



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

“Mejoramiento de Procesos de la Empresa CEPSA S.A.”

Marcia Susana Herrera Salguero

DIRECTOR: Ing. Jaime L. Chiriboga V. MSC

CODIRECTOR: Econ. Guillermo Romo

SANGOLQUI, MARZO 2008

CAPÍTULO I GENERALIDADES

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



CEPSA S.A. es una empresa comercializadora de lubricantes, químicos, llantas y ferretería para la industria, la misma que funciona desde hace 49 años, al pasar los años ha tenido que adaptarse económica y tecnológicamente, por lo que requiere mejorar sus procesos para evolucionar con los nuevos tiempos y así obtener mayor rentabilidad y reducir sus costos administrativos y operacionales.

En el año de 1958 con una mezcla de visión y decisión fundan en Guayaquil la “Compañía Ecuatoriana de Petróleos ” más conocida como “CEPSA S.A.” que comenzó como una empresa dedicada a la comercialización de derivados del petróleo, vendió inicialmente lubricantes Esso, luego Mobil y hoy “Castrol”.

Con el paso de los años, es en el año 1968 que CEPSA se concentra en una línea de lubricantes y es Castrol. En 1970 ingresa a la línea de neumáticos y lo hace con “Bridgestone”.

En el campo automotriz toma la línea de surtidores Bennett para gasolineras, además CEPSA compra acciones de Aymesa y se convierte en comercializador de repuestos y autos en Quito, Guayaquil y Cuenca.

En 1978 el científico Inglés Colin Mc Ney PHD en Química recomienda a CEPSA incursionar en este mercado lo cual se hace a partir de ese año.

En 1983 toma la distribución de los neumáticos Hankook de Corea, ese mismo año funda su almacén y distribuye una línea de motos y entra en la distribución de vehículos “Chevrolet” siendo el primer concesionario de la nueva General Motors en Ecuador.

CEPSA amplía su cobertura creando las sucursales de Manta y Ambato. En 1991 Castrol asume directamente la distribución de sus productos ante lo cual CEPSA amplía su línea de negocios y funda la primera empresa de telefonía celular en Ecuador, “Porta Celular”, la cual es vendida a un grupo de telefonía de México.

En 1997 Castrol internacional entrega nuevamente a CEPSA la distribución de sus productos.

CEPSA se encuentra ubicada en la 6 de Diciembre N24-48 y Foch, además cuenta con una sucursal en Guayaquil y otra en Cuenca.

La empresa no posee Organigrama.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Actualmente se trabaja con las divisiones de lubricantes, llantas, químicos y ferretería.

División Lubricantes

En lo concerniente a la división lubricantes, CEPSA comercializa la principal, “Lubricantes Castrol”, en la que se puede encontrar todo tipo de aceites y grasas para motores a gasolina y diesel.



División Llantas

CEPSA S.A. comercializa llantas multimarca, en las que podemos encontrar:



División Químicos

Esta división se encuentra dedicada a la importación y comercialización de materias primas utilizadas en la fabricación de varios productos dirigida hacia un mercado industrial.



CEPSA es representante de varias empresas internacionales importantes, como de la casa Vetrotex-Saint-Gobain, en la línea de fibra de vidrio, empresa líder en esta área.

La empresa cuenta con un portafolio de productos, agrupados en cuatro líneas y productos especiales:

- Solventes
- Fibra de Vidrio
- Plásticos
- Agroquímicos
- Lignosulfonatos



División Ferretería

Esta división se inicia con la comercialización de thinner laca.



Ventas

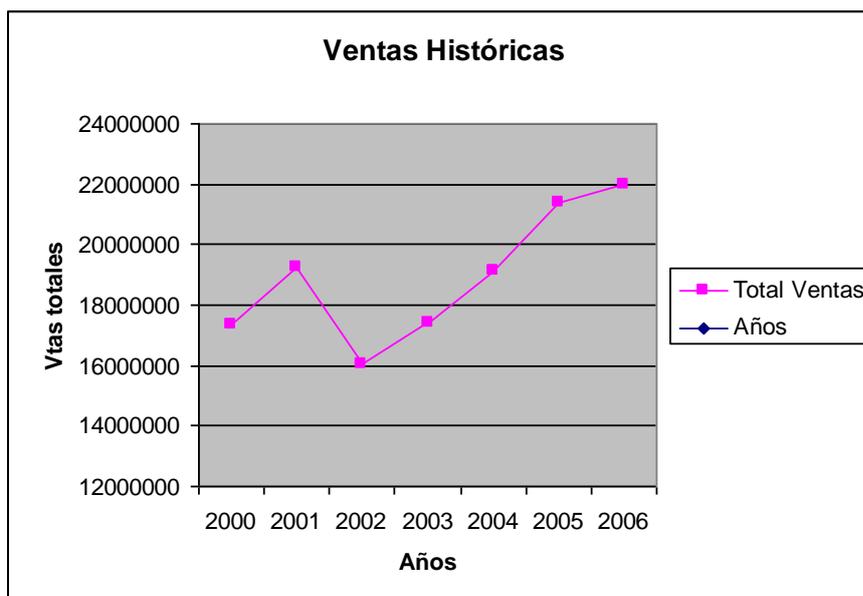
Tabla 1.1

Ventas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Línea							
Servicios	1.214,39	548,63	1.164,01	2.344,31	640,48	1.722,02	961,41
Automotriz	110.026,75	101.142,41	152.375,49	20.243,49	151.883,84	185.450,66	11.546,04
Consumos	174.315,58	109.626,24	31.572,98	1.792,33	0,00	0,00	0,00
Llantas	2.978.421,80	3.838.506,37	2.627.466,05	3.782.143,97	4.319.865,07	5.394.402,65	5.126.914,05
Lubricantes	8.603.107,46	8.846.051,10	8.618.197,51	8.783.961,00	9.281.066,32	10.812.029,72	12.900.279,45
Químicos	4.183.727,26	4.675.069,58	3.827.245,38	4.097.243,83	4.353.170,27	3.864.860,03	2.232.601,98
Repuestos Vehículos	1.075.364,83	1.690.219,57	744.539,25	477.657,08	427.716,73	28.744,17	-1.271,84
Básicos y Aditivos	108.545,00	0,00	0,00	141.714,63	363.606,16	614.050,48	239.657,23
Lubricantes Marinos	133.413,80	0,00	0,00	28.043,18	66.674,98	70.463,40	184.167,60
Daciones en Pago	0,00	0,00	0,00	0,00	114.759,52	271.476,89	7.532,10
Pto de Vtas No. 1 Petrocomercial	0,00	0,00	7.161,73	44.379,33	56.438,90	61.068,70	64.319,82
Pto de Vtas No. 2 El Inca	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	52.663,85	135.925,80
7erretería Thinner	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.070.594,04
Ferretería Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.968,23
Refrigerantes Vehículos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.857,18
Total Ventas	17.368.136,87	19.261.163,90	16.009.722,40	17.379.523,15	19.135.822,27	21.356.932,57	21.992.053,09

Fuente: Archivo de la empresa CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia Herrera

Gráfico 1.1



Fuente: Tabla N° 1

Elaborado por: Marcia Herrera S.

Ventas por Línea

Tabla 1.2

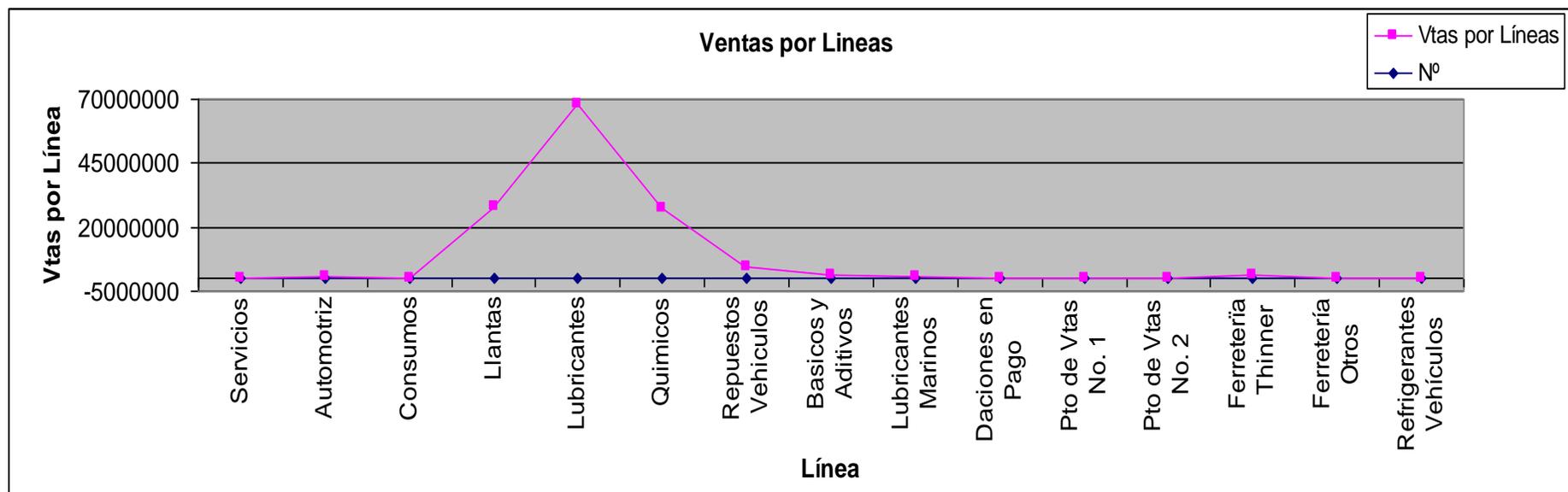
Línea	Ventas por Líneas (2000 - 2006)
Servicios	8,595.25
Automotriz	732,668.68
Consumos	317,307.13
Llantas	28,067,719.96
Lubricantes	67,844,692.57
Químicos	27,233,918.33
Repuestos Vehículos	4,442,969.79
Básicos y Aditivos	1,467,573.50
Lubricantes Marinos	482,762.96
Daciones en Pago	393,768.51
Pto de Vtas No. 1	233,368.48
Pto de Vtas No. 2	188,589.65
Ferretería Thinner	1,070,594.04
Ferretería Otros	12,968.23
Refrigerantes Vehículos	5,857.18

Fuente: Archivo de la empresa CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia Herrera S.

Ventas por Líneas

Gráfico 1. 2



Fuente: Tabla N° 2

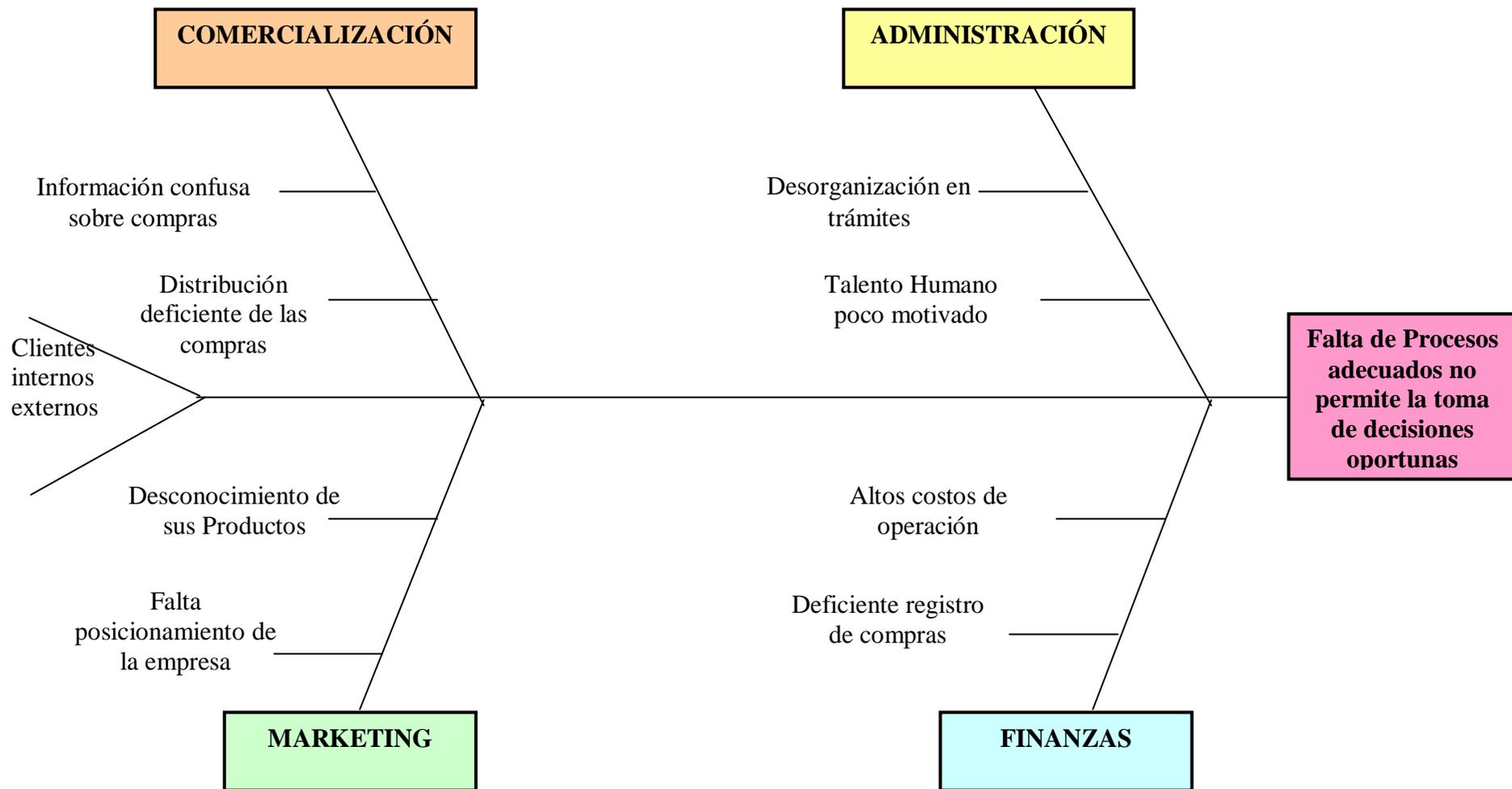
Elaborado por: Marcia Herrera S.

Análisis:

- Según los datos obtenidos por medio de CEPSA de 17.379.523,15; 19.135.822,27; 21.356.932,57 y 21.992.053,09 se puede observar que en los últimos cuatro años 2003, 2004, 2005 y 2006, respectivamente, las ventas han incrementado de una manera notable. **(Tabla 1.1)**
- Además se puede recalcar que la división que tiene mayor rentabilidad y por medio de la cual se obtienen mayores ingresos es la división de lubricantes, seguido de la división ferretería (thinner), mientras que la división de repuestos de vehículos en los últimos años ha tenido una notoria disminución en ventas hasta que para el 2006, dicha división produjo pérdidas. **(Tabla 1. 2)**

PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

A la problemática de CEPSA S.A. se la representa y analiza por medio del Diagrama Causa – Efecto o de Ishikawa:



A continuación se puede definir claramente los diferentes problemas encontrados en CEPSA S.A.

COMERCIALIZACIÓN

- **Información confusa sobre compras.-** La información que se obtiene mes a mes sobre las adquisiciones que realiza la empresa son confusas y poco confiables, esto se puede confirmar mediante la comparación de la base de datos por compras de la empresa y las compras físicas que se registran para la declaración de impuestos al SRI.
- **Distribución deficiente de las compras.-** Esto se produce, ya que, desde CEPSA S.A., se debe trasladar las compras que se realiza en Quito hacia las sucursales de Guayaquil y Cuenca para destinar los materiales, equipos, suministros, entre otros, que sean necesarios en cada una de las sucursales.

ADMINISTRACIÓN

- **Desorganización en trámites.-** Esta desorganización se puede notar en varios procesos que se realiza a diario, por ejemplo, en el momento que se debe realizar algún pago de forma inmediata, no se encuentra la factura o no está registrado en el sistema.
- **Talento Humano poco motivado.-** Se debe a la falta de integración entre el personal de la misma área y de áreas distintas, además el ambiente de trabajo tanto físico como social no es el adecuado.

MARKETING

- **Desconocimiento de sus productos.-** El mismo personal de la empresa confunde o no tiene un conocimiento amplio sobre los productos de la empresa, se debe tener

en cuenta que del marketing no sólo se encarga dicha área sino que toda la empresa es responsable.

- **Falta de posicionamiento de la Empresa.-** CEPSA necesita darse a conocer nuevamente, ya que, a pesar de sus años en el mercado, no existe un conocimiento claro de sus productos y su marca, o es reconocida sin seguridad.

FINANZAS

- **Altos costos de operación.-** Por el tamaño de la empresa y por el tipo de actividades se debería llevar procedimientos bien definidos, por ejemplo existen costos operacionales en las declaraciones al SRI, tardías o sustitutivas.
- **Deficiente registro de compras.-** Al momento que CEPSA registra sus compras, muchas veces tienen valores erróneos que se rectifican al pasar los meses o notas de crédito que son registradas de manera tardía lo que complica tener un registro y un valor confiable y preciso de las compras.

Como consecuencia de lo anterior, el problema de la empresa es que: La falta de procesos adecuados no permite la toma de decisiones oportunas.

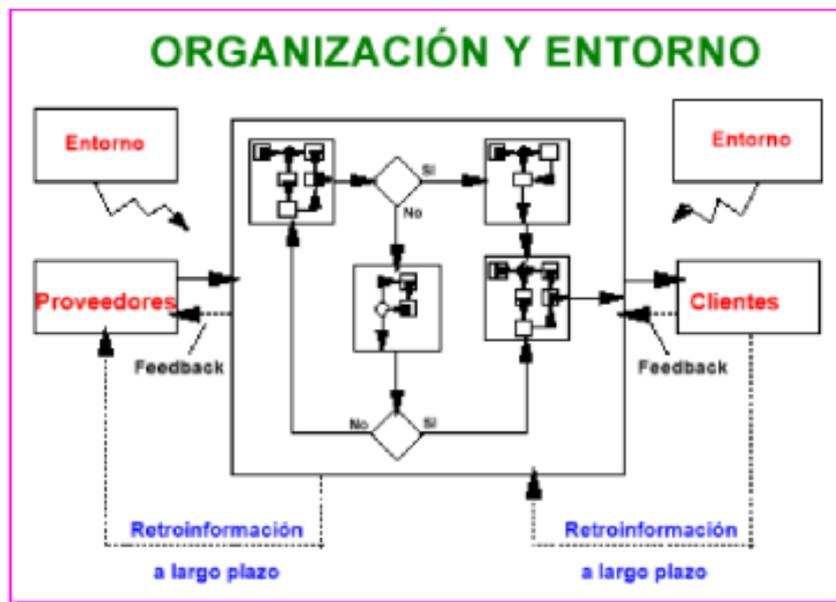
MARCO TEÓRICO

Procesos.- Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.



Fuente: www.monografias.com
Elaborado por: Marcia Herrera S.

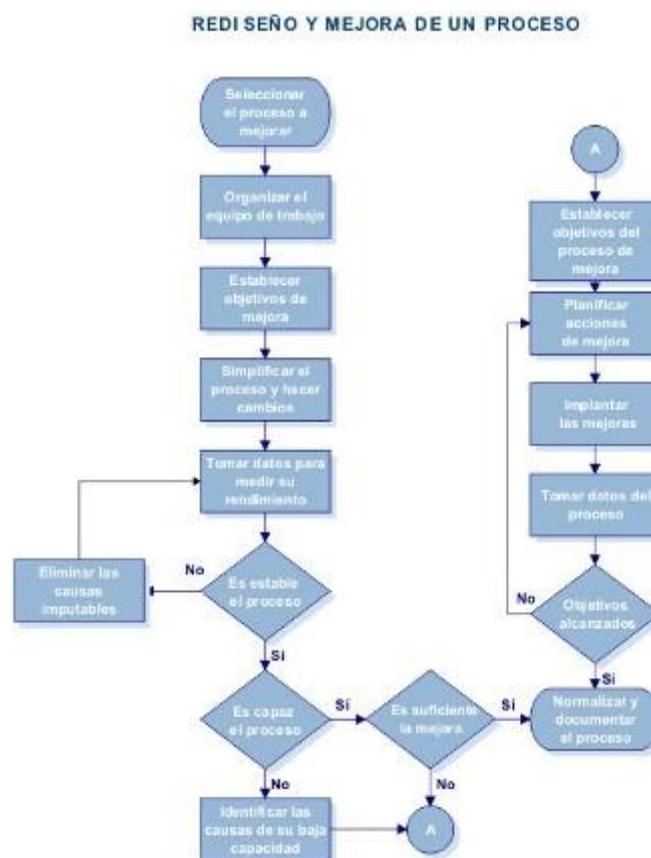
Mejoramiento de Procesos

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El

rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tenga a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión. La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso:



Fuente: Tabla N° 1
Elaborado por: Marcia Herrera S.

La Comercialización

"Es más que vender o hacer [publicidad](#)"

El [concepto](#) de comercialización significa que una [organización](#) encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus [clientes](#) por una ganancia.

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del [concepto](#) de comercialización:

- 1. Orientación hacia el cliente.
- 2. Esfuerzo total de [la empresa](#).
- 3. Ganancia como [objetivo](#).

Como se relaciona la [comercialización](#) con la producción

Si bien la [producción](#) es una actividad económica necesaria, algunas personas exageran su importancia con respecto a la [comercialización](#).

Creer que es sólo tener un buen [producto](#), los [negocios](#) serán un éxito.

El caso es que la [producción](#) y la [comercialización](#) son partes importantes de todo un [sistema](#) comercial destinado a suministrar a los consumidores los [bienes](#) y [servicios](#) que satisfacen sus necesidades. Al combinar [producción](#) y [comercialización](#), se obtiene las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de [tiempo](#), de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al [consumidor](#). En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. No hay necesidad por satisfacer y por ende no hay [utilidad](#).

La comercialización se ocupa de aquello que los [clientes](#) desean, y debería servir de guía para lo que se produce y ofrece.

Utilidad de posesión significa obtener un [producto](#) y tener el derecho de usarlo o consumirlo.

Utilidad de [tiempo](#) significa disponer del [producto](#) cuando el [cliente](#) lo desee.

Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el [cliente](#) lo desee.

El [papel](#) de la comercialización en la empresa

El [papel](#) de la comercialización [cambió](#) mucho al transcurrir los años.

Las decisiones comerciales son muy importantes para el éxito de una firma.

Se analizan 5 etapas en la [evolución](#) de la comercialización:

1. **La era del [comercio](#) simple**, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
2. **La era de la producción**, es decir, el periodo cuando la firma se dedica a la producción de uno pocos [productos](#) específicos, quizá porque no los hay en plaza.
3. **La era de la [venta](#)**, se da cuando la compañía pone en énfasis en las [ventas](#) debido al incremento de la [competencia](#).
4. **La era del departamento comercial**, es aquel momento en que, todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar la planificación de la [política](#) de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de [la empresa](#).
5. **La era de la compañía comercial** es aquel momento en que, además de la planificación comercial a corto plazo, el [personal](#) de comercialización elabora planes a largo plazo.

El Mercado

La palabra marketing (comercialización) proviene del vocablo inglés market ([mercado](#)) que representa un [grupo](#) de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes y/o servicios por algo de [valor](#).

Los mercados centrales son lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios. Los [mercados](#) centrales facilitan el intercambio.

En economías de [escala](#), significa que, a medida que una compañía produce más cantidad de un producto determinado, el [costo](#) de cada uno de ellos disminuye.

Comercialización efectiva significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los [productos](#) en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a [precio](#) conveniente.

Las [funciones](#) universales de la comercialización son: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr [riesgos](#) y lograr [información](#) del mercado.

El intercambio suele implicar compra y [venta](#). La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios. La función venta requiere promover el producto.

El mercado de una compañía

Un mercado es un grupo de clientes en [potencia](#) con necesidades semejantes y vendedores que ofrecen varios productos, es decir, formas de satisfacer aquellas necesidades. Los gerentes orientados al mercado elaboran mezclas comerciales para mercados metas específicos. Los gerentes orientados a la producción, ven un mercado masivo de clientes muy parecidos. Lograr que la firma ponga su atención en mercados metas específicos es vital.

Producto

El producto debe satisfacer a los clientes: lo que desean es lo que se les dará.

Cada [empresa](#) está vendiendo algo que el cliente desea: satisfacción, uso o beneficio.

Cuando los productores o intermediarios compran [productos](#), se interesan en la ganancia que puede obtener de su compra, mediante su uso o reventa, no en como se hicieron los productos.

Debido a que los consumidores compran satisfacción, no elementos sueltos. Producto significa el ofrecimiento -por una firma- de satisfacer necesidades.

Lo que interesa a los clientes es como ellos ven el producto.

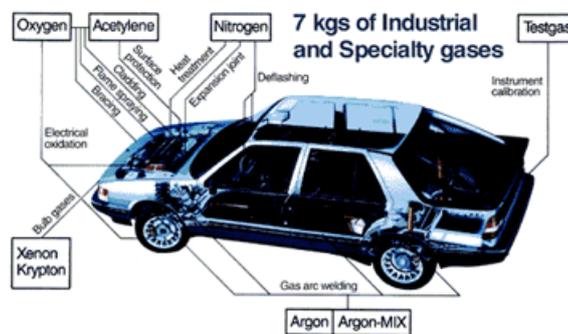
La [calidad](#) del producto también debería determinarse a través de como los clientes ven el producto. Desde una perspectiva comercial, [calidad](#) significa la capacidad de un producto para satisfacer eficientemente las necesidades o requerimientos de un cliente.

La mayoría de los productos es la mezcla de bienes y servicios físicos.

La Industria Automotriz

Como se puede apreciar en el diagrama, para la fabricación de un vehículo se requiere varios kilos de gases industriales y especiales. En efecto, en la industria automotriz se utiliza un amplio número de aplicaciones de gas para corte, soldadura, tratamiento de superficies y materiales, así como gases especiales para análisis y mediciones.

Gases para la fabricación de un vehículo



Fuente: www.negocios.com

Elaborado por: Marcia Herrera S.

Procesos como MIG/MAG, TIG y Plasma son los principales procesos de los empleados para corte, soldadura y tratamiento de superficies. Con el equipamiento adecuado, se puede mejorar las condiciones laborales a la vez que se disminuye los costos de producción. Los procesos de llama -corte, soldadura fuerte/débil y spraying- son utilizados tanto para preparar y unir láminas, como para proteger las partes del desgaste y la corrosión.

Los procesos de láser -corte, soldadura y marcado- son aplicados en la preparación y unión de las partes que forman la carrocería. Los sistemas láser requieren de una inversión considerable, pero que se recupera si el producto garantiza alta productividad y performance.

El requerimiento de equipos de alta tecnología por un lado, y la demanda de protección del medio ambiente por otro, hace necesario el uso de gases especiales y mezclas de gases especiales. En el caso de la protección del medio ambiente, sólo gases de ultra alta pureza garantizan resultados precisos y confiables en el análisis de emanaciones de motores.

Lubricantes

Un lubricante es una sustancia que se interpone entre dos superficies (una de las cuales o ambas se encuentran en [movimiento](#)), a fin de disminuir la fricción y el desgaste. Los aceites lubricantes en general están conformados por una base más aditivos.

Es la [propiedad](#) más importante que tienen los aceites y se define como la [resistencia](#) de un fluido a fluir. Es un factor determinante en la formación de la película lubricante.

Un lubricante está compuesto esencialmente por una base + aditivos. Las bases lubricantes determinan la mayor parte de las características del aceite, tales como: viscosidad, resistencia a la oxidación, punto de fluidez.

MARCO CONCEPTUAL

Aditivo.- Sustancia que se agrega a otras para darles cualidades de las que carecen o para mejorar las que poseen.

Carburante.- Mezcla de hidrocarburos, que se emplea en los motores de explosión y de combustión interna.

Carrocería.- Parte del vehículo que se asienta sobre las ruedas y en la que van los pasajeros o la carga.

Corte.- Filo del instrumento cortante.

Corrosión.- Desgaste o destrucción lento y paulatino de una cosa.

Desgaste.- Deterioro progresivo de una materia como consecuencia del uso o del roce.

Diesel.- Combustible.

Emanación.- Desprendimiento o emisión de sustancias volátiles de un cuerpo.

Equipamiento.- Conjunto de instalaciones y servicios para una actividad determinada en industrias.

Equipo.- Conjunto de instrumentos, utensilios y objetos necesarios para la realización de cierta actividad.

Etileno.- Hidrocarburo no saturado, con un doble enlace y dos átomos de carbono.

Ferretería.- Lugar que contiene diversos objetos de metal o de otras materias, como clavos, herramientas, entre otros.

Fibra.- Cada uno de los filamentos que entra en la composición de algunos productos químicos.

Fricción.- Roce de dos cuerpos en contacto.

Fluido.- Cuerpo cuyas moléculas tienen entre sí poca coherencia, y toma siempre la forma del recipiente donde está contenido.

Gases.- Mezcla de carburante y de aire que alimenta el motor de un vehículo automóvil.

Gasolina.- Combustible extraído del petróleo.

Industria.- Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales. Instalación destinada a estas operaciones.

Laca.- Sustancia aluminosa o de otros óxidos metálicos combinados con materias colorantes, que se emplea en la pintura.

Lámina.- Plancha delgada de metal o de otro material.

Lubricante.- Sustancia útil para lubricar o engrasar.

Llanta.- Cerco metálico exterior de las ruedas de coches y carros

Llanta de goma.- Cerco de esta materia que cubre la rueda de ciertos coches para suavizar el movimiento.

Marcado.- Hacer de algo, perceptible o notorio.

Motor.- Máquina destinada a producir movimiento a expensas de una fuente de energía.

Pintura.- Color preparado para pintar.

Polietileno- Materia plástica obtenida mediante la polimerización del etileno. Es el plástico de mayor consumo.

Producción.- Fabricación o elaboración de un producto.

Soldadura.- Material que sirve y está preparado para soldar.

Superficie.- Extensión en que solo se consideran dos dimensiones, altura y anchura.

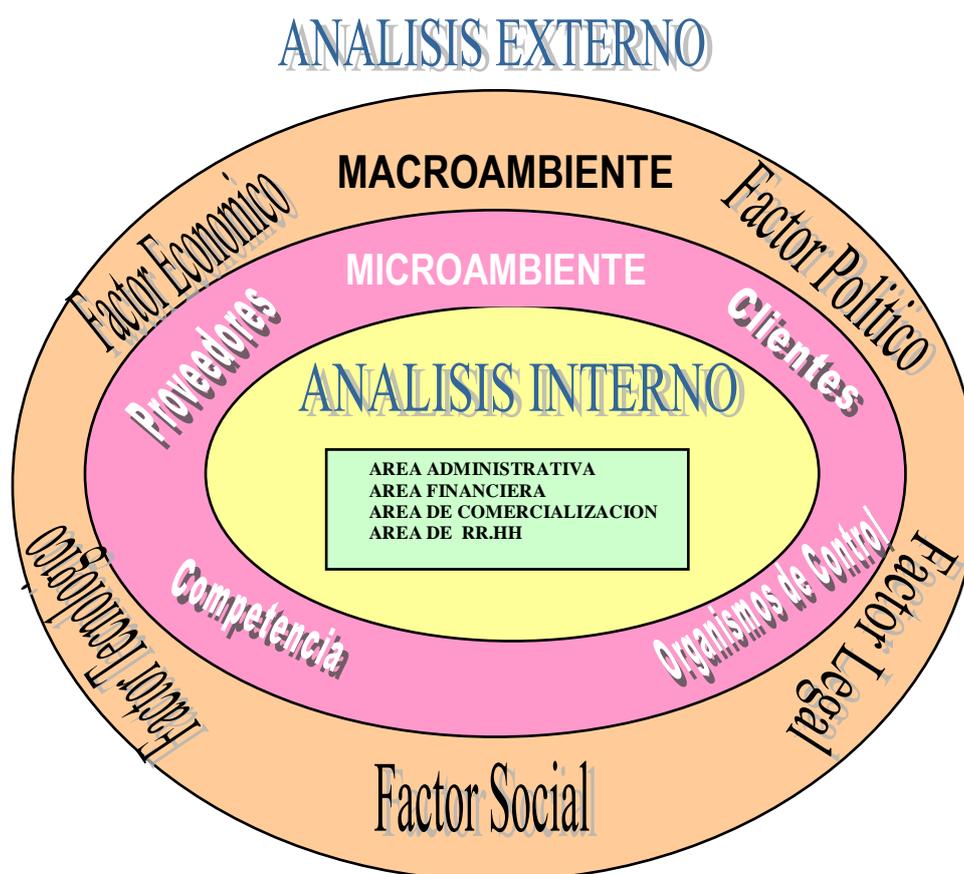
Viscoso.- Denso y pegajoso

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

ANÁLISIS SITUACIONAL

En el capítulo que se presenta a continuación se analiza el entorno tanto interno como externo en el que se desenvuelve CEPSA S.A., considerando el macroambiente de la empresa con sus diferentes factores, así como el microambiente de la misma con sus componentes, todo esto con la finalidad de conocer a CEPSA de una manera global y determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para establecer una serie de estrategias adecuadas para el desarrollo de la empresa estudiada.

El siguiente gráfico muestra el Análisis situacional de la empresa de una forma clara y dinámica:



Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

ANÁLISIS EXTERNO

Para analizar de una manera adecuada el entorno externo de CEPSA es relevante considerar las tendencias de los factores influyentes en la actividad de la empresa y del mercado actual. El análisis externo que se realiza está compuesto por:

- Macro ambiente
- Micro ambiente

De este análisis se obtienen las oportunidades y amenazas de la empresa.

MACROAMBIENTE

▪ Factor Económico

El Plan Económico tiene como objetivo lograr un desarrollo sostenible del Ecuador con justicia social y libertad, reposicionando al Estado como planificador, regulador y promotor de la economía, en armonía con el sector privado y esto se está cumpliendo, ya que la proyección es de un crecimiento económico de 3,5% este año, pese a la conflictividad política por la que se atraviesa.

La prioridad económica es el pago de la deuda social, lo cual, ayuda a mejorar la estabilidad económica que está comenzando a tener el país a comparación de otros años.

Para analizar el ambiente macroeconómico de CEPSA S.A. se tomará en cuenta los siguientes puntos:

- Producto Interno Bruto
- Tasas de Interés
- Inflación

PIB – Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto constituye el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado, generalmente un trimestre o un año.

El PIB es igual a la sumatoria de bienes y servicios de la producción total en una sola medida estadística.

La relación del PIB total frente a un sector determinado de la economía muestra la participación de ese sector en el total de producción de bienes y servicios del país.

Al hablar del PIB se debe considerar algunas variables como:

- La producción corriente
Significa que no se considera la reventa de bienes que se produjeron en periodos anteriores.

- Los bienes y servicios finales
Corresponden al valor total de la producción corriente de los bienes, sin considerar el valor de la materia prima y de los bienes intermedios que han sido utilizados como insumos de la elaboración de los bienes o servicios finales.

- Los precios del mercado
Este punto se refiere que para ser considerado dentro del PIB todo bien o servicio final debe ser objeto de transacción en el mercado.

Las anteriores variables permiten conocer el PIB del año analizado.

A continuación se presentan tablas con datos importantes acerca del Producto Interno Bruto, con sus respectivas gráficas y análisis:

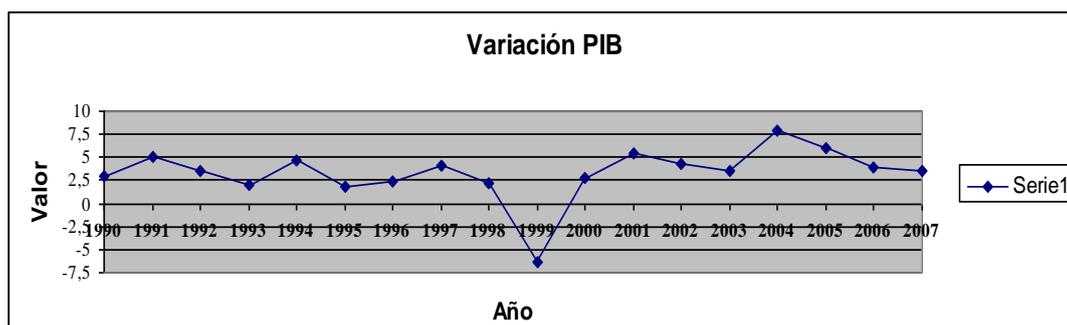
Variación del Producto Interno Bruto

Tabla 2.1

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	3.44 %
Enero-01-2006	3.90 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.1



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Desde la definición que el Producto Interno Bruto es la riqueza que se genera en un territorio en un periodo determinado, que indica los ingresos y la evolución económica de un país, se puede establecer que en el Ecuador los últimos 18 años se han mostrado índices de PIB fluctuantes, llegando a un porcentaje máximo del 8% para enero del 2004, mientras que se tuvo un descenso alarmante del -6.3% en 1999; además en los años 2006 y 2007 el PIB se ha mantenido sin mayores variaciones con un porcentaje de 3.90% y 3.44% respectivamente.

PIB en millones de dólares

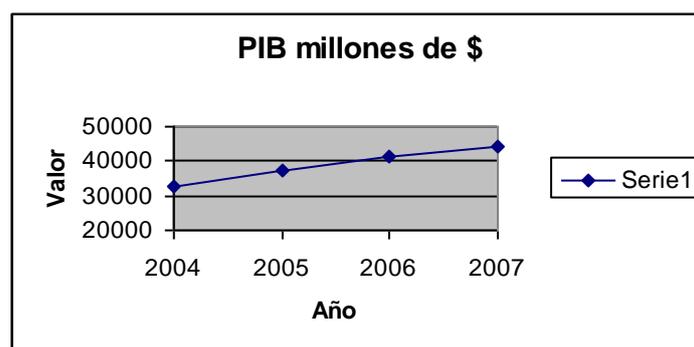
Tabla 2.2

FECHA	VALOR
Enero-31-2007	44400.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfica 2.2



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Considerando la anterior gráfica se puede establecer que el Producto Interno Bruto ha tenido un notable crecimiento, en los últimos cuatro años analizados se puede observar que el PIB para el 2004 fue de 32642 millones de dólares, mientras que para el 2007 el PIB se incrementó a 44400 millones de dólares, según los datos obtenidos mediante información de la página web del Banco Central del Ecuador.

PIB del Ecuador relacionado con el PIB de comercio, transporte, intermediación financiera y otros servicios en miles de dólares

La relación del PIB total frente a un sector determinado de la economía muestra la participación de ese sector en el total de producción de bienes y servicios del país. A continuación se presenta una tabla del PIB del Ecuador relacionado con el PIB del comercio, transporte, intermediación financiera y otros servicios en miles de dólares:

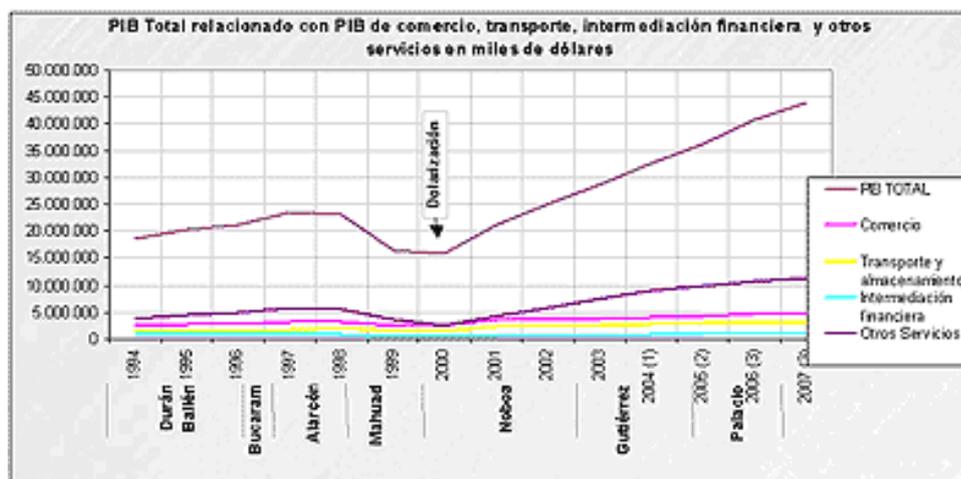
Tabla 2.3

Periodo	PIB	Comercio al por mayor y menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros Servicios
1994	18572835	2508148	1464674	644213	3798715
1995	20195548	2601893	1644662	799071	4486755
1996	21267868	2797540	1553378	863495	4877776
1997	23635560	3154333	1725790	857474	5587228
1998	23255136	3328618	1941468	724051	5497249
1999	16674495	2376000	1556087	245458	3369932
2000	15933666	2483362	1412994	301489	2421339
2001	21249577	3346611	2128921	431084	4199189
2002	24899481	3579841	2166574	520360	5770187
2003	28635909	3776396	2512658	574077	7418645
2004	32635711	3957501	2621588	666346	8835513
2005	36488920	4326275	2875877	884074	9920696
2006	40892080	4672659	3089330	1008994	10647486
2007	43936331	5013375	3278706	1110498	11372580

Fuente: Cedatos

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Se puede observar que los sectores anteriormente analizados son los que tienen una mayor participación en el Producto Interno Bruto del país por lo que es importante considerar que el sector con mayor participación es el de los servicios seguido del sector del comercio.

Contribución en el PIB del Sector Comercial y de Servicios

En la siguiente tabla se puede observar el porcentaje de participación del PIB del sector de Servicios y de comercio en relación con el PIB total.

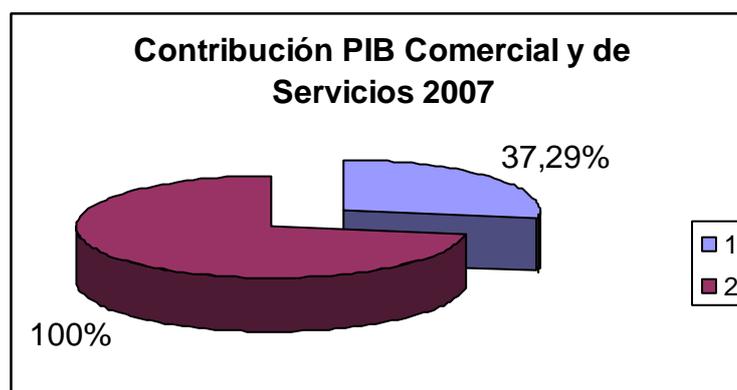
Tabla 2.4

Contribución en el PIB del Sector Comercial y de Servicios					
Año	PIB Total	PIB Comercio	PIB Servicio	Sumatoria	Participación
2004	32635711	3957501	8835513	12793014	39,20%
2005	36488920	4326275	9920696	14246971	39,04%
2006	40892080	4672659	10647486	15320145	37,46%
2007	43936331	5013375	11372580	16385955	37,29%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.4



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gracias a la notable participación de los sectores de comercio y de servicios que se relacionan con la empresa en estudio CEPSA y al crecimiento del PIB con el paso de los años se puede considerar que este punto es una **Oportunidad Media**.

Tasas de Interés

Las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero, es decir, son el precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo.

Existen dos tasas que se debe conocer y son:

- La tasa activa, es el valor que cobra el sistema bancario por los créditos.
- La tasa pasiva, es el valor otorgado por las instituciones bancarias a las personas que depositan dinero.

A continuación se presentan las tasas de interés efectivas vigentes para Noviembre del 2007, de aquí se tiene una referencia para el fin del año en curso:

Tabla 2.5

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	
TASAS DE INTERES	
1. Tasas de Interés Efectivas Vigentes: Noviembre 2007	
1.1. Básica del Banco Central	5.79
1.2. Pasiva Referencial	5.79
1.3. Activa Referencial	10.55
1.4. Legal	10.55
1.5. Máxima Convencional	12.28
<hr/>	
1.6. Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial Corporativo	10.55
1.7. Tasa Efectiva Máxima Comercial Corporativo	12.28
<hr/>	
1.8. Tasa Activa Efectiva Referencial Comercial PYMES	13.31
1.9. Tasa Efectiva Máxima Comercial PYMES	17.32
<hr/>	
1.10. Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo	17.89
1.11. Tasa Efectiva Máxima Consumo	22.58
<hr/>	
1.12. Tasa Activa Efectiva Referencial Consumo Minorista	21.17
1.13. Tasa Efectiva Máxima Consumo Minorista	30.67
<hr/>	
1.14. Tasa Activa Efectiva Referencial Vivienda	12.19
1.15. Tasa Efectiva Máxima Vivienda	14.04
<hr/>	
1.16. Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Ampliada	23.27
1.17. Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Ampliada	31.80
<hr/>	
1.18. Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito Acumulación Simple	34.04
1.19. Tasa Efectiva Máxima Microcrédito Acumulación Simple	50.57
<hr/>	
1.20. Tasa Activa Efectiva Referencial Microcrédito de Subsistencia	35.06
1.21. Tasa Efectiva Máxima Microcrédito de Subsistencia	48.21

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Tasas de Interés activas referenciales para el 2007

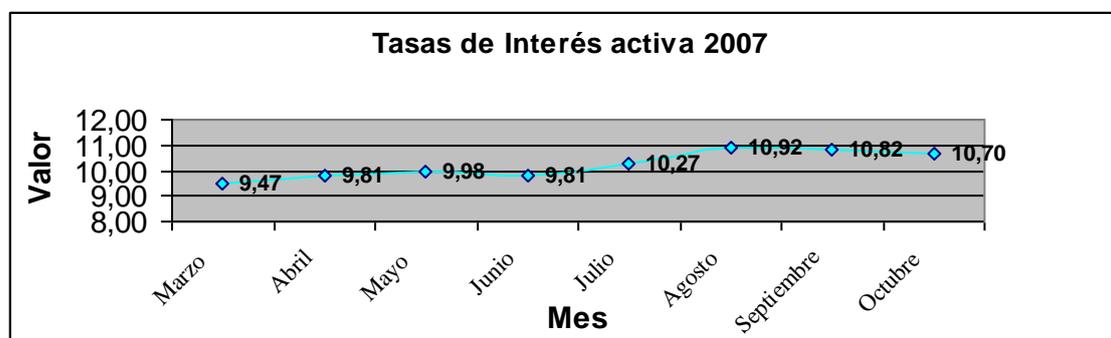
Tabla 2.6

Tasas de interés activa 2007	
Fecha	Valor
Marzo	9,47
Abril	9,81
Mayo	9,98
Junio	9,81
Julio	10,27
Agosto	10,92
Septiembre	10,82
Octubre	10,70

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.5



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Se puede observar que los primeros cuatro meses la tasa activa se mantuvo casi constante, mientras que al comenzar el quinto mes del año en curso (julio), la tasa activa comenzó a subir y ha seguido incrementándose hasta llegar al 10.70% para octubre del 2007. Además como dato adicional la tasa pasiva para octubre del 2007 es de 5.63%, los porcentajes de interés son un indicador del alto Riesgo País que tiene el Ecuador, lo que significa que las tasas de interés representan una **Amenaza Alta**.

Inflación

La inflación es el incremento constante de precios o lo que es lo mismo, un descenso continuo del valor del dinero.

El dinero pierde valor cuando con él no se puede comprar la misma cantidad de bienes que con anterioridad se conseguía.

Algunas causas de la inflación son:

- La excesiva creación de dinero por parte de las autoridades monetarias del país.
- El aumento del ingreso del país, esto motiva a la gente a gastar más dinero y los precios se elevan debido a la ley de la oferta y la demanda.
- El aumento de los beneficios empresariales, ya que, dependiendo de la demanda de bienes o servicios aumentaría o disminuirían las ventas.

A continuación se presenta datos de la inflación mensual del Ecuador desde noviembre del 2005 hasta la presente fecha, octubre del 2007:

Inflación Mensual

Tabla 2.7

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	0.13 %
Septiembre-30-2007	0.71 %
Agosto-31-2007	0.07 %
Julio-31-2007	0.42 %
Junio-30-2007	0.39 %
Mayo-31-2007	0.03 %
Abril-30-2007	-0.01 %
Marzo-31-2007	0.10 %
Febrero-28-2007	0.07 %
Enero-31-2007	0.30 %
Diciembre-31-2006	-0.03 %
Noviembre-30-2006	0.17 %
Octubre-31-2006	0.35 %
Septiembre-06-2006	0.57 %
Agosto-31-2006	0.21 %
Julio-31-2006	0.03 %
Junio-30-2006	-0.23 %
Mayo-31-2006	-0.14 %
Abril-30-2006	0.07 %
Marzo-31-2006	0.65 %
Febrero-28-2006	0.71 %
Enero-31-2006	0.48 %
Diciembre-31-2005	0.30 %
Noviembre-30-2005	0.17 %

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Promedio de la Inflación Anual desde datos mensuales

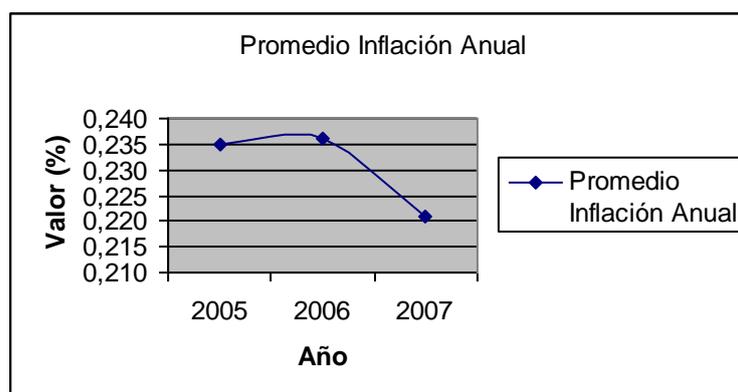
Tabla 2.8

Promedio Inflación Anual	
Fecha	Valor (%)
2005	0,235
2006	0,236
2007	0,221

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.6



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Con los datos anteriormente expuestos se puede determinar que la inflación está disminuyendo, en el 2005 la inflación fue de 0.235%, en el 2006 de 0.236% hasta llegar a octubre del 2007 en el que la inflación tiene un porcentaje de 0.221%, esto significa que la baja en el factor analizado es una **Oportunidad Alta**.

