el derecho sobre los productos va junto con los productos, aunque quizá este no sea siempre el caso. Los mayoristas y/o detallistas ocupan puestos muy importantes en la mayor parte de los canales de mercadeo. Una red de canales de distribución se integra con todos los canales de distribución que una empresa utiliza para hacer llegar sus productos a sus clientes. Un fabricante puede usar su propia fuerza de ventas para vender sus productos a un grupo meta de clientes. Además puede utilizar a los distribuidores de mayoreo para llegar a otro grupo. Puede emplear diferentes mayoristas y detallistas para llegar a un segmento de mercado totalmente distinto.

El objetivo principal de un canal de distribución es cubrir la brecha entre el productor y el consumidor. Los elementos de un canal de distribución se clasifican en tres categorías generales:

1. **El fabricante de un producto:** extractor, agricultor, fabricante o refinador.
2. **El cliente final o usuario:** un hogar, una empresa comercial, o una unidad gubernamental.
3. **Los intermediarios:** Los mayoristas y los detallistas. Estos intermediarios pueden o no tener derecho a los bienes. Pueden o no manejar

los bienes físicamente. Sin embargo, desempeñan operaciones de mercadeo que facilitan la transferencia del producto y el derecho a él.

Beneficios de los canales de distribución

Los canales de distribución nos proporcionan tres beneficios primordiales: *Lugar, tiempo y posesión.*

Beneficio de lugar, Las actividades de distribución le confieren al producto lo que se llama beneficio del lugar o sitio de satisfacción. Ya que si el producto se localiza cerca de los consumidores, su satisfacción total aumenta de un modo notable gracias a esto. El mercadólogo contribuye al conjunto de satisfacción ofrecida seleccionando el sitio apropiado para poner un producto a la disposición del cliente. Pero debemos hacer notar que el mercadólogo, en su trabajo referente a la distribución, no es tan solo procurar que el producto sea fácil de localizar, sino que también se coloque en un sitio y de manera adecuada.

Beneficio del tiempo. Este no se deriva solo de acortar las distancias, ya que los bienes y servicios deben de estar a la disposición del cliente también en el momento adecuado. Ya que las necesidades de los consumidores, son a menudo fugaces y lo que pueden desear en este momento, no lo buscarán el siguiente mes o el año próximo. Por consiguiente el éxito está en que los productos estén a disposición del cliente en el momento en que lo desea.

Beneficio de posesión. Es el valor final que se crea cuando el consumidor compra el artículo.

Así pues, la decisión sobre los tipos de beneficios de tiempo lugar y posesión que deben de ser incluidos en una mezcla de mercadotecnia depende de una comprensión correcta de las necesidades y deseos de los consumidores.

Además podemos hacer notar con respecto a los servicios, que también es necesario situarlos en forma adecuada para que los consumidores los tengan a su disposición cuando los requieran.

Para que los productos gocen de estas características y se produzca la compra, hay muchos mercadólogos que se basan en el servicio de los intermediarios hasta mayoristas, minoristas, agentes, etc. Cada uno constituye lo que se llama niveles del canal de distribución.

Integración de los canales de distribución.

Ejemplo:

Los programas de planificación familiar no pueden sobrevivir sin un buen sistema de distribución cuyo objetivo sea poner a disposición de los grupos sociales diversos, los medios materiales, métodos, productos o servicios que faciliten el comportamiento de paternidad responsable.

La dirección, educación y compatibilidad de los canales deberán darse en cuanto a:

- Puntos o sitios donde se presten los servicios.
- Días de la semana y horarios para las diversas actividades de información, ilustración, películas, reuniones, distribución de métodos, atención médica, etc.
- Condiciones de servicio, indicando si es gratuito u oneroso, en cuyo caso habrá que señalar el costo monetario.
- Métodos disponibles.
- Características de las personas que podrían acceder a ellas.
- Procedimientos para ubicarlos.

En los modelos de mercadotecnia para los costos sociales como la planificación familiar, es de especial importancia que los canales de distribución se organicen y funcionen de manera que permitan el fácil cambio de las motivaciones en acciones, y que su número, ubicación y condiciones de servicios respondan a las necesidades, deseos, aspiraciones y expectativas de la comunidad.

Por otra parte el sistema de distribución debe de ser acorde al área de cobertura.

Comportamiento de los integrantes del sistema.

Un canal de distribución está formado por una serie de empresas disímiles que se han unido para buscar un bien en común. Cada uno de sus miembros es dependiente de los demás. Cada miembro del canal desempeña un papel dentro del y se especializa en una o varias funciones.

El canal tendrá su máxima eficiencia cuando a cada miembro le sea asignada la tarea que mejor desempeña. Idealmente, ya que el éxito de cada miembro depende del éxito de la totalidad del canal, todas las empresas deberán trabajar juntas con fluidez. Deberían comprender y aceptar su papel, coordinar sus metas y actividades, y cooperar para alcanzar los objetivos generales del canal. Si cooperan, podrían percibir, atender y satisfacer mejor el mercado meta.

Pero los miembros individuales del canal casi nunca tienen puntos de vista tan amplios. Por lo general les preocupan más sus metas a corto plazo y sus relaciones con las empresas que se encuentran más cercanas a ellos dentro del canal. El cooperar para alcanzar los objetivos generales a veces implica abandonar las metas individuales de una compañía. Y aunque dependen unos de otros, los miembros de un canal a menudo toman en cuenta sus propios intereses a corto plazo. Con frecuencia expresan desacuerdos sobre el papel que deben de desempeñar cada uno, sobre quien debe de hacer que y a cambio de que remuneración. Estas disputas sobre objetivos y papeles generan un conflicto de canal.

Un conflicto horizontal, es aquel que se da entre las empresas de un mismo nivel de canal.

El conflicto vertical es todavía más común, y se refiere a los desacuerdos entre los diferentes niveles de un mismo canal.

Algunos de estos conflictos adoptan la forma de una saludable competencia. Esta puede ser bueno para el canal, pues, sin ella puede volverse pasivo y carente de innovación. Pero, en ocasiones, el conflicto puede dañarlo; para que el canal funcione, es necesario especificar el papel de cada uno de los integrantes, y controlar los conflictos.

La cooperación, la definición de los papeles y el control de los conflictos del canal se logran por medio de un fuerte liderazgo. En efecto el canal funciona mejor, si el canal se encuentra, una agencia o un mecanismo con poder para asignar los papeles y mediar los conflictos.

En una compañía grande, la estructura de la organización formal asigna papeles y proporciona liderazgo necesario. Pero en un canal de distribución formado por empresas independientes, el liderazgo y el poder no está formalmente establecido.

Lo tradicional es que los canales de distribución carezcan del liderazgo necesario para asignar los papeles y mediar los conflictos. En años recientes, sin embargo, han surgido nuevos tipos de organizaciones de canal que proporcionan un sólido liderazgo y mejoran su desempeño.

Justificación y funciones de los intermediarios.

La propiedad del producto se tiene que transferir en alguna persona de la persona individual o la organización al consumidor que los requiere. También se tiene que transportar las mercancías desde el lugar de producción hasta el lugar donde se necesitan.

Un intermediario es una empresa de negocios que proporcionan servicios que se relacionan directamente con la compra y/o venta de un producto según este pasa del productor al consumidor. El productor puede tener la propiedad del producto o ayudar en forma activa a la transferencia de la propiedad. Con frecuencia, pero no siempre, el intermediario toma posesión física del producto, mientras que otros no lo manejan físicamente.

Es normal clasificar a los intermediarios sobre la base de si reciben o no el título de propiedad de los productos de que se trata. Los intermediarios comerciales reciben en realidad el título de las mercancías que están ayudando a que se vendan. El agente intermediario nunca llega a tener la propiedad de la mercancía, pero si ayuda activamente a la transferencia de las mismas. Los corredores de bienes raíces, los agentes de fabricación y los agentes de viajes son ejemplos de agentes intermediarios. Los dos grupos principales de intermediarios son los mayoristas y los detallistas. Los intermediarios actúan como vínculos vitales entre los productores y los consumidores finales o los usuarios de negocios.⁹

1.8 Marco Conceptual

Actividad: delimitación de tareas agrupadas según parámetros como área, encargado, departamento, zonas.

Almacenamiento: a una de las actividades propias del flujo de materiales, incluida en la Distribución Física consistente en la creación y mantenimiento de inventarios de mercancías

Áreas de estacionamiento de camiones: Superficie generalmente no cubierta, para aparcamiento y maniobra de los vehículos de transporte.

Bodega: Espacio físico destinado a resguardar los productos previo despacho, debe acogerse a normas estipuladas por Pronaca en cuanto al manejo de temperatura y humedad.

Canal de Distribución: Conducto a través del cual se desplazan los productos desde su punto de producción hasta los consumidores.¹⁰

Cartera Operativa: Cada uno de los vendedores deberá tener una carpeta, donde tendrá separado las tarjetas de los clientes por día de visita, el mapa punteado de la zona, de acuerdo a los días de visita, el presupuesto de las

⁹ ESCORCHE, Víctor. "Productividad y Calidad". 1^{era} edición. Editorial Nuevos Tiempos. 1990. 192 pág.

GOMEZ, Luis. "Mejoramiento continuo de la calidad y productividad". 2^{da} edición. 1992. 96 pág.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>

ventas para el mes, el cual deberá ser un seguimiento diario y semanal de los resultados, portafolio de productos con el catálogo; resumen de la cobranzas diarias, etc.

DRP (Distribution Resourcing Planning): son planeamientos de los recursos de distribución que utilizan las estadísticas para calcular los máximos y mínimos a mantener en los inventarios de cada producto en el Distribuidor.

En el presente caso se deberán considerar documentos que contendrán el objeto y el campo de aplicación de una actividad como tiende a ser requerido por Pronaca.

Frecuencia de Visita: La frecuencia de visita al punto de venta debe ser determinada por el Jefe de Ventas después del análisis de servicio correspondiente. Lo importante es entregar a nuestros clientes el producto en el momento adecuado, en la cantidad adecuada, en el sitio adecuado.

Gestión de Inventarios: La gestión de inventarios supone la búsqueda del equilibrio entre la falta y el exceso, considerando los costes financieros y los asociados a almacenaje, deterioro, seguros y obsolescencia

Gestión Logística: Uno de los factores determinantes para que todo proceso, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo. Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no se puede olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar".

Indicador: *es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.*¹¹

Merchandising: El Distribuidor, a través de su equipo de ventas y entrega, deberá cumplir las labores de merchandising en el punto de venta.

¹¹ www.excelenciaempresarial.com

Muelles: Zona donde los camiones efectúan la carga y/o descarga.

Oficinas: Áreas de control y administración de los procesos de almacenamiento. Su ubicación debe facilitar la vigilancia directa del almacén.

Picking: Es la preparación física de pedidos, o picking, consistente en recolectar de los puntos en que se almacenan las distintas referencias que constituyen un pedido e introducirlas en el embalaje en el que van a ser transportadas y entregadas al cliente.

Procedimiento: *“es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente”*.¹²

Proceso clave: son aquellos que dentro de rango de importancia y modelo “causa efecto”, tendrán mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos planificados para nuestro negocio.

Proceso: es el grupo de actividades interrelacionadas, que tienen como fin transformar a los elementos de entrada, mediante sistemas estipulados en elementos de salida. Se utilizan normalmente recursos que van desde técnicos, equipos, personal, finanzas e instalaciones, entre otros.

Productos críticos: son aquellos que se producen diariamente, y Pronaca no tiene un control total sobre volumen asignado que se entregara a D.Z. Santo Domingo. Por lo que también el manejo de órdenes para clientes también puede no completarse o retrasarse.

Reparto: distribución en base a requerimientos de rutas de entrega o volúmenes requeridos para órdenes de clientes.

Servicios: Áreas destinadas a funciones diversas (acondicionamiento de mercancías, mantenimiento de la maquinaria de manutención, etc.).

Sistema: es una estructura organizativa, de procedimientos, procesos y recursos que son necesarios para implantar una gestión determinada.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>

Subprocesos: son actividades definidas con una mayor claridad, que se encuentran dentro de un proceso.

Zona de Entrada: Área en la que se sitúan las mercancías según se descargan de los vehículos de transporte.

Zona de Preparación de Cargas: Lugar en el que se preparan los pedidos despaletizando o paletizando mercancías.

Zona de Salida: Área en la que se sitúan las mercancías a la espera de los vehículos de transporte.

Zona de Stock: Área de almacenamiento propiamente dicho dotada o no de estanterías según el tipo de almacén.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Mediante este capítulo se va a realizar un diagnóstico de la situación de la empresa y a su vez, en base de éste, se desarrollara una propuesta de estrategias y direccionamiento estratégico que oriente las actividades actuales y futuras del negocio.

2.1 Análisis Externo

2.1.1 Microambiente

Comprende el estudio de los factores que se encuentran más relacionados con la empresa como son los clientes, los proveedores, competencia, la normativa y tecnología

2.1.1.1 Clientes:

A fin de conocer la opinión que tienen los clientes sobre los productos que tiene la empresa, se ha diseñado y ha aplicado una encuesta a una muestra de 120 clientes de la totalidad de aproximadamente 800 que tiene la empresa.

La encuesta realizada tenía por objetivo el conocer el nivel de satisfacción sobre el tiempo, precio, calidad del producto, atención, horario de atención, su resultado fue:

P1. ¿Cómo considera usted la atención que le brinda la empresa?

Tabla 2: Tipo de atención que brinda la empresa

P1	Atén Clientes	%
Respuesta A	Excelente	15,38
Respuesta B	Aceptable	50,77
Respuesta C	Mala	33,85

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Considerando una apreciación de los clientes sobre el 51% como mala, la atención al cliente se transforma en una **amenaza fuerte**, que debe ser tomada en consideración de ahora en adelante, y tratar de localizar los motivos de tales resultados.

P2. ¿Cómo considera usted la calidad del producto le brinda la empresa?

Tabla 3: Calidad del Producto que brinda la empresa Clientes

P2	Calidad Producto	%
Respuesta A	Excelente	75,38
Respuesta B	Aceptable	21,54
Respuesta C	Mala	3,08

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Con productos de la calidad que oferta PRONACA, la aceptación y alto agrado por parte de los clientes, se genera una **oportunidad alta** para el negocio frente a los clientes.

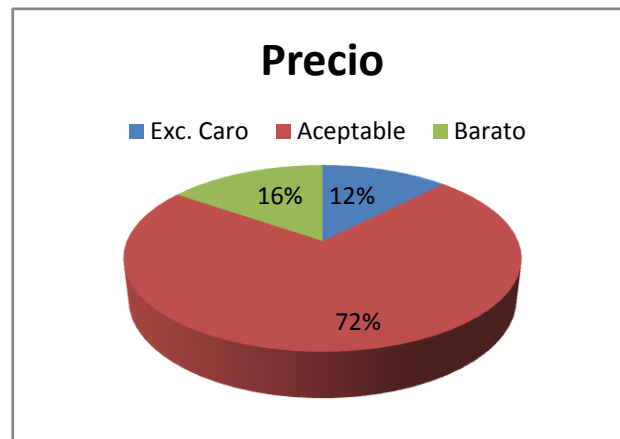
P3. ¿Cómo considera usted el precio que se le cobra?

Tabla 4: Precio para Clientes

P3	Precio Producto	%
Respuesta A	Exc. Caro	12,31
Respuesta B	Aceptable	72,31
Respuesta C	Barato	15,38

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Con un grado de aceptación sobre el 72% con precios aceptables, se genera una **oportunidad media** para el negocio.

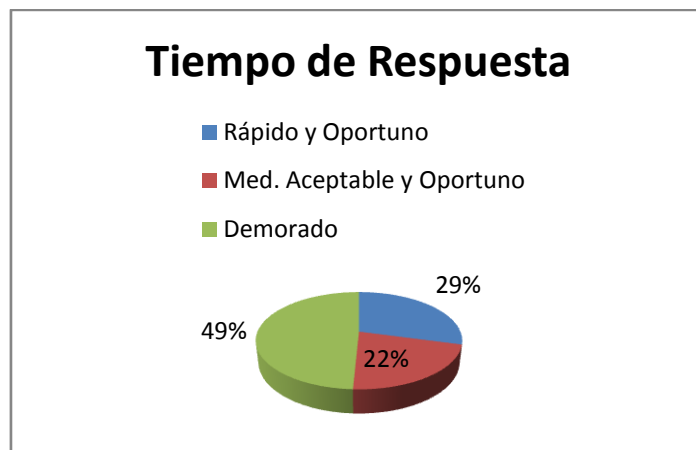
P4. ¿Cómo considera el tiempo de respuesta ante sus pedidos de producto?

Tabla 5: Tiempo de Respuesta

P4	Tiempo de Respuesta	%
Respuesta A	Rápido y Oportuno	29,23
Respuesta B	Med. Aceptable y Oportuno	21,54
Respuesta C	Demorado	49,23

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Con cerca del 49% de opiniones en el tiempo de respuesta como Demorado, se encuentra una **amenaza media**, para el desarrollo del negocio por la inconformidad de los clientes frente a esto.

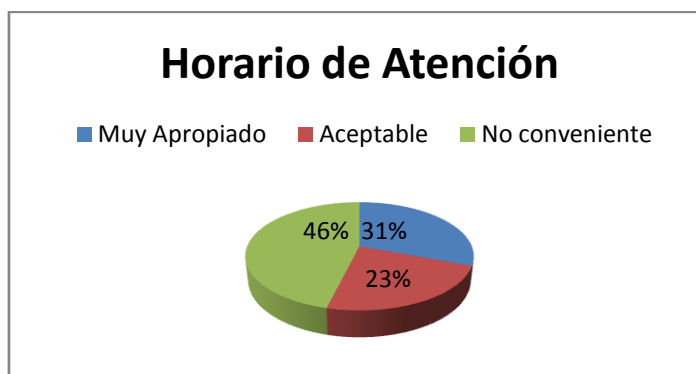
P5. ¿Cómo considera usted el horario de atención que se brinda?

Tabla 6: Horario de Atención

P5	Horario de Atención	%
Respuesta A	Muy Apropiado	20
Respuesta B	Aceptable	15
Respuesta C	No conveniente	30

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Se genera otra **amenaza media** al tener un horario de atención que los clientes consideran como no conveniente, ya que algunos de ellos requieren

constantemente producto para las actividades de sus negocios, y no poder disponerlo de manera rápida alienta a que se busque a la competencia.

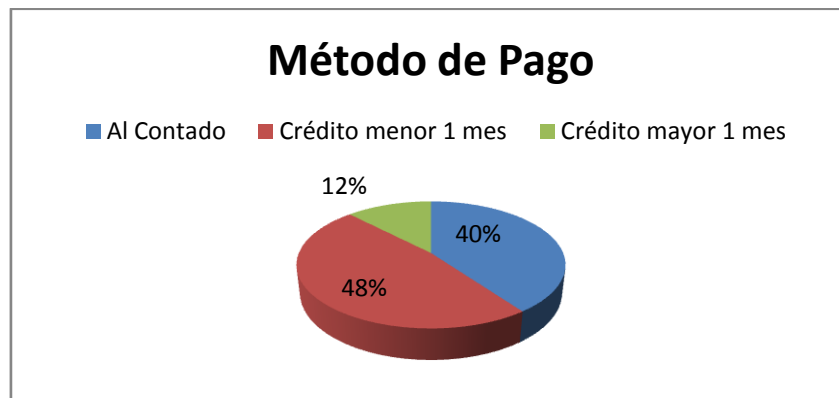
P6. ¿Cuál considera usted la forma de pagos más aceptable?

Tabla 7: Consideración Forma de Pago

P6	Método de Pago	%
Respuesta A	Al Contado	40,00
Respuesta B	Crédito menor 1 mes	47,69
Respuesta C	Crédito mayor 1 mes	12,31

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



El método de pago que prefieren los clientes es una **fortaleza alta**, ya que se genera en periodos cortos y benefician al giro del negocio.

P7 La frecuencia con que usted realiza devoluciones es de:

Tabla 8: Frecuencia de devoluciones

P7	Devoluciones	%
Respuesta A	Muy frecuentemente	7,69
Respuesta B	Esporádicamente	41,54
Respuesta C	Nunca	50,77

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



La generación de devoluciones muestra una **amenaza baja** para el negocio, y debe ser tomado en cuenta para que se genere sistemas de control.

P8 La frecuencia con la que usted realiza reclamos es de

Tabla 9: Frecuencia de reclamos

P8	Reclamos	%
Respuesta A	Muy frecuentemente	15,38
Respuesta B	Esporádicamente	43,08
Respuesta C	Nunca	41,54

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Finalmente la realización de reclamos tiene un despunte zonificado, pero se lo debe considerar como una **amenaza baja** para el negocio.

2.1.2 Proveedores

Para proveedores también se ha diseñado una encuesta con el fin de conocer la calidad con que se venden sus productos, el tiempo requerido entre ambas partes, la forma de pagos disponibles y predominancia en uso, las formas de entrega, sistemas de devolución por caducidad y ventas en general.

La presente encuesta tiene como propósito mejorar la relación de D.Z. con sus proveedores por lo cual se le solicita llenar la presente encuesta de la forma más objetiva posible.

Basado en una relación directa con PRONACA como único proveedor de productos, deberemos tomar en cuenta a los siguientes actores también como parte en el las encuestas a realizarse:

- Suministros y materiales
- Mantenimiento vehículos

Tabla 10: Información proveedores

Proveedores	O.A.	O.M.	O.B.	A.A.	A.M.	A.B.	Impacto		
Tiempo de entrega						X			1-A
Forma de Entrega	X						5-O		
Forma de Pago	X						5-O		
Garantía Productos	X						5-O		
Calidad Productos	X						5-O		

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Modelo de la Encuesta vía e-mail

P1. El tiempo de entrega de los pedidos que realiza la empresa a usted como proveedor se despacha en un tiempo:

- Rápido (antes del periodo establecido)
- Aceptable (menos de 24 horas de lo establecido)
- Demorado (más de 24 horas de lo establecido)

Amenaza

Pronaca es el único proveedor, y aun si se define como un tiempo de entrega Aceptable, una falla en su línea de abastecimiento es directamente proporcional hacia nosotros

P2 La forma de entrega del producto es

- Puerta a puerta
- Pago de flete por parte de nosotros
- Retiro desde la fabrica

Se considera como una oportunidad

La cobertura directa que se proporciona genera facilidades para el control de los despachos en base de los cronogramas de entrega, además no se gasta dinero en la cobertura de la ruta desde la empresa a la fuente de Pronaca.

P3 La forma de pago que usted tiene con la empresa es:

- Al contado
- Hasta 30 días
- Más de 30 días

Se la considera como una amenaza

Tanto como ellos D.Z. da plazo de 30 días para los clientes en respecto a pagos, (aun como se demuestra que la mayoría son al contado o menos plazos de tiempo) y el incumplimiento de nuestros clientes generara una obligación para el negocio.

P4 Los productos que brindan tienen:

- Garantía total
- Garantía parcial**
- Ninguna garantía

Se considera como una oportunidad

Es un producto perecible, a la vez de alta necesidad de rotación por el tiempo de caducidad, y que nuestro proveedor ofrezca garantía produce confianza para el manejo, obviamente el sistema de órdenes para el día a día o en periodos cortos de tiempo ayudan a librar de responsabilidad al negocio frente a estancamientos. A Pronaca se pide los productos que el cliente ha requerido, y un extra en bodega de productos de no tan rápida expiración.

P5 La calidad de los productos entregados a la empresa son:

- Alta Calidad**
- Aceptable Calidad
- Baja Calidad

Se considera como una oportunidad

La satisfacción es constante ante la alta calidad de los productos que brinda la empresa Pronaca y al ser los mismos que se distribuyen a los clientes de D.Z. la oportunidad de afianzar y establecer una barrera de entrada frente a la competencia justifica de una manera directa el hecho de ser el único proveedor.

P6 El volumen de ventas que tiene con la empresa es

- Alto
- Medio**
- Bajo

Se considera como una oportunidad

Pronaca como empresa proveedora maneja distribuidoras únicas para casa área y rutas, tanto la implementación de nuevos sistemas, como inversión en capacitación y software ayuda a D.Z. a crear un lazo entre ambas partes y esperar mejorar y evolucionar de manera constante.

Debido a que somos distribuidor único de PRONACA, el será el único proveedor que mantendremos.

2.1.3 Competencia

En esta categoría se considera los siguientes aspectos:

Competencia directa

Salvo en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, la distribución de productos competidores para nuestro objetivo de mercado es prácticamente nula, las otras redes de distribución por parte de empresas grandes como Pollo Oro u otros, no han logrado tener la amplitud y contundencia que ha mostrado Pronaca. Bajo esto se obtiene una **Oportunidad Alta** para el negocio.

Competencia Indirecta

En cada zona de reparto, existirá competencia indirecta, como lo son mercados artesanales, y en la capital de la provincia supermercados, que ofrecen productos Pronaca pero no en el volumen que requieren los clientes. Aun a si se la considerara como **Amenaza Baja**.

Parámetros de evaluación para la Competencia

Calidad del Producto de la Competencia

Tabla 11: Calidad del Producto de la Competencia

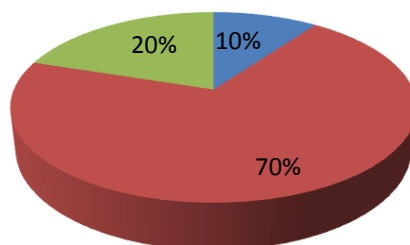
P1	Calidad Producto	R
Respuesta A	Excelente	2
Respuesta B	Aceptable	14
Respuesta C	Mala	4

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Calidad del Producto de la Competencia

■ Excelente ■ Aceptable ■ Mala



Se tiene una **oportunidad alta** en base a la preferencia de los clientes para los productos de Pronaca contra los de la competencia.

Precio del Producto de la Competencia

Tabla 12 Precio Del Producto

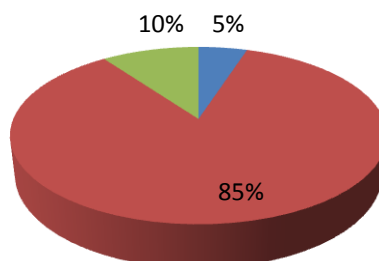
P2	Precio Producto	R
Respuesta A	Exc. Caro	1
Respuesta B	Aceptable	17
Respuesta C	Barato	2

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Precio del Producto de la Competencia

■ Exc. Caro ■ Aceptable ■ Barato



El precio de la competencia al ser considerado aceptable/barato por los clientes conforma una **amenaza baja** para el giro del negocio.

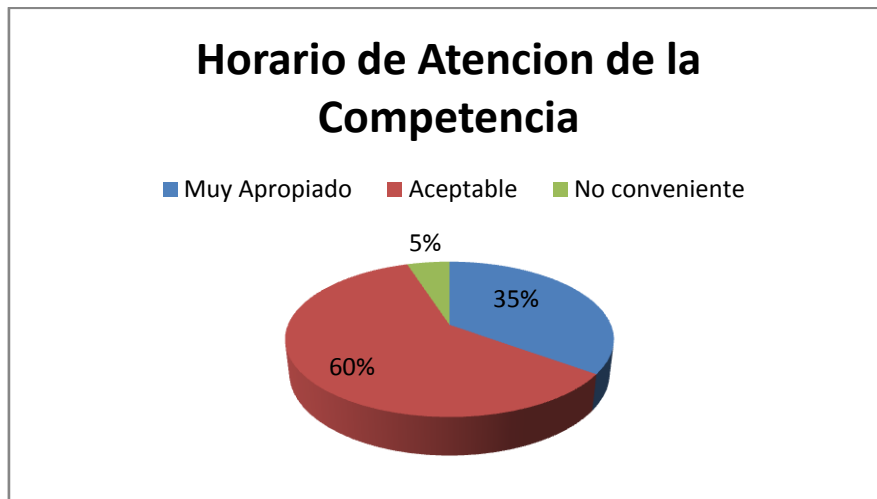
Horario de Atención de la Competencia

Tabla 13 Horario Atención Competencia

P3	Horario de Atención	R
Respuesta A	Muy Apropiado	7
Respuesta B	Aceptable	12
Respuesta C	No conveniente	1

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



Debido a la ubicación y cercanía de la competencia se considera como una **amenaza baja** frente a la captación de clientes.

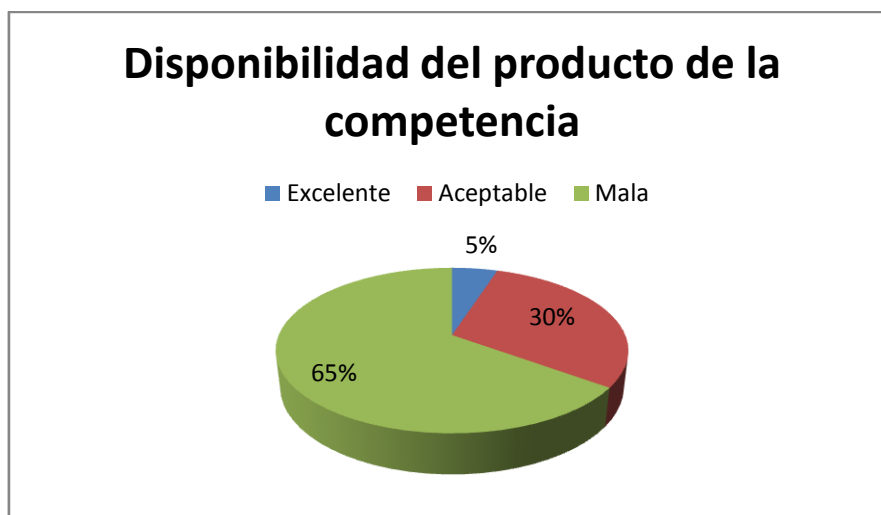
Disponibilidad del Producto de la Competencia

Tabla 14 Disponibilidad Producto Competencia

P4	Atn Clientes	R
Respuesta A	Excelente	1
Respuesta B	Aceptable	6
Respuesta C	Mala	13

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.



El volumen de producto ofertado por la competencia al ser insuficiente genera una **oportunidad alta**.

2.1.4 Normativa

Tabla 15: Normativa necesaria

	Disponibilidad	Observaciones	Oportunidad	Amenaza	Nivel
RUC	Si	Ninguna	x		Alta
Código de trabajo	Si	Nuevos empleados por inscribirse	x		Baja
Registro Sanitario y códigos	Si	Nuevo registro por obtenerse		x	Alta
Patente Municipal	Si	Ninguna	x		Alta
Bomberos	Si	Ninguna	x		Alta
Permiso de circulación de vehículo y carga	Si	Ninguna	x		Alta

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

En base los requerimientos por parte de Pronaca a sus distribuidores, el cumplimiento de la normativa es una barrera de ingreso a posibles competidores directos o indirectos, de igual forma la capacitación se establece como Oportunidades del negocio frente a la competencia.

La única amenaza que se observa es la necesidad de renovación del permiso sanitario que expirara en los meses y debe ser generado mediante un examen de las instalaciones, pero es de nivel bajo ya que existe el cumplimiento de las normas requeridas.

2.1.5 Tecnología

Tabla 16: Tecnología

	Actual	Factibilidad	Fact. Competencia	Oportunidad	Amenaza	Nivel
Tecnología a la que puede acceder la empresa	Media	40%	30%	x		Baja
Sistemas de Refrigeración	Media	70%	30%	x		Baja
Módulos de transporte última generación	Media	60%	50%		x	Baja
Software	Alta	80%	30%	x		Alta
Internet / Portal Pagina Web	Baja	60%	20%	x		Baja
Herramientas Bodega	Baja	50%	50%		x	baja

Fuente: Encuesta

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Considerando la tecnología actual en el mercado y la que se dispone para considerar varios elementos, como relación costo beneficio, disponibilidad en el mercado, y factibilidad de compra para el negocio como la competencia.

Se anexan datos generales sobre los campos investigados.

La tecnología para ventas evoluciona día a día por lo que la factibilidad de compra para su aplicación en el negocio es menor del 50%, tanto por precio como por beneficio, ya que la tecnología actual cumple con las necesidades.

Para los módulos de refrigeración existe una alta factibilidad de adquirir un nuevo sistema, debido a que se pondrán a la venta los actuales, el primero por desuso en la estación de La Concordia y el segundo por ampliación de bodega.

El actual software es uno de los puntos fuertes del negocio, debido a que es proporcionado por Pronaca y es relativamente nuevo. Además la adquisición de nuevos sistemas se vería mas como un problema, debido a gastos de implementación.

El porcentaje de clientes actuales que pueden acceder al internet es mínimo, y debido a aquello, la integración de una página web no se la ve como justificada como sistema de toma de pedidos de momento, pero si una informativa para los clientes.

Tabla 17: Clasificación según Oportunidades o Amenazas

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
Microambiente									
Cientes									
Atención a clientes				X			5-A		
Calidad del Producto	X						5-O		
Precio		X						3-O	
Tiempo de respuesta					X			3-A	
Horario de atención					X			3-A	
Método de Pago	X						5-O		
Devoluciones									1-A
Reclamos									1-A
Proveedores									
Tiempo de entrega									1-A
Forma de Entrega	X						5-O		
Forma de Pago	X						5-O		
Garantía Productos	X						5-O		
Calidad Productos	X						5-O		
Competencia									
Competencia Directa	X						5-O		
Competencia Indirecta									1-A
Calidad del Producto	X						5-O		
Precio									1-A
Horario de Atención									1-A
Disponibilidad del producto	X						5-O		
Tecnología									
Tecnología a la que puede acceder la empresa									1-O
Sistemas de Refrigeración									1-O
Módulos de transporte última generación									1-A
Software	X						5-O		

Internet Portal Pagina Web			X						1-O
Herramientas Bodega						X			1-A
Normativa									
RUC	X							5-O	
Código de trabajo			X						1-O
Registro Sanitario y códigos				X					1-A
Patente Municipal	X							5-O	
Bomberos	X							5-O	
Permiso de circulación de vehículo y carga	X							5-O	

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.2 Análisis Interno

Con la finalidad de conocer la opinión que tiene el personal de la empresa en forma similar al de agentes externos, se requiere diseñar una encuesta que permita documentar la situación interna de la empresa.

Se analiza las siguientes capacidades:

- Capacidad Administrativa:

Que comprende a su vez la planificación, organización, dirección (liderazgo, motivación, comunicación), control y evaluación

- Capacidad financiera:

Comprende el presupuesto, contabilidad, tesorería, inventario, cobranzas

- Capacidad Comercial:

Que comprende publicidad, transporte

- Capacidad de distribución:

Rutas de ventas, capacidad de almacenamientos en transportes, capacidad de almacenamientos

- Capacidad tecnológica:

La capacidad actual que tiene la empresa en el medio digital/informático.

Modelo de la Encuesta

Administrativa

1. Los principios y valores que usted aplica en su trabajo son:
 - Honestidad
 - Puntualidad
 - Respeto
 - Limpieza o higiene
 - Trabajo en equipo
 - Responsabilidad
 - Ninguno
2. ¿Conoce y aplica la Misión y Visión de D.Z. en su área de trabajo?
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No se aplica
3. ¿Conoce y aplica en su trabajo los planes, políticas, objetivos y estrategias que ha estipulado D.Z.?
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No se aplica
4. ¿Conoce y aplica en su trabajo el organigrama y líneas de mando de D.Z.?
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No se aplica
5. Las funciones y responsabilidades asignadas a usted para realizar su trabajo ¿Las aplica?
 - Totalmente
 - Medianamente
 - No se aplica
6. El espacio físico en donde desarrolla su trabajo lo considera
 - Completamente Apropriado

- Medianamente Apropriado
- No Apropriado
- 7. Los procesos que utiliza en su trabajo:
 - Están claramente documentados y aprobados
 - Son verbales
 - Son actividades dispersas
- 8. La motivación para cumplimiento de tareas es:
 - Constante
 - Esporádica
 - No existe
- 9. controles para cada área se realizan de manera:
 - Constante
 - Esporádica
 - No existe

Financiera Comprende el presupuesto, contabilidad, tesorería, inventario, cobranzas

1. La planificación para manejo de pagos y cobros por parte de D.Z. es:
 - Altamente eficiente
 - Medianamente eficiente
 - Ineficiente
2. Las fechas de pagos y cobros por parte de D.Z. es:
 - Se cumplen a cabalidad
 - Existen retrasos mínimos
 - Constantes retrasos
3. La contabilidad que se lleva en D.Z. es:
 - Confiable y oportuna
 - Medianamente confiable
 - Ni confiable ni oportuna
4. El manejo de la gestión financiera es:
 - Altamente eficiente
 - Medianamente eficiente

- Ineficiente
- 5.** El presupuesto que maneja en D.Z. considera usted:
 - Cubre todas las necesidades del negocio
 - Cubre medianamente
 - Es insuficiente

Comercial

- 1.** La publicidad que se da a los productos es:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Deficiente
- 2.** El nivel de reconocimiento de las marcas con que trabajamos es:
 - Alto
 - Medio
 - Bajo
- 3.** Los camiones que se utiliza para reparto están en :
 - Excelente condiciones
 - Aceptables condiciones
 - Malas condiciones
- 4.** Considera usted que las rutas para la distribución y venta de los productos son:
 - Muy apropiadas
 - Medianamente apropiadas
 - No son apropiadas

Capacidad de Distribución

- 1.** La capacidad de bodega que se tiene para productos congelados cumple con los requerimientos de manera:
 - Altamente eficiente
 - Medianamente eficiente
 - Ineficiente

- 2.** La capacidad de bodega que se tiene para productos secos cumple con los requerimientos de manera:
- Altamente eficiente
 - Medianamente eficiente
 - Ineficiente
- 3.** Se cubre las rutas actuales de distribución de una manera:
- Altamente eficiente
 - Medianamente eficiente
 - Ineficiente
- 4.** Se cumplen de que manera los pedidos de los clientes
- Mas del 90% de las veces completamente
 - Entre el 60% y 89% de las veces completamente
 - Rangos menores de 50% a 59%
- 5.** Las ordenes o metas de ventas son cumplidas:
- Cumplidas Totalmente
 - Cumplidas Parcialmente
 - No son cumplidas

Capacidad Tecnológica

- 1.** La capacidad tecnológica de la empresa tiene es :
- De Punta
 - Actual
 - Obsoleta
- 2.** Los equipo, herramientas y materiales que usa para su trabajo los considera:
- Muy útiles y en excelentes condiciones
 - Aceptablemente útiles
 - No se cuenta con ellos
- 3.** Los sistemas tecnológicos y electrónicos que se utiliza en la empresa son:
- Excelentes y de fácil acceso
 - Aceptables y de mediano acceso

- Difíciles y se requiere capacitación
- 4.** El mantenimiento que se da a los equipos, maquinaria y herramienta, lo considera usted que es:
 - Continua y oportuna
 - Ocasional
 - No se da mantenimiento

Personal

- 1.** La capacitación para realizar su trabajo la recibe usted
 - En forma continua
 - Al menos una vez al año
 - No recibe capacitación
- 2.** La capacitación que usted recibe la utiliza en su trabajo:
 - Siempre
 - Ocasionalmente
 - Nunca
- 3.** La estabilidad que se tiene en la empresa
 - Hasta un año
 - Más de un año y hasta dos años
 - Más de dos años
- 4.** El grado de formación que usted tiene es:
 - Universitario superior
 - Técnico
 - Escolar
- 5.** La remuneración que usted percibe por su trabajo la considera:
 - Excelente
 - Aceptable
 - Baja

2.3 Matrices

En este apartado se recogen los resultados del análisis realizados tanto externos como internos de la Distribuidora D.Z. Santo domingo mediante las siguientes matrices:

2.3.1 Matriz Fortalezas / Debilidades

Tabla 18: Matriz de Fortalezas / Debilidades

Factores	FORTALEZA			DEBILIDAD			Impacto			Total
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1	
Administrativa										
Principios y Valores										
Honestidad		X						3-F		7
Puntualidad		X						3-F		5
Respeto		X						3-F		6
Limpieza o higiene		X						3-F		6
Trabajo en equipo		X						3-F		4
Responsabilidad		X						3-F		5
Ninguno										1
Misión y Visión										
Totalmente										2
Medianamente					X			3-D		20
No se aplica										11
Planes, políticas, objetivos y estrategias										
Totalmente										8
Medianamente		X						3-F		14
No se aplica										11
Organigrama y líneas de mando										
Totalmente										9
Medianamente		X						3-F		17
No se aplica										7
Funciones y responsabilidades propias										
Totalmente	X							5-F		22
Medianamente										11
No se aplica										0
Espacio físico										
Completamente Apropriado										10
Medianamente Apropriado		X						3-F		18

No Apropiado				5
Procesos				
Están claramente documentados y aprobados				6
Son verbales		X	5-D	15
Son actividades dispersas				11
Motivación				
Constante				7
Esporádica		X	3-D	15
No existe				11
Controles de cada área				
Constante				9
Esporádica		X	3-D	14
No necesita				10
Financiera				
Planificación para manejo de pagos y cobros				
Altamente eficiente				3
Medianamente eficiente		X	5-D	19
Ineficiente				11
Fechas de pagos y cobros				
Se cumplen a cabalidad				6
Existen retrasos mínimos		X	3-D	12
Constantes retrasos				15
La contabilidad				
Confiable y oportuna				15
Medianamente confiable	X		3-F	17
Ni confiable ni oportuna				1
El manejo de la gestión financiera				0
Altamente eficiente				10
Medianamente eficiente	X		3-F	22
Ineficiente				1
El presupuesto				
Cubre todas las necesidades del negocio				7
Cubre medianamente	X		3-F	25
Es insuficiente				1

Comercial				
Publicidad				
Excelente	X		5-F	16
Aceptable				17
Deficiente				0
Reconocimiento Marca				
Alto	X		5-F	25
Medio				8
Bajo				0
Camiones				
Excelente condiciones				1
Aceptables condiciones		X	3-D	25
Malas condiciones				7
Rutas				
Muy apropiadas				8
Medianamente apropiadas	X		3-F	22
No son apropiadas				3
Capacidad de Distribución				
Bodega Congelados				
Altamente eficiente				21
Medianamente eficiente	X		5-F	12
Ineficiente				0
Bodega Secos				
Altamente eficiente				11
Medianamente eficiente	X		3-F	20
Ineficiente				2
Cumplimiento Ruta				
Altamente eficiente				4
Medianamente eficiente		X	3-D	19
Ineficiente				10
Pedidos				
Mas del 90% de las veces completamente				2
Entre el 60% y 89% de las veces completamente		X	3-D	16
Rangos menores de 50% a 59%				15
Metas de Venta				

Cumplidas Totalmente				1	
Cumplidas Parcialmente				30	
No son cumplidas		X	5-D	2	
Capacidad Tecnológica					
Capacidad Tecnológica					
De Punta				1	
Actual			X	1-D	25
Obsoleta				7	
Equipo, herramientas y materiales					
Muy útiles y en excelentes condiciones				0	
Aceptablemente útiles		X	3-D	26	
No se cuenta con ellos				7	
Sistemas Tecnológicos Electrónicos					
Excelentes y de fácil acceso				2	
Aceptables y de mediano acceso	X		3-F	28	
Difíciles y se requiere capacitación				3	
Mantenimiento					
Continua y oportuna				11	
Ocasional	X		3-F	17	
No se da mantenimiento				5	
Personal					
Capacitación					
En forma continua				8	
Al menos una vez al año			X	1-D	15
No recibe capacitación				10	
Aplicación Capacitación					
Siempre				9	
Ocasionalmente	X		3-F	16	
Nunca				8	
Estabilidad Laboral					
Hasta un año				8	
Más de un año y hasta dos años			5-F	12	

Más de dos años	X			13
Formación Personal				
Universitario superior				14
Técnico	X		5-F	17
Escolar				2
Remuneración				
Excelente				0
Aceptable		X	3-D	23
Baja				10

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.3.2 Matriz de Aprovechabilidad

Esta Matriz es una herramienta con la cual se puede llegar a determinar cuáles son las oportunidades que se tiene en el medio frente a las fortalezas que se posee.

