



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

ESPECIALIDAD: INGENIERIA COMERCIAL

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

“MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GAS LICUADO DE LA
DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ”

LUCÍA ALEXANDRA PÉREZ UYAGUARI

DIRECTOR: Ing. Jaime L. Chiriboga Msc.

CODIRECTOR: Eco. Guillermo Romo

SANGOLQUI, MARZO DEL 2008

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico ante todo a Dios, mi creador;
Y a mi mismo por saber cumplir mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco sinceramente el apoyo de mis padres;
Amigos y jefes que me extendieron una mano cuando lo necesité.
A la Escuela Politécnica del Ejército y a mis profesores por todas sus
enseñanzas,
Y a la vida misma, por permitirme vivir esta maravillosa experiencia.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

LUCÍA ALEXANDRA PÉREZ UYAGUARI

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GAS LICUADO DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ” ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, marzo de 2008

Lucía A. Pérez U.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

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

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, LUCÍA ALEXANDRA PÉREZ UYAGUARI, autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GAS LICUADO DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo de 2008

Lucía A. Pérez U.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICAN

Que la tesis titulada: “MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE GAS LICUADO DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ”, realizada por la señorita LUCIA ALEXANDRA PÉREZ UYAGUARI, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de: 1 (un) documento empastado y 1 (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a la señorita LUCIA ALEXANDRA PÉREZ JIMÉNEZ para que se entregue al señor ING. GUIDO CRESPO, Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial del departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio.

Sangolquí, marzo del 2008

Ing. Jaime Chiriboga Msc.
DIRECTOR

Eco. Guillermo Romo
CODIRECTOR

ÍNDICE

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
DECLARACION DE RESPONSABILIDAD	4
AUTORIZACION	5
CERTIFICAN	6
ÍNDICE	7
ÍNDICE DE CUADROS	10
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS	12
INTRODUCCIÓN	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
CAPÍTULO I	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
GENERALIDADES	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
PRODUCTOS Y SERVICIOS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
SERVICIOS:	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DETALLE ESTADÍSTICO HISTÓRICO POR PRODUCTO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Marketing	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Tecnología	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Administración	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Logística	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Contabilidad	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Seguridad industrial	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Política	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MARCO TEORICO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MARCO CONCEPTUAL	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
CAPÍTULO II	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANÁLISIS EXTERNO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MACROAMBIENTE	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MICROAMBIENTE	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANÁLISIS INTERNO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ADMINISTRATIVA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
FINANCIERA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
COMERCIALIZACIÓN	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
TECNOLOGÍA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
TALENTO HUMANO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
ANÁLISIS DE MATRICES	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MATRIZ DE VULNERABILIDAD Y APROVECHABILIDAD	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
HOJA DE TRABAJO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Explicación de la Matriz de Estrategias FODA.	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Matriz Axiológica: Principios y Valores	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
Principios Organizacionales “	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
OBJETIVOS	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
OBJETIVO GENERAL	<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

OBJETIVOS ESPECÍFICOS _____	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos de crecimiento: _____	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos de mantenimiento: _____	¡Error! Marcador no definido.
Objetivos de disminución: _____	¡Error! Marcador no definido.
POLÍTICAS _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas de ventas: _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas de adquisiciones: _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas financieras: _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas de Seguridad Industrial: _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas de Recursos Humanos _____	¡Error! Marcador no definido.
Políticas de Calidad _____	¡Error! Marcador no definido.
ESTRATEGIAS _____	¡Error! Marcador no definido.
PLAN OPERATIVO _____	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO III _____	¡Error! Marcador no definido.
ANÁLISIS DE PROCESOS _____	¡Error! Marcador no definido.
Cadena de valor _____	¡Error! Marcador no definido.
INVENTARIO DE PROCESOS _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS ADQUISICIONES: _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS COMERCIALIZACIÓN _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS FINANZAS Y CONTABILIDAD _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS RECURSOS HUMANOS _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS ADMINISTRATIVOS _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS DE MANTENIMIENTO _____	¡Error! Marcador no definido.
SELECCIÓN DE PROCESOS _____	¡Error! Marcador no definido.
MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS _____	¡Error! Marcador no definido.
ANÁLISIS DEL PROCESO SELECCIONADOS _____	¡Error! Marcador no definido.
Tabla de costos _____	¡Error! Marcador no definido.
Diagrama de procesos _____	¡Error! Marcador no definido.
MATRIZ DE RESUMEN DE PROCESOS _____	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO IV _____	¡Error! Marcador no definido.
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS _____	¡Error! Marcador no definido.
Hoja ISO _____	¡Error! Marcador no definido.
Flujo diagramación _____	¡Error! Marcador no definido.
Hoja de Mejoramiento _____	¡Error! Marcador no definido.
TABLA DE RESUMEN _____	¡Error! Marcador no definido.
OBSERVACIONES _____	¡Error! Marcador no definido.
BENEFICIOS ESPERADOS _____	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO V _____	¡Error! Marcador no definido.
PROPUESTA ORGANIZACIONAL _____	¡Error! Marcador no definido.
Cadena de valor empresarial _____	¡Error! Marcador no definido.
Indicadores de gestión _____	¡Error! Marcador no definido.
CADENA DE VALOR EMPRESARIAL DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ ;	¡Error! Marcador no definido.
definito.	
PROCESO GOBERNANTE DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ;	¡Error! Marcador no definido.
definito.	
“PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES” _____	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS BÁSICOS DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ;	¡Error! Marcador no definido.
PROCESOS DE APOYO “DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ”;	¡Error! Marcador no definido.
definito.	
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA	
“JIMÉNEZ” _____	¡Error! Marcador no definido.
PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA DISTRIBUIDORA “JIMÉNEZ” _____	¡Error! Marcador no definido.
Marcador no definido.	
RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS _____	¡Error! Marcador no definido.
MACROPROCESOS GOBERNANTES _____	¡Error! Marcador no definido.

MACROPROCESOS BÁSICOS: _____ ¡Error! Marcador no definido.
MACROPROCESOS DE APOYO _____ ¡Error! Marcador no definido.
DESCRIPCIÓN DE CARGOS _____ ¡Error! Marcador no definido.
ADMINISTRATIVA/FINANCIERA _____ ¡Error! Marcador no definido.
Plan de implementación de la propuesta _____ ¡Error! Marcador no definido.

CONCLUSIONES _____ ¡Error! Marcador no definido.

RECOMENDACIONES _____ ¡Error! Marcador no definido.

BIBLIOGRAFÍA _____ ¡Error! Marcador no definido.

ANEXOS _____ ¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1: Productos de la Distribuidora Jiménez, cilindros

Cuadro 1.2: Productos de la Distribuidora Jiménez, mangueras

Cuadro 1.3: Productos de la Distribuidora Jiménez, reguladores

Cuadro 1.4: Servicio de la Distribuidora Jiménez

Cuadro 2.1: Componentes del gas

Cuadro 2.2: Emisiones de CO₂ en la combustión

Cuadro 2.3: Proveedores de la distribuidora Jiménez

ÍNDICE DE TABLAS

- TABLA 1.1:** Datos de ventas distribuidora Jiménez
- TABLA 2.1:** Crecimiento del Producto Interno Bruto
- TABLA 2.2:** Producción Nacional de derivados del Petróleo
- TABLA 2.3:** Producto interno bruto en ramas de servicios
- TABLA 2.4:** Porcentajes de Inflación
- TABLA 2.5:** Tasa de interés activa
- TABLA 2.6:** Tasa de interés pasiva
- TABLA 2.7:** Tasa de desempleo

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1.1:	Comparativo de Ventas
GRÁFICO 2.1:	Crecimiento del PIB
GRÁFICO 2.2:	Producción Nacional de derivados del Petróleo
GRÁFICO 2.3:	Porcentaje de Inflación
GRÁFICO 2.4:	Tasa de interés activa
GRÁFICO 2.5:	Tasa de interés pasiva
GRÁFICO 2.6:	Tasa de desempleo

INTRODUCCIÓN

Distribuidora Jiménez es una empresa dedicada a la comercialización de cilindros de gas de uso doméstico tanto en bodega como su servicio a domicilio a más de los accesorios complementarios como: mangueras, reguladores para cocina normal e industrial, cilindros y sujetadores.

En el capítulo I, se describe la empresa desde sus inicios hasta la actualidad a más de los procesos que han hecho que se mantenga en el mercado, se detalla los productos y servicios que ofrece y la problemática que afronta.

A continuación, se determina la situación económica, financiera, política, administrativa y tecnológica de la Distribuidora Jiménez tanto en el ámbito interno como externo; su macroambiente y microambiente, con el fin de establecer FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y, proponer el direccionamiento estratégico: visión objetivos, valores, políticas, estrategias, plan operativo y mapa estratégico.

Los procesos observados en el desarrollo diario de las actividades, son la base para la realización de la presente propuesta de mejoramiento y se detallan uno a uno en el capítulo III.

En el desarrollo del capítulo IV se “mejora” los procesos levantados y para ello se utilizan tres instrumentos: Hoja Iso, Flujodiagramación y hoja de mejoramiento; resumen de la situación actual y propuesta y determinación de las eficiencias tanto en costos como en tiempos.

Para el capítulo V, se propone un modelo organizacional en base a procesos; estructural y la definición de sus responsables, competencias por área y cargo.

Finalmente, se realizan conclusiones y recomendaciones para que sean tomadas en cuenta por los directivos de la institución y aplicadas de inmediato, permitiéndose la oportunidad de mantenerse y ser el mejor en el mercado.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El fundador de la empresa es el señor Luis Alberto Pérez Jiménez. El nombre de la institución es “Distribuidora Jiménez” y se encuentra localizada en la zona sur, sector de San Bartolo, Calle Tigua S15-08 y Pasaje “C” de la ciudad de Quito. Fue creada en el año de 1982 con 6 cilindros de 15kg. y un capital de S/. 4.000,00 sucres. Para el año de 1985 ya tenía 50 cilindros de 10 kg., y 100 cilindros de 15 kg. a más de adquirir una camioneta para la distribución a domicilio. El año 1996, la empresa alcanzó su mayor desarrollo llegando a tener un stock de 500 cilindros de 15 kg., (Los cilindros de 10 kg. dejaron de circular por cuestiones políticas) y dos camionetas para el trabajo a más de otorgar empleo a dos personas. Su esposa María Uyaguari, se dedicó a la atención al cliente, en bodega, en un horario de 6H00 hasta las 21H00 ininterrumpidamente.

La distribuidora mayorista con la que inicialmente se trabajó, por un lapso de 23 años, fue DURAGAS S.A., que embasa y distribuye cilindros de color amarillo y que en la actualidad perdió su mercado en la provincia de Pichincha centrándose únicamente a la región costa y oriente. Para el año de 1987, se incrementó la competencia y se obligó a mejorar en dos aspectos: el servicio al cliente y la entrega a domicilio.

En el año de 1996, la economía del país empezó a decaer acompañado de la inestabilidad política, manejos corruptos de los fondos públicos y la toma de decisiones erróneas que benefician a las altas esferas. Estos elementos hicieron que el negocio baje su rentabilidad y que no exista un adecuado desarrollo a través de los años. En la crisis económica de 1999 – 2000; frente a la dolarización y cierre de bancos, la comercialización del gas fue muy difícil, pero a pesar de ello la distribuidora sobrevivió.

Actualmente, se cuenta con 300 cilindros, brindando el servicio alrededor de 200 familias y facturando aproximadamente unos \$2.000,00 mensuales con la comercializadora que proporciona el producto, AGIP GAS S.A. (embasadora de cilindros de color azul) por aproximadamente tres años. Hoy por hoy, para ser un distribuidor de cilindros de gas de uso doméstico, el ente que rige es la Dirección Nacional de Hidrocarburos en conjunto con el Ministerio de Energía y Minas.

La administración del empresa se encuentra a cargo del propietario, el desenvolvimiento de la actividad, sus procesos y servicio al cliente, todos realizados en forma empírica. La empresa no posee un organigrama institucional.

Finalmente, un mensaje claro del propietario: “El éxito de este negocio ha sido la fe y la constancia en el trabajo”¹.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

Gas de uso doméstico de 15Kg. de AGIP Gas (cilindro de color azul).

CUADRO 1	
	
Cilindro de gas de uso doméstico de 15 Kg. De contenido y 30 Kg. Total.	

Mangueras para conexión de cocinas domésticas y de presión para cocinas industriales.

CUADRO 2

¹ Fuente: Luis Alberto Pérez Jiménez

	
Manguera para conexión cocina doméstica	Manguera a presión para conexión cocina industrial

Reguladores y abrazaderas en dos presentaciones:

- ✓ Reguladores para cocinas domésticas: marca Cemco y Vinagas
- ✓ Reguladores para cocinas industriales: Vinigas

CUADRO 3	
	
Regulador para cocina doméstica "Cemco"	Regulador para cocina doméstica "Vinigas"
	
Regulador para cocina industrial "Vinigas"	Abrazaderas

SERVICIOS:

Servicio de entrega a domicilio.

CUADRO 4



Servicio a domicilio hace 20 años

DETALLE ESTADÍSTICO HISTÓRICO POR PRODUCTO

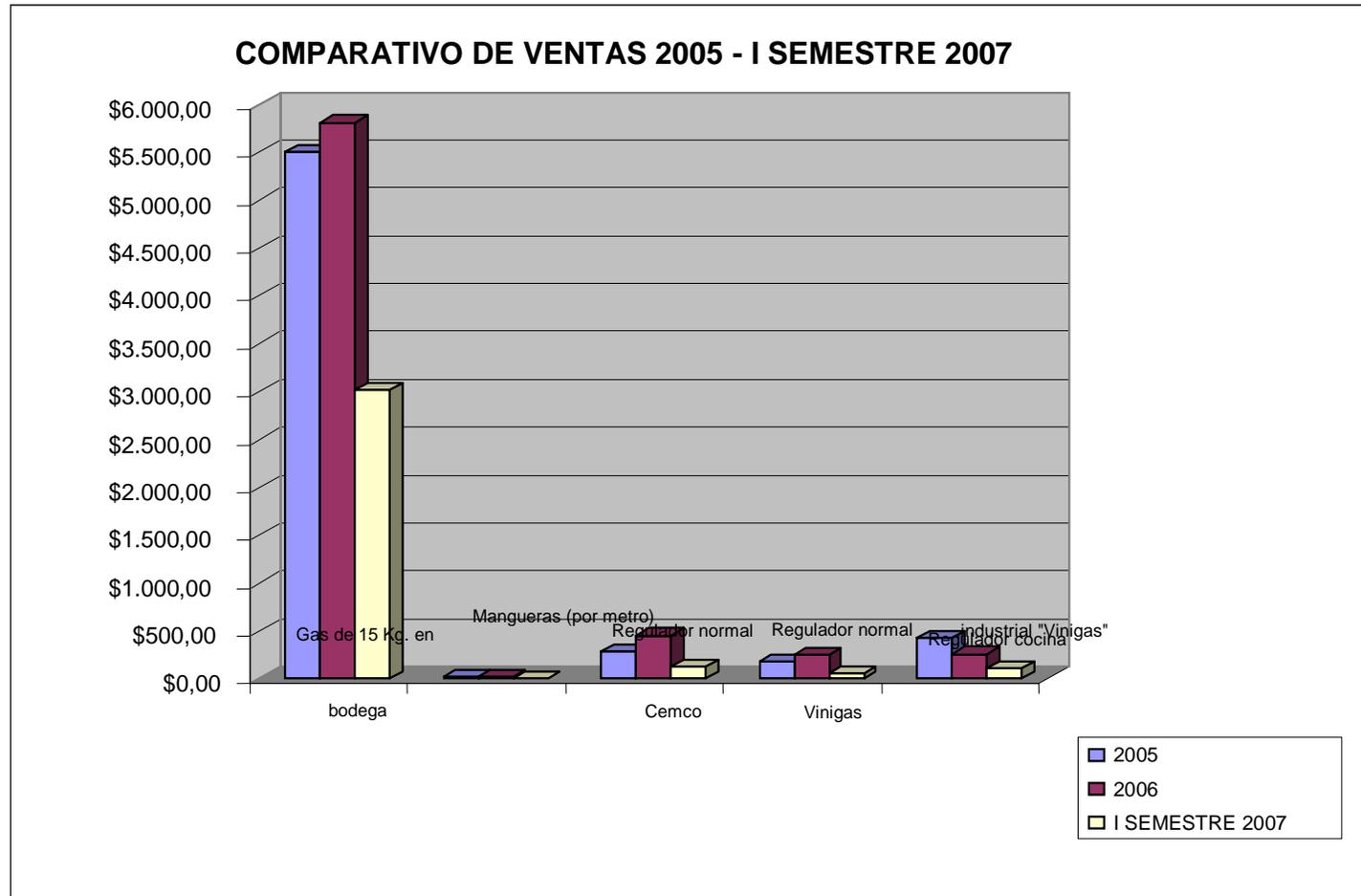
TABLA 1
DATOS DE VENTAS 2005 – I SEMESTRE 2007
PRODUCTOS “DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ”

Producto	Descripción	Ventas. Anuales (\$) 2005	Ventas. Anuales (\$) 2006	Ventas I SEM 2007
1	Gas de 15 Kg. en bodega	\$5.504,00	\$5.811,20	\$3.017,60
2	Mangueras (por metro)	\$30,00	\$21,00	\$7,50
	Regulador cocina normal			
3	“Cemco”	\$294,00	\$455,00	\$133,00
4	“Vinigas”	\$176,00	\$248,00	\$64,00
5	Regulador cocina industrial "Vinigas"	\$430,00	\$260,00	\$110,00
	Totales:	\$6.434,00	\$6.795,20	\$3.332,10

Fuente: Distribuidora “Jiménez”

Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 1



Fuente: Distribuidora "Jiménez"

Elaborado por: Lucía Pérez

PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA



La empresa no cuenta con procesos ni procedimientos claramente definidos, razón por la cual existe una serie de falencias que se describen a continuación:

Marketing

En el área de marketing, existen al menos 4 factores de mayor importancia que son: productos en estado de deterioro, disminución del posicionamiento del mercado, falta de seguimiento al cliente y la aparición de nueva competencia.

El producto en mal estado hace referencia al cilindro de gas de la empresa AGIP S.A., que no cuenta con un periodo de vida establecido, se le da mal uso (tanto por parte del personal de estibaje, como de los usuarios finales), empaques rotos o secos, válvulas que dejan filtrar el gas por la boquilla o por el cuello y las bases de los cilindros muchas veces se desprenden en el transporte por la oxidación que sufre el metal.

En cuanto a la disminución de posicionamiento del mercado, se debe básicamente a la aparición de nuevos competidores en el mercado y su capacidad de entrega oportuna, ya a que cuentan con medios de transporte más amplios que les permite un recorrido más largo. Otro factor es la aparición de nuevos competidores desleales, que no cuentan con ningún documento para la comercialización del producto y mucho menos con las características técnicas básicas para distribuirlo con seguridad; nuevos competidores que bajan el precio al punto de entregar a un precio menor que el establecido por la ley.

Otro factor importante es la falta de un área de servicio al cliente que le permita conocer las necesidades, tanto de subdistribuidores, distribuidores y clientes, ya que los intermediarios, son por lo general quienes representan la primera imagen de la empresa.

Tecnología

En el área de tecnología, la falta de sistemas informáticos y de control no ha permitido tener un seguimiento de los clientes leales y los clientes potenciales. Estos factores serían fácilmente superables con el desarrollo de este plan de mejoramiento.

Administración

Como se mencionó anteriormente, la empresa ha sido manejada de forma empírica, por lo que el área administrativa tiene una serie de problemas, entre ellos, la imposición de reglamentos nuevos cada vez que se produce confusión, malos entendidos y falta de seriedad en el negocio por parte de los grandes subdistribuidores (como en este caso AGIP Gas) hacia los distribuidores del producto. Un claro ejemplo es el último acontecimiento donde la embajadora impuso a los distribuidores que les entreguen una declaración juramentada donde los distribuidores son los únicos responsables de si el gas es vendido a actividades comerciales o para el contrabando.

La empresa misma, no cuenta con un direccionamiento estratégico por lo que sus consecuencias pueden ser nefastas en el futuro inmediato si no se toman medidas correctivas lo más pronto posible. Finalmente, la lentitud en la tramitación y despacho del producto a los distribuidores (sistema informático inadecuado por parte de la embajadora), ha hecho que el personal se sienta completamente desmotivado y se organice para realizar marchas en pos de encontrar soluciones, no de corto plazo, sino que sean viables y rentables para el mediano y largo plazo.

Un importante aspecto que debe ser resuelto con suma urgencia es la representación que tienen los distribuidores en una asociación o algún organismo que haga respetar sus derechos, tanto ante el consumidor,

como el direccionamiento del negocio y su respectiva representación jurídica frente a las transnacionales.

Logística

Para el área de logística, se puede mencionar que sus dos problemas fundamentales se basan en un irregular abastecimiento del producto por parte de las embaadoras y subdistribuidoras a los pequeños comerciantes, y estos a su vez al consumidor. Todos estos desfases ocurren con el fin de elevar el precio del producto a distribuidores lo que no ocurre con el consumidor final.

El segundo inconveniente, propio de la empresa es el ineficiente recorrido para la entrega de gas a domicilio y que no abarca un sector específico, lo que no permite tener un punto de equilibrio para la institución.

Contabilidad

La no documentación de los procesos institucionales da paso a un pobre control de los recursos institucionales y como consecuencia, provoca un manejo ineficiente del dinero, donde lo institucional se mezcla con lo personal y viceversa, impidiendo así tener un claro conocimiento de cuál es la rentabilidad que produce el negocio. A más de ello, el no mantener registros contables, no permiten una toma de decisiones adecuadas.

Seguridad industrial

El problema en esta área pareciera ser muy sencillo pero es de la mayor importancia pues el elemento humano es el más importante y el cual debería poseer los implementos de seguridad más adecuados para

su buena salud y la responsabilidad social que tiene toda empresa con sus trabajadores. La empresa no cuenta con los dispositivos para el personal ni para el manejo del producto en sí, ya sea por precaución o en caso de siniestro. Al no poseer estos implementos de seguridad, es evidente que tampoco existe un plan de acción para llevarlo a cabo en caso del siniestro.

Política

Quienes trabajan comercializando gas de uso doméstico, palpan el decrecimiento económico del sector; por un lado, las leyes ecuatorianas subsidian el gas de uso doméstico y su precio no puede superar el \$1,60 en las bodegas de distribución, mientras que las embasadoras y grandes comercializadoras del producto suben a los distribuidores el precio sin que para ellos exista un control alguno reduciendo así el margen de ganancia para los minoristas.

Otro factor relevante en esta área es el incumplimiento de las leyes y reglamentos constitucionales por parte de las transnacionales explotadoras de los recursos naturales ya que tienen “padrinos” políticos que les permiten ser irresponsables y únicamente generar recursos para su propio enriquecimiento. No es de olvidar que el manejo del gas a nivel nacional en su proceso de exploración, embasado y comercialización está en manos de las grandes transnacionales que lo único que han hecho en el país es generar riqueza para las altas esferas y negociados millonarios, y es allí donde el subsidio es un segundo beneficio; uno por parte del gobierno y otro por parte de los consumidores finales del producto.

A consideración, es urgente que se establezca un nuevo precio del combustible, que permita disminuir el contrabando del producto por las fronteras y el uso indebido en actividades comerciales, así como la

rentabilidad del negocio a más de garantizar el abastecimiento a la comunidad nacional.

MARCO TEORICO

Proceso: Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) que los transforma para generar un output (resultado). Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, determinación de tiempos de métodos de trabajo de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones”.² Los procesos nos ayudan a describir en forma secuencial, de manera secuencial, los pasos que se deben seguir para la adecuada comercialización del producto y entregar al cliente un servicio de calidad.

Mejorar los procesos: mejorar un proceso es hacer más eficiente y eficaz los que ya se tienen. Se puede decir que es conseguir que rinda en un grado superior al que se tenía anteriormente, utilizando la acción sistemática del “proceso” para realizar los cambios necesarios.

Para llevar a cabo un proceso de mejoramiento es necesario contar con el activo respaldo por parte de la alta dirección de la organización, que permita modificar todos aquellos elementos que son indispensables para un mejor funcionamiento institucional, y que por supuesto desde la dirección se de ejemplo de cambio favorable. Todas las herramientas que se utilicen durante el desarrollo del presente trabajo servirán para alcanzar el objetivo final y más allá de esto, llevarlo a la práctica.

Gas Licuado de Petróleo: El Gas Licuado de Petróleo o GLP, es una mezcla de hidrocarburos gaseosos a temperatura y presión ambiental, mantenida en estado líquido por aumento de presión y/o

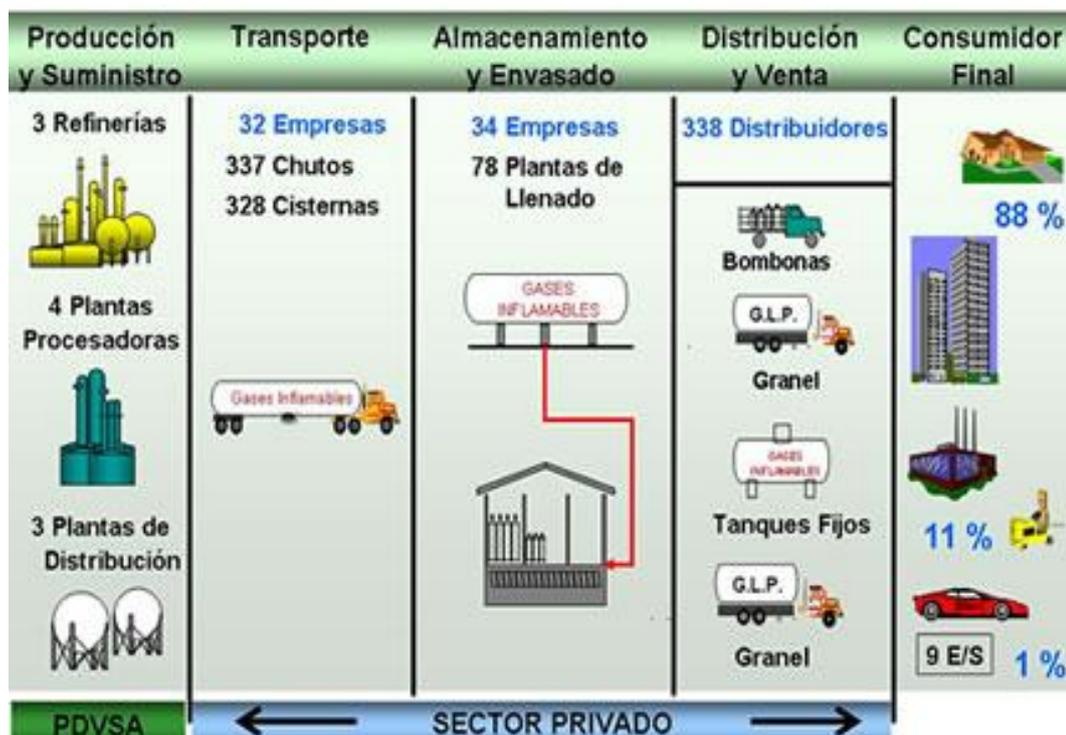
² <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fuildocs/eco/diceconomiams.htm#PP>

descenso de temperatura, compuesto principalmente por propano, pudiendo contener otros hidrocarburos en proporciones menores, y con las actualizaciones de la misma.

Los Líquidos del Gas Natural formados por etano, propano, butano y otros componentes hidrocarburos más pesados, son utilizados en el mercado interno como combustible y materia prima.

El proceso mediante el cual se realiza la extracción, emvasado y comercialización del producto hasta el consumidor final es el siguiente.

Cadena de Comercialización del GLP



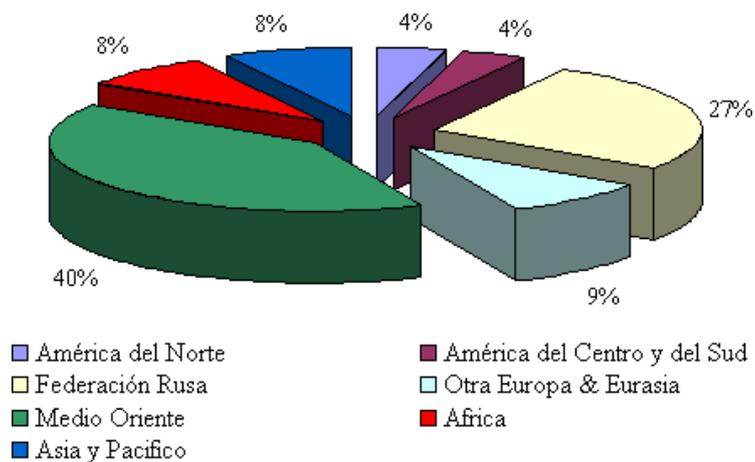
El área de investigación de éste trabajo se centra en la distribución y venta del producto en bombonas para entregarlo al consumidor final.

En el ámbito mundial

Las reservas de gas natural

Las reservas mundiales de gas natural, aunque limitadas, son muy importantes y las estimaciones de su dimensión continúan progresando a medida que las nuevas técnicas de explotación, exploración y extracción son descubiertas. Las reservas de gas natural son abundantes y ampliamente distribuidas por el mundo. Se estima que una cantidad significativa de gas natural queda aún por descubrir.

Repartición de las reservas de gas natural en el 2005



Fuente: Secretariado de la UNCTAD según datos de BP Amoco, Statistical review of World Energy 2005

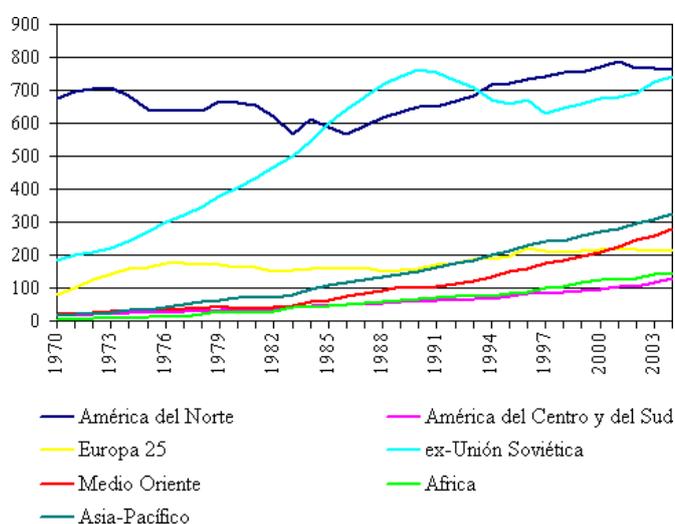
Las reservas probadas son aquellas que podrían ser producidas con la tecnología actual. Las mayores reservas mundiales se encuentran en la antigua Unión soviética, con el 38% del total mundial. Junto con el Medio Oriente, que representa el 35% de las reservas mundiales, suponen aproximadamente las tres cuartas partes de las reservas mundiales de gas natural.

Las reservas mundiales de gas natural se han multiplicado por dos en el transcurso de los últimos veinte años para alcanzar en el 2000, los

150,19 trillones de metros cúbicos. El ratio mundial de reservas de gas natural respecto a la producción a niveles actuales esta entre 60 y 70 años. Esto representa el tiempo que las reservas existentes durarían si se mantuvieran los actuales niveles de producción.

La producción de gas natural

Producción de gas natural en miles de millones de metros cúbicos período 1970-2004



Fuente: Secretariado de la UNCTAD según los datos de BP Amoco, Statistical Review of World Energy 2005

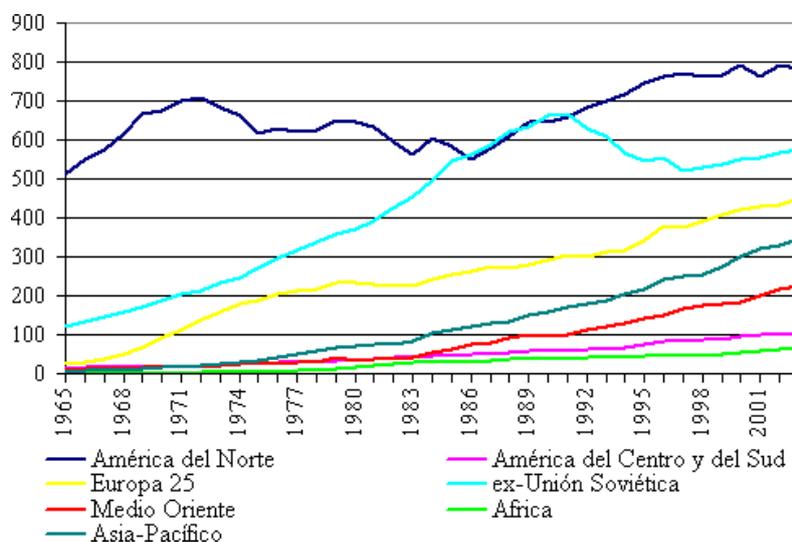
En el año 2000 los principales países productores eran Estados Unidos y la Federación de Rusia, respectivamente, el 22,9 % y el 22,5 % de la producción mundial. Otros países como Canadá, Reino Unido, Argelia, Indonesia, Irán, los Países Bajos, Noruega y Uzbekistán presentan también importantes niveles de producción. Estos 10 países representan el 86% de la producción total de gas natural en el 2000. América del Norte y la antigua Unión soviética representan el 59% de la producción mundial.

En el 2000 la producción mundial total alcanzó los 2422,3 miles de millones de metros cúbicos, lo que representa un crecimiento del 4,3%

con respecto al año anterior. Este crecimiento es sensiblemente superior al crecimiento medio anual durante el período 1990-2000. Aunque la producción haya aumentado en todas las regiones, el crecimiento más rápido fue registrado en el Medio Oriente y en África. Durante los años 90, la producción aumentó en todas las regiones salvo en la antigua Unión soviética.

El consumo de gas natural

El gas natural representa casi la cuarta parte del consumo energético mundial. Como lo muestra claramente el gráfico siguiente, este consumo ha aumentado fuertemente en el transcurso de los últimos 30 años. Consumo de Gas Natural en miles de millones de metros cúbicos período 1965-2004



Fuente: Secretariado de la UNCTAD según los datos de BP Amoco, Statistical Review of World Energy 2005

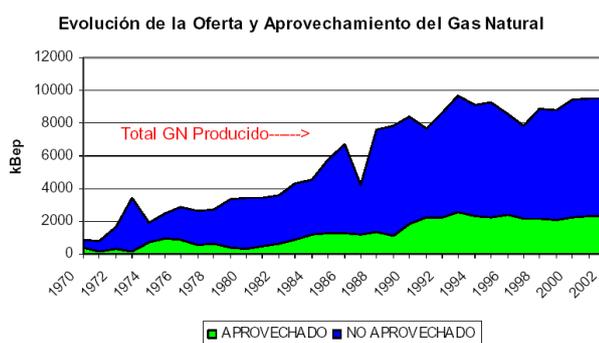
Los principales países consumidores de gas natural en el 2000 fueron Estados Unidos, con 27,2% del consumo total y la Federación de Rusia, con el 15.7%. Entre América del Norte y la antigua Unión Soviética el consumo totalizó el 55% del gas producido. Europa consumió el 19.1% de la producción total. Solamente estas tres zonas consumieron las tres

cuartas partes de la producción mundial. En el 2000 el crecimiento del consumo alcanzó el 4,8%, siendo el crecimiento mayor en África (12,8%) y en Asia (7,8%). Ese mismo año el consumo mundial total fue de 2404,6 miles de millones de metros cúbicos. Las principales agencias energéticas mundiales predicen un fuerte aumento de la demanda mundial para los próximos veinte años, crecimiento que debería producirse principalmente en el seno de los países en desarrollo.

En el Ecuador

En Ecuador las cuencas sedimentarias: Oriente, Guayaquil, registran evidencia de la presencia de hidrocarburos en volúmenes comerciales. El petróleo en ellas contenido alberga simultáneamente dotaciones importantes de gas natural (GN), en especial en aquellas explotaciones donde el petróleo es del tipo medio-ligero de 28 grados API en promedio. Esos yacimientos son explotados desde 1972, en su mayoría por Petroproducción. En superficie el gas natural es separado del petróleo en las estaciones de producción, constituyendo de esa manera la fuente nacional de gas natural.

El gráfico muestra la evolución de las reservas y la producción de Gas Natural (GN, escala logarítmica), asociadas a los descubrimientos y producción petrolera. Como se puede advertir, la relación reservas-producción R/P de GN, que representa en años la disponibilidad del recurso al ritmo de producción de cada año, registra un comportamiento oscilante en el período 1970-2002.



Tanto por el tratamiento contemplado en la Ley de Hidrocarburos como por el hecho de que las inversiones, costos y gastos se orientan a la producción de petróleo, la referencia a “reservas de gas” que en adelante se utilice, estará enmarcada a su dependencia de las reservas probadas de petróleo.

La producción de Gas licuado de petróleo (GLP) está vinculada estrechamente a la disponibilidad de gas natural y a la capacidad operativa de la planta de Shushufindi, así como de la refinería estatal de Esmeraldas. El incremento bruto de la producción de GLP en el país, entre 1970 y el 2003, fue de 33.7 veces respecto del nivel alcanzado en 1970, lo que equivale a una tasa de crecimiento durante el año del 10.9%; y pese a ello, la producción del país no satisfizo la demanda.

El Ministerio de Energía y Minas actualmente tiene proyectos donde intenta incrementar la obtención de gas para llegar a producir alrededor del 55% del GLP que se consume internamente en el país proveído del complejo industrial Shushufindi con 50 TM/día, con el consiguiente ahorro de divisas por la importación del producto y un monto de \$ 206'683.125 dólares.

A excepción de muy pocos años, el país ha tenido déficit de Glp; las estadísticas de Petroecuador muestran que desde 1970 hasta 2003 las importaciones crecieron en alrededor de 675 veces, equivalente a una tasa de crecimiento de 21.8 % para el período 1970 - 2002. De las reservas de Gas natural Asociado, el 74.32 % están localizadas en los campos de PETROECUADOR y el 25.78 % en los campos operados por las empresas privadas. En base a este precedente, las reservas de petróleo, con relativa seguridad se van a producir en el futuro, se asume que en forma similar se va a tener la disponibilidad del GN asociado y se deberían definir políticas destinadas a captar e industrializar la mayor cantidad posible de gas natural nacional.

En cuanto a las consecuencias atmosféricas del uso del gas natural son menores que las de otros combustibles por las siguientes razones:

La menor cantidad de residuos producidos en la combustión permite su uso como fuente de energía directa en los procesos productivos o en el sector terciario, evitando los procesos de transformación como los que tienen lugar en las plantas de refinación del crudo.

La misma pureza del combustible lo hace apropiado para su empleo con las tecnologías más eficientes, generación de electricidad mediante ciclos combinados, producción simultánea de calor y electricidad mediante sistemas de cogeneración, climatización mediante dispositivos de compresión y absorción.

Se puede emplear como combustible para vehículos, tanto privados como públicos, mejorando la calidad medioambiental del aire de las grandes ciudades.

Menores emisiones de gases contaminantes (SO₂, CO₂, NO_x y CH₄) por unidad de energía producida

MARCO CONCEPTUAL

Accidente: Suceso eventual, inesperado, que causa lesión a personas, daños materiales o pérdidas de producción.

Accidente Ambiental: Suceso eventual, inesperado que causa daños al Medio Ambiente.

Accidente de Trabajo: Aquel que sobrevenga al trabajador en la ejecución de sus labores y/o por una orden del empleador.

Accidente no Reportable: Aquel que ocurre fuera del ambiente de trabajo o que no guarda relación con la ocupación del trabajador, ni con la instalación, ni con una Actividad de Hidrocarburos.

Aceite mineral: Se refiere a la suma de todos los alcanos de cadena lineal y ramificada. Cuando la contaminación es debido a mezclas (por ejm. gasolina o aceite caliente) entonces el contenido hidrocarburos aromáticos y/o aromáticos policíclicos deben ser también determinados.

Actividad de Hidrocarburos: Es la operación relacionada con la Exploración, Explotación, Procesamiento, Almacenamiento, Transporte, Comercialización, y Distribución de Hidrocarburos. En el Reglamento de Seguridad para las Actividades de Hidrocarburos son las labores desarrolladas por las Empresas autorizadas (EA).

Aguas Residuales Industriales: Las que provienen de los procesos industriales (por ejm. extracción de gas y petróleo).

Agua Subterráneas: Es el agua que se encuentra en el subsuelo, en formaciones geológicas parcial o totalmente saturadas.

Ambiente: Es el conjunto de elementos bióticos y abióticos que interactúan en un espacio y tiempo determinados.

Análisis de riesgo: El estudio para evaluar los peligros potenciales y sus posibles consecuencias en una instalación existente o en un proyecto, con el objeto de establecer medidas de prevención y protección.

API: American Petroleum Institute. (Es la medida de la densidad de los productos líquidos del petróleo).

Densidad API = $(141.5/\text{densidad relativa}) - 131.5$

La densidad API se expresa en grados; la densidad relativa 1.0 es equivalente a 10 grados API.

ASME: American Society of Mechanical Engineers.

ASTM: American Society for Testing and Materials (Sociedad Americana de Pruebas y Materiales).

Barril: Es la unidad de medida de capacidad de los Hidrocarburos Líquidos, que consiste en cuarenta y dos (42) galones de los Estados Unidos de América, corregidos a una temperatura de 15,55° C (60°F), a presión del nivel del mar, sin agua, barro u otros sedimentos.

Bitúmenes: son mezclas de hidrocarburos y otros compuestos orgánicos caracterizados por su capacidad de adherirse al material inerte sin riesgo a despegarse.

Butano: m. quím. Hidrocarburo gaseoso natural o derivado del petróleo que se emplea como combustible, generalmente envasado en bombonas a presión: el butano puede ser narcótico a elevadas concentraciones y su color es anaranjado.

Climatización: se entiende como un control de la temperatura. Bastaba con calentar o enfriar el ambiente para alcanzar unas condiciones de confort. Su necesidad se enfoca a: la humedad relativa, la velocidad del aire, la pureza del aire y el nivel de ruido de la instalación.

Cogeneración: Es la producción secuencial de energía térmica y energía eléctrica a partir de una fuente primaria de energía, estando esta producción de energía ligada a un proceso Industrial, Comercial o de Servicios.

Emisiones de NOx: Los óxidos de nitrógeno se producen en la combustión al combinarse radicales de nitrógeno, procedentes del propio combustible o bien, del propio aire, con el oxígeno de la combustión. Este fenómeno tiene lugar en reacciones de elevada temperatura, especialmente procesos industriales.

Etano: m. quím. Gas hidrocarburo saturado, inodoro, inerte y combustible, que está formado por dos átomos de carbono y seis de hidrógeno y se encuentra en el gas natural y en el petróleo.

Gas asociado: Gas natural encontrado en asociación con aceite en un yacimiento, ya sea disuelto en el aceite o como una capa arriba del aceite.

Gas como energético: El gas natural es una energía eficaz, rentable y limpia, y por sus precios competitivos y su eficiencia como combustible, permite alcanzar considerables economías a sus utilizadores. Por ser el combustible más limpio de origen fósil, contribuye en la lucha contra la contaminación atmosférica.

Gas Licuado: Aquel gas que sometido a altas presiones o bajas temperaturas se encuentra en estado líquido.

GNL: Gas Natural Licuado.

Gas Natural: El gas natural es un combustible que se obtiene de rocas porosas del interior de la corteza terrestre y se encuentra mezclado con el petróleo crudo cerca de los yacimientos. Como se trata de un “gas”, puede encontrarse sólo en yacimientos separados. La manera más común en que se encuentra este combustible es atrapado entre el petróleo y una capa rocosa impermeable.

Gas Licuado de Petróleo GLP: Es una mezcla de hidrocarburos gaseosos a temperatura y presión ambiental, mantenida en estado líquido por aumento de presión y/o descenso de temperatura. Está compuesto principalmente por propano, butano y puede contener propileno y butileno, la mezcla puede ser total o parcialmente licuada bajo presión con objeto de facilitar su transporte y almacenamiento. El LPG (Liquifier Petroleum Gas) o GLP puede utilizarse para cocinar, para calefacción o como combustible automotriz.

Grados API: cuyas siglas significan American Petroleum Institute, son la unidad de medida de la viscosidad de un líquido creada para mantener una idea sobre crudos y bitúmenes en general.

Hidrocarburos: Comprende todo compuesto orgánico, gaseoso, líquido o sólido, que consiste principalmente de carbono e hidrógeno.

Ley de Hidrocarburos: normatividad reglamentaria que abarca lo concerniente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados en el Ecuador.

Propano: m. quím. Hidrocarburo gaseoso incoloro e inodoro procedente del petróleo que se emplea como combustible.

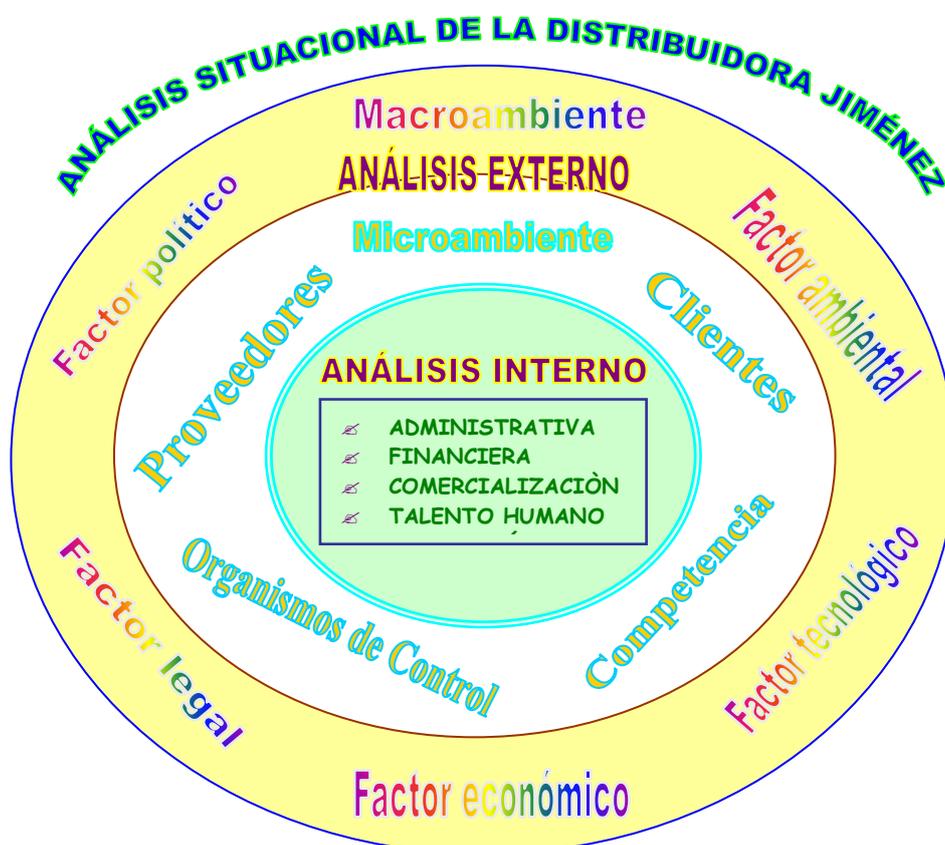
Refrigeración por compresión: La refrigeración por compresión consiste en forzar mecánicamente la circulación de un fluido en un circuito cerrado creando zonas de alta y baja presión con el propósito de que el fluido absorba calor en un lugar y lo disipe en el otro.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se busca determinar, con claridad, la situación económica, financiera, política, administrativa y tecnológica de la Distribuidora Jiménez tanto en el ámbito interno como externo; su macroambiente y microambiente, con el fin de establecer FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y proponer el direccionamiento estratégico que le permita desarrollar adecuadamente su actividad, a más de su crecimiento económico.

Para lograr el propósito planteado se utiliza encuestas, luego se tabula los datos y consecuentemente los resultados serán expuestos y analizados para generar la propuesta pertinente. La gráfica que se muestra a continuación indica todos los factores que serán analizados en la presente sección.



ANALISIS EXTERNO

MACROAMBIENTE

- ✍ Factor económico
- ✍ Producto Interno Bruto
- ✍ Tasa de Interés
- ✍ Inflación
- ✍ Factor político
- ✍ Factor legal
- ✍ Factor tecnológico
- ✍ Factor ambiental
- ✍ Factor social

Factor económico:

En este factor se evalúa tres elementos que son de relevante importancia para una pequeña empresa que busca su desarrollo y son: el Producto Interno Bruto (PIB), Tasas de interés e inflación.

Producto Interno Bruto:

PIB: “El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo, en términos globales y por ramas de actividad, se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los usuarios finales”³. Según los datos estadísticos publicados por el Banco Central del Ecuador de los 5 últimos años, se indica que la variación de PIB (millones de dólares) en la rama de

³ <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000061>

extracción de petróleo crudo y gas natural muestra un aparente crecimiento de acuerdo con la siguiente tabla.

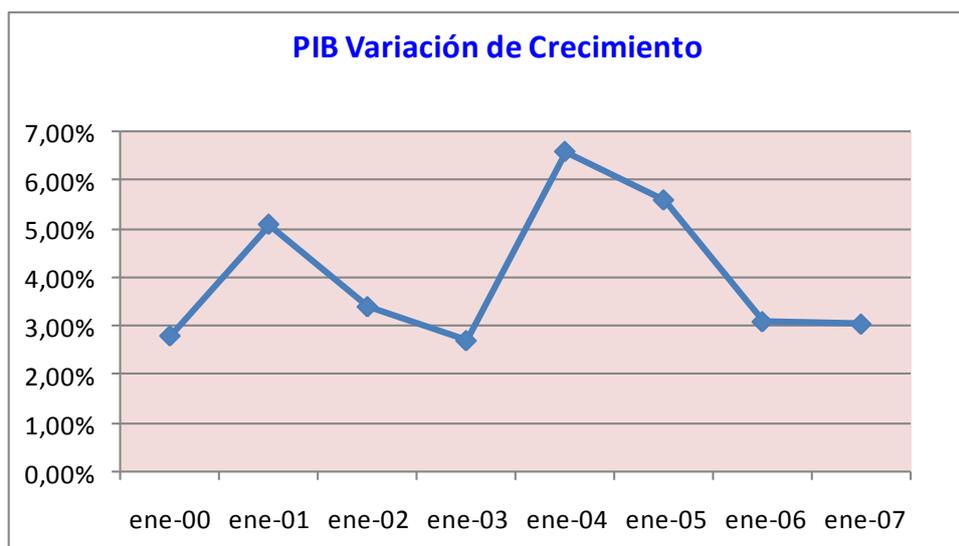
Tabla 2
PIB Variación del Crecimiento 2000-2007

PIB (VARIACIÓN CRECIMIENTO)	
Enero-01-2000	2,80%
Enero-01-2001	5,10%
Enero-01-2002	3,40%
Enero-01-2003	2,70%
Enero-01-2004	6,60%
Enero -01-2005	5,60%
Enero-01-2006	3.09%
Enero-01-2007 (previsto)	3.04%

Fuente: Sica

Elaborado por: Lucía Pérez⁴

GRÁFICO 2



Elaborado por: Lucía Pérez

⁴ <http://www.sica.gov.ec/agro/macro/pibvarios.htm#3>

En el cuadro 5, se encuentra desgregado las ramas de productividad del PIB en millones de dólares, desde el 2001 al 2007 así como la rama de servicios, y su aporte al PIB, que tiene su respectivo análisis posteriormente.