▪ **Factor Legal**

Las diferentes leyes a las que se tiene que regir cualquier empresa comercial deben ser respetas, por lo que a continuación se expone algunas de las más importantes para el correcto desenvolvimiento de CEPSA S.A.

Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga de Estados Unidos-ATPDEA

La Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA), renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos, a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante la Ley de Preferencias Comerciales Andinas. La Ley está dirigida a propiciar el incremento de los flujos comerciales entre los países beneficiarios y Estados Unidos y generar empleo e inversión para fortalecer las economías

andinas y promover la estabilidad política, económica y social en la subregión, con la finalidad de definir e implementar alternativas viables de desarrollo, sostenibles en el largo plazo. Las preferencias comerciales deben contribuir a la consolidación de los valores, principios y prácticas democráticas en la subregión, indispensables para la convivencia pacífica en el hemisferio, así como a la lucha concertada contra el tráfico ilícito de estupefacientes y delitos conexos y a la lucha contra el terrorismo, al tiempo que atiende los objetivos de seguridad nacional de los Estados Unidos.

Ley de Propiedad Intelectual

Los activos de una empresa pueden ser clasificados en tangibles e intangibles. Los bienes tangibles tienen una posibilidad de valoración mucho más simple, puesto que guardan una relación directa con factores de índole económico que pueden ser históricos, de reposición o necesidad, pero los bienes intangibles, entre ellos los denominados de propiedad intelectual como son entre otros las marcas y patentes, se terminan por su reconocimiento, notoriedad, prestigio, imagen, calidad, know - how, difusión.

Por lo que la Propiedad Intelectual puede llegar a transformarse en el activo más importante de una empresa, factor que ha motivado a lo largo del tiempo, que dicho punto sea el generador de fusiones, adquisiciones y contratación a efectos de expandir los mercados.

En términos generales, es el derecho de excluir a terceros de que utilicen la propiedad intelectual, pues como se señaló anteriormente, potencialmente, el valor de los bienes intangibles de una empresa, pueden ser superiores a los bienes tangibles, para cuya valoración existen principios, fórmulas y mecanismos desde el punto de vista del mercado y del derecho.

Partiendo de que CEPSA S.A. debe regirse de forma estricta y honesta a las múltiples leyes que rigen las actividades económicas y comerciales, el factor legal representa una **Amenaza Alta.**

- **Factor Tecnológico**

En la actualidad la tecnología representa un factor indispensable para el desenvolvimiento de cualquier empresa u organización, ya que, no sólo tiene que ver con maquinaria o con equipos para el trabajo innovadores, sino que la tecnología va mucho más allá que eso.

En el caso de CEPSA S.A. comercializadora de productos (lubricantes, llantas, químicos y ferretería), la tecnología fundamental es la de telecomunicación. Gracias al avance tecnológico mundial, la empresa tiene la posibilidad de comunicarse vía Internet o intranet hacia las sucursales que tiene en Cuenca y Guayaquil; y dentro de la misma matriz. Además se debe considera que por el adelanto en hardware, sistemas contables y financieros la empresa puede llevar sus cuentas, registros y nóminas de una manera práctica y confiable, por lo que, se considera que este factor representa una **Oportunidad Alta**.

- **Factor Político**

La política en el Ecuador ha sufrido de inestabilidades fuertes que con el pasar de los años se han ido superando y fortaleciendo. Si se analiza brevemente, el Ecuador ha tenido tres presidentes en los últimos dos años.

Lucio Gutiérrez (15 de enero del 2003 al 20 de abril del 2005)

Luego de participar en un golpe de Estado en el que derrocó al Presidente electo Jamil Mahuad, inició su campaña electoral con un mensaje populista, llegando a ganar con Alfredo Palacio como vicepresidente, pero a los dos años el gobierno quedó políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre del 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram (Partido Roldosista Ecuatoriano - PRE), el partido del bananero Álvaro Noboa (PRIAN) y el Movimiento Popular Democrático (MPD), para remover a la Corte Suprema de Justicia,

y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

Estos cambios lograron consolidar a su oposición; al mismo tiempo se comenzaron a tomar varias medidas que fueron rechazadas por el país, especialmente las que anularon los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el vicepresidente Alberto Dahik. Bucaram, Noboa, y Dahik regresaron del exilio, lo que causó las protestas y movilizaciones, que terminarían con su mandato.

En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "rebelión de los forajidos" de Quito, Gutiérrez fue destituido por el Congreso de Ecuador por abandono del cargo y reemplazado por el vicepresidente Alfredo Palacio.

Alfredo Palacio (20 de abril de 2005 al 14 de enero de 2007)

"El pueblo hoy ha decidido refundar la República, una República de esperanza, en cuyas calles, en cuyos campos verdes y en cuyos caminos florezcan y reinen la dignidad, la esperanza, la equidad y la alegría", indicó el Presidente Alfredo Palacio al prestar juramento como presidente de la República ante Cinthya Viteri (PSC), en Ciespal.

De esta manera, Alfredo Palacio terminó su mandato el 14 de enero de 2007 y entregó la banda presidencial al nuevo Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa, el 15 de enero del 2007.

Rafael Correa (15 de enero 2007)



El actual Presidente del Ecuador lleva pocos meses en su mandato, pero a pesar de eso su gobierno es muy controversial, con mucho apoyo del pueblo y con un gran oposición de los partidos políticos tradicionales. El economista Correa en uso de las facultades que la actual Constitución Política de la República del Ecuador le confiere, convoca a Consulta Popular, para instalar una Asamblea Nacional Constituyente, mediante la cual se respetarán las decisiones del pueblo y se reformará la Constitución. Para ello indicó que no negociará con nadie la dignidad de la Patria, “por que la Patria ya no está en venta”.

Tomando en cuenta que el país está comenzando a recuperar la estabilidad perdida con el paso de los años, gracias a la nueva forma de administrar el país y de ver sus problemas y además que aún no se sabe de manera cierta que sucederá en el futuro, se considera que este factor es una **Oportunidad Media**.

▪ **Factor Social**

La sociedad es el fundamento de cualquier país por lo que es responsabilidad de todos, su evolución y desarrollo. Un problema importante en la sociedad es la falta de empleo por lo que a continuación se presenta un cuadro del desempleo en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Los datos del cuadro contienen información desde noviembre del 2005 hasta el mes de octubre del 2007.

Tabla 2.9
Desempleo mensual en Quito, Guayaquil y Cuenca

FECHA	VALOR
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

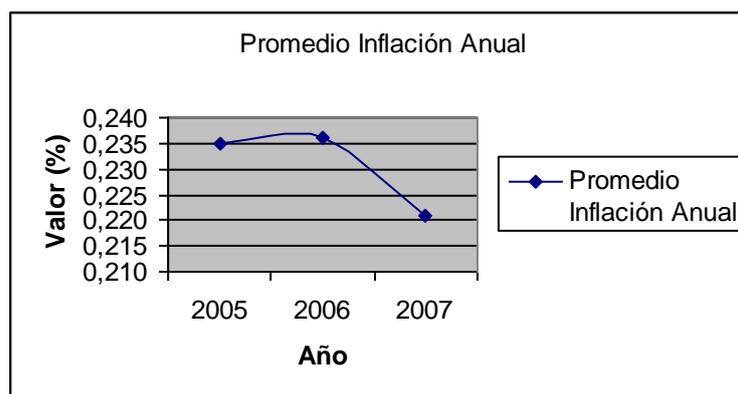
Tabla 2.10
Desempleo anual en Quito, Guayaquil y Cuenca

Promedio Desempleo Anual	
Fecha	Valor
2005	9,505
2006	10,134
2007	9,286

Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gráfico 2.7



Fuente: [Banco](#) Central del Ecuador

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Gracias a la existencia de empresas grandes y pequeñas, entre estas, la que se estudia, CEPSA S.A., que luchan por mejorar no sólo en sus ingresos sino también en tecnología, mano de obra y en su talento humano, tratando de satisfacer las necesidades y requerimientos de un mercado meta, llegando a la población de una manera directa y generando trabajo se considera a este factor como una **Oportunidad Alta**.

MICROAMBIENTE

Para analizar de una manera clara y efectiva el micro ambiente de la empresa en estudio se debe considerar los siguientes factores:

- Proveedores
- Clientes
- Competencia

- Organismos de Control

De los mencionados factores se obtendrá las oportunidades y amenazas que tiene CEPSA.

Proveedores

Los principales proveedores de CEPSA S.A. son:

Tabla 2.11

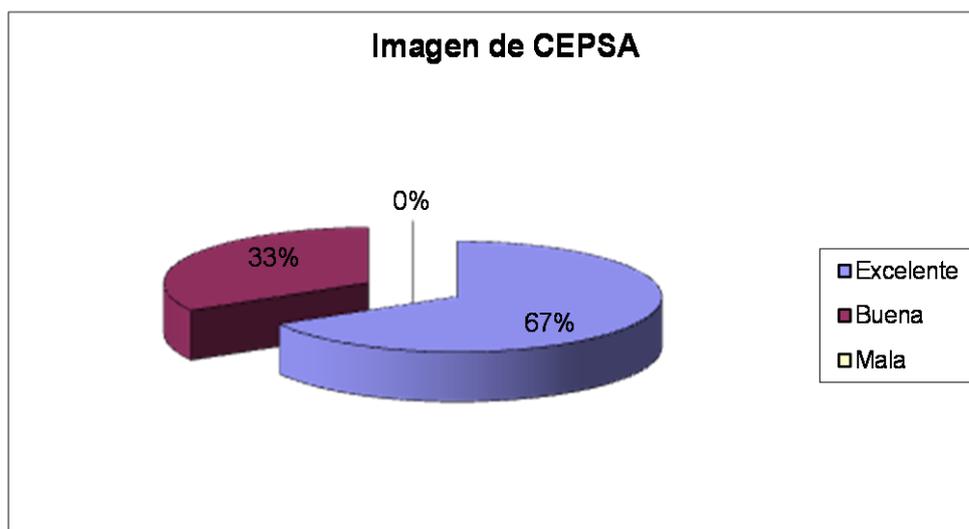
PROVEEDORES DE CEPSA S.A.	
Nº	Nombre
1	Afton Chemical Corporation
2	Brenntag Ecuador S.A.
3	Codepartes
4	Comexport
5	Control Internacional del Ecuador
6	Entanaca S.A.
7	Fabribat
8	Frenoseguro
9	Geochem International Corp.
10	Hidromecanica Andina
11	Imporfiltro S.A.
12	Indualfa S.A.
13	Inducepsa S.A.
14	Industria Cartonera S.A.
15	Infineum
16	Kaiser Segundo
17	Kemcepsa S.A.
18	Montachem

Fuente: Archivos de CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

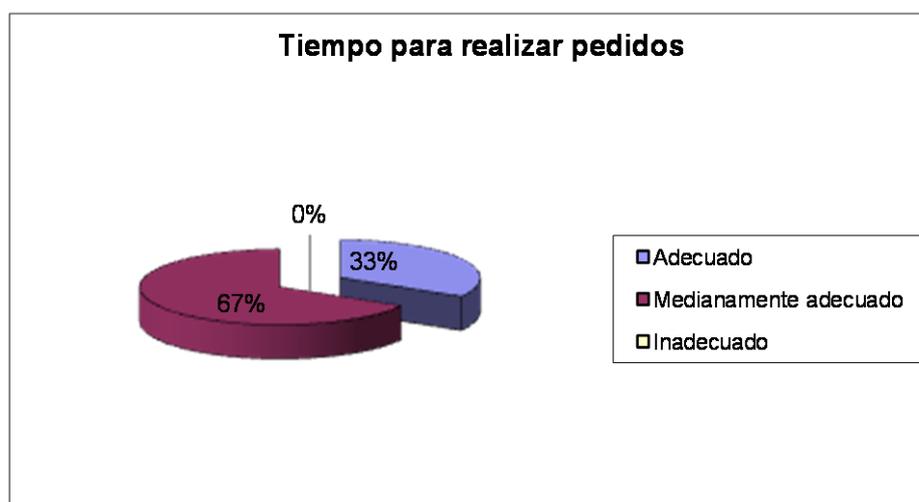
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

1. ¿Cuál es la imagen que tiene usted de CEPSA S.A.?



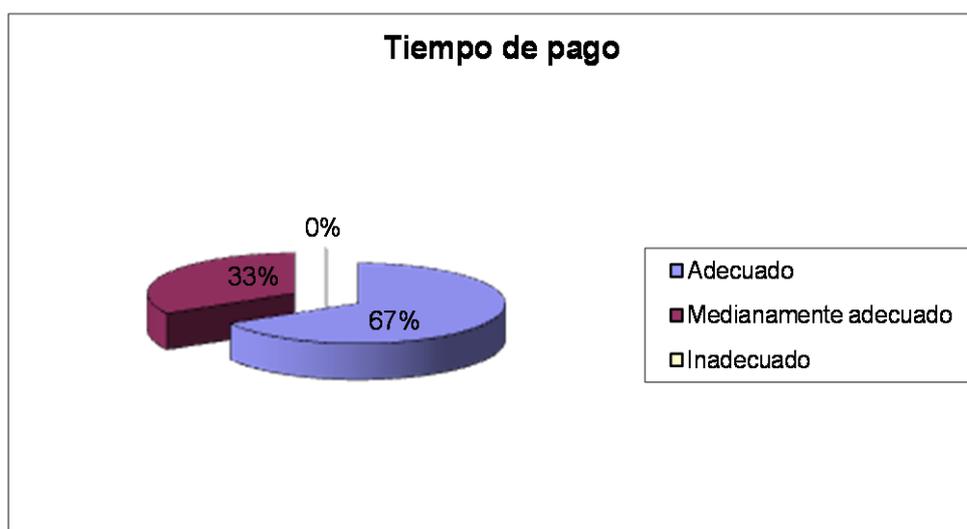
Al obtener un 67% como respuesta favorable para CEPSA por parte de sus proveedores, se considera que la imagen de la empresa representa una **Oportunidad media**.

2. El tiempo con los que la empresa realiza los pedidos es:



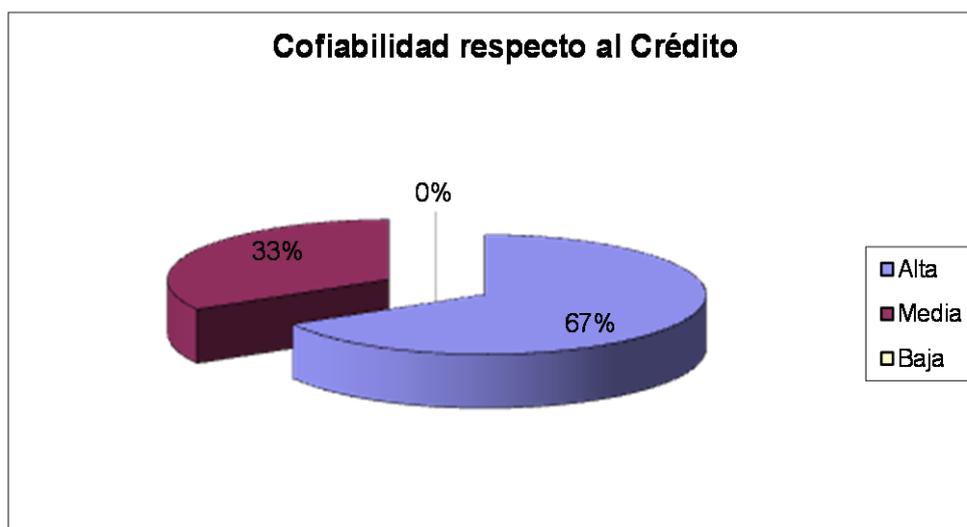
El 67% considera que el tiempo en que CEPSA realiza sus pedidos es medianamente adecuado por lo que significa que es una **Amenaza media**.

3. El tiempo de pago que utiliza la empresa por los productos y/o servicios que usted proporciona es:



El porcentaje mayor muestra que los proveedores están de acuerdo con el tiempo de pago que utiliza la empresa para cubrir con sus obligaciones, por lo que, esto es una **Oportunidad media**.

4. Su confiabilidad con la empresa con respecto al crédito es:



El 67% de los proveedores de CEPSA piensa que la confiabilidad respecto al crédito es alta, como consecuencia, esto representa **una Oportunidad alta**.

5. La capacidad suya para cubrir los requerimientos inmediatos de sus clientes es:



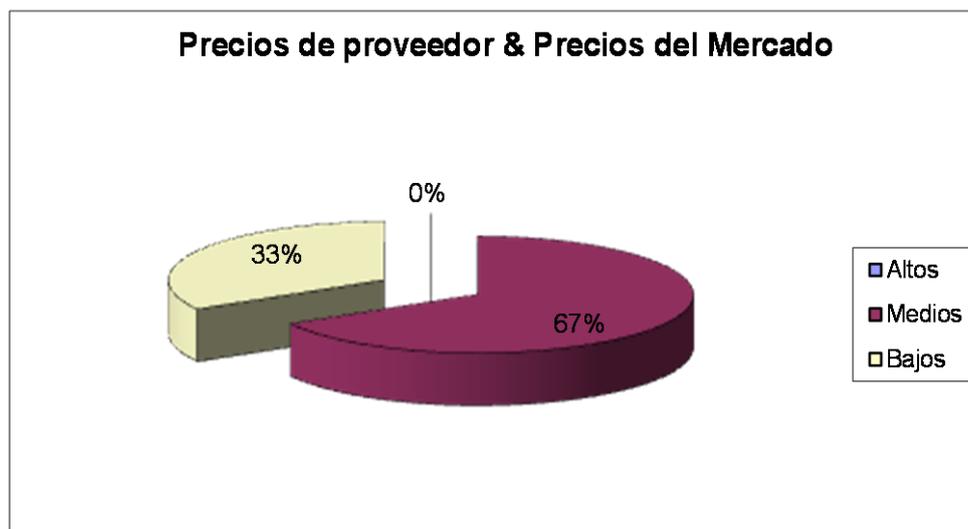
CEPSA cuenta con proveedores efectivos por lo que se considera que esta pregunta representa una **Oportunidad alta**.

6. Los productos y/o servicio que proporciona como proveedor son de calidad:



La empresa tiene productos y/o servicios de calidad que les proporcionan sus proveedores, esto significa que tienen una **Oportunidad alta**.

7. En relación con los precios del mercado, usted considera que sus precios son:



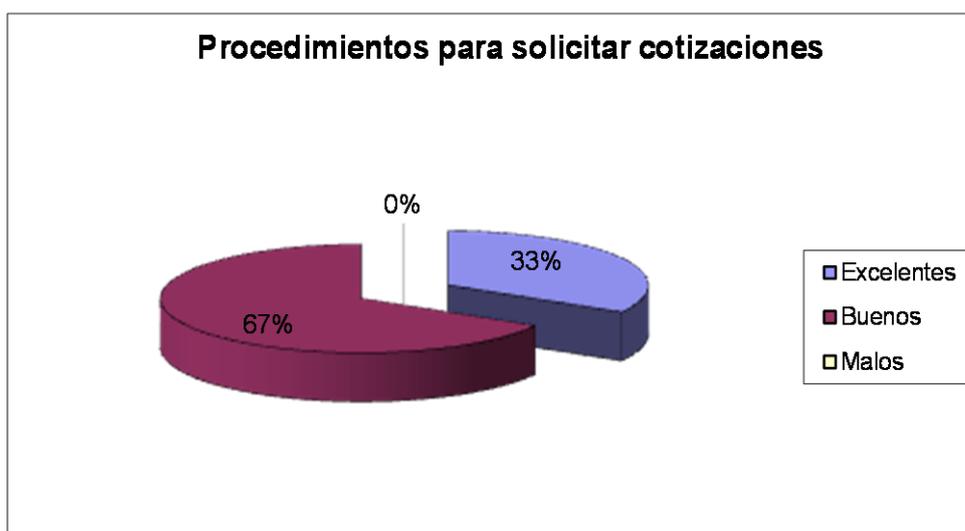
La mayoría de los proveedores de CEPSA son fijos, esto representa que es una **Oportunidad alta**.

8. Su empresa es tomada en cuenta para presentar cotizaciones a CEPSA



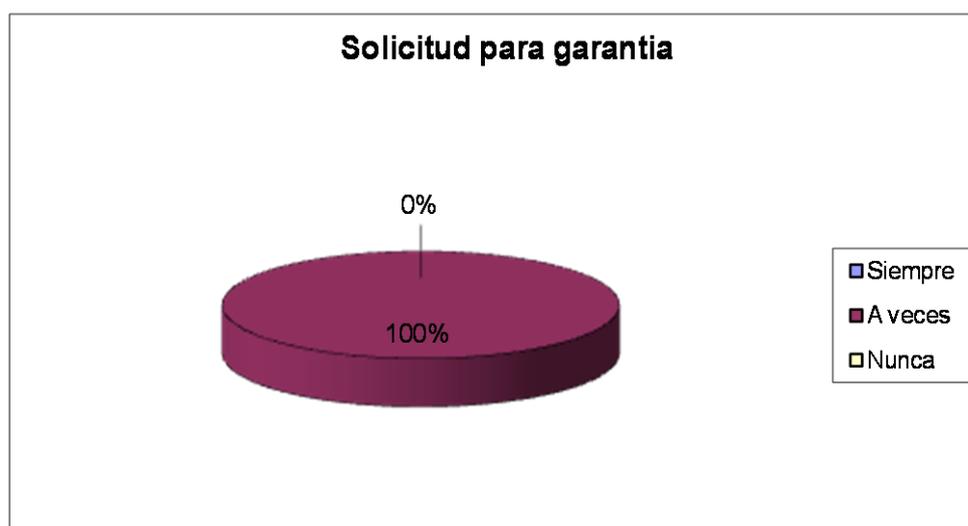
El 100% de los proveedores de la empresa opina que siempre son tomados en cuenta para presentar cotizaciones a CEPSA por lo que, esto representa una **Oportunidad alta**.

9. Los procedimientos que utiliza CEPSA para solicitar cotizaciones son:



El 67% de los proveedores de CEPSA cree que los procedimientos que practica la empresa para solicitar las cotizaciones son buenos y el 33% cree que son excelentes, se considera que esto es una **Oportunidad media**.

10. Al entregar sus productos y/o servicios le solicitan garantía:



CEPSA a veces solicita garantías a sus proveedores, esto representa una **Amenaza alta**.

Cientes

En toda empresa el eje fundamental son los clientes, ya que por la presencia de ellos, se buscan productos y/o servicios para satisfacer las necesidades y los requerimientos de los mismos.

Los principales clientes y la razón de ser de la empresa en estudio son:

Tabla 2.12

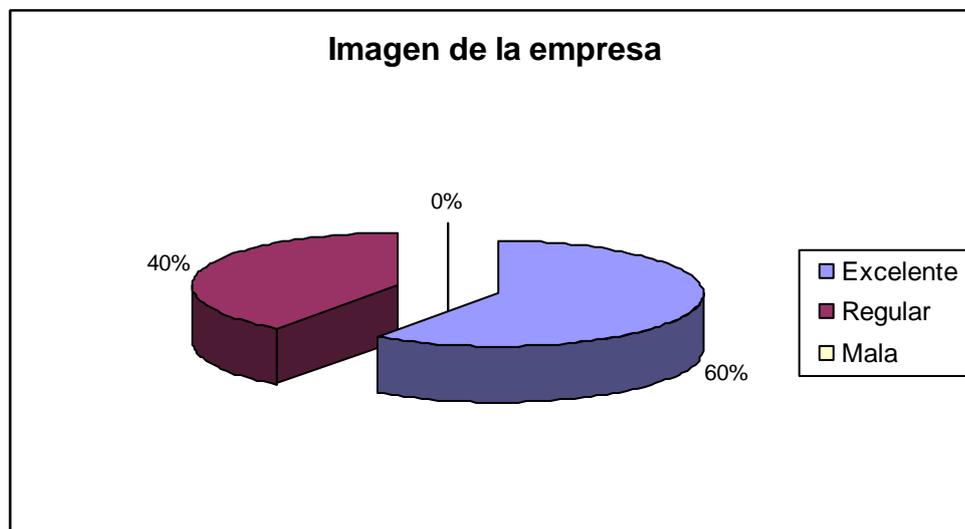
CLIENTES DE CEPSA S.A.	
Nº	Nombre
1	Coop. De Tran. San Francisco
2	Cessa
3	Sotranor Ca
4	Cooperativa de Transportes San Pedro de Amaguana
5	Alborada Compañía de Transportes S.A
6	Transporte Directo de Carga Transdyr Cia Ltda
7	Cooperativa Termas Turis
8	Baek Sung Yong
9	Compania Transinser Baños S.A
10	Union Coop.Trans.Taxis de Pichincha
11	Kemcepsa S.A.
12	Inducepsa
13	Fantape S.A.
14	Cardenas Cardenas Romulo Claud
15	Ortiz Velez Cesar Antonio

Fuente: Archivos de CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

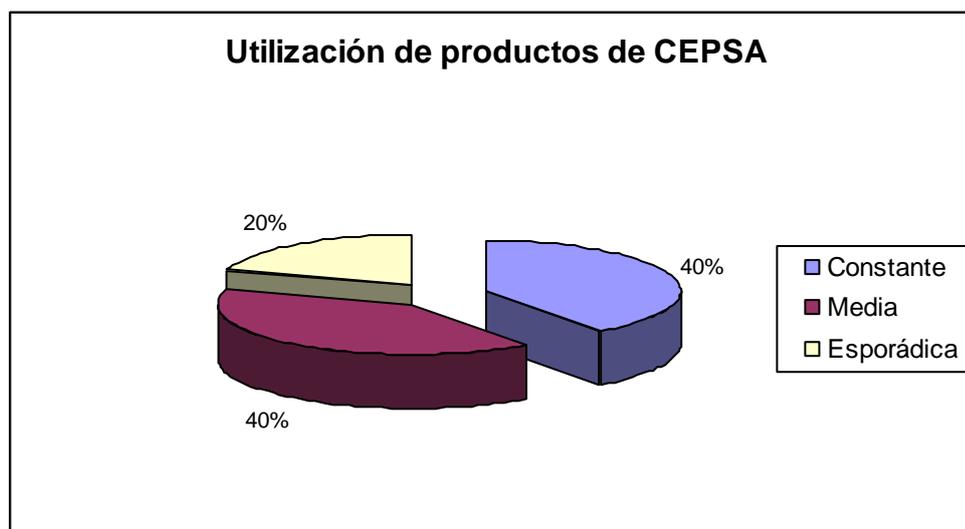
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

1. La imagen que ud. tiene de la empresa es:



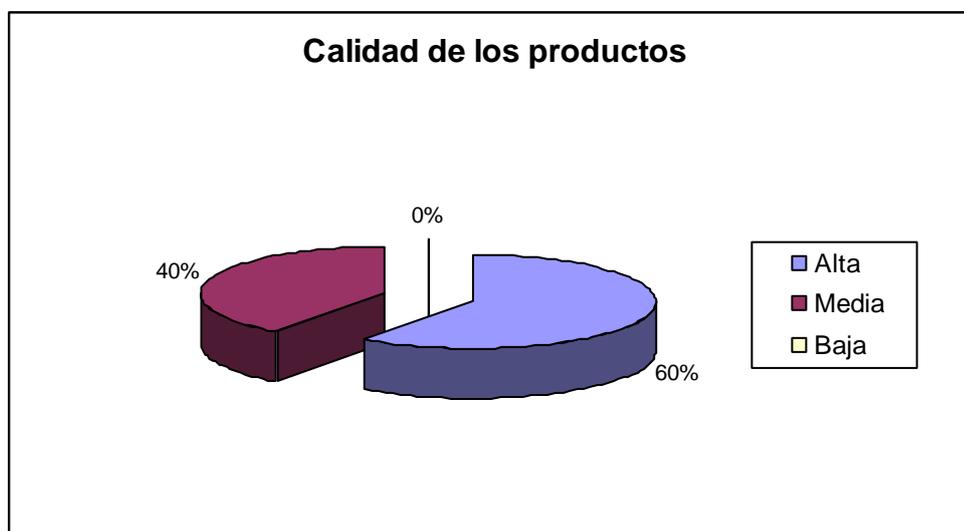
El 40% de los clientes de CEPSA considera que la imagen de la empresa es regular, mientras que el 60% piensa que es excelente, esto representa una **Oportunidad media**.

2. Usted utiliza los productos de CEPSA de una manera



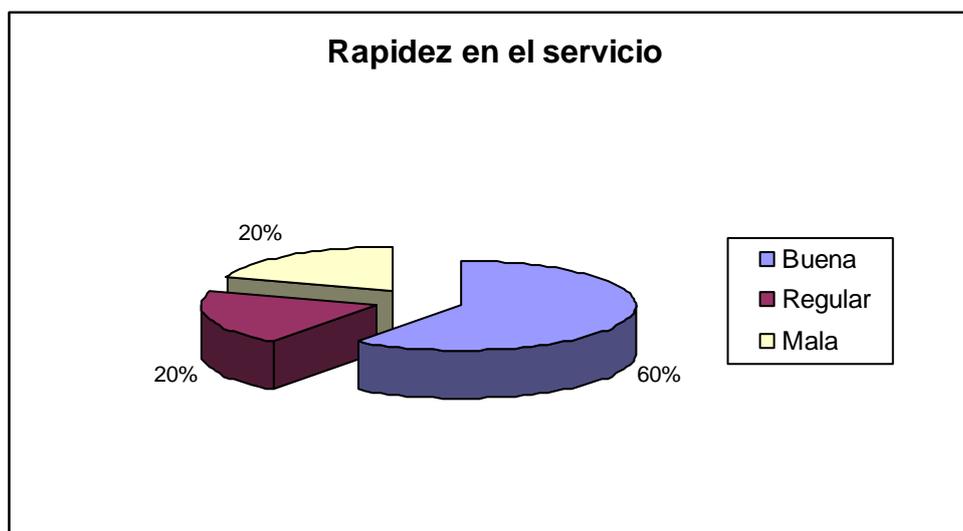
Tanto la utilización constante y media de los productos de CEPSA tienen un 40%, esto representa una **Oportunidad media**.

3. Los productos de la empresa son de calidad:



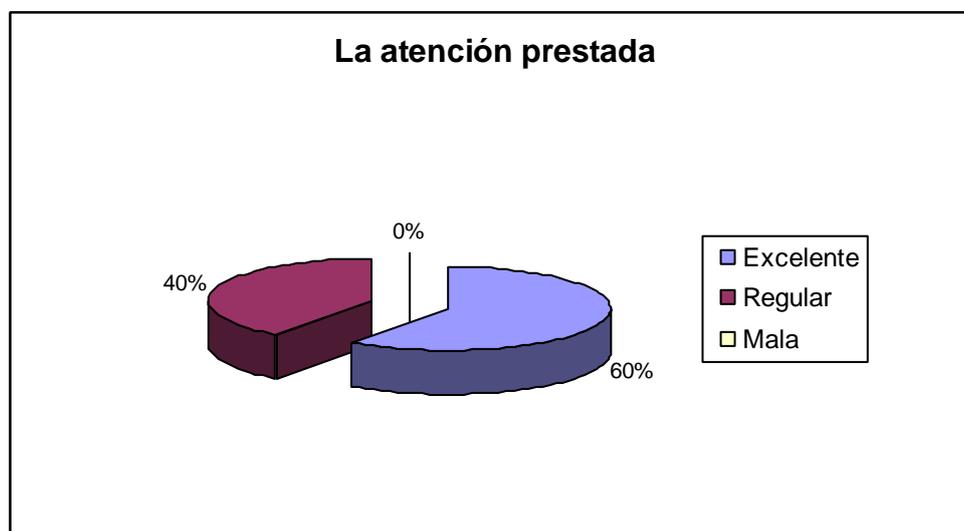
El 60% de los clientes de CEPSA considera que la empresa tiene productos de alta calidad, esto es una **Oportunidad media**.

4. La rapidez en el servicio es:



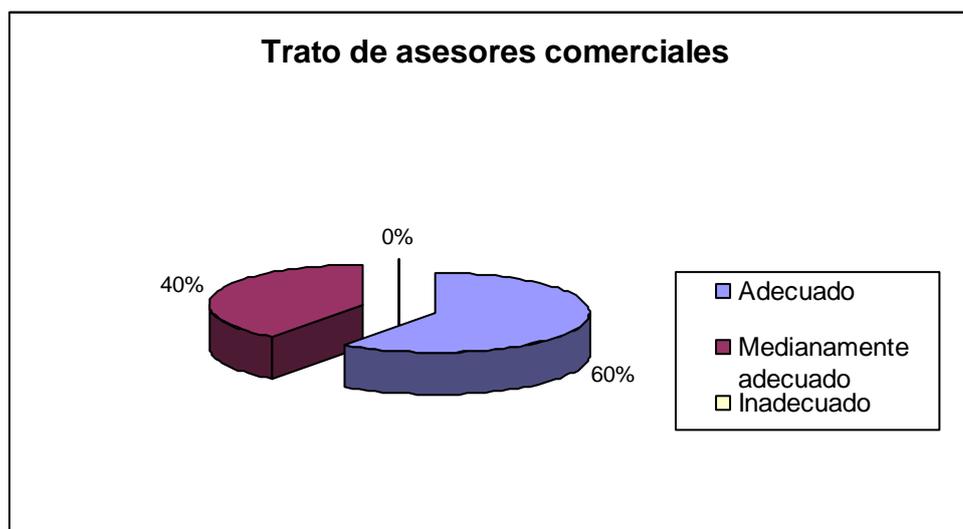
Existe una 20% que cree que la rapidez del servicio es regular y otro 20% que piensa que es mala, esto representa una **Amenaza baja**.

5. La atención prestada fue:



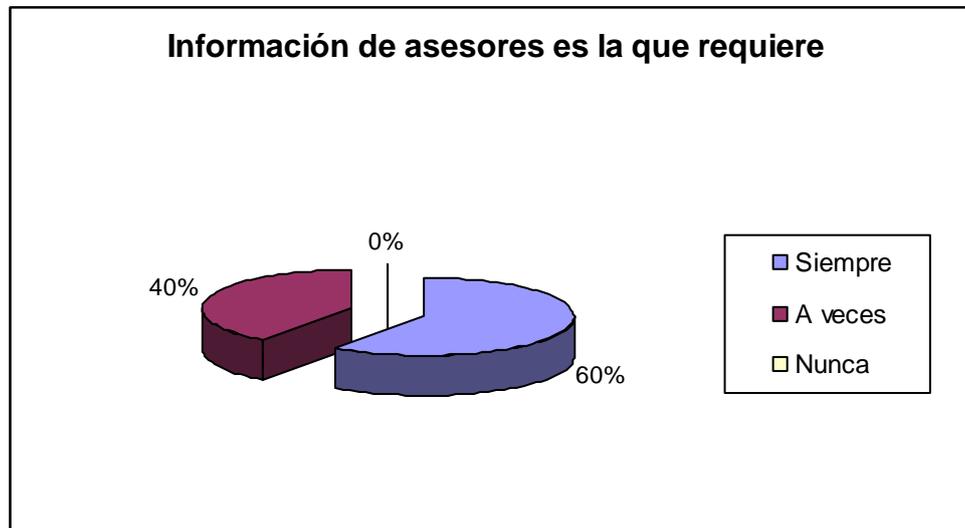
El 60% considera que la atención que recibe por parte de la empresa es excelente, significa que para CEPSA esto es una **Oportunidad media**.

6. El trato de los asesores comerciales es:



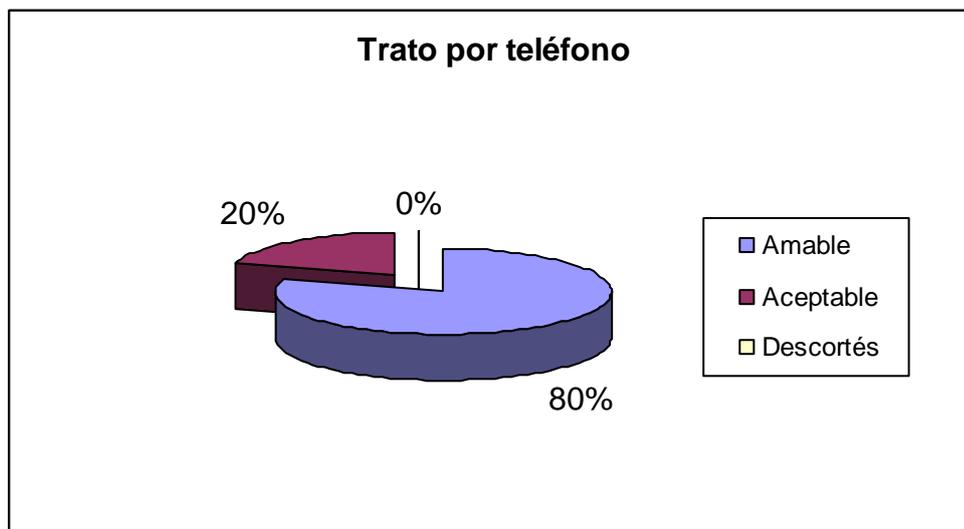
El 60% de los clientes considera que el trato de los asesores comerciales es adecuado, por lo que para CEPSA esto es una **Oportunidad media**.

7. La información que le proporcionan los asesores comerciales, es la que ud. Requiere



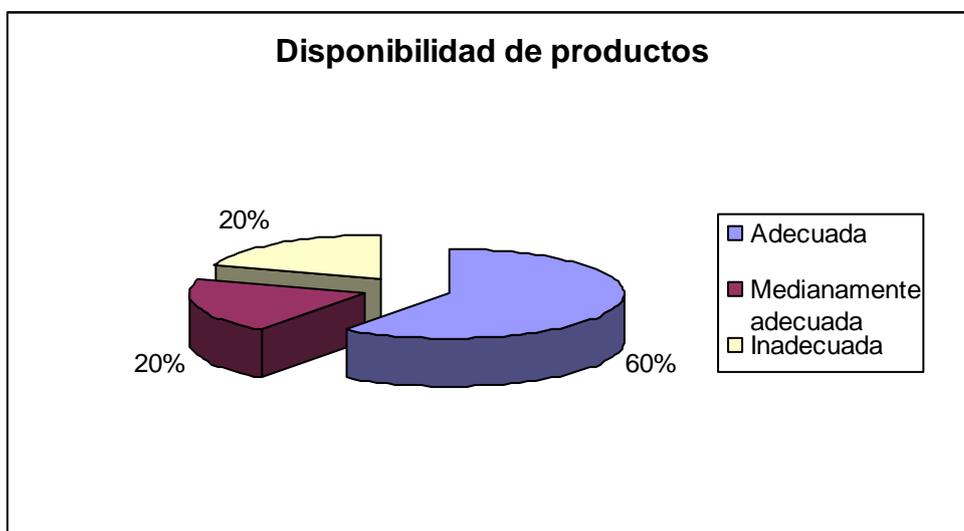
El 60% de los clientes recibe la información que necesita, esto significa que este punto es una **Oportunidad media**.

8. Cuando se comunica mediante el teléfono, el trato que recibe es:



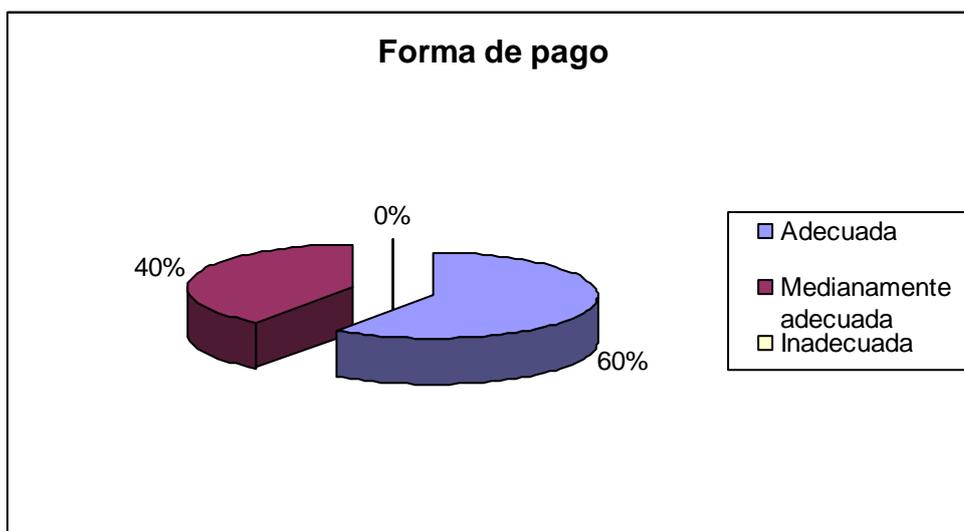
El 80% ha recibido un trato amable vía telefónica, esto es una **Oportunidad alta**.

9. La disponibilidad de los productos que necesita es:



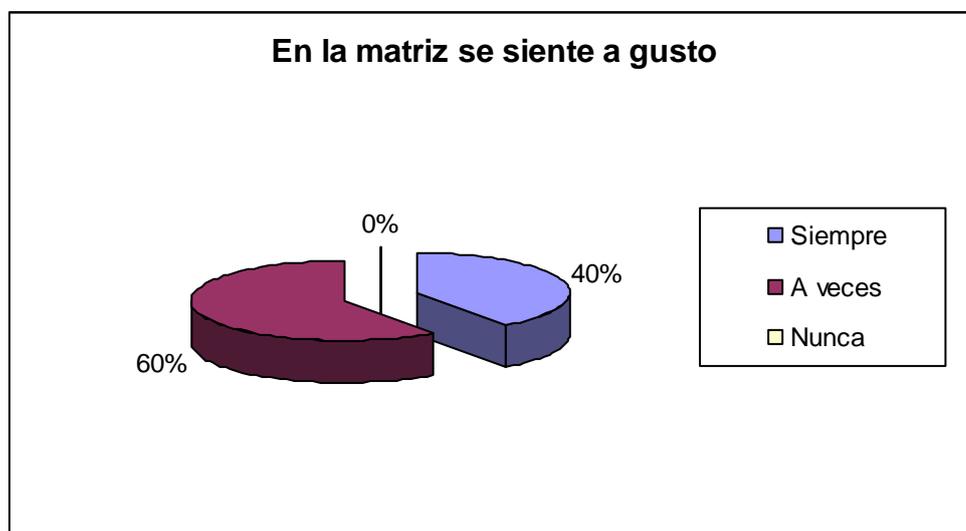
El 60% de los clientes ha percibido una adecuada disponibilidad de productos, esto representa para la empresa una **Oportunidad media**.

10. La forma de pago convenida con la empresa es:



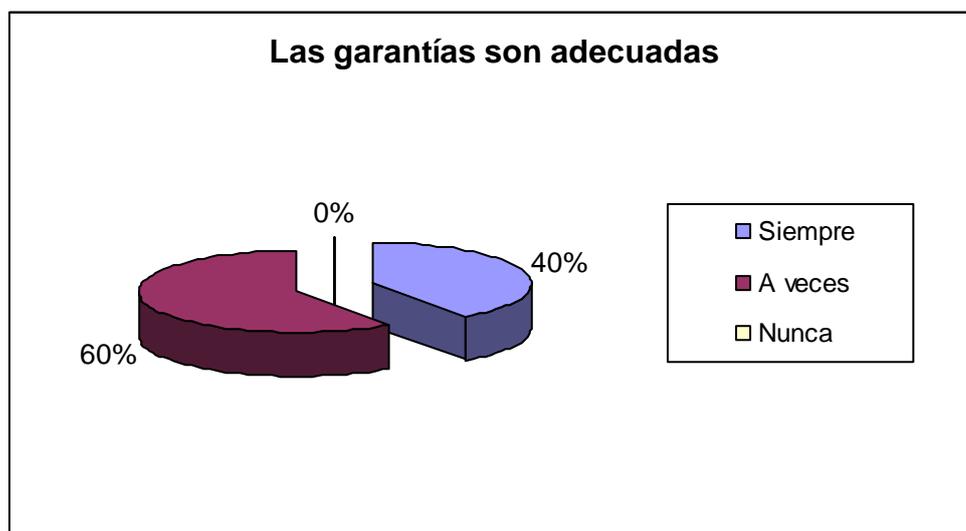
La forma de pago convenida entre los clientes y CEPSA representa una mayoría del 60%, esto significa para la empresa una **Oportunidad media**.

11. Cuando visita la matriz de CEPSA S.A., se siente a gusto por su ambiente:



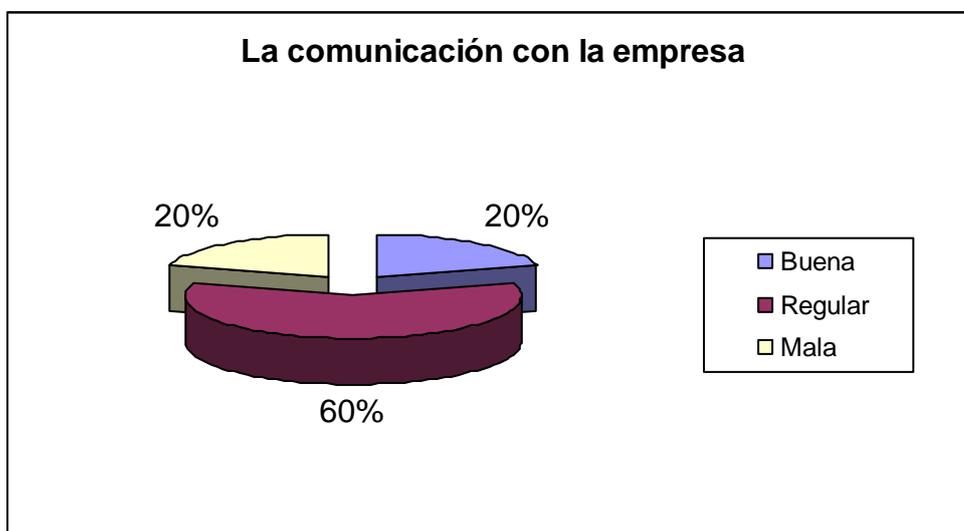
El 60% de los clientes cuando visita la matriz de la empresa a veces se siente a gusto en la misma, esto representa una **Amenaza media**.

12. CEPSA S.A. le ofrece garantías adecuadas a sus compras:



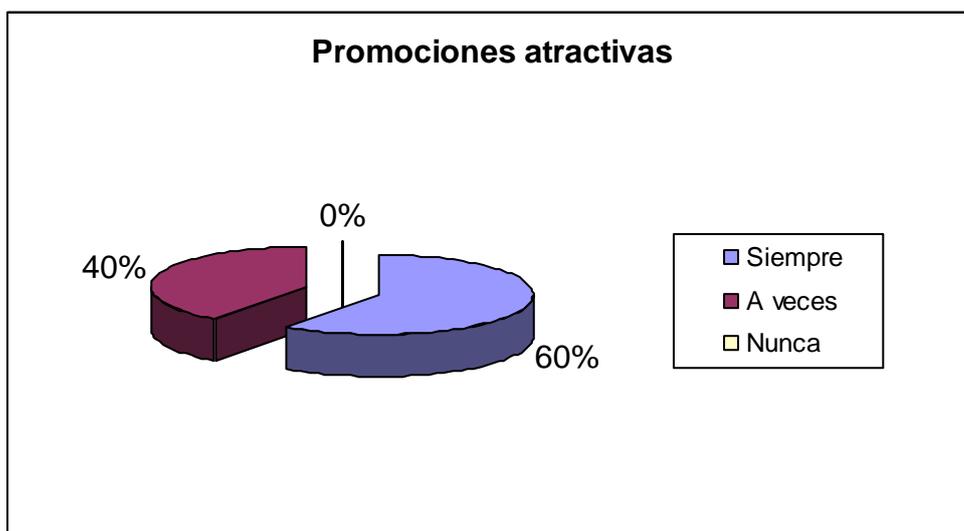
El 40% tiene garantías adecuadas en sus compras y el 60% a veces, por lo que, este punto se considera como una **Oportunidad media**.

