



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA
HOERBIGER DEL ECUADOR**

AUTOR: KATHERINE MARGARETH CONTRERAS CONTRERAS

DIRECTOR: INGENIERO JAIME CHIRIBOGA

CODIRECTOR: INGENIERO RENE BUENO

SANGOLQUI, Septiembre del 2008

DEDICATORIA

A mis hijos María Paz y
Juan Sebastián por ser
la fuente de motivación
constante en mi vida.

Kathy.

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército por haberme brindado la oportunidad de crecer integralmente a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A los Ingenieros Jaime Chiriboga y René Bueno por sus enseñanzas y guía permanente.

A la Empresa Hoerbiger del Ecuador y todo su personal por las facilidades brindadas para la realización del presente trabajo.

Un especial agradecimiento a mi esposo Juan Carlos por el apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

KATHERINE MARGARETH CONTRERAS CONTRERAS

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada Mejoramiento de Procesos en la Empresa Hoerbiger del Ecuador ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Septiembre de 2008

KATHERINE MARGARETH CONTRERAS CONTRERAS

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACION

Yo, Katherine Margareth Contreras Contreras autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA HOERBIGER DEL ECUADOR, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2008

KATHERINE MARGARETH CONTRERAS CONTRERAS

ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ingeniero Jaime Chiriboga

Ingeniero René Bueno

CERTIFICAN

Que la tesis titulada MEJORAMIENTO DE PROCESOS EN LA EMPRESA HOERBIGER DEL ECUADOR, realizada por la señora Katherine Margareth Contreras Contreras, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a lo citado en el párrafo anterior se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de

Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señora Katherine Margareth Contreras Contreras para que entregue a la Ingeniera Fanny Cevallos, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial de la MED.

Ing. Jaime Chiriboga
DIRECTOR

Ing. René Bueno
CODIRECTOR

INDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I – GENERALIDADES

1.1 La Empresa	1
1.1.1 Productos y servicios	4
1.1.2 Estadísticas de ventas	8
1.2 Problemática (Diagrama Causa y efecto)	10
1.2.1 Explicación del diagrama	11
1.3 Marco Teórico y Conceptual	14
1.3.1 Marco Teórico	15
1.3.1.2 Definición de diagrama de Causa y Efecto	17
1.3.1.3 Definición de compresores	20
1.3.2 Marco Conceptual	25

CAPÍTULO II - DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis Situacional de una Organización	29
2.1.1 Análisis Externo	29
2.1.1.1 Macro Ambiente	30
2.1.1.2 Micro Ambiente	39
2.1.2 Análisis Interno	54
2.1.3 Análisis de Matrices	75
2.1.4 Síntesis FODA	82
2.1.4.1 Estrategias FO	82
2.1.4.2 Estrategias FA	83
2.1.4.3 Estrategias DO	83
2.1.4.4 Estrategias DA	84
2.2 Direccionamiento Estratégico	85
2.2.1 Matriz Axiológica	86

2.2.2 Visión	88
2.2.3 Misión	89
2.2.4 Objetivos, planes de acción y Políticas	90
2.2.4.1 Objetivos Estratégicos	90

CAPÍTULO III – LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

3.1 Inventario de Procesos	99
3.1.1 Cadena de valor	99
3.1.2 Inventario de Procesos por Áreas	100
3.1.3 Selección de Procesos claves	101
3.1.4 Mapa de Procesos Seleccionados	103
3.2 Hoja de Costos	105
3.3 Análisis de Procesos Seleccionados	106
3.3.1 Diagramas de Proceso	106

CAPÍTULO IV – MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 Hoja ISO y Flujodiagramación	122
4.2 Hoja de Mejoramiento	123
4.3 Matriz Resumen de Análisis Comparativo	123
4.3.1 Análisis de Mejoramiento de cada Proceso	144

CAPÍTULO V – PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Cadena de valor empresarial	146
5.2 Indicadores de Gestión	148
5.3 Macroprocesos	148
5.3.1 Macroproceso Gobernante de Hoerbiger del Ecuador	149
5.3.2 Macroprocesos Básicos de Hoerbiger del Ecuador	152
5.3.3 Macroproceso de Apoyo	159

5.4 Asignación de Responsabilidades y Competencias	166
5.4.1 Macroproceso Gobernante	166
5.4.2 Macroprocesos Básicos	167
5.4.2.1 Macroproceso Adquisiciones	167
5.4.2.2. Macroproceso Ventas y Ejecución de servicios	167
5.4.2.3 Macroproceso Post – Venta	168
5.4.3 Macroprocesos de apoyo	168
5.4.3.1 Macroproceso Apoyo Administrativo	168
5.4.3.2 Macroproceso Apoyo Financiero y Contable	169
5.5 Descripción de puestos	170
5.5.1 Gerente de Sucursal	170
5.5.2 Jefe del Centro de Servicios	173
5.5.3 Customer Service	174
5.5.4 Asistente Administrativo	176
5.5.5 Asistente Financiero	178
5.5.6 Asesor Comercial	181
5.5.7 Mensajero	183
5.5.8 Bodeguero	185

CAPITULO VI – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones	187
6.2 Recomendaciones	190

INDICE DE CUADROS

No.	TITULO	Página
1	Cuadro Estadístico de Ventas	9
2	Cuadro de ventas globales	9
3	Matriz de Impacto Interno	76
4	Matriz de Impacto Externo	77
5	Matriz de Vulnerabilidad	78
6	Matriz de Aprovechabilidad	79
7	Hoja de trabajo	80
8	Matriz de Mejoramiento FODA	81
9	Plan Operativo 2008-2009	97
10	Mapa Estratégico	98
11	Matriz de Selección de Procesos	102
12	Hoja Resumen de Procesos Seleccionados	103
13	Hoja de Costos	105
14	Proceso #1 Planificación de ventas	109
15	Proceso #2 Venta de Repuestos y/o Equipos	110
16	Proceso #3 Importaciones	112
17	Proceso # 4 Facturación	113
18	Proceso # 5 Cobranzas	114
19	Proceso #6 Respaldos de Información	115
20	Proceso #7 Selección de Proveedores	116
21	Proceso #8 Control de Bodega	117
22	Proceso #9 Pago a Proveedores	119
23	Matriz de Análisis Resumen	120
24	Flujo diagramación Proceso # 1	124
25	Hoja de Mejoramiento Proceso No.1	125
26	Flujodiagramación Proceso # 2	126
27	Hoja de Mejoramiento Proceso No.2	127
28	Flujodiagramación Proceso # 3	128
29	Hoja de Mejoramiento Proceso No. 3	129
30	Flujodiagramación Proceso # 4	130

31	Hoja de Mejoramiento Proceso No.4	131
32	Flujodiagramación Proceso # 5	132
33	Hoja de Mejoramiento Proceso No. 5	133
34	Flujodiagramación Proceso # 6	134
35	Hoja de Mejoramiento Proceso No. 6	135
36	Flujodiagramación Proceso # 7	136
37	Hoja de Mejoramiento Proceso No. 7	137
38	Flujodiagramación Proceso # 8	138
39	Hoja de Mejoramiento Proceso No. 8	139
40	Flujodiagramación Proceso # 9	140
41	Hoja de Mejoramiento Proceso No.9	141
42	Matriz Resumen de Análisis de Mejoramiento	142
43	Cadena de valor Macroproceso Gobernante	150
44	Índices de Gestión Macroproceso Gobernante	151
45	Cadena de valor Macroproceso Básico Adquisiciones	153
46	Índices de Gestión Macroproceso Básico Adquisiciones	154
47	Cadena de valor Macroproceso Básico Venta y Ejecución de Servicios	155
48	Índices de Gestión Macroproceso Básico Venta y Ejecución de Servicios	156
49	Cadena de valor Macroproceso Básico Post – Venta	157
50	Índices de Gestión Macroproceso Básico Post – Venta	158
51	Cadena de valor Macroproceso Apoyo Administrativo	160
52	Índices de Gestión Macroproceso Apoyo Administrativo	161
53	Cadena de valor Macroproceso Apoyo Financiero y Contable	162
54	Índices de Gestión Macroproceso Apoyo Financiero y Contable	163

INDICE DE GRÁFICOS

No.	TITULO	Página
1.1	Organigrama Funcional	4
1.2	Estructura del pistón	6
1.3	Corte de una válvula	6
1.4	Guías y Cojinetes	7
1.5	Sistema de Lubricación	7
1.6	Problemática de la Empresa	10
1.7	Descripción de Flujodiagramación	17
2.1	Análisis Externo	29
2.2	Efecto de cambio de precio del Crudo	33
2.3	Cifras del Sector Petrolero Ecuatoriano	34
2.4	Comercialización Interna del Petróleo	35

RESUMEN EJECUTIVO

Toda Empresa se crea para llevar a cabo ciertos propósitos u objetivos perdurables, mediante la ejecución de una secuencia articulada de actividades.

Sobre esta base se realiza el presente trabajo de Investigación con el fin de establecer y documentar una secuencia lógica de actividades permitiendo el análisis y mejoramiento de los procesos de la Empresa Hoerbiger del Ecuador.

A continuación se presenta un resumen del contenido de cada Capítulo:

En el Capítulo I se realiza una descripción de la Empresa, los productos y servicios que ofrece para conocer cual es su problemática y sobre la base de esto contar con una justificación para proponer un mejoramiento de procesos. A la vez se contará con un apropiado marco teórico y conceptual para aclarar el tema y la terminología utilizada.

En el Capítulo II se realiza una investigación para evaluar la situación actual desde la óptica de la metodología F.O.D.A y un análisis cuantitativo para determinar el nivel y la tendencia de cada tema de análisis y mejoramiento. Como resultado del análisis se pretende optimizar el esquema de acción planificado para poder aplicar el mejoramiento de procesos dentro de la empresa.

El Capítulo III presenta el análisis de los procesos de Hoerbiger del Ecuador, para esto, se realiza un levantamiento de cada uno de los procesos de la empresa, luego mediante un método selectivo de razonamiento se selecciona los más relevantes utilizando el Mapa de procesos dentro del cual se presentan los procesos gobernantes, básicos y de apoyo. Una vez seleccionados los procesos se realiza el análisis de los costos y tiempos de cada uno de estos.

El Capítulo IV presenta la propuesta de mejoramiento de procesos luego de haber realizado el análisis de los mismos en el capítulo anterior. Mediante el análisis de cada uno de los procesos críticos encontrados se propone soluciones que pueden crear, eliminar o fusionar las actividades con el fin de optimizar el proceso y determinar un beneficio en costo y tiempo para la Empresa.

En el Capítulo V se realiza una propuesta organizacional por procesos en base a los análisis realizados en capítulos anteriores utilizando cadenas de valor e indicadores de gestión para los procesos gobernantes, básicos y de apoyo de la empresa. Luego de esto se establecerá una descripción de puestos para el personal de la empresa.

Por último en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al momento de concluir el presente trabajo de Investigación.

EXECUTIVE SUMMARY

Every company is created to achieve lasting objectives, using an articulated sequence of activities.

The following Thesis was done in order to establish and document an articulated sequence of activities that allows the analysis and improvement of processes of Hoerbiger del Ecuador S.A.

The following is a summary of the contents of each chapter:

Chapter I content a description of the company with products and services offered. This Chapter shows the Company's problems and the justification to propose the processes improve. Also counts with a theoretical and contextual framework that explains the subject and used terms.

In Chapter II carries out a research to knows current situation from the standpoint of the SWOT's methodology. Also shows a quantitative analysis to determinate the level and trend of the research and improvement of each item. As a result of this study is optimization the pattern of action planned to implement the processes improvement within the Company.

Chapter III presents the analysis of the Company's processes, in order to do that, it makes an inspection of each process, and then using a selective method of reasoning was determinate most relevant processes within a Process Map. Also contents an analysis to determinate costs and times of each activity.

Chapter IV presents the proposal for improving processes once doing the analysis in previous Chapter. Through the study of each critical process found, proposes solutions that can create, delete or merge the activities in order to optimize processes and determinate cost and time benefits for the Company.

Chapter V makes a proposal by organizational processes based on the analysis made in previous chapters using value chains and indicators to each Ruler, Basic and Supporting processes. Then it establishes a job description for the Company staff, and bullet points to be installed into the Company.

Last Chapter VI presents conclusions and recommendations after carried out this research work.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

La Empresa se constituyó en la ciudad de Quito el 6 de noviembre de 2003 con el nombre de Flowrepairs S.A., mediante escritura pública ante el Notario Trigésimo Primero del Distrito Metropolitano de Quito. Fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 03Q.IJ:4219 el 19 de noviembre de 2003.

Al inicio la Empresa Flowrepairs S.A. se encontraba domiciliada en la ciudad de Quito en las calles Ñaquito y Unión Nacional de Periodistas UNP esquina, edificio UNP 4to. Piso Oficina 401, contaba con tres accionistas, el Ing. Juan Carlos Álvarez quien era el Representante Legal, Ing. Franklin Charpentier y el Ing. Jorge Charpentier, la Empresa se dedicaba fundamentalmente a ser Distribuidor exclusivo para el Ecuador de todos los productos que ofrece la Empresa Hoerbiger Compression Technology Holding, quien mediante su representante para el área Andina sugirió la creación de un Centro de Servicios para servicio de mantenimiento, recuperación y reacondicionamiento de equipos y partes de equipos rotativos.

De esta manera Flowrepairs S.A. abre un Centro de Servicios en noviembre de 2003, ubicado al norte de la ciudad de Quito, el mismo que empezó a funcionar realizando recuperación de válvulas compresoras interetapa para compresores reciprocantes en su mayoría.

Durante tres años consecutivos Flowrepairs S.A. experimentó un crecimiento acelerado tanto en la venta de productos como en la provisión de servicios de recuperación y reacondicionamiento de equipos rotativos, particular que motivó a Hoerbiger Compression a adquirir mediante compra la Empresa Flowrepairs.

El 01 de marzo de 2007 se realiza la compra – venta de la Empresa Flowrepairs S.A. a favor de Hoerbiger Technologies con carácter retroactivo a partir del 01 de enero de 2007, y a partir de 01 de marzo de 2007 se realiza el cambio de razón

social. La Empresa Hoerbiger del Ecuador procede a realizar un cambio de domicilio de la Empresa y a unificar sus instalaciones de tal manera de contar con un área administrativa y el Centro de Servicios en una misma área física con las divisiones correspondientes para el correcto funcionamiento.

Actualmente la Empresa se encuentra ubicada en las calles De los Arupos entre 10 de Agosto y Eloy Alfaro en el Complejo Uniparque Bodega 4.



Entrada Principal Hoerbiger del Ecuador



*Entrada Complejo Uniparque
Hoerbiger del Ecuador*

Al realizarse el cambio de razón social la Empresa Hoerbiger del Ecuador amplía la gama de productos y servicios a ofrecer a sus clientes debido a varias alianzas que mantiene con diferentes empresas a nivel mundial, ampliando así también su campo de acción en el mercado nacional.