Tabla 19: Matriz de Aprovechabilidad



Fortalezas	Oportunidades																Total	Promedio Oportunidad	
	Calidad del Producto	Precio del producto	Pago al contado de los clientes	Forma de Entrega producto oportuna	Facilidad de Pago a Proveedores	Garantía Productos de proveedores	Calidad Productos de los proveedores	Existencia mínima de competencia directa	Calidad del Producto de competencia bajo	Disponibilidad del producto	Tecnología a la que puede acceder la empresa	Sistemas de Refrigeración óptimos	Uso de Software Actualizado	Portal Pagina Web	Cumplimiento de normas de control Externo (SRI)	Cumplimiento con el Código de Trabajo			
Principios y Valores del negocio	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	1	1	3	1	3	1	42	
Ejecución de Planes, políticas, objetivos y estrategias	3	5	3	5	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	62	
Conocimiento del Organigrama y líneas de mando	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	5	5	5	80	
Cumplimiento de Funciones y responsabilidades propias	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	72	1	
Espacio físico adecuado	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	48		
La contabilidad	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	62		
Manejo de la gestión financiera eficiente	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	5	70	6	
Pos eer el presupuesto necesario	3	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	3	5	3	5	3	66		
Publicidad local	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	5	5	5	1	70	2	
Reconocimiento Marca	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	1	68	7	
Rutas	3	3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3	3	1	3	1	48		
Bodega Congelados	5	5	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	5	1	62		
Bodega Secos	3	5	3	3	5	3	5	5	5	5	1	1	3	1	3	3	56		
Sistemas Tecnológicos Electrónicos	3	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	60		
Mantenimiento	3	5	3	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	62		
Aplicación Capacitación	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	1	5	3	66	5	
Estabilidad Laboral	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	1	5	5	68	4	
Formación Personal	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	3	70	3	
Total	70	62	76	84	76	78	76	82	70	80	62	62	72	44	78	50	1102	1102	
Promedio Fortaleza			6	1	7	4	8	2		3				5					

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.3.3 Matriz de Vulnerabilidad.-

Con esta matriz se logra determinar cuáles son los campos que más pueden ser vulnerables ante las amenazas del medio; como se logra identificar cuáles son las debilidades significativas del negocio, para generar estrategias tomaremos como base las debilidades y amenazas.

Tabla 20: Matriz de Vulnerabilidad

 D.Z. Santo Domingo 		Amenazas	Debil atención a clientes	Tiempo de respuesta demorado	Horario de atención inconveniente	Devoluciones de productos	Reclamos sobre la empresa	Tiempo de entrega lentos	Competencia Indirecta en el mercado	Precio de la competencia	Módulos de transporte última generación	Herramientas Bodega inadecuadas	Aplicación del Código de trabajo	Registro Sanitario y códigos actualizados	Total	Promedio Oportunidad
Debilidades		5	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	30	30
Desconocimiento de la Misión y Visión	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	36	4
Documentación de Procesos	5	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	3	5	46	1	
Falta de Motivación	3	5	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	30	8	
Se requiere mucho Control	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	5	
Insuficiente Planificación para manejo de pagos y cobros	5	5	3	5	3	3	5	1	5	1	1	1	3	36	3	
Incumplimiento en Fechas de pagos y cobros	3	5	3	3	3	5	3	1	3	1	1	1	1	30	7	
Estado de los Camiones	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18		
Incumplimiento de Rutas	3	5	3	3	1	3	3	3	1	3	3	3	3	34	9	
Incumplimiento de totalidad de Pedidos	3	5	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	32	6	
Incumplimiento Metas de Venta	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	1	1	1	44	2	
Capacidad Tecnológica	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14		
Equipo, herramientas y materiales	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	3	24		
Capacitación recibida	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18		
Remuneración recibida	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	20		
Total		56	46	44	34	38	36	22	32	24	28	26	30	416	416	
Promedio Fortaleza	34,7	1	2	3	4	6										

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.4 Hoja de Trabajo FODA

Gráfico 7: Hoja de Trabajo FODA

Hoja de Trabajo FODA						
n: Fortalezas		Q	n: Oportunidades		Q	
Ambiente Interno	F1	Cumplimiento de Funciones y responsabilidades propias	72	O1	Entrega de productos de manera oportuna	84
	F2	Publicidad local	70	O1	Mínima competencia directa	80
	F3	Formación Personal	70	O1	Disponibilidad del producto	80
	F4	Estabilidad Laboral	70	O1	Garantía de producto por parte de proveedores	78
	F5	Manejo de la gestión financiera eficiente	68	O1	Cumplimiento de Normas de Control Externo	78
	F6	Reconocimiento Marca	68	O1	Facilidad de pago a proveedores	76
	F7	Aplicación Capacitación	64	O1	Calidad del Producto	78
	n: Debilidades		Q	n: Amenazas		Q
	D1	Documentación de Procesos	46	A1	Débil Atención a los clientes	56
	D2	Capacidad Tecnológica insuficiente	44	A2	Demora en tiempo de respuesta	46
	D3	Insuficiente Planificación para manejo de pagos y cobros	36	A3	Horario de atención insuficiente	44
	D4	Desconocimiento de la Misión y Visión	36	A4	Reclamos de clientes	38
	D5	Se requiere mucho Control	34	A5	Demora en tiempo de entrega	36
	D6	Incumplimiento de totalidad de Pedidos	32			
D7	Incumplimiento en Fechas de pagos y cobros	30				
D8	Falta de Motivación	30				
D9	Incumplimiento de Rutas	30				
Ambiente Externo						

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.5 Matriz de Estrategia FODA



 D.Z. Santo Domingo		Externa	
Interna		O Oportunidades	A Amenazas
		01 Entrega de productos de manera oportuna 02 Mínima competencia directa 03 Disponibilidad del producto 04 Garantía de producto por parte de proveedores 05 Cumplimiento de Normas de Control Externo 06 Facilidad de pago a proveedores 07 Calidad del Producto	A1 Débil Atención a los clientes A2 Demora en tiempo de respuesta A3 Horario de atención insuficiente A4 Reclamos de clientes A5 Demora en tiempo de entrega
F Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA	
F1 Cumplimiento de Funciones y responsabilidades propias	F101 Diseño de un proceso de entrega de productos	F1F3A1A3 Diseño de un plan de capacitación orientado a mejorar la atención al cliente	
F2 Publicidad local	F1F30103 Diseño de un plan de comercialización	F1F3A1A4 Diseño de un proceso de atención al cliente	
F3 Formación Personal	F1F50106 Diseño de un proceso de ventas	F1A2 Diseño de mejoramiento de la organización de la empresa	
F4 Estabilidad Laboral	F30603 Diseño de un proceso de compras	F3F6A2 Diseño de una organización por procesos	
F5 Aplicación Capacitación	F3F50603 Diseño de un plan de compras	F2A3 Diseño de imagen corporativa en base a la publicidad local obtenida	
F6 Manejo de la gestión financiera eficiente	F701 Diseño de un plan de publicidad de marca en lugares de competencia		
F7 Reconocimiento Marca	F3F505 Generación de charlas participativas sobre procesos y posibles mejoras		

Tabla 21: Matriz de Estrategia FODA

		O Oportunidades	A Amenazas
		O1 Entrega de productos de manera oportuna O2 Mínima competencia directa O3 Disponibilidad del producto O4 Garantía de producto por parte de proveedores O5 Cumplimiento de Normas de Control Externo O6 Facilidad de pago a proveedores O7 Calidad del Producto	A1 Débil Atención a los clientes A2 Demora en tiempo de respuesta A3 Horario de atención insuficiente A4 Reclamos de clientes A5 Demora en tiempo de entrega
D Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA	
D1 Insuficiente conocimiento y aplicación de la Documentación de Procesos D2 Capacidad Tecnológica insuficiente D3 Insuficiente Planificación para manejo de pagos y cobros D4 Desconocimiento de la Misión y Visión D5 Se requiere mucho Control D6 Incumplimiento de totalidad de Pedidos D7 Incumplimiento en Fechas de pagos y cobros D8 Falta de Motivación D9 Incumplimiento de Rutas	D1O1O5O6 Generación y distribución de documentación para procesos D3O6 Rediseño de métodos de planificación para pagos y cobro D4O5 Realización de seminario para concientizar el direccionamiento estratégico D6O1 Inclusión de sistemas de compensación por incumplimiento de pedidos D8O2 Diseño de un proceso de lealtad con clientes bajo exclusividad de productos D9O1O3 Diseño de un plan de control de cumplimiento de rutas/entrega de productos y el respectivo tiempo	D1A1A2A4 Diseño de un manual de procesos D2A1A3A5 Modernización de los sistemas de comunicación y procesamiento de datos D4A1 Desarrollo de reuniones periódicas con el personal D4A1A4 Inclusión en los programas de capacitación del conocimiento de la filosofía empresarial del negocio D1D5A1A2A5 Diseño de un proceso de entrega de pedidos D9A5 Diseño de un proceso que permita la mejora de las rutas	

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.5.1 Síntesis de Estrategias FODA

Estrategias FO

F101 Diseño de un proceso de entrega de productos adaptado del generado por PRONACA, hacia la situación actual del negocio, que considere las peculiaridades que se puedan presentar en D.Z. Santo Domingo.

F1F3O1O3 Diseño de un plan de comercialización de los productos, tomando en cuenta el alto grado de formación profesional, como el cumplimiento de funciones y responsabilidades, frente a la constante demanda de productos.

F1F5O1O6 Diseño de un proceso de ventas adaptado del Manual de Ventas creado por PRONACA en base a las necesidades específicas de D.Z. Santo Domingo

F3O6O3 Diseño de un proceso de compras para mejorar la previsión de mercadería en bodega y posterior venta a clientes

F7O1 Diseño de un plan de publicidad de marca en lugares de competencia, para generar un mayor conocimiento del producto que expendemos a los potenciales clientes en estas áreas.

F3F5O5 Generación de charlas participativas sobre procesos y posibles mejoras, desde el punto de vista de empleados y consideraciones de la implementación de los mismos.

Estrategia FA

F1F3A1A3 Diseño de un plan de capacitación orientado a mejorar la atención al cliente, donde se considere las fallas que se han generado actualmente al integrar nuevas rutas de distribución y localizar las zonas problemáticas como puntos de información para conocimiento de causas.

F1F3A1A4 Diseño de un proceso de atención al cliente, teniendo como respaldo el Manual proporcionado por PRONACA, y modificado en base a las necesidades específicas del negocio.

F1A2 Diseño de mejoramiento de la organización de la empresa, considerando líneas de mando, responsabilidades y procesos, para mejorar la relación con los clientes.

F3F6A2 Diseño de una organización por procesos para la empresa D.Z. Santo Domingo, generada en base a los manuales propuestos por PRONACA, y las necesidades de la organización en base a necesidades del negocio.

F2A3 Diseño de imagen corporativa en base a la publicidad local obtenida, generando indirectamente un mayor rango en lo que respecta a la atención al cliente.

Estrategia DO

D1O1O5O6 Generación y distribución de documentación para procesos, para que los trabajadores conozcan los procedimientos y responsabilidades sobre cada uno de ellos.

D3O6 Rediseño de métodos de planificación para pagos y cobros, para clientes y proveedores, para aprovechar los tiempos de rotación de las deudas.

D4O5 Realización de seminarios para concientizar el direccionamiento estratégico del negocio en la fuerza laboral, y motivar a la organización mediante los planes a futuro que se expongan.

D6O1 Inclusión de sistemas de compensación por incumplimiento de pedidos, para que los clientes obtengan prioridad en próximas ordenes y disminuir el volumen de quejas.

D8O2 Diseño de un proceso de lealtad con clientes bajo exclusividad de productos, generando acaparamiento de la expedición de productos ofertados por D.Z. Santo Domingo en sus locales.

D9O1O3 Diseño de un plan de control de cumplimiento de rutas/entrega de productos y el respectivo tiempo, para generar informes sobre fallas de la planificación y zonas problema.

Estrategias DA

D1A1A2A4 Diseño de un manual de procesos por parte de D.Z. Santo Domingo para las actividades, que permitan corregir fallas en tiempos y uso de recursos.

D2A1A3A5 Modernización de los sistemas de comunicación y procesamiento de datos, para la generación de informes se puedan realizar en tiempo real, mediante lo cual se genere un mejoramiento continuo.

D4A1 Desarrollo de reuniones periódicas con el personal, para que se genere recomendaciones desde un punto de vista directo de los procesos, conocimiento de problemas interdepartamentales y personales, para poder mediarlo rápidamente.

D4A1A4 Inclusión en los programas de capacitación del conocimiento de la filosofía empresarial del negocio, de tal forma que se conozca misión y visión empresarial de D.Z. Santo Domingo.

D1D5A1A2A5 Diseño de un proceso de entrega de pedidos, donde se considere prioridades, un modelo equitativo para los vendedores, y resolución de posibles problemas que se generen.

D9A5 Diseño de un proceso que permita la mejora de las rutas, en base a eficiencia de recorrido, costo, volumen de ventas, tiempos en los ciclos de visitas.

2.6 Direccionamiento Estratégico

2.6.1 Propuesta de Direccionamiento Estratégico para D.Z. Santo Domingo

En el presente literal se desarrollara los objetivos, políticas y estrategias que debe seguir la empresa a corto, mediano y largo plazo, con el contenido siguiente:

- Principios y Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Estrategias

El Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que generan un camino a seguir para la empresa, con el fin de que la situación actual pueda ser proyectada a un futuro deseado, en base a las actividades colectivas que se generan, mediante el cumplimiento de los requerimientos establecidos. En el presente se desarrolla una orientación del camino que D.Z. Santo Domingo debe seguir a un futuro.

2.7. Matriz Axiológica

La elaboración de una matriz axiológica puede ayudar y servir de guía para la formulación de escala de valores.

*“El proceso de planificación estratégica se inicia por identificar los principios, valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.*¹³

La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

¹³ 20 Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.

a. Los principios y valores corporativos. Es decir debe establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional.

b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la empresa. Un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc. Con ellos la organización interactúa y por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción debe estar regida por un principio corporativo. Por ejemplo

<u>Grupo de Referencia</u>	<u>Principios</u>
Estado	Pago oportuno de impuestos
Sociedad	Responsabilidad social
Cliente	Negocios transparentes
Colaborador	Respeto – Participación
Accionista	Rentabilidad Justa
Empresa	Reglan claras – Honestidad

c. Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés debe procederse a la elaboración de la matriz en la cual se buscará horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.

d. Realizada la matriz, ésta servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

Esta como se dijo será la base de la cultura corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización.

Tabla 22: Matriz Axiológica

Actores y Grupos Principios y Valores	Clientes	Proveedores	Dueños	Trabajadores	Organismos de control	Responsabilidad Social Empresa	Competidores	Medio Ambiente
Honestidad	X	X	X	X	X	X		X
Puntualidad	X	X	X	X	X			X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Trabajo en equipo		X	X	X				
Responsabilidad	X	X	X	X	X	X		X

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Honestidad

Definición._

La honestidad es una cualidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

Honestidad es el reconocimiento de lo que está bien y es apropiado para nuestro propio papel, conducta y relaciones.¹⁴

Con los clientes: ofreciendo productos con la calidad que nos caracteriza y al precio justo, brindando información de nuestros productos que beneficie su toma de decisiones.

Con los proveedores: brindando siempre opiniones constructivas que permitan mejorar la relación entre cada uno de los actores.

¹⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>

Con los dueños: en el manejo de la información que se deba presentar para el desarrollo de procesos y toma de decisiones.

Con los trabajadores: dando a conocer transparente mente las políticas laborales con que se maneja la empresa y en la remuneración adecuada por las tareas a cargo de cada uno.

Con los organismos de control: con el cumplimiento de las leyes y reglas estipuladas para el desarrollo del giro del negocio.

Como responsabilidad social: con información clara sobre el porcentaje nutritivo de cada uno de nuestros productos y el beneficio que se obtiene por su consumo.

Con el medio ambiente: cumpliendo con métodos para el manejo de desperdicios, aun si estos incurren en mayores costos que otros que pudieran dañar al medio ambiente.

Puntualidad

Definición.

La puntualidad es la característica de poder terminar una tarea requerida o satisfacer una obligación antes o en un plazo anteriormente señalado.

La puntualidad es una actitud que se adquiere desde los primeros años de vida mediante la formación de hábitos en la familia, donde las normas y costumbres establecen horarios para cada una de nuestras actividades.¹⁵

Con los clientes: al momento de entrega de pedidos en base a los horarios y fechas estipuladas.

¹⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>

Con los proveedores: ante el pago de deudas y entrega de informes de ventas que sean requeridos.

Con los dueños: con la entrega de informes para la toma de decisiones en los momentos estipulados así como horarios de trabajo.

Con los trabajadores: con los periodos de pagos de sueldos, así como cumplimiento en tiempos de trabajo.

Con los organismos de control: frente a las fechas de renovación de permisos, como entrega de documentación para controles.

Con el medio ambiente: con el manejo y desecho de sobrantes, en los horarios establecidos por la comunidad.

Respeto

Definición.

Respeto es el reconocimiento de que algo o alguien que tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética

El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. Consiste en saber valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión.¹⁶

Con los clientes: mediante políticas y procesos que ofrezcan una sensación de familiaridad y confianza.

Con los proveedores: ante las figuras de control y apoyo que son puestas a la disposición de D.Z. Santo Domingo.

Con los dueños: frente al cumplimiento de las disposiciones que efectúan.

¹⁶ <http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto>

Con los trabajadores: en los modos de dar a conocer una orden, así como el manejo de las posibles reprimendas.

Con los organismos de control: cumpliendo las normas estipuladas para el desarrollo del giro del negocio.

Como responsabilidad social: con el cumplimiento de las obligaciones adquiridas por el negocio frente a las actividades sociales que sean seleccionadas.

Con la competencia: con un manejo de ventas y métodos de gestión del negocio que no atenten de manera maliciosa las actividades de la competencia.

Con el medio ambiente: cumpliendo con la responsabilidad de manejo de desechos y cuidado del medio ambiente.

Trabajo en equipo

Definición.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.¹⁷

Con los proveedores: manteniendo un continuo flujo de información para conocer nuevas promociones, métodos que incentiven a la compra de nuevos productos, quejas de compradores finales y como mejorar estos problemas.

Con los dueños: mediante equipos de mesa redonda para obtener posibles soluciones a los problemas que se desarrollan en el negocio.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>

Con los trabajadores: con una distribución de responsabilidades y actividades que puedan ser rotadas o finalizadas entre varios de ellos.

Responsabilidad

Definición._

La responsabilidad es un valor que en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Significa el estado, cualidad o hecho de ser responsable, y responsable significa ser legal o éticamente capaz de rendir cuentas del cuidado o bienestar de otro; lo que implica la capacidad personal de rendir cuentas o la habilidad para actuar sin guía o autoridad superior.¹⁸

Con los clientes: en el momento de entrega de productos en el tiempo y cantidad previamente estipulada.

Con los proveedores: ante el pago de obligaciones adquiridas y manejo de los productos según normas.

Con los dueños: para el cumplimiento de los procesos que sean designados y la mayor eficiencia para ellos.

Con los trabajadores: brindando procesos que no generen ningún tipo problemas en su salud, como instalaciones que faciliten el desarrollo de sus obligaciones.

Con los organismos de control: cumpliendo cada uno de las reglas estipuladas y métodos que se designen para mantener el giro del negocio.

Como responsabilidad social: con las obligaciones aceptadas y normas generales que se deban cumplir.

¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

Con el medio ambiente: responsabilidad ante cada uno de los procesos que se genera en el negocio, y respuestas a todos las posibles contingencias que se puedan generar.

2.8 Misión:

Definición:

"La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".¹⁹

Misión D.Z. Santo Domingo:

Es una empresa ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, que ofrece productos alimenticios congelados de pollo, pavo, res, cerdo, y pescado, con sus consiguientes derivados, como productos secos como arroz, enlatados, condimentos, y varios más, en las mejores condiciones de calidad y precio para satisfacer la demanda de la población con un trato amable, puntual y honesto.

¹⁹ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

2.9 Visión

Concepto (bibliografía):

“Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir²⁰

Visión D.Z. Santo Domingo:

Ser la mejor distribuidora de productos alimenticios de pollo, carnes, pescado y conservas, con calidad, oportunidad, puntualidad y precios razonables para abastecer a toda la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, y poblaciones de provincias limítrofes.

2.10 Objetivos:

Definición de objetivos:

“La definición de objetivos es uno de los pilares en los que se apoya nuestra estrategia empresarial. Una definición errónea puede hacernos perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevarnos a la ruina empresarial.

²⁰ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Si tenemos en cuenta que “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo” entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

- *Claros: Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.*
- *Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible*
- *Observables: Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.”²¹*

2.10.1 Objetivo General D.Z. Santo Domingo

Comercializar toda la línea de productos de PRONACA, en las mejores condiciones de calidad y precio, mediante responsabilidad, puntualidad, honestidad y respeto para satisfacer la demanda de los clientes.

2.10.2 Objetivos Específicos

Se desglosara en objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución, los cuales son los pasos necesarios para cumplir con el objetivo general.

Crecimiento:

- Dar a conocer la misión y visión empresarial, así como los objetivos generales y específicos a los trabajadores, con el fin de obtener una predeterminación sobre el 90% de las actividades de los mismos en cada uno de los campos donde trabajen, a partir de enero del 2010
- Contratar nuevo personal para cubrir rutas de entrega en Santo Domingo de los Tsachilas, a partir de la primera semana de Junio del 2009.
- Incrementar la el 15% el número de clientes en la ciudad de Santo Domingo mediante un nuevo sesgo de mercado de restaurantes y locales, a partir del 1ero de enero durante el año 2010, en periodos bimensuales, para satisfacer las demandas de sus clientes.

²¹ <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>

- Incrementar la publicidad en un 10% para el que los clientes conozcan los nuevos productos, por medio de publicidad directa impresa y radial dentro del área de distribución, desde la primera semana de enero y febrero del 2010.
- Realizar campañas publicitarias de recetas y formas de preparación de los productos tradicionales y los nuevos, con el fin de incrementar las ventas en un 5% durante el primer trimestre del 2010 en los locales de clientes de las rutas que cubrimos.
- Mejorar la planificación y formas de entrega de las rutas en un 90%, para que se llegue con puntualidad a los clientes y en buenas condiciones, desde el 1ero de enero del año 2010.
- Adquirir una nueva bodega de congelados de la instalación central, durante el primer semestre del año 2010, con el fin de aumentar en 10% el volumen de productos en la instalación, y lograr cubrir los pedidos de clientes.
- Mejorar los equipos de computación del área administrativa durante la primera semana de febrero del 2010, para lograr aumentar la velocidad de ejecución de los programas sobre un 10%, para aumentar la eficiencia en las labores diarias.
- Rediseñar, adaptar y aplicar el manual de procesos proporcionado por PRONACA para las actividades del negocio, logrando conseguir un aumento en eficiencia en procesos sobre el 5% en las actividades realizadas en la central, desde la primera semana de enero del 2010.
- Planificar reuniones mensuales desde enero del 2010 entre directivos, administrativos y personal, para conocer problemas de cada área, como tales afectan a las demás y posibles soluciones que generen un ahorro en tiempo de comunicación sobre el 5% sobre el tiempo actual.
- Realizar un test de control sobre satisfacción y eficiencia en los procesos realizados por los empleados durante el año 2010, para poder conocer sobre un 90% el compromiso del personal con los objetivos de la empresa y problemas que se hayan generado en el año.

- Generar un programa de fidelización y exclusividad de productos, con un 10% de los clientes que mantengan cuentas sobre 1 año con D.Z. Santo Domingo, para lograr generar una imagen de mayor fuerza contra la competencia a partir del año 2010.

Mantenimiento:

- Realizar mantenimiento preventivo a equipos de refrigeración de cámaras como de camiones en la central, para precautelar la calidad del producto, mediante chequeos bimensuales durante el presente año en adelante.
- Desarrollar mantenimiento de sistemas de filtración de líquidos y desechos en las instalaciones, para precautelar el bienestar sanitario de los trabajadores en la empresa, de una manera trimestral, empezando desde el 2010
- Realizar chequeo vehicular, dependiendo del kilometraje respectivo, con el fin de evaluar un posible mal funcionamiento, como cambio de elementos requeridos, desde junio del 2009 en adelante.
- Renovar cada uno de los permisos pertinentes de funcionamiento de la empresa sobre la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas en el 2010, dispuesto sobre cada una de las fechas designadas por los organismos de control, para poder seguir en labores.
- Recurrir a controles por parte de PRONACA para mantener y cumplir las especificaciones requeridas para el manejo de productos alimenticios en las instalaciones como en las rutas, durante todo el año 2010.
- Mantener el estándar de eficiencia generado por el departamento de contabilidad, mediante reconocimientos a las labores desarrolladas durante el presente año, por medio de beneficios, tales como nombramientos, bonos y descuentos en producto.
- Mantener el volumen de clientes fijos como mínimo durante el año 2010, mediante satisfacción de los pedidos, y atención constante.
- Conservar como mínimo el volumen de ventas registrado en el año 2009, mediante la continuidad de la aplicación de los procesos ya

establecidos, y la continua adaptación de los que vayan a venir en tanto instalaciones como rutas de venta.

- Salvaguardar la buena imagen que dispone la empresa frente a los clientes, mediante cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades durante toda su vida laboral.
- Mantener las buenas relaciones que se tiene con nuestro proveedor principal PRONACA, mediante el cumplimiento de los pagos de deudas, y las disposiciones generadas para cumplir como Proveedor Zonal.

Reducción:

- Disminuir el número de devoluciones sobre un 10%, considerando mercadería dañada que salga desde instalaciones a los clientes, mediante un mejor sistema de control en el momento de despacho, a partir de la implementación de nuevas medidas en enero del 2010.
- Reducir el porcentaje de quejas de clientes sobre un 20%, aplicando los nuevos métodos de atención al cliente, que serán introducidos a partir del 2010 en el mes de enero.
- Acortar el volumen de material en bodega entre ciclos de pedidos a un 20%, mediante reconfiguración y planificación de compras que se expondrán en los modelos de procesos desde enero del 2010.
- Disminuir en un 20% el volumen de desperdicios de productos por mal manejo de los mismos en las inhalaciones, mediante la capacitación constante de cada uno de sus miembros responsables en bodegas y cargas, a partir del primer trimestre del año 2010.
- Reducir la rotación de personal sobre un 50%, incluyendo beneficios en términos de antigüedad de personal, como posibilidades de ascensos y estabilidad laboral, a partir de junio del 2010.
- Generar métodos de control sobre tiempos muertos en los procesos de carga de órdenes, y generar una disminución del 30% sobre los tiempos actuales, a partir de enero del año 2010.

- Disminuir el consumo de servicios básicos en un 20%, gracias a la implementación de normas de cuidado de luz, agua y teléfono, en el manual de procesos que se integrara en el mes de enero del año 2010.

2.11 Políticas

Definición

Una política es la manera de alcanzar los objetivos dispuestos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas"²²

2.11.1 Política General

"La atención al cliente será la prioridad ante todas las actividades de la empresa"

Se desglosara según segmentos especializados cada una de las políticas necesarias para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

2.11.2 Políticas Específicas

Políticas de Recursos Humanos

- Para la contratación de todo nuevo personal el mismo deberá cumplir con las regulaciones dispuestas por la ley, así como los requerimientos básicos para el desarrollo de sus funciones, siendo la decisión de gerencia o bajo su representación la única que genere la integración del nuevo elemento a la empresa.
- Cada uno de los elementos en la empresa deberá conocer sus tareas, obligaciones y nivel de mando frente a los demás, con el fin de desarrollar las actividades de la manera más eficiente ante los objetivos de cada área.
- Los cargos expuestos para los trabajadores serán poli funcionales, siendo así una obligación y responsabilidad colaborar con actividades que pudieran salir de las predispuestas el momento de su ingreso.

²² <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#defin>

- Cada uno de los trabajadores deberá tomar su respectivo descanso para horas de almuerzo, según sea estipulado y en base de los horarios de trabajo.
- No se considerará ningún tipo de preferencia ante los trabajadores para el desarrollo o cumplimiento de horarios o fechas.
- En caso de ausentarse por motivos de salud, el trabajador deberá presentar un certificado que avale el padecimiento de tal enfermedad, o estar a disposición del área gerencial o su delegado para posibles medidas.
- Será necesario pedir mediante un oficio, cualquier tipo de concesión o permiso de ausentarse del trabajo, deslindando responsabilidades de la empresa en este periodo.
- Los horarios de trabajo serán dispuestos en base al área en que cada uno labore, tomando como base, la seguridad que son las 24 horas del día, ventas que tienden a iniciar antes de las 6 am según rutas, o administrativos, que laboran en horarios regulares.
- La gerencia estará comprometida en generar talleres de capacitación para cada uno de los nuevos procesos que se integran en el negocio.
- La responsabilidad por cada una de las áreas de trabajo recaerá en la persona que disponga de las llaves de acceso a tal, siendo un agente extra el guardia de seguridad.
- Cada uno de los trabajadores de la empresa tendrá la responsabilidad de la limpieza de su zona de trabajo, y en cuanto a periodos de carga o descarga de productos, se designará de forma rotativa a uno de los integrantes de cada equipo de trabajo.
- La secretaría deberá generar controles trimestrales sobre nivel de eficiencia de personal, con el motivo de generar perfiles y obtener signos para posibles mejoras en cada una de las áreas.
- Todo el personal estará acogido por el Ley Laboral vigente, como la responsabilidad de la empresa que cumplirá con cada una de las obligaciones estipuladas por tal.

- La remuneración estará estipulada en base a las actividades y responsabilidades del cargo que se desempeñe según una tabla generada en el área administrativa.

Compras:

- Se deberá llevar un registro actualizado de la mercadería en bodega de secos y congelados, para poder conocer que productos tienen prioridad en salida el momento de una venta.
- Las compras se realizan de una manera casi proporcional en base a las ordenes de generadas por los clientes finales, con el fin de mantener al mínimo productos en bodega, mas aun si fueran de rotación rápida.
- Para mantenimiento de productos “críticos” en bodega se deberá generar una proyección en base a datos históricos que se tengan previamente registrados.
- Las ventas se manejarán mediante registros digitales y físicos, para llevar a cabo contabilidad y posteriormente tributación al estado.
- El uso de crédito ante compras se utilizará en caso de no existir una reserva en cuentas de la empresa, siempre y cuando se conozca la proximidad de fecha de cobro a clientes.

Transporte y rutas

- Se planificará y dispondrá de equipos de bodega para la recepción de pedidos por parte de los proveedores, en base a esto se generara también el orden de emisión hacia rutas y clientes.
- El movimiento de órdenes para clientes que se expiden por parte de vendedores deberán mantener un registro de Guías tanto para ruterros como en el área administrativa.
- El sistema de designación de rutas será creado basándose en parámetros como, prioridad de entrega, duración de viaje hasta destino, volumen y tiempo para cumplimiento de ciclos.

- Las rutas estipuladas deberán ser dispuestas con hasta 48 horas de anticipación mínima, con el fin de facilitar la planificación a los equipos de trabajo.
- La generación de zonas y rutas accesibles para D.Z. Santo Domingo son dispuestas en base a disposición de PRONACA, pero el orden que se tomará para su cumplimiento recaerá en la decisiones del equipo de trabajo.
- Los ruteros deberán mantener de manera constante comunicación con la base logística, sobre disponibilidad de producto, problemas con entregas y otros eventos que se pudiesen provocar.
- En caso de retraso con el transporte de pedidos se deberá comunicar a los clientes una fecha tentativa para entrega de los mismos.

De almacenamiento:

- Ante el ingreso de mercadería desde proveedores a bodega, se deberá realizar una confirmación sobre tiempo restante para expiración, condiciones del producto y número de unidades.
- Las condiciones de almacenamiento serán puestas bajo constante control por parte de trabajadores y directivos.
- Los productos congelados serán puestos en los frigoríficos a penas sean desembarcados en la base de descarga, en aquellos será donde deberán mantener la temperatura necesaria para conservarse de la mejor manera.
- Los productos secos deberán ser guardados en la cámara correspondiente y verificando la integridad del empaque donde llega.

Ventas:

- Los vendedores generarán un registro por cada una de las transacciones que logren finalizar, las cuales serán entregadas al departamento financiero.
- El personal de ventas deberá realizar un seguimiento exhaustivo sobre cada uno de las cuentas que manejen en su cartera de clientes.

- Se dispondrá de método de pago en efectivo y crédito directo con la empresa, para menos de 8 días, más de 8 días y un mes.
- Se deberá promover las ventas al contado, mediante observaciones para los clientes sobre posibles promociones al momento del pago en efectivo.
- Las ventas en volúmenes mayores a los normales deberán tener preferencia frente a aquellas que no justifiquen la movilización de una ruta, aun así no se deberá dejar de lado a clientes fieles bajo este concepto.
- Se deberá dar a conocer a los clientes el recargo que se genera por ventas a crédito de nuestros productos sobre más del tiempo estipulado
- Se abrirá una línea de atención al cliente que recoja la información sobre pedidos, reclamos y recomendaciones, que serán puestas a disposición del área administrativa.
- La documentación que se utilizará tendrá un propósito informativo sobre la venta, además de incluir todos los requisitos designados por las leyes fiscales.
- Cada factura tendrá dos copias de seguridad, una para entrega al cliente, y la siguiente para respaldo en el archivo de ventas y contabilidad.
- El único comprobante válido de pago de obligaciones será la factura con la firma del vendedor encargado y sello de cancelado.
- Cualquier tipo de deuda que mantenga el cliente, podrá ser considerado como un incumplimiento en la negociación y se considerará acciones pertinentes.

Devoluciones:

- Según normativa expedida por PRONACA, los trabajadores de D.Z. Santo Domingo clasificarán los pedidos de devoluciones como factibles o no factibles, según el cumplimiento de los requerimientos expuestos en tal manual.

- La entrega de producto en mal estado, incumplimiento en peso designado, y otros daños, será responsabilidad de la empresa y por consiguiente responderá con la reintegración de crédito para compras o nuevo producto.
- Se tendrá un plazo de 3 días posterior a la entrega del producto como fecha límite para reclamos sobre devoluciones de productos congelados, y de 5 días de los productos secos.

Políticas de mantenimiento:

- Se deberá controlar de manera constantemente la temperatura de las cámaras y calibración de balanzas utilizadas para los despachos diarios.
- Se deberá controlar de manera constantemente la temperatura de los camiones frigoríficos en el momento del cumplimiento de las rutas para precautelar la integridad del producto.
- Se controlará las fechas de caducidad y características de los productos que se decepciona desde los centros de despacho de Pronaca y al momento que se despachará a clientes desde la distribuidora.
- Se realizará un control regular sobre los equipos y maquinarias utilizadas en el desarrollo del negocio, y en cada uno de ellos se creará una ficha sobre novedades y las siguientes fechas de revisión y mantenimiento.
- Se deberá inspeccionar y coordinar actividades con el área de aseguramiento de calidad, para garantizar la inocuidad del producto almacenado.

Instalaciones

- Cada trabajador deberá dar el mejor uso posible a los equipos y vehículos dispuestos para el desarrollo de sus funciones, así como comunicará cualquier tipo de malfuncionamiento para realizar un chequeo preventivo.

- Cada mes se realizará un respaldo digital de toda la información generada y obtenida de la empresa, con el fin de prevenir cualquier tipo de percance para manejo de cuentas.
- El manejo de equipos de computación cumplirá las funciones administrativas, logísticas y contables que sean designadas.

Seguridad:

- El acceso a las instalaciones por parte de terceros, deberá ser validado por al menos uno de los trabajadores al momento de la firma de ingreso en guardianía.
- El ingreso de información final a la base de datos BAAN será responsabilidad de vendedores como el digitador en curso, y cualquier tipo de modificación en este deberá ser acompañada con su informe correspondiente.

Comunicación

- La toma de pedidos se realizará de manera directa, entre cliente-empresa, para que tenga validades.
- Se dispondrá de una línea directa para atención a clientes y proveedores, donde se maneje y registre la información pertinente de cada caso.
- La comunicación interdepartamental que se realizará con motivos de solicitar una modificación en uno de los procesos deberá ser respaldada por un oficio que explique el motivo de tal cambio.
- Toda comunicación entre empleados como empleadores deberá ser llevada de la manera más cordial y respetuosa para generar un ambiente de trabajo propicio.
- No se permitirá ningún tipo de comentario que ataque de manera directa a la nacionalidad, estado social, etnicidad, o dogma personal, de que fuera así el caso se tomará medidas correspondientes.

Financieras y Contables

- Se supervisará la recopilación, análisis y el correcto registro contable de las operaciones de la empresa, de acuerdo con las normas y principios establecidos.
- Deberá coordinar y supervisar la elaboración de los libros mayores, estados de resultados, balances y otros tipos de informes financieros requeridos por la compañía.
- Se controlará la correcta aplicación de principios contables generalmente aceptados y de las políticas y procedimientos de la compañía en el registro de las transacciones.
- El personal designado administrará la información contable que se genera en la línea a su cargo.
- Se realizará el análisis de las cuentas contables de la línea a su cargo y de resultados y rentabilidad por productos.
- Se generará los estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la línea.
- El personal designado deberá asegurar la veracidad y consistencia de la información presentada en los estados financieros.
- Preparará reportes e informes financieros para el nivel superior y organismos de control.
- Se deberá coordinar la obtención y envío de información entre contabilidad y los diferentes departamentos.
- Realizará el control de saldos y análisis de las cuentas a su cargo, la conciliación de saldos entre compañías relacionadas y la contabilización de amortizaciones y provisiones.