13. La comunicación que mantiene con la empresa es:



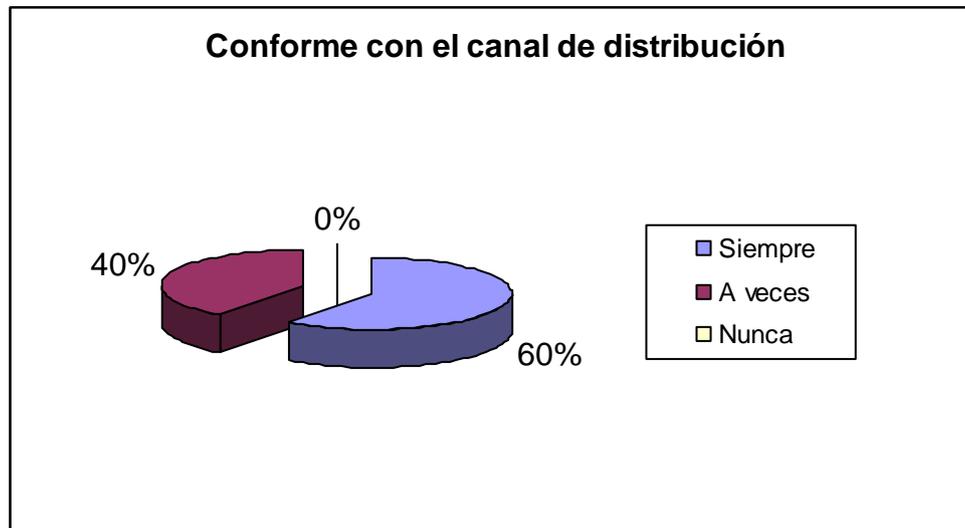
El 60% los clientes cree que la comunicación que mantienen con la empresa es regular, mientras que el 20% dice que es mala, esto representa una **Amenaza alta**

14. La empresa le ha ofrecido promociones atractivas:



A la mayor parte de los clientes, CEPSA siempre les ha ofrecido promociones atractivas **Oportunidad alta.**

15. Está conforme con el canal de distribución que utiliza la empresa:



El 60% de los clientes de CEPSA se siempre están conformes con el canal de distribución que utiliza la empresa, esto es una **Oportunidad alta**.

Competencia

Las empresas a las que CEPSA S.A. considera como su competencia directa y por las cuales hace su mayor esfuerzo por mantenerse y por mejorar sus actividades, son:

Tabla 2.13

Competencia	
Nº	Nombre
1	MOYA BACA
2	MOVIL
3	TEXACO
4	SHELL
5	GOLDEN BEAR
6	CONAUTO

Fuente: Archivos de CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

Se puede considerar que las empresas que son competencia de CEPSA son grandes y representativas al igual que ella, por lo que, esta situación logra comprometerse con la mejora constante y la calidad en sus productos y servicios, razón por la cual la competencia es una **Amenaza media**.

Organismos de Control

Entre las principales empresas que controlan la actividad económica de CEPSA S.A. están:

- Servicio de Rentas Internas SRI
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Ministerio de Trabajo
- Superintendencia de Compañías
- Distrito Metropolitano de Quito

Considerando que el factor implica un control algo incómodo para la empresa pero al mismo tiempo dirigen sus actividades de una manera estricta se puede establecer que representa una **Amenaza Media**.

▪ **ANÁLISIS INTERNO**

Para realizar este análisis se analizará las principales áreas que son las capacidades con las que cuenta CEPSA para desarrollarse y desenvolverse en el mercado que le rodea.

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

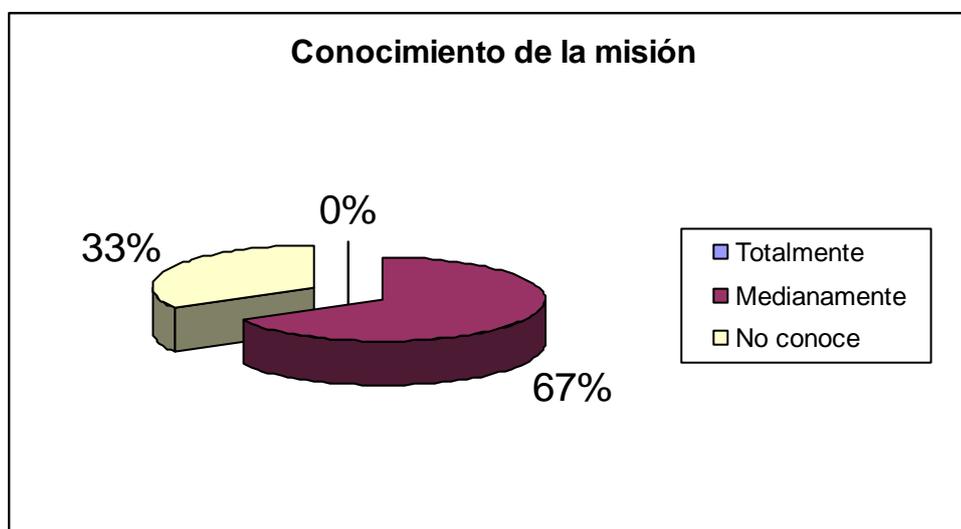
Para analizar esta área de la empresa se tomará en cuenta cuatro puntos clave, que son

- La planificación
- La organización
- La dirección
- El control

A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

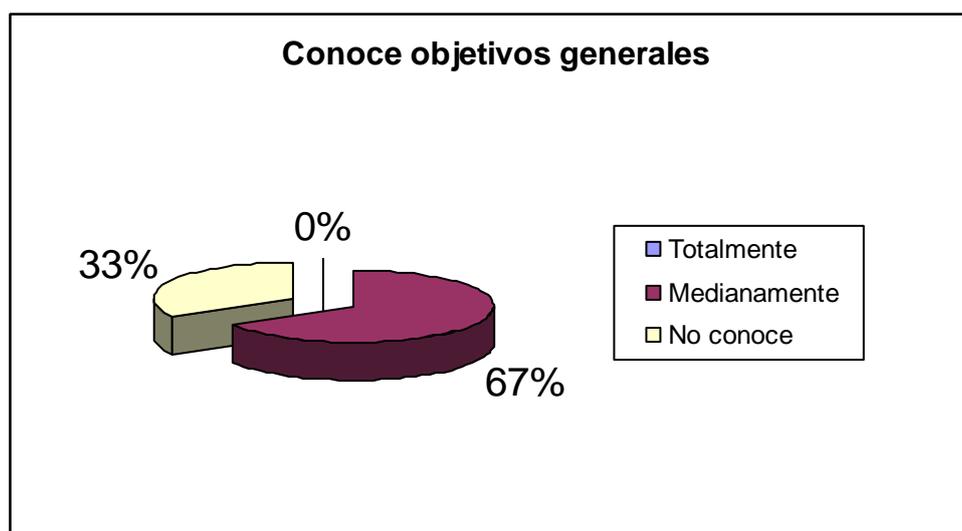
PLANIFICACIÓN

1. Conoce la misión de la empresa



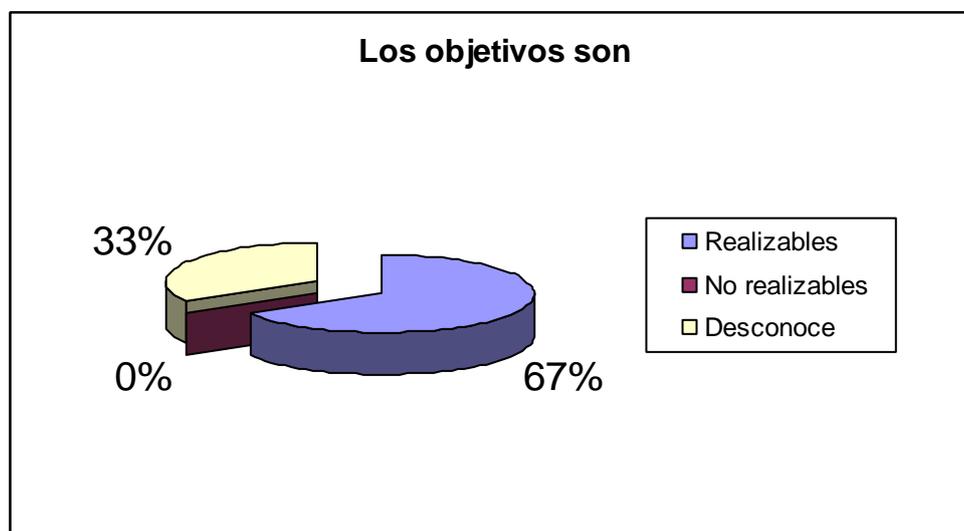
El 67% del personal de CEPSA conoce la misión de la empresa medianamente, mientras que el 33% no la conoce, esto representa una **Debilidad alta**.

2. Conoce la visión de la empresa



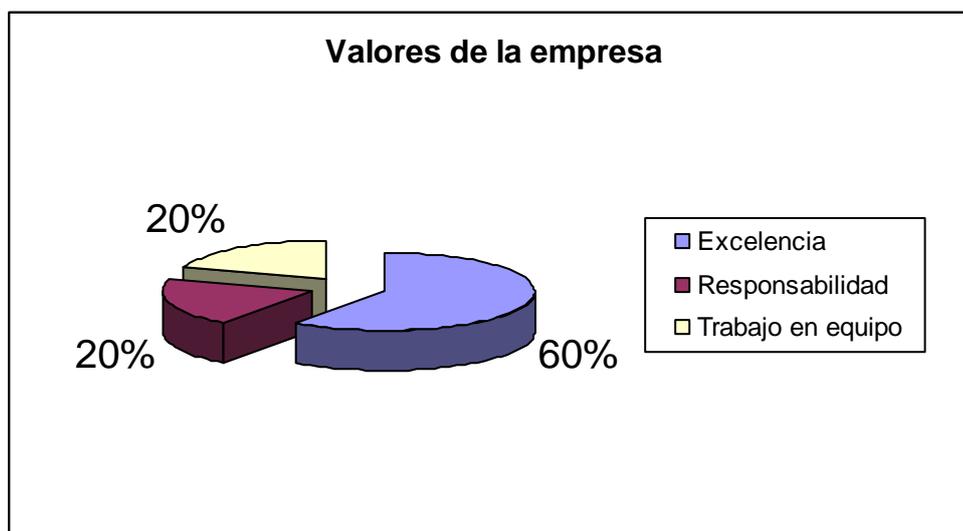
La mayoría de los integrantes de CEPSA conoce medianamente los objetivos generales de la misma, esto representa una **Debilidad alta**.

3. Cree que los objetivos de la empresa son:



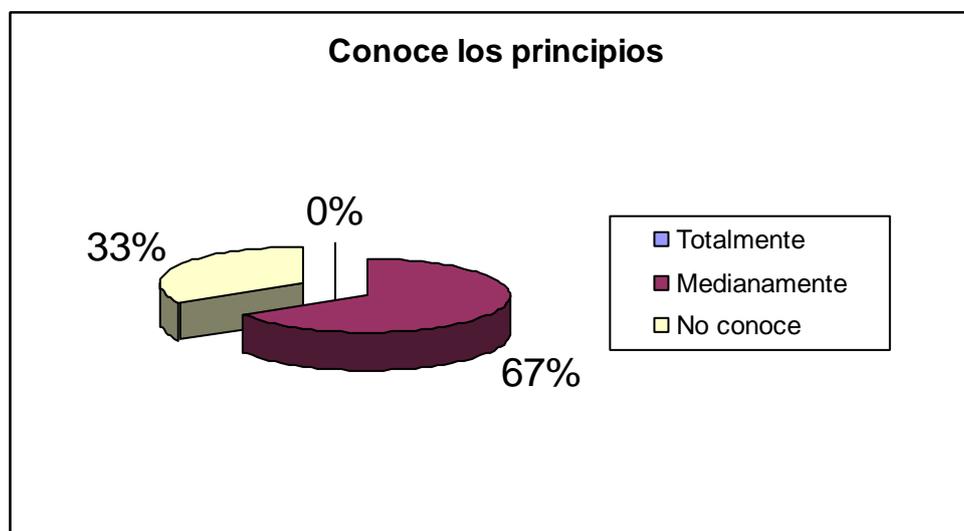
El 67% del personal de la empresa piensa que los objetivos de la misma son realizables, por lo que es una **Fortaleza media**.

4. Enumere los principales valores que tiene CEPSA



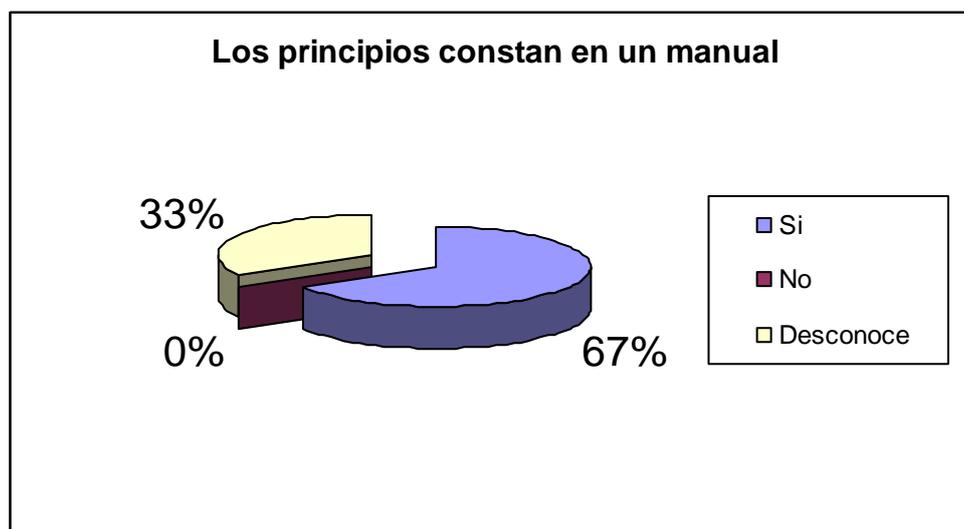
La excelencia ocupa el mayor porcentaje de los valores que rigen CEPSA pero al mismo tiempo fueron enumerados únicamente dos valores más con un porcentaje bajo, esto es una **Fortaleza media**.

5. Conoce los principios que se debe practicar en la empresa



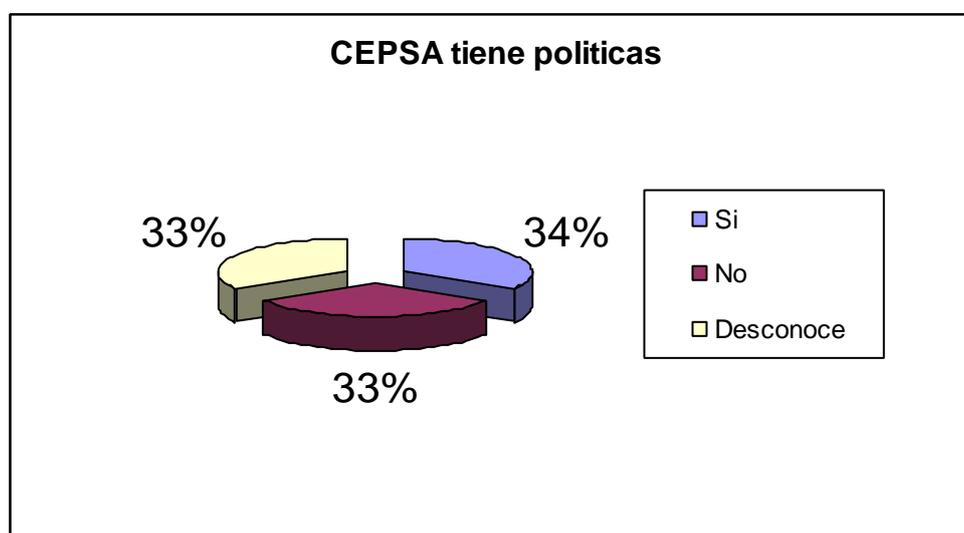
Una parte significativa de CEPSA desconoce los principios que se debe practicar, esto para la empresa representa una **Debilidad alta**

6. Los principios constan en algún manual de la empresa



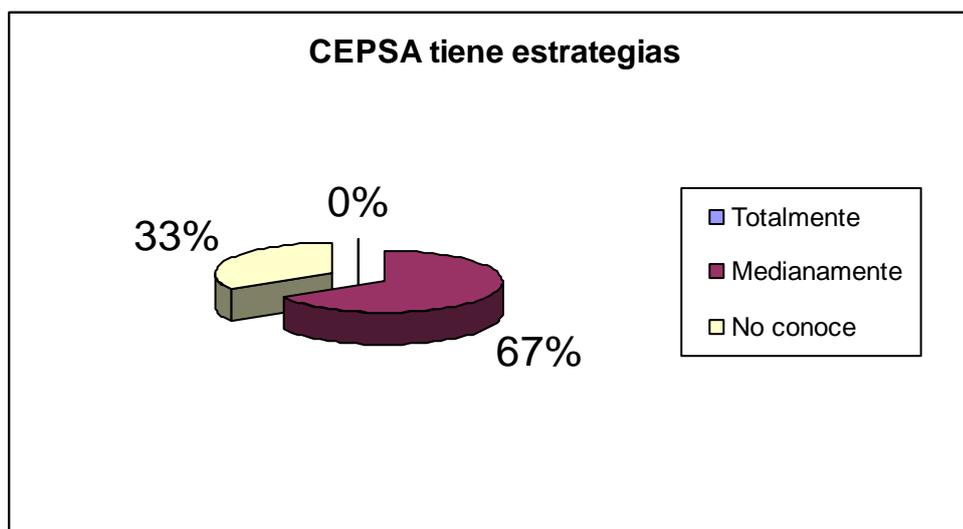
El 67% de los integrantes de la empresa saben que los principios de CEPSA constan en un manual, por los que, esto es una **Fortaleza media**.

7. La empresa tiene políticas



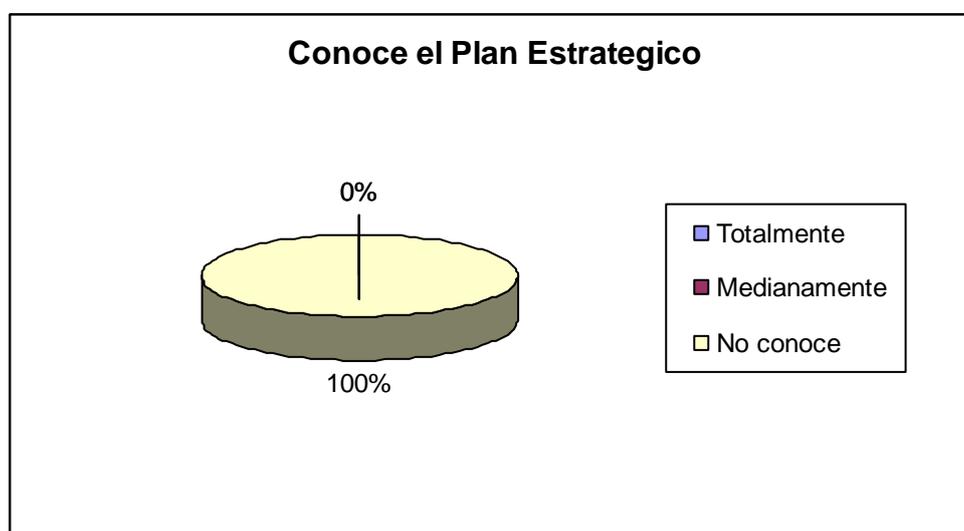
El resultado de esta pregunta revela que existen porcentajes iguales tanto de las personas que saben que CEPSA tiene políticas, las que piensan que no las tiene y las que desconocen, por lo que hay una **Debilidad alta**.

8. La empresa cuenta con estrategias



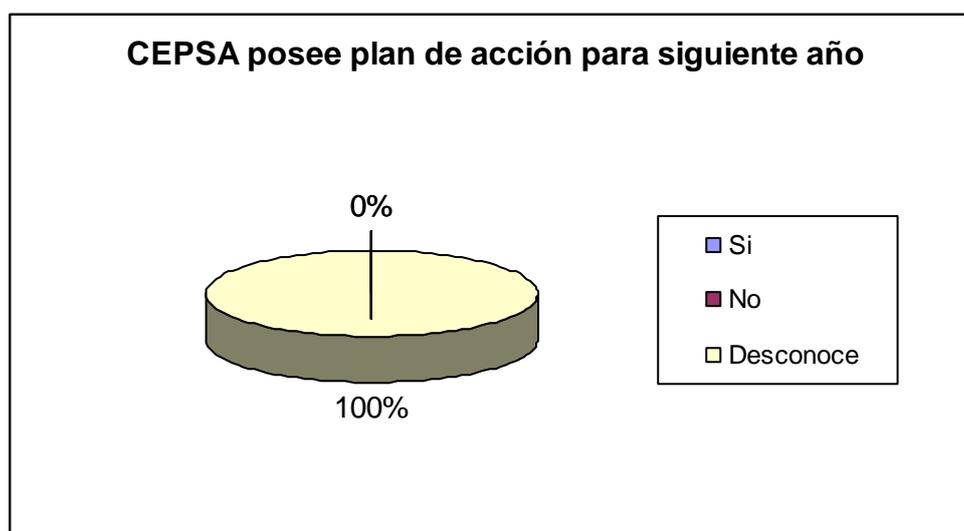
El 67% respondió que la empresa cuenta con estrategias medianamente, esto representa una **Debilidad media**.

9. Conoce el Plan estratégico de CEPSA S.A.



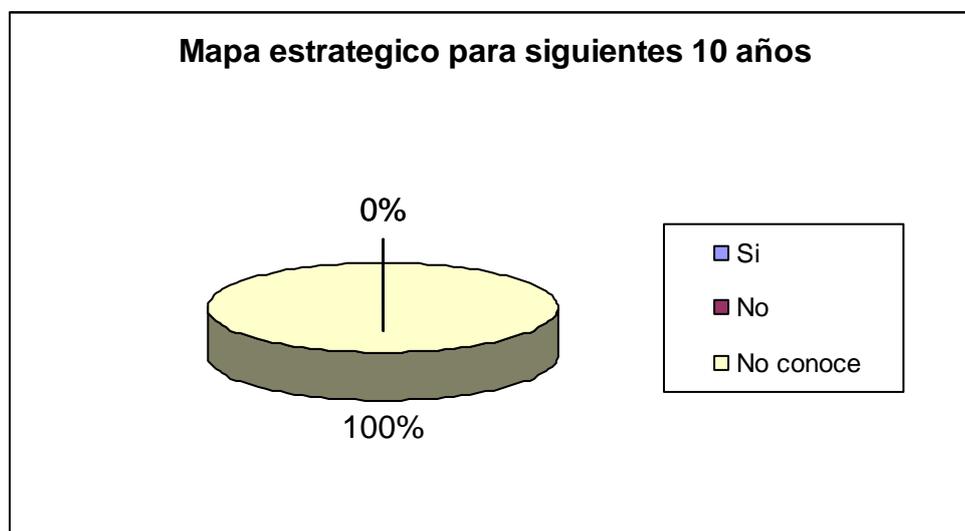
El 100% no conoce el Plan Estratégico de la empresa, esto significa que CEPSA tiene una **Debilidad alta**.

10. La empresa posee un plan de acción para el siguiente año



Todos los encuestados desconocen si CEPSA tiene un plan de acción para el siguiente año, este resultado es una **Debilidad alta**.

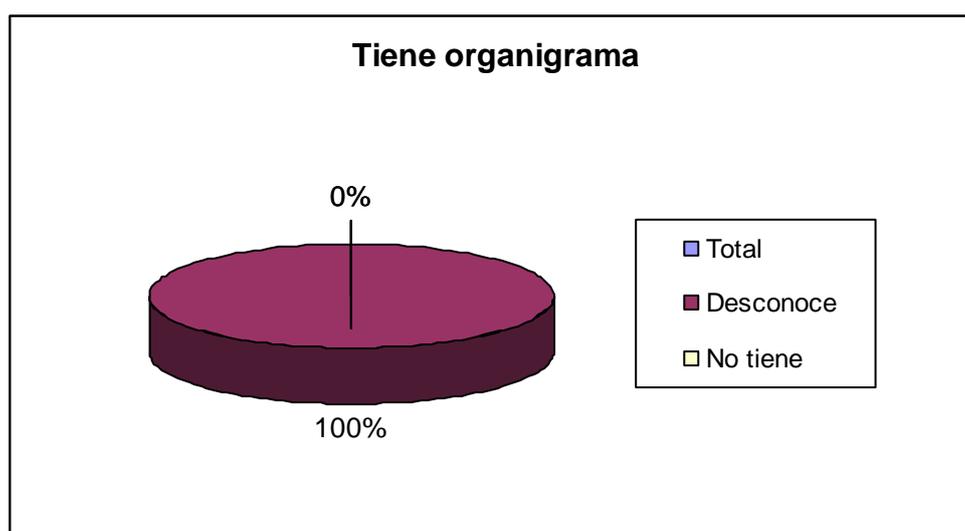
11. Existe un mapa estratégico para los siguientes 10 años



El 100% no conoce de la existencia de un mapa estratégico para los siguientes 10 años, esto representa para la empresa una **Debilidad alta**.

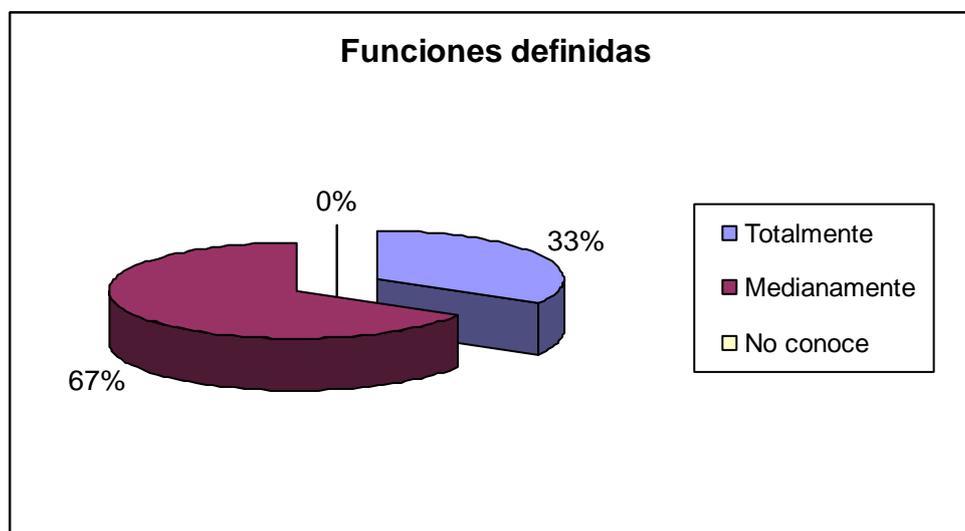
ORGANIZACIÓN

12. La empresa cuenta con un organigrama



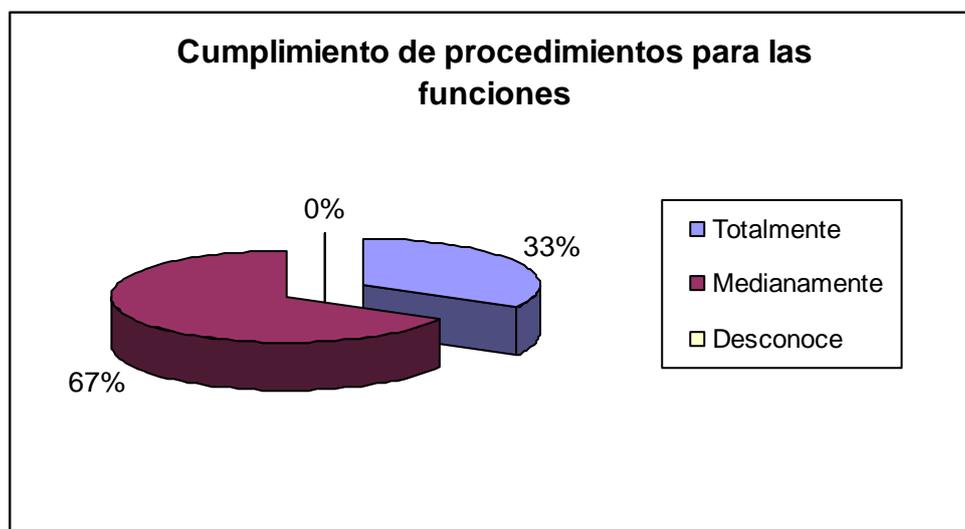
El 100% de los encuestados desconocen si la empresa tiene un organigrama, esto para CEPSA es una **Debilidad alta**.

13. En CEPSA las funciones del personal se encuentran bien definidas



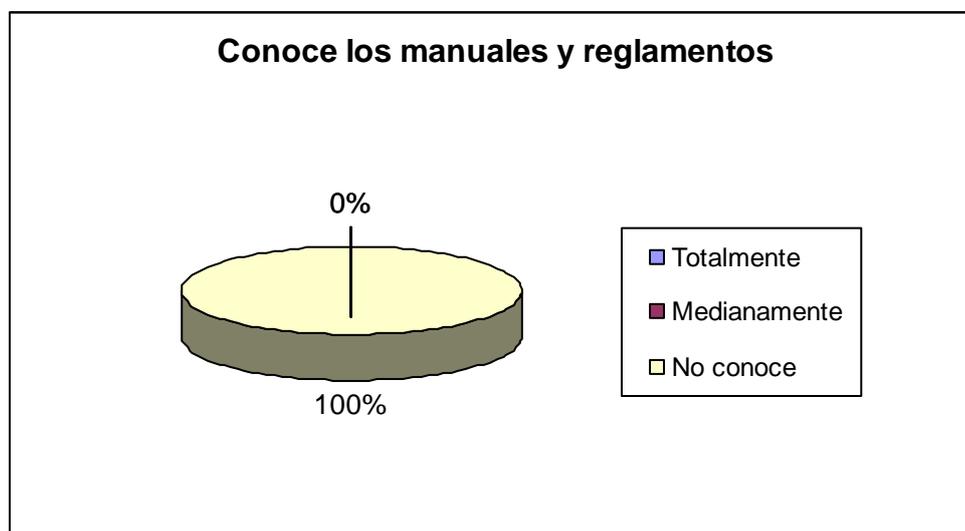
El 67% piensa que las funciones están medianamente definidas, mientras que el 33% dice que lo están en su totalidad, esto para CEPSA representa una **Debilidad media**.

14. Cumple con los procedimientos requeridos para desarrollar sus funciones



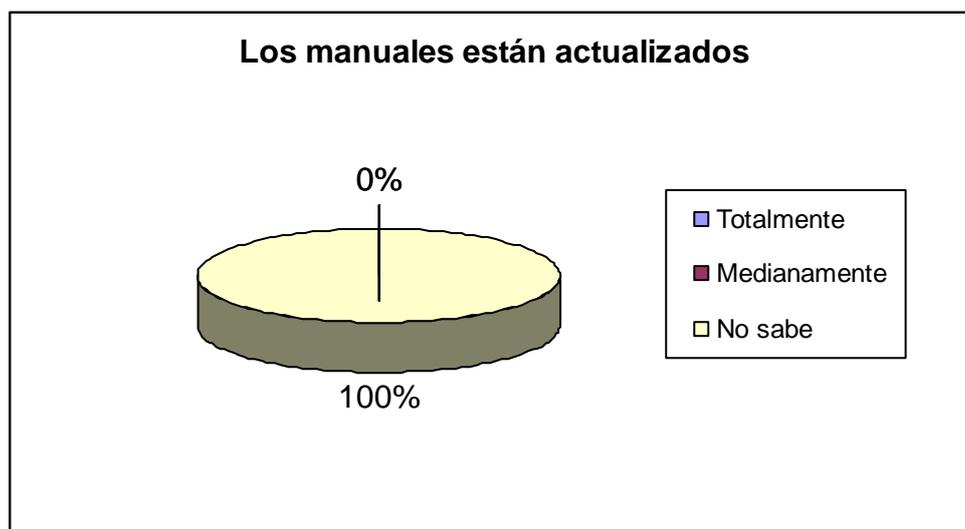
El 67% cumple medianamente los procedimientos requeridos para desarrollar sus funciones, mientras que el 33% lo hace totalmente, esto representa una **Debilidad media**.

15. Conoce los manuales y reglamentos de la empresa



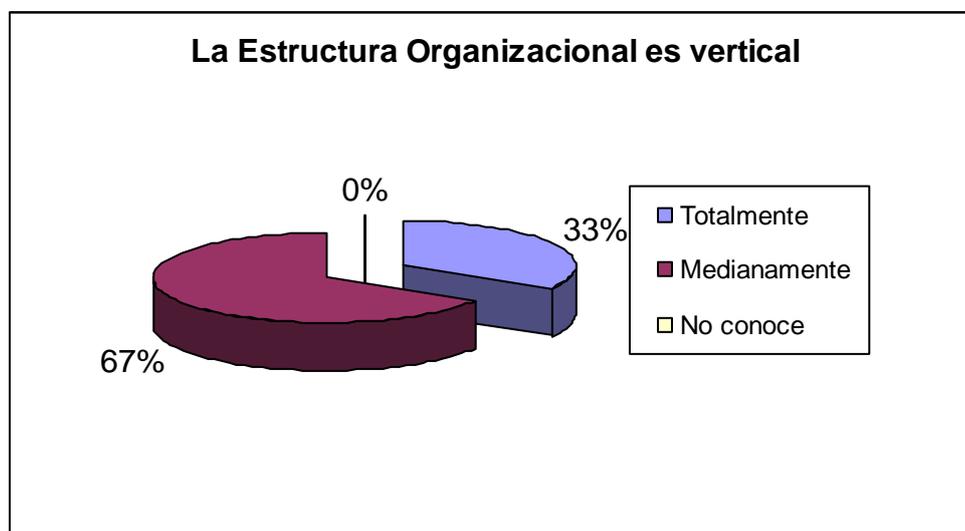
El 100% del personal de la empresa desconoce la existencia de manuales y reglamentos en CEPSA, razón por la que se tiene una **Debilidad alta**.

16. Los manuales de la empresa se encuentran actualizados



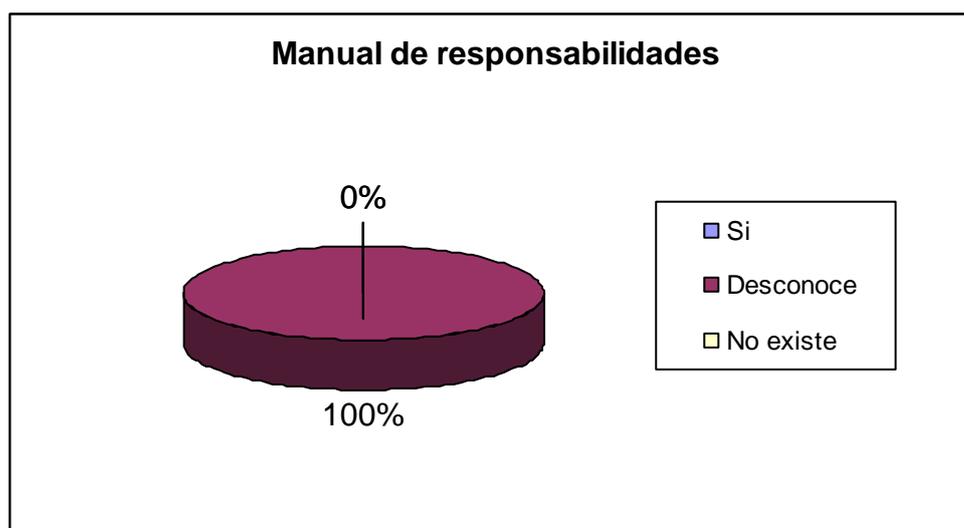
En la empresa nadie sabe si los manuales de CEPSA están o no actualizados, esto genera una **Debilidad alta**.

17. La estructura organizacional de la empresa es vertical:



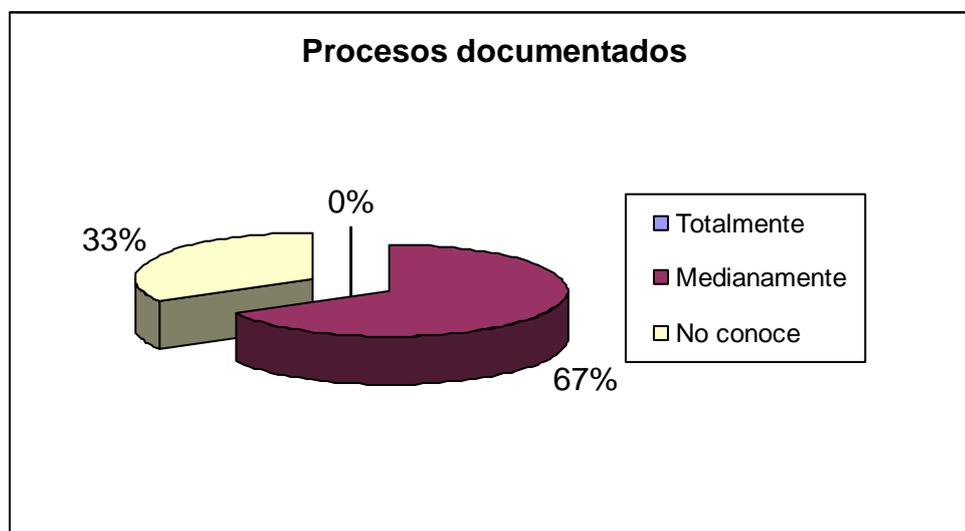
La mayor parte de los encuestados, 67% cree que la estructura organizacional de la empresa es medianamente vertical, mientras que el porcentaje restante piensa que es totalmente vertical, para CEPSA es una **Debilidad media**.

18. Existe un manual de responsabilidades



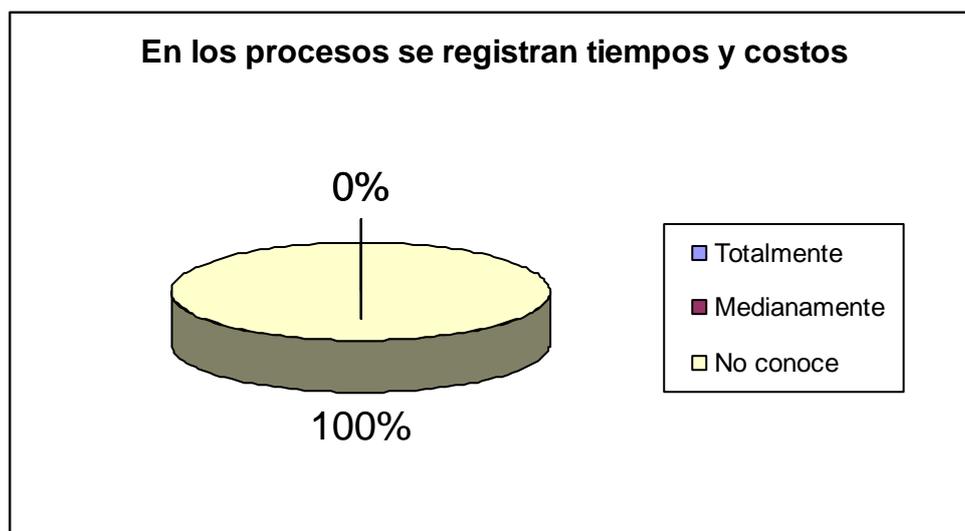
En la empresa se desconoce la existencia de un manual de responsabilidades, esto representa una **Debilidad alta**.

19. Los procesos de la empresa están documentados



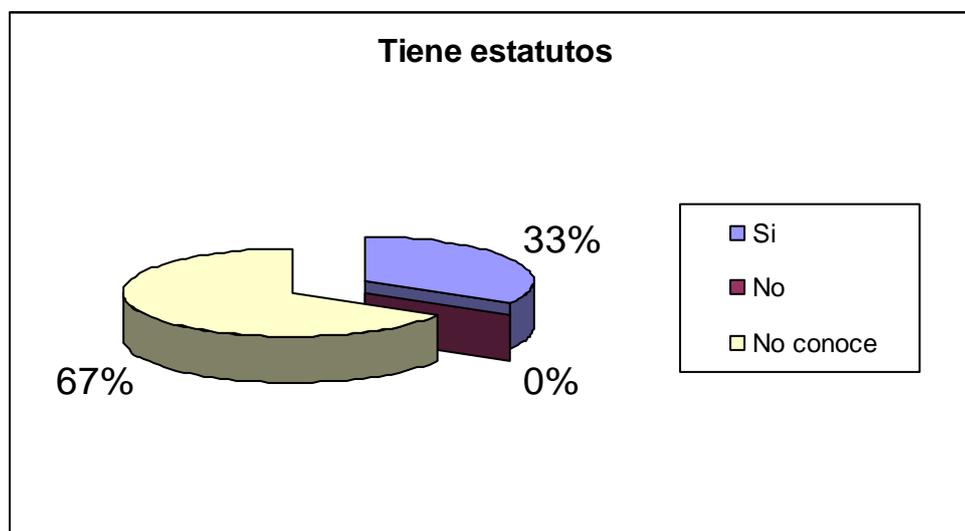
El 67% de los integrantes de la empresa dice que los procesos están documentados, mientras que el 33% lo niega, este resultado es una **Debilidad media**.

20. En los procesos administrativos se registra el tiempo y costo de cada actividad



Todos los encuestados desconocen si en los procesos administrativos se registra el tiempo y costo de cada actividad, por lo que se tiene una **Debilidad alta**.

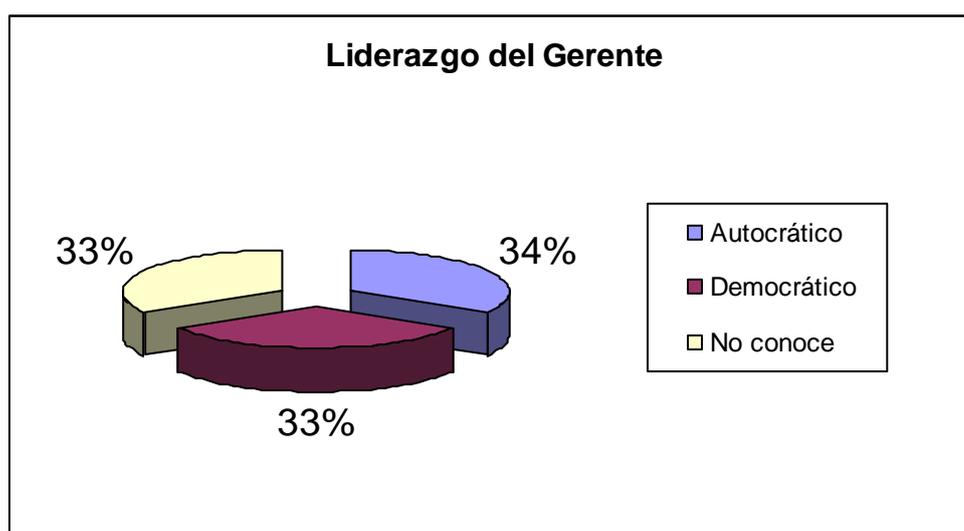
21. La empresa cuenta con estatutos



El 67% no conoce si la empresa cuenta con estatutos, pero el 33% dice que si, esto representa en la empresa una **Debilidad alta**.

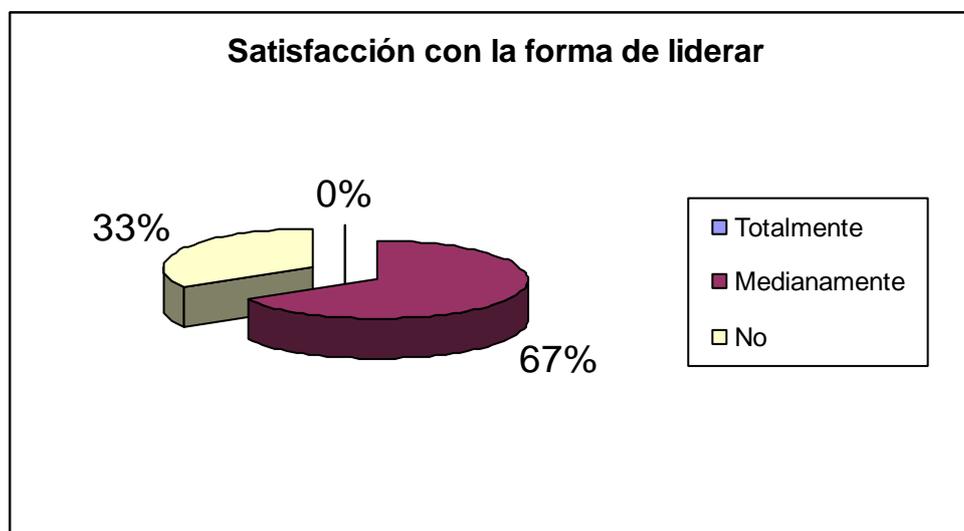
DIRECCIÓN

22. El liderazgo del Gerente de la empresa es



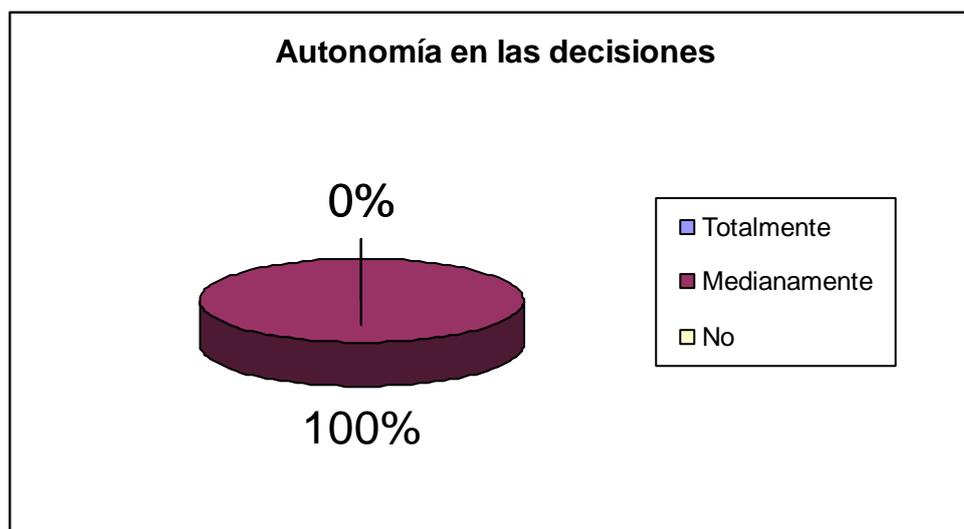
En CEPSA nadie conoce con certeza el tipo de liderazgo del gerente, esto representa una **Debilidad alta**.

23. Se siente satisfecho con la forma de liderar que tienen las autoridades



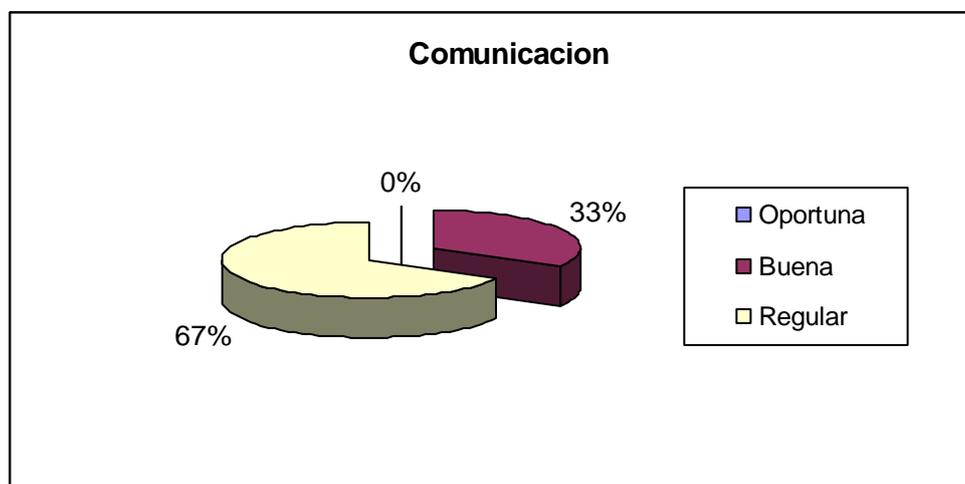
El 67% se siente medianamente satisfecho con la forma en que lideran las autoridades, esto representa una **Debilidad alta**.

24. Siente que es autónomo en sus decisiones



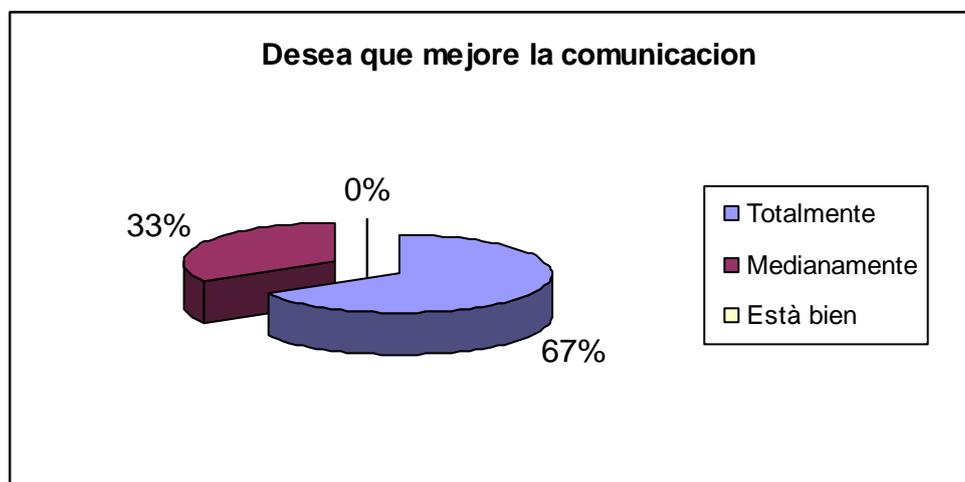
El 100% del personal siente que es autónomo medianamente en sus decisiones, esto representa una **Fortaleza media**.

