

“E.S.P.E”

**RODRIGO VINUEZA CISNEROS
ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**



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

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS
CASO: EMPRESA CIMECRG S.A.**

ANGEL RODRIGO VINUEZA CISNEROS

DIRECTOR: ING. Jaime Chiriboga V. M.S.C.

COORDIRECTOR: ECON. GUILLERMO ROMO M.S.C.

SANGOLQUI, MARZO - 2007

ÍNDICE

	Pág.
Certificación	I
Agradecimiento	II
Dedicatoria	III
Introducción	IV

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1	La Empresa	1
1.1.1	Descripción de la empresa	2
1.1.2	Productos y Servicios	5
1.1.3	Problemática de la empresa	17
1.2	Marco Teórico y conceptual	
1.2.1	Marco Teórico	20
1.2.2	Marco Conceptual	22

CAPITULO II ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1	Análisis Externo	
2.1.1	Macro ambiente	25
2.1.1.1	Factor Económico	26
2.1.1.2	Factor Político	37
2.1.1.3	Factor Social	38
2.1.1.4	Factor Tecnológico	40

“E.S.P.E”**RODRIGO VINUEZA CISNEROS**

2.1.1.5	Factor Ambiental	41
2.1.1.6	Factor Legal	42
2.1.2	Micro ambiente	
2.1.2.1	Clientes	43
2.1.2.2	Proveedores	49
2.1.2.3	Competencia	51
2.1.2.5	Organismos de Control	52
2.2	Análisis Interno	
2.2.1	Área Administrativa	53
2.2.2	Área de Financiera	58
2.2.3	Área de Ventas	63
2.2.4	Área de Logística	68
2.2.5	Área de Recursos Humanos	73
2.3	Análisis FODA	
2.3.1	Matrices de Impacto Interna	78
2.3.2	Matriz de Impacto Externa	81
2.3.3	Matriz de Vulnerabilidad	82
2.3.4	Matriz de Aprovechabilidad	84
2.3.5	Matriz Estratégica FODA	86

CAPITULO III**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

3.1	Matriz axiológica	89
3.2	Visión	93
3.3	Misión	94
3.4	Objetivos	95
3.5	Políticas	98
3.6	Estrategias	103
3.6.1	Plan Operativo	104

CAPITULO IV ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1	Cadena de valor	106
4.2	Inventario de procesos por áreas	108
4.3	Selección de procesos	
4.3.1	Preguntas claves	111
4.4	Mapa de procesos seleccionados	115
4.4.1	Tabla de costos	117
4.4.2	Diagrama de procesos	119

CAPITULO V MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1.	Procesos mejorados	142
5.1.1	Hoja ISO	152
5.1.2	Flujo de Diagramación	162
5.1.3	Hoja de Mejoramiento	172
5.1.4	Matriz de análisis comparativo	181
5.1.5	Análisis de beneficio esperado	182

CAPITULO VI PROPUESTA ORGANIZACIONAL

6.1	Contexto legal y normativo	184
6.2	Organización de la empresa	184
6.3	Cadena de valor empresarial	185
6.4	Indicadores de gestión	188
6.5	Propuesta de organización horizontal	201
6.6	Propuesta estructural	202

“E.S.P.E”	RODRIGO VINUEZA CISNEROS	
6.7	Asignación de Competencias y responsabilidades	203
6.7.1.	Macroproceso Gobernador	203
6.7.2.	Macroproceso Generador de Valor Adquisiciones	203
6.7.3.	Macroproceso Generador de Valor Comercialización	203
6.7.4.	Macroproceso Generador de Valor Post Venta	204
6.7.5.	Macroproceso de Apoyo Financiero	204
6.7.6.	Macroproceso de Apoyo Administrativo	204
6.8.	Descripción de Puestos	205
6.9.	Plan de implementación de la propuesta	213

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	214
Recomendaciones	216
Bibliografía	217

INDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 Ventas anuales	12
Tabla Nro. 2 Ventas anuales productos estrella	13
Tabla Nro. 3 Ventas anuales productos complementarios	15
Tabla Nro. 4 Desempleo por sexo y grupos de edad	39

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico Nro. 1 Ventas Anuales	12
Gráfico Nro. 2 Ventas anuales productos estrella	14
Gráfico Nro. 3 Ventas anuales productos complementarios	15
Gráfico Nro. 4 Variación % de P.I.B.	28
Gráfico Nro. 5 Comparaciones PIB general y petrolero	29
Gráfico Nro. 6 PIB era democrática	30
Gráfico Nro. 7 Tasas de interés referencial	32
Gráfico Nro. 8 Pobreza se reduce	33
Gráfico Nro. 9 Evolución de desempleo	34
Gráfico Nro. 10 Inflación anual en América	35
Gráfico Nro. 11 Inflación	36
Gráfico Nro. 12 Tasa de Migración 2003	38
Gráfico Nro. 13 Tasa de desempleo	39
Gráfico Nro. 14 Matriz Axiológica	90

CERTIFICACIÓN DE AUTENTICIDAD

A través del presente certificamos que el Sr. Ángel Rodrigo Vinueza Cisneros, ha realizado y concluido sus tesis de grado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO: CIMECRG S.A.”, para obtener el Título de Ingeniero Comercial de acuerdo al Plan de Tesis aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Superior Politécnica del Ejercito, en cumplimiento de las disposiciones, normativas y reglamentarias vigentes.

Sangolquí, Marzo del 2007

Ing. Jaime Chiriboga M.S.C.

DIRECTOR

Econ. Guillermo Romo. M.S.C.

CODIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía, mi amparo, mi refugio y mi fortaleza.

A mi madre, a mis hermanas y mi familia porque siempre creyeron en mi, me brindaron su cariño y apoyo incondicional que han sido el impulso poderoso para alcanzar mis sueños y caminar firme hacia un mejor mañana.

A mi director Ing. Jaime Chiriboga, MSC y al Econ. Guillermo Romo codirector, quienes supieron asesorarme y compartir sus conocimientos de la mejor manera, a las autoridades que creyeron importante mi tema a investigar, a las personas particulares que colaboraron abierta sincera y espontáneamente en este trabajo, la Escuela Politécnica del Ejército y a sus profesores quienes supieron impartir su valiosa enseñanza.

Gracias,

Rodrigo Vinueza Cisneros

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas que han sido parte fundamental de mi vida, que tras los años han sido testigos de mis triunfos y derrotas, han sido la fuente de motivación e inspiración. En especial a Doña Carmen mi abuelita, Doña Zoila mi madre, Don Teodomiro y Doña Clara mis tíos, Liz Kelly mi esposa y mis hijas Dennis y Ariel, quienes me apoyaron incondicionalmente, me brindaron todo el respaldo, su cariño, su comprensión y su amor para alcanzar uno de mis sueños dorados.

A todos ustedes este trabajo.

Rodrigo

INTRODUCCIÓN

El siglo veinte y uno, conocido como el siglo de la globalización, es una época de profundas transformaciones que han afectado sobre todo a los campos comerciales y económicos de cada país, este nuevo estatus demanda competencia no solo como sociedad sino más bien, exige que todos los individuos globales sean íntegros en su forma de vida; que dispongan de mayor cantidad de conocimientos, que se use los canales de información disponibles en la toma de decisiones, que se aproveche la tecnología actual y demás habilidades específicas que conlleven a la obtención de mejores resultados, para lograr una competitividad que integre herramientas y procedimientos administrativos modernos.

El servicio de proveeduría de materiales petroleros es una actividad económica, relativamente nueva, que pretende constituirse en la solución especializada de compras, provisión y abastecimientos de estos materiales. La proveeduría en general, tiene como meta principal ser un servicio ágil, eficiente, y económico, que busca satisfacer plenamente las necesidades urgentes, regulares y de stock permanente de sus clientes que sin circunscribirse a un lugar geográfico específico, ubicación, procedencia, idioma u otra barrera, brinde un servicio de excelencia.

El mejoramiento de procesos tiene un papel esencial en cuanto a la calidad, desarrollo, comercialización y ventas de una organización, para descubrir oportunidades y hacer que la compañía sea mucho más exitosa.

En tal sentido, la presente investigación está estructurada en siete capítulos que se presentan a continuación:

En el Capítulo I, detalla la descripción de la empresa, sus productos y la problemática existente, define el marco teórico y conceptual en el cual se fundamenta la presente investigación.

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

El Capítulo II, analiza la situación de la empresa, partiendo desde la evaluación de los factores externos: macro ambiente y micro ambiente; factores internos y análisis FODA con sus matrices de impacto, vulnerabilidad, aprovechabilidad y la matriz estratégica que han incidido en el accionar de la empresa.

El Capítulo III, plantea el direccionamiento estratégico, donde se estructura la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias, basados siempre en principios y valores; se determina el plan operativo y se concluye con el mapa estratégico.

El Capítulo IV, señala el análisis de procesos, partiendo desde la cadena de valor, inventario de procesos, selecciona y clasifica los procesos, elabora el mapa de procesos, tabla de costos y diagrama de procesos.

El Capítulo V, desarrolla el mejoramiento de procesos seleccionados identificando los problemas existentes y las posibles soluciones valiéndose de herramientas como: Hojas ISO, Flujodiagramación y Hojas de Mejoramiento que permiten determinar la matriz de análisis comparativo y la matriz de beneficio esperado.

El Capítulo VI, expone la propuesta organizacional partiendo del contexto legal y normativo, sigue con la cadena de valor, indicadores y concluye con las cadenas de valor del macroproceso gobernador, básico y apoyo con sus respectivos indicadores de gestión, propuesta organizacional y termina con el plan de implementación.

El Capítulo VII, permite conocer las conclusiones y recomendaciones que ha arrojado la investigación, señala el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de tesis, por tanto, responden a las expectativas anheladas.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 Descripción de la Empresa

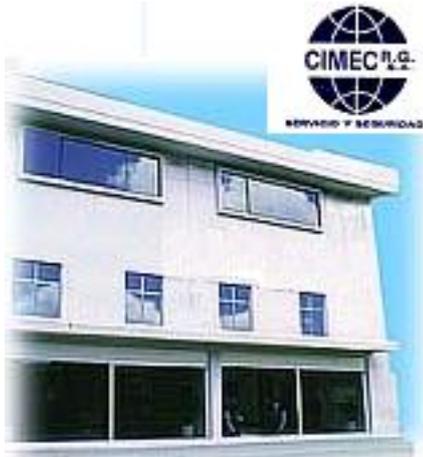
“CIMECRG S.A.”, Comercio, Importación, Maquinaria, Equipos, Representaciones Generales, Sociedad Anónima, es una empresa privada proveedora de bienes y servicios creada el 18 de febrero de 1980, con personería jurídica propia, domiciliada en la ciudad de Quito capital de la Republica de Ecuador, en la Avenida Pedro Vicente Maldonado 236-260 y Francisco Gómez, siendo su representante legal y propietario el Señor Gonzalo Ponce Morales, quien ha administrado en base a la experiencia que ha ido adquiriendo, aplicando su intuición para los negocios que hasta la fecha le permitido tener resultados favorables en cuanto a su crecimiento y permanencia en el mercado. CIMECRG fue creada con el objeto de proveer de equipos industriales, maquinarias, herramientas y accesorios especializados para el sector industrial y petrolero, ofrece un servicio personalizado a sus clientes que realizan actividades industriales y de exploración y explotación petrolera en el Ecuador.

Fotografía 1 CIMECRG

Fotografía 2 CIMECRG

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS



Fotografía 3 CIMECRG



El servicio de proveeduría que ofrece CIMECRG S.A. esta respaldado por un staff de profesionales altamente calificados y de gran experiencia, cuenta con una base de datos de los mas importantes fabricantes y distribuidores de los Estados Unidos, Canadá, México, Argentina, Brasil y Europa.

CIMECRG S.A. como muchas empresas nacionales e internacionales realiza permanentes esfuerzos para estar a la cabeza de la globalización, se esfuerza por alcanzar un sitio preferencial en el mercado entregando a sus clientes un servicio personalizado que garantiza: seguridad, confianza, eficiencia, precio justo y excelencia en todos los productos que entrega. Su mística es alcanzar el éxito y la satisfacción plena de las necesidades que tiene el mercado petrolero nacional y

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

proyectarse sustentablemente a captar nuevos mercados locales y externos, con la incorporación de técnicas administrativas de punta, que transformen y logren el objetivo empresarial multiplicando sus ventas y posicionándose en la preferencia de sus clientes.



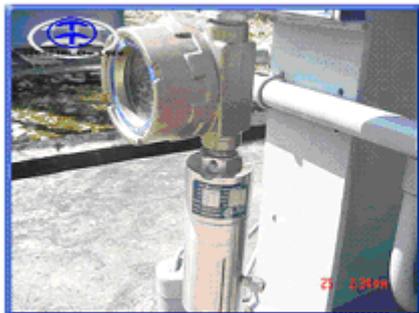
Mediante el mejoramiento de procesos en el área operativa de CIMECRG S.A. y la documentación de procesos, se obtendrá beneficios importantes como: imagen renovada y consolidada; reestructuración organizativa; incremento en las ventas, captación de nuevos nichos estratégicos y la eliminación de factores negativos como: incumplimiento, márgenes de error, demora en el servicio, deficiencia en inventarios y altos costos, que repercuten en el desarrollo y afecta su crecimiento económico, financiero y comercial.



 SERVICIO Y SEGURIDAD	CIMECRG S.A. Comercio Importación Maquinaria y Equipos REPRESENTACIONES GENERALES
OFICINAS: Edificio Ponce Morales Planta Baja oficinas No. 101 - 102 Pedro Vicente Maldonado No. 236 260 y Francisco Gómez BODEGAS: R. V. Maldonado 236-260	Productos para la Industria Metalmeccánica y Petrolera SERVICIO Y SEGURIDAD
Teléfonos: 2650 046 / 2616 129 / 2615 481 – Fax: 2652 313 E-mail: cimecrgsa@hotmail.com	GONZALO PONCE M. GERENTE GENERAL

1.1.2 Productos y servicios

Válvulas, contadores.



Seguridad industrial.



CIMECRG S.A. fue fundada en 1980, teniendo como objetivo principal la comercialización de equipos y maquinarias industriales, soldaduras especiales, herramientas manuales y eléctricas, entre otros, para las áreas de metal-mecánica, petroindustrial y de la construcción civil. La importación de soldadoras industriales para TIG y MIG de marcas LINCOLN y MILLER, electrodos especiales LINCOLN de procedencia Norteamericana USA, marcaron el inicio de sus actividades y a partir de ese momento ha incursionado en la proveeduría de múltiples productos especializados y técnicos como:

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- Soldadoras industriales, marca MILLER, LINCOLN



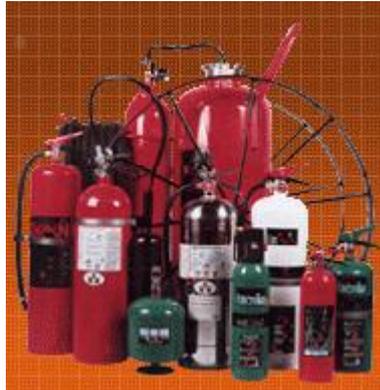
- Gases industriales, distribuidor de AGA



- Soldas especiales, oxi-acetileno, argón, carbón, aluminio, tungsteno, corte y bisel, acero inoxidable, etc. WESTARCO,



- Seguridad industrial, seguridad contra incendios



- Planchas de tol al calor, al frío, corrugadas, vigas, viguetas, perfiles, varillas



- Maquinaria pesada, semipesada y liviana



- Herramientas en todas las marcas, SNAPON,

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS



- Tubería de línea sin costura y feeting, con normas API grado 5 LB y ASTM A53 grado B.



- Válvulas tipo: bola, tapón, mariposa, globo compuerta, choke, check, aguja, cuchillo, diafragma, etc.



- Bridas y accesorios para la industria petrolera.



A partir de 1998, antes de la dolarización, intensifico aun más las importaciones de varios productos para el sector petrolero, incursionando CIMECRG S.A. en la intermediación y proveeduría de materiales petroleros, que meses más tarde se formalizo en el mercado de este sector, al ser calificado por las empresas petroleras que laboran en nuestro país, como: “proveedor directo de materiales petroleros especializados”, calificación que le ha servido para prestar sus servicios a importantes empresas petroleras multinacionales que laboran en el país, impulsando con su servicio al crecimiento del sector petroindustrial ecuatoriano.

La permanencia por más de 25 años en el mercado nacional le ha permitido mantener excelentes relaciones comerciales con proveedores y fabricantes internacionales, que le han concedido precios preferenciales que lo revierte en sus clientes ofreciendo condiciones competitivas. Los productos distribuidos por CIMECRG están avalados por la normas ISO 9001, y ajustados a lineamientos técnicos de calidad como API, ANSI y ASME entre otros. Todos los productos cuentan con las **Cartas de Representaciones exclusivas y Certificados** que avalizan su calidad (Certificado de materiales, pruebas hidrostáticas, certificados de origen, etc.).

Los proveedores internacionales y sus marcas son los siguientes:

Apolo Combraco, USA

- Válvulas



Clark TM, USA

- Accesorios
- Tubería
- Maquinaria



Copes-Vulcan, USA

- Acoples
- Accesorios



Cooper Cameron, USA

- Válvulas
- Accesorios
- Herramientas
- Maquinaria



Demco, USA

- Válvulas

The logo for DEMCO, featuring the word "DEMCO" in a bold, green, sans-serif font.

ITT Industries, USA

- Tubería y meeting
- Accesorios
- Herramientas

The logo for ITT Industries, consisting of a stylized orange and yellow geometric icon followed by the text "ITT Industries" in a black, sans-serif font.

IMPEX, Indiana-USA

- Maquinas
- Bombas
- Accesorios y Dispositivos

The logo for IMPEX, featuring the word "IMPEX" in a bold, white, sans-serif font inside a purple rectangular box.

KF, USA

- Válvulas
- Accesorios

The logo for KF Industries, featuring a stylized orange and red "KF" icon followed by the text "KF Industries" in a black, sans-serif font.

Vallourec y Mannesmann tube, Brasil

- tubería y tubing

The logo for V&M, featuring a circular emblem with a black and white design and the letters "V&M" in the center.

Optimux, USA

- Herramientas

The logo for OPTIMUX, featuring the word "OPTIMUX" in a bold, blue, sans-serif font.

SIDERCA, Argentina

- Tubería en acero al carbón

WKM, USA

- Válvulas

The logo for W-K-M, featuring the letters "W-K-M" in a bold, blue, sans-serif font.

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS



Worcester, Argentina,

- Válvulas
- Bridas
- Accesorios

Distribuidoras internacionales como:

SERVIBAL, Colombia

- Distribución materiales

TUBO CARIBE, Venezuela

- Distribución materiales
- Provisión de suministros

CHINA SUPPLIERS, China

- Distribución materiales



SANTOS CMI, Ecuador



TECTOTAL CIA LTDA, Ecuador

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS



Entre los clientes se encuentran los más importantes:

AÑO	VENTAS USD
2004	498.000,00 USD
2005	417.000,00 USD

- Encana AEC
- Occidental (OXY)
- Santos CMI
- Schlumberger
- Tripetrol
- City Investing
- BDR del Ecuador
- OCP
- Petroecuador
- Oryx
- Vintage Oil Ecuador

Las ventas anuales registradas en los dos últimos años y el primer semestre del 2006 alcanzaron a:

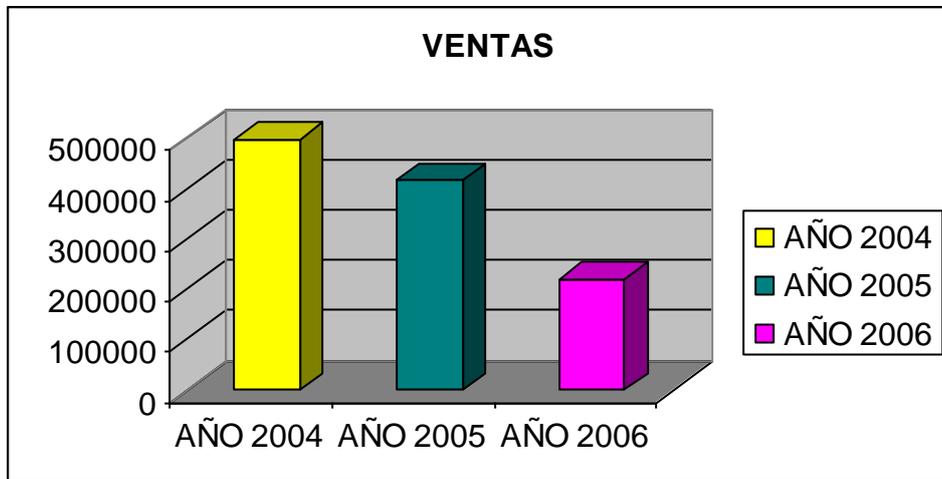
TABLA Nro. 1

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

2006	220.000,00 USD
TOTAL	1.135.000,00 USD

Grafico Nro. 1 Ventas anuales



Fuente: CIMECRG S.A.

Elaborado por: Rodrigo Vinueza Cisneros

Es menester anotar que los volúmenes de venta han ido descendiendo y por ende se ha ido ajustando la oferta de productos y se los ha dividido en dos grupos importantes:

- a) Productos estrella
- b) Productos complementarios

Productos Estrella



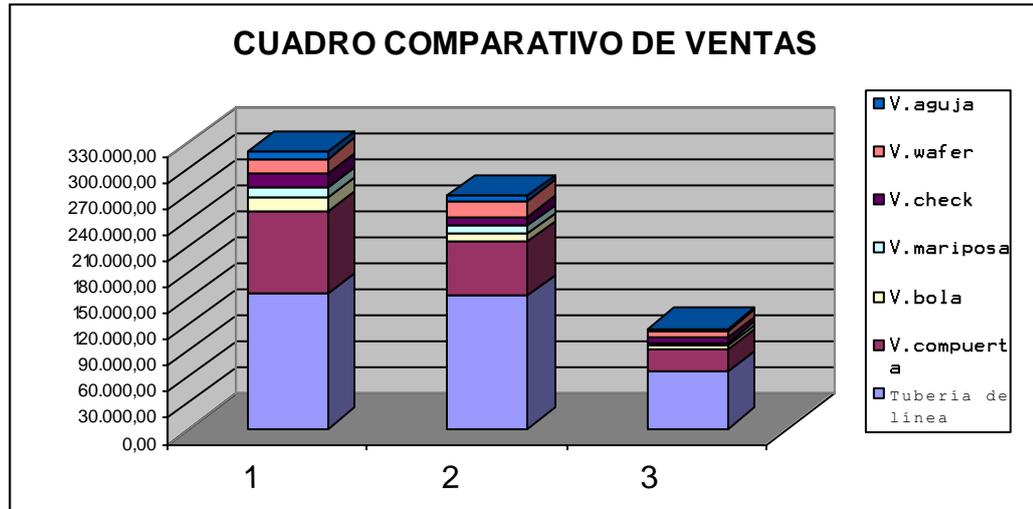
Conformado por los siguientes productos:

- Tubería de línea sin costura, acero al carbón, API 5LB grado B, 1”, 1 ½”, 2” 4” 6” 8” 12” 14” 16” 18” 24” 36”
- Tubería para vapor sin costura acero al carbón 1” extremos roscados
- Válvulas de acero al carbón y acero inoxidable RF tipo bola ANSI 300, 600, 900, 1200, 1500, 2” 4” 6” 8” 10” 14”
- Válvulas de acero al carbón y acero inoxidable RF tipo compuerta ANSI 600, 900, 1200, 1500, paso normal y paso reducido;
- Válvulas de acero al carbón tipo mariposa ANSI 600, 900, 1200;
- Válvulas de acero al carbón tipo check ANSI 600, 900,
- Válvulas de acero al carbón tipo wafer ANSI 300, 600, 900,
- Válvulas de acero al carbón tipo aguja ANSI 200,300 de origen americano y canadiense
- Overholt de válvulas de acero al carbón y acero inoxidable.

TABLA Nro. 2

PRODUCTO	2004	2005	2006 1er SEM
Tubería de línea	156.240,00	153.900,00	66.600,00
Válvula compuerta	94.500,00	62.400,00	24.500,00
Válvula bola	15.000,00	8.120,00	5.220,00
Válvula mariposa	11.400,00	9.800,00	3.300,00
Válvula check	16.450,00	10.560,00	5.850,00
Válvula wafer	17.920,00	17.875,00	7.560,00
Válvula aguja	8.625,00	5.328,00	2.415,00
TOTAL	320.135,00	267.983,00	115.445,00

Grafico Nro. 2 Ventas anuales productos estrella



Fuente: CIMECRG S.A.
 Elaborado por: Rodrigo Vinueza Cisneros

Productos Complementarios



Compuesto por los siguientes productos:

- Bridas RF ANSI 150, 300, 600, 900, 1200, 1500, 2000
- Sellos metálicos ANSI 150, 300, 600, 900, 1200, 1500, 2000
- Codos de acero al carbón en todas las medidas,
- Codos de acero inoxidable calibre B
- Reducciones de acero al carbón y acero inoxidable
- Uniones de acero al carbón y acero inoxidable
- Nепlos de acero al carbón, acero inoxidable
- Materiales de construcción como: Cemento, tubería plástica, hierro corrugado, planchas corrugadas al frío y al calor, carretillas, bloques, adoquines, duratecho, duralum, cerámica nacional e importado.
- Herramientas manuales y eléctricas

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- Maquinaria liviana: Tupís. taladros, amoladoras, destornilladores eléctricos
- Maquinaria Pesada: Taladros, amoladoras, transformadores, generadores, plantas eléctricas, teclees.
- Vehículos, generadores, motores fuera de borda, montacargas

PRODUCTO	2004	2005	2006 1er SEM
Mat. de construcción	42.730,00	42.120,00	31.500,00
Perfilería	28.125,00	24.730,00	12.120,00
Bridas	27.500,00	23.500,00	10.740,00
Accesorios	25.500,00	21.204,00	13.500,00
Maquinaria	20.370,00	18.760,00	13.800,00
Herramientas	17.770,00	9.640,00	11.200,00
Otros	15.870,00	9.063,00	11.695,00
TOTAL	320.135,00	267.983,00	115.445,00

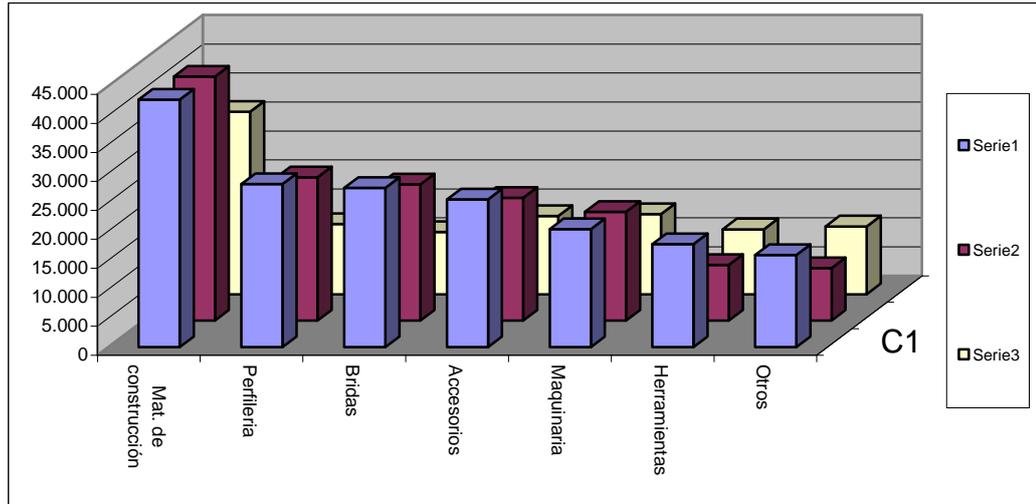
TABLA Nro. 3

Gráfico Nro. 3 Ventas anuales productos complementarios

CUADRO COMPARATIVO DE VENTAS

“E.S.P.E”

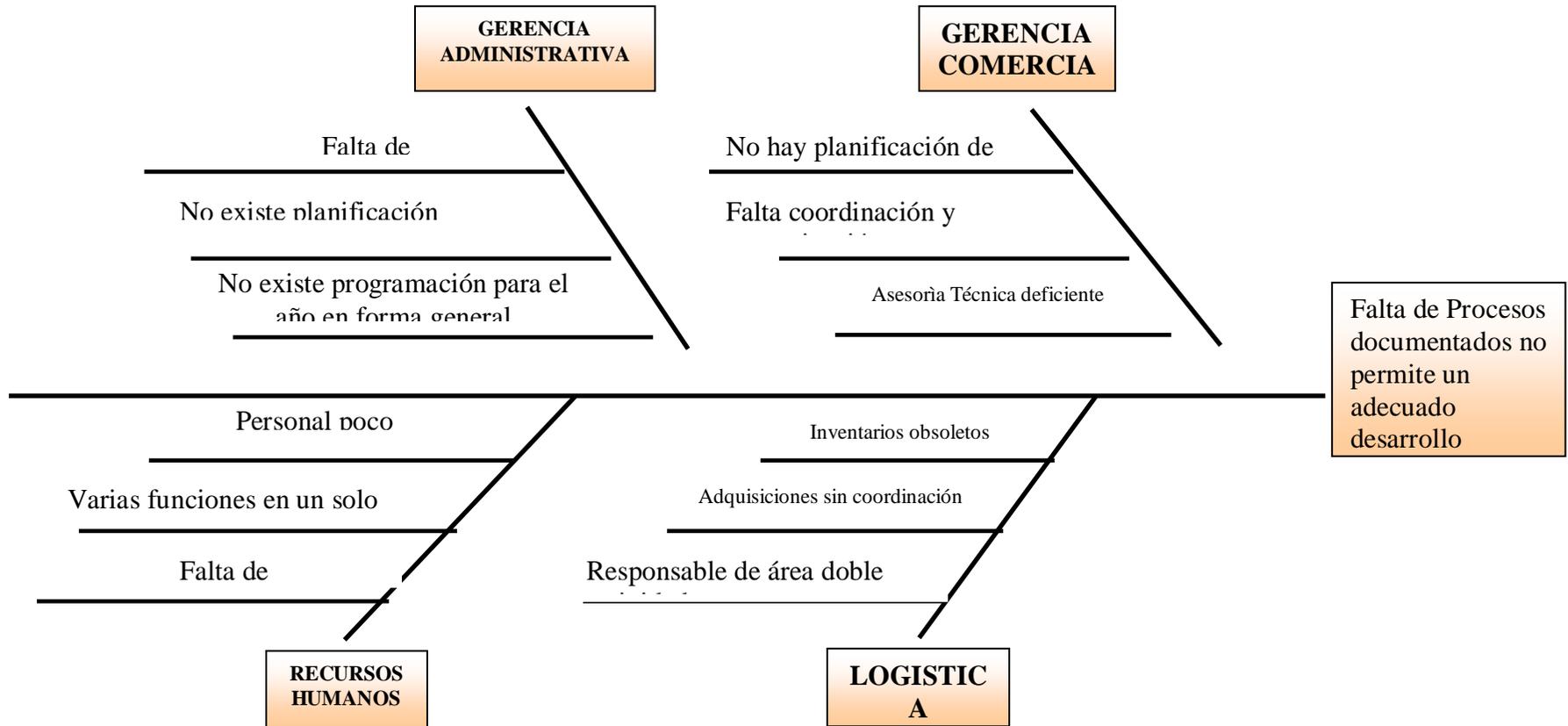
RODRIGO VINUEZA CISNEROS



Fuente: CIMECRG S.A.
Elaborado por: Rodrigo Vinueza Cisneros

1.1.3 Problemática de la empresa

DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Elaborado: Rodrigo Vinueza Cisneros

La problemática de CIMECRG S.A. en su área operativa tiene diversos orígenes por lo que a continuación valiéndose de una herramienta analítica como es el grafico espina de pescado o diagrama de Ishikawa se localizará lugares del proceso donde existe inconvenientes:

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Falta de Liderazgo

La autoridad y el liderazgo se tratan de imponer por la fuerza más no por el conocimiento y el carisma, el ejercicio del poder se lo malgasta en situaciones que no ayudan al desarrollo de la empresa y cuando debe enfrentar situaciones empresariales de importancia delega su representación a personas inadecuadas.

No existe Planificación Presupuestaria

No se cuenta con un presupuesto acorde con las necesidades, que contemple proyecciones de ventas y apertura de mercado para lograr las metas y objetivos establecidos, por ende no se puede monitorear las actividades que se realizan si están bien o mal encaminadas.

No existe planificación para el año en forma general

No se ha establecido una planificación en forma general de todas las actividades ha realizarse en CIMECRG, es decir no se sabe a ciencia cierta a donde se va ni como lograrlo, cada área hace lo que puede más no lo que debe.

GERENCIA COMERCIAL

No hay planificación de ventas

La Gerencia Comercial con su fuerza de ventas no tiene una planificación de ventas, no se ha establecido las metas de ventas, presupuesto de gastos, comisiones e incentivos para los vendedores en cada una de sus zonas.

Falta de coordinación y comunicación

El Departamento de ventas viene manejándose independientemente del resto de la empresa, no ha establecido coordinación y comunicación con áreas tan importantes como logística e inventarios, es por eso que se da un tremendo desfase en las entregas y se afecta al prestigio de la empresa.

Asesoría Técnica deficiente

El respaldo del Área de Ventas siempre ha sido contar con el personal técnico que conozca las bondades de los productos, lamentablemente se ha optado por brindar una Asesoría simplista y sin experiencia.

RECURSOS HUMANOS

Personal poco capacitado

El personal disponible en CIMECRG esta escasamente capacitado, no dispone de conocimientos técnicos, no tiene experiencia en el manejo de logística y ventas, los cargos se los asigna sin ningún estudio y el perfil de cada puesto no es valorado.

Varias funciones en un solo trabajador

Se ha asignado demasiadas funciones sobre una sola persona, esta centralización hace que las actividades sean lentas, deficientes y tardías perjudicando a la empresa y al potencial de la persona sobrecargada.

Falta de motivación

No existe motivación ni incentivos a la labor que realiza el personal, aun fuera de horarios y días feriados. Lo que abunda son críticas cuando hay errores y la indiferencia cuando hay aciertos.

LOGISTICA

Inventarios Obsoletos

Los inventarios en stock son obsoletos, algunos ya no tiene vigencia y han sido rechazados por los clientes, sin embargo la gerencia insiste que sean vendidos a pesar de sus falencias.

Adquisiciones sin coordinación

La gerencia adquiere productos sin ninguna evaluación, sin planificación, ni responde a ningún requerimiento de los clientes, más bien se guía por el costo o las ofertas.

Responsable del área doble actividad

El responsable de logística no solo realiza su actividad sino también ejerce la gerencia administrativa con demasiada frecuencia en ausencia o delegación del gerente, por ende no tiene el tiempo suficiente para realizar su actividad con eficiencia y planificación.

Por todo lo anotado anteriormente, se señala que el problema de CIMECRG S.A. es: “LA FALTA DE PROCESOS DOCUMENTADOS NO PERMITE UN ADECUADO DESARROLLO EMPRESARIAL”, el desconocimiento de ¿que se debe hacer? y ¿como?, le esta llevando a CIMECRG al fracaso.

1.2 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.2.1 Marco Teórico

Proveeduría de materiales

Es el servicio de abastecimiento de forma permanente en la que se entrega bienes y servicios a los clientes de forma inmediata. **CIMECRG S.A.** es una compañía proveedora de materiales industriales y petroleros que presta sus servicios a las empresas petroleras que demandan bienes y servicios especializados con características y estándares de punta y que exigen de sus proveedores diariamente eficiencia, efectividad y oportunidad en la entrega de sus requerimientos.

Compañías Petroleras

Son aquellas empresas multinacionales con capitales extranjeros o mixtos que realizan actividades petroleras en el país, demandando bienes y servicios especializados de fabricación americana, canadiense, inglesa y japonesa. Sus departamentos de logística o departamentos de compras, realizan gestión de compra, designando o seleccionando de una gama de ofertantes a proveedores nacionales o extranjeros para que cubran sus necesidades en forma inmediata, es decir las empresas petroleras califican a las compañías que cumplen exigentes estándares técnicos, normas de calidad y han presentado la documentación respectiva que garantice sus productos, sus servicios y su permanencia en el mercado.