CUADRO 5
PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
CIU CN					(sd)	(p)	(prev)
A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	1.754.268	1.848.765	1.951.867	1.989.740	2.144.912	2.233.657	2.327.679
1. Cultivo de banano, café y cacao	418.863	471.577	511.380	511.951	528.023	545.779	577.980
2. Otros cultivos agrícolas	641.221	672.547	684.703	709.013	753.085	754.555	773.419
3. Producción animal	289.901	298.266	312.657	319.419	333.722	348.066	364.773
4. Silvicultura y extracción de madera	173.651	177.113	181.218	186.031	199.484	204.667	212.649
5. Productos de la caza y de la pesca	230.632	229.262	261.909	263.326	330.598	380.590	398.858
B. Explotación de minas y canteras	2.094.437	2.007.206	2.139.085	2.865.399	2.861.517	2.735.221	2.476.716
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	3.395.252	3.306.059	3.506.876	4.409.211	4.457.867	4.500.009	4.243.508
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-1.371.939	-1.372.396	-1.443.476	-1.624.652	-1.678.526	-1.849.490	-1.853.189
8. Otros productos mineros	71.124	73.543	75.685	80.840	82.176	84.702	86.396
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.275.827	2.333.399	2.440.425	2.519.338	2.752.169	2.987.260	3.122.890
9. Carnes y pescado elaborado	611.105	631.253	722.318	754.176	904.068	1.046.348	1.098.665
10. Cereales y panadería	82.261	81.701	82.764	86.700	89.609	93.381	94.875
11. Elaboración de azúcar	92.621	94.389	96.475	99.333	106.023	111.962	117.000
12. Productos alimenticios diversos	259.454	264.483	276.318	285.850	296.934	312.794	322.178
13. Elaboración de bebidas	88.294	86.105	77.270	82.750	86.558	92.144	100.898
14. Elaboración de productos de tabaco	7.878	7.921	8.135	7.510	7.892	7.850	8.243
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	410.654	413.337	411.598	418.322	425.965	434.128	453.664
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	230.277	241.931	241.115	248.643	271.594	280.846	294.607
17. Papel y productos de papel	96.148	97.005	99.016	99.297	103.868	109.836	113.570
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	176.633	184.887	194.160	199.044	201.466	215.001	221.451
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	151.710	159.153	158.050	163.525	175.433	188.046	199.517
20. Fabricación de maquinaria y equipo	64.697	66.981	69.005	69.782	77.881	89.978	93.127

21. Industrias manufactureras n.c.p.	4.095	4.253	4.201	4.406	4.878	4.946	5.094
D. Suministro de electricidad y agua	169.984	183.990	186.200	169.917	172.197	177.716	191.045
22. Suministro de electricidad y agua	169.984	183.990	186.200	169.917	172.197	177.716	191.045
E. Construcción y obras públicas	1.348.759	1.618.939	1.608.353	1.673.003	1.795.966	1.832.010	2.033.531
23. Construcción	1.348.759	1.618.939	1.608.353	1.673.003	1.795.966	1.832.010	2.033.531
F. Comercio al por mayor y al por menor	2.603.057	2.648.775	2.741.183	2.847.094	2.996.063	3.133.920	3.288.488
24. Comercio al por mayor y al por menor	2.603.057	2.648.775	2.741.183	2.847.094	2.996.063	3.133.920	3.288.488
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.419.827	1.421.028	1.447.032	1.477.039	1.510.995	1.564.703	1.627.291
25. Transporte y almacenamiento	1.419.827	1.421.028	1.447.032	1.477.039	1.510.995	1.564.703	1.627.291
H. Servicios de Intermediación financiera	281.256	289.489	290.738	309.565	366.299	444.212	470.865
26. Intermediación financiera	281.256	289.489	290.738	309.565	366.299	444.212	470.865
I. Otros servicios	2.521.331	2.627.250	2.737.041	2.899.824	3.172.017	3.366.854	3.484.694
27. Otros servicios	2.521.331	2.627.250	2.737.041	2.899.824	3.172.017	3.366.854	3.484.694
J. Servicios gubernamentales	843.948	863.758	889.015	916.227	933.259	962.644	1.039.656
28. Servicios gubernamentales	843.948	863.758	889.015	916.227	933.259	962.644	1.039.656
K. Servicio doméstico	29.250	29.864	31.193	32.350	30.894	33.366	33.866
29. Servicio doméstico	29.250	29.864	31.193	32.350	30.894	33.366	33.866
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-321.871	-439.646	-422.306	-410.612	-446.839	-554.967	-576.904
Otros elementos del PIB	1.764.022	2.063.852	2.082.487	2.283.345	2.457.727	2.638.873	2.776.518
PRODUCTO INTERNO BRUTO	16.784.09	17.496.66	18.122.31	19.572.22	20.747.17	21.555.46	22.296.33
	5	9	3	9	6	9	5
(sd) cifras semi-definitivas.							
(p) cifras provisionales							
(prev) cifras de previsión.							

Fuente: Sica

Elaborado por: Lucía Pérez

Cada año, la producción nacional de derivados de petróleo y gas natural se ha incrementando, basando esta afirmación en la siguiente información:

Tabla 3
Producción nacional de derivados de petróleo efectuada por
“Petroecuador” (Miles Barriles)

Periodo	Producción total	Fuel Oil # 4	Residuo (1)	Diesel # 2	Gasolina extra	GLP	Otros
	h=i+j+k+l+m+n	l	J	K	L	M	n
2000	58.940	10.787	14.079	12.080	10.226	2.818	8.951
2001	56.809	10.953	11.898	13.450	10.837	2.407	7.263
2002	55.467	11.354	10.741	12.439	10.163	2.060	8.710
2003	52.696	10.812	8.879	11.049	10.028	2.230	9.699
2004	59.678	11.268	10.012	11.866	10.312	2.184	14.036
2005	61.620	10.439	10.474	12.459	10.628	2.120	15.501
2006	62.902	9.810	11.785	12.056	11.355	2.114	15.782

(1) A partir de mayo de 2000 se produce residuo que reemplaza a Fuel Oil #6. Desde enero de 2006 incluye Cutter Stock empleado como diluyente para el Combustible Mezcla de exportación (Fuel Oil #6)

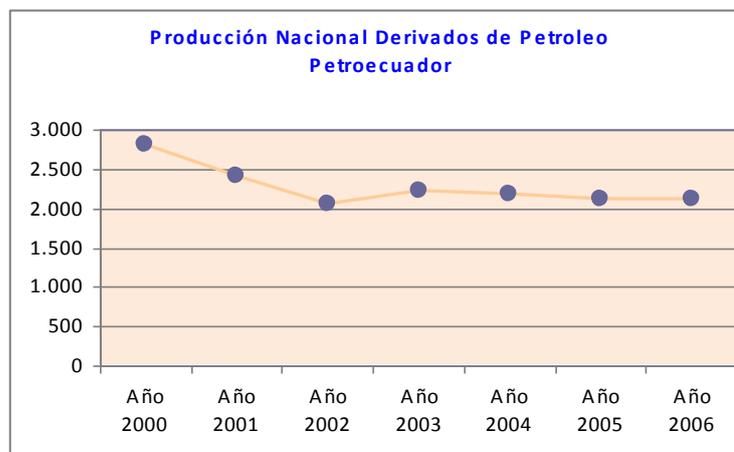
(2) A partir de agosto de 2003 comenzó a operar el OCP.

(3) Limoncocha, Bloque 15, Eden Yuturi, Yanaquincha, pasan a partir del 16 de mayo de 2006 a ser operados por Petroproducción por caducidad del contrato entre el Estado y la Compañía Occidental.

Fuente: Petroecuador - Petroproducción

Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 3



Elaborado por: Lucía Pérez

Si se analiza el grafico anterior, la extracción nacional de gas, en los últimos 6 años, presenta una variación negativa, razón por la cual se ha tenido que importar el producto para satisfacer el consumo interno. A pesar de ello, en los últimos 3 años, el déficit de éste no es representativo.

A pesar de ello, la rama de servicios se desarrolla, tal y como lo demuestra las siguientes cifras del PIB para la distribución de los cilindros de Gas de uso Doméstico. Es importante tomar en cuenta que la adquisición del producto para su distribución, en un futuro, puede convertirse en un obstáculo y frenar el desarrollo de éste segmento.

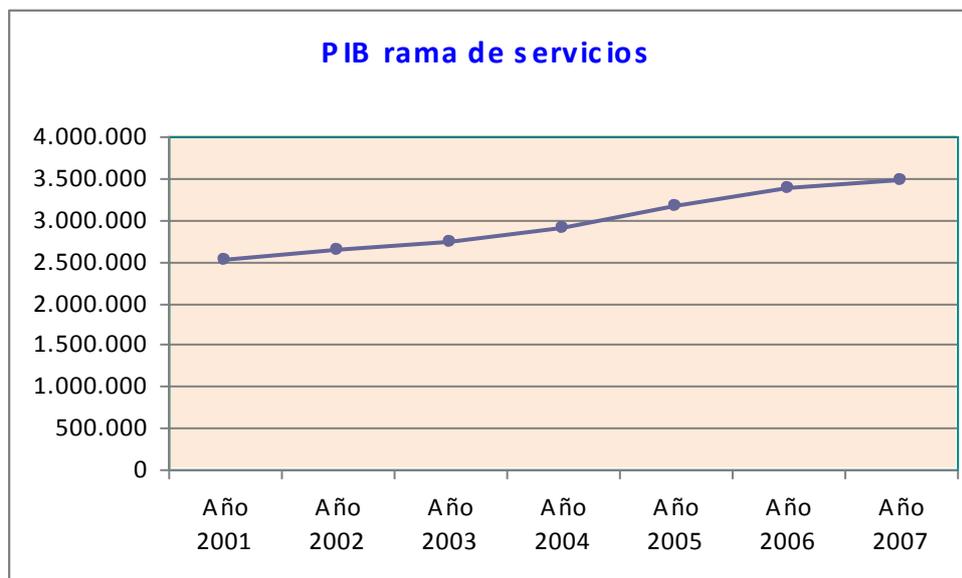
Tabla 4
PIB en rama de servicios
En miles

Concepto	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007
Otros servicios	2.627	2.737	2.899	3.172	3.366	3.484

Fuente: Sica

Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 4



Elaborado por: Lucía Pérez

La rama de servicios indica un considerable crecimiento y contribución al Producto Interno Bruto, por consiguiente, constituye para la empresa una oportunidad alta.

Inflación:

Inflación: “El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”⁵.

“El índice de precios al consumidor urbano es un número que resume las variaciones de los precios de una canasta de bienes, la cual es representativa del consumo de una familia promedio. El índice es un promedio ponderado de los precios de todos los bienes que componen la canasta”⁶.

A continuación se muestra los datos de la inflación correspondiente a los últimos 3 años, donde se observa cómo se incrementó el precio de los bienes de la canasta básica y su descenso drástico para enero del 2007. A partir de ésta fecha, y con el transcurso de los meses, inicia nuevamente su ascenso sin superar, hasta el 31 de octubre, el 1 dígito, constituyéndose como una oportunidad media para la institución.

⁵ www.bce.gov.ec/estadisticas/guiaph1

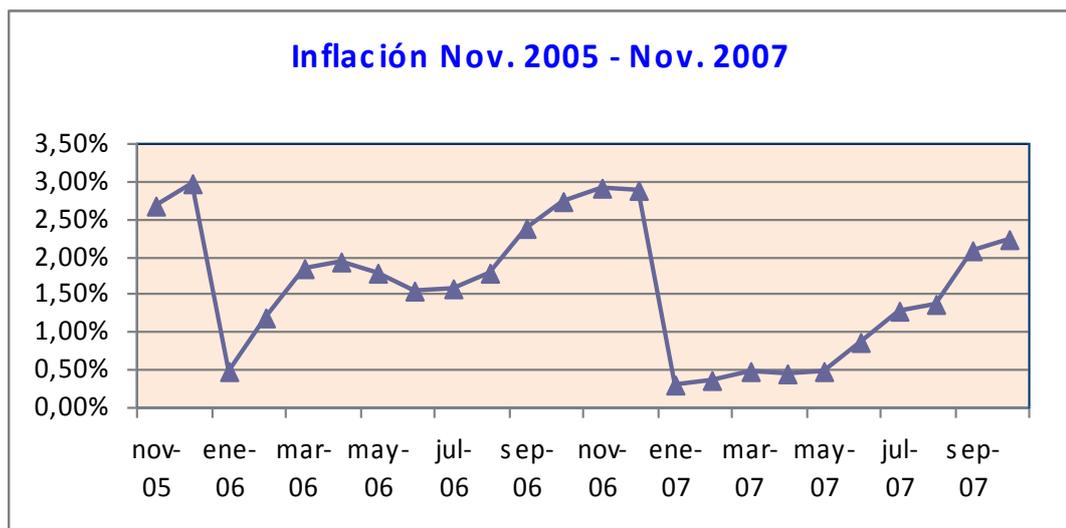
⁶ Ídem.

Tabla 5
Porcentajes de inflación Nov. 2005 – Nov. 2007

FECHA	VALOR
Octubre 07	2,22%
Jul – Sep 07	1,58%
Abr – Jun 07	0,60%
Ene – Mar 07	0,37%
Oct – Dic 06	2,83%
Jul – Sep 06	1,97%
Abr – Jun 06	1,74%
Ene – Mar 06	1,17%
Nov - dic-05	2,81%

Fuente: Sica
Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 5



Elaborado por: Lucía Pérez

Tasa de Interés

Tasa de interés: Las tasas de interés son variables que permite tomar decisiones relacionadas con el ahorro, inversión y el desempeño económico. Este factor, representa un porcentaje del capital invertido y varía de acuerdo a la posición del inversor; y se puede mencionar los dos principales: tasa activa y tasa pasiva.

Tasa de interés activa

La tasa de interés activa indica el porcentaje que se cobra sobre un monto determinada a todas aquellos entes que solicita un préstamo en alguna institución del sistema financiero y es pactado desde la firma del contrato. Al 31 de octubre del 2007, la tasa de interés activa es de 10.70%, que en comparación con porcentajes del mismo periodo en años anteriores, representa un incremento en el costo que se paga por un préstamo, siendo éste desfavorable para la institución pues limita su capacidad de endeudamiento y consecuentemente la opción de crecimiento. En la siguiente tabla se detallan los porcentajes de tasa de interés activa que se cobra:

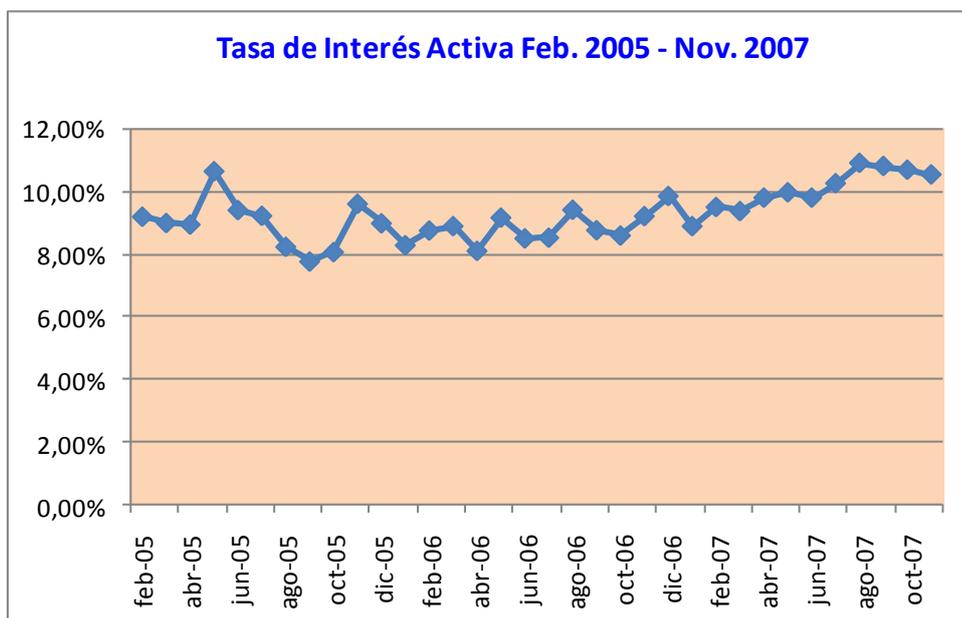
Tabla 6

Porcentajes de tasa de Interés Activa Feb. 2005 – Nov. 2007

Fecha	Valor
Feb – Mar 05	9,10%
Abr – Jun 05	9,67%
Jul – Sep 05	8,41%
Oct – Dic 05	8,89%
Ene – Mar 06	8,65%
Abr – Jun 06	8,59%
Jul – Sep 06	8,91%
Oct – Dic 06	9,22%
Ene – Mar 07	6,26%
Abr – Jun 07	9,86%
Jul – Sep 07	10,67%
Oct – Nov 07	10,67%

Fuente: CEDATOS
Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 6



Elaborado por: Lucía Pérez

La tasa de interés activa, constituye una amenaza alta para la empresa, en caso de mantener un préstamo, los intereses crecen mientras que la capacidad de pago disminuye.

Tasa de interés pasiva

Constituye el porcentaje pagado sobre un monto consignado en algún instrumento del sector financiero. En la siguiente tabla se observa que al cierre del mes de octubre del 2007, la tasa es de 5.63% la segunda más alta durante el año, lo que significa un aspecto favorable para la Distribuidora Jiménez, pues le representa un mayor retorno de interés y constituye una oportunidad media.

Tabla 7

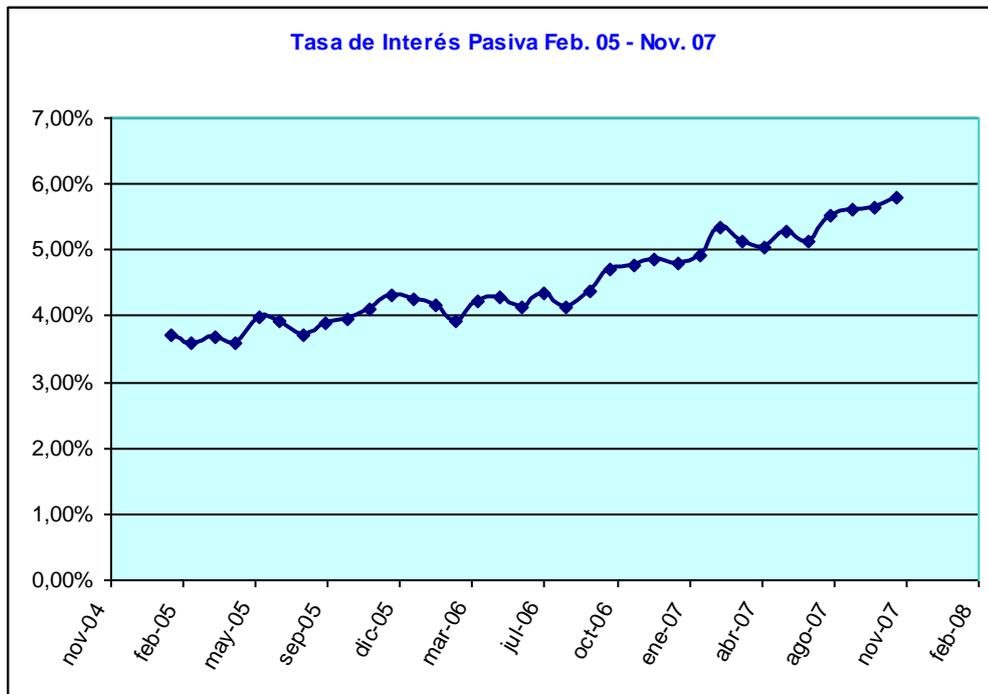
Porcentajes de tasa de interés pasiva Feb. 2005 – Nov. 2007

Fecha	Valor
Feb – Mar 05	3,65%
Abr – Jun 05	3,74%
Jul – Sep 05	3,85%
Oct – Dic 05	4,12 %
Ene – Mar 06	4,12%
Abr – Jun 06	4,21%
Jul – Sep 06	4,28%
Oct – Dic 06	4,79%
Ene – Mar 07	4,81%
Abr – Jun 07	5,14%
Jul – Sep 07	5,43%
Oct – Nov 07	5,93%

Fuente: CEDATOS

Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 7



Elaborado por: Lucía Pérez

Factor Político

El Ecuador vivió tiempos muy difíciles en el aspecto político. Por una década no existió un verdadero líder político que dirija a la patria hacia el desarrollo social y económico, hasta la llegada del actual presidente Rafael Correa, que con su política de gobierno ha finiquitado la historia de partidos políticos y excesiva burocracia. Aquí un breve precedente.

Gobierno de MAHUAD - NOBOA: Jamil Mahuad (1998 / 2000). Este periodo fue el más devastador de los gobiernos (aunque no directamente proporcionado por su gobierno), ya que el costo de la canasta básica familiar para un hogar de cinco miembros, superó los tres millones de sucres mensuales y consecuentemente la devaluación del sucre y el incremento acelerado de la inflación. Las acciones específicas de éste gobierno fueron:

- * El feriado bancario y la iliquidez de algunos bancos.
- * La inflación en el año de 1999: Enero 43,4%. – Febrero 39,7% - 26 de marzo 54,3%.
- * El desempleo se incrementó y los despidos fueron constantes
- * Se congeló el dinero de los clientes de cuentas corrientes y cuentas de ahorros.
- * El paro del magisterio de educación duró 52 días; hubo paro de trabajadores de la salud, petroleros, Inecel, etc.
- * La burocracia dorada de Petroecuador robó millones de dólares.
- * Los servicios de luz, agua, y teléfono, después de haber suprimido algunos subsidios estatales, aumentaron radicalmente su precio llegando a ser los más caros de Sudamérica.
- * El 26 de octubre de 1998 se firmó el documento de la paz entre Ecuador y Perú, con pérdida para el Ecuador.

- * La lucha contra la especulación de la divisa no se controló por el Banco Central.

Como consecuencia, el presidente dolarizó la economía ecuatoriana, anclando la divisa en un nivel de 25 mil sucres. Dolarizar la economía era para muchos la única forma de recuperar la confianza en el Gobierno. Pero la confianza duró poco ya que días después un grupo de indígenas y de militares lograron derrocar al presidente.

Gobierno de NOBOA: Gustavo Noboa (2000/2003). Este gobierno se marco por una ineficiente administración y corrupción, beneficiando únicamente a sus familiares y amigos cercanos, razón por la cual busco asilo político en Costa Rica. El 15 de enero de 2003 Noboa cesó en sus funciones con la toma de posesión de Lucio Gutiérrez, el ex coronel golpista del gobierno de Mahuad.

Gobierno de GUTIÉRREZ – PALACIOS: Lucio Gutiérrez (2003/2005). Las propuestas de campaña sobre: honestidad, trabajo por el pueblo, combate a la corrupción, y otras, muy rápido quedaron en el olvido, pues los hechos que a continuación se presentan son pequeñas evidencias de la triste realidad que ha tenido que vivir el pueblo ecuatoriano:

- Para llegar al poder hace alianza con partidos representantes de los sectores marginados: Pachacutik, MPD.
- Una vez en el poder gobierna bajo los lineamientos del Partido Social Cristiano encabezado por León Febres Cordero, entregando a esta agrupación partidista algunas carteras de gobierno. Por discrepancias en asuntos “de reparto de ganancias” concluye su alianza en términos de una oposición declarada, en medio de la cual está el pueblo indefenso y utilizado.

- En el viaje a Panamá hace una visita “amistosa” a Abdalá Bucaram y a su regreso, coincidentalmente, emprende una campaña a través de la compra de conciencias de los diputados de las distintas bancadas, a efecto de conseguir la mayoría parlamentaria, y pone en la presidencia del congreso a un miembro del PRE y cuñado de su antiguo oponente Alvaro Noboa para permitir el regreso de Abdalá Bucaram.
- Para ello se propicia una reorganización del Tribunal Electoral y la Corte Suprema de Justicia, desconociendo a todos los jueces y ubicando en sus cargos a representantes de la llamada “nueva mayoría” quienes nombran como presidente a un representante del PRE e íntimo amigo de Bucaram. Este hecho ante la opinión internacional es considerado como un atentado a la democracia.
- Así se va conformando una “dictadura”, camuflada en “democracia”, los tres poderes controlados por el mandatario. Eso sin contar los continuos beneficios económicos y políticos logrados por sus allegados y amigos en las distintas instituciones de gobierno.

El pueblo ecuatoriano mantuvo toda una semana de protestas que desembocaron en el cese de sus funciones y su huida a Panamá.

Gobierno de PALACIOS: Alfredo Palacios (2005/2006): Alfredo Palacios asume la Presidencia por decisión del Congreso Nacional en el mes de abril, después de la destitución de Lucio Gutiérrez. Los mismos parlamentarios que apoyaron a Palacios, luego lo traicionaron y deciden adelantar las elecciones, sin saber que la propuesta sería su fin. Este gobierno no hizo ningún cambio significativo que merezca ser mencionado.

Gobierno de Rafael Correa – Lenin Moreno: inicia sus actividades a partir del 15 de enero del 2007. Posee un enorme respaldo

por parte del pueblo ecuatoriano que lo eligió con alrededor del 70% de votación de la población frente a otros candidatos, dando así por terminado el dominio de los partidos políticos social cristiano e izquierda democrática. Su lema durante la vigencia de su mandato es “La patria ya es de todos”. La política presidencial busca dar al pueblo lo que le corresponde y proveer de salud, educación e identidad. Los cambios que se han ejecutado en los últimos meses favorecen al país e intentan estabilizar la economía y generar mayores fuentes de trabajo. Un aspecto sobresaliente que cabe recalcar es la nacionalización de los recursos petroleros, lo que permite al país tener mayores ingresos para ser reinvertidos en la ciudadanía. Con éste panorama, los ecuatorianos creen en su actual presidente, sabiendo de antemano que los cambios no se presentan de un día para otro, pero ya se empezó a transparentar las actividades que realizan las distintas instituciones públicas y autónomas con el fin de erradicar la corrupción reinante.

Finalmente, los ciudadanos se empiezan a involucrar en las actividades políticas del país, con gente nueva y que aporta ideas para mejorar el país. Con esta estabilidad, se considera al factor político como una oportunidad alta para la empresa.

Factor Legal

La Distribuidora “Jiménez” es una sociedad de hecho, para su adecuado funcionamiento se sujeta a las siguientes entidades del gobierno:

- ♦ Servicio de Rentas Internas
- ♦ Dirección Nacional de Hidrocarburos
- ♦ Cuerpo de Bomberos de Pichincha
- ♦ Patente Municipal
- ♦ Cámara de Comercio de Quito

- ♦ Contrato con la empresa embasadora, en este caso, AGIP GAS S.A.
- ♦ Dirección de Medio Ambiente
- ♦ Dirección Nacional de Salud

El factor legal constituye una amenaza media para la institución pues el control ineficiente y excesivo no permite el adecuado desenvolvimiento de la actividad.

Factor tecnológico:

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento rápido de las economías y a su vez alcanzar mayores niveles de eficiencia en todo tipo de procesos. En el área de la comercialización de cilindros de gas de uso doméstico, no existe mayores avances tecnológicos que los ya planteados como son: venta del producto en bombonas de distintos tamaños y el abastecimiento por tubería donde su pago es por consumo. A más de estos sistemas, no existe una nueva propuesta para la distribución del producto. Sin embargo, se podría pensar, para las comercializadoras, en la implementación de sistemas operacionales semejantes a los utilizados por las cadenas de restaurantes donde otorgan rapidez en el servicio y calidad en el producto. Por tanto, este factor constituye una oportunidad alta.

Factor ambiental

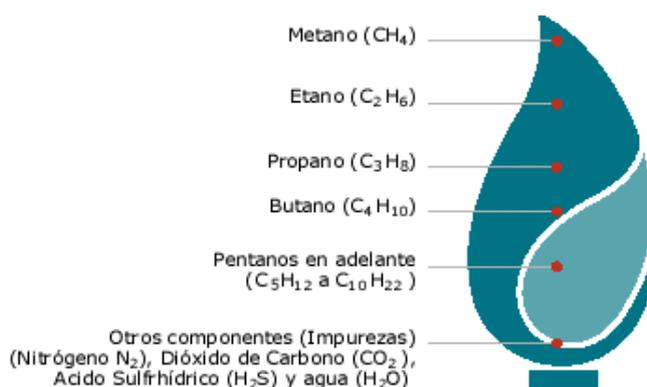
Este elemento es de vital importancia en la actualidad por los cambios climáticos suscitados en los últimos años. El Gas Natural es considerado el combustible fósil con menor grado de contaminación ambiental en su extracción, elaboración y transporte y, permite contribuir enormemente a la conservación del ambiente y por ende del planeta.

En la fase de extracción de gas natural, su incidencia ambiental se relaciona directamente con los pozos petroleros que carecen de sistemas de reinyección ya que desequilibran el ecosistema y las reservas mundiales.

“Por otro lado, la transformación es mínima, limitándose a una fase de purificación, y en algunos casos, eliminación de componentes pesados sin emisión de efluentes ni producción de residuos”⁷.

El gas natural está constituido de la siguiente manera:

CUADO 5



Fuente: Ministerio de Energía y Minas

Como se puede observar, el metano es el principal componente de éste combustible con siglas CH_4 y un punto de ebullición de -154°C , el Etano o C_2H_6 con un punto de ebullición de -89°C (pudiéndose encontrar hasta en un 10% en el gas), el Propano o C_3H_8 con un punto de ebullición hasta de -42°C y una representación de un 3%. Los otros componentes mostrados lo constituyen impurezas que son eliminadas (en su mayoría) para evitar la contaminación ambiental, la corrosión de los equipos de transformación a gas licuado de petróleo y la consecuente disminución del precio del precio comercial.

⁷ <http://www.mityc.es/Gas/Seccion/Gas/MedioAmbiente/>

El procesamiento de gas natural a gas licuado de petróleo consiste en tres pasos importantes:

- ☞ La eliminación de ácidos (H₂S y CO₂), mediante el uso de sistemas de absorción o agotamiento.
- ☞ La recuperación de etano e hidrocarburos licuables mediante procesos criogénicos (mediante el uso de bajas temperaturas para la generación de un líquido separable por destilación fraccionada).
- ☞ Recuperación del azufre de los gases ácidos que se generan en el proceso de endulzamiento o conocido como proceso de transformación.

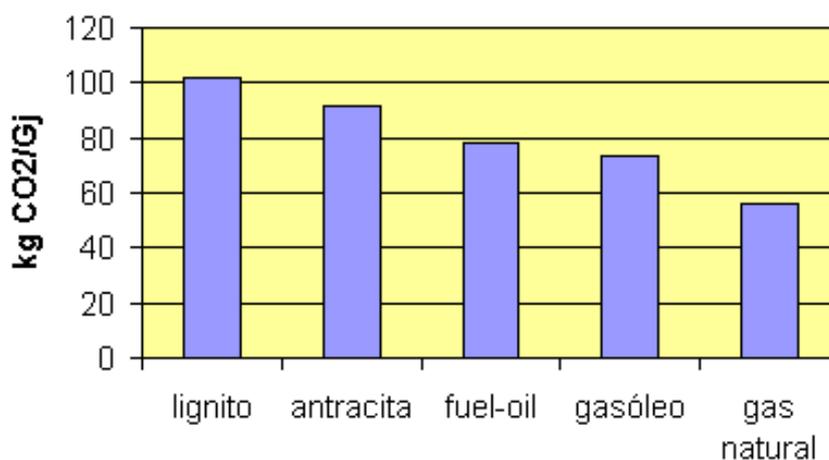
En consecuencia, el uso de gas tiene un menor impacto ambiental por las siguientes razones:

- ✚ Una menor cantidad de residuos producidos en la combustión permite utilizar el producto como energía directamente en distintos procesos productivos o en el sector terciario, evitando así la transformación y desperdicio de combustible.
- ✚ La pureza de este combustible le permite ser utilizado en generación de energía eléctrica mediante ciclos combinados; producción simultánea de calor y electricidad usando sistemas de cogeneración y climatización con el uso de dispositivos de absorción y compresión.
- ✚ Puede ser utilizado para motores de vehículos, reduciendo notablemente las emisiones de SO₂, CO₂, NO_x y CH₄ por cada unidad.
- ✚ El gas licuado de petróleo puede ser usado de forma segura para cocinar, en calentadores para piscinas, calefones, entre otros, siempre y cuando se encuentre en lugares abiertos o ventilados.

Elementos contaminantes: Este combustible produce CO₂ como cualquier otro, pero debido a la alta proporción de hidrógeno-carbono de sus moléculas, su emisión es en promedio de 40 a 50% menor que el carbón y un 25 o 30% menor a las de fuel oil, como lo revela el siguiente cuadro:

CUADRO 6

EMISIÓN DE CO₂ EN LA COMBUSTIÓN



Fuente: Ministerio de Energía y Minas

En el caso del NO_x, el gas genera 2 veces menos emisiones que el carbón y 2, 5 veces menos que fuel oil.

Las emisiones de SO₂, causan la lluvia acida, la destrucción de los bosques y la acidificación de los lagos. El gas natural contiene SO₂ en cantidades inferiores a las 10ppm (10 partes por millón), por lo que su emisión en la combustión es 150 veces menor que gas oil, entre 70 y 1.500 a la del carbón y 2.500 menor al fuel oil.

El metano es el principal componente del gas y es el causante más potente del efecto invernadero que el CO₂, pero por otro lado, las moléculas de metano en la atmósfera, tienen un menor tiempo de vida y, en la actualidad constituye tan solo el 1% de la contaminación causada

durante la extracción, transporte y distribución de gas a nivel mundial.
Oportunidad Media

Factor Social:

La sociedad ecuatoriana tiene muchos problemas ocasionados por la inestabilidad económica y su errónea elección de presidentes en los últimos 10 años. Sin embargo, la economía se desarrolla cuando se genera nuevos empleos, con ello ganancias y, consecuentemente la posibilidad de adquirir los productos que se comercializan en el mercado.

En los últimos años, la tasa de desempleo no ha variado sino que ha disminuido por el factor migración, de tal manera que el programa de alfabetización actual, propuesto por el gobierno de Rafael Correa, busca disminuir considerablemente este porcentaje y contribuir al crecimiento personal del ecuatoriano. La tabla 8, muestra la vida de los últimos años y su evolución.

Tabla 8

Porcentajes de tasa desempleo Ene 2006 – Nov. 2007

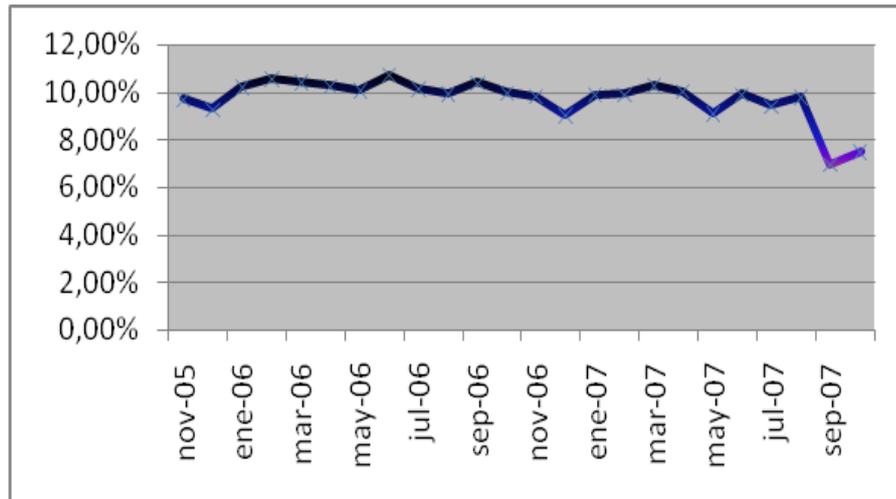
FECHA	VALOR
Octubre 07	7,50%
Jul. – Sep. 07	7,59%
Abr. – Jun. 07	9,83%
Ene – Mar 07	10,12%
Oct. – Dic. 06	9,98%
Jul. – Sep. 06	10,02%
Ab. – Jun. 06	10,16 %
Ene. – Mar. 06	10,47%

Fuente: Sica

Elaborado por: Lucía Pérez

GRÁFICO 8

Porcentajes de tasa desempleo Nov. 2005 – Nov. 2007



Elaborado por: Lucía Pérez

Todos los ecuatorianos, en relación al gas de uso doméstico, reciben un subsidio del precio desde el año 2001 a un precio \$ 1,60 por cilindro, lo que no ha permitido un adecuado crecimiento para quienes se dedican a su comercialización, y a pesar de ello, las instituciones que se dedican a la intermediación, satisfacen la necesidad de la población.

Entonces, el factor social es el mayor beneficiado con una adecuada economía y constituye para la presente investigación una oportunidad media.

MICROAMBIENTE

PROVEEDORES: Distribuidora Jiménez, al ser una empresa pequeña posee un limitado número de proveedores que son:

CUADRO 7

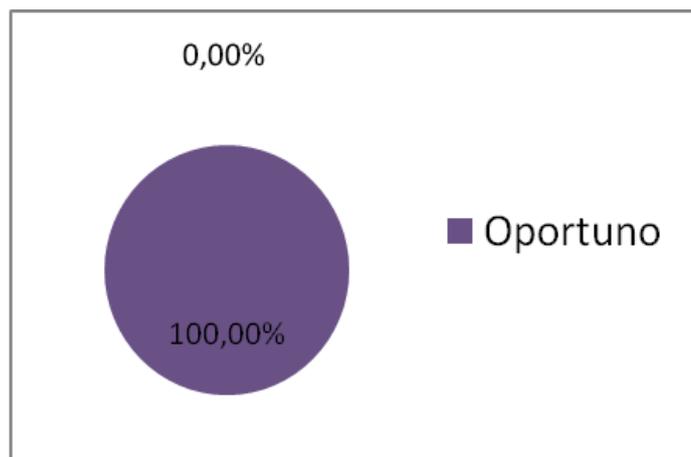
No.	Símbolo	Nombre	Producto
1		AGIP GAS S.A.	Cilindros de gas de 15kg., uso doméstico Cilindros de gas de 15kg., sin subsidio y, Cilindros de gas de 40kg.
2	Comercial Jácome	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reguladores cocina doméstica Vinigas y Cemco ■ Reguladores cocina industrial VInigas ■ Abrazaderas ■ Magueras para conexión cocina doméstica ■ Mangueras a presión para conexión cocina industrial 	

Fuente: Distribuidora Jiménez

Elaborado por: Lucía Pérez

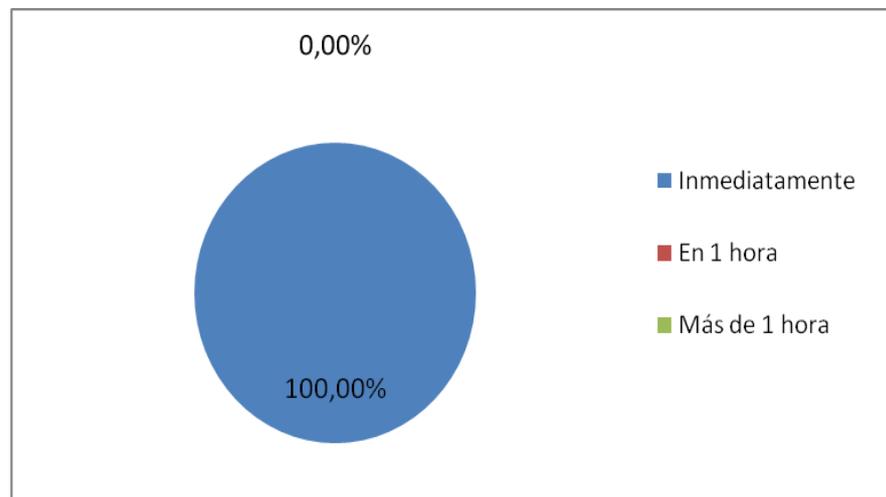
El pago a los proveedores es de contado y el descuento que se obtenga dependerá del volumen de compra, pero por lo general es un 9%. Para evaluar el servicio que nos otorgan los proveedores, se realizó una encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

1. El servicio que usted ofrece a la compañía es:



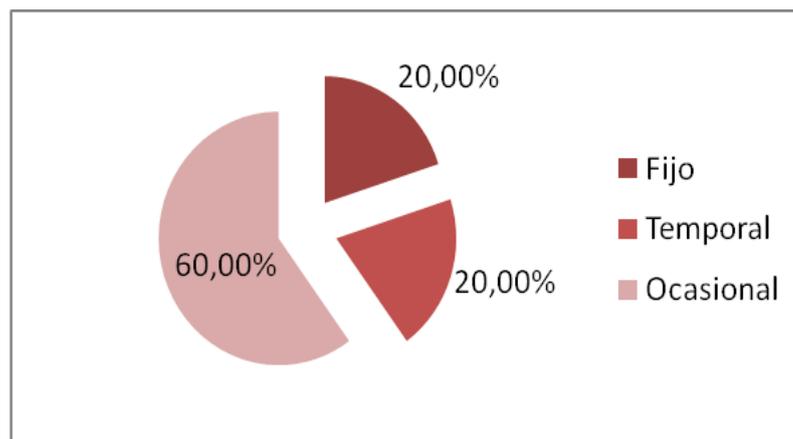
El servicio que ofrecen AGIP Ecuador S.A y Comercial Jácome se considera en un 100% oportuno, por lo que constituye una oportunidad alta para la distribuidora Jiménez.

2. ¿Con qué rapidez presenta el servicio a su cliente?



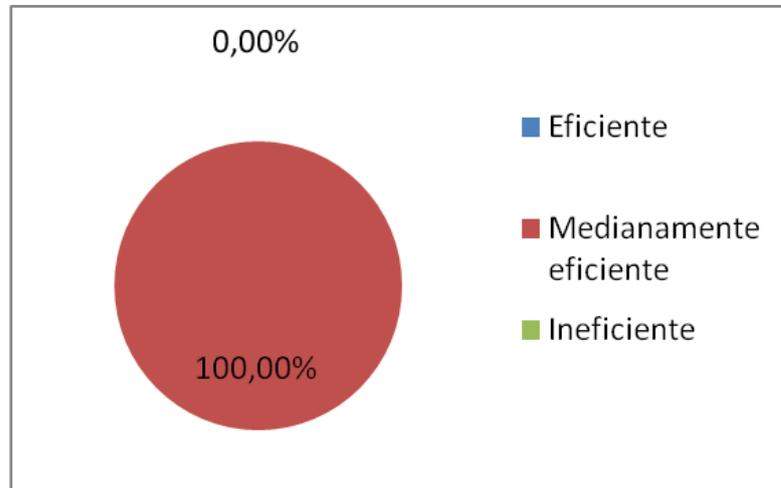
Según los proveedores de la institución, consideran que los servicios otorgados se presentan de forma inmediata (menor a una hora) por consiguiente, constituye una oportunidad alta pues se obtiene el producto cuando es requerido.

3. ¿Qué tipo de proveedor considera que usted es para la “Distribuidora Jiménez”?



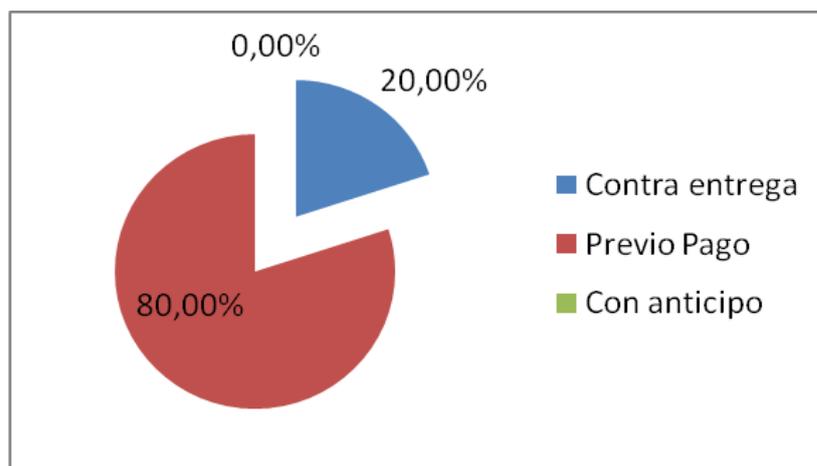
Agip Gas, considera que la Distribuidora es un cliente Ocasional, siendo esta una oportunidad baja considerando que ésta es una institución que solicita su producto todos los días, según la necesidad.

4. Los sistemas tecnológicos y de facturación que usted utiliza para atender a sus clientes son:



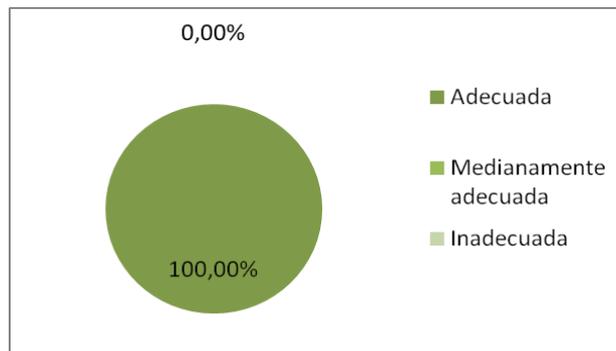
Los sistemas tecnológicos que utilizan para proveer el producto es una amenaza baja ya que por su ineficiencia no es la más adecuada y constituye un cuello de botella para la adecuada entrega del producto.

5. La forma de pago que usted otorga a sus clientes es:



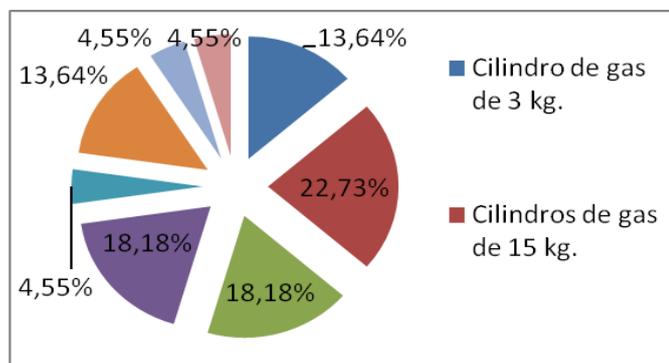
La forma de pago otorgada a los distribuidores es “Previo Pago” y se considera una oportunidad media, pues no se considera la opción de crédito

6. Considera que la forma de pago otorgada a sus clientes es:



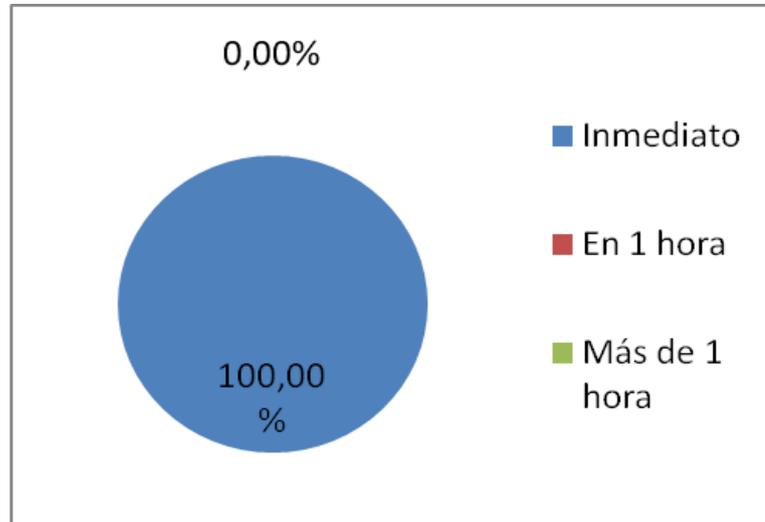
La forma de pago, es considerada adecuada para los clientes, por parte del proveedor pues recibe el dinero antes de obtenerlo, más no para el cliente frecuente a quién se le deberían dar todas las facilidades de compra; es una amenaza media.

7. ¿Cuáles son los productos y servicios que proporciona a sus clientes?



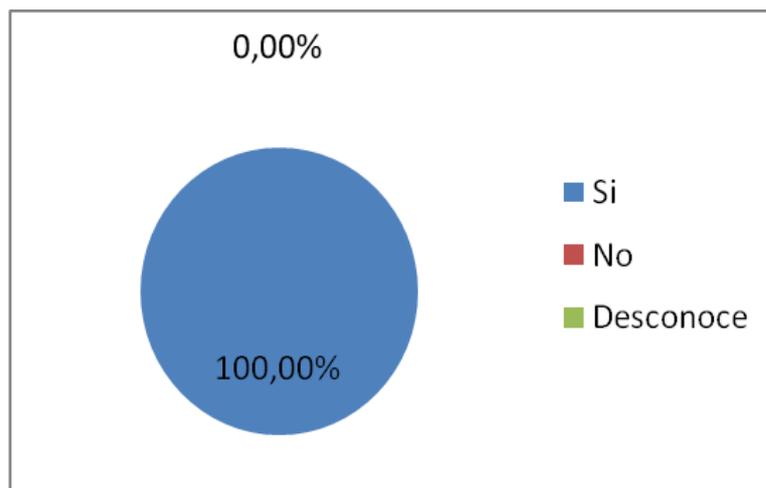
Los productos que otorgan a los clientes lo conforman una amplia variedad, pero la más representativa es el cilindro de gas de 15 kg., con y sin subsidio en tanto que, aquellos implementos necesarios para un adecuado funcionamiento del gas están en: 4,55% empaques, 4,55% intercambio de cilindros de distintas compañías, y 13,64% los sellos de seguridad; es decir, no superan el 25%, por lo que es como una oportunidad media.

8. El tiempo que le toma para entregar su producto al distribuidor es:



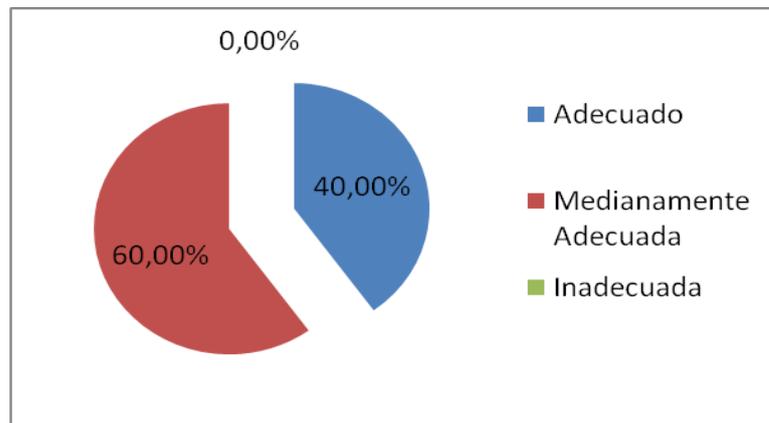
El tiempo promedio que se demora entregar el producto al distribuidor es menor a 1 hora y es una oportunidad alta.

9. ¿Es seguro utilizar su producto?



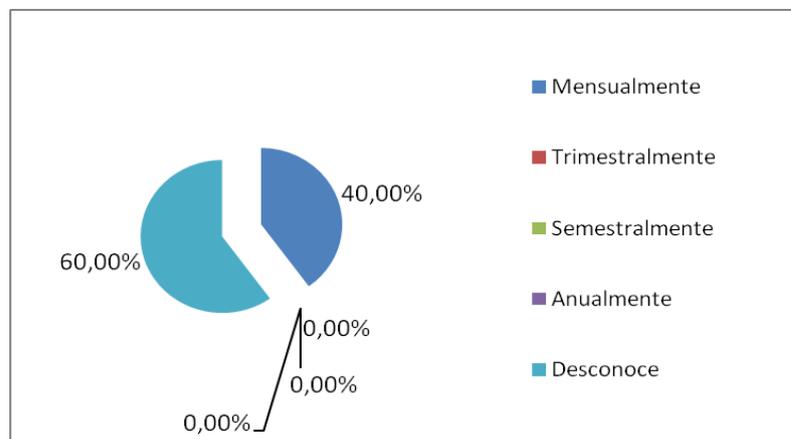
El gas de uso doméstico proveído por Agip es seguro de usar y constituye una oportunidad alta.

10. El sistema de detección de fugas de gas, antes de distribuir el producto es:



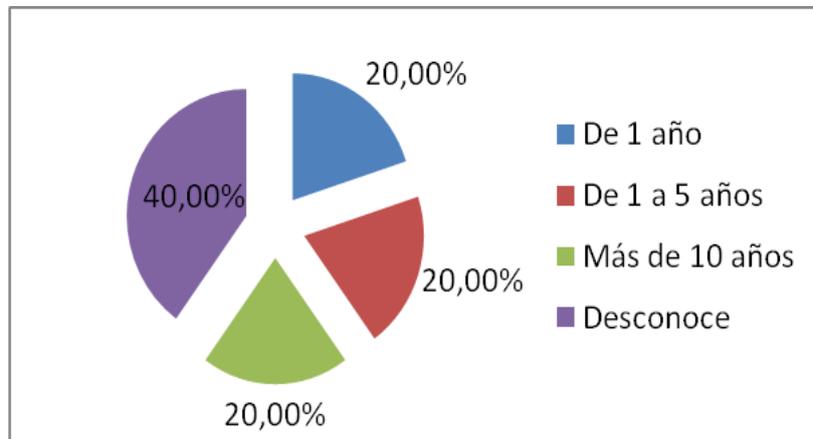
El sistema de detección de fugas de gas es medianamente adecuado (60%); existe un gran número de devoluciones se incrementa, el producto deja de ser seguro y el sistema de detección es medianamente eficiente y es una amenaza alta.