25. La comunicación dentro de la empresa es



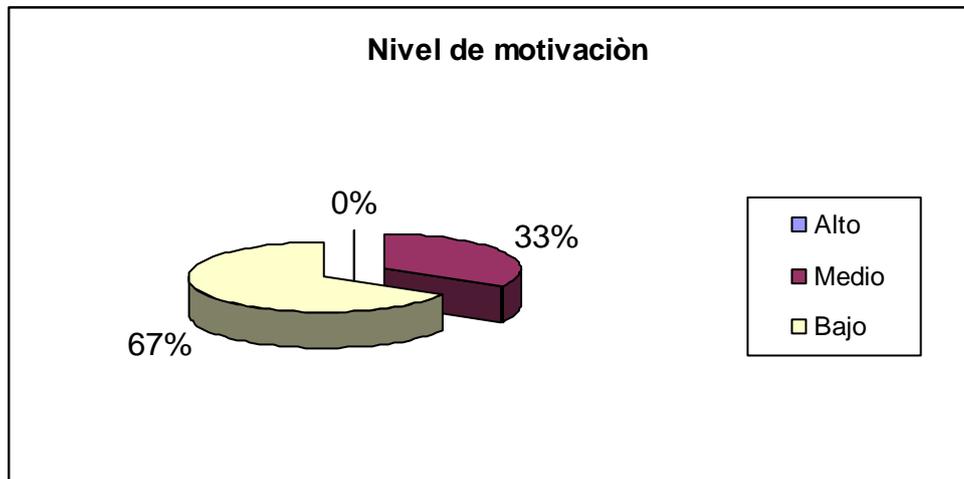
El 67% de los encuestados dice que la comunicación en la empresa es regular, esto genera una **Debilidad alta**.

26. Desearía que mejore la comunicación en la empresa



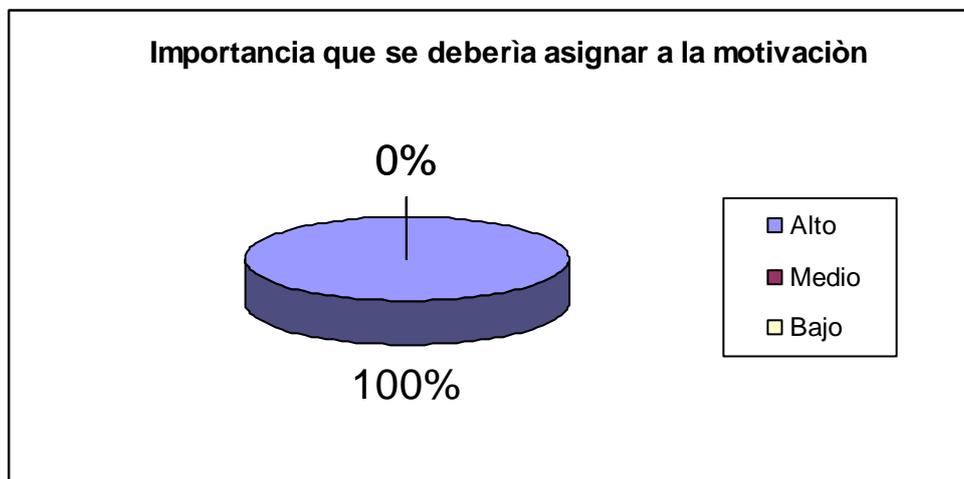
El 67% desearía que mejore totalmente la comunicación en la empresa, esto representa una **Debilidad media**.

27. El nivel de motivación en la empresa es



El 67% del personal respondió que el nivel de motivación en la empresa es bajo, por lo que CEPSA tiene una **Debilidad alta**.

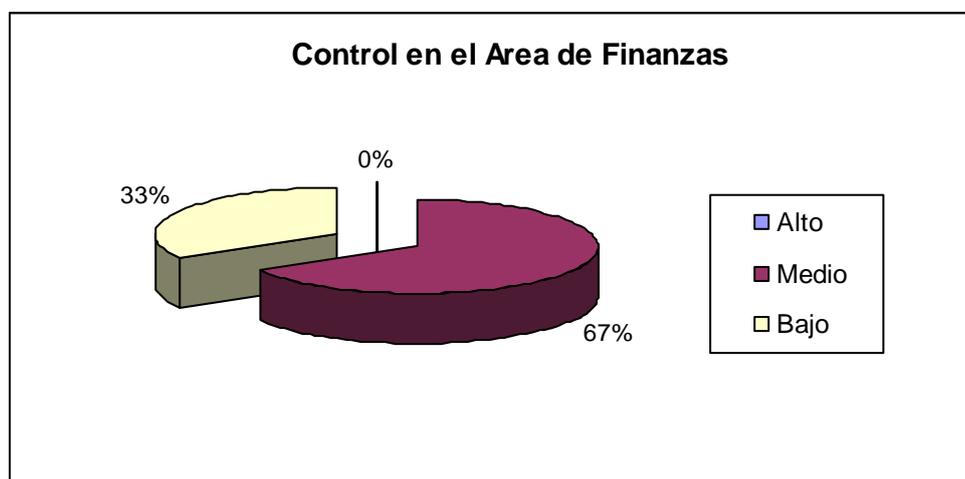
28. Que nivel de importancia cree que se le debería asignar a la motivación



El 100% de los encuestados piensa que el nivel de importancia que se le debe dar a la motivación es alto, esto representa una **Debilidad alta**.

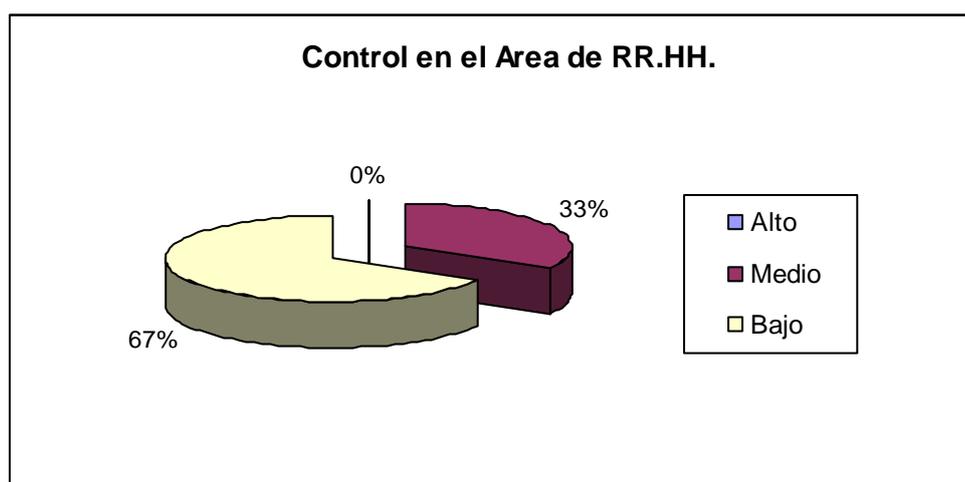
CONTROL

29. El control que CEPSA S.A. realiza referente al área de Finanzas es:



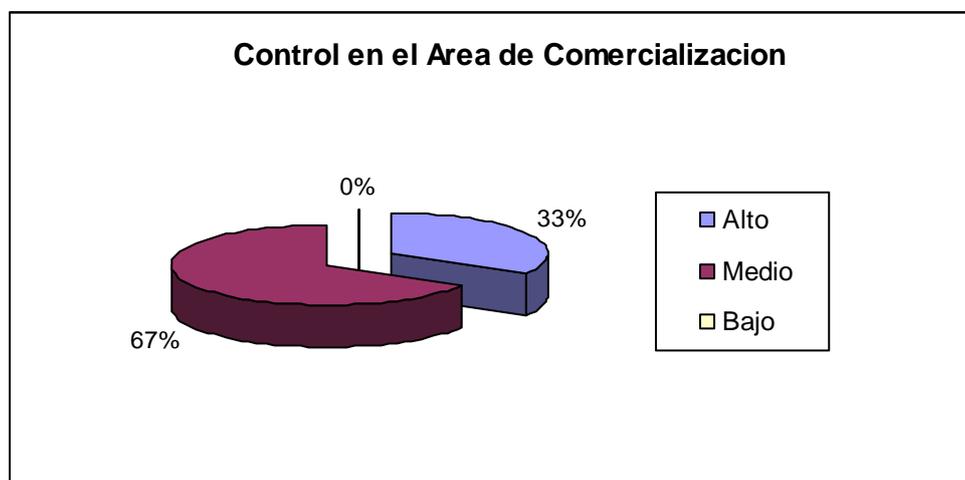
El 67% cree que el control hacia el área financiera es medio, mientras que el 33% piensa que es bajo, esto representa una **Debilidad media**.

30. El control que CEPSA S.A. realiza referente al área de Recurso Humano es:



El 67% de los encuestados afirmó que el control referente al área de recursos humanos es bajo, por lo que, para la empresa esto es una **Debilidad alta**.

31. El control que CEPSA S.A. realiza referente al área de Comercialización es:



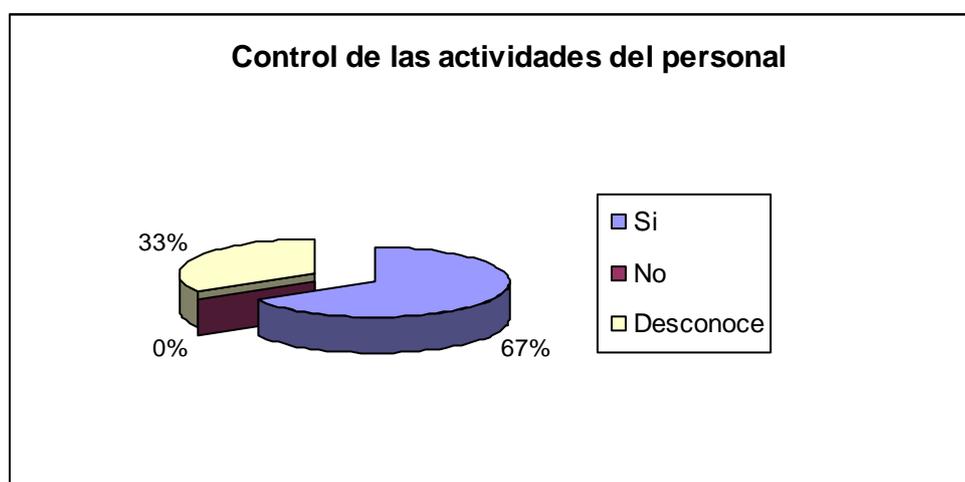
El 67% respondió que el control que CEPSA realiza hacia el área de Comercialización es medio, pero el 33% dijo que era alto, entonces esto da como resultado una **Debilidad media**.

32. El control que CEPSA S.A. realiza referente al área de Marketing es:



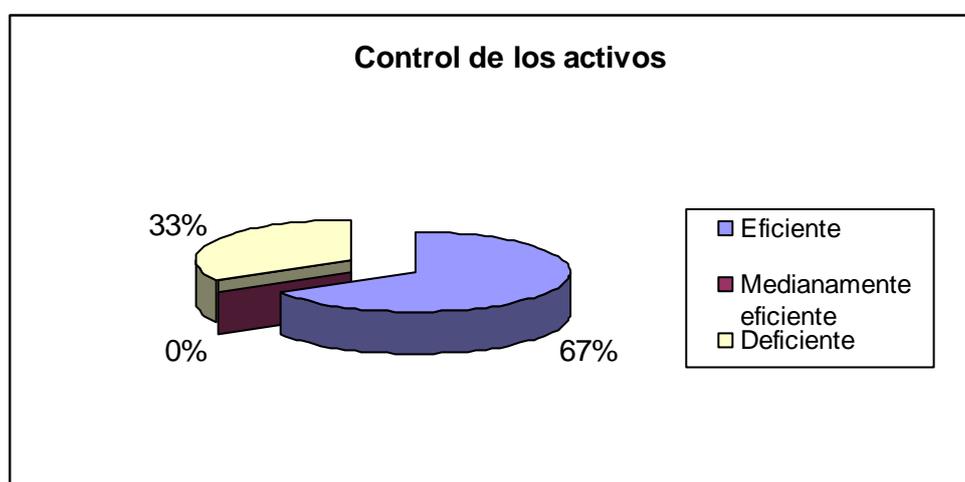
La mayor parte del personal de la empresa piensa que el control que CEPSA realiza referente al área de Marketing es medio, mientras que la minoría cree que es alto, este resultado indica una **Debilidad media**.

33. Se lleva un control de las actividades del personal dentro de la empresa:



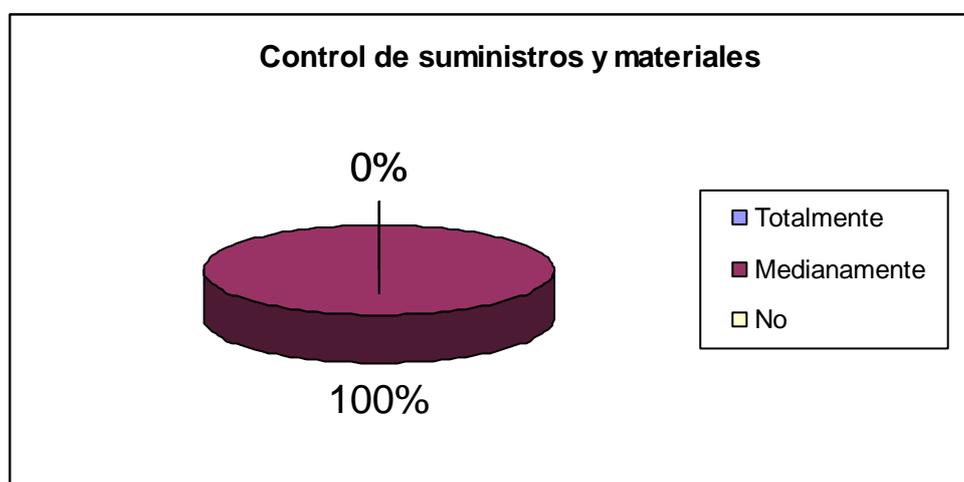
El 67%, que representa la mayoría respondió que si se lleva un control de actividades del personal, mientras que el 33% desconoce, esto es una **Fortaleza media**.

34. El control de los activos que se encuentran dentro de la infraestructura es



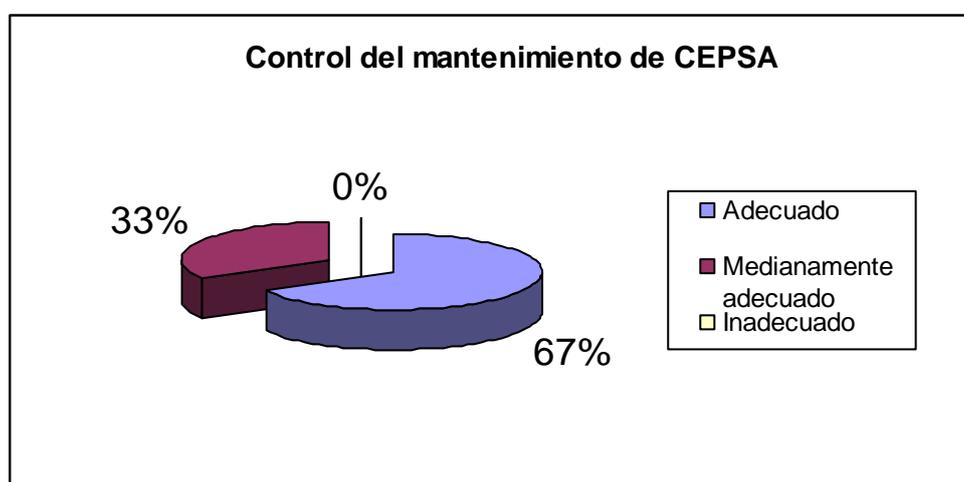
La mayor parte del personal piensa que el control de los activos que se encuentran dentro de la infraestructura es eficiente y un porcentaje menor dice que es deficiente, lo que representa una **Fortaleza media**.

35. Se lleva un control de los suministros y materiales de trabajo de la empresa



El 100% de los encuestados opina que el control de los suministros y materiales de trabajo de la empresa es medio, razón por la que CEPSA tiene una **Debilidad baja**.

36. El control del comportamiento del personal respecto al mantenimiento de CEPSA es

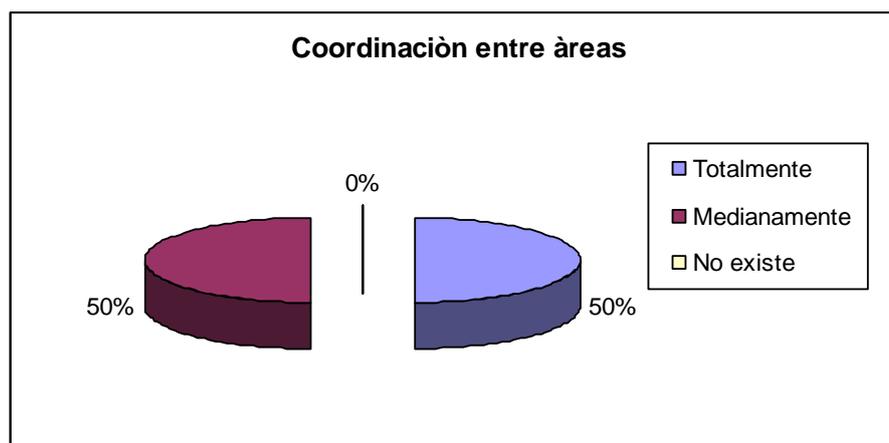


El 67% piensa que el control del comportamiento del personal respecto al mantenimiento de la empresa es el adecuado, este resultado muestra una **Fortaleza media**.

- **ÁREA FINANCIERA**

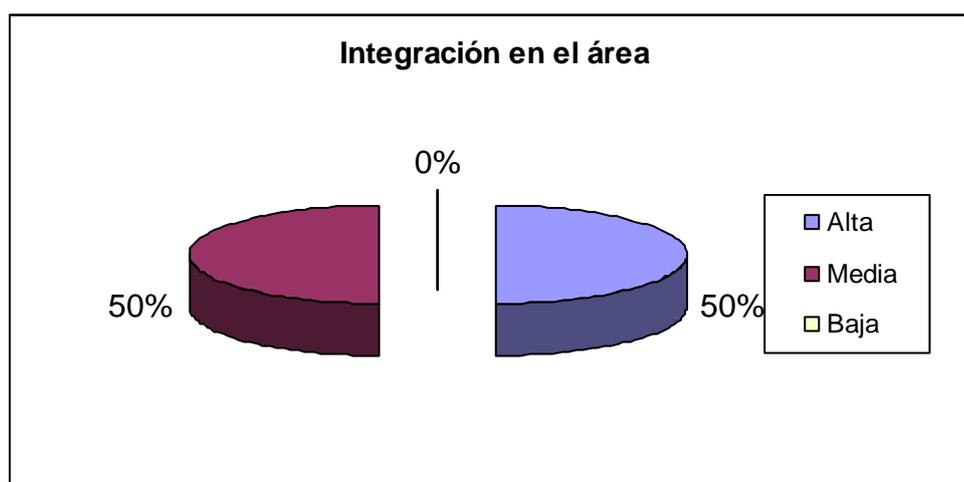
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

1. Existe coordinación entre las actividades del Área Financiera con las otras áreas de CEPSA S.A.



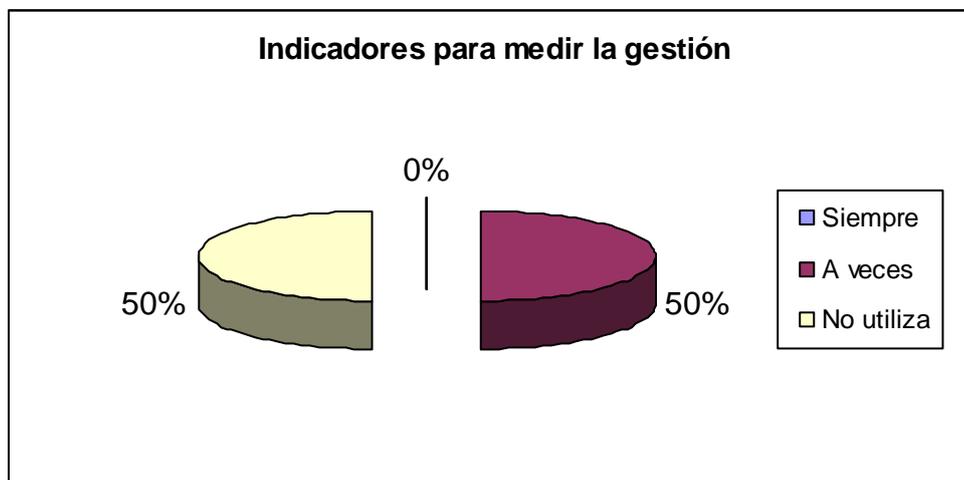
El 50% de las respuestas fueron que totalmente y el otro 50% que medianamente, por lo que, se considera que es una **Debilidad media**.

2. La integración en su área es



Con respecto a la integración en el área, se obtuvo que la mitad del personal encuestado opina que es alta y la otra mitad que es media, esto representa una **Debilidad media**.

3. El área utiliza indicadores para medir la gestión que realiza el personal



Se obtuvo que el 50% piensa que a veces se utiliza indicadores para medir la gestión que realiza el personal, pero el otro 50% cree que no se utiliza, este resultado muestra que se tiene una **Debilidad media**.

4. Cuando sucede un imprevisto, la comunicación en el área es:



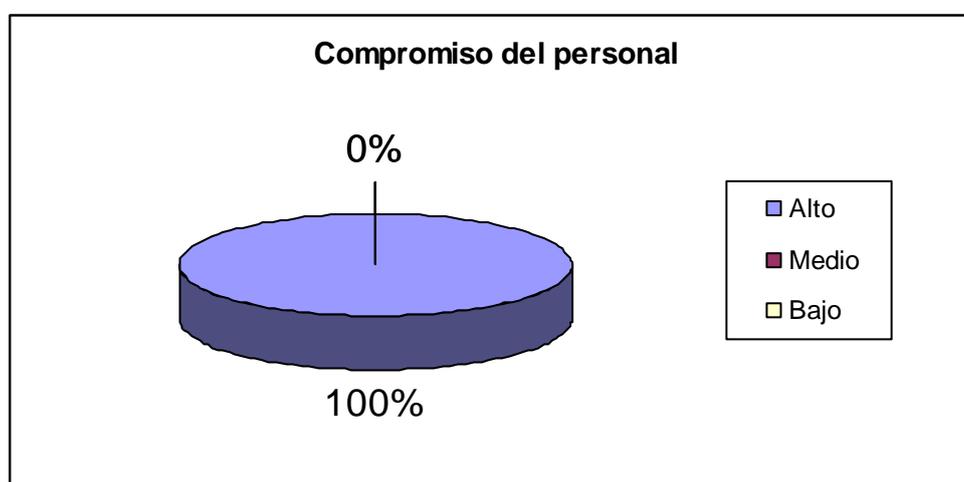
El 100% de los encuestados, respondieron que cuando sucede un imprevisto, la comunicación en el área es alta, por lo que, se considera que la empresa tiene una **Fortaleza alta**.

5. Existe la motivación que usted necesita en su área



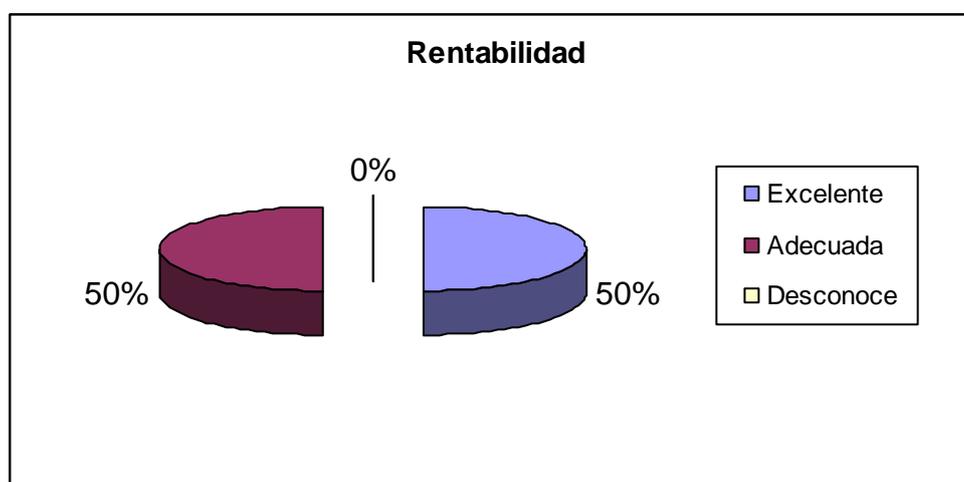
El 100% de esta área respondió que existe medianamente la motivación que necesitan, esto corresponde a una **Fortaleza baja**.

6. El nivel de compromiso de las personas que integran esta área es



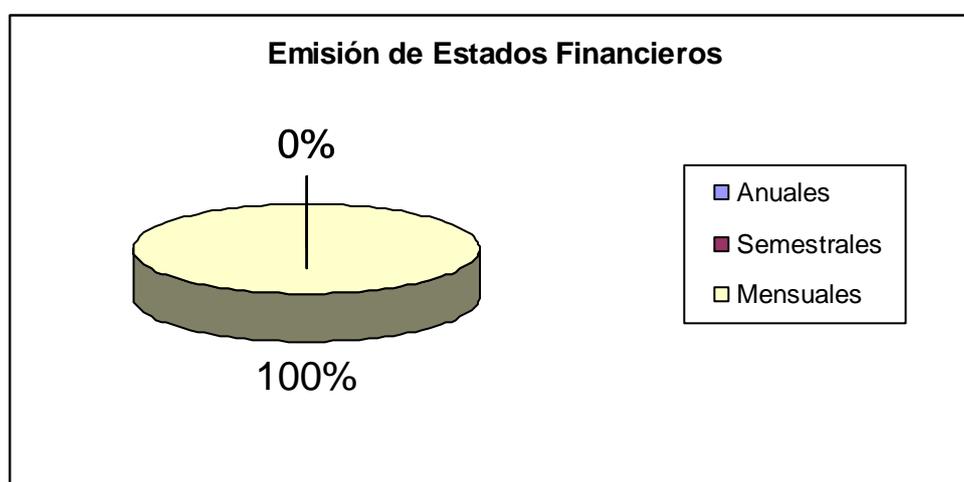
Se obtuvo que el compromiso de las personas que integran esta área es alto, por lo que, esto representa que la empresa tiene una **Fortaleza alta**.

7. La rentabilidad de la empresa es



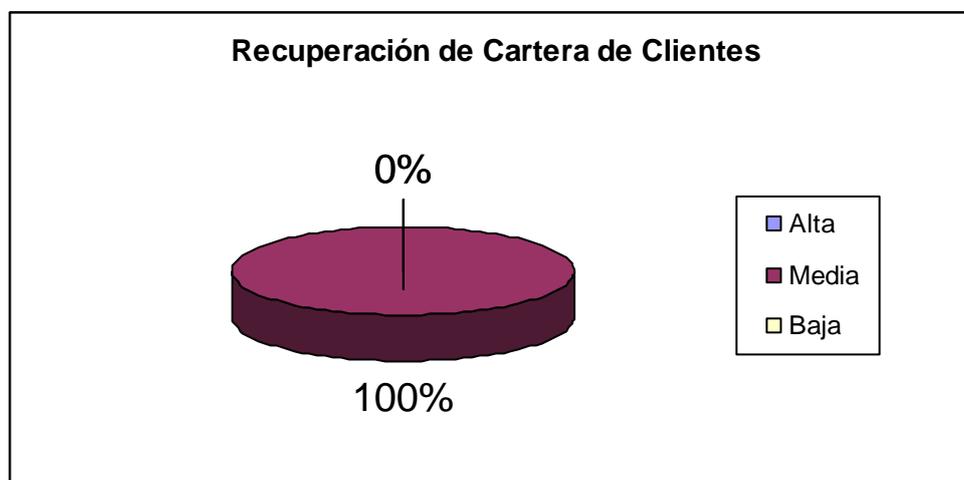
El 50% de las personas contestaron que la rentabilidad es excelente, mientras que el otro 50% dijo que es adecuada, esto representa una **Debilidad media**.

8. La empresa emite estados financieros



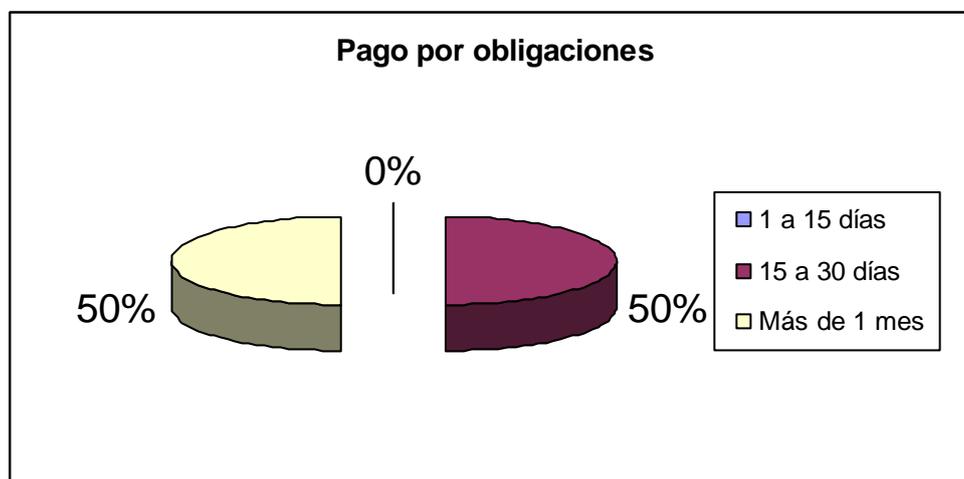
El 100% del personal encuestado conoce que la empresa emite estados financieros mensuales, lo que les permite llevar un adecuado control financiero, esto representa para CEPSA una **Fortaleza alta**.

9. El nivel de recuperación de cartera de clientes es



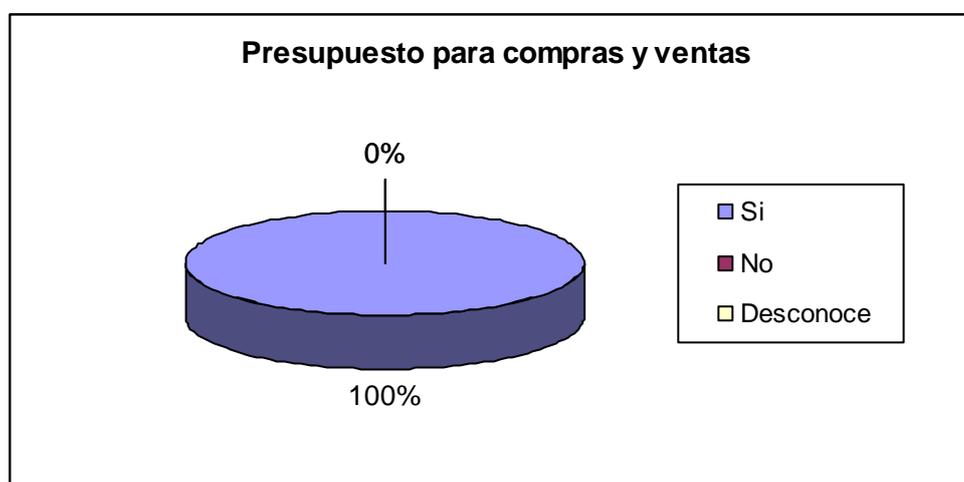
El 100% de los encuestados respondió que la recuperación de cartera de los clientes es media, por lo que, la empresa tiene una **Debilidad baja**.

10. El pago por obligaciones a proveedores generalmente es de



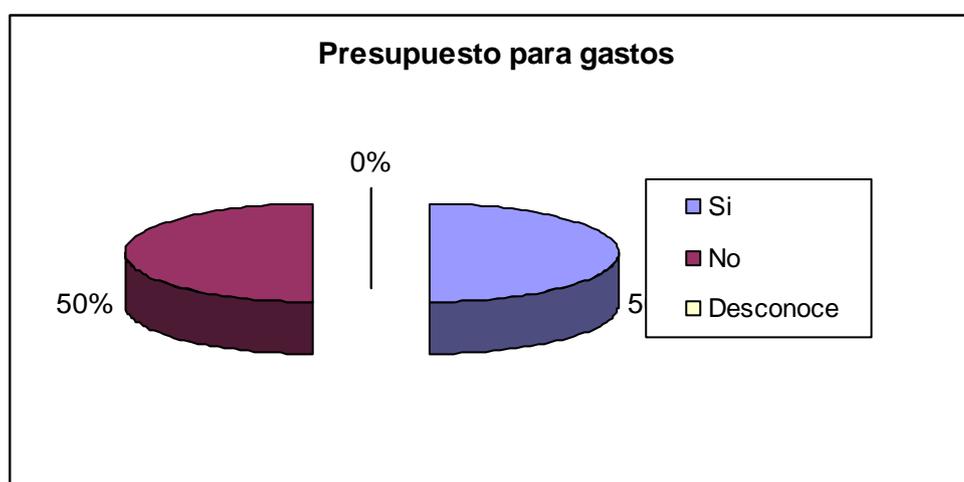
Según las encuestas realizadas, a los proveedores se les paga en un lapso de 15 días a más de un mes, ya que no hubo una respuesta unánime, por lo que, esto representa una **Fortaleza media**.

11. La empresa tiene un presupuesto para ventas y para compras



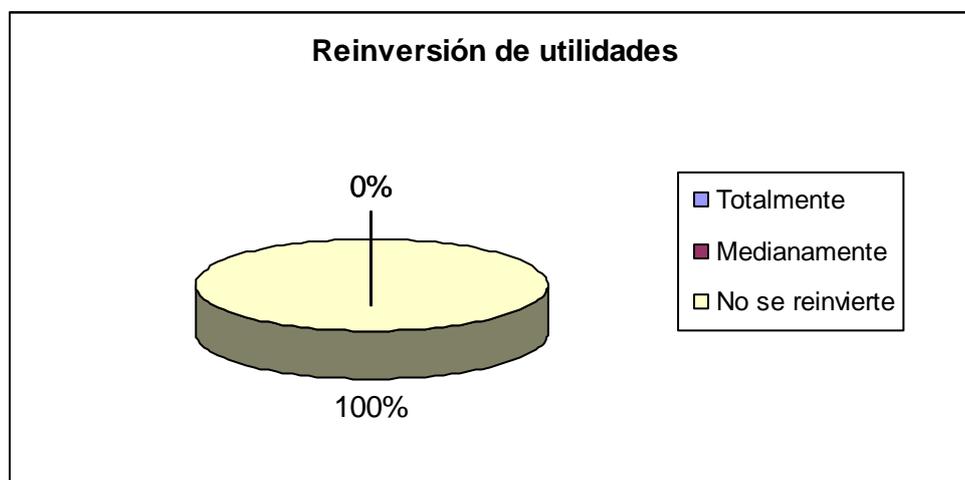
El 100% de los encuestados contestaron que CEPSA cuenta con un presupuesto para compras y ventas, lo que significa para la empresa una **Fortaleza alta**.

12. La empresa tiene un presupuesto de gastos



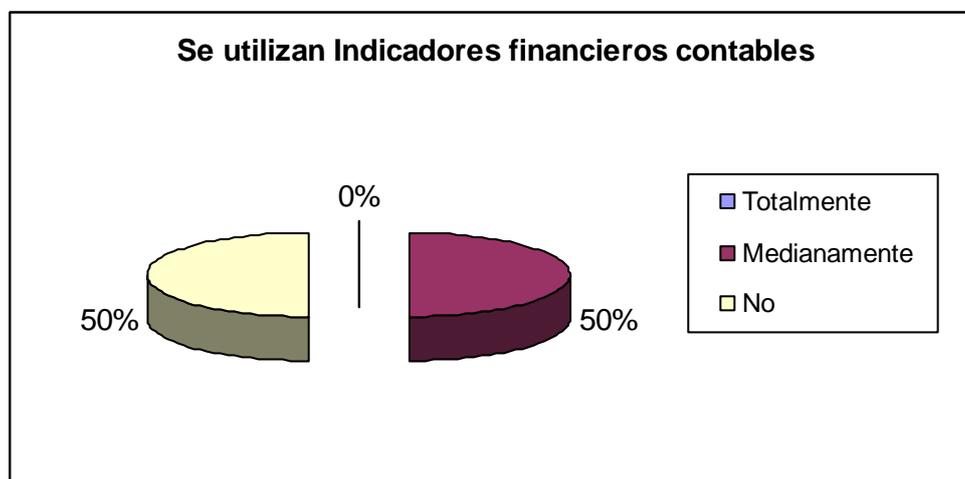
En la encuesta realizada hubo un 50% que respondieron que la empresa no tiene un presupuesto para gastos y al mismo tiempo hubo otro 50% que dijo que si, lo que muestra que CEPSA tiene una **Debilidad media**.

13. Las utilidades que genera la empresa se reinvierten



Como resultado se obtuvo que las utilidades de la empresa no se reinvierten, esto representa una **Debilidad alta**.

14. Se utiliza indicadores financieros para llevar el control contable del área

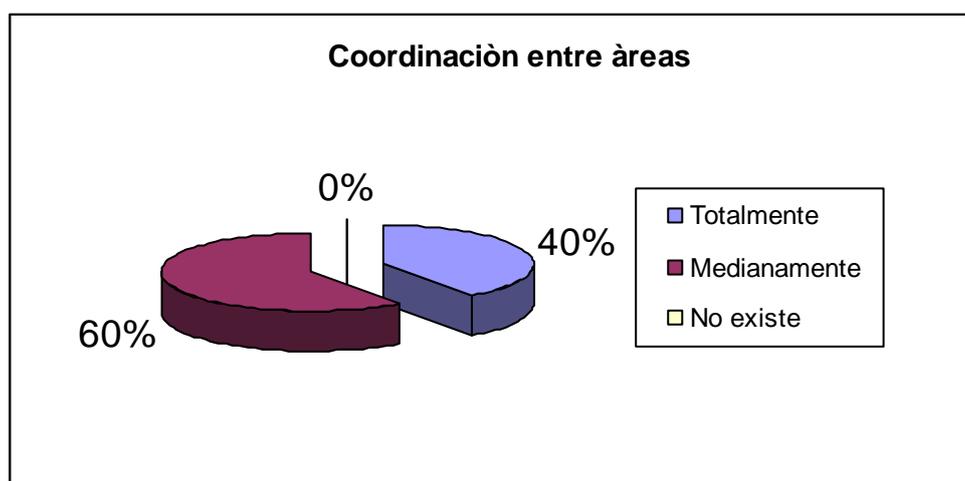


El 50% contestó que se utiliza medianamente indicadores financieros para llevar el control contable, pero el porcentaje restante dijo que no, esto representa para CEPSA una **Debilidad alta**

- **ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

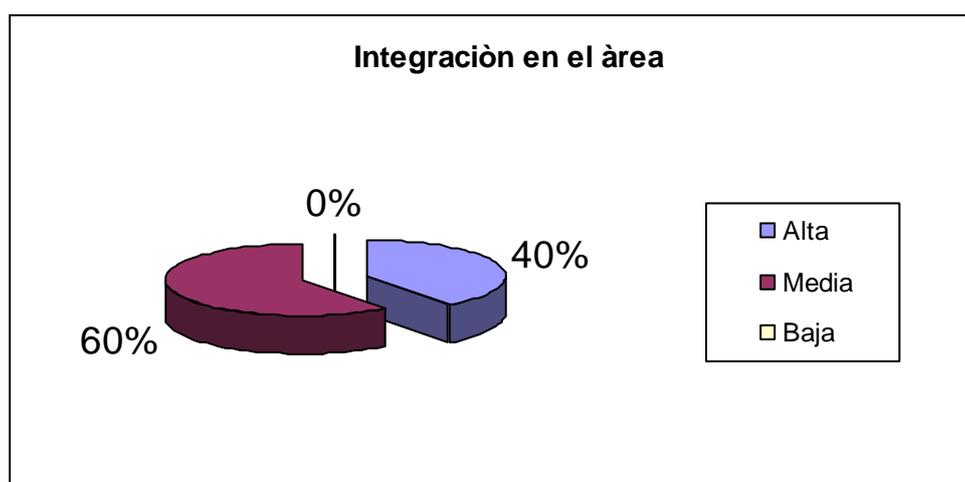
A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas:

1. Existe coordinación entre las actividades del área comercial con las otras áreas de CEPSA S.A.



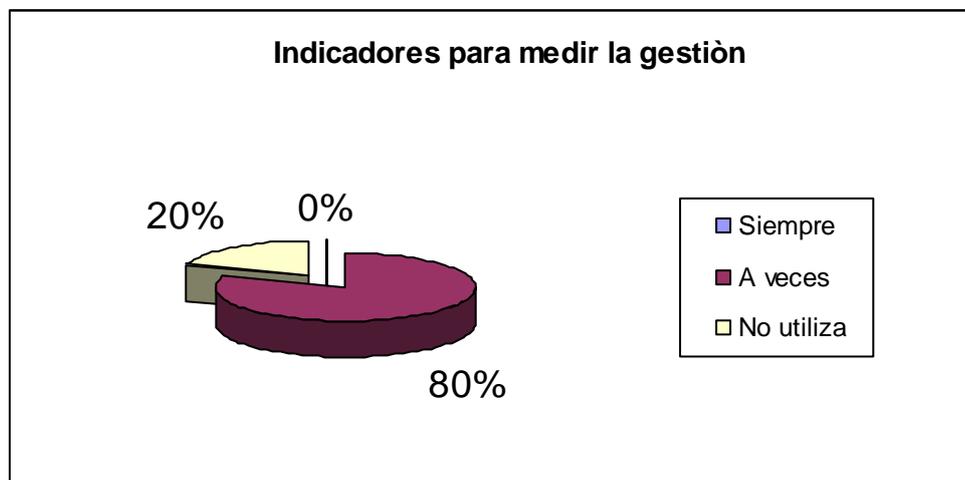
El 60% respondió que la coordinación del área comercial con las otras áreas es media, mientras que el 40% dijo que si existe, esto representa para CEPSA una **Fortaleza media**.

2. La integración en su área es



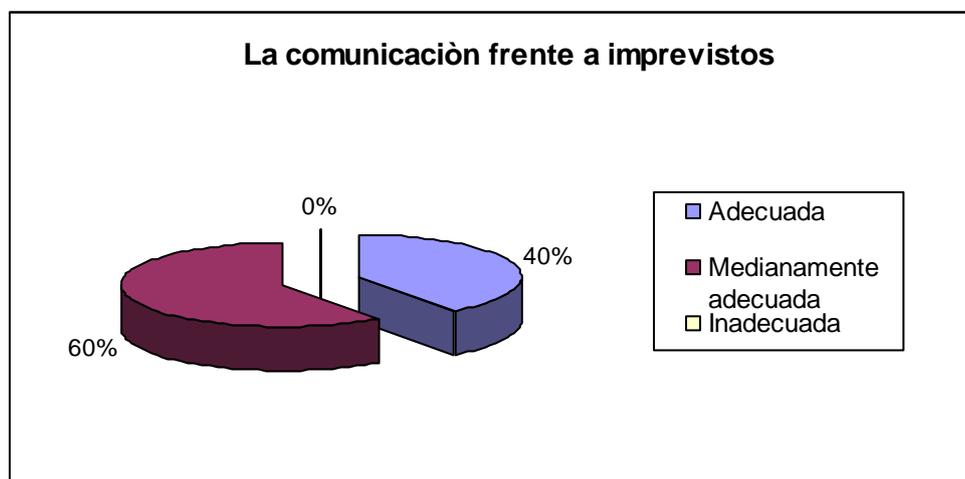
El porcentaje mayor (60%) dijo que la integración del área es media, por lo que se deduce, que la empresa tiene una **Fortaleza media**.

3. El área utiliza indicadores para medir la gestión realizada



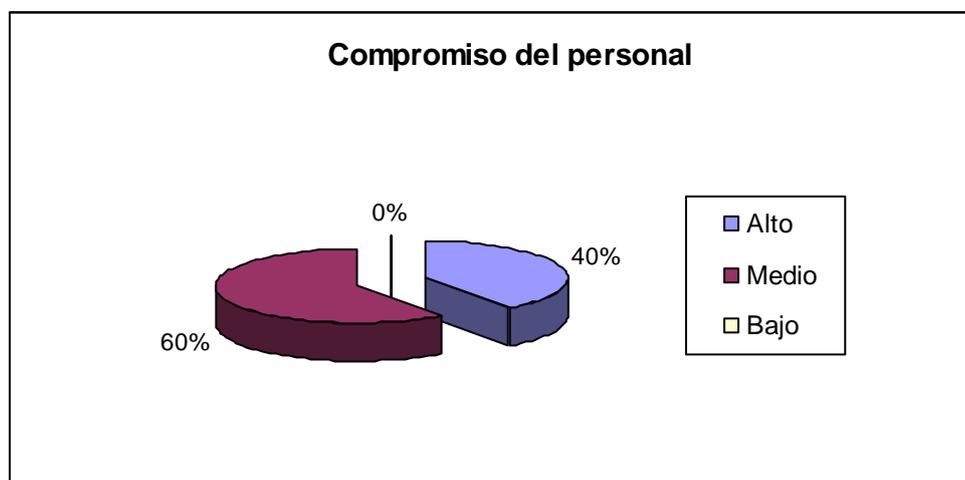
El 80% expuso que el área no utiliza indicadores para medir la gestión realizada, este resultado muestra una **Debilidad alta**.

4. Cuando sucede un imprevisto, la comunicación en el área es:



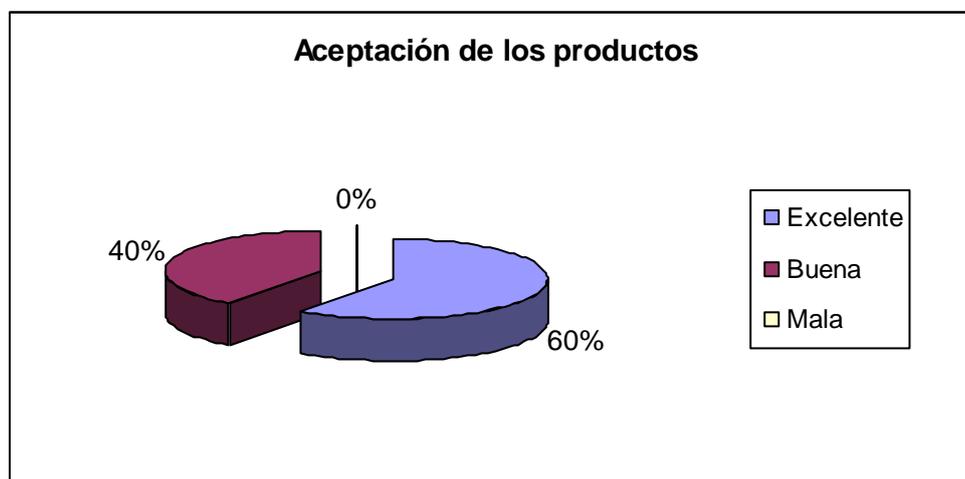
El 60% respondió que la comunicación es medianamente adecuada frente a un imprevisto, mientras que el 40% dijo que es adecuada, esto representa una **Fortaleza media**.

5. El nivel de compromiso de las personas que integran esta área es



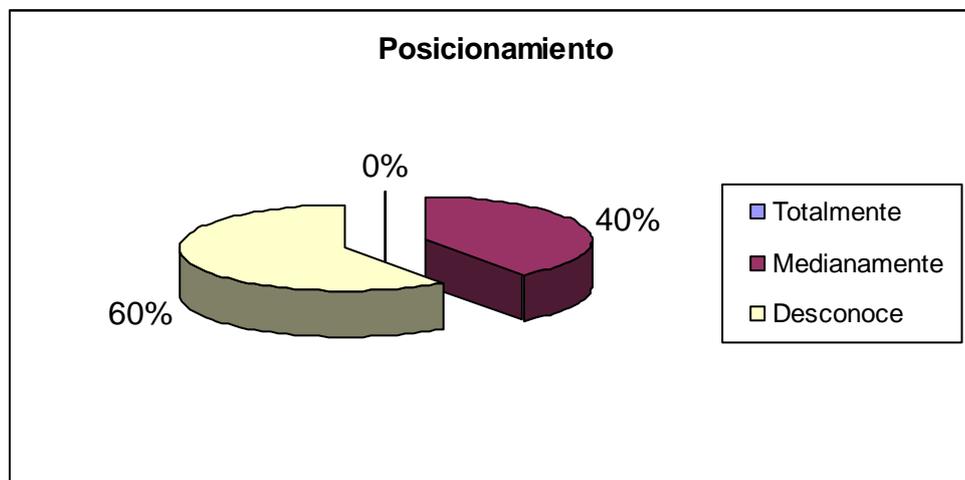
El 60% contestó que el nivel de compromiso de los integrantes del área es medio y el 40% que es alto, esto representa una **Fortaleza media**.