Para un ejercicio efectivo de la labor de proveeduría se necesita herramientas administrativas que mejoren sus actividades y el desempeño general sea eficiente

¿Que es Proceso?

“Es la Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre si, que constituyen en una unidad de función a la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal operativo, determinación de tiempos, de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones” .¹

Para establecer los índices de gestión en la empresa CIMECRG S.A. es necesario definir una estructura empresarial por procesos. Entre los componentes de un proceso podemos citar a los siguientes: Macro proceso y el subproceso.

Diagrama de Ishikawa

“Técnica de esquematización utilizada para descubrir posibles localizaciones de los problemas de calidad en producción; también conocida como Diagrama de espina de pez o diagrama de causa – efecto”.²

Cadena de Valor

Es el conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad.

Modelo de Kaplan y Northon

Modelo basado en cuatro áreas: financiera, del cliente, del proceso interno y de formación-crecimiento.

Perspectiva Financiera.- Es una representación para descubrir los riesgos financieros como flujo de caja, inversiones, cuentas por cobrar y estrategias de costos.

Perspectiva del Cliente.- Analiza la forma como se crea valor para los clientes, focaliza como se satisface esta demanda y por qué el cliente pagar el servicio o producto. Se podría definir este proceso como el centro del cuadro de mando.

Perspectiva del Proceso Interno.-Revisión de los procesos de la empresa en un nivel general, mediante la cadena de valor Porter; se detalle todos los procesos que se siguen hasta la entrega del producto o servicio, se procede a un análisis pormenorizado en el cual se separa los procesos que no crean valor para el cliente y los procesos restantes se describen en términos de costos, tiempos requeridos, estándares de calidad, entre otros. Los resultados proporcionan la base para elegir la forma de medir los procesos dentro de la organización.

1.2.2 Marco Conceptual

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

2 HEIZER JAY-BARRY RENDER, Dirección de la producción, 4ta Edición, Prentice Hall, Madrid, España

Aseguramiento de calidad

Instrumento que permite detectar problemas en el origen del servicio de proveeduría para evitar la multiplicación de errores, y que estos se reviertan en los costes.

Benchmarking

Proceso de seguimiento de la calidad de los productos que permite determinar si el producto es adecuado con respecto a la competencia.

Compras justo a tiempo

Adquisición de productos programados para inventarios excesivos, altos costos de amortización, inventarios obsoletos, baja calidad de productos embodegados y retrasos frecuentes.

El trabajador del conocimiento

Individuos con conocimiento, hombres y mujeres del futuro, que desarrollen un conocimiento especializado para brindar un servicio de excelencia.

In house

Establecimiento de bodegas en los linderos de las petroleras ubicadas en el Oriente ecuatoriano para abastecer en forma inmediata lo que requieran sin costo adicional.

Justo a tiempo (J.I.T.)

Herramienta que permite a las compañías petroleras como a la proveedora una mejora continua, reducción sensible de coste de calidad, mejora de calidad (baja del Lead time).

Macro proceso

Conjunto de dos o más procesos integrales que se orientan a cumplir un mismo objetivo.

Manual de procedimientos

El manual de procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucramiento en la consecución de la Calidad del producto final

Planificación

Es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro, desarrolla los objetivos y acciones concretas para alcanzar su ideal. La Planificación Estratégica requiere de la participación directa del equipo directivo puesto que son ellos quienes llevan los objetivos a los niveles inferiores.

Productividad

Medición permanente del grado de utilización de recursos, optimizando el trabajo con calidad mediante una racional utilización.

Sistema de Calidad

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que esta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Subproceso

Es la fusión de actividades relacionadas entre sí que producen un bien o servicio que se integra o complementa a otro producto de mayor valor agregado.

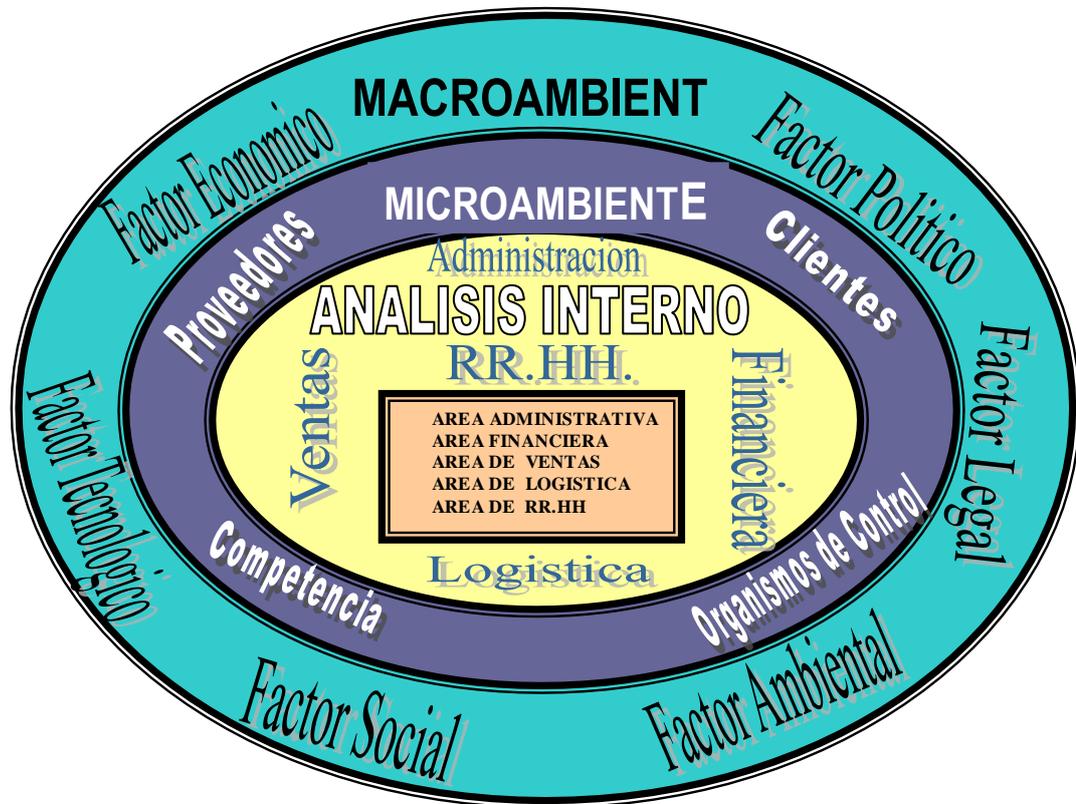
CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

En el presente Capitulo se procede a analizar la situación actual de la Empresa CIMECRG S.A. mediante el diagnostico situacional en el entorno en que se desarrolla, comprender el contexto en el que existe y trabaja de manera global e integrada, así como establecer los planes de desarrollo a seguirse en el presente y en el futuro, considerando factores externos e internos con el fin de determinar posibles problemas que afecten a la organización así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Analisis Situacional de la empresa CIMECRG S.A.

ANÁLISIS EXTERNO



2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para analizar en forma adecuada la situación actual de CIMECRG S.A. es fundamental y prioritario evaluar y analizar su entorno externo para identificar las tendencias de su comportamiento en el espacio y en el tiempo.

El análisis Externo se divide en:

- General o Macro ambiente, y
- Operativo o Micro ambiente.

2.1.1 Macro ambiente

El Macro ambiente constituye el amplio contexto relacionado con el accionar del gobierno ecuatoriano a través de sus políticas económicas, bienestar social, salud, trabajo, seguridad, etc., aspectos inmediato que rodea a CIMECRG S.A., ambiente que no puede ser controlado, y que determina e influencia positiva o negativamente en el desarrollo, permanencia y alcance de objetivos de la empresa. Los factores que intervienen pueden ser oportunidades o amenazas según sea el accionar del gobierno de turno, la empresa privada, el sector al que pertenece y dependerá de la respuesta que adopte la organización frente a estos factores.

Otro de los factores importantes del Macro ambiente que afecta en el desarrollo del país, de sus empresas y sus ciudadanos es el contexto económico internacional el mismo que puede ser favorable o desfavorable para las aspiraciones presentes y futuras de las organizaciones ecuatorianas. Entre los factores externos de macro ambiente están:

- a) Factor Económico
- b) Factor Político
- c) Factor Social
- d) Factor Tecnológico
- e) Factor Ambiental, y
- f) Factor Legal

a) Factor Económico

El entorno económico de un país está determinado por las decisiones tomadas por el Estado y sus organismos técnicos como son: El Ministerio de Finanzas (gasto público, inversiones públicas, asignaciones), La Junta Monetaria (tasas de interés, control bancario), El Banco Central (circulante, M1), El Servicio de Rentas Internas (Ingresos tributarios, impuestos, controles), El Ministerio de Comercio Exterior (Normas arancelarias, globalización de mercados), entre otras. Las disposiciones emanadas tanto de las entidades especializadas como del gobierno de turno en cumplimiento de las políticas económicas propias del régimen impactan drásticamente sobre el país, sobre las empresas y sobre los ciudadanos.

Esas políticas económicas pueden ser acertadas o desacertadas, el tiempo juez implacable, mostrará las consecuencias positivas o negativas, oportunidades o amenazas que mejoraran o empeorarán las condiciones de vida en el Ecuador.

El ambiente macroeconómico del Ecuador comparado con los años antes de la dolarización ha mejorado ostensiblemente, para analizarlo se lo hará desde cuatro puntos importantes:

- Producto Interno Bruto
- Tasas de Interés
- Dolarización
- Inflación

Antecedentes

Los entendidos en el tema señalan que el Ecuador post dolarización es un país distinto a aquel país de la década de los años 90, en ese entonces el Ecuador atravesaba por grandes dificultades como: pugnas políticas, cierre de líneas de crédito internacionales, shock del fenómeno del niño en 1998, desgaste del modelo tradicional de ajuste de la política monetaria, prolongación del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), debacle monetaria y confusión política, fueron los factores que dieron el golpe de gracia para una crisis económica jamás vivida en el Ecuador que hasta la presente fecha nos sigue costando la recuperación.

La inflación y los agregados monetarios (Emisión Monetaria-EM, Base Monetaria-BM y Especies monetarias en circulación mas depósitos-M1), sufrieron un gran revés; la inflación en el 98 fue de 43.4%, pasando a julio del 99 al 56.5%, a finales del 99 al 60% y a marzo del 2000 fue del 80.9%; en cambio los agregados monetarios como el EM en 1998 fue de 44.2% y en julio del 99 llego a 134.8% y el M1 crecía 72.5% debido a la reestructuración de los bancos mas importantes del Ecuador, como fueron Filanbanco, El Progreso y Pacifico, en manos de la Agencia de Garantías de Deposito (AGD), la misma que financio el “salvataje bancario” parte con la emisión de dinero y el resto con el congelamiento de depósitos. Mas tarde la tortuosa quiebra del banco del Progreso arrastro a otros bancos pequeños y medianos que afectaron y desbalancearon el sistema de intermediación financiera

nacionales a tal punto que se levanto una ola de incredulidad y desconfianza. En este mismo ambiente se abandono inmediatamente el esquema de tipo de cambio es decir las bandas cambiarias se dejaron atrás desde el mes de febrero del 99 y entre marzo del 99 a enero del 2000 la inflación alcanzo la cifra monumental de 260%.

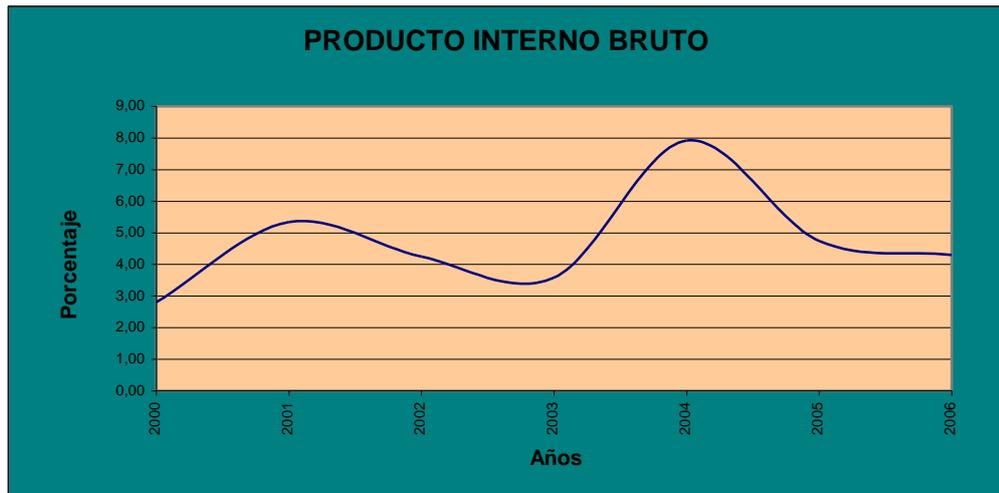
La variabilidad de las tasas de interés fueron lapidarias; la tasa de interés activa oscilo en febrero del 98 de un mínimo del 40.48% a un máximo del 70.36% a febrero del 99, es decir se incremento en un 74%; las tasas de interés pasiva variaron entre febrero del 98 de un mínimo de 33.36% a un máximo del 54.99% en febrero del 99, se incremento en un 65% aproximadamente. Estos son los antecedentes que alteraron dramáticamente la economía nacional arrojando un Producto Interno Bruto negativos, inestabilidad económica, desconfianza generalizada en las instituciones, decrecimiento de actividades productivas y en general un gran descontento.

Han transcurrido seis años de aquel nefasto ambiente político y económico que aun en el presente año 2006 se sigue luchando con las consecuencias, la economía ha variado favorablemente a pesar de las circunstancias que se han ido presentando, la inestabilidad política sigue siendo el factor desequilibrante, la incertidumbre de cambios de gobierno no planificados, la corrupción generalizada en todos los niveles gubernamentales van restando capacidades para salir del subdesarrollo y hacer del Ecuador un mejor lugar para vivir.

A continuación un análisis breve de los indicadores económicos como el PIB, Tasas de Interés, Dolarización e Inflación que pueden aportar con información actualizada de lo que esta pasando en el Ecuador y mediante esta información concluir se ha mejorado o no la economía nacional.

Producto Interno Bruto

Gráfico Nro. 4 Variación % Producto Interno Bruto

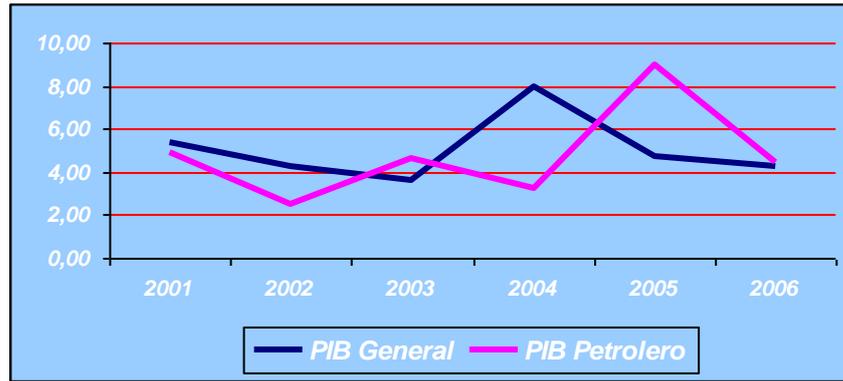


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

Conociendo que el Producto Interno Bruto es la riqueza generada en el interior de un país en un periodo determinado, que indica el tamaño de la economía en términos de producción y que permite medir el nivel de crecimiento y desarrollo de acuerdo a la evolución de PIB en forma anual, señalaremos que el Ecuador en los últimos seis años ha mostrado índices de PIB fluctuante, sus índices han ido descendiendo o subiendo considerablemente, si se observa la información proveniente del Banco Central, organismo oficial del Estado, se observara que en el año 2001 la tasa fue del 5,34; en el 2002 bajo a 4,25 una baja del 27,65%; en el 2003 baja nuevamente a 3,58 descendiendo un 18,72%; en el año 2004 se incrementa a 7,92 que significó un 54,8% de alza; en el año 2005 retorna a una tasa del 4,74, es decir se dio una disminución considerable del 67,09% y actualmente en el año 2006 hasta septiembre según provisiones el PIB sería del 4,30%, observándose también una baja del 10,23% en relación del año anterior.

De acuerdo a las expectativas generadas desde la aplicación de la dolarización en la economía ecuatoriana a partir de septiembre del 2000 se ha observado un crecimiento promedio del PIB del 5,02, este promedio indica que la situación de riqueza nacional ha mejorado medianamente y que el tamaño de la economía se ha mantenido en estos últimos seis años.

Grafico Nro. 5 Comparación PIB general y PIB petrolero



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

Si se compara el índice del Producto Interno Bruto general de los últimos seis años con el índice del Producto Interno Bruto de la industria petrolera, sector que interesa a CIMECRG S.A., se podrá apreciar que la variación es creciente a pesar de que en los años 2002 fue de 2,53 y en el año 2004 de 4,23, índices bajos con respecto al resto de años que fueron ascendiendo para dar un promedio de crecimiento en los últimos años de un 4,77 inferior al promedio del PIB general que fue de 5,02.

Para un mejor entendimiento de la evolución el producto Interno Bruto del Ecuador, se tomara el grafico elaborado por CEDATOS en su informativo mensual del mes de noviembre del 2006 en el que presenta datos a partir del año 1979 con la Presidencia democrática de Ab. Jaime Roldos, atravesando todas las administraciones posteriores hasta llegar a la Presidencia del Dr. Alfredo Palacio. En este grafico podemos ver claramente como ha ido evolucionando el PIB a los largo de estos 27 años de democracia. Desde 1979 hasta 1999 se mantuvo en un PIB fluctuante con subidas y bajadas, pero a partir de la dolarización en el año 2000 el comportamiento del índice vario totalmente y su tendencia ha sido a la alza. Por tanto el PIB actualmente es positivo con tendencia a mejorar cada vez.

Grafico Nro. 6 PIB Era democrática



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: CEDATOS-11-2006

Si se consulta al pueblo, si en los hogares ecuatorianos se siente el mejoramiento del PIB, la gran mayoría de familias asegura que es solamente estadístico y que esta situación no le da ninguna tranquilidad, por que la realidad que se vive es distinta, muchos consideran que la riqueza interna que muestra el PIB esta basada en el alto precio del barril de petróleo y en las remesas de los emigrantes que para el año 2005 superaron los 1600 millones de dólares.

A pesar de contar con índices favorables, si miramos mas allá de nuestras fronteras y dentro del contexto Latinoamericano el PIB del país es relativamente bajo (2.45%), su mejoramiento señalan los entendidos que depende de ingresos transitorios que pronto harán sincerar el real PIB del Ecuador. A nivel internacional Ecuador consta como el tercer país más caro de Latinoamérica después de México y Brasil.

Debido al crecimiento moderado que ha tenido en los últimos seis años y por lo expuesto para CIMECRG el PIB es una **Oportunidad Media**.

Tasa de Interés

Las tasas de interés constituyen el precio del dinero en el mercado financiero. Su comportamiento en el mercado a través de la oferta y la demanda al igual que con cualquier otro producto se determina su precio.

En el mercado financiero ocurre lo mismo, las tasas de interés se tranzan mediante el comportamiento que tenga en el mercado; la tasa disminuye cuando hay mayor circulación de dinero o baja cuando hay escasez de dinero.

Existen dos tipos de tasa de interés:

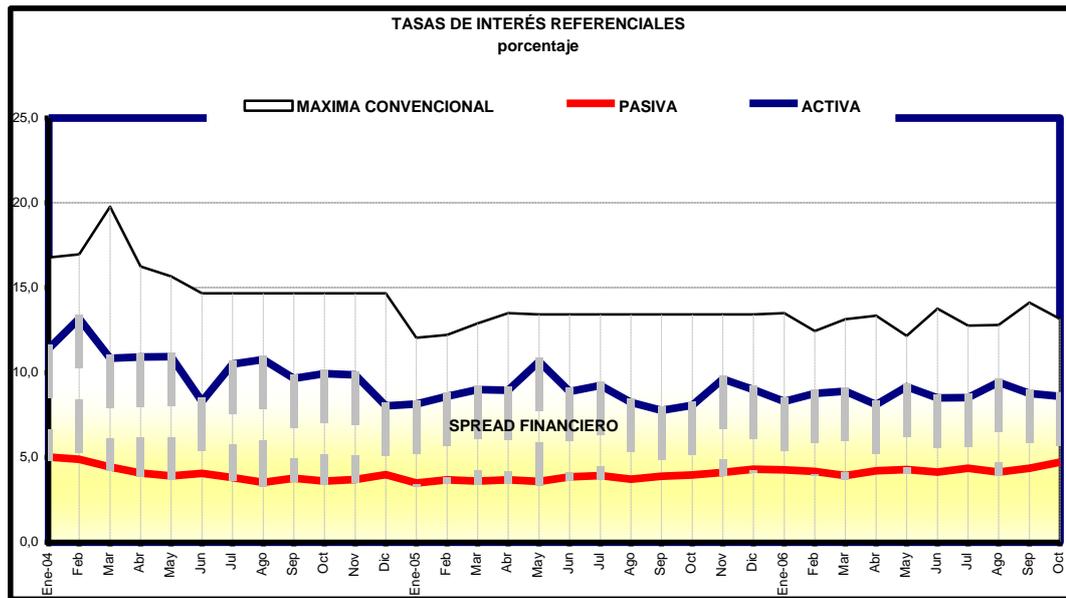
- La tasa pasiva
- La tasa activa

La Tasa Pasiva, es la tasa que pagan los intermediarios financieros a los oferentes (depositantes) de recursos por el dinero captado.

La Tasa Activa, es la tasa que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por préstamos otorgados.

El mercado, las autoridades monetarias, las instituciones financieras y los usuarios han aceptado que la tasa activa sea mayor a la pasiva, porque esa diferencia permitirá al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad moderada. Este margen de diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva se denomina spread financiero.

En el ambiente Macroeconómico las tasas de interés juegan un papel importante en la economía del país, cuando estas son accesibles para ser demandadas por el público en general aportan con el progreso y la productividad, en caso contrario, cuando las tasas son muy elevadas restringen la demanda y se convierten en preferenciales, restando posibilidades a los demandantes a generar fuentes de trabajo.



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Rodrigo Vinueza

El comportamiento de las tasas de interés en el Ecuador en los últimos cuatro años según los datos proporcionados por el Banco Central en su boletín del mes de octubre del 2006, demuestra que la tasa pasiva nominal se ha mantenido fluctuando entre 3% y 4.81%; en cambio la tasa activa nominal a fluctuado entre el 8.85% y el 11.59% con tendencia a la baja. Aun ahora las tasas de interés son altas debido a que el riesgo país es también alto.

De los datos antes señalados la variación de las tasas de interés en los últimos años se han mantenido moderadas de tal forma que han permitido el endeudamiento de las empresas, aportando con el crecimiento, desarrollo y productividad en los distintos sectores. Esta oportunidad que la Macroeconomía nacional ofrece a las empresas y publico en general han sido aprovechadas para compra de insumos, materias primas, importaciones, ampliaciones inmobiliarias, compra de activos fijos, maquinaria, etc, Este factor A CIMECRG S.A. le permitió conseguir créditos en el mercado financiero para adquirir productos para la venta, realizar importaciones directas y compra de activos fijos. El anhelo general es que mejore aun mas las condiciones y que las tasas lleguen a niveles internacionales de tal forma que el spread financiero sea de 1 dígito como máximo, por tanto este factor es para CIMECRG S.A. una **Oportunidad Media.**

Dolarización

A pesar de los pronósticos catastróficos de los entendidos y sabios economistas que auguraban males sin precedente para el Ecuador cuando se inicio con la dolarización, a pesar de eso y de las dificultades que conlleva permanecer en este nuevo sistema económico, el Ecuador esta en buen camino. Y es que efectivamente, los países dolarizados tienen ventajas para generar negocios positivos, la dolarización ha aportado con estabilidad económica, freno drásticamente la inflación, ha permitido fortalecer las finanzas públicas, prestar mayor atención a los programas sociales y eliminar paulatinamente la incertidumbre para las actividades productivas en el país.

Contrario a lo que dicen muchas personas sin información adecuada ha crecido en los últimos años la inversión social (educación, salud, etc.), lo que a su vez ha permitido que se reduzca la pobreza, y que la inequidad y la distancia entre los que más y menos tienen, también se haya reducido.

Grafico Nro. 8 Pobreza se reduce



Fuente: Revista MIPYMES julio-agosto 2005
Elaboración: MIPYMES

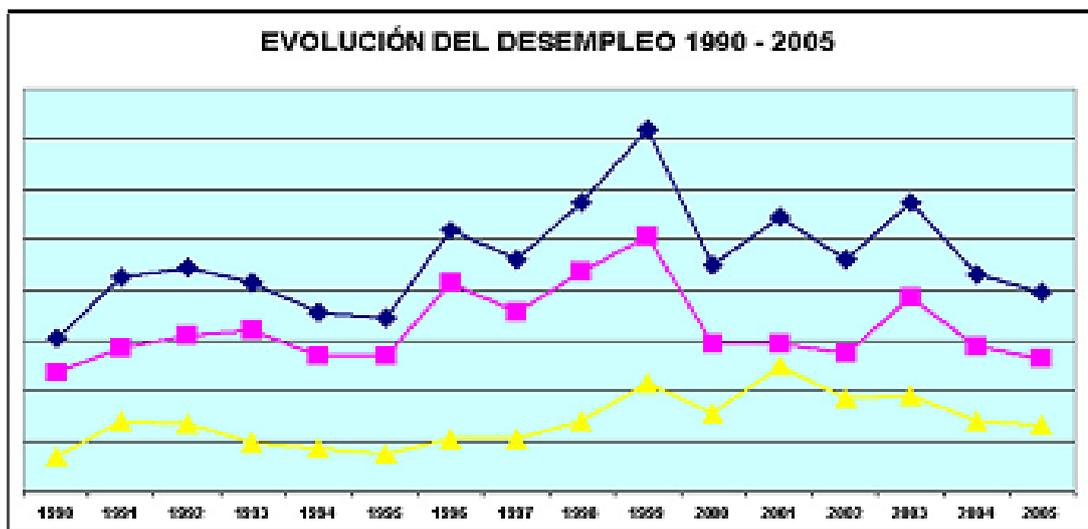
La pobreza se ha reducido, si se mira la información en el 2005 el ingreso per capita fue US\$ 2.385, considerablemente superior al ingreso per cápita de Colombia y

ligeramente superior al del Perú. Si consideramos que en noviembre del 2004 la pobreza alcanzo nivel muy altos, sobre todo en Guayaquil a diferencia de Quito, con mayor intensidad en los sectores rurales que los urbanos, pero en si en todo el país actualmente se nota una tendencia a reducirse. Por esto se señala que la estabilidad es un bien público y que está conduciendo a un beneficio general de la sociedad.

Todas las falacias y mentiras sobre la dolarización han ido cayendo por su propio peso y ahora estamos ante una realidad muy distinta a la que pronosticaron, por tanto la dolarización ha fortalecido la confianza y los depósitos permanecen estables.

Otro de los agregados que ha traído la dolarización es bajar los índices de desempleo y desocupación, a continuación citamos datos tomados de INEC de los años 1990 al 2005.

Grafico Nro 9 Evolución de desempleo



Fuente: INEC 2005
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

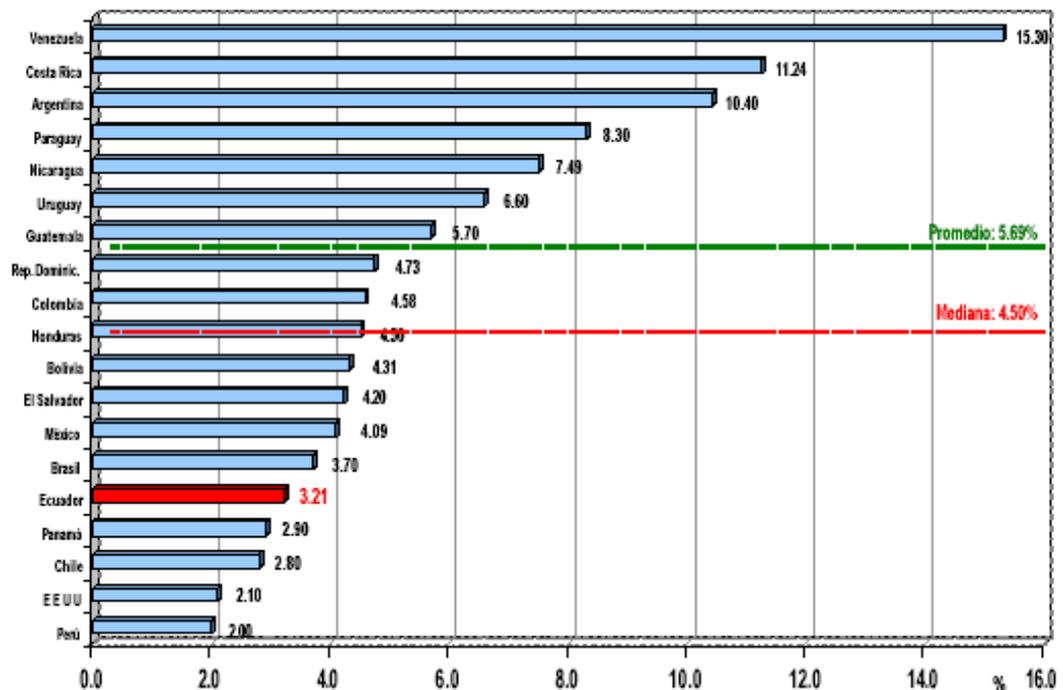
Una vez estabilizado la economía; la pobreza ha disminuido notablemente pero aun falta mucho por mejorar, se continua con el proceso, es la dirección correcta; la gobernabilidad tiene que ser propicia, las crisis políticas deben desaparecer, la estabilidad económica debe atraer a los inversionistas extranjeros y lograr que las

reformas legales necesarias se den con prontitud y así propiciar un mejor mañana, por tanto para CIMECRG S.A. la dolarización es una **Oportunidad Media**

Inflación

Sabiendo que la inflación es el aumento continuo, resistente, generalizado y sostenido de los precios de bienes de consumo, de servicios, de propiedades y otros activos, provocada por el desequilibrio entre la oferta y la demanda, en el Ecuador dentro de sus expectativas en la aplicación de la dolarización se estimaba que al adoptar como moneda propia una moneda fuerte como es el dólar en corto tiempo no se iba a tener inflación y las tasas de interés serian similares a las de los EEUU, quienes especularon de esta forma mintieron al país puesto que un cambio de esta naturaleza implicaba un ajuste en los ámbitos financiero, fiscal y en las relaciones comerciales internas y externas.

Grafico Nro 10 Inflación anual en América
Inflación Anual en América
- a septiembre de 2006 -



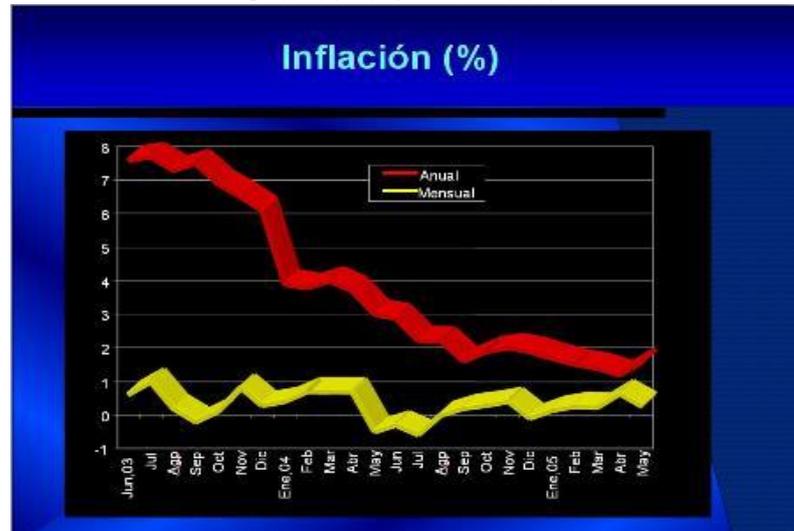
Fuente: Informe de Inflación sept-2006
Elaboración: Banco Central del Ecuador

Han transcurrido mas de seis años y los resultados esperados que ya no exista inflación en el Ecuador aun se espera, sin embargo gracias a la dolarización se pudo poner freno a la inflación galopante y ahora en el 2006 estamos hablando de índices de inflación de tan solo 3.21%.

El grafico 11 en el Informe de Inflación de septiembre del 2006 del Banco Central del Ecuador muestra que Ecuador junto con algunos países latinoamericanos como Brasil, Chile, Perú y Panamá están conformando el grupo de países con menores tasas de inflación, mientras que Venezuela, Costa Rica, Argentina, Paraguay y Nicaragua son los países con mayores niveles inflacionarios.

La información proveniente del Banco Central del Ecuador indica que la Inflación ha ido descendiendo notablemente de niveles muy altos para alojarse en los últimos años en porcentajes mínimos (3,21% anual).

Grafico Nro 11 Inflación



Fuente: Revista MIPYMES julio-agosto 2005
Elaboración: MIPYMES

Se debe reconocer actualmente que el impacto inflacionario en el Ecuador es bajo y que la dolarización vino a frenar el índice galopante de la inflación que afectaba al Ecuador de los años 90, sin embargo sigue siendo la sombra que no permite un desarrollo económico sostenido, la perdida del poder adquisitivo en los 2000 hundió al país y a sus habitantes en una gran zozobra de incalculables consecuencias.

Manejarse con índices bajos de inflación, brinda confianza y permite que los productos que se importen no se encarezcan abruptamente y afecte a los presupuestos de los clientes y como CIMECRG S.A. que trabaja con productos importados el factor Inflación es una **Oportunidad Alta.**

- **Factor Político**

El Ecuador ha tenido siete presidentes en los últimos nueve años y un número mayor de ministros de Economía, que no han podido cumplir sus promesas electorales, entre las más importantes: generar empleo para todos los ecuatorianos y restablecer la confianza en las instituciones.

Lamentablemente la proyección internacional del Ecuador en los últimos años está dada por su inestabilidad política, pugnas políticas, desacuerdos y acentuada resistencia de los poderes del estado para legislar en beneficio del país que le conduzca a un verdadero desarrollo, partidocracias tronchistas, seudos caciques, partidos políticos con dirigentes de alquiler y un crecimiento descontrolado de la corrupción en todos los niveles gubernamentales.

La inconformidad social, pobreza, migración, injusticia social, desempleo, desatención y olvido han levantado por algunas ocasiones a los sectores indígenas y han manifestado su desacuerdo y exigen cambios radicales urgentes que mejoren su medio de vida.

La inseguridad jurídica producto de la zozobra política representa una amenaza alta para todos los sectores del país, el sector petrolero ha sido afectado por estas circunstancias gravemente, los gobiernos que han pasado han convertido a Petroecuador en un botín político.

Al único organismo eminentemente técnico los gobiernos de turno le convirtieron en una oficina para pagos de favores. La falta de una verdadera política petrolera sustentable en el tiempo (20, 30 años), que no obedezca a intereses políticos

particulares, que busquen día a día la transparencia en todos los actos, que las licitaciones sean legales y favorables para el país, que se elimine por completo la corrupción, prebendas y beneficios ocultos.

Para CIMECRG S.A. el factor político ha incidido fundamentalmente en su normal desarrollo, ha generado incertidumbre el hecho de no saber las reglas de juego que aplique cada gobierno, la inestabilidad política redonda en la inestabilidad económica causando graves inconvenientes en el desarrollo de la industria petrolera.

Una incertidumbre política alta genera caos y malestar en un país, sus empresas, proveedores, clientes y población en general sufren duramente sus efectos, para CIMECRG S.A. esta realidad es una **Amenaza Alta**.