Estrategias

Existen múltiples definiciones de estrategia. Una de ellas es:

“La estrategia es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una

guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.²³

2.11.3 Plan Operativo 2010

“El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.”²⁴

Como se puede observar en el Plan Operativo de D.Z. Santo Domingo para el año 2010 con el fin de cumplir los objetivos específicos dispuestos a corto plazo, tanto tiempo como valores podrán ser adaptados a resultados ya verificados por parte del negocio, según la implementación de nuevos proyectos

²³ http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo

Tabla 23: Plan Operativo 2010

Plan Operativo 2010															Responsable	Presupuesto		Evaluación	Observación
No.	Programas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	en miles					
														Ingreso		Egreso			
1	Dar a conocer la misión y visión empresarial, como los objetivos generales y específicos														Gerencia				
	Planificar una reunión entre todos los integrantes de la empresa														Secretaria		0,05		
	Comunicar fecha para la reunión																		
	Ejecución de la reunión																0,5		
2	Dar a conocer el nuevo manual de procesos para J.Z. Santo Domingo														Gerencia				
	Planificar una reunión entre todos los integrantes de la empresa														Secretaria		0,05		
	Comunicar fecha para la reunión																		
	Ejecución de la reunión																0,5		
3	Realizar nuevo sesgo de mercado para captar nuevos clientes														Ventas				Investigación bimensual
	Planificar zonas y posibles rutas para obtención de clientes																0,05		
	Designar fechas y horarios para la investigación																0,05		
	Ejecución de investigación																1,2		
4	Designación de presupuesto anual para el 2010, para el desarrollo del giro del negocio														Gerencia				
	Proyección de Ventas														Contabilidad	3000			
	Estimación de gastos Administrativos y Ventas																75		
	Estimación de compras de mercadería																2700		
	Estimación de Sueldos																90		
	Elaboración de proyección de costos de ventas																0,5		
	Generación de balance de resultados																0,5		
5	Implementar publicidad escrita y radial														Gerencia				
	Desarrollo de elementos para marketing a utilizarse														Ventas			1	
	Contratación de servicios radiales y escritos																5		
	Ejecución de publicidad contratada																0,3		
6	Adquisición de nueva bodega de congelados														Gerencia				
	Venta de bodega antigua														Contabilidad	6			Las fechas tienen máximos, pero todo depende de la prontitud de venta del equipo
	Investigación de modelos que cumplan rango de precio y capacidad																0,2		
	Compra de Maquinaria																10		
7	Reuniones mensuales de análisis de actividades														Gerencia				Reuniones Mensuales
	Planificar fechas y horas de la realización														Secretaria		0,12		
	Comunicar fecha para la reunión																0,12		
	Ejecución de la reunión																0,12		
Subtotal																3006	2885,3		

Plan Operativo 2010															Responsable	Presupuesto		aludación	Observación
No.	Programas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	en miles					
														Ingreso		Egreso			
8	Realizar encuesta sobre satisfacción y cumplimiento de tareas														Secretaria Ventas				
	Planificar métodos y campos de evaluación																0,04		
	Designar fechas y horarios para la investigación																0,01		
	Ejecución de la evaluación.																0,5		
9	Realizar mantenimiento preventivo a cámaras, bodegas, vehículos y maquinarias														Bodega			Control bimensual	
	Planificar fechas y horas para chequeos																0,01		
	Ejecutar chequeos																0,2		
10	Realizar mejoramiento de rutas de entrega														Secretaria Ventas			Reuniones trimestrales	
	Investigar rutas actuales																0,02		
	Evaluar y considerar posibles cambios que generen resultados																0,01		
	Implementar cambios en rutas																0,3		
11	Reducir devoluciones de productos sobre un 10%														Contabilidad Ventas				
	Investigar causas de devoluciones																0,02		
	Realizar un diagnostico sobre comportamiento de clientes																0,02		
	Generar ideas para contrarrestar causas																0,7		
	Aplicar nuevos procesos preventivos																3		
12	Reducir reclamos de clientes sobre el 20%														Ventas				
	Investigar causas de reclamos																0,02		
	Realizar un diagnostico sobre comportamiento de clientes																0,01		
	Generar ideas para contrarrestar causas																0,05		
	Aplicar nuevos procesos preventivos																3		
13	Disminuir volumen de productos en bodega innecesario														Gerencia Bodega				
	Planificar reunión con equipo de bodega																0,02		
	Comunicar fecha para la reunión																0,02		
	Realizar reunión y obtener posibles soluciones para disminución																0,03		
	Evaluar y considerar posibles cambios que generen resultados																0,08		
	Aplicar soluciones																5		
14	Disminuir desperdicios de productos														Gerencia Bodega Ventas				
	Planificar reunión con equipo de bodega y ventas																0,02		
	Comunicar fecha para la reunión																0,02		
	Realizar reunión y obtener posibles soluciones para disminución																0,2		
	Evaluar y considerar posibles cambios que generen resultados																0,8		
	Aplicar soluciones																10		
15	Reducir rotación de personal														Gerencia Secretaria				
	Planificar sistemas de recompensa por antigüedad																		
	Implementación de sistemas																6		
16	Elaborar informes de resultados y ganancia														Contabilidad				
	Recopilación de información necesaria																0,3		
	Desarrollo de informes																0,5		
Subtotal																			
Total																	3006	2316,2	
Superávit																		89,84	
Suma																	3006	3006	

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

2.11.4 Mapa estratégico, 2010-2014

En el presente esquema se demuestra el Mapa Estratégico formulado para D.Z. Santo Domingo, proporcionando un modo directo, simple y uniforme la descripción de las estrategias que el negocio seguirá en el periodo del 2010 al 2014.

Misión

“Es una empresa ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, que ofrece productos alimenticios congelados de pollo, pavo, res, cerdo, y pescado, con sus consiguientes derivados, como productos secos como arroz, enlatados, condimentos, y varios más, en las mejores condiciones de calidad y precio para satisfacer la demanda de la población con un trato amable, puntual y honesto.”

Tabla 24: Mapa Estratégico



Mapa Estratégico 2010-2014

Visión

Ser la mejor distribuidora de productos alimenticios de pollo, carnes, pescado y otros productos, con calidad, oportunidad, puntualidad y precios razonables para abastecer a toda la población de la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, y poblaciones de provincias limítrofes.

2010

Objetivos

- Dar a conocer y aplicar la filosofía corporativa de D.Z. Santo Domingo.
- Dar a conocer y aplicar los manuales de procesos por cada área.
- Lograr la satisfacción total de clientes actuales.

Estrategias

- Rediseño y adaptación del manual de procesos.
- Diseño y aplicación de procesos de atención al cliente
- Diseño y aplicación de un plan estratégico.

Políticas

- Se mantendrá el organigrama y responsabilidad de funciones, adaptando modificaciones en el transcurso del periodo.
- Se desarrollará mesas redondas para la participación de las diferentes opiniones de cada área.
- Se generarán talleres para aplicación de la capacitación recibida.

2011

Objetivos

- Aumentar en un 10% el volumen de clientes en las zonas urbanas.
- Promover capacitación para mejor aprovechamiento del producto a clientes.
- Aumentar en 1 vehículo la flota de camiones frigoríficos para repartos.

Estrategias

- Aplicación de investigación directa por parte de vendedores en rutas definidas y no definidas.
- Generar talleres trimestrales a clientes que cumplan con un cupo designado en compras
- Buscar financiamiento para Pymes frente a la adquisición de un vehículo.

Políticas

- Brindar una respuesta ágil y eficiente a las necesidades de los clientes.
- Se deberá llevar control de nuevos locales mediante la visita de vendedores.
- Se disminuirá los tiempos muertos al momento de despacho de mercadería.

2012

Objetivos

- Aumentar en un 5% el volumen de ventas a clientes.
- Disminuir un 10% reclamos de clientes.
- Mantener y lograr la lealtad del 70% de clientes frecuentes

Estrategias

- Aumento de publicidad en medios impresos y escritos sobre productos y sus beneficios.
- Actualizar equipos de control de productos congelados.
- Crear línea de procesos expresos para clientes de mayor antigüedad y volumen de ventas.

Políticas

- Se diseñara una campaña personalizada para la zona donde se desarrolla el negocio.
- Se realizara capacitación para manejo de nuevas herramientas en las áreas de trabajo
- Se dispondrá talleres motivacionales semestrales para motivación del personal.

2013

Objetivos

- Disminuir los tiempos de entrega en un 10%...
- Mantener los permisos de funcionamiento requeridos.
- Aumentar la remuneración en un 5% a los empleados.

Estrategias

- Desarrollo de incentivos en ventas directas y eficacia en procesos.
- Diseño y aplicación de de un proceso para maquinarias y vehículos del negocio.
- Diseño y aplicación de un proceso de administración de recursos humanos.

Políticas

- Se mantendrá el organigrama y responsabilidad de funciones, adaptando modificaciones en el transcurso del periodo.
- Se desarrollará mesas redondas para la participación de las diferentes opiniones de cada área.
- Se generarán talleres para aplicación de la capacitación

2014

Objetivos

- Adherir 2 rutas autorizadas por PRONACA a nuestra zona de distribución.
- Mejorar la logística de distribución de productos y satisfacción de clientes.
- Disminuir procesos manuales y tácticos por digitales.

Estrategias

- Diseño y elaboración de un informe que avale la posibilidad de cubrir con 2 nuevas rutas de entregas y sus clientes.
- Mejoramiento de procesos para disminuir tiempos y costos.
- Diseño e implementación de métodos digitales para documentación de procesos

Políticas

- Se deberá dar capacitación a los trabajadores para el manejo de la nueva tecnología.
- Se desarrollará horarios dinámicos en base a movimientos de pedidos.
- Se generará aplicación de recomendaciones para nuevos

Principios y Valores:

Honestidad, puntualidad, respeto, trabajo en equipo y responsabilidad

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DEL PROCESO

“Un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que una organización ofrece sus servicios a sus clientes”.²⁵

En el presente capítulo se basa en realizar un inventario de procesos de la empresa D.Z. Santo Domingo, y a su vez seleccionar los más importantes, como realizar el diseño del mapa de procesos, y clasificarlos en tanto en estrategias básicas y de apoyo. Posteriormente se podrá realizar un análisis de cada uno de los procesos seleccionados, con el objetivo de determinar el tiempo que se utiliza, como las personas responsables, los costos, y los productos y/o servicios que se entregan al cliente interno o externo. De esta manera se podrá conocer los problemas de personal, espacio físico, tecnología, comunicación y actividades que se consideren innecesarios para el desarrollo de los procesos, con la finalidad de aumentar la eficiencia en el entorno general de D.Z. Santo Domingo.

²⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio

3.1 Cadena de Valor de la Empresa

“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.”²⁶

“Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final (Jarillo 1992).”²⁷

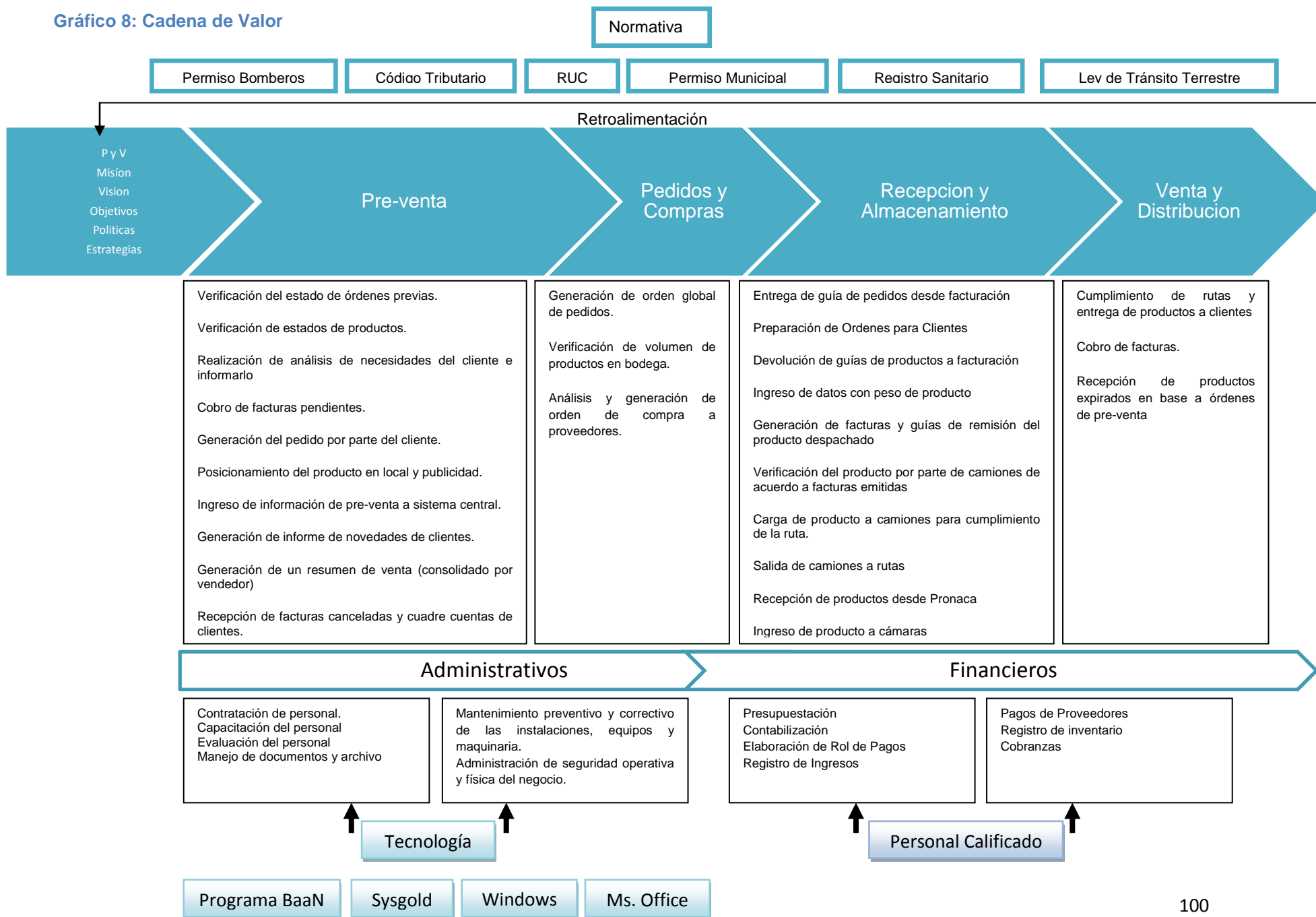
Es la secuencia de procesos gobernantes, básicos y habilitantes, que incorporan sus respectivos subprocesos.

²⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

²⁷ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

La generación de la cadena de valor de la Empresa D.Z. Santo Domingo, se crea frente a la necesidad del cliente de obtener productos de Pronaca en la sede de su negocio:

Gráfico 8: Cadena de Valor



3.1.1 Diagrama IDEF0

(Integration Definition for Function Modeling)

“IDEF0 es una técnica de modelación concebida para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa, y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

Un modelo IDEF0 se compone de una serie jerárquica de diagramas que permiten mediante niveles de detalle, describir las funciones especificadas en el nivel superior. En las vistas superiores del modelo la interacción entre las actividades representadas permite visualizar los procesos fundamentales que sustentan la organización. Los elementos gráficos utilizados para la construcción de los diagramas IDEF0 son cuadros y flechas.

Gráfico 9: IDEF0



Fuente: Wikipedía

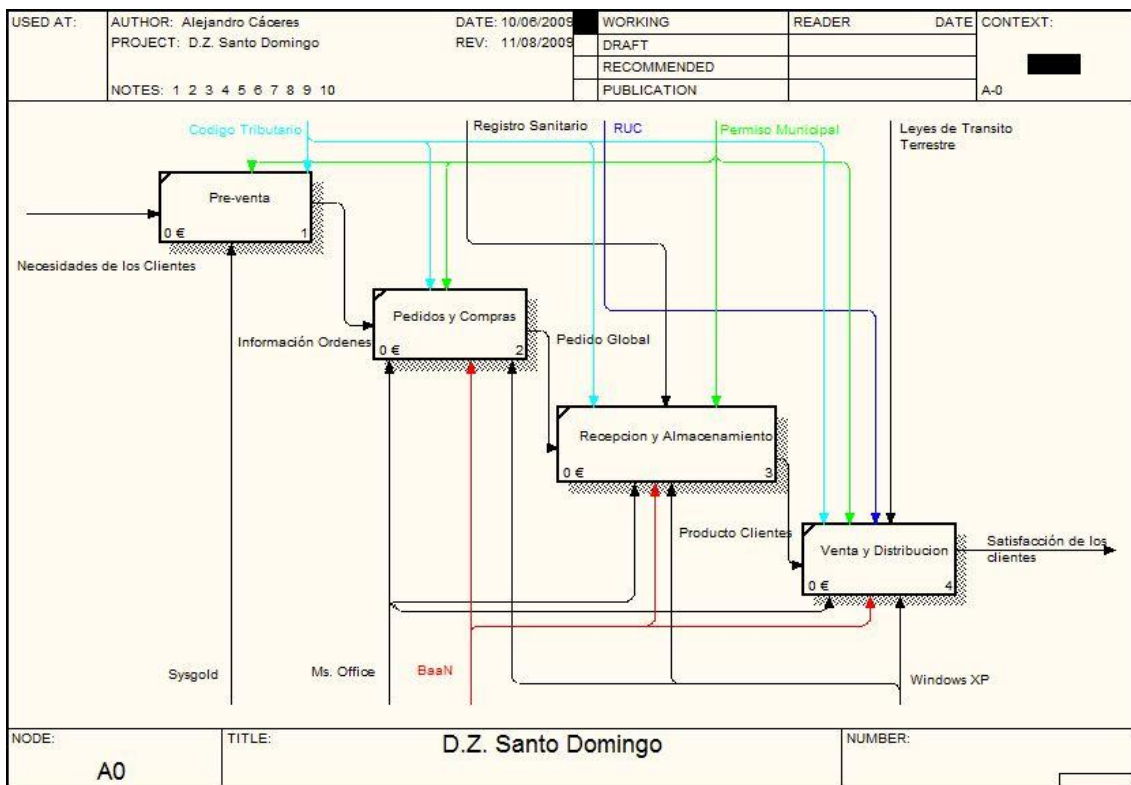
La semántica de utilización de estos elementos gráficos es la siguiente:

Actividad: se representa con un cuadro, indica una función, proceso o transformación.

Entrada: se representa con una flecha entrando por el lado izquierdo de la actividad, indica los materiales o informaciones que se transformarán en la actividad para obtener la salida.

Salida: se representa con una flecha saliendo del lado derecho de la actividad, indica los objetos o informaciones producidos por la ocurrencia de la actividad.

Gráfico 10: Diagrama IDEF0 D.Z. Santo Domingo



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Control: se representa con una flecha entrando por la parte superior, indica las regulaciones que determinan si una actividad se realiza o no. Ej: normas, guías, reglas, políticas, etc.

Sujeto: se representa con una flecha entrando por la parte inferior, indica los recursos que ejecutan una actividad. Ejemplo: personas, maquinarias, etc.”²⁸

Mediante este diagrama se permite dar forma a los procesos de la organización, con el fin de establecer los niveles de jerarquía que se generan, desde los macro procesos hasta subprocesos, con sistemas de control y herramientas, todo bajo la premisa de entradas, desarrollo y salidas de los mismos.

3.2 Inventario de procesos

La realización de un inventario de procesos facilita la información necesaria para conocer de primera mano la relación de los definidos, sean gobernantes, básicos o habilitantes, así como los subprocesos.

A continuación se detalla todos los procesos que están involucrados en el desarrollo del negocio:

Tabla 25: Inventario de procesos

Nombre del Proceso	Tipo de Proceso		
	Gobernante	Básico	Habilitante
Gerencia			
Planificación Operativa	x		
Planificación Estratégica	x		
Planificación de Compras	x		
Preventa			
Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.		x	
Verificación de productos de cliente y fechas de expiración.		x	
Realización análisis de necesidades del cliente e informarlo		x	
Cobro de facturas pendientes.		x	
Generación del pedido por parte del cliente.		x	
Posicionamiento del producto en local y publicidad.		x	
Ingreso de información de pre-venta a sistema central.		x	
Generación de informe de novedades de clientes.		x	
Generación de un resumen de venta (consolidado por vendedor)		x	

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-negocio2.shtml>

Recepción de facturas canceladas y cuadro cuentas de clientes.		x	
Pedidos y Compras			
Generación de orden global de pedidos.		x	
Verificación de volumen de productos en bodega.		x	
Análisis y generación de orden de compra a proveedores.		x	
Recepción y Almacenamiento			
Entrega de guía de pedidos desde facturación		x	
Preparación de Ordenes para Clientes		x	
Devolución de guías con peso de productos a facturación		x	
Ingreso de datos con peso de producto		x	
Generación de facturas y guías de remisión del producto despachado		x	
Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas		x	
Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.		x	
Salida de camiones a rutas		x	
Recepción de productos desde Pronaca		x	
Ingreso de producto a cámaras		x	
Venta y Distribución			
Cumplimiento de rutas y entrega de productos a clientes		x	
Cobro de facturas.		x	
Recepción de productos expirados en base a órdenes de pre-venta		x	
Administrativos			
Contratación personal.			x
Capacitación del personal			x
Evaluación del personal			x
Manejo de documentos y archivo			x
Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y maquinaria.			x
Administración de seguridad operativa y física del negocio.			x
Financieros			
Presupuestación			x
Contabilización			x
Elaboración de Rol de Pagos			x
Registro de Ingresos			x
Pagos de Proveedores			x
Registro de inventario			x
Cobranzas			x

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.3 Selección de procesos

Para efectos de la tesis es necesario seleccionar aquellos procesos que son realmente importantes para la empresa y que requieren su análisis y mejoramiento

Preguntas Claves:

- A. ¿Este proceso permite precautelar la calidad del producto?
- B. ¿Mejorar este proceso permitirá aumentar la satisfacción del cliente?
- C. ¿Este proceso afecta directamente con el tiempo de entrega del producto?
- D. ¿Este proceso es necesario e importante para la satisfacer la demanda de los clientes?
- E. ¿Si se mejora el proceso se reducen costos y tiempo en forma significativa?

Tabla 26: Selección de Procesos

Nombre del Proceso	Tipo de Proceso			Preguntas					Total
	Gobernante	Básico	Habilitante	A)	B)	C)	D)	E)	
Gerencia									
Planificación Operativa	x			1	1	1	0	1	4
Planificación Estratégica	x			0	1	1	1	1	4
Planificación de Compras	x			1	0	1	0	1	3
Preventa									
Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.		x		0	1	1	1	1	4
Verificación de productos de cliente y fechas de expiración.		x		1	1	0	0	0	2
Realización análisis de necesidades del cliente e informarlo		x		0	1	0	0	0	1
Cobro de facturas pendientes.		x		0	1	0	0	0	1
Generación del pedido por parte del cliente.		x		0	1	1	0	0	2
Posicionamiento del producto en local y publicidad.		x		0	1	0	0	0	1
Ingreso de información de pre-venta a sistema central.		x		0	0	1	0	0	1
Generación de informe de novedades de clientes.		x		1	1	1	0	0	3
Generación de un resumen de venta (consolidado por vendedor)		x		1	0	0	0	1	2
Recepción de facturas canceladas y cuadro cuentas de clientes.		x		0	0	0	0	0	0
Pedidos y Compras									
Generación de orden global de pedidos.		x		0	0	1	1	0	2
Verificación de volumen de productos en bodega.		x		1	0	1	0	0	2
Análisis y generación de orden de compra a proveedores.		x		0	0	1	0	0	1
Recepcion y Almacenamiento									
Entrega de guía de pedidos desde facturación		x		0	0	0	0	0	0
Preparación de Ordenes para Clientes		x		1	1	1	1	1	5
Devolución de guías con peso de productos a facturación		x		0	1	0	1	1	3
Ingreso de datos con peso de producto		x		1	0	1	1	1	4
Generación de facturas y guías de remisión del producto despachado		x		0	0	1	0	0	1
Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas		x		1	1	1	1	1	5
Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.		x		1	1	1	1	1	5
Salida de camiones a rutas		x		1	0	0	0	0	1
Recepción de productos desde Pronaca		x		1	1	1	1		4
Ingreso de producto a cámaras		x		1	1	1	1	1	5

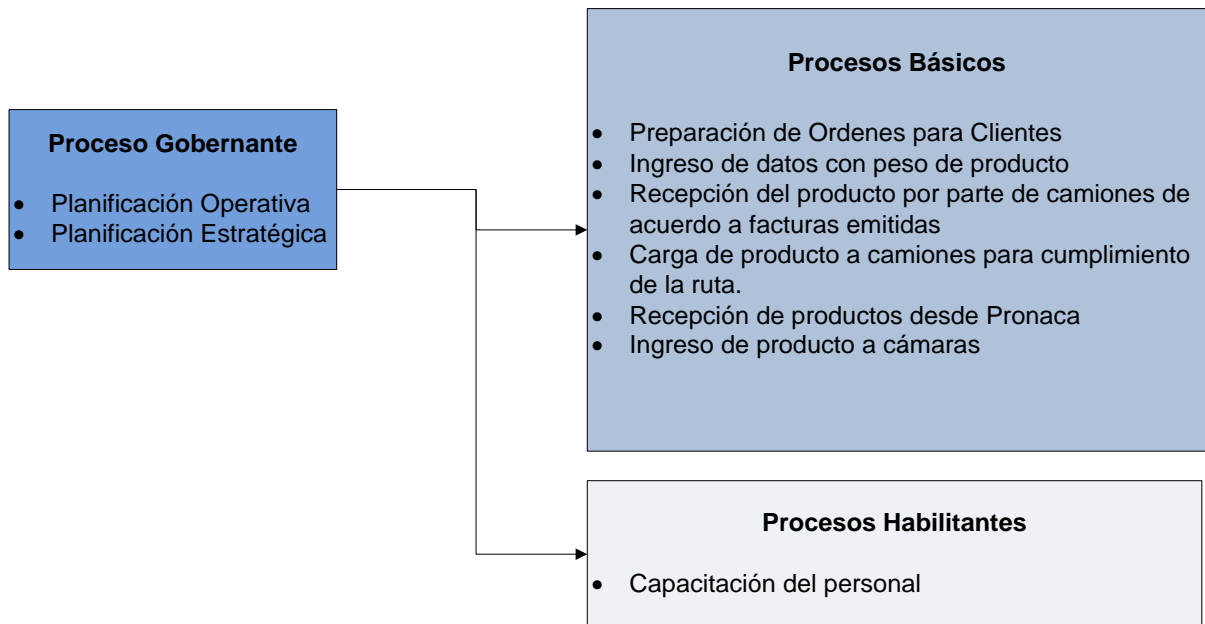
Venta y Distribución									
Cumplimiento de rutas y entrega de productos a clientes		x		0	1	1	0	1	3
Cobro de facturas.		x		0	0	1	0	0	1
Recepción de productos expirados en base a órdenes de pre-venta		x		0	1	1	1	0	3
Administrativos									
Contratación personal.			x	0	1	0	0	0	1
Capacitación del personal			x	0	1	1	1	1	4
Evaluación del personal			x	0	0	0	0	0	0
Manejo de documentos y archivo			x	0	0	1	0	1	2
Mantenimiento preventivo y correctivo de las instalaciones, equipos y maquinaria.			x	0	1	1	0	0	2
Administración de seguridad operativa y física del negocio.			x	0	0	1	0	0	1
Financieros									
Presupuestación			x	0	0	1	1	0	2
Contabilización			x	0	0	1	0	0	1
Elaboración de Rol de Pagos			x	0	0	0	0	0	0
Registro de Ingresos			x	0	0	1	0	0	1
Pagos de Proveedores			x	0	1	0	1	0	2
Registro de inventario			x	0	1	0	1	0	2
Cobranzas			x	0	1	0	0	0	1

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.4 Mapa de Procesos Seleccionados

En base de la selección de procesos se expresa gráficamente la selección de aquellos seleccionados con su categoría, sea gobernando, básicos y habilitantes.

Gráfico 11: Mapa de Procesos Seleccionados



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.5 Hoja de Costos

Mediante la hoja de costos se permite calcular el costo del personal y de operaciones por minuto por cada actividad para el cual se diseña.

3.6 Hoja de Costos por Minuto

Mediante la Hoja de Costos se da a conocer tanto el gasto de personal, como el gasto operativo, bajo esta premisa se logra establecer el costo de cada minuto operativo y a su vez desglosarlo en:

- Costo de Personal
- Costo de Operación con Materia Prima

- Costo de Operación sin Materia Prima

En el negocio de D.Z. Santo Domingo, la naturaleza del negocio promueve la distribución de producto, por lo que el Costo de Operación con Materia Prima no se ve reflejado en el estudio.

Mediante esta información, y la proyección en sus respectivas tablas se logra conocer los costos por minuto del personal, operaciones y el consolidado, todo esto que se utiliza para el análisis de eficiencia en cuanto a costo y tiempo.

3.6.1 Costo del Personal

Tabla 27: Costo del Personal

Tabla de Costos de Personal por Minuto												
Cargo	Sueldo	Sueldo Anual	13er Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Otros	Total Anual	Costo Personal x/m	Costo de Operación x/m	CTM
Gerente	500	6000	500	218	250	729,00	500		8197,00	0,04744	0,1884	0,23585
Oficinista Ch.	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	69	3843,56	0,02224	0,1884	0,21066
Oficinista M.	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	166,13	3940,69	0,02280	0,1884	0,21122
Facturadora	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	216,13	3990,69	0,02309	0,1884	0,21151
Cobranzas	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	216,13	3990,69	0,02309	0,1884	0,21151
Vendedor G.	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	140	3914,56	0,02265	0,1884	0,21107
Vendedor J.	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	140	3914,56	0,02265	0,1884	0,21107
Vendedor E.	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87	80	3854,56	0,02231	0,1884	0,21072
Vendedor	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87		3774,56	0,02184	0,1884	0,21026
Vendedor	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87		3774,56	0,02184	0,1884	0,21026
Vendedor	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87		3774,56	0,02184	0,1884	0,21026
Vendedor	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87		3774,56	0,02184	0,1884	0,21026
Vendedor	222,87	2674,44	222,87	218	111,435	324,94	222,87		3774,56	0,02184	0,1884	0,21026
Bodeguero	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	121,00	3817,84	0,02209	0,1884	0,21051
Aux. Bodega	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	39	3735,84	0,02162	0,1884	0,21003
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Aux. Reparto	218,00	2616	218	218	109	317,84	218	48	3744,84	0,02167	0,1884	0,21009
Chofer	220,00	2640	220	218	110	320,76	220	80,00	3808,76	0,02204	0,1884	0,21046
Seguridad	230	2760	230	218	115	335,34	230	70	3958,34	0,02291	0,1884	0,21132
Seguridad	230	2760	230	218	115	335,34	230	70	3958,34	0,02291	0,1884	0,21132

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.6.2 Costo de Operaciones

Tabla 28: Costo de Operaciones

Concepto	Mensual	Anual	Costo Minuto
Local	1.965,00	23.579,98	0,1884
Arriendo	550,00		
Mantenimiento Edificio	300,00		
Control Plagas	67		
Seguridad Monitoreo	28		
Teléfono	100,00		
Telefonía Celular	50,00		
Luz	800,00		
Servicios Bancarios	70,00		
Administrativos (Facturas y Material de Of.)	780	9360	
Facturas	520		
Material de Oficina	260		
Vehículos	3494,50	41934,01	
Mantenimiento Vehículos	379,50		
Gasolinera Amazonas	100		
Transporte Tercerizado	3015,00		
Ventas	1.700,00	20400	
Comisiones Vendedores	1.500,00		
Movilización	200		
Gastos			
Gastos Varios	200	2400	
TOTAL		97.673,99	

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.7 Análisis de los Procesos Seleccionados

“Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.”²⁹

Mediante la representación grafica se podrá determinar los movimientos y actividades, de una forma resumida y con información basada en tiempos y costos.

²⁹ <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/diagramas-de-procesos.html>

El formato que se utilizara será el siguiente:

Tabla 29: Análisis de Procesos Seleccionados

		Diagrama de Análisis de Proceso												
		Nombre del Proceso: _____												
		Ingreso: _____												
		Salida: _____												
		Tiempo: _____					Eficiencia Tiempo: _____							
Frecuencia	E.Z. Santos Domingo													
Yolumen	Costo: _____													
		Simbología					Eficiencia Costo: _____							
No:	Responsable	Actividad	●	■	➔	▼	Ⓓ	◆	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.7.1 Diagramación y simbología

Frente el análisis de los procesos seleccionados anteriormente y la representación se utilizara la siguiente simbología:

Tabla 30: Simbología

Símbolo	Significado	Observación
●	Operación	Agrega Valor
■	Control, Inspección o Verificación	No Agrega Valor
➔	Transporte	No Agrega Valor
▼	Archivo o Almacenamiento	No Agrega Valor
Ⓓ	Demora	No Agrega Valor
◆	Decisión	No Agrega Valor

3.7.2 Análisis de cada Proceso Seleccionados

Mediante la aplicación de diagramas se describe a continuación los procesos antes seleccionados, identificando en cada uno de ellos las diferentes actividades con los respectivos responsables, así como también se analizan los tiempos y costos que representan cada una de estas actividades, observando

las novedades o problemas detectados, para luego proceder a determinar su grado de eficiencia tanto en costos como en tiempos.

La simbología utilizada permitirá identificar aquellas actividades que agregan o no valor para la empresa D.Z. Santo Domingo.

Las fórmulas a utilizar para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo son las siguientes:

$$\begin{aligned} \text{Eficiencia en Tiempo} &= \frac{\text{Tiempo Total de Operaciones AV}}{\text{Tiempo Total del Proceso}} \\ &= \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo AV +Tiempo NAV}} \end{aligned}$$

$$\text{Eficiencia en Costo} = \frac{\text{Costo Total de Operaciones AV}}{\text{Costo Total del Proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo AV +Costo NAV}}$$


Siglas:

AV: Agrega Valor

NAN: No Agrega Valor


Se toma en cuenta en los procesos diarios con un volumen diario de 4 rutas, y en cada ruta un promedio de 4 órdenes para entrega al cliente.

Tabla 31: Análisis del Proceso Planificación Operativa

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Planificación Operativa									
			Ingreso:		Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas del área operativa									
			Salida:		Plan Operativo Mensual									
Frecuencia	Mensual		Tiempo:	111,00	Eficiencia Tiempo:		27,93%							
Volumen	1		Costo:	50,53	Eficiencia Costo:		26,95%							
			Simbología			Tiempo		Costo						
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Gerente	Analiza calendario de la empresa y define fecha							10		2,36			
2	Gerente	Informa la fecha de la reunión	x						5		1,18			Personal fuera de instalaciones
3	Gerente	Da inicio a la reunión								15		3,54		No llega todo el personal
4	Gerente y Vendedores	Exponen resultados del presente mes		x						30		19,69		Interrupciones para explicaciones extras
5	Oficinista	Elabora un resumen de problemas potenciales								10		2,11		
6	Gerente y Vendedores	Exponen objetivos del presente mes	x						15		9,85			
7	Vendedores	Exponen opiniones de la planificación								15		9,47		No se logra entender todas las ideas
8	Oficinista	Elabora un resumen de las ideas aportadas								10		2,11		
9	Gerente	Finaliza reunión	x						1		0,24			
			Total							31	80	13,62	36,91	


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 32: Elaboración: Análisis del Proceso Planificación Estratégica

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Planificación Estratégica									
			Ingreso:	Necesidades de planificar métodos para lograr los objetivos estratégicos del negocio										
			Salida:	Plan Estratégico										
Frecuencia	Anual		Tiempo:	75,00			Eficiencia Tiempo:	50,67%						
Volumen	1		Costo:	30,55			Eficiencia Costo:	41,29%						
			Simbología				Tiempo		Costo					
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◆	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Gerente	Analiza calendario de la empresa y define fecha								10		2,36		
2	Gerente	Informa la fecha de la reunión								2		0,47		Dificultad en ubicar al personal
5	Oficinista	Redacta hoja informativa sobre reunión							10		2,11			No sabe existir información previa documentada
4	Oficinista	Distribuye a cada área de la empresa								5		1,05	15 m.	Traslado dentro de instalaciones
3	Gerente	Da inicio a la reunión							5		1,18			Ligero retraso (1 minuto)
5	Oficinista	Reparte informe de resultados del año pasado							2		0,42			
6	Gerente y Vendedores	Expresan sus opiniones sobre resultados								15		9,85		Surgen diferencias de opiniones entre las áreas
3	Gerente	Informa los objetivos anuales							10		6,56			No llega todo el personal
7	Vendedores	Exponen opiniones de la planificación								5		4,21		No se logra entender todas las ideas
8	Oficinista	Elabora un resumen de las ideas aportadas							10		2,11			
9	Gerente	Finaliza reunión							1		0,24			
			Total							38	37	12,61	17,93	


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 33: Análisis del Proceso de Verificación del estado de órdenes

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.									
			Ingreso:		Necesidad de verificar el cumplimiento de obligaciones ante clientes									
			Salida:		Informe personalizado de novedades de cada cliente									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	12,00	Eficiencia Tiempo:		50,00%							
Volumen	15		Costo:	0,27	Eficiencia Costo:		50,00%							
			Simbología					Tiempo		Costo		Dista.	Novedades	
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV			NAV
1	Vendedor	Verifica la disponibilidad para hablar con el dueño								2		0,04		El dueño no siempre se encuentra cerca y se lo debe esperar
2	Vendedor	Se identifica ante el cliente	x						1		0,02			
3	Vendedor	Verifica la entrega en la fecha y horario establecido								2		0,04		Algunos clientes no recordaban la fecha de entrega del producto
4	Vendedor	Verifica que se cumpliera con la orden completa								2		0,04		No recuerdan que producto no fue entregado
5	Vendedor	Anota las novedades que se presentado	x						2		0,04			
6	Vendedor	Entrega circular de Pronaca	x						1		0,02			
7	Vendedor	Informa nuevas promociones de Pronaca	x						1		0,02			El cliente realiza mas preguntas y no se refiere a la circular
8	Vendedor	Genera orden de canje de regalos de promociones	x						1		0,02			
			Total					6	6	0,13	0,13			


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 34: Análisis del Proceso Preparación de Ordenes para Clientes

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Preparación de Ordenes para Clientes									
			Ingreso:		Necesidad de cumplimiento con Ordenes diarias de entrega									
			Salida:		Gavetas de Productos listos para embarque									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	44,00		Eficiencia Tiempo:		45,45%						
Volumen	4		Costo:	18,93		Eficiencia Costo:		46,68%						
			Simbología			Tiempo		Costo						
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	●	◆	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Bodegueros	Quita los seguros de las cámaras								1		0,42		
2	Bodegueros	Ingresan en recamaras y seleccionan gavetas							2			0,84		Falta de espacio para retirar mas de una línea de gavetas a la vez
3	Bodegueros	Mueven las gavetas a la plataforma								4		1,68	5 metros	Falta de un gancho genera demora
4	Bodegueros	Ordenan las gavetas en orden de prioridad								3		1,26		Utilizan el mismo sistema basado en supuestos y no datos reales
5	Bodeguero	Toman guía de productos desde facturación								2		0,84		El sistema no ha sido descargado y actualizado para imprimir
6	Bodegueros	Colocan la bascula junto a gavetas							1			0,42		
7	Vendedor	Dicta productos y numero de unidades de cada orden							5			1,05		Pocas veces se debe repetir el la orden
8	Bodegueros	Buscan productos dentro de la cámara								10		4,21		Ingreso continuo por poco producto
9	Bodegueros y Vendedor	Pesan el producto y dictan el valor							7			4,42		
10	Bodegueros	Ubican los productos en la gaveta respectiva							5			2,10		Falta de espacio para la organización de las gavetas que salen
11	Bodegueros y Vendedor	Ubican guía de reconocimiento en las gavetas								4		1,68		
			Total						20	24	8,84	10,09		


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 35: Análisis del Proceso Ingreso de datos con peso de producto

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Ingreso de datos con peso de producto									
			Ingreso:		Guía de Productos con pesos para facturación									
			Salida:		Facturas para entrega y cobro a clientes									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	26,00	Eficiencia Tiempo:		61,54%							
Volumen	4		Costo:	5,50	Eficiencia Costo:		61,55%							
			Simbología			Tiempo		Costo						
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Bodeguero	Entrega la guía de ordenes con pesos								1		0,21		
2	Facturadora	Ingresa al sistema de facturación	x						1		0,21			Sistema de facturación en línea no disponible
3	Facturadora	Digita en cada orden el peso respectivo	x						15		3,17			No existe control de ingreso de datos
4	Facturadora	Agrega o quita productos que no se tiene			x					4		0,85		
5	Facturadora	Imprime facturas finales								5		1,06		La impresora muestra demora
			Total						16	10	3,38	2,11		


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 36: Análisis del Proceso de Recepción del producto por parte de camiones