HOERBIGER
ORGANIGRAMA FUNCIONAL
 ESP DIR 01 ver 01 01 08

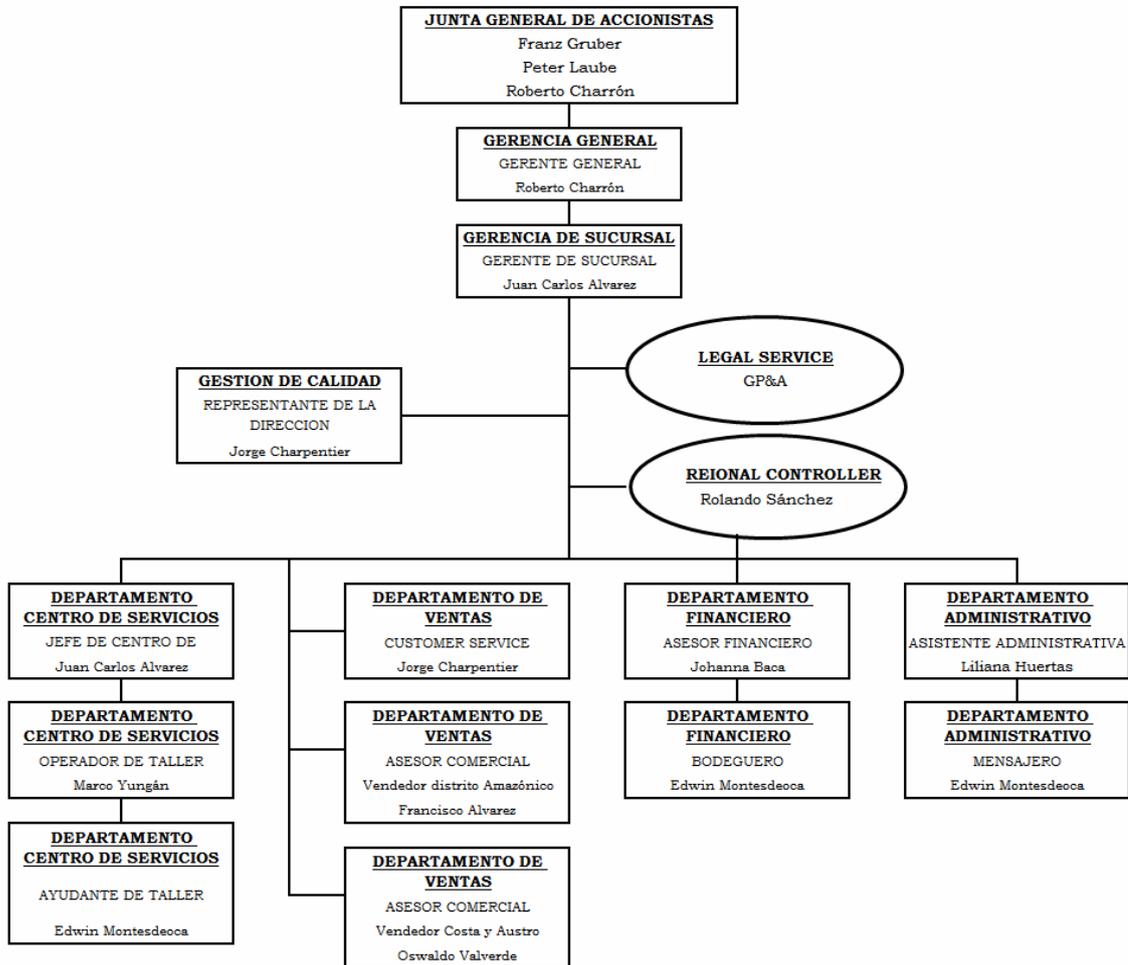


GRAFICO 1.1

FUENTE: HOERBIGER DEL ECUADOR

1.1.1 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Hoerbiger del Ecuador ofrece la venta de los siguientes productos:

- RPOC (reciprocant products of compressors) Productos reciprocantes de compresores.



Para este tipo de equipos Hoerbiger del Ecuador ofrece la venta de repuestos para todo tipo y marca de compresor, tales como:

- o Válvulas de todo tipo



- Pistones
- Vástagos

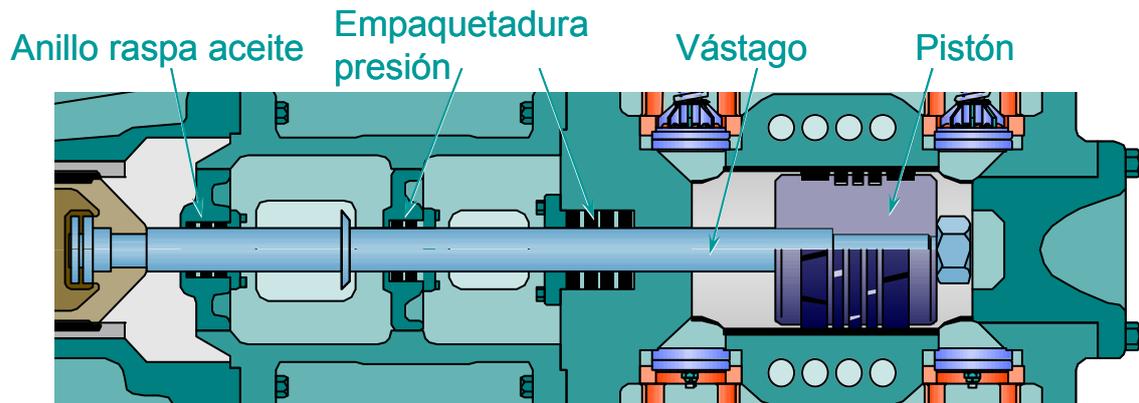


Gráfico 1.2

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

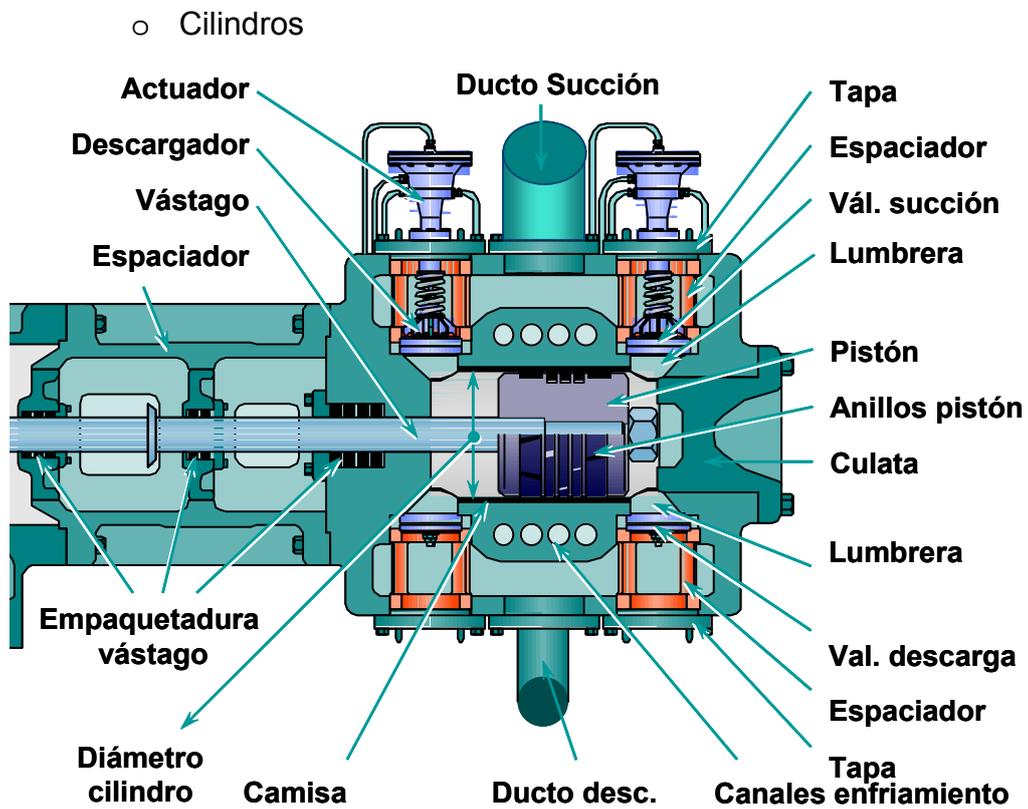


Gráfico 1.3

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

- Tapas de cilindros
- Cajas de empaquetadura principal y secundaria
- Cigüeñal
- Crucetas

- Biela

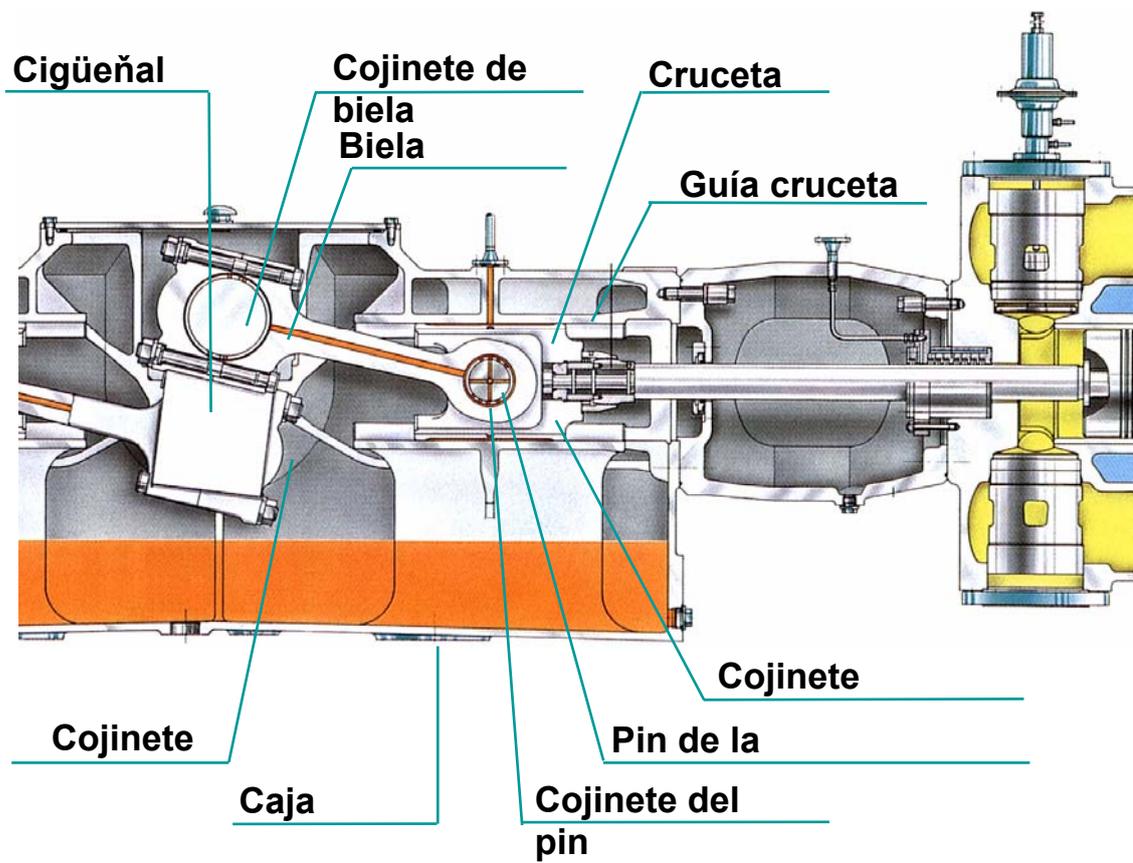


Gráfico 1.4

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

- Cojinetes de biela y cigüeñal
- Sistema de lubricación

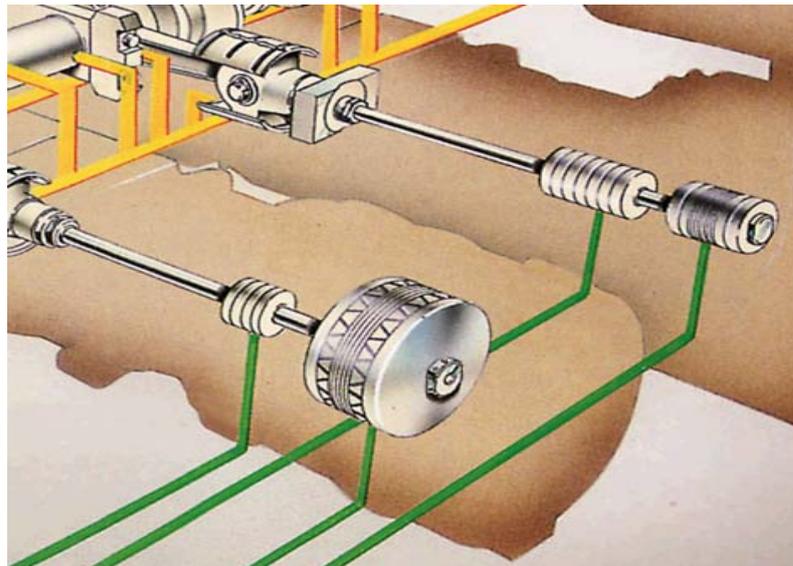


Gráfico 1.5

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

- Sistema de refrigeración

- Anillos de Pistón



- Otros, tales como:

- Repuestos para motores industriales
- Repuestos para turbinas
- Repuestos para bombas
- Se incursionará en los repuestos para equipos de generación eléctrica

En cuanto a los servicios que ofrece la empresa, ésta cuenta con el servicio de mantenimiento, recuperación y reacondicionamiento de todos los elementos para equipos rotativos.

También realiza el monitoreo de todos los productos y servicios que ha proporcionado en cada una de las empresas que han sido atendidas.

1.1.2 ESTADÍSTICAS DE VENTAS

En cuanto a estadísticas de ventas la Empresa ha facilitado información de los meses de noviembre y diciembre del 2007

Cuadro estadístico de ventas por producto Noviembre y Diciembre 2007

Sales by Product Group in USD\$ - 5EC - YEAR

LINE	Description	Nov	Dec	Total Acum.
	Valvulas (partes de válvulas)	8.233	3.994	257.491,81
	Rings & Packings (anillos de piston y empaquetadura)	0	3.538	65.385,56
	Controls	0	3.600	7.604,00
	Parts	52.624	10.287	365.598,24
	Servicios (Valvulas, R&P, Compresores)	8.164	11.464	92.735,14
	Otros	1.365	0	118.688,51
	Comisiones	3.034	1.254	14.716,46
	NOTAS DE CREDITO APLICADAS	0	0	(72.535,37)
TOTAL USD - Sales		73.420,60	34.137,32	849.684,35

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

CUADRO 1

Cuadro de ventas globales 2008 por producto, comparativo con Presupuesto anual en porcentajes (%)



HOERBIGER DEL ECUADOR, S.A.

Complejo UNIPARQUE • Calle de los Arupos #E1-203 • entre Av. 10 de Agosto y Av. Eloy Alfaro • Quito

Telefonos 593 2 3463280 - 593 2 3464072

Republica del Ecuador

DISTRITO AMAZONICO		DISTRITO COSTA		TOTAL ECUADOR	
	USD K		USD K	USD K	
ENERO	4	ENERO	4	ENERO	8
FEBRERO	33	FEBRERO	8	FEBRERO	41
MARZO	72	MARZO	30	MARZO	102
ABRIL	82	ABRIL	30	ABRIL	112
MAYO	118	MAYO	50	MAYO	168
JUNIO	116	JUNIO	47	JUNIO	163
JULIO	158	JULIO	60	JULIO	218
AGOSTO	69	AGOSTO	70	AGOSTO	139
SEPTIEMBRE	108	SEPTIEMBRE	51	SEPTIEMBRE	159
OCTUBRE	77	OCTUBRE	60	OCTUBRE	137
NOVIEMBRE	88	NOVIEMBRE	50	NOVIEMBRE	138
DICIEMBRE	73	DICIEMBRE	36	DICIEMBRE	109
	998		496	GRAN TOTAL	1494

BIENES	60%	896,4	SERVICIOS	40%	597,6
VALVES + KITS	25%	224,1	VALVES	25%	149,4
R&P	20%	179,28	R&P	20%	119,52
CONTROLS	5%	44,82	CONTROLS	5%	29,88
RPOC	40%	358,56	RPOC	40%	239,04
OTROS	10%	89,64	OTROS	10%	59,76