6. Como califica la aceptación de los productos de la empresa



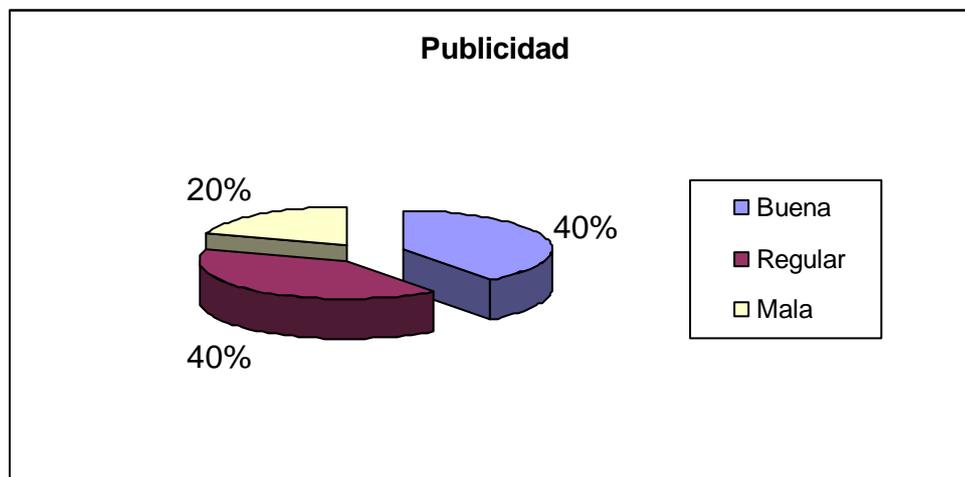
El 60% califica la aceptación de los productos de la empresa como excelente y el 40% como buena, esto es una **Fortaleza media**.

7. La empresa se encuentre posicionada en el mercado



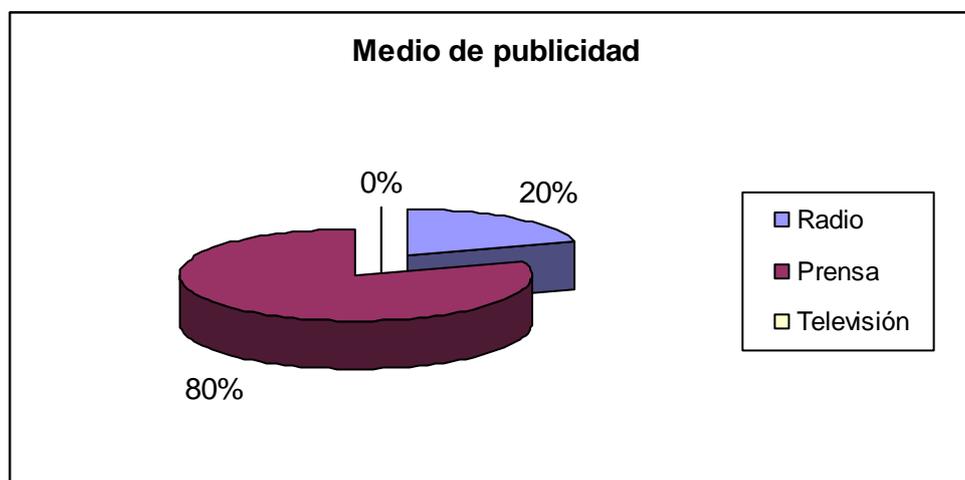
El 60% desconoce sobre el posicionamiento de la empresa, mientras que el 40% cree que está posicionada medianamente, esto para CEPSA es una **Debilidad media**.

8. Desde su punto de vista, la publicidad de CEPSA es



Los resultados dicen que en un mismo porcentaje del 40% la publicidad de la empresa es buena y regular, por lo que esto indica una **Fortaleza baja**.

9. Normalmente CEPSA realiza su publicidad a través de:



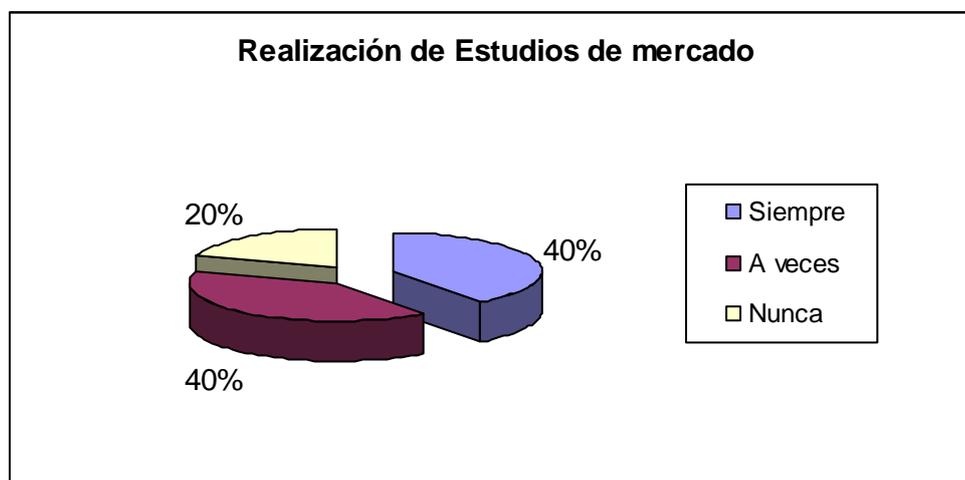
El 80% de los encuestados expresan que CEPSA utiliza la prensa como medio de publicidad, al existir más medios de comunicación, este resultado es una **Fortaleza media**.

10. La empresa ofrece promociones



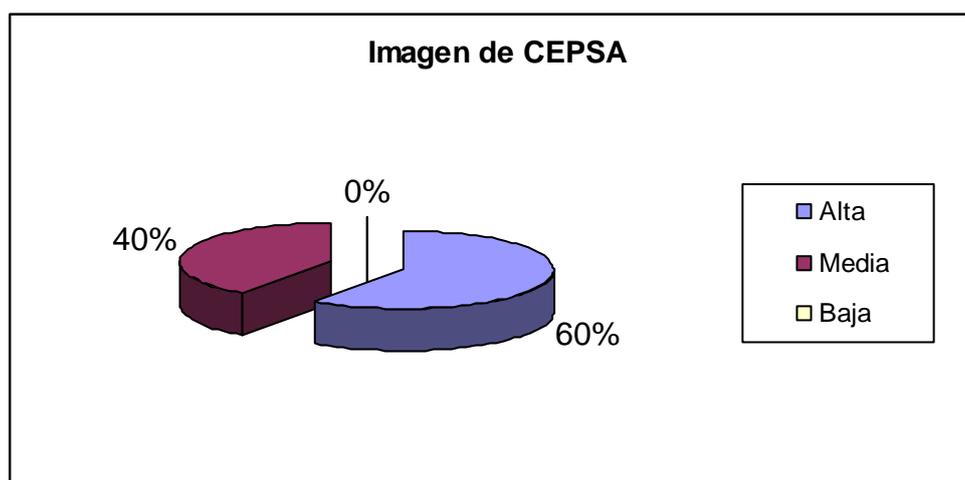
El 80% señala que la empresa siempre ofrece promociones, esto es bueno para sus clientes, pero en exceso malo para la empresa, por lo que se considera como una **Fortaleza alta**.

11. Se realiza estudios de mercados antes de lanzar un producto nuevo:



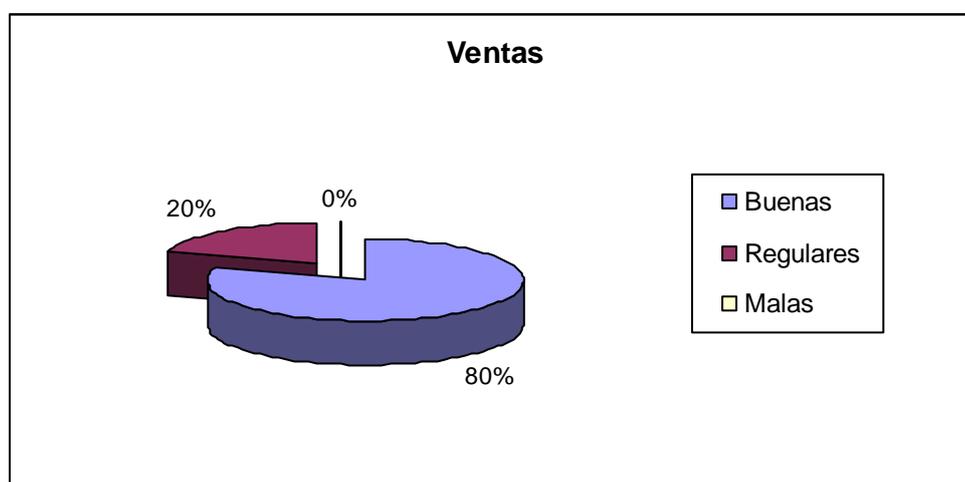
El 40% opina que siempre se realiza estudios de mercado antes de lanzar un producto nuevo, el otro 40% dice que a veces, pero el 20% expresa que nunca, esto representa una **Debilidad media**.

12. Como califica la imagen de CEPSA como empresa



El 60% califica la imagen de CEPSA como alta y el porcentaje restante como media, esto demuestra que la empresa tiene una **Fortaleza media**.

13. Las ventas mensuales son



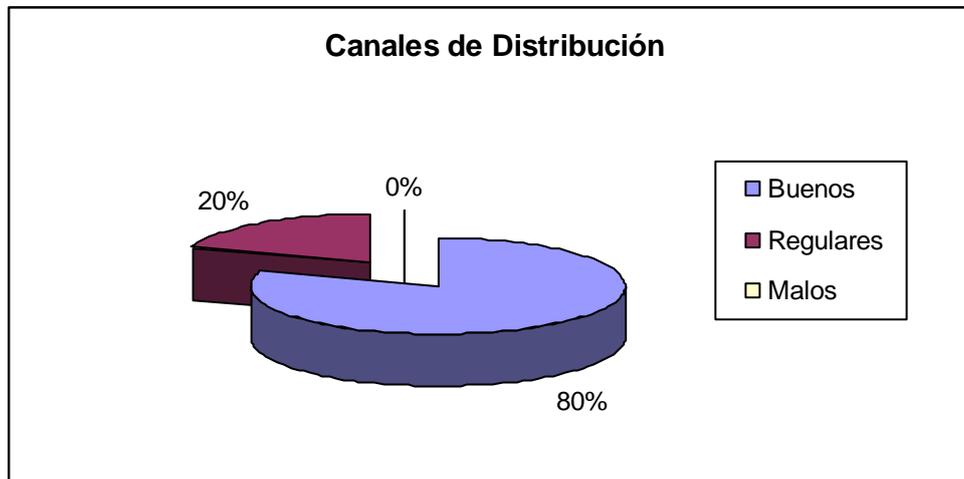
El 80% de los encuestados respondieron que las ventas mensuales son buenas, esto para CEPSA es una **Fortaleza alta**.

14. Los puntos de venta de la empresa se encuentran en lugares



El 100% contestó que los puntos de venta de la empresa se encuentran en lugares adecuados, esto es una **Fortaleza alta**.

15. Los canales de distribución de la empresa son

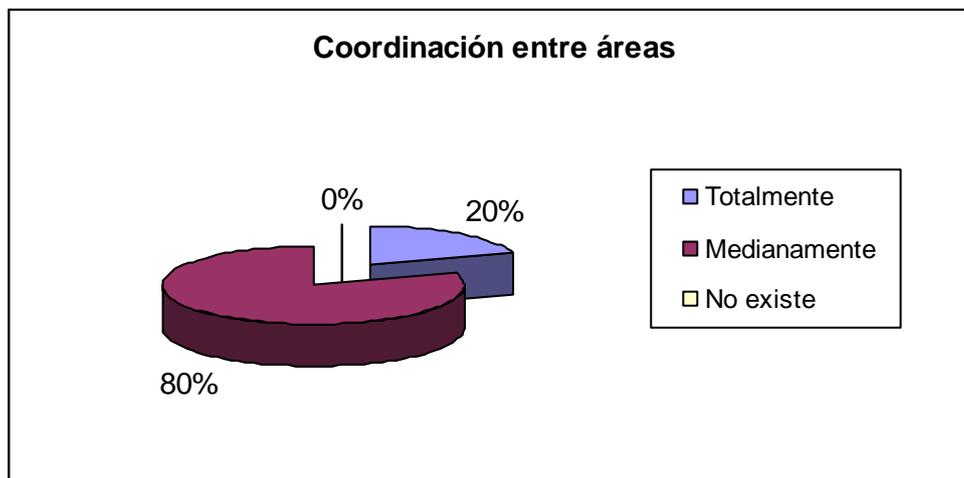


El 80% expresó que los canales de distribución de la empresa son buenos, mientras que el 20% regulares, esto representa una **Fortaleza alta**.

- **TALENTO HUMANO**

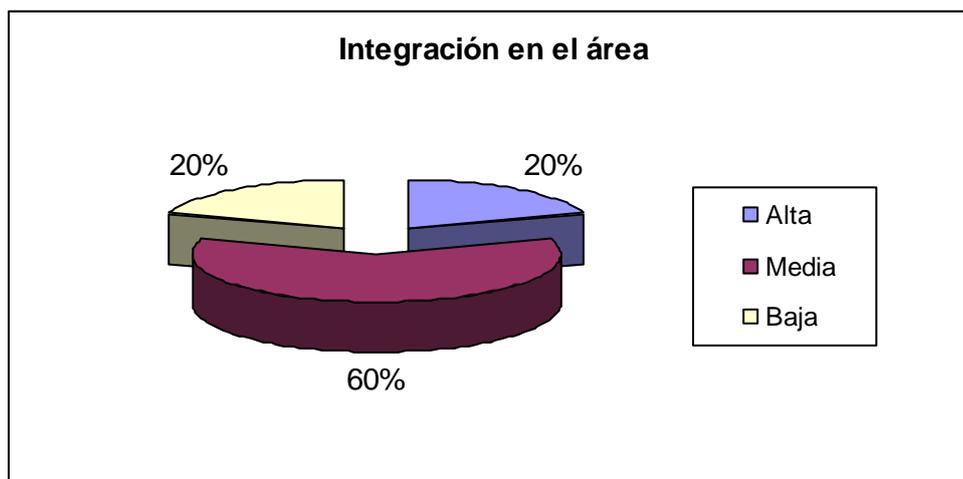
A continuación se presentan el resultado de las encuestas realizadas:

1. Existe coordinación entre las actividades de esta área con las otras áreas de CEPSA S.A.



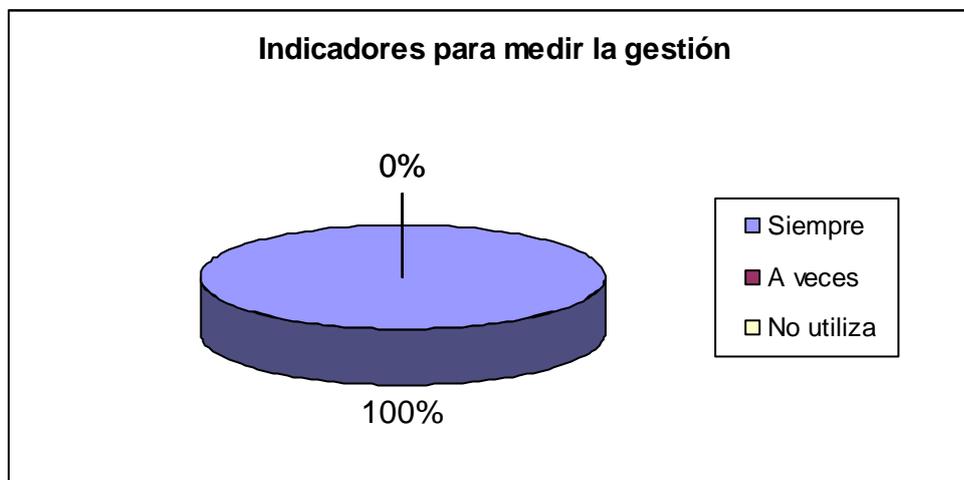
El 80% señala que existe medianamente coordinación entre el área de recursos humanos con las demás áreas de CEPSA, esto representa para la empresa una **Debilidad media**.

2. La integración en su área es



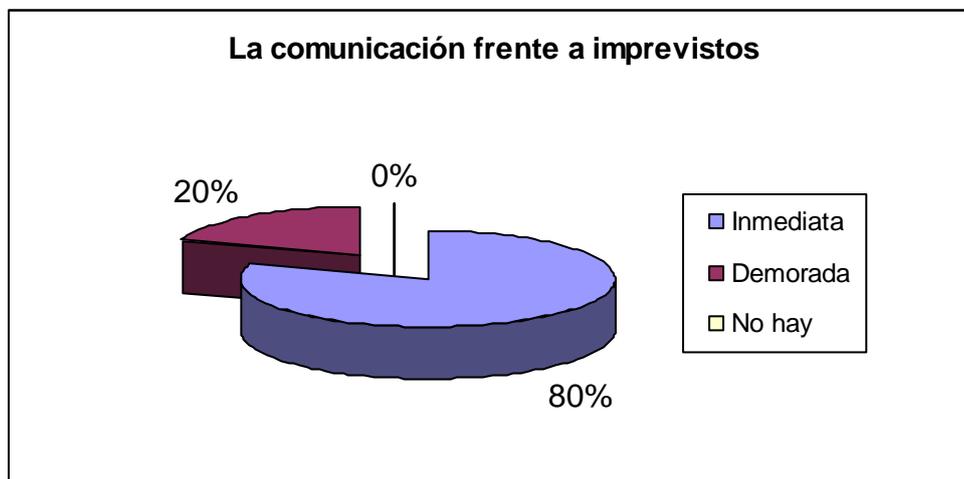
El 60% de los encuestados respondieron que existe una integración media, por lo que CEPSA tiene una **Debilidad media**.

3. El área utiliza indicadores para medir la gestión que realiza el personal



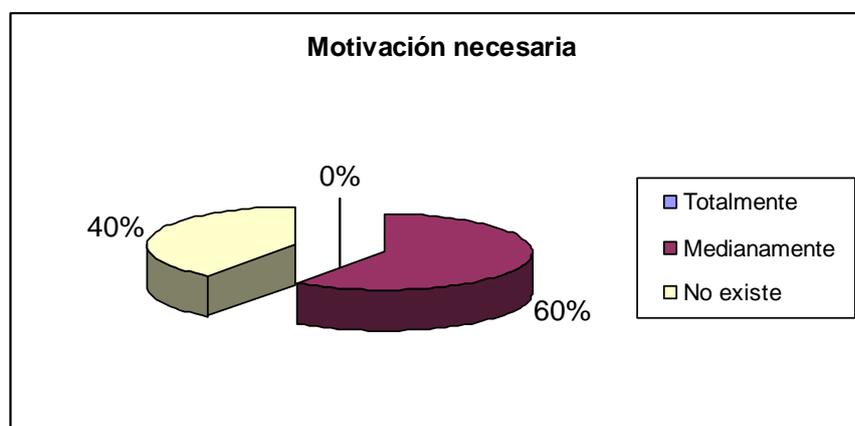
Esta área siempre utiliza indicadores para medir la gestión que realiza el personal, significa que la empresa cuenta con una **Fortaleza alta**.

4. Cuando sucede un imprevisto, la comunicación en el área es:



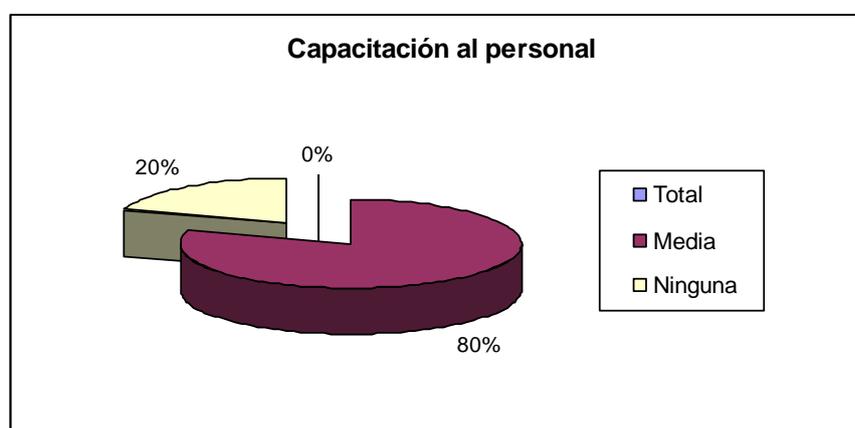
El porcentaje mayor muestra que la comunicación en el área cuando sucede un imprevisto es inmediata, esto demuestra que la empresa tiene una **Fortaleza alta**.

5. Existe la motivación que usted necesita en su área



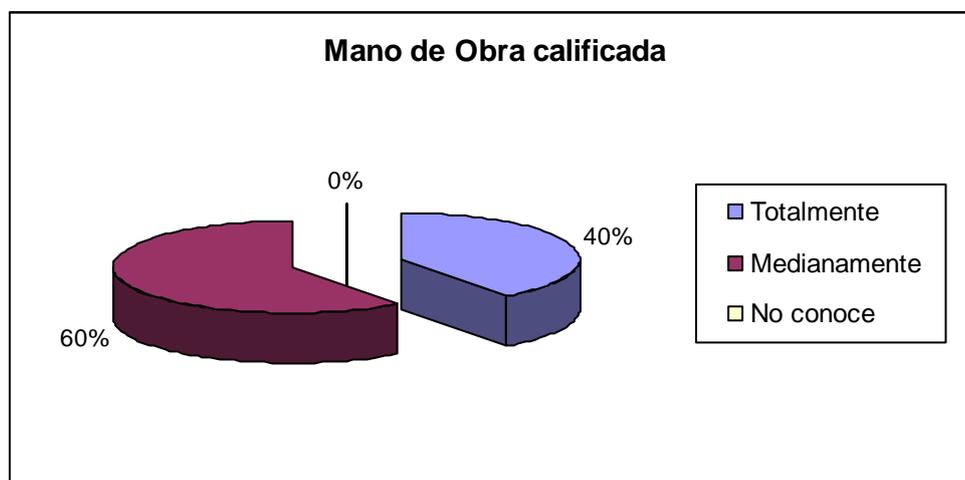
El 40% del personal del área de recursos humanos opina que no existe la motivación que necesitan, mientras que el 60% cree que tiene esta motivación pero medianamente, por lo que, para CEPSA S.A. esto es una **Debilidad alta**.

6. El nivel de compromiso de las personas que integran esta área es



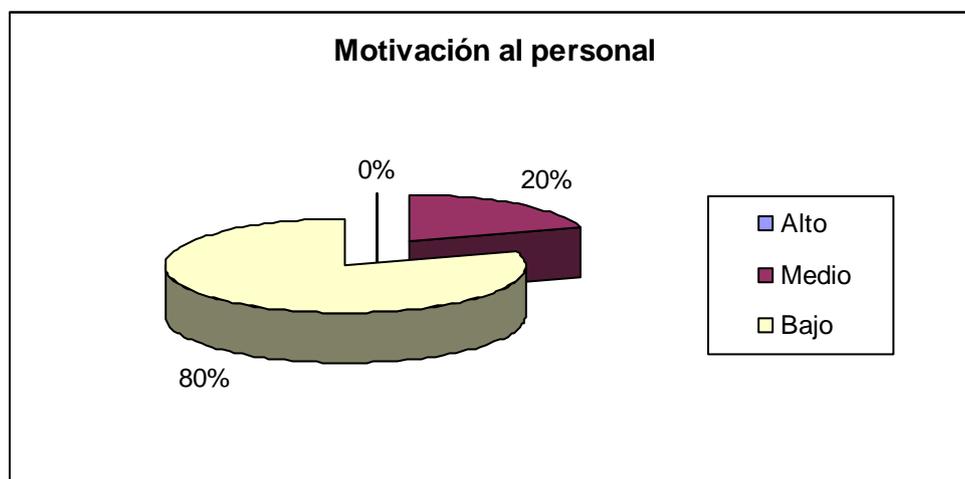
El 80% de los encuestados piensa que la capacitación al personal de CEPSA es media, mientras que el restante 20% cree que no existe capacitación para el talento intelectual, este resultado demuestra que la empresa tiene una **Debilidad alta**.

7. La mano de obra de la empresa es calificada



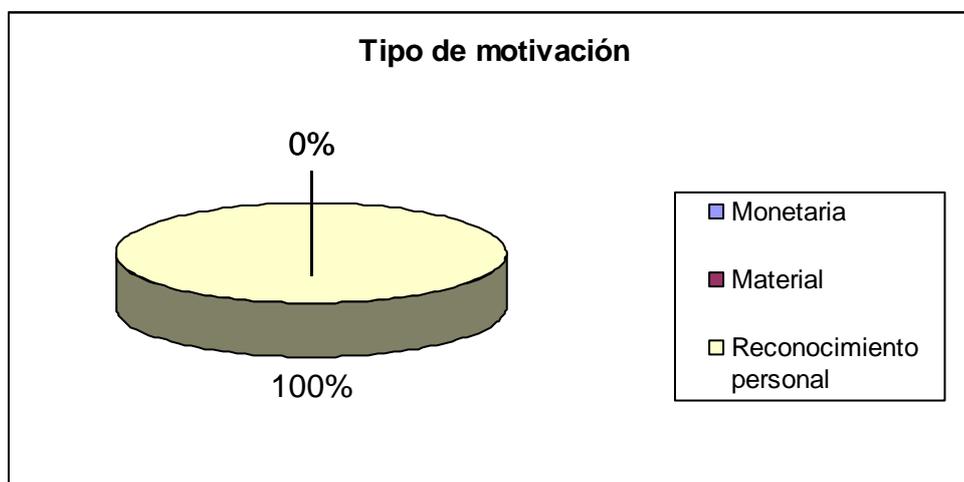
El 60% muestra que la mano de obra de CEPSA es calificada medianamente, esto muestra que la empresa en estudio posee una **Fortaleza media**.

8. El nivel de motivación hacia el personal de la empresa es



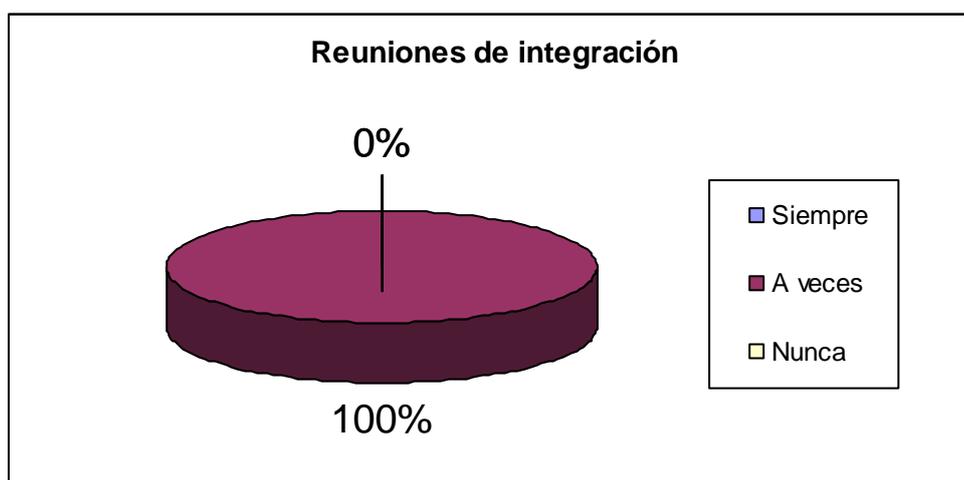
El 80% de los encuestados cree que el nivel de motivación al personal de la empresa es bajo, esto representa para CEPSA una **Debilidad alta**.

9. El tipo de motivación hacia el empleado es:



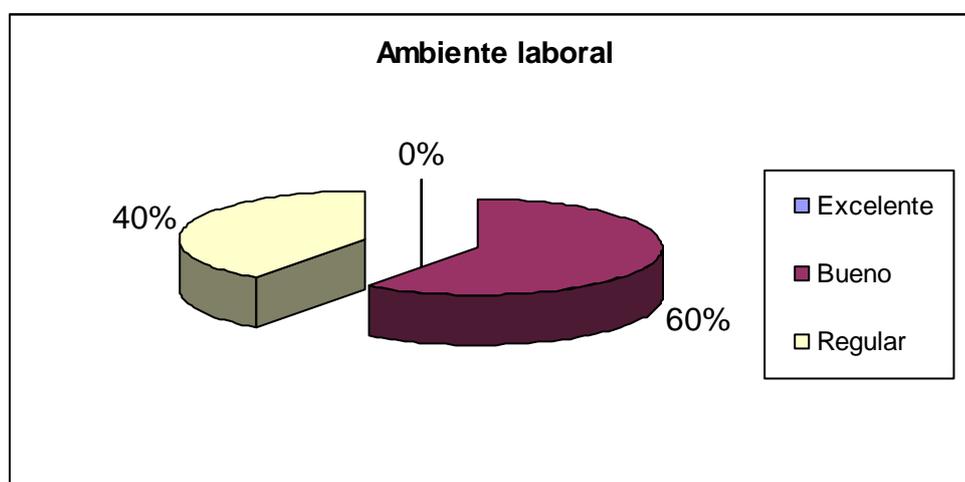
En la empresa, el tipo de motivación que se ofrece al personal es un reconocimiento personal. Se debe analizar que existen mejores formas de llegar al personal en el momento de motivarlos, por lo que , este punto es una **Debilidad alta**.

10. Se realiza reuniones para el personal con el fin de lograr una correcta integración empresarial



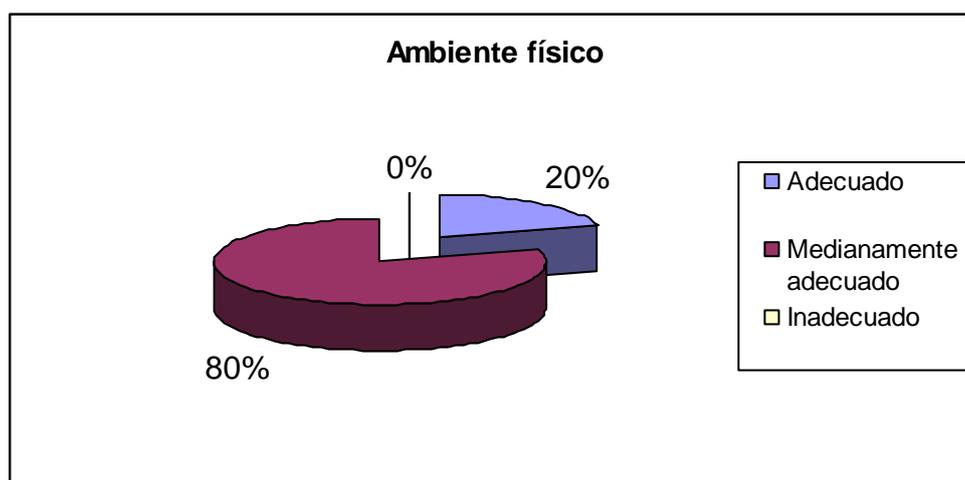
El 100% respondió que a veces se realizan reuniones para el personal, esta pregunta corresponde a una **Debilidad media**.

11. El ambiente laboral es



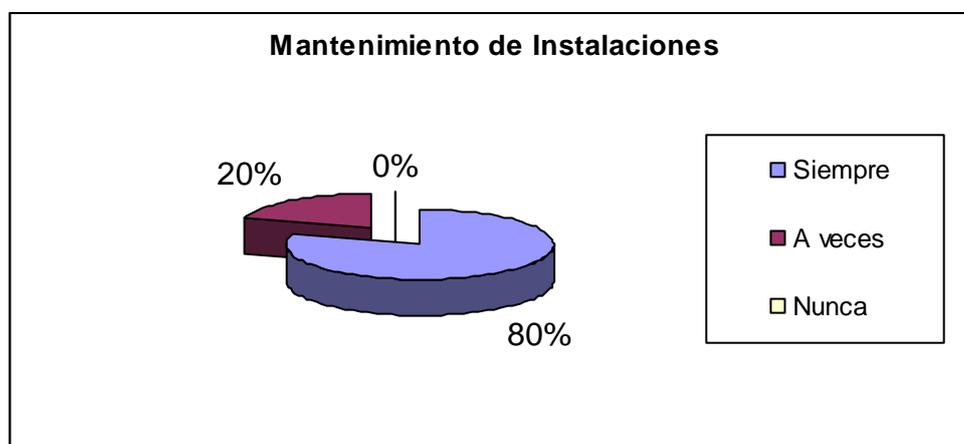
Ninguno de los encuestados cree que el ambiente laboral de CEPSA es excelente, mientras que un 40% cree que dicho ambiente es regular, esto representa una **Debilidad alta**.

12. El ambiente físico de la empresa es



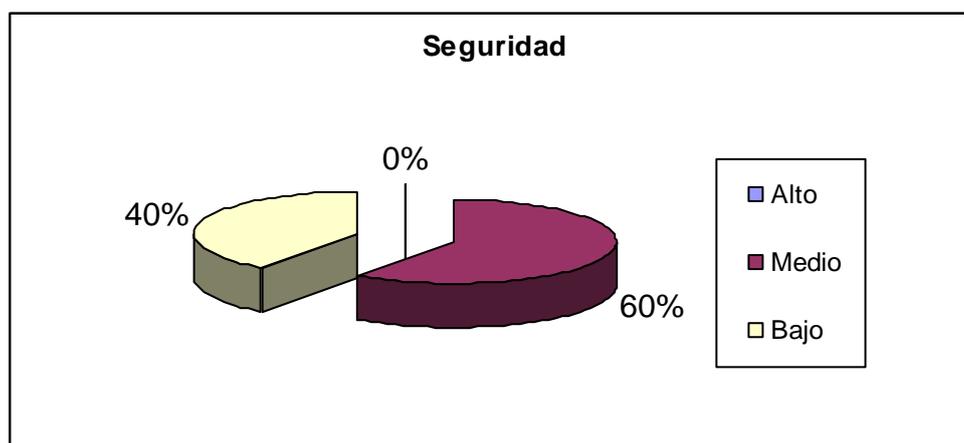
El 80% piensa que el ambiente físico de la empresa es medianamente adecuado, mientras que el 20% cree que es el adecuado, esto para CEPSA representa una **Debilidad media**.

13. Se realiza el debido mantenimiento de las instalaciones



El porcentaje mayor de encuestados respondió que siempre se realiza el debido mantenimiento de las instalaciones en la empresa, por lo que, se tiene una **Fortaleza alta**.

14. El nivel de seguridad en lo que respecta a la infraestructura de la empresa es

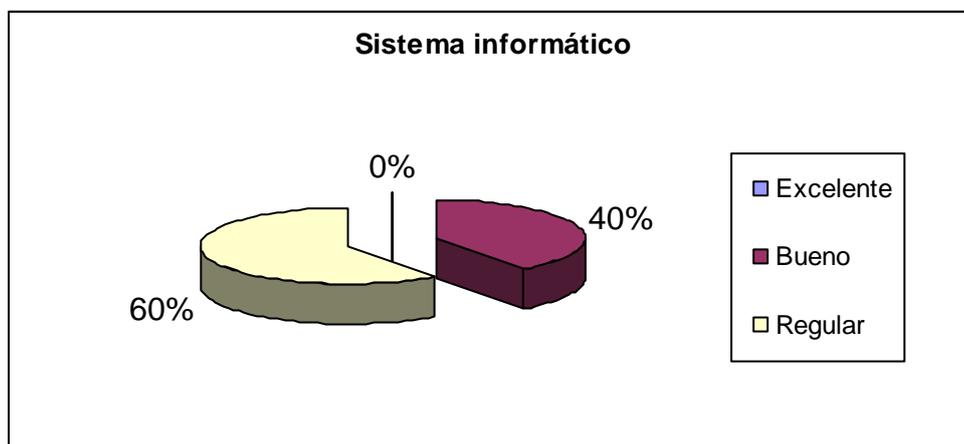


El 40% cree que el nivel de seguridad de la empresa es bajo, mientras que el 60% piensa que es medio, este resultado representa una **Debilidad alta**.

- **CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

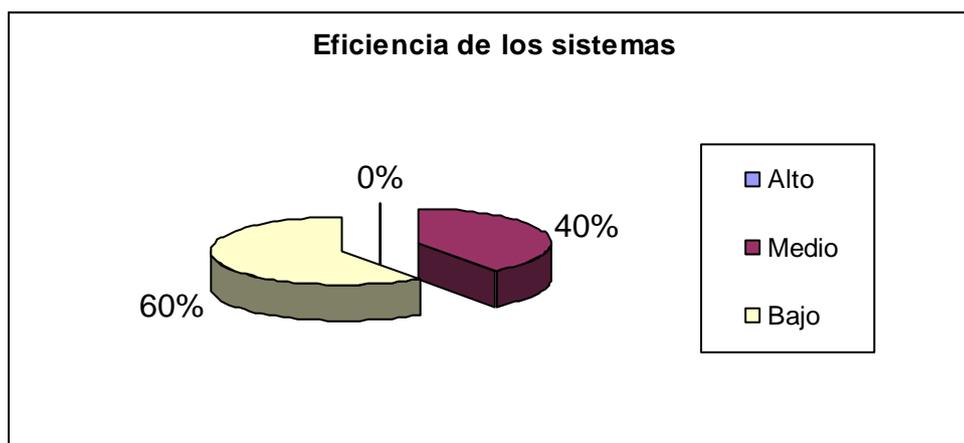
A continuación se presenta los resultados de las encuestas que se hicieron:

1. El sistema informático utilizado por la empresa es



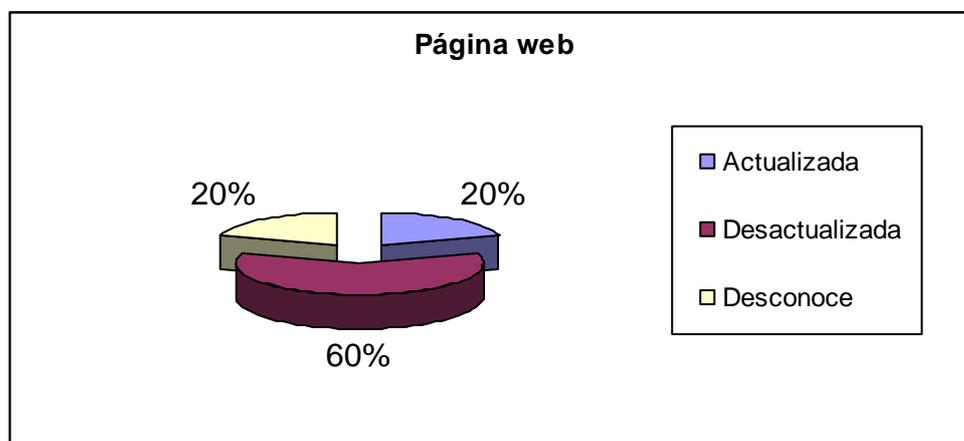
El 60% del personal que integra CEPSA piensa que el sistema informático utilizado por la empresa es regular, mientras que el 40% cree que es bueno esto representa una **Debilidad alta**.

2. El nivel de eficiencia de los sistemas es



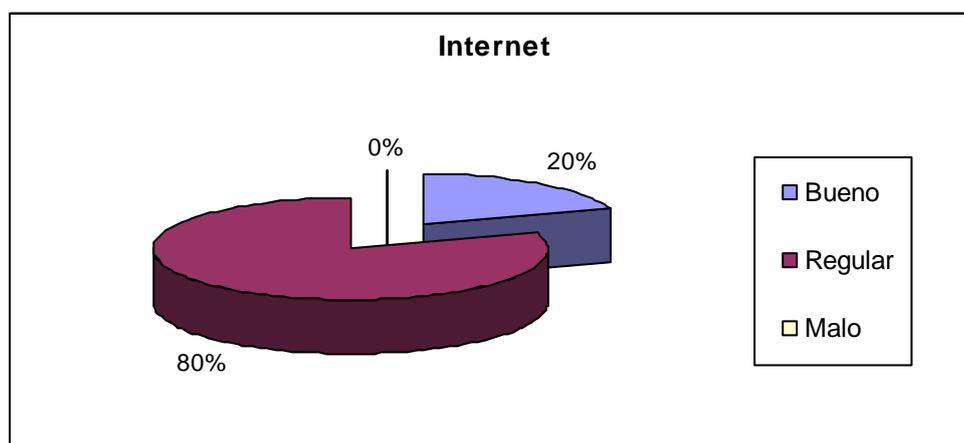
La mayor parte de los encuestados cree que el nivel de eficiencia de los sistemas es bajo, por lo que, se puede deducir una **Debilidad alta**.

3. La página web de la empresa está



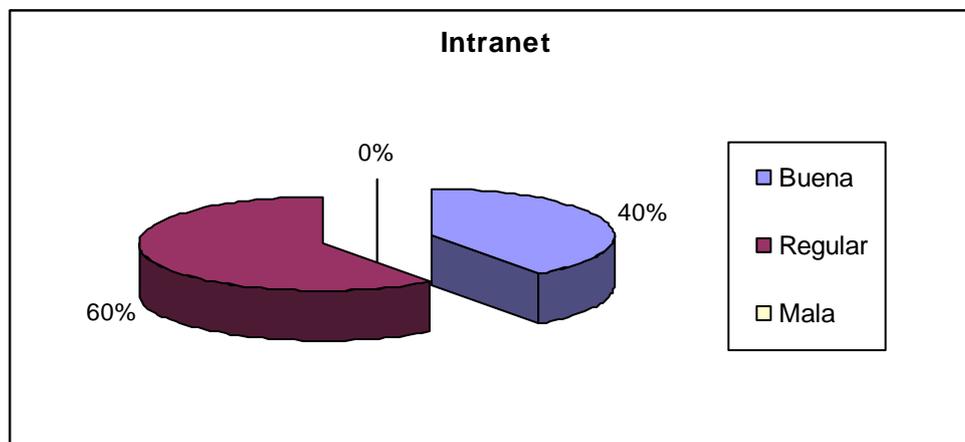
Únicamente el 20% cree que la página web de la empresa está actualizada, mientras que el 80% piensa que está desactualizada o desconoce, este resultado para CEPSA representa una **Debilidad alta**.

4. El internet que se utiliza es



El 80% de los encuestados piensa que el internet que se utiliza en CEPSA es regular y el 20% dice que es bueno, esto representa una **Debilidad media**.

5. El intranet utilizado es



El 60% piensa que el intranet que se utiliza en la empresa es regular y el 40% que es bueno, este resultado para CEPSA muestra una **Debilidad media**.

ANÁLISIS DE MATRICES

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
ADMINISTRATIVO									
La planificación									
Conocimiento de la misión				X			5		
Conocimiento de la visión				X			5		
Conoce objetivos generales				X			5		
Objetivos		X						3	
Valores de la empresa		X						3	
Conoce los principios				X			5		
Los principios constan en un manual		X						3	
CEPSA tiene políticas				X			5		
CEPSA tiene estrategias					X			3	
Conoce el Plan Estratégico				X			5		
Posee plan de acción para el siguiente año				X			5		
Mapa estratégico para siguientes 10 años				X			5		
La organización									
Tiene organigrama				X			5		
Funciones definidas					X			3	
Cumplimiento procedimientos funciones					X			3	
Conoce manuales y reglamentos				X			5		
Los manuales están actualizados				X			5		
La Estructura Organizacional es vertical					X			3	
Manual de responsabilidades				X			5		
Procesos documentados					X			3	
Se registra tiempos y costos en procesos				X			5		
Tiene estatutos				X			5		
La dirección									
Liderazgo del Gerente				X			5		
Satisfacción con la forma de liderar				X			5		
Autonomía en las decisiones		X						3	
Comunicación				X			5		
Desea que mejore la comunicación					X			3	
Nivel de motivación				X			5		
Importancia que asignaría a motivación				X			5		
El control									
Control en el Área de Finanzas					X			3	
Control en el Área de RR.HH.				X			5		
Control en el Área de Comercialización					X			3	
Control en el Área de Marketing					X			3	
Control de las actividades del personal		X						3	
Control de los activos		X						3	
Control de suministros y materiales						X			1
Control del mantenimiento		X						3	

Continuación

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
FINANCIERO									
Coordinación entre áreas					X			3	
Integración en el área					X			3	
Indicadores para medir la gestión					X			3	
La comunicación frente a imprevistos	X						5		
Motivación necesaria			X						1
Compromiso del personal	X						5		
Rentabilidad					X			3	
Emisión de Estados Financieros	X						5		
Recuperación de cartera de clientes						X			1
Pago por obligaciones		X						3	
Presupuesto para compras y ventas	X						5		
Presupuesto para gastos				X			5		
Reinversión de utilidades				X			5		
Indicadores financieros contables				X			5		
COMERCIALIZACIÓN									
Coordinación entre áreas		X						3	
Integración en el área		X						3	
Indicadores para medir la gestión				X			5		
La comunicación frente a imprevistos		X						3	
Compromiso del personal		X						3	
Aceptación de los productos		X						3	
Posicionamiento					X			3	
Publicidad			X						1
Medio de publicidad		X						3	
Ofrece promociones	X						5		
Realización de Estudios de mercado					X			3	
Imagen de CEPSA		X						3	
Ventas	X						5		
Lugar de los puntos de venta	X						5		
Canales de distribución	X						5		

Continuación:

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
TALENTO HUMANO									
Coordinación entre áreas					X			3	
Integración en el área					X			3	
Indicadores para medir la gestión	X						5		
La comunicación frente a imprevistos	X						5		
Motivación necesaria				X			5		
Compromiso del personal		X						3	
Capacitación al personal				X			5		
Mano de obra calificada		X						3	
Motivación al personal				X			5		
Tipo de motivación				X			5		
Reuniones de integración					X			3	
Ambiente laboral				X			5		
Ambiente físico					X			3	
Mantenimiento de instalaciones	X						5		
Seguridad				X			5		
TECNOLÓGICO									
Sistema informático				X			5		
Eficiencia de los sistemas				X			5		
Página web				X			5		
Internet					X			3	
Intranet					X			3	

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo	alto	medio	bajo
MACRO AMBIENTE									
Económico									
Producto Interno Bruto		X						3	
Tasas de interés				X			5		
Inflación	X						5		
Legal									
Tecnología									
Política		X						3	
Social	X						5		
MICRO AMBIENTE									
Proveedores									
Imagen		X						3	
Tiempo para realizar pedidos					X			3	
Tiempo de pago		X						3	
Confiabilidad respecto al crédito	X						5		
Capacidad para cubrir requerimientos	X						5		
Calidad de productos del proveedor	X						5		
Precios proveedor & Precios mercado		X						3	
Tipo de proveedor	X						5		
Se le toma en cuenta para cotizaciones	X						5		
Procedimientos para solicitar cotización		X						3	
Solicitud para garantía				X			5		
Clientes									
Imagen de la empresa		X						3	
Utilización de productos		X						3	
Calidad de los productos		X						3	
Rapidez en el servicio						X			1
La atención prestada		X						3	
Trato de asesores comerciales		X						3	
Información de asesores es la que requiere		X						3	
Trato por teléfono	X						5		
Disponibilidad de productos		X						3	
Forma de pago		X						3	
En la matriz se siente a gusto					X			3	
Las garantías son adecuadas		X						3	
La comunicación con la empresa				X			5		
Promociones atractivas	X						5		
Conforme con el canal de distribución	X						5		
Competencia									
Organismos de Control									
					X			3	

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Es aquella en la que se compara las amenazas & las debilidades, considerando a las variables de mayor impacto las que tienen una calificación de (5).