- **Factor Social**

A pesar que la economía del país ha tenido un mejoramiento apreciable las condiciones sociales no han cambiado favorablemente para beneficiar a los sectores mas necesitados y más bien se ha abierto la brecha entre los ricos y los pobres, desapareciendo por completo el nivel social medio.

Realidades como la migración, el desempleo, el subempleo, a pesar de estar en una economía dolarizada, a pesar de haber transcurrido seis años de la implantación de la dolarización, son estigmas que aun marcan y laceran toda esperanza de que el Ecuador llegue a ser un país de digno para vivir.

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC en el boletín del año 2003 habían salido del país 316.104 hombres que representa el 49% y 297.002 mujeres, que representan el 46.4% de un total de 613.106 habitantes que han ido en busca del sueño americano o del sueño europeo, dejando en el país a sus familias en espera de las remesas que pueda mandar.

Grafico Nro 12 Tasas de Migración 2003

TASAS DE MIGRACION INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS
AÑO 2003

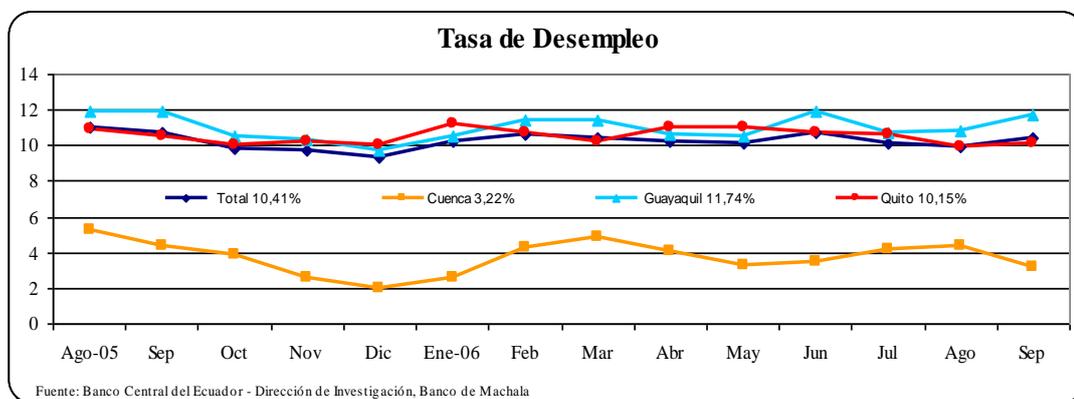
	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACION
SALIDA DE ECUATORIANOS	613,106	47.7
HOMBRES	316,104	49.0
MUJERES	297,002	46.4
POBLACION 2.003 1/	12,842,578	
HOMBRES	6,444,656	
MUJERES	6,397,922	

1/ Proyecciones Preliminares de Población 2.000 - 2010 INEC - CELADE

2/ Tasa por 1.000 habitantes

Fuente: INEC Boletín oct-2003
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

Grafico Nro. 13 Tasa de desempleo



La tasa de desempleo en septiembre del 2006 ascendió a 10,41%, en tanto que en el mes de agosto fue de 9,94%. El nivel de desempleo en Guayaquil (11,74%) y en Quito (10,15%), observándose un incremento con respecto al mes de agosto que fue de 0,89 y 0,25 puntos porcentuales respectivamente. Mientras que en Cuenca (3,22%) disminuye en 1,13 puntos porcentuales.

El empleo adecuado en septiembre llega a 43,06%, alza de 1,13 puntos porcentuales respecto al mes anterior. Cuenca es la ciudad en que más crece el empleo adecuado pasando de 48,41% en agosto a 53,54% en septiembre

Tabla Nro. 4

DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD
ENEMDU - MARZO 2006

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	22,45%	19,78%
18 a 29 años	16,60%	12,33%	22,56%
30 a 39 años	7,13%	3,79%	11,26%
40 a 49 años	5,41%	3,80%	7,37%
50 a 64 años	4,04%	3,95%	4,18%
65 años y más	5,45%	6,73%	2,68%

Fuente: INEC Boletín oct-2003
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

La información proporcionada por INEC en su boletín de octubre del 2003 muestra que existe todavía una tasa de desempleo muy elevada, afectando a las economías familiares.

La inestabilidad económica ha afectado y seguirá afectando a la población nacional, restando oportunidades de desarrollo, eliminando de la cultura ecuatoriana el ahorro e incrementando índices de desocupación y subempleo, por tanto para CIMECRG S.A. es una **Amenaza Media.**

- **Factor Tecnológico**

Las potencias mundiales como EEUU, Japón, China, Rusia y la Unión Europea, son los centros productores de tecnología para el mundo. Son ellos quienes deciden a quien venden, a que precio y bajo que condiciones. En los centros productores de tecnología se diseña, crea y modifica nuevos productos inundando el mercado internacional. Hoy en día los países que no producen tecnología son dependientes absolutos de estas grandes potencias. Ecuador como país subdesarrollado no produce ninguna tecnología, por tanto pierde competitividad en todas las áreas ya que la globalización exige mucho más de los competidores en el mercado internacional, para completar la tecnología que se dispone en el país es obsoleta, llega con un retraso promedio de 10 años en determinados casos.

Para contrarrestar esta situación desfavorable se tiene que aunar esfuerzos entre todos los sectores del país y en especial los planes de gobierno vigentes y los que vengan con el nuevo gobierno deben contener planificaciones a largo plazo, instaurando definitivamente presupuestos para investigación y desarrollo de tecnología propia. Imagine por un momento una país con estabilidad económica, patriotismo de trabajo, un gobierno moderno, nuevos paradigmas éticos y morales, tecnología propia, el Ecuador sería un país sin par.

La dependencia tecnológica resta posibilidades de competitividad y hace que el Ecuador continúe anclado al subdesarrollo, por tanto este factor para la empresa CIMECRG S.A. es una **Amenaza Alta**

- **Factor Ambiental**

El factor ambiental constituye la naturaleza que nos rodea, la forma como cuidamos de ella, la forma como actuamos para protegerla y evitar acciones que atenten contra ella, en fin no solo es lo que hacemos en contra sino también lo que podemos hacer para mantenerla, son las acciones que realizamos para mantener en óptimas condiciones el medio ambiente que nos rodea y nos permite la vida.

Elementos ambientales como:

- La naturaleza
- La calidad, cantidad y disponibilidad de recursos
- Las condiciones geográficas
- Las condiciones climáticas
- La concienciación social sobre la escasez de recursos
- La preservación de la naturaleza, su flora, su fauna
- La degradación y erosión del medio ambiente natural
- Entre otros

Son factores que llaman la atención a las personas, a las organizaciones, entidades gubernamentales y público en general a mantener nuestro medio ambiente en perfectas condiciones. Este factor afecta a la corta o a la larga a todo el mundo, es

importante contribuir con las soluciones mas no aportar con la destrucción. Por ello CIMECRG S.A. proveedora de materiales para la industria petrolera ha intensificado su actividad para entregar a las petroleras productos de calidad que no contribuyan a atentar con el medio ambiente, es verdad que la exploración y explotación petrolera afecta gravemente al ecosistema sin embargo se trabaja con empresas muy responsables que realizan su actividad cuidando y preservando la naturaleza, contribuyendo al mejoramiento de vida en las comunidades orientales, dotando de educación y servicios básicos, aunando esfuerzos con las autoridades locales para cuidar del hermoso paisaje oriental, su fauna, su flora, sus ríos y demás atractivos naturales que tiene el Ecuador.

A pesar de los esfuerzos que realizan las empresas petroleras se daña la naturaleza, el gobierno, sus organismos competentes son demasiado contemplativos e inactivos para revertir las rentas del petróleo en los lugares que son destruidos por la explotación indiscriminada, lo único que les interesa es llenarse los bolsillos de dinero. Sin medio ambiente no existiría petróleo, sin el petróleo no habría ingresos para el Estado, sin petrolero no habría objetivo para las empresas petroleras, sin petroleras no hay proveeduría, ni insumos petroleros por tanto el medio ambiente es vital para la existencia de CIMECRG S.A. y su destrucción o extinción es una **Amenaza Alta**

- **Factor Legal**

Para la comercialización de productos petroindustriales es menester contar con los permisos necesarios para operar en forma legal, por ello CIMECRG S.A. ha cumplido con todos y cada uno de ellos para tener el privilegio de realizar su actividad libre y segura.

Como compañía de carácter privado con personería jurídica, como Compañía Limitada, esta bajo la supervisión de la Superintendencia de Compañías, a quienes entrega informes, balances y aranceles en forma anual reportando sus ingresos y egresos conforme a al movimiento obtenido.

El Servicio de Rentas Internas, demanda de CIMECRG S.A. como organismo controlador tributario que se le reporta mensualmente mediante formularios las retenciones de IVA y Retenciones en la Fuente, el Anexo Transaccional en forma mensual, y en forma anual el Impuesto a Renta informando en cada uno de ellos los ingresos, egresos y gastos en forma clara y concisa. Los permisos de funcionamiento lo hecho ante el Distrito Metropolitano de Quito, Cuerpo de Bomberos y Ministerio de Salud Publica. En el aspecto laboral debe responder ante los organismos competentes como son el Ministerio de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social. Para el ejercicio de la comercialización ha visto necesario afiliarse a La Cámara de Comercio y Cámara de la Pequeña Industria.

El cumplimiento de las obligaciones legales, garantiza el libre ejercicio de las actividades comerciales, dotándole de beneficios, por tanto el factor legal para CIMECRG S.A. es una **Oportunidad Alta**

2.1.2 Micro ambiente

Para realizar un análisis del Micro ambiente que rodea a CIMECRG S.A. es importante realizar un acercamiento a los factores que influyen directamente sobre la actividad de proveeduría y son:

- Los clientes
- Los proveedores
- La competencia
- Los organismos de control

Sabiendo que en el mercado es el lugar donde se enfrentan las fuerzas de la oferta y la demanda, el presente estudio pretende sondear el mercado en el que se desarrolla CIMECRG S.A., para extraer conclusiones que permitan evaluar las probabilidades de alcanzar el éxito anhelado.

- **Cientes**

Para la existencia de cualquier organización el elemento vital e importante es el clientes, por tanto iniciamos el estudio del Micro ambiente con los clientes ya que

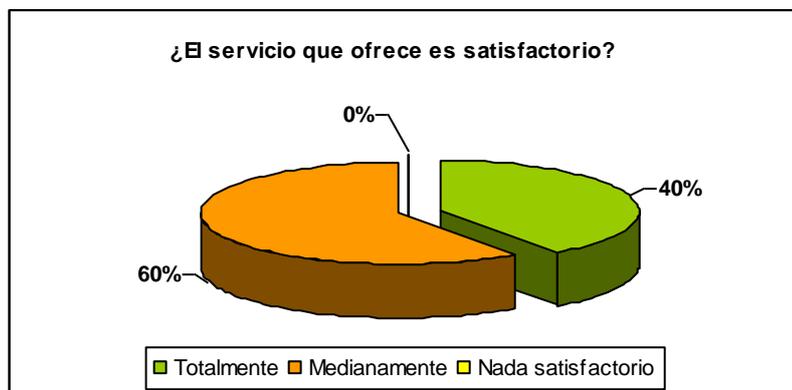
no solo son quienes compran los productos o servicios sino que se han convertido en una fuente alta de información para el mejoramiento permanente del servicios.

A continuación la lista de dilectos clientes que CIMECRG S.A.:

- Encana AEC
- Occidental (OXY)
- Santos CMI
- Schlumberger
- Tripetrol
- City Investing
- BDR del Ecuador
- OCP
- Petroecuador
- Oryx
- Vintage Oil Ecuador

Para obtener una apreciación real y un diagnostico técnico de la situación por la que esta atravesando CIMECRG S.A. con respecto la relación comercial con sus clientes y evaluar la gestión de sus procesos administrativos, se ha aplicado una encuesta con el siguiente resultado.

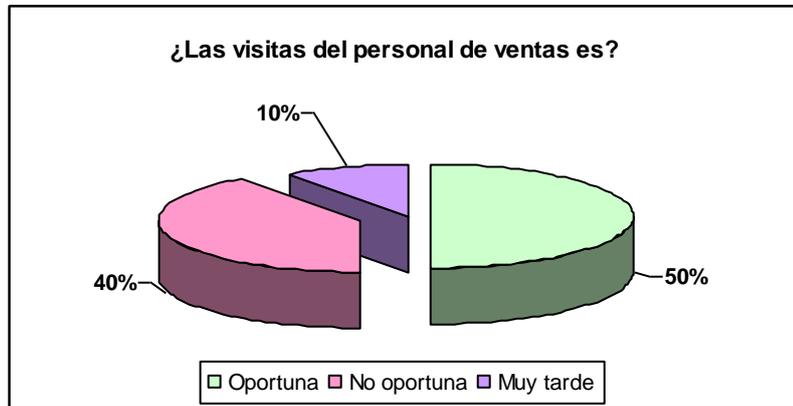
Pregunta 1



El 60% de la encuesta indica que el servicio que ofrece CIMECRG S.A. es medianamente satisfactorio, señalando que algo más falta y que la empresa debe

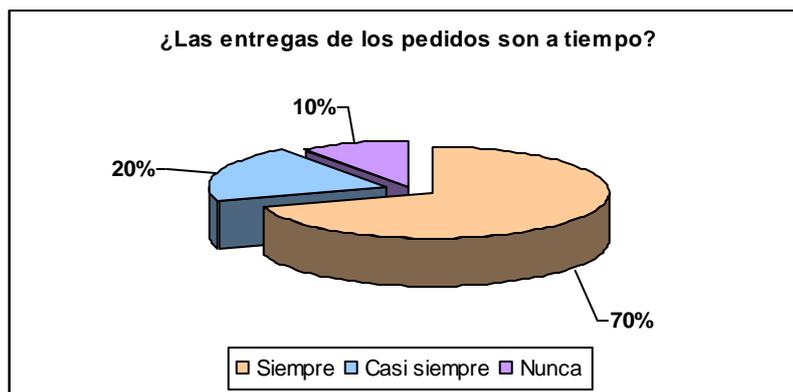
agotar esfuerzos para lograr una calificación satisfactoria de la prestación del servicio, por tanto es una **Amenaza Media**

Pregunta 2



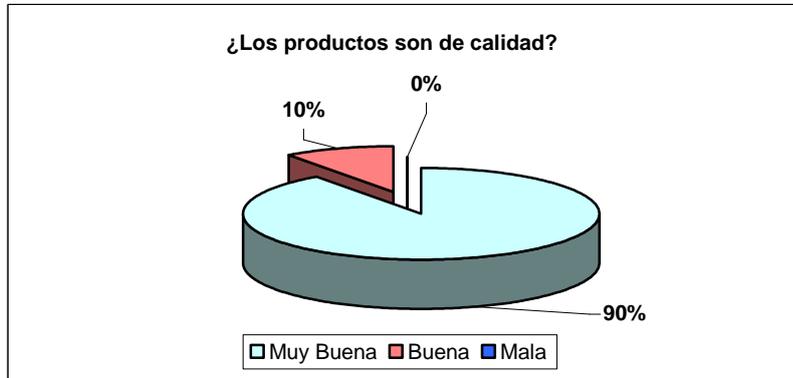
El 50% de los clientes han señalado que las visitas del personal de ventas son oportunas, sin embargo el 50% restante indican que hay que mejorar y regular la visitación del personal de ventas, por ende para CIMECRG S.A. esta situación es una **Amenaza Media**

Pregunta 3



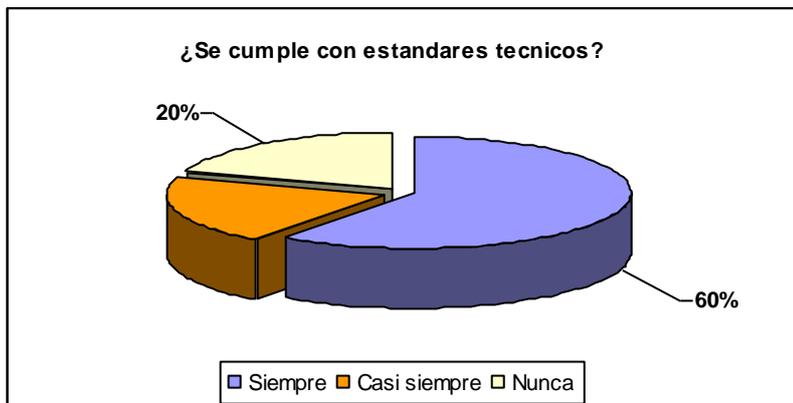
El 70% de los clientes señalan que los pedidos son entregados siempre a tiempo, el ideal sería alcanzar a entregar el 100% a tiempo, por ende esta ventaja que tiene CIMECRG S.A. debería ser explotada y llegar a la meta, por tanto esta es una **Oportunidad Media**

Pregunta 4



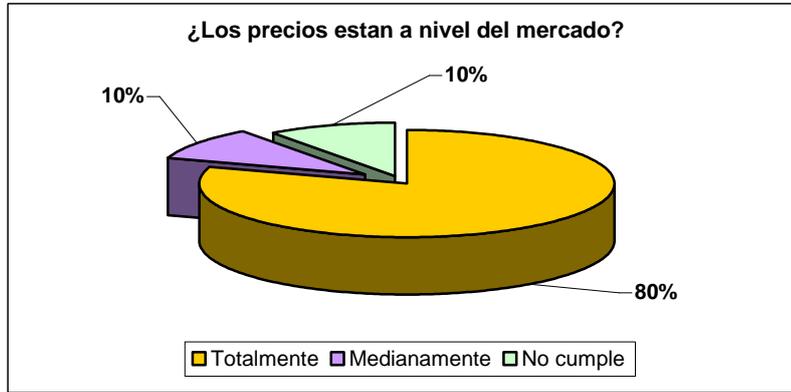
El 90% de los clientes han señalado que los productos que distribuye CIMECR S.A. son de muy buena calidad, esta es una gran ventaja que tiene la empresa y que debe capitalizar para alcanzar nuevos mercados, por tanto es una **Oportunidad Alta**

Pregunta 5



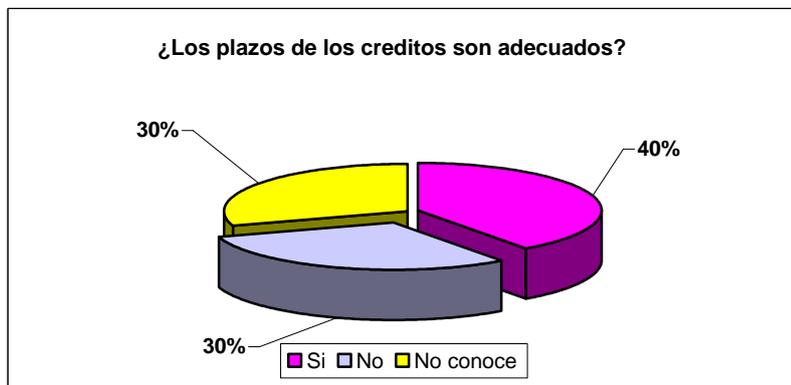
El 60% de los clientes indican que todos los productos entregados cuentan con estándares técnicos y que por tanto para CIMECR S.A. es **Fortaleza Media**

Pregunta 6



El 80% de los clientes manifiestan que los precios están a nivel del mercado, esto implica un gran sacrificio que hace la empresa restringiendo al máximo su ingreso para mantener precios bajos a nivel del mercado, para CIMECRG S.A. es una **Oportunidad Alta**

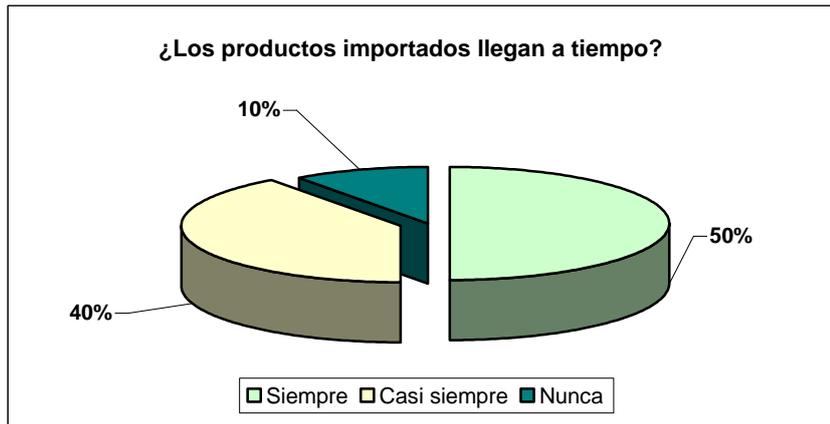
Pregunta 7



El 40% de los encuestados dicen que los plazos de los créditos son adecuados y que deberían mejorarlos haciéndolos mas flexibles, si no se da tramite en forma

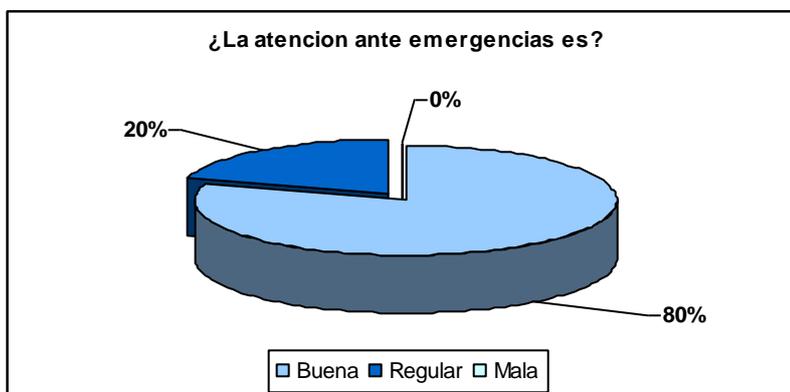
adecuada y urgente se corre el riesgo de que los clientes puedan optar por otra proveedora, por tanto es una **Amenaza Media**

Pregunta 8



El 50% de los clientes han señalado que la entrega de los productos importados han llegado siempre a tiempo y que el 40% casi lo han hecho, se debe trabajar con entusiasmo y hacer que cambie la opinión de los clientes, proporcionándoles un mejor servicio a tiempo y que sea transformada por una fortaleza, mientras tanto para CIMECRG S.A. es una **Amenaza Media**

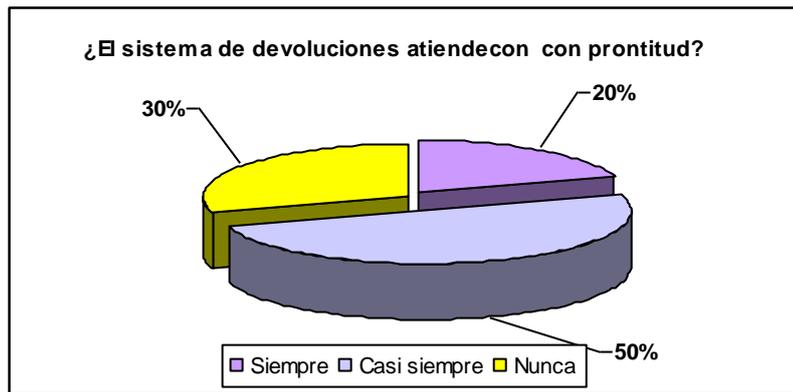
Pregunta 9



De la encuesta aplicada extraemos que el 80% de los clientes reconocen que CIMECRG S.A. es la única empresa que atiende emergencias con prontitud,

acción que lo ha recomendado con otras empresas que ahora son clientes firmes, por tanto para la compañía es una **Oportunidad Alta**

Pregunta 10



Tan solo el 50% de los clientes señalan que el sistema de devoluciones es pronto, el resto se mantiene en que casi siempre o nunca, es importante retirar del pensamiento la palabra “espere”, con esto se pretende alcanzar al 100% de las devoluciones que sean plenamente satisfactorias. Por tanto para CIMECRG S.A. es una **Oportunidad Media**

- **Los Proveedores**

Los proveedores constituyen uno de los pilares principales en la formulación de las estrategias empresariales de una organización, muchas veces se tornan en aliados estratégicos silenciosos.

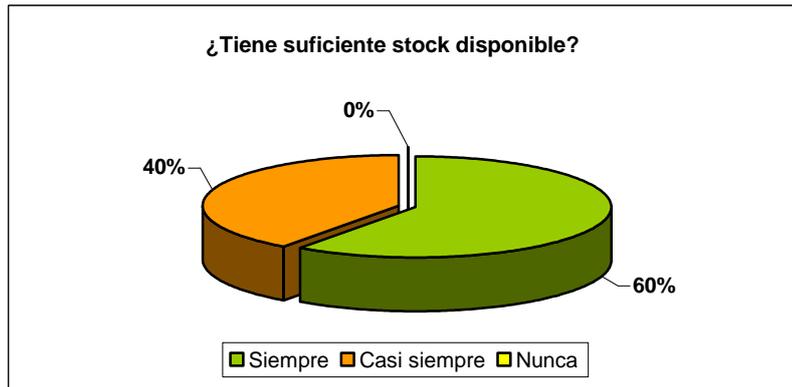
La tres “e” que tan conocidas son en el argo financiero “eficiente, efectivo y económico” es el lema de todo proveedor petrolero en el mercado ecuatoriano, por tanto CIMECRG S.A. vive diariamente y entrega a sus clientes estas tres “e” como agregado natural al servicio de proveeduría de materiales petroleros.

La cartera de proveedores permanentes de CIMECRG S.A. son los siguientes:

- Aga del Ecuador
- Acero Comercial
- Arcompaxi
- China Suppliers, Inc.
- Worcester, Co
- Servibal Co, Colombia
- Tubo Caribe Co, Venezuela
- Siderca Co, Argentina
- Vallourec-Mannesmann, Brasil
- Optimus Co, USA
- Demco Co, USA
- WKM Co. USA
- Best Suplly Cia. Ltda.
- Valleball Cia Ltda., Guayaquil
- Mainco Petro Cia Ltda.
- Servicios Técnico Industriales Cia Ltda.,
- Entre otros

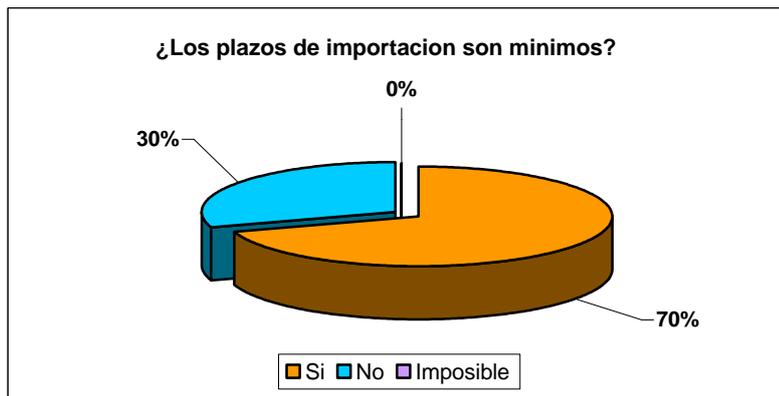
Para lograr una mejor apreciación y un diagnostico acertado de la relación que mantiene CIMECRG S.A. con sus proveedores, se ha aplicado una encuesta con el siguiente resultado.

Pregunta 1



El 60% de los proveedores indican que cuentan con suficiente stock de productos importados para atender los pedidos, este hecho es una gran ventaja para poder ofrecer mayor número de productos importados a los clientes, esta disponibilidad es una **Oportunidad Alta**

Pregunta 2



La encuesta indica que el 70% de los proveedores ofrecen menor tiempo en las importaciones solicitadas, esto evitara no quedar mal con el cliente y ofrecerle productos importados en tiempos record, por tanto es una **Oportunidad Media.**

- **Competencia**

En el mercado en el cual compite CIMECRG S.A. la competencia es de vital importancia ya que un pequeño descuido la preferencia de las compañías

petroleras es retirada y encargada al proveedor que este listo y disponible para brindar el servicio.

Las empresas como CIMECRG S.A. hoy en día, necesitan establecer altas ventajas competitivas para enfrentar a la competencia, más aun cuando los clientes se vuelven cada vez mas exigentes ante la calidad, exigen certificación de cumplimiento de altas normas de seguridad, eficiencia, bajos precios y que se satisfaga sus necesidades en forma inmediata.

CIMECRG S.A. cuenta con algunas ventajas que la competencia no las tiene y son las siguientes:

- Infraestructura física propia, cuenta con oficinas de primera, cuatro bodegas con las seguridades respectiva de aproximadamente 400 metros cuadrados cada una
- Vehículos propios, es decir camiones pesados, camiones livianos, camionetas y automóviles que facilitan el desplazamiento de mercaderías y del personal para la atención personalizada en los campos petroleros.
- Capital de inversión
- Trayectoria firme y en avance, obtenida a lo largo de 27 años
- Personal permanente idóneo con experiencia para la atención al cliente
- Entre Otros

Los principales competidores de CIMECRG S.A. son:

- Ecuabal, Guayaquil
- Mainco Petro, Tena
- Servibal, Colombia
- Tectotal, Quito
- Santos CMI, Quito
- Surtimples, Colombia
- La Llave S.A.
- Jácome Industrial

- Entre otros

Para CIMECRG S.A. es importante contar con una competencia profesional y técnica, que a pesar de buscar el monopolio del mercado y estrecharlo para su beneficio mezquino, aporta con el desarrollo del sector y oferta mejores beneficios es por ello que es una **Oportunidad Media**.

- **Organismos de Control**

La administración de CIMECRG S.A. está sujeta a las disposiciones de la ley, a sus Estatutos, a sus reglamentos internos, así como su gestión económica, financiera y patrimonial esta sujeta al control de la Superintendencia de Compañías.

Además debe cumplir con las obligaciones tributarias con el Servicio de Rentas Internas (SRI), con las obligaciones patronales y de afiliación obligatoria con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), con las obligaciones contractuales con el Ministerio de Trabajo, con permisos y certificados con el Ministerio de Salud Pública, con permisos y patentes con el Distrito Metropolitano de Quito, con permisos de funcionamiento y seguridad con el Cuerpo de Bomberos de Quito, entre otros

El cumplir normas, procedimientos, leyes y estatutos le han proporcionado el respaldo y la garantía de ser una empresa seria, íntegra y cumplidora de las leyes como característica fundamental de su propietario y mística de trabajo a lo largo de 27 años, por tanto es una **Oportunidad Media**.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la empresa CIMECRG S.A. se tomara en cuenta 5 parámetros fundamentales que determinaran cual es el desenvolvimiento real de la empresa actualmente:

- Área Administrativa
- Área Financiera
- Área de Ventas
- Área de Logística
- Área de Recursos Humanos

2.2.1 Área Administrativa

Para el análisis de la capacidad administrativa que tiene CIMECRG S.A. se usara cuatro parámetros o funciones gerenciales importantes llamadas:

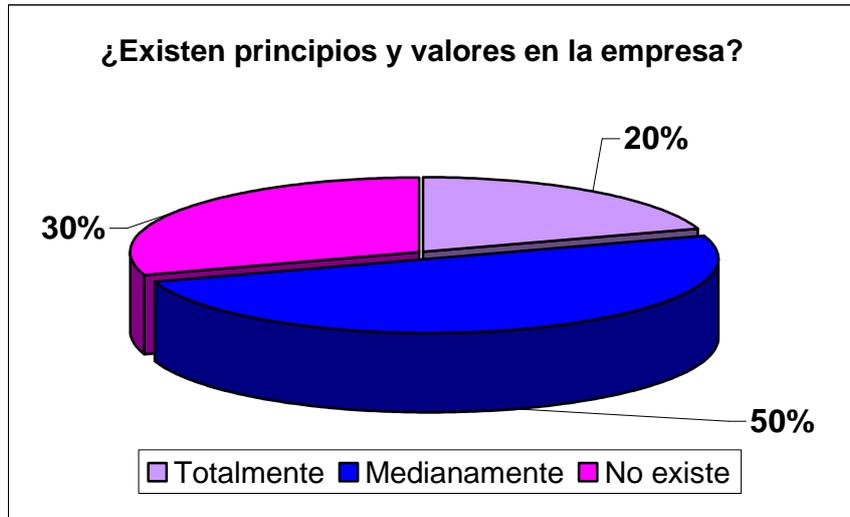
- Planificación
 - Dirección
 - Organización
 - Control
- **Planificación**
- Es la capacidad y habilidad del directivo para planificar a corto, mediano y largo plazo, de tal forma que se logre las metas y objetivos empresariales.

Pregunta 1



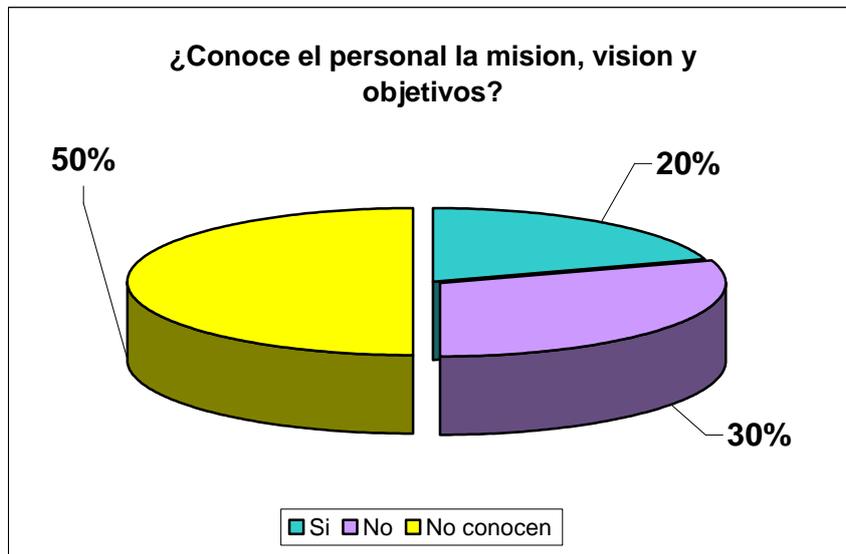
La encuesta nos muestra que la gestión directiva no es la excelente, ya que un 60% de los encuestados dicen que es buena y regular, esta apreciación muestra claramente que existe una **Debilidad Media.**

Pregunta 2



La encuesta muestra que en un 50% existen principios y valores, que no todos conocen cuales son, se debe trabajar para eliminar esta debilidad y convertirla en una fortaleza haciendo conocer a todos los empleados y trabajadores los principios y valores que se observan dentro de la institución, por tanto es una **Debilidad Media**

Pregunta 3

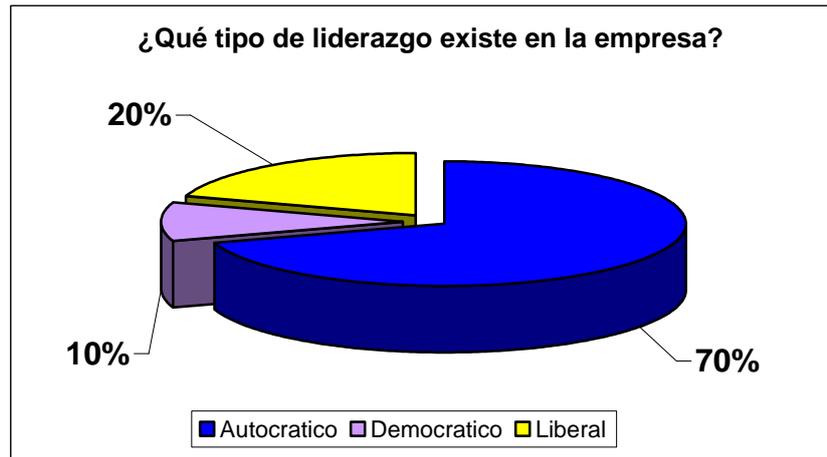


La encuesta aplicada señala que el 50% no conocen la misión, visión y objetivos, solo el 20% acepto que si conocían. Este índice indica que es una **Debilidad Alta.**

▪ **Dirección**

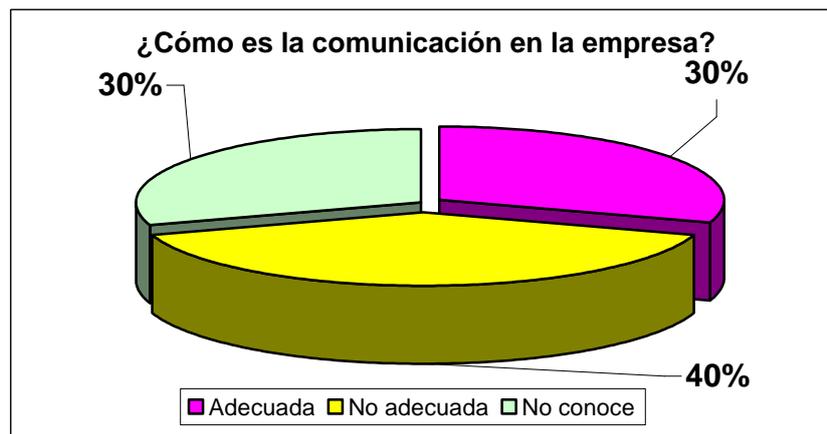
Es la capacidad de conducir los destinos de una organización bajo lineamientos que lleven a alcanzar los objetivos y promueva motivación, liderazgo, guía, estímulo y bienestar a sus dirigidos.