11. ¿Con que frecuencia se cambian los empaques de los cilindros?



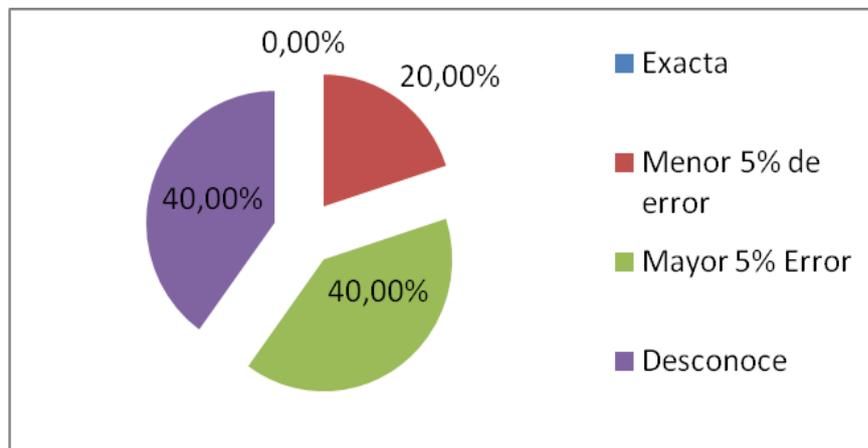
El personal de la institución desconoce la frecuencia con la que se cambian los empaques, mientras que un 40% opina que lo hacen mensualmente, por ello, constituye una amenaza alta; la institución no brinda una soporte posventa, perjudica al distribuidor, que es el medio de contacto con el consumidor y no tiene establecido un sistema de control de calidad adecuado.

12. ¿Cuál es el tiempo de vida de los cilindros de gas?



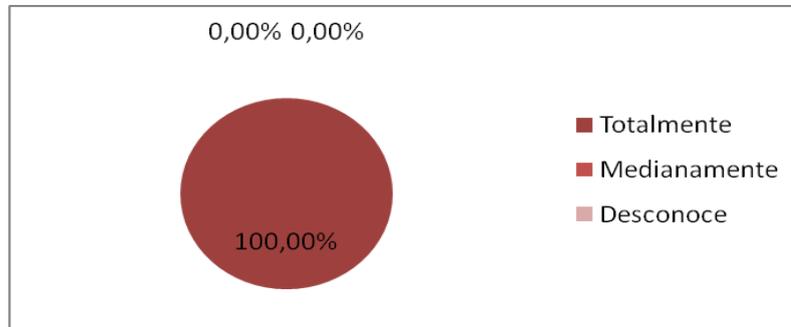
El tiempo de vida de los cilindros es de 20 años, aproximadamente. El personal de la institución, no tiene conocimiento sobre las características técnicas del producto, por ende, no brindan asesoramiento en caso de algún inconveniente. Amenaza media.

13. ¿Cuál es la precisión del llenado de los cilindros?



La precisión de llenado de los cilindros tiene un margen de error mayor al 5%, consecuentemente constituye una amenaza alta pues el producto no presenta garantías de seguridad.

14. ¿Los productos que ofrece a sus clientes cumplen con normas de calidad?

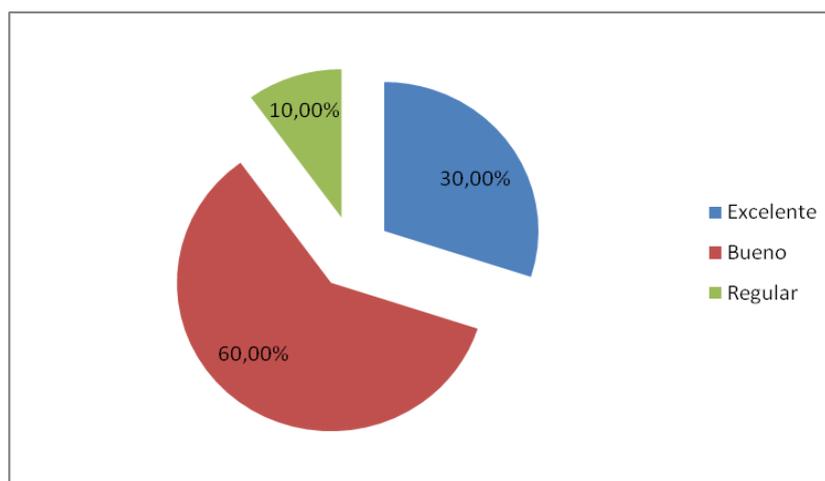


El 100% de los encuestados concuerdan que los cilindros, mangueras, reguladores cumplen con normas de calidad, es una oportunidad media.

CLIENTES

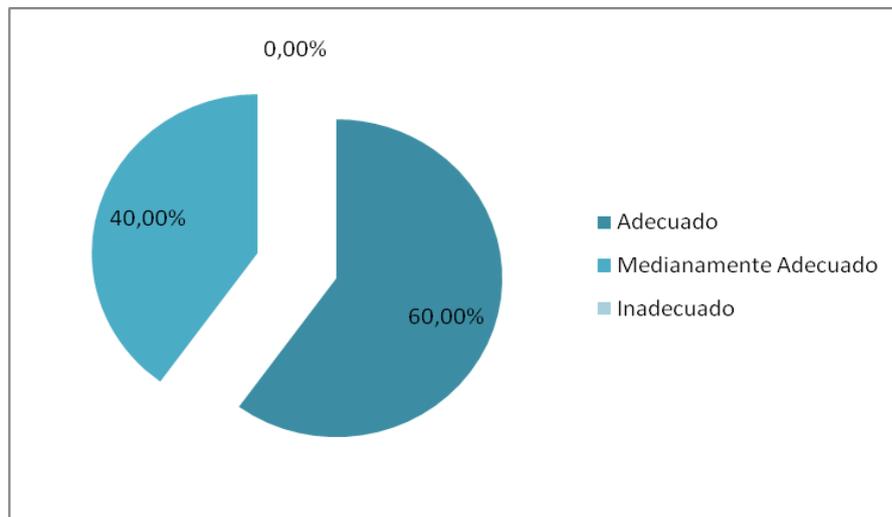
Los clientes de la empresa lo constituye el público en general, ya que es un producto de consumo masivo. Después de aplicar la encuesta correspondiente a los usuarios del producto y servicio tenemos los siguientes datos:

1. El servicio que otorga el distribuidor es:



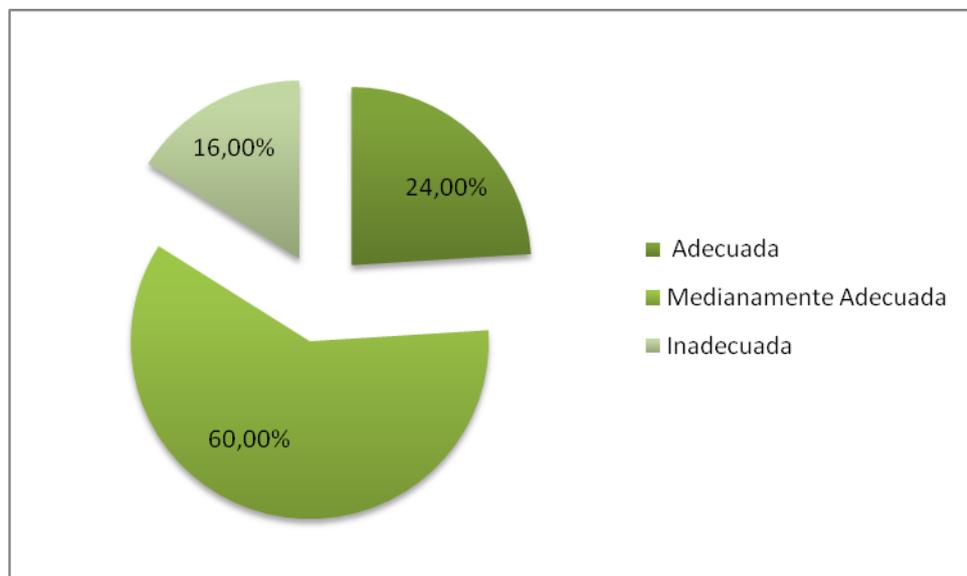
El servicio que otorga el distribuidor a su cliente es bueno, considerándose una oportunidad media.

2. El precio que cobra por el servicio a domicilio es:



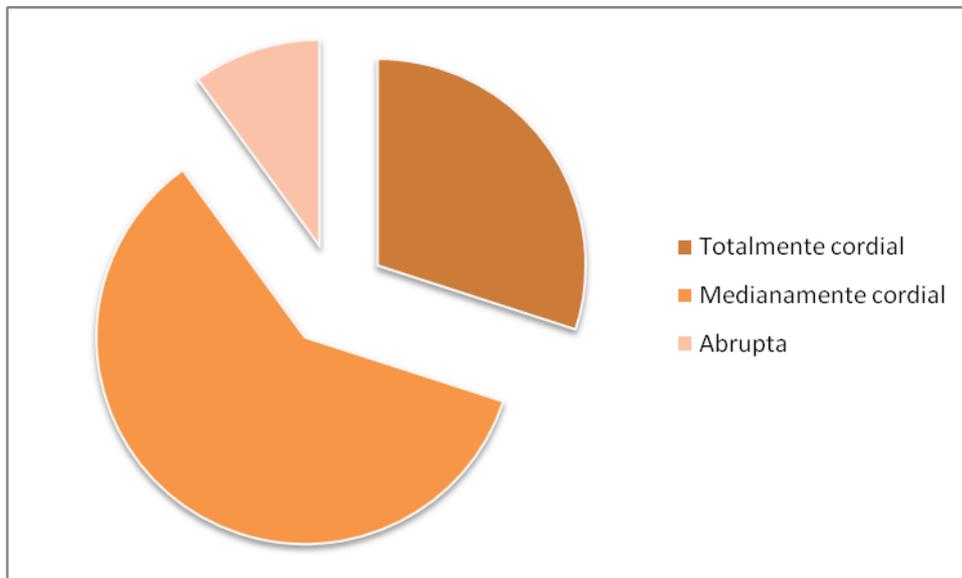
El precio que se otorga por el servicio es adecuado constituyéndose como una oportunidad media

3. La rapidez en la entrega del servicio es:



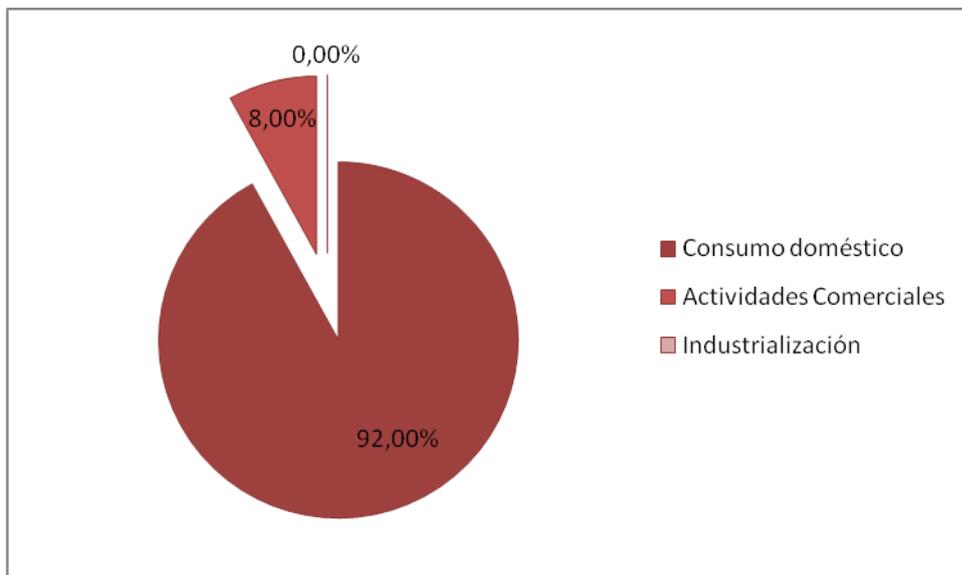
El cliente considera que la rapidez en la entrega del servicio es medianamente adecuada, oportunidad media.

4. El atención que le brinda el distribuidor es



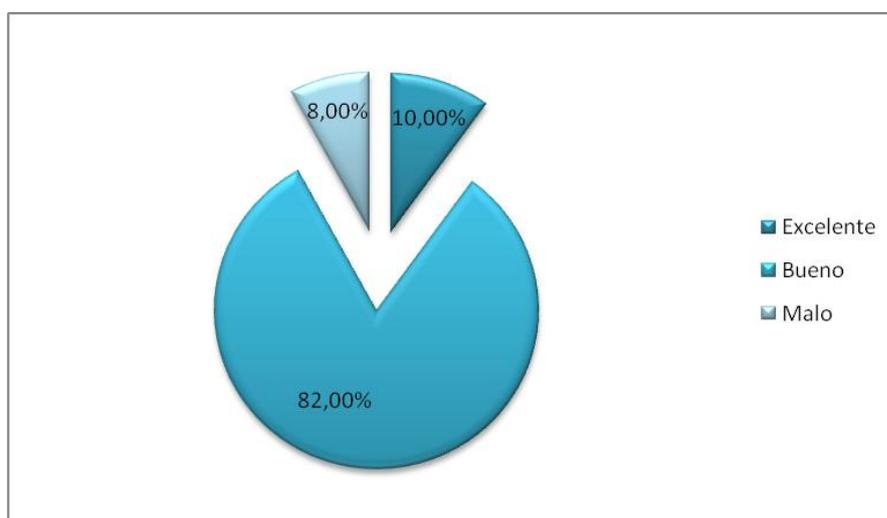
La atención que le brinda el distribuidor es considerada medianamente cordial como una oportunidad media.

5. ¿Con qué fin utiliza usted el producto?



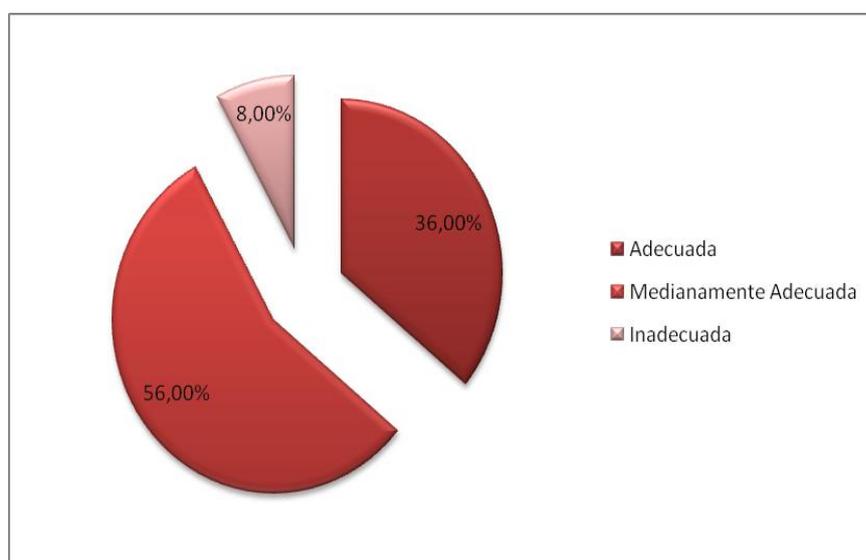
El fin con el que se utiliza se orienta al consumo, oportunidad alta.

6. ¿Cómo considera la calidad del producto?



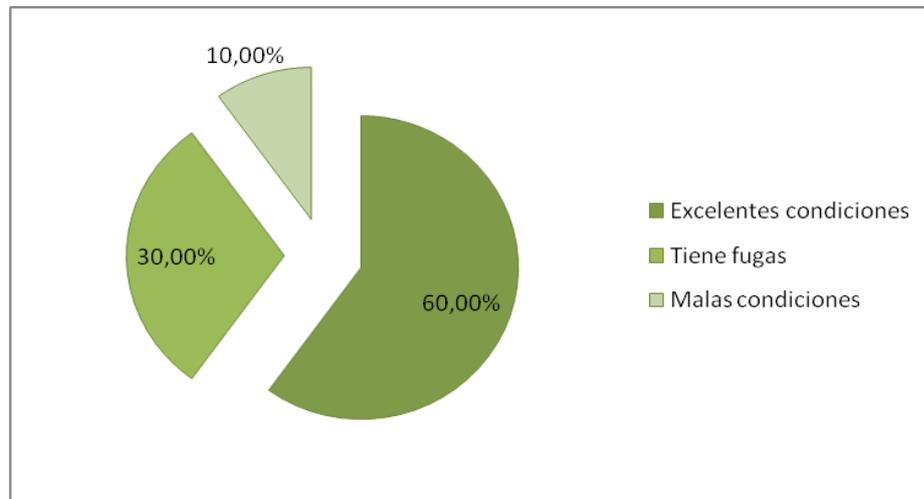
La calidad del producto es buena, oportunidad media.

7. La forma de pago para adquirir el producto es:



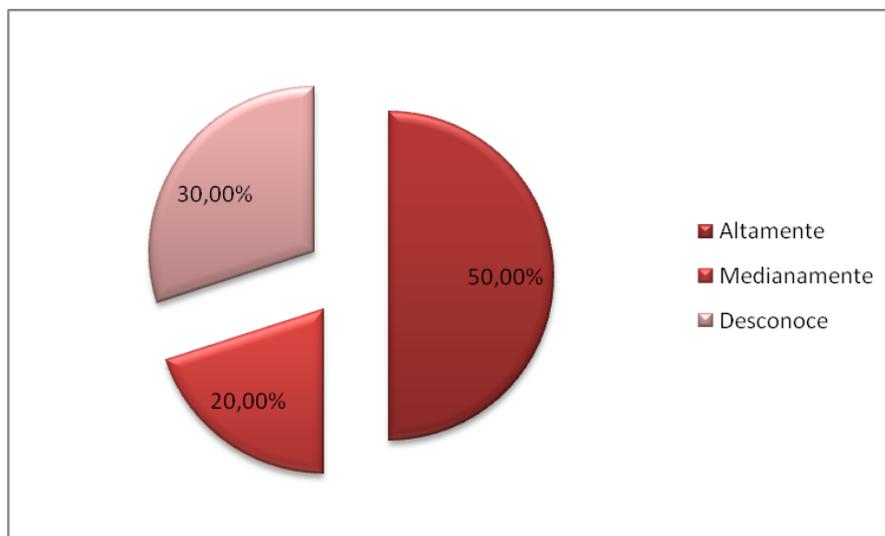
La forma de pago para adquirir el producto es medianamente adecuada lo que se constituye en una oportunidad media.

8. El producto que usted recibe esta en:



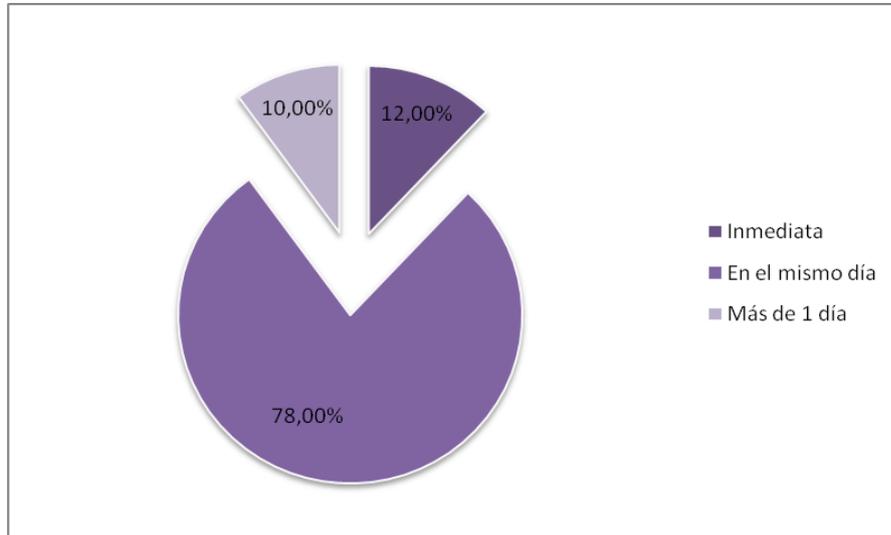
El producto que recibe el cliente está en excelentes condiciones, oportunidad media.

9. ¿Está capacitado el personal que le entrega el producto?



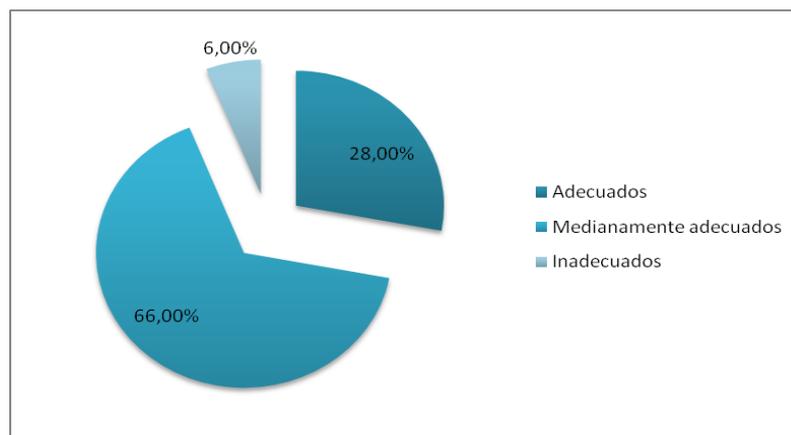
El personal que se encarga de entregar el producto es altamente calificado, mientras que un 30% desconoce sobre la capacitación por lo que se considera una amenaza baja.

10. Cuando el cilindro tiene algún inconveniente, el distribuidor le brinda asistencia:



El distribuidor brinda asistencia postventa en el mismo día que es solicitado, oportunidad alta.

11. Los implementos de seguridad con los que cuenta el vehículo de distribución son:



Los implementos de seguridad con los que cuenta el vehículo de distribución son medianamente adecuados, por lo que se considera oportunidad media.

COMPETENCIA

La competencia los constituyen todas aquellas personas dedicadas a la misma actividad y potencialmente en los siguientes sectores: San Bartolo, Recreo, TANASA, Argelia, Rancho Los Pinos, Mirador, El Cisne, La Cocha, Guajaló, estableciéndose como una amenaza alta. La competencia se compone así:

- ↳ Familia Salgado
- ↳ Familia Sarabia
- ↳ Familia Pérez
- ↳ Familia Freire
- ↳ Familia Muñoz

ORGANISMOS DE CONTROL

Los organismos que controlan las actividades empresariales son:



Servicio de Rentas Internas: “El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes”⁸.

- ⊕ Registro Único de Contribuyentes
- ⊕ Impuesto al Valor Agregado IVA

⁸ Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec

- ⊕ Impuesto a la renta
- ⊕ Declaración de impuesto a vehículos de trabajo



Dirección Nacional de Hidrocarburos: es una entidad adscrita al Ministerio de Energía y Minas que mantiene la normatividad reglamentaria concerniente a la prospección, exploración, explotación, refinación, industrialización, almacenamiento, transporte y comercialización de los hidrocarburos y de sus derivados a nivel nacional. Para el caso del gas de uso doméstico, se encarga de controlar la extracción, emvasado y comercialización del producto incluyendo desde las emvasadoras hasta las pequeñas comercializadoras con el objetivo de evitar cualquier tipo de contrabando.



Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito: Es la institución encargada de velar por la integridad ciudadana y actuar en siniestros como incendios de cualquier tipo, deslaves o derrumbes, inundaciones, entre otros y socorrer a la población. En el marco de la presente investigación, toda distribuidora de Gas debe solicitar la inspección de un agente del Cuerpo de Bomberos de Pichincha quienes están encargados de otorgar el permiso de funcionamiento del establecimiento si cumple con las normas de seguridad establecidas para este tipo de negocio como: extintores de incendio, señalización, no poseer conexión eléctrica dentro de la bodega, se considere como un lugar ventilado y otorgue las garantías necesarias en caso de siniestro. Una extensión del servicio de esta entidad es la capacitación en seguridad industrial.



Patente Municipal: es el permiso otorgado por el Distrito Metropolitano de Quito para ejercer la actividad económica en la ciudad de Quito. Este permiso aplica un impuesto a las empresas para que contribuyan al desarrollo de la ciudad.

Cámara de Comercio de Quito: para constituir una sociedad de hecho, la ley indica que toda persona que inicie su actividad económica se inscriba a la cámara respectiva. Para este caso corresponde a la Cámara de Comercio de Quito, institución dedicada a asesorar a los nuevos comerciantes en técnicas de mejoramiento de ventas, atención al cliente, nuevas tendencias empresariales, etc.



Dirección de Ambiente: Es la entidad encargada de otorgar el permiso de funcionamiento del comercio siempre y cuando cumpla con las garantías de no afección a las personas o residencias cercanas a la bodega.



Dirección Nacional de Salud: es la encargada de investigar si no existe algún factor que afecte la salud de los usuarios del producto.

La institución tiene al día los permisos necesarios para su funcionamiento, por consiguiente este factor constituye una oportunidad alta.

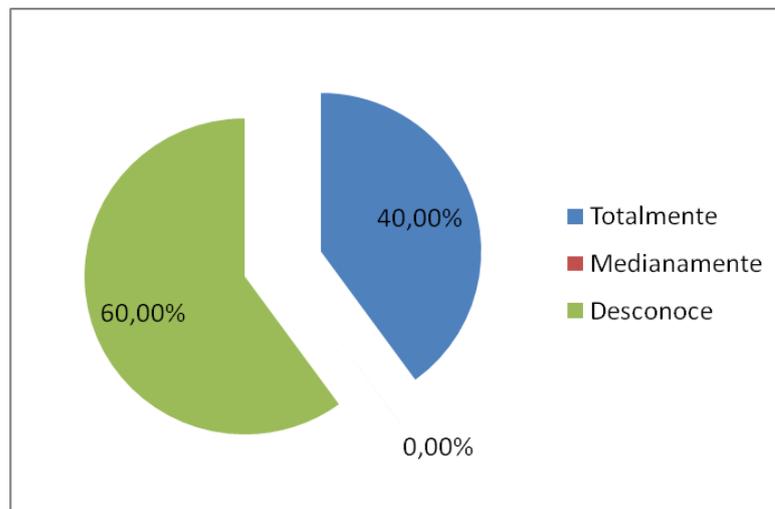
ANALISIS INTERNO

Al analizar a la empresa misma, se descubren cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, y en base a éstas, determinar la propuesta de mejoramiento institucional. Esta sección verifica al área administrativa, financiero, tecnológica y de talento humano utilizando para ello las encuestas que proveen los siguientes resultados.

ADMINISTRATIVA

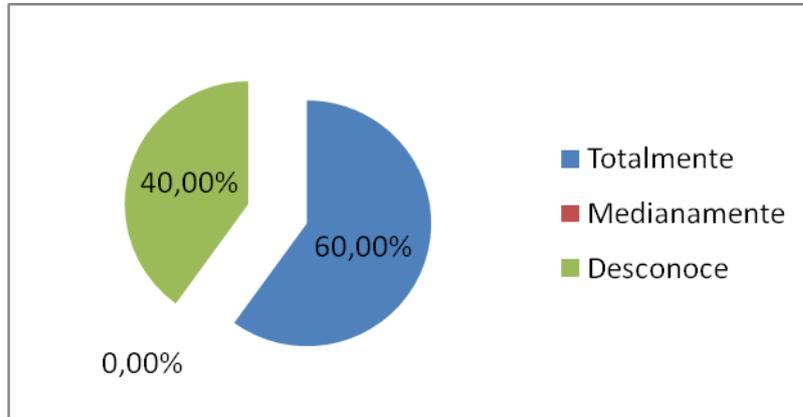
Planificación:

1. ¿Conoce la visión de la empresa?



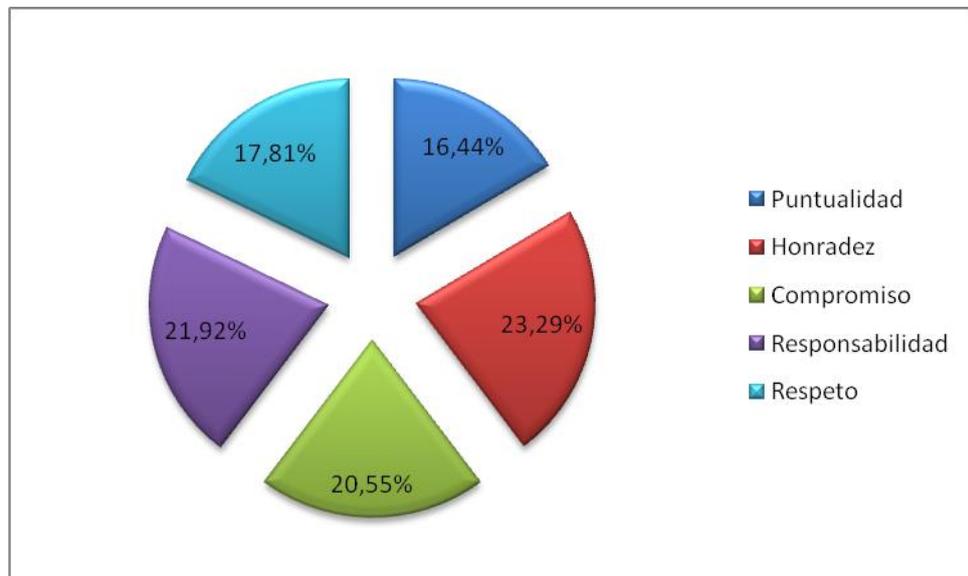
El 60% de los empleados desconocen la existencia de una visión empresarial, constituyéndose como una debilidad media.

2. ¿Sabe usted sobre la existencia de una misión de la empresa?



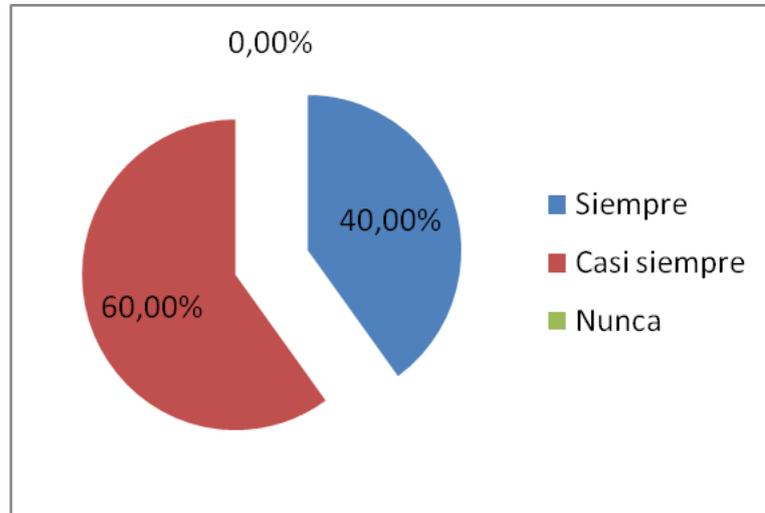
Los empleados conocen la existencia de una misión empresarial en un 60%, es una fortaleza media.

3. De los siguientes valores, ordene según su importancia, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante



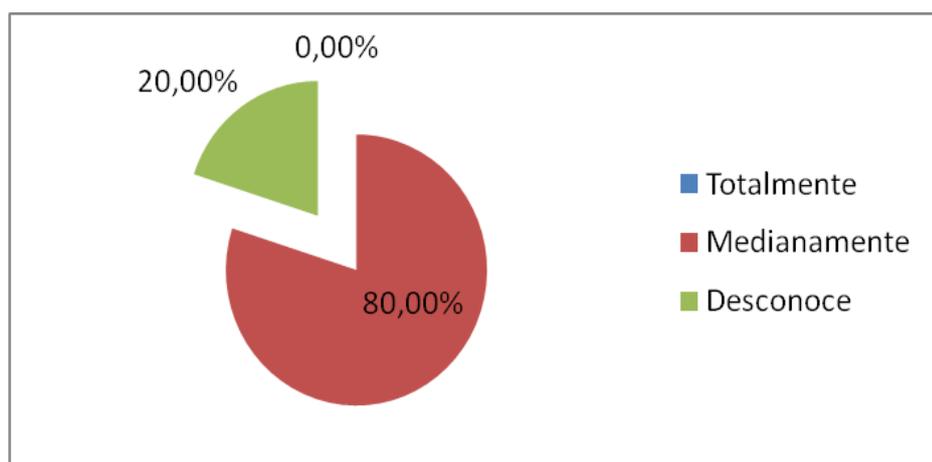
Los valores antes mencionados tiene su representatividad en cantidades más o menos variables, sin embargo, existen valores dentro de la institución, fortaleza alta.

4. ¿Son aplicados los valores antes mencionados?



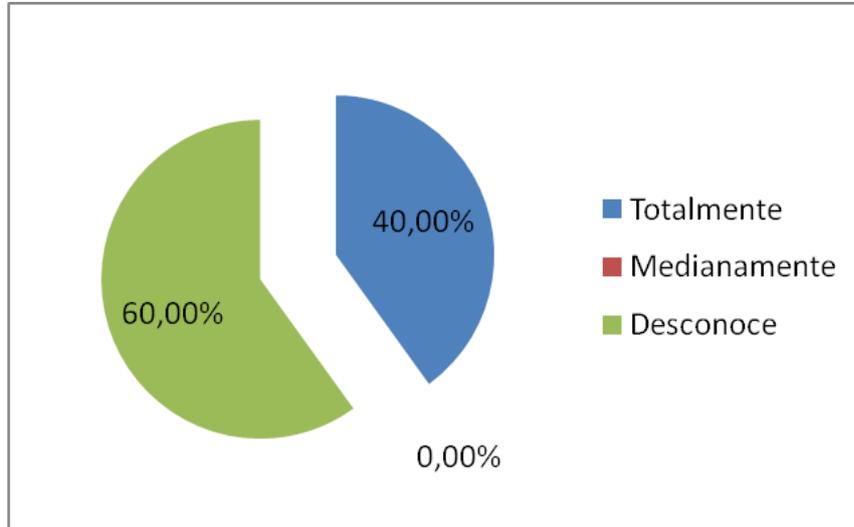
Los valores antes mencionados, que tenemos en una escala de 5, son aplicados en el desarrollo diario de las actividades por lo que constituye una fortaleza media.

5. ¿Los valores antes mencionados se encuentran detallados en algún documento?



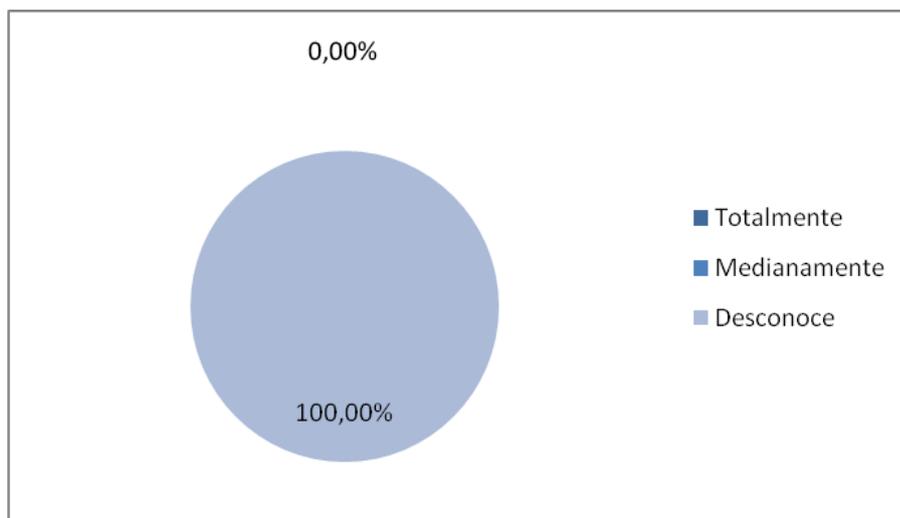
Es claro que ningún valor está detallado por escrito, y así lo confirman el 80% de los empleados. Debilidad Alta.

6. Sabe usted cuál es el objetivo de la empresa



El objetivo de la empresa es medianamente desconocido por consiguiente se considera como una debilidad media.

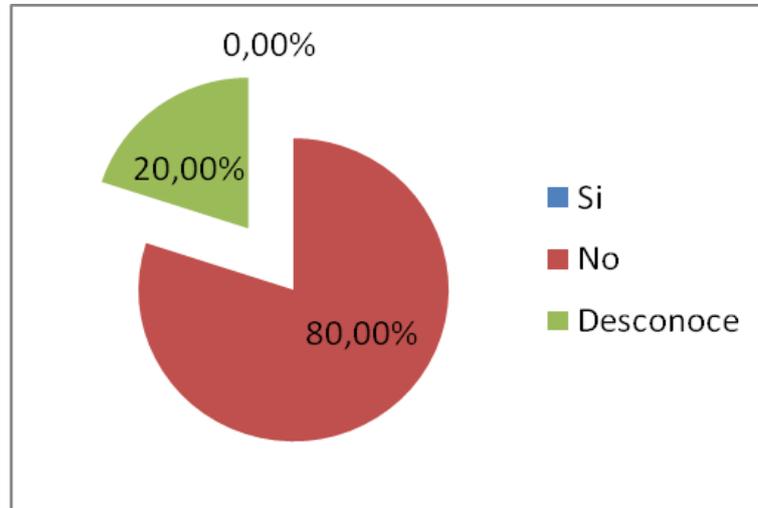
7. ¿Posee la empresa procesos documentados?



Los empleados de la Distribuidora Jiménez, no conocen sobre la existencia de procesos documentados y por tanto es una debilidad alta.

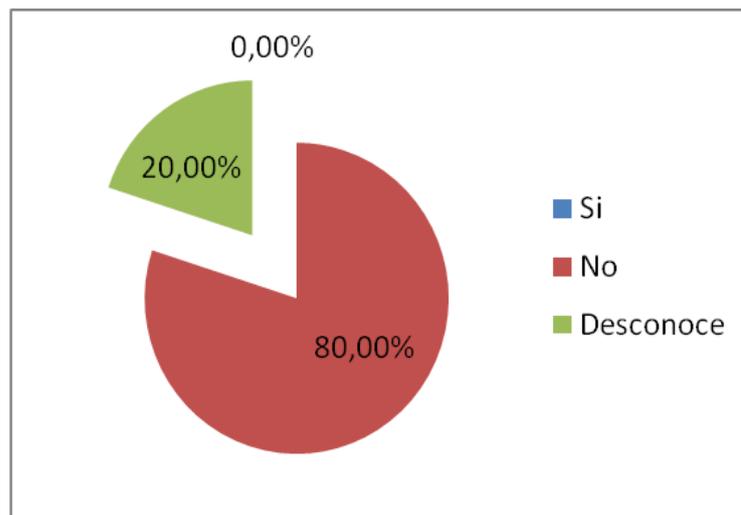
Organización:

1. ¿Posee la organización un manual de procedimientos?



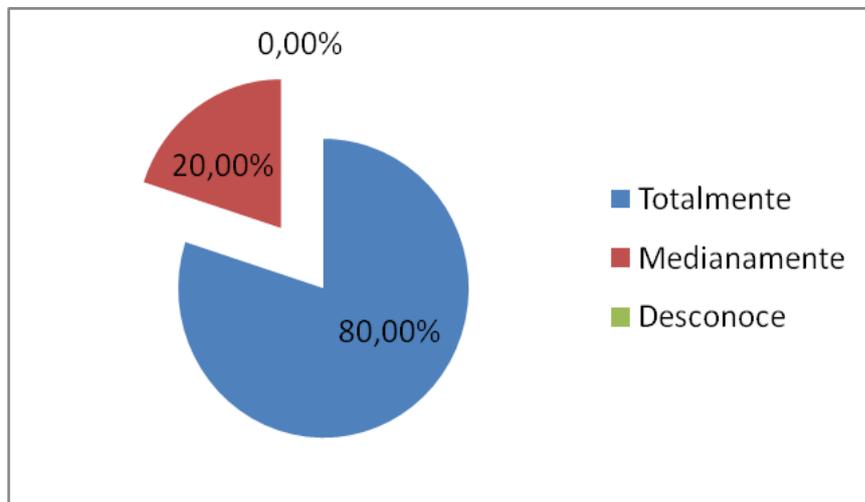
En el área de organización, la empresa no tiene un manual de procedimientos y se considera una debilidad alta.

2. ¿Tiene la empresa un organigrama?



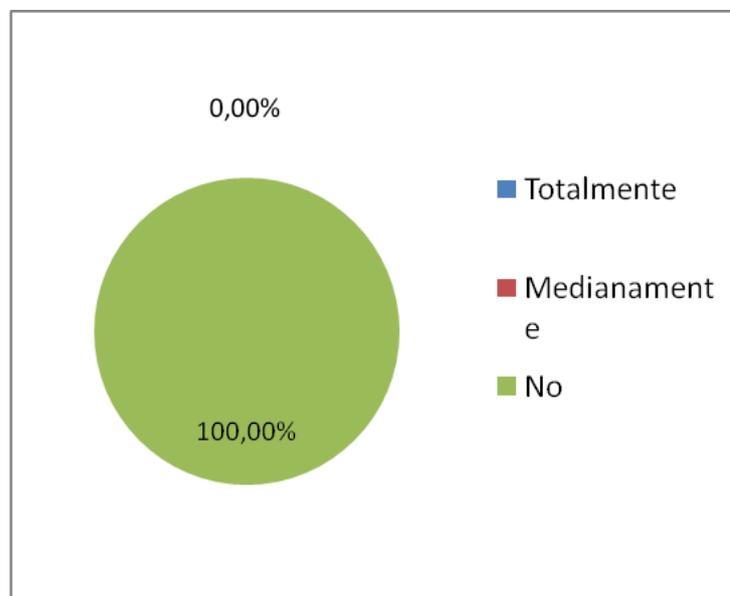
La institución no posee organigrama empresarial, debilidad alta.

3. ¿Conoce usted sus funciones?



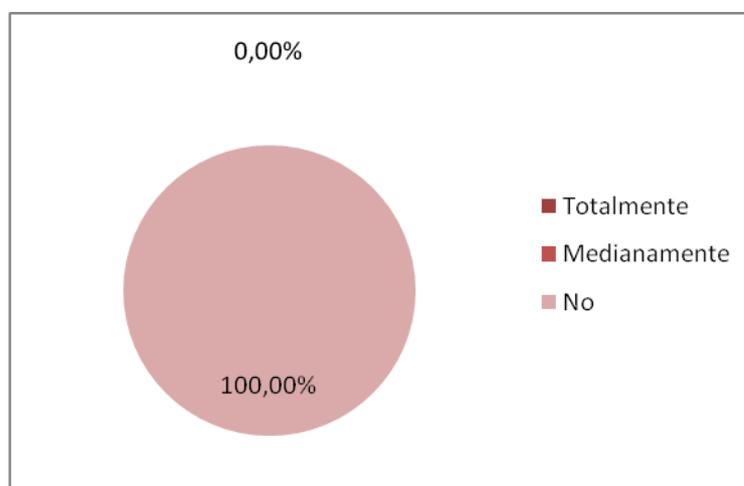
El 80% del personal tiene en claro cuáles son las funciones que debe cumplir. Es una fortaleza alta.

4. ¿Existe un manual de funciones?



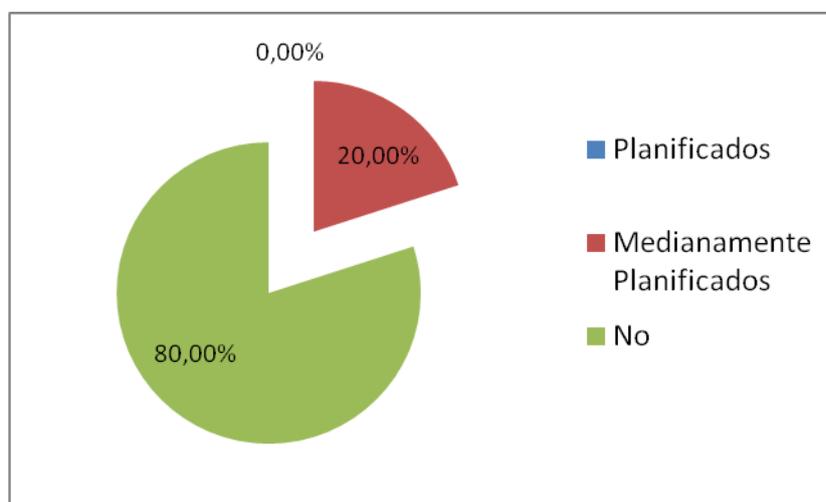
No existe un manual de funciones en la Distribuidora Jiménez, debilidad alta.

5. ¿Se encuentra especificado en algún documento los tiempos en los que se incurre para desarrollar cada actividad empresarial?



Los tiempos en los que se incurre cada actividad no están documentados ni especificados, en consecuencia es una debilidad alta.

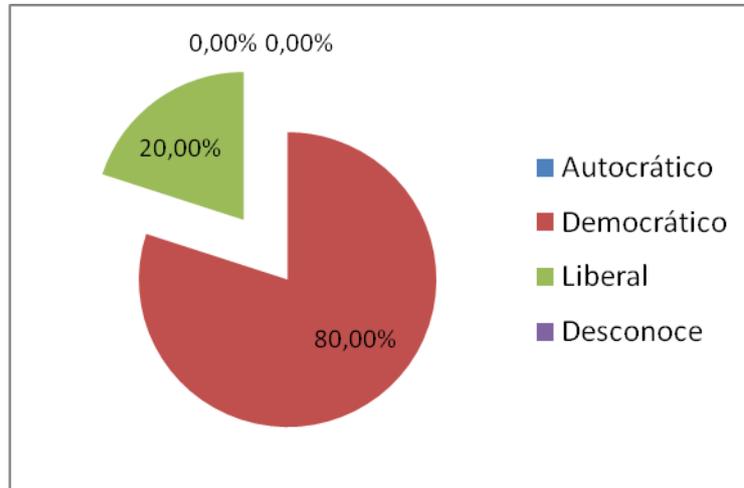
6. Los costos en los que se incurre en cada actividad son:



El personal de la institución, no tiene conocimiento sobre si los costos son planificados o no y es, debilidad alta.

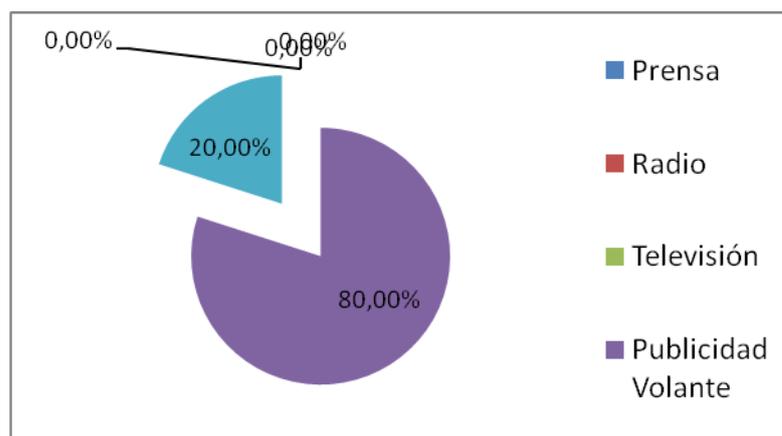
Dirección:

1. ¿Qué tipo de liderazgo considera usted que utiliza la empresa?



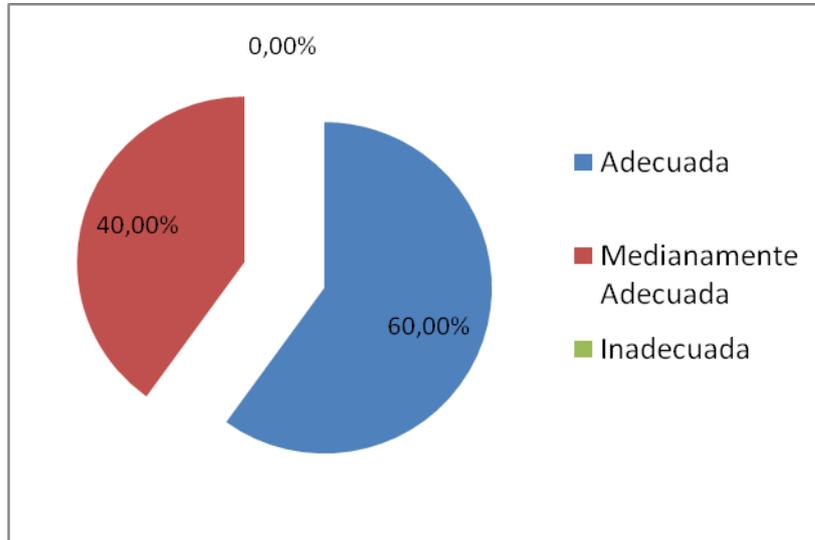
La institución está dirigida bajo un liderazgo democrático y, según la consideración de sus integrantes, es la más adecuada por lo que la aceptan y consideran como una fortaleza alta.

2. ¿Qué canales de comunicación son utilizados por la institución?



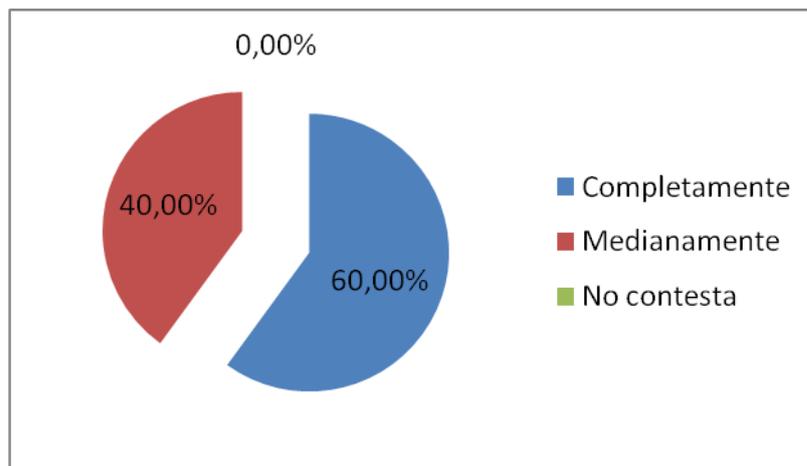
El único canal de comunicación utilizado en la institución es la publicidad BTL o mediante volantes informativos impresos. Fortaleza alta.

3. La comunicación dentro de la institución es:



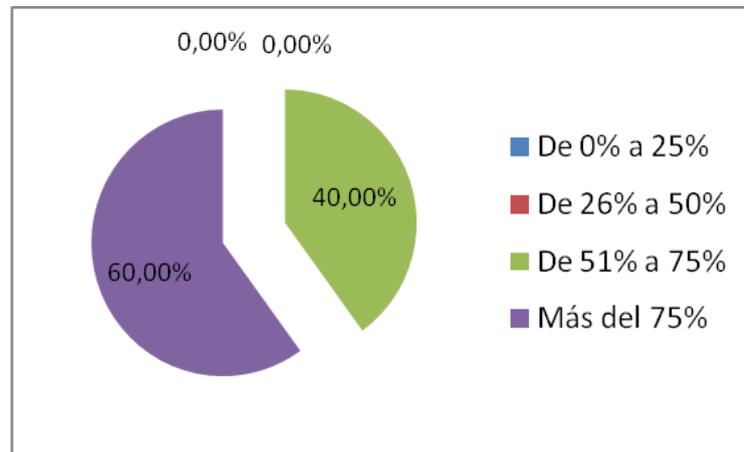
El personal considera que la comunicación es adecuada y se considera como una fortaleza alta.

4. Se encuentra usted comprometido con la empresa



El 60% del personal está comprometido con la empresa y un 40% lo hace medianamente, por lo tanto es una fortaleza media.