MATRIZ DE VULNERABILIDAD									
Debilidades \ Amenazas	Tasas de interés (5)	F. Legal (5)	Tiempo pedidos (3)	Garantía (5)	Gusto en matriz de cliente y proveedor (3)	Comunicación externa con la empresa (5)	Competencia (3)	Org Control (3)	TOTAL
	Misión (5)	5	5	5	5	5	5	3	3
Visión (5)	5	5	3	5	5	5	3	3	34
Objetivos (5)	5	5	3	5	5	5	5	5	38
Pocos Principios (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40
No existe Plan estratégico (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	36
Mapa estratégico 10 años (5)	5	5	3	5	3	5	3	3	32
Falta Organigrama (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Procedimiento funciones (3)	5	3	3	3	3	5	3	3	28
Manuales actualizados (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	38
Estructura organizacional (3)	5	3	3	3	3	5	3	3	28
Manual responsabilidades (5)	5	5	5	5	3	5	3	3	34
Procesos documentados (3)	5	3	3	3	3	5	3	3	28
Tiempos - costos (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	38
Carece de Estatutos (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	36
Liderazgo gerente (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	38
Mejora comunicación (3)	5	3	3	3	3	5	3	3	28
Falta Motivación (5)	5	5	3	5	5	5	3	5	36
Control Finanzas (3)	3	3	3	3	3	5	3	3	26
Control RR.HH. (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	36
Control Comercialización (3)	5	5	3	3	3	5	3	3	30
Control Marketing (3)	3	3	3	3	3	5	3	3	26
Rentabilidad (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Presupuestos para gastos (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	38
Reinversión utilidades (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Indicadores contables (5)	5	5	5	5	5	5	5	3	38
Posicionamiento (3)	3	5	3	3	3	5	3	3	28
Estudio mercado (3)	3	3	3	3	3	5	3	3	26
Falta capacitación personal (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Reuniones integración (3)	5	5	3	5	3	5	3	3	32
Ambiente laboral (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	38
Ambiente físico (3)	5	5	3	5	3	5	3	3	32
No existe plan de Seguridad (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Escasa eficiencia sistemas (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	36
Página web (5)	5	5	3	5	3	5	3	3	32
Deficiente Intranet (3)	5	5	3	5	3	5	3	3	32
TOTAL	165	159	139	155	143	173	119	129	

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

En esta matriz se ponen a consideración las oportunidades y fortalezas de la empresa, para así conocer cuales tienen mayor influencia.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD																
Oportunidades Fortalezas	PIB (3)	Inflación (5)	F. Tecnológico (5)	F. Político (3)	F. Social (5)	Tiempo de pago (3)	Capacidad requerimientos (5)	Calidad productos proveedor (5)	Precios Proveedor (3)	Tipo proveedor (3)	Imagen CEPSA (3)	Disponibilidad productos (3)	Garantías adecuadas (3)	Promociones atractivas (5)	Canal de Distribución (5)	TOTAL
	Tipo de objetivos (3)	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3
Valores (3)	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
Principios constan en manual (3)	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	55
Autonomía decisiones (3)	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	53
Control personal (3)	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	5	53
Control activos (3)	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	53
Control mantenimiento (3)	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	55
Compromiso personal (3)	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	51
Estados financieros (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	71
Pago obligaciones (3)	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
Presupuesto compras ventas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	71
Aceptación productos (3)	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	49
Medios publicidad (3)	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	55
Ofrece promociones (5)	3	5	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	5	5	61
Imagen (3)	3	5	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	51
Ventas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	71
Adecuados Ptos de vtas (5)	3	5	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	65
Canales distribución - clientes(5)	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	65
Mano de obra (3)	3	5	3	3	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	5	55
Mantenimiento instalaciones (5)	3	5	5	3	5	3	5	5	3	5	3	3	3	5	5	61
TOTAL	66	98	74	70	94	66	86	96	64	72	62	62	70	74	86	

HOJA DE TRABAJO

En esta hoja se presenta un resumen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes en el desenvolvimiento de CEPSA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Estados Financieros- Presupuesto de compras y de ventas- Ventas- Adecuados Puntos de ventas- Canales de distribución - clientes	<ul style="list-style-type: none">- Inflación- Factor social- Capacidad para cubrir los requerimientos- Calidad de los productos del proveedor- Canales de distribución
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Pocos Principios- Carece de Organigrama- Reinversión de utilidades- Falta Capacitación al personal- No existe un plan de Seguridad	<ul style="list-style-type: none">- Tasas de interés – riesgo país- Factor legal- No tiene Garantías de productos- Gusto en la matriz de clientes y proveedores- Comunicación externa con la empresa

A continuación se presenta la síntesis de la Matriz Estratégica FODA:

Síntesis

FO

Al combinar las ventas, los puntos de ventas y los canales de distribución con el factor social y las formas de la empresa para llegar con sus productos a los clientes se puede mejorar el sistema de ventas; además considerando los Estados Financieros y los presupuestos de compras y ventas con la inflación, el factor social y la capacidad para cubrir con los requerimientos se llega a la conclusión que es necesario documentar los procesos.

Todo lo analizado anteriormente y con la necesidad de que CEPSA se mantenga como una empresa competente se debe priorizar la realización de un mejoramiento de procesos.

FA

Combinado las ventas con el factor legal, el gusto en la matriz y la comunicación se deberá poner empeño en orientar las actividades de la empresa hacia los requerimientos del cliente.

Además analizando el presupuesto de compras y ventas, los puntos de venta y los canales de distribución con las garantías y la comunicación se deberá mejorar la imagen de la empresa; y al cruzar los Estados Financieros, el presupuesto de compras y ventas con las tasas de interés y el factor legal se considera relevante utilizar índices financieros para llevar un mejor control.

DO

Al combinar los principios, el organigrama, la reinversión de utilidades, la capacitación al personal y la seguridad con la inflación, el factor social, la capacidad para cubrir los

requerimientos, la calidad de los productos del proveedor y los canales de distribución se debería establecer principios y darlos a conocer, difundir los valores que rigen a la empresa, definir claramente las funciones del personal, determinar un plan de acción para el 2008, capacitar y motivar al personal; y establecer un plan de seguridad para CEPSA.

DA

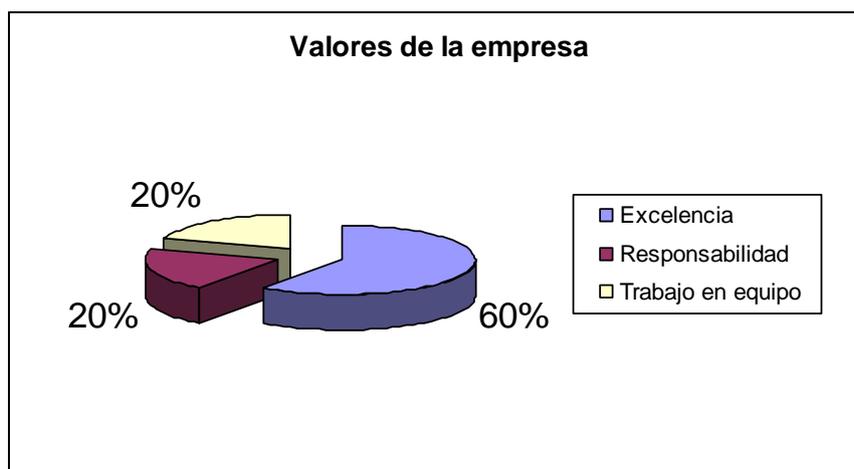
Al cruzar los principios, el organigrama, la reinversión de utilidades, la capacitación al personal y la seguridad con las tasas de interés, el factor legal, las garantías, el gusto en la matriz y la comunicación se debería definir un organigrama, crear un ambiente agradable para los clientes internos y externos ; y diseñar un programa para reinvertir utilidades.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

A continuación se determina el direccionamiento estratégico de CEPSA, se comienza analizando los principios y valores que rigen a la empresa mediante la matriz axiológica, además se analiza y se expone la misión, visión, objetivos y estrategias que tiene CEPSA con la finalidad de conocer hacia donde se dirige y de esta manera se llega a la realización de un plan operativo y de plan estratégico.

MATRIZ AXIOLÓGICA

Considerando que los principios son normas que rigen la conducta y el comportamiento, mientras que los valores son cualidades y virtudes que dan un alto significado a quien los posea, se realiza la matriz axiológica de CEPSA con la finalidad de conocer de una mejor manera a la empresa:



Matriz Axiológica

Principios y Valores \ Grupos de Interés	Cientes internos	Cientes Externos	Dueños	Proveedores
Excelencia	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X		X
Trabajo en equipo	X			X

- **Excelencia:** Tratamiento de respeto, cortesía y calidad que se da en cualquier actividad que se realice.
- **Responsabilidad:** Es un cargo u obligación moral que se debe desempeñar con ética absoluta.
- **Trabajo en equipo:** Es realizar un trabajo conjunto para llegar a cumplir las metas propuestas mediante la colaboración de un grupo de trabajo.

Fuente: Apuntes de “Administración”, primer nivel, Ing. Francisco Garzón.

En la matriz axiológica de CEPSA se refleja a la excelencia como valor que predomina en las actividades de la empresa, ya que a ésta se la pone en práctica con los clientes internos, clientes externos, dueños y con los proveedores, a continuación se explica de que manera se relacionan los valores y principios de la empresa con cada uno de sus grupos de interés:

▪ **EXCELENCIA:**

Con Clientes internos: Por el trato respetuoso y cordial que se da entre el personal de la empresa.

Con Clientes externos: Por la calidad que se les ofrece en el trato, en el servicio y con los productos de CEPSA.

Con los dueños: Por las actividades de calidad que ellos realizan con el fin de que la empresa mejore y sea competente.

Con los proveedores: Por el respeto que la empresa les ofrece y el trato que se les brinda.

▪ **RESPONSABILIDAD:**

Con Clientes internos: Por el pago puntual en los sueldos que la empresa tiene con los integrantes de CEPSA.

Con Clientes externos: Por los productos de calidad y los precios competentes que la empresa les ofrece.

Con los proveedores: En el pago de sus obligaciones al momento de que los proveedores les entregan productos para la comercialización.

▪ **TRABAJO EN EQUIPO:**

Con Clientes internos: Al realizar alguna actividad, los integrantes de CEPSA contribuyen y colaboran en lo que deban para cumplir con los objetivos.

Con los proveedores: Existe una relación de trabajo conjunto a la hora de hacer negociaciones.

VISIÓN

“Es la descripción de la aspiración deseable y posible que una institución desea alcanzar en el futuro y que será reconocido por los diversos sectores de la sociedad a la que sirve”.

Fuente: Copias de Planificación Estratégica, Certo y Peter, 5to nivel, Ing. Cargua.

En la visión de toda organización se debe responder a la siguiente pregunta:

¿Qué es lo que queremos crear?

Las características de la visión son:

- Es breve y concisa
- Es fácil de captar y recordar
- Refleja credibilidad
- Es flexible y creativa
- Es objetiva y real

Premisas de la visión:

- La visión debe ser asociada entre todos los colaboradores, para lograr su compromiso.
- Demanda de una administración convencida del cambio.
- Contar con una visión no significa que se convertirá en una empresa visionaria.
- No debe ser una extensión del ego del directivo.

Interrogantes de la visión:

- ¿Cuál es el negocio ideal?
- ¿Cuál es el mercado que cubrirá?
- ¿Cuál será la posición futura de la organización en su entorno?
- ¿En qué tiempo alcanzar lo propuesto?
- ¿Qué principios y valores necesitan resaltarse?

Después de lo anteriormente mencionado, se presenta la visión de CEPSA:

Visión actual	Visión propuesta
Trabajar por ser una empresa líder en el mercado, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus productos y servicios.	Trabajar por ser una de las mejores empresas en el mercado en que se desarrolla, inspirando confianza y credibilidad a sus clientes por la calidad de sus productos y servicios.

MISIÓN

“Expresa cual es nuestra razón de ser, la manera como la institución contribuirá a satisfacer las necesidades o expectativas de la sociedad en general, empleados, ejecutivos y medio ambiente, de manera única. La misión contiene información sobre que tipo de productos o servicios producirá la organización”.

Fuente: Copias de Planificación Estratégica, Certo y Peter, 5to nivel, Ing. Cargua.

Las premisas de la misión:

- La responsabilidad de su formulación es de la Alta Gerencia.
- La misión debe ser difundida entre los colaboradores.
- En la misión no debe constar algo que no se está dispuesto a sustentar con acciones.
- Necesita ser reexaminada, frente a cambios importantes internos o externos.

Interrogantes de la misión:

- ¿Tipo de la organización?
- ¿Por qué existimos?
- ¿Productos o servicios?
- ¿Cuál es el factor diferenciador o distintivo?
- ¿Cuáles son o serán los valores y principios más trascendentes para la institución u organización?

A continuación la misión de CEPSA:

Misión actual	Misión propuesta
<p>Proveer productos de calidad al Ecuador, que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, de los cuales se destacan: Lubricantes, Llantas, Ferretería y Químicos para la industria.</p> <p>Lo hacemos con ética, excelencia y trabajo en equipo. Nuestra compañía provee a sus empleados de un ambiente de trabajo en que puedan realizarse, un excelente servicio para nuestros clientes, valor aumentado para nuestros accionistas y un espíritu de responsabilidad compartida con nuestra comunidad</p>	<p>Somos una empresa comercializadora enfocados a proveer productos automotrices de calidad al Ecuador, que satisfagan los requerimientos y necesidades de nuestros clientes mediante un servicio pro activo y responsabilidad en todo lo que hacemos.</p>

OBJETIVOS

Constituyen los propósitos globales que se desea alcanzar en el largo plazo, materializa la misión y la visión.

Fuente: Copias de Planificación Estratégica, Certo y Peter, 5to nivel, Ing. Cargua.

Las características de los objetivos son:

- Cuantificables (medurables)
- Factibles (susceptible de lograrse)

- Comprensibles
- Estimulantes y retadores
- Concretan la misión y la visión
- Serán actualizados si cambian los supuestos

Objetivo General de CEPSA

Comercializar y distribuir productos automotrices de calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Objetivos Específicos de CEPSA

De crecimiento

- Incrementar las ventas en un 10% para alcanzar más rentabilidad.
- Incrementar en un 10% clientes, captando nuevos nichos de mercado.
- Mejorar la atención al cliente para satisfacer sus requerimientos.
- Incrementar estrategias para posicionar a la empresa de una manera más sólida en el mercado.
- Incrementar en un 15% la productividad del personal.
- Mejorar en un 40% la imagen de la empresa.
- Incrementar métodos para que el personal se sienta a gusto mediante capacitación y motivación.
- Incrementar en un 30% el control en las diferentes áreas de la empresa.
- Implementar sistemas de gestión empresarial para el buen desenvolvimiento del personal.
- Utilizar el 25% de las utilidades para la reinversión en la empresa.

De disminución

- Reducir los gastos y costos en un 15% sin dejar de tener productos y servicios de calidad.
- Disminuir quejas de los clientes.

- Disminuir en un 40% las devoluciones de los productos para mejorar la calidad de los mismos.
- Disminuir los tiempos de entrega de productos.

De mantenimiento

- Retener el 100% de los clientes, por medio de la satisfacción de necesidades.
- Mantener a los clientes y a los proveedores de CEPSA.
- Mantener precios competitivos con respecto a empresas que tienen el mismo rol de CEPSA.
- Mantener al personal idóneo en la empresa.
- Mantener los productos de calidad.
- Mantener el personal de ventas de la empresa.

POLÍTICAS

Las políticas son una directriz que:

- Orienta la ejecución de las acciones estratégicas
- Canalizan los esfuerzos individuales y grupales
- Contrarrestan cualquier resistencia

A continuación se presenta las políticas con las que se deberían regir las áreas de la empresa:

Área Administrativa

- El Gerente General será quien dirija y controle la formulación de objetivos, políticas, estrategias y acciones de CEPSA.
- El Gerente General debe coordinar y dirigir el plan estratégico de la empresa.
- El Gerente Administrativo será el encargado y responsable de todos los contratos que realice CEPSA y representará a la empresa ante todas las organizaciones y en todo evento o compromiso.

- El Gerente, el contralor de la empresa y el jefe financiero serán los encargados de analizar los estados financieros en forma periódica.

Área Financiera

- La información financiera de la empresa estará disponible y en orden para cualquier momento que se la desee revisar.
- Los estados financieros de la empresa deberán presentarse de manera mensual y anual.
- La información financiera – contable estará regida por medio de las normas vigentes en este país a las que se tenga que someter.
- Se entregará informes actualizados y mensuales referentes a los ingresos y egresos de la empresa.
- Mensualmente se supervisará los impuestos que la empresa debe pagar al SRI con sus respectivos anexos transaccionales.
- Las obligaciones a proveedores se harán en horarios y fechas establecidas.
- Se realizará una supervisión mensual de las compras y ventas de productos y/o servicios que se hagan en la empresa.
- Se analizará el cumplimiento de gastos en cuanto al presupuesto que se tenga mensualmente.
- Será obligatorio un justificativo por entradas o salidas de dinero por parte del personal de CEPSA.

Área de Comercialización

- Los vendedores deberán cumplir con las instrucciones que CEPSA les dé para llegar a sus clientes y atenderlos.
- El personal de ventas deberá demostrar educación, cordialidad, respeto y eficiencia ante los clientes.
- El personal de ventas tendrá la obligación de mantener informados a los clientes de promociones, realizaciones u oferta de nuevos productos y servicios.
- Para la concesión de crédito se establecerá plazos de 30 a 60 días.
- Toda autorización de créditos deberá ser aprobada por el jefe de ventas o de comercialización.

- Todo pedido que tenga la firma de aceptación del cliente y del vendedor se tomará como un negocio serio.
- Todo pedido deberá ser cancelado en un 15% antes de la entrega de los productos.
- Los clientes tendrán un plazo de 48 horas después de entregados los productos en caso de devoluciones por falla u otra razón.
- Se mantendrá una comunicación estrecha y adecuada con los proveedores para estar informados sobre la efectividad de CEPSA hacia ellos.
- Cuando se realice compras al contado, los clientes tendrán un descuento del 10% por las mismas.

Área de Recursos Humanos

- Se priorizará al personal en cuanto a capacitaciones, ya que cada persona deberá tener un curso por lo menos una vez al año.
- La motivación hacia el personal será mediante incentivo personal o monetario, dependiendo del nivel que fuese necesario.
- Los salarios deberán ser revisados anualmente para realizar modificaciones o mantenerlos.
- Se ofrecerá a todo el personal de la empresa una participación de los beneficios de la misma.
- Todo el personal de CEPSA tendrá los beneficios que por ley les corresponde.
- Se ofrecerá al personal oportunidades equitativas según sus capacidades, esfuerzos y resultados.
- Se evaluará trimestral y objetivamente el trabajo de los integrantes de CEPSA.
- Para solicitar vacaciones se deberá realizar una solicitud con 3 días laborables de anticipación.

ESTRATEGIAS

Las estrategias son las diferentes maneras de cómo lograr los objetivos propuestos.

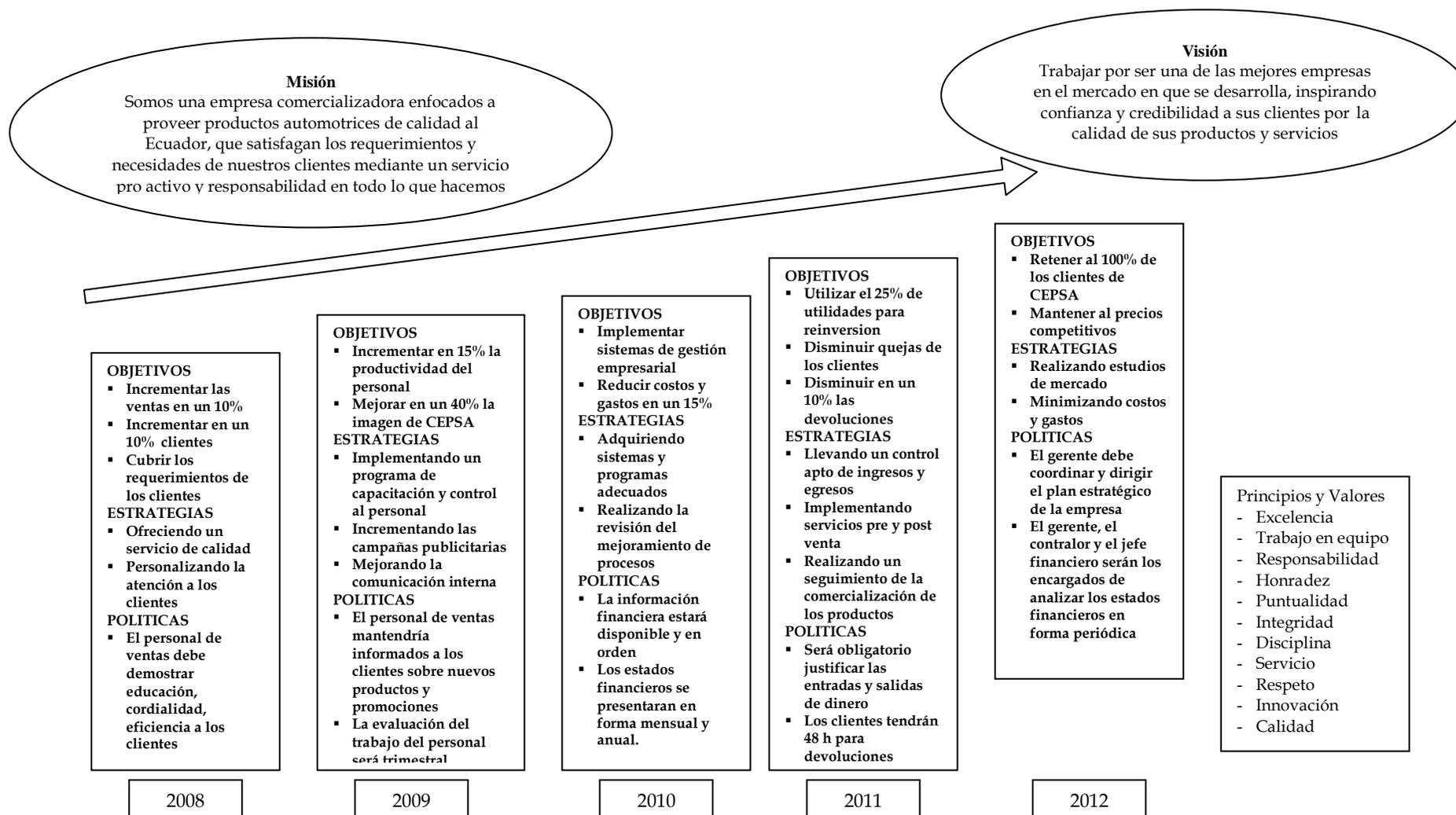
Una buena estrategia constituye una posición fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de todos los factores externos que se pudieran presentar.

A continuación se presenta las estrategias que la empresa necesita para cumplir con sus objetivos:

- Ofreciendo un servicio de calidad para mantener satisfechos a los clientes.
- Personalizando la atención hacia los clientes actuales y potenciales.

- Incrementando las campañas publicitarias para posicionar a la empresa.
- Utilizando los medios de comunicación adecuados para mejorar la imagen de la empresa.
- Implementando un programa de capacitación, incentivos y control para mantener satisfecho al personal de CEPSA.
- Mejorando la comunicación interna para tomar decisiones de una manera rápida y eficiente.
- Adquiriendo sistemas y programas adecuados para las áreas financiera, de comercialización y administrativa.
- Realizando la revisión del mejoramiento de procesos para lograr una mayor productividad empresarial.
- Llevando un control apto de ingresos y egresos que se realicen en forma mensual y anual.
- Implementando un servicio de pre venta y post venta adecuado para satisfacer a los clientes de la empresa
- Realizando un seguimiento en la comercialización de los productos para conocer la calidad de los mismos.
- Realizando estudios de mercado para retener a los clientes y mantenerlos satisfechos.
- Minimizando costos y gastos para mantener precios competitivos

MAPA ESTRATÉGICO



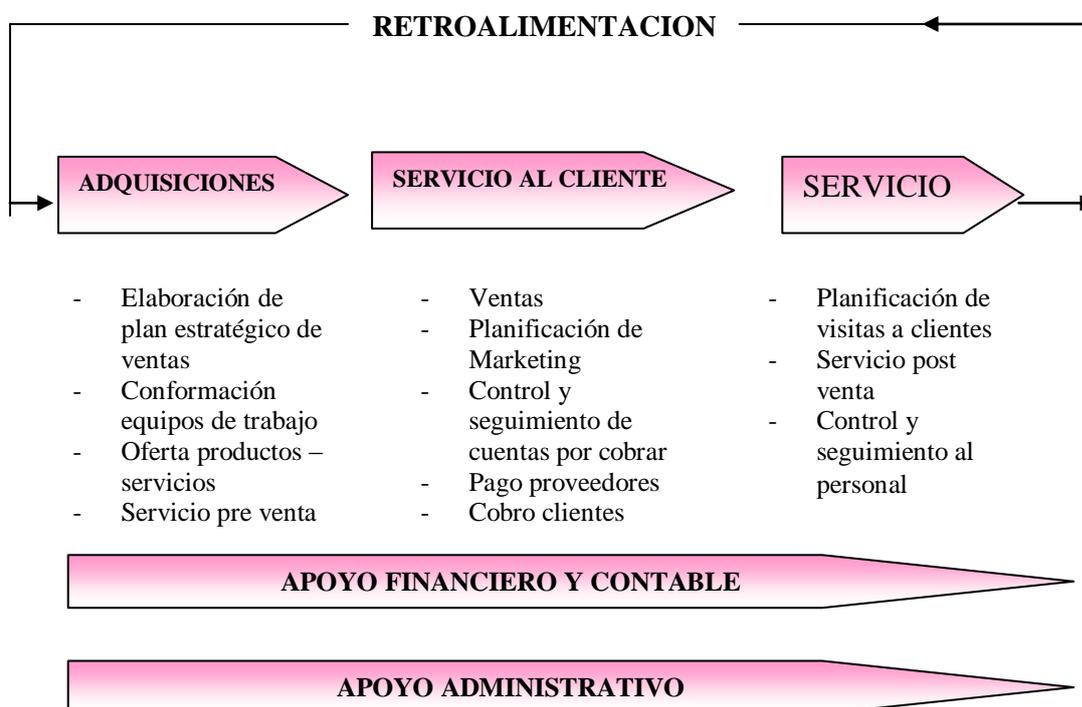
CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS

En el siguiente capítulo se establece la Cadena de Valor de CEPSA, para lo que se realiza la selección de procesos, utilizando el Método Selectivo de Razonamiento, seguido del Mapa de Procesos tanto Gobernantes como Básicos y de Apoyo. Todo lo anteriormente mencionado logra que se pueda hacer la flujodiagramación determinando tiempos, costos y eficiencias de la empresa analizada.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

La Cadena de Valor de CEPSA determina la ventaja competitiva. A continuación se presenta la Cadena de Valor de la empresa:



Fuente: CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

INVENTARIO DE PROCESOS POR ÁREAS

A continuación se detalla los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas de CEPSA S.A. y además se describe los procesos de Atención al Cliente:

▪ **Área Administrativa**

- Planificación de actividades
- Elaboración del plan operativo anual
- Aprobación de créditos
- Concesión de créditos
- Aprobación de contratos internos y externos
- Informe de actividades realizadas

▪ **Área Financiera**

- Generación de presupuestos
- Registro y control contable
- Declaraciones de impuestos
- Conciliaciones bancarias
- Control y seguimiento de cuentas por cobrar
- Control y seguimiento de activos fijos
- Control y seguimiento de cuentas por pagar
- Pago a proveedores
- Cobro a clientes
- Elaboración de roles de pagos
- Registro y control de inventarios
- Elaboración y emisión de estados financieros

▪ **Área de Comercialización**

- Elaboración de plan estratégico de ventas
- Elaboración del presupuesto de compras y ventas
- Ventas
- Análisis de adquisiciones

- Coordinación de importaciones
 - Consulta de existencias a proveedores
 - Realización de inventarios
 - Estudio de mercado
 - Planificación de marketing
 - Análisis de base de datos de clientes
 - Análisis de base de datos de proveedores
 - Conformación de equipos de venta
 - Planificación y realización de promociones
 - Planificación de visitas a clientes
 - Coordinación de entrega de productos
-
- **Área de Recursos Humanos**
 - Reclutamiento de personal
 - Selección de personal
 - Inducción a la empresa
 - Preparación de contratos y liquidaciones
 - Control y seguimiento al personal
 - Capacitación al personal
 - Motivación al personal
-
- **Atención al Cliente**
 - Servicio pre venta
 - Exposición de productos y/o servicios
 - Oferta de productos y/o servicios
 - Servicio post venta

SELECCIÓN DE PROCESOS

Para seleccionar los procesos más relevantes de la actividad que realiza CEPSA se va a utilizar el Método Selectivo de Razonamiento, para lo cual, se debe aplicar cinco preguntas formuladas de acuerdo con lo que la empresa considera importante para la realización de sus procesos.

- **Preguntas claves**

A continuación se presenta las preguntas claves:

1. ¿La toma de decisiones será oportuna, con el mejoramiento de este proceso?
2. ¿La rentabilidad de la empresa se incrementará con la mejora de este proceso?
3. ¿El mejoramiento de este proceso permitirá el incremento de las ventas?
4. ¿Al mejorar este proceso, la empresa podrá posicionarse de una manera adecuada?
5. ¿La atención que se brinda al cliente será de calidad, si se mejora este proceso?

A continuación se presenta una matriz en la cual se realiza la aplicación de las preguntas en cada uno de los procesos. La calificación será de 1 si la respuesta es afirmativa y de 0 si la respuesta es negativa, para obtener los mayores puntajes y así conocer cuales son los procesos más relevantes para la empresa:

Hoja Resumen de Procesos seleccionados						
Proceso	Pregunta					Total
	1	2	3	4	5	
Área Administrativa						
Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5
Elaboración del plan operativo anual	1	1	1	0	0	3
Aprobación de créditos	0	1	1	0	1	3
Concesión de créditos	0	1	1	0	0	2
Aprobación de contratos internos y externos	0	1	1	0	0	2
Informe de actividades realizadas	1	1	1	0	0	3
Área Financiera						
Generación de Presupuestos	1	1	1	0	0	3
Registro y control contable	0	1	1	0	0	2
Declaraciones de impuestos	0	1	0	0	0	1
Conciliaciones bancarias	0	1	0	0	0	1
Control y seguimiento de cuentas por cobrar	1	1	1	0	1	4
Control y seguimiento de activos fijos	1	1	0	0	0	2
Control y seguimiento de cuentas por pagar	1	0	1	0	1	3
Pago a proveedores	1	1	1	0	1	4
Cobro a clientes	0	1	1	0	1	3
Elaboración de roles de pagos	0	1	0	0	0	1
Registro y control de inventarios	0	1	1	0	0	2
Elaboración y emisión de estados financieros	1	1	1	0	0	3
Área de Comercialización						
Elaboración de plan estratégico de ventas	1	1	1	0	1	4
Elaboración del presupuesto de compras y ventas	1	1	1	0	0	3
Ventas	0	1	1	1	1	4
Análisis de adquisiciones	0	1	1	0	0	2
Coordinación de importaciones	0	1	1	0	1	3
Consulta de existencias a proveedores	0	0	1	1	0	2
Realización de inventarios	0	1	1	0	0	2
Estudio de mercado	0	0	1	1	1	3
Planificación de marketing	1	0	1	1	1	4
Análisis de base de datos de clientes	0	0	1	0	1	2
Análisis de base de datos de proveedores	0	1	0	1	1	3
Conformación de equipos de venta	0	1	1	1	1	4
Planificación y Realización de promociones	0	1	1	1	0	3
Planificación de visitas a clientes	0	1	1	0	1	3
Coordinación de entrega de productos	0	0	1	1	1	3
Área de Recursos Humanos						
Reclutamiento de personal	0	0	1	0	1	2
Selección de personal	1	1	0	0	1	3
Inducción a la empresa	0	0	0	1	0	1
Preparación de contratos y liquidaciones	0	0	1	0	1	2
Control y seguimiento al personal	1	0	0	0	1	2
Capacitación al personal	0	1	1	0	1	3
Motivación al personal	0	1	1	0	1	3
Atención al Cliente						
Servicio pre venta	0	1	1	1	1	4
Exposición de productos y/o servicios	0	0	1	1	1	3
Oferta de productos y/o servicios	0	1	1	1	1	4
Servicio post venta	0	1	1	1	1	4

Aquí se presenta el resumen de los procesos con mayor puntaje (4 y 5) que corresponden a los gobernantes y básicos:

Hoja Resumen de Procesos seleccionados	
Proceso	Categoría
Área Administrativa	
Planificación de actividades	Gobernante
Área Financiera	
Control y seguimiento de cuentas por cobrar	Básico
Pago a proveedores	Apoyo
Área de Comercialización	
Elaboración de plan estratégico de ventas	Básico
Ventas	Básico
Planificación de marketing	Básico
Conformación de equipos de venta	Apoyo
Atención al Cliente	
Servicio pre venta	Básico
Oferta de productos y/o servicios	Apoyo
Servicio post venta	Básico

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

El Mapa de Procesos seleccionados ayuda a determinar y a distinguir los principales procesos que tiene CEPSA.

Los procesos dentro de una empresa tienen diferentes categorías, que se las puede dividir en:

- Procesos gobernantes
- Procesos básicos
- Procesos de apoyo

A continuación se describe cada una de las mismas:

Procesos Gobernantes

Este proceso es el que manda sobre los demás, generan valor, es de relevante importancia para la toma de decisiones, además se relaciona con todos. En el caso de la empresa en estudio se ha escogido un solo proceso gobernante.

Procesos Básicos

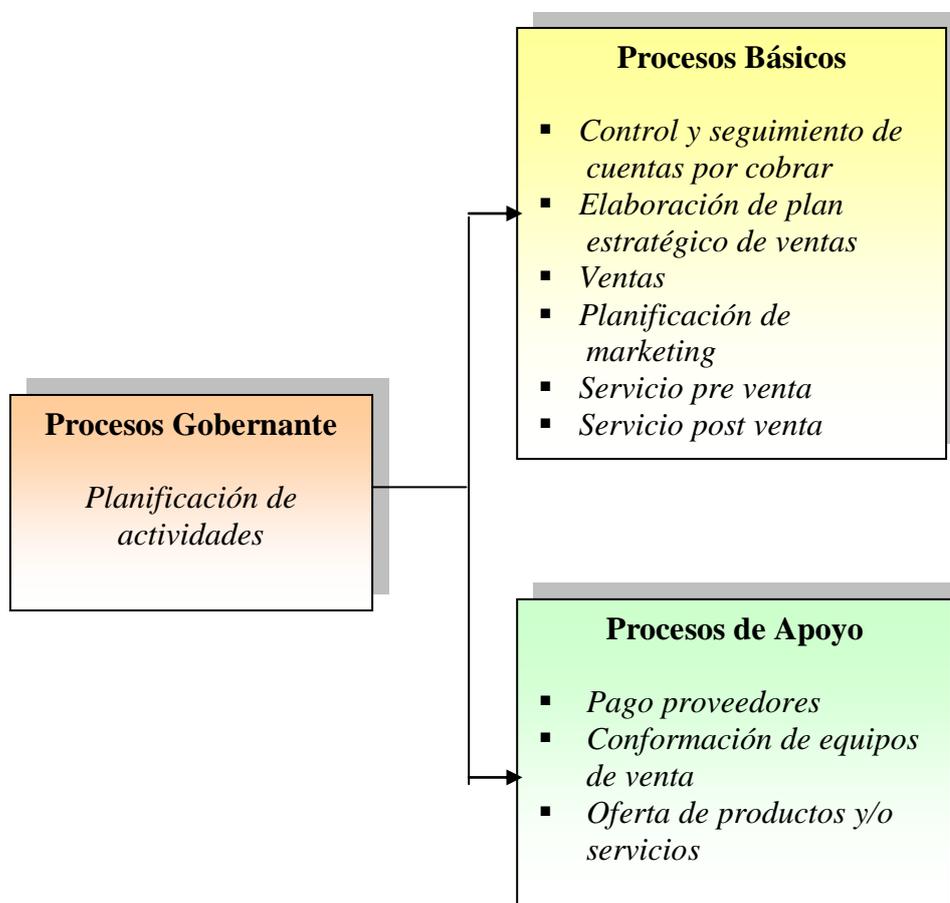
Estos procesos se dirigen hacia la misión de la empresa y son los que agregan valor para el desarrollo de la organización.

Procesos de Apoyo

Son los que colaboran para el cumplimiento y la ejecución de los objetivos propuestos en la empresa, también agregan valor para la realización de actividades.

El Mapa de Procesos Seleccionados de CEPSA S.A. es el que se muestra a continuación:

Mapa de Procesos Seleccionados de CEPSA S.A.



ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

- **Hoja de Costos**

El personal de CEPSA, que se relaciona directamente con los procesos que se ha seleccionado de la empresa, perciben los ingresos que a continuación se muestra en la tabla, dicha información está calculada por mes, por día, por hora y minutos:

HOJA DE COSTOS						
Cargo	Ingreso Mensual	Ingreso día	Ingreso hora	Ingreso minuto	Costo Fijo y Variable	Total
Gerente de Compras	2,608.00	86.93	10.87	0.18	0.21	0.39
Gerente Lubricantes	7,471.42	249.05	31.13	0.52	0.21	0.73
Gerente Quimicos	3,498.00	116.60	14.58	0.24	0.21	0.45
Contador General	608.00	20.27	2.53	0.04	0.21	0.25
Representante de Ventas	4,181.06	139.37	17.42	0.29	0.21	0.50
Representante de Ventas	1,095.95	36.53	4.57	0.08	0.21	0.29
Jefe de Bodega	496.00	16.53	2.07	0.03	0.21	0.24
Jefe de Importaciones	758.00	25.27	3.16	0.05	0.21	0.26
Jefe de Sistemas	1,900.00	63.33	7.92	0.13	0.21	0.34
Asistente Administrativo	400.00	13.33	1.67	0.03	0.21	0.24
Asistente de Contabilidad	488.00	16.27	2.03	0.03	0.21	0.24
Asistente de Contabilidad	300.00	10.00	1.25	0.02	0.21	0.23
Asistente de Logistica	371.79	12.39	1.55	0.03	0.21	0.24
Asistente de Ventas	751.24	25.04	3.13	0.05	0.21	0.26
Asistente de Ventas	358.00	11.93	1.49	0.02	0.21	0.23
Asistente de RRHH	388.00	12.93	1.62	0.03	0.21	0.24
Analista de Sistemas	600.00	20.00	2.50	0.04	0.21	0.25
Secretaria	550.00	18.33	2.29	0.04	0.21	0.25
Recepcionista	288.00	9.60	1.20	0.02	0.21	0.23
Auxiliar de Bodega	376.55	12.55	1.57	0.03	0.21	0.24
Auxiliar de Bodega	269.23	8.97	1.12	0.02	0.21	0.23
Auxiliar de Limpieza	233.00	7.77	0.97	0.02	0.21	0.23
Impulsadora	285.61	9.52	1.19	0.02	0.21	0.23
Impulsadora	428.57	14.29	1.79	0.03	0.21	0.24
Mensajero	284.38	9.48	1.18	0.02	0.21	0.23
Chofer	288.00	9.60	1.20	0.02	0.21	0.23
Chofer	625.17	20.84	2.60	0.04	0.21	0.25

Como se puede observar en la hoja anterior los sueldos de cada integrante de CEPSA son diferentes a pesar de que los cargos son los mismos, esto se debe a la antigüedad del personal y a ciertas políticas restringidas de la empresa, pero los cálculos realizados mantienen la misma aplicación.

Se va a tomar como ejemplo el cargo del Gerente de Compras, cuyo ingreso mensual es de \$ 2608,00. Para convertir dicha cantidad en las que se presenta en el cuadro se ha seguido el siguiente procedimiento:

$$\text{Ingreso / Día} = \frac{\text{Ingreso mensual}}{30 \text{ días}}$$

$$\text{Ingreso / Día} = \frac{2608}{30} = \$86.93$$

$$\text{Ingreso / Hora} = \frac{\text{Ingreso día}}{8 \text{ horas}}$$

$$\text{Ingreso / Hora} = \frac{86.93}{8} = \$10.87$$

$$\text{Ingreso / Minuto} = \frac{\text{Ingreso hora}}{60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Ingreso / Minuto} = \frac{10.87}{60} = \$0.18$$

Los costos fijos y variables de la empresa se resumen en un total mensual de \$3.000, por lo que convertido a minutos, resulta \$0.21 por minuto

La manera en que se calcula los costos fijos y variables de CEPSA es:

$$\text{Costo / Día} = \frac{\text{Costo mensual}}{30 \text{ días}}$$

$$\text{Costo / Día} = \frac{3000}{30} = \$100$$

$$\text{Costo / Hora} = \frac{\text{Costo día}}{8 \text{ horas}}$$

$$\text{Costo / Hora} = \frac{100}{8} = \$12.50$$

$$\text{Costo / Minuto} = \frac{\text{Costo hora}}{60 \text{ minutos}}$$

$$\text{Costo / Minuto} = \frac{12.50}{60} = \$0.21$$

Por lo tanto el costo por minuto de los costos fijos y variables de la empresa es de \$0.21

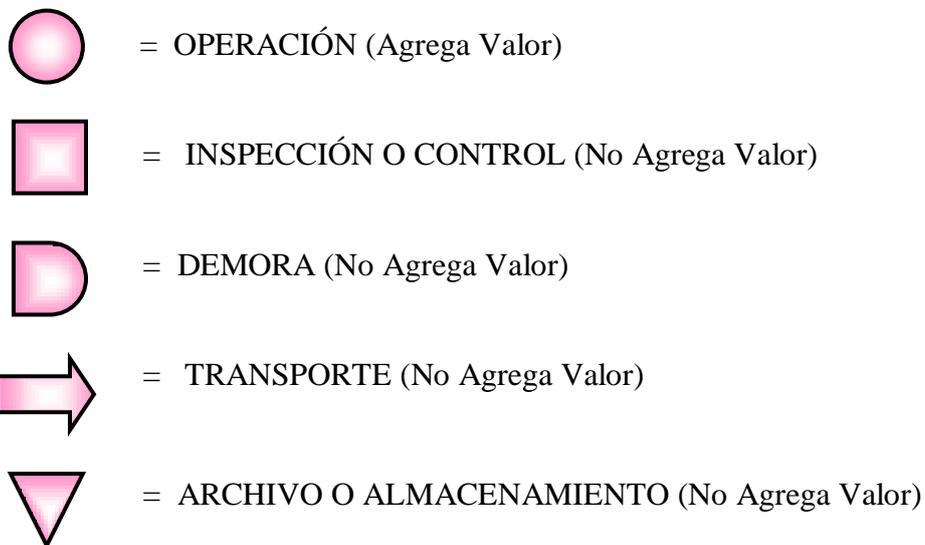
El costo total por minuto es igual a la sumatoria del ingreso por minuto más el valor de los costos fijos y variables por minuto.

DIAGRAMA DE PROCESOS

A continuación se describe gráficamente los procesos, los mismos que contienen:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Entrada y salida
- Frecuencia, tiempo y costos
- Actividad

La simbología a utilizarse es la ASME y es la siguiente:



 Proceso N° 1: Planificación de actividades											
Responsable: Gerente General Entrada: Convoca a reunión Frecuencia: Anual Costos: \$ 1045,80						Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Actividades planificadas Tiempo: 920 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente convoca a reunión de jefes			D				20		7,80	1
2	Secretaria comunica la reunión			D				30		7,50	
3	Presentación de los planes por parte de jefes de áreas	○						480		753,60	2
4	Los jefes de áreas analizan los planes expuestos		□					120		188,40	3
5	Gerente General depura la información		□					120		46,80	
6	Gerente General aprueba la planificación anual	○						30		11,70	
7	Secretaria prepara un informe final	○						60		15,00	
8	Secretaria archiva los documentos				▽			60		15,00	
Total							570	350	780,30	265,50	
Totales							920		1045,80		
Eficiencias							61,96%		74,61%		

$$Eficiencia \ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{570}{570 + 350} = 61.96\%$$

$$Eficiencia \ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{780.30}{780.30 + 265.50} = 74.61\%$$

Observaciones:

1. El personal de la empresa tiene la costumbre de que se les debe convocar a reuniones de manera anticipada.
2. Generalmente los jefes de cada área no cuenta con una planificación anual estable y permanente, ya que, sus actividades anuales dependen de sus conveniencias.
3. No existe la comunicación y coordinación necesarias para la toma de decisiones en forma rápida y adecuada en el momento de analizar los planes.

 Proceso N° 2: Control y seguimiento de cuentas por cobrar											
Responsable: Contador General						Lugar: Quito					
Entrada: Revisión de Cuentas por cobrar						Fecha: 27 de Diciembre del 2007					
Frecuencia: 4 veces al mes						Salida: Recuperación de cartera de clientes					
Costos: \$ 54,60						Tiempo: 225 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇨	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Contador General revisa cuentas por cobrar		□					20		5,00	
2	Contador General analiza el tiempo de cobro de cada cliente		□					40		10,00	1
3	Asistente contable realiza listado de clientes	○					20		4,80		
4	Asistente contable llama a clientes			D				40		9,60	
5	Asistente contable cobra a clientes	○					45		10,80		
6	Asistente contable registra el pago de los clientes	○					60		14,40		2
7	Asistente contable archiva los documentos necesarios				▽			30		7,20	
Total							125	100	30,00	24,60	
Totales							225		54,60		
Eficiencias							55,56%		54,95%		

$$Eficiencia \ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{125}{125 + 100} = 55.56\%$$

$$Eficiencia \ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{30.00}{30.00 + 24.60} = 54.95\%$$

Observaciones:

1. Los clientes no cumplen en su totalidad el tiempo en que deben pagar sus obligaciones, esto se debe, a la falta de organización y comunicación por parte del departamento financiero.
2. El sistema en que se archiva los pagos por parte de los clientes es ineficiente, ya que, se registra el valor real pero al fin de mes el sistema genera valores erróneos.

 Proceso N° 3: Elaboración de plan estratégico de ventas											
Responsable: Representante de ventas					Lugar: Quito						
Entrada: Convoca a reunión					Fecha: 27 de Diciembre del 2007						
Frecuencia: Anual					Salida: Plan Estratégico de ventas aprobado						
Costos: \$ 159,15					Tiempo: 450 min						
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Representante de ventas convoca a equipo de ventas			D				30		11,85	1
2	Representante de ventas expone los objetivos anuales	○					30		11,85		
3	Representante de ventas analiza las ventas por sectores		□					60		23,70	
4	Asistente de ventas documenta las proyecciones de ventas		□					90		23,40	
5	Representante de ventas asigna sectores a los vendedores			D				120		47,40	2
6	Asistente de ventas envía documento a Gerencia General					⇒		15		3,90	
7	El Gerente General aprueba el plan	○					30		11,70		
8	Gerente General Comunica el plan estratégicos de ventas					⇒		45		17,55	
9	Asistente de ventas archiva los documentos				▽			30		7,80	
Total							60	390	23,55	135,60	
Totales							450		159,15		
Eficiencias							13,33%		14,80%		

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{60}{60 + 390} = 13.33\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{23.55}{23.55 + 135.60} = 14.80\%$$

Observaciones:

1. Impuntualidad por parte del equipo de ventas ante convocatorias a reuniones.
2. Inconformidad de algunos integrantes del equipo de ventas por la distribución de los sectores.

 Proceso N° 4: Ventas											
Responsable: Representante de ventas						Lugar: Quito					
Entrada: Se asignan sectores						Fecha: 27 de Diciembre del 2007					
Frecuencia: 200 veces al mes						Salida: Satisfacción de los clientes					
Costos: \$ 105,10						Tiempo: 350 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Representante de ventas asigna sectores a vendedor			D				90		35,55	1
2	Vendedor se traslada en busca de clientes			D				60		17,40	
3	Vendedor expone y oferta los productos	○					20		5,80		
4	El vendedor recibe los pedidos			D				15		4,35	
5	Secretaria envía pedidos por canal de distribución					⇒		90		22,50	
6	Asistente de ventas registra los productos vendidos	○					45		11,70		2
7	Asistente archiva los documentos necesarios				▽			30		7,80	
Total							65	285	17,50	87,60	
Totales							350		105,10		
Eficiencias							18,57%		16,65%		

$$Eficiencia \ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{65}{65 + 285} = 18.57\%$$

$$Eficiencia \ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{17.50}{17.50 + 87.60} = 16.65\%$$

Observaciones:

1. Existe inconformidad por parte de los vendedores de la empresa al momento de la asignación de sectores.
2. El registro de los productos vendidos es poco confiable, ya que, las ventas físicas realizadas no coinciden con los valores que se registra y que proporciona el sistema de ventas.

 Proceso N° 5: Planificación de marketing											
Responsable: Gerente General Entrada: Gerente convoca a reunión Frecuencia: Anual Costos: \$ 139,89						Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Aplicación del Plan de Marketing Tiempo: 395 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Convoca a reunión a representante de ventas			D				20		7,80	
2	Representante expone el plan de marketing	○					60		21,54		1
3	Gerente analiza y evalúa el plan de marketing		□					90		35,10	2
4	Realizan las rectificaciones necesarias	○					45		17,55		
5	Documenta la planificación de marketing final	○					60		15,00		
6	Gerente aprueba el documento	○					30		11,70		
7	Comunica los alcances del plan					⇒		60		23,70	
8	Secretaria archiva los documentos necesarios				▽			30		7,50	
Total							195	200	65,79	74,1	
Totales							395		139,89		
Eficiencias							49,37%		47,03%		

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{195}{195 + 200} = 49.37\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{65.79}{65.79 + 674.10} = 47.03\%$$

Observaciones:

1. CEPSA no cuenta con el personal apto e idóneo para la realización de una planificación de marketing.
2. La empresa no tiene el posicionamiento que debería por las inadecuadas planificaciones de marketing que se realizan.

 Proceso N° 6: Servicio pre venta											
Responsable: Representante de ventas Entrada: Busca clientes potenciales Frecuencia: 300 veces al mes Costos: \$ 417,45					Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Conocer requerimientos del mercado Tiempo: 1155 min						
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇨	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Representante busca clientes potenciales			D				480		189,60	
2	Representante de ventas brinda una adecuada atención a clientes	○					300		118,50		
3	Representante comunica a asistente de ventas					⇨		30		19,65	
4	Asistente de ventas llama o atiende a clientes			D				90		23,40	
5	Asistente almacena las necesidades de clientes				▽			240		62,40	
6	Asistente de ventas informa a representante de ventas	○					15		3,90		1
Total							315	840	122,40	295,05	
Totales							1155		417,45		
Eficiencias							27,27%		29,32%		

$$Eficiencia \ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{315}{315 + 840} = 27.27\%$$

$$Eficiencia \ cos \ to = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{122.40}{122.40 + 295.05} = 29.32\%$$

Observaciones:

1. La comunicación existente entre el personal de la empresa, muchas veces, no es la adecuada, por lo que, la información es incompleta.
2. No existe el trabajo en equipo necesario para realizar un excelente servicio pre venta para los clientes.