PET	20%
REFINERIES	10%
GAS GATHERING	60%
AIR INDUSTRIAL	5%
SPECIAL GASES	5%

Fuente: Hoerbiger del Ecuador

Cuadro 2

1.2 PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO)

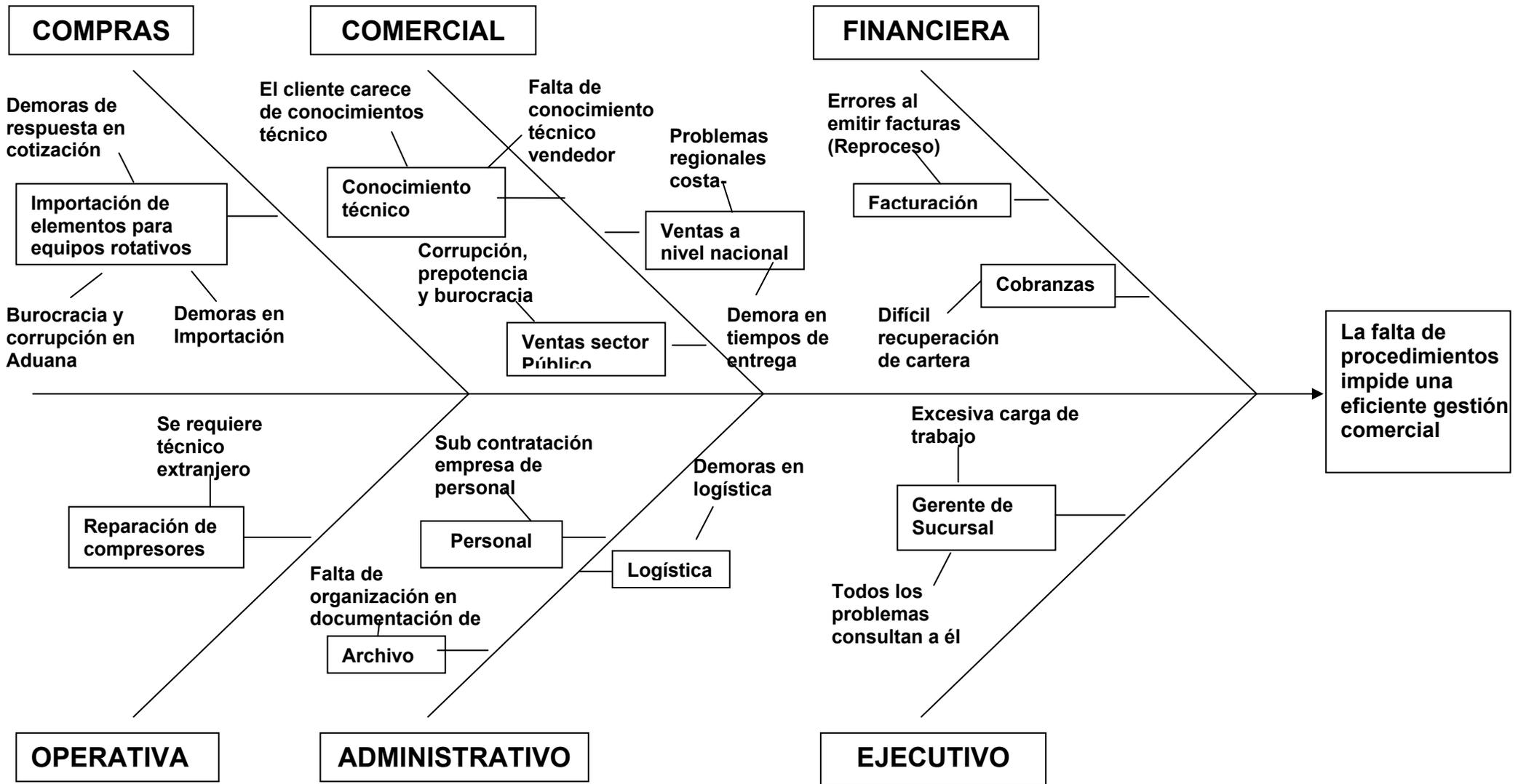


GRAFICO 1.6 / Elaboración: Katherine Contreras

1.2.1 EXPLICACION DEL DIAGRAMA

En el diagrama se pueden detectar los diferentes problemas por los que pasa la Empresa en su diario funcionamiento, y que a continuación se detalla en cada área:

Compras.-

La Empresa provee productos y servicios para toda marca de compresores, los mayores proveedores son del extranjero, por esto el momento en que se tiene un requerimiento de parte de algún cliente, se procede a realizar una Inquire (cotización) la misma que en muchas ocasiones no tiene una respuesta rápida, por lo que se requiere un mayor seguimiento por parte del encargado.

Una vez que se tiene la cotización por parte del proveedor, se efectúa la cotización al cliente; de ser aceptada, mediante una orden de trabajo se realiza la importación de los materiales requeridos, para venta o reparación de equipos. La importación sufre demoras por dos causas; pueden presentarse inconvenientes ya que del Agente afianzado de aduanas burocracia y corrupción, particularmente en los trámites para desaduanizar.

Comercial.-

Los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador son técnicamente muy especializados, lo cual es un problema en muchas ocasiones, ya que el sector petrolero e industrial no siempre dispone de personal idóneo para el manejo de equipos rotativos, existe un desconocimiento total en cuanto al mantenimiento técnico de los equipos, que se lo realiza de una manera negligente, lo que causa que los equipos sufran daños innecesarios que podrían ser solucionados de una manera predictiva; por este mismo hecho la venta de los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador es más complicada.

La empresa necesita capacitar permanentemente al personal para comercializar productos técnicos, pues, a pesar de contar con profesionales preparados y con los conocimientos adecuados, en ocasiones falla la capacitación para dar soluciones a los problemas puntuales de cada cliente.

En cuanto a las ventas en el Sector Público la Empresa tiene que superar la corrupción, prepotencia y burocracia de la Empresa Pública, cuya mayor incidencia se da en el sector petrolero e industrial debido a las cantidades de dinero que mueve el sector, siendo esto un obstáculo para hacer una buena gestión ya que se fomenta la competencia desleal.

Hoerbiger del Ecuador abastece productos y servicios a nivel nacional, sin embargo a veces tiene problemas regionales dentro del Ecuador sintiéndose mucho más un rechazo en la región costa por ser una empresa cuyo centro de operaciones se encuentra en la Capital. Para poder manejar los clientes de esta región se contrató un vendedor que conozca la zona y que sea de la región.

Las demoras en la importación o en el trámite aduanero indicadas anteriormente, ocasionan también demoras en los tiempos de entrega de los productos y reparaciones de elementos internos, por ende al demorar la entrega el cliente se molesta por la premura con la que necesita lo solicitado sin interesarle los inconvenientes a los que la Empresa se enfrente por cumplir con estas necesidades.

Financiera.-

Para el área financiera Hoerbiger del Ecuador inicialmente sub contrató los servicios de una Empresa de la rama, pero ésta resultó ineficiente y ocasionó malestar dentro de la Empresa, puesto que utilizaba recurso humano propio de Hoerbiger para realizar funciones que le competían a la Empresa sub contratada. La contabilidad no se encontraba al día, no se enviaban los reportes a tiempo y se realizaban trámites completamente engorrosos, debido a esto a fines del 2007 se decidió prescindir de

los servicios de esta empresa. Al momento Hoerbiger del Ecuador tiene personal propio encargado del área financiera.

Ocasionalmente se producen errores en las facturas lo cual molesta al cliente, quien exige una factura en perfectas condiciones para proceder al pago, y esto sin lugar a dudas causa problemas financieros para la Empresa, convirtiéndose así en un reproceso.

Dentro del área financiera la recuperación de cartera se ha vuelto un poco complicada, ya que todas las Empresas sean del sector público o privado se demoran en el pago; en el sector público debido al presupuesto otorgado por el Estado y en el sector privado por las políticas de pago a proveedores, de esta manera Hoerbiger del Ecuador pierde recursos en la espera de los pagos.

Operativa.-

En ocasiones se necesita la presencia de un técnico extranjero quien se encuentra capacitado para los manejos técnicos de reparación de compresores enteros o de elementos que requieren de un tratamiento especial, al recurrir a este tipo de técnicos pueden surgir pequeños inconvenientes con relación a retrasos en la llegada del mismo o la demora de aceptación por parte del cliente para cumplir con el pago al técnico, pero hasta el momento no se ha presentado ningún problema grave relacionado con este tema.

Administrativa.-

Debido a su crecimiento, Hoerbiger del Ecuador ha requerido nuevo personal, para esto contrató los servicios de la Empresa Manpower, con la cual no han marchado las cosas bien porque el proceso de selección no cumple con todos los requisitos que se necesita para el puesto requerido; un ejemplo sencillo ocurrió cuando se necesitó una Asistente Administrativa que cuente con conocimientos en Contabilidad y al

enviar a candidatas enviaron a profesionales en el área de Hotelería que no estaban familiarizadas con el tema. Al momento Hoerbiger del Ecuador se encuentra en la búsqueda de otra empresa que cumpla con las expectativas requeridas.

En cuanto a la logística se producen con demoras por parte de la persona encargada, que es la Asistente Administrativa, debido a la falta de proactividad para realizar las tareas cotidianas, esto repercute principalmente en las labores de la encargada del área financiera y en el Gerente de Sucursal quienes distraen su atención para solucionar los problemas que debería hacerlo dicha Asistente.

La falta de organización en las carpetas del archivo, en ocasiones causa demoras en la atención de cotizaciones o en el seguimiento de los productos y servicios ya comercializados.

Ejecutivo.-

En el nivel ejecutivo existe gran carga de trabajo para el Gerente de Sucursal ya que es el encargado de la supervisión de cada una de las áreas, y al ser la persona que conoce en un ciento por ciento el manejo de la empresa, todo el personal al presentarse un problema acude a él.

Debido a las características de las funciones que tiene que desempeñar el Gerente de Sucursal, la mayoría del tiempo se encuentra fuera de la ciudad o del País, lo cual a veces demora la resolución de problemas.

1.3 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

En primer lugar estableceré claramente un Marco Teórico para poder conocer de mejor manera la Empresa y la Hipótesis propuesta.

1.3.1 MARCO TEORICO

Un **proceso** es un método sistemático para manejar actividades.¹

Proceso es la interacción de personas por medio de equipos que, cuidando de seguir los procedimientos apropiados, realizan las actividades necesarias para transformar los insumos en un producto o servicio con un valor agregado. No existe actividad humana que no pueda ser considerada como el arreglo de un conjunto de procesos. Por ello, las empresas de todo el mundo tienden a organizarse por proceso, mediante la conformación de un equipo responsable de planearlo, ejecutarlo, controlarlo y mejorarlo, para así poder entregar el producto y/o servicio con la calidad requerida por el cliente, en el tiempo adecuado y al menor precio.²

Dentro de todas las Empresas existen procesos en su diario funcionamiento, al realizar un análisis de los procesos se puede determinar el manejo de la Empresa en determinada actividad.

Las empresas son tan buenas como sus procesos. Los distintos procesos que conforman una organización deben identificarse, mapearse y mejorarse para aumentar la competitividad de las empresas.

¿Qué es el mejoramiento de procesos?

El mejoramiento de procesos es una metodología que permite a las empresas identificar los procesos importantes en la cadena de valor, para luego mapearlos e identificar las mejoras estructurales. Las mejoras usualmente tienen que ver con la eliminación de:

- cuellos de botella
- reprocesos

¹ Administración, Stoner Freeman Gilbert, sexta edición

² Desarrollo de una Cultura de Calidad, Humberto Cantú Delgado, segunda edición.

- actividades que no añaden valor
- esfuerzos perdidos
- división del trabajo innecesaria
- inconsistencia

El mejoramiento de procesos es una metodología orientada a aumentar la productividad, reducir el tiempo de ciclo de los procesos, incrementar la velocidad en el funcionamiento del proceso y buscar la optimización.

Un **mejoramiento de procesos** es precisamente una intervención sobre los factores que afectan la elaboración de un producto (un bien o un servicio). Para realizar esta intervención se requiere de un instrumento que logre sistematizar y estandarizar el análisis de un proceso con el objetivo de hacer recomendaciones de cambios y de optimizar el funcionamiento del proceso.

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

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso, y cuyas fases principales están contenidas en la figura siguiente. En ella se puede observar la presencia de un subproceso (A) que no es otro que el correspondiente al de la mejora continua.



Fuente: Medellín mi empresa. Padrinazgo

Gráfico 1.7

1.3.2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto fue desarrollado por el Japonés Kaoru Ishikawa a mediados de los años 50, fue creado como una herramienta para identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas de problemas dentro de cualquier organización.

El diagrama nos permite en el análisis resumir gráficamente todas las relaciones entre las causas y efectos de un proceso, es de fácil comprensión para todos los empleados por lo que constituye una herramienta importante.

CONSTRUCCIÓN DEL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

1) Definir el problema que se va a analizar y escribirla en el lado derecho de una flecha gruesa que representa el proceso en consideración.

2) Elegir categorías generales para agrupar las causas principales. Dependiendo del tipo de problema que se analice se definirán las categorías más convenientes. Escribir las categorías seleccionadas en el extremo de flechas inclinadas que se unen a la del proceso principal. Puede seguirse el orden en que avanza el proceso de derecha a izquierda.

3) Comenzar a desglosar las causas principales en secundarias, terciarias, etc. y anotarlas en flechas de acuerdo a la categoría a la que pertenecen. Este paso es el punto central de la construcción del diagrama.

4) Analizar el diagrama y sacar conclusiones: Tener siempre presente que esta herramienta tiene en cuenta causas potenciales o teóricas las cuales deberán ser comprobadas en la práctica mediante la medición y toma de datos, las que permitirán llegar a conclusiones sólidas sobre las causas que realmente influyen sobre el problema.

Cadena de valor

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael E. Porter en su best-seller de 1985: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

Actividades Primarias Ej.

- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej.: garantías

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

Actividades Secundarias Ej.:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas...
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- .Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Valor agregado

El valor agregado o valor añadido es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) (ej. marca) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

Desde el punto de vista macroeconómico el valor agregado es la suma total de los sueldos, salarios u honorarios, intereses, alquileres, beneficios de los empresarios e impuestos percibidos por el Estado, en un determinado período de tiempo.

El valor agregado es también conocido como plusvalía, o sea la diferencia de tiempo trabajado en función del empleador sin beneficio para el trabajador, pues lo devengado en ese periodo de tiempo no equivale a lo percibido.

Para poder establecer un correcto marco teórico técnico de los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador, centraré mi investigación en el mercado que la Empresa tiene mayor campo de acción; venta de productos y servicios para compresores recíprocos y sus elementos internos.

1.3.3 COMPRESORES.

Son máquinas de flujo continuo en donde se transforma la energía cinética (velocidad) en presión.

La capacidad real de un compresor es menor que el volumen desplazado del mismo, debido a razones tales como:

- A) Caída de presión en la succión.
- B) Calentamiento del aire de entrada.
- C) Expansión del gas retenido en el volumen muerto.
- D) Fugas internas y externas.

TIPOS DE COMPRESORES.

1. DE DESPLAZAMIENTO POSITIVO
2. DE DESPLAZAMIENTO NO POSITIVO, O DINAMICOS:

COMPRESORES DE DESPLAZAMIENTO POSITIVO.

Los tipos de desplazamiento positivo son de dos categorías básicas: Reciprocantes y Rotatorias. El **compresor reciprocante** tiene uno o más cilindros en los cuales hay un pistón o embolo de movimiento alternativo que desplaza un volumen positivo en cada carrera. Los rotatorios incluyen los tipos de lóbulos, espiral, aspas o paletas y anillo de líquido. Cada uno con una carcasa, o con más elementos rotatorios que se acoplan entre sí, como los lóbulos o las espirales, o desplazan un volumen fijo en cada rotación.

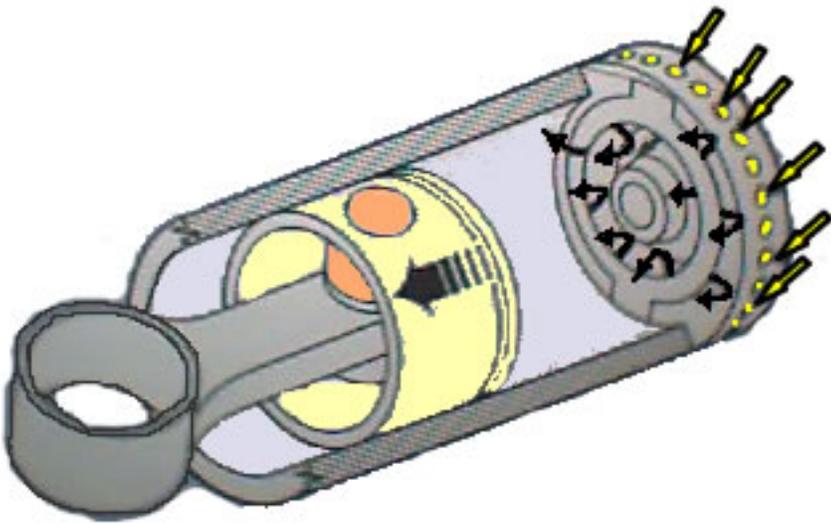
COMPRESORES RECIPROCANTES O ALTERNATIVOS.

Los compresores reciprocantes abarcan desde una capacidad muy pequeña hasta una muy grande. Para equipo de procesos, por lo general, no se utilizan mucho los tamaños grandes y se prefieren los centrífugos. Si hay alta presión y un gasto más bien bajo, se necesitan los reciprocantes. El número de etapas o cilindros se debe seleccionar con relación a las temperaturas de descarga, tamaño disponible para los cilindros y carga en el cuerpo o biela del compresor.