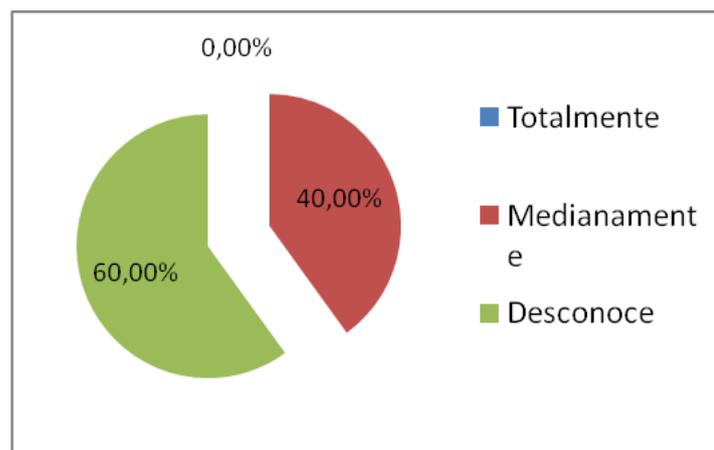
5. ¿Cuál es su grado de compromiso con la empresa?



El 60% de los encuestados está comprometido con la empresa más del 75%, seguido de un 51% a 75% que representa un 40% de los encuestados, en consecuencia es una fortaleza media.

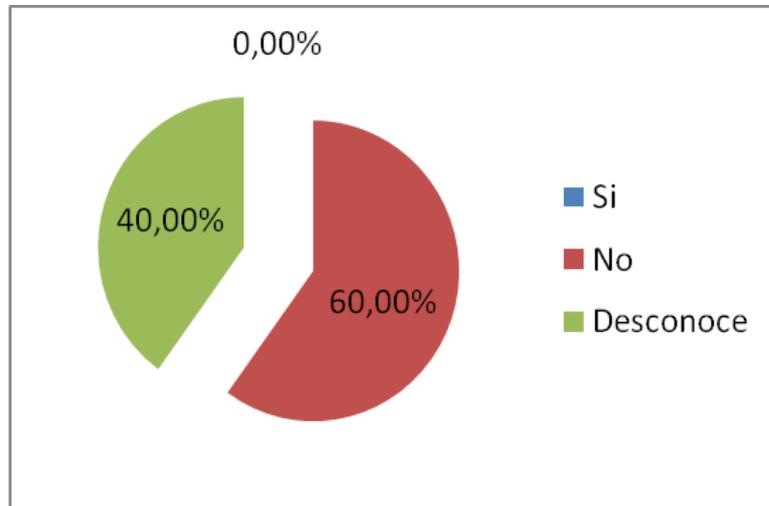
Control

1. ¿Se tiene documentado los controles que se ejercen en la empresa?



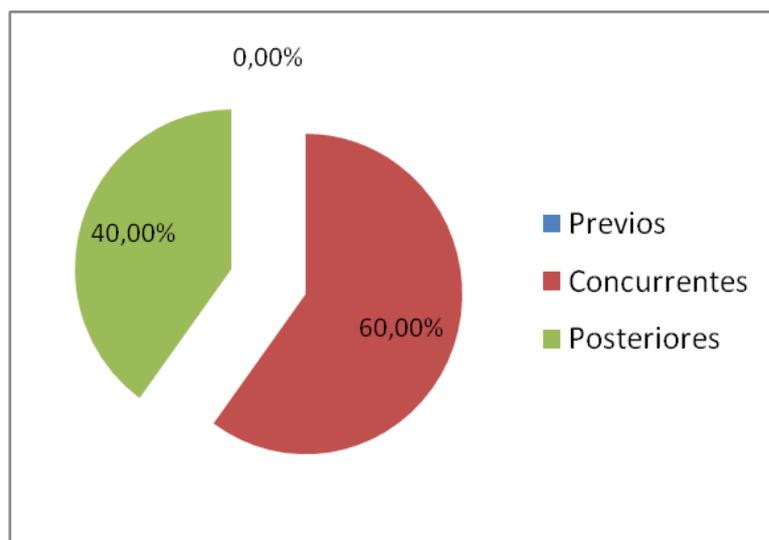
Se desconoce sobre la documentación de los controles institucionales. Debilidad media.

2. ¿Existe algún sistema de control en la empresa?



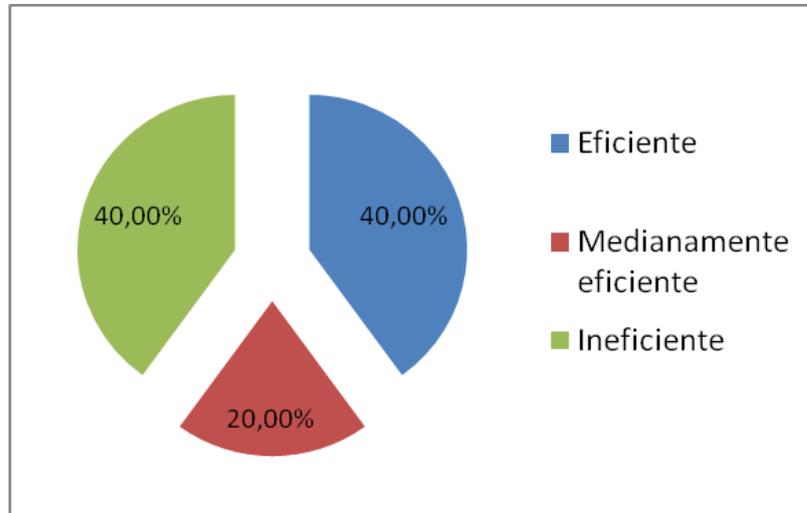
La empresa no cuenta con sistemas de control y así lo demuestran los resultados con un 60% de representación seguido de un 40% que desconoce sobre su existencia, considerándose una debilidad alta.

3. Los controles institucionales son:



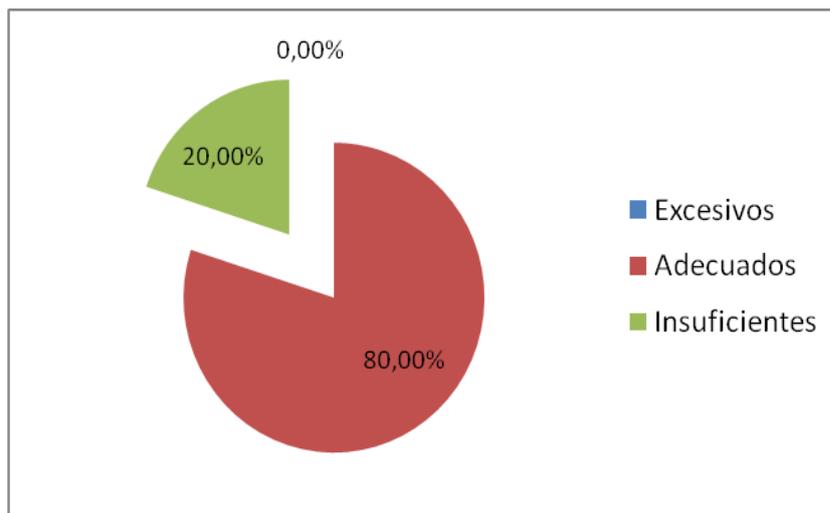
Los controles que se realizan son concurrentes, es decir cuando se suscita algún acontecimiento. Debilidad media.

4. El control de ingreso y salida del persona es



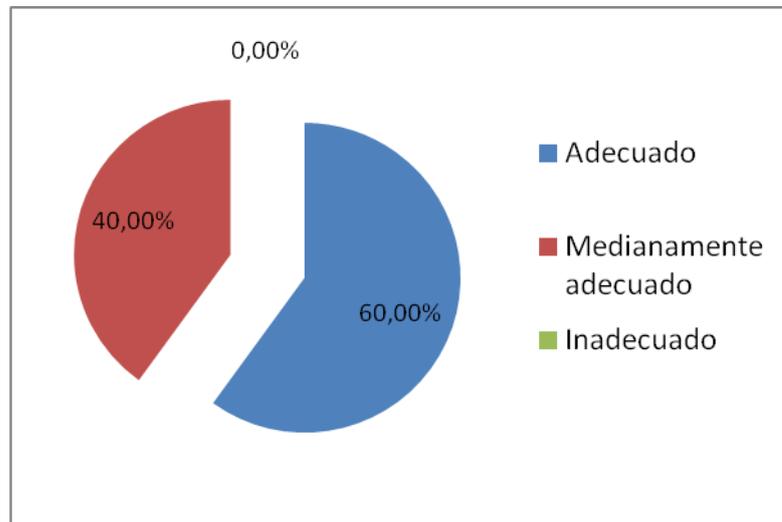
El personal tiene un control de ingreso y salida de trabajo eficiente en 40%, medianamente eficiente 20%, e ineficiente en un 40%; discurrendo es una debilidad media.

5. Los controles que se ejercen dentro de la empresa son



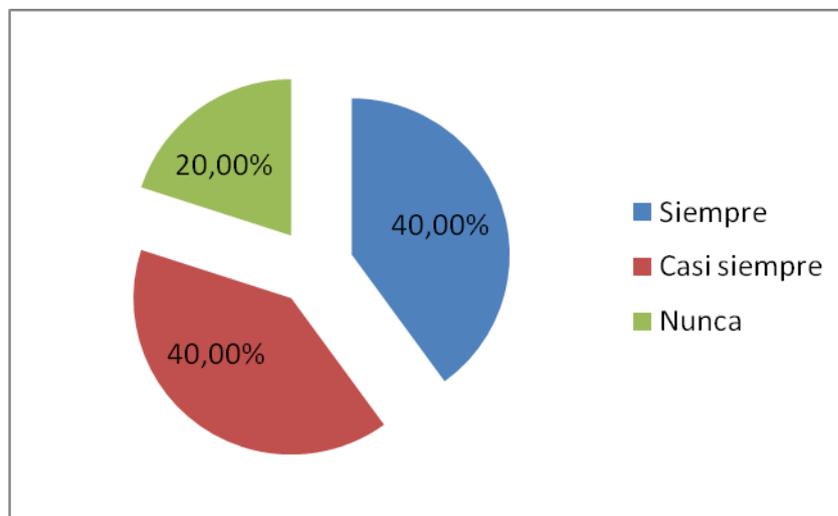
Los controles que se ejercen en la institución son completamente adecuados. Fortaleza alta.

6. El control que se ejerce sobre el producto es:



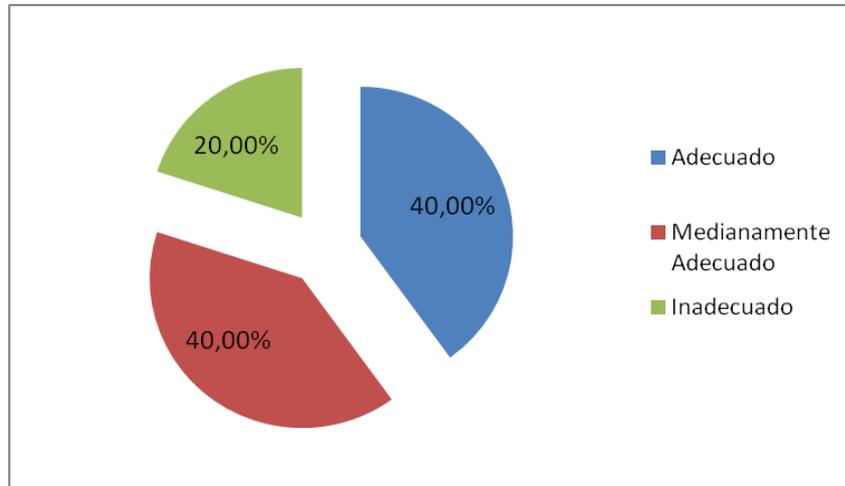
El producto tiene un control riguroso antes de salir a su venta y es para la institución una fortaleza media.

7. ¿Son supervisados los empleados durante el día de trabajo?



Durante el día de trabajo, los empleados casi siempre son supervisados (40%), siempre (40%), y nunca (20 %) lo que representa una fortaleza alta.

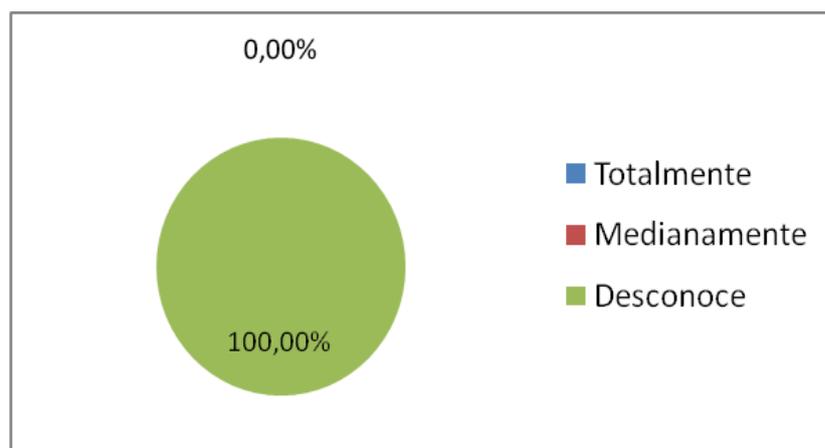
8. ¿Cómo considera el control que se ejerce sobre el servicio otorgado?



Los datos reflejan que los controles ejercidos en la presentación del servicio son una fortaleza media.

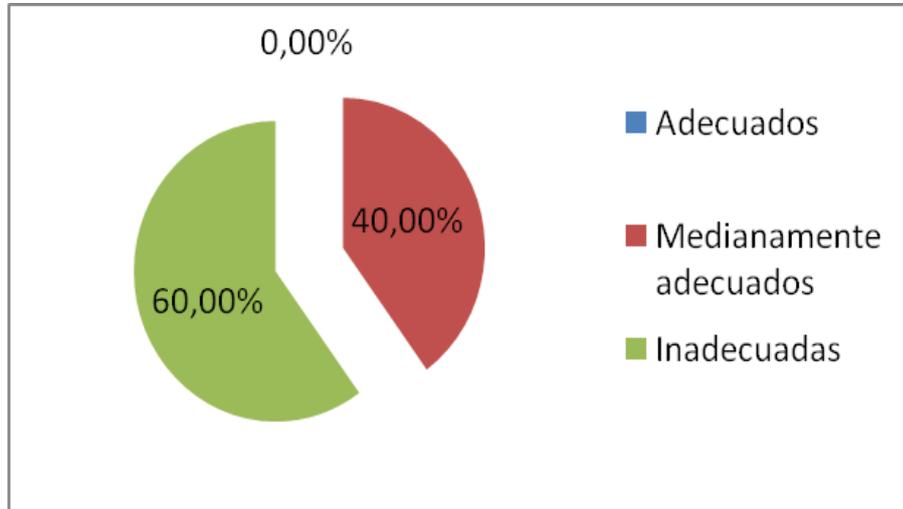
FINANCIERA

1. ¿Conoce los procedimientos existentes en el área financiera?



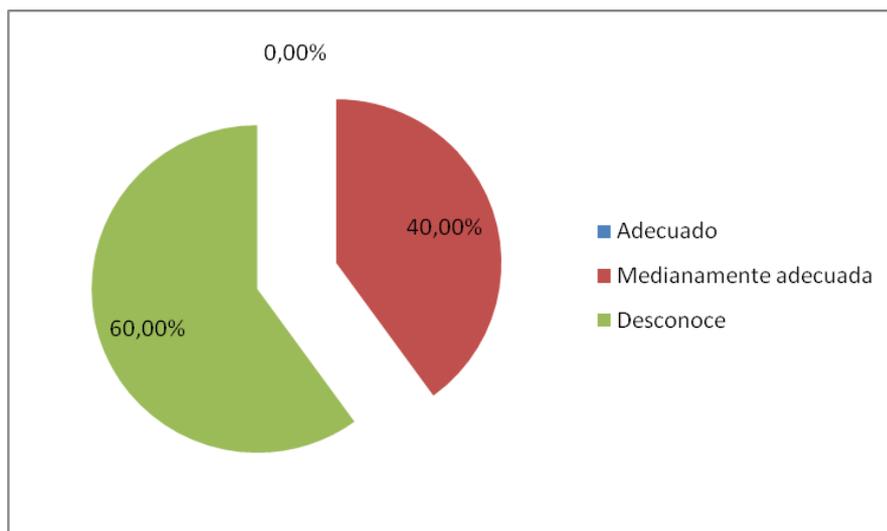
Los empleados desconocen en su totalidad la existencia de procedimientos financieros, por esta razón es una debilidad alta.

2. Los procedimientos que realiza el área financiera son



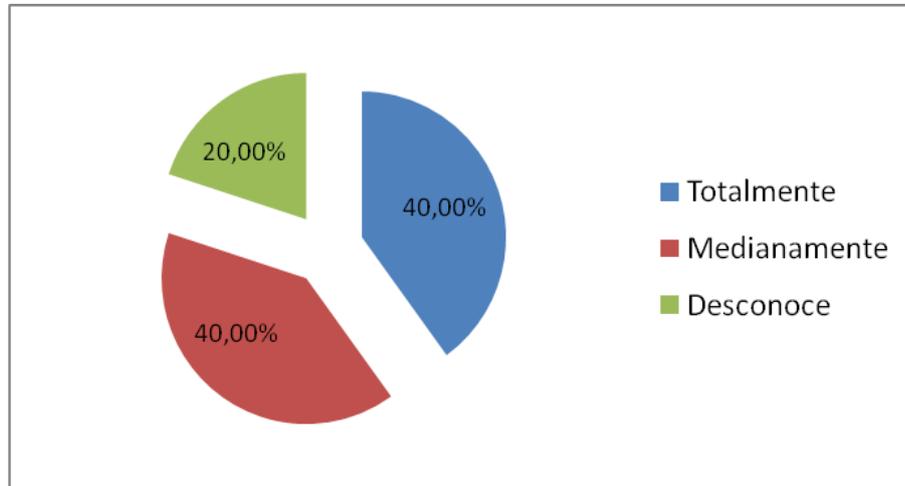
El área financiera mantiene procedimientos establecidos y son considerados inadecuados pues no han sido adecuadamente difundidos. Debilidad media.

3. El sistema de contabilidad que tiene la empresa es:



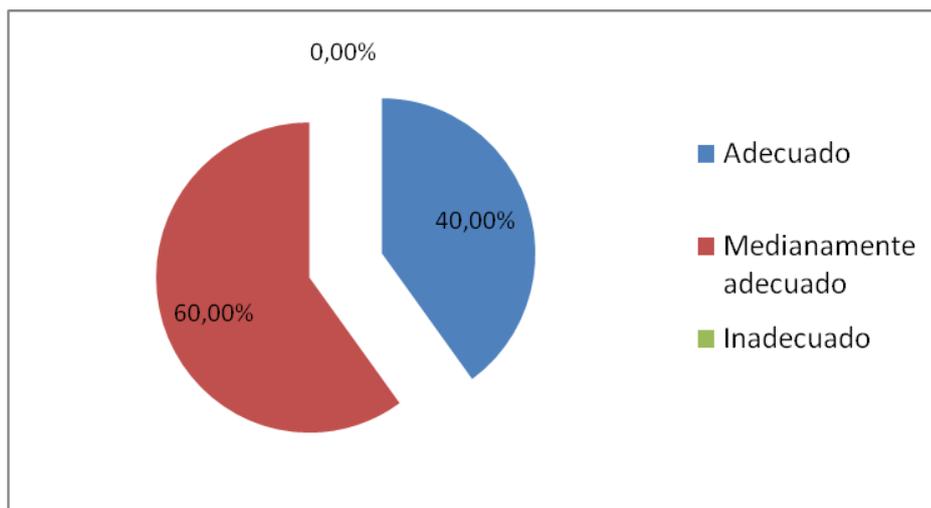
El personal desconoce sobre la existencia de un sistema contable en consecuencia es una debilidad media.

4. ¿Conoce si la empresa posee un presupuesto de ingresos y gastos?



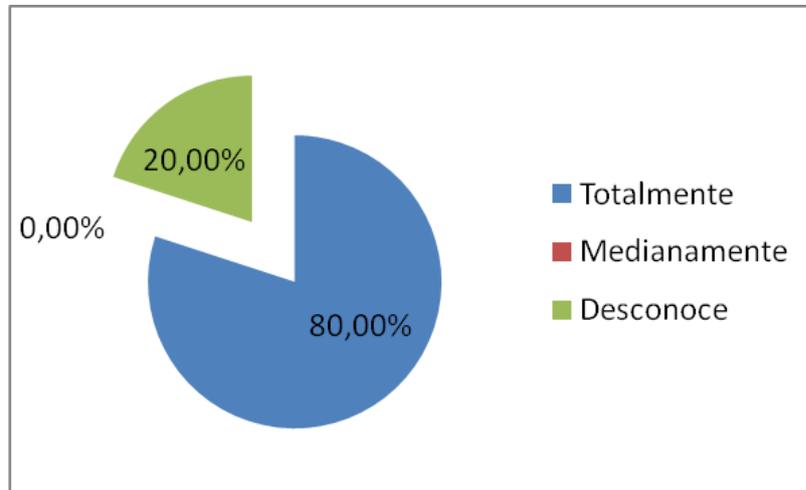
Los trabajadores de distribuidora Jiménez conoce medianamente la existencia de un presupuesto de ingresos y gastos conjugado con un 20% que desconoce por lo que se considera una debilidad media.

5. El control de ingresos y gastos de la empresa es:



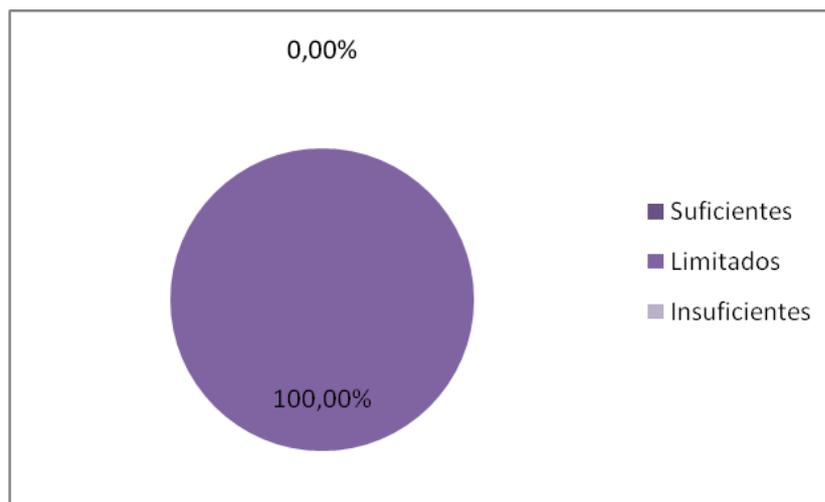
El control de los ingresos y gastos es medianamente adecuado y se considera como una fortaleza media.

6. ¿Sabe sobre la existencia de indicadores de eficiencia en la gestión empresarial?



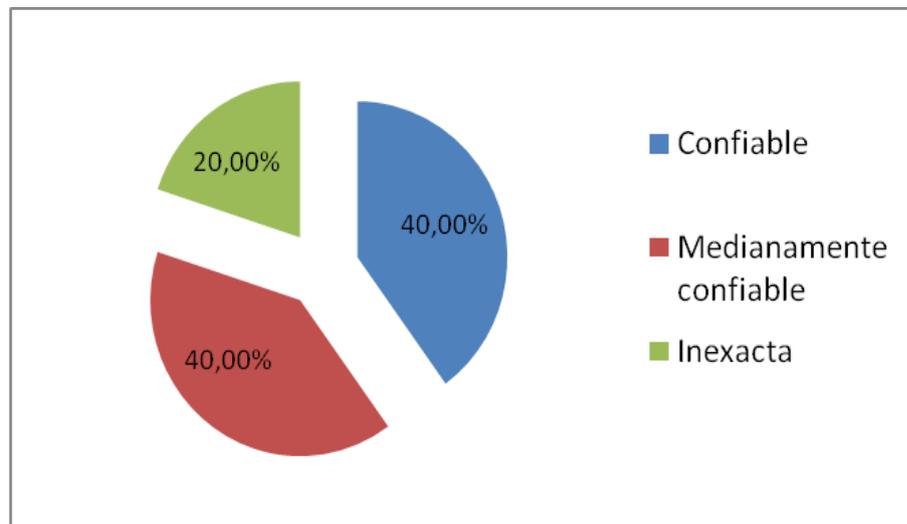
Las personas encargadas de ejecutar las actividades diarias están consientes de la existencia de indicadores de eficiencia, fortaleza alta.

7. Los recursos que posee la empresa para desarrollar sus actividades son



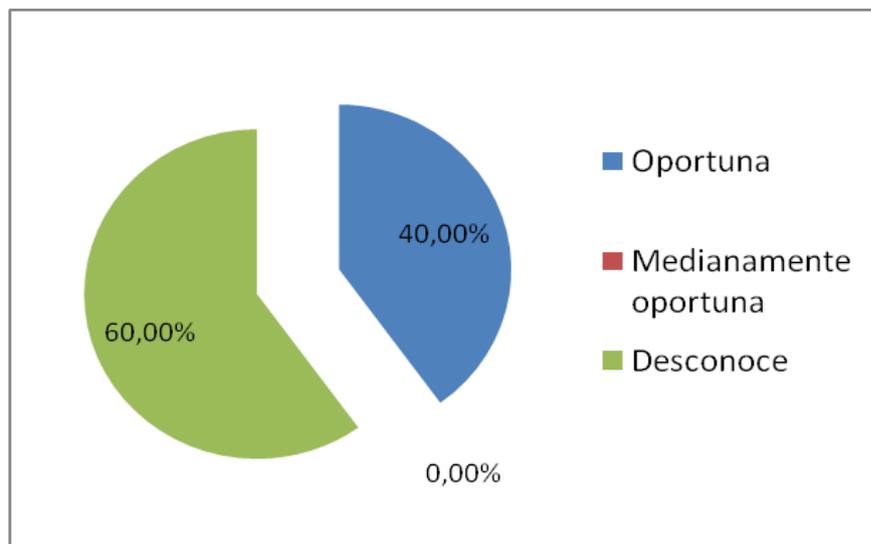
Los recursos que posee la institución para desempeñar su trabajo son limitados, debilidad alta.

8. La información financiera es



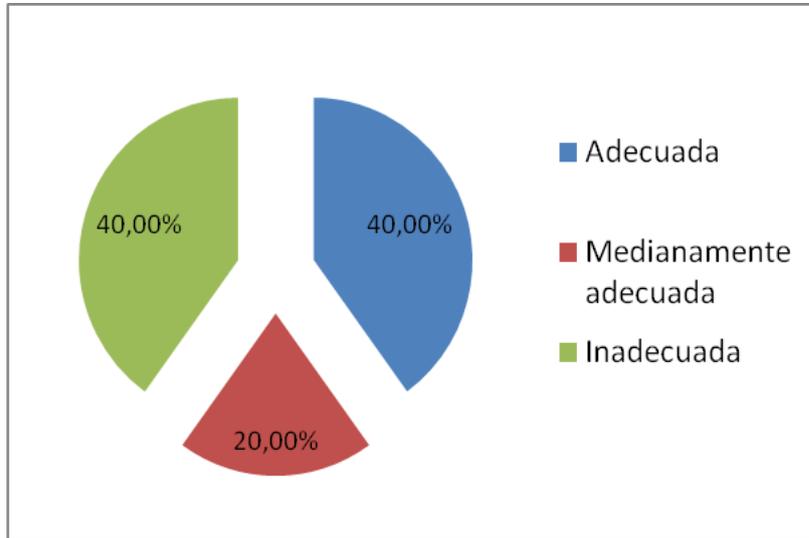
La información financiera de la que se dispone es confiable en 40%, medianamente confiable en 40% e inexacta 20%. Esta variable, se considera por consiguiente una fortaleza media.

9. La información financiera es entregada en forma:



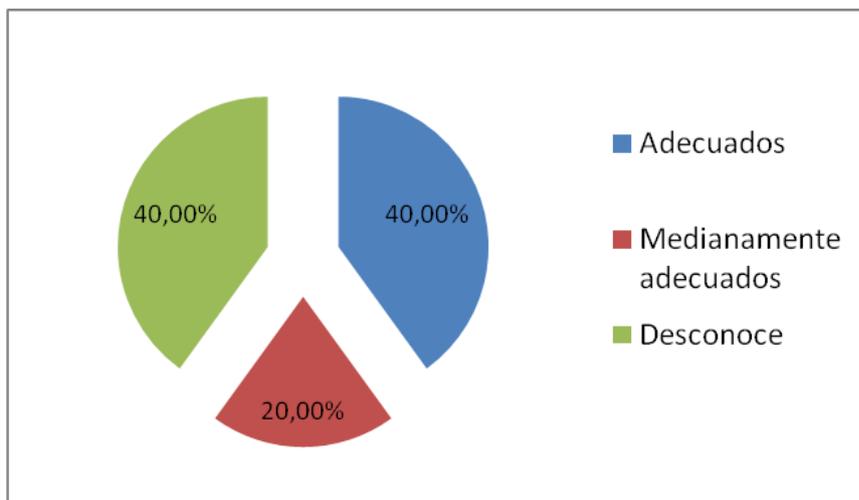
El departamento financiero desconoce cuándo es entregada la información financiera. Debilidad media.

10. La información financiera le permite una toma de decisiones:



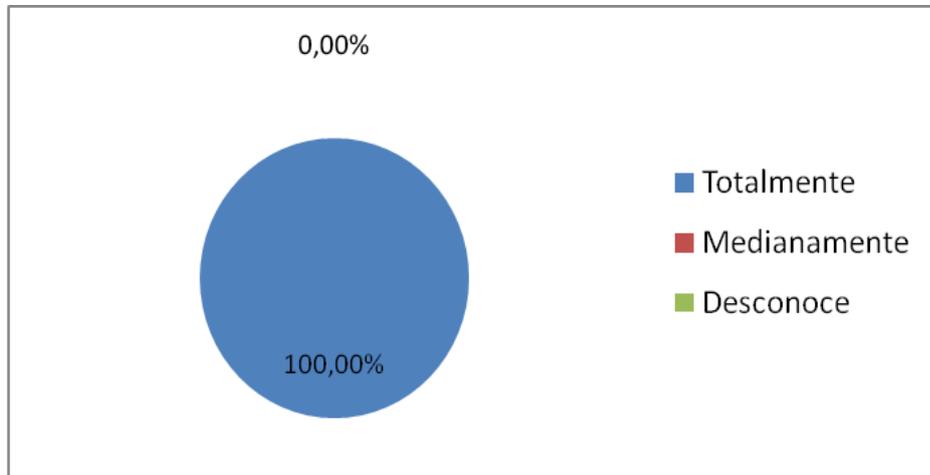
La información financiera obtenida es una debilidad alta, ya que no permite una toma de decisiones adecuadas.

11. El manejo de los ingresos institucionales son:



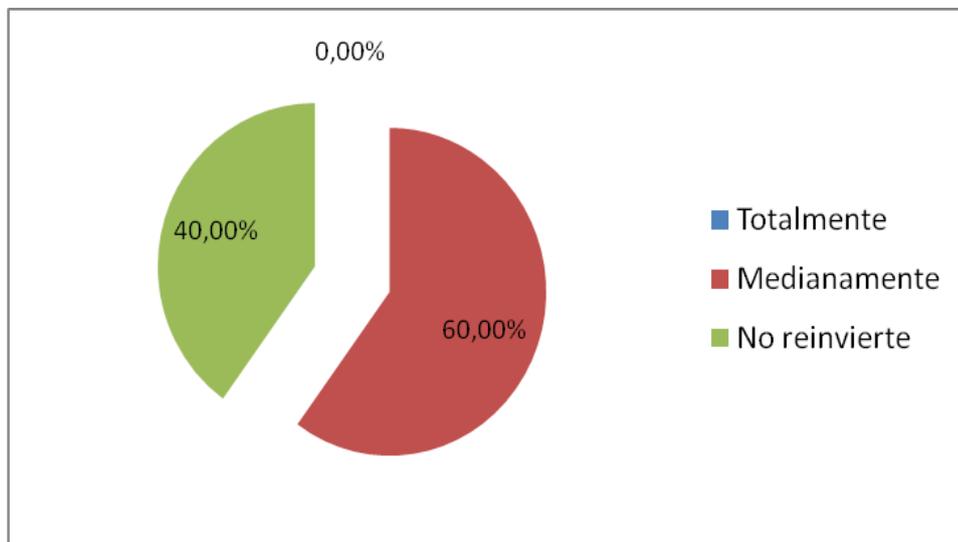
El manejo de ingresos en la institución es adecuado en 40%, desconocen de su uso en un 40% y 20% medianamente adecuado, por ello, se constituye como una debilidad media.

12. ¿Son justificables los gastos que se realizan en la empresa?



Los gastos realizados en la empresa son totalmente justificados, fortaleza alta.

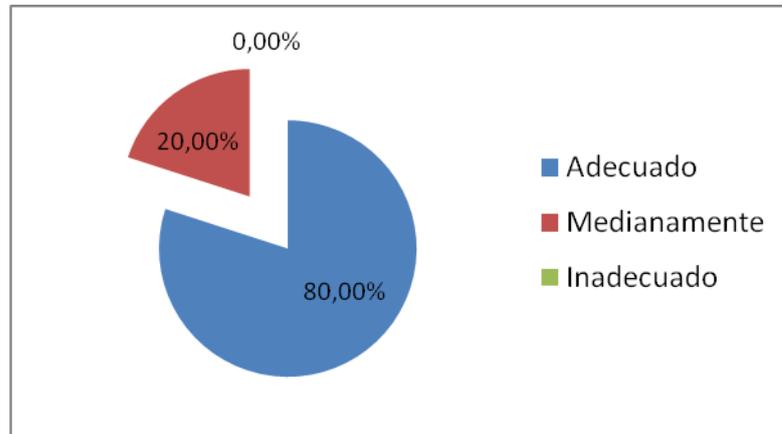
13. ¿Son reinvertidas las utilidades de la empresa?



Las utilidades de la institución son reinvertidas y se consideran una fortaleza media.

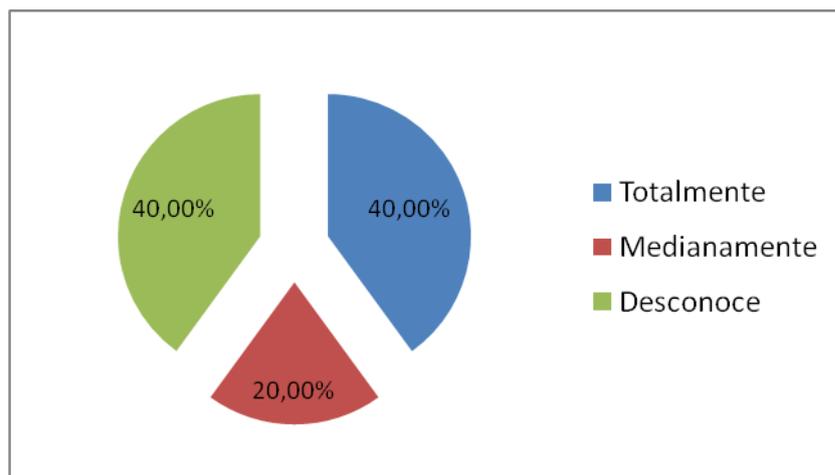
COMERCIALIZACIÓN

1. Los canales de comercialización utilizados por la empresa son?



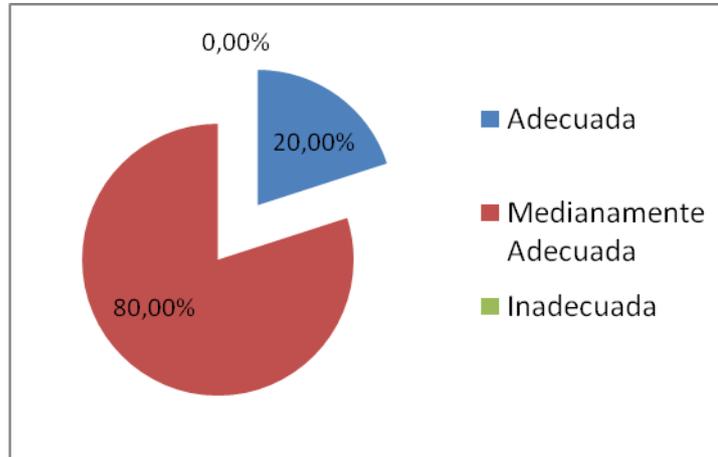
El canal de comercialización de la empresa es adecuado, fortaleza alta.

2. ¿Cumple el departamento de ventas con la planificación de ventas?



La planificación de ventas es cumplida en un 40%, por lo que se considera en una debilidad media debido a que en su mayoría se desconoce la planificación y factor de cumplimiento.

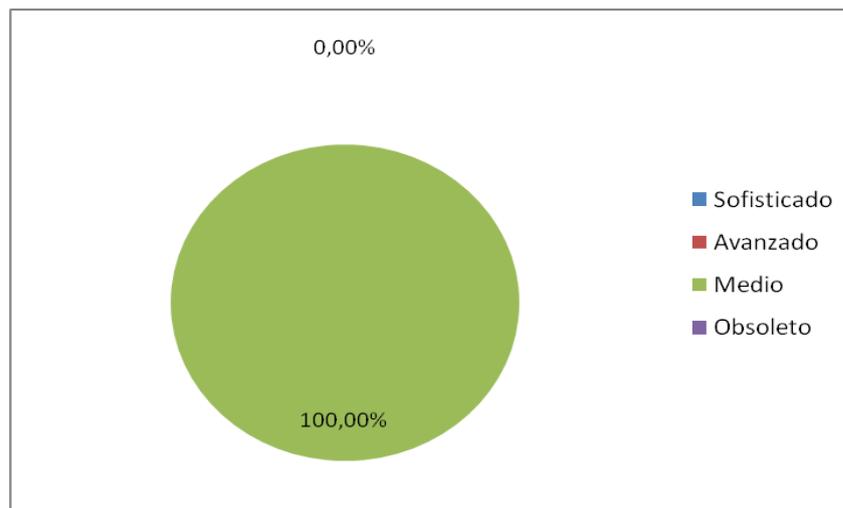
3. La publicidad utilizada por la Empresa es:



La publicidad empleada por la empresa para dar a conocer su servicio es medianamente adecuada, fortaleza media.

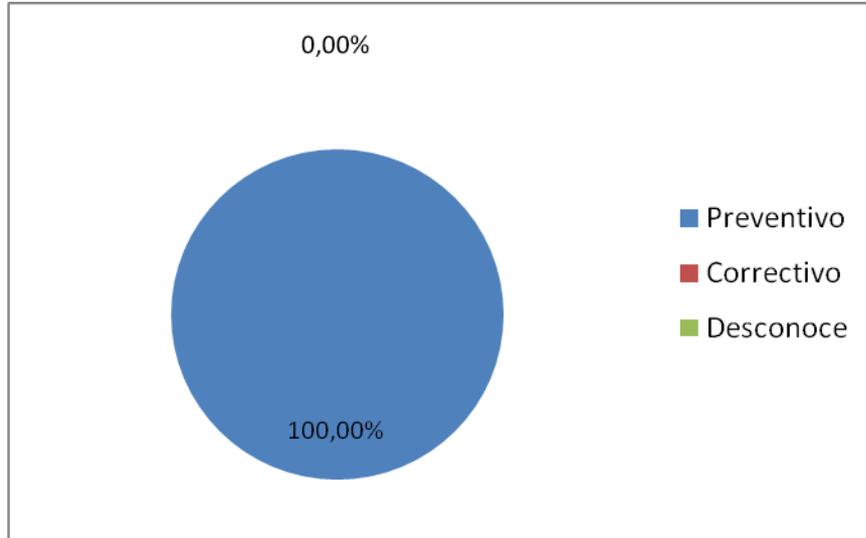
TECNOLOGÍA

1. ¿Cuál es el grado de tecnología que emplea la institución?



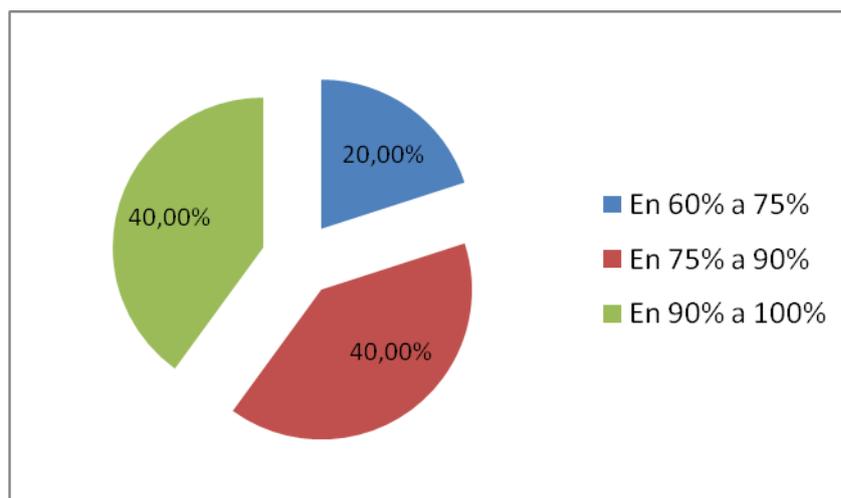
La tecnología utilizada por la institución tiene una actualización media, fortaleza alta.

2. El mantenimiento que se realiza a la maquinaria de la empresa es:



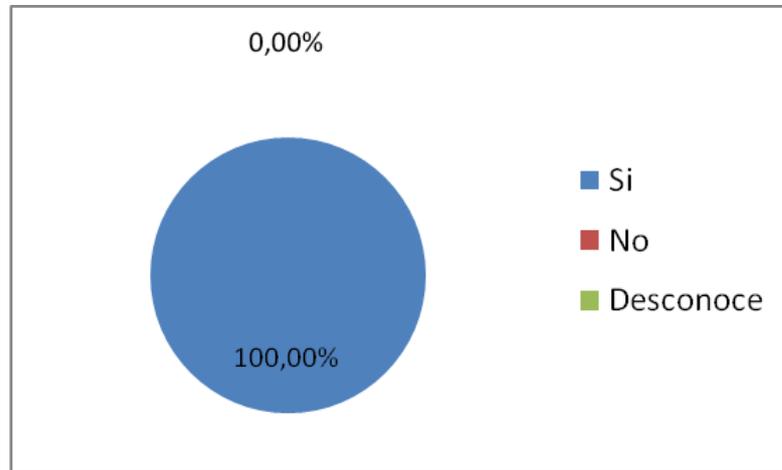
El mantenimiento de la maquinaria es preventivo por ello es una fortaleza alta.

3. ¿En qué porcentaje es usada la capacidad instalada de la maquinaria?



La capacidad instalada de la maquinaria es utilizada entre un 75 a 95%. Fortaleza media.

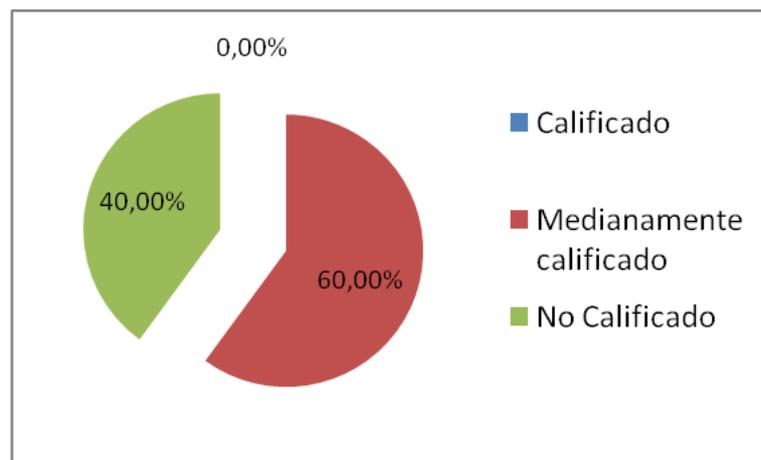
4. ¿Cuenta con algún sistema tecnológico de distribución local para otorgar el servicio?



La distribución del producto cuenta con un sistema tecnológico de distribución. Fortaleza alta.

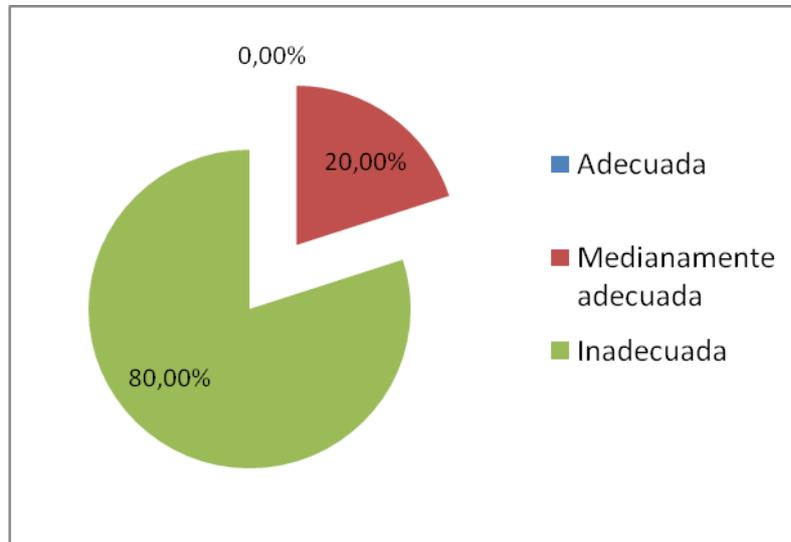
TALENTO HUMANO

1. ¿El personal que presta atención al cliente es?



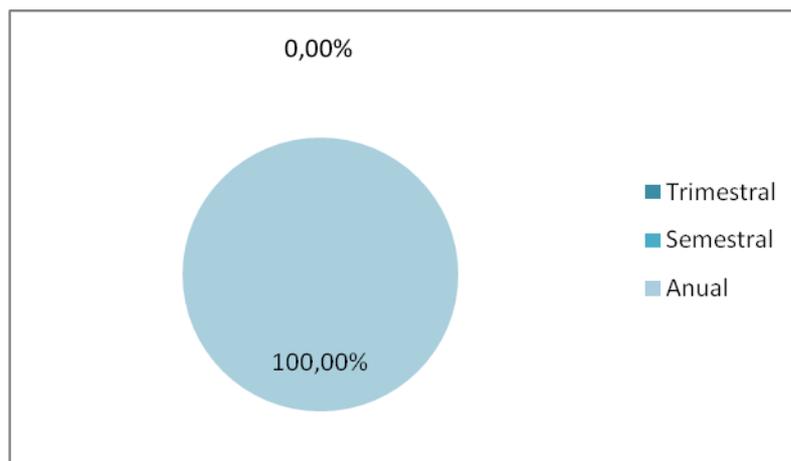
El personal que atiende al cliente es medianamente calificado. Fortaleza media.

2. La capacitación que recibe el personal para atención al cliente es:



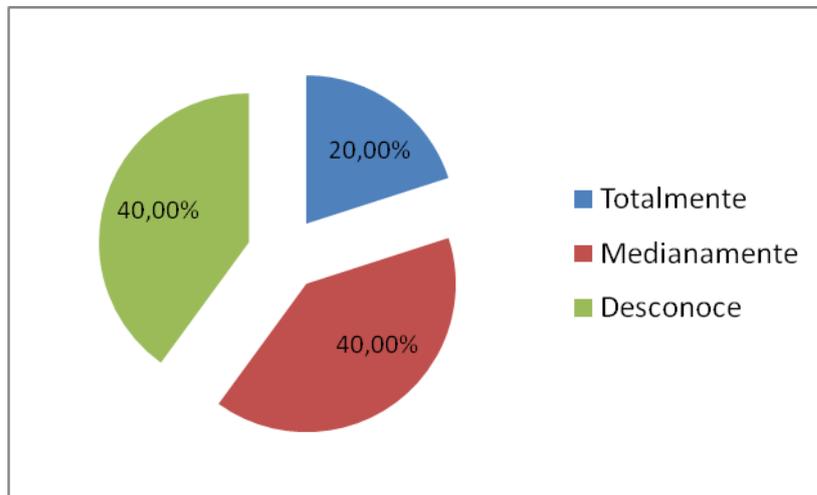
La capacitación que recibe el personal, para la atención al cliente, es inadecuado y se considera como una debilidad alta, por las consecuencias que esto provoca.

3. ¿Cada qué tiempo se otorga capacitación al personal?



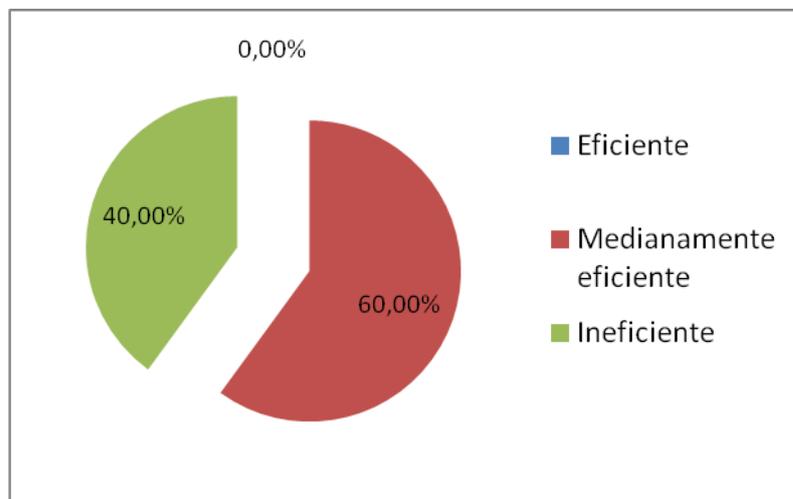
La capacitación del personal se lo realiza en forma anual. Debilidad Alta.

4. ¿Tiene el personal capacitación en seguridad industrial?



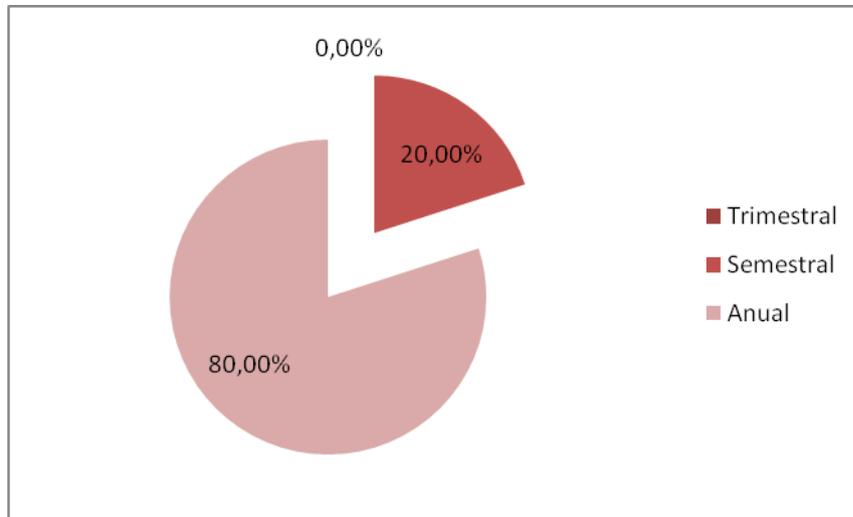
El personal desconoce sobre la existencia de capacitación en seguridad industrial y solo un 40% tiene acceso a éste. Debilidad alta.

5. La capacitación que recibe el personal en seguridad industrial es:



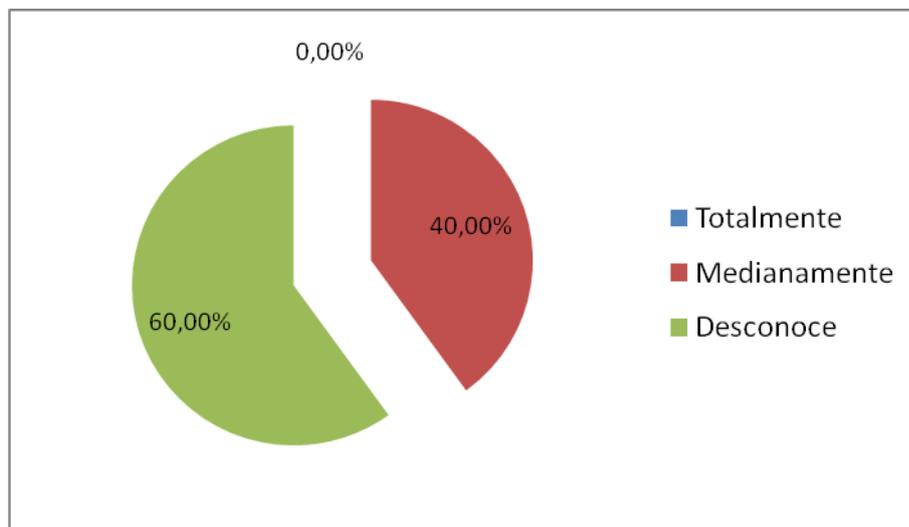
La capacitación en seguridad industrial recibida es medianamente eficiente y se considera una debilidad media, ya que es un factor preponderante para garantizar la seguridad en el uso del producto.