 Proceso N° 7: Servicio post venta											
Responsable: Representante de ventas Entrada: Genera un listado de clientes Frecuencia: 200 veces al mes Costos: \$ 323,33						Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Compromiso con los clientes Tiempo: 900 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇨	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Representante genera un listado de clientes actuales	○					30		11,85		1
2	Representante analiza los requerimientos de los clientes		□					60		23,70	
3	Representante de ventas comunica a asistente de ventas			D				15		9,83	2
4	Asistente de ventas llama a clientes actuales			D				60		15,60	
5	Asistente recibe quejas o peticiones	○					60		15,60		
6	Asistente almacena información recibida				▽			45		11,70	3
7	Asistente de ventas informa a representante de ventas	○					30		19,65		
8	Representante de ventas visita a clientes actuales					⇨		600		215,40	
Total							120	780	47,10	276,23	
Totales							900		323,33		
Eficiencias							13,33%		14,57%		

$$Eficiencia \ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{120}{120 + 780} = 13.33\%$$

$$Eficiencia \ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{47.10}{47.10 + 276.23} = 14.57\%$$

Observaciones:

1. El listado que se genera desde el sistema de los clientes actuales es ineficiente, ya que, no constan todos o aparecen clientes desconocidos.
2. La información entre el personal es inadecuada.
3. El almacenamiento de información en la empresa es desconfiable, ya que, posteriormente se genera datos erróneos.

 Proceso N° 8: Pago proveedores											
Responsable: Gerente de compras Entrada: Verificación de fechas de pago Frecuencia: 4 veces al mes Costos: \$ 91,80					Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Cumplimiento de obligaciones Tiempo: 270 min						
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Gerente verifica las fechas de pago a proveedores		□					60		23,40	
2	Asistente proporciona documentos físicos			D				30		7,20	1
3	Gerente realiza depósito a la cuenta del proveedor	○					120		46,80		
4	Asistente verifica la información en el sistema		□					45		10,80	2
5	Asistente archiva comprobantes de depósito				▽			15		3,60	3
Total							120	150	46,80	45,00	
Totales							270		91,80		
Eficiencias							44,44%		50,98%		

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{120}{120 + 150} = 44.44\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{46.80}{46.80 + 45.00} = 50.98\%$$

Observaciones:

1. Las facturas que sirven para verificar los pagos que deben realizarse a los proveedores, suelen no encontrarse en el momento necesario, ya que, antes de hacer los pagos, dichos documentos son registrados en el sistema del SRI.
2. Los datos que se ingresa sobre la información de los pagos a proveedores, cambia y es errónea a fin de mes, por problemas del sistema.
3. Las funciones del personal de CEPSA no están claramente definidas.

 Proceso N° 9: Conformación de equipos de venta											
Responsable: Representante de ventas Entrada: Se convoca a reunión Frecuencia: anual Costos: 164,55						Lugar: Quito Fecha: 27 de Diciembre del 2007 Salida: Equipos de ventas efectivos Tiempo: 465 min					
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇨	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Representante de ventas convoca a reunión			D				30		11,85	1
2	Representante de ventas expone los objetivos de equipo	○					60		23,70		
3	Representante distribuye a los vendedores			D				120		47,40	
4	Representante de ventas asigna sectores por equipos			D				30		11,85	2
5	Asistente de ventas documenta los datos de la reunión	○					60		15,60		
6	Asistente envía al Gerente General					⇨		30		7,80	
7	Gerente General aprueba los equipos	○					90		35,10		
8	Secretaria archiva la información				▽			45		11,25	
Total							210	255	74,40	90,15	
Totales							465		164,55		
Eficiencias							45,16%		45,21%		

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{210}{210 + 255} = 45.16\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{74.40}{74.40 + 90.15} = 45.21\%$$

Observaciones:

1. Para convocar a una reunión a los vendedores debe hacerse con previo aviso, caso contrario, existe incumplimientos e impuntualidad.
2. Existe inconformidad por parte de ciertos vendedores al momento que se realiza la asignación de sectores para ofertar los productos de la empresa.

CEPSA		Proceso N° 10: Oferta de productos y/o servicios									
Responsable: Vendedores					Lugar: Quito						
Entrada: Muestra de utilidades					Fecha: 27 de Diciembre del 2007						
Frecuencia: 400 veces al mes					Salida: Exposición y venta de productos/servicios						
Costos: \$ 18,67					Tiempo: 68 min						
N°	Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
							A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Vendedores muestran las utilidades de productos			D				5		1,45	
2	Vendedor informa sobre las cualidades de los productos	○					5		1,45		
3	Vendedor exponen valores y datos específicos a los cliente		□					15		4,35	
4	Vendedor recoge la información de clientes potenciales			D				8		2,32	1
5	Asistente de ventas registra los datos de los clientes potenciales	○					10		2,60		
6	Asistente genera una base de datos de clientes	○					20		5,20		
7	Asistente archiva la base de datos				▽			5		1,30	
Total							35	33	9,25	9,42	
Totales							68		18,67		
Eficiencias							51,47%		49,54%		

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{35}{35 + 33} = 51.47\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{A.V.}{A.V. + N.A.V.} = \frac{9.25}{9.25 + 9.42} = 49.54\%$$

Observaciones:

1. La información que se toma de los clientes potenciales a veces es incompleta, por lo que, para contactarse posteriormente se tiene que recolectar más datos de dichos clientes.

 Matriz de Análisis Resumido									
#	Procesos	Tiempo (minutos)				Costos (dòlares)			
		A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia	A.V.	N.A.V.	Total	Eficiencia
1	Planificaciòn de actividades	570	350	920,00	61,96%	780,30	265,50	1.045,80	74,61%
2	Control y seguimiento de cuentas por cobrar	125	100	225,00	55,56%	30,00	24,60	54,60	54,95%
3	Elaboraciòn de plan estratègico de ventas	60	390	450,00	13,33%	23,55	135,60	159,15	14,80%
4	Ventas	65	285	350,00	18,57%	17,50	87,60	105,10	16,65%
5	Planificaciòn de marketing	195	200	395,00	49,37%	65,79	74,10	139,89	47,03%
6	Servicio pre venta	315	840	1.155,00	27,27%	122,40	62,40	184,80	66,23%
7	Servicio post venta	120	780	900,00	13,33%	47,10	276,23	323,33	14,57%
8	Pago proveedores	120	150	270,00	44,44%	46,80	45,00	91,80	50,98%
9	Conformaciòn de equipos de venta	210	255	465,00	45,16%	74,40	90,15	164,55	45,21%
10	Oferta de productos y/o servicios	35	33	68,00	51,47%	9,25	9,42	18,67	49,54%
Total		1815,00	3383,00	5198,00	34,92%	1217,09	1070,60	2287,69	53,20%

$$Eficiencia \text{ promedio tiempo} = \frac{Total \text{ AV}}{Total \text{ AV} + Total \text{ NAV}} = \frac{1815,00}{1815,00 + 3383,00} = 34,92\%$$

$$Eficiencia \text{ promedio cos tos} = \frac{Total \text{ AV}}{Total \text{ AV} + Total \text{ NAV}} = \frac{1217,09}{1217,09 + 1070,60} = 53,20\%$$

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se va a realizar el mejoramiento de procesos, considerando los problemas detectados en los procesos anteriormente expuestos, además se va a proponer soluciones, las mismas que pueden, fusionar, eliminar, mejorar o crear actividades, para lo cual, las herramientas a utilizarse son:

- Hoja de mejoramiento
- Hoja ISO
- Hoja de flujodiagramación
- Matriz resumen

Hoja ISO

En esta hoja se detalla: el objetivo, alcance, las actividades, responsables, formularios necesarios, la terminología y los cambios realizados para mejorar los diferentes procesos.

Hoja de flujodiagramación

Es la representación gráfica de los procesos mejorados, que permiten considerar la relación entre áreas y los responsables, además se identifica los tiempos, costos y eficiencias de cada una de las actividades de los procesos.

Hoja de mejoramiento

Esta hoja contiene los problemas detectados, las soluciones propuestas y un cuadro en el que se resume la situación actual y la situación propuesta, lo que permite establecer el ahorro anual en tiempos y costos.

Matriz resumen

La matriz resumen está compuesta por los procesos analizados, la situación actual, la situación propuesta y las diferencias, que permiten determinar el beneficio total esperado.

A continuación se presenta los procesos mejorados con cada una de las herramientas utilizadas:

 HOJA ISO Proceso N° 1 PPDA001 Planificación de actividades			
Objetivo Realizar la planificación de actividades de CEPSA con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.			
Alcance Desde elaboración de la convocatoria para la reunión hasta el archivo de documentos.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Secretaria	Elabora convocatoria	
2	Secretaria	Convoca vía mail a reunión de gerentes	
3	Jefes de áreas	Envía la información de planes establecidos	
4	Jefes de áreas	Presentación de los planes	
5	Jefes de áreas	Analizan los planes expuestos	
6	Secretaria	Depura la información	
7	Gerente General	Aprueba la planificación anual	
8	Secretaria	Prepara un informe final	
9	Secretaria	Archiva los documentos	
Formularios _____			
Terminología Planificación de actividades: Informe que contiene las actividades que se realizarán en un periodo de tiempo determinado.			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1	Marcia S. Herrera S.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Fernando Dávila
C = 2			
M = 6	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008
F = 0			

		FLUJODIAGRAMACIÓN							
		Proceso N° 1				PPDA001			
		Planificación de actividades							
Entrada: Elabora convocatoria				Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008					
Salida: Archiva los documentos				Costo: 534,00 dólares					
Frecuencia: Anual				Tiempo: 460 min					
N°	Actividades	Jefes de áreas	Gerente General	Secretaria	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
					A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Elabora convocatoria			INICIO		10		2,50	Se crea nueva actividad
2	Convoca via mail a reunión de gerentes			○	5		1,25		Cambio de la función del Gerente General
3	Envía la información de planes establecidos	→				10		15,70	Se elimina una función de la secretaria y se crea otra
4	Presentación de los planes	○			300		471,00		Se modifica y mejora el tiempo de la actividad
5	Analiza los planes expuestos		□			60		23,40	El tiempo de la actividad disminuye
6	Depura la información			□		30		7,50	El tiempo de la actividad es menor
7	Aprueba la planificación anual		○		10		3,90		El tiempo de la actividad es eficiente
8	Prepara un informe final			○	25		6,25		Se tiene más organización, menor tiempo
9	Archiva los documentos			▽		10		2,50	El tiempo de la actividad mejora
Total					340	120	482,40	51,60	
Totales					460		534,00		
Eficiencias					73,91%		90,34%		



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso N° 1

Planificación de actividades

Problemas detectados:

4. El personal de la empresa tiene la costumbre de que se le debe convocar a reuniones de manera anticipada.
5. Generalmente los jefes de cada área no cuenta con una planificación anual estable y permanente, ya que, sus actividades anuales dependen de sus conveniencias.
6. No existe la comunicación y coordinación necesarias para la toma de decisiones en forma rápida y adecuada en el momento de analizar los planes.

Soluciones propuestas:

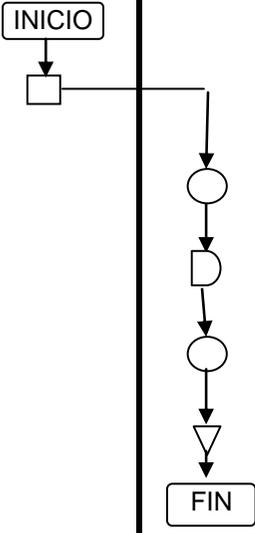
1. Poner énfasis en la correcta asignación de funciones y en la verificación de que dichas funciones sean cumplidas de forma cabal y por un determinado responsable.
2. Utilizar las herramientas que ofrece la empresa al personal, como es la Internet e intranet para lograr que las actividades sean eficientes, de esta manera los tiempos operacionales disminuirán.
3. Realizar un estricto seguimiento del personal con la finalidad de controlar la organización de archivos y documentación.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
920	1.045,80	61,96%	74,61%	460	534,00	73,91%	90,34%	460	511,80	-11,95%	-15,73%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1 460 1 = 460 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 460 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 1 511,80 1 = 511,80 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 511,80 dolares

			
HOJA ISO Proceso N° 2 PCCC002 Control y seguimiento de cuentas por cobrar			
Objetivo Realizar el adecuado control y seguimiento de las cuentas por cobrar de la empresa para tener una buena recuperación de cartera			
Alcance Desde la revisión y análisis de las cuentas por cobrar hasta el archivo de documentos			
N°	Responsables	Actividades	
1	Contador General	Revisa las cuentas y analiza los tiempos de cobro	
2	Asistente contable	Realiza listado de clientes	
3	Asistente contable	Llama a los clientes	
4	Asistente contable	Cobra y registra el pago de los clientes	
5	Asistente contable	Archiva los documentos necesarios	
Formularios _____			
Terminología Cuentas por cobrar: Todos aquellos rubros que representan un activo para la empresa y que son obligaciones de clientes o proveedores			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 0 C = 0 M = 3 F = 2	Marcia S. Herrera S. Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Sr. Fernando Dávila Quito, enero 2008

								
FLUJODIAGRAMACIÓN								
Proceso N° 2								
Control y seguimiento de cuentas por cobrar								
PCCC002								
Entrada: Revisa las cuentas y analiza los tiempos Salida: Archivo de documentos Frecuencia: 4 veces al mes				Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008 Costo: 46,62 dólares Tiempo: 193 min				
N°	Actividades	Contador General	Asistente Contable	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
				A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Revisa las cuentas y analiza los tiempos de cobro				30		7,50	Se fusiona dos actividades y se disminuye los tiempos
2	Realiza listado de clientes			20		4,80		
3	Llama a clientes				30		7,20	El tiempo de la actividad es menor
4	Cobra y registra el pago de los clientes			105		25,20		Se fusiona dos actividades
5	Archiva los documentos necesarios				8		1,92	Disminuye los tiempos por la mejor organización
Total				125	68	30,00	16,62	
Totales				193		46,62		
Eficiencias				64,77%		64,35%		



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso N° 2

Control y seguimiento de cuentas por cobrar

Problemas detectados:

3. Los clientes no cumplen en su totalidad el tiempo en que deben pagar sus obligaciones, esto se debe, a la falta de organización y comunicación por parte del departamento financiero.
4. El sistema en que se archiva los pagos por parte de los clientes es ineficiente, ya que, se registra el valor real pero al fin de mes el sistema genera valores erróneos.

Soluciones propuestas:

1. Realizar una evaluación al personal para verificar los tiempos que ocupan en las actividades que les corresponde.
2. Establecer un método para lograr una mejor comunicación entre los clientes internos, y el personal de la empresa con los clientes externos.
3. Implementar un sistema eficiente que ayude en la optimización del tiempo y en un futuro en el ahorro de recursos.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
225	54,60	55,56%	54,95%	193	46,62	64,77%	64,35%	32	7,98	-9,21%	-9,40%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 4 32 12 = 1536 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1536 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 4 7,98 12 = 383,04 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 383,04 dolares

HOJA ISO			
		Proceso N° 3	PEPV003
Elaboración de plan estratégico de ventas			
<p>Objetivo Elaborar un efectivo plan estratégico de ventas para CEPSA con la finalidad de tener un incremento de ingresos y mejorar la atención hacia los clientes.</p> <p>Alcance Desde la convocatoria a la reunión hasta el archivo de los documentos.</p>			
N°	Responsables	Actividades	
1	Asistente de ventas	Convoca vía mail a equipo de ventas	
2	Representante de ventas	Exponen los objetivos anuales	
3	Representante de ventas	Analizan las ventas por sectores	
4	Asistente de ventas	Documenta las proyecciones de ventas	
5	Representante de ventas	Sortea sectores a los vendedores (automático)	
6	Gerente General	Verifica y aprueba el plan	
7	Asistente de ventas	Archiva los documentos	
<p>Formularios</p> <p style="text-align: center;">_____</p>			
<p>Terminología</p> <p>Efectivo: Administrativamente es la sumatoria de la eficiencia y la eficacia</p>			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 2 C = 0 M = 7 F = 0	Marcia S. Herrera S. Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Sr. Fernando Dávila Quito, enero 2008

Nº		Actividades	Gerente General	Represent de ventas	Asistente de ventas	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
						A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1		Convoca a reuniòn via mail a equipo de ventas y a Gerente General			INICIO		10		2,60	Cambio de funciòn de personal y menor tiempo Se efectiviza el tiempo El tiempo es menor porque se adiciona un sistema apto Reduce el tiempo, porque hay un sorteo de sectores Eliminaciòn de envio y comunicaciòn de plan e incremento de tiempo Disminuye el tiempo de la actividad
2		Expone los objetivos anuales		○	↓	30		11,85		
3		Analiza las ventas por sectores		□	↓		30	11,85		
4		Documenta las proyecciones de ventas			□		15	3,90		
5		Sortea sectores a los vendedores automàticamente		○	↓		5	1,98		
6		Verifica y aprueba el plan	○			90		35,10		
7		Archiva los documentos			▽		10	2,60		
					FIN					
Total						120	70	46,95	22,93	
Totales							190		69,88	
Eficiencias							63,16%		67,19%	



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 3
 Elaboración de plan estratégico de ventas

Problemas detectados:

3. Impuntualidad por parte del equipo de ventas ante convocatorias a reuniones.
4. Inconformidad de algunos integrantes del equipo de ventas por la distribución de los sectores.

Soluciones propuestas:

- a. Asignar clara y fijamente las funciones para el personal de ventas de la empresa.
- b. Convocar a las reuniones incluyendo normas y multas en casos de inasistencia e impuntualidad.
- c. Realizar sorteos para la asignación de sectores a los vendedores, para evitar reclamos e inconformidad.
- d. Ejecutar el sorteo de sectores utilizando sistemas computarizados para que sea efectivo.
- e. Convocar a reuniones a las personas adecuadas para eliminar tiempos improductivos.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (\$)	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
450	159,15	13,33%	14,80%	190	69,88	63,16%	67,19%	260	89,28	-49,83%	-52,39%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1 260 1 = 260 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 260 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 1 89,28 1 = 89,28 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 89,28 dolares

			
HOJA ISO Proceso N° 4 PDV004 Ventas			
Objetivo Incrementar el nivel de ventas de la empresa para tener mejores utilidades y satisfacer al mercado meta.			
Alcance Desde la asignación de sectores hasta la preparación de un informe de ventas mensuales.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Representante de ventas	Asigna sectores a vendedores mediante sorteo	
2	Vendedor	Traslada en busca de clientes	
3	Vendedor	Expone, oferta e informa sobre los productos	
4	Vendedor	Recibe pedidos	
5	Asistente de ventas	Envía pedidos por canal de distribución	
6	Asistente de ventas	Registra los productos vendidos	
7	Asistente de ventas	Archiva los documentos necesarios	
8	Vendedor	Prepara un informe de ventas mensuales	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 0	Marcia S. Herrera S.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Fernando Dávila
C = 1			
M = 6	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008
F = 0			



FLUJODIAGRAMACIÓN

Proceso N° 4
Ventas

PDV004

Entrada: Asigna sectores a vendedores

Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008

Salida: Preparación de informe de ventas mensuales

Costo: 76,13 dólares

Frecuencia: 200 veces al mes

Tiempo: 270 min

N°	Actividades	Represent de ventas	Vendedor	Asistente de ventas	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
					A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Asigna sectores a vendedores mediante sorteo	INICIO				5		1,98	Disminuye el tiempo gracias al sorteo automatizado
2	Traslada en busca de clientes					30		8,70	Disminuye el tiempo por el control al personal
3	Expone, oferta e informa sobre los productos					45		13,05	Se mejora adicionando la información
4	Recibe pedidos					10		2,90	Disminuye el tiempo por la mejora de la actividad 3
5	Envía pedidos por canal de distribución					40		10,40	Se mejora la atención al clientes
6	Registra los productos vendidos					45		11,70	
7	Archiva los documentos necesarios					5		1,30	Mejor organización y seguimiento disminuye tiempo
8	Prepara un informe de ventas mensuales					90		26,10	Se crea actividad para tener información amplia
Total					180	90	50,85	25,28	
Totales					270		76,13		
Eficiencias					66,67%		66,80%		



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 4
Ventas

Problemas detectados:

3. Existe inconformidad por parte de los vendedores de la empresa al momento de la asignación de sectores.
4. El registro de los productos vendidos es poco confiable, ya que, las ventas físicas realizadas no coinciden con los valores que se registra y que proporciona el sistema de ventas.

Soluciones propuestas:

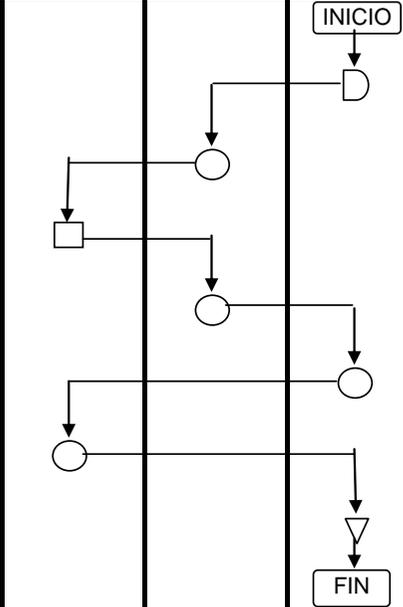
1. Realizar un sorteo automatizado, en el que se disminuye los tiempos, para evitar la inconformidad en la asignación de sectores.
2. Hacer un seguimiento estricto y continuo al personal de ventas para evitar desvíos en las horas de trabajo.
3. Mejorar e incrementar la comunicación con los clientes y además se debe mejorar el servicio ofreciendo más información de los productos.
4. Preparar un informe de ventas mensual para que se conozca los alcances y metas cumplidas.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
350	105,10	18,57%	16,65%	270	76,13	66,67%	66,80%	80	28,98	-48,10%	-50,15%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 200 80 12 = 192000 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 192000 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 200 28,98 12 = 69540,00 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 69540,00 dolares

 HOJA ISO Proceso N° 5 PPDM005 Planificación de marketing			
Objetivo Realizar la planificación de marketing de la empresa para conseguir po_ sicionarse en el mercado y publicitar de una mejor manera sus productos y servicios. Alcance Desde la convocatoria a la reunión hasta el archivo de documentos.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Secretaria	Convoca a reunión a Gerente General y a representantes de ventas vía mail	
2	Jefe de marketing	Expone plan de marketing	
3	Gerente General	Analiza y evalúa el plan de marketing	
4	Jefe de marketing	Realiza las rectificaciones necesarias	
5	Secretaria	Documenta la planificación de marketing final	
6	Gerente General	Aprueba el documento	
7	Secretaria	Archiva los documentos necesarios	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1 C = 0 M = 4 F = 0	Marcia S. Herrera S. Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Sr. Fernando Dávila Quito, enero 2008

Nº		Actividades	Gerente General	Jefe de Marketing	Secretaria	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.	
						A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
											
1		Convoca a reunión a Gerente General y a representantes de ventas vía mail			INICIO ↓ □		10		2,50	Disminuye el tiempo por método de comunicación	
2		Expone plan de marketing		○		90		35,10		Incrementa tiempo AV por nuevo cargo	
3		Analiza y evalúa el plan de marketing	□			30		11,70		Gerente evalúa rápidamente por ayuda de J de Marketing	
4		Realiza las rectificaciones necesarias		○		45		17,55			
5		Documenta la planificación de marketing final			○	60		15,00			
6		Aprueba el documento	○			30		11,70		Se elimina una actividad que no agrega valor	
7		Archiva los documentos necesarios			△ ↓ FIN		10		2,50	Reduce el tiempo por eficiencia	
Total						225	50	79,35	16,70		
Totales						275		96,05			
Eficiencias						81,82%		82,61%			



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 5
 Planificación de Marketing

Problemas detectados:

3. CEPSA no cuenta con el personal apto e idóneo para la realización de una planificación de marketing.
4. La empresa no tiene el posicionamiento que debería por las inadecuadas planificaciones de marketing que se realizan.

Soluciones propuestas:

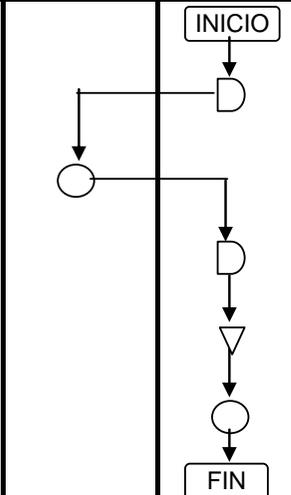
- a. Definir y asignar funciones específicas al personal de marketing la empresa.
- b. Contratar a una persona apta para que ocupe el puesto de Jefe de Marketing, ya que no existe alguien con un conocimiento profundo en el tema.
- c. Eliminar actividades que no agreguen valor y que representen pérdidas en tiempos o costos.
- d. Convocar a las personas involucradas en el tema a tratarse en cada una de las reuniones para evitar posteriores pérdidas de tiempo.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
395	139,89	49,37%	47,03%	275	96,05	81,82%	82,61%	120	43,84	-32,45%	-35,58%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1 120 1 = 120 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 120 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 1 43,84 1 = 43,84 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 43,84 dolares

			
HOJA ISO Proceso N° 6 Servicio pre venta			
		PSPV006	
Objetivo Realizar un servicio pre venta adecuado e idòneo con la finalidad de co_ nocer los requerimientos y necesidades del mercado al que se dirige la empresa. Alcance Desde la búsqueda de clientes potenciales hasta el informe al representan te de ventas.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Asistente de ventas	Busca clientes potenciales por e mail o teléfono	
2	Representante de ventas	Brinda una adecuada atención a clientes	
3	Asistente de ventas	Llama o atiende a clientes	
4	Asistente de ventas	Almacena las necesidades de los clientes	
5	Asistente de ventas	Informa sobre clientes a representante de ventas	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1	Marcia S. Herrera S.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Fernando Dàvila
C = 0			
M = 4	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008
F = 0			

N°		Actividades	Represent de ventas	Asistente de ventas	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.	
					A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
										
1		Busca clientes potenciales por e mail o teléfono				240		62,40	Disminuye el tiempo por cambio de función y métodos comunicación	
2		Brinda una adecuada atención a clientes			600		237,00		Se elimina una actividad por falta de trabajo en equipo y mejor atención	
3		Llama o atiende a clientes				60		15,60	Reduce el tiempo por eficiencia de personal	
4		Almacena las necesidades de los clientes				120		31,20	Disminuye el tiempo por la mejora del sistema de archivo	
5		Informa sobre clientes a representante de ventas			60		15,60		Incrementa tiempo productivo por informe más completo	
Total					660	420	252,60	109,20		
Totales					1080		361,80			
Eficiencias					61,11%		69,82%			



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso N° 6

Servicio pre venta

Problemas detectados:

3. La comunicación existente entre el personal de la empresa, muchas veces, no es la adecuada, por lo que, la información es incompleta.
4. No existe el trabajo en equipo necesario para realizar un excelente servicio pre venta para los clientes.

Soluciones propuestas:

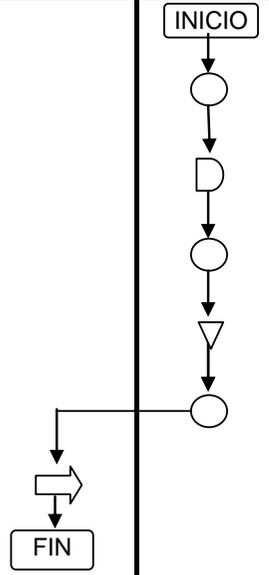
1. Asignar funciones específicas al personal de pre venta.
2. Realizar actividades o reuniones de integración entre el personal del área para lograr que mejore la comunicación.
3. Implementar un sistema para el archivo de documentos que sea eficiente.
4. Llevar un seguimiento para el personal con la finalidad de conocer controlar y evaluar sus funciones

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
1155	417,45	27,27%	29,32%	1080	361,80	61,11%	69,82%	75	55,65	-33,84%	-40,50%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 300 75 12 = 270000 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 270000 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 300 55,65 12 = 200340 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 200340 dolares

			
HOJA ISO Proceso N° 7 Servicio post venta		PSOV007	
Objetivo Realizar un servicio post venta que llene las expectativas de los clientes de la empresa con la finalidad de que se sienta el compromiso de CEPSA.			
Alcance Desde la generación de listado de clientes hasta la visita a clientes actuales.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Asistente de ventas	Genera un listado de clientes actuales	
2	Asistente de ventas	Llama a clientes actuales	
3	Asistente de ventas	Recibe quejas, peticiones y requerimientos	
4	Asistente de ventas	Almacena información recibida	
5	Asistente de ventas	Informa a representante de ventas	
6	Representante de ventas	Visita a clientes actuales	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 2 C = 0 M = 4 F = 0	Marcia S. Herrera S. Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Sr. Fernando Dàvila Quito, enero 2008

								
FLUJODIAGRAMACIÓN								
Proceso N° 7 Servicio post venta				PSOV007				
Entrada: Genera listado Salida: Visita a clientes Frecuencia: 200 veces al mes		Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008 Costo: 248,25 dólares Tiempo: 825 min						
N°	Actividades	Represent de ventas	Asistente de ventas	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
				A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Genera un listado de clientes actuales			45		11,70		Se realiza un cambio de función y se elimina 2 actividades que NAV La actividad mejora, se otorga más tiempo a los clientes Disminuye el tiempo por la implementación de un sistema Incrementa el tiempo porque se presenta un informe con más datos
2	Llama a clientes actuales				60		15,60	
3	Recibe quejas, peticiones y requerimientos			400		104,00		
4	Almacena información recibida				10		2,60	
5	Informa a representante de ventas			60		15,60		
6	Visita a clientes actuales				250		98,75	
Total				505	320	131,30	116,95	
Totales				825		248,25		
Eficiencias				61,21%		52,89%		



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 7
Servicio post venta

Problemas detectados:

1. El listado que se genera desde el sistema de los clientes actuales es ineficiente, ya que, no constan todos o aparecen clientes desconocidos.
2. La información entre el personal es inadecuada.
3. El almacenamiento de información en la empresa es desconfiable, ya que, posteriormente se generan datos erróneos.

Soluciones propuestas:

- . Realizar actividades para lograr una mejor comunicación e integración del personal.
- . Asignar funciones claras al personal, mediante las que se pueda ahorrar tiempos y costos.
- . Investigar más acerca de los requerimientos y las necesidades de los clientes.
- . Implementar un sistema eficiente, tanto para la generación como para el archivo de información.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
900	323,33	13,33%	14,57%	825	248,25	61,21%	52,89%	75	75,08	-47,88%	-38,32%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 200 75 12 = 180000 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 180000 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 200 75,08 12 = 180192 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 180192 dolares

		HOJA ISO	
Proceso N° 8		PDPP008	
Pago proveedores			
Objetivo Realizar el debido cumplimiento de obligaciones a los proveedores de la empresa para cumplir con los compromisos adquiridos.			
Alcance Desde la verificaciòn de las fechas de pago hasta el archivo de los comprobantes de depòsito.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Gerente de compras	Verifica las fechas de pago a proveedores	
2	Gerente de compras	Obtiene archivo de documentos del sistema	
3	Gerente de compras	Realiza depòsito a la cuenta del proveedor	
4	Asistente administrativo	Verifica la informaciòn en el sistema y banco	
5	Asistente administrativo	Archiva comprobantes de depòsito	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1 C = 1 M = 3 F = 0	Marcia S. Herrera S. Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga Quito, enero 2008	Sr. Fernando Dàvila Quito, enero 2008

 FLUJODIAGRAMACIÓN								
			Proceso N° 8 Pago Proveedores			PDPP008		
Entrada: Verificación de fechas de pago Salida: Archivo de comprobantes Frecuencia: 4 veces al mes			Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008 Costo: 74,25 dólares Tiempo: 200 min					
N°	Actividades	Gerente de compras	Asistente administrativo	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
				A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Verifica las fechas de pago a proveedores	INICIO			45		17,55	Disminuye el tiempo por la implementación de sistema
2	Obtiene archivo de documentos del sistema				10		3,90	Se elimina una actividad y se crea otra
3	Realiza depósito a la cuenta del proveedor			120		46,80		
4	Verifica la información en el sistema y banco				15		3,60	Disminución de tiempo por información confiable
5	Archiva comprobantes de depósito				10		2,40	Se reduce el tiempo por eficiencia del personal
Total				120	80	46,80	27,45	
Totales				200		74,25		
Eficiencias				60,00%		63,03%		



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso N° 8

Pago proveedores

Problemas detectados:

4. Las facturas que sirven para verificar los pagos que deben realizarse a los proveedores, suelen no encontrarse en el momento necesario, ya que, antes de hacer los pagos, dichos documentos son registrados en el sistema del SRI.
5. Los datos que se ingresa sobre la información de los pagos a proveedores, cambia y es errónea a fin de mes, por problemas del sistema.
6. Las funciones del personal de CEPSA no están claramente definidas.

Soluciones propuestas:

- a. Implementar un sistema adecuado, eficiente y confiable en el que se pueda encontrar y archivar la información necesaria.
- b. Realizar las actividades del proceso con automatización, evitando el uso de documentos físicos para disminuir tiempos improductivos.
- c. Asignar funciones específicas y concisas al personal.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
270	91,80	44,44%	50,98%	200	74,25	60,00%	63,03%	70	17,55	-15,56%	-12,05%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 4 70 12 = 3360 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 3360 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 4 17,55 12 = 842 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 842 dolares

			
HOJA ISO Proceso N° 9 PCEV009 Conformación de equipos de venta			
Objetivo Conformar equipos de venta efectivos que ayuden con la evolución en ingresos para la empresa.			
Alcance Desde la convocatoria a la reunión hasta el archivo de la información.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Secretaria	Convoca a reunión por mail a Gerente General y a vendedores	
2	Representante de ventas	Expone los objetivos de equipo	
3	Representante de ventas	Sortea y distribuye los equipos de venta	
4	Secretaria	Documenta los datos de la reunión	
5	Gerente General	Aprueba los equipos de venta	
6	Secretaria	Archiva la información	
Formularios Equipos de venta: Grupo conformado por cierto número de personas que tienen como responsabilidad vender los productos o servicios que se les asigne.			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1	Marcia S. Herrera S.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Fernando Dávila
C = 0			
M = 3	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008
F = 1			



FLUJODIAGRAMACIÓN

Proceso N° 9
Conformación de equipos de venta

PCEV009

Entrada: Convoca a reunión
Salida: Archivo de documentos
Frecuencia: Anual

Lugar y fecha: Quito, 13 enero del 2008
Costo: 84,73 dólares
Tiempo: 245 min

N°	Actividades	Gerente General	Represent de ventas	Secretaria	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
					A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Convoca a reunión por mail a Gerente General y a vendedores			INICIO		10		2,50	Cambio de función y uso de otros métodos comunicación
2	Expone los objetivos de equipo		○	○	60			23,70	
3	Sortea y distribuye los equipos de venta		○	○		15		5,93	Se fucionna dos actividades
4	Documenta los datos de la reunión			○	60			15,00	
5	Aprueba los equipos de venta	○			90			35,10	
6	Archiva la información			○		10		2,50	Menor tiempo por eficiencia de personal y sistema
Total					210	35	73,80	10,93	
Totales					245		84,73		
Eficiencias					85,71%		87,11%		



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 9
 Conformación de equipo de venta

Problemas detectados:

3. Para convocar a una reunión a los vendedores debe hacerse con previo aviso, caso contrario, existe incumplimientos e impuntualidad.
4. Existe inconformidad por parte de ciertos vendedores al momento que se realiza la asignación de sectores para ofertar los productos de la empresa.

Soluciones propuestas:

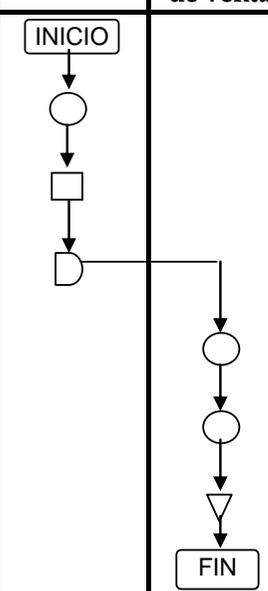
- a. Utilizar métodos eficientes para comunicarse con el personal.
- b. Asignar funciones específicas con la finalidad de ahorrar tiempos y costos en la empresa.
- c. Aplicar sanciones para inculcar responsabilidad y respeto en las actividades que realiza cada persona que integra CEPSA.
- d. Asignar los sectores para los vendedores mediante el sorteo y la automatización para evitar inconformidad y ahorrar tiempos.
- e. Implementar un sistema adecuado para archivar información.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
465	164,55	45,16%	45,21%	245	84,73	85,71%	87,11%	220	79,82	-40,55%	-41,90%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 1 220 1 = 220 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 220 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro x 1 año
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 1 79,82 1 = 79,82 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 79,82 dolares

 <div style="display: inline-block; margin-left: 100px;"> HOJA ISO Proceso N° 10 Oferta de productos y/o servicios </div> <div style="display: inline-block; margin-left: 100px;"> POPS010 </div>			
Objetivo Ofertar los diferentes productos y servicios de la empresa con la finalidad de exponerlos y venderlos.			
Alcance Desde información de cualidades y utilidades de productos hasta el archivo de la base de datos.			
N°	Responsables	Actividades	
1	Vendedor	Informa sobre cualidades y utilidades de los productos	
2	Vendedor	Expone valores y datos específicos a los clientes	
3	Vendedor	Recoge la información de clientes potenciales	
4	Asistente de ventas	Registra los datos de los clientes potenciales	
5	Asistente de ventas	Genera una base de datos de clientes	
6	Asistente de ventas	Archiva la base de datos	
Formularios _____			
Terminología _____			
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
E = 1	Marcia S. Herrera S.	Ing. Jaime Chiriboga	Sr. Fernando Dàvila
C = 0			
M = 2	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008	Quito, enero 2008
F = 0			

Nº		Actividades	Vendedor	Asistente de ventas	Tiempo (min)		Costo (\$)		Obs.
					A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
									
1		Informa sobre cualidades y utilidades de los productos			10		2,90		Se elimina una actividad y se mejora otra Se archivan datos específicos en un sistema eficiente
2		Expone valores y datos específicos a los clientes				15	4,35		
3		Recoge la información de clientes potenciales				5	1,45		
4		Registra los datos de los clientes potenciales			10		2,60		
5		Genera una base de datos de clientes			20		5,20		
6		Archiva la base de datos				5	1,30		
Total					40	25	10,70	7,10	
Totales					65		17,80		
Eficiencias					61,54%		60,11%		



HOJA DE MEJORAMIENTO
Proceso N° 10
Oferta de productos y/o servicios

Problemas detectados:

2. La información que se toma de los clientes potenciales a veces es incompleta, por lo que, para contactarse posteriormente se tiene que recolectar más datos de dichos clientes.

Soluciones propuestas:

1. Incrementar el tiempo de servicio al cliente para dar más información sobre los productos y/o servicios.
2. Archivar los datos necesarios de los clientes para ahorrar tiempos.
3. Implementar un sistema confiable, tanto para generar como para archivar información.

Situación actual				Situación propuesta				Diferencias			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo	(min)	(\$)	Tiempo	Costo
68	18,67	51,47%	49,54%	65	17,80	61,54%	60,11%	3	0,87	-10,07%	-10,57%

Beneficio Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 400 3 12 = 14400 minutos
 Beneficio Anual Esperado en Tiempo = 14400 minutos

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia mensual x Ahorro x 12 meses
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 400 0,87 12 = 4176 dolares
 Beneficio Anual Esperado en Costo = 4176 dolares

 Matriz de Análisis Resumido															
#	Procesos	Situación actual				Situación propuesta				Diferencia				Beneficio anual esperado	
		Tiempo (minutos)	Costo (dólares)	Eficiencia (%)		Tiempo (minutos)	Costo (dólares)	Eficiencia (%)		Tiempo (minutos)	Costo (dólares)	Eficiencia (%)		Beneficio tiempo	Beneficio costo
1	Planificación de actividades	920	1045,80	61,96%	74,61%	460	534,00	73,91%	90,34%	460	511,80	-11,95%	-15,73%	460	511,80
2	Control y seguimiento de cuentas por cobrar	225	54,60	55,56%	54,95%	193	46,62	64,77%	64,35%	32	7,98	-9,21%	-9,40%	1536	383,04
3	Elaboración de plan estratégico de ventas	450	159,15	13,33%	14,80%	190	69,88	63,16%	67,19%	260	89,28	-49,83%	-52,39%	260	89,28
4	Ventas	350	105,10	18,57%	16,65%	270	76,13	66,67%	66,80%	80	28,98	-48,10%	-50,15%	192000	69540,00
5	Planificación de marketing	395	139,89	49,37%	47,03%	275	96,05	81,82%	82,61%	120	43,84	-32,45%	-35,58%	120	43,84
6	Servicio pre venta	1155	417,45	27,27%	29,32%	1080	361,80	61,11%	69,82%	75	55,65	-33,84%	-40,50%	270000	200340,00
7	Servicio post venta	900	323,33	13,33%	14,57%	825	248,25	61,21%	52,89%	75	75,08	-47,88%	-38,32%	180000	180192,00
8	Pago proveedores	270	91,80	44,44%	50,98%	200	74,25	60,00%	63,03%	70	17,55	-15,56%	-12,05%	3360	842,40
9	Conformación de equipos de venta	465	164,55	45,16%	45,21%	245	84,73	85,71%	87,11%	220	79,83	-40,55%	-41,90%	220	79,82
10	Oferta de productos y/o servicios	68	18,67	51,47%	49,54%	65	17,80	61,54%	60,11%	3	0,87	-10,07%	-10,57%	14400	4176,00
Total		5198	2520,34	380,46%	397,66%	3803	1609	679,90%	704,25%	1395	911	-299%	-307%	662356	456198,18
Eficiencia promedio				38,05%	39,77%			67,99%	70,43%						
Beneficio total esperado														662356	456198,18

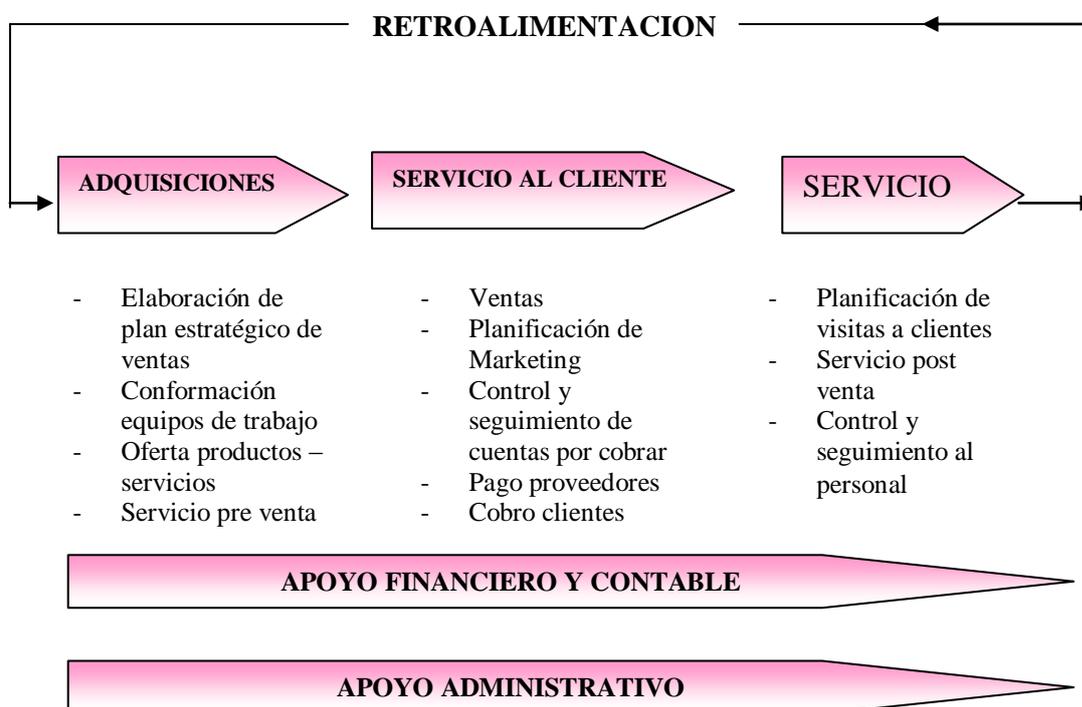
CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se describe la propuesta organizacional para CEPSA S.A., utilizando las cadenas de valor y los macroprocesos, para lo que se toma como referencia el proceso administrativo y se determinan los factores de éxito e indicadores de gestión para cada macroproceso, además se diseña el organigrama estructural de la empresa para definir los cargos, responsables y competencias a nivel de áreas.

CADENA DE VALOR DE CEPSA

La Cadena de Valor de CEPSA determina la ventaja competitiva. A continuación se presenta la Cadena de Valor de la empresa:



Fuente: CEPSA S.A.

Elaborado por: Marcia S. Herrera S.

En la empresa se pueden distinguir varios tipos de procesos, el que manda sobre todos (Proceso Gobernador), otros que generan valor y se enfocan en el cumplimiento de la misión de CEPSA (Procesos Básicos) y los que ayudan con el desarrollo de los objetivos propuestos (Procesos de Apoyo).

En el gráfico anterior se observa que la entrada de la cadena de valor son las adquisiciones, mientras que el servicio post venta es la salida, esto se cumple mediante el servicio al cliente que proporciona la empresa, además se debe considerar que esto se realiza con el adecuado apoyo financiero, contable y administrativo.

MACROPROCESO GOBERNADOR DE CEPSA

Este proceso es el de mayor importancia, ya que, permite el direccionamiento de los macroprocesos de la empresa, aquí se establecen los objetivos, las políticas y las estrategias para el desarrollo y crecimiento empresarial, la correcta toma de decisiones que se realicen depende de los directivos de CEPSA que son quienes constituyen este proceso, a continuación se los enumera:

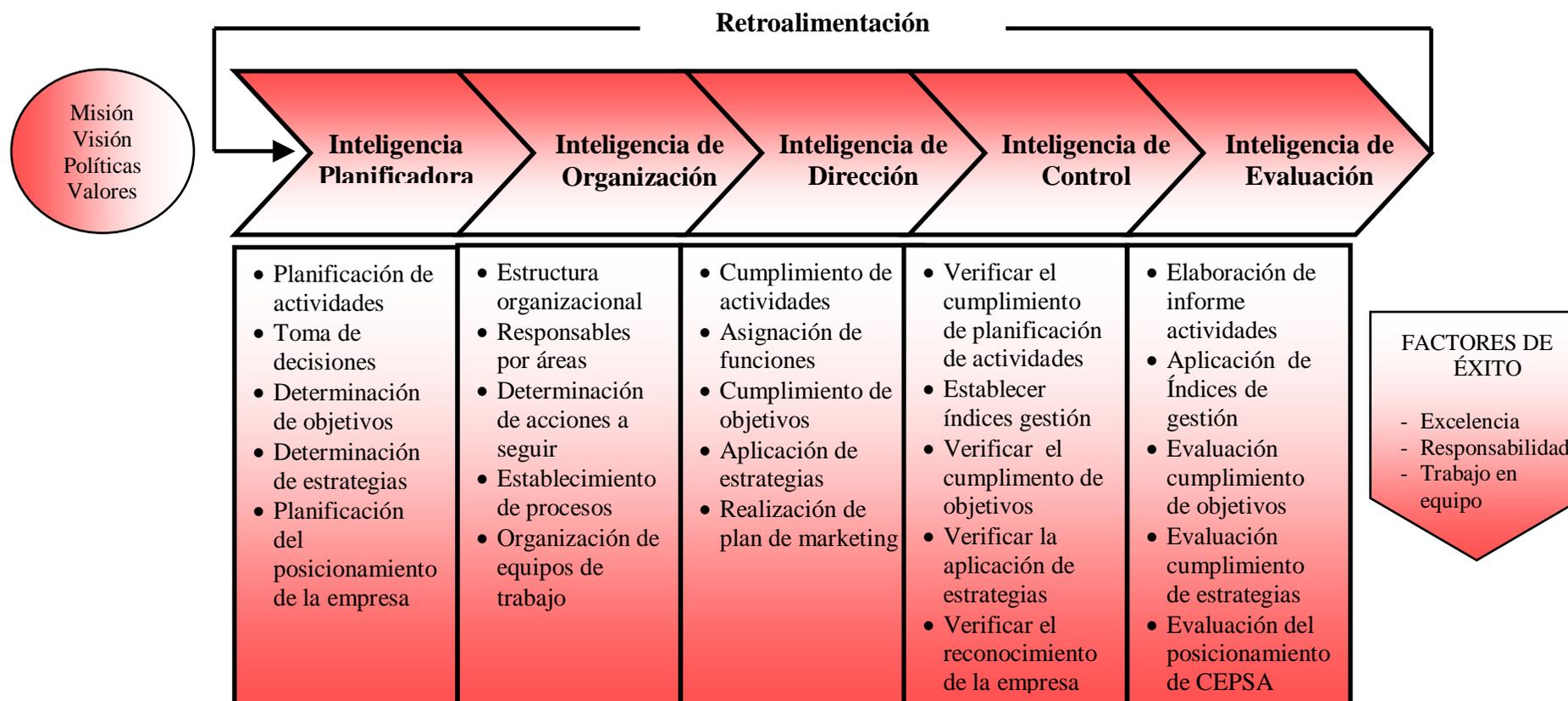
- Gerente General
- Jefe Financiero
- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Marketing

* Propuesta: Se cambia el nombre de jefe de comercialización a jefe de marketing, y a dicho jefe se le asigna más funciones.