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas									
			Ingreso:		Transporte para entrega diaria									
			Salida:		Facturas y gavetas preparadas para entrega de rutas									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	51,00			Eficiencia Tiempo:	21,57%						
Volumen	4		Costo:	33,24			Eficiencia Costo:	17,09%						
			Simbología					Tiempo		Costo				
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Guardia	Ingresa el camión a instalaciones								5		1,06		Dificultad del Chofer en cuadrar el vehículo
2	Bodeguero, Vendedor	Ingreso de nueva ordenes de producto para clientes								8		5,05		Es necesario volver a pesar y facturar las ordenes que ingresaron
3	Bodegueros	Desembarcan gavetas anteriores							5		2,10			Falta del auxiliar de bodega
4	Auxiliares	Limpian cámara del camión								2		0,42		Algunos camiones ya limpian previamente
5	Vendedor, Bodeguero y Auxiliares	Verifican peso y cantidad según facturas								25		21,03		Las guías en las gavetas no se pueden encontrar
6	Bodeguero Vendedor	Adjuntan embutidos							5		3,16			Se busca nuevamente en cámaras
7	Bodeguero Auxiliar	Alistan camión para carga							1		0,42			
Total									11	40	5,68	27,56		


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 37: Análisis del Proceso Carga de producto a camiones

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.									
			Ingreso:		Gavetas preparadas para entrega									
			Salida:		Transporte con producto para entregas									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	27,00		Eficiencia Tiempo:		44,44%						
Volumen	4		Costo:	13,05		Eficiencia Costo:		62,85%						
			Simbología					Tiempo		Costo		Dista.	Novedades	
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV			NAV
1	Vendedor	Da visto bueno para carga de gavetas								2		0,42		Confirma todo y recibe facturas
2	Bodegueros y Auxiliares	Carga de producto congelado en orden descendente	x						8		5,05			Se realiza de orden final a inicial para disminuir tiempo en entrega
3	Vendedor, Bodeguero y Auxiliares	Carga de productos secos	x						3		2,52			Los ubican cerca de la puerta porque son pocos productos
4	Auxiliares	Modifican ubicación de gavetas								5		1,05		Cambio de opinión de lugar de gavetas
5	Bodeguero y Auxiliares	Cierran y aseguran cámara	x						1		0,63			
6	Vendedor, Chofer, Guardia	Salen de instalaciones								8		3,37		Trafico en Puerta
			Total					12	15	8,20	4,85			


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 38: Análisis del Proceso Recepción de producto desde Pronaca

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Recepción de productos desde Pronaca									
			Ingreso:		Nuevo embarque de Pronaca									
			Salida:		Producto en plataforma listo para ingresar a bodega									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	57,00	Eficiencia Tiempo:		59,65%							
Volumen	1		Costo:	22,10	Eficiencia Costo:		63,77%							
			Simbología			Tiempo		Costo						
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▽	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Guardia	Permite el ingreso de camión de PRONACA								10		2,11		Aun se esta cargando camiones de entrega
2	Vendedor, Bodegueros	Reciben Guía de Compras	x					2			0,84			
3	Vendedor y Guardia	Verifican fecha y hora de entrega		x						1		0,42		Se realiza después que el camión ya ha ingresado
4	Bodegueros	Abren cámara de camión	x					1			0,42			
5	Bodegueros	Mueven productos de plataforma para dar espacio								4		1,68		Falta de espacio en plataforma
6	Bodegueros	Descargan de gavetas desde camión	x					15			6,31			Falta ayuda de parte de bodegueros
7	Bodegueros	Pesan cada gaveta en base a producto	x					15			6,31			Existe una sola bascula cerca para pesar
8	Vendedor y bodegueros	Verifican en orden de compra								5		3,16		Se realiza de manera paralela
9	Vendedor	Anota novedades sobre ordenes								3		0,63		Faltante de producto
10	Vendedor	Firma de confirmación de entrega de Producto	x					1			0,21			
Total									34	23	14,09	8,01		


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 39: Análisis del Proceso Ingreso de producto a cámaras

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Ingreso de producto a cámaras									
			Ingreso:		Producto en plataforma de entrega diaria									
			Salida:		Cámaras con producto para ventas del siguiente día									
Frecuencia	Diaria		Tiempo:	27,00		Eficiencia Tiempo:		18,52%						
Volumen	1		Costo:	11,15		Eficiencia Costo:		11,32%						
			Simbología					Tiempo		Costo				
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◆	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Bodegueros	Mueven el producto actual en recamara			x					2		0,84		Falta de un gancho para facilitar el traslado
2	Bodegueros	Trasladan gavetas al fondo de las recamaras			x					10		4,21		Posicionamiento para el siguiente día
3	Bodegueros	Trasladan productos secos a bodega			x					5		2,10		Traslado y clasificación
4	Bodegueros	Suben gavetas vacías a camión de Pronaca	x						5			2,10		
5	Vendedor y bodegueros	Verifican numero de gavetas en camión		x						2	1,26			Se realiza desde dentro del camión
6	Guardia	Permite la salida de Camión de Instalaciones						x		3		0,63		Un bache demora la salida
Total									5	22	1,26	9,89		

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Tabla 40: Análisis del Proceso Capacitación del personal

Diagrama de Análisis de Proceso														
 D.Z. Santo Domingo			Nombre del Proceso:		Capacitación del personal									
			Ingreso:		Necesidad de mejoras en tiempo de actividades de trabajadores									
			Salida:		Trabajadores capacitados para mejorar su eficiencia									
Frecuencia	Semestral		Tiempo:	63,00			Eficiencia Tiempo:	65,08%						
Volumen	1		Costo:	29,61			Eficiencia Costo:	68,69%						
			Simbología				Tiempo		Costo					
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◐	◆	AV	NAV	AV	NAV	Dista.	Novedades
1	Gerente	Selecciona fecha para la capacitación								2		0,47		Dificultad en ubicar al personal
2	Oficinista	Redacta lista de responsables y emite oficio	x						10		2,11			
3	Gerente	Da inicio a la capacitación								15		3,54		Impuntualidad de trabajadores
4	Vendedores	Explican métodos para aumentar la eficiencia	x						25		15,77			
5	Trabajadores	Generan preguntas y opiniones								5		5,26		Falta de generación de preguntas
6	Gerente y Vendedores	Confieren palabras finales y recomendaciones	x						5		2,23			
7	Gerente	Finaliza la capacitación	x						1		0,24			
			Total						41	22	20,34	9,27		

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.7.3 Informe de Novedades Encontradas



D.Z. Santo Domingo

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del proceso: Planificación Operativa

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Planificación Operativa, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas del área operativa	Tiempo:	111
Salida:	Plan Operativo Mensual	Costo:	\$ 50,53
Frecuencia:	Mensual	Eficiencia (tiempo):	27,93%
Volumen:	1	Eficiencia (costo):	26,95%

El tiempo del ciclo de proceso es 111 minutos, de los cuales 31 minutos agregan valor y los restantes 80 minutos no agregan valor, representando un 27,93% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$50,53 de los cuales \$13,62 agregan valor al proceso y \$36,91 no agregan valor, dando un 26,95% de eficiencia.

Novedades Cualitativas:

Se observa la dificultad de encontrar a todos los trabajadores dentro de las instalaciones a un horario determinado para la comunicación del desarrollo de la reunión, así mismo por motivos el inicio de la reunión se tiende a retrasar por la impuntualidad. La justificación de diferentes problemas que se suscitaran provoca interrupciones, y el periodo para exponer opiniones no se logran comprender todas las ideas de la manera que lo desearía el interlocutor.



D.Z. Santo Domingo

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del proceso: Planificación Estratégica

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Planificación Estratégica, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Necesidades de planificar métodos para lograr los objetivos estratégicos del negocio	Tiempo:	75
Salida:	Plan Estratégico	Costo:	\$ 30,55
Frecuencia:	Anual	Eficiencia (tiempo):	50,67%
Volumen:	1	Eficiencia (costo):	41,29%

El tiempo del ciclo de proceso es 75 minutos, de los cuales 38 minutos agregan valor y los restantes 37 minutos no agregan valor, representando un 50,67% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$30,55, de los cuales \$12,61 agregan valor al proceso y \$17,93 no agregan valor, dando un 41,29% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

Como novedades, la comunicación directa al personal sale de las manos de los responsables por que el personal tiende a cumplir diferentes horarios en oficina, así como durante la documentación estandarizada para generar un informe es casi nulo. Se registra igual un retraso mínimo en la asistencia pero es mínimo, y nuevamente la diferencia de opiniones sobre resultados provoca una demora. Se verifica que no existió la asistencia de todo el personal por que se deberá informar los objetivos anuales nuevamente a cada encargado de cada área.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Capacitación de Personal, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.	Tiempo:	12
Salida:	Informe personalizado de novedades de cada cliente	Costo:	\$ 0,27
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	50,00%
Volumen:	15	Eficiencia (costo):	50,00%

El tiempo del ciclo de proceso es 12 minutos, de los cuales 6 minutos agregan valor y los restantes 6 minutos no agregan valor, representando un 50% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$0,27, de los cuales \$0,135 agregan valor al proceso y \$0,135 no agregan valor, dando un 50% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

En locales de gran tamaño o restaurantes, la disponibilidad para atendernos del dueño tiende a ser limitado, por este se genera un retraso, sea con el o un delegado. De igual forma, la verificación de entrega de productos puede ser del desconocimiento del dueño ya que los sus trabajadores pueden haber sido quienes receptaran el producto, así mismo se da con los productos faltantes. Así mismo, al entregar la circular de promociones, y considerando que se encuentra muy detallado los clientes inician una ronda de preguntas con el fin de obtener más información sobre el temario.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Preparación de Ordenes para Clientes

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Preparación de Órdenes para Clientes, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Necesidad de cumplimiento con Ordenes diarias de entrega	Tiempo:	44
Salida:	Gavetas de Productos listos para embarque	Costo:	\$ 18,93
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	45,45%
Volumen:	4	Eficiencia (costo):	46,68%

El tiempo del ciclo de proceso es 44 minutos, de los cuales 20 minutos agregan valor y los restantes 24 minutos no agregan valor, representando un 45,45% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$18,93, de los cuales \$8,83 agregan valor al proceso y \$10,09 no agregan valor, dando un 46,68% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

Debido al tamaño de las cámaras frías, el espacio para desplazar las gavetas tiende a solo permitir la salida de solo un bodeguero a la vez, así mismo, no se cuenta con la disponibilidad de un gancho de ayuda para el desplazamiento lo que provoca demoras. Los bodegueros sacan las gavetas basándose en datos históricos que ellos manejan por su propia cuenta. En cuanto a las guías de productos, la falta de actualización de los datos al sistema general el día previo provoca que se genere una demora hasta actualizarlo y generarlo. En la plataforma se denota que la distancia entre bodegueros y vendedora, puede generar que se deba repetir los órdenes, y la falta de planificación previa generara que los bodegueros abran y cierren la cámara, produciendo mayor consumo de luz eléctrica, por sacar cantidades pequeñas de producto.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Ingreso de Datos con Peso de Productos

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Ingreso de Datos con Peso de Productos, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Guía de Productos con pesos para facturación	Tiempo:	26
Salida:	Facturas para entrega y cobro a clientes	Costo:	\$ 5,50
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	61,54%
Volumen:	4	Eficiencia (costo):	61,55%

El tiempo del ciclo de proceso es 26 minutos, de los cuales 16 minutos agregan valor y los restantes 10 minutos no agregan valor, representando un 61,54% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$5,20, de los cuales \$3,38 agregan valor al proceso y \$2,11 no agregan valor, dando un 61,55% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

El momento de ingresar al sistema de facturación el sistema de internet puede fallar por lo que se deberá ingresar por medio del sistema satelital, así mismo, la digitación de pesos de los productos es directa y no se realiza una verificación. Como comentario final la impresora genera una demora esperada.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Transporte para entrega diaria	Tiempo:	51
Salida:	Facturas y gavetas preparadas para entrega de rutas	Costo:	\$ 33,24
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	21,57%
Volumen:	4	Eficiencia (costo):	17,09%

El tiempo del ciclo de proceso es 51 minutos, de los cuales 11 minutos agregan valor y los restantes 40 minutos no agregan valor, representando un 21,57% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$33,24, de los cuales \$5,67

agregan valor al proceso y \$27,56 no agregan valor, dando un 17,09% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

Estacionar los camiones de tal manera que la compuerta de la cámara quede frente para la carga de productos genera demoras, tanto por el tamaño reducido y el ángulo de ingreso, a esto se suma un bache que dificulta el movimiento. De igual forma ingreso de órdenes de último momento para las rutas genera que se genere nuevamente una guía de producto, el pesaje de los mismos y generación de la factura respectiva. En el día de la observación el auxiliar de bodega salió a realizar una diligencia por lo que el desembarque de las gavetas se demoro más de lo previsto. Igualmente la necesidad de limpiar la cámara del camión para ingreso del producto es necesaria cada vez que se cumpla la ruta. En algunos casos las guías escritas dentro de cada gaveta eran difíciles de encontrar y retrasaban la verificación de órdenes. Finalmente para la carga de embutidos se debe ingresar a la cámara y sacarlos para cumplir con las órdenes de cada ruta.



D.Z. Santo Domingo

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Gavetas preparadas para entrega	Tiempo:	27
Salida:	Transporte con producto para entregas	Costo:	\$ 13,05
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	44,44%
Volumen:	4	Eficiencia (costo):	62,85%

El tiempo del ciclo de proceso es 27 minutos, de los cuales 12 minutos agregan valor y los restantes 15 minutos no agregan valor, representando un 44,44% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$13,05, de los cuales \$8,19 agregan valor al proceso y \$4,84 no agregan valor, dando un 62,85% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

Se vuelve a verificar que todas las ordenes estén físicamente y facturadas. La carga de los productos se organiza en base de la ruta decidida por los ruteros, de los últimos productos a los que se entregaran al inicio para facilitar la movilización de los mismos. Existen ocasiones donde el orden de los productos de modificara en base nuevas órdenes inscritas a último momento. Y debido a ser una calle contigua al terminal terrestre, tiende a existir tráfico de una manera constante.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Recepción de productos desde Pronaca

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Recepción de productos desde Pronaca, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Nuevo embarque de Pronaca	Tiempo:	57
Salida:	Producto en plataforma listo para ingresar a bodega	Costo:	\$ 22,10
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	59,65%
Volumen:	1	Eficiencia (costo):	63,77%

Elaborado por: Autor

El tiempo del ciclo de proceso es 57 minutos, de los cuales 34 minutos agregan valor y los restantes 23 minutos no agregan valor, representando un 59,65% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$22,10, de los cuales \$14,09 agregan valor al proceso y \$8,00 no agregan valor, dando un 63,77% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

El horario del camión de Pronaca, se encuentra regulado directamente por esa empresa, por lo que el control de cumplimiento de horarios se vuelve dificultoso,

en reiteradas ocasiones el camión de Pronaca llega en un horario previo al establecido, por lo que el espacio para desembarque aun se encontraba ocupado por los camiones de entrega. La verificación de el horario de entrega se realiza cuando el camión ya está estacionado y no el momento que se encuentra ya en las instalaciones. De igual forma el tamaño de la plataforma dificulta la descarga de gavetas debido a que aun se encuentran las vacías. Se realiza el pesaje de los productos por gavetas del mismo tipo y se confirma en la guía de compra, pero como solo existe una bascula en la plataforma se puede demorar más. A medida que se realizan las descargas también se verifica en la lista entregada, y sabe existir productos faltantes que son anotados en la factura expedida por Pronaca.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Ingreso de productos a cámaras

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Ingreso de productos a cámaras, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Producto en plataforma de entrega diaria	Tiempo:	27
Salida:	Cámaras con producto para ventas del siguiente día	Costo:	\$ 11,15
Frecuencia:	Diaria	Eficiencia (tiempo):	18,52%
Volumen:	1	Eficiencia (costo):	11,32%

Elaborado por: Autor

El tiempo del ciclo de proceso es 27 minutos, de los cuales 5 minutos agregan valor y los restantes 22 minutos no agregan valor, representando un 18,52% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$11,15, de los cuales \$1,26 agregan valor al proceso y \$9,88 no agregan valor, dando un 11,32% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

De igual forma que para sacar producto de la cámara para entrega el momento del ingreso de nuevo producto, la falta del gancho genera demora en el ingreso. También se debe posicionar las gavetas con el producto más nuevo en el fondo de la cámara y productos secos se trasladan a la bodega. Nuevamente el bache en el área de entrada causa molestias el momento de partir los camiones.

Informe de Novedades Encontradas

Para: Renata Cáceres

Gerente de D.Z. Santo Domingo

De: Ramón Cáceres

Asunto: Análisis del subproceso: Capacitación de Personal

Lugar y Fecha: Santo Domingo de los Colorados, 29 de Junio del 2009

En base del análisis del diagrama de procesos: Capacitación de Personal, se encontraron las siguientes actividades.

Entrada:	Necesidad de mejoras en tiempo de actividades de trabajadores	Tiempo:	63
Salida:	Trabajadores capacitados para mejorar su eficiencia	Costo:	\$ 29,61
Frecuencia:	Semestral	Eficiencia (tiempo):	65,08%
Volumen:	1	Eficiencia (costo):	68,69%

Elaborado por: Autor 1

El tiempo del ciclo de proceso es 63 minutos, de los cuales 41 minutos agregan valor y los restantes 22 minutos no agregan valor, representando un 65,08% de eficiencia. A su vez el costo empleado es de \$29,61, de los cuales \$20,34 agregan valor al proceso y \$9,27 no agregan valor, dando un 68,69% de eficiencia.

Novedades Cualificativas:

La diferencia de horarios y tiempo de estadía en la distribuidora causa problemas para ubicar de manera rápida a todos los empleados sin tener que recurrir a llamadas a celulares. Debido a que es una capacitación se genera una mayor impuntualidad a diferencia de las reuniones para planificación. No todos los trabajadores aportan con preguntas debido a que consideran el tema o les avergüenza preguntar.

3.7.4 Matriz de Análisis Resumida

Tabla 41: Matriz de Análisis Resumida

N	Proceso	Tiempo			Costo			Frecuencia	Volumen	Observaciones
		AV	NAV	Eficiencia	AV	NAV	Eficiencia			
Planificación										
1	Planificación Operativa	31	80	27,93%	13,62	36,91	26,95%	Mensual	1	Existe dificultad para informar a todos los trabajadores en aun mismo horario. No se emite juicios para resolver problemas sino utilizan justificaciones de problemas que se suscitaran, no se logran comprender todas las ideas dichas
2	Planificación Estratégica	38	37	50,67%	12,61	17,934	41,29%	Anual	1	La información documentada para informes es muy poca. La diferencia de opiniones genera malestar y retrasos en las reuniones.
Preventa										
3	Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.	6	6	50,00%	0,134	0,1338	50,00%	Diaria	15	La falta de datos certeros por parte de los clientes en cuanto a cumplimiento de obligaciones sobre entregas genera retrasos. La circular de promociones, genera una ronda de preguntas con el fin de obtener más información sobre el temario.
Despacho de órdenes de venta										
4	Preparación de Ordenes para Clientes	20	24	45,45%	8,837	10,093	46,68%	Diaria	4	El espacio para desplazar las gavetas solo permitir un bodeguero a la vez, no se cuenta con uno de los ganchos para el desplazamiento. Se utilizan datos no documentados para sacar productos. Se debe repetir las órdenes, y se abre y se cierra la cámara, produciendo mayo consumo de luz eléctrica.
5	Ingreso de datos con peso de producto	16	10	61,54%	3,384	2,1141	61,55%	Diaria	4	Para el sistema de facturación se tiene dos medios de acceso, sea internet o conexión satelital directa. La falta de verificación en la digitación de los pesos para la facturación podría incurrir en un error de cobro y demora posterior para la rectificación.

6	Recepción del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas	11	40	21,57%	5,679	27,561	17,09%	Diaria	4	El espacio para ingreso de los camiones resulta dificultoso. E ingreso de órdenes de último momento, generara una nueva guía de producto, y consiguientes subprocesos. Las cámaras de camiones se limpian en ese momento y algunas guías en gavetas se pierden
7	Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.	12	15	44,44%	8,2	4,8461	62,85%	Diaria	4	Control por parte de ruteros y vendedores de órdenes listas. Se carga el producto en orden según ruta de entrega. Existe tráfico de una manera constante para salida de camiones.
8	Recepción de productos desde Pronaca	34	23	59,65%	14,09	8,0059	63,77%	Diaria	1	El camión de Pronaca llega en un horario previo al establecido. El tamaño de la plataforma dificulta la descarga de gavetas. A medida que se realizan las descargas también se verifica en la lista entregada, y sabe existir productos faltantes que son anotados en la factura expedida por Pronaca.
9	Ingreso de producto a cámaras	5	22	18,52%	1,263	9,8859	11,32%	Diaria	1	La falta del segundo gancho genera demora en el ingreso de producto a la cámara. Se posiciona las gavetas con el producto más nuevo en el fondo de la cámara y productos secos se trasladan a la bodega. El bache en el área de entrada causa molestias el momento de partir los camiones.
Administrativos										
10	Capacitación del personal	41	22	65,08%	20,34	9,2723	68,69%	Semestral	1	Comunicación con todos los trabajadores es dificultosa por los dos horarios que se manejan. No se da la importancia que merece la capacitación sea por trabajo o factores externos. No todos los trabajadores aportan con preguntas debido a que consideran el tema o les avergüenza preguntar.

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

3.7.5 Novedades Generadas Detectadas en los Subprocesos Seleccionados

En base a las novedades detalladas en diagramas presentados, se puede especificar los siguientes puntos:

Comunicación interdepartamental

Debido al horario de funcionamiento y el cumplimiento de tareas fuera de la distribuidora, poder mantener una comunicación constante con los empleados es posible mediante telefonía móvil.

Planificación

En el proceso de armado de ordenes diarias como de despacho, la falta de planificación golpea fuertemente a los tiempos por cumplir y gastos innecesarios, basándose en la falta de manuales documentados de procesos o simplemente la actitud de cada uno de los trabajadores.

También el manejo del espacio para embarque y desembarque de productos provoca inconvenientes que se ven reflejado en el porcentaje de eficiencia que se maneja e los diferentes procesos.

Logística

Los tiempos para carga y descarga de producto de los camiones muchas veces interfieren y producen tiempos muertos que no generan ningún beneficio a la empresa.

Administrativo

Mantener un sistema de documentación de los informes novedades y actividades de cada una de las áreas produce vacios de información en general.

CAPITULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA D.Z. SANTO DOMINGO

Basado en el análisis de los procesos seleccionados del capítulo anterior, se elaborara en el presente capitulo una propuesta de mejoramiento, con el objetivo de generar soluciones a las novedades y deficiencias encontradas.

Los cambios propuestos se reflejaran en la disminución de tiempos y costos en cada uno de los procesos seleccionados, tomando como referente las siguientes acciones:

- **Mejoramiento:** con base en las actividades y del proceso, lograr reducir tiempos y costos mediante mejoras sobre los mismos.
- **Fusión:** la unión de uno o varios procesos o actividades cuando se considere requerido.
- **Eliminación:** si se considera que la actividad o procesos no son necesarios.
- **Creación:** generación de una nueva actividad o proceso que tenga como fin el cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.1. Diseño de las Herramientas de Mejoramiento de Procesos

Las herramientas que se utilizaran son las siguientes:

- Caracterización de Procesos
- Diagramación Mejorada
- Hoja de Mejoramiento

4.1.1 Caracterización de Procesos

“La Caracterización de Procesos consiste en identificar las características de los procesos en una organización, y está orientada a ser el primer paso para adoptar un enfoque basado en procesos, en el ámbito de un sistema de gestión de la calidad, reflexionando sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, qué procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Una vez elaborada esta caracterización, con la información proporcionada puede efectuarse el mapa de procesos de una organización.

La información que define la caracterización de procesos varía de acuerdo al tipo de organización, pero como mínimo se debe disponer de:

- Inputs o elementos de entrada
- Outputs o elementos de salida
- Responsables
- Objetivos
- Indicadores
- Procesos relacionados³⁰

4.1.1.1. Codificación

Conforme al Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española, "codificar es hacer o formar un cuerpo de leyes armónico y sistemático".³¹

El resultado de la codificación son los códigos, los cuales son cuerpos legales sistemáticos, redactados con la técnica legislativa más depurada.

La codificación por lo general es encargada a una comisión de jurisconsultos para que redacten el Código.³²

³⁰ http://foros.emagister.com/tema-caracterizacion_de_procesos-12943-388574-1.htm

³¹ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=codificacion

³² <http://www.monografias.com/trabajos37/codificacion/codificacion.shtml>


Tabla 42: Código Macroprocesos

Código Macroprocesos	Nombre del Proceso
DZPV.1000	Preventa
DZPC.1000	Pedidos y Compras
DZRA.1000	Recepción y Almacenamiento
DZVD.1000	Venta y Distribución

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

4.1.1.2 Caracterización de Macroprocesos

Se representa en cada uno de los Macroprocesos anteriormente explicados, con los elementos de Objetivo, Alcance, Responsable, Requisitos, Políticas, Procesos, Registros y Documentación necesaria.

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESOS: Preventa</p>	<p>CÓDIGO: DZPV.1000</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09</p>
---	---	--

OBJETIVO

Contar con la información necesaria y detectar las necesidades del cliente, para asegurar la venta.

ALCANCE

La Verificación del Estado de Ordenes Previas, empieza con la visita y detección de necesidades del cliente, verificación de stock y especificación de los productos a venderse, hasta el ingreso del requerimiento de venta en el sistema.

RESPONSABLE


Vendedores

REQUISITOS LEGALES

- Manual de Procedimientos de Pronaca
- Manual de Procedimientos de D.Z. Santo Domingo
- R.U.C. de D.Z. Santo Domingo
- R.U.C. de Clientes
- Patente Municipal para Actividades Comerciales
- Registro Mercantil
- Normativa Ventas

POLITICAS INTERNAS

- Antes de cualquier preventa el vendedor deberá constatar la existencia de mercadería y la seguridad de abastecimiento.
- Los vendedores deberán familiarizarse con el área geográfica designada con el fin de disminuir tiempo de control y preventa.


 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Preventa	CÓDIGO: DZPV.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	-----------------------------------	--

- El vendedor deberá revisar el historial crediticio de obligaciones del comprador.
- Los vendedores deberán requerir una identificación del cliente o representante, que tenga autorización suficiente para realizar el pedido.
- El vendedor deberá constatar que el sistema esté actualizado con respecto a precios de venta.
- El manejo de los dispositivos portátiles, así como la información ingresada deberá ser verificada por los vendedores, previo su ingreso al sistema.
- En el caso de cancelación de deudas atrasadas, el vendedor receptorá la copia del comprobante de depósito realizado en la institución financiera.
- El vendedor deberá contactarse con el cliente para que éste le pueda recibir.
- El vendedor ingresará la información de preventa al término de la jornada.
- El vendedor deberá informar las novedades de los productos que el cliente tiene en su local.

PROCESOS

Tabla 43: Procesos Pedidos y Compras

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Verificación del estado de órdenes previas.	Diaria
Verificación de estados de productos.	Diaria
Realización de análisis de necesidades del cliente e informarlo.	Diaria

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Preventa	CÓDIGO: DZPV.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	-----------------------------------	--

Cobro de facturas pendientes.	Diaria
Generación del pedido por parte del cliente.	Diaria
Posicionamiento del producto en local y publicidad.	Diaria
Ingreso de información de pre-venta a sistema central.	Diaria
Generación de informe de novedades de clientes.	Diaria
Generación de un resumen de venta (consolidado por vendedor)	Diaria
Recepción de facturas canceladas y cuadro cuentas de clientes	Diaria

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.


INDICADORES

Ver anexo

REGISTROS

Tabla 44: Registros Pedidos y Compras

REGISTRO	UBICACIÓN
Cumplimiento de Órdenes de clientes.	Validación Diaria de Procesos de Ventas
Verificación del estado de órdenes previas.	(Numero Cliente)Estatus Ordenes
Verificación de estados de productos.	(Numero Cliente)Estatus Productos
Cobro de facturas pendientes.	Comprobante de Ingreso

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Preventa	CÓDIGO: DZPV.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	-----------------------------------	--


Generación del pedido por parte del cliente.	tdsls(Código de Generación) Órdenes de Venta
Ingreso de información de pre-venta a sistema central.	Importación de Datos desde Sysgold
Generación de informe de novedades de clientes.	tcmcs(Código de Generación) Motivos
Generación de un resumen de venta (consolidado por vendedor)	Validaciones Diarias de Venta en el Zonal
Recepción de facturas canceladas y cuadro cuentas de clientes	Total Comprobante de Ingreso (Código vendedor)

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

DOCUMENTOS

Tabla 45: Documentos Pedidos y Compras

CÓDIGO	NOMBRE
DZPV.0001	Validación Diaria de Procesos de Ventas
DZPV.0002	(Numero Cliente)Estatus Ordenes
DZPV.0003	(Numero Cliente)Estatus Productos
DZPV.0004	Comprobante de Ingreso
DZPV.0005	tdsls(Código de Generación) Órdenes de Venta
DZPV.0006	Importación de Datos desde Sysgold
DZPV.0007	tcmcs(Código de Generación) Motivos
DZPV.0008	Validaciones Diarias de Venta en el Zonal
DZPV.0009	Total Comprobante de Ingreso (Código)


 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Preventa	CÓDIGO: DZPV.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	-----------------------------------	--

	vendedor)
--	-----------

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

SUBPROCESO:

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESOS: Pedidos y Compras</p>	<p>CÓDIGO: DZPC.1000</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09</p>
---	--	--

OBJETIVO

Contar con mercadería suficiente en especificaciones de producto, peso, calidad y tiempo, necesario para satisfacer las necesidades de los clientes identificadas en la PREVENTA

ALCANCE

Desde la verificación de existencias en bodega, hasta la generación del documento y orden de requerimientos a Pronaca, con el detalle de la mercadería que se va a comprar.

RESPONSABLE


- Gerente
- Vendedores

REQUISITOS LEGALES

- Manual de Procedimientos de Pronaca
- Manual de Procedimientos D.Z. Santo Domingo
- R.U.C. de D.Z. Santo Domingo
- Patente Municipal para Actividades Comerciales
- Documento de Gerencia (Designación de Gerente)
- Registro Mercantil
- Normativa Compras
- Plan de Compras Actualizado

POLÍTICAS INTERNAS

- Previo a cualquier pedido de Compra, el Gerente verificará el Plan de Compras y la existencia de mercadería en bodega.

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Pedidos y Compras	CÓDIGO: DZPC.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	--	--

- Se deberá contactar con Pronaca para conocer la disponibilidad de productos, en los plazos dispuestos por los clientes.
- El Gerente deberá realizar estudios de oferta y demanda de los productos que se van a adquirir.
- Se realizarán los pedidos para compra a Pronaca, tomando como referencia directa las órdenes de compra generada en PREVENTA.
- Se deberá tener en cuenta la capacidad de almacenamiento.
- Se deberá coordinar la fecha, hora y el tipo del transporte, para la mercadería desde la Central de Pronaca a las bodegas de D.Z. Santo Domingo, para su posterior redistribución.
- Se deberá comprobar en la base de datos la generación del PIN de verificación u omisión de de la orden requerida a Pronaca por parte de D.Z. Santo Domingo.
- Toda compra deberá estar respaldada con el Presupuesto respectivo.

PROCESOS

Tabla 46: Procesos Pedidos y Compras

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Generación de orden global de pedidos.	Diaria
Verificación de volumen de productos en bodega.	Diaria
Análisis y generación de orden de compra a proveedores.	Diaria

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

INDICADORES

Ver anexo

REGISTROS


 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Pedidos y Compras	CÓDIGO: DZPC.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	--	--

Tabla 47: Registró Pedidos y Compras

REGISTRO	UBICACIÓN
Registro de Orden Global Diaria	Proceso de Embalaje de Compras
Registro de Verificación de volumen de productos en bodega.	Ajuste de Inventarios / Cruce de Artículos
Registro de Análisis y generación de orden de compra a proveedores.	tdpur (Código Generado) Órdenes de Compra

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

DOCUMENTOS


Tabla 48: Documentos Pedidos y Compras

CÓDIGO	NOMBRE
DZPC.0001	Proceso de Embalaje de Compras
DZPC.0002	Ajuste de Inventarios / Cruce de Artículos
DZPC.0003	tdpur (Código Generado) Órdenes de Compra

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

SUBPROCESO:

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESOS: Recepción y Almacenamiento</p>	<p>CÓDIGO: DZRA.1000</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09</p>
---	---	--

OBJETIVO

Receptar y almacenar en condiciones optimas de manipulación y conservación, la mercadería comprada a Pronaca, para la entrega a clientes.

ALCANCE


Desde la liberación de espacio en bodegas y cámaras para entregas, hasta la recepción y almacenamiento de nuevo producto o mercadería desde Pronaca.

RESPONSABLE

- Vendedores
- Bodegueros

REQUISITOS LEGALES

- Manual de Procedimientos de Pronaca
- Normativa para Manipulación de Productos
- Normativa de Seguridad Industrial
- Normativa para Mantenimiento de Equipos de Frio
- R.U.C. de D.Z. Santo Domingo
- R.UC. de Pronaca
- Patente Municipal para Actividades Comerciales
- Documento de Gerencia
- Registro Mercantil
- Plan de Compras Actualizado
- Registro Sanitario

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Recepción y Almacenamiento	CÓDIGO: DZRA.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	---	--


POLÍTICAS INTERNAS

- Se deberá calcular el volumen de espacio libre para la llegada o recepción de la mercadería nueva.
- Se deberá verificar la evacuación de la mercadería anterior, previa a la recepción de la nueva mercadería.
- Se deberá coordinar los tiempos entre la evacuación y llegada de camiones con nueva mercadería.
- Los equipos de frío y limpieza de bodegas, recibirán mantenimiento en base a cronogramas preestablecidos.
- Los pesos y número de unidades del producto serán manejados en la liberación y recepción.
- La mercadería deberá ser ordenada en la bodega en base al tipo de producto y velocidad de rotación.
- Las normas para manipulación de alimentos, y el reglamento de seguridad industrial del IESS, se llevarán a cabo siempre en las instalaciones.
- Se calculará el volumen de espacio libre para la llegada o recepción de la mercadería nueva.
- Se verificará la evacuación de la mercadería previa recepción de la nueva mercadería.
- Se coordinará los tiempos entre la evacuación y llegada de camiones con mercadería.

PROCESOS

Tabla 49: Procesos Recepción y Almacenamiento

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Entrega de guía de pedidos desde facturación	Diaria
Preparación de Ordenes para Clientes	Diaria

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Recepción y Almacenamiento	CÓDIGO: DZRA.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	---	--

Devolución de guías con peso de productos a facturación	Diaria
Ingreso de datos con peso de producto	Diaria
Generación de facturas y guías de remisión del producto despachado	Diaria
Recepción del producto por parte de camiones.	Diaria
Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.	Diaria
Salida de camiones a rutas	Diaria
Recepción de productos desde Pronaca	Diaria
Ingreso de producto a cámaras	Diaria

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.


INDICADORES

Ver anexo

REGISTROS

Tabla 50: Registro Recepción y Almacenamiento

REGISTRO	UBICACIÓN
Entrega de guía de pedidos desde facturación	Guía de Pedidos
Preparación de Ordenes para Clientes	Guía de Pedidos
Devolución de guías con peso de productos a facturación	Guía de Pedidos
Ingreso de datos con peso de producto	Peticiónes de Facturación
Generación de facturas y guías de	Factura

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Recepción y Almacenamiento	CÓDIGO: DZRA.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	---	--

remisión del producto despachado	Nota de Crédito
Recepción del producto por parte de camiones.	Factura Guía de Remisión
Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.	Guía de Remisión
Salida de camiones a rutas	Guía de Remisión Hoja de Tiempos Rutas

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

DOCUMENTOS


Tabla 51: Documentos Recepción y Almacenamiento

CÓDIGO	NOMBRE
DZRA.0001	Guía de Pedidos
DZRA.0001	Guía de Pedidos
DZRA.0001	Guía de Pedidos
DZRA.0002	Petición de Facturación
DZRA.0003	Factura
DZRA.0004	Nota de Crédito
DZRA.0005	Factura
DZRA.0005	Guía de Remisión
DZRA.0005	Guía de Remisión
DZRA.0006	Guía de Remisión
DZRA.0007	Hoja de Tiempo Rutas

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS

SUBPROCESO:

 <p>CARACTERIZACIÓN</p>	<p>MACROPROCESOS: Venta y Distribución</p>	<p>CÓDIGO: DZVD.1000</p> <p>VERSIÓN: Propuesta</p> <p>LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09</p>
---	---	--

OBJETIVO

Satisfacer la demanda de los clientes en las mejores condiciones de calidad y precio, por medio de la venta y distribución oportuna de los productos.

ALCANCE


Desde la asignación de rutas, transporte de mercadería, cobro y entrega de la misma.

RESPONSABLE

- Ruterros
- Vendedores

REQUISITOS LEGALES

- Plan de Ventas
- Manual de Procedimientos de Pronaca
- Normativa para Manipulación de Productos
- Normativa de Seguridad Industrial
- Normativa para Mantenimiento de Equipos de frio
- R.U.C. de D.Z. Santo Domingo
- Patente Municipal para Actividades Comerciales
- Documento de Gerencia (Designación de Gerente)
- Registro Mercantil
- Plan de Compras Actualizado
- Registro Sanitario
- Mapa de Rutas
- Ley de Transportes Terrestres (Documentos del Chofer, Matricula)
- Guía de Mercadería Transportada (Control y Detalles)
- Facturas

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Venta y Distribución	CÓDIGO: DZVD.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	---	--


POLÍTICAS INTERNAS

- Todo transportista, chofer o rutero, deberá verificar previa a la salida de las instalaciones, las condiciones óptimas del transporte, tanto en el área mecánica como de refrigeración.
- Todo transportista deberá tener tanto Licencia de Conducir, Cedula de Identidad, Matrícula del Vehículo, Certificado de SOAT, Permiso de carga y transporte de alimentos, Guías de Producto que transporta en regla.
- El vendedor entregará al rutero la documentación de respaldo de la carga o mercadería que se transporta.
- El ayudante de rutero se sujetará a las normas de Seguridad Industrial para la manipulación y desembarque de la mercadería.
- Previa a la entrega se deberá comunicar con el cliente para confirmar la disponibilidad para la recepción de mercadería.
- El vendedor o rutero deberá hacer firmar al cliente la documentación que certifique la recepción de la mercadería de manera óptima y con las novedades que se encontraren.
- El rutero entregará la mercadería a cambio del comprobante de depósito bancario generado por parte del cliente.

PROCESOS

Tabla 52: Procesos Venta y Distribución

NOMBRE DE LOS PROCESOS	PERIODICIDAD
Cumplimiento de rutas y entrega de productos a clientes	Diaria
Cobro de facturas.	Diaria
Recepción de productos expirados en base a órdenes de pre-venta	Diaria

 D.Z. Santo Domingo CARACTERIZACIÓN	MACROPROCESOS: Venta y Distribución	CÓDIGO: DZVD.1000 VERSIÓN: Propuesta LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN: Santo Domingo de los Colorados 07/14/09
---	---	--

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

INDICADORES

Ver anexo

REGISTROS

Tabla 53: Registro Venta y Distribución

REGISTRO	UBICACIÓN
Cumplimiento de rutas y entrega de productos a clientes	Guía de Remisión
Cobro de facturas.	Facturas Comprobante de Ingreso
Recepción de productos expirados en base a órdenes de pre-venta	Solicitud de devoluciones de producto

DOCUMENTOS

Tabla 54: Documentos Venta y Distribución

CODIGO	NOMBRE
DZVD.0001	Guía de Remisión
DZVD.0002	Facturas
DZVD.0003	Comprobante de Ingreso
DZVD.0004	Solicitud de devoluciones de producto

INSTRUCCIONES ACLARATORIAS








SUBPROCESO:







4.1.2. Diagramación Mejorada

Explicación DM. _ esta se diseña con el propósito de resolver los problemas detectados en el análisis de proceso

Simbología:

Tabla 55: Simbología Diagramación Mejorada

	<p>Existe una Operación cuando se ejecuta la modificación intencional de las características de un documento o una forma.</p>	<p>Agrega Valor</p>
	<p>Se genera una Inspección cuando un documento o forma procede a ser examinado, con el fin de cualificar su calidad, cantidad o características.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Acontece una Demora cuando un documento o forma presenta condiciones no aptas para el correcto desenvolvimiento de la misma e impide el inicio de la siguiente.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se genera un Almacenamiento cuando un documento o forma es archivado de manera permanente o previene el traslado no autorizado.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Existe un Transporte al momento en que un documento o forma se mueve, descartando que este sea parte de una Operación.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Bajo la definición de Terminal, se indica el Inicio o Fin en un lugar o momento.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se genera un Documento, en el momento en que se lo obtiene como resultado de un procedimiento.</p>	<p>Agrega Valor cuando esta junto con una operación</p>

	<p>Se utiliza un Conector, para representar una conexión o enlace entre elementos del diagrama que se encuentran a una distancia considerable.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se utiliza cuando se debe tomar una Decisión, generando caminos dentro del flujo según la decisión.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se genera al realizar el procesamiento o Almacenamiento automático de datos, dentro de dispositivos electrónicos.</p>	<p>Agrega Valor cuando esta junto con una operación</p>
	<p>Se pasa a otro proceso</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se representa una Línea de Comunicación a la transmisión de información mediante medios directos para las actividades o procesos. Normalmente es la recepción de información.</p>	<p>No Agrega Valor</p>
	<p>Se representa una Línea de Comunicación a la transmisión de información mediante medios directos para las actividades o procesos. Normalmente es la emisión de información al considerarse la cabeza de flecha.</p>	<p>No Agrega Valor</p>

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Formato para Diagramación Mejorada:

Tabla 56: Formato Diagramación Mejorada

D.Z. Santo Domingo			DIAGRAMACION MEJORADA												
Procesos:															
Códigos:				Fecha:				Estatus:							
Objetivos:															
Alcance:		Desde:													
		Hasta:													
Entradas:															
Salidas:															
Responsable:															
Frecuencia:										Volumen:					
Tiempo:										Costo:					
Eficiencia en tiempo:															
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora		
									AV	NAV	AV	NAV			
1															
2															
3															
4															
10															
11															
Total															
Cambios			Terminología					Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora															
Fusión															
Creación															
Eliminación															
Elaborado por:							Supervisado por:				Autorizado por:				
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo							Renata Zambrano				Renata Zambrano				

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

4.1.2. Hoja de Mejoramiento


En el presente formato se indica de manera resumida la situación actual de los procesos seleccionados en base a Tiempo, Costo, su representación porcentual sobre eficiencia y los problemas encontrados. Al mismo tiempo se expresa la situación propuesta mediante las soluciones a los problemas encontrados y la cuantificación en Tiempo y Costos, y finalmente la diferencia en base a la situación actual y la propuesta.