Los compresores más grandes para aire o gas son de dos o más cilindros. En casi todas las instalaciones, los cilindros se disponen en forma horizontal y en serie de modo que presenten dos o más etapas de compresión

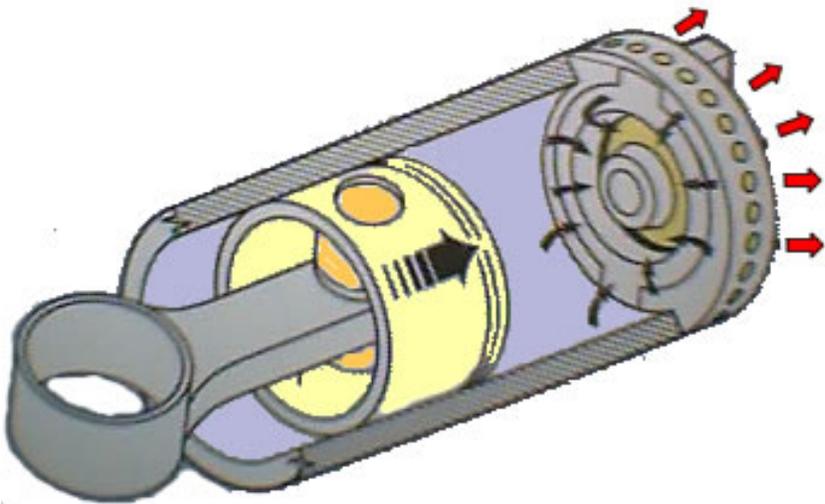
Funcionamiento del compresor.

Cuando el pistón se mueve hacia abajo en la carrera de succión se reduce la presión en el cilindro. Cuando la presión del cilindro es menor que la de la línea de gas la diferencia de presión abre la válvula de succión para recibir el refrigerante vaporizado a que fluya al interior del cilindro.

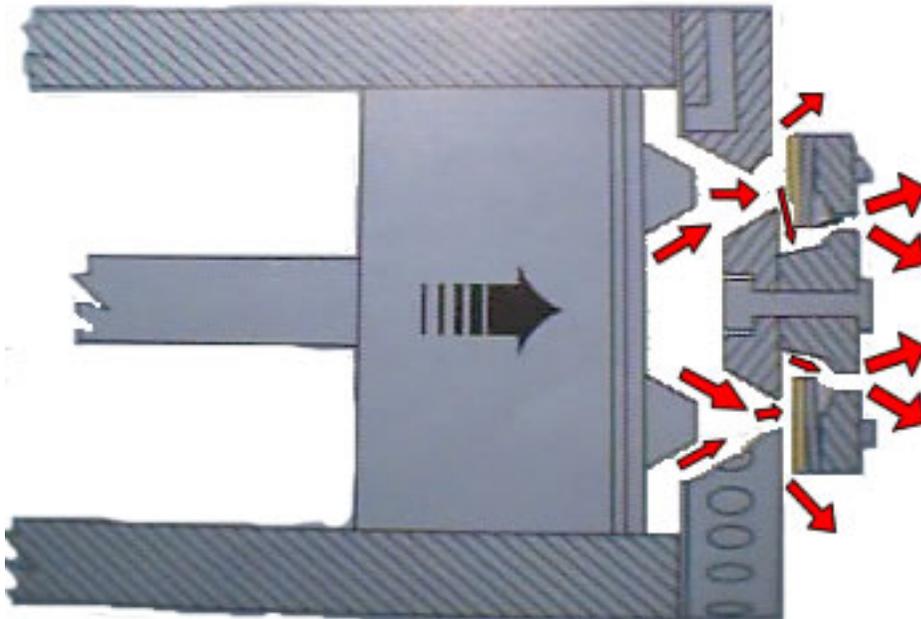


Cuando el pistón alcanza el fin de su carrera de succión e inicia la compresión, aumenta la presión cerrando la válvula de succión.

Cuando la presión en el cilindro excede la presión existente en la línea de descarga del compresor, se abre la válvula de descarga y el



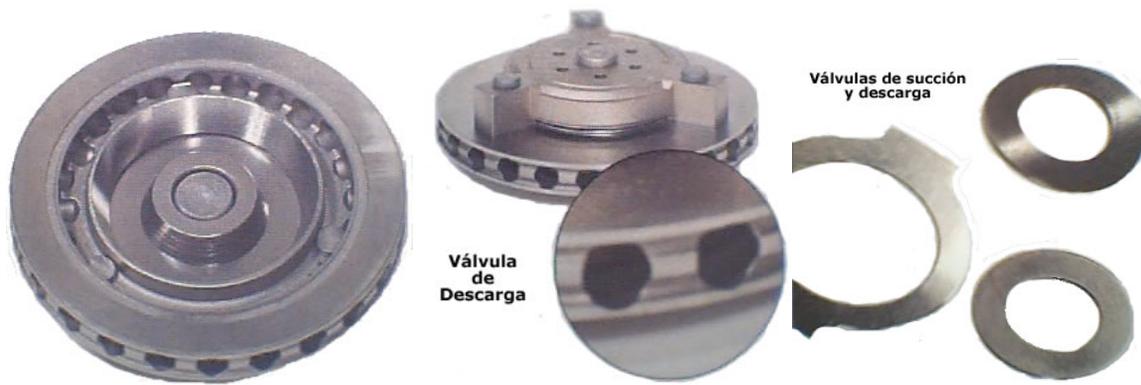
gas comprimido fluye hacia la tubería de descarga y al condensador.



Cuando el pistón inicia su carrera nuevamente de succión, se reduce la presión en el cilindro cerrando las válvulas de descarga, a consecuencia de la presión en el condensador y del tubo de descarga, repitiéndose de esta forma el ciclo.

Durante cada revolución del cigüeñal se producen dos tiempos: succión y compresión.

Válvulas de succión y descarga. La mayoría de las válvulas del compresor recíprocos son del tipo de lengüeta y deben asentar adecuadamente para evitar fugas.



La corrosión y partículas extrañas en la válvula producen este tipo de fugas.

Desplazamiento del compresor. El desplazamiento de un compresor recíprocante es el volumen desplazado por los pistones.



Las unidades en que se expresa el volumen son: metros cúbicos por hora (MCH), pies cúbicos por hora, pulgadas cúbicas por revolución o pies cúbicos por minuto.

Uso de los Compresores

El aire comprimido se utiliza para la operación de máquinas y herramientas, taladrar, pintar, soplar hollín, en transportadores neumáticos, en la preparación de alimentos, en la operación de instrumentos y para operaciones en el sitio de uso (por ejemplo, combustión subterránea). El empleo más frecuente es a presiones de 90 a 110 psig, que son los límites de la presión normal en casi todas las fábricas industriales

1.3.2 MARCO CONCEPTUAL

Biela: Pieza que en las máquinas sirve para transmitir esfuerzos entre órganos de las mismas, transformando el movimiento rectilíneo en rotatorio o viceversa.

Bomba: Meca. Máquina que realiza un trabajo que permite mantener fluidos y también sólidos en movimiento en una dirección determinada.

Cajas de empaquetadura: Principal) Elementos que no permiten que el gas comprimido pase hacia el lado del cigüeñal. Secundaria) Elementos que no permiten que el aceite pase al cilindro.

Cigüeñal: Eje que transforma el movimiento alternativo de las bielas de un motor en movimiento circular.

Cilindro: Sólido limitado por dos planos paralelos y una superficie cilíndrica cuya directriz es una curva cerrada. Meca. Tubo en que se mueve el émbolo de una máquina.

Cojinete: Meca. Elemento de una máquina en el que se apoya un árbol o un eje.

Compresor: Aparato que sirve para reducir a menor volumen un líquido o un gas por medio de la presión. En mecánica: cualquier tipo de bomba destinada a comprimir gases o mezclas gaseosas a presión superior a la atmosférica.

Cruceta: Cada una de las cruces o de las aspas que resultan de la intersección de dos series de líneas paralelas.

Equipos rotativos: Tipo especial de equipos de explosión de cuatro tiempos, constituido por una cámara cilíndrica en la que gira de forma excéntrica un pistón rotativo (rotor) de forma aproximadamente triangular.

Generador: En las máquinas es aquella parte que produce la fuerza o energía.

Lubricación: Mecan. Operación que tiene por objeto anular o disminuir la resistencia debido al rozamiento que aparece en el movimiento relativo entre dos superficies de contacto.

Mapa Estratégico: El mapa estratégico es una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una Organización.

Misión de la Organización: Breve declaración general que describe el tipo de organización, su propósito principal y sus valores. La misión de una organización es una exposición razonada para la definición de las metas y objetivos.

Pistón o Embolo: Pieza cilíndrica que se ajusta y mueve alternativamente en el interior de un cilindro o de un cuerpo de bomba, con el objeto de comprimir un fluido o recibir de él movimiento.

Plan de Acción: Elaborado por un gerente y por el personal a su cargo, un plan de acción detalla las metas y objetivos del programa así como las actividades que se desarrollarán para lograrlos. El plan de acción cubre generalmente un período de un

año, determina cuál es la persona o personas responsable(s) de la ejecución de cada actividad, muestra cuando debe concluir cada una de éstas e indica cuales son los recursos financieros necesarios.

Plan Operativo: A diferencia del plan estratégico (el cual plantea las estrategias o iniciativas generales que utilizará un programa para lograr sus objetivos), un plan operativo plantea los proyectos o actividades específicos (de acuerdo con el plan estratégico) que se llevará a cabo y el cronograma y los recursos necesarios para completar dichos proyectos o actividades.

Refrigeración: Mecan. En los motores térmicos de combustión interna, conjunto de dispositivos para mantener la temperatura de los diferentes órganos entre límites aceptables a efecto de resistencia.

Turbina: Máquina motriz compuesta de una rueda móvil sobre la que actúa la energía de un fluido propulsor.

Válvulas: Mecan. Dispositivo que se instala en la luz de un conducto o en una abertura de una máquina o instrumento, con el fin de regular el paso de un fluido entre dos de sus órganos, o entre éstos y el exterior.

Vástago: Mecan. Barra que sujeta al centro de una de las dos caras del émbolo o pistón, sirve para darle movimiento o transmitirle el suyo a algún mecanismo.

Visión: La visión de la organización es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es por ello que es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca

de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 ANALISIS SITUACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN

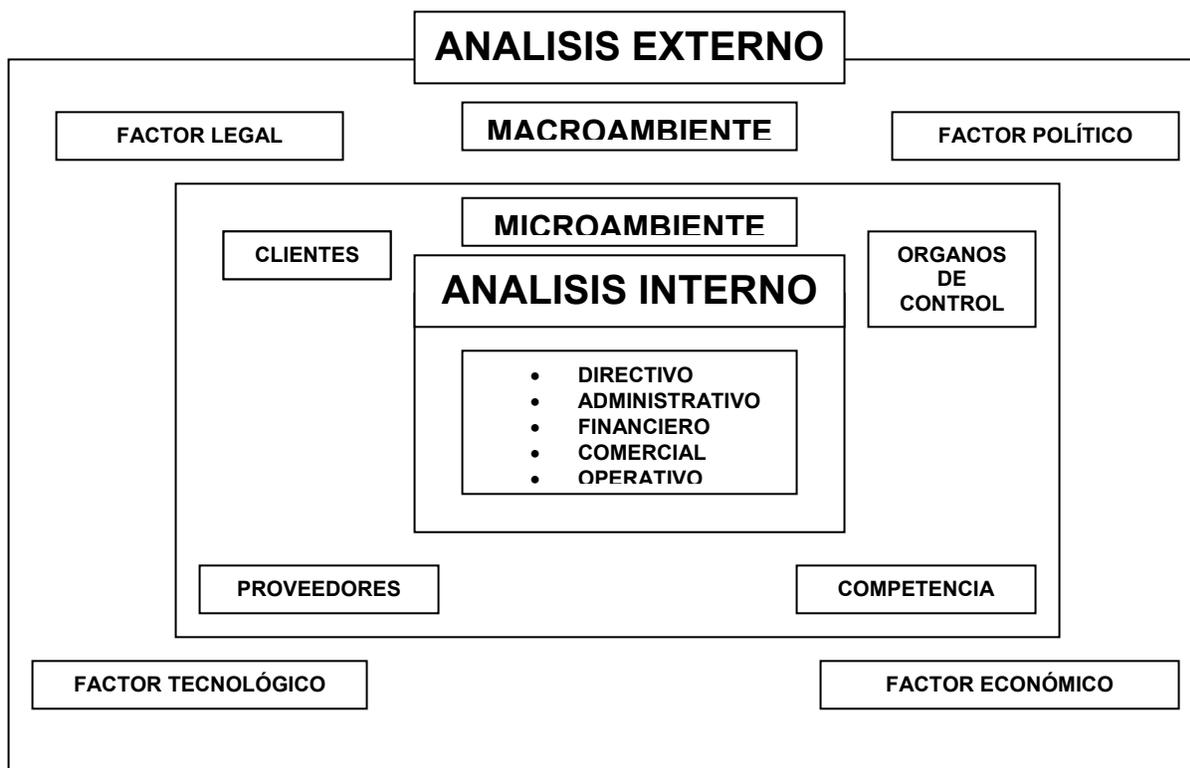


Gráfico 2.1

Elaborado por: Katherine Contreras

2.1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro de todas las organizaciones existen dos grandes grupos de factores que influyen de alguna manera en el funcionamiento de las mismas.

De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque **afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros**; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque

*afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos*³

2.1.1.1 MACROAMBIENTE

De acuerdo a lo citado anteriormente, los factores del macroambiente que afectan a la Organización pero que no se pueden controlar son los siguientes:

- Factor Tecnológico
- Factor Político
- Factor Cultural
- Factor Económico

Factor Tecnológico

El factor tecnológico es importante ya que las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Aquellas empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos o que alguna Empresa de la competencia se les adelanta en este recurso. Según estadísticas mundiales, Estados Unidos es el País que más invierte en Investigación y Desarrollo (I&D).

Los adelantos tecnológicos importantes han creado la nueva economía que ha hecho posible que las empresas sean globales, abiertas e interconectadas. Un ejemplo de estos avances tecnológicos es el Internet con el cual se han logrado cambios sustanciales en el manejo de las Empresa, con esta herramienta se ha logrado optimizar los recursos y optimizar las ganancias.

Hoerbiger del Ecuador siempre se encuentra preocupado de los avances tecnológicos, esto ha sido una ventaja para la Empresa frente a la competencia ya

³ <http://weimar-galarza-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/24/el-macroambiente-y-el-microambiente-de-las-empresas>

que la Empresa tiene el conocimiento del Know How de la recuperación de elementos de equipos rotativos, ninguna otra Empresa en el Ecuador tiene este conocimiento. Hoerbiger del Ecuador es parte de Hoerbiger Corporation, que es una multinacional que se encuentra en constante innovación de los productos que ofrece a sus clientes, esta política la Corporación se encarga de implantar en todas sus sucursales, en Ecuador Hoerbiger está implantando la comercialización de nuevos productos para poder responder de manera adecuada a todas las necesidades de los clientes.

FACTOR ECONÓMICO

Las condiciones económicas del País tienen una influencia alta en las organizaciones ya que de alguna manera puede que los recursos económicos estatales limiten el nivel de recursos que las empresas puedan usar para intentar satisfacer la demanda de uno u otro mercado.

Los costos y las medidas arancelarias y aduaneras que se fijen en este sector influyen de una manera directa a la empresa porque comercializa productos importados para el correcto funcionamiento de los equipos rotativos del sector industrial.

El Ecuador en los últimos tiempos se ha mostrado como un País con economía de subsistencia lo cual ofrece pocas oportunidades de mercado, sin embargo Hoerbiger del Ecuador ha sabido aprovechar las pocas ventajas que se le presentan en este sentido.

Dentro del factor económico haré una referencia especial acerca del sector petrolero ya que Hoerbiger del Ecuador presta sus servicios a las Empresas Petroleras y por ende mucho le afecta este sector a la Empresa.

EL SECTOR PETROLERO

La producción de petróleo crudo en la Amazonía ecuatoriana se inició en 1972, con un promedio de 78000 barriles diarios y un monto anual superior a 28 millones de barriles. En 1995, la tasa diaria de producción promedio superó los 380000 barriles diarios y a nivel anual se rebasaron los 141 millones de barriles. Para marzo de 2008 tenemos una producción promedio de 508500 barriles de petróleo diaria.

Desde que el Estado ecuatoriano, a través de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE, que en 1989 se convirtió en el consorcio Petroecuador y sus filiales), adquiriera acciones del consorcio Texaco-Gulf en 1974 y 1976, asumió un rol cada vez más importante en el manejo de la industria petrolera; desde entonces y hasta 1990 casi la totalidad de la producción ha estado a cargo de la petrolera estatal, dejando un pequeño porcentaje a cargo de empresas del sector privado. A partir de 1992 se dio mayor importancia al capital privado, sobre todo de origen extranjero, de manera que a más de la modalidad de prestación de servicios se abre a licitación pública la adjudicación de varios bloques con potencial hidrocarburífero en sucesivas rondas petroleras.