6. ¿Con qué frecuencia se entrena al personal en seguridad industrial?



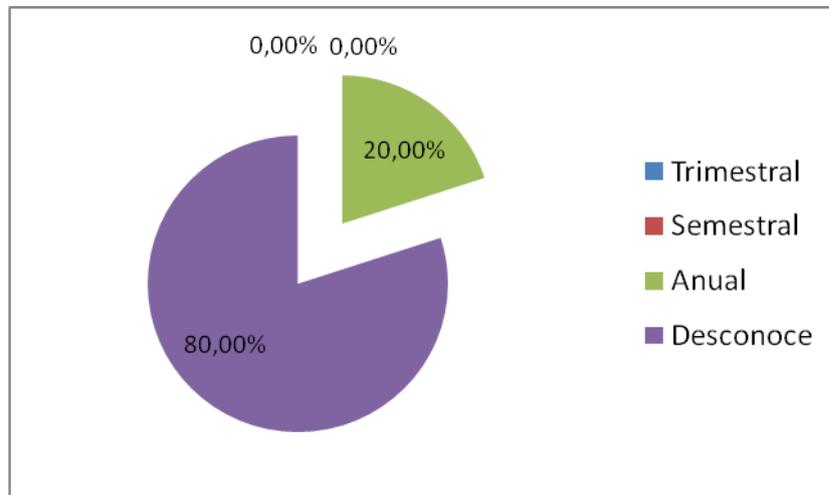
Los entrenamientos en seguridad industrial son efectuados de manera anual, fortaleza media.

7. ¿Recibe el personal cursos de motivación?



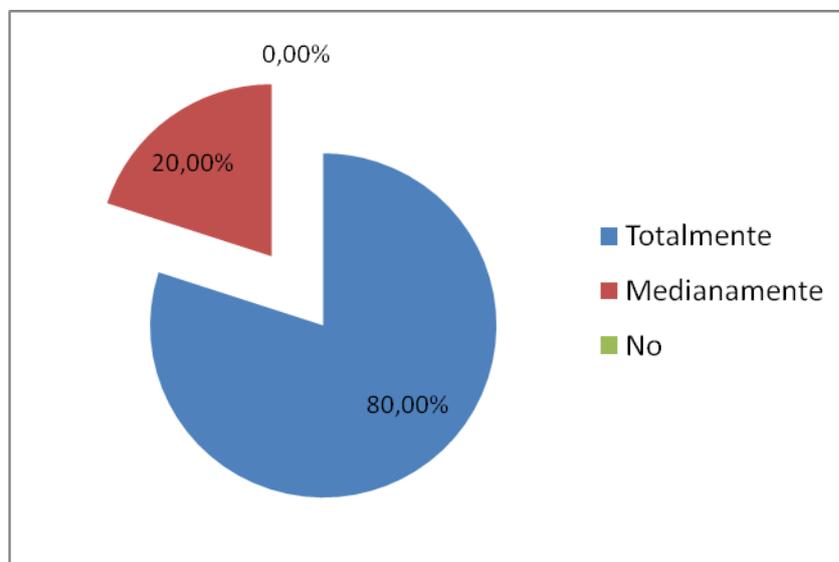
El personal desconoce sobre la existencia de cursos de motivación y es una debilidad alta.

8. ¿Con qué frecuencia se motiva al personal?



El personal desconoce sobre la motivación que se recibe, por ello es una debilidad alta.

9. ¿Se le otorga al personal los beneficios de ley?



.El personal está cubierto por los beneficios de ley. Fortaleza alta.

ANÁLISIS DE MATRICES

Esta sección se encarga de resumir el análisis realizado anteriormente, y en base a éste realizar el respectivo direccionamiento estratégico. Para ello se servirá de las matrices de impacto interno y externo, de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO "DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ"

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
MACROAMBIENTE									
Económico: Producto Interno Bruto	X						5		
<i>Tasa de interés activa</i>				x			5		
<i>Tasa de interés pasiva</i>		x						3	
<i>Inflación</i>		x						3	
Político	x						5		
Legal					x			3	
Tecnológico	x						5		
Ambiental		x						3	
Social: Tasa de desempleo		x						3	
MICROAMBIENTE									
Proveedores: Clase de servicio	x						5		
<i>Rapidez del servicio</i>	x						5		
<i>Sistemas tecnológicos</i>						x			1
<i>Tipo de proveedor</i>			x						1
<i>Forma de pago</i>		x						3	
<i>Es apropiada la forma de pago</i>					x			3	
<i>Productos y servicios que otorga</i>		x						3	
<i>Tiempo de entrega del producto</i>	x						5		
<i>Seguridad en el uso</i>	x						5		
<i>Sistema de detección de fugas</i>				x			5		
<i>Cambio de empaques</i>				x			5		
<i>Vida útil de los cilindros</i>					x			3	
<i>Precisión de llenado</i>				x			5		
<i>Normas de calidad</i>		x						3	
Clientes: Calidad del servicio		x						3	
<i>Precio del servicio</i>		x						3	
<i>Rapidez entrega servicio</i>		x						3	
<i>Calidad de la atención</i>		x						3	
<i>Utilidad del producto</i>	x						5		
<i>Calidad del producto</i>		x						3	
<i>Forma de pago del producto</i>		x						3	
<i>Estado del producto</i>		x						3	
<i>Servicio postventa</i>	x						5		
<i>Implementos de seguridad</i>		x						3	
Competencia				x			5		
Organismos de Control	x						5		

Puntaje: Alto = 5, Medio = 3, Bajo = 1

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO "DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ"

FACTOR	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
ADMINISTRATIVO									
Planificación									
<i>Visión</i>					X			3	
<i>Misión</i>		X						3	
<i>Valores</i>	X						5		
<i>Aplicación de valores</i>		X						3	
<i>Documentación de los valores</i>				X			5		
<i>Objetivos</i>					X			3	
<i>Procesos documentados</i>				X			5		
Organización									
<i>Manual de procedimientos</i>				X			5		
<i>Organigrama</i>				X			5		
<i>Conocimiento de funciones</i>	X						5		
<i>Manual de funciones</i>				X			5		
<i>Tiempos de procesos</i>				X			5		
<i>Costos de procesos</i>				X			5		
Dirección									
<i>Tipo de liderazgo</i>	X						5		
<i>Canales de comunicación</i>	X						5		
<i>Tipo de comunicación</i>	X						5		
<i>Nivel de compromiso institucional</i>		X						3	
<i>Grado de compromiso institucional</i>		X						3	
Control									
<i>Documentación de los controles</i>					X			3	
<i>Sistemas de control</i>				X			5		
<i>Tipo de controles</i>					X			3	
<i>Control de ingreso y salida</i>					X			3	
<i>Calidad de los controles</i>	X						5		
<i>Control del producto</i>		X						3	
<i>Supervisión del personal</i>	X						5		
<i>Control del servicio</i>		X						3	
FINANCIERO									
<i>Procedimientos del área</i>				X			5		
<i>Calidad de los procedimientos</i>					X			3	
<i>Sistemas contables</i>					X			3	
<i>Presupuesto de ingresos y gastos</i>					X			3	
<i>Control del presupuesto</i>	X						5		
<i>Indicadores de eficiencia</i>	X						5		
<i>Calidad de los recursos</i>				X			5		

<i>Clase de información financiera</i>		X						3	
<i>Rapidez en la entrega de información</i>					X			3	
<i>Objetivo de la información</i>				X				5	
<i>Manejo de ingresos</i>					X			3	
<i>Justificación gastos</i>	X							5	
<i>Reinversión de utilidades</i>		X						3	
COMERCIALIZACIÓN									
<i>Canales de comercialización</i>	X							5	
<i>Planificación de ventas</i>					X			3	
<i>Publicidad</i>		X						3	
TECNOLOGÍA									
<i>Grado de tecnología</i>	X							5	
<i>Mantenimiento de maquinaria</i>	X							5	
<i>Uso de la capacidad instalada</i>		X						3	
<i>Sistema de distribución</i>	X							5	
TALENTO HUMANO									
<i>Calificación del personal</i>		X						3	
<i>Capacitación del personal atención cliente</i>				X				5	
<i>Frecuencia de capacitación</i>				X				5	
<i>Capacitación de seguridad industrial</i>				X				5	
<i>Capacitación de calidad seguridad industrial</i>			X						1
<i>Frecuencia de capacitación seguridad industrial</i>		X						3	
<i>Motivación del personal</i>				X				5	
<i>Frecuencia de capacitación en motivación</i>				X				5	
<i>Beneficios de ley</i>	X							5	

MATRIZ DE VULNERABILIDAD Y APROVECHABILIDAD

La matriz de vulnerabilidad combina debilidades y amenazas, indica claramente los aspectos en los que se está fallando, tanto los factores controlables, como de aquellos que se pueden evitar.

En el caso de la matriz de aprovechabilidad, se conjugan las fortalezas y oportunidades, y realizando el análisis respectivo, permite utilizar los puntos a favor para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD "DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ"

AMENAZAS	Interés activa (5)	Legal (3)	Forma de pago (3)	Detección Fugas (5)	Cambio empaques (5)	Vida útil cilindros (3)	Precisión de llenado (5)	Competencia (5)	TOTAL
DEBILIDADES									
Planificación									
<i>Visión (3)</i>	5	3	3	5	5	3	5	3	32
<i>Documentación de los valores (5)</i>	5	3	3	5	5	3	5	5	34
<i>Obejtivos (3)</i>	5	3	3	5	5	3	3	3	30
<i>Procesos documentados (5)</i>	5	5	3	5	5	3	5	5	36
Organización									
<i>Manual de procedimientos (5)</i>	5	3	5	5	5	5	5	5	38
<i>Organigrama (5)</i>	5	3	3	5	5	3	5	5	34
<i>Manual de funciones (5)</i>	5	3	3	5	5	3	5	5	34
<i>Tiempos de procesos (5)</i>	5	3	5	5	5	3	5	5	36
<i>Costos de procesos (5)</i>	5	3	5	5	5	5	5	5	38
Control									
<i>Documentación de los controles (3)</i>	5	3	3	5	3	3	5	3	30
<i>Sistemas de control (5)</i>	5	5	3	5	5	5	5	5	38
<i>Tipo de controles (3)</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	24
<i>Control de ingreso y salida (3)</i>	5	3	3	5	5	3	5	3	32
FINANCIERO									
<i>Procedimientos del área (5)</i>	5	5	5	5	5	5	5	5	40
<i>Calidad de los procedimientos (3)</i>	5	3	3	3	5	3	3	3	28
<i>Sistemas contables (3)</i>	3	3	3	5	3	3	5	3	28
<i>Presupuesto de ingresos y gastos (3)</i>	3	3	3	5	5	3	3	3	28
<i>Calidad de los recursos (5)</i>	5	3	3	5	5	5	5	5	36
<i>Rapidez en la entrega de información (3)</i>	3	3	3	5	3	3	5	3	28
<i>Objetivo de la información (5)</i>	5	5	3	5	5	5	5	5	38
<i>Manejo de ingresos (3)</i>	3	3	3	5	5	3	5	3	30
COMERCIALIZACIÓN									
<i>Planificación de ventas (3)</i>	3	3	3	5	5	3	5	3	30
TALENTO HUMANO									0
<i>Capacitación del personal atención cliente (5)</i>	5	3	5	5	5	5	5	5	38
<i>Frecuencia de capacitación (5)</i>	5	3	3	5	5	3	5	5	34
<i>Capacitación de seguridad industrial (5)</i>	5	3	3	5	5	5	5	5	36
<i>Frecuencia de capacitación en seguridad industrial (3)</i>	3	3	3	3	3	3	3	3	24
<i>Motivación del personal (5)</i>	5	5	3	5	5	5	5	5	38
<i>Frecuencia de capacitación en motivación (5)</i>	5	3	3	5	5	5	5	5	36
Total:	126	94	94	134	130	104	130	116	

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD "DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ"

OPORTUNIDADES	PIB (5)	Político (5)	Tecnológico (5)	Ambiental (3)	Desempleo (3)	Calidad servicio (3)	Precio (3)	Rapidez entrega (3)	Atención (3)	Estado producto (3)	Servicio Postventa (5)	Implementos Seg. (3)	Servicio (5)	Rapidez serv. (5)	Forma Pago (3)	Tiem. entrega (5)	Seguridad uso (5)	TOTAL	
FORTALEZAS																			
ADMINISTRATIVO																			
Planificación y Organización																			
Misión (3)	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	61
Valores (5)	5	5	2	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	72
Aplicación de valores (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5	5	59
Conocimiento de funciones (5)	5	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	77
Dirección																			
Tipo de liderazgo (5)	5	5	5	5	5	3	3	3	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5	73
Canales de comunicación (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	75
Tipo de comunicación (5)	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	5	5	5	75
Nivel de compromiso institucional (3)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	61
Grado de compromiso institucional (3)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	3	61
Control																			
Calidad de los controles (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
Control del producto (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	5	5	53
Supervisión del personal (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	81
Control del servicio (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	57
FINANCIERO																			
Control del presupuesto (5)	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	75
Indicadores de eficiencia (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	81
Clase de información financiera (3)	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	67
Justificación gastos (5)	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Reinversión de utilidades (3)	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	63
COMERCIALIZACIÓN																			
Canales de comercialización (5)	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	79
Publicidad (3)	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	3	3	5	5	63
TECNOLOGÍA																			
Grado de tecnología (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	83
Mantenimiento de maquinaria (5)	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	79
Uso de la capacidad instalada (3)	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	3	3	5	5	5	63
Sistema de distribución (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	77
TALENTO HUMANO																			
Calificación del personal (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	59
Beneficios de ley (5)	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	5	3	5	5	3	5	5	5	73
TOTAL:	112	122	117	104	110	96	92	94	94	92	120	94	122	118	90	124	126		

HOJA DE TRABAJO

En ésta matriz se resume los los puntos más relevantes del análisis previamente realizado.

<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> * Político * Tecnológico * El servicio que otorga el proveedores * Tiempo de entrega del producto * Seguridad en el uso del producto. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Tasa de interés activa ✘ sistema de detección de fugas de los proveedores ✘ Cambio de empaques de cilindros. ✘ Precisión de llenado por parte de proveedores
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Conocimiento de funciones ☞ Calidad de los controles ☞ Supervisión del personal ☞ Indicadores de eficiencia ☞ Canales de comercialización ☞ Grado de tecnología ☞ Mantenimiento de maquinaria ☞ Sistema de distribución 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Manual de procedimientos ✘ Costos de los procesos ✘ Sistemas de control ✘ Procedimientos del área ✘ Objetivo de la información ✘ Capacitación del personal de atención al cliente ✘ Motivación del personal

MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA

En la siguiente matriz se resume el conjunto de estrategias que se recomiendan aplicar para disminuir el impacto de debilidades y amenazas.

INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Político	Tasa de interés activa
	Tecnológico	Sistema de detección de fugas de los proveedores
	El servicio que otorga el proveedores	Cambio de empaques de cilindros.
	Tiempo de entrega del producto	Precisión de llenado por parte de proveedores
	Seguridad en el uso del producto.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O.	ESTRATEGIAS F. A.
Conocimiento de funciones	Garantizar un servicio de calidad.	Elaboración de índices de eficiencia
Calidad de los controles	Implementar un sistema automatizado de entrega de pedidos	Sistema integrado de verificación de cilindros
Supervisión del personal	Implementar programas de entrenamiento en seguridad industrial	Controles de producto eficientes.
Indicadores de eficiencia	Utilizar la capacidad instalada de la empresa.	Supervisión de personal
Canales de comercialización y tecnología		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O.	ESTRATEGIAS D. A.
Inexistencia de manual de procedimientos	Realizar programas de mejoramiento del servicio	Mejorar el direccionamiento estratégico de la empresa
No existe costos de los procesos definidos	Control de costos de procesos operativos	Programas de capacitación y motivación del personal
Sistemas de control no establecidos	Mejoramiento de procesos	Diseño de manuales en seguridad industrial
Inadecuado uso de la información	Diseño de manuales de procedimientos	
Falta de capacitación y motivación	Aplicación del mejoramiento continuo	

Explicación de la Matriz de Estrategias FODA.

Fortalezas vs. Oportunidades (F. O.)

Para aplicar la estrategia de garantizar un producto de calidad, se ha tomado en cuenta las fortalezas de conocimiento de funciones, calidad en los controles, supervisión del personal, indicadores de eficiencia, grado

de tecnología y mantenimiento de maquinaria; mediante su adecuada aplicación se logrará concretar la estrategia.

Para implementar un sistema automatizado de entrega de pedidos, se consideró las fortalezas institucionales en canales de comercialización, grado de tecnología, mantenimiento de maquinaria y sistemas de distribución, lo que permitirá cumplir al cliente con su pedido en el tiempo ofertado.

La implementación de programas de entrenamiento en seguridad industrial se permite siempre y cuando se mantengan como fortalezas: el conocimiento de funciones, calidad de controles, supervisión de personal e indicadores de eficiencia.

Utilizar la capacidad instalada de la empresa con el fin de ahorrar en costos y tiempos y tener un servicio de calidad.

Fortalezas vs. Amenazas (F. A.)

Mediante la adecuada aplicación de las fortalezas se puede disminuir el impacto de las amenazas, por ello la estrategia propuesta del monitoreo de los índices de eficiencia vs. Factores externos, permite controlar de la mejor manera las posibles inestabilidades económicas y permitir planificar tomando en cuenta éstas posibilidades.

Al implementar un sistema integrado de verificación de cilindros se mejorará considerablemente la calidad del producto, el servicio otorgado, la atención posventa y el número de devoluciones por defectos del producto, todo esto acompañado del adecuado uso de tecnología, canales de comercialización, indicadores de eficiencia y mantenimiento de la maquinaria.

Consecuencia de un adecuado sistema de verificación de cilindros, también se puede contemplar los controles necesarios para obtener un producto eficiente.

Debilidades vs. Oportunidades (D. O.)

Para cumplir con el propósito de implementar programas de mejoramiento de atención al cliente es necesario mejorar los procedimientos de la institución, verificación de costos, sistemas de control, pero sobre todo verificar la periodicidad de cursos de capacitación de personal, compromiso y motivación.

Controlar los costos de los procesos operativos indica un mejor sistema de control, da a conocer los costos reales de los procesos y la oportunidad de verificar si lo descrito en los manuales de procedimientos se está cumpliendo. Esto con el apoyo tecnológico.

Mantener información actualizada permite una toma de decisiones adecuadas, especialmente en la política, donde se están abriendo puertas de nuevas políticas de desarrollo, tecnología y variedad para la selección de proveedores.

Diseñar manuales de procedimiento que permitan informar a los empleados los procesos a seguir en una determinada actividad, el tiempo promedio en que debe realizarse y su importancia. Aplicación del mejoramiento de procesos a las distintas áreas de la institución.

Debilidades vs. Amenazas (D. A.)

Mejorar el direccionamientos estratégico de la empresa, da paso a mejorar todos los procesos; tener en claro hacia donde desea llegar la institución y lo más importante, cómo se lo va a realizar.

Programas de capacitación y motivación de personal servirán para proporcionar un ambiente de trabajo agradable y con agrado para realizar las actividades cotidianas, cumplir a cabalidad y buscar el beneficio colectivo.

Diseño de manuales en seguridad industrial que indican el manejo adecuado del producto y qué procesos se deben seguir en caso de siniestro.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se enfoca a orientar o reorientar la orientación de la empresa en cuanto a: misión, visión, objetivos, valores, políticas, estrategias, plan operativo y mapa estratégico. El desarrollo de los elementos antes mencionados son una propuesta del presente trabajo investigativo debido a que el auspiciante no cuenta con los mismos.

Matriz Axiológica: Principios y Valores

Realizar esta matriz implica tomar en cuenta los principios que fueron enumerados en las encuestas previamente realizadas.

Grupo referencial Valores	Puntualidad	Honradez	Responsabilidad	Respeto	Compromiso
Personal	✓	✓	✓	✓	✓
Clientes	✓	✓	✓	✓	✓
Proveedores	✓	✓	✓	✓	
Accionistas		✓	✓	✓	✓
Competencia		✓		✓	
Gobierno	✓	✓	✓	✓	✓

Puntualidad: “Característica de lo que se produce en el momento adecuado o acordado”⁹.

⁹ Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe S.A., Madrid

Personal: da cumplimiento entre ambas partes para el cabal cumplimiento de las actividades.

Clientes: constituyen la forma más segura de satisfacer la necesidad del cliente en cuanto a producto y servicio.

Proveedores: cumplimiento con los pagos y por ende puntualidad en la entrega de los insumos.

Gobierno: acatamiento de las disposiciones generales para todas las instituciones del sector y puntualidad en la presentación de tributos.

Honradez: "Rectitud de ánimo, integridad en el obrar, respeto por las normas que se consideran adecuadas"¹⁰.

La honradez es un valor que prevalece sobre cualquier actividad y que permite una consideración de confianza de quienes lo verifican, por lo tanto se considera para: personal, clientes, proveedores, accionistas, competencia y gobierno.

Responsabilidad: "Cumplimiento de las obligaciones o cuidado al hacer o decidir algo"¹¹.

Personal: para cumplir con todos los beneficios de ley que se les debe ser otorgado, y a la vez, el personal contribuya con su conocimiento al crecimiento de la institución.

Clientes: que permita entregar el producto y satisfaga su necesidad, pero en caso de no cumplirse, se le brinde la asesoría

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem

necesaria y se realice cambios de producto en caso de ser necesario y, los clientes a su vez, elijan al distribuidor como el más apropiado.

Proveedores: la responsabilidad con los proveedores se enfoca a cumplir con los pagos y perdidos inicialmente pactados, y por otro lado, el proveedor nos responderá en los parámetros establecidos.

Accionistas: enfocado a responder por las actividades realizadas durante el periodo contable y verificación de los objetivos anuales que benefician principalmente a los accionistas.

Gobierno: entregar la información que se solicite para verificar la transparencia con la que se realizan las distintas actividades empresariales.

Respeto: “El respeto, como valor que faculta al ser humano para el reconocimiento, aprecio y valoración de las cualidades de los demás y sus derechos, ya sea por su conocimiento, experiencia o valor como personas, es el reconocimiento del valor inherente y los derechos de los individuos y de la sociedad”¹².

Mantener el respeto con el personal, clientes, proveedores, accionistas y gobierno significa considerar que las personas tienen diferencias y realizan actividades en busca del bien individual, pero a su vez no perjudican a quienes se encuentran a su alrededor, considerando que esta actitud será recíproca.

Compromiso: “Obligación contraída por medio de acuerdo, promesa o contrato”¹³.

¹² Ídem

¹³ Ídem

Personal: cumplir a cabalidad con lo ofertado, brindar estabilidad laboral y consideración como seres humanos.

Clientes: entregar un producto y servicio confiable; especial consideración para clientes frecuentes para siempre entregar el producto cuando sea requerido.

Accionistas: entregar en las mejores condiciones los reportes monetarios de la empresa.

Gobierno: para contribuir con el desarrollo social del país.

VISIÓN

“La visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basado en los valores y convicciones de sus integrantes.

Sus características son las siguientes:

- * Breve y concisa
- * Fácil de captar y recordar
- * Alta credibilidad
- * Flexible y creativa.

Los elementos para la formulación de la visión son:

- Posición en el mercado
- Tiempo
- Ámbito en el mercado
- Productos o servicios
- Valores

Principios Organizacionales “ 14

Propuesta:

ELEMENTOS	
Posición en el mercado:	El mejor
Tiempo:	5 años
Ámbito del mercado:	Nacional
Productos:	Reconocida por la rapidez en la entrega y calidad del servicio
Principios y valores	Compromiso y responsabilidad

Visión 2011: Ser la mejor empresa distribuidora de cilindros de gas de uso doméstico en bombonas en los próximos 5 años, a nivel nacional, donde será reconocida por la rapidez en la entrega y calidad del servicio otorgado, basándose en los valores de compromiso y responsabilidad.

MISION

“La misión es la razón de existencia y la naturaleza de un negocio.

Las principales características son:

- Fácil de captar y recordar
- Específica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y creativa

Para determinar cuáles son los elementos básicos que constituye la misión de la empresa, deben considerarse los siguientes.

¹⁴SALAZAR FRANCIS. Gestión estratégica de negocios. Año 2006

- ▶ Naturaleza del negocio
- ▶ Razón para existir
- ▶ Mercado al que sirve
- ▶ Características de productos o servicios
- ▶ Posición deseada en el mercado
- ▶ Principios y valores”¹⁵

La misión no es otra cosa que la labor principal, la tarea, la función primordial o el negocio central para lo cual ha sido creada una empresa.

Propuesta:

ELEMENTOS	
Naturaleza del negocio:	Distribución de cilindros de gas de uso doméstico en bombonas
Razón de existir:	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
Mercado al que sirve:	Nacional
Características del producto:	Extracción de gas natural con menor contaminación ambiental
Posición deseada en el mercado:	Reconocida
Principio:	Responsabilidad

Misión 2011: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales con un servicio rápido y de calidad en el uso de cilindros de gas de uso doméstico que cuenten con las debidas garantías y genere beneficios mutuos.

¹⁵ SALAZAR FRANCIS. Gestión estratégica de negocios. Año 2006

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Proporcionar un producto de calidad conjugado con un servicio rápido que permita satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez, generar utilidad para la institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos de crecimiento:

1. Incrementar el número de clientes en un 35% para el año 2008.
2. Implementar un sistema contable que permita un adecuado manejo del dinero en un 100%.
3. Aumentar las ventas en un 25% para el año 2008.
4. Mejora la atención al cliente mediante nivel de satisfacción en un 55%.
5. Incrementar la productividad del Recurso Humano.
6. Extender en un 30% la zona de distribución del producto.
7. Verificar la posibilidad de incrementar el número de proveedores.
8. Aumentar el nivel de compromiso de los empleados y su motivación.
9. Desarrollar un software de identificación de llamadas para la toma de pedidos inmediatos.
10. Establecer los mecanismos necesarios para adecuar un servicio postventa.

Objetivos de mantenimiento:

1. Conservar los clientes que tiene la empresa actualmente.
2. Mantener la seguridad de los productos que se comercializa.
3. Mantener la calidad de atención al público y su horario de trabajo.
4. Mantener la bodega de almacenamiento del producto en excelentes condiciones.

Objetivos de disminución:

1. Disminuir a un 5%, la devolución de cilindros de gas de uso doméstico al proveedor por defectos o fugas.
2. Disminuir los gastos de adquisición de cilindros en al menos un 5%, constituyéndose como subdistribuidor.
3. Acortar el impacto de la competencia sobre las ventas de la empresa en un 5%.
4. Acortar el tiempo dedicado a la obtención del producto por parte de los proveedores, así como, para el pago respectivo a un 15%.
5. Reducir el número de quejas de los clientes por la inadecuada seguridad del producto en un 20%.

POLÍTICAS

Políticas de ventas:

1. Los clientes pueden llamar o acercarse a realizar cualquier reclamo que tuvieron, con un máximo de 2 días de entregado el producto.
2. Para tramitar el reclamo respectivo, se verificará inicialmente la factura de compra y el día de adquisición.
3. Todos los clientes cancelan su factura en el momento de su emisión.

4. El departamento de ventas se encarga de mantener actualizadas las estadísticas de demanda.

Políticas de adquisiciones:

1. Para calificar a una empresa proveedora se analizará tres aspectos: capacidad de entrega, agilidad y facilidades de pago; a más de los requisitos legales que se consideren pertinentes por la empresa.
2. Para realizar una adquisición, se analizará al menos dos cotizaciones de posibles proveedores para elegir la mejor opción.
3. Para realizar un pedido, se emitirá la orden de compra respectiva donde conste la firma de aceptación por parte del proveedor; eso significa que se compromete por su parte a entregar el producto en las condiciones estipuladas y el tiempo pactado.
4. Toda adquisición se realizará previa comprobación de stock, con un mínimo de 5% de materia prima en bodega.

Políticas financieras:

1. Los pagos a proveedores se realizarán cuando la factura original sea presentada y previa verificación de autenticidad del Servicio de Rentas Internas.
2. El tiempo de pago de facturas de compra se realiza en 7 días laborables.
3. La información financiera se evaluará cada 6 meses para verificar el aporte que se está realizando al objetivo institucional.
4. Toda información financiera consolidada debe ser revisada por los gerentes de la institución y los directivos para su posterior aprobación.
5. El único programa contable utilizado, por toda la institución, es SAFI.

6. Los pagos a se realizan mediante cheque de gerencia sin que estos sean inferiores a los \$ 100,00.

Políticas de Seguridad Industrial:

1. El personal vestirá el uniforme indicado (Agip Gas S.A.) para realizar el trabajo operativo: casco, zapatos industriales, orejeras, guantes de cuero.
2. Los extinguidores se recargaran cada 2 años.
3. El área de bodegaje se mantendrá ventilada las 24 horas al día y sin conexiones eléctricas.
4. El cilindro se verificará antes de su distribución en el cuello, con agua con detergente, para confirmar que no exista alguna fuga.
5. No fumar en el perímetro contiguo a la bodega.
6. No encender cerillos o algún elemento altamente inflamable.

Políticas de Recursos Humanos

1. Todo empleado que ingrese a la institución, antes de participar de ella, tendrá un periodo de capacitación en seguridad industrial, comercialización y atención al cliente.
2. Un empleado, para solicitar permiso, debe anticiparlo al menos con 24 horas, previa justificación y notificación al dueño de la institución.
3. Las vacaciones se otorgarán a todo el personal según lo estipula la ley; pero los empleados saldrán uno a la vez.
4. El personal se capacita y motiva al menos dos veces en el año.
5. Todo el personal obtiene los beneficios legales emitidos por la ley.

Políticas de Calidad

1. El personal realizara pruebas aleatorias a los cilindros de gas para verificar el cumplimiento de las políticas de seguridad.
2. Todos los cilindros deben contar con el sello de seguridad.
3. El control de calidad se realiza antes de salir al recorrido diario.
4. La atención al cliente se evaluará semanalmente, con el fin de corregir errores futuros.
5. Los cilindros se limpiaran en su parte exterior para otorgar una mejor apariencia del producto, y en lo posible se tratará de considerar la adquisición de cilindros en el mejor estado posible.

ESTRATEGIAS

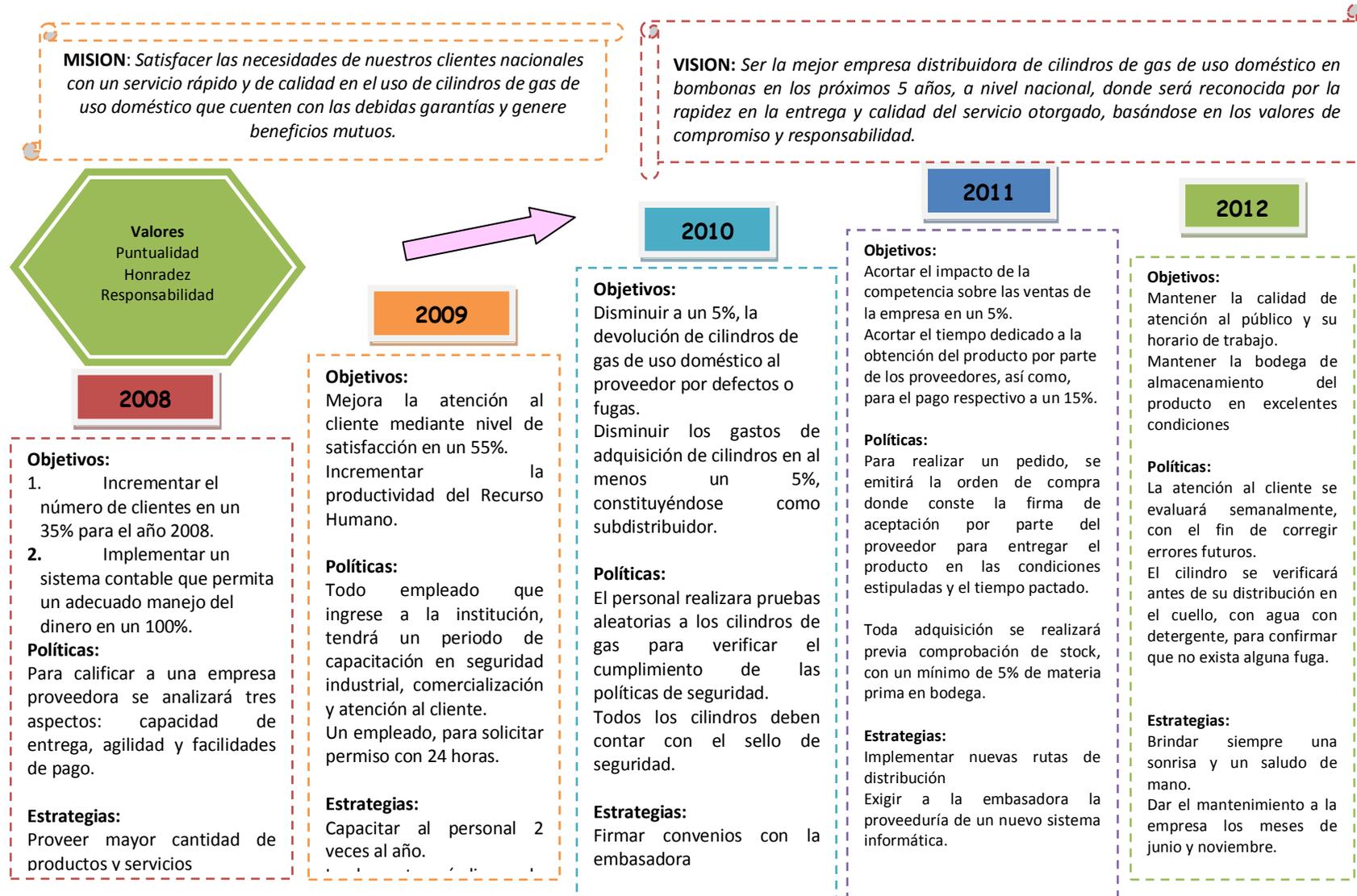
1. Evaluar los procesos que tiene en la actualidad la empresa, e identificar aquellos que no contribuyen a mejorar el desempeño de la misma.
2. Mejorar el sistema informático que utiliza la empresa adquiriendo software integrado y de red que provea del servicio a toda la empresa.
3. Implementar software informático para consolidar toda la información financiera y que permita una adecuada toma de decisiones.
4. Proponer los requerimientos del cliente en cuanto al producto que se está entregando.
5. Identificar las necesidades de los consumidores en referente a la atención del servicio y la calidad del producto.
6. Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.
7. Capacitar y motivar al personal de la empresa para que cimienten las bases de un compromiso institucional.
8. Crear el direccionamiento estratégico de la empresa.

9. Diseñar los procesos de entrenamiento de personal, previo a su ingreso al trabajo institucional.

PLAN OPERATIVO

El plan operativo constituye un resumen de todas las actividades que se realizarán durante un año, sus responsables y costos, para éste caso, 2008.

MAPA ESTRATÉGICO DISTRIBUIDORA "JIMÉNEZ" 2008 - 2012



CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se detallan los procesos observados en el desarrollo diario de las actividades, los mismos que indican los procedimientos actuales con el fin de mejorarlos.

Cadena de valor

Según el autor Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por:

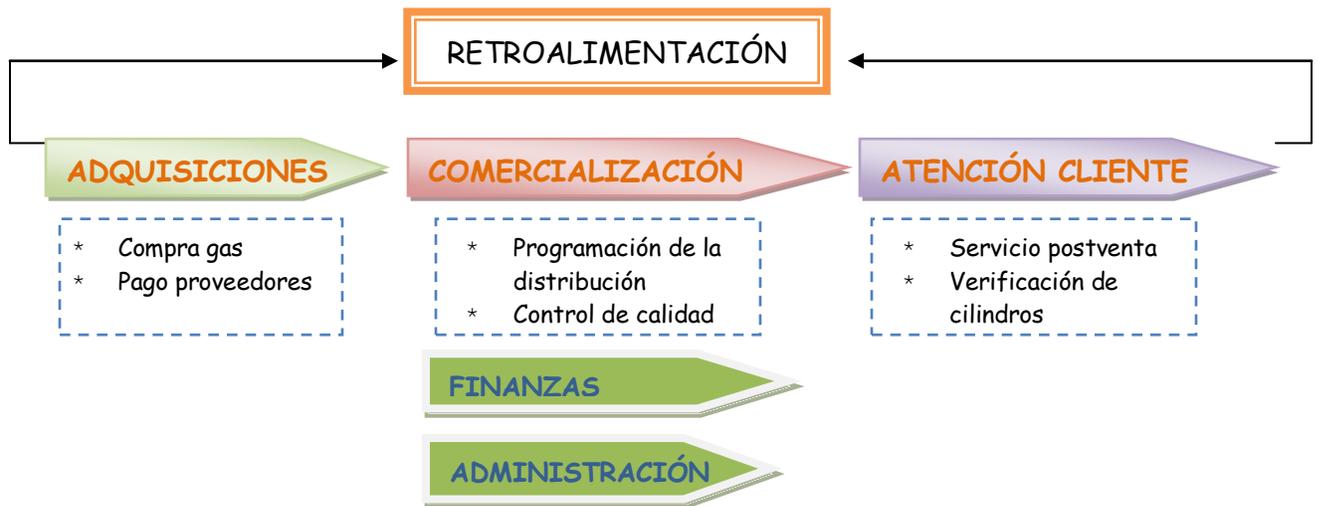
Las Actividades Primarias: “son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística y comercialización.

Las Actividades de Apoyo: es decir, brindan soporte a todas las actividades primarias, entre ellas tenemos la administración de los recursos humanos, compra de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen: es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.”¹⁶

¹⁶ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm>

A continuación se detalla la cadena de valor empresarial propuesta para la Distribuidora “Jiménez”.



INVENTARIO DE PROCESOS

En este punto se detalla un inventario de los procesos que existen en las diferentes áreas de la empresa.

PROCESOS ADQUISICIONES:

- Preparación del presupuesto de compras
- Compra de unidades de gas
- Control de inventarios

PROCESOS COMERCIALIZACIÓN

- Programación de distribución
- Control de calidad de producto

- c) Revisión de pedidos previos
- d) Marketing y Publicidad

PROCESOS FINANZAS Y CONTABILIDAD

- a) Generación del presupuesto diario
- b) Registro contable
- c) Recaudación dinero de ventas
- d) Pago a proveedores
- e) Control de ingresos y gastos

PROCESOS RECURSOS HUMANOS

- a) Selección de personal
- b) Capacitación y Motivación
- c) Evaluación y Control

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- a) Renovación de permisos
- b) Planificación de actividades
- c) Resolución de conflictos

PROCESOS DE MANTENIMIENTO

- a) Revisión mecánica
- b) Revisión de instalaciones

SELECCIÓN DE PROCESOS

La selección de procesos se realiza usando el método selectivo de razonamiento el mismo que aplica las siguientes preguntas a los procesos anteriormente mencionados:

Las preguntas de esta técnica son:

1. ¿Al mejorar este proceso, mejora la imagen de la empresa?
2. ¿Se reducen los costos y tiempos al mejorar éste proceso?
3. ¿Se otorga mejor atención al cliente al mejorar éste proceso?
4. ¿Se otorga un producto de mayor calidad al mejorar al proceso?
5. ¿Al mejorar este proceso, se incrementan las ventas?

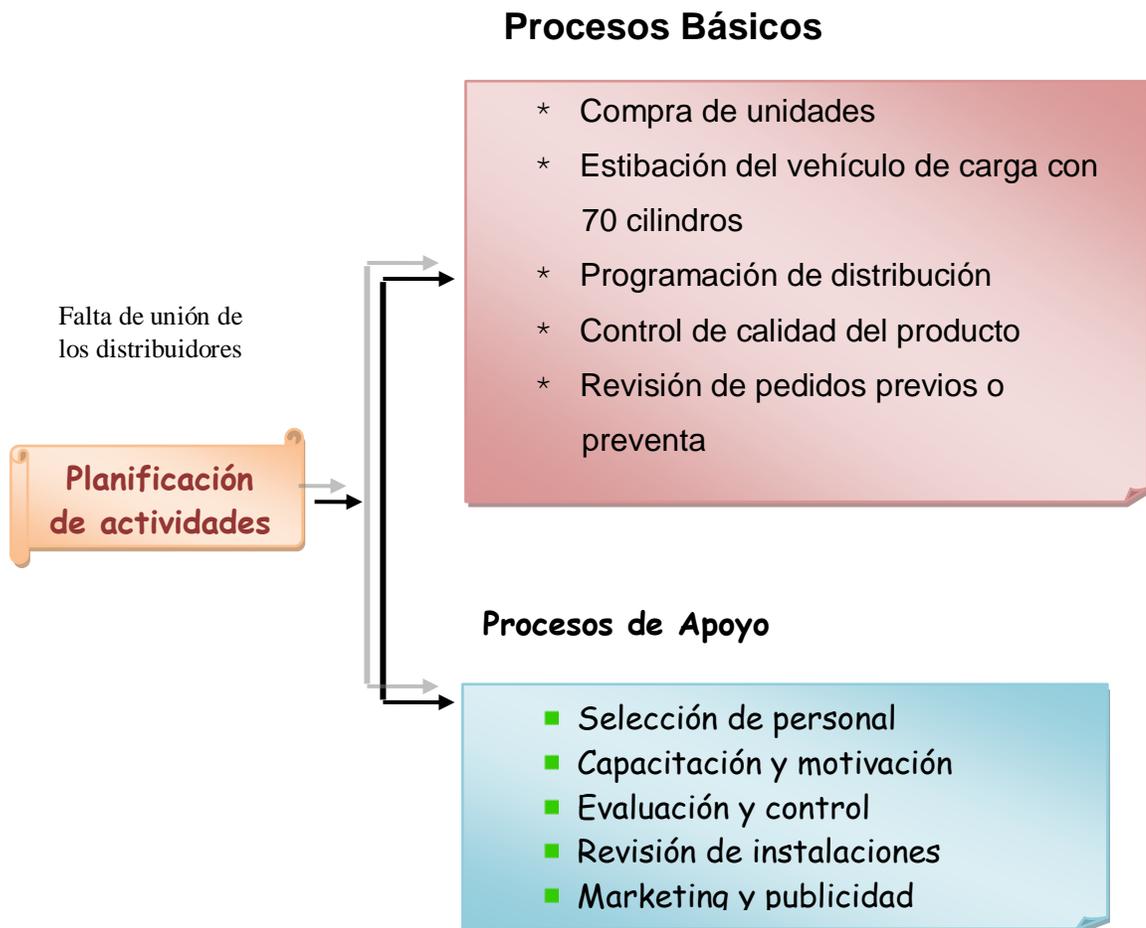
La calificación de las preguntas que se aplican a los procesos se evalúa así:

“Si”: puntaje 1; “No”: puntaje de 0.

El resumen de la valoración se detalla a continuación:

No.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
PROCESOS ADQUISICIONES							
1	Preparación del presupuesto de compras	0	1	0	0	0	1
2	Compra de unidades de gas						
3	Carga de cilindros vacíos en el vehículo	1	1	1	0	0	3
4	Movilización de los cilindros hacia el centro de acopio	1	1	0	0	0	2
5	Ingreso al centro de acopio, verificación de cantidades y descarga de cilindros	1	1	0	0	0	2
6	Ingreso de datos en la hoja de ingresos, tanto del vehículo, como de la carga	1	1	0	0	0	2
7	Depósito del valor correspondiente de compra al banco	0	1	0	0	0	1
8	Presentación del depósito y cédula de identidad para la facturación respectiva	0	1	0	0	0	1
9	Estibación 70 cilindros de 15 kg.	1	1	1	0	1	4
10	Verificación de la cantidad de cilindros estibados	1	1	0	0	0	2
11	Retiro de factura y guía de remisión	0	1	0	0	0	1
12	Registro de salida del vehículo y su propietario	1	1	0	0	0	2
13	Movilización de cilindros hacia la bodega de la empresa	1	1	0	0	1	3
14	Descarga de 35 cilindros en bodega	1	1	1	0	1	4
15	Control de inventarios	0	1	0	0	0	1
PROCESOS COMERCIALIZACIÓN							
16	Programación de distribución diaria	1	1	1	0	1	4
17	Ejecución del recorrido diario	1	1	1	0	1	4
18	Despacho del producto donde es solicitado	0	1	1	0	1	3
19	Control de calidad de producto	1	1	1	1	1	5
20	Revisión de pedidos previos	1	1	1	0	1	4
21	Marketing y Publicidad	1	1	1	0	1	4
PROCESOS FINANZAS Y CONTABILIDAD							
22	Generación del presupuesto diario	0	1	0	0	0	1
23	Registro contable	0	0	0	0	0	0
24	Resultado del ejercicio	0	1	0	0	0	1
25	Recaudación dinero de ventas	0	1	0	0	0	1
26	Pago a proveedores	1	0	0	0	0	1
27	Generación de cuentas de ingresos y gastos	0	0	0	0	0	0
PROCESOS RECURSOS HUMANOS							
28	Selección de personal	1	1	1	0	1	4
29	Capacitación y motivación	1	1	1	0	1	4
30	Evaluación y control	1	1	1	0	1	4
PROCESOS ADMINISTRATIVOS							
31	Renovación de permisos	1	1	0	0	1	3
32	Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5
33	Resolución de conflictos	0	0	0	0	1	1
PROCESOS DE MANTENIMIENTO							
34	Revisión mecánica						
35	Observación visual del vehículo	0	1	0	0	1	2
36	Chequeo del aceite del motor	0	1	1	0	1	3
37	Revisión del líquido de frenos y gasolina	0	1	1	0	1	3
38	Abastecimiento de gasolina cada 2 días	0	1	1	0	1	3
39	Limpieza del vehículo	1	1	0	0	1	3
40	Cambio de aceite y filtros	0	1	1	0	1	3
41	Realizar un ABC a la unidad	0	1	1	0	1	3
42	Revisión de instalaciones	1	1	1	0	1	4

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



ANÁLISIS DEL PROCESO SELECCIONADOS

Tabla de costos

A continuación se indica la tabla de costos con los que se valoran los procesos seleccionados:

NO.	PUESTO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	INGRESO	COSTOS	TOTAL
		MENSUAL	POR DIA	POR HORA	POR MINUTO	FIJOS POR MINUTO	
1	Gerente propietario	300	10,00000	1,25000	0,020833333	0,111741898	0,13258
2	Chofer	120	4,00000	0,50000	0,008333333	0,111741898	0,12008
3	Estibador	120	4,00000	0,50000	0,008333333	0,111741898	0,12008
4	Vendedora	60	2,00000	0,25000	0,004166667	0,111741898	0,11591
5	Seguridad	10	0,33333	0,04167	0,000694444	0,111741898	0,11244

Fuente: Distribuidora Jiménez

Elaborado por: Lucía Pérez

La fórmula de cálculo del costo por minuto de cada empleado es la misma, un ejemplo, para el caso del gerente:

$$\text{Costo}_{\text{diario}} = \frac{\text{Sueldo mensual}}{\#\text{días trabajados en el mes}} = \frac{300}{30} = \$10,00$$

$$\text{Costo}_{\text{hora}} = \frac{\text{costo}_{\text{diario}}}{\#\text{horas de trabajo diario}} = \frac{10,00}{8} = \$1,25$$

$$\text{Costo}_{\text{minuto}} = \frac{\text{costo}_{\text{hora}}}{\#\text{minutos por hora}} = \frac{1,25}{60} = \$0,02083$$

Para calcular los costos fijos y variables se considera las siguientes variables: mantenimiento del vehículo, gasolina, cambios de aceite y filtros, permisos, impuesto predial, impuesto a la renta, matrícula e hidrocarburos y se basa en:

$$\text{Costo}_{\text{anual por empleado}} = \frac{\text{Costo}_{\text{anual}}}{\#_{\text{empleados}}}$$

$$\text{Costo}_{\text{mensual}} = \frac{\text{Costo}_{\text{anual por empleado}}}{\#_{\text{meses del año}}}$$

$$\text{Costo}_{\text{diario}} = \frac{\text{Costo}_{\text{mensual}}}{\#_{\text{días del mes}}}$$

$$\text{Costo}_{\text{hora}} = \frac{\text{costo}_{\text{diario}}}{\#_{\text{horas de trabajo}}}$$

$$\text{Costo}_{\text{minuto}} = \frac{\text{costo}_{\text{hora}}}{\#_{\text{minutos por hora}}}$$

Diagrama de procesos

En la siguiente sección se detalla, de forma gráfica, los procesos seleccionados para luego ser mejorados e incluye: responsables, lugar y fecha, costos y actividades, tiempos y las observaciones respectivas. Los gráficos utilizan nomenclaturas ASME; los tiempos se miden en minutos y el costo en dólares. Luego de ello, se determina la eficiencia en costos y tiempos, mediante el uso de la siguiente formulación:

$$Eficiencia \text{ _en _tiempo} = \frac{tiempo \text{ _Agrega.Valor}}{(Tiempo \text{ _Agrega.Valor} + tiempo \text{ _No.Agrega.Valor})}$$

$$Eficiencia \text{ _en _costo} = \frac{costo \text{ _Agrega.Valor}}{(costo \text{ _Agrega.Valor} + costo \text{ _No.Agrega.Valor})}$$

La simbología a utilizarse es la siguiente:

 Operación (Agrega Valor): Una operación se realiza cuando se crea, se aumenta o se sustrae algo. Ejemplo: emisión de un documento.

 Inspección o control (No agrega valor): Es la acción de verificar o fiscalizar sin que se realice ninguna operación.

 Demora (No agrega valor): significa una espera o un desplazamiento de la acción mientras llegue el ejecutor del proceso.

 Archivo (No agrega valor): constituye un tipo de almacenamiento que puede ser de papeles (archivo) o de materiales (almacenamiento).

 Transporte (No agrega valor): se presenta cuando un documento, mensaje u otro es trasladado de un lugar a otro.