Tabla 57: Formato Hoja de Mejoramiento

Hoja de Mejoramiento																																																																													
Proceso:																																																																													
Responsable:		Código:																																																																											
Entrada:		Salida:																																																																											
Problemas Detectados:																																																																													
Soluciones Propuestas:																																																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">Situación Actual</th> </tr> <tr> <th>Tiempo</th> <th>Costo</th> <th>Eficiencia Tiempo</th> <th>Eficiencia Costo</th> <th>Frecuencia</th> <th>Volumen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">Situación Propuesta</th> </tr> <tr> <th>Tiempo</th> <th>Costo</th> <th>Eficiencia Tiempo</th> <th>Eficiencia Costo</th> <th>Frecuencia</th> <th>Volumen</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">Situación Diferencia</th> </tr> <tr> <th>Tiempo</th> <th>Costo</th> <th>Eficiencia Tiempo</th> <th>Eficiencia Costo</th> <th>Frecuencia</th> <th>Volumen</th> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <th colspan="6">Beneficio Esperado</th> </tr> <tr> <td colspan="3">Tiempo</td> <td colspan="3">Costo</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						Situación Actual						Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen							Situación Propuesta						Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen							Situación Diferencia						Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen							Beneficio Esperado						Tiempo			Costo								
Situación Actual																																																																													
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen																																																																								
Situación Propuesta																																																																													
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen																																																																								
Situación Diferencia																																																																													
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen																																																																								
Beneficio Esperado																																																																													
Tiempo			Costo																																																																										

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

4.2 Aplicación de las herramientas en cada proceso, seleccionado y analizado

 D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA												
Procesos:	Planificación Estratégica													
Códigos:	DZPG-PE.1000	Fecha:	01/10/2009	Estatus:	Gobernante Propuesto									
Objetivos:	Contar con una Planificación de largo plazo que oriente los objetivos y actividades de la empresa													
Alcance:	Desde:	Análisis del calendario y definición de la fecha de la reunión para elaborar el Plan Estratégico												
	Hasta:	Finalización de la reunión y generación de información en magnético												
Entradas:	Necesidades de planificar métodos para lograr los objetivos estratégicos del negocio													
Salidas:	Plan Estratégico													
Responsable:	Gerente													
Frecuencia:	Anual			Volumen:	1									
Tiempo:	45			Costo:	13,33									
Eficiencia en tiempo:	77,78%			Eficiencia en Costo:	43,85%									
		Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora			
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	●	◀	AV	NAV		AV	NAV	
1	Gerente	Define fecha de la reunión y envía email informativo	●						5		1,18			Calendario Administrado por Microsoft Outlook
2	Gerente	Informa la fecha de la reunión mediante SMS	●						2		0,47			Aprovechar la tecnología actual para mantener comunicados a todos los empleados
3	Gerente	Da inicio a la reunión	●						5		1,18			
5	Oficinista	Reparte informe de resultados del año pasado	●						2		0,42			Informe previamente enviado a los correos electrónicos de los empleados
6	Gerente y Vendedores	Expresan sus opiniones sobre resultados	●							5		3,28		
3	Gerente	Informa los objetivos anuales	●						10		2,36			Uso de medios audiovisuales facilita la explicación
7	Vendedores	Exponen opiniones de la planificación	●							5		4,21		No se logra entender todas las ideas
8	Oficinista	Elabora un resumen de las ideas aportadas	●						10		0,00			Se genera y publica directamente en la pagina de la empresa
9	Gerente	Finaliza reunión	●						1		0,24			Se confirma la presencia en la pagina empresarial
		Total							35,00	10,00	5,85	7,49		
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación			Formularios						
Mejora	7	Microsoft Outlook: Programa que permite administrar fechas y eventos			Constitución del Negocio			Calendario						
Fusión	1	Correo electrónico: medio electrónico para envío y recepción de mensajes						Plan Estratégico						
Creación	2	Medios Audiovisuales: Representaciones graficas y sonoras de datos												
Eliminación	1													
Elaborado por:		Supervisado por:			Autorizado por:									
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo		Renata Zambrano			Renata Zambrano									

Hoja de Mejoramiento

Proceso:	Planificación Estratégica		
Responsable:	Gerente	Código:	DZPG-PE.1000
Entrada:	Necesidades de planificar métodos para lograr los objetivos estratégicos del negocio	Salida:	Plan Estratégico

Problemas Detectados:

Existe dificultad en ubicar al personal debido a salidas cumplimiento de rutas
 La documentación de planificación no tiene un orden y dificulta su organización
 Existe retrasos en la hora de asistencia
 Se genera diferentes opiniones entre las áreas definidas
 Inasistencia de un porcentaje significativa del personal
 Las ideas no son explicadas de una manera objetiva o clara

Soluciones Propuestas:

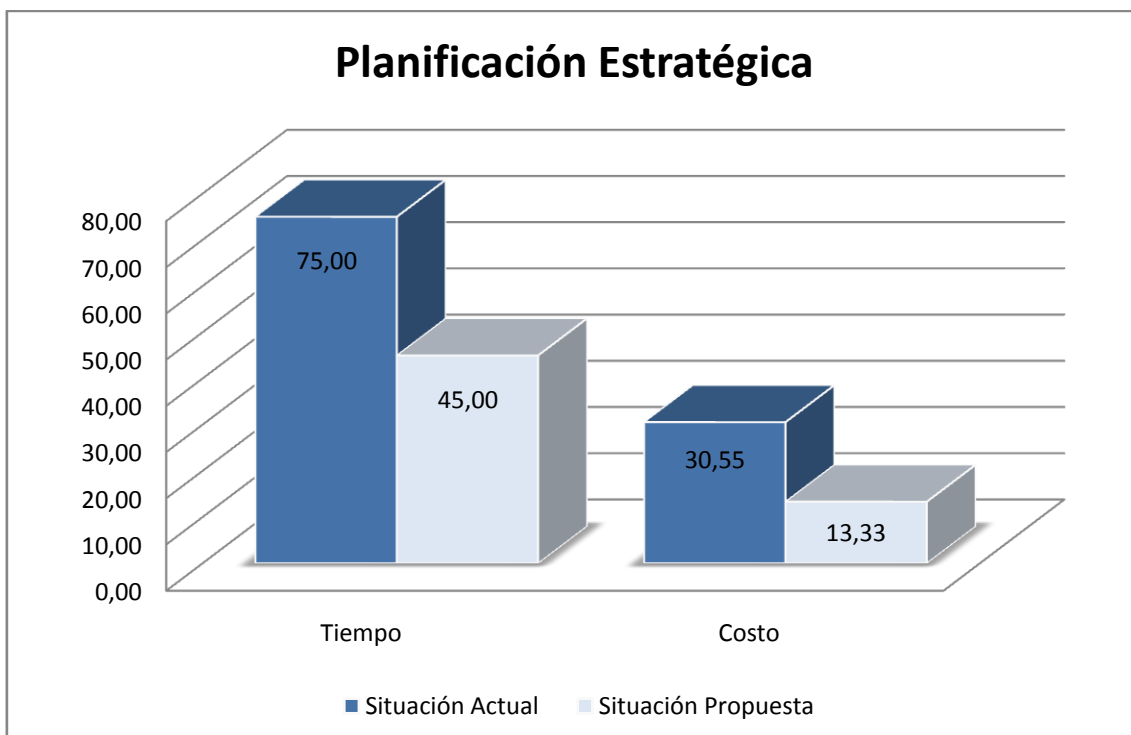
Para la comunicación de reuniones se realiza por medio de sistemas electrónicos y tableros que se encuentren ubicados en zonas comunes.
 Se aprovecha la tecnología actual para mantener comunicados a todos los empleados por medio de SMS y correo electrónico
 Se envía previamente un Informe a los correos electrónicos de los empleados para que puedan brindar opiniones más claras y objetivas
 Uso de medios audiovisuales facilita la explicación de las metas esperadas
 Se genera y publica directamente en la página de la empresa la información recopilada y editada

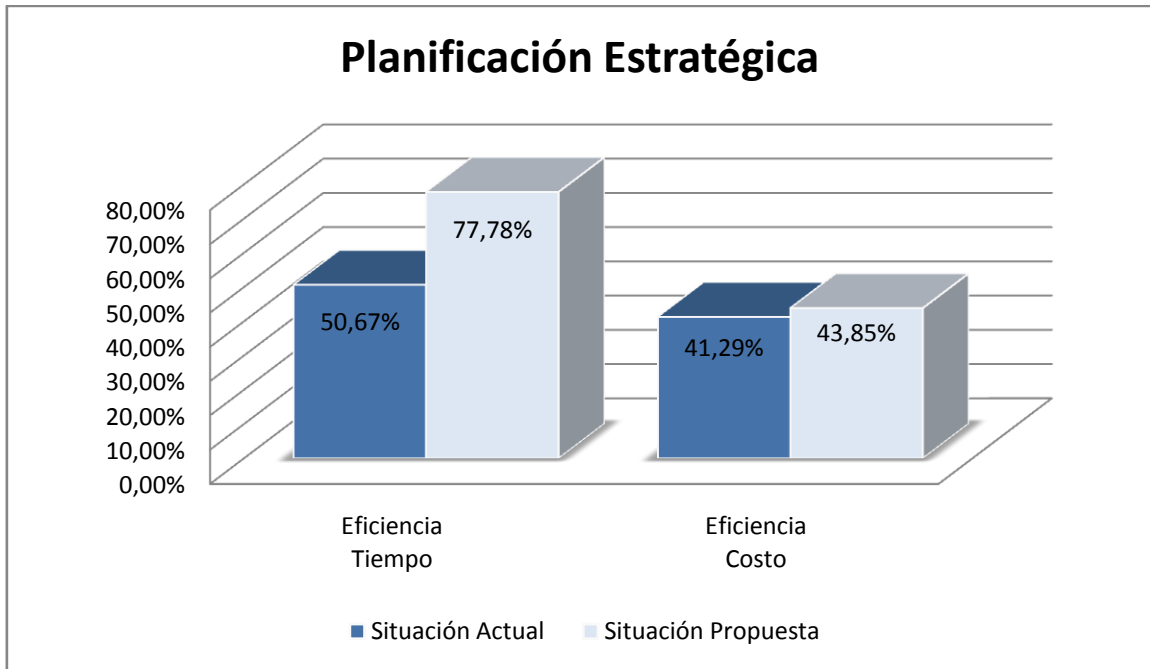
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
75,00	30,55	50,67%	41,29%	Anual	1
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
45	13,33	77,78%	43,85%	Anual	1
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
30	17,21	27,11%	2,55%	Anual	1
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
30*1		30	17,21*1		21483,7

Gráfico 12: Comparativo Planificación Estratégica

Cuadro Comparativo				
Planificación Estratégica	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	75	50,67%	30,55	41,29%
Situación Propuesta	45	13,33	13,33	43,85%

Nombre del Proceso:		Planificación Estratégica									
Simbología											
Situación Actual						Situación Propuesta					
●	■	→	▼	◐	◑	●	■	→	▼	◐	◑
	x					x					
					x	x					
x						x					
		x				x					
x							x				
x						x					
					x						
x						x					
					x						
x						x					
x						x					





Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA											
Procesos:	Planificación Operativa												
Códigos:	DZPG-PO.1000			Fecha:	01/10/2009			Estatus:	Gobernante Propuesto				
Objetivos:	Contar con un Plan Operativo que contenga las actividades que se deben realizar en cada mes												
Alcance:	Desde:	Análisis del calendario y definición de la fecha de la reunión para elaborar el Plan Operativo											
	Hasta:	Elaboración del Plan Operativo											
Entradas:	Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas del área operativa												
Salidas:	Plan Operativo Mensual												
Responsable:	Gerente												
Frecuencia:	Mensual							Volumen:	1				
Tiempo:	85							Costo:	31,57				
Eficiencia en tiempo:	88,24%							Eficiencia en Costo:	79,21%				
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	◆	▲	AY	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Analiza calendario de la empresa y define fecha con agenda a Tratar	●						5		1,18		Cuenta con una agenda de los temas a tratar, utiliza calendario administrado por Microsoft Outlook
2	Gerente	Envía por SMS la Fecha de Reunión a los trabajadores	●						2		0,47		Aprovecha la tecnología actual para mantener comunicados a todos los empleados, con la
3	Gerente	Da inicio a la reunión	●						2		0,47		Mejoras en Normas de trabajo como Puntualidad
4	Gerente y Vendedores	Informan en base a diapositivas los resultados actuales	●		→					10		6,56	Los vendedores vienen preparados ya que conocen la agenda a tratar
5	Oficinista	Elabora un resumen de problemas potenciales	●						5		1,05		Se facilita este resumen con el aporte de los vendedores
6	Gerente y Vendedores	Exponen objetivos para el próximo mes	●						15		3,85		Los objetivos son mas reales para su cumplimiento
7	Vendedores	Exponen opiniones de la planificación	●						5		3,28		Las opiniones son objetivas
8	Oficinista	Elabora un resumen de las ideas aportadas	●						5		0,21		Recopila la información en un medio magnético
9	Gerente	Finaliza reunión	●						1		0,24		
10	Gerente	Elabora el Plan Operativo	●						30		7,08		Se recoge la información que se incorpora en el Plan
11	Gerente	Difunde el Plan para su ejecución	●						5		1,18		Se difunde el plan un día hábil antes de la finalización del mes por medio de Intranet
Total								75,00	10,00	25,00	6,56		
Cambios		Terminología						Procesos que tienen relación				Formularios	
Mejora	9	Calendario: Documento utilizado para planificar actividades en periodos de tiempo						Plan Estratégico				Calendario	
Fusión		SMS: Servicio de mensaje costo enviado a través de redes celulares						Plan Operativo Previo				Plan Operativo	
Creación	2	Problemas potenciales: Problemas que tienen alta factibilidad de suceder											
Eliminación		Plan Operativo: documento que establece objetivos y pasos a seguir											
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento

Proceso:	Planificación Operativa		
Responsable:	Gerente	Código:	DZPG-PO.1000
Entrada:	Necesidades de planificar mensualmente objetivos y metas del área operativa	Salida:	Plan Operativo Mensual

Problemas Detectados:

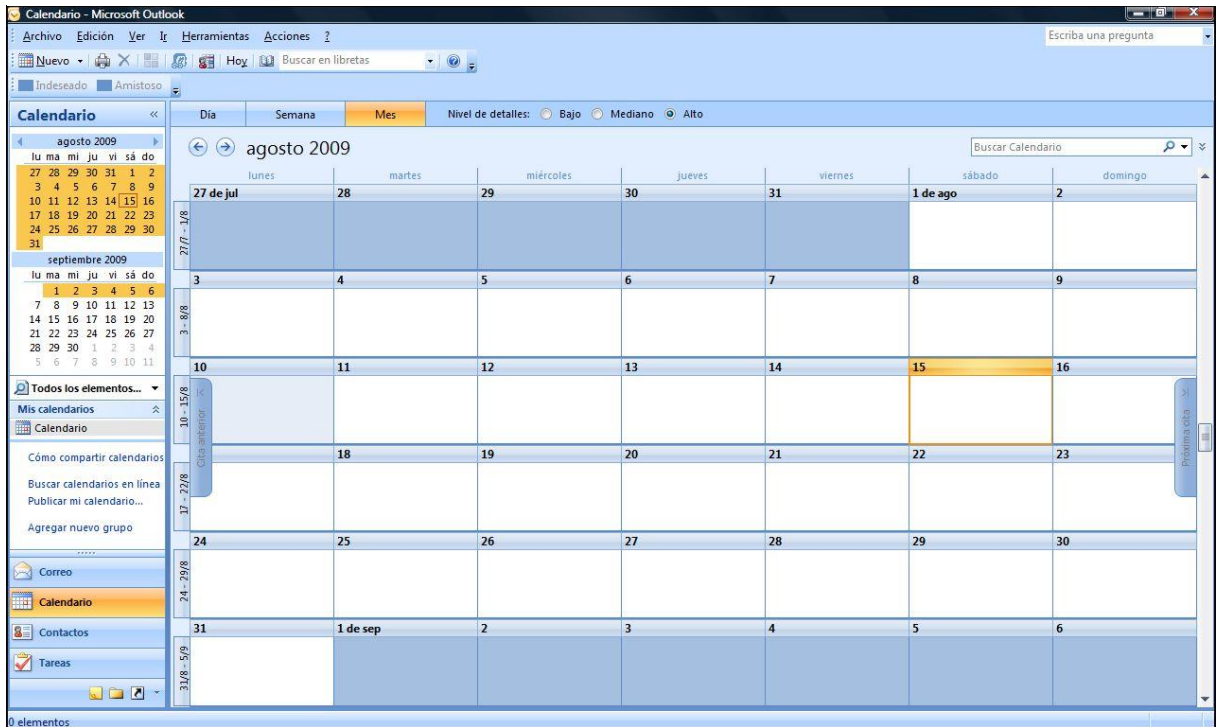
Se tiene dificultad para que todo el personal este informado sobre las reuniones debido a que por motivos de trabajo se encuentran fuera de las instalaciones
 No llega todo el personal a las reuniones propuestas
 No se lleva preparada las intervenciones
 No se pueden entender todas las ideas expresadas por el personal.

Soluciones Propuestas:

Se aprovecha la tecnología actual para mantener comunicados a todos los empleados, con la agenda a tratar, mediante e-mails y SMS
 Se efectúa un incentivo en mejorar las Normas de trabajo, como Puntualidad.
 Los vendedores vienen preparados ya que conocen la agenda a tratar
 Previo la reunión se facilita un resumen de los temas a tratar
 Las opiniones aportadas son objetivas y concisa
 Recopila la información en un medio magnético.
 Se recoge la información que se incorpora en el plan de manera digital para facilitar su edición

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
111	50,53	27,93%	26,95%	Mensual	1
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
85	31,57	88,24%	79,21%	Mensual	1
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
26	18,96	60,31%	52,25%	Mensual	1
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
26*12			18,96*12		
		312			227,52

Gráfico 13: Calendario Ms Outlook

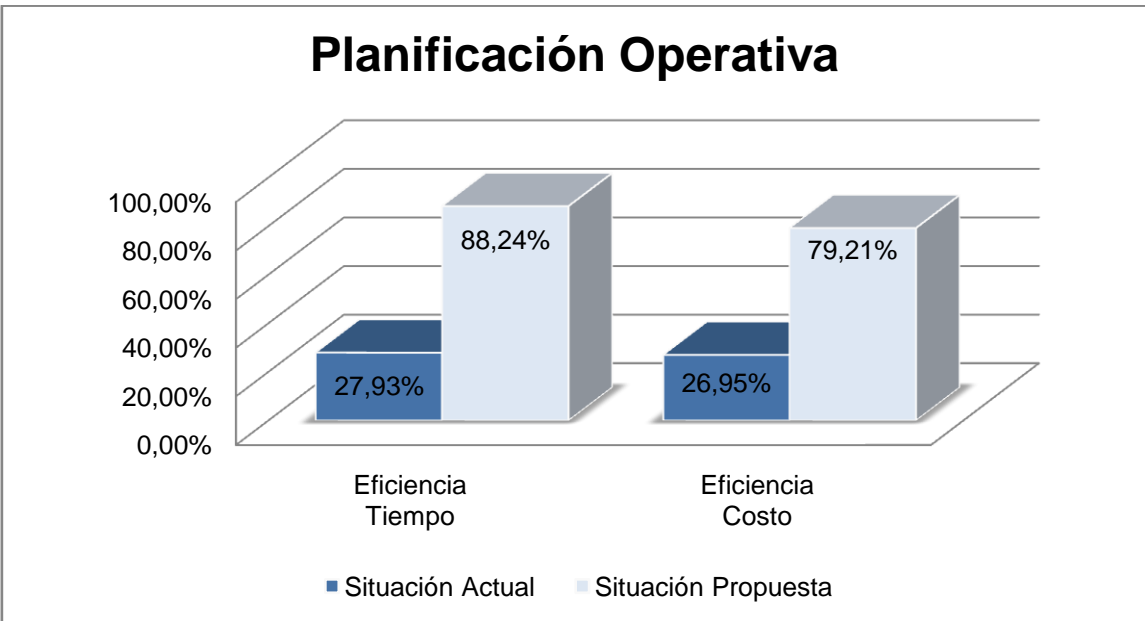
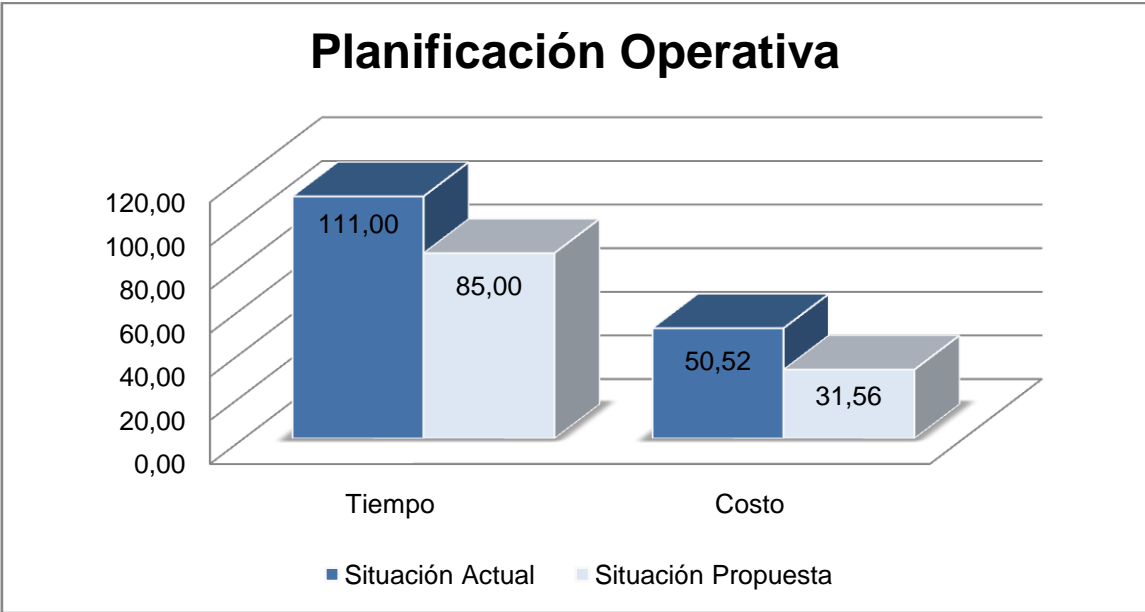


Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 14: Comparativo Planificación Operativa

Cuadro Comparativo				
Planificación Operativa	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	111	27,93%	50,53	26,95%
Situación Propuesta	85	31,57	31,57	79,21%

Nombre del Proceso:	Planificación Operativa									
Simbología										
Situación Actual					Situación Propuesta					
●	■	→	▼	◐	●	■	→	▼	◐	◊
	X				X					
X					X					
				X	X					
	X				X					
X					X					
				X	X					
X					X					
					X					
					X					



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

PRONACA		D.Z. Santo Domingo				DIAGRAMACION MEJORADA						
Procesos:	Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.											
Códigos:	DZPB-PV.1000.001	Fecha:	01/10/2009	Estatus:	Básico Propuesto							
Objetivos:	Conocer las ordenes previas del cliente sobre los pedidos de mercadería a fin de satisfacer plenamente sus requerimientos											
Alcance:	Desde:	La llamada y confirmación de la disponibilidad del cliente										
	Hasta:	La comprobación del pedido real con todos los detalles y especificaciones										
Entradas:	Confirmar disponibilidad del cliente mediante llamada telefónica											
Salidas:	Informe personalizado de novedades de cada cliente											
Responsable:	Vendedor											
Frecuencia:	Diaria			Volumen:	50							
Tiempo:	10			Costo:	2,11							
Eficiencia en tiempo:	80,00%			Eficiencia en Costo:	80,05%							
No:	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	◆	AY	NAV	AY	NAV	
1	Vendedor	Llama y confirma disponibilidad del cliente	●					2		0,42		Uso de telefonía móvil empresarial
2	Vendedor	Se identifica ante el cliente	●					1		0,21		Identificación Personal siempre a la vista
3	Vendedor	Entrega circular de Pronaca	●					1		0,21		Se agiliza la entrega de la circular
4	Vendedor	Informa nuevas promociones de Pronaca	●					1		0,21		La información es acompañada de las indicaciones sobre la circular de Pronaca
5	Vendedor	Genera orden de canje de regalos de promociones	●					1		0,21		Se almacena digitalmente en la PDA
6	Vendedor	Verifica la entrega en la fecha y horario establecido	●						1		0,21	Se utiliza registro generado por ruterros el día de entrega
7	Vendedor	Verifica que se cumpliera con la orden completa	●						1		0,21	Se utiliza registro generado por ruterros el día de entrega
8	Vendedor	Genera comprobación de la orden previa	●					2		0,42		
Total							8,00	2,00	1,69	0,42		
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación			Formularios				
Mejora	8	PDA: Asistente Personal Digital, dispositivo electrónico			Planificación de Rutas			Sysgold				
Fusión		Circular: Hoja informativa de conocimiento general en las empresas			Generación de Informe de novedades							
Creación		Sysgold: Plataforma de administración de información de pedidos para PDAs										
Eliminación												
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:				
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano				

Hoja de Mejoramiento

Proceso:	Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.		
Responsable:	Vendedor	Código:	DZPB-PV.1000.001
Entrada:	Confirmar disponibilidad del cliente mediante llamada telefónica	Salida:	Informe personalizado de novedades de cada cliente

Problemas Detectados:

Al momento de la visita de los vendedores no siempre es factible encontrar al dueño del local

Algunos clientes no recuerdan datos sobre la fecha de entrega del producto y novedades presentadas

El cliente trata de acaparar más tiempo al vendedor realizando preguntas que no tienen relación con el control

Soluciones Propuestas:

Se recomienda el uso de telefonía móvil empresarial para contactar al cliente previa visita

Se presente la Identificación Personal siempre a la vista

Al contactar con el cliente se inicie con la entrega de circular de promociones

Las novedades encontradas se almacenen digitalmente en la PDA, para verificar el último registro de entrega generado por ruterros

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
12,00	2,53	50,00%	50,00%	Diaria	50
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
10	2,11	80,00%	80,05%	Diaria	50
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
2	0,42	30,00%	30,05%	Diaria	50
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
2*52*6*50			0,42*6*52*50		
31200			6591,29		

Gráfico 15: Sistema Baan Verificación estado de órdenes

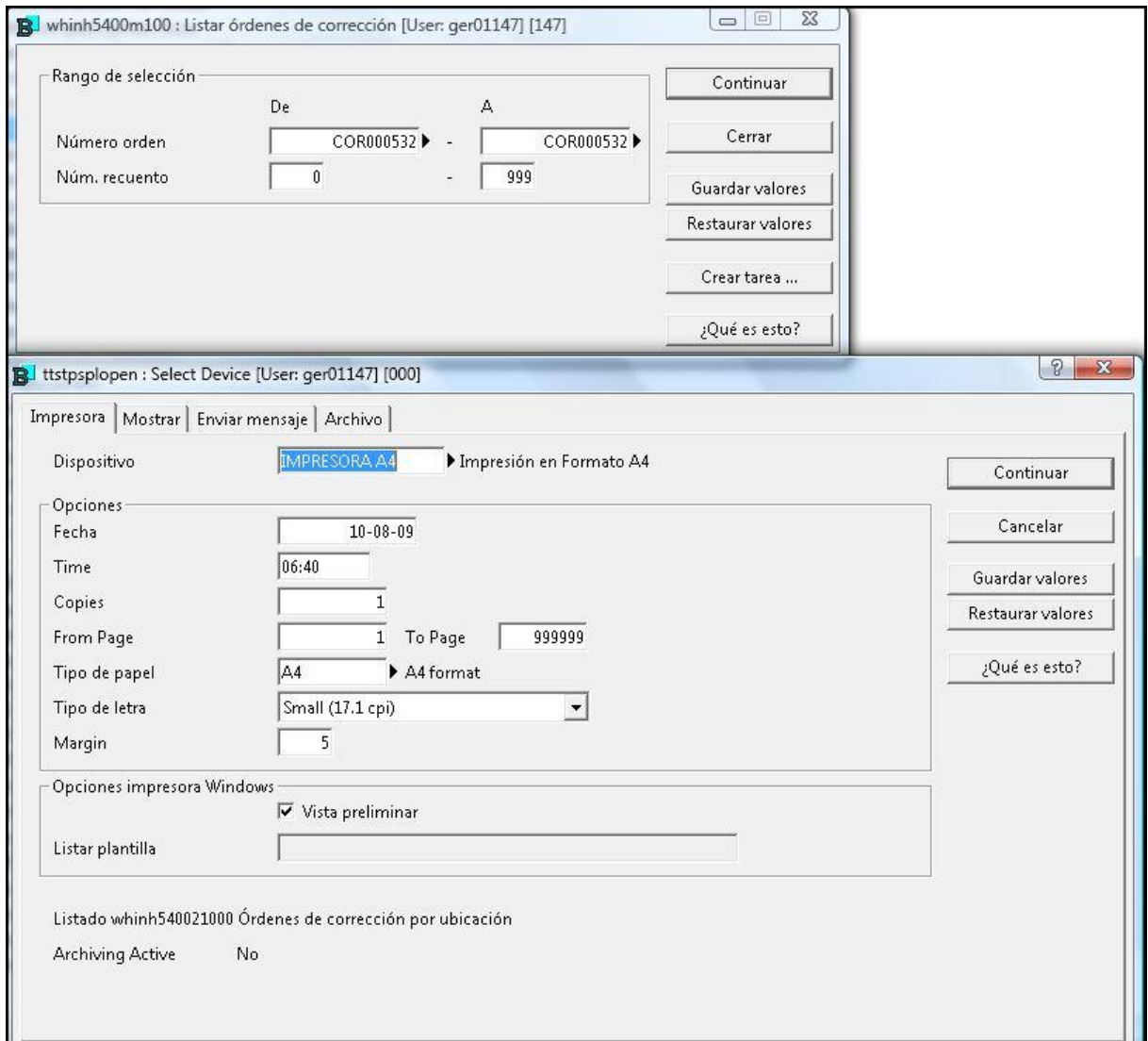
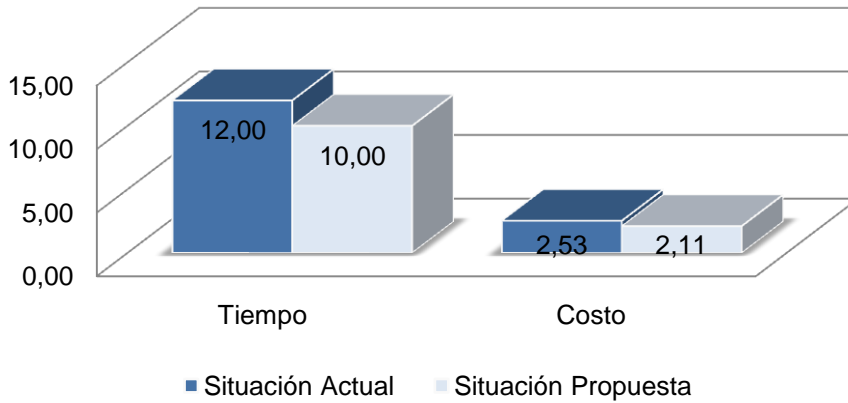


Gráfico 16: Comparativa Verificación de estado de ordenes

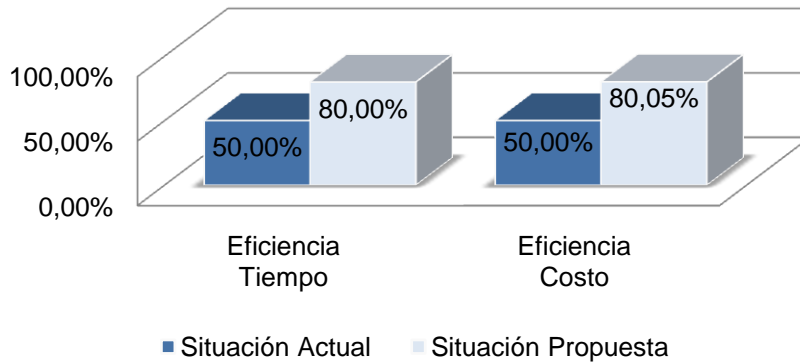
Cuadro Comparativo				
Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	12	50,00%	2,53	50,00%
Situación Propuesta	10	0,80	2,11	80,05%

Nombre del Proceso:		Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades.									
Simbología											
Situación Actual						Situación Propuesta					
●	■	➔	▼	●	◆	●	■	➔	▼	●	◆
	x					x					
x						x					
	x					x					
	x					x					
x						x					
x						x					
x						x					
x						x					


Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades



Verificación del estado de órdenes previas del cliente y novedades



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

 D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA											
Procesos:	Preparación de Ordenes para Clientes												
Códigos:	DZPB-RA.1000.002			Fecha:	01/10/2009		Estatus:	Básico Propuesto					
Objetivos:	Tener la mercadería lista para despacho al cliente												
Alcance:	Desde:	Apertura de cámaras y bodegas											
	Hasta:	La ubicación de guías de reconocimiento en las gavetas de productos											
Entradas:	Necesidad de cumplimiento con Ordenes diarias de entrega												
Salidas:	Gavetas de Productos listos para embarque												
Responsable:	Bodeguero												
Frecuencia:	Diaria					Volumen:	16						
Tiempo:	31,5					Costo:	14,52						
Eficiencia en tiempo:	84,13%					Eficiencia en Costo:		85,51%					
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	●	◀	AY	NAY	AY	NAY	
1	Bodegueros	Quita los seguros de las cámaras	●						0,5		0,21		Se cuenta con un sistema Digital de Seguridad
2	Bodegueros	Ingresan en recamaras y seleccionan gavetas	●						2		0,84		Se aumenta el tamaño de recamaras
3	Bodegueros	Mueven las gavetas a la plataforma								4		1,68	Se mueven mas ágilmente los 2 bodegueros
4	Bodegueros	Ordenan las gavetas en base a datos previos de Sysgold							3		1,26		Los datos son extraídos en forma general del sistema Sysgold
5	Bodegueros	Colocan la bascula junto a gavetas								1		0,42	Se realiza de manera mas rápida el traslado de la bascula
6	Vendedor	Dicta productos y numero de unidades de cada orden	●						5		1,05		Cuentan con un resumen de productos para cada ruta y se disminuye el tiempo de ingreso a bodegas
7	Bodegueros y Vendedor	Pesan el producto y dictan el valor	●						7		4,42		Bascula debidamente calibrada
8	Bodegueros	Ubican los productos en la gaveta respectiva	●						5		2,10		Se agiliza la actividad
9	Bodegueros y Vendedor	Ubican guía de reconocimiento en las gavetas	●						4		2,53		Se reduce tiempo de ubicación
Total								26,50	5,00	12,41	2,10		
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	9	Sysgold: Plataforma de administracion de informacion de pedidos para PDAs				Entrega de Guia de Pedidos				Guía de Reconocimiento			
Fusión		Cámaras: habitacion refrigerada para almacenar alimentos				Envio de Guia Actualizada							
Creación		Gavetas: recipiente para colocar producto en traslados (Vease Javas)				Facturacion de Pedidos							
Eliminación	2	Plataformas: area elevada que facilita traslado de productos											
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento					
Proceso:	Preparación de Ordenes para Clientes				
Responsable:	Bodeguero	Código:	DZPB-RA.1000.002		
Entrada:	Necesidad de cumplimiento con Ordenes diarias de entrega	Salida:	Gavetas de Productos listos para embarque		
Problemas Detectados:					
<p>Falta de espacio para retirar más de una línea de gavetas a la vez</p> <p>Falta de un gancho para facilitar el movimiento de gavetas</p> <p>Para sacar el volumen de producto de ruta se utiliza un sistema basado en supuestos y no datos reales</p> <p>El sistema no ha sido descargado y actualizado para imprimir</p> <p>Se ingresa continuamente por poco producto a las recamaras</p> <p>Falta de espacio para la organización de las gavetas que salen</p>					
Soluciones Propuestas:					
<p>Se cuenta con un sistema Digital de Seguridad para abrir las cámaras</p> <p>Se propone aumentar el tamaño de recamaras frías con el fin de facilitar la movilización de producto</p> <p>El producto colocado en la plataforma está basado en la información previa generada por el sistema Sysgold</p> <p>Se realiza de manera más rápida el traslado de la báscula.</p> <p>Cuentan con un resumen de productos para cada ruta y se disminuye el tiempo de ingreso a bodegas.</p> <p>Distribuyen mejor las gavetas para poder optimizar el espacio en la plataforma</p>					
Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
44,00	18,93	45,45%	46,68%	Diaria	16
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
31,5	14,52	84,13%	85,51%	Diaria	16
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
12,5	4,41	38,67%	38,83%	Diaria	16
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
12,5*52*6*16			4,41*52*6*16		
62400			22034,16		

Gráfico 17: Guías de Ordenes

PRONACA
D.Z. Santo Domingo

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA
MATRIZ: Urbanización Los Angeles Sector Terminal Terrestre
Av. Principal 113 y F. Telefonos: 00 3032772 - 2754506
Santo Domingo - Ecuador

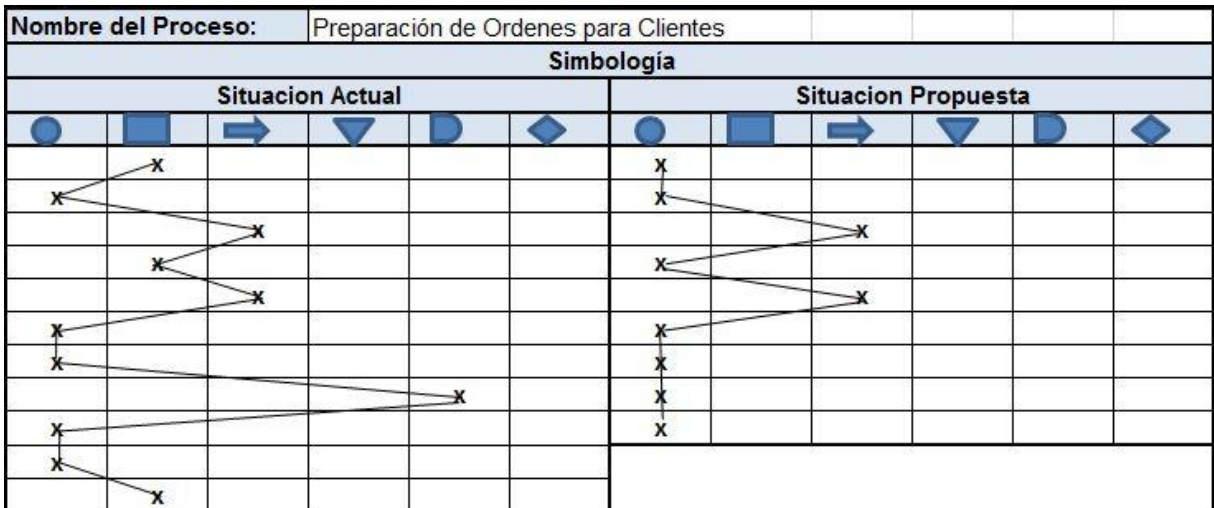
Vendedor:	(Codigo)	Nombre		
Cliente:	(Codigo)	Nombre		
N. Pedido:	Factura:	Producto	Unidad Stock	Unidad Almacenamiento
Codigo:				
xxx	xxx	xxx	xxx uni	xxx Kg
Por Orden:				