En cuanto al volumen, la producción de crudo ha crecido muy rápidamente en los últimos tiempos a la vez que se ha incrementado el valor al que se comercializa el mismo a nivel mundial, actualmente el petróleo se vende a un precio que ha superado la barrera de los 120 dólares por barril de petróleo lo cual al ser el Ecuador un País productor de petróleo vendría a ser una ventaja, la misma que deja de serlo al no tener la capacidad suficiente para refinar el nivel de producción entonces el Estado importa los derivados del Petróleo pero al subir el precio del barril del Petróleo los precios de sus derivados suben de una manera directamente proporcional, y esto significa que se asuma los valores altos para la importación de derivados de petróleo.

Esto principalmente se debe a que la capacidad de las refinerías ecuatorianas no abastece a la capacidad de producción de petróleo y esto obliga a importar en precios altos pero a venderlos en precios bajos internamente, por los subsidios

estatales. A continuación se muestran gráficos que evidencian las cifras de diferencia entre ingresos y egresos por la venta interna de derivados importados.

Efecto del Cambio del Precio del Crudo en los Ingresos Netos por Comercialización de Hidrocarburos^{1,2}

	Ingresos Netos Efectivos	Efecto Neto Caída \$1	Ingresos por Exportación de Hidrocarburos			Gastos Netos por Importación de Derivados 3/ 4/		
			Efectivo	Caída \$1	Diferencia	Efectivo	Caída \$1	Diferencia
<i>Miles de dólares</i>								
Presup. Gobierno Central	187,356	-195	917,047	894,679	-22,368	-729,691	-707,518	22,173
FEP	456,401	-11,132	456,401	445,269	-11,132	0	0	0
FEIREP/CEREPS	589,794	-14,386	589,794	575,408	-14,386	0	0	0
OTROS	623,698	-15,213	623,698	608,485	-15,213	0	0	0
TOTAL	1,857,249	-40,927	2,586,940	2,523,841	-63,099	-729,691	-707,518	22,173
<i>% de cambio en relación a los Ingresos o Gastos Efectivos</i>								
Presup. Gobierno Central		-0.1%			-2.4%			-3.0%
FEP		-2.4%			-2.4%			0.0%
FEIREP/CEREPS		-2.4%			-2.4%			0.0%
OTROS		-2.4%			-2.4%			0.0%
TOTAL		-2.2%			-2.4%			-3.0%

Fuente: BCE.

1/ Se calculó por separado el efecto sobre los ingresos por exportación de crudo y el efecto sobre los ingresos (o gastos) netos de los gastos por la importación de los derivados y los ingresos por la venta interna de derivados.

2/ La estimación se la realizó sobre los datos efectivos del año 2005.

3/ Se asume que una caída en \$1 el precio promedio de exportación del crudo se traduce a una caída de \$1 en el precio promedio de importación de los derivados

4/ El cálculo de los gastos netos se lo realizó asumiendo que la caída en \$1 sólo afecta a los precios de importación y se mantienen constantes los precios promedios de venta interna de los derivados.

Gráfico 2.2

Fuente: Banco Central del Ecuador



CIFRAS DEL SECTOR PETROLERO ECUATORIANO n°14 - 2008

	Feb-08	Mar-08		Feb-08	Mar-08
PRODUCCION DE PETRÓLEO			EXPORTACIONES DE PETRÓLEO Y DERIVADOS		
TOTAL NACIONAL	15.051,0	15.763,1	TOTAL NACIONAL DE EXPORTACIONES DE PETRÓLEO		
Producción Promedio Diario	519,0	508,5	Exportaciones de Petróleo (miles de barriles)	12.258,0	8.925,9
Tasa de crecimiento anual	5,98%	5,48%	Precio (dólares por barril)	80,3	88,0
Tasa de crecimiento mensual (1)	-6,53%	4,73%	Ingreso por Exportaciones de Petróleo (miles de dólares)	984.789,7	785.668,3
PETROECUADOR	7.732,5	8.212,8	Exportaciones de Petróleo de PETROECUADOR		
Petroproducción	5.004,2	5.281,2	TOTAL EXPORTACIONES DE PETRÓLEO		
Bloque 15 y Campos Unificados (2)	2.728,3	2.931,7	(miles de barriles)	7.251,7	5.424,3
- Petroecuador Producción Prom. Diario	266,6	264,9	Exportación Total Petroecuador / Día Mas (9)	250,1	175,0
- Petroproducción Producción Prom. Diario	172,6	170,4	Exportaciones Crudo Oriente Veniza Directas (miles de barriles)	3.669,0	1.777,5
- Bloque 15 y Campos Unif. Prod. Prom. Diario	94,1	94,6	Exportaciones Crudo Oriente por Regalía (miles de barriles)	1.113,5	1.797,8
COMPAÑÍAS PRIVADAS	7.318,5	7.550,2	Exportaciones Crudo Napo Bloque 15 (miles de barriles)	2.489,1	1.849,0
Producción Promedio Diario	252,4	243,6	Precio Crudo Oriente (dólares por barril)	81,8	91,8
EXPORTACIONES DE PETRÓLEO			Precio Crudo Napo (dólares por barril)	79,1	85,4
TOTAL NACIONAL	12.258,0	8.925,9	Exportaciones de Derivados de PETROECUADOR		
PETROECUADOR	7.251,7	5.424,3	TOTAL EXPORTACIONES DE DERIVADOS		
Crudo Oriente (3)	4.782,6	3.575,3	(miles de barriles)	976,6	1.011,0
Crudo Napo (4)	2.469,1	1.699,0	Exportaciones de Fuel Oil # 6 (miles de barriles)	787,5	1.011,0
COMPAÑÍAS PRIVADAS	5.006,3	3.501,6	Precio (dólares por barril)	70,3	75,7
CONSUMO DE PETRÓLEO			Exportaciones de Nafta Bajo Octano (miles de barriles)	199,2	-
TOTAL NACIONAL	4.707,8	5.395,4	Precio (dólares por barril)	90,9	-
Consumo Promedio Diario	162,3	174,0	Exportaciones de Vacaon Gas Oil (VGO) (miles de barriles)	-	-
Refinería Esmeraldas	2.422,9	3.054,2	Precio (dólares por barril)	-	-
Refinería Libertad	1.241,4	1.250,3	Ingreso de Petroecuador por Exportaciones (miles de dólares)	659.072,8	562.817,8
Refinería Amazona	570,0	601,2	Ingreso por Exportaciones de Petróleo (miles de dólares)	586.537,1	486.326,3
Otros (5)	473,6	489,6	Ingreso por Exportaciones de Derivados (miles de dólares)	72.535,7	76.491,5
TRANSPORTE POR OLEODUCTOS			Exportaciones de Petróleo de las COMPAÑÍAS PRIVADAS		
TOTAL NACIONAL	13.269,1	13.401,8	Exportaciones de Petróleo de las Compañías Privadas	5.006,3	3.501,6
Transporte Promedio Diario	437,2	456,3	Precio (dólares por barril)	79,6	85,5
SOTE	9.330,2	10.351,9	Ingreso por Exportaciones de Petróleo (miles de dólares)	398.252,6	299.342,0
OCP	3.939,0	5.049,9	COMERCIALIZACIÓN INTERNA DE DERIVADOS IMPORTADOS (10)		
PRODUCCIÓN DE DERIVADOS			DIFERENCIA INGRESOS Y EGRESOS		
TOTAL NACIONAL	4.943,3	5.801,7	(miles de dólares)	-192.731,5	-149.143,8
Producción Promedio Diario	170,5	187,2	Costos Totales Importaciones (miles de dólares)	157.867,4	229.031,8
Gasolina Super	315,6	363,9	Ingresos Totales Ventas Internas (miles de dólares)	55.135,9	79.888,0
Gasolina Extra	881,3	1.301,4	Nafta Alto Octano		
Diesel	868,3	1.197,1	Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-22.256,7	-39.675,2
Fuel Oil # 4	832,6	934,4	Volumen Importado (miles de barriles)	483,1	721,8
Fuel Oil # 6	947,9	900,9	Precio Importación (dólares por barril)	101,2	101,1
Gas Licuado de Petróleo	132,4	160,7	Costo Importación (miles de dólares)	48.892,4	79.484,7
Otros (6)	965,1	943,2	Precio Venta Interna (dólares por barril)	55,1	55,2
IMPORTACIÓN DE DERIVADOS			Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	26.625,7	39.869,6
TOTAL NACIONAL	1.918,8	2.626,9	Diesel		
Nafta de Alto Octano	483,1	721,8	Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-33.860,5	-61.170,3
Diesel	478,9	715,4	Volumen Importado (miles de barriles)	478,9	715,4
Gas Licuado de Petróleo	711,3	773,2	Precio Importación (dólares por barril)	112,4	127,5
Otros (7)	237,5	416,6	Costo Importación (miles de dólares)	53.807,8	91.177,5
CONSUMO INTERNO DE DERIVADOS			Precio Venta Interna (dólares por barril)	41,7	41,9
TOTAL NACIONAL	5.203,5	5.347,7	Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	19.946,5	30.007,2
Consumo Promedio Diario	179,4	172,5	Gas Licuado de Petróleo		
Gasolina Super	311,2	325,1	Diferencia Ingreso y Costo (miles de dólares)	-46.614,3	-48.258,4
Gasolina Extra	1.006,1	1.032,0	Volumen Importado (miles de barriles)	711,3	773,2
Diesel	1.640,9	1.783,4	Precio Importación (dólares por barril)	77,6	75,5
Fuel Oil # 4	815,4	685,1	Costo Importación (miles de dólares)	55.168,0	58.368,6
Gas Licuado de Petróleo	845,2	929,7	Precio Venta Interna (dólares por barril)	12,0	13,0
Otros (8)	584,7	592,4	Ingreso Venta Interna (miles de dólares)	8.553,7	10.071,2

Fuente: Petroecuador y BICE, Cifras Privadas.

(1) Tasa de crecimiento mensual calculada en base a la Producción Promedio Diario (2) A partir del 16 de mayo/08 estas compañías a ser operadas por Petroecuador por voluntad del contrato entre el Estado y Coniferal. (3) Crudo medio y ligero, superior a 30 grados API y con porcentaje de azufre mayor al 0,4, que produce Petroproducción y se transporta por el SOTE. (4) Crudo pesado y ligero, inferior a 30 grados API y con porcentaje de azufre mayor al 0,4, que produce el Bloque 15 y se transporta por el OCP. (5) Incluye plantas de TSP, Petroproducción Lago Agrio y Bloque 15, AEC, Admex, OCP, Agri, Vacaon, y consumo en SOTE. (6) Incluye: Esmeraldas, Tumbaco, Ochoa, Esmeraldas, Esmeraldas, Esmeraldas y Esmeraldas, San Pablo, Spring Oil, Súlvares, Andabán, Abasco, Ochoa, Malla 90, Cuenca Alto y Pico Antón y Gasolina Veniza. (7) Incluye super y Ultra Super que se mezcla con refinerías de la zona Fuel Oil # 4 y Fuel Oil # 6. (8) Incluye Andabán, Súlvares, Spring Oil, San Pablo, Malla Base 90, Combustible Petrolero Amazona y Esmeraldas. (9) Tasa diaria de producción de las exportaciones con base a los volúmenes de Gas Crudo medio, sin que signifiquen que las exportaciones se realicen diariamente. (10) Datos basados en datos suministrados por BICE, Cuadro 4.1.4.

Gráfico 2.3

Fuente: Banco Central del Ecuador

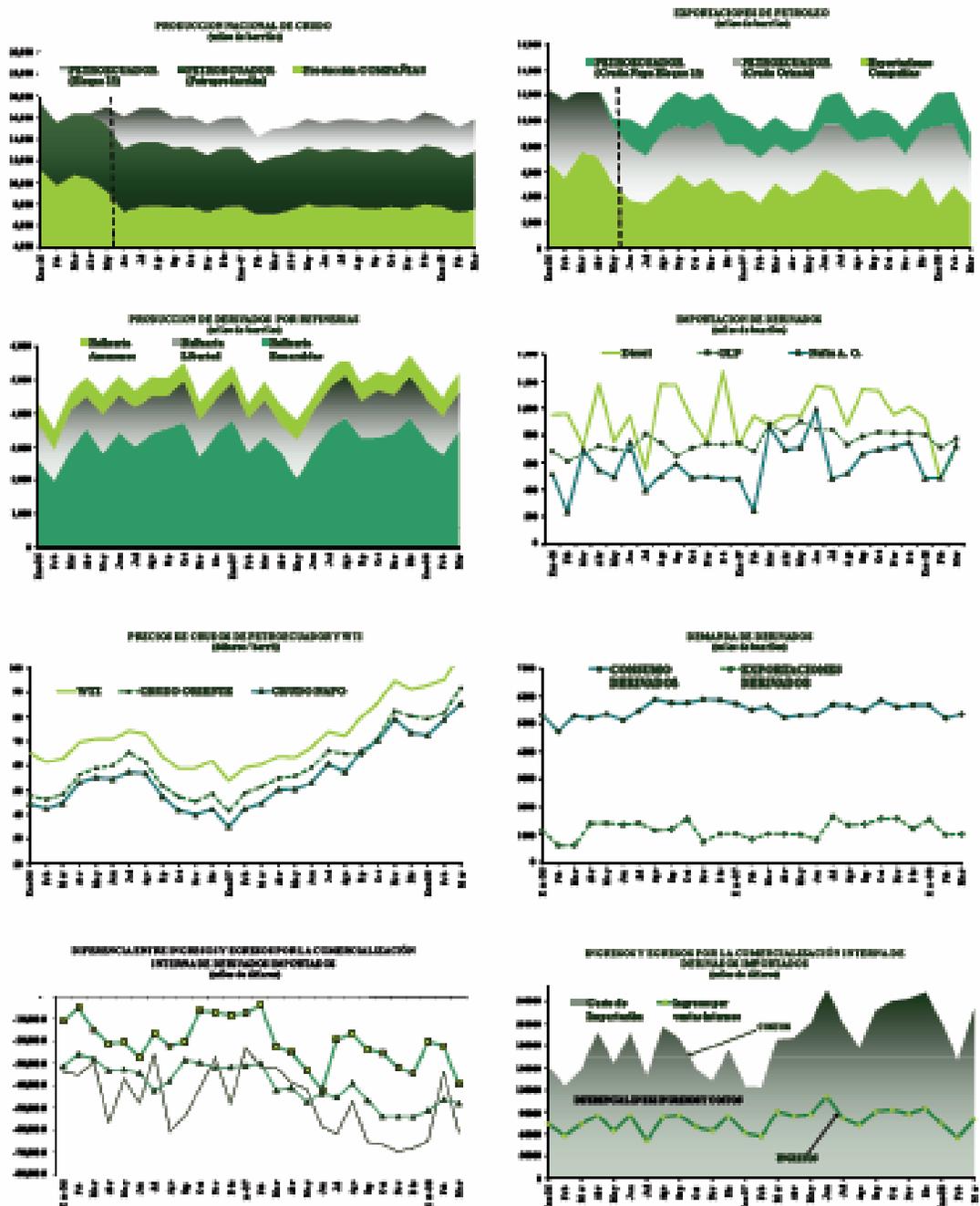


Gráfico 2.4

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como demuestran los gráficos en el Ecuador debido a los subsidios que tienen los derivados del petróleo, las cifras de la comercialización interna de éstos se encuentran en negativo, esto afecta a todas las empresas del sector debido a la poca capacidad de inversión estatal.

Factor Político.-

El Factor Político consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

El factor político tiene su dependencia en el gobierno central y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones. El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos. Así, los gerentes de las organizaciones tratan permanentemente de ajustarse a la legislación del país, tarea que resulta un poco difícil debido a las diferentes interpretaciones que hacen los tribunales, la vaguedad de las leyes y, sobre todo, al gran número de éstas.

Al momento el Ecuador se encuentra atravesando por una época de cambios profundos en cuanto a la política y la legislación. El Congreso Nacional se encuentra cesante en sus funciones debido a la elección de una Asamblea Constituyente que se encuentra estudiando y cambiando la actual Constitución de la República, esto está generando que las Empresas también se encuentren en un plan de poca inversión, sin saber cuáles van a ser las resoluciones que vayan a tomar.

La Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH) devolvió los programas de inversión para el 2008 a las petroleras privadas y solicitó ajustes antes de su aprobación por estar por debajo de los niveles de años anteriores.