Pregunta 4



La encuesta señala con un 70% que el liderazgo autocrático, es decir se hace lo que el líder ordena, impone o exige sin opción a cuestionar sus decisiones. Este liderazgo lo ejerce el Gerente y es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 5

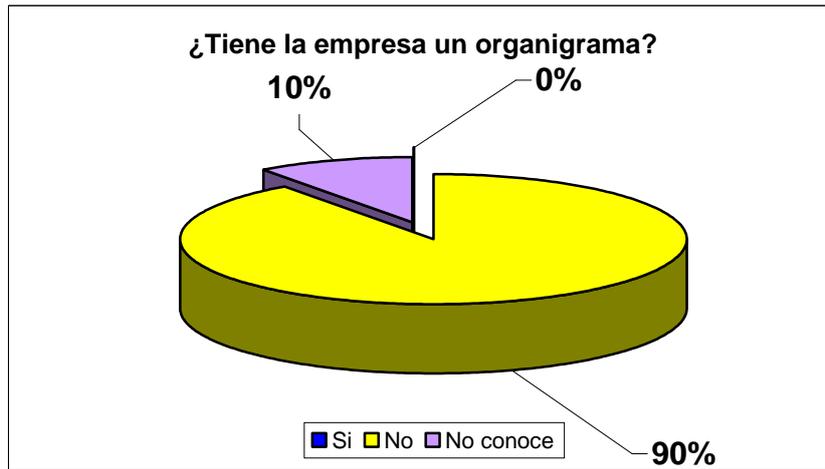


La encuesta indica que no es adecuada la comunicación en CIMECRG S.A. por tanto se debe procurar superar esta debilidad y el impacto que causa es una **Debilidad Alta.**

▪ **Organización**

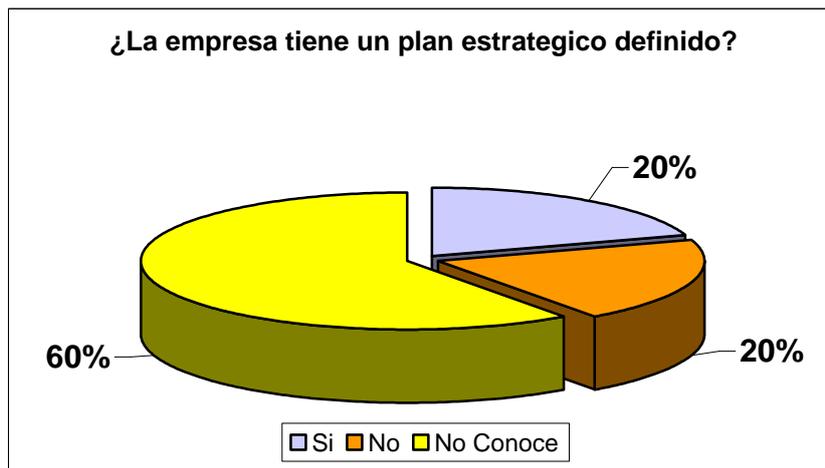
Es la habilidad de organizar actividades y personas con el fin de alcanzar metas y objetivos propuestos.

Pregunta 6



La encuesta señala que el 100% de los encuestados saben que no existe ningún organigrama, por tanto es una **Debilidad Alta**,

Pregunta 7

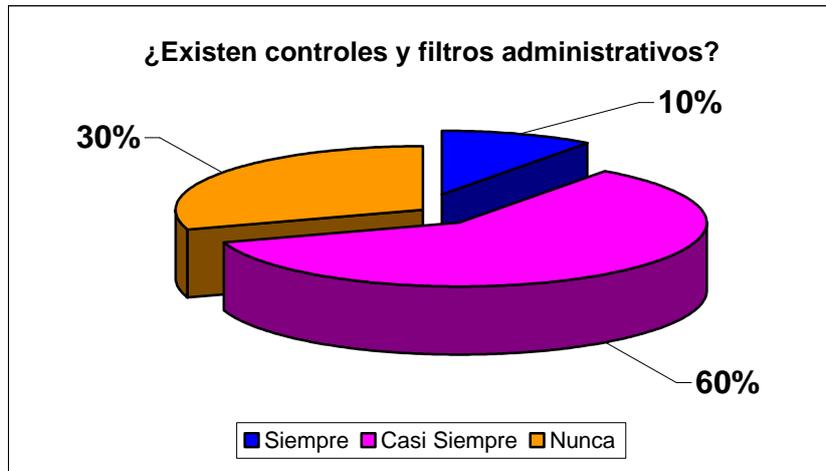


El 60% de los consultados indican que no conocen que exista un plan estratégico, desconocen su forma y su contenido, por tanto es una **Debilidad Alta**

▪ **Control**

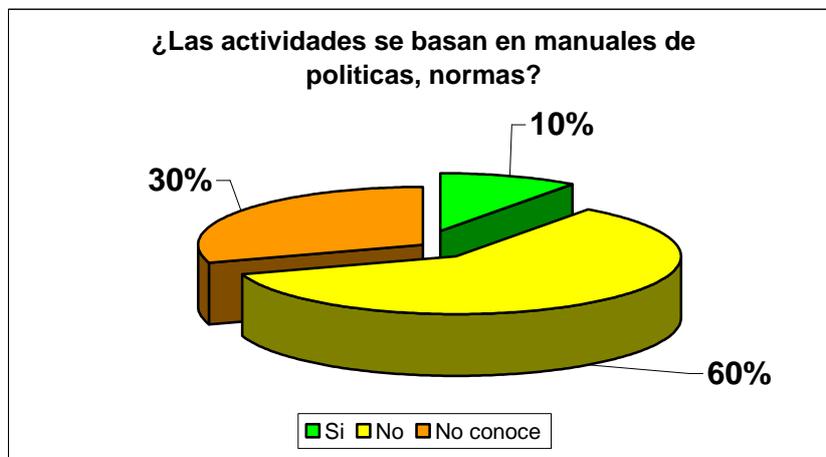
Es la actividad que mide, cualifica y cuantifica, las actividades desarrolladas en un determinado periodo, el análisis de las actividades determinara si es o no necesario tomar acción correctiva

Pregunta 8



El 60% de encuestados indican que casi siempre existen controles y filtros administrativos, esto nos lleva a determinar que los controles deben ser totales mas no parcial por tanto es una **Debilidad Media**.

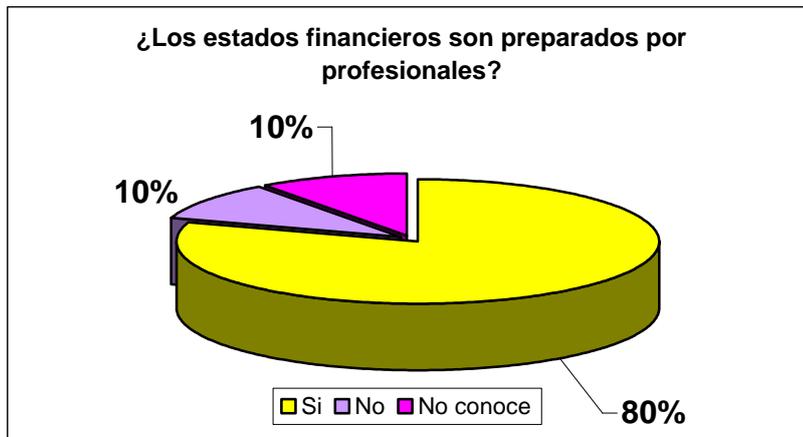
Pregunta 9



Los datos indican que un 60% de los encuestados afirman que todas las actividades se basan en manuales de políticas y normas, esto le hace que sea una **Fortaleza Media**.

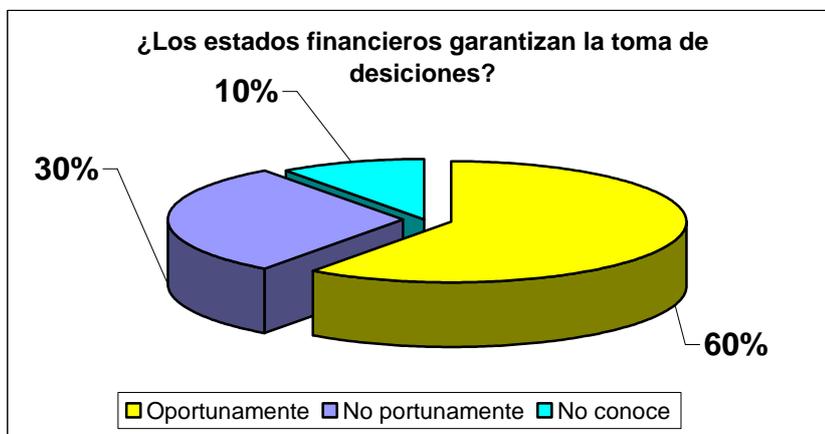
2.1.2 Área Financiera

Pregunta 1



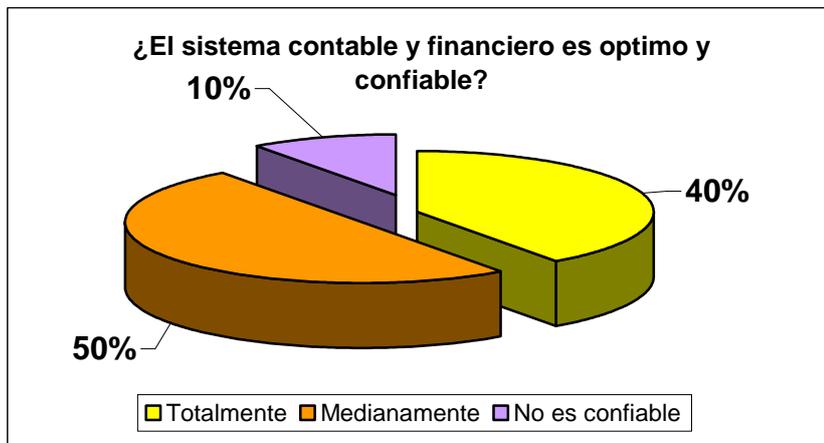
Con un 80% de afirmación en la encuesta de que los estados financieros están preparados por profesionales se concluye señalando que es una **Oportunidad Alta**.

Pregunta 2



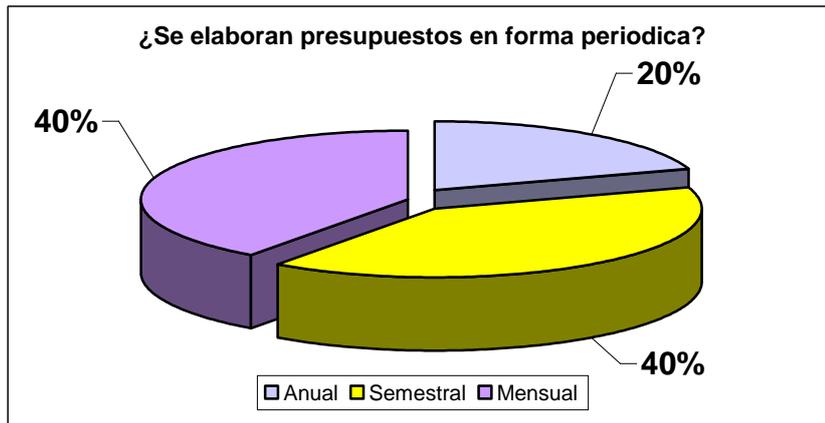
El 60% de consultados indican que los estados financieros garantizan la toma de decisiones, por tanto es una **Fortaleza Media**.

Pregunta 3



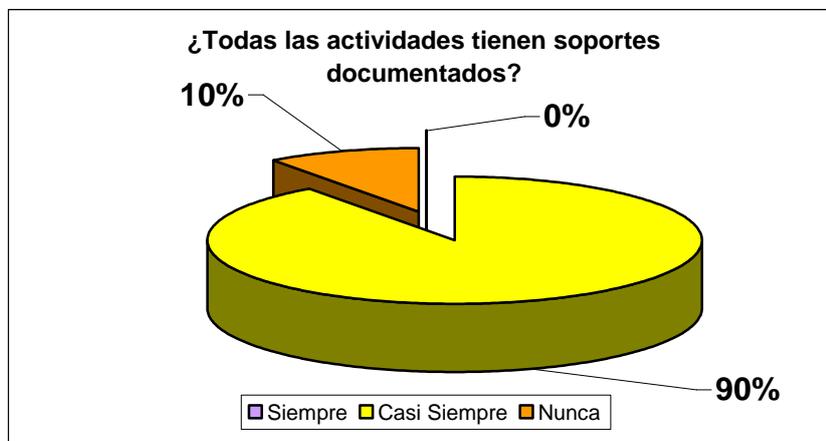
El 50% de los consultados indican que el sistema contable y financiero es medianamente optimo y confiable, se debe buscar un sistema que brinde un total respaldo y sea confiable al 100%, actualmente es una **Fortaleza Baja**.

Pregunta 4



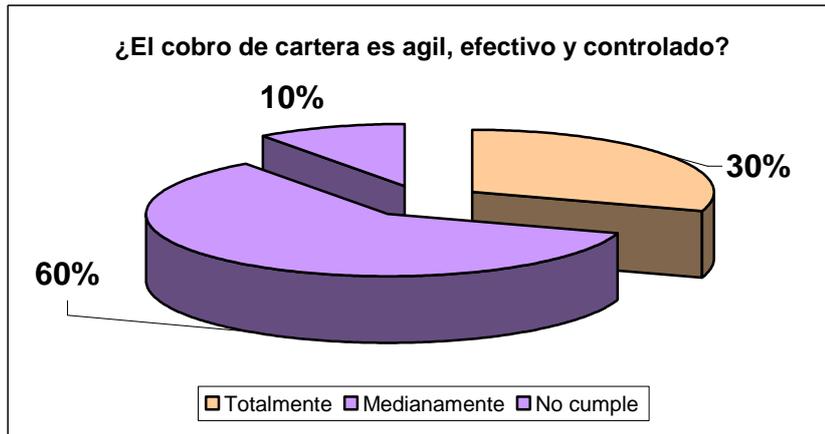
El 40% de los encuestados manifiestan que si elaboran presupuestos y son anuales, el otro 40% señala que los presupuestos se lo realizan semestralmente, los dos grupos indican que si hay presupuestos, lo que esta por hacer es centrar que todos conozcan que se deben hacer Semestralmente, por tanto es una **Fortaleza Media**.

Pregunta 5



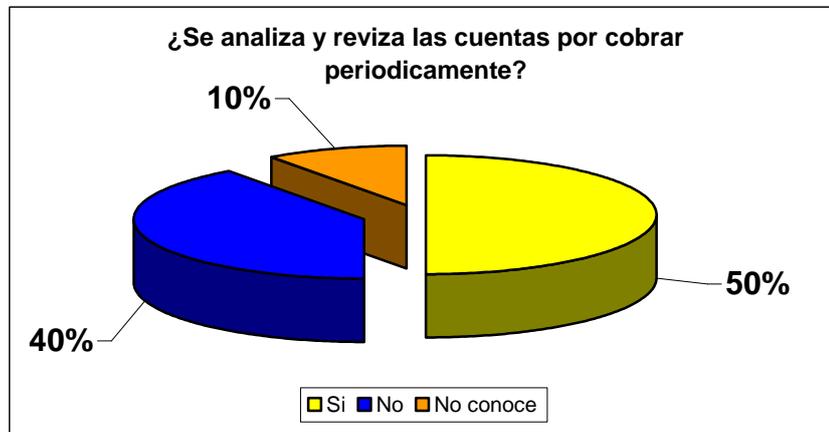
El 90% de los encuestados indican que casi siempre hay documentos de soporte, este resultado pone a pensar que contablemente y fiscal mente nada puede quedar a medias, por tanto se debe llegar al 100% de certeza de que si hay documentos de respaldo, por es una **Debilidad Alta**.

Pregunta 6



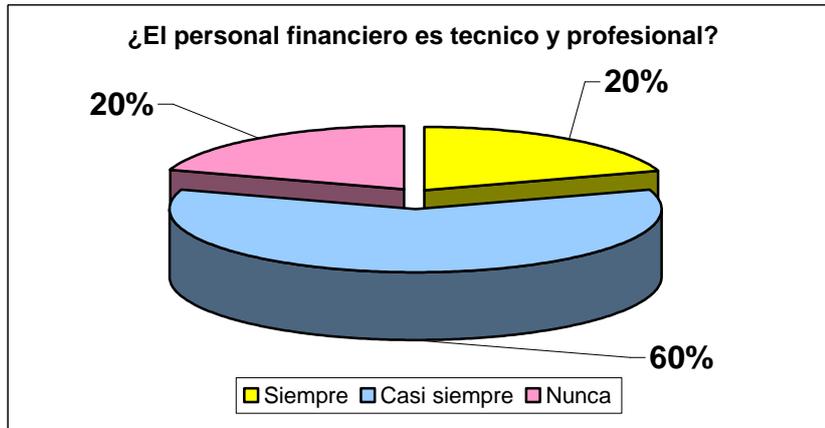
El cobro de cartera muestra que solo un 60% se viene haciendo en forma ágil, efectiva y controlada, esto afectara en corto plazo desfinanciando las arcas de la empresa, se debe buscar mejores controles y presionar la recuperación, por lo tanto actualmente es una **Debilidad Media**.

Pregunta 7



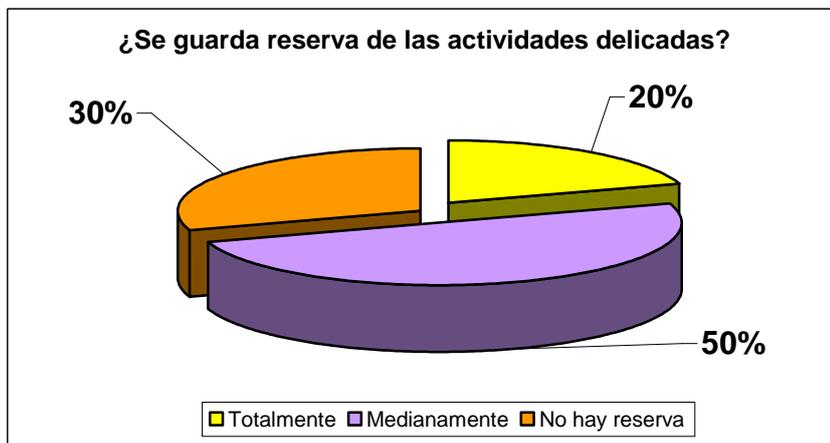
La encuesta nos muestra que solo el 50% si se revisa las cuentas por cobrar periódicamente, este hecho indica que hay un grave descontrol de las cuentas por cobrar, debe hacerlo seguidamente para depurar, dar de baja o incrementar medio de cobranza, por lo tanto es una **Debilidad Media**.

Pregunta 8



Los consultados señalan que el personal que trabaja en el área financiera es un 60% profesional y técnico, esta particularidad es una garantía del trabajo y se puede solicitar mejores resultados en base a ese profesionalismo, por tanto es una **Fortaleza Media**.

Pregunta 9

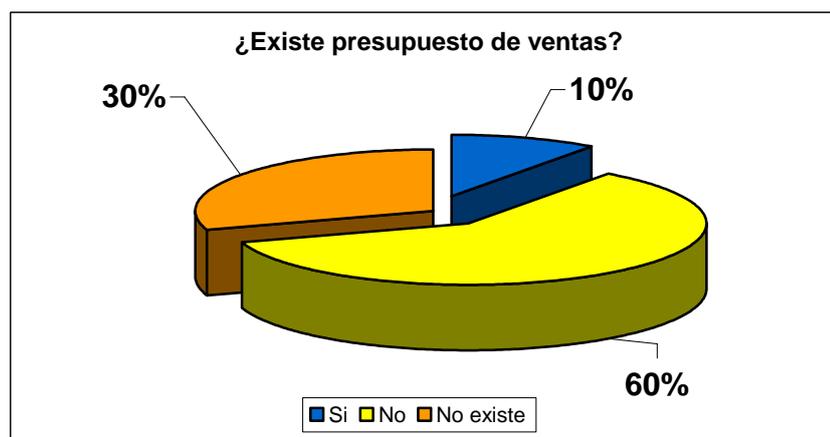


Al consultar sobre reserva los encuestados manifestaron que medianamente (50%) se guarda reserva de los hechos y actividades delicadas que realiza el departamento financiero, esto de una forma u otra afecta a las decisiones que toma o va tomar la gerencia general, es importante cerrar opciones de que se esparza información

dentro de la compañía y peor aun fuera, al personal del área se debe exigir prudencia y reserva, por tanto es una **Fortaleza Media**.

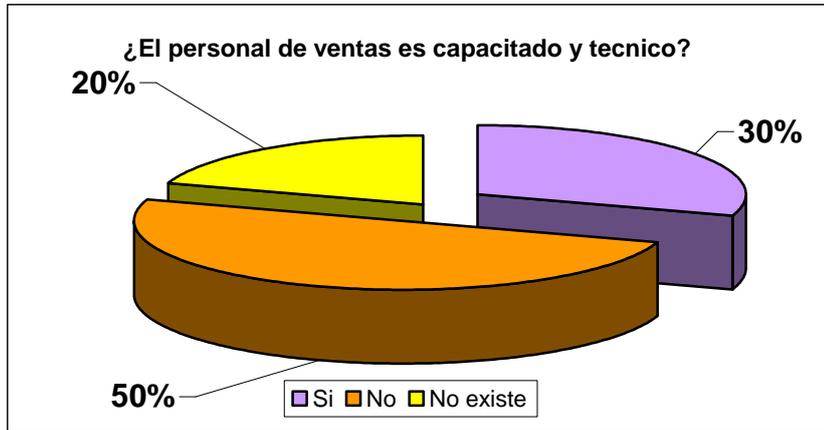
2.1.3 Área de Ventas

Pregunta 1



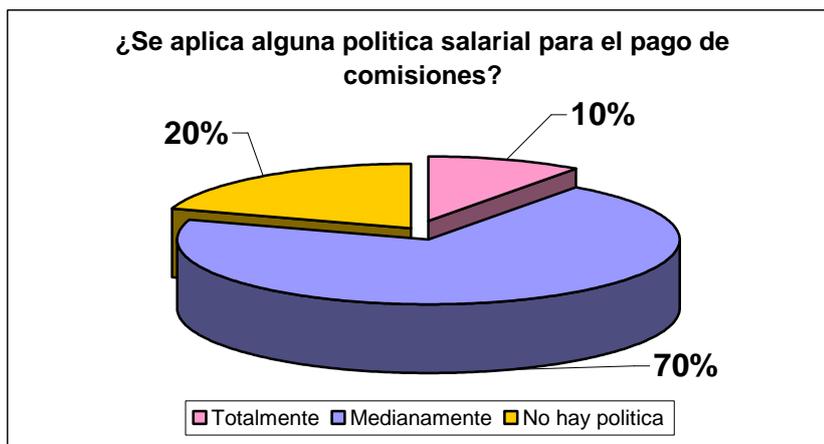
El 60% de la encuesta señala que existe presupuestos de ventas, se debe impulsar que sea el 100%, por tanto es una **Debilidad Media**.

Pregunta 2



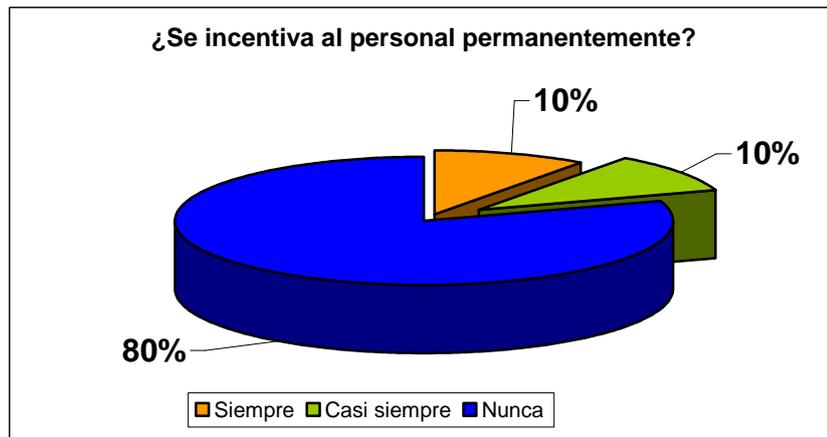
El 50% de la encuesta señala que el personal que viene trabajando en el área de ventas no esta capacitado ni es técnico, se asume el 30% si esta capacitado y es técnico sin embargo contar con un personal neófito no ayuda a nada, se debe implementar formas para capacitar al personal del área, por tanto es una **Debilidad Media**.

Pregunta 3



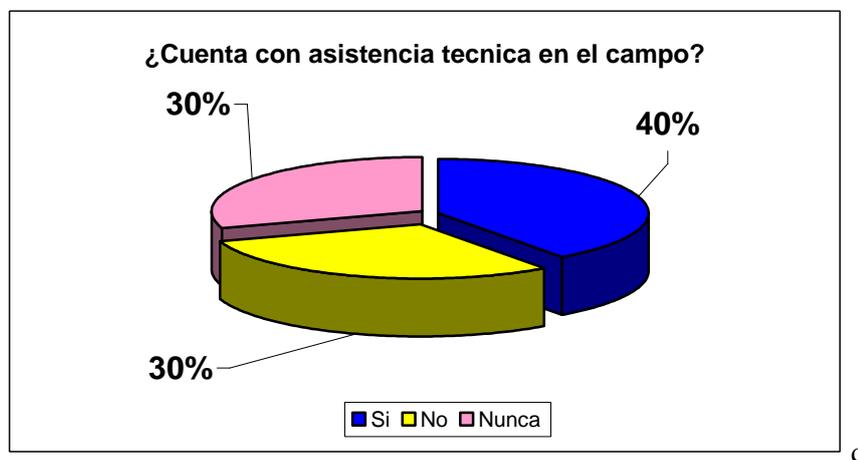
La encuesta realizada indica que medianamente (70%) se aplica políticas salariales en el pago de comisiones, este porcentaje muestra que no hay política 100% efectiva y segura, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 4



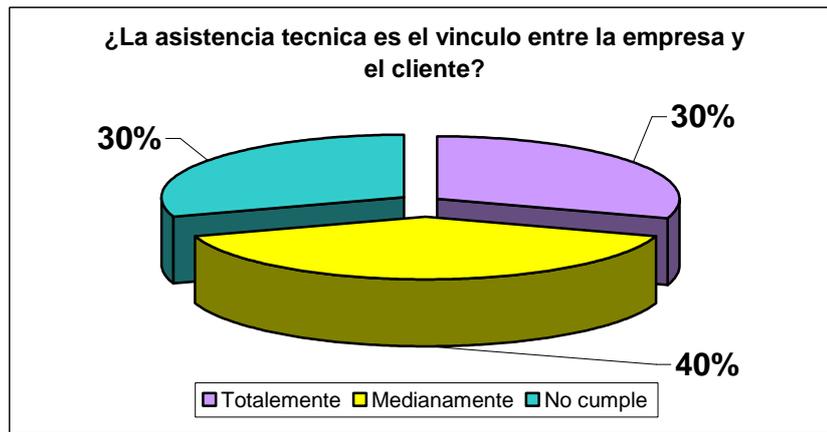
Sin consultar a nadie es muy evidente el descontento entre el personal del área ya que no existe incentivos al personal, un 80% ratifica que están descontentos por esta situación, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 5



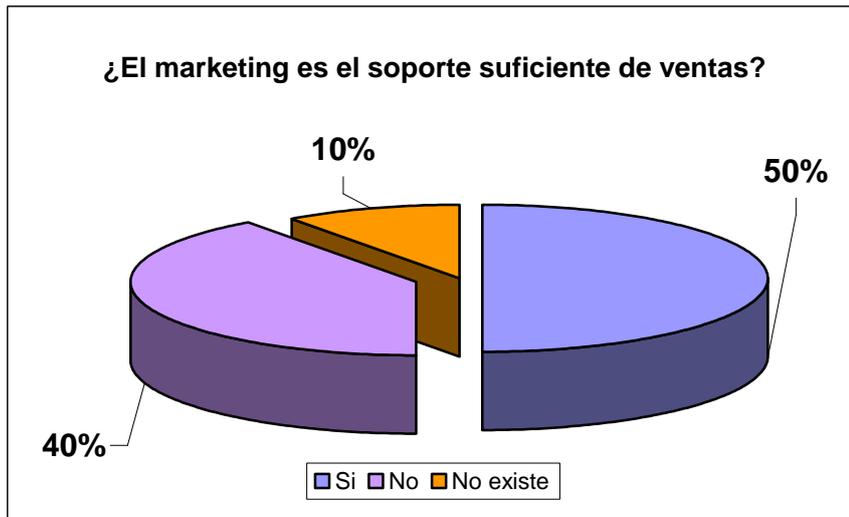
Las ventas modernas necesita de un gran respaldo de la asistencia técnica en el campo la encuesta señala que solo existe en 40%, esto nos indica que es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 6



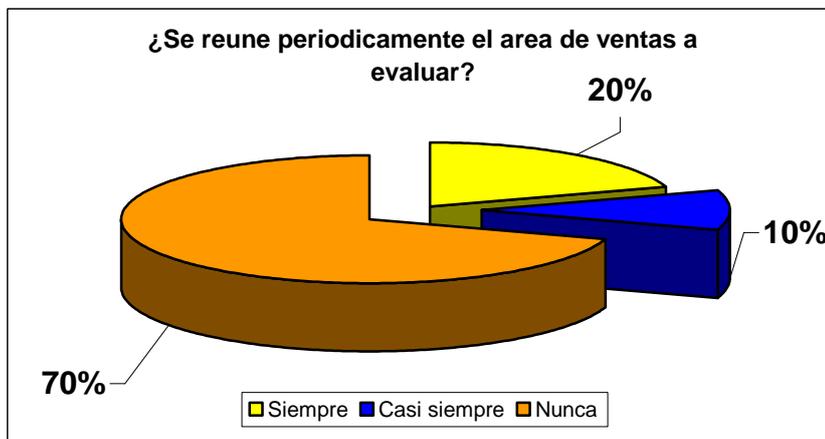
Si se aúna esfuerzos entre fuerza de ventas y asistencia técnica puede ser en vinculó entre las necesidades del cliente y las soluciones de la empresa, lamentablemente la asistencia es muy baja y esta falta es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 7



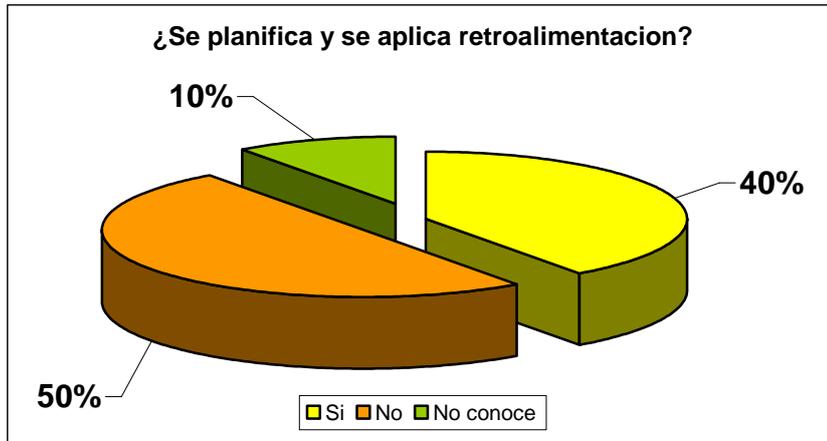
La encuesta dice que el marketing soporta solo el 50%, el restante esta disperso en que no soporta y no existe, se debe afirmar la acción del marketing al 100%, por tanto es una **Fortaleza Media.**

Pregunta 8



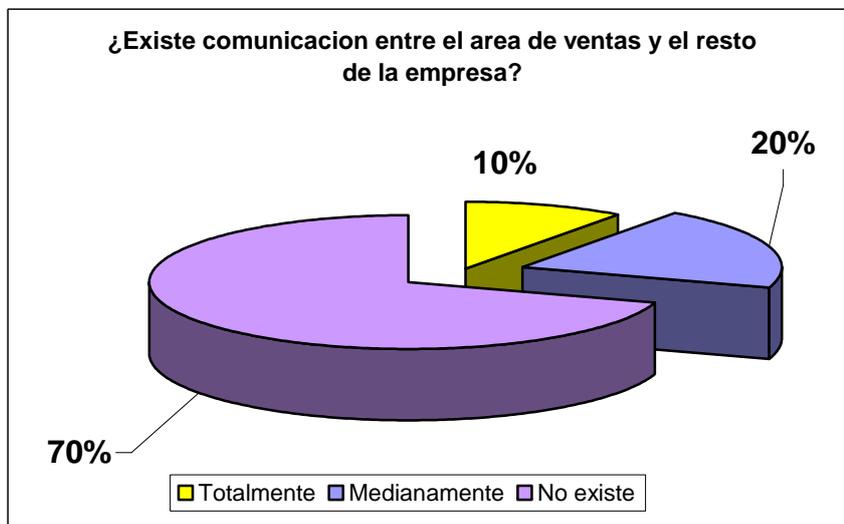
La encuesta registra que nunca se reúne el área de ventas, es imposible trabajar a control remoto sin tener el contacto con la fuerza de ventas, se debe cambiar los métodos y alcanzar un 100% de contacto para estar enterado de lo que sucede en el campo, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 9



La encuesta registra que no se aplica planificación de ventas, peor aun retroalimentación, se debe cambiar los esquemas y alcanzar un 100% de contacto con la fuerza de ventas, por tanto es una **Debilidad Media.**

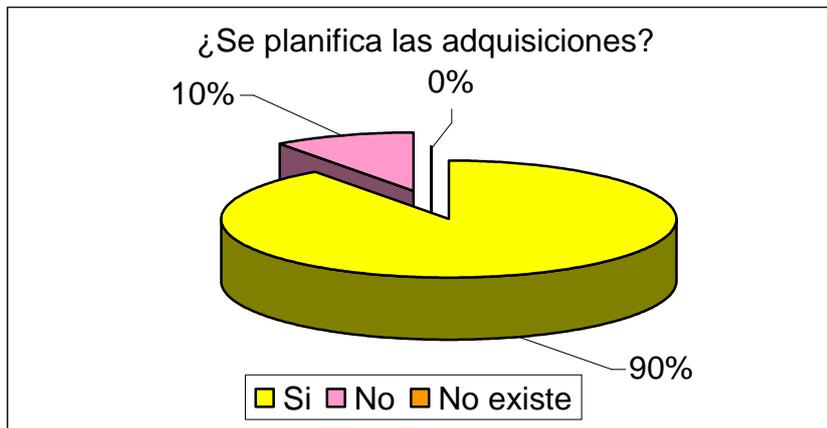
Pregunta 10



La encuesta señala (70%) que no existe una adecuada comunicación del área de ventas con el resto de la empresa, se debe cambiar los esquemas y alcanzar un 100% de comunicación saludable, por tanto es una **Debilidad Alta.**