Vendedor:	(Codigo)	Nombre		
Cliente:	(Codigo)	Nombre		
N. Pedido:	Factura:	Producto	Unidad Stock	Unidad Almacenamiento
Codigo:				
xxx	xxx	xxx	xxx uni	xxx Kg
Por Orden:				

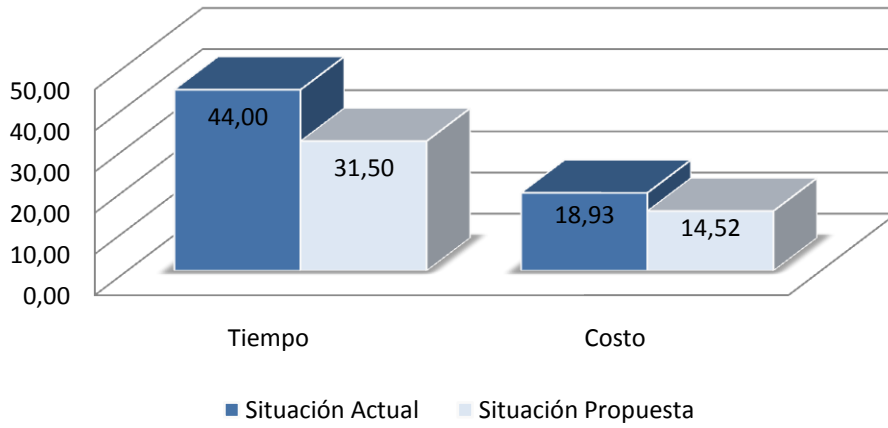
Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 18: Comparativo Preparación de Ordenes para Clientes

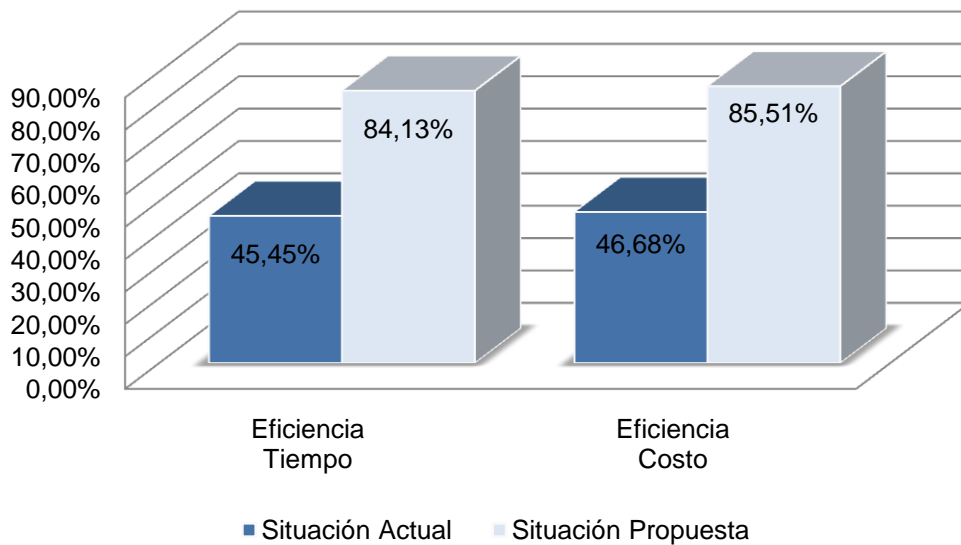
Cuadro Comparativo				
Preparación de Ordenes para Clientes	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	44,00	45,45%	18,93	46,68%
Situación Propuesta	31,5	0,84	14,52	85,51%



Preparación de Ordenes para Clientes



Preparación de Ordenes para Clientes



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

PRONACA		D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA								
Procesos:	Ingreso de datos con peso de producto											
Códigos:	DZPB-RA.1000.004		Fecha:	01/10/2009		Estatus:	Básico Propuesto					
Objetivos:	Contar con información confiable de pesos de la mercadería para la facturación											
Alcance:	Desde:	Envío de guías desde Ordenador Portátil en Zona de Carga										
	Hasta:	Impresión facturas finales										
Entradas:	Guía de Productos con pesos para facturación											
Salidas:	Facturas para entrega y cobro a clientes											
Responsable:	Facturadora											
Frecuencia:	Diaria				Volumen:	16						
Tiempo:	13				Costo:	2,75						
Eficiencia en tiempo:	84,62%				Eficiencia en Costo:	76,95%						
			Simbología				Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora	
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	◆	AV	NAV	AV		NAV
1	Vendedor	Envío de guías desde Ordenador Portátil en Zona de Carga	●					1			0,21	Se envía la información utilizando Internet mediante conexión LAN
2	Facturadora	Ingresa al sistema de facturación	●					1		0,21		Se mejora tiempo debido a que la información ya viene en formato digital
3	Facturadora	Digita en cada orden el peso respectivo	●					7		1,48		Disminuye el tiempo al tener datos digitales, para la digitación en el programa BaaN
4	Facturadora	Agrega o quita productos que no se tiene	●						2		0,42	Disminuye el tiempo al tener datos digitales, para la digitación en el programa BaaN
5	Facturadora	Imprime facturas finales	●					2		0,42		El uso de una impresora laser disminuye tiempos
Total								11,00	2,00	2,12	0,63	
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	5	Ordenador Portátil: Computadora portatil							Factura			
Fusión		Programa BaaN: Programa informatico de administracion general de locales de Pronaca							Guía de Ordenes			
Creación		LAN: Local Area Network (Red de Area Local)										
Eliminación		Sistema de Facturación: subprograma de BaaN para ingreso e impresión de facturas										
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:				
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano				

Hoja de Mejoramiento


Proceso:	Ingreso de datos con peso de producto		
Responsable:	Facturadora	Código:	DZPB-RA.1000.004
Entrada:	Guía de Productos con pesos para facturación	Salida:	Facturas para entrega y cobro a clientes

Problemas Detectados:
 Sistema de facturación en línea no disponible (Fuera de Línea)
 No existe control de ingreso de datos
 La impresora muestra demora al realizar las facturas

Soluciones Propuestas:
 Se envía la información por medio de LAN, para agilizar el ingreso de datos
 Se mejora tiempo debido a que la información ya viene en formato digital, disminuyendo la posibilidad de el mal ingreso en facturas
 El uso de una impresora laser disminuye tiempos

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
26,00	5,50	61,54%	61,55%	Diaria	16
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
13	2,75	84,62%	76,95%	Diaria	16
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
13	2,75	23,08%	15,40%	Diaria	16
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
13*52*6*16			2,75*52*6*16		
64895			13725,		













Gráfico 19: Formato Factura

		DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA MATRIZ: Urbanización Los Angeles, Sector Terminal Teresita Av. Principal 115 y F - Teléfono: 29 2922772 - 2734150 Bar: Dorapoa - Ecuador		CÁCERES LOPEZ RENATA ELVIRA R.U.C. 19042851001		AUTORIZACION: XXXXXXXX FACTURA No: 001-001-293309X		
D.Z. Santo Domingo		Baan:		FECHA DE EMISION/TRANSPORTE:		COD CLIENTE:		
PUNTO DE LLEGADA: PUNTO DE SALIDA: SEÑOR: R.U.C.: DIRECCION:		FECHA DE Q/V: PLAZO:						
CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO DESPACHO	PRECIO UNIDAD	Subtotal	% Descuento	I.V.A.	TOTAL USD
VENDEDOR: DOC REF: MOTIVO:		CLIENTE			Subtotal IVA 0% Subtotal IVA 12% IVA Total			

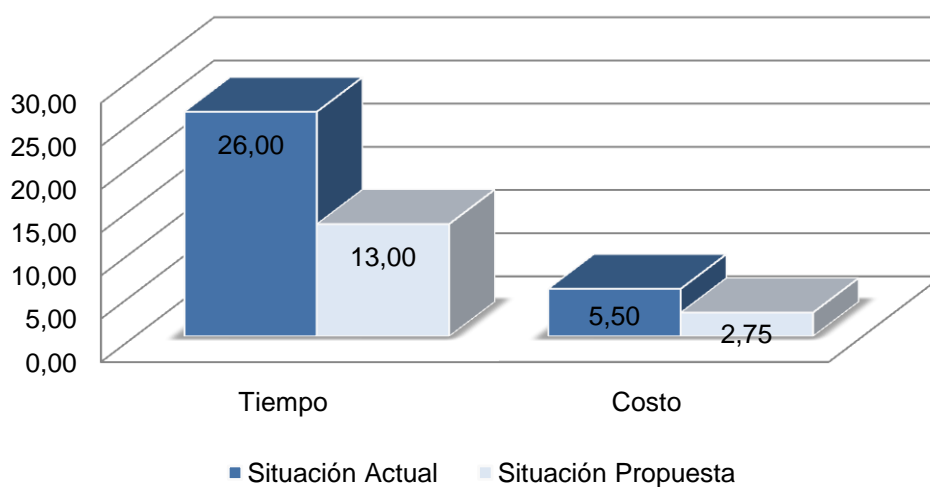
Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 20: Comparativo Ingreso de datos con peso de producto

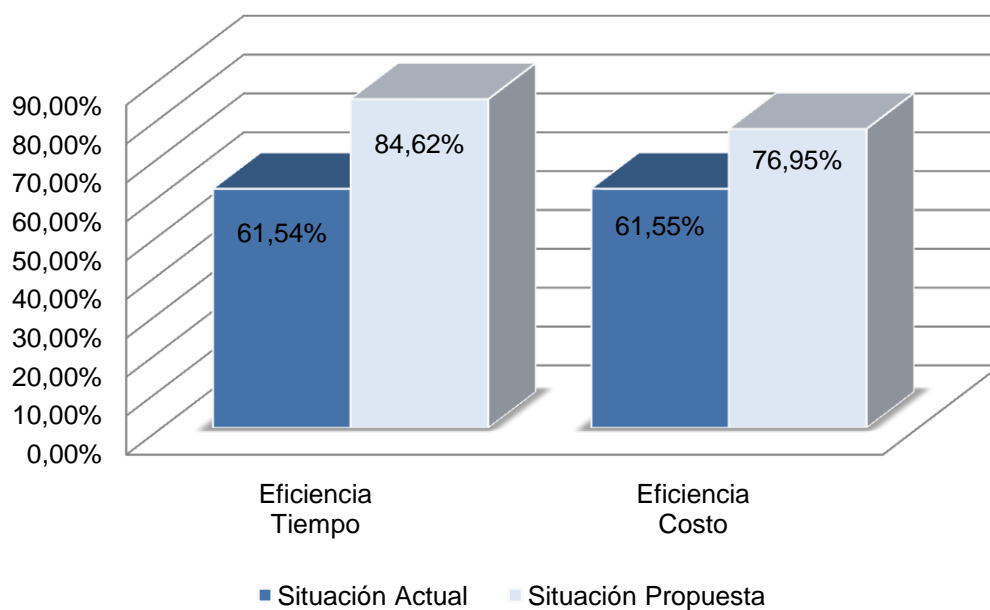
Cuadro Comparativo				
Ingreso de datos con peso de producto	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	26	61,54%	5,50	61,55%
Situación Propuesta	13	0,85	2,75	76,95%

Nombre del Proceso:	Ingreso de datos con peso de producto										
Simbología											
Situacion Actual						Situacion Propuesta					
											
		X				X					
X						X					
X						X					
	X						X				
				X		X					


Ingreso de datos con peso de producto



Ingreso de datos con peso de producto



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

 D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA										
Procesos:	Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas											
Códigos:	DZPB-RA.1000.006	Fecha:	01/10/2009	Estatus:	Básico Propuesto							
Objetivos:	Verificar el producto que se va a transportar de acuerdo a las facturas emitidas											
Alcance:	Desde:	Ingreso del camión a las instalaciones										
	Hasta:	Verificación de la mercadería que se va a embarcar										
Entradas:	Transporte para entrega diaria											
Salidas:	Facturas y gavetas preparadas para entrega de rutas											
Responsable:	Bodeguero											
Frecuencia:	Diaria			Volumen:	16							
Tiempo:	35			Costo:	20,20							
Eficiencia en tiempo:	57,14%			Eficiencia en Costo:	32,31%							
No:	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	◐	◑	AY	NAV	AY	
1	Guardia	Ingresar el camión a C169 instalaciones	●					4		0,85		Se mejora el área de descarga y se analiza la entrada de camiones
2	Bodegueros	Desembarcan gavetas anteriores	●					5		2,11		Se agiliza el desembarque de gavetas
3	Auxiliares	Limpian cámara del camión	●					5			1,05	Disminuye tiempo de limpieza de cámaras
4	Vendedor, Bodeguero y Auxiliares	Verifican peso y cantidad según facturas	●						15		12,62	Se aumenta el nivel de calidad en el control de la manipulación del producto
5	Bodeguero Vendedor	Adjuntan embutidos	●					5		3,15		Se cumplen normas de manipulación de producto y de seguridad industrial
6	Bodeguero Auxiliar	Alistan camión para carga	●					1		0,42		Se cumplen normas de seguridad industrial
Total								20,00	15,00	6,53	13,67	
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación			Formularios				
Mejora	6	Seguridad industrial: área multidisciplinaria que se encarga de minimizar los riesgos			Preparación de Ordenes de Clientes			Factura				
Fusión		Cámaras de Camion: Contenedor refrigerado para almacenar alimentos en traslados			Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta							
Creación		Gavetas: recipiente para colocar producto en traslados (Vease Javaz)										
Eliminación	1											
Elaborado por:				Supervisado por:			Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano			Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento


Proceso:	Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas		
Responsable:	Bodeguero	Código:	DZPB-RA.1000.006
Entrada:	Transporte para entrega diaria	Salida:	Facturas y gavetas preparadas para entrega de rutas

Problemas Detectados:
 Los choferes tienen dificultad al ingreso del camión a la plataforma de carga
 Se ingresan nuevos pedidos al momento de la carga
 El sistema de guías para las gavetas genera demoras al no poder encontrarlas
 Debido a la generación de pedidos a último momento se debe abrir nuevamente las cámaras

Soluciones Propuestas:
 Se amplía y mejora el área de acceso a la plataforma para el ingreso de camiones
 Se coordina de mejor manera la descarga de gavetas para disminuir tiempo
 Se utiliza una pistola a presión para limpiar la cámara del camión
 No se acepta órdenes salvo horarios regulares de pedidos.
 Se cumplen normas de manipulación de producto y de seguridad industrial
 Se cumplen normas de seguridad industrial

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
51,00	33,24	21,57%	17,09%	Diaria	16
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
35	20,20	57,14%	32,31%	Diaria	16
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
16	13,04	35,57%	15,23%	Diaria	16
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
6*52*6*16			79872		
			13,04*52*6*16		
			65110,96		

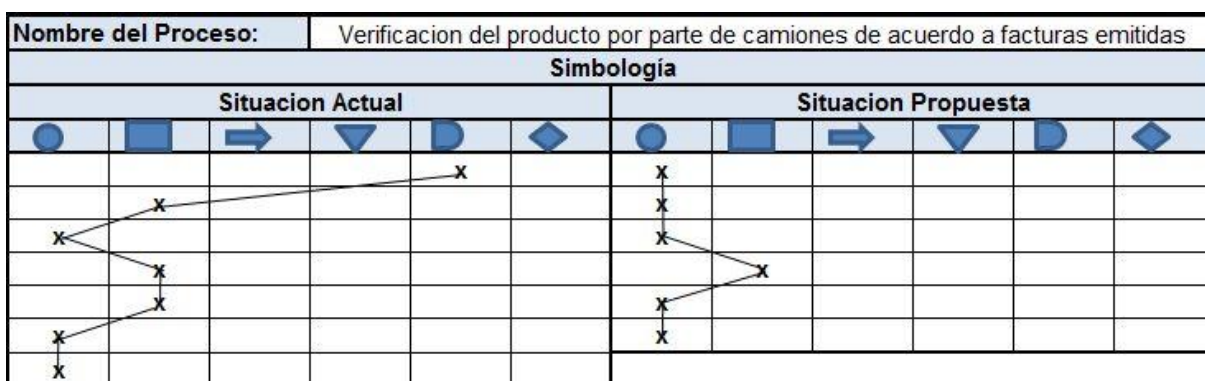
Gráfico 21: Guía de Remisión

		DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA MATRIZ: Urbanización Los Angeles Sector Terminal Terrestre Av. Principal 113 y f - Telefonos: 09 3932772 - 2754506 Santo Domingo - Ecuador		CACERES LOPEZ RENATA ELVIRA R.U.C. 1707229017001		AUTORIZACION: XXXXXXXX GUIA DE REMISION No 001.001 XXXXXXXX	
D.Z. Santo Domingo							
Motivo del Traslado							
VENTA				DEVOLUCION			
Cliente		Dirección		RUC		Factura	
Fecha		TOTAL					
Guia:							
xxx	(Nombre)	xxxxxxx	xxxxxxx	Día-Mes-Año		xxxxx	
TOTAL:						xxxxx	
DESCRIPCION		STOCK		CANTIDAD		UNIDAD	
ALMACENAMIENTO							
XXXX		uni		xxxxx		kg	
Total:						xxx	

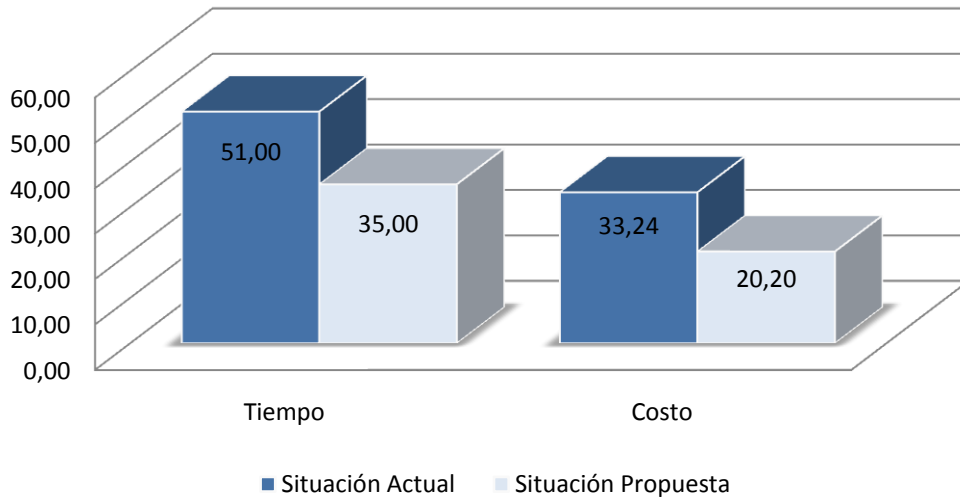
Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 22: Comparativo Verificación del producto por parte de camiones

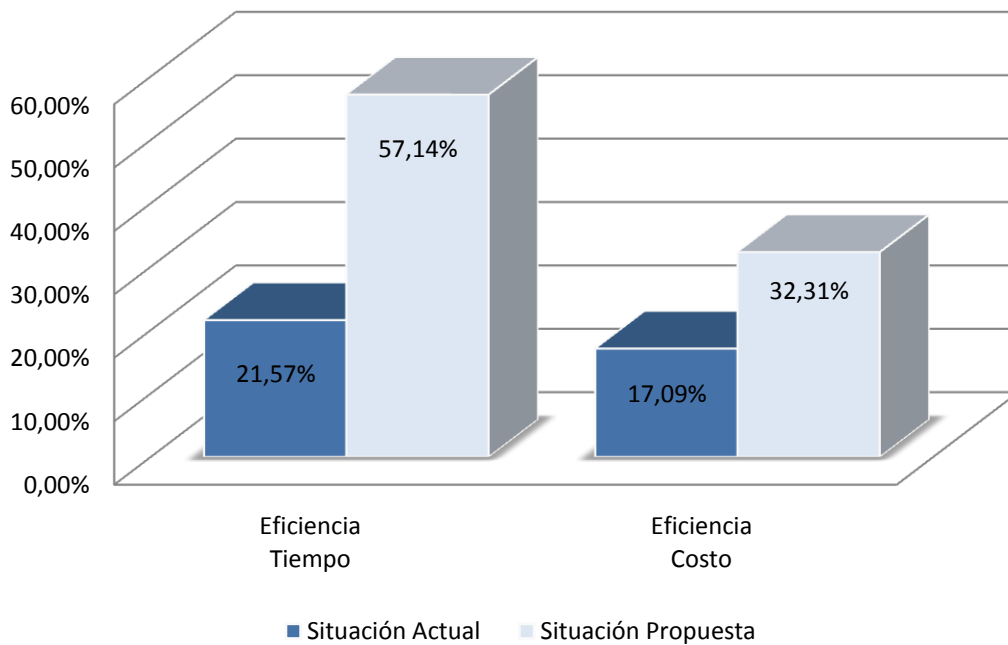
Cuadro Comparativo				
Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	51	21,57%	33,24	17,09%
Situación Propuesta	35	0,57	20,20	32,31%



Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas



Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

PRONACSA			D.Z. Santo Domingo				DIAGRAMACION MEJORADA						
Procesos:	Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.												
Códigos:	DZPB-RA.1000.007			Fecha:	01/10/2009		Estatus:	Básico Propuesto					
Objetivos:	Cargar el producto en el camión se transporte en las mejores condiciones para su protección, movilización y calidad de entrega												
Alcance:	Desde:	Verificación y aprobación de carga de productos											
	Hasta:	Salida del Camión de Instalaciones											
Entradas:	Gavetas preparadas para entrega												
Salidas:	Transporte con producto para entregas												
Responsable:	Bodeguero												
Frecuencia:	Diaria					Volumen:	16						
Tiempo:	18					Costo:	10,31						
Eficiencia en tiempo:	88,89%					Eficiencia en Costo:		95,92%					
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	⬇	⬅	AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor	Da visto bueno para C205carga de gavetas	●	■	→	▼	⬇	⬅		2		0,42	Se confirma todo los productos de manera eficiente
2	Bodegueros y Auxiliares	Carga de producto congelado en orden descendente	●	■	→	▼	⬇	⬅	8		5,05	Se tiene la planificación de entregas en orden descendente y se aplica en el orden de gavetas	
3	Vendedor, Bodeguero y Auxiliares	Carga de productos secos	●	■	→	▼	⬇	⬅	3		2,52	Se carga los productos secos con mayor agilidad	
4	Bodeguero y Auxiliares	Cierran y aseguran cámara	●	■	→	▼	⬇	⬅	1		0,63	Se agiliza el cierre y seguridad de la cámara	
5	Vendedor, Chofer, Guardia	Salen de instalaciones	●	■	→	▼	⬇	⬅	4		1,69	La previsión de salida se agiliza mediante la guía de parte del guardia en el acceso de instalaciones	
Total									16,00	2,00	9,89	0,42	
Cambios		Terminología					Procesos que tienen relación			Formularios			
Mejora	5	Producto Congelado: son aquellos que requieren refrigeracion constante					Verificacion de Productos			Factura			
Fusión		Productos Secos: son productos que se pueden guardar en una bodega normal					Cumplimiento de ruta y entrega de productos			Guia de Remision			
Creación		Cámaras: habitacion refrigerada para almacenar alimentos											
Eliminación	1												
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento

Proceso: Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.

Responsable: Bodeguero **Código:** DZPB-RA.1000.007

Entrada: Gavetas preparadas para entrega **Salida:** Transporte con producto para entregas

Problemas Detectados:

No se dispone de un método definido para el orden de gavetas para entrega de productos, lo cual dificulta organizar de mejor manera el coordinación entre el personal.
 La salida del camión de instalaciones se demora debido al constante tráfico en las calles

Soluciones Propuestas:

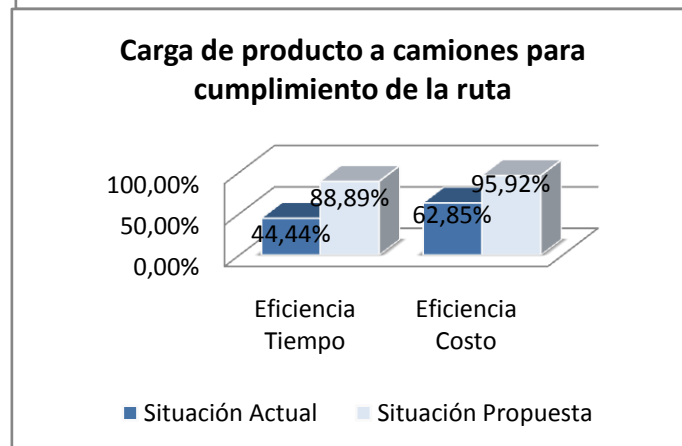
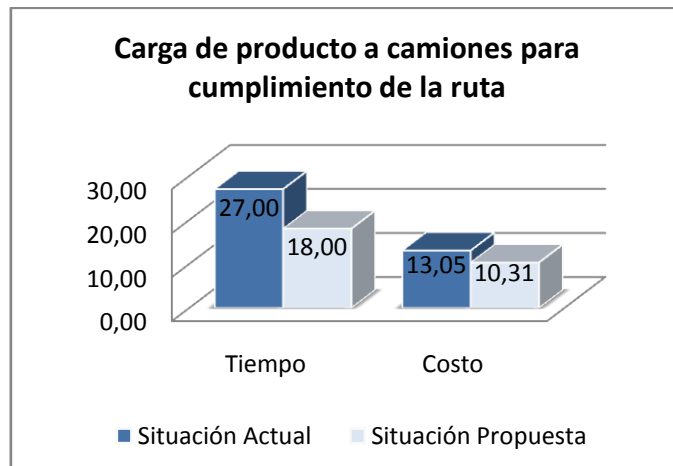
La carga de productos se realiza tomando en consideración el orden inverso de la ruta esperada, siendo las ultimas órdenes a entregar las primeras en cargarse.
 La previsión de salida se agiliza mediante la guía de parte del guardia en el acceso de instalaciones

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
27,00	13,05	44,44%	62,85%	Diaria	16
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
18	10,31	88,89%	95,92%	Diaria	16
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
9	2,74	44,44%	33,07%	Diaria	16
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
9*52*6*16			2,74*52*6*16		
44928			13677,35		

Gráfico 23: Comparativo Carga de producto a camiones

Cuadro Comparativo				
Carga de producto a camiones para Cumplimiento de la ruta.	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	27	44,44%	13,05	62,85%
Situación Propuesta	18	0,89	10,31	95,92%

Nombre del Proceso:		Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.									
Simbología											
Situacion Actual						Situacion Propuesta					
●	■	→	▼	●	◆	●	■	→	▼	●	◆
	x						x				
x						x					
x						x					
				x							
x						x					
					x						



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA												
Procesos:	Recepción de productos desde Pronaca													
Códigos:	DZPB-RA.1000.009	Fecha:	01/10/2009	Estatus:	Básico Propuesto									
Objetivos:	Receptar los productos enviados desde Pronaca en las mejores condiciones para su protección y posterior distribución a nuestros clientes													
Alcance:	Desde:	El ingreso del camión de Pronaca a las instalaciones												
	Hasta:	La firma de confirmación de entrega del producto												
Entradas:	Nuevo embarque de Pronaca													
Salidas:	Producto en plataforma listo para ingresar a bodega													
Responsable:	Bodeguero													
Frecuencia:	Diaria			Volumen:	1									
Tiempo:	38			Costo:	15,57									
Eficiencia en tiempo:	84,21%			Eficiencia en Costo:	78,37%									
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora	
			●	■	→	▼	◐	◑	AV	NAV	AV	NAV		
1	Guardia	Permite el ingreso de C239camión de PRONACA	●							4		0,85		Plataforma libre para descargas
2	Vendedor, Bodegueros	Reciben Guía de Compras	■							1		0,42		Se receipta directamente la Guía de Compras
3	Vendedor y Guardia	Verifican fecha y hora de entrega								1		0,21		
4	Bodegueros	Abren cámara de camión	■							1		0,42		
5	Bodegueros	Descargan de gavetas desde camión	■							15		6,31		Los bodegueros se encuentran atentos para el desembarque
6	Bodegueros	Pesan cada gaveta en base a producto	■							9		3,78		Se utilizan 2 basculas para el proceso de pesaje
7	Vendedor y bodegueros	Verifican en orden de compra									5		3,16	Se realiza de manera paralela para disminuir tiempos
8	Vendedor	Anota novedades sobre ordenes									1		0,21	El control de novedades se realiza de manera paralela
9	Vendedor	Firma de confirmación de entrega de Producto	■							1		0,21		
Total									32,00	6,00	12,20	3,37		
Cambios		Terminología			Procesos que tienen relación			Formularios						
Mejora	3	PRONACA: Procesadora Nacional de Alimentos			Generación de orden global de pedidos.			Guía de Compras						
Fusión		Guía de Compras: Documento total de ordenes entregadas por Pronaca			Ingreso de producto a cámaras									
Creación		Bascula: aparato para medir peso												
Eliminación	1													
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:						
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano						

Hoja de Mejoramiento

Proceso:	Recepción de productos desde Pronaca		
Responsable:	Bodeguero	Código:	DZPB-RA.1000.009
Entrada:	Nuevo embarque de Pronaca	Salida:	Producto en plataforma listo para ingresar a bodega

Problemas Detectados:


- La falta de coordinación de horario provoca que aun se está cargando camiones para entrega cuando llega el camión de Pronaca
- Control para ingreso de nueva mercadería se muestra un retraso entre el horario real y cuando se toma
- Falta de espacio en plataforma para descarga como la coordinación entre el personal
- Existe una sola bascula cerca para pesar los productos y genera demora

Soluciones Propuestas:

- Se coordina de mejor manera el ingreso y salida de camiones para constas con la plataforma libre para descargas
- Se recepta directamente la Guía de Compras
- El desembarque se realiza mediante una coordinación constante entre empleados
- Se utilizan 2 basculas para el proceso de pesaje, con el fin de agilizar el proceso
- El control de novedades se realiza de manera paralela desde la plataforma BaaN y al ingresar el producto

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
57,00	22,10	59,65%	63,77%	Diaria	1
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
38	15,57	84,21%	78,37%	Diaria	1
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
19,00	6,53	24,56%	14,61%	Diaria	1
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
16*52*6*1		5928	5,90*52*6*1		2036,4751

Gráfico 24: Guía de Compras



Proveedora Nacional de Alimentos

AUTORIZACION: XXXXXXXX
 GUIA L: 02/08/03
 I: 001 001 XXXXXXX

PUNTO DE LLEGADA: _____ Ban: _____
 PUNTO DE SALIDA: _____ FECHA DE EMISION/TRANSPORTE: _____
 SEÑOR: _____ Q/V: _____
 R.U.C.: _____ FECHA DE Q/V: _____
 DIRECCION: _____ PLAZO: _____ COD DISTRIBUIDORA: _____

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO DESPACHO	PRECIO UNIDAD	Subtotal	% Descuento	I.V.A.	TOTAL USD

ZONA: _____
 DOC REF: _____
 MOTIVO: _____

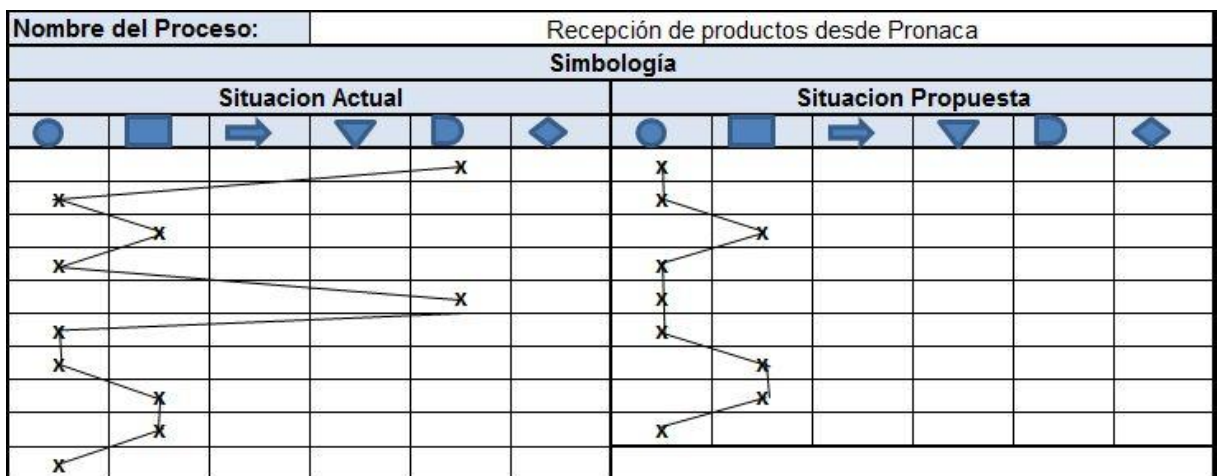
DISTRIBUIDOR

Subtotal IVA 0%
 Subtotal IVA 12%
 IVA
 Total

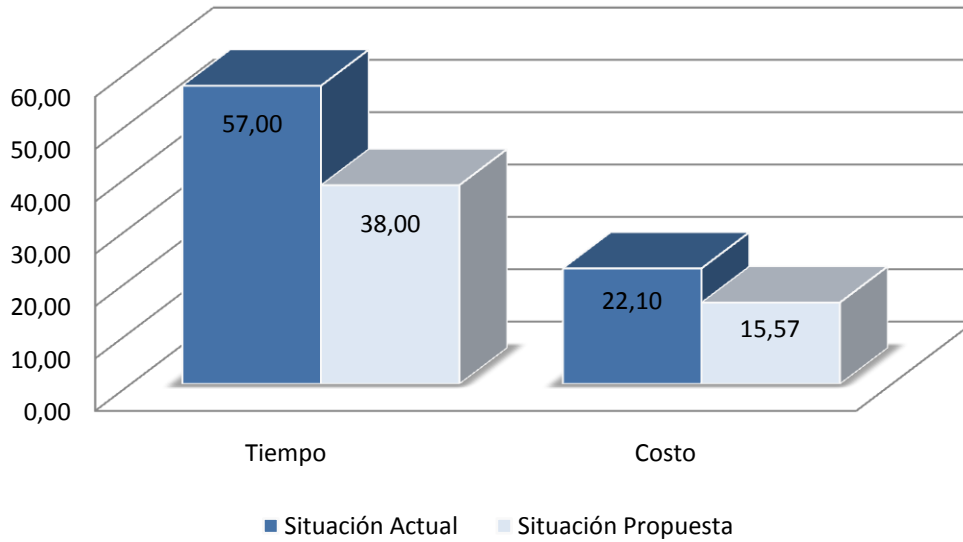
Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 25: Comparativo Recepción de productos desde Pronaca

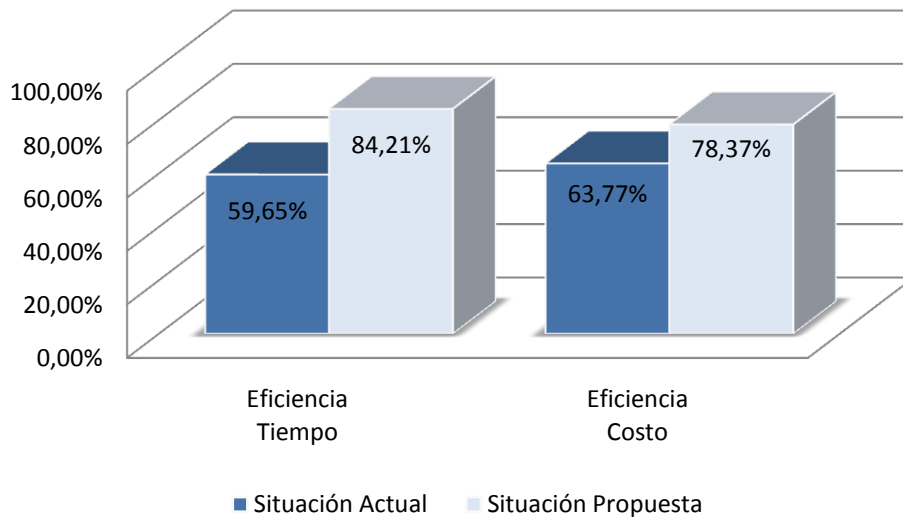
Cuadro Comparativo				
Recepción de productos desde Pronaca	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	57	59,65%	22,10	63,77%
Situación Propuesta	38	0,84	15,57	78,37%




Recepción de productos desde Pronaca



Recepción de productos desde Pronaca



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

 D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA											
Procesos:	Ingreso de producto a cámaras												
Códigos:	DZPB-RA.1000.010			Fecha:	01/10/2009		Estatus:	Básico Propuesto					
Objetivos:	Ingresar los productos a las cámaras en las mejores condiciones de manipulación y conservación												
Alcance:	Desde:	La organización de gavetas de productos en las cámaras frías											
	Hasta:	La autorización de la salida del camión de las instalaciones											
Entradas:	Producto en plataforma de entrega diaria												
Salidas:	Cámaras con producto para ventas del siguiente día												
Responsable:	Bodeguero												
Frecuencia:	Diaria					Volumen:	1						
Tiempo:	24					Costo:	9,88						
Eficiencia en tiempo:	95,83%					Eficiencia en Costo:		95,75%					
No:	Responsable	Actividad	Simbología						Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
			●	■	→	▼	●	◀	AV	NAY	AV	NAY	
1	Bodegueros	Organizan las gavetas de C277 productos en las cámaras frías								1		0,42	Organizan gavetas en orden de prioridad de ordenes
2	Bodegueros	Colocan las gavetas al fondo de las recamaras	x							10		4,21	Posicionan el nuevo producto a fondo de recamaras para priorizar salida del anterior
3	Bodegueros	Colocan y organizan productos secos a bodega	x							5		2,10	Se agiliza el traslado con la coordinación de los bodegueros
4	Bodegueros	Verifican numero de gavetas en camión	x							5		2,10	Se contabiliza de manera ágil con la cooperación del personal
5	Vendedor y bodegueros	Suben gavetas vacías a camión de Pronaca	x							1		0,63	Disminuye el tiempo de carga por coordinación
6	Guardia	Permite la salida de Camión de Instalaciones	x							2		0,42	La previsión de salida se agiliza mediante la guía de parte del guardia en el acceso de instalaciones
Total								23,00	1,00	9,46	0,42		
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	6	Productos Secos: son productos que se pueden guardar en una bodega normal Camaras Frias: Camaras de refrigeracion de productos congelados				Recepcion de productos desde Pronaca Cumplimiento de ruta y entrega de productos				Control de Ingreso y Salida de Instalaciones			
Fusión													
Creación													
Eliminación													
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento

Proceso: Ingreso de producto a cámaras

Responsable: Bodeguero **Código:** DZPB-RA.1000.010

Entrada: Producto en plataforma de entrega diaria **Salida:** Cámaras con producto para ventas del siguiente día

Problemas Detectados:


Falta de un gancho para facilitar el traslado de gavetas a recamara
 No se prevé el posicionamiento del producto para el día siguiente
 El conteo de gavetas que regresan a Pronaca se realiza desde adentro del camión
 Un bache demora la salida de los camiones

Soluciones Propuestas:

Organizan gavetas en orden de prioridad de ordenes basados en el resumen de Sysgold
 Posicionan el nuevo producto a fondo de recamaras para priorizar salida del anterior
 Se agiliza el traslado de gavetas vacías con la coordinación de los bodegueros
 Se contabiliza de manera ágil con la cooperación del personal desde afuera de la recamara del camión
 La previsión de salida se agiliza mediante la guía de parte del guardia en el acceso de instalaciones y la reparación del bache en el camino de ingreso a instalaciones

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
27,00	11,15	18,52%	11,32%	Diaria	1
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
24	9,88	95,83%	95,75%	Diaria	1
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
3	1,26	77,31%	84,42%	Diaria	1
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
3*52*6*1			1,26*52*6*1		
936			394,23991		

Gráfico 26: Hoja de Ingreso y Salida de Personal



D.Z. Santo Domingo

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA
MATRIZ: Urbanización Los Angeles Sector Terminal Terrestre
 Av. Principal 113 y F. Telefonos: 09 3932772 - 2754506
 Santo Domingo - Ecuador