Las compañías, por su parte, estudian el acuerdo transitorio de seis meses propuesto por el Régimen antes de revisar sus inversiones para este año. Las petroleras presentaron sus programas entre diciembre del 2007 y febrero, así como la actualización del plan quinquenal de inversiones y actividades.

Según Xavier Égüez, director de la DNH, se devolvieron por "no estar conforme a los niveles técnicos". Y es que al Gobierno le preocupan los niveles de producción. Si bien la producción nacional (privada y estatal) creció un 10,3 por ciento entre enero y abril frente al mismo período del 2007, el aumento se generó impulsado por una recuperación importante de la producción del bloque 15 y unas pocas petroleras privadas. Aunque Égüez no reveló las inversiones propuestas, reconoció que están "muy por debajo" de lo ejecutado en años anteriores, lo que impactaría en la producción. (El Comercio, p. 9)

Algunas de las políticas que el gobierno de turno está tomando con las empresas privadas, están afectando a todo el sector. Las Empresas privadas se encuentran en una época de incertidumbre y de recorte económico, lo cual afecta a todas las empresas proveedoras dentro de ellas Hoerbiger del Ecuador también porque hay poca inversión y un stand by por parte del sector, esto representa una amenaza para la Empresa.

Factor Cultural.-

La sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Las características culturales afectan las decisiones empresariales como oportunidades o amenazas.

Dentro de la sociedad existen grupos con intereses diversos que conforman la subcultura. En la mayoría de países existen grupos de diferentes religiones, de diferentes edades, de diversidad sexual, etc. Cada uno de estos grupos tiene diferentes formas de comportamiento que influirán en la compra de un determinado producto.

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la forma en que la gente se ve a sí mismo y a los demás, además de la forma en que ven a las organizaciones, a la sociedad, a la naturaleza y al universo.

Hoerbiger del Ecuador se ha encontrado con varios problemas en este sector, la mayoría se han dado por la creencia de la gente que los Gerentes son personas de edad avanzada y al ver que el Gerente de Hoerbiger del Ecuador es joven al inicio ponen una cierta resistencia.

El factor cultural representa una amenaza también porque Hoerbiger del Ecuador tiene su oficina matriz en Quito, y el personal es en su mayoría de la Sierra del Ecuador, pero al tener que vender en todas las regiones del Ecuador, se crea una barrera sobre todo en la Región Costa porque existe una resistencia para con las empresas que no son de la región, por esto Hoerbiger del Ecuador consiguió un vendedor de la zona para poder atender ese mercado, pero se perdió tiempo hasta lograr esto y la competencia trató de beneficiarse de ello.

2.1.1.2 MICROAMBIENTE

Dentro del Microambiente están todos aquellos factores que afectan a la Empresa, y dado que no se los puede controlar por lo menos se puede influir en ellos. Los factores del Microambiente que se analizarán en este estudio son:

- Proveedores
- Clientes
- Organismos de Control
- Competencia

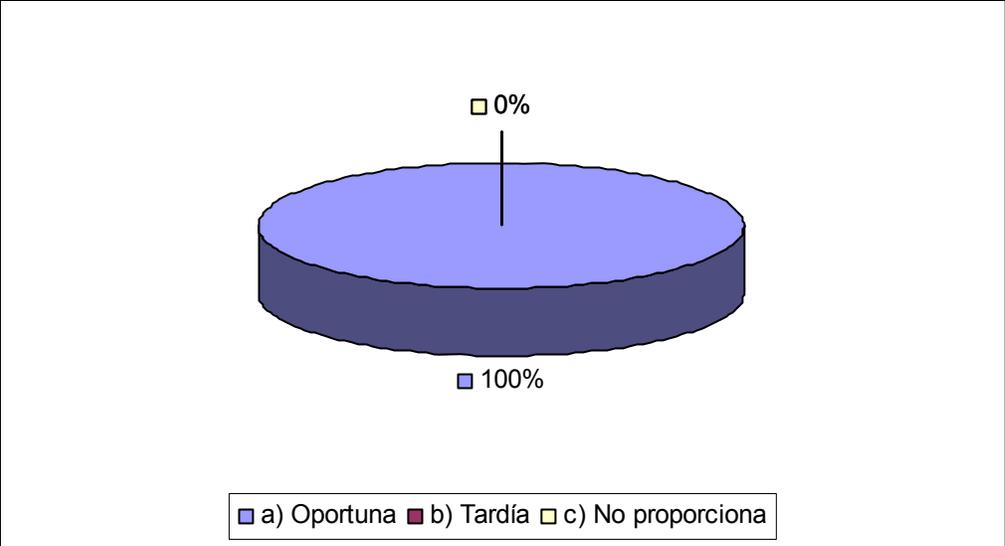
PROVEEDORES

Son todas las empresas o personas que proporcionan los productos o servicios a Hoerbiger del Ecuador.

Hoerbiger del Ecuador tiene como principales proveedoras a Empresas extranjeras, por lo general del mismo Holding, para la provisión de productos a ser comercializados en el Ecuador.

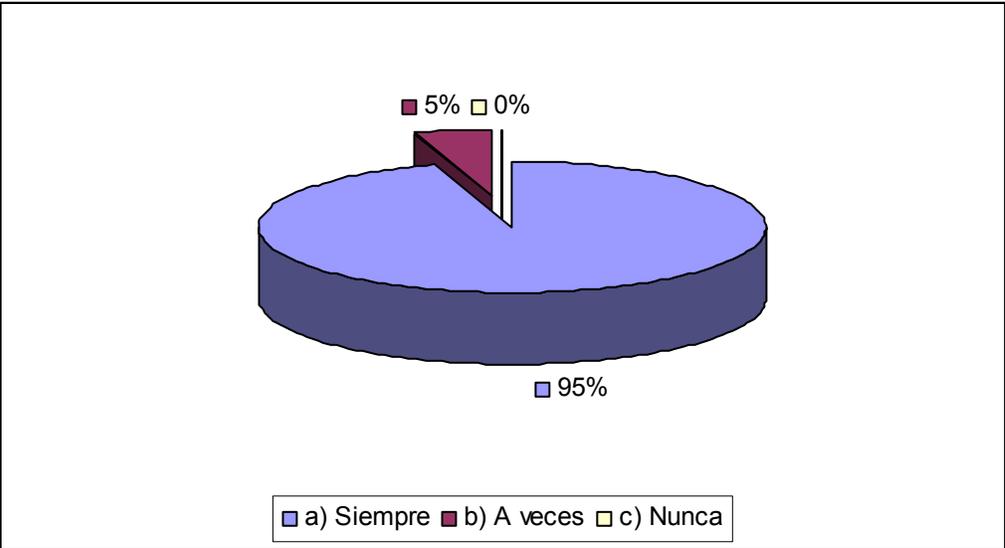
A continuación se presenta los resultados de la encuesta realizada a los proveedores de Hoerbiger del Ecuador:

1. Hoerbiger del Ecuador proporciona toda la información de sus requerimientos de esta manera:



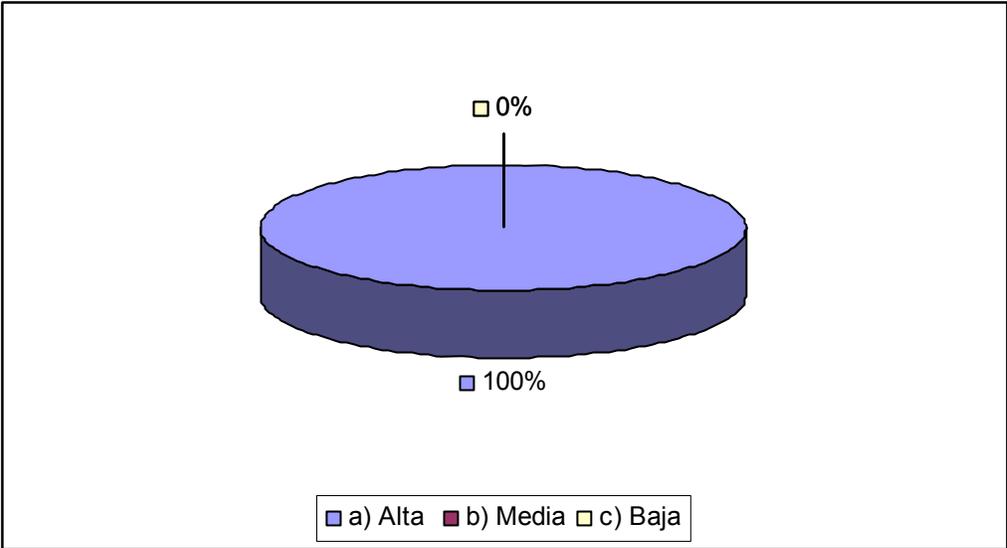
El 100% de los proveedores encuestados opinan que Hoerbiger proporciona la información de manera oportuna, lo cual representa una oportunidad alta.

2. Hoerbiger del Ecuador mantiene constante comunicación con el proveedor:



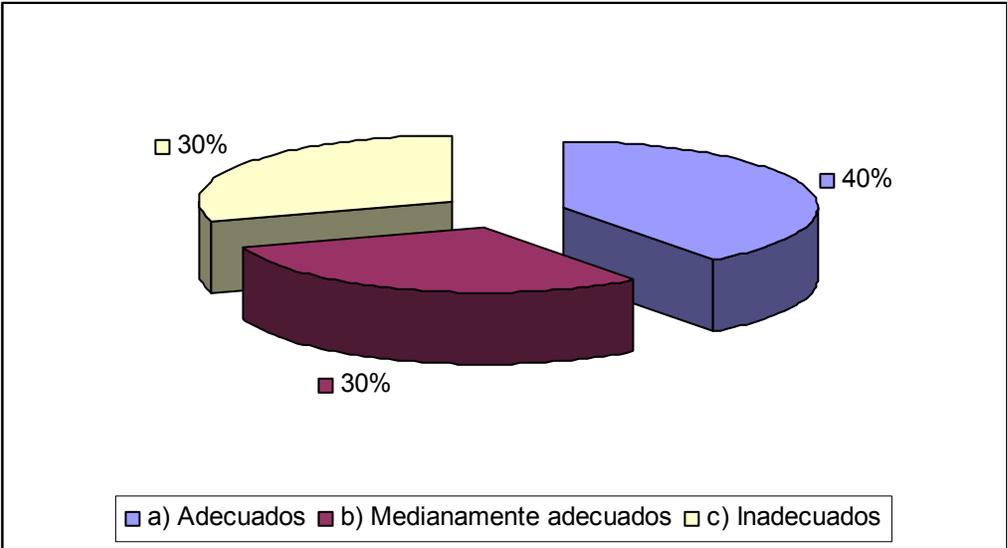
El 95% de los encuestados aseguran que Hoerbiger del Ecuador mantiene constante comunicación con el proveedor, esto representa una Oportunidad Alta.

3. La capacidad que tiene usted como proveedor para cubrir un requerimiento por parte de Hoerbiger del Ecuador es:



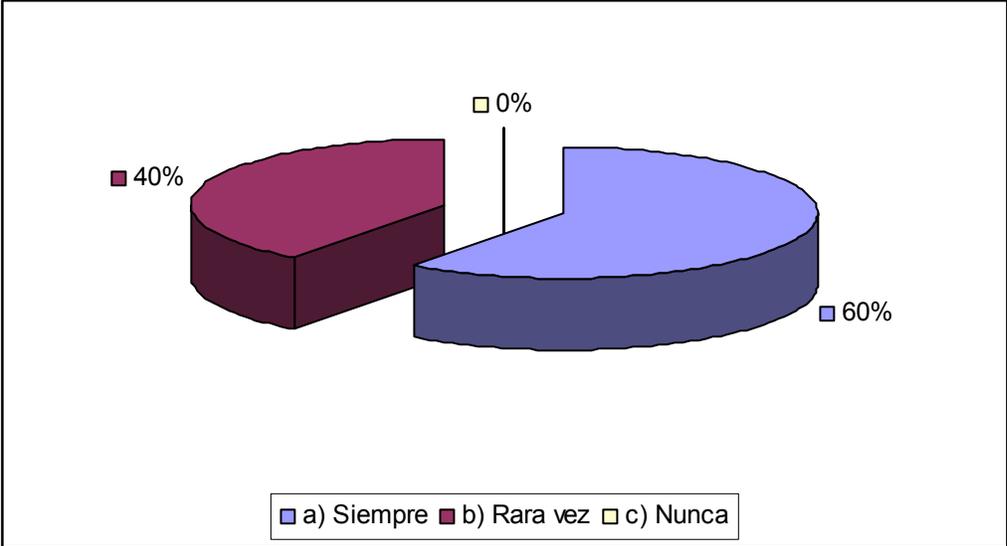
El 100% de los encuestados aseguran tener la capacidad necesaria para atender los requerimientos de Hoerbiger. Se tiene una oportunidad alta.

4. Los tiempos de entrega que se manejan como proveedor de los productos o servicios que entrega a Hoerbiger del Ecuador son:



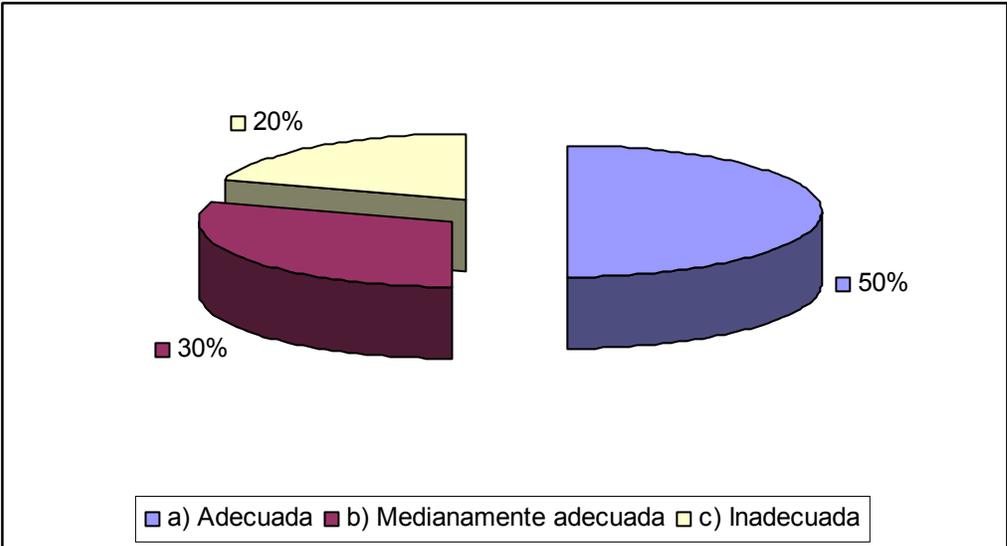
El 40% de los proveedores indica que los tiempos de entrega son adecuados, otro 30% indica que son medianamente adecuados esto representa una amenaza media.

5. Hoerbiger del Ecuador cumple oportunamente con los pagos?



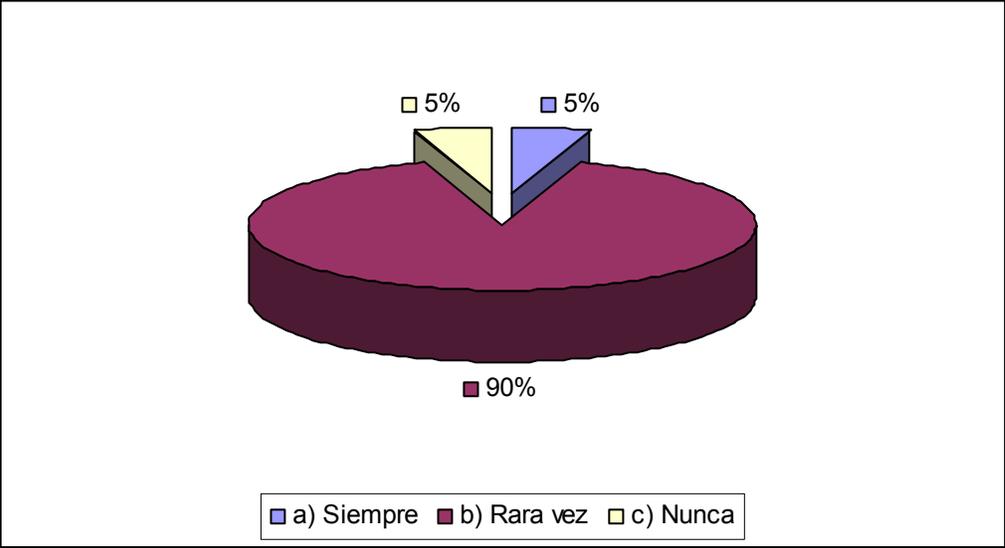
El 60% de los proveedores considera que Hoerbiger del Ecuador cumple oportunamente con los pagos, esto representa una oportunidad media.