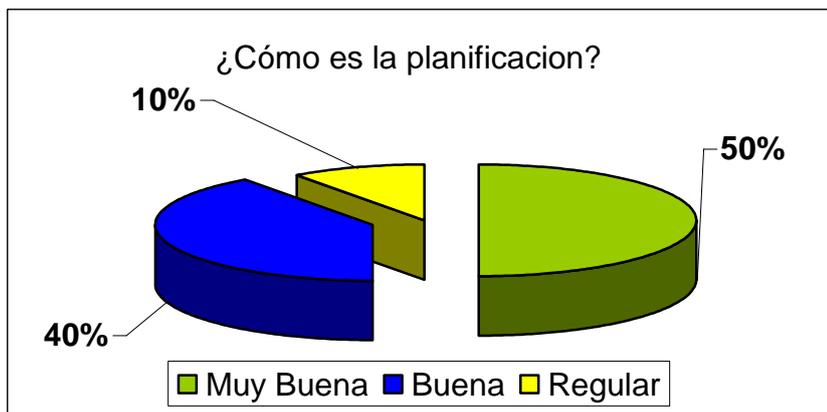
2.1.4 Área de Logística

Pregunta 1



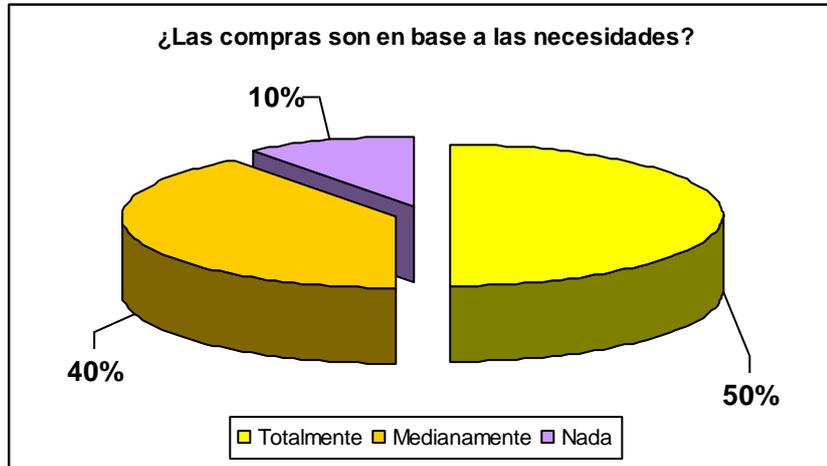
La encuesta señala que el 90% de la muestra afirma que si existe planificación de adquisiciones, por tanto es una **Fortaleza Alta.**

Pregunta 2



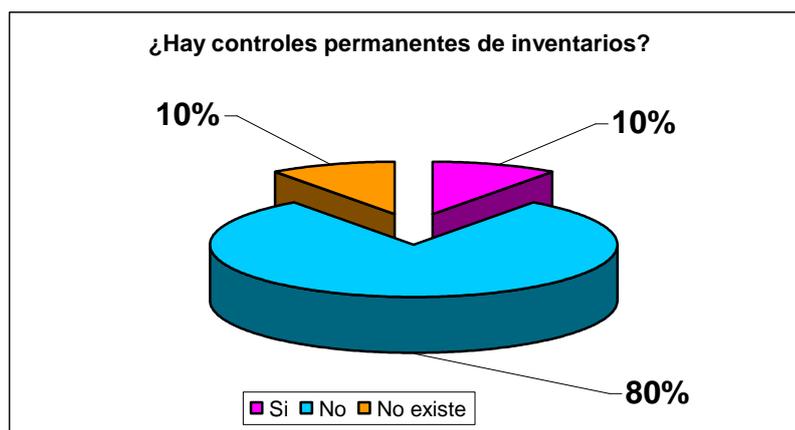
Al consultar como es la planificación, los encuestados indicaron que muy buena (50%), buena (40%) y solo el 10% regular, la encuesta por tanto indica que es una **Fortaleza Media.**

Pregunta 3



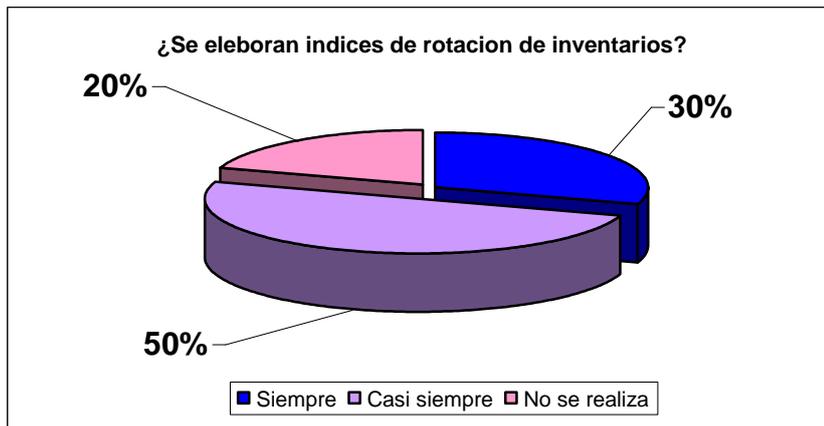
Los encuestados han respondido que el 50% de las compras son en base a las necesidades de los clientes, el 40% que medianamente responden a los requerimientos y el 10% que no esta basado en las necesidades, por tanto es una **Fortaleza Media.**

Pregunta 4



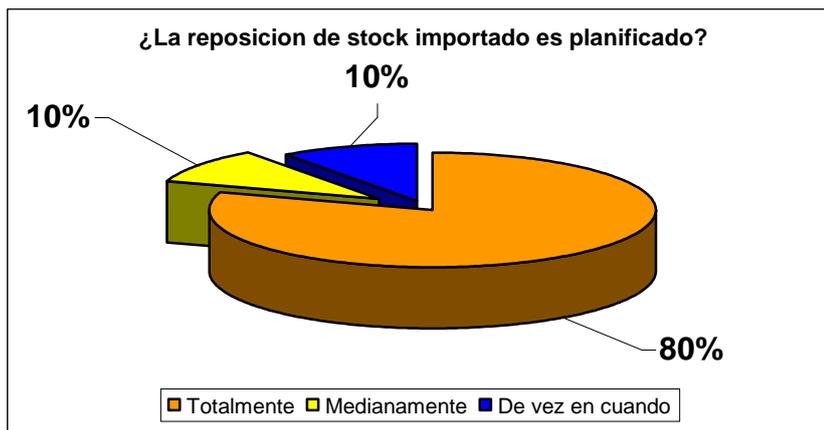
Al ser consultado si existe controles permanentes de inventarios casi todos (80%) señalaron que no hay controles, esta falta de controles es muy delicada, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 5



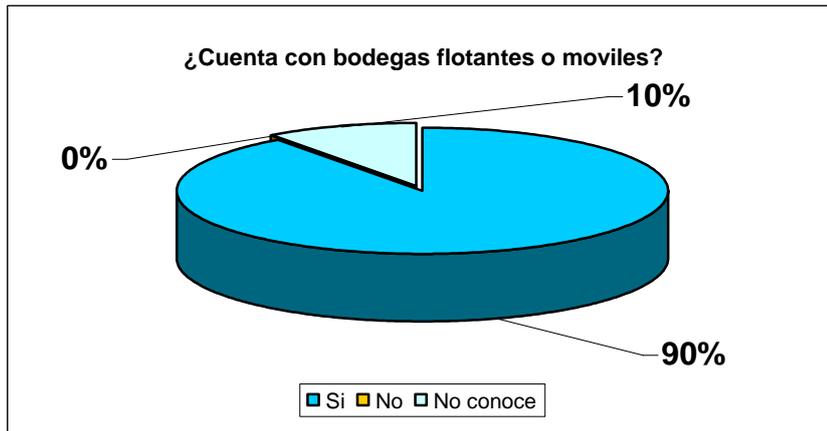
La encuesta señala que en un 50% se elaboran índices de rotación casi siempre, es decir que a medias existe información, por tanto es una **Debilidad Media.**

Pregunta 6



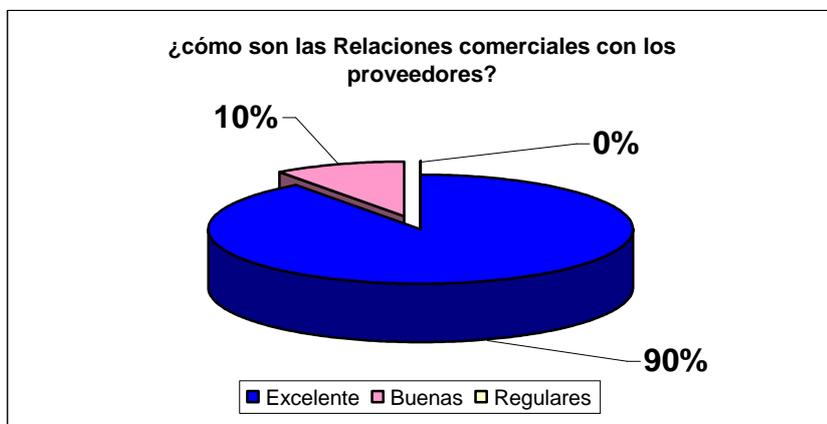
El 80% de los consultados señalaron que la reposición de stock importado se lo hace planificado, esta es una virtud de CIMECRG S.A., que siempre este importando mediante planificación, por tanto es una **Fortaleza Alta.**

Pregunta 7



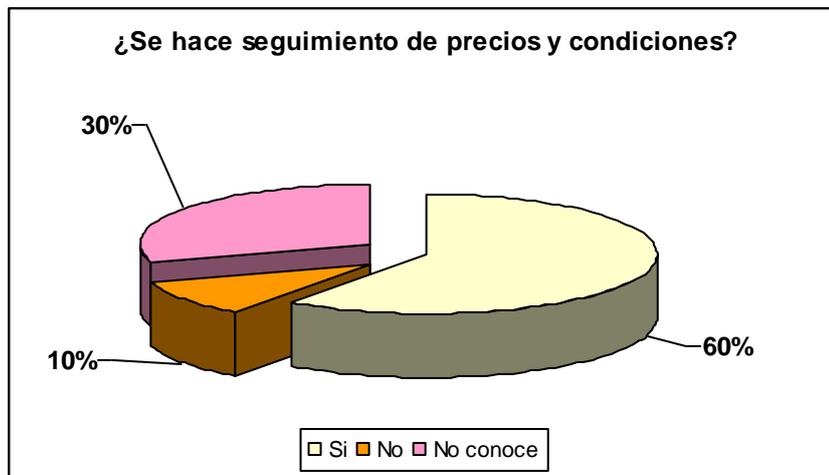
Otra de las virtudes de CIMECRG S.A. es la implementación de bodegas flotantes o móviles, es decir la encuesta señala que el 90% de los encuestados conocen que tiene bodegas instaladas en los campos, por tanto es una **Fortaleza Alta**.

Pregunta 8



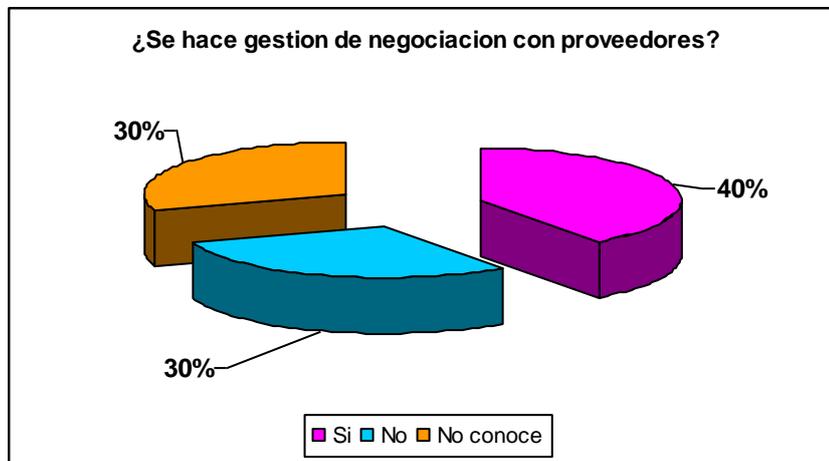
La encuesta afirma que el 90% de los encuestados han señalado que existe una excelente relación comercial con los proveedores, hay muy buen trato, consideración y apertura en las compras, por tanto es una **Fortaleza Alta.**

Pregunta 9



La encuesta ratifica el afán de CIMECRG S.A. de tener bajo control, stock, precios, condiciones, etc., al ser consultados el 60% respondió que si se hace seguimiento, por tanto es una **Fortaleza Media.**

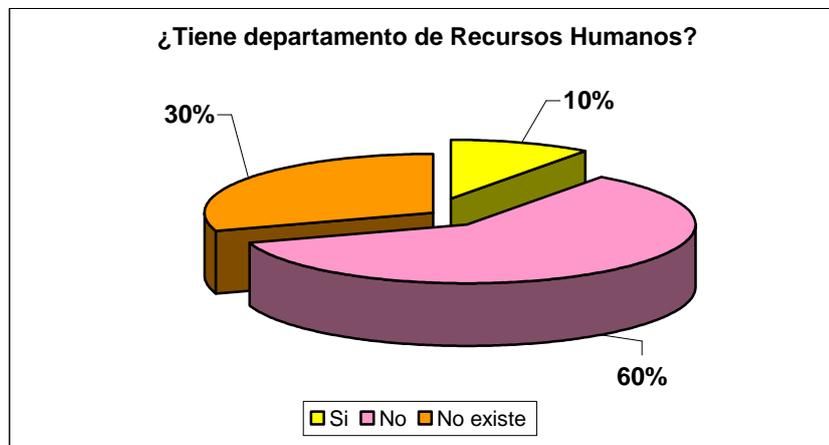
Pregunta 10



La consulta aplicada señala que solo el 40% de los encuestados han expresado que se hace gestión de negociación, se debe poner mayor énfasis en negociar directamente la gerencia para obtener mejores beneficios, por tanto es una **Fortaleza Baja.**

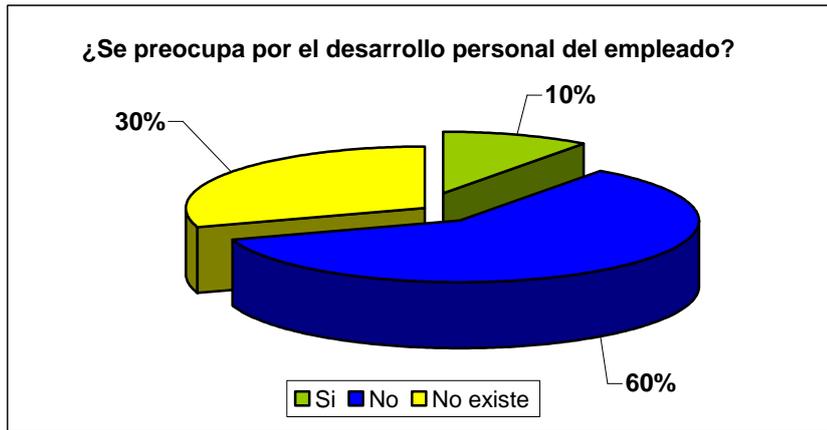
2.1.5 Área de Recursos Humanos

Pregunta 1



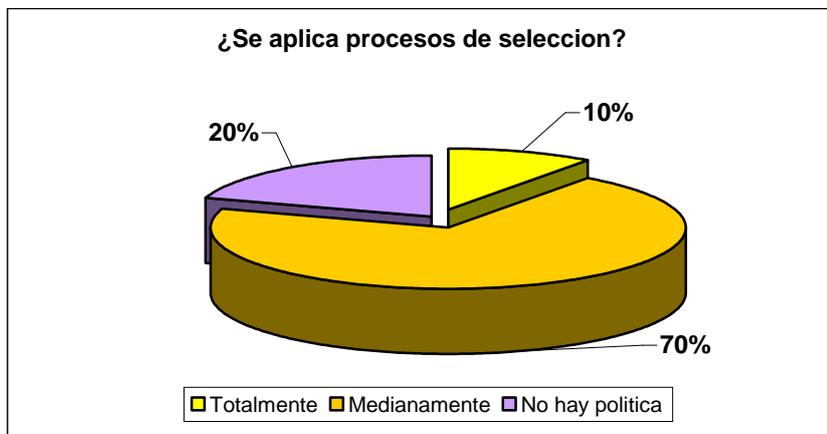
La encuesta indica que el 60% de las personas opinan que no existe el departamento de recursos humanos, que la labor de este departamento no se hace sentir, que a pesar de haber una persona encargada no se hace gestión, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 2



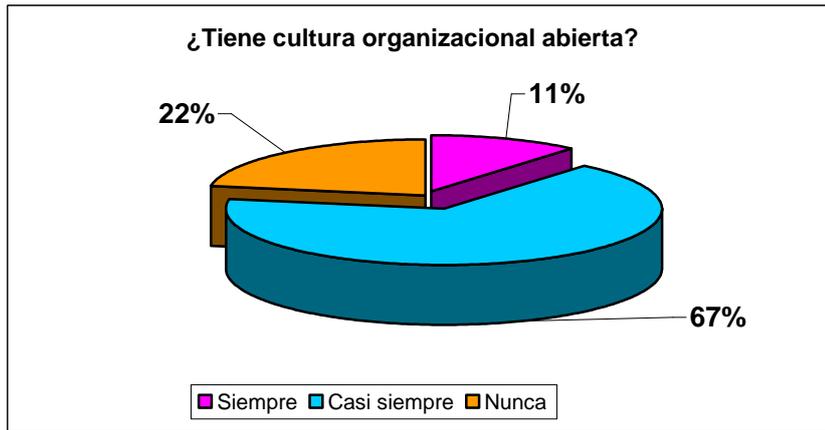
La encuesta señala (60%) que no existe la preocupación debida por el personal, que no hay capacitación, asistencia, beneficios para las personas y sus familias, es importante que toda organización atienda a sus clientes internos, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 3



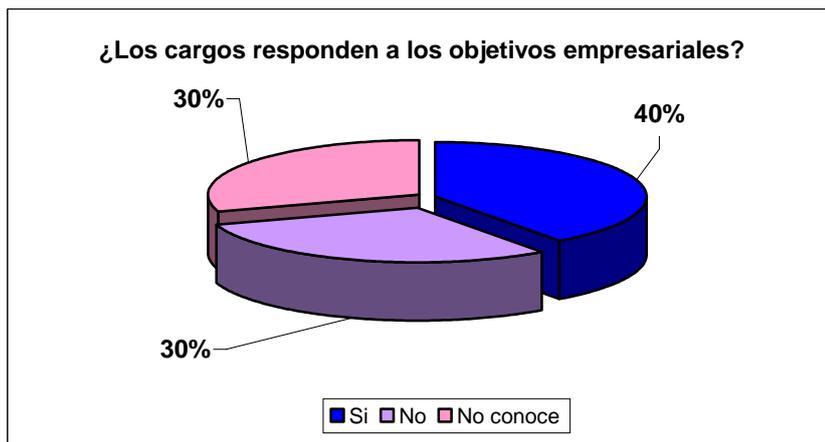
La encuesta señala (70%) que no existe una política de selección de personal para la integración de nuevo personal a la empresa, se debe empezar por impartir políticas internas de selección de personal y alcanzar un 100% de empleados con una excelente afinidad con la organización, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 4



La encuesta señala (67%) que no existe una cultura organizacional abierta la cual permita que las innovaciones sean propuestas y nuevos paradigmas sean implantados con la apertura necesaria, lamentablemente la cultura que rige a CIMECRG S.A. se la viene aplicando desde hace 27 años y no permite ingerencia alguna, por tanto es una **Debilidad Alta.**

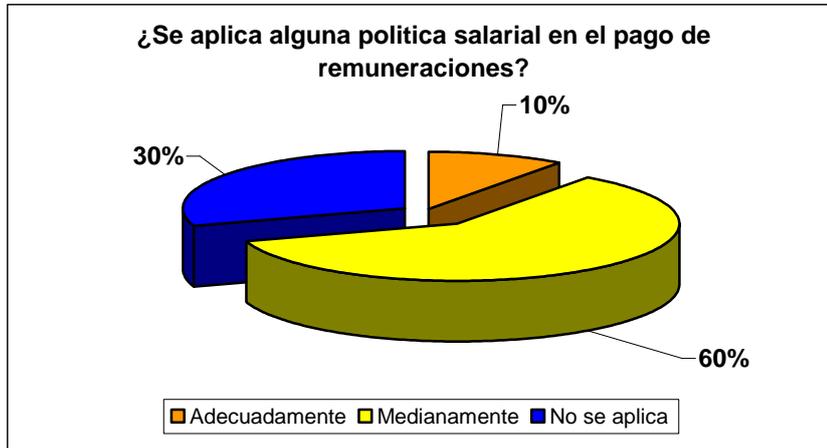
Pregunta 5



La encuesta señala que los cargos responden a los objetivos de la empresa en un 40%, un 30% dice que no responde a los objetivos y el otro señala que no conoce, los resultados nos indican que hace falta información y que se les entere al personal

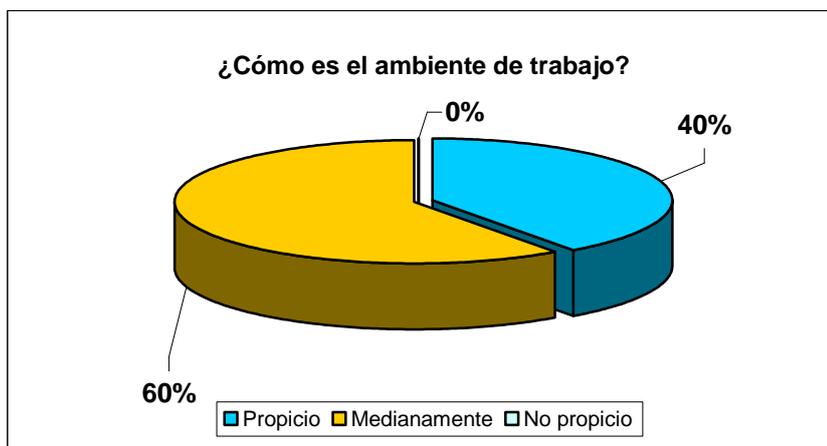
cuales son los objetivos, a pesar de ser un 40% un valor considerable es necesario mejorar y alcanzar un porcentaje mayor, por tanto es una **Fortaleza Baja.**

Pregunta 6



La encuesta señala que medianamente (40%) se aplica políticas en el pago de remuneraciones, el Ministerio de Trabajo no permite que sea a medias su aplicación, para evitar problemas laborales se debe tener políticas 100% acordes con las leyes vigentes, por tanto es una **Debilidad Alta.**

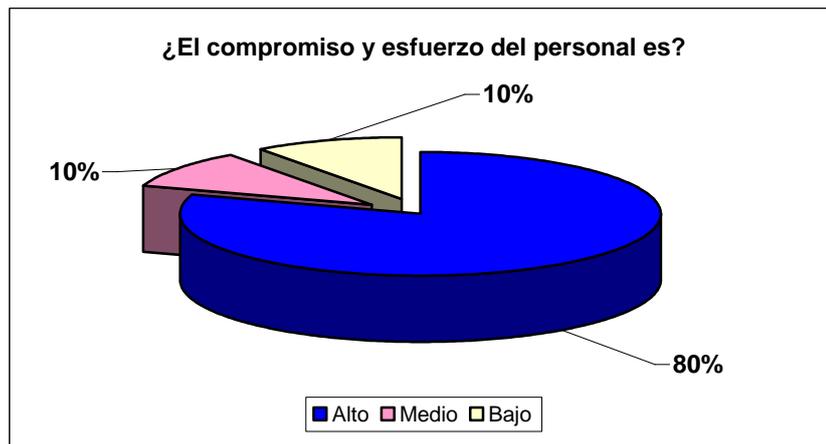
Pregunta 7



La encuesta realizada señala que el mayor porcentaje (60%) indica que el ambiente de trabajo no es propicio para cumplir con las labores cotidianas, pero el 40% dice

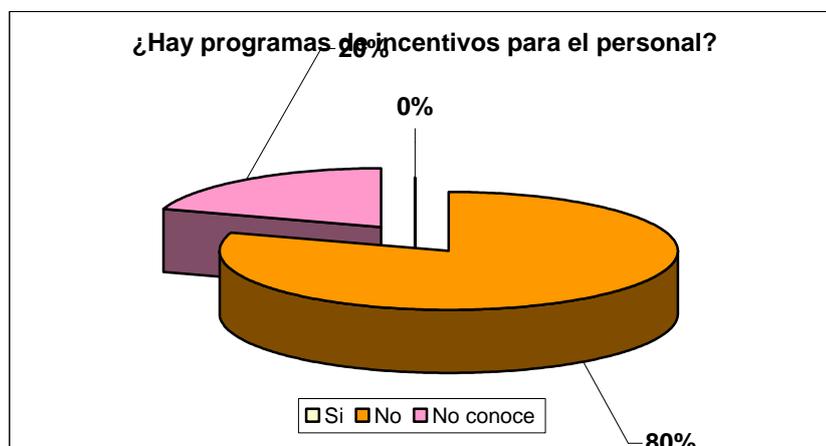
que si, existe opinión dividida que hace pensar que necesita mayor atención este elemento de trabajo y que se debe promover a que el ambiente sea 100% propicio, por tanto es una **Debilidad Media.**

Pregunta 8



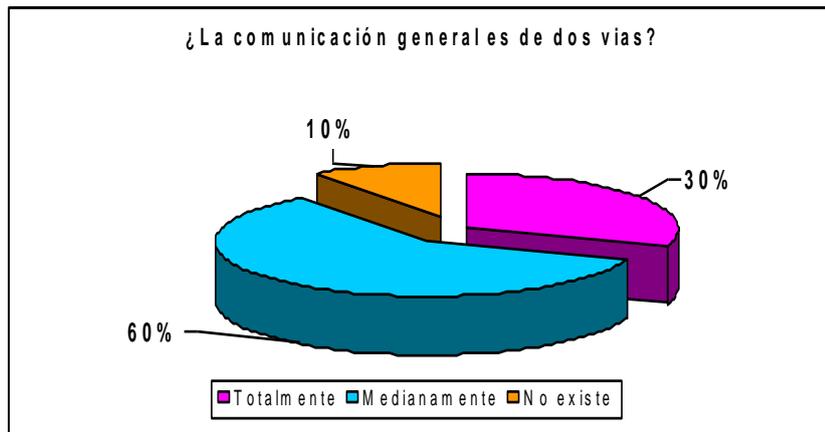
La encuesta señala que el esfuerzo y compromiso del personal con la empresa es alto (80%), su aporte es significativo y se debe incentivar esta entrega proporcionando capacitación permanente, estímulos, motivaciones económicas, premios de eficiencia, etc, no se debe descuidar esta ventaja, por tanto es una **Fortaleza Alta.**

Pregunta 9



En la encuesta realizada el 80% de los encuestados indican que no existe programas de incentivos para el personal, el 20% restante no conoce que exista algo parecido, esta es una gran debilidad, ya que un personal no motivado e incentivado no produce, no trabaja y reina el descontento por doquier, por tanto es una **Debilidad Alta.**

Pregunta 10



La encuesta afirma que en un 60% la comunicación en dos vías existe medianamente, una comunicación de esta manera es insana no produce los efectos benéficos de ser de dos vías, solo escuchar a un solo lado no beneficia, por tanto es una **Debilidad Media.**

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 Matriz de Impacto Interna

 MATRIZ IMPACTO INTERNA			
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	IMPACTO

	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Área Administrativa									
Planificación									
❖ Gestión directiva					X			3	
❖ Existen principios y valores					X			3	
❖ Conocen misión, visión y objetivos				X			5		
Dirección									
❖ Que tipo de liderazgo existe				X			5		
❖ Como es la comunicación				X			5		
Organización									
❖ Existe organigrama ajustado a las necesidades				X			5		
❖ Tiene plan estratégico				X			5		
Control									
❖ Existen control y filtros					X			3	
❖ Las actividades se basan en manuales	X						5		
Área Financiera									
❖ Son los estados financieros profesionales	X						5		
❖ Los estados financieros garantizan la toma de decisiones		X						3	
❖ El sistema contable y financiero es confiable			X						1
❖ Se elaboran presupuestos		X						3	
❖ Las actividades tienen soportes documentados					X			3	
❖ El cobro de cartera es ágil, efectivo y controlado					X			3	
❖ Se revisa periódicamente las cuentas por cobrar					X			3	
❖ El personal es profesional y técnico		X						3	
❖ Se guarda reserva de lo actuado		X						3	

**“E.S.P.E”
CISNEROS**

RODRIGO VINUEZA

uye con los factores internos y se determina fortalezas y debilidades calificando si el impacto es alto (3), medio (2) o bajo (1).

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Área de Ventas									
❖ Existen presupuestos de ventas					X			3	
❖ El equipo de vendedores esta capacitado					X			3	
❖ El pago de comisiones no se basa en políticas salariales				X				5	
❖ No se incentiva al personal de ventas				X				5	
❖ No existe asistencia técnica en el campo				X				5	
❖ El técnico asesor no es el vinculo entre empresa y necesidades del cliente				X				5	
❖ El marketing es un soporte suficiente		X						3	
❖ No existe reuniones periódicas del área				X				5	
❖ Se planifica y retroalimenta al equipos de ventas					X			3	
❖ Como es la comunicación empresa-ventas				X				5	
Área de Logística									
❖ Se planifica las adquisiciones	X							5	
❖ Como es la planificación		X						3	
❖ Las compras son en base a las necesidades		X						3	
❖ No hay controles permanentes de inventarios				X				5	
❖ Se elaboran índices de rotación de inventarios					X			3	
❖ La reposición de stock importado es	X							5	

planificado									
❖ Cuenta con bodegas flotantes o móviles	X						5		
❖ Relaciones comerciales optimas con proveedores	X						5		
❖ Seguimiento de precios y condiciones		X						3	
❖ Negociación directa bajo métodos			X					3	



MATRIZ IMPACTO INTERNA Continuación

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Área de Recursos Humanos									
❖ No existe departamento de recursos humanos				X			5		
❖									
❖									
❖									
❖ Los cargos responden a objetivos			X		X				1
❖ No se aplica política salarial				X			5		
❖ Ambiente de trabajo es propicio					X			3	
❖ Existe compromiso y trabajo del personal	X						5		
❖ No existe programas de incentivos				X			5		
❖ La comunicación es en dos vaís					X			5	

2.3.2 Matriz de Impacto Externa

Es aquella matriz que se construye con los factores externos determinando oportunidades y menazas calificando su impacto si es alto (5), medio (3) o bajo (1).

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Factor Económico									
❖ PIB		X						3	
❖ Tasas de Interés		X						3	
❖ Dolarización		X						3	
❖ Inflación	X						5		
Factor Político				X			5		
Factor Social					X			3	
Factor Tecnológico				X			5		
Factor Ambiental		X		X			5		
Factor Legal	X						5		



 MATRIZ IMPACTO EXTERNA Continuación									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Clientes									
❖ El servicio es satisfactorio					X			3	
❖ Es visitado en forma permanente					X			3	
❖ Las entregas son a tiempo		X						3	
❖ Los productos son de calidad	X						5		
❖ Cumplen con estándares técnicos	X						5		
❖ Los precios están a nivel de mercado	X						5		
❖ Los plazos de los créditos son adecuados		X						3	
❖ Los productos importados llegan a tiempo	X						5		
❖ La atención ante emergencias es	X						5		
❖ El sistema de devoluciones atiende con prontitud		X						3	
Proveedores									
❖ Tiene suficiente stock disponible	X						5		
❖ Los plazos de importación son los mínimos		X						3	
❖ Los productos son de calidad y cumplen estándares	X						5		
❖ Los pedidos son planificados		X						3	
❖ Los precios están a nivel del mercado	X						5		
❖ Los plazos de los créditos son adecuados		X						3	
❖ Se incentiva a los clientes						X			1
❖ El sistema de devoluciones es ágil					X			3	
❖ La empresa cumple con sus compromisos					X			3	
❖ Existe innovación de productos y servicios alternos				X			5		
Competencia		X							

Organismos de Control		X							
-----------------------	--	---	--	--	--	--	--	--	--

2.3.1.3 Matriz de Vulnerabilidad

La Matriz de vulnerabilidad es aquella que compara debilidades versus amenazas registrando los factores de mayor impacto (5), se construye con las variables con mayor calificación sea 5 o 3

 MATRIZ DE VULNERABILIDAD										
AMENAZAS DEBILIDADES	Factor Político (5)	Factor Tecnológico (5)	Factor Social (3)	Factor Ambiental (5)	Servicio No satisfactorio (3)	Falta de visitas a los clientes (3)	Sistema de devoluciones no ágil (3)	Innovación de productos Y servicios (5)	Organismos De Control (3)	Total
No conocen Misión, visión y objetivos (5)	5	5	5	5	5	3	3	5	3	39
Liderazgo autocrático (5)	5	5	5	5	5	3	3	5	3	39
No hay organigrama (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	3	42
Plan estratégico (5)	5	5	5	5	5	3	5	5	5	42

Políticas salariales (5)	5	5	5	5	5	3	3	5	3	39
No incentiva al personal de ventas (5)	5	5	5	5	5	3	3	5	3	39
No hay controles de inventarios (5)	5	45								
No hace selección de personal (5)	5	5	5	5	5	5	3	5	3	39
No existe programas incentivos(5)	5	5	5	5	5	5	3	5	3	39
TOTAL	45	45	45	45	45	35	33	45	31	

2.3.1.4 **Matriz de Aprovechabilidad**

Es aquella matriz que comparar fortalezas y oportunidades, contiene los factores con mayor calificación y de acuerdo al impacto se hace un nuevo análisis para calificar y asignar el mayor valor de impacto, luego se suman filas y columnas.

 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD										
OPORTUNIDADES	Inflación (5)	Factor Legal (5)	PIB (3)	Dolarización (3)	Calidad de productos (5)	Cumple estándares (5)	Precios Nivel mercado (5)	Competencia (3)	Organismos De Control (3)	Total
FORTALEZAS										
Planificación (5)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
Presupuestos (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Personal experto (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Adquisiciones planificadas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Reposición optima(5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Bodegas móviles (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Relaciones comerciales optimas (5)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
Información	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

contable confiable (5)										
Seguimiento de precios (3)	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43
Total	45	45	45	41	45	45	45	45	45	

LA HOJA DE TRABAJO

La hoja de trabajo es donde se acumulan los datos de las matrices anteriores y en esta se resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mayor valor tienen.

 HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Planificación	Inflación
Presupuestos	Factor legal
Personal experto	PIB
Adquisiciones planificadas	Dolarización
Reposición optima	Calidad de Productos
Bodegas móviles	Cumplimiento de estándares
Relaciones comerciales optimas	Precios a nivel del mercado
Información contable confiable	Competencia
Seguimiento de precios	Organismos de control
DEBILIDADES	AMENAZAS
No conocen Misión, visión y objetivos	Factor Político
Liderazgo autocrático	Factor Tecnológico
No tiene organigrama	Factor social
No existe plan estratégico	Factor ambiental
No aplica políticas salariales	Servicio no satisface
No incentiva personal de ventas	Falta de visitas a los clientes
No hay controles de inventarios	Sistema de devoluciones no ágil
No se hace selección de personal	No hay innovación de productos
No existe programas de incentivos	No incentiva al cliente

2.3.1.5 Matriz Estratégica FODA

 MATRIZ ESTRATEGICA FODA		
<p>Externas</p> <p>Internas</p>	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación - Factor legal - PIB - Dolarización - Calidad de Productos - Cumple estándares - Precios a nivel mercado - Competencia - Organismos de control 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factor Político - Factor Tecnológico - Factor social - Factor ambiental - Servicio no satisface - Falta de visitas a clientes - Sistema devol. no es ágil - No hay innovación productos - No incentiva al cliente
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Presupuestos - Personal experto - Adquisiciones planificadas - Reposición óptima - Bodegas móviles - Relaciones comerciales - óptimas - Información contable confiable - Seguimiento de precios 	<p>F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plan operativo. - Mejorar procesos - Diseñar procesos de mejoramiento 	<p>F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar programa de visitas del área de ventas - Optimizar sistema de devoluciones - Definir estándares de calidad
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - No conocen misión, visión y objetivos - Liderazgo autocrático - No tiene organigrama - No hay plan estratégico - No tiene políticas salariales - No incentiva personal ventas - No hay controles de inventarios 	<p>D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapa Estratégico - Definir misión, visión y objetivos - Determinar plan Estratégico 2007 - Diseñar políticas - Mejorar los controles a 	<p>D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar manual de políticas, normas, elevar el promedio ético - Crear programa de incentivos - Cambiar el estilo de liderazgo

<p>- No se aplica selec. de personal - No tiene programas incentivos</p>	<p>inventarios</p>	
--	--------------------	--

Síntesis

F.O.