PROCESO NO. 1

COMPRA DE UNIDADES											
Responsable:		Gerente Propietario				Lugar-fecha:		San Bartolo, 2 de enero del 2008			
Inicio:		Carga de cilindros vacíos en el vehículo				Finalización:		Descarga de 35 cilindros en bodega			
Frecuencia:		Diaria				Costo:		\$ 55,66			
						Tiempo:		316 min.			
ORD.	ACTIVIDADES	●	▢	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Carga de cilindros vacíos en el vehículo						30		3,98		
2	Trasladar los cilindros de bodega hasta el centro de acopio					→		20		2,65	1
3	Ingreso al centro de acopio, verificación de cantidades y descarga de cilindros		▢					5		0,66	
4	Ingreso de datos en la hoja de ingresos, tanto del vehículo, como de la carga			D				2		0,27	
5	Depósito del valor correspondiente de compra al banco			D				30		3,98	2
6	Presentación del depósito y cédula de identidad para la facturación respectiva		▢					15		1,99	
7	Estibación 70 cilindros de 15 kg.						40	51	9,61	12,25	3
8	Conteo de la cantidad de cilindros estibados		▢					1		0,13	
9	Retiro de factura y guía de remisión			D				60		7,95	4
10	Registro de salida del vehículo y su propietario			D				15		1,99	
11	Retorno hacia la bodega de la empresa					→		10		1,33	5
12	Descarga de 35 cilindros en bodega						21	16	5,04	3,84	
Totales:							91	225	\$ 18,63	\$ 37,04	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 91/(91+225)$

28,80%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 18,63/(18,63+37,04)$

33,46%

OBSERVACIONES:

- 1y 5 Existe inconvenientes de tráfico desde bodega hacia centro de acopio y viceversa.
- 2 El tiempo dedicado a esta actividad es excesivo debido a que existen varias personas esperando por la misma atención.
- 3 Subproceso desarrollado como proceso 2
- 4 En el área de facturación, el sistema informático de la subdistribuidora es demasiado lento y la entrega de la factura toma demasiados minutos.
- 5 Subproceso desarrollado como proceso 3

PROCESO NO. 2

ESTIBACIÓN DE CILINDROS DE GAS DE 15 KG.											
Responsable:	Chofer y Estibador					Lugar-fecha:	San Bartolo, 2 de enero del 2008				
Inicio:	Colocar tablonces para cargar camioneta					Finalización:	Movilizar el vehículo fuera de la bodega				
Frecuencia:	Diaria					Costo:	12,2477				
						Tiempo:	60,606 min.				
ORD.	ACTIVIDADES	●	▢	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Colocar tablonces para cargar camioneta	●					15		3,60		1
2	Verificar los cilindros vacíos		▢					15		3,60	2
3	Preparación para cargar el vehículo			D				1		0,24	
4	El estibador acerca los cilindros al transporte		▢					3		0,72	
5	El estibador sube los cilindros a la camioneta	●					17		4,08		3
6	El chofer acomoda los cilindros	●					8		1,92		
7	Verificar que los cilindros estén correctamente colocados		▢					15		3,60	4
8	Cerrar la compuerta			D				5		1,20	
9	Colocar seguridades			D				5		1,20	5
10	Movilizar el vehículo fuera de la bodega					→		7		1,68	
Totales:							40	51	9,61	12,25	

Eficiencia en costo = Costo A.V. / (Costo A.V. + Costo N.A.V.) = 40/(40+51) 43,96%

Eficiencia en tiempo = Tiempo A.V. / (Tiempo A.V. + Tiempo N.A.V.) = 9,61/(9,61+12,25) 43,96%

OBSERVACIONES:

- 1 Los tablonces no contienen la numeración para colocarlos, por lo que se demora hasta encontrar la ubicación correcta
- 2 La verificación es únicamente visual y se generan demoras cuando se encuentran cilindros llenos entre los vacíos
- 3 El estibador hace pausas entre el acercamiento y la subida de los cilindros debido al grado de fuerza que debe hacer.
- 4 No siempre se considera colocar adecuadamente los cilindros desde el principio de la carga, lo que genera inconvenientes una vez con la carga en el transporte.
- 5 La puerta de cierre en ocasiones se trava.

PROCESO NO. 3

DESCARGA DE 35 CILINDROS EN BODEGA											
Responsable: Chofer y Estibador					Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008						
Inicio: Ingresar el carro a los patios de la bodega					Finalización: Verificar los sellos de seguridad en los tanques						
Frecuencia: Diaria					Costo: \$ 21,04						
					Tiempo: 3,842407407 min.						
ORD.	ACTIVIDADES	●	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Ingresar el carro a los patios de la bodega	●					5		1,20		1
2	Abrir seguridades			D				2		0,48	
3	Abrir la compuerta			D			1	1	0,24	0,24	2
5	El chofer baja los cilindros de la camioneta	●					15		3,60		3
6	El estibador acomoda los cilindros en la bodega			D				10		2,40	
7	Cerrar las compuertas			D				2		0,48	
8	Verificar los sellos de seguridad en los tanques		=					1		0,24	4
Totales:							21	16	5,04	3,84	

Eficiencia en costo = Costo A.V. / (Costo A.V. + Costo N.A.V.) = 21/(21+16) = 56,76%

Eficiencia en tiempo = Tiempo A.V. / (Tiempo A.V. + Tiempo N.A.V.) = 5,04/(5,04+3,84) 56,76%

OBSERVACIONES:

- 1 El ingreso a la bodega es un poco complicada por lo que el chofer tiene que realizar algunas maniobras.
- 2 La compuerta se traba por el movimiento de los cilindros llenos
- 3 El chofer y estibador toman descansos pequeños para recuperar fuerzas.
- 4 No todos los cilindros llenos tiene los sellos de seguridad correspondientes.

PROCESO NO. 4

PROGRAMACIÓN DE DISTRIBUCIÓN DIARIA											
Responsable: Gerente propietario Inicio: Verificación del stock de cilindros Frecuencia: Diaria						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008 Finalización: Revisar notas de pedidos previos Costo: \$ 5,965885 Tiempo: 45 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	●	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Verificación del stock de cilindros		=								1
2	Diseñar la ruta a seguir			D			10,000		1,33		2
3	Verificar combustible del automotor		=					1,000		0,13	3
4	Establecer el horario de salida a reparto			D				1,000		0,13	4
5	Determinar el tiempo total de reparto		=					5,000		0,66	
6	Estimar el tiempo de recorrido en la primera vuelta		=					5,000		0,66	
7	Estimar el tiempo de recorrido en la segunda vuelta		=					5,000		0,66	
8	Determinar el tiempo dedicado a adquirir el producto		=					10,000		1,33	5
9	Revisar notas de pedidos previos		=					7,000		0,93	6
Totales:							10	35	\$ 1,33	\$ 4,64	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 10/(10+35) = 22,22\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 1,33/(1,33+4,64) = 22,22\%$

OBSERVACIONES:

- 1 En tiempo de escasez del producto no se puede satisfacer a los clientes frecuentes de la empresa.
- 2 La ruta diseñada no es respetada y se realizan cambios frecuentes.
- 3 El transporte no tiene siempre el suficiente combustible para el recorrido diario.
- 4 La hora de salida a reparto no se cumple por los retrasos existentes.
- 5 El tiempo dedicado a adquirir el producto supera lo planificado
- 6 Las notas de pedidos previos no siempre contiene los datos correctos.

PROCESO NO. 5

CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO											
Responsable: Estibador						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Verificación de los sellos de seguridad en cilindros						Finalización: Observar el estado de cada cilindro					
Frecuencia: Diaria						Costo: \$ 3,121956					
						Tiempo: 26 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	-	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Verificación de los sellos de seguridad en cilindros		=					2		0,24	1
2	Colocar el sello en aquellos que no contengan	•					5		0,60		
3	Mezclar agua con detergente en un recipiente			D				2		0,24	
4	Agitar la mezcla anterior	•					4		0,48		2
5	Esparcir la mezcla sobre la boquilla de cada cilindro	•					8		0,96		
6	Observar si existen fugas en cada cilindro			D				3		0,36	3
7	Observar el estado de cada cilindro			D				2		0,24	
Totales:							17	9	\$ 2,04	\$ 1,08	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 17 / (17+9) =$

65,38%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 2,04 / (2,04+1,08) =$

65,38%

OBSERVACIONES:

- 1 Algunas veces existen sellos de seguridad en cilindros vacíos.
- 2 La mezcla se pierde o no ubican el lugar donde se le asignó
- 3 En caso de que existan fugas en los cilindros por la parte baja de la válvula, debe hacerse el cambio respectivo en la empresa, lo que resta tiempo para otras actividades.

PROCESO NO. 6

REVISIÓN DE PEDIDOS PREVIOS											
Responsable: Gerente propietario, estibador, chofer y vendedora						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Verificar en publicidad los datos de la distribuidora						Finalización: Reconfirmar la entrega al finalizar el día					
Frecuencia: Diaria						Costo: \$ 18,42					
						Tiempo: 7 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	-	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Verificar en publicidad los datos de la distribuidora		=					1		0,49	1
2	Verificación de la conexión telefónica		=					1		0,49	2
3	Revisión cuadernillo de notas con vendedora		=					5		2,44	3
4	Establecer la ubicación del lugar de entrega			D				2		0,98	4
5	Coordinar la entrega con la programación diaria			D				2		0,98	
6	Cargar 4 cilindros adicionales a la camioneta	+					7		3,42		
7	Indicar a vendedora tiempo aproximado de entrega			D				3		1,47	5
8	Reconfirmar la entrega al finalizar el día			D				1		0,49	
Totales:							7	15	\$ 3,42	\$ 7,33	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 7/(7+15) = 31,82\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 3,42/(3,42+7,33) = 31,82\%$

OBSERVACIONES:

- 1 El distribuidor no tiene siempre disponible la publicidad para entregar a los clientes.
- 2 La conexión telefónica, en ocasiones, esta activada en otro número de teléfono privado del Gerente.
- 3 La escritura de la vendedora no es legible.
- 4 La dirección de los clientes no siempre es la más adecuada.
- 5 El tiempo estimado para entrega del producto de servicio pre-venta no se cumple.

PROCESO NO. 7

REALIZACION DEL RECORRIDO DIARIO											
Responsable: Chofer y estibador Inicio: Verificación del vehículo en buen estado del vehículo Frecuencia: Diaria						Lugar y fecha San Bartolo, 2 de enero del 2008 Finalización: Retorno a la distribuidora Costo: \$ 85,41 Tiempo: 85 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	●	▬	D	▽	➡	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Verificación del vehículo en buen estado del vehículo		▬					10	2,40		1
2	Verificación de los cilindros estibados		▬					2	0,48		
3	Revisión de los pedidos efectuados		▬					2	0,48		
4	Iniciar el reparto a la hora indicada acorde con la programación			D				1	0,24		2
5	Seguir ruta de reparto establecida	●					80	19,21			
6	Respetar los horarios de primera y segunda vuelta		▬					30	7,20		3
7	Entregar el cilindro donde el cliente lo solicite	●					3	0,72			
8	Realizar el cobro respectivo	●					1	0,24			4
9	Subir el cilindro vacío a la camioneta	●					1	0,24			
10	Registrar las unidades recibidas y el valor cobrado			D				5	1,20		5
11	Retorno a la distribuidora					➡		15	3,60		
Totales:							85	65	\$ 20,41	\$ 15,61	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 5 / (5 + 245) = 56,67\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 1,20 / (1,20 + 58,84) = 56,67\%$

OBSERVACIONES:

- 1 El vehículo, a pesar de estar en buenas condiciones, presenta fallas antes de salir al recorrido.
- 2 El recorrido no empieza siempre a la hora indicada.
- 3 Los horarios de primera y segunda vuelta pueden variar.
- 4 Los clientes, por lo general entregan billetes de alta denominación por lo que el dinero para el vuelto no siempre alcanza.

PROCESO NO. 8

SELECCIÓN DE PERSONAL											
Responsable: Gerente propietario					Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008						
Inicio: Consultar para ocupar un puesto					Finalización: Entregar uniformes y el material respectivo						
Frecuencia: Anual					Costo: \$ 570,00						
					Tiempo: \$ 75,57 min.						
ORD.	ACTIVIDADES	●	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Consultar para ocupar un puesto			D				480		63,64	1
2	Entrevistarse con el candidato	●					30		3,98		
3	Explicar el tipo de actividad que se realizará			D				10		1,33	
4	Determinar el sueldo que se pagará			D				5		0,66	
5	Indicar las responsabilidades y horario de trabajo			D				5		0,66	
6	Tomar un test que identifica características	●					20		2,65		
7	Realizar una segunda entrevista	●					10		1,33		
8	Inducir al nuevo empleado a su actividad	●					5		0,66		
9	Entregar uniformes y el material respectivo			D				5		0,66	
Totales:							65	505	\$ 8,62	\$ 66,95	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 65 / (65 + 505) = 11,40\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 8,62 / (8,62 + 66,95) = 11,40\%$

OBSERVACIONES:

- 1 Todas las recomendaciones empíricas no siempre son la mejor opción y se generan compromisos inevitables.

PROCESO NO. 9

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN											
Responsable: Gerente propietario						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Crear un manual de capacitación industrial						Finalización: Observar las características diariamente					
Frecuencia: Semestral						Costo: \$ 651,48					
						Tiempo: 690 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	●	▬	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Crear un manual de capacitación industrial	●					180		23,86		1
2	Establecer las fechas de capacitación en el año			D				5		0,66	
3	Solicitar un capacitador en seguridad industrial a AGIP			D				480		63,64	
4	Crear un manual de capacitación en servicio al cliente	●					480		63,64		2
5	Establecer las fechas de capacitación en el año			D				5		0,66	
6	Contratar un capacitador	●					30		3,98		3
7	Evaluar los conocimientos adquiridos por los empleados	●						60		7,95	4
8	Observar las características diariamente		▬					10		1,33	
Totales:							690	560	\$ 91,48	\$ 74,24	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.})$ 55,20%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.})$ 55,20%

OBSERVACIONES:

- 1 No existen manuales de capacitación industrial en la empresa
- 2 El capacitador en ocasiones cancela su trabajo en último momento.
- 3 No todos los empleados asisten al día de evaluación.

PROCESO NO. 10

EVALUACIÓN											
Responsable: Gerente propietario						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Observación de los valores de empleados						Finalización: Realizar los correctivos necesarios					
Frecuencia: Trimestral						Costo: \$ 212,94					
						Tiempo: 75 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	●	=	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Observación de los valores de empleados		=					5		0,66	
2	Aplicar el formato de evaluación			D				180		23,86	
3	Establecer fechas de evaluación		=					5		0,66	
4	Determinar el tiempo para la evaluación			D				2		0,27	
5	Evaluar al personal	●					10		1,33		
6	Revisar la evaluación	●					20		2,65		
7	Comunicar los resultados			D				10		1,33	
8	Realizar los correctivos necesarios	●					45		5,97		
9	Archivar la evaluación				▽			1		0,13	
Totales:							75	203	\$ 9,94	\$ 26,91	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 75 / (75 + 203) = 26,98\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 9,94 / (9,94 + 26,91) = 26,98\%$

OBSERVACIONES:

- 1 La evaluación es obligatoria para el personal, pero no todos asisten a ésta.
- 2 Las evaluaciones se pierden

PROCESO NO. 11

MANTENIMIENTO DEL LOCAL											
Responsable: Gerente propietario						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Revisar la ventilación de la bodega						Finalización: Limpiar el rótulo informativo del negocio					
Frecuencia: Semestral						Costo: \$ 969,66					
						Tiempo: 5 min.					
ORD.	ACTIVIDADES	●	□	D	▽	→	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Revisar la ventilación de la bodega		□					1		0,13	
2	Constatar que no existan conexiones eléctricas activadas		□					1		0,13	No se cumple
3	Revisar el tablado de la bodega		□					1		0,13	
4	Verificar el adecuado funcionamiento de los extintores		□					960		127,27	
5	Indagar el piso del garaje		□					3		0,40	No han existido reparaciones
6	Indagar el piso de bodegaje		□					3		0,40	
7	Limpiar el rótulo informativo del negocio	●					5		0,66		
Totales:							5	969	\$ 0,66	\$ 128,47	
Eficiencia en tiempo = Tiempo A.V. / (Tiempo A.V. + Tiempo N.A.V.) =										0,51%	
Eficiencia en costo = Costo A.V. / (Costo A.V. + Costo N.A.V.) =										0,51%	

PROCESO NO. 12

MARKETING Y PUBLICIDAD											
Responsable: Gerente propietario						Lugar y fecha: San Bartolo, 2 de enero del 2008					
Inicio: Establecer que tipo de publicidad se realizará						Finalización: Evaluar posibles modificaciones					
Frecuencia: Anual						Costo: \$ 374,53					
						Tiempo: 2825 min.					
ORD.	ACTIVIDADES						TIEMPO		COSTO		OBSERV.
							A.V	N. A.V	A.V	N.A.V	
1	Establecer que tipo de publicidad se realizará							720		95,45	El diseño publicitario lo realiza en la imprenta y no la empresa
2	Determinar las variables a considerar en publicidad							5		0,66	
3	Diseñar la publicidad							480		63,64	
4	Imprimir las volantes necesarias							960		127,27	
5	Entregar publicidad a los consumidores						480		63,64		
6	Verificar el impacto de la publicidad							90		11,93	
7	Evaluar posibles modificaciones							90		11,93	
Totales:							480	2345	\$ 63,64	\$ 310,89	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 480 / (480 + 2345) =$

16,99%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = 63,64 / (63,64 + 310,89) =$

16,99%

MATRIZ DE RESUMEN DE PROCESOS

No.	PROCESOS	TIEMPO			COSTO			EFICIENCIA		OBSERV.
		A.V	N.A.V	TOTAL	A.V	N.A.V	TOTAL	TIEMP	COSTO	
1	Compra de unidades	91	225	316	\$ 18,63	\$ 37,04	\$ 55,66	28,80%	39,95%	1
2	Estibación del vehículo de carga con 70 cilindros de 15 kg.	40	51	91	\$ 9,61	\$ 12,25	\$ 21,85	43,96%	35,92%	2
3	Descarga de 35 cilindros en bodega	21	16	37	\$ 5,04	\$ 3,84	\$ 8,89	56,76%	30,19%	3
4	Programación de distribución diaria	10	35	45	\$ 1,33	\$ 4,64	\$ 5,97	22,22%	43,75%	4
5	Control de calidad de producto	17	9	26	\$ 2,04	\$ 1,08	\$ 3,12	65,38%	25,71%	5
6	Revisión de pedidos previos	7	15	22	\$ 3,42	\$ 7,33	\$ 10,75	31,82%	40,54%	6
7	Realización del recorrido diario	85	65	150	\$ 20,41	\$ 15,61	\$ 36,02	56,67%	30,23%	7
8	Selección del personal	65	505	570	\$ 8,62	\$ 66,95	\$ 75,57	11,40%	46,98%	8
9	Capacitación y motivación	690	560	1250	\$ 91,48	\$ 74,24	\$ 165,72	55,20%	30,94%	9
10	Evaluación	75	203	278	\$ 9,94	\$ 26,91	\$ 36,86	26,98%	42,20%	
11	Mantenimiento del local	5	969	974	\$ 0,66	\$ 128,47	\$ 129,13	0,51%	49,87%	10
12	Marketing y publicidad	480	2345	2825	\$ 63,64	\$ 310,89	\$ 374,53	16,99%	45,36%	11
TOTAL		1525	4931	6456	220,16	673,16	893,32	35,26%	38,34%	

OBSERVACIONES:

1. En el área de facturación, el sistema informático de la subdistribuidora es demasiado lento y la entrega de la factura toma demasiados minutos.
2. La verificación es únicamente visual y se generan demoras cuando se encuentran cilindros llenos entre los vacíos
3. No todos los cilindros llenos tiene los sellos de seguridad correspondientes.
4. En tiempo de escasez del producto no se puede satisfacer a los clientes frecuentes de la empresa.
5. En caso de que existan fugas en los cilindros por la parte baja de la válvula, debe hacerse el cambio respectivo en la empresa, lo que resta tiempo para otras actividades.
6. La dirección de los clientes no siempre es la más adecuada.
7. Los clientes, por lo general entregan billetes de alta denominación por lo que el dinero para el vuelto no siempre alcanza.
8. Todas las recomendaciones empíricas no siempre son la mejor opción y se generan compromisos inevitables.
9. No existen manuales de capacitación industrial en la empresa
10. No han existido ninguna reparación en la infraestructura.
11. El diseño es realizado por la imprenta.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

En el presente capítulo se busca mejorar los procesos que previamente fueron seleccionados en el capítulo anterior para lo cual se utilizará las siguientes herramientas: hoja Iso, Flujodiagramación y hoja de mejoramiento; para finalizar con la hoja de resumen comparativo donde se demuestra la situación actual de la empresa y la propuesta que permite mejorar las eficiencias tanto en tiempo como en costos. Al realizar el mejoramiento se consideran: mejoras, cambios, fusiones y supresiones de los distintos procesos evaluados.

Para alcanzar el propósito planteado se considerará los siguientes elementos:

Hoja ISO

“La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 146 países, sobre la base de un miembro por el país, con una Secretaría Central en Ginebra, Suiza, que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con base en Ginebra, Suiza, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento de los procesos

Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro

organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país”.¹⁷

En la hoja ISO se describir el proceso identificado en el capítulo III incluyendo cada una de las actividades y realizando la propuesta pertinente que permita incrementar la eficiencia en tiempo como en costos.

La hoja ISO se constituye de los siguientes elementos:

Nombre del Proceso: Son los procesos identificados en el capítulo anterior que corresponden a la Distribuidora Jiménez.

Código: Es la codificación asignada a cada uno de los procesos para identificarlos fácilmente. En caso de que no lo posea, se creará uno de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Objetivo: A lo que se pretende llegar con el proceso identifica.

Alcance: Todo proceso inicia y finaliza con una actividad.

No.: Se refiere al número de las actividades que contiene cada proceso.

Responsable: Es la persona encargada de realizar una o varias actividades.

Actividades: Son los pasos que realiza el responsable para el cumplimiento del proceso.

Formularios: Son los formatos que se utilizaran en las actividades que realizan los responsables.

Terminología: Son términos comúnmente usados en el rama de la empresa y que por tanto pueden considerarse como desconocidos, los cuales deberán ser explicados.

Cambios: Indica el número de actividades que se suprimen, cambian, mejoran o fusionan en los procesos.

Elaborado por: El nombre de la persona que elaboró la hoja ISO

Revisado por: Identifica el nombre de la persona que revisa la hoja ISO.

¹⁷ Normas ISO 14000 - Monografias_com.htm

Aprobado por: El nombre de la persona que esta involucrado en el proceso

Flujo diagramación

“Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”¹⁸

Los datos que contiene esta hoja son:

- a) *Nombre del proceso:* Es el nombre del proceso descrito en la hoja ISO
- b) *Código:* Se refiere a la codificación del proceso.
- c) *Ingresar:* Lo que ingresa al inicio del proceso
- d) *Resultado:* Es el resultado que se obtiene
- e) *Frecuencia:* El número de veces que se realiza el proceso en un periodo de tiempo.
- f) *No:* Es el número de actividades.
- g) *Actividad:* Son las actividades que se realiza para llegar al cumplimiento del proceso.
- h) *Responsables:* Las personas que intervienen en cada actividad

Una vez que se realiza las mejoras en las actividades, se indica el costo y tiempo de cada una de las actividades propuestas.

Las formulas para calcular la eficiencia en costo y tiempo son las siguientes:

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>

Eficiencia en Tiempo = $\text{Tiempo.A.V} / (\text{Tiempo A.V} + \text{Tiempo N.A.V})$

Eficiencia en Costo = $\text{Costo A.V} / (\text{Costo A.V} + \text{Costo N.A.})$.

Hoja de Mejoramiento

En esta hoja se describe la situación actual y propuesta de la empresa así como las diferencias que presentan entre unas y otras. En esta hoja se detalla:

1. *Nombre del proceso*
2. *Código:* Se refiere a la codificación de cada proceso.
3. *Problemas detectados:* constituyen las observaciones que se realizó a las actividades.
4. *Soluciones Propuestas:* Son las observaciones que se describe en la flujodiagramación.
5. *Situación Actual:* Muestra los costos y tiempos de la situación actual detectados en el capítulo anterior.
6. *Situación propuesta:* Se coloca los costos y tiempos de la situación propuesta con las mejoras respectivas en el proceso.
7. *Eficiencias:* Indica coloca los tiempos y costos de la situación actual y la propuesta.
8. *Diferencias:* Es el resultado de la resta de tiempos y costos de la situación actual con la situación propuesta.

A continuación se detalla cada uno de los procesos con la Hoja ISO, Flujodiagramacion y Hoja de mejoramiento.

PROCESO NO. 1

HOJA ISO			
Compra de unidades			
			PCUDJ001
OBJETIVO: Compra de unidades para su posterior comercialización			
ALCANCE: Inicia con la idea de creación de empresas y finaliza con el archivo de documentos			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Estibador	Carga de cilindros vacíos en el vehículo	
2	Gerente propietario	Trasladar los cilindros de bodega hasta el centro de acopio	
3	Gerente propietario	Ingreso al centro de acopio	
4	Gerente propietario	Ingreso de datos de la unidad, depósito y cédula	
5	Gerente propietario	Estibación 70 cilindros de 15 kg.	
6	Guardia de seguridad	Conteo de la cantidad de cilindros estibados	
7	Gerente propietario	Retiro de factura, guía y salida de la unidad	
8	Gerente propietario	Retorno hacia la bodega de la empresa	
9	Estibador y Chofer	Descarga de 35 cilindros en bodega	
FORMULARIOS:			
1	Hoja de registro previo de datos para ingreso al centro de acopio. Anexo A		
TERMINOLOGÍA:			
Estibador: persona encargada de subir cualquier tipo de bulto a una unidad de transporte			
Centro de acopio: Lugar donde el minorista puede adquirir cilindros embasados			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Cambios			
Mejorados	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008
Fusionados = 5			

PROCESO NO. 1

FLUJODIAGRAMACIÓN COMPRA DE UNIDADES

Ingresa: Carga de cilindros vacíos en el vehículo

PCUDJ001

Resultado: Disponibilidad del producto para la comercialización

Frecuencia: Diaria

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	Estibador	Chofer	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Carga de cilindros vacíos en el vehículo		○		15		\$ 1,99		
2	Trasladar los cilindros de bodega hasta el centro de acopio			➡		10	\$ 1,20		
3	Ingreso al centro de acopio			ⓓ		2	\$ 0,24		1
4	Ingreso de datos de la unidad, depósito y cédula		○		3		\$ 0,36		
5	Estibación 70 cilindros de 15 kg.		○		27	29	\$3,24	\$2,04	
6	Conteo de la cantidad de cilindros estibados			ⓓ		1	\$ 0,12		
7	Retiro de factura, guía y salida de la unidad			ⓓ		30	\$ 3,60		2
8	Retorno hacia la bodega de la empresa			➡		10	\$ 1,20		
9	Descarga de 35 cilindros en bodega		○		18	9	\$1,56	\$1,32	
Subtotales:					63	91	\$ 0,36	\$ 6,36	
Total:					154		\$ 6,72		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 63 / (63 + 91) = 40,91\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$5,76 / (\$5,76 + \$6,36) = 5,36\%$

Observaciones:

- 1 Este proceso ha sido mejorado debido a que se sugiere el registro de los datos del distribuidor en un solo documento, número de depósito y verificación del número de cédula lo que permite ahorrar tiempo en este proceso y llegar a ser más eficiente.
- 2 Se ha fusionado los procesos actuales en 1 solo buscando mayor eficiencia pues al mismo tiempo que se retira la guía de remisión y factura, el personal encargado puede ya verificar la cantidad de cilindros estibados, ahorrando tiempo al transportista.

PROCESO NO. 1

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Compra de unidades					
					<i>PCUDJ001</i>
Problemas actuales:					
1 y 5: Existe inconvenientes de tráfico desde bodega hacia centro de acopio y viceversa.					
2: El tiempo dedicado a esta actividad es excesivo debido a que existen varias personas esperando por la misma atención					
3: Subproces desarrollado como proceso 2					
4: En el área de facturación, el sistema informático de la subdistribuidora es demasiado lento y la entrega de la factura toma demasiados minutos.					
5: Subproceso desarrollado como proceso 3					
Solución propuesta:					
1: Este proceso ha sido mejorado debido a que se sugiere el registro de los datos del distribuidor en un solo documento, el número de depósito y la verificación del número de cédula lo que permite ahorrar tiempo en este proceso y llegar a ser más eficiente					
2: Se ha fusionado los procesos actuales en 1 solo buscando mayor eficiencia pues al mismo tiempo que se retira la guía de remisión y factura, el personal encargado puede ya verificar la cantidad de cilindros estibados, ahorrando tiempo al transportista.					
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
18,63	37,04	\$ 0,36	\$ 6,36	-\$ 18,27	-\$ 30,67
\$ 56		\$ 6,72		-\$ 48,94	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
91	225	63	91	-28	-134
316		154		-162	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EN PORCENTAJE					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
33,46%	40,91%	7,45%	28,80%	5,36%	-23,44%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$ 43,54*30*12

-\$ 17.618,11

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 200*30*12

-58.320 min.

PROCESO NO. 2

HOJA ISO			
Estibación de cilindros de gas de 15kg.			
<i>EC15DJ002</i>			
OBJETIVO: Estibación de cilindros			
ALCANCE: Inicia verificando los cilindros vacíos y termina con movilizar el vehículo fuera de bodega			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Estibador	Verificar los cilindros vacíos	
2	Estibador y Chofer	Preparación para cargar el vehículo	
3	Estibador	El estibador acerca los cilindros al transporte	
4	Estibador	El estibador sube los cilindros a la camioneta	
5	Chofer	El chofer acomoda los cilindros y verifica su adecuada ubicación	
6	Estibador	Cerrar la compuerta y colocar seguridades	
7	Chofer	Movilizar el vehículo fuera de la bodega	
FORMULARIOS: TERMINOLOGÍA: Seguridad: Ajustar los cilindros con una soga y colocar un tablón de refuerzo			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 1 Cambios	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Mejorados Fusionados = 2	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008

PROCESO NO. 2

FLUJODIAGRAMACIÓN Estibación de cilindros de gas de 15 kg.

Ingresa: Verificación de los cilindros vacíos
Resultado: Movilización del vehículo hacia el centro de acopio
Frecuencia: Diaria

EC15DJ002

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERV.	
		Gerente	Estibador	Chofer	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Verificar los cilindros vacíos	INICIO	↓			15		\$ 1,80	1	
2	Preparación para cargar el vehículo		↓			1		\$ 0,12		
3	El estibador acerca los cilindros al transporte		↓			3		\$ 0,72		
4	El estibador sube los cilindros a la camioneta	●	↓			17		\$ 2,04		
5	El chofer acomoda los cilindros y verifica su adecuada ubicación	●	↓			10		\$ 1,20	2	
6	Cerrar la compuerta y colocar seguridades		↓			5		\$ 0,60	3	
9	Movilizar el vehículo fuera de la bodega			→		5		\$ 0,60		
Subtotales:						27	29	\$ 3,24	\$ 2,04	
Totales:								\$ 56,00	\$ 5,28	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 27 / (27 + 29) = 48,21\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$3,24 / (\$3,24 + 2,04) = 61,36\%$

Observaciones:

- 1 El transporte de los cilindros debe ser preparado para la carga con anticipación, evitándose así demoras por colocación de los tablonces; o a su vez, se puede asignar un número que permita identificar el orden de los tablonces para el piso de la camioneta.
- 2 En el mismo momento que el chofer acomoda los cilindros, verifica que se ubicación sea la más adecuada; de tal manera que se corrigan en el momento de acomodarlos.
- 3 Cerrar la compuerta puede ser ejecutado por el chofer, mientras que la colocación de seguridades se realizar por parte del ayudante

PROCESO NO. 2

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Estibación de cilindros de gas de 15 kg.				EC15DJ002	
Problemas detectados:					
1	Los tablonos no contienen la numeración para colocarlos, lo que produce demoras				
2	La verificación es únicamente visual y se generan demoras cuando se encuentran llenos entre vacíos				
3	El estibador hace pausas entre el acercamiento y la subida de los cilindros debido al peso				
4	No se considera la adecuada colocación de los cilindros desde el inicio de carga.				
5	La puerta de cierre en ocasiones se traba.				
Solución propuesta:					
1	El transporte de los cilindros debe ser preparado para la carga con anticipación, evitándose demoras.				
2	En el mismo momento que el chofer acomoda los cilindros se verifica la ubicación más adecuada				
3	Cerrar la compuerta puede ser ejecutado por el chofer, mientras el ayudante coloca las seguridades				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
9,61	12,25	\$ 3,24	\$ 2,04	-\$ 6,36	-\$ 10,21
\$ 22		\$ 5,28		-\$ 16,57	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
40	51	27	29	-13	-22
91		56		-35	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
43,96%	48,21%	4,26%	43,96%	61,36%	17,41%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$16,57*30*12

-\$ 5.965,34

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 35*30*12

-12.600 min.

PROCESO NO. 3

HOJA ISO			
<i>Descarga de 35 cilindros en bodega</i>			
<i>EC15DJ002</i>			
OBJETIVO: Descargar 35 cilindros en bodega para continuar con la distribución			
ALCANCE: Ingreso de la unidad a los patios de la bodega.			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Chofer	Ingreso de la unidad a patios de la bodega	
2	Chofer y estibador	Abrir seguridades y puerta	
3	Chofer	El chofer baja los cilindros de la camioneta	
4	Estibador	El estibador acomoda los cilindros en bodega	
5	Chofer y estibador	Cerar las compuertas y verificar los sellos de seguridad	
FORMULARIOS:			
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Cambios			
Mejorados	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008
Fusionados = 2			

PROCESO NO. 3

FLUJODIAGRAMACIÓN

Proceso: Descarga de 35 cilindros en bodega

Ingresa: Ingreso unidad a patios de la bodega

EC15DJ002

Resultado: Cierre de compuertas y verificación de sellos de seguridad

Frecuencia: Diaria

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Chofer	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Ingreso de la unidad a patios de la bodega			5		\$ 0,60		
2	Abrir seguridades y puerta				1		\$ 0,24	
3	El chofer baja los cilindros de la camioneta			13		\$ 1,56		
4	El estibador acomoda los cilindros en bodega				7		\$ 0,84	
5	Cerrar las compuertas y verificar los sellos de seguridad				1		\$ 0,24	
Subtotales:				18	9	\$ 1,56	\$ 1,32	
Totales:				\$ 27,00		\$ 2,88		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 20 / (20 + 12) =$

66,67%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$1,80 / (\$1,80 + \$3,48) =$

54,17%

Observaciones:

- 1 El chofer puede abrir la puerta de la unidad, al mismo tiempo que el estibador desata las seguridades correspondientes
- 2 Al cerrar la compuerta de la unidad por parte del estibador, el chofer verifica que las unidades a ser expendidas posean los sellos de seguridad

PROCESO NO. 3

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Descarga de 35 cilindros en bodega					
DCBDJ003					
<p>Problemas detectados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 El ingreso a la bodega es un poco complicada por lo que el chofer tiene que realizar algunas maniobras. 2 La compuerta se traba por el movimiento de los cilindros llenos 3 El chofer y estibador toman descansos pequeños para recuperar fuerzas. 4 No todos los cilindros llenos tiene los sellos de seguridad correspondientes. <p>Solución propuesta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Delinear o marcar la ruta de ingreso de la unidad 2 El chofer puede abrir la puerta de la unidad, al mismo tiempo que el estibador desata las seguridades. 3 El estibador cierra compuerta mientras que chofer verifica las seguridades en los cilindros 					
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
5,04	3,84	\$ 1,56	\$ 1,32	-\$ 3,48	-\$ 2,52
\$ 8,89		\$ 2,88		-\$ 6,00	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
21	16	18	9	-3	-7
37		27		-10	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
56,76%	54,17%	-2,59%	56,76%	66,67%	9,91%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$6*30*12

-\$ 2.161,35

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 9,91*30*12

36

PROCESO NO. 4

HOJA ISO			
Programación de distribución diaria			
<i>PDDDJ004</i>			
OBJETIVO: Establecer la distribución diaria			
ALCANCE: Inicia con el diseño de la ruta a seguir y termina revisando las notas de pedidos previos.			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente y chofer	Diseñar la ruta a seguir	
2	Chofer	Verificar combustible del automotor	
3	Gerente y chofer	Indicar el horario de salida a reparto y el aproximado de recorrido	
4	Gerente y chofer	Considerar un tiempo estimado para primera vuelta	
5	Gerente y chofer	Considerar un tiempo estimado para segunda vuelta	
6	Gerente y chofer	Determinar el tiempo dedicado a adquirir el producto	
7	Gerente, chofer y vendedora	Revisar notas de pedidos previos	
FORMULARIOS:			
1	Formato de ingreso, salida y tiempos de recorrido Anexo B		
2	Formato de control de inventarios o Kardex. Anexo C		
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 1	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Cambios = 1			
Mejorados	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008
Fusionados = 1			

PROCESO NO. 4

FLUJODIAGRAMACIÓN Programación de distribución diaria

Ingresos: Diseño de ruta a seguir

PDDDJ004

Resultado: Revisión de notas de pedidos previos para su entrega

Frecuencia: Diaria

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	Chofer	Vendedora	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Diseñar la ruta a seguir	INICIO			10		\$ 2,53		1
2	Verificar combustible del automotor					1	\$ 0,12		
3	Indicar el horario de salida a reparto y el aproximado de recorrido				3		\$ 0,76	\$ 0,00	2
4	Considerar un tiempo estimado para primera vuelta					1	\$ 0,25		3
5	Considerar un tiempo estimado para segunda vuelta					1	\$ 0,25		
6	Determinar el tiempo dedicado a adquirir el producto					1	\$ 0,25		
7	Revisar notas de pedidos previos					2	\$ 0,74		
Subtotales:					13	6	\$ 3,28	\$ 1,62	
Totales:					19,00		4,90		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) =$

68,42%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) =$

67,04%

Observaciones:

- 1 Para diseñar la ruta a seguir, se considera la hoja de control de stock de los cilindros correspondientes
- 2 Al indicar el horario de salida a reparto y el tiempo de recorrido aproximado se consideran entre el gerente y chofer las posibles eventualidades
- 3 Este proceso ha sido mejorado al "considerar" el tiempo estimado para primera vuelta que incluye eventualidades de mayor o menor tiempo
- 4 El tiempo se puede reducir si los pequeños comerciantes acuerdan exigir se mejore el servicio y agilidad en la atención.

PROCESO NO. 4

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Programación de distribución diaria					
PDDDJ004					
Problemas detectados:					
1	En tiempo de escasez del producto no se puede satisfacer a los clientes frecuentes de la empresa.				
2	La ruta diseñada no es respetada y se realizan cambios frecuentes.				
3	El transporte no tiene siempre el suficiente combustible para el recorrido diario.				
4	La hora de salida a reparto no se cumple por los retrasos existentes.				
5	El tiempo dedicado a adquirir el producto supera lo planificado				
6	Las notas de pedidos previos no siempre contiene los datos correctos				
Soluciones propuestas:					
1	Para diseñar la ruta a seguir, se considera la hoja de control de stock de los cilindros				
2	El horario establecido considera posibles eventualidades en el trayecto				
3	Considera eventualidades entre la primera y segunda vuelta así como su carga				
4	El tiempo se puede reduce si se tiene un mejor servicio y agilidad en la atención.				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
1,33	4,64	\$ 3,28	\$ 1,62	\$ 1,96	-\$ 3,02
\$ 5,97		\$ 4,90		-\$ 1,07	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
10	35	13	6	3	-29
45		19		-26	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
22,22%	67,04%	44,81%	22,22%	68,42%	46,20%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$1,07*30*12

-\$ 1.089,00

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 26*30*12

-9.360 min.

PROCESO NO. 5

HOJA ISO			
Control de calidad del producto			
<i>CCPDJ005</i>			
OBJETIVO: Controlar la calidad del producto expendido			
ALCANCE. Inicia con verificar los sellos de seguridad y termina observando si existen fugas y el estado del cilindro			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Chofer	Verificación de los sellos de seguridad en cilindros	
2	Chofer	Colocar el sello en aquellos que no contengan	
3	Estibador	Mezclar agua con detergente en un recipiente y agitar la mezcla	
4	Estibador	Esparcir la mezcla sobre la boquilla de cada cilindro	
5	Estibador	Observar si existen fugas y el estado de los cilindros	
FORMULARIOS:			
1	Registro de unidades que contienen el sello de seguridad, estado y control de calidad Anexo D.		
TERMINOLOGÍA:			
Sellos de seguridad: Tapas colocadas en cada cilindro con el fin de garantizar la seguridad del producto.			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Cambios			
Mejorados	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008
Fusionados = 2			

PROCESO NO. 5

FLUJODIAGRAMACIÓN Control de Calidad del Producto

Ingresa: Verificación de los sellos de seguridad en cilindros
Resultado: Entregar al cliente un producto seguro
Frecuencia: Diaria

CCPDJ005

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Chofer	Estibado	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Verificación de los sellos de seguridad en cilindros	INICIO			3		\$ 0,36	1
2	Colocar el sello en aquellos que no contengan			2		\$ 0,24		
3	Mezclar agua con detergente en un recipiente y agitar la mezcla			5		\$ 0,60		2
4	Esparcir la mezcla sobre la boquilla de cada cilindro			15		\$ 1,80		
5	Observar si existen fugas y el estado de los cilindros				5		\$ 0,60	3
Subtotales:				22	8	\$ 2,64	\$ 0,96	
Totales:					30,00		3,60	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 22 / (22 + 8) =$

73,33%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$2,64 / (\$2,64 + \$0,96) =$

73,33%

Observaciones:

- 1 Solicitar sellos de seguridad a la empresa embasadora
- 2 La mezcla de agua y detergente y su respectiva agitación puede ser efectuada por una misma persona y asignarle un lugar específico para ser utilizado posteriormente
- 3 Al observar si existen fugas en los cilindros en la válvula se sugiere hacer el cambio respectivo y contabilizar las veces en las que se presentan estos problemas con el fin de exigir al mayorista su mejor atención.

PROCESO NO. 5

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Control de calidad del producto					
CCPDJ005					
Problemas detectados:					
1	Algunas veces existen sellos de seguridad en cilindros vacíos.				
2	La mezcla se pierde o no ubican el lugar donde se le asignó				
3	En caso de que existan fugas en los cilindros por la parte baja de la válvula, debe hacerse el cambio respectivo en la empresa, lo que resta tiempo para otras actividades.				
Solución Propuesta:					
1	Solicitar sellos de seguridad a la empresa embasadora				
2	La mezcla de agua y detergente y su respectiva agitacion puede ser efectuada por una misma persona				
3	Al observar si existen fugas en los cilindros en la válvula se sugiere hacer el cambio respectivo y contabilizar las veces en las que se presentan estos problemas con el fin de exigir al mayorista su mejor atención.				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
2,04	1,08	\$ 2,64	\$ 0,96	\$ 0,60	-\$ 0,12
\$ 3,12		\$ 3,60		\$ 0,48	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
17	9	22	8	5	-1
26		30		4	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EN %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
65,38%	73,33%	7,95%	65,38%	73,33%	7,95%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$ 0,48*30*12

\$ 172,91

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 4*30*12

1.440 min.

PROCESO NO. 6

HOJA ISO			
Revisión de pedidos previos			
<i>RPPDJ006</i>			
OBJETIVO: Conocer los pedidos realizados a la distribuidora de clientes frecuentes			
ALCANCE: Verificando los sellos de seguridad de los cilindros y termina observando si existen fugas y el estado			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente	Verificar en publicidad los datos de la distribuidora	
2	Vendedora	Verificación de la conexión telefónica	
3	Gerente y vendedora	Revisión cuadernillo de notas con vendedora	
4	Gerente y chofer	Ubicar el lugar de entrega	
5	Chofer	Coordinar la entrega con la programación diaria y tiempos	
6	Estibador	Estibar 4 cilindros adicionales a la camioneta	
7	Chofer y vendedora	Reconfirmar la entrega del producto al finalizar el día	
FORMULARIOS:			
1	Hoja de registro de productos solicitados vs. Productos entregados Anexo E		
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Cambios = 2	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008
Mejorados			
Fusionados = 1			

PROCESO NO. 6

FLUJODIAGRAMACIÓN Revisión de pedidos previos

Ingresa: Verificación en la publicidad los datos de la distribuidora

RDDDJ004

Resultado Reconfirmación de entrega del producto al finalizar el recorrido

Frecuenc Diaria

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Edora	Gerente	Chofer	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Verificar en publicidad los datos de la distribuidora	INICIO					1		\$ 0,13	1
2	Verificación de la conexión telefónica						1		\$ 0,13	2
3	Revisión cuadernillo de notas con vendedora					2		\$ 0,50		3
4	Ubicar el lugar de entrega						1		\$ 0,25	4
5	Coordinar la entrega con la programación diaria y tiempo de entrega					0,5		\$ 0,06		5
6	Estibar 4 cilindros adicionales a la camioneta					4		\$ 0,48		
7	Reconfirmar la entrega del producto al finalizar el día						1		\$ 0,24	
Subtotales:						6,5	4	\$ 1,04	\$ 0,75	
Totales:						10,50		1,79		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 6,50 / (6,50 + 4) =$

61,90%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$1,04 / (\$1,04 + \$0,75) :$

57,91%

Observaciones:

- 1 Asignar un lugar específico en el vehículo donde se coloque la publicidad de la distribuidora
- 2 Especificar el número telefónico que sea de uso exclusivo para la empresa
- 3 Al revisar el cuadernillo de notas con la vendedora se resuelven dos conflictos: uno, localizar la dirección donde se entregará el producto y por otro lado, solicitar a la vendedora la legitimidad de la escritura.
- 4 El ubicar la dirección de los clientes, se facilita con el uso adecuado de los mapas que se expenden sobre calles, barrios y lugares importantes de la región o provincia
- 5 Se puede coordinar la entrega del producto y el tiempo de entrega cuando se pueda considerar el lugar donde se encuentra el vehículo y la facilidad de acceso al lugar de entrega; así como la dirección correcta del cliente.

PROCESO NO. 6

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Revisión de pedidos previos					
RPPDJ006					
Problemas detectados:					
1	El distribuidor no tiene siempre disponible la publicidad para entregar a los clientes.				
2	La conexión telefónica, en ocasiones, esta activada en otro número de teléfono privado del Gerente.				
3	La escritura de la vendedora no es legible.				
4	La dirección de los clientes no siempre es la más adecuada.				
5	El tiempo estimado para entrega del producto de servicio pre-venta no se cumple.				
Soluciones propuestas:					
1	Asignar un lugar específico en el vehículo donde se coloque la publicidad de la distribuidora				
2	Especificar el número telefónico que sea de uso exclusivo para la empresa				
3	Al revisar el cuadernillo de notas con la vendedora se resuelven dos conflictos: el uno, localizar la dirección donde se entregará el producto y por otro lado, solicitar a la vendedora la legitimidad de la escritura.				
4	El ubicar la dirección de los clientes, se facilita con el uso adecuado de los mapas de la ciudad				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
3,42	7,33	\$ 1,04	\$ 0,75	-\$ 2,38	-\$ 6,58
\$ 10,75		\$ 1,79		-\$ 8,96	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
7	15	7	4	-1	-11
22		10,5		-11,5	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
31,82%	57,91%	26,10%	31,82%	61,90%	30,09%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$ 8,96*30*12
-\$ 3.225,19

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 11,50*30*12
-4.140 min.

PROCESO NO. 7

HOJA ISO			
Realización del recorrido diario			
<i>RRDDJ007</i>			
OBJETIVO: Ejecutar el trabajo de la distribuidora diariamente			
ALCANCE: Verificando los sellos de seguridad de los cilindros y termina observando si existen fugas y el estado			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente	Verificación del vehículo en buen estado	
2	Estibador	Verificación de los cilindros estibados	
3	Gerente, chofer y vendedora	Revisión de los pedidos efectuados	
4	Chofer y estibador	Iniciar el reparto, seguir la ruta y respetar los horarios	
5	Chofer y estibador	Entregar cilindro: cobrar y registrar las unidades	
6	Estibador	Subir el cilindro vacío a la camioneta	
7	Chofer	Retorno a la distribuidora	
FORMULARIOS:			
1	Formulario de registro en entrega de domicilio, unidades expendidas y valor cobrado para verificación. Anexo F		
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios Mejorados Fusionados = 2	Pérez Lucía Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga ene-08	Gerente General Quito, enero 2008

PROCESO NO. 7

FLUJODIAGRAMACIÓN Realización de recorrido diario

Ingresa: Verificación del vehículo en buen estado
Resultado: Retorno a la distribuidora después de la venta del producto
Frecuencia: Diaria

RRDDJ007

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Vendedora	Gerente	Chofer	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Verificación del vehículo en buen estado						10		\$ 1,33	1
2	Verificación de los cilindros estibados						1		\$ 0,12	2
3	Revisión de los pedidos efectuados						1		\$ 0,37	
4	Iniciar el reparto, seguir la ruta y respetar los horarios establecidos						80		\$ 19,21	3
5	Entregar el cilindro donde el cliente lo solicite, cobrar y registrar las unidades						4,0		\$ 0,96	4
6	Subir el cilindro vacío a la camioneta						1		\$ 0,12	4
7	Retorno a la distribuidora						20		\$ 2,40	
Subtotales:						105,0	12,0	\$ 22,69	\$ 1,81	
Totales:						117,00		24,51		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 105 / (105 + 12) =$

89,74%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$22,69 / (\$22,69 + \$1,81) =$

92,60%

Observaciones:

- 1 Aclaración: La verificación del vehículo en buen estado prevee posibles eventualidades
- 2 Al terminar la estibación de los cilindros, ya se realiza el respectivo conteo
- 3 Se considera un tiempo prudencial de variación entre el primero y segundo recorrido debido a factores externos
- 4 Este proceso ha sido fusionado para realizarlo de manera más dinámica y que permita entregar el servicio con rapidez

PROCESO NO. 7

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Realización de recorrido diario					
RRDDJ007					
Problemas detectados:					
1	El vehículo, a pesar de estar en buenas condiciones, presenta fallas antes de salir al recorrido.				
2	El recorrido no empieza siempre a la hora indicada.				
3	Los horarios de primera y segunda vuelta pueden variar.				
4	Los clientes, por lo general entregan billetes de alta denominación y el cambio se agota rápidamente				
Soluciones propuestas:					
1	Aclaración: La verificación del vehículo en buen estado prevee posibles eventualidades				
2	Al terminar la estibación de los cilindros, ya se realiza la respectiva estibación				
3	Se considera un tiempo prudencial de variación entre el primero y segundo recorrido por factores externos				
4	Este proceso ha sido fusionado para realizarlo de manera dinámica y entregar el servicio con rapidez				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
20,41	15,61	\$ 22,69	\$ 1,81	\$ 2,28	-\$ 13,80
\$ 36,02		\$ 24,51		-\$ 11,51	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
85	65	105	12	20	-53
150		117		-33	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EN%					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
56,67%	92,60%	35,93%	56,67%	89,74%	33,08%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$11,51*30*12
-\$ 4.145,03

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL* # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 33*30*12
-11.880 min.

PROCESO NO. 8

HOJA ISO			
Selección de personal			
			<i>SPDJ008</i>
OBJETIVO: Seleccionar al personal más idóneo para desempeñar las funciones relacionadas con la institución			
ALCANCE: Inicia con consultar por ocupación de vacante y finaliza con incorporación y entrega de materiales			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente General y Chofer	Consultar por ocupación de la vacante	
2	Gerente General	Entrevista con el candidato: actividad, sueldo, horario	
3	Gerente General	Evaluar con un test que identifique características personales	
4	Gerente General	Realizar una segunda entrevista	
5	Gerente General	Inducir al nuevo empleado a su actividad	
6	Gerente General	Entregar uniformes y material respectivo	
FORMULARIOS:			
1	Formato de evaluación de características personales. Anexo H		
3	Hoja de control de uniformes. Anexo H		
4	Hoja de control de materiales. Anexo I		
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios = 1 Mejorados = 1 Fusionados = 1	Pérez Lucía Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga ene-08	Gerente General Quito, enero 2008

PROCESO NO. 8

FLUJODIAGRAMACIÓN Selección de personal

Ingres: Consultar por ocupación de la vacante
Resultado Inducción del nuevo empleado a la institución
Frecuenci Anual

SPDJ008

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	Chofer	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Consultar por ocupación de la vacante				40		\$ 10,11	
2	Entrevista con el candidato: actividad, sueldo, responsabilidad, horario.			35		\$ 4,64		
3	Evaluar con un test que identifique características personales			20		\$ 2,65		
4	Realizar una segunda entrevista			5		\$ 0,66		
5	Inducir al nuevo empleado a su actividad			5		\$ 0,66		
6	Entregar uniformes y material respectivo			1		\$ 0,66		
Subtotales:				66,0	40,0	\$ 9,28	\$ 10,11	
Totales:				106,00		19,39		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 66 / (66 + 40) = 62,26\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$9,28 / (\$9,28 + \$10,11) = 47,87\%$

Observaciones:

- 1 Considera el consultar con otras personas sobre un posible empleado
- 2 En la entrevista con el candidato se explica: actividad a realizar, sueldo a pagar, responsabilidades y horario de trabajo en la institución

PROCESO NO. 8

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Selección de Personal					
SPDJ008					
Problemas detectados:					
1	Todas las recomendaciones empíricas no siempre son la mejor opción y se generan compromisos inevitables.				
Soluciones propuestas:					
1	Considera el consultar con otras personas sobre un posible empleado				
2	En la entrevista con el candidato se explica: actividad a realizar, sueldo a pagar, responsabilidades y horario				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
8,62	66,95	\$ 9,28	\$ 10,11	\$ 0,66	-\$ 56,84
\$ 75,57		\$ 19,39		-\$ 56,18	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
65	505	66	40	1	-465
570		106		-464	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EN %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
11,40%	47,87%	36,47%	11,40%	62,26%	50,86%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$56,18*1
-\$ 56,18

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * FRECUENCIA MENSUAL * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 464*1
-464 min.