6. Considera a la política de pagos de Hoerbiger del Ecuador?



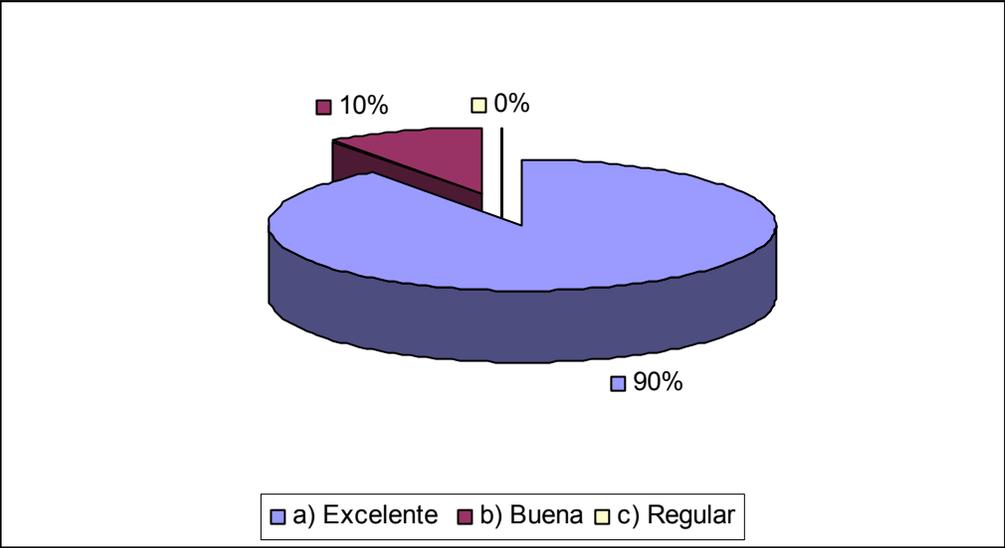
El 50% de los clientes considera adecuada la política de pagos por parte de Hoerbiger del Ecuador, el 30% indica que es medianamente adecuada, la oportunidad es media.

7. Las políticas aduaneras ocasionan problemas con los tiempos de entrega de sus productos?



El 90% de los proveedores manifiesta que las políticas aduaneras causan problemas con tiempos de entrega, esto es una amenaza alta.

8. Su relación comercial con Hoerbiger del Ecuador hasta el momento es:



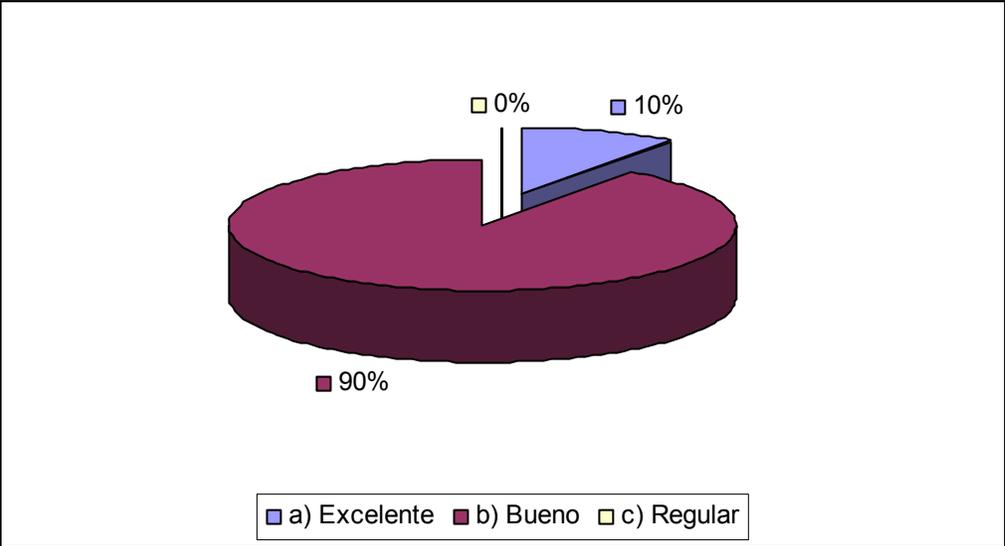
El 90% de los proveedores encuestados expresa tener una excelente relación comercial con Hoerbiger del Ecuador. Esto representa una oportunidad alta.

9. El personal de Hoerbiger del Ecuador muestra cordialidad?



Según el 100% de los proveedores, el personal de Hoerbiger del Ecuador siempre muestra cordialidad, esto representa una oportunidad alta.

10. Considera a Hoerbiger del Ecuador un cliente



Se observa que el 90% de los proveedores considera a Hoerbiger del Ecuador un excelente cliente, representando una oportunidad alta

CLIENTES

Hoerbiger del Ecuador tiene sus clientes centrado en el Mercado Industrial, que son organizaciones que compran bienes y servicios para su proceso de producción con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades, y en el mercado gubernamental que son empresas gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos.

Los clientes de Hoerbiger del Ecuador son los siguientes:

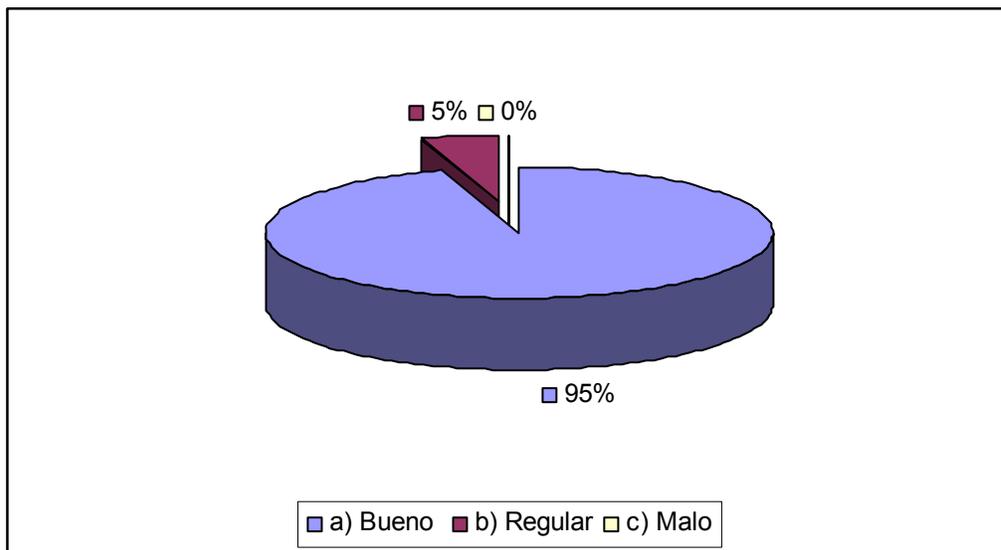
- Petroindustrial
- Refinería Esmeraldas
- Refinería La Libertad
- CIS
- AGA
- Petrocomercial
- Tesalia
- Pronaza
- Hidromecánica
- Petroproducción
- IANCEM
- Flowseal
- SOTE (Gerencia de Oleoducto)
- Repsol
- Agricominsa
- Carbonas
- Betico
- Petrobrás
- Conduto
- PetroSud
- Perenco

- Ecuador Bottling Company
- Petroamazonas (Bloque 15)
- AGIP Oil
- Derco Bass
- OCP
- Astap
- Electroguayas
- Skanska
- Electroecuador
- Empaqplast
- Jacrou
- Termoesmeraldas
- Plasticaucho
- Summa Pet
- Ferroservi
- Combucargo
- Producargo
- Big Cola
- Empresa Eléctrica Quito
- Pacifpetrol
- Cervecería Nacional
- Cervecería Andina
- Jorge Luis Hanse
- Henos
- Petrocomercial Guayaquil
- Macbresa
- Petrobell
- Graiman
- Mamut
- San Miguel
- Medanito

- Tectotal
- Interquimec
- Piovesan Vicente
- Selva Alegre
- Sideral
- Hivimar
- Azul
- Masusa
- Pepsi
- Erco
- Andes Petrol
- Tecpecuador
- Codinsa

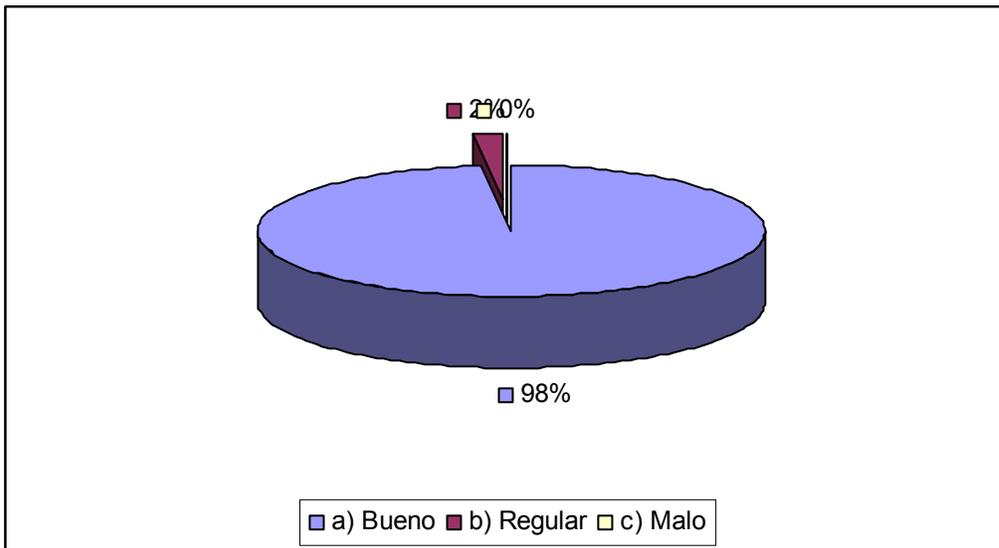
A continuación presento los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de Hoerbiger del Ecuador:

1. Los productos que ofrece Hoerbiger del Ecuador son:



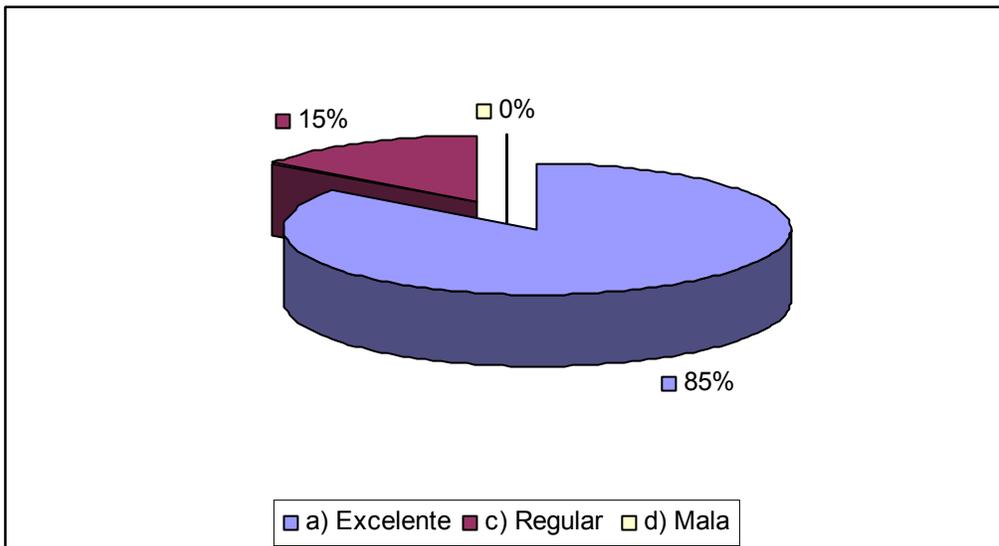
El 95% de los clientes opina que los productos que ofrece HOERBIGER son muy buenos, esto representa una oportunidad alta.

2. El servicio que ofrece Hoerbiger del Ecuador es:



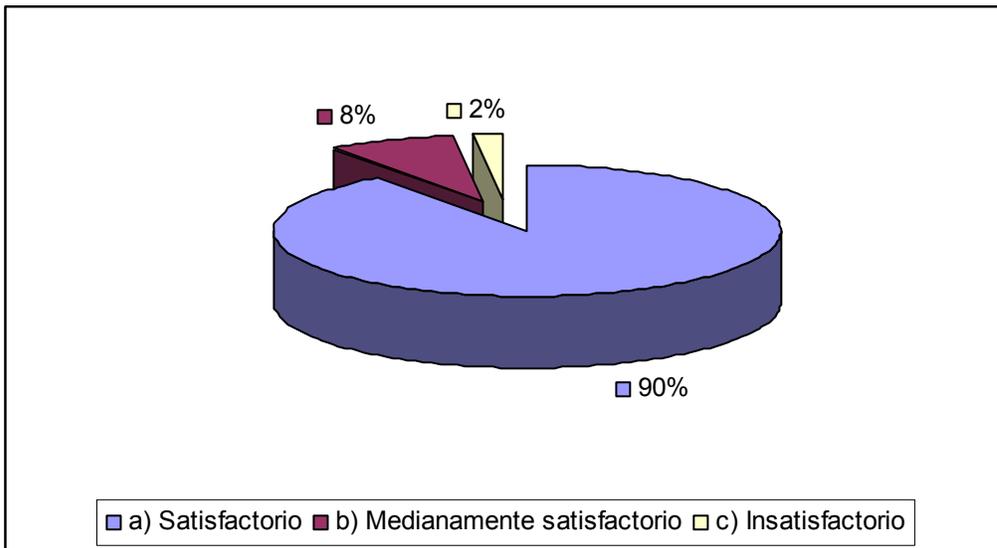
El 98% de los clientes opina que los servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador son muy buenos, por esto se considera una oportunidad alta.

3. La atención que brinda el personal de la Empresa a sus clientes es:



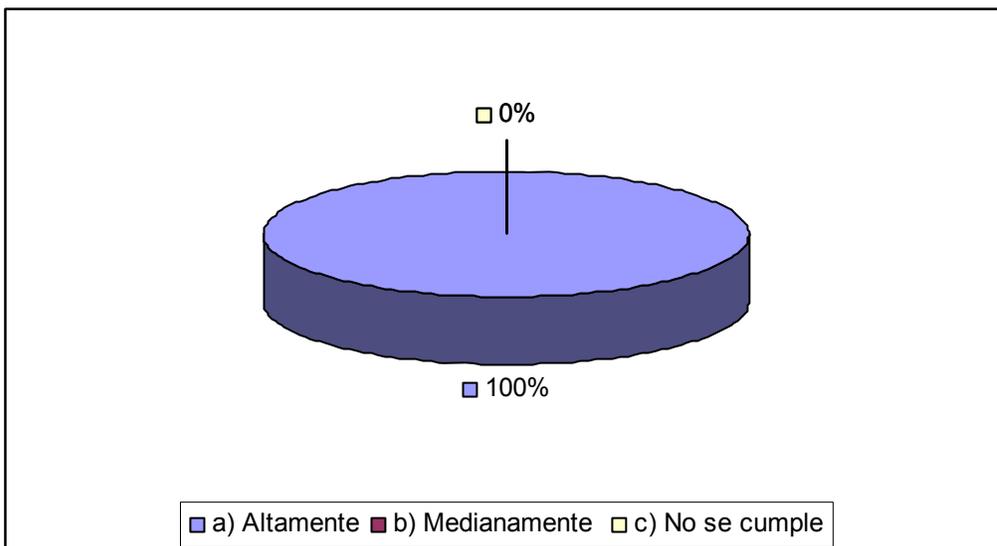
El 85% de los clientes manifiesta que la atención recibida por parte del personal de Hoerbiger del Ecuador es excelente, es una oportunidad alta.