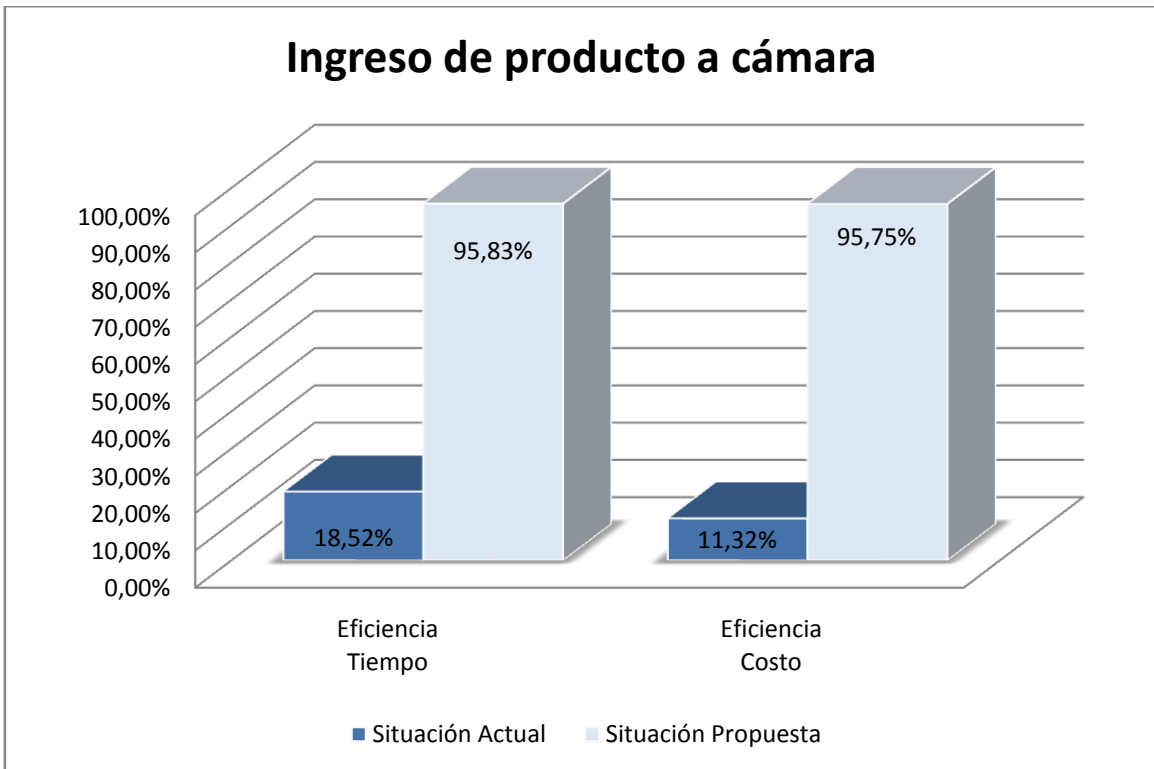
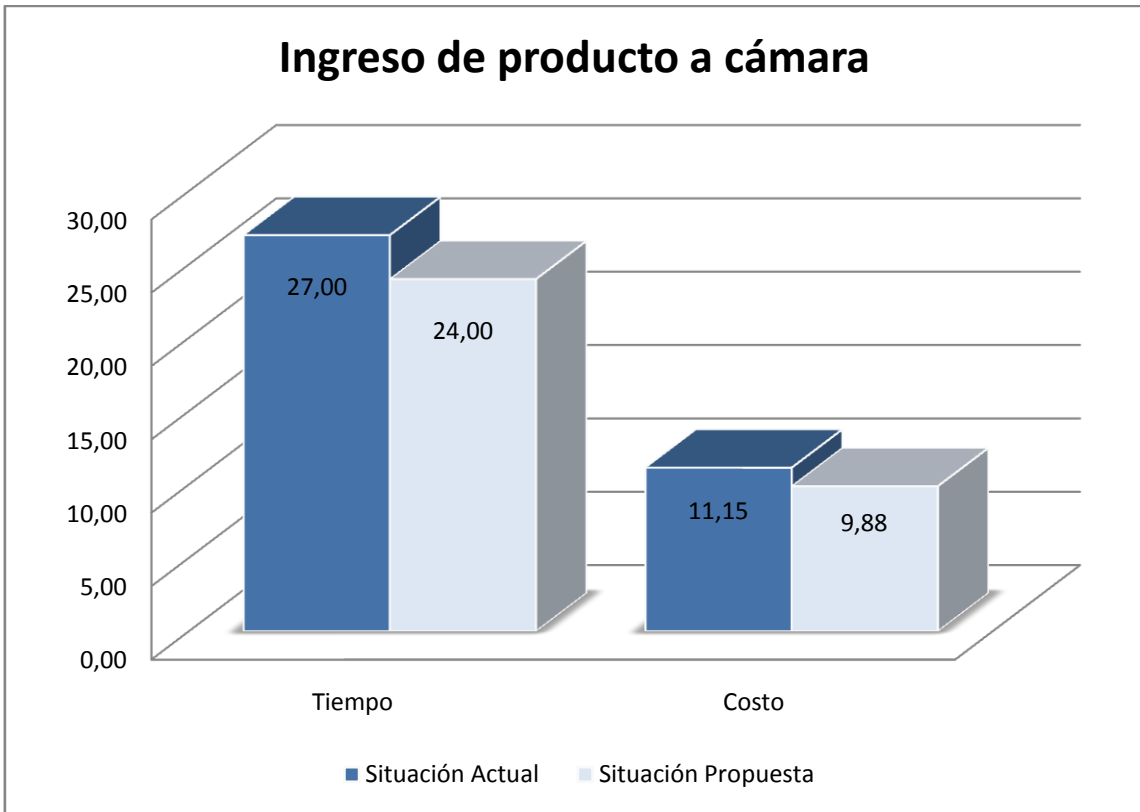
Fecha:					
Hora de Ingreso	Hora de Salida	Nombre	C.I.	Motivo Visita	

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 27: Comparativo Ingreso de producto a cámaras

Nombre del Proceso:		Ingreso de producto a cámaras									
Simbología											
Situación Actual						Situación Propuesta					
●	■	→	▼	◐	◑	●	■	→	▼	◐	◑
		X						X			
		X				X					
		X				X					
X						X					
	X					X					
				X		X					

Cuadro Comparativo				
Ingreso de producto a cámaras	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	27	18,52%	11,15	11,32%
Situación Propuesta	24	0,96	9,88	95,75%



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

PRONACÁ		D.Z. Santo Domingo		DIAGRAMACION MEJORADA									
Procesos:	Capacitación del personal												
Códigos:	DZPH-AD.1000.002		Fecha:	01/11/2009		Estatus:	Básico Propuesto						
Objetivos:	Brindar al personal la capacitación necesaria para desempeñar sus funciones de la manera mas eficiente												
Alcance:	Desde:	El análisis del calendario de la empresa para definir la fecha a desempeñar la capacitación											
	Hasta:	La finalización de la capacitación											
Entradas:	Necesidad de mejoras en tiempo de actividades de trabajadores												
Salidas:	Trabajadores capacitados para mejorar su eficiencia												
Responsable:	Gerente												
Frecuencia:	Semestral					Volumen:	1						
Tiempo:	51					Costo:	26,91						
Eficiencia en tiempo:	90,20%					Eficiencia en Costo:	79,97%						
				Simbología					Tiempo		Costo		Observaciones / Propuestas de Mejora
No:	Responsable	Actividad	●	■	→	▼	●	◇	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente	Analiza calendario de la empresa y define fecha con agenda a tratar	●						2		0,47		Cuenta con una agenda de los temas a tratar, utiliza calendario administrado por Microsoft Outlook
2	Oficinista	Redacta lista de responsables y emite oficio	●						10		2,11		Cuenta con la base de información disponible en Microsoft Outlook para comunicar rápidamente a los encargados
3	Gerente	Da inicio a la capacitación	●						3		0,71		Mejoras en Normas de trabajo como Puntualidad
4	Vendedores	Explican métodos para aumentar la eficiencia	●						25		15,77		Las explicaciones se realizan al mismo tiempo con ejercicios demostrativos
5	Trabajadores	Generan preguntas y opiniones	●							5		5,39	Los trabajadores vienen preparados ya que conocen la agenda que se va a tratar
6	Gerente y Vendedores	Confieren palabras finales y recomendaciones	●						5		2,23		Las palabras finales producen un aumento en el animo de los asistentes y muestra preocupación por la fuerza laboral de la empresa
7	Gerente	Finaliza la capacitación	●						1		0,24		
Total									46,00	5,00	21,52	5,39	
Cambios		Terminología				Procesos que tienen relación				Formularios			
Mejora	7	Oficio: Documento que define responsabilidades sobre actividades en el negocio				Planificación Operativa				Oficio			
Fusión		Capacitación: acción de instruir sobre métodos óptimos para efectuar una actividad				Procesos relacionados con Capacitación				Hoja de Asistencia			
Creación		Microsoft Outlook: Programa que permite administrar fechas y eventos											
Eliminación													
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:					
Ramón Alejandro Cáceres Valdiviezo				Renata Zambrano				Renata Zambrano					

Hoja de Mejoramiento

Proceso:	Capacitación del personal				
Responsable:	Gerente	Código:			
Entrada:	Necesidad de mejoras en tiempo de actividades de trabajadores	Salida:	Trabajadores capacitados para mejorar su eficiencia		

Problemas Detectados:


Se tiene dificultad para que todo el personal este informado sobre las reuniones debido a que por motivos de trabajo se encuentran fuera de las instalaciones
 Existe impuntualidad de trabajadores a la capacitación
 No se generan preguntas para los encargados del curso, de la misma manera que hacia el personal

Soluciones Propuestas:

Se aprovecha la tecnología actual para mantener comunicados a todos los empleados, con la agenda a tratar, mediante e-mails y SMS
 Para generar más preguntas las explicaciones se realizan al mismo tiempo con ejercicios demostrativos
 Los trabajadores vienen preparados ya que conocen la agenda que se va a tratar
 Las palabras finales producen un aumento en el ánimo de los asistentes y muestra preocupación por la fuerza laboral de la empresa

Situación Actual					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
63,00	29,61	65,08%	68,69%	Semestral	1
Situación Propuesta					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
51	26,91	90,20%	79,97%	Semestral	1
Situación Diferencia					
Tiempo	Costo	Eficiencia Tiempo	Eficiencia Costo	Frecuencia	Volumen
12	2,70	25,12%	11,28%	Semestral	1
Beneficio Esperado					
Tiempo			Costo		
12*2		24	2,7*2		5,4064671

Gráfico 28: Hoja Asistencia Capacitación



D.Z. Santo Domingo

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO DE PRONACA
MATRIZ: Urbanización Los Angeles Sector Terminal Terrestre
 Av. Principal 113 y F. Teléfonos: 09 3932772 - 2754506
 Santo Domingo - Ecuador

Capacitador Encargado:

Fecha:

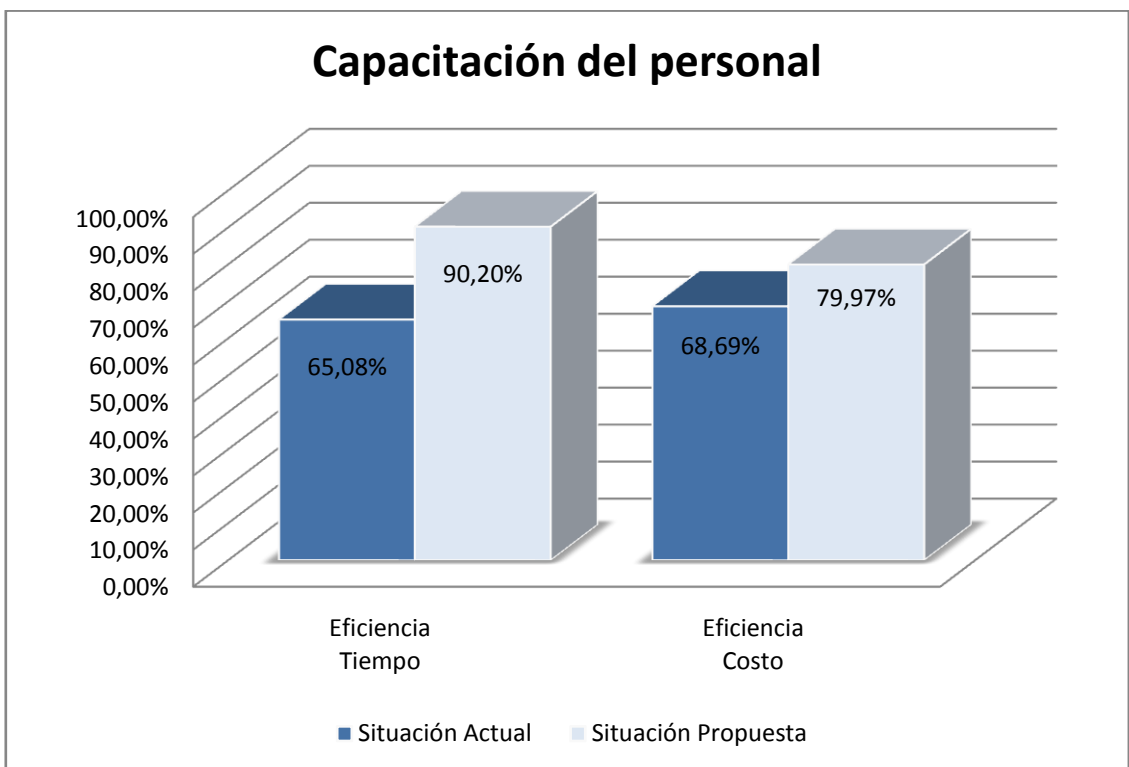
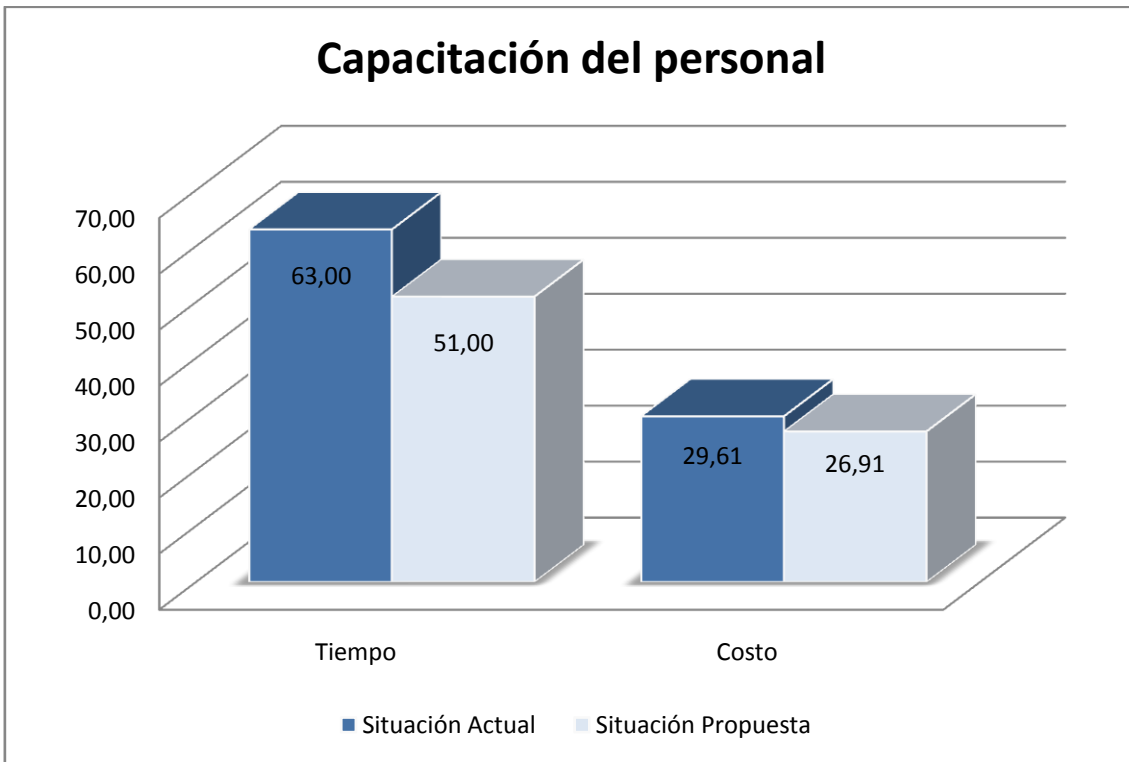
	Área	Nombre	C.I.

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Gráfico 29: Comparativo Capacitación del personal

Cuadro Comparativo				
Capacitación del personal	Tiempo	Eficiencia en Tiempo	Costo	Eficiencia en Costo
Situación Actual	63	65,08%	29,61	68,69%
Situación Propuesta	51	0,90	26,91	79,97%

Nombre del Proceso:	Capacitación del personal										
Simbología											
Situacion Actual						Situacion Propuesta					
●	■	➔	▼	◐	◑	●	■	➔	▼	◐	◑
x	x					x					
x						x					
x					x	x					
x						x					
x						x					
x						x					



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

4.3 Matriz de Análisis Comparativa

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA DE D.Z. SANTO DOMINGO																					
N	Proceso	Situación Actual						Situación Propuesta						Diferencia						Beneficio	
		Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia	Volumen	Tiempo	Costo
				Tiempo	Costo					Tiempo	Costo					Tiempo	Costo				
1	Planificación Operativa	111,00	\$ 50,53	27,93%	26,95%	Mensual	1	85,00	\$ 31,57	88,24%	79,21%	Mensual	1	26,00	\$ 18,96	60,31%	52,25%	Mensual	1	312,00	\$ 227,52
2	Planificación Estratégica	75,00	\$ 30,55	50,67%	41,29%	Annual	1	45,00	\$ 13,33	77,78%	43,85%	Annual	1	30,00	\$ 17,21	27,11%	2,55%	Annual	1	30,00	\$ 17,21
3	Verificación del estado de órdenes previas	12,00	\$ 2,53	50,00%	50,00%	Diaria	50	10,00	\$ 2,11	80,00%	80,05%	Diaria	50	2,00	\$ 0,42	30,00%	30,05%	Diaria	50	31200,00	\$ 1.318,86
4	Preparación de Ordenes para Clientes	44,00	\$ 18,93	45,45%	46,68%	Diaria	16	31,50	\$ 14,52	84,13%	85,51%	Diaria	16	12,50	\$ 4,41	38,67%	38,83%	Diaria	16	62400,00	\$ 22.034,16
5	Ingreso de datos con peso de producto	26,00	\$ 5,50	61,54%	61,55%	Diaria	16	13,00	\$ 2,75	84,62%	76,95%	Diaria	16	13,00	\$ 2,75	23,08%	15,40%	Diaria	16	64896,00	\$ 13.725,00
6	Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas	51,00	\$ 33,24	21,57%	17,09%	Diaria	16	35,00	\$ 20,20	57,14%	32,31%	Diaria	16	16,00	\$ 13,04	35,57%	15,23%	Diaria	16	79872,00	\$ 65.110,96
7	Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta.	27,00	\$ 13,05	44,44%	62,85%	Diaria	16	18,00	\$ 10,31	88,89%	95,92%	Diaria	16	9,00	\$ 2,74	44,44%	33,07%	Diaria	16	44928,00	\$ 13.677,35
8	Recepción de productos desde Pronaca	57,00	\$ 22,10	59,65%	63,77%	Diaria	1	38,00	\$ 15,57	84,21%	78,37%	Diaria	1	19,00	\$ 6,53	24,56%	14,61%	Diaria	1	5928,00	\$ 2.036,48
9	Ingreso de producto a cámaras	27,00	\$ 11,15	18,52%	11,32%	Diaria	1	24,00	\$ 9,88	95,83%	95,75%	Diaria	1	3,00	\$ 1,26	77,31%	84,42%	Diaria	1	936,00	\$ 394,24
10	Capacitación del personal	63,00	\$ 29,61	65,08%	68,69%	Semestral	1	51,00	\$ 26,91	90,20%	79,97%	Semestral	1	12,00	\$ 2,70	25,12%	11,28%	Semestral	1	24,00	\$ 5,41
Total Beneficios		493,00	\$ 217,18					350,50	\$ 147,14					142,50	\$ 70,04					290526,00	\$ 118.547,18
Promedio		49,3	\$ 21,72	44,48%	45,02%			35,05	\$ 14,71	83,10%	74,79%			14,25	\$ 7,00	38,62%	29,77%				

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

Beneficio Esperado

Como rasgos generales en base a la aplicación de las mejoras propuestas en los procesos, se observa una mejora de **290526,00 minutos**, y de **\$ 123.822,62** dólares en un año laborado.

Desglosando en base a cada proceso, se puede destacar que para la Planificación Operativa se obtuvo una mejora de 312 minutos anuales y \$227 dólares basándonos en la mejora en comunicación directa con los empleados de parte de gerencia, como la digitalización de la información utilizada en las reuniones, que agilitan la distribución de información.

En el caso de la Planificación Estratégica, en base a la Diagramación Mejorada se obtiene una mejora de media hora por realización del proceso con un referente de \$17,21 dólares, aprovechando los medios tecnológicos que se tiene en D.Z. para mejorar la comunicación interdepartamental previniendo ausencia del personal en las reuniones, tanto así como el mejoramiento en la puntualidad y la digitalización de la información para su posterior distribución.

Frente a la Verificación del Estado de Ordenes Previas del Cliente y Novedades el mejoramiento de las actividades como la modificación en el orden establecido que debe cumplir los vendedores, disminuyendo el tiempo “ocioso” gastado frente a clientes genera una mejora de 31200 minutos anuales, y de \$6.594,30 dólares.

En la Preparación de Ordenes para Clientes, se observa una mejora de 62400 minutos y \$22.034,16 dólares al mejorar la planificación sobre productos utilizando una lista guía generada sobre el sistema Sysgold, evadiendo el ingreso repetido a cámara fría para retirar poco producto, así como el aumento en las cámaras para mejor movimiento de los bodegueros.

Con el proceso mejorado de Ingreso de datos con peso de producto al sistema, basado en la digitalización de la información para que sea enviada de manera directa sobre una red LAN, mejora el tiempo de ingreso hacia el sistema BaaN,

como el cambio de tipo de impresora, dan como resultado una mejora de 64896 minutos y \$13.725 dólares anualmente.

En la Verificación del producto por parte de camiones de acuerdo a facturas emitidas, con la coordinación de horarios para carga más estricto, así como cancelación de ingresos de nuevas facturas a último momento, y mejoramiento en el área de carga y descarga, con resultado de 79872 minutos y \$ 65.110,96 dólares anualmente.

En el caso de la Carga de producto a camiones para cumplimiento de la ruta, la tecnificación del proceso de carga de gavetas y previsión para salida del camión genera una mejora de 44928 minutos y \$ 13.677,35 dólares.

Para la Recepción de productos desde Pronaca, el aumento de basculas para pesaje, uso en paralelo del sistema BaaN para control de novedades, y la planificación de ingreso y salida resulta en una mejora de 5928 minutos anualmente y \$ 2.036,48 dólares.

Posteriormente en Ingreso de producto a cámaras, se toma en cuenta la previsión de organización de ingreso de gavetas gracias a la información generada por el sistema Sysgold, como el conteo de gavetas se agiliza mediante la verificación fuera del camión de Pronaca, y una mejor coordinación entre los trabajadores en los procesos de descarga representa en 936 minutos y \$394,24 dólares anualmente como mejora para la empresa.

Finalmente en la Capacitación de Personal se puede observar una mejora de 24 minutos por sesión y representa \$5,41 dólares, considerando la disminución de tiempo para ubicación de personal, aplicación de capacitación interactiva mediante ejercicios prácticos y también motivación directa al personal.

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA D.Z. SANTO DOMINGO

En el presente capitulo se genera una propuesta de mejora en la organización D.Z. utilizando los procesos analizados y mejorados, bajo la premisa de investigación, planificación, organización, ejecución, control y evaluación fundándose en los indicadores de gestión y factores medibles de éxito.

La propuesta de organización por procesos para la Administración de la Empresa D.Z. Santo Domingo se basa en la utilización de las siguientes herramientas:

1. Cadena de Valor, en base al proceso administrativo
2. Factores de Éxito que se desean alcanzar
3. Indicadores de Gestión
4. Organización por Procesos
5. Manual de Funciones
 - a. Funcione de cada una de las áreas
 - b. Responsabilidades y competencias de cada cargo

5.1 Cadena de Valor de la Empresa D.Z. Santo Domingo en base al Proceso Administrativo

Proceso administrativo

“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”³³

Cadena de Valor

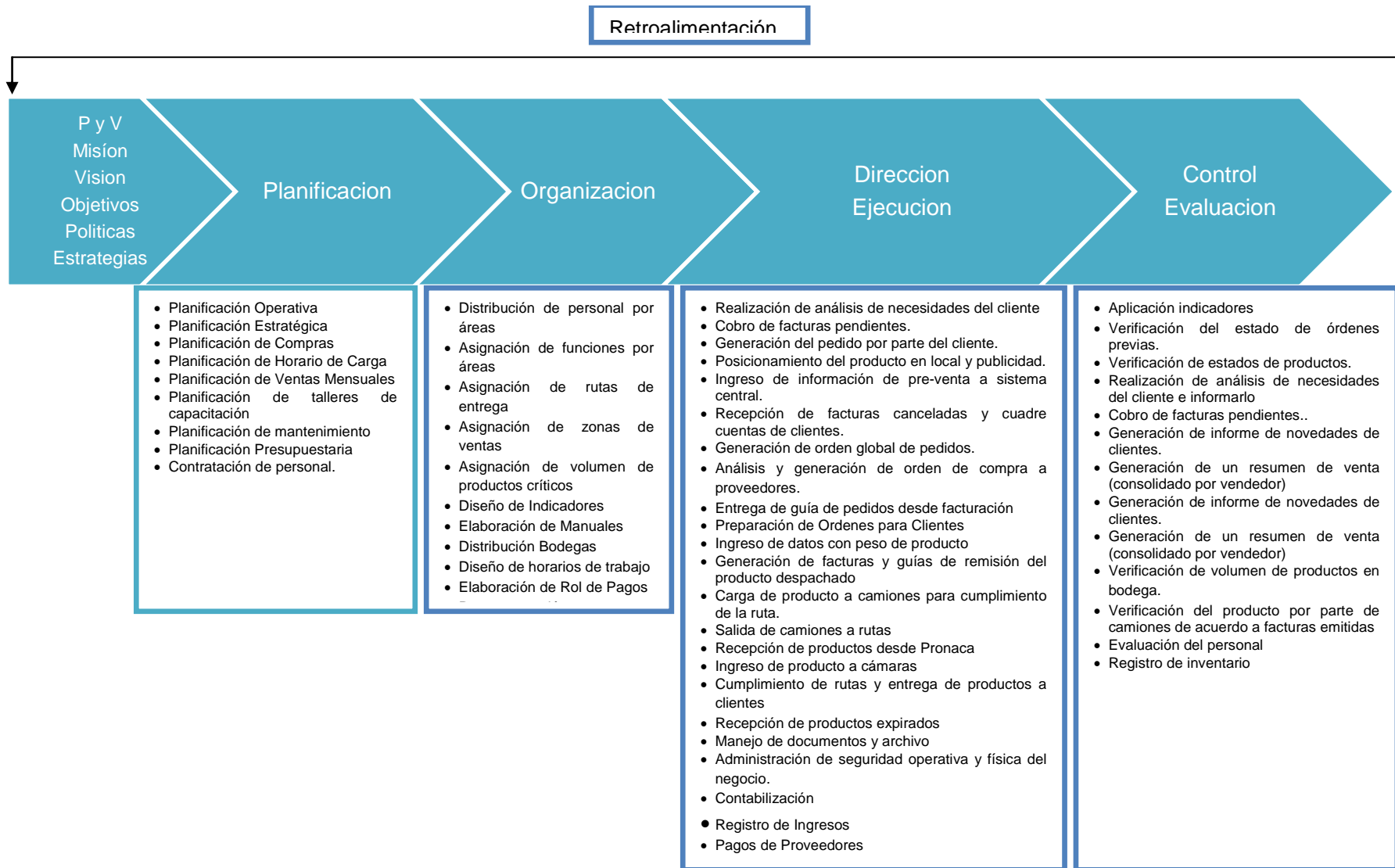
El estudio de los servicios que presta una empresa, a través de la Cadena de Valor permite saber cuál es el origen y comportamiento de los costos y a su vez definir cuales generan valor o cuales permiten una redefinición, mejorarlos o eliminarlos, para garantizar mayor calidad, productividad y eficiencia.

La Cadena de Valor, en base al proceso de la administración utiliza el mismo formato antes definido, esta vez con las diferentes fases del proceso administrativo, ubicando en cada fase los respectivos procesos, a continuación:

- Planificación
- Organización
- Dirección y Ejecución
- Evaluación y Control

³³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/

Gráfico 30: Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo de D.Z. Santo Domingo



5.2 Factores de Éxito a alcanzar

Cliente
<ul style="list-style-type: none">• Conseguir la total satisfacción tanto de clientes intermediarios como del consumidor final en calidad, precios y disponibilidad de producto desde la distribuidora hacia su destino final.• Conseguir la fidelización de los clientes• Lograr el pago oportuno de las compras que tiene con D.Z.
Dueños
<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de requerimientos establecidos por Pronaca para la continuidad como Distribuidor Zonal, y a su vez lograr crear una aumento en la rentabilidad y las utilidades anuales.• Logro de utilidades razonables• Prestigio de D.Z. por la gestión que hace en dar servicio de comercialización de productos de calidad a la comunidad
Procesos
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y aplicar procesos modernos, eficientes, basados en metodología y tecnología de punta, específicamente adaptados al movimiento y necesidades del negocio. Lograr generar las expectativas propuestas y mediante un control mínimo, lograr la optimización de tiempo y costos, para obtener calidad en el servicio.
Proveedores
<ul style="list-style-type: none">• Afianzar más la seguridad y reciprocidad generada con los proveedores, en base de cumplimiento de obligaciones, de calidad, precios, respaldo de garantía, puntualidad de entregas y flexibilidad en la toma de decisiones que afecten directamente a ambas partes.• Otorgamiento de crédito razonable.
Personal
<ul style="list-style-type: none">• Generar una mentalidad corporativa de mejoramiento continuo, mediante la capacitación constante del personal y lograr la motivación y el compromiso con la empresa.• Otorgar una remuneración de acuerdo a las expectativas del mercado.

5.3 Indicadores de Gestión Empresarial

“Los indicadores de gestión proporcionan información reactiva - sobre el rendimiento pasado (indicadores financieros) e información proactiva (indicadores no financieros) - anticipando el comportamiento futuro de las variables. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.”³⁴

La información generada en base los resultados de los indicadores trazan un camino y delimitan falencias que la empresa deberá corregir para lograr cumplir los objetivos y metas establecidas de una manera más clara y cuantificable.

Se clasifican en:

Indicador de Eficiencia._ “Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados”³⁵

Indicador de Eficacia._ “Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.”³⁶

Indicador de Efectividad (Calidad)._ “Miden el resultado obtenido con los servicios ofrecidos. Expresan el logro de los objetivos o resultados de un programa o actividad. Señalan si la producción logró los estándares de calidad, prontitud, exactitud y satisfacción de la clientela que se había propuesto.”³⁷

³⁴ <http://www.e-visualreport.com/indicadores-gestion.html>

³⁵ <http://www.definicion.org/indicador-de-eficiencia>

³⁶ http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm

³⁷ <http://www.presupuesto.gobierno.pr/PresupuestosAnteriores/af99/inforefe/deftermi.htm>

Tabla 58: Tabla de Indicadores

N.	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA		REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
							+	-		
1	Cumplimiento de objetivos mensuales	$\frac{\# \text{Objetivos logrados}}{\# \text{Objetivos Propuesto}} * 100$	Mide el nivel de objetivos planteados y cumplidos	$\frac{7}{10} * 100$	70,00%	100%		-30,00%	Entrevista	Eficacia
2	Cumplimiento de estrategias	$\frac{\# \text{Objetivos logrados}}{\# \text{Objetivos Propuesto}} * 100$	Mide las estrategias propuestas por la empresa	$\frac{3}{5} * 100$	60,00%	100%		-40,00%	Entrevista	Eficacia
3	Cumplimiento de Ventas mensuales	$\frac{\# \text{Ventas logradas}}{\# \text{Ventas Propuestas}} * 100$	Mide el volumen de ventas logrado	$\frac{247000}{25000} * 100$	98,80%	100%		-1,20%	Levantamiento de información	Eficacia
4	Cumplimiento con Horarios de carga de camiones	$\frac{\# \text{días cumplidos SN}}{\# \text{días de rutas}} * 100$	Mide el cumplimiento de ejecución de carga en horario establecido	$\frac{19}{24} * 100$	79,17%	100%		-20,83%	Levantamiento de información	Eficacia
5	Planificación Mensual de captación de nuevos clientes	$\frac{\# \text{nuevos clientes}}{\# \text{clientes propuestos}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de clientes nuevos previstos cada mes	$\frac{2}{4} * 100$	50,00%	100%		-50,00%	Levantamiento de información	Efectividad (Calidad)
6	Cumplimiento de Horarios de trabajo	$\frac{\# \text{de horas laboradas}}{\# \text{horas definidas}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de los horarios estipulados para trabajo	$\frac{7,7}{8} * 100$	96,25%	100%		-3,75%	Entrevista	Eficacia
7	Cumplimiento de la Asignación de volumen de productos críticos a clientes	$\frac{\# \text{clientes SN}}{\# \text{Clientes Totales}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento en la entrega de productos críticos	$\frac{740}{860} * 100$	86,05%	100%		-13,95%	Levantamiento de información	Eficacia
8	Cumplimiento de Responsabilidades en base a funciones por áreas	$\frac{\# \text{Func. ejecutadas}}{\# \text{Func. Definidas}} * 100$	Mide el grado de ejecución de funciones determinadas	$\frac{28}{30} * 100$	93,33%	100%		-6,67%	Entrevista	Eficacia
9	Cumplimiento de Rutas de Entrega	$\frac{\# \text{rutas cumplidas SN}}{\# \text{rutas definidas}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento de rutas establecida	$\frac{10}{10} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Levantamiento de información	Eficacia
10	Cumplimiento de Zonas de Venta	$\frac{\# \text{Visitas efectuadas}}{\# \text{Visitas establecidas}} * 100$	Mide el grado de cumplimiento visita a Zonas de Venta	$\frac{10}{10} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Levantamiento de información	Eficacia

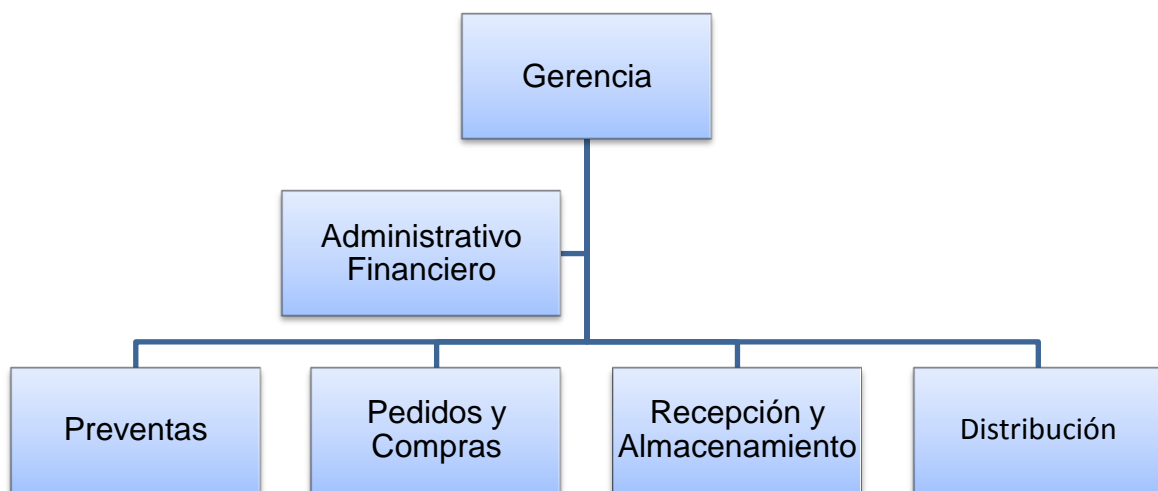
11	Cumplimiento de Preparación de órdenes a clientes	$\frac{\# \text{ ordenes cumplidas}}{\# \text{ ordenes expedidas}} * 100$	Mide el cumplimiento totalitario de las ordenes de clientes	$\frac{78}{80} * 100$	97,50%	100%		-2,50%	Levantamiento de información	Eficacia
12	Cumplimiento de Procesos para manejo de productos	$\frac{\# \text{ procesos ejecutados}}{\# \text{ procesos definidos}} * 100$	Mide el cumplimiento de normas para manejo de productos alimenticios	$\frac{15}{15} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Encuesta	Eficacia
13	Cumplimiento de horarios de recepción de Productos desde Pronaca	$\frac{\# \text{ días recepción SN}}{\# \text{ días totales}} * 100$	Mide el grado de efectividad al receptor productos desde Pronaca	$\frac{23}{24} * 100$	95,83%	100%		-4,17%	Levantamiento de información	Eficacia
14	Cumplimiento de Cobro a Clientes	$\frac{\# \text{ Cobros realizados}}{\# \text{ Cobros totales}} * 100$	Mide el cumplimiento de cobro a clientes	$\frac{800}{860} * 100$	93,02%	100%		-6,98%	Levantamiento de información	Eficacia
15	Cumplimiento de Pago a proveedores	$\frac{\# \text{ proveedores SN}}{\# \text{ total proveedores}} * 100$	Mide el cumplimiento de pago a proveedores	$\frac{6}{6} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Levantamiento de información	Eficacia
16	Solución a reclamos efectuados por clientes	$\frac{\# \text{ reclamos solucionados}}{\# \text{ reclamos realizados}} * 100$	Mide el grado de respuesta frente a reclamos de los clientes	$\frac{35}{50} * 100$	70,00%	100%		-30,00%	Encuesta	Eficiencia
17	Nivel de aplicación de capacitación brindada	$\frac{\# \text{ procesos mejorados}}{\# \text{ procesos capacitados}} * 100$	Mide el grado de aplicación de la capacitación en procesos	$\frac{11}{12} * 100$	91,67%	100%		-8,33%	Levantamiento de información	Efectividad (Calidad)
18	Distribución del espacio físico	$\frac{\# \text{ trabajadores conformes}}{\# \text{ total trabajadores}} * 100$	Mide el grado de conformidad de los colaboradores con relación al espacio físico	$\frac{26}{30} * 100$	86,67%	100%		-13,33%	Encuesta	Eficacia
19	Verificación de estado de productos en locales de clientes	$\frac{\# \text{ locales verificados}}{\# \text{ total de locales}} * 100$	Mide el cumplimiento de control del estado de productos en los locales de los clientes	$\frac{10}{10} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Levantamiento de información	Eficacia
20	Cumplimiento de Registro de inventario	$\frac{\# \text{ días cumplidos SN}}{\# \text{ días establecidos}} * 100$	Mide el cumplimiento de control sobre inventario	$\frac{7}{7} * 100$	100,00%	100%		0,00%	Encuesta	Eficacia

Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

5.4 Organigrama Estructural de D.Z. Santo Domingo propuesto



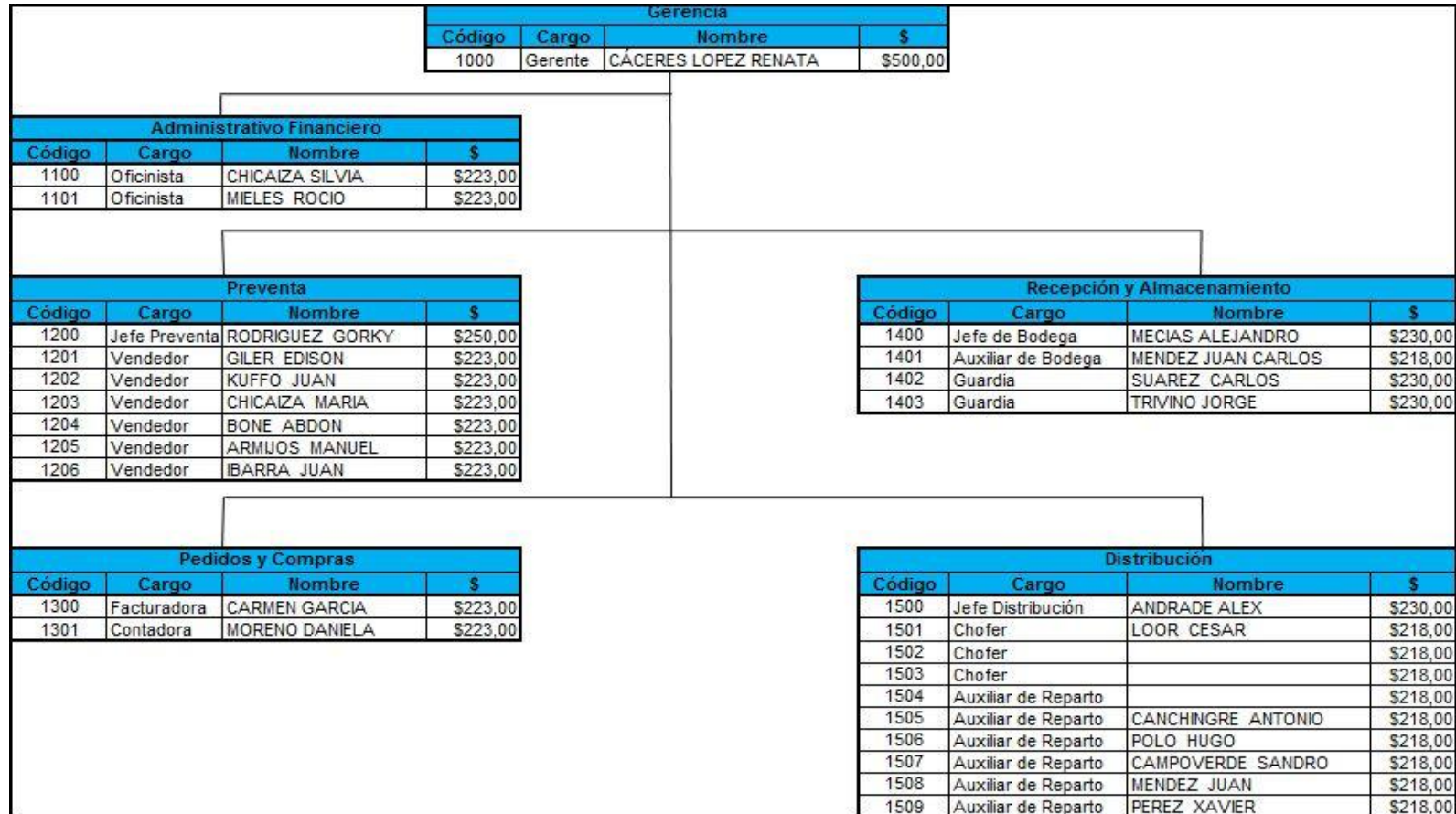
Gráfico 31: Organigrama Estructural Propuesto



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

5.5 Organigrama de Personal o de Posición de D.Z. Santo Domingo Propuesto

Gráfico 32: Organigrama de Personal o de Posición de D.Z. Santo Domingo Propuesto



Elaboración: Ramón Alejandro Cáceres V.