Al combinar planificación oportuna, presupuestos integrales, personal experto adquisiciones planificadas, reposiciones oportunas, bodegas móviles, relaciones comerciales optimas, información contable confiable, seguimiento de precios con inflación baja, factor legal propicio, PIB adecuado, dolarización coyuntural, cumplimiento de estándares, precios a nivel de mercado, una competencia técnica, organismos de control se tendrá que implementar un plan operativo optimo, realizar mejoramiento de procesos y diseñar en el menor tiempo posible procesos de mejoramiento.

F.A.

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

Al combinar planificación oportuna, presupuestos integrales, personal experto adquisiciones planificadas, reposiciones oportunas, bodegas móviles, relaciones comerciales optimas, información contable confiable, seguimiento de precios con factor político no propicio, factor tecnológico dificultoso, factor social convulsionado, factor ambiental contrario, servicio insatisfecho, falta de visitas a los clientes, un sistema defectuoso de devoluciones, no existe innovación de productos, no existe forma de incentivar a los clientes, se deberá mejorar programas de visitas, optimizar sistemas de devoluciones y redefinir estándares de calidad.

D.O.

Al combinar factores como desconocimiento de misión, visión y objetivos, mantener un liderazgo autocrático, no contar con un organigrama adecuado, no existe planificación estratégica, con una inflación baja, factor legal propicio, PIB adecuado, dolarización coyuntural, cumplimiento de estándares, precios a nivel de mercado, una competencia técnica, organismos de control será necesario determinar un mapa estratégico, definir misión, visión y objetivos empresariales, establecer el plan estratégico 2007, diseñar políticas y mejorar los controles a los inventarios.

D.A.

Al combinar factores como desconocimiento de misión, visión y objetivos, mantener un liderazgo autocrático, no contar con un organigrama adecuado, no existe planificación estratégica, con factor político no propicio, factor tecnológico dificultoso, factor social convulsionado, factor ambiental contrario, servicio insatisfecho, falta de visitas a los clientes, un sistema defectuoso de devoluciones, no existe innovación de productos, no existe forma de incentivar a los clientes, se deberá diseñar en forma inmediata un manual de políticas y normas para elevar el promedio ético y crear programas de incentivos que cambien el estilo de trabajo y de liderazgo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este capítulo se determina el direccionamiento estratégico de la Empresa Comercio Importación Maquinaria y Equipos Representaciones Generales, CIMECRG S.A. a través del análisis de la matriz axiológica, estableciendo la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias a desarrollarse en el plan operativo y mapa estratégico.

Toda organización que anhela crecer y permanecer en el mercado debe tener bien claro hacia donde va, es decir debe tener bien definido su direccionamiento para aprovechar las oportunidades, las experiencias adquiridas, su filosofía corporativa, y su carácter ético como organización seria y profesional.

3.2 Matriz Axiológica (Principios y Valores)

Principios y valores

“Los valores no son más que una creencia bastante sólida respecto de lo que es bueno o malo y que guía las acciones y la conducta de los empleados durante su desempeño en pos de los objetivos de la organización. De esta manera se puede considerar que los valores conforman una ideología que impregna las decisiones de todos los días.”¹

Por tanto, los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que dirigen la vida de una institución, concienzadas y aplicadas en forma adecuada por todos los miembros de la organización que facilita el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados.

¹ KOONTZ, HAROLD / O'DONNELL, CYRIL. Curso de Administración Moderna, cuarta edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1986. Pág. 15

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

Los principios y valores que se aplican en CIMECRG S.A. son aquellos que aportan con el propósito de la organización, que conlleva a su personal a actuar bajo los mismos en forma ética que sumen esfuerzos para alcanzar los objetivos institucionales. Así, los principios y valores que caracterizan a CIMECRG S.A., de acuerdo a sus actividades diarias, son:

- Calidad
- Honestidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Lealtad

La matriz axiológica relaciona los principios y valores de la empresa, con respecto a los actores o grupos de interés ligados a ella, de acuerdo a la encuesta realizada al personal de la empresa, se determinó la siguiente matriz axiológica.

MATRIZ AXIOLOGICA

Grupos de Interés					
Principios y Valores	Proveedores	Clientes	Recurso humano	Sociedad	Gobierno
Calidad		X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X			X
Lealtad	X	X	X		

Grafico Nro. 14 Matriz Axialógica
Fuente: Encuesta 26/11/06
Elaboración: Rodrigo Vinueza Cisneros

Como se aprecia en la matriz axiológica los valores que más destacan son la Honestidad y el Compromiso, ya sea con los proveedores, clientes, recurso humano, sociedad y gobierno, puesto que de esta manera se está garantizando el trabajo y prestigio del servicio que presta CIMECRG S.A.

Calidad

- **Con los Clientes:** Entregar a los clientes productos que garanticen al 100% su uso o aplicación, durabilidad, cumpliendo altas normas y estándares de calidad.
- **Con el Recurso Humano:** Capacitación permanente de parte del proveedor informando las características y bondades del producto, el conocimiento da la tranquilidad al personal para atender bien al cliente informándole con autoridad la calidad del producto entregado.
- **Con la Sociedad:** Al proporcionar productos de calidad que cumplen altos estándares de protección ambiental, se apoya tanto al personal que labora con los productos entregados como a la sociedad que rodea a las petroleras ya que no afectan al medio ambiente.
- **Con el Gobierno:** Al estar la calidad y los costos de los productos que se entregan a las compañías petroleras regulados y monitoreados por Petroecuador permite medir con precisión la inversión que se hace en el sector petrolero y planificar en función de país.

Honestidad

- **Con los Proveedores:** Adquirir productos y proporcionar servicios en los que se evidencie la calidad.
- **Con los Clientes:** Mantener la calidad en los productos y servicios en forma permanentemente, cuidando que la relación precio-producto sea directamente proporcional, que reciba mas de lo que paga demostrando transparencia en la negociación.
- **Con el Recurso Humano:** Aplicación de reglas claras, establecimiento de remuneraciones acordes con el trabajo, responsabilidad, cordialidad y resultados.
- **Con la Sociedad:** Canalizar y reforzar acciones éticas y morales que hagan trascender imagen, seriedad, trabajo y conciencia de solidaridad.
- **Gobierno:** Proporcionar información a los organismo de control gubernamental y cumplir con las obligaciones impuestas.

Compromiso

- **Con los Proveedores:** Cumplir oportunamente con las obligaciones guardando la reserva de negociación.
- **Con los Clientes:** Cumplir y entregar los productos en los momentos acordados, cumpliendo con las normas y especificaciones precisas señaladas por el cliente.
- **Con el Recurso Humano:** Proporcionar los equipos y recursos necesarios para la realización del trabajo diario y crear un ambiente laboral armonioso.
- **Con la Sociedad:** Proporcionar y mantener fuentes de trabajo dignas, estabilidad laboral y continuidad del servicio.
- **Gobierno:** Servir a las instituciones publicas y privadas con productos de calidad, aportar con el desarrollo del sector petrolero y del país cumpliendo con los organismos de control y pago de obligaciones tributarias oportunas.

Puntualidad

- **Con los Proveedores:** En el pago de las obligaciones oportunas a los proveedores nacionales y extranjeros.
- **Con los Clientes:** En las entregas de los productos a los clientes en sus bodegas o en los campos petroleros dentro de los plazos acordados, tratando en lo posible adelantarse al vencimiento de los mismos.
- **Con el Gobierno:** En el cumplimiento de obligaciones tributarias, legales y gremiales.

Lealtad

- **Con los Clientes:** Al proporcionar adecuadamente los servicios y que los productos cumplan con las expectativas y requerimientos del cliente.

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- **Con los Proveedores:** Adquirir productos de calidad que reafirmen el compromiso y mantener excelentes relaciones comerciales con los proveedores nacionales e internacionales..
- **Con el Recurso Humano:** Con el personal que labora en todas las áreas respaldando su gestión y proporcionando el apoyo incondicional de parte de la institución.

3.3 Visión

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco referencial de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”²;

La Visión por tanto es una descripción de un futuro anhelado, difícil de lograrlo pero no imposible, basado en principios, normas, ideales y valores compartidos que sirven para guiar acciones hacia objetivos idealizados.

Los elementos claves para el establecimiento de la visión de CIMECRG S.A. son:

- **Dimensión en el tiempo:** Cinco años es un lapso para establecer claramente un horizonte de tiempo, para alcanzar la misión de la institución.
- **Integradora:** El establecimiento de la visión en la gestión gerencial de CIMECRG S.A. debe integrar esfuerzos, tareas, áreas e ideas de toda la organización para lograr consistencia entre la misión y los objetivos empresariales.
- **Positiva y alentadora:** La visión debe inculcar positivismo y alentar el compromiso de todo el personal que labora en la institución.

² HELLRIEGEL/JACKSON/ SLOCUM. Administración, un enfoque basado en competencias. Novena Edición, Santa Fe de Bogotá. 2002. Pág.194

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- **Realista y posible:** La visión que se elabora debe estar basada en el realismo que se vive diariamente y debe ser posible alcanzarlo.
- **Difundida interna y externamente:** La visión que resulte será comunicada a todo el personal administrativo y operativo en el menor tiempo posible y lo mismo se hará externamente a los grupos de interés relacionados con la organización.

Los elementos antes señalados se han considerado para la formulación de la visión de la empresa CIMECRG S.A. definiéndola de la siguiente manera:

“Llegar a ser una empresa líder en la proveeduría de materiales petroleros y suministros industriales, ofertando productos y servicios con altos estándares de calidad, contando con un staff comprometido, motivado y profesional”.

3.4 Misión

“La misión es la concepción implícita del por que? de la organización su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”³;

Por tanto de lo antes expuesto, la Misión de una empresa es la razón de ser de la misma, sin ella no sabría a donde va ni porque existe.

Las preguntas claves para el establecimiento de la misión de CIMECRG S.A. son:

¿Cuál es su razón de ser, para que existe?

¿En que negocio esta?

¿Cuál es el propósito básico?

¿Cuáles son las fortalezas de CIMECRG S.A. en relación con la competencia?

³ NUÑEZ ESPINOSA MARCELO, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pág. 71

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

¿Cuáles son los productos y servicios presentes y futuros?

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

¿Cuáles son los principios organizacionales?

Las preguntas antes indicadas se han considerado para la formulación de la misión de la empresa CIMECRG S.A. definiéndola de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con las expectativas de los consumidores finales, ofertando productos técnicos y especializados que cumplan altos estándares de calidad, a precios adecuados y con un servicio personalizado, obteniendo utilidades razonables, justas y moderadas”

3.5 Objetivos

Objetivo General

Diseñar y mejorar los procesos en general de la Empresa CIMECRG S.A. que permita: optimizar el servicio de proveeduría de materiales petroleros, reestructurar efectivamente la imagen de la compañía, incrementar progresivamente las ventas y brindar una atención personalizada con excelencia a las necesidades de sus clientes.

Objetivos Específicos

Crecimiento

- Incrementar el volumen de ventas en un 20% en el año 2007, alcanzando al resto de compañías petroleras que realizan labores en el oriente ecuatoriano.
- Aumentar la cartera de clientes en un 20% captando nuevos nichos y mercados en el país e internacionalmente.
- Incrementar la eficiencia del personal operativo en un 40% para el año 2007 para proporcionar un mejor servicio al cliente.

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- Aumentar el nivel de los estándares de calidad en el año 2007, anticipando a la aplicación de nuevas maquinarias de alta tecnología.
- Incrementar la productividad de procesos para el año 2007 en un 30% para mejorar resultados.
- Aumentar niveles de mercadotecnia a través de promociones directas beneficiando al cliente frecuente.
- Incrementar la participación en el mercado local en un 20% para lograr un mejor posicionamiento.
- Aumentar las importaciones de productos requeridos en base a un análisis profundo para determinar índices de rotación.
- Incrementar la utilidad en un 20% en el año 2007 para obtener mejores réditos.
- Aumentar eficientemente la gestión administrativa y financiera para alcanzar los objetivos planeados para el año 2007.

Disminución

- **Disminuir el riesgo de perder la calificación como proveedor internacional mejorando eficiencia y efectividad en la entrega de productos.**
- **Reducir índices de productos con fallas, para evitar devoluciones y aumento de stock muerto.**
- **Disminuir los costos en un 15% en el año 2007 para ofertar productos con precios atractivos.**
- **Reducir devoluciones por insatisfacción de la calidad o marcas, sujetándose al requerimiento en forma exacta.**
- **Disminuir al mínimo la venta de productos que carezcan de certificados de fabricación**
- **Bajar productos de la lista de precios que no tengan un adecuado índice de rotación.**
- **Disminuir tiempos de entrega en los productos importados, convenir plazos holgados con los clientes**
- **Reducir a cero ineficiencia en bodegas flotantes**
- **Disminuir compras locales en un 15%, mas bien optar por la importación directa para mejorar precios**

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- **Reducir pagos extras no programados dentro del presupuesto de ventas.**

Mantenimiento

- Mantener los niveles de calidad y cumplir con los estándares mas actualizados.
- Conservar los clientes permanentes proporcionando un servicio ágil, efectivo y oportuno.
- Proteger la preferencia de los clientes proporcionando productos de calidad.
- Mantener las bodegas flotantes en los campos petroleros para facilitar la entrega de productos en forma inmediata.
- Cuidar que el equipo de ventas visite permanentemente a los clientes en los campos petroleros y tome allí sus pedidos.
- Conservar determinados precios que favorecen a los clientes y representan una oportunidad de venta.
- Mantener tiempos de entrega favorables en los productos importados
- Cuidar la imagen de CIMECRG S.A. como empresa eficiente y seria
- Preparar al personal en forma permanente y buscar que sea profesional que brinde un servicio eficiente.
- Preservar las excelentes relaciones comerciales con clientes y proveedores

3.6 Políticas

“Política es un conjunto de lineamientos relacionados con un tema en particular, que norma u orienta claramente acerca de lo que se debe hacer en situaciones o circunstancias similares dentro de una institución, en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales y con las directrices de la Dirección y la Administración”⁴.

La aplicación de estos lineamientos generales orientarán la toma de decisiones encaminadas a los objetivos que se busca alcanzar en CIMECRG S.A., además es menester prevenir que no se rebasen límites en la toma de dediciones, por tanto se propone las siguientes políticas por áreas:

Área Administrativa

- El Gerente General será quien dirija, controle y evalúe la elaboración de políticas, estrategias y acciones de la compañía.
- El Gerente General será quien autorice, sumille y monitoree, todos los pedidos y promociones que superen el margen permitido de ventas o concesión de crédito.
- El Gerente General debe coordinar, formular y condensar los planes estratégicos y operativos anuales de cada departamento de la institución.
- El Gerente Administrativo deberá suscribir todos los convenios, contratos, compromisos y más actividades que comprometan recursos institucionales
- La Gerencia representara a la empresa ante los organismos gubernamentales, privados, gremiales y demás instituciones que requieran su aporte.

⁴ KOONTZ, HAROLD. Administración, Una perspectiva Global. MC GRAW HILL. Décima primera Edición. Pág.132

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- El Gerente y el Director financiero serán los encargados de analizar y revisar los estados financieros en forma periódica.

Área Financiera

- Se preparará la información financiera periódicamente y estará disponible para gerencia en el momento que lo disponga.
- Basado en las normas ecuatorianas de contabilidad (NEC) y los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) se preparan estados financieros y registros contables.
- Se proporcionará informes de cartera en forma permanente conjuntamente con cheques posfechados, ventas y gastos.
- Se destinara el 2% de la utilidad para publicidad promocional
- Los pagos a proveedores y otros beneficiarios serán los días viernes en horario establecido.
- Los servicios básicos (agua, luz, teléfono), internet y celulares serán cancelados directamente con fondos de caja chica los primeros días de mes.
- Se solicitaran cortes semanales de la cuenta corriente de la empresa para la verificación de saldos y registro de notas de debito y notas de crédito.
- Se realizara los registros contables (ingresos, egresos, diarios), facturas, notas de crédito, notas debito siempre y cuando contengan los justificativos correspondientes.
- Se hará el seguimiento de ingresos y gastos monitoreando presupuestos, verificando su variación y los ajustes respectivos.
- Será obligatorio para todas las áreas los justificativos y documentos que respalden la salida o entrada de dinero a la empresa.
- Se realizar análisis de cuentas mensuales, revisión de flujos de caja y anexos
- Se consolidara en forma semestrales balances y anexos
- Se emitirá los estados financieros (balances general, resultados, cambio en el patrimonio) en forma mensual y anual.

Área de Ventas

- Para la concesión de crédito se establecerá plazos mínimos (30 días y 60 días).
- Los vendedores cumplirán con los procedimientos de inscripción y solicitud de los clientes, registrarán todos los datos para salvaguardar los intereses de la empresa contra posibles inconvenientes que se puedan suscitar.
- Todo pedido realizado mediante orden de compra y que tenga la firma de aceptación del cliente será considerado en firme
- Toda importación será sobre pedido, deberá contar con la orden de compra y un pago previo del 50% de su valor.
- Facturación emitirá la factura correspondiente con autorización de ventas bajo la responsabilidad de quién lo solicitó.
- En caso de devolución de productos con falla u otra razón, el cliente deberá comunicar al vendedor o a la empresa en el plazo máximo de 48 horas después de la entrega, para que esta emita la nota de crédito respectiva y se podrá cambiar el producto adquirido por otro equivalente.
- El personal de ventas deberá demostrar cordialidad, eficiencia y soluciones para el cliente.
- La autorización de crédito y despacho recae sobre el gerente de ventas y gerente general si los montos superaran los niveles máximos.
- El reporte de cobros efectivos por el personal de ventas serán entregados en caja, la misma que emitida un recibo de cobro.
- El personal de ventas informara en forma periódica al cliente las promociones y compensaciones que la empresa ha previsto en retribución a la fidelidad y preferencia de compra.

Área de Logística

- Se realizará las importaciones correspondientes en forma semanal previa una planificación de compra en la que este claramente definido las especificaciones técnicas, marcas, estándares de calidad, precios y demás requerimientos solicitados por los clientes
- Se seleccionará previamente los mejores proveedores locales e internacionales, negociando los términos de compra como: precio, calidad, fecha de entrega, condiciones de pago.
- Se emitirá orden de compra al proveedor y se dará seguimiento con e fin de asegurar que los productos se reciban oportunamente, con calidad y en la cantidad exacta.
- Si el pago fuese de contado se solicitara el descuento por pronto pago al proveedor o la compensación equivalente.
- Se mantendrá una base de datos de los proveedores actualizada que facilite la selección de la compra.
- Se hará el seguimiento adecuado de los trámites de desaduanización, internización de productos, pagos de aranceles, bodegaje y demás actividades relacionadas con la importación.
- Se mantendrá un archivo permanente de los documentos de importación, facturas, contactos, etc. de tal forma que aporte en la toma de decisiones.
- Las relaciones comerciales con los proveedores deben ser óptimas, cuidando que no se fraccione la comunicación en los niveles altos.

Área Técnica

- Todos los productos serán revisados e inspeccionados por el área técnica al momento de recibirlos de importación.
- El área técnica será quien administre y facilite los manuales de uso y aplicaciones de los diferentes productos.
- Para ser almacenados los productos importados deberán contar con el informe favorable del área técnica señalando estándares, vencimientos, aplicaciones, manejo, conservación y transporte.
- Para el despacho de los productos hacia el cliente, deberán ser previamente inspeccionados por el área técnica y adherido el correspondiente estiker de aprobación técnica.
- Para la incorporación de nuevos productos al stock y a la lista de precios deberá el área técnica analizar las muestras y emitir informe de factibilidad que permita la libre comercialización.
- El área técnica vigilará que haya una renovación permanente de estándares de calidad y se cumpla con las normas modernas.
- El área técnica mediante informe sugerirá a gerencia la prohibición o disminución de importaciones de determinados productos que ya están en desuso o no tienen garantía técnica para la venta en el país.

3.7 Estrategias

“Una estrategia constituye un enfoque que utiliza la dirección para llegar a la consecución o logro de objetivos y la misión de la empresa que corresponde la razón de ser de la compañía”⁵.

- Intensificar campañas de marketing publicitario informando a los clientes de las cualidades de los productos y sus precios.
- Ampliar cupos de crédito y programar promociones que beneficien a los clientes.
- Prestar un servicio personalizado en el que se mejore plazos, precios y se le entregue al cliente nuevos productos.
- Mejorar la comunicación con los proveedores para conseguir productos de calidad ajustados a las normas internacionales de calidad
- Proporcionar capacitación al personal para alcanzar niveles de preparación conduciéndolos a un alto grado de eficiencia.
- Estructurar programas de incentivos económicos y medidas correctivas para el personal
- Diseñar procesos de adquisiciones ágiles y confiables
- Diseñar y aplicar procesos acordes a las necesidades.
- Mejorar condiciones de negociación con proveedores
- Incrementar promociones directas al cliente
- Organizar y definir base de proveedores mayoristas que tengan mejores precios y condiciones de negociación
- Disponer del mayor número de productos alternos o complementarios que permita al cliente escoger
- Aumentar número de bodegas flotantes para mejorar cobertura.
- Importar en base a estudio productos que serán consumidos en el futuro inmediato

⁴ KOONTZ, HAROLD. Administración, Una perspectiva Global. MC GRAW HILL. Décima primera Edición. Pág. 132

“E.S.P.E”

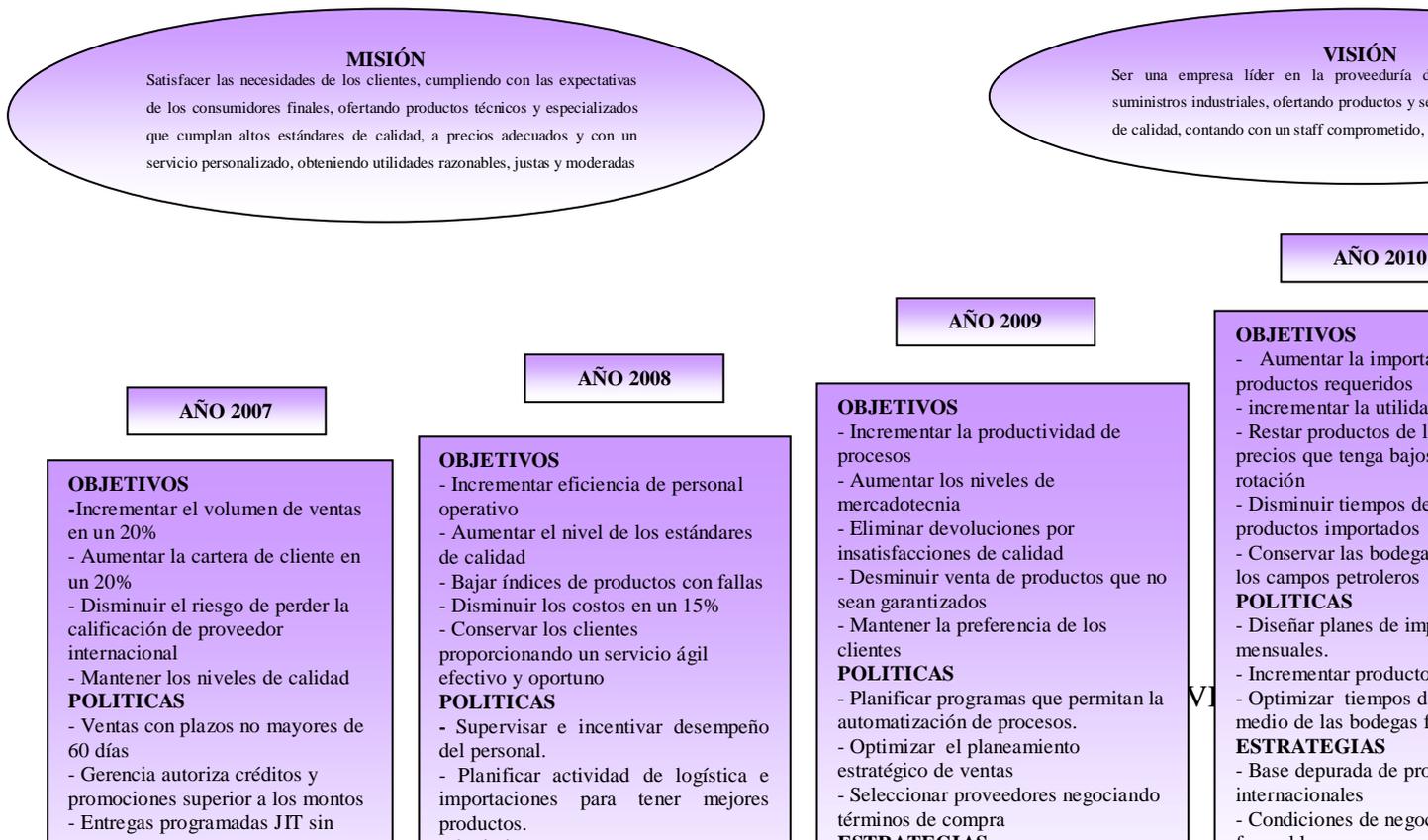
RODRIGO VINUEZA CISNEROS

- Optimización de recursos, preparación del personal
- Buscar nuevos proveedores en países vecinos

3.6.1 Plan Operativo

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																
ACTIVIDADES	ENE				FEB				MAR				ABR				MAY				JUN				JUL				AGT			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
AREA ADMINISTRATIVA																																
Control de procedimientos	■	■																														
Evaluacion del desempeño			■	■																												
Diseño de procesos mejorados					■	■																										
Inventario y analisis de procesos						■	■																									
Mejoramamiento de procesos									■	■																						
Establecer el proceso mejorado											■	■																				
Seguimiento de tramites legales	■	■																														
Analizar el proceso de tramite			■	■																												
Coordinario con el personal legal					■	■																										
AREA FINANZAS																																
Elaboracion de informes				■				■				■				■				■				■				■				■
Ampliar cupos de credito					■	■	■	■																								
Mejoramamiento de plazos y precios	■	■	■	■																												
AREA VENTAS																																
Incrementar el numero de clientes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Gastion Post venta																	■	■	■	■												
Gestion Pre venta																																
Publicidad en otros medios de comunicaci3n													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Seguimiento de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Mejorar condiciones de negociacion																									■	■	■	■				
Incrementar promociones directas																													■	■	■	■
AREA RECURSOS HUMANOS																																
Capacitacion personal de finanzas									■	■	■																					
Capacitacion personal de ventas													■	■	■																	
Capacitacion personal de marketing																	■	■	■													
Estructurar programas de incentivos																																
Incrementar la eficiencia del personal																																

3.6.2 Mapa Estratégico de CIMECRG S.A.



CAPITULO IV

ANALISIS DE PROCESOS

En mundo actual globalizado y las organizaciones que lo componen, deben hacer frente a mercados competitivos conciliando la satisfacción de las necesidades de sus clientes con la eficiencia de sus actividades, por lo tanto una organización debe desarrollar un sistema interrelacionado de procesos que contribuyan conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

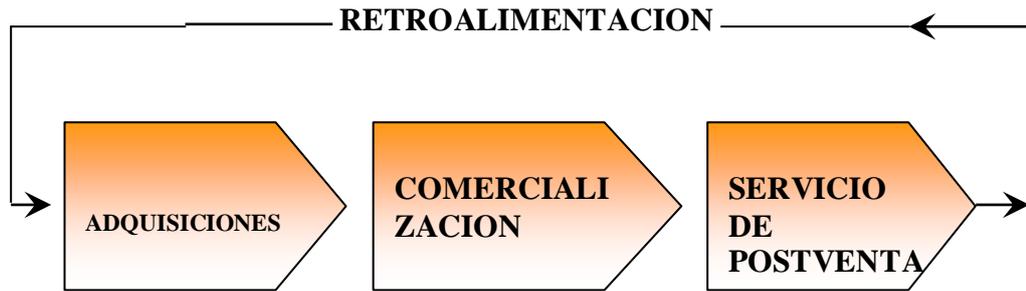
En el presente capítulo se determina los procesos de CIMECRG S.A. que necesitan ser mejorados a través de un inventario y análisis de los mismos, lo cual permite conocer mejor cada uno de ellos, elaborar un mapa de procesos clasificándolos en gobernante, básicos y de apoyo. Esta evaluación permite descartar actividades que no aportan valor y mas adelante se determina tiempos, costos, personal, tecnología, productos y otros aspectos que permiten conocer sus eficiencias y finalmente se realizan diagramas que permiten la construcción de la matriz de análisis resumido.

4.1 CADENA DE VALOR

“Es el conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que una organización tiene para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad. El último eslabón de la cadena es el consumidor que “jala” al resto de los procesos hacia la satisfacción de sus propias necesidades.... ”.6

⁶ CANTU DELGADO HUMBERTO, Desarrollo de una Cultura de Calidad, segunda edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., México DF, México, 2001

La Cadena de Valor de una organización es una herramienta que permite determinar fuentes de ventaja competitiva, por tanto la cadena de valor de la CIMECRG S.A. es la siguiente:



- Selección de proveedores
- Cotizaciones
- Estudio de ofertas
- Selección de productos
- Orden de Compra
- Revisión de productos
- Despacho

- Estudio de mercado
- Promociones
- Productos
- Análisis de precios
- Descuentos
- Planificación de Visitas
- Presupuestos
- Créditos

- Asesoramiento técnico
- Seguimiento
- Overhold
- Mantenimiento
- Productos sustitutos
- Alternativas técnicas
- Capacitación



Grafico Nro. 10 Cadena de Valor de CIMECRG S.A.

Fuente: CIMECRG S.A.

AUTOR: Rodrigo Vinueza Cisneros

4.2 INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA

Para el análisis correspondiente de los procesos más importantes de la empresa, es necesario realizar un inventario de estos por cada una de las áreas.

Área Administrativa

- Planificación de actividades
- Elaboración del plan operativo anual
- Seguimiento de las áreas operativas
- Informe de actividades de la empresa
- Tramites legales
- Pago a proveedores
- Seguimiento de importaciones
- Seguimiento de existencias
- Selección de personal
- Pago por servicios básicos
- Preparación de contratos laborales, liquidaciones y actas de finiquito
- Preparación de contratos, convenios y acuerdos internos y externos
- Proporciona y actualiza tecnología de punta para atención al cliente
- Coordinación de transporte de mercadería

Área Financiera

- Generación de Presupuestos
- Control y registro contable
- Registro y control de inventarios
- Declaraciones de impuestos
- Conciliaciones bancarias
- Control y seguimiento de cuentas por cobrar

- Control y seguimiento de activos fijos
- Control y seguimiento de cuentas por pagar
- Elaboración y registro de ingresos y egresos
- Elaboración de roles de pagos
- Análisis de cuentas
- Elaboración y emisión de estados financieros
- Evaluación de control interno

Área de Ventas

- Elaboración de plan estratégico de ventas
- Elaboración del presupuesto de ventas
- Estudio de mercado
- Planificación de marketing
- Estudio de nuevos productos
- Creación de la base de clientes
- Conformación de equipos de venta
- Capacitación de vendedores
- Seguimiento del cliente
- Planificación y realización de promociones
- Planificación de visitas a clientes
- Creación de una base de productos alternos y principales

Área de Logística

- Cotizaciones de compras
- Análisis de adquisiciones
- Aplicación del plan de adquisiciones
- Creación de base de proveedores y empresas representantes
- Coordinación de importaciones
- Apoyo y seguimiento de envío, transporte y recepción de productos

- Seguimiento e internización de productos con agente afianzado
- Estudio y seguimiento de índices de rotación de inventarios
- Consulta permanente de existencias a proveedores internacionales
- Verificación y solicitud de certificados de origen
- Ingreso de inventarios
- Coordinación de entrega de productos

Área Técnica

- Confirmación de calidad de los productos
- Verificación de estándares y aprobaciones técnicas
- Seguimiento de uso y aplicación
- Capacitación de uso de equipos y productos
- Elaboración de calendario para visitas a clientes
- Servicio de mantenimiento de equipos y productos
- Asesoramiento técnico
- Asesoría de reemplazo
- Informes de visitas y actividades técnicas

4.3 SELECCIÓN DE PROCESOS

Para la selección de los procesos más importantes en la actividad que realiza CIMECRG S.A., se lo hará a través de la aplicación del “Método selectivo de razonamiento”, método que permite aplicar preguntas para calificarlos y determinarlos.

4.3.1 Preguntas claves

A continuación se aplica cinco preguntas claves:

1. ¿El mejoramiento de este proceso, permitirá el incremento de las ventas?
2. ¿La atención a los clientes aumentará, si se mejora el proceso?
3. ¿Al mejorar este proceso se optimizará el uso racional de los recursos?.
4. ¿Al mejorar este proceso, la imagen corporativa de la empresa tendrá mayor impacto?.
5. ¿El mejoramiento de procesos incrementará sustantivamente la utilidad de la empresa?

Las respuestas serán calificadas de la siguiente manera: 1 para las respuesta afirmativas; 0 para las respuestas negativas, luego se sumara en forma horizontal para obtener los puntaje correspondientes, de esta manera los procesos de mayor puntaje serán seleccionados como los más importantes.