A continuación se presenta la cadena de valor del macroproceso gobernador de la empresa en estudio:

CEPSA S.A.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNADOR





PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNADOR

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de actividades	$\frac{\Sigma \text{ actividades ejecutadas}}{\Sigma \text{ actividades planificadas}}$	Mide el porcentaje de las actividades ejecutadas frente a la planificadas	De las 15 actividades planificadas se cumplen 13 = $13/15 = 0.8667$	100		13.33	Prioridad a actividades urgentes
2	% Eficiencia en la toma de decisiones	$\frac{\Sigma \text{ problemas resueltos}}{\Sigma \text{ problemas detectados}}$	Mide la relación entre los problemas resueltos y los que se presentaron	Se detectó 8 problemas y se resolvieron 7 = $7/8 = 0.875$	100		12.5	Se pone énfasis en problemas relevantes
3	% Eficiencia en el cumplimiento de objetivos	$\frac{\Sigma \text{ objetivos realizados}}{\Sigma \text{ objetivos planificados}}$	Mide el porcentaje de realización de objetivos con relación a los objetivos planificados	De 9 objetivos planificados se realizaron 9 = $9/9 = 1.00$	100			
4	% Eficiencia en el cumplimiento de estrategias	$\frac{\Sigma \text{ estrategias realizadas}}{\Sigma \text{ estrategias determinadas}}$	Mide el porcentaje de estrategias realizadas en comparación a las determinadas	De 20 estrategias determinadas se realizaron 18 = $18/20 = 0.90$	90			Se cumple con la planificación

MACROPROCESO BÁSICO DE CEPSA

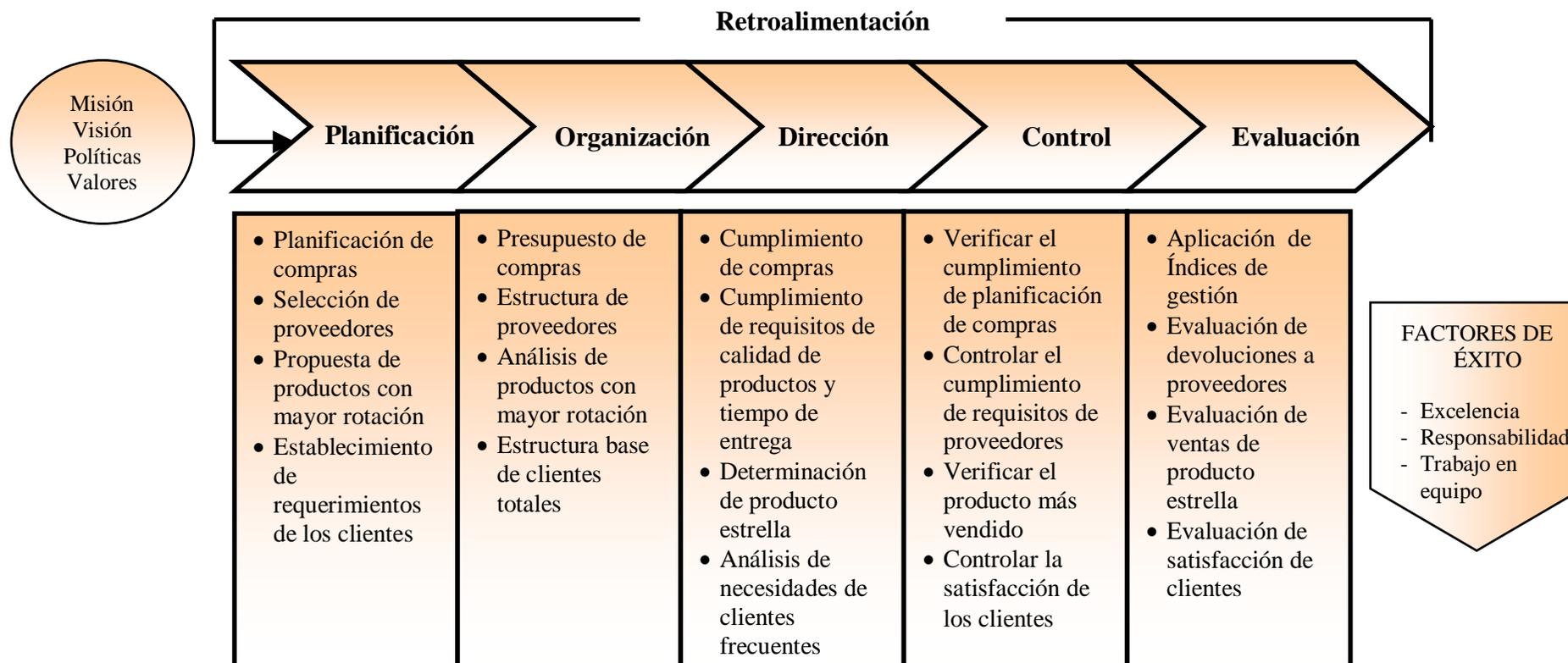
El macroproceso básico es el que genera valor a la empresa, además, los procesos inmersos en éste se orientan directamente a la actividad que realiza CEPSA.

Aquí se muestra gráficamente el macro proceso analizado:



A continuación se presentan las cadenas de valor de adquisiciones, servicio al cliente y servicio post venta:

CEPSA S.A.
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO
“ADQUISICIONES”

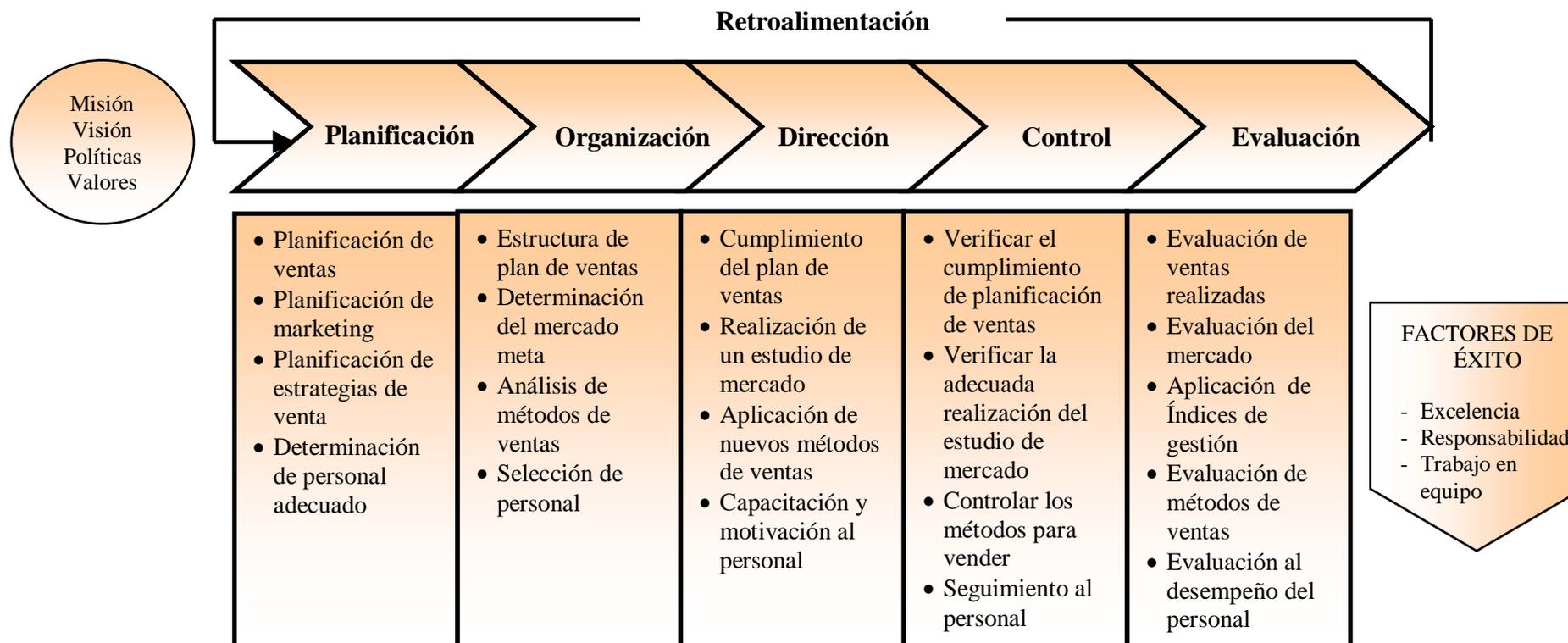




PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO “ADQUISICIONES”

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de compras	$\frac{\Sigma \text{compras realizadas}}{\Sigma \text{compras planificadas}}$	Mide el porcentaje de las compras realizadas frente a las compras planificadas	Se planificó gastar 10.000 en compras y se utilizaron 9.500 = $9500/10000 = 0.95$	100	5		Obtención de descuento y se genera ahorro
2	% Eficiencia en la selección de proveedores	$\frac{\Sigma \text{productos con fallas}}{\Sigma \text{productos totales}}$	Mide la relación entre los productos adquiridos y los productos con desperfectos	De los 100 productos adquiridos, 2 tuvieron fallas = $2/100 = 0.02$	100	98		Desviación (+), existe pocos productos defectuosos
3	% Eficiencia en la venta de productos	$\frac{\Sigma \text{productos vendidos}}{\Sigma \text{productos adquiridos}}$	Mide la relación de productos adquiridos en comparación a los productos vendidos	De 1000 productos adquiridos se venden 1000 = $1000/1000 = 1.00$	100			Esto se debe a la calidad de los productos
4	% de satisfacción de productos adquiridos	$\frac{\Sigma \text{devoluciones}}{\Sigma \text{productos adquiridos}}$	Establece la satisfacción de CEPSA como cliente	De 100 productos adquiridos, se devuelven 3 = $3/100 = 0.03$	0.00		3	Existe mayor control de calidad

CEPSA S.A.
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO
“SERVICIO AL CLIENTE”

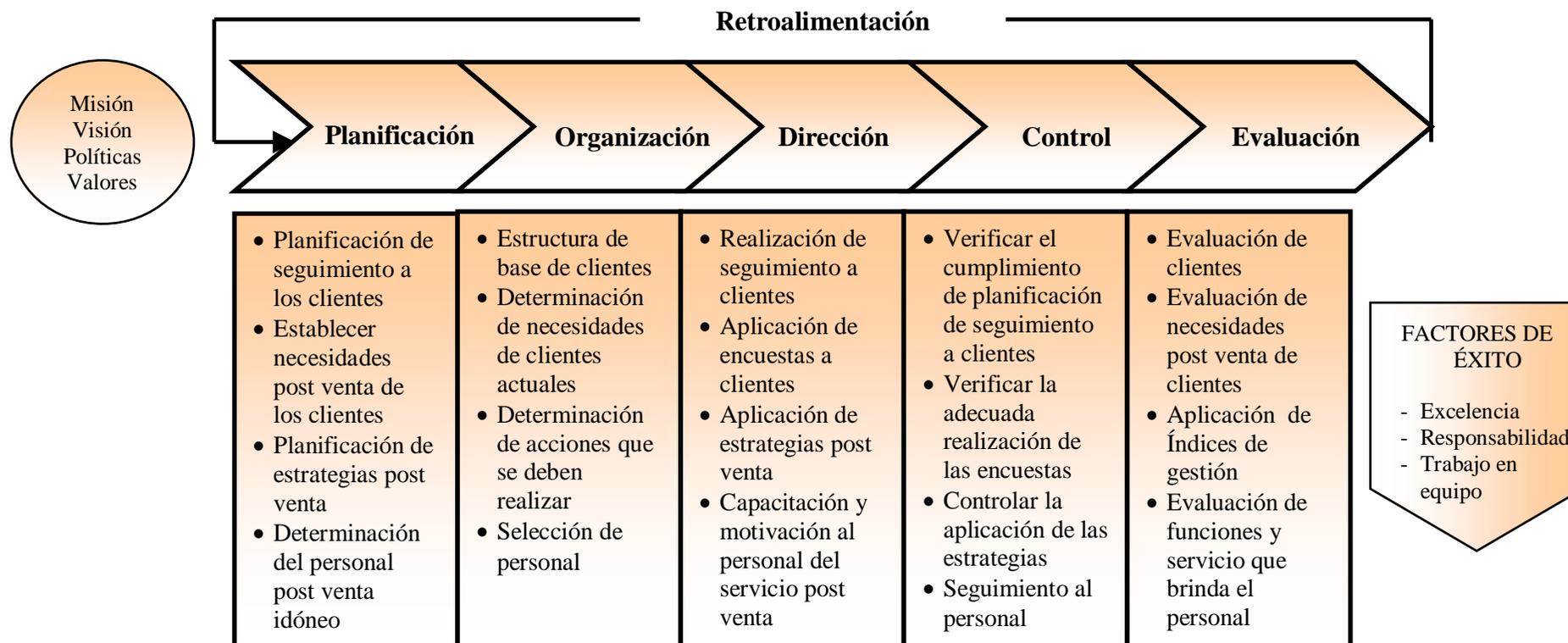




PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO “SERVICIO AL CLIENTE”

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de ventas	$\frac{\Sigma \text{ventas realizadas}}{\Sigma \text{ventas planificadas}}$	Mide el porcentaje de las ventas realizadas frente a las ventas planificadas	Se planificó vender 1000 productos y se realizaron 1000 ventas = $1000/1000 = 1.00$	100			
2	% Eficiencia en la planificación de marketing	$\frac{\Sigma \text{clientes atendidos}}{\Sigma \text{clientes totales}}$	Mide el porcentaje entre los clientes actuales frente a clientes antiguos y potenciales	El número de clientes actuales son 900, mientras que los clientes totales son 1200 = $900/1200 = 0.75$	100		25	Se ha perdido clientes por la competencia
3	% Eficiencia en la planificación de estrategias de venta	$\frac{\Sigma \text{estrategias ejecutadas}}{\Sigma \text{estrategias planificadas}}$	Mide la relación entre las estrategias de venta planificadas y las ejecutadas	De 10 estrategias de venta se han realizado 9 = $9/10 = 0.90$	100		10	No se cumple un % por factores externos
4	% Eficiencia del personal	$\frac{\Sigma \text{Funciones cumplidas}}{\Sigma \text{Funciones totales}}$	Mide el porcentaje de funciones cumplidas en comparación a las funciones totales del personal	De 12 funciones asignadas a un empleado, se han cumplido 12 = $12/12 = 1.00$	100			Debido al control y motivación del personal

CEPSA S.A.
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO
“SERVICIO POST VENTA”





PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO “SERVICIO POST VENTA”

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de seguimiento a los clientes	$\frac{\Sigma \text{ clientes que recibieron servicio post venta}}{\Sigma \text{ clientes actuales}}$	Mide el porcentaje de los clientes que reciben servicios post venta frente a los clientes actuales	Los clientes que recibieron servicio post venta fueron 910 y los clientes actuales son 910 = $910/910 = 1.00$	100			
2	% Eficiencia en el establecimiento de necesidades post venta de clientes	$\frac{\Sigma \text{ clientes encuestados}}{\Sigma \text{ clientes totales}}$	Mide el porcentaje entre los clientes encuestados frente a clientes potenciales, antiguos y actuales	Los clientes encuestados son 800, mientras que los clientes totales son 1100 = $800/1100 = 0.7272$	80		7.28	No existe colaboración de todos los clientes
3	% Eficiencia en la planificación de estrategias post venta	$\frac{\Sigma \text{ estrategias realizadas}}{\Sigma \text{ estrategias planificadas}}$	Mide la relación entre las estrategias post venta planificadas y las realizadas	De 12 estrategias post venta se han realizado 11 = $11/12 = 0.9167$	100		8.33	No se cumple por intereses, inflación, etc
4	% Eficiencia del personal post venta	$\frac{\Sigma \text{ actividades ejecutadas}}{\Sigma \text{ actividades totales}}$	Mide la diferencia porcentual entre las actividades ejecutadas y las realizadas	De 15 actividades asignadas a un empleado, se han realizado 15 = $15/15 = 1.00$	100			Debido a la motivación y capacitación al personal

MACROPROCESO DE APOYO DE CEPSA

El macroproceso de apoyo es el que ayuda y se relaciona directamente con el cumplimiento de los objetivos que se tienen como propuesta para la empresa estudiada.

A continuación se presenta de forma gráfica los procesos de apoyo que intervienen en la consecución de los objetivos:



APOYO FINANCIERO Y CONTABLE



APOYO ADMINISTRATIVO

CEPSA S.A.
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO
“APOYO FINANCIERO Y CONTABLE “

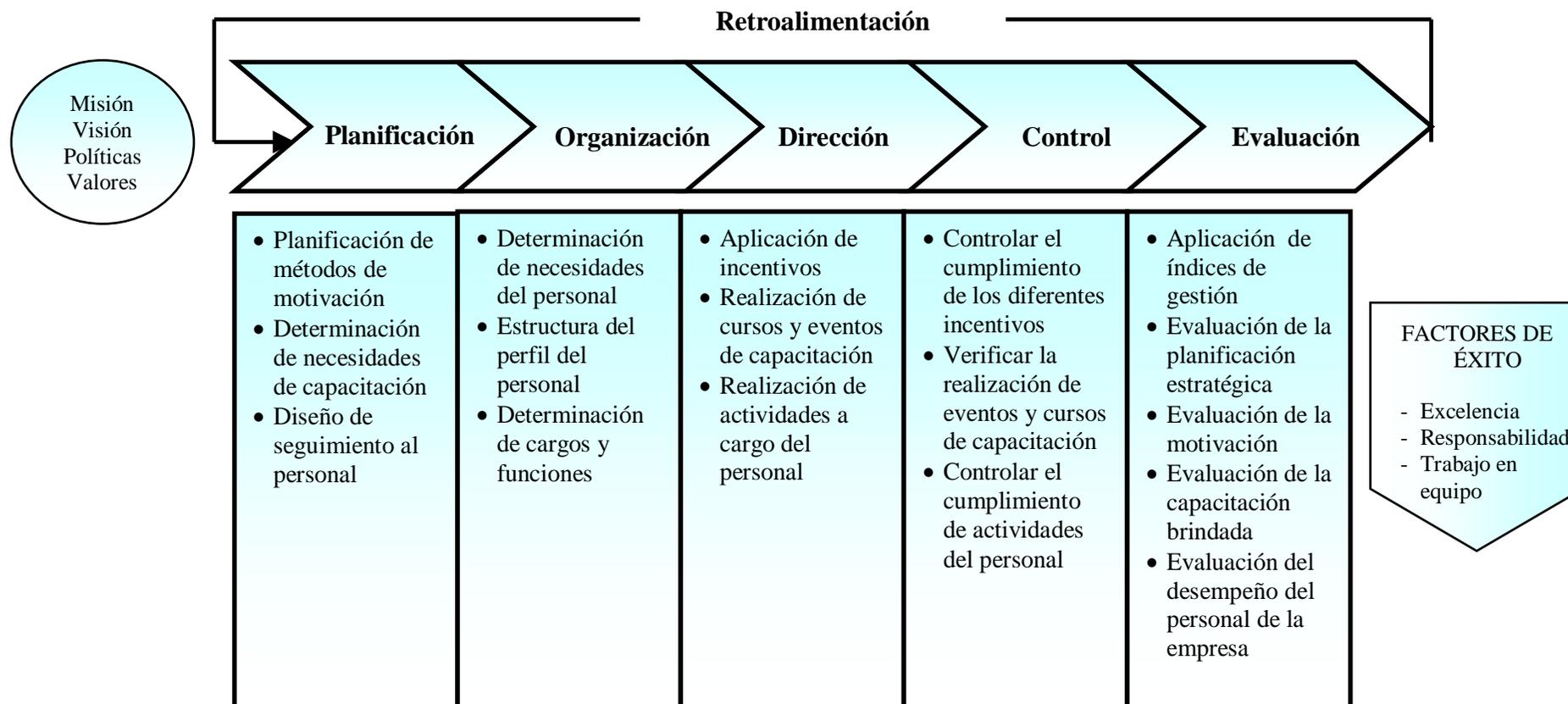




PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO “APOYO FINANCIERO Y CONTABLE “

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de presupuestos	$\frac{\Sigma \text{Presup. ejecutado}}{\Sigma \text{Presup. asignado}}$	Mide el porcentaje de presupuesto asignado en relación a lo ejecutado	El presupuesto asignado es de \$50000 y se ha ejecutado \$46000 = $46000/50000 = 0.92$	100	8		No fue necesario la compra de maquinaria por estar en buen estado
2	% Eficiencia en la planificación de procesos contables	$\frac{\Sigma \text{procesos realizados}}{\Sigma \text{procesos planificados}}$	Mide el porcentaje los procesos que se planificaron y los procesos que se realizaron	Los procesos contables planificados son 18 y los realizados son 18 = $18/18 = 1.00$	100			
3	% Eficiencia en la planificación de inversiones	$\frac{\Sigma \text{inversiones ejecutadas}}{\Sigma \text{inversiones planificadas}}$	Establece la diferencia porcentual de la inversiones planificadas frente a las ejecutadas	De 5 inversiones planificadas se ejecutan 4 = $4/5 = 0.80$	90		10	No se cumplió debido a inversiones riesgosas
4	% Eficiencia de las políticas de crédito	$\frac{\Sigma \text{políticas aplicadas}}{\Sigma \text{políticas establecidas}}$	Relaciona las políticas crediticias establecidas frente a las políticas que se aplican	De 15 políticas establecidas se ha puesto en practica 15 = $15/15 = 1.00$	100			Debido al control de la aplicación de las políticas crediticias

CEPSA S.A.
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO
“APOYO ADMINISTRATIVO”

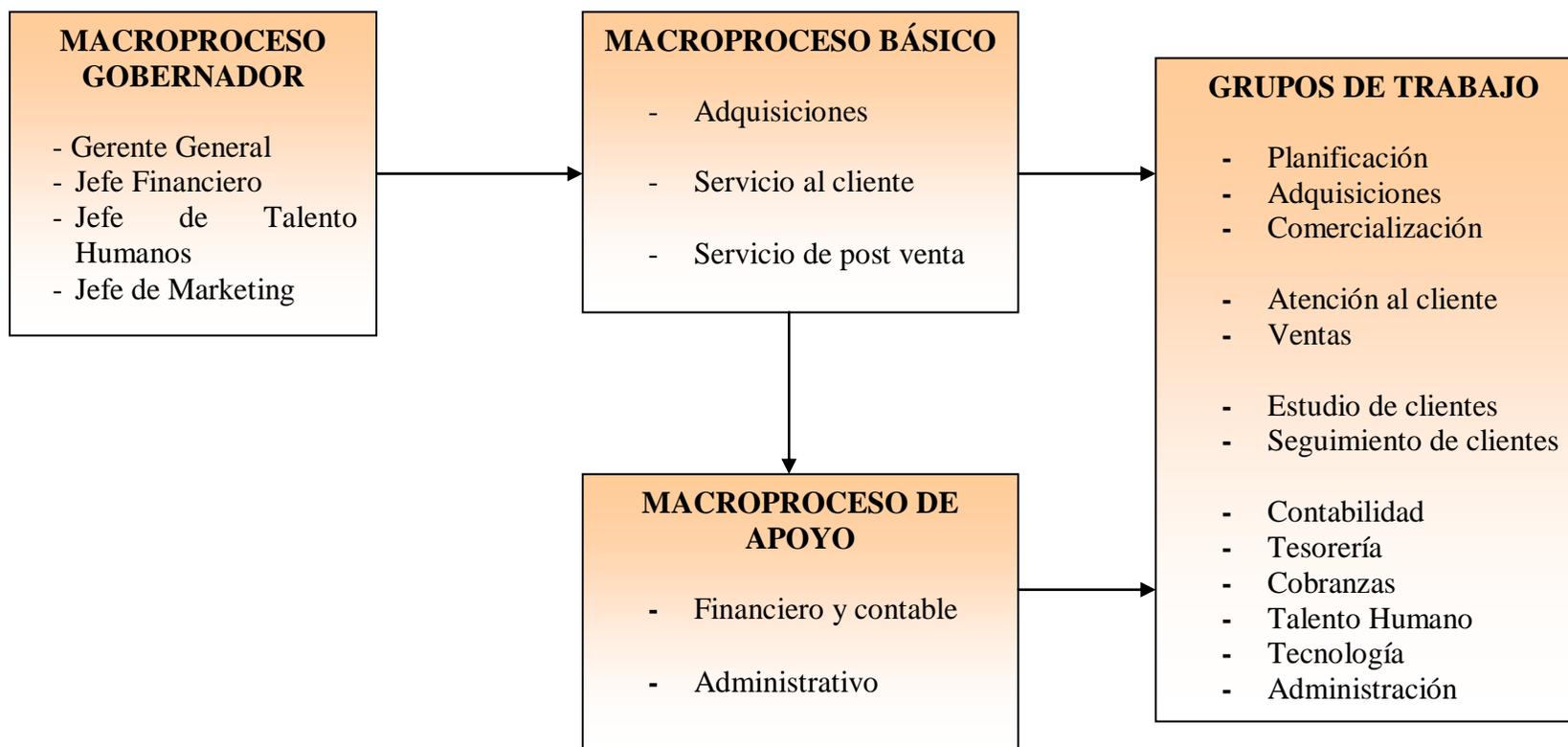




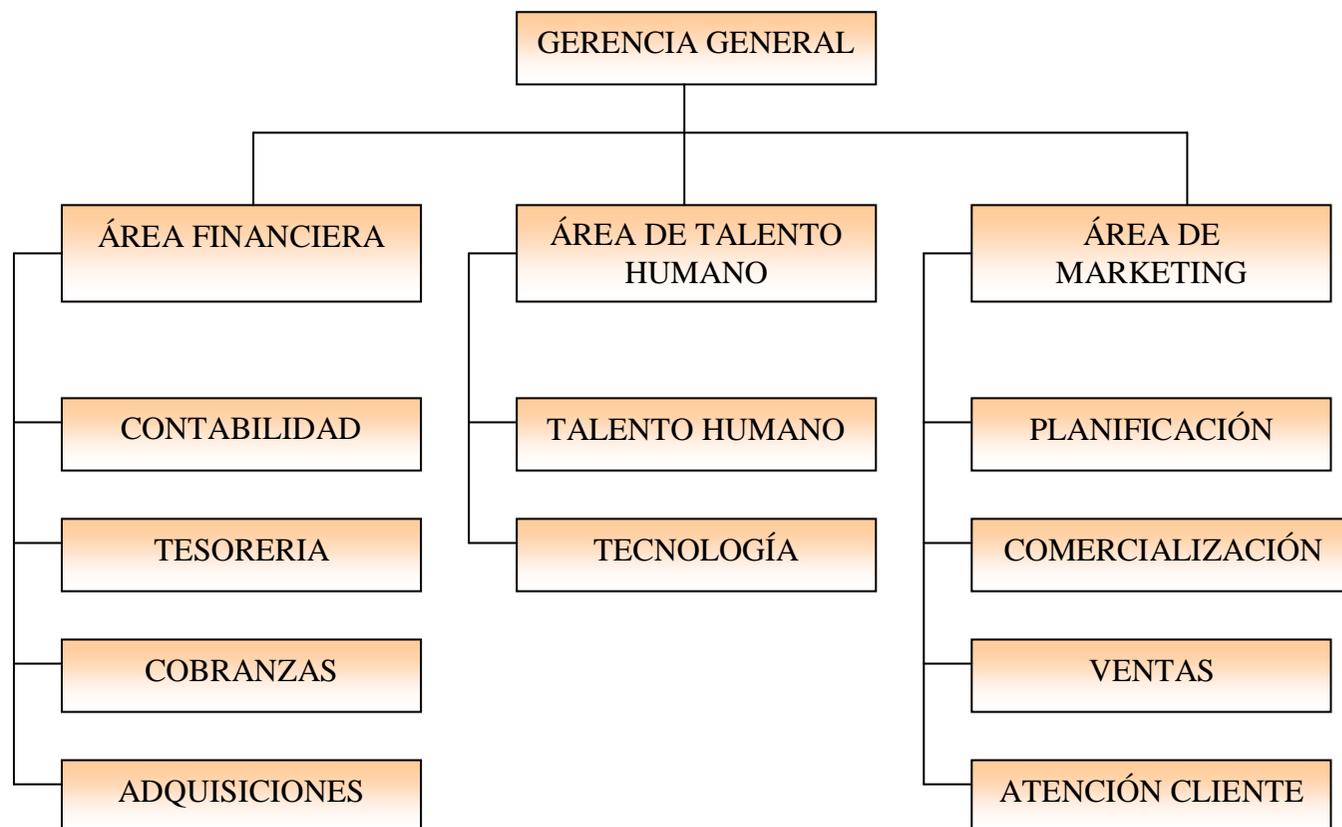
PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO “APOYO ADMINISTRATIVO”

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta (%)	Desviación (%)		Observación
						(+)	(-)	
1	% Eficiencia en la planificación de los métodos de motivación	$\frac{\Sigma \text{motivación realizada}}{\Sigma \text{motivación programada}}$	Estable la diferencia porcentual de la motivación programada en comparación a la realizada	De 3 métodos de motivación programados se aplican 3 = $3/3 = 1.00$	100			
2	% Eficiencia en la capacitación	$\frac{\Sigma \text{capacitación realizada}}{\Sigma \text{capacitación programada}}$	Mide la diferencia entre la capacitación realizada y la programada	De 15 cursos de capacitación se realizan 13 = $13/15 = 0.8667$	100		13.33	Por falta de recursos o cancelación de eventos
3	% Eficiencia del seguimientos al personal	$\frac{\Sigma \text{actividades realizadas}}{\Sigma \text{actividades asignadas}}$	Relaciona las actividades realizadas frente a las actividades asignadas al personal	De 40 actividades se realizan 38 = $38/40 = 0.95$	90	5		Debido a ahorro de tiempo y eficiencia

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL O POR PROCESOS



ORGANIZACIÓN VERTICAL PARA CEPSA S.A.



ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

A continuación se establece las responsabilidades y competencias de las personas que integran el proceso gobernador, básico y de apoyo de CEPSA:

MACROPROCESO GOBERNADOR

Responsabilidades y competencias

- Planificar y cumplir con las actividades y objetivos establecidos
- Tomar decisiones y elaborar informe de actividades
- Determinar objetivos, estrategias, responsables por áreas y las acciones a seguir
- Planificar el posicionamiento de la empresa y realizar un plan de marketing
- Estructurar la organización y los equipos de trabajo
- Establecer los procesos para la empresa e índices de gestión a utilizar
- Asignar las funciones del personal
- Aplicar las estrategias determinadas y los índices de gestión de CEPSA
- Verificar el cumplimiento de la planificación de actividades y de las estrategias
- Verificar el reconocimiento de la empresa
- Evaluar el cumplimiento de objetivos y el posicionamiento de la empresa

MACROPROCESO BÁSICO

Responsabilidades y competencias

“ADQUISICIONES”

- Planificar las compras a realizarse y organizar el presupuesto de las mismas
- Seleccionar y estructurar a los proveedores de CEPSA
- Proponer y analizar los productos con mayor rotación
- Establecer los requerimientos de los clientes y estructurar una base de datos
- Cumplir con las compras, con los requisitos de calidad de los productos y con el tiempo de entrega

- Determinar de producto estrella de la empresa
- Analizar las necesidades de los clientes frecuentes y aplicar índices de gestión
- Verificar el cumplimiento de la planificación de compras y producto más vendido de la empresa
- Controlar y evaluar el cumplimiento de los requisitos de los proveedores, la satisfacción de los clientes, las devoluciones a proveedores, las ventas del producto estrella

“SERVICIO AL CLIENTE”

- Planificar las ventas, las estrategias de venta y el marketing de CEPSA
- Determinar el personal adecuado y el mercado meta de la empresa
- Estructurar el plan de ventas y aplicar nuevos métodos de ventas
- Seleccionar, capacitar y motivar al personal de CEPSA
- Cumplir el plan de ventas establecido
- Realizar estudios de mercado y seguimientos al personal
- Verificar el cumplimiento de la planificación de ventas, la adecuada realización del estudio de mercado y analizar los métodos de ventas
- Evaluar el mercado, las ventas realizadas, los métodos de ventas y el desempeño del personal
- Aplicar de Índices de gestión

“SERVICIO POST VENTA”

- Planificar el seguimiento a los clientes, las necesidades post venta de los clientes y las estrategias post venta
- Estructurar la base de datos de los clientes
- Aplicar las estrategias post venta establecidas y encuestas a los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes actuales, las acciones que se deben realizar y el personal post venta idóneo
- Seleccionar, capacitar y motivar al personal de servicio post venta
- Realizar un adecuado seguimiento a los clientes y al personal

- Verificar el cumplimiento de la planificación del seguimiento a los clientes y la adecuada realización de encuestas
- Controlar la aplicación de las estrategias post venta
- Evaluar a los clientes de la empresa, las necesidades post venta de los clientes y las funciones y el servicio que brinda el personal de CEPSA
- Aplicar Índices de gestión

MACROPROCESO DE APOYO

Responsabilidades y competencias

“APOYO FINANCIERO Y CONTABLE “

- Planificar los presupuestos e inversiones y los procesos contables a seguir
- Determinar las políticas de crédito de la empresa
- Estructurar la asignación de recursos y los créditos otorgados
- Determinar el calendario contable y las formas aptas para invertir
- Realizar inversiones prosperas y la asignación de los presupuestos
- Cumplir con las actividades contables establecidas
- Aplicar las políticas crediticias determinadas
- Verificar el cumplimiento de la planificación de presupuestos y de la planificación de inversiones
- Verificar el cumplimiento de los procesos contables
- Controlar la aplicación de las políticas crediticias
- Aplicar índices de gestión
- Evaluar los procesos contables, las inversiones realizadas y las políticas de crédito de la empresa

“APOYO ADMINISTRATIVO”

- Planificar métodos de motivación
- Determinar necesidades de capacitación del personal, los cargos y funciones dentro de CEPSA
- Diseñar el seguimiento al personal y estructurar su perfil

- Aplicar los diferentes tipos de incentivos
- Realizar cursos y eventos de capacitación para el personal
- Realizar las actividades que se tenga a cargo
- Verificar el cumplimiento de los diferentes incentivos y la realización de eventos y cursos de capacitación
- Controlar el cumplimiento de las actividades del personal
- Aplicar índices de gestión
- Evaluar la motivación, capacitación y el desempeño que tiene el personal

DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

A continuación se describe los puestos del personal de CEPSA, por lo que, se determina el perfil con el que se debe contar, para que los integrantes de la empresa cumplan con los requerimientos solicitados y expectativas deseadas.

GERENCIA GENERAL

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** GERENTE GENERAL
- **Personal a su cargo:**

Jefe Financiero

Jefe de Talento Humano

Jefe de Marketing

NATURALEZA DEL CARGO

Coordinar las actividades de la empresa, que permite la toma de decisiones adecuada y oportuna.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Ejercer un liderazgo correcto
- Tomar decisiones adecuadas
- Representar legalmente a la empresa

- Planificar y aprobar actividades
- Organizar, dirigir y controlar a las áreas de la empresa
- Diseñar estrategias para el buen funcionamiento de la empresa
- Mantener una relación activa con los clientes
- Aprobar la contratación de personal
- Analizar los estados financieros constantemente
- Analizar los resultados administrativos

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título de Administración de Empresas, Ingeniero Comercial o Ingeniero en Finanzas y Auditoría
- Experiencia de mínimo 5 años en funciones ejecutivas similares
- 80 % de nivel de inglés
- Excelentes relaciones interpersonales
- Poseer aptos conocimientos de comercialización y servicio al cliente
- Aptitudes para manejar al recurso humano

ÁREA FINANCIERA

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** JEFE FINANCIERO
- **Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL
- **Personal a su cargo:**

Contador

Tesorero

Jefe de Cartera

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar con todas las actividades financieras y contables de la empresa a fin de generar las ganancias deseadas.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificación financiera y contable
- Planificación de presupuestos de compras y ventas
- Aplicación de control interno
- Supervisión de informes contables y financieros
- Entrega de informes mensuales contables y financieros a la gerencia general

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría
- Experiencia mínima de 3 años en cargos afines
- Excelente manejo de programas contables
- Alto sentido de responsabilidad y trabajo bajo presión
- Facilidad para brindar asesorías
- Apto para trabajar en equipo
- Disponibilidad de tiempo completo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** CONTADOR
- **Jefe inmediato:** JEFE FINANCIERO
- **Personal a su cargo:**

Asistentes contables

NATURALEZA DEL CARGO

Enfocarse en las actividades contables y comunicar los resultados al jefe inmediato.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar y analizar los presupuestos
- Realizar las conciliaciones bancarias y el control de cartera
- Analizar los ingresos, egresos y gastos de la empresa
- Analizar los estados contables
- Realizar análisis financieros periódicos
- Brindar la señoría contable necesaria al Jefe Financiero

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título de Ingeniero en Finanzas y Auditoría CPA
- Experiencia mínima de 2 años en actividades relacionadas
- Conocimientos del manejo de paquetes contables
- Buen manejo de Excel
- Dispuesto a trabajar en equipo y bajo presión
- Alto sentido de responsabilidad y enfoque en las metas establecidas
- Disponibilidad de tiempo completa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** ASISTENTE CONTABLE
- **Jefe inmediato:** CONTADOR

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar de forma pro activa con la consecución de las actividades que se realicen en el área financiera de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar diarios contables
- Llevar la contabilidad

- Realizar los anexos para las declaraciones
- Hacer los roles de pago
- Digitar información contable y financiera
- Seguimiento de los clientes
- Archivar la documentación

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores de Ingeniería en Auditoría y Finanzas o afines
- Excelentes conocimientos de Paquetes informáticos
- Conocimientos de anexos transaccionales, impuestos y roles de pago
- Disponibilidad de tiempo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** TESORERO
- **Jefe inmediato:** JEFE FINANCIERO

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar con la empresa controlando y organizando los egresos por concepto de pagos que se realicen.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar los tiempos de pago
- Autorizar las ordenes de pago
- Llevar un registro de pagos anteriores y actuales
- Elaborar informes mensuales de pago
- Archivar la información necesaria

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores de Ingeniería en Auditoría y Finanzas
- Experiencia mínima de 1 año en actividades relacionadas
- Nivel de inglés mínimo del 60%
- Excelentes conocimientos de Office, sobretodo Excel
- Alto nivel de responsabilidad
- Compromiso con los clientes internos y externos
- Disponibilidad de tiempo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** JEFE DE CARTERA
- **Jefe inmediato:** JEFE FINANCIERO

NATURALEZA DEL CARGO

Desempeñar un trabajo adecuado, enfocándose en los ingresos por concepto de cobros y realizando el seguimiento de los clientes de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar los tiempo de cobro
- Controlar los cobros que se realicen
- Realizar el adecuado seguimiento a los clientes
- Llevar un registro de cobros
- Elaborar informes mensuales de cobros
- Archivar la información necesaria

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores de Ingeniería en Auditoría y Finanzas
 - Experiencia mínima de 1 año en actividades relacionadas
 - Nivel de inglés mínimo del 60%
 - Excelentes conocimientos de Office, sobretodo Excel
 - Alto nivel de responsabilidad
 - Compromiso con los clientes internos y externos
 - Disponibilidad de tiempo
-

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** JEFE DE TALENTO HUMANO
- **Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL
- **Personal a su cargo:**

Asistente de Talento Humano

NATURALEZA DEL CARGO

Liderar a todo el personal que integra la empresa, velando por el bienestar conjunto.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Reclutar, seleccionar y contratar personal
- Realizar la inducción del personal
- Promover la motivación en la empresa
- Evaluar las necesidades del personal
- Realizar las capacitaciones necesarias
- Evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título de Administración de Empresas o de Psicología Industrial

- Experiencia mínima de 2 años en actividades relacionadas
 - 100% de nivel de inglés
 - Responsable, ordenado y enfocado a resultados
 - Trabajo bajo presión y en equipo
 - Facilidad de palabra
 - Buen trato con las personas
 - Disponibilidad de tiempo completo
-

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
- **Jefe inmediato:** JEFE DE TALENTO HUMANO

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar y ayudar con el adecuado manejo y control de las personas que integran la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES

- Supervisar las actividades que realiza el personal
- Controlar la asistencia del personal
- Evaluar el cumplimiento de las metas
- Asistir a las necesidades de los integrantes de la empresa
- Apoyar al Jefe de Talento Humano
- Archivar la documentación necesaria

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores en Administración de Empresas o Psicología Industrial
- Excelentes conocimientos de Office
- Nivel intermedio de inglés

- Alto sentido de responsabilidad y orden
 - Trabajar bajo presión y en equipo
 - Disponibilidad de tiempo
-

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** JEFE DE MARKETING
- **Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL
- **Personal a su cargo:**
 - Representantes de ventas
 - Asistente de marketing

NATURALEZA DEL CARGO

Coordinar los procesos de ventas, comercialización y marketing para obtener los resultados que necesita la empresa

FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar un plan de marketing
- Creación de planes comerciales
- Analizar métodos de comercialización
- Desarrollo de ventas
- Posicionar la empresa
- Realizar la publicidad de la empresa

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Título de Ingeniería en Marketing
- Nivel de inglés superior
- Excelentes conocimientos de Office
- Alto sentido de responsabilidad y orden

- Trabajar bajo presión y en equipo
 - Disponibilidad de tiempo completo
 - Facilidad de palabra
 - Medios para movilizarse
-

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** REPRESENTANTE DE VENTAS
- **Jefe inmediato:** JEFE DE MARKETING

NATURALEZA DEL CARGO

Realizar actividades de ventas y distribución de los productos que ofrece CEPSA, considerando el mercado meta de la empresa.

FUNCIONES PRINCIPALES

- Buscar nuevos clientes
- Visitar clientes antiguos
- Ofrecer los productos y/o servicios de la empresa
- Mostrar las utilidades y los beneficios de los productos y/o servicios
- Promocionar los productos que venden
- Indicar y explicar las formas de pago a los clientes
- Entregar los pedidos que se presenten

EQUIPO A UTILIZAR

- Vehículo
- Calculadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores en Ingeniería en Marketing o Ventas
- Mínimo 1 año en cargos similares
- Nivel intermedio de inglés
- Capacidad de comunicación y facilidad de palabra

- Alto sentido de responsabilidad
 - Trabajar bajo presión
 - Disponibilidad de tiempo completo
 - Medios para movilizarse
-

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- **Denominación del cargo:** ASISTENTE DE MARKETING
- **Jefe inmediato:** JEFE DE MARKETING

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar y ayudar con el adecuado control de las ventas que se realicen y de las promociones que se ofrezcan

FUNCIONES PRINCIPALES

- Evaluar el cumplimiento de las metas en cuanto a ventas
- Registrar las ventas que se realicen
- Apoyar al Jefe de Marketing
- Archivar la documentación necesaria

EQUIPO A UTILIZAR

- Computadora

REQUISITOS PARA EL CARGO

- Estudios superiores en Ingeniería en Marketing
- Excelentes conocimientos de Office
- Nivel intermedio de inglés
- Alto sentido de responsabilidad y orden
- Trabajar bajo presión y en equipo
- Disponibilidad de tiempo

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El presente trabajo será entregado y expuesto a la Gerencia General de la empresa estudiada, CEPSA S.A., con la finalidad de que la tesis sea analizada y en un futuro puesta en práctica.

Lo mencionado anteriormente se puede lograr capacitando al personal de la empresa para crear una nueva cultura organizacional, además es importante la divulgación del trabajo con el fin de que sea conocido y aceptado por cada uno de los integrantes de CEPSA.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis y estudio de la empresa CEPSA S.A., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

CONCLUSIONES

- CEPSA S.A. es una empresa comercializadora de lubricantes, químicos, llantas y ferretería para la industria, la misma que funciona desde hace 49 años, que ha tenido que adaptarse económica y tecnológicamente.
- La empresa no cuenta con un organigrama que ayude a definir jerarquías.
- En los últimos cuatro años, la empresa ha incrementado notablemente sus ventas, siendo, la división lubricantes, la estrella.
- La problemática encontrada en CEPSA es que la falta de procesos adecuados no permite la toma de decisiones oportunas.
- Los factores del macro ambiente: económico, político, social, tecnológico y legal afectan, tanto positiva como negativamente a la empresa, por los constantes cambios que se presentan.
- Los factores del micro ambiente: proveedores, clientes, competencia y organismos de control, muestran un contraste de oportunidades y amenazas, que ayudan a la empresa en su desarrollo y evolución.
- CEPSA presenta debilidades en la tecnológica y en el talento humano.

- No cuenta con un mapa estratégico para mantenerse y crecer en el mercado en el que se desarrolla.
- En las encuestas realizadas al personal, únicamente se identificó tres principios y valores practicados en la empresa, que son: excelencia, responsabilidad y trabajo en equipo.
- El proceso gobernante de CEPSA es: La planificación de actividades.
- Por medio de la hoja de costos se pudo observar las diferencias que existen en el costo total por minuto de cada integrante de la empresa, aunque ocupen cargos similares.
- Cada proceso fue flujodiagramado, para conocer la eficiencia en tiempo y costos.
- Para realizar el mejoramiento de procesos se consideró los problemas detectados en el levantamiento de procesos, además se propuso soluciones, las mismas que se fusionaron, eliminaron, mejoraron o crearon actividades.
- El proceso crítico de CEPSA es el de servicio post venta, ya que, tiene el menor porcentaje de eficiencia, tanto en tiempo como en costos.
- Para realizar la propuesta organizacional se utilizó la cadena de valor para cada uno de los macroprocesos de CEPSA y se hizo la respectiva propuesta de índices de gestión.

RECOMENDACIONES

- Considerar la propuesta establecida en este trabajo, con la finalidad de que sea puesta en práctica para mejorar y crear procesos eficientes en CEPSA.
- Aplicar un organigrama que ayude a establecer jerarquías y a definir cargos, responsables y competencias a nivel de áreas.
- Poner énfasis en el desarrollo y en la adecuada administración de la División Lubricantes, ya que, es la que produce más ingresos para la empresa.
- Aplicar procesos adecuados que permitan una toma de decisiones oportuna.
- Realizar un plan de acción para ponerlo en práctica en caso de cambios que se presenten con respecto a los factores del macroambiente, que afecten total o parcialmente a la empresa.
- Considerar y analizar los requerimientos de los proveedores, las necesidades de los clientes, la evolución de la competencia y; las normas y reglas de los organismos de control para el adecuado desarrollo de CEPSA en el mercado.
- Adquirir equipos y sistemas adecuados para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa y responsabilizarse más del personal mediante capacitaciones y formas de motivación para que la capacidad de talento humano sea apta.
- Realiza y establecer un mapa estratégico para CEPSA con la finalidad de que la empresa se dirija de una manera positiva para desarrollarse y crecer.

- Lograr que cada uno de los integrantes de CEPSA identifiquen y pongan en práctica más valores y principios.

- Planificar las actividades que se vayan a realizar en CEPSA de una manera adecuada y organizada.

- Establecer un rango de sueldos que sea equilibrado considerando las funciones que desempeñe el personal.

- Analizar cada uno de los procesos que se desarrollan en CEPSA y establecer la eficiencia en costos y tiempos.

- Realizar el mejoramiento de procesos de la empresa utilizando herramientas como: la hoja de mejoramiento, hoja ISO, hoja de flujodiagramación y la matriz resumen.

- Analizar el proceso de Servicio post venta para establecer las actividades que se realizan en el mismo y así mejorar la eficiencia en costos y tiempos.

- Analizar los índices de gestión de los macroprocesos de la empresa para evaluar el cumplimiento de las metas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Cantu Delgado, Humberto., Desarrollo de una cultura de calidad, McGraw Hill , Segunda Edición, 2001, México
- Chiavenato, Adalberto. Administración. 3era edición. Bogotá Colombia
- Harrington, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. [México](#).
- Harrington, H. James. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., [Colombia](#).
- López Cano José Luis, Métodos e hipótesis científicas, [México](#), 1984
- Lucio, [Metodología](#) de la investigación, Mc Graw Hill, [Colombia](#) (1996)
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista

Publicaciones:

- Apuntes de “Administración”, primer nivel, Ing. Francisco Garzón
- Copias de Planificación Estratégica, Certo y Peter, quinto nivel, Ing. Segundo Cargua
- Boletín Banco Central, “PIB en millones de dólares”
- Boletín Banco Central, “Contribución en el PIB del Sector Comercial y de Servicios”
- Boletín Banco Central, “Inflación mensual”
- Boletín Banco Central, “Desempleo mensual Quito, Guayaquil y Cuenca”
- Publicación de CEDATOS, “PIB del Ecuador relacionado con el PIB de comercio, transporte, intermediación financiera y otros servicios en miles de dólares”

- Publicación Banco Central, “Tasas de interés”

Leyes y reglamentos:

- Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga de Estados Unidos – ATPDEA
- Ley de Propiedad Intelectual

Direcciones web:

- www.monografías.com
- www.wordreference.com
- www.negocios.com