5.5.1 Manual de Funciones

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.”³⁸

5.5.1.1 Funciones por Áreas

Procesos Gobernantes.

Son las funciones de Gerencia como unidad administrativa:

- Realizar la Planificación Estratégica
- Generar la Planificación Operativa
- Realizar los Pronósticos de Ventas
- Planificar las Rutas de Entrega
- Distribuir las Zonas de Ventas
- Organizar la Distribución de personal por áreas
- Instituir la Asignación de funciones por áreas
- Establecer la Asignación de rutas de entrega
- Asignar de zonas de ventas
- Asignar los volumen de productos críticos
- Diseñar de Indicadores

³⁸ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>

- Elaborar de Manuales
- Autorizar pagos a proveedores.
- Generar la distribución de productos de Pronaca a la cartera de clientes dentro de la zona asignada.
- Autorizar los ajustes de inventarios por sus diferentes causas
- Autorizar los gastos de viaje, vales de caja, nota de crédito, nota de débito, etc.
- Analizar los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, etc.
- Dar seguimiento y continuidad a las directrices del Jefe de ventas.
- Supervisar el trabajo de todo el personal de ventas, logística y administrativo.

Todo esto basado en el proceso administrativo propuesto.

Procesos Básicos

Conformado por Preventa, Pedidos y compras, Almacenamiento y Distribución.

- Preventa:
 - Planificar de la Visita a los clientes por Zona
 - Planificar las Unidades de Producto Critico para venta
 - Organizar la distribución de Productos críticos para clientes
 - Instituir las Rutas finales de Ventas
 - Realizar el análisis de necesidades del cliente
 - Cobrar facturas pendientes.
 - Generar el pedido por parte del cliente.
 - Posicionar el producto en local y publicidad.
 - Ingresar información de pre-venta a sistema central.
 - Receptar facturas canceladas y cuadro cuentas de clientes.
 - Verificar el estado de órdenes previas.
 - Verificar el estado de productos.
 - Realizar el análisis de necesidades del cliente e informarlo
- Pedidos y compras:

- Planificar las Compras diarias al Proveedor
- Proyectar las Fecha de Cobros Clientes
- Distribuir las Fechas de Pago Trabajadores
- Ordenar el Ingreso sistema Sysgold
- Ordenar las Compras diarias
- Pagar a los Proveedores
- Pagar a los Trabajadores
- Cobrar a los Clientes
- Facturar los Productos
- Realizar el Cuadre de Caja
- Controlar las Fechas cobros
- Vigilar las Fechas pagos
- Registrar las Obligaciones Tributarias
- Inspeccionar el Respaldo de Documentación
- Controlar los movimientos financieros
- Almacenamiento:
 - Planificar los Horario de Carga y Descarga
 - Definir las Responsabilidades sobre limpieza bodega
 - Generar las ordenes de Movimiento de Productos diariamente
 - Organizar las Fechas de control sobre Bodega Secos
 - Constituir las Fechas de control sobre Cámara fría
 - Limpiar las bodegas
 - Receptar los producto desde Pronaca
 - Almacenar el producto
 - Preparar las ordenes de clientes
 - Cargar las ordenes de los clientes
 - Evaluar y controlar los Inventario de productos en bodega
 - Controlar los Inventarios de gavetas en instalaciones
 - Inspeccionar la calidad de los productos
 - Evaluar y controlar las cámaras frías
 - Controlar la seguridad industrial
 - Examinar el manejo de productos alimenticios

- Controlar el ingreso y salida de ordenes
- Distribución:
 - Planificar la Ruta de entrega final
 - Organizar los Horarios de entrega a clientes
 - Instituir los Horarios de ingreso a distribuidora
 - Cumplir la Ruta de Entrega
 - Entregar los Productos a clientes
 - Cobrar las facturas
 - Retirar los productos expirados
 - Entregar los pagos clientes a contadora
 - Realiza la Limpieza vehículo
 - Evaluación y control de Cobro a clientes
 - Verificar la entrega de pedidos
 - Realizar el Mantenimiento del vehículo
 - Controlar la Guía de Remisión

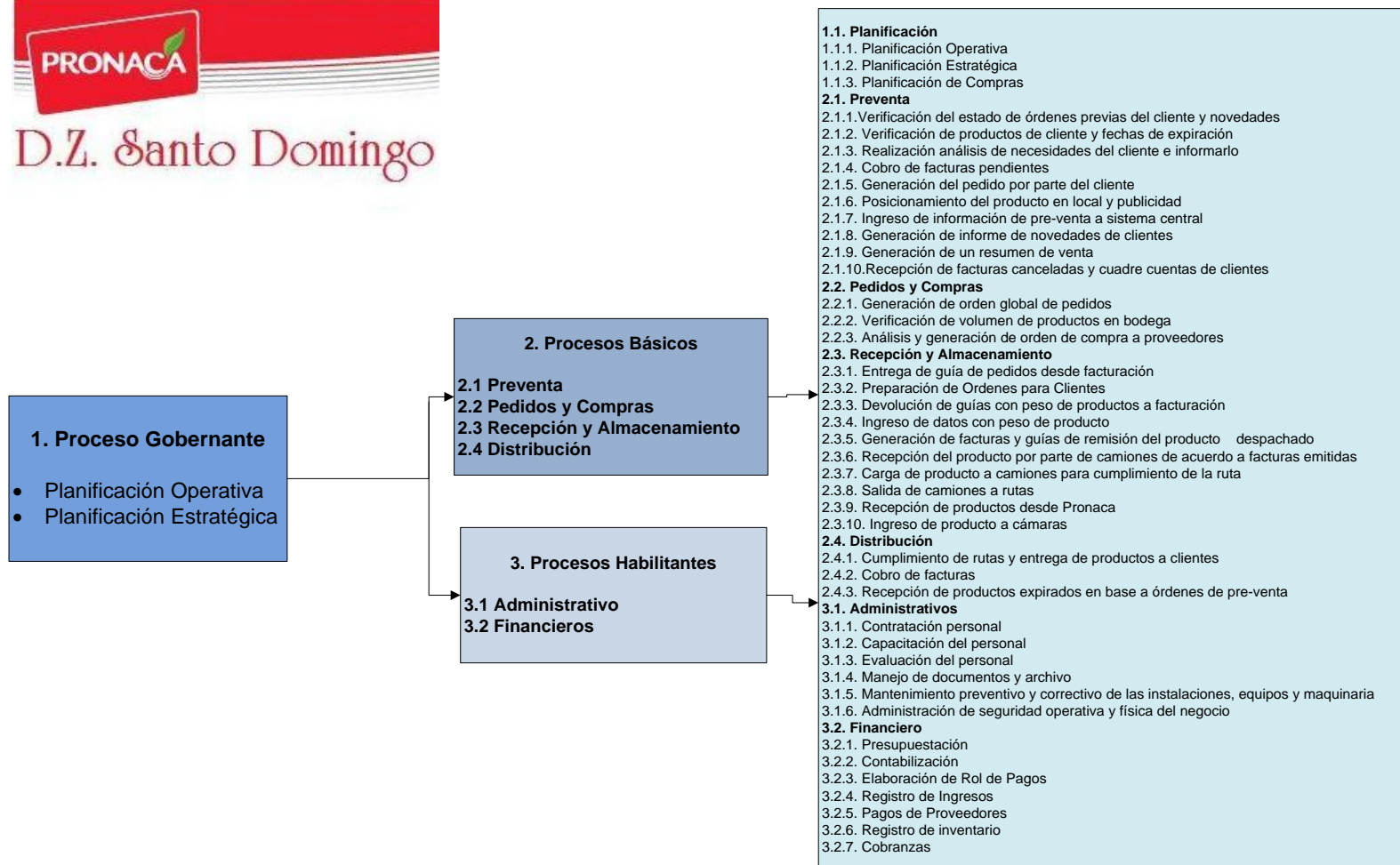
Procesos Habilitantes

Integrado por Administrativos y Financiero

- Administrativo:
 - Planificar la Capacitación de trabajadores
 - Proyectar la Contratación personal
 - Planificar la Mantenimiento Instalaciones
 - Responsabilizar el uso de maquinaria y equipos a los diferentes trabajadores
 - Ordenar los Horarios de Trabajo
 - Realizar el Manejo de documentación
 - Comunicar novedades a los Proveedores
 - Coordinar la Comunicación con Clientes
 - Evaluar Personal
 - Evaluar los Procesos

- Controlar las Quejas de clientes
- Financiero:
 - Planificar la Presupuestación
 - Proyectar la Contabilización
 - Planificar los Pagos de Proveedores
 - Registrar Movimientos de inventario
 - Organizar las Fechas de Cobros
 - Instituir las Fechas de Pagos
 - Establecer las Fechas de entrega de Informes
 - Elaborar Rol de Pagos
 - Registrar los Ingresos
 - Realizar Cobranzas
 - Generar la Presupuestación
 - Ejecutar la Contabilización
 - Realizar los Pagos a Proveedores
 - Ejecutar el Registro de inventario
 - Evaluar y controlar los Informes Contables
 - Controlar los Informes Presupuesto
 - Generar los Informes Ventas
 - Evaluar Informes Novedades
 - Realizar Informes de Rol de Pagos

5.5.2. Diseño de Organización por Procesos de la Empresa D.Z. Santo Domingo



5.6. Especificación por Cargo

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Gerente
SUPERVISA A:	Todo el personal
RESPONDE A:	Ningún puesto
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Analizar entorno de la empresa, investigar, planificar, implementar, investigar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, y calcular los procesos de planificación, distribución. proyectos organizacionales, además de contratar al personal adecuado
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de analizar datos estadísticos del crecimiento para la planificación y elaboración del presupuesto anual tanto de ventas como de gastos. • Responsable de que se cumpla los volúmenes de ventas de acuerdo al presupuesto establecido. • Responsable de que se cumpla con las estrategias de comercialización y distribución. • Analiza los reportes o informes por ruta, por vendedor, por cliente, por líneas, etc. • Analiza las evaluaciones de cumplimiento de la fuerza de ventas y toma correctivos necesarios. • Supervisa el trabajo de todo el personal de ventas, logística y administrativo. • Responsable de las inversiones de capital. • Responsable del desarrollo de la distribuidora • Autoriza pagos a proveedores. • Autoriza los ajustes de inventarios por sus diferentes causas • Autoriza gastos de viaje, vales de caja, nota de crédito, nota de débito, etc. • Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos 	

administrativos.

- Mantiene reuniones periódicas con su equipo de trabajo.

REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Superior
- Título requerido: Economista, Ingeniero en Administración de Empresas
- Área de conocimiento: Contabilidad, administración, economía y afines sectoriales.

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 5 años en cargos similares
- Especificidad de la experiencia:
Planificación, Direccionamiento Estratégico y todo lo relacionado en ventas de autoservicio y ventas al por mayor (Preventas)

HABILIDADES ESPECIALES:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Desempeño bajo fechas críticas
- Habilidad analítica
- Manejo de conflictos
- Alto nivel de programas de informática
- Aptitudes motivacionales
- Manejo de personal
- Aptitudes de comunicación
- Conocimiento general de Economía de la Zona

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Oficinista
SUPERVISA A:	Jefes de cada Áreas
RESPONDE A:	Gerente
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Proveer información sobre procesos generales del negocio hacia gerencia, y a su vez cubrir la línea de mando en caso de la indisponibilidad del superior.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Reporte diario de ventas. • Contacta con proveedores para adquisiciones y servicios varios. • Controla y reporta a la Gerencia la asistencia del personal de acuerdo a las políticas establecidas. • Realiza todas las demás funciones inherentes de acuerdo a las instrucciones impartidas por la Gerencia. • Reporta a la Gerencia y Contadora el detalle de horas extras generadas por el personal para el pago y control respectivo. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior (Técnico) • Título requerido: • Área de conocimiento: Contabilidad, administración, economía y afines sectoriales. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 años en puestos similares • Especificidad de la experiencia: Administración, contabilidad y finanzas, logística de ventas. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y bajo presión • Alto conocimiento en área informática • Manejo de conflictos • Manejo de Personal 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Contadora
SUPERVISA A:	Facturadora
RESPONDE A:	Gerente, Oficinista
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Supervisar la recopilación, análisis y correcto registro contable de las operaciones de la empresa, de acuerdo con las normas y principios establecidos
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de elaboración de informes. • Coordinar y participar en la toma física de inventarios, y revisión del check list. • Participar en las reuniones de revisión de los resultados obtenidos. • Administrar la información contable que se genera en la línea a su cargo. • Generar los estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la línea. • Asegurar la veracidad y consistencia de la información presentada en los estados financieros. • Preparar reportes e informes financieros para el nivel superior y organismos de control. • Coordinar la obtención y envío de información entre contabilidad y los diferentes departamentos. • Realizar la conciliación de saldos entre compañías relacionadas. • Realizar la contabilización de amortizaciones y provisiones. • Mantener el sistema de control de inventarios. • Participar en la toma de inventarios físicos y check list. • Controlar y aprobar comprobantes por pagar, emisión de cheques y documentos de soporte. • Revisar, mantener e imprimir auxiliares contables. • Controlar la correcta aplicación de principios contables generalmente aceptados y de las políticas y procedimientos de la compañía en el registro de las transacciones. 	

- Realizar el análisis de las cuentas contables de la línea a su cargo.
- Revisar las conciliaciones con las compañías relacionadas y de clientes.
- Revisar el análisis de resultados y rentabilidad por productos

REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN:

- Nivel de instrucción: Superior
- Título requerido: Bachiller en Contabilidad
- Área de conocimiento: Contabilidad, finanzas, economía y afines del sector

EXPERIENCIA:

- Tipo de experiencia: 2 años en puestos similares
- Especificidad de la experiencia: Contabilidad en ventas al por mayor y por menor, manejo de paquetes contables.

HABILIDADES ESPECIALES:

- Trabajo en equipo y bajo presión
- Persona extrovertida
- Alto conocimiento en área informática
- Manejo de conflictos
- Manejo de Personal
- Planificación de eventos
- Manejo eficaz de recursos
- Organizado

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Facturadora
SUPERVISA A:	Ningún puesto
RESPONDE A:	Contadora
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Ingreso, manejo e generación de información referente a facturación de productos
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear el ABC de la demanda. • Elaboración de informes • Emisión de facturas de los productos despachados • Impresión de facturas • Control de pedido no facturados • Ingreso de información de compras y ventas • Emisión de informes de movimientos de facturación. • Control y manejo del sistema BaaN para movimientos de compra y venta. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Bachiller en Contabilidad • Área de conocimiento: Contabilidad, finanzas, economía y afines del sector. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 años en puestos similares. • Especificidad de la experiencia: Facturación, Manejo de Herramientas de Contabilidad, 	
<ul style="list-style-type: none"> • HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo y bajo presión • Persona extrovertida • Alto conocimiento en área informática • Planificación de eventos • Manejo eficaz de recursos 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe de Preventas
SUPERVISA A:	Vendedores
RESPONDE A:	Gerencia, Oficinista
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos de Preventas y ventas.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar rutas de visitas para Preventa • Verificación de asignación de productos de acuerdo a portafolio base y a las ventas históricas. • Reunión con chóferes y ayudantes para conocer novedades en las entregas. • Verificar con el Gerente los descuentos puntuales y productos críticos. • Planificar la ruta del día con prioridades • Recepción de facturas por cobrar de acuerdo al vencimiento y ruta de preventa. • Cumplir con los pasos de la visita planificada • Control de cumplimiento de requerimiento de clientes 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Superior • Título requerido: Bachiller en Contabilidad • Área de conocimiento: Contabilidad, finanzas, economía y afines del sector 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 años en puestos similares • Especificidad de la experiencia: Contabilidad en ventas al por mayor y por menor, manejo de paquetes contables. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Persona extrovertida • Alto conocimiento en área informática 	

- Planificación de eventos
- Manejo eficaz de recursos
- Organizado
- Aptitudes de comunicación
- Mediación de Conflictos

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe de Bodega
SUPERVISA A:	Bodeguero
RESPONDE A:	Gerente, Oficinista
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos dentro del área de bodega, para expedir y recibir producto.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y control de producto en cámaras y bodegas. • Planificación y control de mantenimiento de equipos e instalaciones de bodega. • Inspeccionar y coordinar actividades con el área de aseguramiento de calidad, para garantizar la inocuidad del producto almacenado. • Supervisión del personal operativo • Designación de rutas a cargar por cada anden disponible en la Distribuidora • Coordinar actividades de despacho. • Comunicación con el área de ventas para garantizar un mejor servicio a nuestros clientes. • Elaboración, registro y control de archivos de despacho en cuanto a número de pedidos y jabas (kardex de jabas). • Custodia absoluta sobre los productos. • Registrar e informar diferencias de recepción de producto desde centros de distribución y viceversa. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundario • Título requerido: Bachiller Especializado Contabilidad/FIMA • Área de conocimiento: Contabilidad, Matemáticas, Logística de transportes. 	
EXPERIENCIA:	

- Tipo de experiencia: 1 año en puestos similares
- Especificidad de la experiencia:

HABILIDADES ESPECIALES:

- Manejo de Personal
- Organizado
- Seguimientos y control de actividades y elementos
- Trabajo bajo presión
- Planificación de tiempo
- Destreza matemática
- Extrovertido

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Jefe de Distribución
SUPERVISA A:	Chofer, Auxiliar de Reparto
RESPONDE A:	Gerente, Oficinista
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Planificar, organizar, ejecutar y controlar los procesos dentro del área de distribución, para entrega de producto.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de rutas de reparto considerando número de pedidos, número de camiones y personal disponible, además coordinar las recargas diarias. • Realizar reporte de los pedidos no entregados (retornos) y pedidos ubicados, identificando las causas, vendedor y ruta. • Atender inquietudes del personal de reparto y clientes durante el transcurso de la ruta, autorizaciones de N/C, revisar ruterros, direcciones, clientes, horarios de atención. • Elaborar reporte de entrega efectiva de chóferes y ayudantes. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundario • Título requerido: Bachiller, Licencia de Conducir Profesional. • Área de conocimiento: Matemáticas, Logística de transportes. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 2 año en puestos similares • Especificidad de la experiencia: Conocimiento de las vías de la Zona de distribución. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal • Mediación de conflictos • Organizado • Trabajar bajo presión 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Chofer
SUPERVISA A:	Auxiliar de Reparto
RESPONDE A:	Jefe de Distribución
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Transportar de la manera más eficiente los productos desde la distribuidora hasta cliente final.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar novedades en entrega • Control del mantenimiento de cámara fría de transporte • Control del mantenimiento del vehículo • Transportar producto • Entrega de gavetas a distribuidora 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Secundario • Título requerido: Bachiller, Licencia de Conducir Profesional. • Área de conocimiento: Matemáticas, Logística de transportes. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 1 años en puestos similares • Especificidad de la experiencia: Conocimiento de las vías de la Zona de distribución. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Personal • Planificación de rutas • Organizado • Trabajo bajo presión 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO:	Guardia de Seguridad
SUPERVISA A:	Ningún Puesto
RESPONDE A:	Jefe de Bodega
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL:	Control de la seguridad de las instalaciones
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Informe de Ingreso y Egreso de personal a instalaciones. • Elaboración de Informe de Ingreso y Egreso de personas ajenas al negocio. • Control de acceso a las instalaciones. • Vigilancia de movimiento de producto fuera de horarios. • Vigilancia de actividad de personal en general. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
FORMACIÓN:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de instrucción: Primario • Título requerido: Certificación de Curso de Guardia de Seguridad • Área de conocimiento: Seguridad Industrial. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de experiencia: 1 año en puestos similares • Especificidad de la experiencia: Seguridad de instalaciones día y noche. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Honesto • Responsable • Seguimiento y control • Confianza en acciones • Mediador de Conflictos • Seriedad 	

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras haber realizado el estudio de todos los procesos del Colegio Militar “Eloy Alfaro”, el desarrollo de la presente tesis permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 CONCLUSIONES

- Como resultado del estudio de procesos para la Distribuidora de D.Z. Santo Domingo, el desarrollo de la presente tesis permite extraer las siguientes conclusiones y recomendaciones:
- Se recapituló la historia de D.Z. Santo Domingo, que inicio como un punto de recepción de Pronaca, hasta convertirse en distribuidora zonal en toda el área de Santo Domingo de los Colorados, Puerto Quito y Quininde.
- La estructura de D.Z. Santo Domingo se basa en Gerencia y Secretaria para planificación, control y direccionamiento de las áreas de Ventas, Contabilidad y Bodega.
- El portafolio de productos del negocio se basa completamente en las líneas definidas Pronaca, desde productos cárnicos hasta enlatados, siendo el producto estrella el “Pollo Asadero Especial Grande” con una representatividad de ventas del 28% anual sobre el total de productos comercializados.
- Previo análisis de los procesos se conoce de manera directa que la mayor problemática que enfrenta D.Z. Santo Domingo es el retraso en la salida de los camiones de reparto (rutas) y el incumplimiento a cabalidad de las órdenes expedidas por los clientes, todo esto a partir de la adhesión de 4 nuevas rutas.
- Se estableció como fortalezas para D.Z. Santo Domingo el cumplimiento de las funciones y obligaciones por parte del equipo humano, así como el reconocimiento de marca que ofrece Pronaca como nuestro proveedor

único, facilitando el ingreso del rango de distribución en la mayoría del territorio estipulado.

- Se identificó como debilidades la falta de documentación de procesos que se llevan en D.Z. Santo Domingo, también existe una necesidad constante para el control de los procesos, generando mayores costos y retrasos en tiempos.
- Se determinó como oportunidades para el desarrollo del negocio la mínima competencia directa de nuestro mercado meta, la calidad del producto que se oferta y la garantía ante el consumidor final como
- Se concluyó como amenaza directa para D.Z. Santo Domingo la falta de atención ante las necesidades de clientes de una manera oportuna, así mismo la cobertura de órdenes de manera total y los tiempos de entregas.
- Se identificó en la cadena de valor de D.Z. Santo Domingo los procesos gobernantes, básicos y habilitantes para el desarrollo de las actividades necesarias para la satisfacción del cliente, dividiendo estos en Preventa, Pedidos y Compras, Recepción y Almacenamiento y Ventas y Distribución.
- Para la selección de los procesos que se analizaron, se establecieron preguntas claves que permitieron priorizar la satisfacción de los clientes y el mejoramiento de tiempos y costos, con el fin de encontrar estrategias para la resolución de estos problemas.
- Se determinó el costo por minuto del personal en base a los cargos ejercidos dentro de la distribuidora con un promedio de 0,22 centavos por minuto, considerando los costos operativos desglosados y todos los pagos impuestos por ley para trabajadores.
- Mediante el análisis de los procesos seleccionados, se concluyó que los costos con de operaciones más representativos son el transporte tercerizado, por la contratación de 3 choferes fuera de nomina y el costo de energía eléctrica de las instalaciones.

- Se determinó que para el mejoramiento de procesos seleccionados las herramientas más adecuadas son la Caracterización de procesos, la Diagramación Mejorada y Hoja de Mejoramiento
- Mediante el análisis de la Diagramación Mejorada se pudo concluir las actividades que necesitarían mejorar, eliminarse, fusionarse o crearse, para generar mejores resultados para el proceso.
- Se estableció una posible una mejora de 290.526,00 minutos, y de \$ 123.822,62 dólares en un año, representando porcentualmente un promedio de 30% tanto en tiempo y costos de la situación actual.
- Se determino la Cadena de Valor de la Empresa D.Z. Santo Domingo en base al Proceso Administrativo, siendo las principales directrices la Planificación, Organización, Dirección y Ejecución, Control y Evaluación para la identificación y ubicación de los procesos del negocio.
- Se estableció como los Factores de éxito a alcanzar para D.Z. Santo Domingo, a los Clientes, Dueños, Procesos, Proveedores y el Personal, instaurando objetivos para cada uno de los grupos.
- Se analizó diferentes Indicadores de Gestión Empresarial y se concluyó la, eficiencia, eficacia o efectividad de cada uno de ellos aplicados al desarrollo del giro de negocio, en base a los datos obtenidos mediante levantamiento de información, encuestas o entrevistas.
- Se determinó un Manual de Funciones y un Organigrama de Personal propuesto en base a las necesidades que se observaron en el desarrollo de la investigación.
- Se concluyo que es necesario difundir el Manual de Funciones y aplicar el Organigrama de Personal propuesto para delimitar obligaciones y ayudar a mejorar el desempeño de los colaboradores en las actividades encomendadas a éstos.

6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar un nuevo organigrama que establezca responsables por cada una de las áreas de trabajo en D.Z. Santo Domingo, y que se encuentren estipulados los sustitutos en cada uno de los cargos.
- Se debe incrementar la representatividad de otros productos dentro de las ventas totales hacia clientes finales, para que se distribuya de mejor manera el riesgo de posibles falta de stock ante los clientes en algunos de los casos.
- Se debe mantener y fomentar el incremento de las fortalezas que posee D.Z. Santo Domingo, mediante charlas a trabajadores reconociendo el trabajo realizado y demostrando la importancia del mismo ante los directivos, clientes y miembros del equipo humano.
- Efectuar el levantamiento de información sobre actividades por cargos y realizar manuales de procesos según cada uno de ellos, con el fin de tener documentación suficiente para facilitar la realización de funciones tanto a nuevos empleados como antiguos.
- Aprovechar las oportunidades para la expansión de cartera de clientes, considerando la mínima presencia de competencia directa en las rutas de distribución, mediante sondeos continuos para localizar nuevos compradores.
- Se recomienda informar a los clientes de manera oportuna la limitación de productos “críticos” para la entrega al momento la expedición de órdenes, con el fin de disminuir el índice de insatisfacción frente a los reclamos generados.
- Efectuar la publicación de la Cadena de Valor de D.Z. Santo Domingo para que todo el personal conozca de una manera directa y clara los procesos y actividades que se realizan en ,a distribuidora.
- Se recomienda realizar de manera anual el establecimiento de preguntas claves en base a los problemas con mayor importancia que se detectaran a lo largo del periodo, de tal forma se podrá encontrar los procesos que generan o pueden solucionarlos.

- Realizar la contratación del personal faltante, para no tener que recurrir a la tercerización de los mismos, de igual forma la compra de los vehículos necesarios para cumplimiento de rutas de entrega de los mencionados cargos.
- Se recomienda la aplicación de las herramientas propuestas para el mejoramiento de los procesos seleccionados, tanto para documentación, como información directa a los encargados de cada procesos, de tal manera poder obtener los beneficios esperados mediante los procesos sugeridos.
- Efectuar un cuadro comparativo entre los beneficios esperados y los generados, posterior a la aplicación de el mejoramiento de los procesos para D.Z. Santo Domingo, con lo cual se recomienda generar un informe de novedades encontradas.
- Utilizar la Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo propuesta para lograr integrar a todos los procesos y visualizar al negocio como un todo.
- Ejecutar los pasos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos para los Factores de Éxito de D.Z. Santo Domingo, desde personal hasta clientes.
- Se debe implementar los indicadores propuestos para cada subproceso a fin de recopilar información y dar seguimiento al cumplimiento del proceso para la mejora continua.
- Se debe tomar en cuenta el requerimiento de los Perfiles de Puestos definidos para la contratación de nuevo personal en las instalaciones.
- Los procesos deberán ejecutarse disminuyendo al máximo la existencia de tiempos muertos, con el fin de reducir los costos de ejecución. De igual manera se recomienda lograr una cultura organizacional que no requiera constante vigilancia por parte de un superior.
- Finalmente, se recomienda aprovechar el proyecto de tesis realizado, ya que se ha desarrollado en base a la investigación de campo en la Empresa D.Z. Santo Domingo y que será de mucha utilidad para alcanzar los propósitos de vida del negocio y el mejoramiento de réditos

ante la disminución de tiempos y costos con un beneficio esperado de 290.526,00 minutos menos y un ahorro de \$ 123.822,62 dólares en un año laborado

BIBLIOGRAFÍA

1. Fuente: Renata Cáceres Gerente D.Z. Santo Domingo
2. <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>
3. <http://www.monografias.com/trabajos17/canales-distribucion/canales-distribucion.shtml>
4. <http://supervivencia.nu/dsr/estra00.html>
5. 2 G. A. Steiner [154]. Planificación de la alta dirección (1991).
6. Módulo 6, MGCP- ESPE.
7. Módulo 6, MGCP-ESPE
8. ESCORCHE, Víctor. "Productividad y Calidad". 1^{era} edición. Editorial Nuevos Tiempos. 1990. 192 pág.
9. GOMEZ, Luis. "Mejoramiento continuo de la calidad y productividad". 2^{da} edición. 1992. 96 pág.
10. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar/distbn.htm>
11. www.excelenciaempresarial.com
12. <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>
13. 20 Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación estratégica. Edición 1997. Editorial Norma.
14. <http://es.wikipedia.org/wiki/Honestidad>
15. <http://es.wikipedia.org/wiki/Puntualidad>
16. <http://es.wikipedia.org/wiki/Respeto>
17. <http://www.monografias.com/trabajos10/tequip/tequip.shtml>
18. <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>
19. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
20. <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
21. <http://www.apuntesgestion.com/2007/10/29/definicion-objetivos/>
22. <http://www.monografias.com/trabajos29/manual-politicas/manual-politicas.shtml#defin>
23. http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial
24. http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo
25. http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio
26. http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
27. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

28. <http://www.monografias.com/trabajos56/modelar-negocio/modelar-negocio2.shtml>
29. <http://ingenieriametodos.blogspot.com/2008/07/diagramas-de-procesos.html>
30. http://foros.emagister.com/tema-caracterizacion_de_procesos-12943-388574-1.htm
31. http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=codificacion
32. <http://www.monografias.com/trabajos37/codificacion/codificacion.shtml>
33. http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/

ANEXOS

Manual de Manejo de Cajas Térmicas

MANEJO DE CAJAS TERMICAS Y PILAS DE CONGELAMIENTO (PARA PRODUCTO CONGELADO)

Las pilas de congelamiento están diseñadas para mantener el frío a una temperatura requerida durante un largo período de tiempo, permitiendo el transporte y/o almacenamiento adecuado, con el fin de mantener las características térmicas de productos perecibles.

Las pilas de congelamiento conservan los productos frescos y congelados a las temperaturas habitualmente recomendadas, en cualquier tipo de sistemas sin que se produzcan daños por hielo derretido o falta de frío.

Las pilas de congelamiento son dispositivos de gran capacidad de absorción calorífica mediante el contacto térmico con otros medios de enfriamiento. Cuando el contenedor o nevera está bien aislada, permiten la conservación de los productos durante un tiempo superior en más de un 100% al conseguido con el uso de sistemas convencionales.

Las pilas de congelamiento son producidas mediante el uso de un gel especial combinado con refrigerantes inocuos, que almacenan frío y lo conserva por un tiempo muy alto en comparación con el tiempo que lo conservan otros líquidos como el agua. Está específicamente formulado para que se congele a una temperatura muy baja, (su temperatura de congelación que puede escogerse entre 0° y -45° grados centígrados) y existe la opción de modificar la temperatura de congelamiento del GEL, manejando distintas concentraciones de refrigerante.

El Gel viene empacado en envases plásticos y después de congelado, se guarda, por ejemplo, en un recipiente cerrado como una nevera portátil o cajas de transporte de picnic de múltiples usos, y mantiene la temperatura fría por mucho tiempo, no produce residuos líquidos como los hielos que sueltan agua, y es REUTILIZABLE por apreciables períodos de tiempo.

Dirección Oficina:
Los Naranjos N44-15
y Ave. de los Granados

Dirección Postal: Telefonos: 263-651
Casilla: 17-17-1462 Ventas: 263-671
Quito-Ecuador Telefax Troncal:
593-2-463-667

Guayaquil:
Centro Comercial F
Telf: 297-100
Telefax: 297-663

Casilla: 9197

Las pilas se pueden congelar en un freeezer normal o industrial y al irse congelando, el GEL dentro de la placa, va ALMACENANDO ENERGÍA FRÍA hasta congelarse totalmente. Dependiendo del congelador usado, tarda algún tiempo en congelarse completamente.

El tiempo que tarda el GEL en congelarse depende de la eficiencia y de la temperatura a la que está programado el congelador. En un congelador industrial, si no se abre la puerta, suele tardar entre 12 y 24 horas. En un congelador casero puede tardar un poco más en congelarse completamente.

El líquido GEL eutéctico debe estar perfectamente solidificado antes de la utilización de la pila, ya que solamente así se consigue una mayor eficiencia en la conservación de frío del producto.

La temperatura de congelación correspondiente a las pilas ingresadas a un congelador, debe ser preferiblemente 5°C inferior a la temperatura de fusión o congelación del GEL eutéctico.

Debe tenerse en cuenta que para cargar la placa de energía fría MIENTRAS MAYOR SEA LA TEMPERATURA BAJO CERO DADA A LA PILA, MAYOR SERÁ LA ENERGÍA ALMACENADA EN LA MISMA.

Si se desea mantener frío por mucho tiempo en un determinado recipiente, debe considerarse los siguientes factores:

- El producto a refrigerar,
- La cantidad (en kilos) del producto a refrigerar,
- Temperatura del cuarto de frío donde se congelará el GEL,
- Temperatura requerida por los productos a transportar,
- Temperatura interna requerida por el compartimiento donde se almacenan los productos a transportar,

Dirección Oficina:
Los Naranjos N44-15
y Ave. de los Granados

Dirección Postal: Telefonos: 263-651
Casilla: 17-17-1462 Ventas: 263-671
Quito-Ecuador Telefax Troncal:
593-2-463-667

Guayaquil:
Centro Comercial F
Telf: 297-100
Telefax: 297-663

Casilla: 9197

- Volumen interno del compartimiento donde se almacenan los productos a transportar,
- Tamaño de la puerta del compartimiento,
- Número de veces que se abre la puerta del compartimiento durante su uso, tiempo con la puerta abierta,
- Volumen total de los productos almacenados en el compartimiento,
- Tiempo deseado de la temperatura interna del compartimiento,
- El clima que tiene por fuera de su recipiente (del medio ambiente)

MEDIDAS DE CONTROL

El inventario que se entregó considera un stock tal que la mitad del mismo se debe mantener en congelamiento en cámaras, mientras que la otra mitad está en rutas de distribución, colocadas con los despachos de producto. Debe observarse una estricta rotación cada nuevo día, para garantizar la eficiencia de conservación de las temperaturas en cada nueva caja despachada.

VENTAJAS

Las pilas de congelamiento sustituye el hielo común con las siguientes ventajas:

- Mayor tiempo de conservación de frío.
- Al descongelarse no moja el interior de su caja térmica.
- Mantiene el estado de congelación por un tiempo mucho mayor que el hielo.
- Es seguro.
- Es un producto no tóxico, no comestible, no significa riesgo en caso de rotura.
- Es Reutilizable en forma indefinida, hasta que el recipiente no presente fugas

RECOMENDACIONES DE USO

Para la utilización y preparación de las Pilas de congelamiento, se recomienda:

Dirección Oficina:
Los Naranjos N44-15
y Ave. de los Granados

Dirección Postal: Telefonos: 263-651
Casilla: 17-17-1462 Ventas: 263-671
Quito-Ecuador Telefax Troncal:
593-2-463-667

Casilla: 9197

Guayaquil:
Centro Comercial F
Telf: 297-100
Telefax: 297-663

1. Se asignarán lugares específicos para congelar las pilas diariamente y en completo orden, de tal manera que permita controlar el inventario todos los días.
2. Coloque las pilas en el freezer o congelador de su bodega. El tiempo ideal de congelación para obtener un óptimo rendimiento, es de por lo menos 24 horas.
3. Colocar las pilas en el interior de las neveras inmediatamente después de congelado. Por cada caja térmica que se despache se considerará cargar por lo menos DOS PILAS DE GEL, (esto dependerá de la zona y el tiempo de viaje en las rutas).
4. Las pilas que se utilicen diariamente deberán registrarse por cada camión. Este artículo se lo controlará en el sistema Baan.
5. Despachos deberá designar un responsable que se encargará de reportar diariamente las cantidades existentes de PILAS al término de la ruta.
6. Bodega de Embalajes entregará a cámaras todas las PILAS recibidas en el día y reportará faltantes en caso de darse.
7. Se puede usar nuevamente las pilas, repitiendo los pasos anteriores y evitando el perforado o rotura de los recipientes mediante un adecuado manejo. No lanzarlos ni dejarlos caer violentamente.

PRECAUCIONES

- A pesar de no ser un producto tóxico, NO DEBE INGERIRSE.
- Debe evitarse el contacto del producto directamente con la piel. Si existe contacto, lavarse la zona afectada con agua.

Dirección Oficina:
Los Naranjos N44-15
y Ave. de los Granados

Dirección Postal: Telefonos: 263-651
Casilla: 17-17-1462 Ventas: 263-671
Quito-Ecuador Telefax Troncal:
593-2-463-667

Guayaquil:
Centro Comercial F
Telf: 297-100
Telefax: 297-663

Casilla: 9197

- Evitar el contacto con los ojos, en caso de accidente lávese con abundante agua por lo menos 15 minutos y se existe molestia obtener atención médica.
- Debe tratarse con el cuidado que se le dá a cualquier producto químico.

CAJAS TERMICAS

Las CAJAS TERMICAS son envases diseñados con un alto rendimiento, buscando optimizar su función de mantener el frío durante un apreciable periodo de tiempo.

Las Neveras están concebidas para tiempos medianos de uso, poseen aislante tanto en la tapa de la nevera como en todo su contorno, esta particularidad es la que permite conservar la temperatura durante un periodo mucho mayor que un envase sin protección.

MANIPULACION

Se ha establecido el siguiente esquema para el manejo de producto congelado en las cajas térmicas:

1. Todas las cajas térmicas al retorno de las rutas y luego de su respectivo lavado y limpieza deberán ingresar a cuartos fríos para que sean preenfriadas antes de su siguiente utilización.
2. La preparación del producto congelado para cada ruta se realizará dentro de los cuartos fríos añadiendo las PILAS DE GEL CONGELADAS.
3. Las cajas térmicas saldrán de los cuartos fríos cerradas, con el producto LISTO y EMPACADO. Se cargarán a los camiones de reparto unos instantes antes de salir al ruteo.

Dirección Oficina:
Los Naranjos N44-15
y Ave. de los Granados

Dirección Postal: Telefonos: 263-651
Casilla: 17-17-1462 Ventas: 263-671
Quito-Ecuador Telefax Troncal:
593-2-463-667

Casilla: 9197

Guayaquil:
Centro Comercial F
Telf: 297-100
Telefax: 297-663

4. La clasificación de PRODUCTO CONGELADO para cada cliente se realizará en el mismo instante de la entrega evitando en lo posible mantener el producto fuera de la caja térmica.

5. Las cajas térmicas se registrarán en el sistema Baan.