MATRIZ PROCESOS SELECCIONADOS

PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
AREA ADMINISTRATIVA						
Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5
Elaboración del plan operativo anual	0	0	1	1	0	2
Supervisión y apoyo a las áreas operativas	0	0	1	1	0	2
Informe de actividades de la empresa	0	0	0	1	0	1
Tramites legales y permisos	0	0	0	1	0	1
Coordinación de pagos a proveedores	0	0	0	1	0	1
Seguimiento de importaciones	1	0	1	1	1	4
Seguimiento de existencias	0	0	1	1	0	2
Selección de personal	1	0	1	1	1	4
Pago por servicios básicos	0	0	0	0	0	0
Preparación de contratos laborales, liquidaciones y acta finiquito.	0	0	0	1	0	1
Coordinación de contratos, convenios y acuerdos internos y externos	0	1	0	1	0	2
Aplicación de tecnología de punta para atención al cliente	1	1	1	1	1	5
Coordinación de transporte de mercadería	1	0	1	1	1	4
AREA FINANCIERA						
Generación de Presupuestos	0	0	1	1	1	3
Control y registro contable	0	0	0	1	1	2
Registro y control de inventarios	0	0	1	1	1	3
Declaraciones de impuestos	0	0	0	1	1	2
Conciliaciones bancarias	0	0	0	1	0	1
Control y seguimiento de cuentas por cobrar	0	0	1	1	1	3
Control y seguimiento de activos fijos	0	0	0	1	0	1
Control y seguimiento de cuentas pagar	0	0	1	1	0	2
Elaboración y registro de ingresos y egresos	0	0	0	1	1	2
Elaboración de roles de pago	0	0	0	1	0	1
Análisis de cuentas	0	0	0	1	0	1
Elaboración y emisión de estados financieros	0	0	0	1	1	2
Evaluación de control interno	0	0	1	1	1	3

MATRIZ PROCESOS SELECCIONADOS
Continuación

PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
AREA DE VENTAS	1	2	3	4	5	
Elaboración del plan estratégico de ventas	1	1	1	1	1	5
Elaboración del presupuesto de ventas	1	1	1	1	1	5
Estudio de mercado	1	1	1	1	0	4
Planificación de marketing	1	1	1	1	1	5
Estudio de nuevos productos	1	1	1	1	0	4
Creación de la base de clientes	1	1	0	1	1	4
Conformación de equipos de ventas	1	1	1	1	0	4
Capacitación de vendedores	1	1	1	1	0	4
Seguimiento de clientes	1	1	1	1	0	4
Planificación y realización de promociones	1	1	1	1	0	4
Planificación de visitas a clientes	1	1	1	1	0	4
Creación de una base de productos alternos y principales	1	1	1	1	0	4
AREA DE LOGISTICA						
Cotización de productos a proveedores	0	0	1	1	1	3
Análisis de adquisiciones	1	0	1	1	1	4
Aplicación del plan de adquisiciones	1	0	1	1	1	4
Creación de base de proveedores y empresas representantes	0	0	1	1	1	3
Coordinación de importaciones	1	1	1	1	0	4
Apoyo y seguimiento de envío, transporte y recepción de productos	0	1	1	1	1	4
Seguimiento e internización de productos con agente afianzado	0	0	1	1	1	3
Estudio y seguimiento de certificados de origen	1	0	1	1	1	4
Seguimiento de índices de rotación de inventarios	0	0	1	1	1	3
Consulta permanente de existencia a proveedores internacionales	1	0	1	1	1	4
Ingreso de inventarios	0	0	1	0	1	2
Coordinación de entrega de productos	1	1	1	1	0	4
AREA TECNICA						
Confirmación de calidad	1	1	1	1	1	5
Verificación de estándares y aprobaciones técnicas	1	1	1	1	1	5
Seguimiento de uso y aplicación de productos	1	1	1	1	1	5
Capacitación a clientes	1	1	1	1	1	5
Elaboración de calendario para visitas a clientes	0	1	1	1	1	4
Servicio de mantenimiento de equipos y productos	0	1	1	1	1	4
Asesoramiento técnico	1	1	1	1	1	5
Asesoría de reemplazo	0	1	1	1	1	4
Informes de visitas y actividades técnicas	0	1	1	1	1	4



PROCESOS		CATEGORIA
----------	--	-----------

HOJA RESUMEN DE PROCESOS SELECCIONADOS

Selección de personal	4	BASICO
Aplicación de tecnología de punta	5	APOYO
Coordinación de transporte de mercadería	4	BASICO
AREA DE VENTAS		
Elaboración del plan estratégico de ventas	5	BASICO
Elaboración del presupuestos de ventas	5	BASICO
Estudio de mercado	4	BASICO
Planificación de marketing	5	BASICO
Estudio de nuevos productos	4	BASICO
Creación de la base de clientes	4	BASICO
Conformación de equipos de ventas	4	BASICO
Capacitación de vendedores	4	BASICO
Seguimiento de clientes	4	BASICO
Planificación y realización de promociones	4	BASICO
Planificación de visitas a clientes	4	BASICO
Creación de una base de productos alternos y principales	4	BASICO
AREA DE LOGISTICA		
Análisis de adquisiciones	4	BASICO
Aplicación del plan de adquisiciones	4	BASICO
Coordinación de importaciones	4	BASICO
Apoyo y seguimiento de envío, transporte y recepción de productos	4	BASICO
Estudio y seguimiento de certificados de origen	4	BASICO
Consulta permanente de existencias a proveedores internacionales	4	BASICO
Coordinación de entrega de productos	4	BASICO
AREA TECNICA		
Confirmación de calidad	5	BASICO
Verificación de estándares y aprobaciones técnicas	5	APOYO
Seguimiento de uso y aplicación de productos	5	BASICO
Capacitación a clientes	5	BASICO
Elaboración de calendario para visitas a clientes	4	BASICO
Servicio de mantenimiento de equipos y productos	4	BASICO
Asesoramiento técnico	5	BASICO

Asesoramiento de reemplazo	4	BASICO
Informe de visitas y actividades técnicas	4	BASICO

4.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

El mapa de procesos de una organización le proporciona una visión más amplia de lo geográfico y funcional, revelando la relación que existe entre actividades con los clientes externos, proveedores y grupo de interés. Además, el mapa de procesos brinda la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos importantes de la organización y distinguir entre procesos: gobernante, básicos y de apoyo.

Una vez que los procesos han sido calificados se procede a seleccionar los más importantes y a realizar el mapa de procesos en el cual se los clasificará bajo las siguientes categorías:

- **Gobernante**

Es el proceso central de suma importancia para la toma de decisiones y cuya repercusión afecta a toda la empresa. Por lo general se selecciona uno solo.

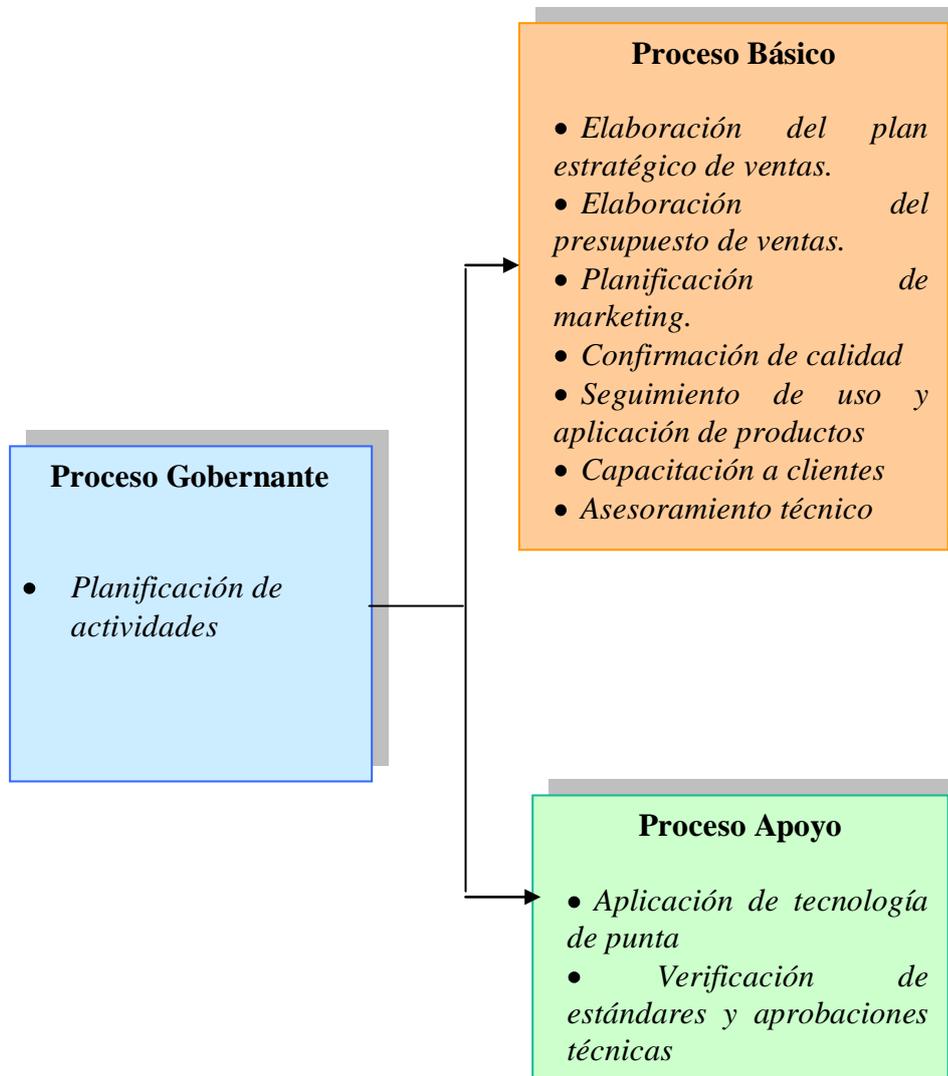
- **Básicos**

Son los procesos operativos que agregan valor, pertenecen a la naturaleza misma del Área y orientan su actividad.

- **Apoyo**

Son aquellos procesos que proveen el suministro y entrega de recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades que forman parte de los procesos básicos o generadores de valor.

MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS



4.4.1 Tabla de costos

El personal que labora en CIMECRG S.A. percibe los siguientes ingresos mensuales que a continuación se detallan:



HOJA DE COSTOS

Cargo	Ingreso Mensual	Ingreso/ Día	Ingreso/ Hora	Ingreso/ Minuto	Costos Fijos y variables	Total
Gerente General	2.000,00	66.667	8.333	0.139	0,370	0,509
Jefe Financiero	1.500,00	50,000	6.250	0,104	0,370	0,474
Jefe de Ventas	1.500,00	50,000	6.250	0,104	0,370	0,474
Contador	1.000,00	33.333	4.167	0,069	0,370	0,439
Vendedor B	400,00	13,333	1.667	0,028	0,370	0,398
Vendedor C	400,00	13.333	1,667	0,028	0,370	0,398
Secretaria	350,00	11,667	1,458	0,024	0,370	0,394
Bodeguero	350,00	11.667	1,458	0,024	0,370	0,394
Mensajero	300,00	10.000	1.250	0,021	0,370	0,391
Total	7.800,00					

Nota.- El costo del técnico externo es de USD 500,00 /60 = 8.33

Los ingresos netos que perciben los empleados de CIMECRG S.A. comprende: el sueldo unificado y la bonificación por rendimiento por lo cual varían en cantidades, menos la retención del IESS aporte personal (9.35%).

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos por día, hora y minuto resultan de la división de los ingresos con el tiempo laborable, así tenemos:

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{Ingreso Mensual}}{30 \text{ días}} = \frac{2000}{30} = 66.667$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{Ingreso Día}}{8 \text{ horas}} = \frac{66.67}{8} = 8,333$$

Los costos fijos y variables que posee CIMECRG ~~S.A.~~ tenemos:

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{IngresoHora}}{60\text{minutos}} \quad \frac{8,33}{60} = 0,139$$

Gastos de administración

- Agua potable
- Energía Eléctrica
- Teléfono, celular e Internet
- Gasto de mantenimiento
- Arrendamientos
- Suministros y materiales
- Fletes, transportes y envíos (costo de fletes altos por envió al oriente)

Si los datos correspondientes a los costos fijos y variables son anuales se debe aplicar las siguientes formulas y realizar las operaciones que a continuación se ejemplifica.

$$\text{Costos/ Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{360\text{días}} \quad \frac{64.000}{360} = 177,778$$

$$\text{Costos/ Hora} = \frac{\text{CostosDía}}{8\text{hora}} \quad \frac{177,78}{8} = 22,222$$

$$\text{Costos/ Minuto} = \frac{\text{CostosHora}}{60\text{minutos}} \quad \frac{22,222}{60} = 0,370$$

El costo total por minuto representa la suma de los ingresos por minuto más los costos fijos y variables.

Por tanto en el caso del Gerente, su costo minuto es de 0.139 mas 0,370 de costos fijos y variables, dando un total de USD 0,509

4.4.2 Diagrama de procesos

Para graficar procesos seleccionados se necesita los siguientes datos:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Entrada y salida
- Frecuencia, tiempo y costo
- Actividades

La simbología a utilizarse en el diagrama es la siguiente:



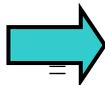
= OPERACIÓN (Agrega Valor)



= INSPECCIÓN O CONTROL (No Agrega Valor)



= DEMORA O ESPERA (No Agrega Valor)



= TRANSPORTE (No Agrega Valor)



= ARCHIVO O ALMACENAMIENTO (No Agrega Valor)

CAPITULO V

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El presente capítulo se realiza en base al análisis de los procesos seleccionados del capítulo anterior, en el que se determinó eficiencias en tiempos y en costos, estos índices permitirán identificar los problemas que existen en las diferentes actividades que conforman un proceso y proponer posibles soluciones a los problemas detectados y mejorar los procesos.

5.1 PROCESOS MEJORADOS

Se establecerán alternativas de solución a las dificultades presentadas en los procesos seleccionados, por lo cual se utilizarán instrumentos como: la hoja ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento y la matriz de análisis comparativo.

5.1.1 Hoja ISO

“La Hoja ISO es aquella herramienta que permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos, en las que se detallan el objetivo y alcance del proceso, así como los responsables con sus actividades, indicando los formularios, la terminología a utilizarse y los cambios que se incorporan en el proceso.”⁷

Por tanto en las hojas ISO se describe de cada uno de los procesos analizados el objetivo y el alcance que se pretende conseguir, se detalla las actividades que han sido corregidas, fusionadas, implementadas o eliminadas, los formularios que han sido creados o mejorados, la terminología utilizada, y se registra los cambios efectuados.

La Hoja ISO en general contiene los siguientes campos:

Nombre del Proceso.- Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

Código.- Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

⁷ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

Objetivo.- Se refiere al objetivo del proceso a desarrollarse, y éste es el que guiará en la realización de la mejora.

Alcance.- Se refiere a la trayectoria del proceso, desde donde empieza hasta donde termina.

Responsables.- Aquí se encuentran las personas que deben realizar la actividad en mención.

Actividades.- Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.

Formularios: Se listan los formularios o registros que se utilizan en el proceso.

Terminología.- Al detallar el proceso mejorado puede encontrarse palabras no usuales, las mismas que serán explicadas y detalladas.

Cambios.- Aquí se colocan los cambios realizados en el proceso dependiendo si son: (s) supresión, (f) fusión (c) cambios y (m) mejoras en las diferentes actividades.

Elaborado por.- Aquí está el nombre de la persona que prepara la Hoja ISO.

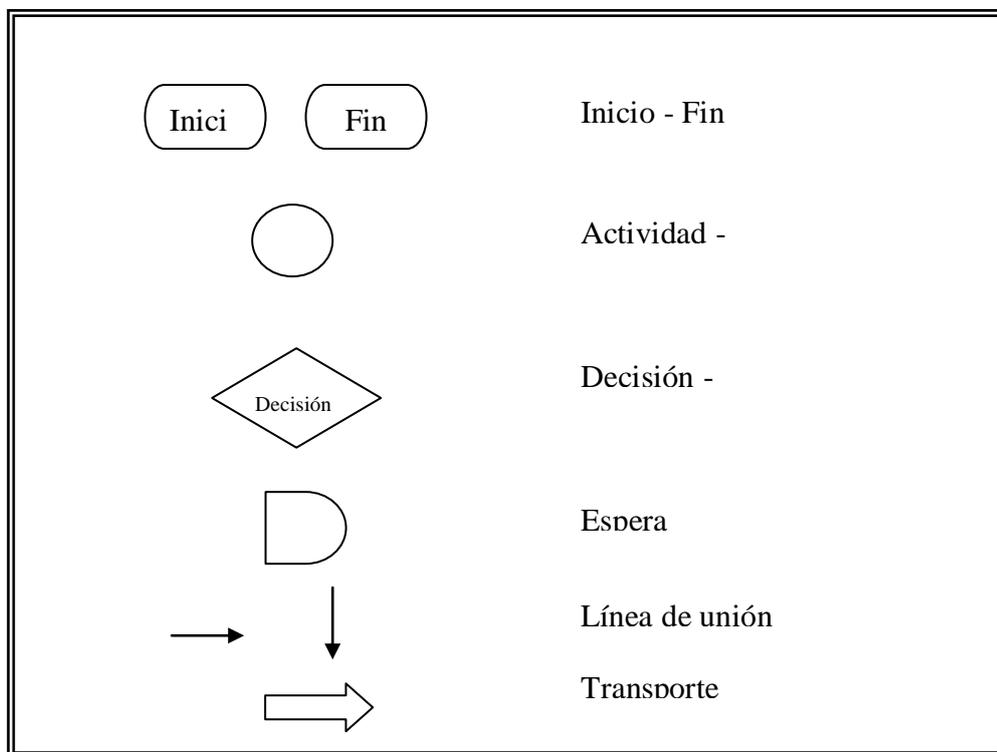
Revisado por.- Se coloca el nombre de la persona que ha revisado la hoja.

Aprobado por.- Es la persona que aprueba la hoja con sus mejoras.

El formato de Hoja ISO

5.1.2 Flujo Diagramación

“La Flujo diagramación permite representar gráficamente las actividades que conforman un proceso. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuáles los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos, los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problemáticas.”⁸



El flujo diagramación contiene los siguientes campos:

Nombre del Proceso.- Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

Código.- Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso el mismo que está dado por el área o departamento que lo realiza.

⁸HARRINGTON, James. Mejoramiento de Procesos en la Empresa, cuarta edición, Editorial McGRAW-HILL, Bogotá-Colombia, 1995. Pág: 97-105-106-107-108

Lugar y Fecha.- Donde y cuando se lo realiza

Inicio.- Donde inicia el proceso

Salida.- Donde termina el proceso o con que actividad termina

Tiempo.- Se refiere a los minutos que se demora el proceso total

Frecuencia.- Estos es con que frecuencia se realiza el proceso, mensual, trimestral, semestral o anual

Costo por proceso.- Corresponde al costo total del proceso es decir costo que agrega valor mas costo que no agrega valor.

Actividades.- Son las gestiones u operaciones que se realizan y que en conjunto formarán todo el proceso.

Áreas.- Se lista las áreas que participan en el proceso.

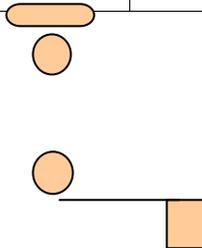
Tiempo.- Se refiere al tiempo utilizado tanto el que agrega valor como el que no agrega valor.

Costos.- Valor que corresponde a los costos asignados a las diferentes actividades que agregan valor y también a las que no agregan valor.

Observaciones.- Aquí se registra las novedades que se presentan en cada una de las actividades que se realiza dentro del proceso.

Eficiencias.- Se calcula las eficiencias tanto de tiempo como de costo aplicando las formulas citadas en el capitulo anterior.

		FLUJODIAGRAMACION							
Código:									
NOMBRE DEL PROCESO									
Lugar y fecha:				Tiempo:					
Entrada				Frecuencia:					
Salida				Costo por Proceso:					
N°	ACTIVIDADES	AREA 1	AREA 2	AREA 3	AREA 4	Tiempo		Costo	
						A.V	N.A.V	A.V	N.A.V
1									
2									
3									
4									
5									
6									
	TOTAL					0	0	0	0



“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

	EFICIENCIAS					0	0
--	--------------------	--	--	--	--	---	---

Formato de Flujo diagramación

|

5.1.3. Hoja de Mejoramiento

“Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y observaciones si el caso lo amerita”¹⁶.

Por lo antes expuesto, la hoja de mejoramiento es utilizada con el objetivo de comparar la situación actual del proceso y el mejoramiento propuesto tanto en actividades como en eficiencias porcentuales. Se calculan además las diferencias en tiempos y costos entre las situaciones actual y propuesta; y el ahorro o beneficio anual esperado. Contiene los siguientes campos:

Nombre del Proceso.- Se coloca el nombre del proceso a desarrollar.

Código.- Se refiere a la codificación a la que pertenece el proceso.

Problemas detectados.- Son los problemas detectados en el capítulo anterior cuando se realizó el análisis y otros que se hayan visto al momento de proponer la mejoría.

Soluciones propuestas.- Son las alternativas para superar los problemas mencionados anteriormente.

Situación actual.- Aquí se colocan los tiempos de la situación actual del proceso (antes del mejoramiento).

Propuesta.- Aquí se colocan los tiempos y costos de la situación propuesta con las correcciones y mejoras del proceso.

Diferencia.- Se realiza una resta entre la situación actual y propuesta de los tiempos para ver si es a favor o en contra de la empresa.

¹⁶ <http://www.miliarium.com/Páginas/Normas/pfa.htm>

Beneficio del proceso.- Se coloca cual es el tiempo que ahorra la empresa en realizar los procesos

El formato de la hoja de mejoramiento es el siguiente:

	<p>HOJA DE MEJORAMIENTO</p> <p style="text-align: right;">Código:</p>							
<p>NOMBRE DEL PROCESO</p>								
<p>Problemas detectados:</p>								
<p>Soluciones propuestas:</p>								
<p>Eficiencia en tiempo:</p> <table border="1" data-bbox="229 1039 1390 1155"> <thead> <tr> <th data-bbox="229 1039 616 1093">Situación actual</th> <th data-bbox="616 1039 1005 1093">Situación propuesta</th> <th data-bbox="1005 1039 1390 1093">Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="229 1093 616 1155"> </td> <td data-bbox="616 1093 1005 1155"> </td> <td data-bbox="1005 1093 1390 1155"> </td> </tr> </tbody> </table>			Situación actual	Situación propuesta	Diferencia			
Situación actual	Situación propuesta	Diferencia						
<p>Frecuencia:</p>								
<p>Ahorro esperado por año:</p> <table border="1" data-bbox="379 1308 1246 1420"> <thead> <tr> <th data-bbox="379 1308 834 1361">Tiempo en minutos</th> <th data-bbox="834 1308 1246 1361">Ahorro</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="379 1361 834 1420"> </td> <td data-bbox="834 1361 1246 1420"> </td> </tr> </tbody> </table>			Tiempo en minutos	Ahorro				
Tiempo en minutos	Ahorro							

5.1.4 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

Es aquella matriz que resume en una sola los procesos analizados, se compara la situación actual con la situación propuesta y se determina las diferencias individuales, luego se totaliza las filas y columnas; se calcula nuevamente la eficiencia promedio y el beneficio total, los porcentajes provenientes de esta matriz aportan en la toma de desiciones.

Formato de Matriz de Análisis Comparativo

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO												
PROCESOS ANALIZADOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIAS			
	Tiempo	Costo	Eficiencias		Tiempo	Costos	Eficiencias		Tiempo	Costo	Eficiencias	
			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos			Tiempo	Costos
TOTAL												
EFICIENCIA PROMEDIO												
BENEFICIO TOTAL ESPERADO												

5.1.5 ANALISIS DE BENEFICIOS

El mejoramiento de procesos permite a toda institución lograr mayores beneficios tanto en tiempos como en costos este resultado le ayudara a alcanza altos niveles de eficiencia.

A través de este capítulo se determina que existe beneficios que pueden aportar a la compañía en cada uno de los procesos, a continuación detallamos los beneficios:

El proceso numero uno presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 23.76% y en costos un 26.53% obteniendo un beneficio esperado de 800 minutos y 1543.18 dólares.

El proceso numero dos presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 15.99% y en costos un 4.54% obteniendo un beneficio esperado de 350 minutos y 692.22 dólares.

El proceso numero tres presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 11.20% y en costos un 1.42% obteniendo un beneficio esperado de 180 minutos y 479.64 dólares.

El proceso numero cuatro presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 30.89% y en costos un 25.97% obteniendo un beneficio esperado de 120 minutos y 972.72 dólares.

El proceso numero cinco presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 43.30% y en costos un 49.61% obteniendo un beneficio esperado de 960 minutos y 5.167.44 dólares.

El proceso numero seis presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 28.67% y en costos un 4.55% obteniendo un beneficio esperado de 2880 minutos y 17.992.80 dólares.

El proceso numero siete presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 23.08% y en costos un 4.37% obteniendo un beneficio esperado de 2280 minutos y 994.32 dólares.

El proceso numero ocho presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 55.56% y en costos un 48% obteniendo un beneficio esperado de 6840 minutos y 42.546.96 dólares.

El proceso numero nueve presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 31.86% y en costos un 48.61% obteniendo un beneficio esperado de 600 minutos y 532.08 dólares.

El proceso numero diez presenta un mejoramiento en los porcentajes de eficiencia en tiempos de 35.66% y en costos un 20.01% obteniendo un beneficio esperado de 7560 minutos y 5.579.28 dólares.

El benéfico esperado total en tiempo es de 22570 minutos y en costo de 76.500,64 dólares.

Se propone que esta diferencia sea invertida en la compra de computadores modernos, software para contabilidad, finanzas, sistemas e inventarios, conexión vía internet permanente.

Estructurar dos talleres completos para revisión, pruebas y Asesoría directa para clientes.

Computadores portátiles para los gerentes y Pal para los vendedores para toma de pedidos directos y transferencia de datos inmediatos

Seria muy importante mejorar las instalaciones de la compañía dotando de mobiliario que sea moderno y ágil.

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se detalla la propuesta organizacional para la empresa CIMECRG S.A., la misma que se realizara en base a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores que aportan con los antecedentes para la realización, para ello se utilizara: la cadena de valor empresarial, macroprocesos, se determina los indicadores de gestión en los procesos, organigramas y se definirá las funciones que desempeñará el personal de la organización.

6.1 CONTEXTO LEGAL Y NORMATIVO

CIMECRG desde el año 2001 se encuentran realizando sus actividades bajo la figura jurídica Sociedad Anónima, luego de haber trabajado por muchos como persona natural, los proveedores exigían que sea un ente jurídico que garantice su permanencia, por tanto se constituyo como Sociedad Anónima la misma que se acoge a los entidades reguladores como: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y demás organismos competentes.

Esta conformada por los siguientes socios: Gonzalo Ponce Morales con el 96%, Juan Flores Utreras con 2% y Patricio Ocaña Morales con el 2% de acciones completando el 100%, los mismos que se desempeñan en los siguientes cargos: Gerente General, Presidente y Vicepresidente respectivamente, que funcionan bajo reglamentos y políticas internas propias.

6.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

CIMECRG S.A. es una empresa que cuenta con procesos que le ayudan en la realización de sus actividades, sus recursos humanos están conformados por un personal colaborador y entusiasta que ejecutan los procesos; dispone también de recursos económicos, financieros, objetivos, políticas, normativas, procedimientos y estratégicas que integran el direccionamiento estratégico.

Características de los procesos

Cada proceso tiene las siguientes características:

- ❖ Tienen una entrada (input) y una salida (output);
- ❖ Algunos procesos están documentados
- ❖ Líneas de autoridad y responsabilidades definidos
- ❖ Tiempos y costos
- ❖ Controles y evaluaciones establecidos

6.3 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Es una herramienta para analizar todas las operaciones de una empresa separándolas en actividades estratégicas relevantes que permitan comprender los costos, permite categorizar e identificar las actividades que producen representar una ventaja competitiva”¹⁰

En una organización existen una gran variedad de actividades, muchas de las cuales son generadoras de valor para la empresa, el conjunto de cada una de estas actividades forman los procesos. La planificación, organización, ejecución, control y evaluación en los procesos generales de cada una de las áreas de la empresa, constituyen la cadena de valor de esta.

En toda cadena de valor es posible identificar los procesos: gobernante, básicos y de apoyo.

La cadena de valor propuesta para CIMECR S.A. es la siguiente:

¹⁰ [http:// www.gestiondeventas](http://www.gestiondeventas)

RETROALIMENTACION



En la cadena de valor empresarial se aplicara los siguientes macroprocesos de la empresa:

- **Macroproceso Gobernador**

“Este proporciona el direccionamiento de la organización, mediante la fijación de los objetivos, políticas y el planteamiento de estrategias para todos los macroprocesos de la organización, tomando diferentes decisiones, las que deben ser en el momento preciso y oportuno”²¹.

Es aquel proceso de mayor importancia de la organización, constituido por el nivel directivo de la empresa, desarrolla las principales actividades como: el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias; las desiciones tomadas por este repercuten intensamente en toda la organización ya que permiten el funcionamiento, crecimiento y direccionamiento de los procesos básicos y de apoyo; tiene los siguientes niveles directivos:

- Gerente General
- Jefe de Financiero
- Jefe de Ventas
- Jefe de Logística

- **Macroproceso Generador de Valor**

Son aquellos procesos que añaden valor y que constituyen la razón misma de la empresa, agregan valor al proporcionar una atención personalizada a sus clientes internos y externos y al cumplir la misión empresarial propuesta, sus niveles operativos son los siguientes:

- Adquisiciones
- Comercialización
- Servicio de Post Venta

²¹ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

- **Macroproceso de Apoyo**

Constituyen todos aquellos procesos que proporcionan los recursos que necesita la empresa para cumplir con los demás procesos; los procesos de apoyo que tiene CIMECRG S.A. son:

- Financiero
- Administrativo

6.4 INDICADORES DE GESTION

“Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor y deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.”²²

Por lo antes expuesto, los indicadores de gestión son herramientas administrativas que permiten medir el nivel de eficiencia y efectividad del personal que participa en un proceso determinando, permite conocer si se cumple o no con las actividades planificadas o esperadas y determinar porcentajes de desviación en el alcance de metas.

Luego del planteamiento de los macroprocesos se elabora los indicadores de gestión que contribuyen a controlar los resultados y medir la calidad, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos más importantes.

- **Cadenas de Valor e Indicadores de Gestión de CIMECRG S.A.**

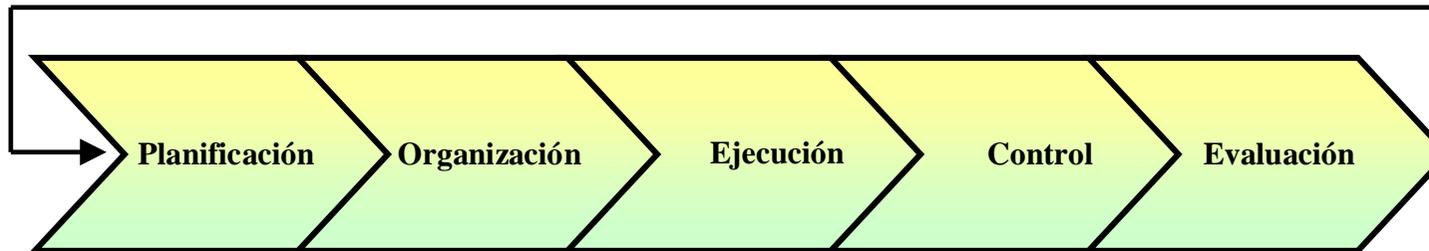
A continuación se presenta la cadena de valor con sus respectivos indicadores de gestión para cada uno de los macroprocesos de la empresa CIMECRG S.A. gobernador, generador de valor y de apoyo.

²² [http:// www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNADOR

EI A.



<ul style="list-style-type: none"> • Planificar Actividades • Elaboración de objetivos y estrategias • Estructura de cronogramas • Planifica ingreso a nuevos mercados • Planificación de tiempos • Crear controles y supervisiones • Planificar adquisiciones a largo plazo • Planificar introducción de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer actividades • Determinar acciones a seguirse • Determinar zonas o territorios para vendedores • Seguimiento de productos por zonas • Seminarios de Capacitación para equipos de venta • Establecer controles de calidad • Seguimiento de aplicación de productos y retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir actividades • Contactar a clientes para conformar base de datos • Alcanzar nuevos nichos de venta • Ejecutar programas de venta • Cumplir objetivos y aplicar estrategias • Aplicar monitoreo • Incrementar equipo de ventas • Asesoría primaria a clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de planificación de actividades • Controlar actividades de mercadeo • Verificar cumplimiento de objetivos • Verificar entregas a tiempo • Verificar llegada de productos importados y su entrega a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar Indicadores de gestión • Evaluar el cumplimiento de actividades • Evaluar cumplimiento de objetivos • Evaluar desempeño • Evaluar rendimiento de equipo de ventas • Evaluar rotación de inventarios
--	---	--	---	--



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNADOR

No .	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Cumplimiento de actividades	<u>Actividades ejecutadas</u> Actividades planificadas	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas	Se cumple 8 actividades de las 10 planificadas = $8/10 = 80\%$	100%		20%	1
2	% Cumplimiento de ventas	<u>Ventas realizadas</u> Ventas planificadas	Mide la efectividad del equipo de ventas y su cumplimiento de planes	Se cumple con 8 de las 10 ventas planificadas = $8/10 = 80\%$	100%		20%	2
3	% Cumplimiento de entrega de productos importados	<u>Productos entregados</u> Productos pendientes	Mide el cumplimiento de entrega de productos importados a los clientes	Se cumple con la entrega de 9 importaciones de las 10 que estaban pendientes = $9/10 = 90\%$	100%		10%	3
4	% Cumplimiento de objetivos	<u>Objetivos cumplidos</u> Objetivos planificados	Mide la efectividad en el cumplimiento de los objetivos empresariales	Se cumple mes a mes todos los objetivos planteados = $4/4 = 100\%$	100%			

Observaciones:

1. No se cumple el 100% de actividades planificadas porque se da prioridad a las mas urgentes
2. No se cumple el 100% de ventas porque los clientes no conocen los productos hace falta gestión de marketing

3. No se cumple el 100% de entrega de productos importados porque el proveedor no tiene en stock o dificultades en nacionalización

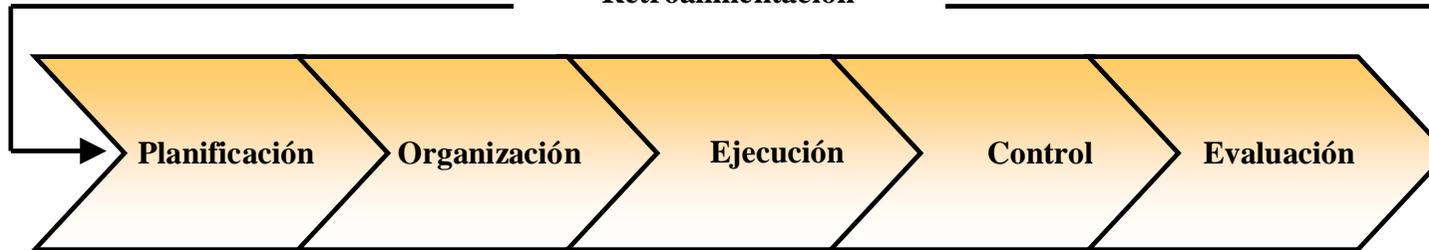


CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR

“ADQUISICIONES”

EMPRESA CIMECRG S.A.

Retroalimentación



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de adquisiciones nacionales ✓ Planificación de compras al exterior ✓ Propuesta de productos con mayor rotación ✓ Selección de proveedores ✓ Planificación de nacionalización de productos ✓ Planificación de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece citas para conversaciones con proveedores ✓ Establece citas con agentes afianzados ✓ Análisis de rotación de productos ✓ Determina tiempos de entrega ✓ Estructura base de proveedores nacionales e internacionales ✓ Parámetro de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seguimiento de importaciones ✓ Asistir a reuniones con proveedores ✓ Listado de productos nacionales e internacionales ✓ Aplicar cuadro de tiempos de entrega ✓ Depuración de base de proveedores ✓ Negociación directa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmar si las citas se cumplieron de acuerdo a lo planificado ✓ Verificar que el listado de productos sea los requeridos ✓ Controlar que los tiempos se cumplan ✓ Verificar que los proveedores internacionales estén vigentes y que tengan los productos que se necesita 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar desempeño de área ✓ Evaluar cumplimientos de tiempo ✓ Evaluar índices de rotación de inventarios ✓ Evaluar tramites aduaneros ✓ Aplicar indicadores de gestión ✓ Evaluar negociaciones directas
---	---	--	---	--



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “ADQUISICIONES”

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	%Cumplimiento de importaciones	<u>Importaciones recibidas</u> Importaciones solicitadas	Mide el cumplimiento en las importaciones	Se cumple 10 importaciones de las 15 solicitadas = $10/15 = 66,67\%$	100%		33.33%	1
2	% Cumplimiento de tiempos	<u>Tiempos ejecutados</u> Tiempos planificados	Mide el cumplimiento de tiempos planificados de importación y entrega	Se cumple con 9 tiempos de 10 tiempos planificados = $9/10 = 90\%$	100%		10%	2
3	% Cumplimiento en consumo de productos	<u>Productos consumidos</u> Productos importados	Mide la efectividad de la planificación de productos importados para ser consumidos	Se anticipa con 6 de los 10 productos solicitados = $6/10 = 60\%$	100%		40%	3
4	%Cumplimiento de términos de negociación	<u>Negociaciones realizadas</u> Negociaciones planificadas	Mide el cumplimiento de las negociación planificadas	Se cumple 10 negociaciones de las 10 planificadas = $10/10 = 100\%$	100%		0%	

Observaciones:

1. No se cumple el 100% los tramites aduaneros dificultan las importaciones
2. No se cumple el 100% de tiempos porque los proveedores no cuentan con el suficiente stock
3. No se cumple el 100% de productos planificados ya que algunos índices de rotación de inventarios estaban equivocados

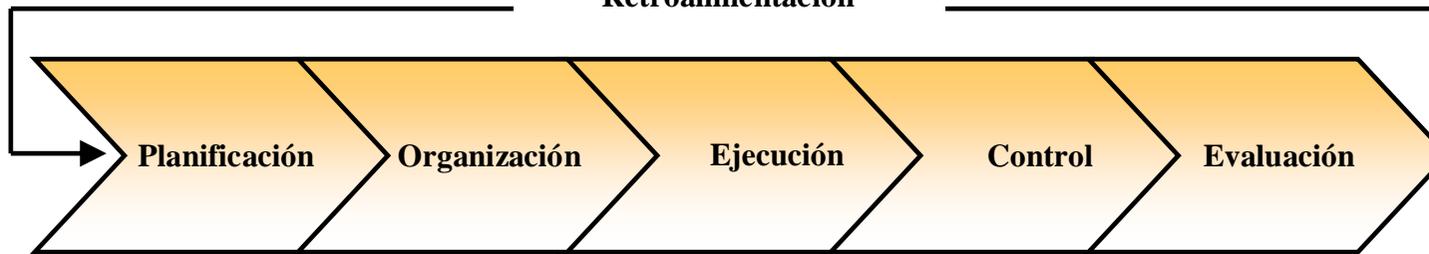


CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR

“COMERCIALIZACION”

EMPRESA CIMECRG S.A.