PROCESO NO. 9

HOJA ISO			
Capacitación y Motivación			
			CYMDJ009
OBJETIVO: Capacitar al personal en seguridad industrial y motivarlo a continuar en la institución			
ALCANCE: Inicia con la creación de un manual de capacitación y finaliza con la contratación del capacitador			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente General	Crear un manual de capacitación industrial	
2	Gerente General	Fijar fechas de las capacitaciones en seguridad industrial	
3	Gerente General	Crear un manual de capacitación en servicio al cliente	
4	Gerente General	Fijar fechas de las capacitaciones para servicio al cliente	
5	Gerente General	Contratar servicios de un capacitador	
<p>FORMULARIOS:</p> <p>1 Manual de capacitación industrial. Anexo J</p> <p>2 Manual de capacitación en servicio al cliente. Anexo K</p> <p>TERMINOLOGÍA:</p>			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios = Mejorados: = 2 Fusionados =	Pérez Lucía Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga ene-08	Gerente General Quito, enero 2008

PROCESO NO. 9

FLUJODIAGRAMACIÓN Capacitación y Motivación

CYMDJ009

Ingresa: Creación de un manual de capacitación industrial

Resultado: Evaluación de los conocimientos adquiridos

Frecuencia: Semestral

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Crear un manual de capacitación industrial		240		\$ 31,82		1
2	Fijar fechas de las capacitaciones en el año para seguridad industrial			3		\$ 0,40	2
3	Crear un manual de capacitación en servicio al cliente		240		\$ 31,82		3
4	Fijar fechas de las capacitaciones en el año para servicio al cliente			3		\$ 0,40	2
5	Contratar servicios de un capacitador		30		\$ 14,66		4
Totales:			510,0	6,0	\$ 78,30	\$ 0,80	
			516,00		79,09		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 540 / (540 + 6) =$

98,84%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$78,30 / (\$78,30 + \$0,80) =$

98,99%

Observaciones:

- 1 La institución no posee ningún manual de seguridad industrial, sin embargo, la embajadora Agip Gas los ha puesto a disposición del personal, el que sirve como referencia
- 2 Fijar las fechas de capacitación no implica mucho tiempo debido a que siempre se han considerado en Abril y octubre
- 3 Existen una variedad de manuales de servicio al cliente disponibles, incluso en la web, por consiguiente se lo deberá adecuar de acuerdo a la realidad de la empresa
- 4 La empresa firmará un convenio de trabajo con el capacitador, donde se indiquen las responsabilidades y sanciones para ambas partes y así evitar inconvenientes futuros.

PROCESO NO. 9

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Capacitación y Motivación					
<i>CYMDJ009</i>					
Problemas detectados:					
1	No existen manuales de capacitación industrial en la empresa				
2	El capacitador en ocasiones cancela su trabajo en último momento.				
3	No todos los empleados asisten al día de evaluación				
Soluciones propuestas:					
1	La embajadora Agip Gas pone a disposición del personal manuales de seguridad industrial				
2	Las fechas de capacitación se realizarán en los meses de abril y octubre				
3	El manual de servicio al personal se adecuará a las necesidades de la empresa				
4	La empresa contrata los servicios de los capacitadores mediante contrato				
5	El personal tiene la obligación de asistir a los cursos de capacitación				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
91,48	74,24	\$ 78,30	\$ 0,80	-\$ 13,18	-\$ 73,45
\$ 165,72		\$ 79,09		-\$ 86,63	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
690	560	510	6	-180	-554
1250		516		-734	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
55,20%	98,99%	43,79%	55,20%	98,84%	43,64%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$82,65*2
-\$ 173,26

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 704*2
-1.468 min.

PROCESO NO. 10

HOJA ISO			
Evaluación			
<i>EDJ010</i>			
OBJETIVO: Capacitar al personal en seguridad industrial y motivarlo a continuar en la institución			
ALCANCE: Inicia con observar las actitudes de los empleados y finaliza con el archivo de evaluación			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente General	Observar las actitudes de los empleados	
2	Todo el personal	Acordar las fechas de evaluación de personal	
3	Gerente General	Evaluar al personal	
4	Gerente General	Revisar la evaluación	
5	Gerente General	Comunicar los resultados	
6	Gerente General	Realizar los correctivos necesarios	
7	Vendedora	Archivar la evaluación	
FORMULARIOS:			
1	Registro de actas de comunicaciones. Anexo L		
2	Formulario de control de documentación. Anexo M		
3	Formulario de consignación de notas de evaluaciones. Anexo N		
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios Mejorados: = 2 Fusionados	Pérez Lucía Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga ene-08	Gerente General Quito, enero 2008

PROCESO NO. 10

FLUJODIAGRAMACIÓN

Evaluación

EDJ010

Ingresar: Observación de actitudes de empleados

Resultado Conocimiento del grado de capacitación y motivación de los empleados

Frecuenci Cuatrimestralmente

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO		COSTO		OBSERV.	
		Gerente	Chofer	Vendedora	Seguridad	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Observar las actitudes de los empleados	INICIO									1	
2	Acordar las fechas de evaluación de personal							5	\$ 3,01			
3	Evaluar al personal						30	\$ 3,98			2	
4	Revisar la evaluación							15	\$ 1,99			
5	Comunicar los resultados						5	\$ 0,66				
6	Realizar los correctivos necesarios						10	\$ 1,33			3	
7	Archivar la evaluación							1,50	\$ 0,17		4	
Totales:								45,0	21,5	\$ 5,97	\$ 5,17	

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 45/(45+21,5) =$

67,67%

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$5,97/(\$5,97+\$5,17) =$

53,58%

Observaciones:

- 1 Este paso es muy importante en el proceso de mantenimiento del personal, ya que se observan las actitudes de los empleados y su empeño por el trabajo. No implica costo pues se lo realiza a la par de otras actividades
- 2 Todo el personal debe asistir a la evaluación, su asistencia también será tomada en cuenta al final del año para los reconocimientos respectivos
- 3 Los correctivos que se realicen serán discutidos y negociados entre el gerente general y los empleados de la institución
- 4 La evaluación servirá como base de los posteriores exámenes, analizando los aspectos en los que se ha mejorado y serán cuidadosamente archivadas

PROCESO NO. 10

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Evaluación					
					<i>EDJ010</i>
Problemas detectados:					
1	La evaluación es obligatoria para el personal, pero no todos asisten a ésta.				
2	Las evaluaciones se pierden				
Soluciones propuestas:					
1	En las evaluaciones es posible observar el comportamiento de los trabajadores				
2	La participación activa de los empleados merece un reconocimiento al cierre del año				
3	Cualquier cambio significativo de personal se conversará antes de tomar una decisión				
4	La evaluación servirá como base de los posteriores exámenes, analizando los aspectos en los que se ha mejorado.				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
9,94	26,91	\$ 5,97	\$ 5,17	-\$ 3,98	-\$ 21,74
\$ 36,86		\$ 11,13		-\$ 25,72	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N. A. V	A. V	N. A. V
75	203	45	22	-30	-182
278		66,5		-211,5	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
26,98%	53,58%	26,61%	26,98%	67,67%	40,69%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$25,72*3

-\$ 77,17

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 211,50*3

-635 min.

PROCESO NO. 11

HOJA ISO			
Mantenimiento del Local			
<i>MLDJ011</i>			
OBJETIVO: Mantener la bodega de almacenamiento y venta del producto en el estado más óptimo			
ALCANCE: Inicia con la revisión de la ventilación del local y termina con la limpieza de la bodega			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Vendedora	Revisar la ventilación de la bodega	
2	Gerente General	Constatar las conexiones electricas	
3	Seguridad	Verficar el funcionamiento de los extintores	
4	Estibador	Revisar el tablado de la bodega	
5	Estibador	Limpiar la bodega y el rótulo informativo	
<p>FORMULARIOS:</p> <p style="padding-left: 20px;">1 Formulario de mantenimiento del local. Anexo O</p> <p>TERMINOLOGÍA:</p>			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios Mejorados: = 3 Fusionados	Pérez Lucía Quito, enero 2008	Ing. Jaime Chiriboga ene-08	Gerente General Quito, enero 2008

PROCESO NO. 11

FLUJODIAGRAMACIÓN Mantenimiento del local

MLDJ011

Ingres: Revisión de la ventilación de la bodega

Resultado Adecuado mantenimiento del local

Frecuenci Trimestralmente

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERV.	
		Vendedora	Gerente	Seguridad	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.		
1	Revisar la ventilación de la bodega						1		\$ 0,12	1	
2	Constatar las conexiones electricas								15	\$ 1,99	2
3	Verficiar el adecuado funcionamiento de los extintores								180	\$ 20,24	3
4	Revisar el tablado de la bodega								3,5	\$ 0,42	4
5	Limpiar la bodega y el rótulo informativo								10	\$ 1,20	
Totales:							10,0	199,5	\$ 1,20	\$ 22,76	
							209,50	23,96			

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 10 / (10 + 199,5) = 4,77\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$ 1,20 / (\$ 1,20 + 22,76) = 5,01\%$

Observaciones:

- 1 Consiste en la verificación de que las ventanas de la bodega estén abiertas
- 2 Determinar si no existe cortocircuitos dentro del local, o de preferencia su completa desactivación
- 3 Rellenado después de cierto tiempo
- 4 El tablado se deteriora por el peso por consiguiente, se recomienda su cambio según sea necesario

PROCESO NO. 11

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Mantenimiento del local					
					<i>MLDJ011</i>
Problemas detectados:					
1	No se cumplen las actividades				
2	No se han realizado reparaciones				
Soluciones propuestas:					
1	Consiste en la verificación de que las ventanas de la bodega estén abiertas				
2	Determinar si no existe cortocircuitos dentro del local, o de preferencia su completa desactivación				
3	Rellenado después de cierto tiempo				
4	El tablado se deteriora por el peso por consiguiente, se recomienda su cambio según sea necesario				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
0,66	128,47	\$ 1,20	\$ 22,76	\$ 0,54	-\$ 105,70
\$ 129,13		\$ 23,96		-\$ 105,16	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N. A. V	A. V	N, A. V	A. V	N. A. V
5	969	10	200	5	-770
974		209,5		-764,5	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
0,51%	5,01%	4,50%	0,51%	4,77%	4,26%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$105,16*4
-\$ 420,66

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 764,50*4
-3.058 min.

PROCESO NO. 12

HOJA ISO			
Marketing y Publicidad			
<i>MYPDJ012</i>			
OBJETIVO: Promocionar el servicio de la institución			
ALCANCE: Inicia con determinar el tipo de publicidad que se desea y termina con la verificación de su impacto			
Nº	RESPONSABLE	ACTIVIDADES	
1	Gerente General	Determinar el tipo de publicidad que se desea	
2	Gerente General	Enviar a diseñar la publicidad	
3	Gerente General	Solicitar la impresión respectiva	
4	Todo el personal	Entregar publicidad	
5	Gerente General	Verificar el impacto en los clientes	
FORMULARIOS:			
1 Hoja de verificación de impacto publicitario. Anexo P			
TERMINOLOGÍA:			
CAMBIOS	ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Suprimidos = 2 Cambios	Pérez Lucía	Ing. Jaime Chiriboga	Gerente General
Mejorados: = 3 Fusionados	Quito, enero 2008	ene-08	Quito, enero 2008

PROCESO NO. 12

FLUJODIAGRAMACIÓN Marketing y Publicidad

MYPDJ012

Ingresar: Determinar el tipo de publicidad que se desea

Resultado Conocimiento del grado de capacitación y motivación de los empleados

Frecuenci Anualmente

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES					TIEMPO		COSTO		OBSERV.
		Gerente	Chofer	Vendedora	Seguridad	Estibador	A.V.	N.A.V.	A.V.	N.A.V.	
1	Determinar el tipo de publicidad que se desea	INICIO ↓ D						20		\$ 2,65	1
2	Enviar a diseñar la publicidad	↓ O					960		\$ 127,27		2
3	Solicitar la impresión respectiva y su envío a la institución	↓ O					30		\$ 3,98		
4	Entregar publicidad	↓ O					480		\$ 288,51		3
5	Verificar el impacto en los clientes	↓ O FIN						15,00		\$ 1,99	
Totales:						1470,0	35,0	\$ 419,76	\$ 4,64		
Totales:								1.505,00	424,40		

Eficiencia en tiempo = $\text{Tiempo A.V.} / (\text{Tiempo A.V.} + \text{Tiempo N.A.V.}) = 1470 / (1470 + 35) = 97,67\%$

Eficiencia en costo = $\text{Costo A.V.} / (\text{Costo A.V.} + \text{Costo N.A.V.}) = \$419,76 / (\$419,76 + \$4,64) = 98,91\%$

Observaciones:

- 1 Al determinar el tipo de publicidad que se desea, es más fácil enviarle el trabajo a quién puede realizarlo
- 2 La imprenta realiza la diagramación, impresión y envío de los volantes a la distribuidora Jiménez
- 3 La publicidad será entregada de manera cortés y comentando los servicios que presta la Distribuidora Jiménez

PROCESO NO. 12

HOJA DE MEJORAMIENTO					
Marketing y Publicidad					
<i>MYPDJ012</i>					
Problemas detectados:					
1	El diseño publicitario lo realiza en la imprenta y no la empresa				
Soluciones propuestas:					
1	Al determinar el tipo de publicidad que se desea, es más fácil enviarle el trabajo a quién puede realizarlo				
2	La imprenta realiza la diagramación, impresión y envío de los volantes a la distribuidora Jiménez				
3	La publicidad será entregado de manera cortés y comentando los servicios que presta la Distribuidora Jiménez				
COSTO (\$)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
63,64	310,89	\$ 419,76	\$ 4,64	\$ 356,13	-\$ 306,25
\$ 374,53		\$ 424,40		\$ 49,88	
TIEMPO (MINUTOS)					
Situación Actual		Propuesta		Diferencias	
A. V	N .A. V	A. V	N, A. V	A. V	N .A. V
480	2345	1470	35	990	-2310
2825		1505		-1320	
EFICIENCIA COSTOS Y TIEMPOS EM %					
Costo (situación actual)	Costo sit. Propuesta	Diferencia costo	Tiempo (situación actual)	Tiempo (situación propuesta)	Diferencia Tiempo
16,99%	98,91%	81,92%	16,99%	97,67%	80,68%

AHORRO COSTO = DIFERENCIA EN COSTO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (costo) = \$306,25*1
\$ 49,88

AHORRO TIEMPO = DIFERENCIA EN TIEMPO * # VECES EN EL AÑO

Ahorro (tiempo) = 2310*1
-1.320 min.

TABLA DE RESUMEN

No.	NOMBRE DEL PROCESO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				FRECUENCIA	AHORRO		OBSERVACIÓN
		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS		COSTO	TIEMPO	EFICIENCIAS			COSTO	TIEMPO	
				COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO			COSTO	TIEMPO				
1	Compra de unidades	\$ 55,66	316,00	33,46%	28,80%	\$ 6,72	154,00	40,91%	5,36%	\$ 48,94	162,00	-7,45%	23,44%	360	\$ 17.618,11	58.320	1
2	Estibación del vehículo de carga con 70 cilindros de 15 kg.	\$ 21,85	91,00	43,96%	43,96%	\$ 5,28	56,00	48,21%	61,36%	\$ 16,57	35,00	-4,26%	-17,41%	360	\$ 5.965,34	12.600	2
3	Descarga de 35 cilindros en bodega	\$ 8,89	37,00	56,76%	56,76%	\$ 2,88	27,00	54,17%	66,67%	\$ 6,00	10,00	2,59%	-9,91%	360	\$ 2.161,35	3.600	3
4	Programación de distribución diaria	\$ 5,97	45,00	22,22%	22,22%	\$ 4,90	19,00	67,04%	68,42%	\$ 1,07	26,00	-44,81%	-46,20%	360	\$ 383,86	9.360	4
5	Control de calidad de producto	\$ 3,12	26,00	65,38%	65,38%	\$ 3,60	30,00	73,33%	73,33%	-\$ 0,48	-4,00	-7,95%	-7,95%	360	-\$ 172,91	-1.440	5
6	Revisión de pedidos previos	\$ 10,75	22,00	31,82%	31,82%	\$ 1,79	10,50	57,91%	61,90%	\$ 8,96	11,50	-26,10%	-30,09%	360	\$ 3.225,19	4.140	6
7	Realización del recorrido diario	\$ 36,02	150,00	56,67%	56,67%	\$ 24,51	117,00	92,60%	89,74%	\$ 11,51	33,00	-35,93%	-33,08%	360	\$ 4.145,03	11.880	7
8	Selección del personal	\$ 75,57	570,00	11,40%	11,40%	\$ 19,39	106,00	47,87%	62,26%	\$ 56,18	464,00	-36,47%	-50,86%	1	\$ 56,18	464	8
9	Capacitación y motivación	\$ 165,72	1.250,00	55,20%	55,20%	\$ 79,09	516,00	98,99%	98,84%	\$ 86,63	734,00	-43,79%	-43,64%	2	\$ 173,26	1.468	9
10	Evaluación	\$ 36,86	278,00	26,98%	26,98%	\$ 11,13	66,50	53,58%	67,67%	\$ 25,72	211,50	-26,61%	-40,69%	3	\$ 77,17	635	10
11	Mantenimiento del local	\$ 129,13	974,00	0,51%	0,51%	\$ 23,96	209,50	5,01%	4,77%	\$ 105,16	764,50	-4,50%	-4,26%	4	\$ 420,66	3.058	11
12	Marketing y publicidad	\$ 374,53	2.825,00	16,99%	16,99%	\$ 424,40	1.505,00	98,91%	97,67%	-\$ 49,88	1.320,00	-81,92%	-80,68%	1	-\$ 49,88	1.320	12
TOTAL		\$ 893,32	6.456,00	\$ 3,21	\$ 3,16	\$ 599,50	2.733,50	\$ 6,36	\$ 6,30	\$ 293,82	3.722,50	-\$ 3,16	-\$ 3,14	\$ 1.811,00	\$ 25.876,66	89.204,50	
PROMEDIO				32,06%	31,60%			63,62%	63,00%			-31,55%	-31,40%				

Beneficio en costo: 25.876,66

Beneficio en tiempo: 89.204,50

OBSERVACIONES:

- a) Este proceso ha sido mejorado debido a que se sugiere el registro de los datos del distribuidor en un solo documento, número de depósito y verificación del número de cédula lo que permite ahorrar tiempo en este proceso y llegar a ser más eficiente.
- b) El transporte de los cilindros debe ser preparado para la carga con anticipación, evitándose así demoras por colocación de los tablonés; o a su vez, se puede asignar un número que permita identificar el orden de los tablonés para el piso de la camioneta.
- c) El chofer puede abrir la puerta de la unidad, al mismo tiempo que el estibador desata las seguridades correspondientes.
- d) Para diseñar la ruta a seguir, se considera la hoja de control de stock de los cilindros correspondientes
- e) Al observar si existen fugas en los cilindros en la válvula se sugiere hacer el cambio respectivo y contabilizar las veces en las que se presentan estos problemas con el fin de exigir al mayorista su mejor atención.
- f) Se puede coordinar la entrega del producto y el tiempo de entrega cuando se pueda considerar el lugar donde se encuentra el vehículo y la facilidad de acceso al lugar de entrega, así como la dirección correcta del cliente.
- g) Este proceso ha sido fusionado para realizarlo de manera más dinámica y que permita entregar el servicio con rapidez.
- h) En la entrevista con el candidato se explica: actividad a realizar, sueldo a pagar, responsabilidades y horario de trabajo en la institución

- i) La empresa firmará un convenio de trabajo con el capacitador, donde se indiquen las responsabilidades y sanciones para ambas partes y así evitar inconvenientes futuros.
- j) Los correctivos que se realicen serán discutidos y negociados entre el gerente general y los empleados de la institución
- k) Determinar si no existe cortocircuitos dentro del local, o de preferencia su completa desactivación
- l) Al determinar el tipo de publicidad que se desea, es más fácil enviarle el trabajo a quién puede realizarlo.

BENEFICIOS ESPERADOS

Una vez realizado la mejora de cada uno de los procesos, se han obtenido los siguientes beneficios:

Ahorro en costo:	\$ 25.876,66
Ahorro en tiempo:	89.204,50 min.

Por consiguiente se ha generado un ahorro en todos los procesos donde en costo es de un 31,55% en promedio y un promedio de 31,40% en tiempo.

Al obtener este beneficio al aplicar el presente trabajo, se recomienda utilizar el dinero en mejorar el servicio al consumidor final en dos aspectos: el primero, la adquisición de una nueva unidad de carga con mayor capacidad para un recorrido más eficiente; y la segunda, implementar un sistema de comunicación inmediata para reportar pedidos y entregas bajo la consideración de “Justo a Tiempo”.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se considera el mejoramiento organizacional de la Distribuidora Jiménez en base a una *organización por procesos*, para lo cual se utiliza la cadena de valor y los macroprocesos, tomando como referencia el proceso administrativo y su determinación de los factores de éxito e indicadores de gestión de cada uno. Además se realiza la respectiva propuesta del organigrama estructural para definir sus responsables y las competencias por área y cargo.

Actualmente, el responsable directo de su adecuado funcionamiento es del Gerente Propietario el Sr. Luis Pérez, quien se encarga de su adecuada administración. Ya como representante de la institución, sus funciones básicas son:

- ↳ Gestionar la económica de la empresa.
- ↳ Registrar la contabilidad.
- ↳ Contratar trabajadores, fijar sus remuneraciones y dar por terminado los distintos contratos.
- ↳ Realizar las gestiones necesarias para el éxito de la empresa.

Cadena de valor empresarial

La cadena de valor es considerada como la herramienta gerencial que permite identificar las “fuentes de ventaja competitiva e identifica que actividades realiza la empresa para aportar.

La cadena de valor se compone de:

Proceso Gobernante.- Es aquel proceso que se halla en todas las áreas de la empresa, es decir en las que se toman las decisiones más importantes.

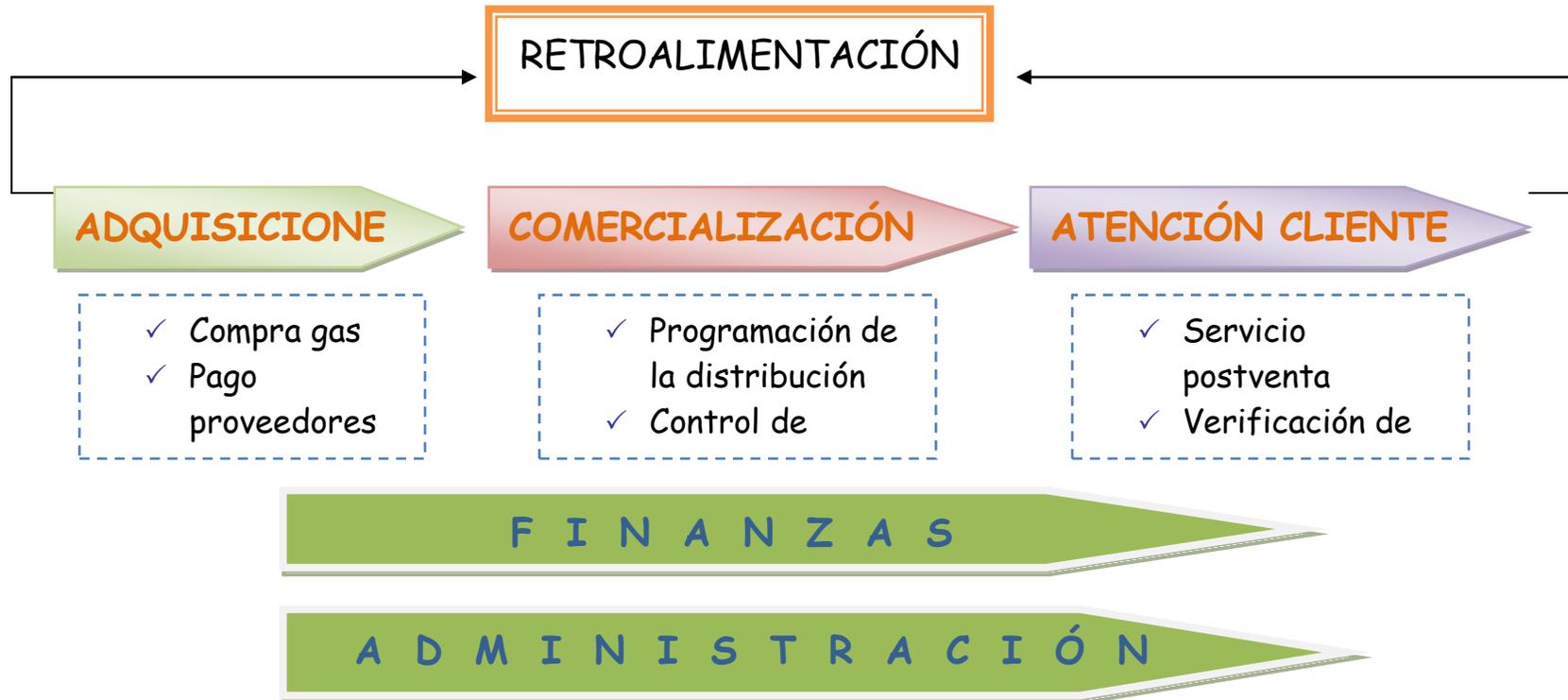
Proceso Básico.- Es aquel que se identifica con la misión de la empresa, y sin el cual la empresa no puede operar.

Proceso de Apoyo.- Es el que sirve de apoyo a los dos procesos anteriormente descritos

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son utilizados para definir, de manera cuantitativa, la situación de la empresa, e introducir los cambios necesarios en el menor tiempo posible.

CADENA DE VALOR EMPRESARIAL DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ



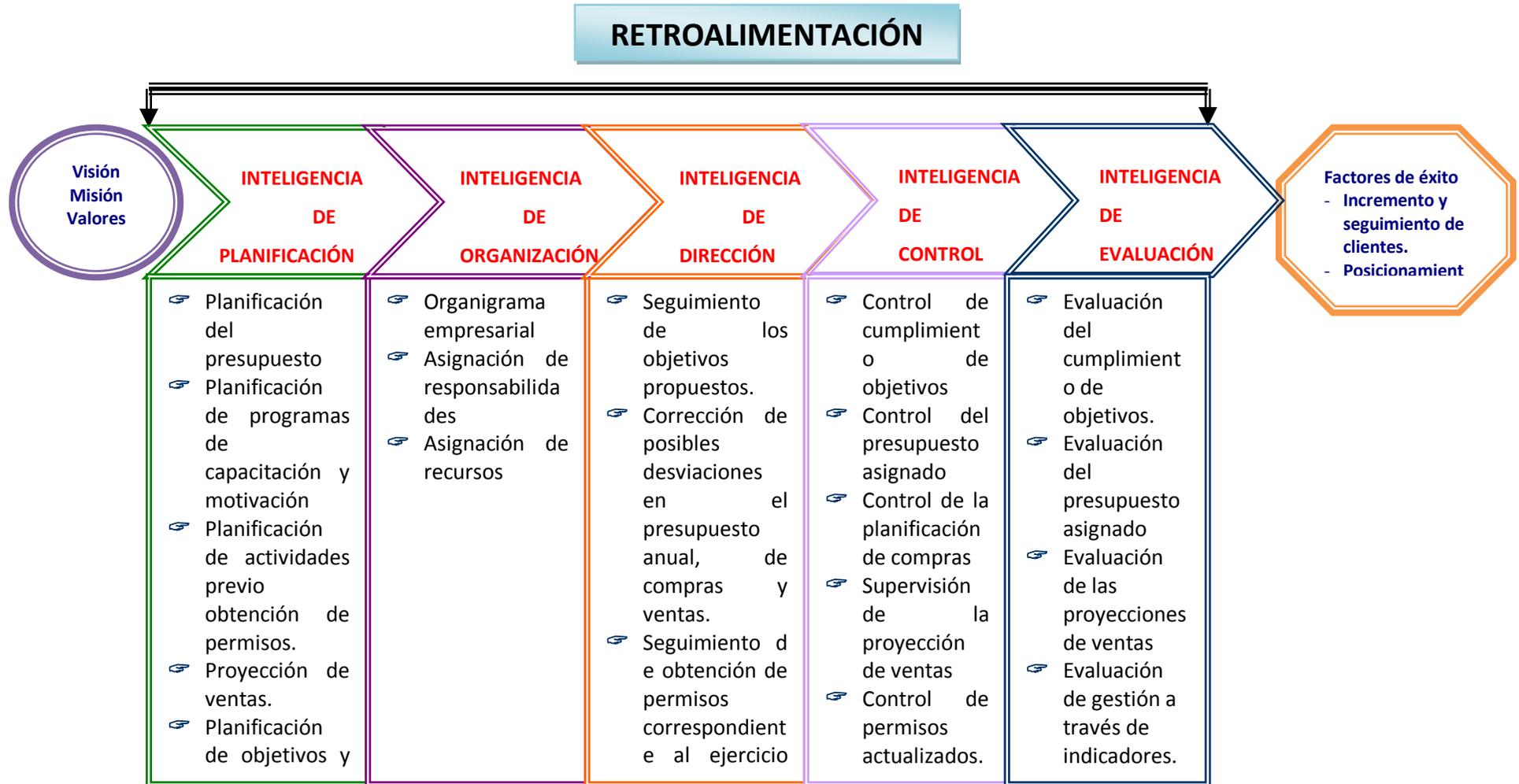
PROCESO GOBERNANTE DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ “PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES”

Este macroproceso permite el direccionamiento de todos los procesos de la empresa, la toma de decisiones, el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias que ayuden a obtener los mayores beneficios para la empresa.

Está constituida por:

1. Gerente General
2. Jefe de Adquisiciones
3. Jefe de Servicio al cliente
4. Contabilidad

MAPA DEL MACROPROCESO GOBERNANTE: “PLANIFICACION DE ACTIVIDADES”



PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNANTE: “PLANIFICACION DE ACTIVIDADES”

No.	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Obs.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en el presupuesto de compras	$\frac{\text{compras realizadas}}{\text{compras presupuestadas}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto de compras.	Mensual	Se adquieren 1.200 cilindros de los 1.500 planificados; $1.200/1.500 = 80.00\%$	90%		10%	1
2	% de eficiencia en el cumplimiento de las proyecciones de ventas.	$\frac{\text{ventas realizadas}}{\text{ventas proyectadas}}$	Evalúa el porcentaje de eficiencia en el cumplimiento de las ventas programadas.	Mensual	Se realiza la venta de 1.080 cilindros de los 1.300 presupuestados. $1.080/1.300=83.07\%$	90%		6.92%	2
3	% de participación de los empleados en la capacitación y motivación organizacional.	$\frac{\# \text{ empleado capacitados}}{\text{total empleados}}$	Valora del número de empleados que participan activamente de las capacitaciones.	Semestral	De las capacitaciones realizadas asistieron todos los empleados. 5 empleados /5 empleados de la Distribuidora = $5/5 = 1$	95%	5%		3
4	% cumplimiento requerimientos legales	$\frac{\# \text{ requerimientos cumplidos}}{\text{total requerimientos}}$	Verifica el número de requerimientos legales cumplidos con los que cuenta la empresa para un periodo determinado	1 ^{er} trimestre/año	Para comercializar el producto la empresa tiene todos sus documentos al día.	100 %			4

Observaciones:

1. Existen desfases en la distribución del producto por parte de las embajadores al distribuidor minorista por razones políticas o especulación de precios
2. Existe una desviación negativa debido a la creciente competencia legal y desleal.
3. Muestra su gran compromiso con el trabajo a ellos encomendados.
4. Para el funcionamiento de la institución es necesario constar con todos los permisos; por consiguiente, estos son cumplidos al 100% para renovar el contrato con la subdistribuidora del producto.

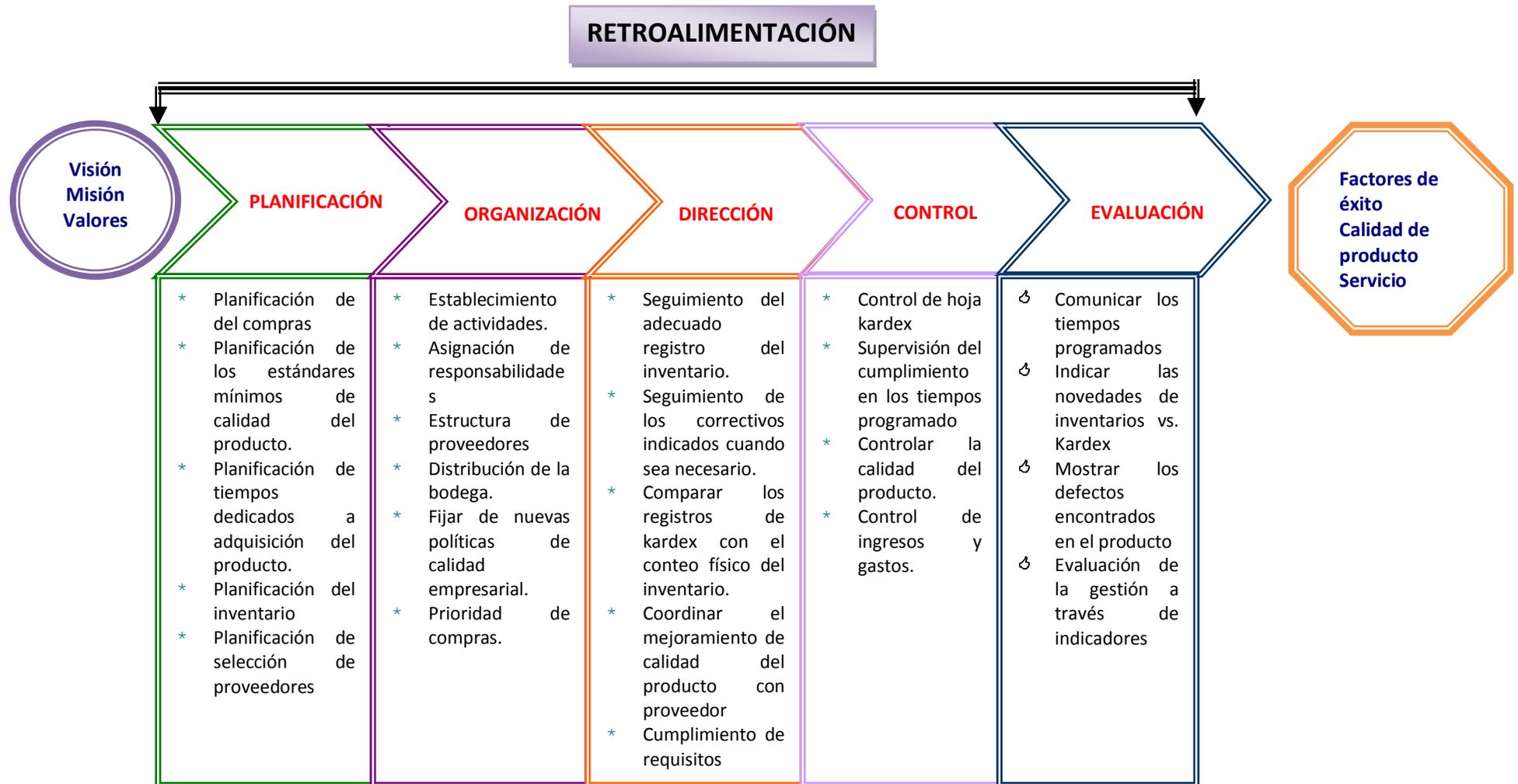
PROCESOS BÁSICOS DE LA DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ

Los procesos básicos que realiza la Distribuidora Jiménez para realizar diariamente su actividad se componen de:

1. **Adquisiciones:** Este proceso básico permite realizar la adquisición del producto a expenderse al consumidor final.
2. **Comercialización:** Este proceso básico es el que se encarga de distribuir el producto a donde el cliente lo solicite y reporta los beneficios finales a la empresa.
3. **Atención al cliente:** Este proceso se lo realiza después de vendido el producto y tiene como propósito conocer las necesidades de los clientes y su satisfacción en el uso del producto y la recepción del servicio.

Para cada uno de estos procesos se presenta la propuesta respectiva.

MAPA DEL MACROPROCESO BÁSICO: “ADQUISICIONES”



PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO: “ADQUISICIONES”

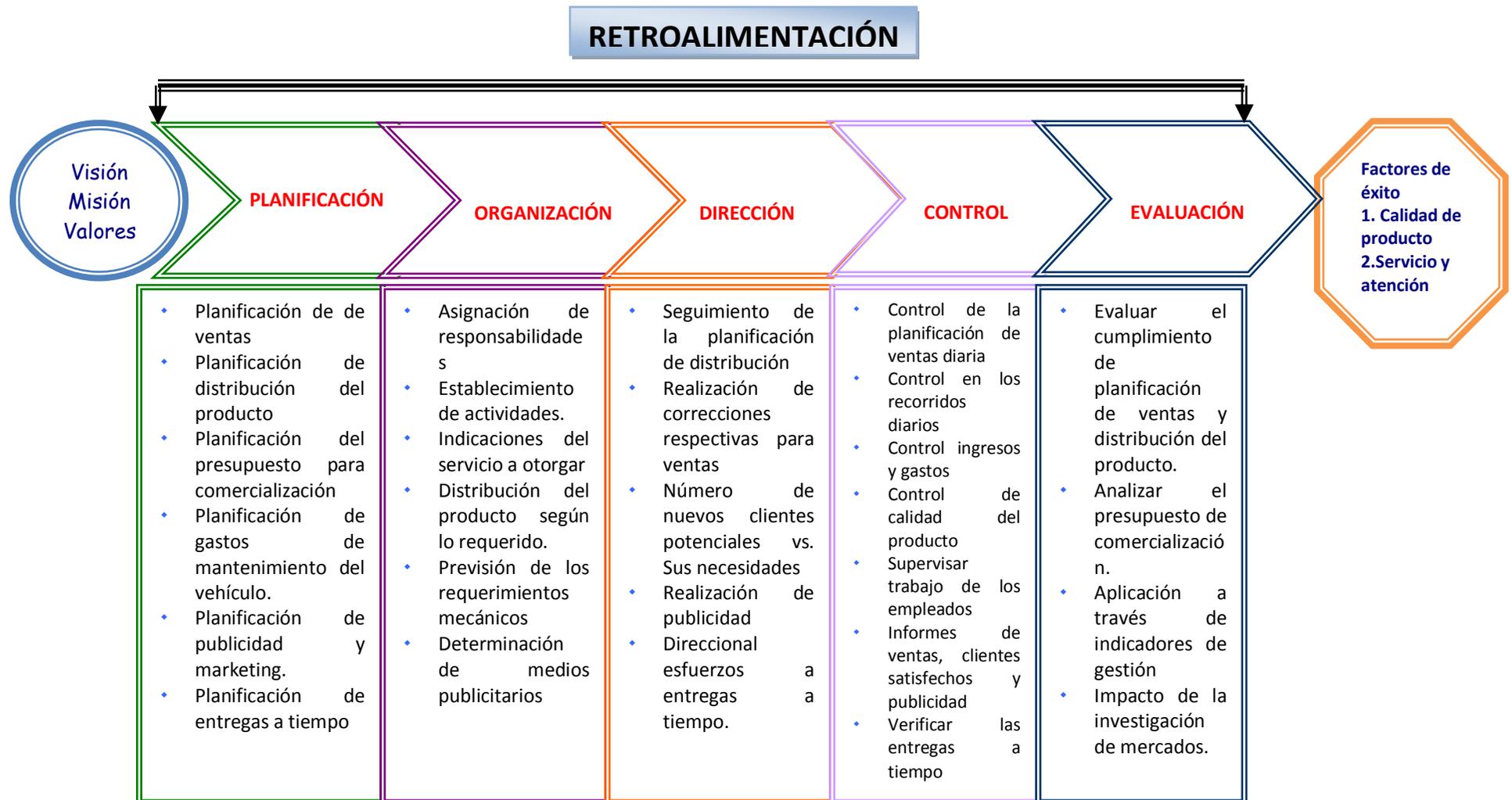
No.	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Observ.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en compras	$\frac{\text{compras realizadas}}{\text{compras programadas}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las compras presupuestadas	Mensual	De las compras programadas 1.500 unidades, tan solo se pudo acceder a 1.080 = $1.080/1.500=72\%$	95%		23%	1
2	% de cumplimiento de estándares de calidad del producto	$\frac{\text{productos con calidad}}{\text{total producto}}$	Evalúa el porcentaje en que los productos adquiridos cumplen con normas de calidad solicitadas.	Mensual	De cada 100 cilindros 5 tienen defectos. $5/100=5\%$	5%			2
3	% de satisfacción con el producto adquirido respecto a envase	$\frac{\# \text{ devoluciones}}{\text{total producto adquirido}}$	Considera las devoluciones por defectos en el embase del producto.	Anual	De cada 100 cilindros adquiridos al menos 2 son devueltos por bases rotas. $2/100=2\%$	1%	1%		3
4	% de tiempos dedicados a las actividades	$\frac{\# \text{ horas dedicadas a una actividad}}{\text{total horas trabajo}}$	Valora del número de horas invertidas a una actividad en relación al total de horas trabajadas.	Semanal	Las horas dedicadas al trabajo productivo son tan solo 36 de un total de 48 horas trabajadas. $36/48=75\%$	95%		20%	4

5	% de proveedores calificados	$\frac{\# \text{ proveedores calificados}}{\# \text{ de solicitudes presentadas}}$	Considera el número de proveedores calificados frente al total de solicitudes presentadas.	Anual	Se calificaron 5 proveedores de un total de 12 solicitudes presentadas. 5/8=62.5%	85%		22.5%	5
---	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	-------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----	--	-------	---

Observaciones:

1. No se puede acceder al producto pues es de consumo masivo, y muchas veces se presentan procesos de escasez por la especulación o aspectos políticos.
2. La embasadora considera un 5% de error en el producto que se cumple pues de cada 100 cilindros vendidos, por lo general 5 tienen algún tipo de defecto.
3. No se cumple con los requisitos mínimos para el envase del producto.
4. Horario de trabajo variable.
5. La empresa califica a sus proveedores de manera eficiente, sin embargo no se puede hablar sobre proveedores adecuados pues existen oligopolio en el mercado.

MAPA DE VALOR DEL PROCESO BÁSICO: “COMERCIALIZACION”



PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO: “COMERCIALIZACIÓN”

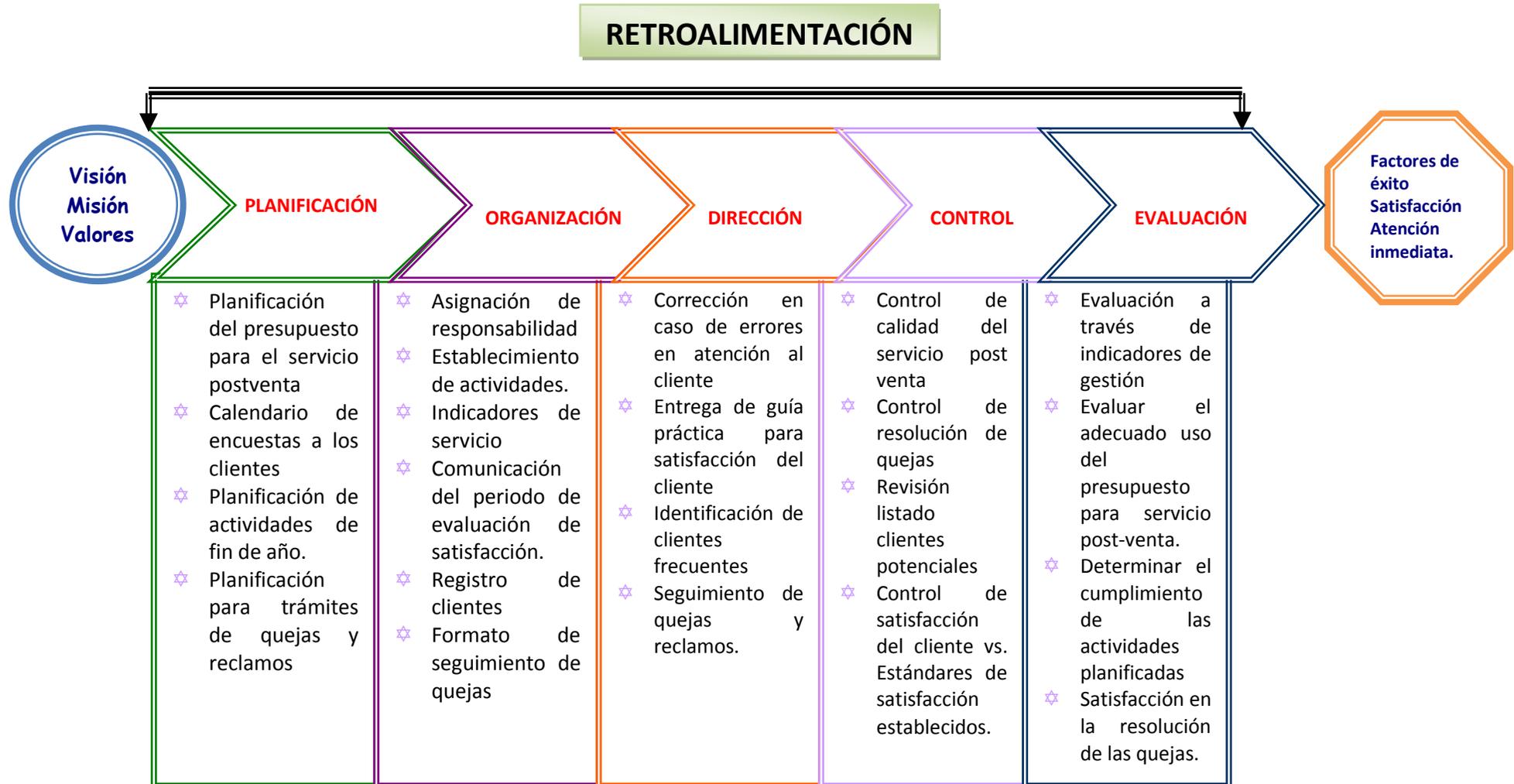
No.	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Observ.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en la planificación de ventas	$\frac{\text{ventas realizadas}}{\text{ventas programadas}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las ventas presupuestadas	Quincenal	Se realiza la venta de 1.080 cilindros de los 1.300 presupuestados. 1.080/1.300=83.07%	95%		11.93%	1
2	% de cumplimiento del recorrido	$\frac{\text{recorrido realizado}}{\text{recorrido programado}}$	Evalúa el cumplimiento del recorrido diario	Semanal	El recorrido programado abarca 70 pts. de los cuales se cumple con 69. 69/70=98.57%	100%		1.43%	2
3	% eficiencia en el uso del presupuesto de comercialización	$\frac{\text{presupuesto devengado}}{\text{total presupuesto asignado}}$	Valora del número de horas invertidas a una actividad en relación al total de horas trabajadas.	Anual	El presupuesto utilizado es de \$ 3.000, el presupuesto asignado fue de tan solo \$2.500. \$3.000-\$2.500=120%	95%	25%		3
4	% aporte de gastos de mantenimiento del vehículo	$\frac{\text{gastos de mantenimiento}}{\text{total de ventas}}$	Verifica el aporte que realiza el vehículo en relación a los ingresos obtenidos por el negocio.	Anual	El mantenimiento del vehículo tiene una inversión de 950. Las ventas se estiman en \$ 2160=950/2160=44%	50%	6%		4
5	Rotación del inventario	$\frac{\text{ventas promedio}}{\text{inventario promedio}}$	Indica cuántas veces rota el inventario en un determinado periodo.	Mensual	De los 100 tanques vendidos los 100 se venden. 100/100=1	100%			
6	% Eficiencia de la capacidad	$\frac{\text{capacidad utilizada}}{\text{capacidad disponible}}$	Indica la eficiencia en el	Trimestral	La capacidad utilizada es de 100	90%		7%	5

	instalada		uso adecuado de la bodega con la que cuenta la empresa.		m ² , el espacio disponible es de 120m ² . $100/120=83\%$				
7	% cumplimiento en entregas del producto/ tiempo	$\frac{\text{total entregas a tiempo}}{\text{total pedidos despachados}}$	Indica el grado de cumplimiento de entregas a los clientes.	Mensual	Se realizan un total de 30 entregas en el tiempo establecido de un total de 35 pedidos despachados. $30/35=85.71\%$	100%	14.29%		6
8	% cumplimiento en la planificación de las estrategias de ventas	$\frac{\text{estrategias cumplidas}}{\text{total estrategias planificadas}}$	Muestra el cumplimiento de las estrategias planteadas.	Trimestral	De las 5 estrategias de ventas planificadas se cumplen con 4. Entonces, $4/5=80\%$	90%			7

Observaciones:

1. No se puede cumplir con las ventas presupuestadas debido a la creciente competencia y a la competencia desleal.
2. El recorrido realizado para la venta del producto se ejecuta a cabalidad pues en base a ello se presupuestan las ventas.
3. El uso adecuado del vehículo es importante para la empresa y la comercialización del producto; su mantenimiento es de relevante importancia.
4. Utilización óptima del vehículo.
5. La capacidad utilizada de la empresa tiene un margen de no ser utilizada a su máxima capacidad, pues esto le permite la movilización interna de los productos.
6. Cumplir con entregas a tiempo es un propósito del servicio post-venta para satisfacer la necesidad de los clientes. No es posible atender a todos al mismo tiempo.
7. Las estrategias no siempre se cumplen a cabalidad, pues en el desarrollo de las actividades se realizan los cambios necesarios.

MAPA DE VALOR DEL PROCESO BÁSICO: "SERVICIO AL CLIENTE"



PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BASICO: “SERVICIO POST-VENTA”

No.	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Observ.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en el presupuesto asignado	$\frac{\text{pre presupuesto devengado}}{\text{pre presupuesto asignado}}$	Mide la eficiencia en adecuado uso del dinero asignado para servicio post-venta.	Trimestral	El presupuesto asignado a postventa es de \$ 500 de los cuales se utilizan \$ 720. $\$720/\$500=144\%$	85%		59%	1
2	% satisfacción de los clientes con el producto	$\frac{\text{unidades devueltas}}{\text{productos vendidos}}$	Evalúa la satisfacción del cliente en cuanto a producto	Mensual	Del total de 1080 unidades vendidas en el mes, 5 son devueltas. $5/1080=0.46\%$	2%	1.53%		2
3	% satisfacción de los clientes con el servicio	$\frac{\text{compras repetitivas}}{\text{base de clientes}}$	Mide la satisfacción del cliente con el servicio	Mensual	De los 100 clientes atendidos, 90 vuelven a realizar sus compras. $90/100=90$	90%			
5	% satisfacción clientes en resolución quejas	$\frac{\# \text{ quejas resueltas satisfactoriamente}}{\text{total de quejas}}$	Indica en que medida están satisfechos los clientes con la resolución de sus quejas.	Quincenal	De las 12 personas que presentan alguna queja 9 quedan satisfechas con la resolución de su inquietud. $9/12=75\%$	90%	15%		3

Observaciones:

1. La empresa está realizando una inversión inicial en el servicio postventa por lo que se considera es adecuado invertir moderadamente en este aspecto.
2. Este parámetro es considerado dependiendo del error en el embasado y las devoluciones que se tienen por envases defectuosos. Sin embargo es bueno que este parámetro esté por debajo del 1% lo que indica que el producto está llegando a cumplir con su objetivo de venta satisfactoria
3. Los esfuerzos que realiza la empresa por resolver las inquietudes de sus clientes es buena, sin embargo, no todos quedan contentos con la propuesta de resolución del conflicto o no consideran que ciertos factores no se pueden modificar fácilmente.

PROCESOS DE APOYO “DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ”

Los procesos de apoyo facilitan la ejecución de los procesos básicos de la institución y proporcionan las herramientas necesarias para cumplir con el propósito empresarial y estas son:

1. **Gestión Financiera:** Las finanzas de una empresa, de cierta manera, permite establecer la situación económica de una empresa, y en base a ella tomar decisiones en pos de mejorar la rentabilidad.
2. **Gestión Administrativa:** El área administrativa de una empresa se encarga de todas aquellas actividades de gestión, direccionamiento, planificación, organización y legalización de una empresa; además de realizar la función más delicada, la contratación de personal.

Para cada uno de estos procesos se presenta la propuesta respectiva.