Retroalimentación



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación de Ventas ✓ Planificación de Equipo de ventas ✓ Planificación de productos a vender ✓ Planificación de estrategias de ventas ✓ Planificación de precios ✓ Planificación de marketing a aplicarse ✓ Planificación de promociones y 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructurar base de clientes ✓ Cronograma de visitas a clientes ✓ Métodos de prospección de clientes nuevos ✓ Análisis de mercado ✓ Preparación de lista de precios ✓ Determinación de equipo de ventas ✓ Gerencia efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de cartera de clientes ✓ Visitas a clientes ✓ Capacitación de vendedores y asesores ✓ Ejecución de métodos de prospección ✓ Lista de precios definida ✓ Zonificación de vendedores ✓ Gerencia activa y asesora en campo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confirmar si fueron visitados los clientes ✓ Verificación de ventas ✓ Control de estrategias de ventas aplicadas ✓ Confirmar si los precios están a nivel de la competencia ✓ Verificar estándares de calidad ✓ Verificar acción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar desempeño de área ✓ Evaluar cumplimientos de planes ✓ Evaluar listas de precios ✓ Evaluar índices de rotación de productos ✓ Evaluar indicadores de gestión ✓ Evaluar estrategias de ventas
---	---	--	---	--



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “COMERCIALIZACION”

No .	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Cumplimiento de ventas planificadas	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas planificadas}}$	Mide el cumplimiento de las ventas planificadas	Se cumple 8 actividades de las 10 planificadas = $\frac{8}{10} = 80\%$	100%		20%	1
2	% Cumplimiento de visitas a clientes	$\frac{\text{Visitas realizadas}}{\text{Visitas planificadas}}$	Mide la continuidad de visitas del equipo de ventas y su cumplimiento de planes	Se cumple con 10 de las 10 ventas planificadas = $\frac{10}{10} = 100\%$	100%		0%	
3	% Cumplimiento de estrategias de ventas	$\frac{\text{Estrategias aplicadas}}{\text{Estrategias planificadas}}$	Mide el cumplimiento de las estrategias planificadas y sus resultados	Se cumple con 7 de las 7 estrategias planteadas = $\frac{7}{7} = 100\%$	100%		0%	
4	% Cumplimiento de salida de productos	$\frac{\text{Productos vendidos}}{\text{Productos ofertados}}$	Mide la efectividad del área de ventas para vender productos	Se cumple con 6 de lo 10 productos ofertados = $\frac{6}{10} = 60\%$	100%		40%	2

“E.S.P.E”

RODRIGO VINUEZA CISNEROS

			disponibles					
--	--	--	-------------	--	--	--	--	--

Observaciones:

- 1 No se cumple el 100% de ventas planificadas porque los clientes solicitan nuevos productos
- 2 No se cumple el 100% de salida de productos ya que los clientes solicitan otros, hay que actualizar inventarios

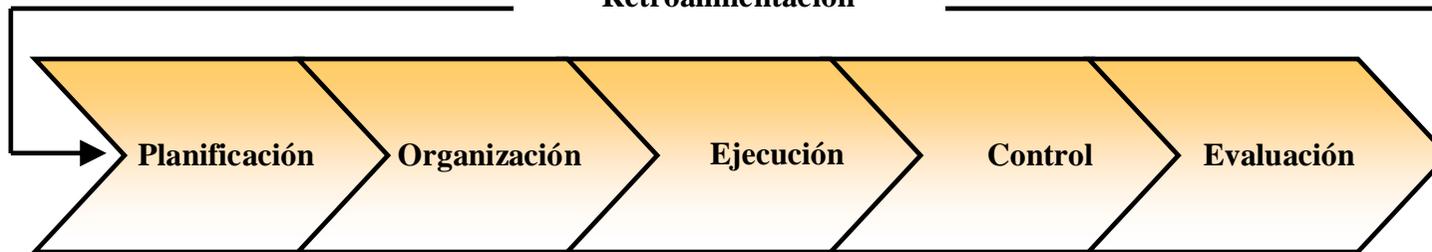


CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR

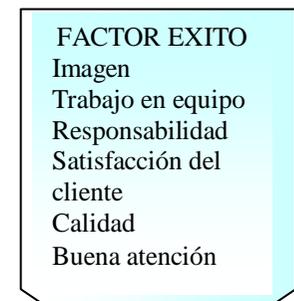
“SERVICIO DE POST VENTA”

EMPRESA CIMECRG S.A.

Retroalimentación



<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de seguimiento a clientes ✓ Planificación de marketing al cliente post venta ✓ Planificar categorías de servicio post-venta ✓ Plan de 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Designar encargado de seguimiento ✓ Seleccionar tipo de publicidad para post venta. ✓ Establecer encargados de niveles de post venta 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer seguimiento de clientes ✓ Enviar publicidad por medios disponibles ✓ Hacer conocer el servicio post-venta ✓ Asegurar preferencia de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que se de el seguimiento a todos los clientes ✓ Verificar que la publicidad haya llegado al cliente ✓ Verificar que el servicio post venta sea el adecuado para cada 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar indicadores de gestión ✓ Evaluar marketing aplicado ✓ Evaluar servicio post-venta ✓ Evaluar satisfacción del cliente ✓ Evaluar respuesta
---	--	---	--	--



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR “SERVICIO DE POST VENTA”

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Cumplimiento servicio post-venta	<u>Servicio entregado</u> Servicio requerido	Mide el cumplimiento de servicio post-venta entregado a los clientes	Se cumple la entrega de servicio post-venta a 5 clientes de 10 = $50/10 = 50\%$	100%		50%	1
2	% Cumplimiento en satisfacción al cliente	<u>Clientes satisfechos</u> Total de clientes	Mide la satisfacción del cliente	Se cumple con 10 clientes de 10 satisfechos = $10/10 = 100\%$	100%		0%	

3	% Cumplimiento en la entrega de publicidad	<u>Publicidad entregada</u> Publicidad planificada	Mide el cumplimiento en la elaboración y entrega de publicidad	Se cumple con 3 de 4 publicidades planificadas = $3/4 = 75\%$	100%		25%	2
4	% Cumplimiento de promociones	<u>Promociones realizadas</u> Promociones planificadas	Mide el cumplimiento en la entrega de promociones a los clientes	Se cumple con 10 entregas de promociones a 10 clientes = $10/10 = 100\%$	100%			

Observaciones:

- 1 No se cumple el 100% de servicio post venta ya que no existía formalmente solo se lo hacia esporádicamente a una sola empresa
- 2 No se cumple el 100% de entrega de publicidad porque no hay visitas regulares de post venta



CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR

APOYO FINANCIERO

EMPRESA CIMECRG S.A.

Retroalimentación



ÍNDICE

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación financiera ✓ Sistema contable ✓ Planificación de procesos contables ✓ Elaboración de presupuesto ✓ Determinar políticas de crédito ✓ Recuperación de cartera ✓ Programar flujos de efectivo ✓ Planificación de inversiones ✓ Planificación de Financiamiento con créditos bancarios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar sistema contable financiero ✓ Determinar calendario de revisión contable y presupuestaria ✓ Calendario de cierre de cuentas y conciliaciones ✓ Cronograma de cobros de cartera ✓ Establecer seguimientos de flujos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejecutar pagos y recuperaciones de acuerdo al plan ✓ Ejecución del presupuesto ✓ Aplicar políticas existentes ✓ Realizar cobros pendientes y registrar ✓ Financiamiento bancario ✓ Balances mensuales ✓ Análisis comparativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar si lo ejecutado camina con lo planeado ✓ Controlar que la recuperación sea la adecuada ✓ Controlar que los flujos de efectivo cumplan con lo planificado ✓ Control vencimientos y morosidad de cartera ✓ Controlar inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar la liquidez financiera ✓ Aplicar indicadores de gestión ✓ Evaluar ejecución presupuestario ✓ Evaluar recuperación de cartera ✓ Evaluar el cumplimiento de políticas financieras ✓ Evaluar desempeño
---	---	--	--	--



PO APOYO

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	Índice de Liquidez	<u>Activo corriente</u> Pasivo corriente	Mide la capacidad de la cubrir sus obligaciones en el corto plazo	El activo corriente es de \$52.000 y el pasivo se corto plazo es de 47.000 = $52.000/47.000 = 110\%$	100%	10%		1

2	% Cumplimiento semestral presupuestario	<u>Presupuesto ejecutado</u> Presupuesto planificado	Mide el cumplimiento en la ejecución del presupuesto	Se analiza que se ha gastado \$35.000 frente a un presupuesto de \$35.000 = 100%	100%			
3	% Cumplimiento contable	<u>Reportes presentados</u> Reportes requeridos	Mide eficiencia en la presentación de reportes contables	Se cumplen con 10 trabajos de 15 planificados = 10/15 = 67%	100%	33%	2	
4	Aplicación de políticas	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas diseñadas	Mide eficiencia en la aplicación de políticas	Se cumplen con 10 de las 10 políticas diseñadas = 10/10 = 100%	100%			

Observaciones:

- 1 Se cumple el 100% de lo presupuestado en el semestre.
- 2 No se cumple el 100% contabilidad se retrasa con trabajo por rotación de personal

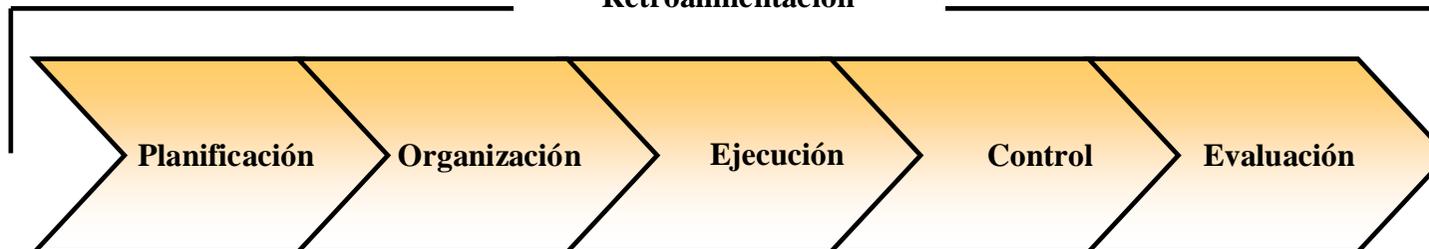


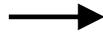
CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR

APOYO ADMINISTRATIVO

EMPRESA CIMECRG S.A.

Retroalimentación





ÍNDICE

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñar manuales de procedimiento ✓ Diseñar políticas administrativas y de personal ✓ Nuevas contrataciones ✓ Planificar adquisiciones ✓ Necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignar funciones y competencias al personal ✓ Documentar actividades por áreas ✓ Determinar necesidades de suministros ✓ Diseñar cursos de capacitación ✓ Determinar nuevo personal a contratar 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar políticas diseñadas ✓ Llevar a cabo capacitaciones programadas ✓ Adquirir nuevos suministros ✓ Ejecutar actividades designadas ✓ Contratar nuevo personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que nuevo personal cumpla sus funciones ✓ Verificar que se cumplan actividades designadas ✓ Controlar el uso adecuado de los recursos ✓ Verificar que las capacitaciones se cumplan de acuerdo a lo planeado ✓ Controlar ejecución de políticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar el cumplimiento la capacitación de personal ✓ Evaluar cumplimiento de políticas ✓ Evaluar el uso de recursos ✓ Evaluar rendimiento de personal ✓ Aplicar indicadores de gestión
--	--	---	---	---

FACTOR EXITO

Imagen
Trabajo en equipo
Satisfacción del cliente
Calidad
Buena atención

APoyo

No	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación		
						Positivas	Negativas	Observaciones

1	Rendimiento del personal	<u>Rendimiento obtenido</u> Rendimiento esperado	Mide el rendimiento del personal	Se cumple con la entrega de 9 trabajos 9 trabajos planificados = 9/9 = 100%	100%			
2	Capacitación del personal	<u>Capacitación efectuada</u> Capacitación programada	Mide el cumplimiento de capacitación planificada	Se cumple 10 capacitaciones de las 15 programadas = 10/15 = 66.67%	100%		33%	1
3	Cumplimiento en la ejecución de políticas	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas diseñadas	Mide la efectividad en al aplicación de políticas	Se cumple con 10 políticas diseñadas = 10/10 = 100%	100%			
4	Uso de recursos	<u>Recursos utilizados</u> Recursos asignados	Mide la efectividad en el uso de recursos	Se asignan 10 unidades y se utilizan 9 = 9/10 = 90%	100%			

Observaciones:

- 1 No se cumple el 100% de lo presupuestado no existe buenos cursos de capacitación

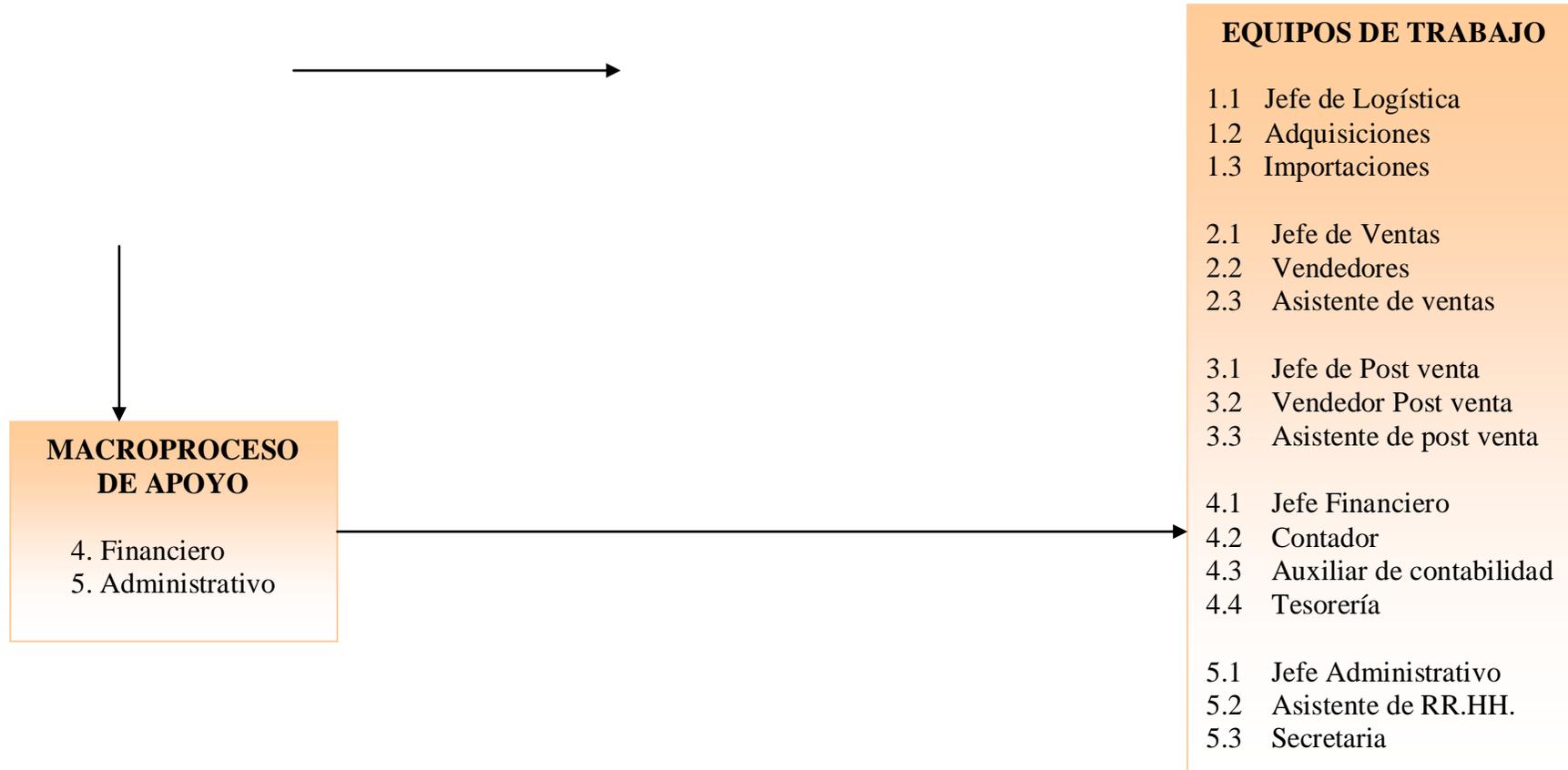
6.5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL: ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

MACROPROCESOS GOBERNADOR

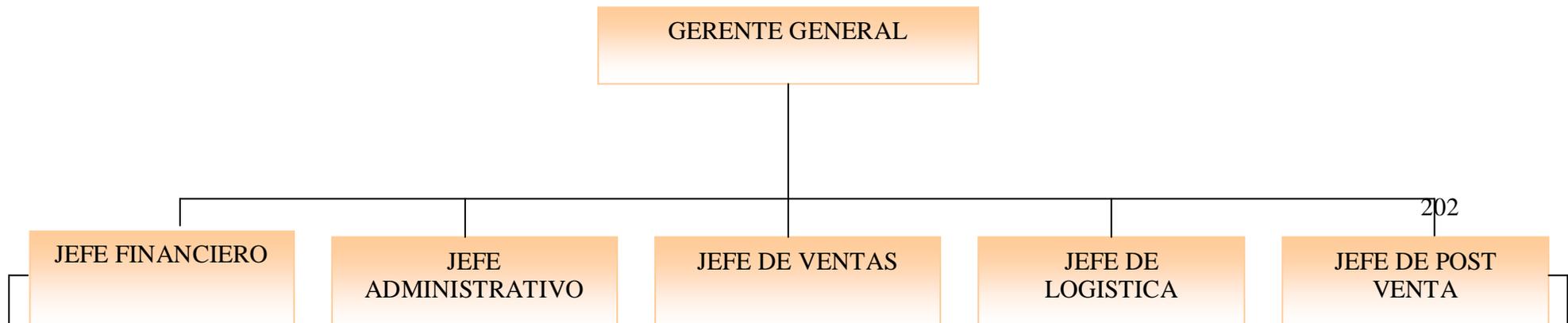
- Gerente General
- Jefe Financiero
- Jefe de Ventas
- Jefe de Logística

MACROPROCESOS GENERADOR DE VALOR

1. Adquisiciones
2. Comercialización
3. Servicio de Post Venta



6.6 PROPUESTA ESTRUCTURAL



6.7 ASIGNACION DE COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES

Una vez que se ha determinado los procesos gobernador, básico y de apoyo, es menester establecer las actividades de las personas que intervienen así como competencias y requisitos.

6.7.1 Macroproceso Gobernador

- ❖ Medir la efectividad del personal
- ❖ Efectuar controles en el desarrollo de actividades
- ❖ Establecer misión y visión
- ❖ Aplicar políticas de personal, funciones y responsabilidades
- ❖ Diseñar plan operativo
- ❖ Contratar personal
- ❖ Planificar actividades
- ❖ Establecer tiempos para diseño de productos y servicios
- ❖ Elaborar bases de datos para ejecutivos de ventas
- ❖ Planificar tiempos para cerrar negocios
- ❖ Elaboración de objetivos y estrategias
- ❖ Adquisición de nuevas tecnologías
- ❖ Aprobación y control periódico de presupuesto
- ❖ Llevar a cabo cursos de capacitación

6.7.2 Macroproceso Generador de Valor “ Adquisiciones”

- ❖ Anticipar las requisiciones del exterior
- ❖ Planificar adquisiciones del exterior
- ❖ Negociar con proveedores mejores precios y calidad
- ❖ Proporcionar base de datos de proveedores internacionales

6.7.3 Macroproceso Generador de Valor “Comercialización”

- ❖ Anticipar las requisiciones del exterior
- ❖ Planificar adquisiciones del exterior

- ❖ Negociar con proveedores mejores precios y calidad
- ❖ Proporcionar base de datos de proveedores internacionales

6.7.4 Macroproceso Generador de Valor “Post- Venta”

- ❖ Anticipar las requisiciones del exterior
- ❖ Planificar adquisiciones del exterior
- ❖ Negociar con proveedores mejores precios y calidad
- ❖ Proporcionar base de datos de proveedores internacionales

6.7.5 Macroprocesos de Apoyo “Financiero”

- ❖ Elaborar presupuesto
- ❖ Aplicar políticas de crédito
- ❖ Modificar o crear políticas de crédito
- ❖ Recuperación de cartera
- ❖ Determinar flujos de efectivo
- ❖ Planificar inversiones de bolsa
- ❖ Determinar necesidades de financiamiento
- ❖ Realizar arqueos periódicos de fondos
- ❖ Medir la eficiencia en la utilización de recursos económicos
- ❖ Realizar el pago de impuestos
- ❖ Realizar pagos a terceros

6.7.6 Macroprocesos de Apoyo “Administrativo”

- ❖ Diseñar políticas administrativas y de personal
- ❖ Determinar necesidades de personal
- ❖ Planificar que tipo de capacitaciones debe entregarse al personal
- ❖ Diseñar manuales de procedimiento
- ❖ Planificar adquisiciones de bienes y servicios
- ❖ Diseñar y aplicar procesos administrativos
- ❖ Atender los requerimientos internos
- ❖ Contratar servicios externos

- ❖ Realizar evaluaciones de personal
- ❖ Controlar el uso adecuado de recursos

6.8 DESCRIPCION DE PUESTOS

A continuación se detalla un modelo perfil de puestos que deberán aplicar para la contratación de nuevo personal y además contiene una breve descripción de las funciones:

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Gerente General
Personal a su cargo:	Jefe Financiero-Jefe Administrativo Jefe de Logística-Jefe de Ventas Jefe de Post Venta

Naturaleza del cargo:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las diferentes áreas, y aplicar normar y políticas establecidas.

Funciones:

- ❖ Ejercer liderazgo democrático
- ❖ Representar legalmente a la empresa
- ❖ Aprobar de actividades y presupuestos
- ❖ Mantener relación activa con clientes
- ❖ Aprobar seleccionar y reclutamiento de nuevo personal
- ❖ Planificar actividades
- ❖ Buscar financiamiento
- ❖ Controlar todas las áreas de la empresa
- ❖ Realizar inversiones
- ❖ Diseñar planes de acción administrativa y operativa
- ❖ Elaborar objetivos y estrategias
- ❖ Difundir información a todo el personal

- ❖ Atender requerimientos internos
- ❖ Revisar informes
- ❖ Realizar evaluaciones al personal
- ❖ Actualizar base de datos
- ❖ Autorizaciones sobre límites establecidos en ventas
- ❖ Autorizaciones sobre promociones y descuentos

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero Comercial
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	30 años en adelante
Otros conocimientos:	Manejo de personal Ventas de tangibles e intangibles Relaciones interpersonales Contabilidad financiera

DEPARTAMENTO FINANCIERO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del cargo:	Jefe financiero
Personal a su cargo:	Contabilidad, presupuestos
Jefe Inmediato	Gerente General

Naturaleza del cargo:

Dirigir las actividades concernientes con las finanzas de la empresa, asesora y controla las actividades económicas.

Funciones

- ❖ Supervisión contable
- ❖ Revisión de balances e informes financieros

- ❖ Planificación financiera
- ❖ Presupuestos
- ❖ Evaluación de ingresos y gastos
- ❖ Entregar de informes a gerencia
- ❖ Planificar de actividades contables y financieras
- ❖ Coordinar actividades para información contable
- ❖ Aplicar controles internos
- ❖ Análisis de información contable
- ❖ Interpretar de balances e índices económicos

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero Comercial/ Contador CPA/ Auditor
Experiencia:	3 años en cargo similares
Edad:	25 años
Otros conocimientos:	Contabilidad Auditoria Conocimientos de importaciones

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Contador
Jefe inmediato:	Jefe Financiero

Naturaleza del cargo:

Dirigir el área de contabilidad, además de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables, además asesora a la gerencia en la toma de decisiones.

Funciones

- ❖ Contabilidad
- ❖ Conciliaciones bancarias
- ❖ Presupuestos
- ❖ Control de cartera
- ❖ Registro de ingresos y emisión de cheques

- ❖ Análisis financiero y contable
- ❖ Revisión de fondos rotativos
- ❖ Facturación
- ❖ Coordinar actividades financieras y contables
- ❖ Supervisar sistema contable
- ❖ Seguimiento de inventarios
- ❖ Preparación de lista de precios
- ❖ Ajustes y modificaciones sustentadas de gastos e ingresos

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Contador/Auditor
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	26 años
Otros conocimientos:	Informática Comercio exterior Ventas

DEPARTAMENTO DE VENTAS

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe de Ventas
Personal a su cargo:	Equipo de Ventas
Jefe inmediato:	Gerente General

Naturaleza del cargo:

Dirigir al equipo de ventas, además de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del área de ventas.

Funciones

- ❖ Supervisar actividades del área de ventas
- ❖ Planificar ventas
- ❖ Asignar labores al personal
- ❖ Verificar y monitorear ventas y vendedores
- ❖ Visitar a clientes
- ❖ Seguimiento a clientes
- ❖ Coordinar actividades de telemercadeo
- ❖ Realizar visitas a clientes
- ❖ Coordinar actividades con marketing
- ❖ Controlar uso de recursos y publicidad
- ❖ Supervisar verificación de crédito
- ❖ Seguimiento de productos y tiempos de entrega
- ❖ Coordinación de actividades en entrenamiento o capacitación
- ❖ Actualizar base de clientes

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero en Marketing y Ventas
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	26 años
Otros conocimientos:	Informática
	Relaciones interpersonales
	Atención al cliente

DEPARTAMENTO DE LOGISTICA

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del cargo:	Jefe de Logística
Personal a su cargo:	Adquisiciones e importaciones

Jefe Inmediato

Gerente General

Naturaleza del cargo:

Dirigir las adquisiciones y negociar bajo condiciones favorables para la empresa y que los costos sean accesibles a los clientes.

Funciones

- ❖ Planificar las adquisiciones
- ❖ Negociar precios y condiciones
- ❖ Controlar la ejecución de tareas
- ❖ Revisar índices de rotación de inventarios
- ❖ Realizar evaluaciones al personal
- ❖ Entregar informes de llegada de importaciones
- ❖ Planificar calendarios de entrega
- ❖ Coordinar tramites aduaneros
- ❖ Aplicar control de calidad en productos o servicios
- ❖ Receptar información del cliente
- ❖ Interpretar necesidades del cliente

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero en Comercio exterior
Experiencia:	3 años en cargo similares
Edad:	25 años
Otros conocimientos:	Atención al cliente Conocimientos de importaciones

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Jefe inmediato:	Jefe de Ventas

Naturaleza del cargo:

Realizar actividades de ventas o distribución de los productos que importa la empresa de acuerdo a bases de datos de la empresa o a cartera de clientes propia.

Funciones

- ❖ Promocionar productos y servicios
- ❖ Contactar clientes vía telefónica
- ❖ Identificar interés del cliente
- ❖ Entregar de productos
- ❖ Visitar a posibles clientes
- ❖ Aperturar nuevos clientes
- ❖ Elaboración de informes y entrega a Jefe de Ventas

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Superior Ventas, marketing o afines
Experiencia:	2 años en cargos similares
Edad:	24 años
Otros conocimientos:	Informática Atención al cliente Cartera

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe administrativo
Jefe inmediato:	Gerente General

Naturaleza

Coordinar actividades de todos los departamentos, controlar los recursos humanos y asesorar directamente a la gerencia general, buscando el bienestar y la coordinación de actividades en general de la empresa.

Funciones

- ❖ Contratar personal
- ❖ Proveer de un ambiente propio
- ❖ Soportar las actividades
- ❖ Coordinar todas las actividades
- ❖ Manejo de personal
- ❖ Velar por los recursos de la empresa
- ❖ Verificar normas, políticas y demás procedimientos propios de la organización
- ❖ Elaboración de informes y entrega a Gerente General

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero Comercial Recursos Humanos
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	27 años
Otros conocimientos:	Informática Derecho societario-social-laboral

6.8 PLAN DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA

El presente trabajo será entregado a la Gerencia de COMERCIO IMPORTACION MAQUINARIA Y EQUIPOS REPRESENTACIONES GENERALES S.A. CIMECRG S.A. para su revisión y su posterior socialización con todos los miembros de la compañía.

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Después de realizado el análisis en base a los objetivos de la investigación se establecen las siguientes conclusiones:

- CIMECRG S.A., es una empresa privada proveedora de bienes y servicios industriales y petroleros con personería jurídica propia, domiciliada en la ciudad de Quito, con una experiencia de mas de 25 años que presta sus servicios procurando cada día captar la preferencia del mercado petroindustrial del Ecuador y consolidarse para alcanzar el éxito y satisfacer a sus clientes.
- CIMECRG S.A. como abastecedor de bienes y servicios en los tres últimos años su potencial de ventas ha ido decreciendo debido a los factores externos e internos que le han afectado.
- CIMECRG S.A. se ha mantenido a través de 25 años en el mercado con un desarrollo modesto y posición deficiente, sin embargo sus administradores buscan consolidar la imagen, mejorar sus procesos y proyectarse a un mejor mañana en beneficio de sus clientes internos, externos, propietario y demás grupos de interés.
- No existen procesos definidos, lo que disminuye la eficiencia de la gestión administrativa y comercial, provocando la consecuente insatisfacción del cliente.
- Los factores: político, económico, social y ambiental afectaron duramente a las compañías que importan como CIMECRG S.A. tornándose en grandes amenazas desequilibrando su desarrollo y permanencia en el mercado industrial nacional.
- No todo fue negativo también CIMECRG S.A. vio oportunidad y fortalezas en los factores exógenos como: la dolarización, tasas de interés, competencia, etc. que le permitieron contrarrestar los efectos.

- Por varios años CIMECRG S.A. se ha conducido en forma empírica sin determinar en forma técnica su direccionamiento estratégico, el esfuerzo a sido titánico por mantenerse a flote en el mercado industrial petrolero que demanda proveedores y productos de alta tecnología.
- CIMECRG S.A. no había definido misión, visión, objetivos, políticas ni estrategias que le permitan avizorar un panorama mejor y fijar sus horizontes con optimismo que pueda ser contagiado a todos los que la integran.
- CIMECRG S.A. no tiene establecido su mapa estratégico para ir avanzando en el camino, revisar, cuantificar, medir y corregir si es necesario para alcanzar sus metas.
- Uno de los puntos negativos de CIMECRG S.A. es su capacidad tecnológica en todas sus áreas: administrativa, financiera, operativa, entregas, adquisiciones, importaciones, etc, se debe cambiar totalmente disponer de equipos, maquinarias, software que este a la altura del servicio que se presta, a la altura de los clientes.
- Con el mejoramiento de procesos expuesto en esta tesis se puede observar fácilmente que hay un beneficio esperado en términos de tiempo y de costo que beneficiara a la compañía.
- Al utilizar los instrumentos administrativos como la Hoja ISO, La flujodiagramación, Hoja de mejoramiento, podemos advertir que este es una alternativa técnica para mejorar los procesos de CIMECRG y contribuir a que alcance mejores rendimientos.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones descritas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Aplicar este estudio en la empresa CIMECRG S.A. de forma inmediata para obtener los resultados propuestos, es muy importante que acompañe al olfato financiero y comercial una base técnica administrativa, juntos se lograr resultados anhelados
- Establecer controles en todas las áreas para monitorear los avances, modificaciones y retroalimentación de las actividades, que permita evaluar la aplicación del direccionamiento estratégico en cuanto a políticas y estrategias para alcanzar los objetivos planteados en el mapa estratégico.
- Difundir las políticas y normas planteadas y si es necesario implementar otras que ayuden en forma clara, precisa y concisa el desarrollo y proceder de acciones que conlleven a alcanzar los objetivos propuestos para la empresa.
- Al mejorar eficiencia en los procesos de CIMECRG S.A. en las áreas de adquisiciones, comercialización y post venta permitirá una mejor gestión administrativa y comercial, se disminuir tiempos de respuesta y las actividades tendrán mejores controles.
- Capacitar y motivar al personal en forma permanente, para tener un personal o un recurso humano activo e interesado en alcanzar eficiencia y logro de objetivos y que su contribución se la esperada y los resultados sean palpables beneficiando no solo a la institución sino también a sus empleados.
- En el presente estudio se determino que es muy necesario levantar y analizar los procesos que posee CIMECRG S.A., hacer el seguimiento y detectar en que momentos del proceso existe incoherencias, errores o malas interpretaciones.
- Al realizar la nueva propuesta con organigramas, determinación de equipos de trabajo y definiendo responsabilidades y competencias de cada uno de los que desempeñan las actividades mejorar en forma importante los procesos.
- Con presente análisis se ha pretendido proporcionar la ayuda que necesita la empresa CIMECRG S.A. se propone un mejoramiento en sus procesos para optimización sus recursos, esta propuesta le permitirá lograr mayores niveles de productividad,

eficiencia y lo que es mejor fomentara una imagen corporativa de éxito y una atención al cliente personalizada de calidad.

- Es importante se aplique cadenas de valor, indicadores de gestión, factores de éxito en forma regular para medir los diferentes procesos que se realiza en las áreas de CIMECRG S.A.
- La imagen empresarial es uno de los elementos que se debe reforzarse en forma absoluta para lograr de los clientes su preferencia y sus compras.
- Lo que no debe faltar en cualquier empresa de cualquier tipo monitoreo permanente, control, revisiones periódicas y retroalimentación sobre la marcha, si se deja de lado nuevamente retornara al principio seguir sin dirección y no saber si se cumple o no los objetivos que tiene su administrador.

BIBLIOGRAFIA

- CANTU DELGADO, HUMBERTO., Desarrollo de una cultura de calidad, McGraw Hill , Segunda Edición, 2001, México DF.

- HARRINGTON, JAMES, Mejoramiento de procesos en la empresa, Cuarta Edición, Editorial Mcgraw-Hill, Bogota-Colombia, año 1995 Pág. 97-105-106-107-108
- HELLRIEGEL/JACKSON/SLOCUM., Administración, un enfoque en competencias. Novena Edición, Santa Fe de Bogota, 2002. Pág. 194
- KOONTZ HAROLD / O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna, Cuarta Edición, Editorial McGraw-Hill, México, 1986. Pág.15, Pág. 132
- NUÑEZ ESPINOSA MARCELO, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pág. 71
- SABINO, CARLOS A. El proceso de investigación. Ed. Lumen – Humanitas, 2002, Argentina
- TAMAYO Y TAMAYO, MARIO. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa S.A.3ª edición. 2001, México.
- TENORIO BAHENA, JORGE. Investigación Documental.). Editorial McGraw Hill, 3ª edición. 2002, México.
- VALDEZ, LUIGI A., Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de procesos de calidad, 2001. Comcamin.
- ZORRILLA, SANTIAGO. Metodología de la Investigación, McGraw Hill, 2002, México, pág 105

- PAGINA WEB: <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fuidocs/eco/dicecomiams.htm##PP>
- PAGINA WEB: <http://www.miliarium.com/Paginas/Normas/pfa.htm>