MAPA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO: “GESTIÓN FINANCIERA”



PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO: “GESTION FINANCIERA”

No	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Observ.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en el presupuesto asignado	$\frac{\text{presupuesto devengado}}{\text{presupuesto asignado}}$	Mide la eficiencia en el uso del presupuesto general	Semestral	Del total asignado \$ 3.500 se utiliza \$ 3.900= $\frac{3.500}{3.900}=89.74\%$	90%		0.26%	1
2	% eficiencia en las inversiones	$\frac{\text{rentabilidad de inversiones}}{\text{resultado de las inversiones}}$	Evalúa la eficiencia en la inversión del dinero en el corto plazo	Trimestral	La inversión que realiza la empresa asciende a \$ 500. La inversión rinde 600. $\frac{600}{500}=1.20$ Del total $120-100=20\%$ de rentabilidad.	25%		5%	2
3	% cumplimiento de utilidades propuestas	$\frac{\text{utilidad generada}}{\text{utilidad propuesta}}$	Verifica en que medida se cumplió con la meta de utilidades	Mensual	La utilidad generada es de \$17.000 mientras que la proyectada es de \$13.000. $\frac{17.000}{13.000}=130,76\%$. De $130,76-100=30,76\%$ de rentabilidad	25%		5,76%	3
4	% rentabilidad sobre las ventas	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$	Muestra la utilidad obtenida en un periodo	Anual	La utilidad neta es de \$11.870 y el total de ventas es de \$36.500 De: $\frac{11.870}{36.500}=29.31\%$	30%		0.69%	4
5	% Marginal de Crecimiento	$\frac{\text{valor del periodo actual}}{\text{valor del periodo precedente}}$	Indica el crecimiento de la empresa	Anual	Antes: \$50.000,00 Hoy: \$59.000,00 $\frac{59.000}{50.000}=1.18$	5%	8%		5

Observaciones:

1. Existe cumplimiento en el adecuado uso del presupuesto.
2. El cumplimiento de la utilidad puede ser variable, en especial cuando el producto depende en gran medida de empresas oligopólicas.
3. Las proyecciones de utilidades fueron aproximadas pero dependerá mucho de factores externos para que puedan ser cumplidos los objetivos,
4. La rentabilidad de la empresa aún es adecuada para continuar realizando el negocio.
5. La empresa, a más de mantenerse en el mercado, crece un 18 % anual.

MAPA DE VALOR DEL PROCESO DE APOYO: "GESTIÓN ADMINISTRATIVA"

RETROALIMENTACIÓN



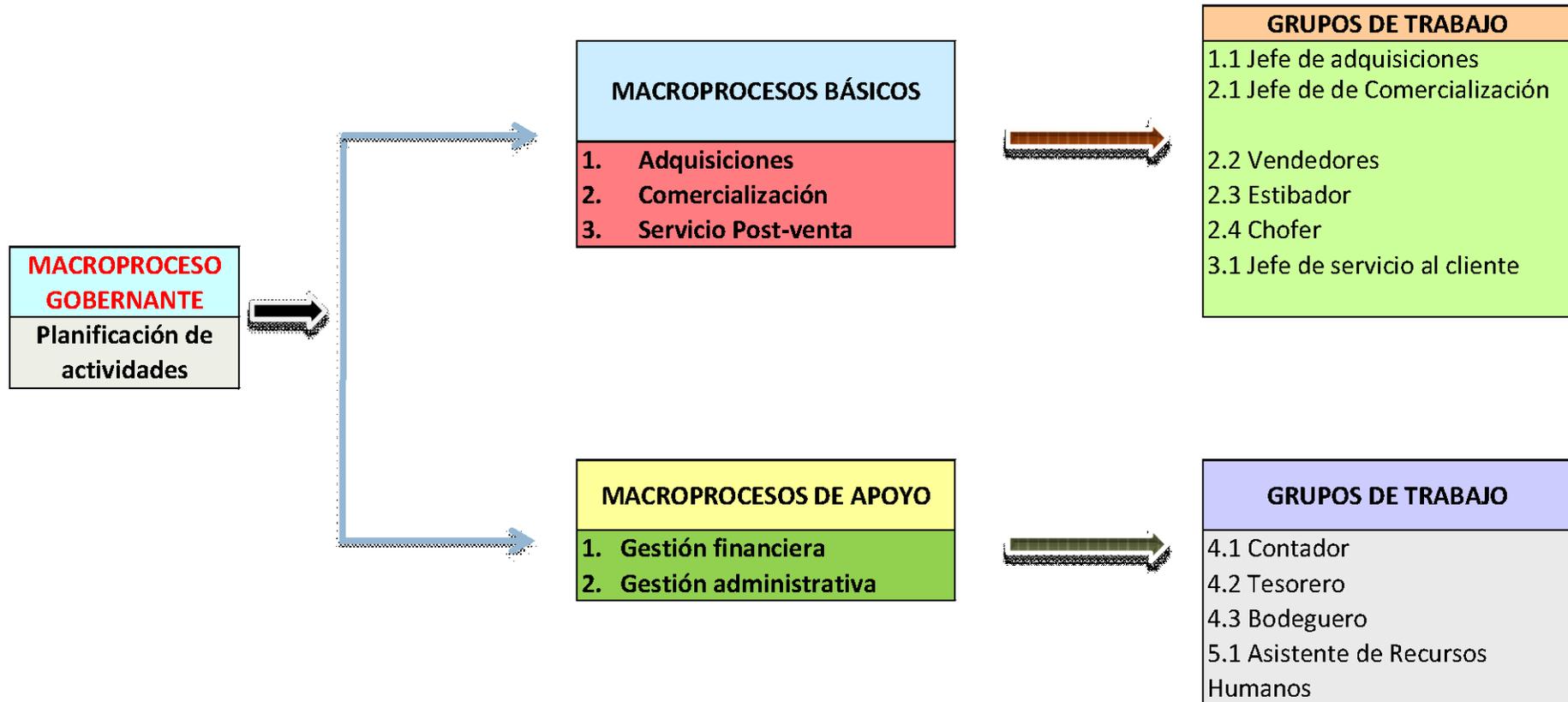
PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO: “GESTION ADMINISTRATIVA”

No.	Índice de Gestión	Razón	Razonamiento	Frecuencia	Aplicación	Meta	Desviación		Observ.
							Positiva	Negativa	
1	% eficiencia en resolución de conflictos	$\frac{\text{conflictos resueltos}}{\text{total conflictos}}$	Indica el porcentaje de eficiencia en que se han resuelto los conflictos de la empresa	Trimestral	De cada 4 conflictos que se presenten, 3 se resuelven. Por lo tanto, $3 / 4=75\%$	80%		5%	1
2	% eficiencia en legalización de documentos	$\frac{\text{docuemntos legalizados}}{\text{total docuemtnos legalizados}}$	Verifica la eficiencia en legalizar los documentos pertinentes para un adecuado funcionamiento.	Anual	De 5 requerimientos legales solicitados, la empresa cumple con los 5 requerimientos	100%			2
3	% eficiencia en la inversión en capacitación industrial.	$\frac{\text{problemas resueltos}}{\text{capacitación recibida}}$	Indica la eficiencia en la capacitación frente a la resolución de problemas	Trimestral	De los 5 problemas presentados por seguridades en el cilindro., 5 fueron resueltos. $5/5=100\%$	100%			
4	% de rotación de trabajadores	$\frac{\text{renuncia de trabajadores}}{\text{total trabajadores}}$	Muestra el porcentaje en que el personal sale de la institución.	Anual	De un total de 6 trabajadores, dos se retiran en el año. $2/6=33.33\%$	1%	32.33%		3

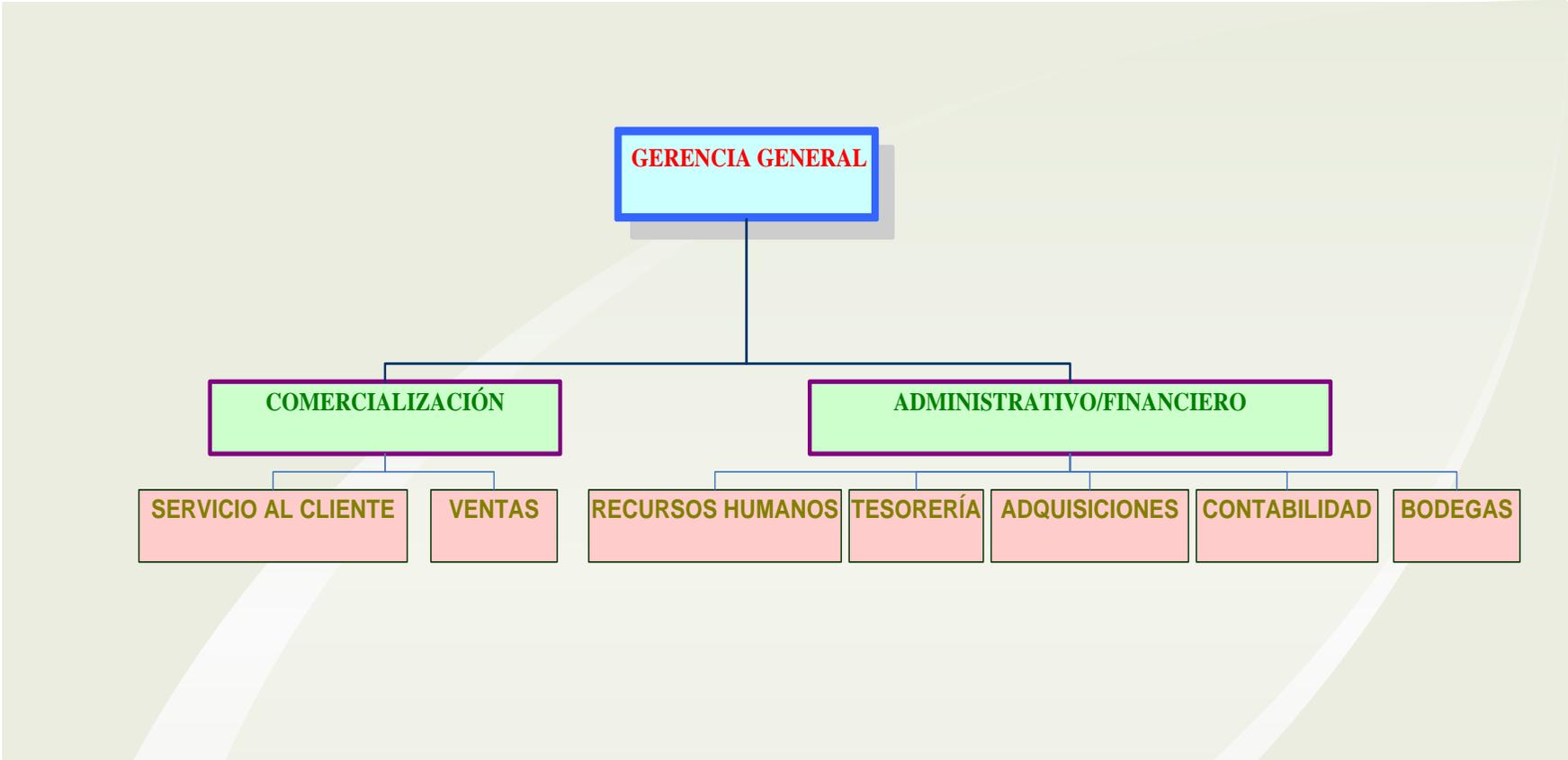
Observaciones:

1. Los conflictos son resueltos de la mejor manera posible, sin embargo siempre existen conflictos en los que su resolución lleva tiempo o es más viable no tomar ninguna acción.
2. La empresa tiene la obligación de cumplir con la normativa legal del estado para su adecuado funcionamiento.
3. Los trabajadores se retiran por el fuerte trabajo que se desarrolla en la institución,

PROPUESTA DE ORGANIGRAMA POR PROCESOS DE LA DISTRIBUIDORA “JIMÉNEZ”



PROPUESTA DE ORGANIGRAMA PARA LA DISTRIBUIDORA “JIMÉNEZ”



RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

En la presente sección se describe cada macroprocesos identificados en la cadena de valor con sus responsabilidades asignadas.

MACROPROCESOS GOBERNANTES

- ♣ Gestión estratégica
- ♣ Estructuración de la empresa.
- ♣ Delegación de responsabilidades y funciones a los empleados
- ♣ Asignación de recursos a las diferentes áreas
- ♣ Cumplimiento de los objetivos y estrategias
- ♣ Evaluación de la gestión a través de indicadores, objetivos y presupuesto
- ♣ Gestión directiva
- ♣ Realizar un plan de acción e incremento de ventas
- ♣ Establecimiento de indicadores de gestión
- ♣ Control de documentos y archivo

MACROPROCESOS BÁSICOS:

Adquisición

- ♦ Planificación de del compras y estándares de calidad
- ♦ Planificación de selección de proveedores e inventario
- ♦ Asignación de responsabilidades
- ♦ Distribución de la bodega.
- ♦ Registro y revisión del inventario
- ♦ Coordinar el mejoramiento de calidad del producto con proveedor
- ♦ Supervisión del cumplimiento en los tiempos programado
- ♦ Controlar la calidad del producto.

- ♦ Control de ingresos y gastos.

Comercialización

- ✧ Planificación de de ventas y distribución del producto.
- ✧ Planificación de gastos de mantenimiento del vehículo.
- ✧ Planificación de publicidad y marketing.
- ✧ Planificación de entregas a tiempo, actividades y responsabilidades
- ✧ Indicaciones del servicio a otorgar
- ✧ Control de la planificación de ventas diaria
- ✧ Control en los recorridos diarios
- ✧ Control ingresos y gastos
- ✧ Control de calidad del producto
- ✧ Supervisar trabajo de los empleados
- ✧ Informes de ventas, clientes satisfechos y publicidad
- ✧ Evaluación de la investigación mercados.

Servicio al cliente

- ⊕ Planificación del presupuesto para el servicio postventa
- ⊕ Calendario de encuestas a los clientes para evaluar satisfacción del servicio y producto
- ⊕ Planificación de actividades de fin de año para clientes frecuentes
- ⊕ Planificación para trámites de quejas y reclamos y su seguimiento.
- ⊕ Asignación de responsabilidades y actividades
- ⊕ Indicadores de servicio
- ⊕ Registro de clientes
- ⊕ Control de calidad del servicio post venta

MACROPROCESOS DE APOYO

Gestión Financiera

- 🔗 Planificación del presupuesto general
- 🔗 Legalización de contratos y resolución de conflictos.
- 🔗 Planificación de horarios de trabajo y selección de personal
- 🔗 Planificación del estilo de comunicación, capacitación y motivación.
- 🔗 Indicadores de rentabilidad y asignación de recursos
- 🔗 Organización de grupos de trabajo.
- 🔗 Establecimiento de manual de procedimientos.
- 🔗 Ordenamiento de los cilindros en bodega
- 🔗 Evaluar el clima organizacional

Gestión Administrativa

- ✓ Planificación del presupuesto general
- ✓ Legalización de contratos y resolución de conflictos
- ✓ Establecimiento de manual de procedimientos.
- ✓ Capacitación al personal en seguridad industrial y motivación
- ✓ Identificar las necesidades del personal
- ✓ Relaciones de comunicación.
- ✓ Control de distribución de la bodega.
- ✓ Evaluar el clima organizacional
- ✓ Evaluación de nuevos contratos
- ✓ Evaluación de cumplimiento de actividades
- ✓ Evaluación de cumplimiento con terceros.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En el organigrama estructural se identifican los puestos y personas que van a desarrollar un grupo de actividades dentro de la organización, por tanto, a continuación se describe el perfil con el que debe contar los aspirantes para los distintos cargos.

GERENCIA GENERAL

Datos de identificación:

Cargo: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✚ Gerente de Comercialización
- ✚ Gerente Administrativo/ Financiero

Naturaleza del cargo:

Coordinar las gestiones que sean necesarias para que la empresa alcance su éxito económico y en el mercado,

Funciones principales

1. Representar legalmente a la empresa en cualquier asunto legal.
2. Planificar los presupuestos y objetivos
3. Dar información a los accionistas sobre la situación económica de la empresa.

4. Realizar las gestiones pertinentes para el éxito de la empresa
5. Efectuar la planificación estratégica
6. Otorgar autorizaciones de distinta índole
7. Establecer indicadores de gestión

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) *Formación académica:*

- ◆ Ingeniero en administración de empresas o carreras afines

b) *Otros conocimientos:*

- ◆ Cursos de capacitación en seguridad industrial
- ◆ Cursos de relaciones Humanas

c) *Experiencia:*

- ◆ Cinco años de experiencia en cargos similares

d) *Sexo-Edad:*

Indistinto

COMERCIALIZACIÓN

Datos de identificación:

Cargo: Gerente de Comercialización

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ✚ Jefe de servicio al Cliente
- ✚ Jefe de Ventas

Naturaleza del cargo:

Apoyar a la gestión de la gerencia general en aspectos relacionados con servicio al cliente y ventas.

Funciones principales:

- ✓ Realizar la investigación de mercados e identificar las necesidades de los consumidores.
- ✓ Contratar a empresas para realizar publicidad.
- ✓ Dar cursos de capacitación a los vendedores que tiene a su cargo
- ✓ Controlar el adecuado desarrollo de las ventas
- ✓ Entregar informes de su gestión al gerente general.
- ✓ Escuchar las inquietudes de los consumidores y resolver sus quejas

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◇ Ingeniero en Marketing.

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de aplicaciones de publicidad
- b. Manejo de aplicaciones de office

c) Experiencia:

- ◆ Tres años de experiencia en cargos similares

d) Sexo - Edad:

Indistinto.

SERVICIO AL CLIENTE

Datos de identificación:

Cargo: Jefe de Servicio al Cliente

Jefe inmediato: Gerente de Comercialización

Naturaleza del cargo:

Coordinar las actividades necesarias para mantener una adecuada relación con los clientes y el público en general.

Funciones principales:

- ✓ Coordinar los horarios de atención al cliente
- ✓ Resolver conflictos
- ✓ Realizar seguimiento de quejas
- ✓ Retener clientes actuales
- ✓ Implementar programas novedosos para clientes
- ✓ Determinar las necesidades de los clientes
- ✓ Generar nuevas ideas de servicio con valor agregado

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Técnico en Psicología

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de utilitarios computacionales
- b. Cursos de Relaciones Humanas

c) Experiencia:

- ◆ Dos años de experiencia en cargos similares

d) Sexo - Edad:

Indistinto.

VENTAS

Datos de identificación:

Cargo: Jefe de Ventas

Jefe inmediato: Gerente de Comercialización

Personal a su cargo:

- ✚ Estibador
- ✚ Chofer

Naturaleza del cargo:

Gestionar las actividades necesarias para realizar ventas del producto.

Funciones principales:

- ✓ Elaborar proyecciones de ventas
- ✓ Encontrar nuevos nichos de mercados
- ✓ Establecer potenciales clientes
- ✓ Realizar seguimiento de ventas

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Técnico en administración de empresas o marketing

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de aplicaciones de cómputo
- b. Cursos de Relaciones Humanas

c) Experiencia:

- ◆ Dos años de experiencia en cargos similares

d) Sexo - Edad:

Indistinto.

Estibador

Datos de identificación:

Jefe inmediato: Jefe de Ventas

Funciones principales:

- ✚ Cargar y descargar el vehículo con los cilindros de gas
- ✚ Arreglar los cilindros dentro de bodega
- ✚ Verificar las seguridades cada uno de los cilindros
- ✚ Verificar las seguridades para el transporte de cilindros.
- ✚ Atender al consumidor final
- ✚ Constatar la posible existencia de fugas en los cilindros
- ✚ Limpiar bodega y fachada de la empresa
- ✚ Lavar el vehículo

Equipos que utiliza en su trabajo:

Casco, botas con punta de acero, orejeras, mandil, sogas, agua con detergente, guantes.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Bachiller en cualquier rama.

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de vehículos licencia Sportman

c) Experiencia:

- ◆ Trabajos de estibación

d) Sexo-Edad:

- ◆ Masculino – 22 años en adelante

e) Valores:

- ◆ Responsabilidad

- ◇ Puntualidad
- ◇ Honradez
- ◇ Compromiso

Chofer

Datos de identificación:

Jefe inmediato: Jefe de Ventas

Funciones principales:

- ☞ Realizar el recorrido diario
- ☞ Cobrar y registrar las unidades vendidas
- ☞ Facturar para la adquisición del producto
- ☞ Facturar para los consumidores finales
- ☞ Realizar el mantenimiento del vehículo
- ☞ Entregar los pedidos y brindar atención al cliente
- ☞ Reportar novedades
- ☞ Informar sobre el volúmen de ventas diario
- ☞ Cuadrar caja chica.
- ☞ Cargar y descargar los cilindros de la camioneta

Equipos que utiliza en su trabajo:

Casco, botas con punta de acero, orejeras, mandil, guantes, libro de registros, caja fuerte.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◇ Curso de Manejo

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de vehículos con licencia profesional
- b. Manejo de kardex
- c. Manejo de caja chica

c) Experiencia:

- ◆ Dos años en posiciones similares

d) Sexo-Edad:

- ◆ Masculino – 25 en adelante

e) Valores:

- ◆ Responsabilidad
- ◆ Puntualidad
- ◆ Honradez
- ◆ Compromiso

ADMINISTRATIVA/FINANCIERA

Datos de identificación:

Jefe inmediato: Gerente General

Personal a su cargo:

- ⊞ Jefe de adquisiciones
- ⊞ Jefe de Recursos Humanos
- ⊞ Tesorero
- ⊞ Jefe de Contabilidad
- ⊞ Jefe de Bodegas

Naturaleza del cargo:

Colaborar con la gerencia general para cumplimiento de objetivos en cuanto al área contable, recursos humanos y adquisiciones.

Funciones principales:

- Aprobar presupuestos, pagos y conciliaciones
- Controlar órdenes de compra
- Analizar los estados financieros
- Dar información de su gestión al gerente general
- Desarrollar ideas para el mejoramiento de la empresa
- Pagar remuneraciones

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet, software financiero-administrativo, seguimiento de clientes

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Ingeniero financiero o CPA.

b) Otros conocimientos:

- a. Conocimiento del idioma Inglés.
- b. Cursos de capacitación inversiones en bolsa
- c. Cursos de computación avanzada
- a. Curso de direccionamiento de personal
- b. Cursos de relaciones Humanas
- d. Dominio de las herramientas de Microsoft Office y Project.

c) Experiencia:

- ◆ Cuatro años de experiencia en cargos similares

d) Sexo-edad:

- ◆ Indistinto

RECURSOS HUMANOS

Datos de identificación:

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Naturaleza del cargo:

Coordinar las acciones necesarias para contratar personal idóneo y resolución de conflictos.

Funciones principales:

- Contratar trabajadores
- Realizar entrevistas
- Registrar ingresos / salidas de personal
- Controlar pagos al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Buscar los perfiles adecuados para la contratación del personal administrativo
- Dictar capacitaciones
- Fijar las remuneraciones del personal
- Cursos de capacitación.

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet, software inventarios.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Técnico en recursos humanos o psicología industrial

b) Otros conocimientos:

- Conocimientos en psicología
- Logística y liderazgo empresarial.

c) Experiencia:

- ◆ Tres años de experiencia en cargos similares

d) Sexo-Edad:

Indistinto

TESORERÍA

Datos de identificación:

Cargo: Tesorero

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Naturaleza del cargo:

Apoyar a la gestión de la empresa en el área de recaudos.

Funciones principales:

- Ingresar solicitudes de cheque para rea
- Cruzar información contable
- Registrar depósitos de clientes

- Realizar pagos a proveedores
- Emitir documentos de registro necesarios

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet, software inventarios.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Técnico en contabilidad

b) Otros conocimientos:

- a. Excel avanzado
- b. Conteo de documentos y dinero

c) Experiencia:

- ◆ Tres años de experiencia en cargos similares

d) Sexo-Edad:

Indistinto

ADQUISICIONES

Datos de identificación:

Cargo: Jefe de Adquisiciones

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Naturaleza del cargo:

Apoyar a la gerencia financiera en el cumplimiento de los objetivos institucionales en cuanto a un adecuado manejo de las adquisiciones

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Funciones principales:

- Realizar nuevos contactos con proveedores.
- Entregar al gerente general informes sobre su gestión
- Tomar decisiones sobre la compra de suministros
- Aprobar requisiciones
- Realizar presupuestos
- Negociar con proveedores
- Evaluar las cotizaciones
- Controlar el inventario

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet, software inventarios.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Técnico en administración de empresas.

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de formatos kardex
- b. Excel avanzado

c) Experiencia:

- ◆ Tres años de experiencia en cargos similares

d) Sexo-Edad:

Indistinto

CONTABILIDAD

Datos de identificación:

Cargo: Contador

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Naturaleza del cargo:

Brindar el apoyo al área financiera con el fin de mantener un adecuado registro de las transacciones e inversiones.

Funciones principales:

- Evaluar el inventario
- Registrar transacciones
- Realizar estados financieros
- Analizar los estados financieros
- Pagar impuestos

Equipos que utiliza en su trabajo:

Computadora, fax, teléfono, Internet – intranet, software inventarios.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Contador Público Auditor

b) Otros conocimientos:

- a. Excel avanzado
- b. Utilitarios de cómputo

c) Experiencia:

- ◆ Tres años de experiencia en cargos similares

d) Sexo-Edad:

Indistinto

BODEGA

Datos de identificación:

Cargo: Jefe de Bodega

Jefe inmediato: Gerente administrativo-financiero

Funciones principales:

- ☞ Vender el producto en bodega
- ☞ Atender al cliente
- ☞ Reparar o cambiar cilindros con defectos
- ☞ Cobrar y registrar unidades vendidas
- ☞ Cuadrar caja
- ☞ Limpiar bodegas
- ☞ Distribuir el producto en lugares cercanos a bodega
- ☞ Controlar el inventario

Equipos que utiliza en su trabajo:

Casco, botas con punta de acero, orejeras, mandil, guantes, libro de registros.

Requisitos para ocupar el puesto:

a) Formación académica:

- ◆ Bachiller contable

b) Otros conocimientos:

- a. Manejo de kardex
- b. Manejo de caja chica

c) Experiencia:

- ◆ Dos años en posiciones similares

d) Sexo-Edad:

Indistinto

e) Valores:

- ◆ Responsabilidad
- ◆ Puntualidad
- ◆ Honradez
- ◆ Compromiso

Plan de implementación de la propuesta

En el presente capítulo se pone a consideración del Propietario de la Distribuidora Jiménez, el mejoramiento de procesos de la empresa y la propuesta organizacional que describe la cadena de valor: macroprocesos gobernantes, básicos y de apoyo, acompañados de índices de gestión que permiten evaluar a la empresa, a más de los cargos que deberán ser ocupados.

Para la implementación de ésta propuesta se realizará una capacitación de todo el personal.

CONCLUSIONES

1. La empresa, desde el inicio de sus actividades ha sido dirigida de forma empírica, a pesar de ello, ha forjado su éxito en un trabajo constante y ético. Se ve reflejado en el incremento de su capital de mantener un stock de 6 cilindros a 500.
2. Para otorgar un mejor servicio al cliente y adaptarse a las nuevas necesidades del mercado, la empresa incrementó los productos y servicios que ofrece tales como: expendido de cilindros de gas a domicilio, venta de artículos: mangueras, abrazaderas, reguladores, tanto para uso doméstico como industrial
3. Al realizar el análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se encontró que un factor determinante para el mantenimiento de la institución en el mercado es externo y corresponde al aspecto político, debido a que un mal manejo o intereses individuales, conducen a inestabilidad y, en consecuencia, un especulación por parte del consumidor final de un producto que es “básico” y a más de ello está dominado por un oligopolio.
4. Los proveedores no responden ni a las necesidades de sus consumidores finales, mucho menos a la cadena intermediaria de comercialización.
5. Existen claras falencias en cuanto a su planificación, evaluación, control en distintas actividades, lo que perjudica la eficiencia en el trabajo.
6. Tiene en claro hacia donde desea ir y es de especial importancia documentar ésta idea.

7. Se identificó la cadena de valor con la que cuenta la institución y en base a ella, se indicaron los distintos procesos básicos, gobernantes y de apoyo con el fin de evaluar los costos y tiempos en los que se realizan dichas operaciones.
8. Existe alrededor de 79 actividades que no agregan valor y restan eficiencia a los procesos, mientras que las actividades que agregan valor se reducen únicamente a 32, y es por esta razón que los gastos anuales por ineficiencia ascienden a \$ 673.16 y en desperdicio de tiempo 89.332 minutos.
9. En la propuesta de mejoramiento se utilizó 3 instrumentos básicos: hoja Iso, flujodiagramación, hoja de mejoramiento, con lo cual se logró tener un ahorro de \$25,876.66 y \$ 89.204 minutos lo que representa un ahorro para la institución.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la presente propuesta para cumplir con dos objetivos: generar utilidades y a su vez contribuir al desarrollo económico de la sociedad ecuatoriana
2. Para que la empresa se mantenga a flote se recomienda fortalecer la identidad de la institución mediante símbolos que la identifiquen, no solo ante los consumidores, sino también a sus empleados.
3. Se pide poner en práctica la propuesta de visión, misión, objetivos, políticas, estrategias y principios que permiten formalizar más la institución y tener las bases suficientes para una futura expansión y evaluación.
4. Los programas de servicio al cliente que se otorguen a los empleados deberán ser constantemente monitoreados en su desarrollo para mantener el nivel de calidad y atención al consumidor final.
5. La empresa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades que mantiene actualmente, mientras que las debilidades deben ser minimizadas (según lo indica la presente propuesta); y, las amenazas deberán ser disminuidas en su impacto mediante la creación de una empresa de Distribuidores de Gas Nacional que luchen por conseguir los beneficios necesarios para el sector, con ello se exige al oligopolio, brindar mejor atención.
6. Se recomienda que los \$ 25.000,00 que se generan en ahorro en la presente propuesta se deben implementar en sistemas de seguridad, adquirir un vehículo con mayor capacidad y publicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ♦ ALEXANDER G., HUMBERTO. Mejoramiento Continuo y Acción Correctiva. Edición Prentice Hall.
- ♦ BELTRÁN JARAMILLO, JESUS MAURICIO. Indicadores de Gestión. 3R Editores. Bogotá, Colombia. Año 1999.
- ♦ CARVALLO PÉREZ, JUAN. Control de la Gestión Empresarial. Editores ESIC. Madrid, España. Año 2000.
- ♦ CHIAVENATO, IDALBERTO. Introducción a la Teoría de la Administración 5. Editores McGraw Hill. México, México. Año 2000.
- ♦ HARRINGTON H., JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editores McGraw Hill. Bogotá, Colombia. Año1993.
- ♦ Revista Criterios y díptico del Observatorio de Política Fiscal
- ♦ Semanario Líderes
- ♦ Ministerio De Energía y Minas, Dirección Nacional de Hidrocarburos y Ministerio del Medio Ambiente.
- ♦ www.google.com
- ♦ www.monografias.com
- ♦ www.altavista.com
- ♦ www.bce.gov.ec
- ♦ www.mmee.gov.ec
- ♦ www.sica.gov.ec
- ♦ www.agipgas.com
- ♦ www.respsolypf.com

ANEXOS

ANEXO A:

**AGIP GAS ECUADOR
CENTRO DE ACOPIO SUR "SAN BARTOLO" (CEDEDI SUR)**

HOJA DE REGISTRO PARA EL CENTRO DE ACOPIO

Fecha	Hora	C.C.	Nombre		Placas	Cantidad	Firma
			Chofer	Propietario			

Novedades:

Concepto	Descripción	Cantidad
1	Ingreso de cilindros de otras empresas	
2	Ingreso para cambio de cilindros por defectos	
3	Ingreso cilindros de 3 Kg.	
4	Ingreso cilindros de 15Kg.	
5	Ingreso cilindros de 15kg. Industrial	
6	Ingreso cilindros de 45Kg.	

INSTRUCCIONES ANEXO A

HOJA DE REGISTRO PARA EL CENTRO DE ACOPIO

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Ingresar la fecha de ingreso de la unidad al centro de acopio
2	Hora	Ingresar la hora de ingreso de la unidad al centro de acopio
3	C. C. (Cédula de Ciudadanía)	Ingresar el número de cédula de ciudadanía del chofer o dueño
4	Nombre: Chofer o Propietario	Registrar el nombre de la persona que ingresa al centro de acopio
5	Placas	Indicar las placas pertenecientes a la unidad que ingresa
6	Cantidad	Establecer el número total de cilindros ingresados
7	Firma	Solicitar la firma de la persona indicada en el numeral 4
8	Novedades	Escoger el concepto de acuerdo a lo que corresponda
9	Cantidad	Ingresar el número de cilindros de acuerdo al concepto

ANEXO B:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA DE REGISTROS DE INGRESOS Y SALIDAS DEL RECORRIDO DIARIO**

REGISTROS DE RECORRIDO DIARIO

HORARIO	FECHA	CARGO	NOMBRE	NOVEDAD	FIRMA
Ingreso					
Salida primera vuelta					
Retorno primera vuelta					
Salida segunda vuelta					
Retorno segunda vuelta					
Salida abastecimiento					
Retorno abastecimiento					

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente General

Chofer -
Estibador

INSTRUCCIONES ANEXO B

HOJA DE REGISTRO DE RECORRIDO DIARIO

NO.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Ingreso	Indica la hora que inicia el recorrido diario
2	Salida primera vuelta Retorno primera vuelta Salida segunda vuelta Retorno segunda vuelta Salida abastecimiento Retorno abastecimiento	Registrar la hora en la que efectivamente sale la unidad realiza la acción
3	Fecha	Registrar la fecha en que se efectúa el recorrido
4	Cargo	Indica el cargo de la persona que registra los horarios
5	Nombre	Nombre de la persona que registra los horarios
6	Novedades	Describe si existió alguna novedad en el recorrido
7	Firma	Firma de responsabilidad del elaborador del documento

INSTRUCCIONES ANEXO C

HOJA KARDEX PARA CONTROL DE INVENTARIO

NO	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Indicar la fecha de registro
2	Descripción	Registrar el tipo de transacción (compra, venta, devolución)
3	Compras	
3.1	Cantidad	Anotar la cantidad comprada
3.2	PV	Precio al que se adquirió el producto
3.3	Total	Costo total del producto
4	Ventas	
4.1	Cantidad	Anotar la cantidad de producto vendido
4.2	PV	Precio al que se vende el producto
4.3	Total	Costo total del producto
5	Existencias	
5.1	Cantidad	Muestra la cantidad que queda después de acciones de compra o venta
4.2	PV	Muestra el precio de venta o compra del producto
4.3	Total	Indica el monto en dólares del producto almacenado

ANEXO D:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO**

HOJA DE CONTROL DE CALIDAD

Mes:

Fecha	Cant. En bodega	CILINDROS CON		Cilindros sin tapa	Cilindros deteriorados
		Fuga en cuello	Fuga en boquilla		

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente General

Bodeguero

INSTRUCCIONES ANEXO D

HOJA PARA CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Mes	Ingresar el mes al que corresponde la hoja de control
2	Fecha	Fecha de registro de control de calidad
3	Cantidad en bodega	Contabiliza el número total de unidades que se mantienen en bodega
4	Cilindros con	
	Fugas en cuello	Registra el número de cilindros que tienen defecto en el cuello de la válvula
	Fugas en boquilla	Registra el número de unidades que tienen defecto en la boquilla superior del cilindro
5	Cilindros sin tapa	Anotar el número de cilindros de gas que no tienen tapa de seguridad
6	Cilindros deteriorados	Escribir el número de unidades que visiblemente están deterioradas en su base

ANEXO E:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA DE CONTROL DE PEDIDOS SOLICITADOS VS. ENTREGADOS**

HOJA DE CONTROL DE PEDIDOS ENTREGADOS

Mes:

Ord.	Fecha	Hora Pedido	Nombre	Dirección	Cant. Sol.	Hora entrega	Cant. Entregada	Diferencia horario	Diferencia cant.
								0:00:00	0
								0:00:00	0
								0:00:00	0
								0:00:00	0
								0:00:00	0
								0:00:00	0

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente General

Vendedora

INSTRUCCIONES ANEXO E

HOJA DE CONTROL DE PEDIDOS SOLICITADOS VS. ENTREGADOS

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Ord	Indica el número de pedido (es un seguimiento ordinal, ejemplo 1, 2, 3, 4)
2	Fecha	Describe la fecha del pedido
3	Hora	Señala la hora exacta en que se recibió el pedido
4	Nombre	Nombre de la persona que solicita el producto
5	Dirección	Señala la dirección donde se debe entregar el pedido
6	Cantidad solicitada	Registrar la cantidad de cilindros solicitados por el cliente
7	Hora de entrega	Indica la hora en que fue entregado el producto
8	Cantidad entregada	Registra el número de unidades que realmente fueron entregadas
9	Diferencia en horario	Calcular la diferencia entre la hora de pedido y la hora de entrega
1 0	Diferencia en cantidad	Indica la diferencia que existe entre la cantidad solicitada y la cantidad entregada.

ANEXO F:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA CONTROL DE VENTAS DIARIAS Y CAJA**

HOJA DE REGISTRO DE VENTAS DIARIAS

Horario	Fecha	Stock	Cant. Vendida	Saldo	Tipo de cliente
Cilindros a reparto					

Revisado por:

Jefe de Ventas

**Elaborado
por:**

Chofer

INSTRUCCIONES ANEXO F

HOJA DE CONTROL DE VENTAS DIARIAS

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Registra la fecha en la que se realiza la venta
2	Cantidad vendida	Muestra la cantidad de cilindros vendidos
3	Saldo	Indica el saldo final de cilindros después de la venta
4	Tipo de cliente	Señala la codificación del cliente (Seleccionar una sola, de acuerdo a la tabla adjunta.

ANEXO G:

EVALUACIÓN DE CARACTERÍSTICAS PERSONALES

El siguiente test de personalidad tiene una finalidad concreta que no vamos a desvelar hasta el final, para que no influya en el resultado. Responde las preguntas de forma intuitiva y al final verás el resultado.

Test de impulsos

Califica cada una de las frases que aparecen a continuación con las siguientes numeraciones:

1. Sí, esto me pasa casi siempre.
- 2: De vez en cuando esto me pasa. Algunas veces soy así o acostumbro a actuar así.
- 3: No, no soy así. Casi nunca pienso o me pasa esto.

	1	2	3
1. Tengo tendencia a ser frío y calculador.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Muchas veces digo que sí cuando quiero decir no.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Cuando me equivoco, normalmente, me siento muy mal.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Suelo hablar muy deprisa, hay veces que no me entienden.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Tengo tendencia a iniciar cualquier actividad para dejarla en poco tiempo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Normalmente no expreso mis sentimientos.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tengo tendencia a pasar vergüenza por los demás.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Me considero una persona detallista, que cuido de las pequeñas cosas.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Siempre tengo muchas cosas para hacer y casi nunca llego a todo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Me cuesta trabajo expresarme.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Es muy difícil que pida ayuda.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Hago míos los problemas de los demás.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Suelo ser exigente conmigo mismo y con los demás.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Tengo tendencia a dejar a medias alguna cosa (libro o trabajo) para empezar una nueva.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Confío muy poco en mí mismo.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Nunca me quejo.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
17. Me cuesta tomar decisiones en grupo.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
18. Mis cosas personales acostumbran a estar bien ordenadas y en su sitio.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
19. Me comprometo a hacer demasiadas cosas.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
20. Acostumbro a dejar muchas cosas sin acabar.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
21. Me siento molesto cuando alguien me expresa sus sentimientos.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
22. Confío más en los demás que en mí mismo.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
23. Si no tengo todos los datos me cuesta mucho tomar decisiones.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
24. Me cuesta estar tranquilo sentado.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
25. A veces me doy cuenta que me pongo objetivos imposibles.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
26. Tengo fama de duro y cerebral.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
27. Sonrío aunque no tenga ganas.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
28. Soy amante del orden y la puntualidad.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
29. Acostumbro a llegar tarde a los sitios.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
30. Vivo más de fantasías que de realidades.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
31. No me gustan normalmente el arte y la pintura.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
32. Me comprometo a hacer cosas que no quiero.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
33. No me perdono a mí mismo el hecho de equivocarme.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
34. Me molesta mucho tener que esperar.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
35. No confío en mí mismo.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
36. No me considero una persona soñadora.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
37. Ayudo en muchas ocasiones sin tener ganas.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
38. Tengo mucho cuidado de mi aspecto personal.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
39. Conduzco o camino deprisa.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
40. Tengo fama de ser muy inconstante.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
41. Controlo muy bien las emociones difíciles.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
42. Me preocupo mucho cuando no caigo bien a alguien.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
43. Tengo fama de ser una persona bien organizada y ordenada.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
44. Me gustaría tener más tiempo.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
45. A veces me dicen que no me entiende.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
46. Soy una persona que siempre cumple su palabra aunque esté equivocada.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
47. Me considero una persona tímida.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
48. Comprendo que a veces soy demasiado escrupuloso al exigirme hacerlo todo bien.	<input checked="" type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

INSTRUCCIONES ANEXO G

TEST DE PERSONALIDAD

NO.	DESCRIPCIÓN
1	Llenar el formulario de acuerdo a las instrucciones
2	Entregar la evaluación
3	Esperar por el resultado de la misma

ANEXO H:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA KARDEX PARA CONTROL IMPLEMENTOS AL PERSONAL
HOJA DE CONTROL DE UNIFORMES**

Asignación	Fecha	Descripción	Existencias		
			Cant.	P.V.	Total
Empleado 1:	<i>Casco</i>				
	<i>Guantes</i>				
	<i>Orejas</i>				
	<i>Botas</i>				
Empleado 2:	<i>Casco</i>				
	<i>Guantes</i>				
	<i>Orejas</i>				
	<i>Botas</i>				
Empleado 3:	<i>Uniforme Lunes</i>				
	<i>Mandil</i>				
Suman:					

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente General

Jefe de RR.HH.

INSTRUCCIONES ANEXO H

HOJA DE CONTROL DE UNIFORMES

NO.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Descripción	Describe el suministro que se entrega al empleado
2	Existencias	
	Cantidad	Indica la cantidad de suministros entregados
	PV	Muestra el precio del suministro
	Total	Indica el total del suministro al final

ANEXO I:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
HOJA KARDEX PARA CONTROL DE SUMINISTROS Y MATERIALES**

HOJA DE CONTROL DE MATERIALES

Asignación	Fecha	Descripción	Existencias		
			Cant.	P.V.	Total
Servicio al cliente:					
Ventas:					
Recursos Humanos:					
Tesorería:					
Adquisiciones:					
Contabilidad:					
Bodegas:					

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente General

Jefe de adquisiciones

INSTRUCCIONES ANEXO I

KARDEX PARA CONTROL DE SUMINISTROS

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Indica la fecha en que se entrega algún tipo de suministros a cada departamento
2	Descripción	Indica el tipo de suministro entregado
3	Cantidad	Muestra la cantidad del suministro entregado
4	PV	Registra el costo del suministro
5	Total	Calcula el total de las cantidades por el costo del suministro.

ANEXO J:

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Seguridad Industrial

- * Analizar e identificar los elementos que representan riesgos de accidentes para los
- * trabajadores en una industria de procesos.
- * Elaborar programas de seguridad industrial enfocados a la prevención de accidentes.
- * Investigar la causa raíz de un accidente y elaborar planes para prevenir que vuelvan a ocurrir.

Prevención de riesgos

- ✘ Comprender la función de los Servicios de Prevención de Riesgos y su articulación
- ✘ normativa.
- ✘ Desarrollar la gestión de la prevención en la empresa.
- ✘ Planificar la acción preventiva.
- ✘ Conocer y vigilar la Ley de prevención para evitar tanto accidentes y enfermedades profesionales como las sanciones para la empresa.
- ✘ Establecer procedimientos de control de las condiciones de trabajo y planificar las
- ✘ actuaciones a desarrollar en las situaciones de emergencia y primeros auxilios.

Metodología

Se pretende configurar un curso eminentemente práctico en el que el alumno puede desarrollar las competencias y habilidades descritas. Para ello

se va a potenciar la realización de prácticas, industrial como la colaboración de técnicos de la empresa

INSTRUCCIONES ANEXO J

1. Asistir puntualmente a las capacitaciones
2. Revisar el manual de Seguridad Industrial
3. Aplicar lo aprendido en los momentos necesarios,

ANEXO K:

NORMAS GENERALES PARA SERVICIO AL CLIENTE

El permanecer en condiciones superiores para servir a clientes con excelencia

Aquí está una cierta información para ayudarle a permanecer proactivo - estar en el control de se y de sus emociones.

1. Tenga una válvula de seguridad para sus emociones. Si usted suprime su cólera y emociones toda la hora, usted es probable soplar para arriba en el tiempo incorrecto en la persona incorrecta. Expresé su cólera, frustraciones, y emociones a su válvula de seguridad - los amigos y familia que usted confía en.

2. Consiga el un montón de resto. No se prive de sueño. Si usted ha terminado cansado, usted es más probable decir y hacer cosas irracionales. Sepa cuánto sueño usted necesita cada noche. La mayoría de la gente necesita entre seis y ocho horas de sueño cada noche.

3. Aprenda cómo relajar. El relajar requiere práctica. Aprenda relajar su cuerpo y su mente. Ponga los pensamientos de la preocupación de su mente. Substitúyalos por pensamientos agradables. Solamente cerca de dos por ciento de lo que nos preocupamos alrededor vienen siempre pasar. Preste atención a las palabras de la marca Twain: He experimentado muchas cosas terribles en mi vida, han sucedido algunas de la cual realmente.

4. Ejercicio. Es uno de los mitigadores más grandes de la tensión. El ejercicio continuo que es por lo menos 15 a 20 minutos en la duración, por lo menos tres por una semana, es tan valioso. Algo tan simple como una caminata diaria del treinta-minuto enérgico puede ayudarle a hacer frente a tensiones de los lifes.

5. Dé la prioridad a su trabajo y haga solamente una cosa a la vez. La gente tiene una tendencia a conseguir muy agotadora cuando se estorban sus mentes y ella la percibe tiene demasiado a hacer en un período del tiempo demasiado corto. Si esto le sucede, usted puede expresar indirectamente sus frustraciones en su tono de la voz. Si usted da la prioridad, usted aprenderá trabajar en solamente una cosa a la vez y mantener su trabajo perspectiva. ¡Es también muy importante recordar que las interrupciones supuestas del cliente no son provocaciones - son parte de su trabajo!

6. Guarde un sentido del humor. La risa es otro gran mitigador de la tensión. Vea el humor en situaciones de los lifes. Aprenda reírse un poco. No se tome o sus situaciones demasiado seriamente. Pase el tiempo con los amigos como quienes reír y bromear. Ayudará a mantener situaciones difíciles perspectiva.

7. Desarrolle las manías. Tenga enchufes que consigan su mente de trabajo. Le ayudan a ser un individuo bien-redondeado. Las manías le ayudan a relajar y a centrarse en otros aspectos de su vida.

8. Coma a la derecha. Si usted come el alimento de la chatarra y carga para arriba en el cafeína a través del día, usted es probable experimentar colmos y puntos bajos emocionales a través del día. El colmo y el cafeína del azúcar pueden hacerle hiperactivo. Entonces cuando el colmo usa apagado, usted puede sentirse cansado. También, diversos tipos de alimentos afectan a gente de diversas maneras. Por ejemplo, algunos alimentos hacen la alimentación de la gente inactiva o congestionada. Escuche las señales de su cuerpo. Déle el combustible que las subsistencias él energizaron y emocionalmente agudo.

9. Dése el tiempo reservado cada día. Tenga un punto del ermitaño donde usted puede ir a estar totalmente solo, incluso si es por solamente diez minutos al día. Usted necesita hora a se - de derretir sus tensiones lejos.

10. Cree un foco mental. Cree las metas específicas para enfocarse encendido y para esforzarse para. Gente que sabe lo que él desea en la sensación de la vida más en el control de sus vidas. Así, él es generalmente menos agotador.

INSTRUCCIONES ANEXO K

1. Asistir puntualmente a las capacitaciones
2. Revisar el manual de servicio al cliente constantemente
3. Aplicar lo aprendido en el momento de otorgar el servicio al cliente

ANEXO L:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
REGISTRO DE MEMORANDOS**

REGISTRO DE ACTAS DE COMUNICACIÓN

Fecha	Registro	Para	De	Asunto	Fecha recepción

Elaborado por:

INSTRUCCIONES ANEXO L

REGISTRO DE MEMORANDOS

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Registrar la fecha en la que se crea el acta de comunicación
2	Registro	Indica el número de memorando o comunicado asignado
3	Para	Indicar a quien se dirige la comunicación
4	De	Escribir la procedencia del comunicado
5	Asunto	Indica el asunto que se trata en el documento
6	Fecha de recepción	Sumilla la fecha en la que se recibe la recepción

ANEXO M:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
REGISTRO DE DOCUMENTACIÓN ENVIADA**

CONTROL DE DOCUMENTACIÓN

Fecha	Registro	Para	De	Asunto	Fecha recepción	Respuesta	Forma de envío

Forma de envío

Correo:
E-mail
Personal

Elaborado por:

Secretaria

INSTRUCCIONES ANEXO M

REGISTRO DE DOCUMENTACIÓN ENVIADA

NO.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Registrar la fecha en la que se crea el acta de comunicación
2	Registro	Indica el número de comunicación asignado
3	Para	Indicar a quien se dirige la comunicación
4	De	Escribir la procedencia del comunicado
5	Asunto	Indica el asunto que se trata en el documento
6	Fecha de recepción	Sumilla la fecha en la que se recibe la recepción
7	Respuesta	Muestra la respuesta de la comunicación
8	Forma de envío	Se puede seleccionar correo, e-mail y personal

ANEXO N:

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
REGISTRO DE NOTAS DE EVALUACIÓN
ASIGNACIÓN NOTA DE EVALUACIÓN**

Fecha	Nombre	Cargo	Nota	Observación
Promedio:				

Elaborado por:

Jefe Recursos Humanos

INSTRUCCIONES ANEXO N

REGISTRO DE NOTAS DE EVALUACIÓN

NO.	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Indica la fecha en que se realiza la evaluación
2	Nombre	Registra el nombre del evaluado
3	Cargo	Indica el cargo del evaluado
4	Nota	Muestra el resultado después de la evaluación
5	Observación	Indica si existe alguna observación sobre la evaluación

ANEXO O:

FORMULARIO DE MANTENIMIENTO DEL LOCAL

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
FORMULARIO PETICIÓN MANTENIMIENTO LOCAL**

Fecha	Referencia	Área de mantenimiento	Costo	Observación
			Total:	

Revisado por:

Elaborado por:

Gerente Comercialización

Bodeguero

INSTRUCCIONES ANEXO O

FORMULARIO DE PETICIÓN DE MANTENIMIENTO DEL LOCAL

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Hace referencia a la fecha en que solicita realizar el mantenimiento del local
2	Referencia	Constituye el tipo de actividad que se va a realizar: sustitución del rótulo, levantamiento de piso, entre otros.
3	Área de mantenimiento	Indica el área o departamento en el que se realizará el mantenimiento
4	Costo	Significa el costo en el que se incurre para el mantenimiento del local
5	Observación	Identifica alguna novedad tanto antes, durante y después del mantenimiento, así como los tiempos de duración.

ANEXO P:

HOJA PARA VERIFICAR IMPACTO PUBLICITARIO

**DISTRIBUIDORA JIMÉNEZ
FORMULARIO PETICIÓN MANTENIMIENTO LOCAL**

Fecha:

Nombre:

Dirección:

1. La publicidad entregada le parece:

Novedosa
Común
Desagradable

2. ¿Cuál fue su reacción ante la publicidad?

Compra
Tomar en cuenta para futura
compra
Sin importancia

3. ¿Qué le impulsa a realizar la compra a un determinado distribuidor?

Precio
Rapidez en el servicio
Confianza
Ninguna

4. ¿Considera que la publicidad entregada a usted le permitió acceder a un mejor servicio por parte de distribuidora Jiménez?

Si
No

INSTRUCCIONES ANEXO P

VERIFICACIÓN DE IMPACTO PUBLICITARIO

N	CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
1	Fecha	Muestra la fecha en la que se obtiene la información
2	Nombre	Nombre de la persona que nos indica
3	Dirección	Zona donde reside el encuestado