4. La información que recibe por parte del personal de ventas acerca del producto o servicio adquirido es:



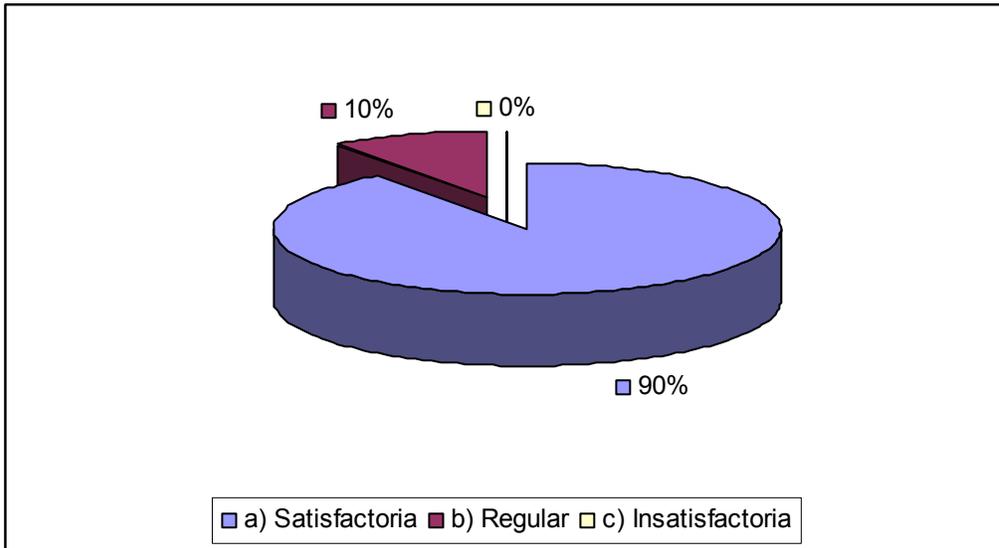
Al ser el 90% de los clientes quienes opinan que la información otorgada por parte de los vendedores de Hoerbiger del Ecuador es satisfactoria, representa una oportunidad alta

5. La entrega de los productos o servicios se cumple en los plazos establecidos:



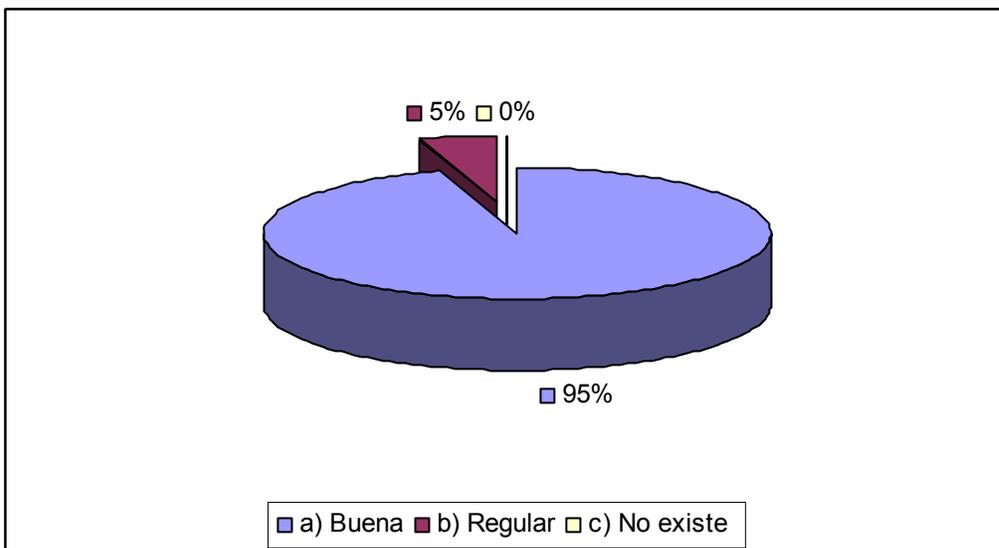
Los clientes opinan que los productos y servicios cumplen altamente con los plazos establecidos en un 100%. Esto es una oportunidad alta.

6. La variedad de productos o servicios de Hoerbiger del Ecuador es:



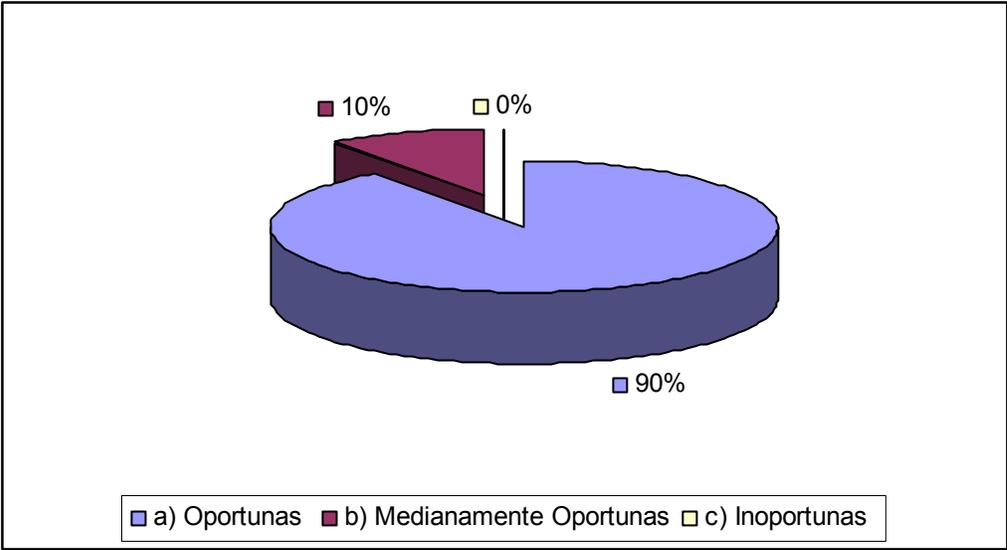
El 90% de los clientes cree que Hoerbiger del Ecuador posee una variedad satisfactoria en productos y servicios, por esto se considera una oportunidad alta.

7. La atención Post – venta de los productos o servicios ofrecidos por Hoerbiger es:



El 95% de los clientes considera que la atención Post – venta es buena, esto es una oportunidad alta.

8. Considera usted que las visitas que recibe por parte del personal de ventas de Hoerbiger son:



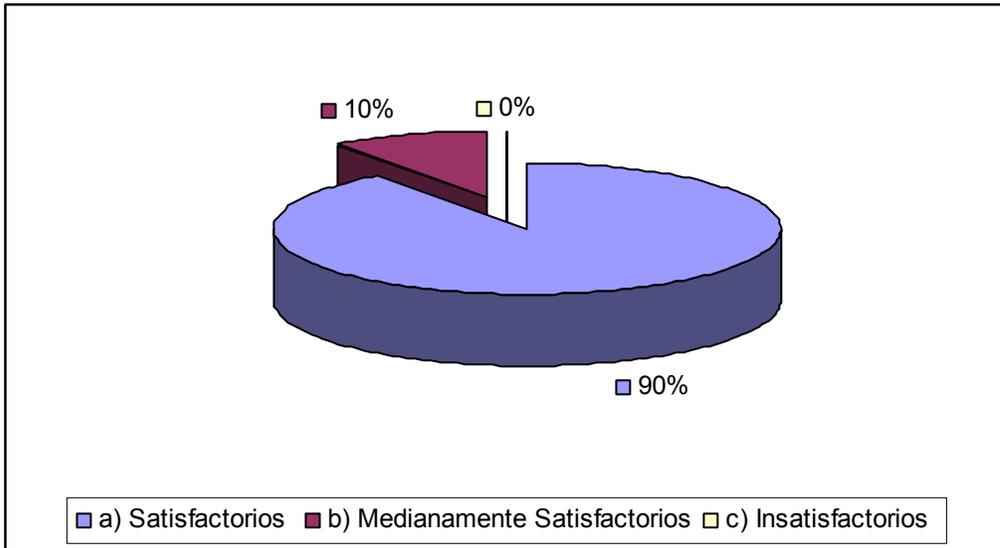
El 90% de los clientes considera oportunas las visitas por parte del personal de ventas, esto representa una oportunidad alta.

9. Se da cumplimiento a las garantías establecidas:



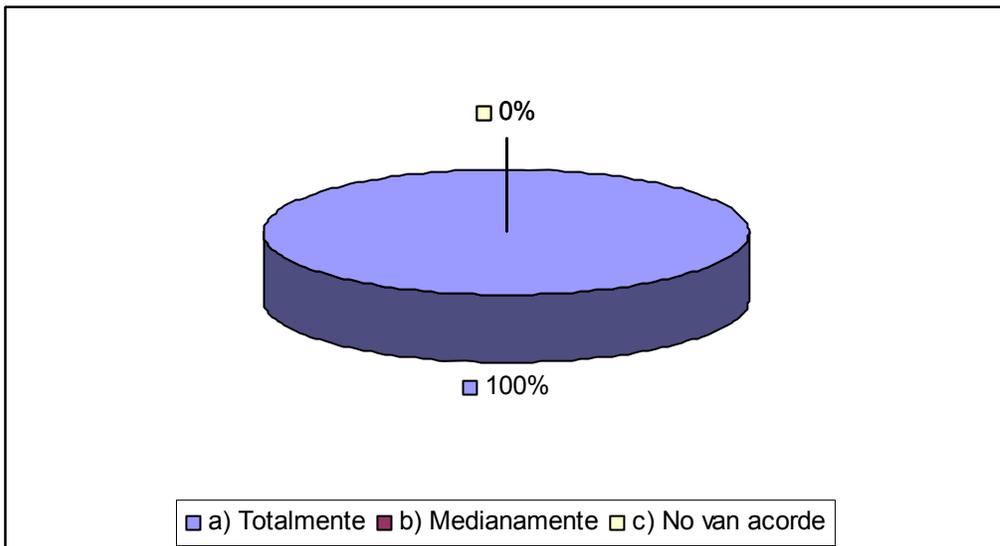
Un 100% de los clientes asegura que se cumplen siempre con las garantías, esto representa una oportunidad alta con el cliente.

10. Los precios de los productos o servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador a su criterio son:



El 90% de los clientes considera que son satisfactorios los precios que maneja Hoerbiger del Ecuador, esto representa una oportunidad alta.

11. Los precios de los productos o servicios que le ha entregado Hoerbiger del Ecuador van acorde a la calidad de los mismos?:



Un 100% de los clientes cree totalmente que la calidad que ofrece Hoerbiger del Ecuador va acorde a los precios, esto es una oportunidad alta.

ORGANISMOS DE CONTROL

Hoerbiger del Ecuador cuenta con varios Organismos de Control que al ser una Empresa privada tiene las siguientes entidades que ejercen sistemas de Control en la Empresa

El SRI

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

¿Cuál es el rol del SRI?

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO

Según dispone la Constitución, en su artículo 211, La Contraloría General del Estado, es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años.

Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se

pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se lo solicite, en las materias de su competencia.

IESS

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social

MUNICIPIO DE QUITO

El Municipio de Quito representa un organismo de Control para Hoerbiger del Ecuador en la extensión de la Patente Municipal. La cual es el impuesto que grava toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y que opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

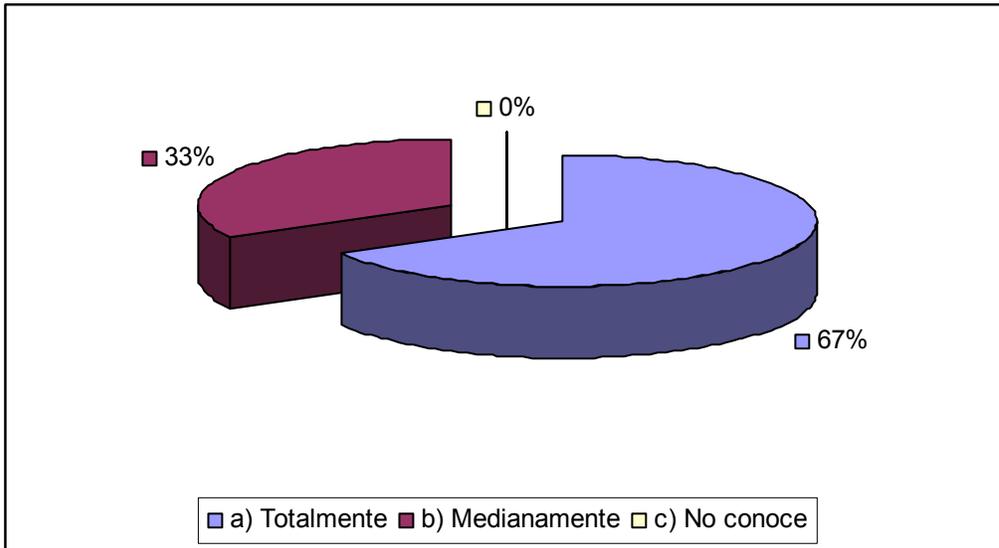
En cuanto a los Organismos de Control, Hoerbiger del Ecuador tiene una oportunidad alta en el sentido que se mantiene al día con todas sus obligaciones para con ellos.

2.1.2 ANALISIS INTERNO

Para poder determinar las necesidades internas de la Empresa se procedió a realizar una encuesta al personal. A continuación se presentan los resultados de la encuesta aplicada

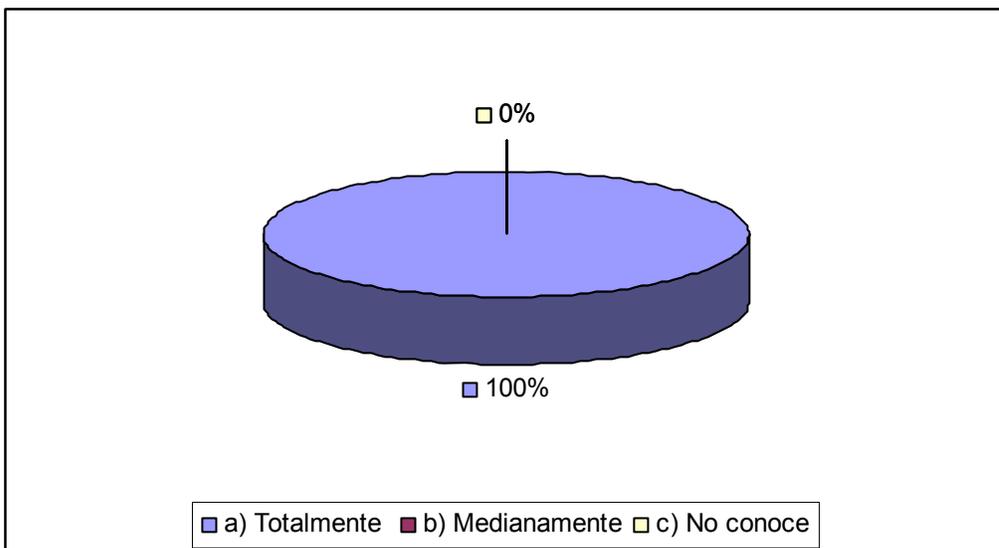
ASPECTOS GENERALES

1. Conoce usted la Misión y Visión de Hoerbiger del Ecuador?



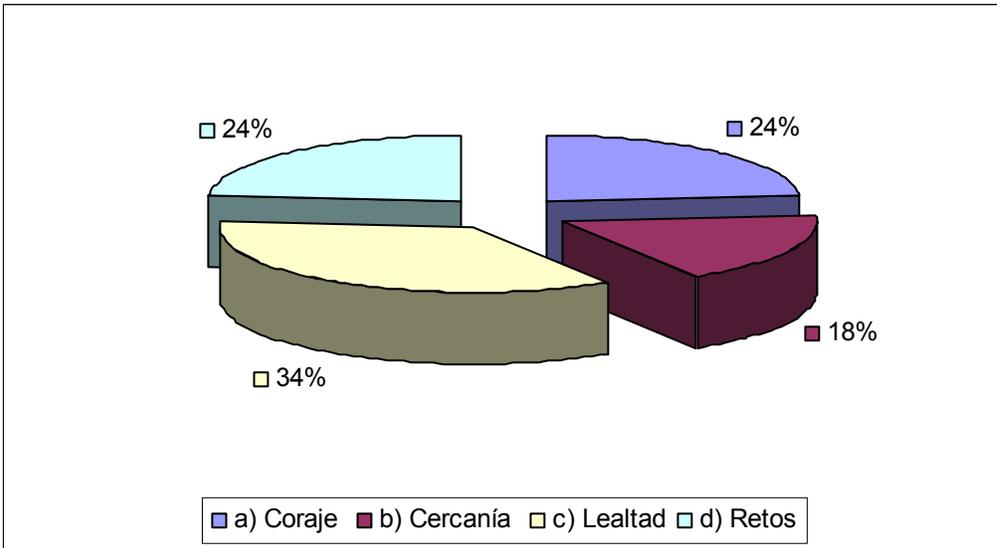
El 67% del personal de la Empresa conoce totalmente la Misión y Visión, esto representa una fortaleza media.

2. Está familiarizado con los objetivos de la Empresa?



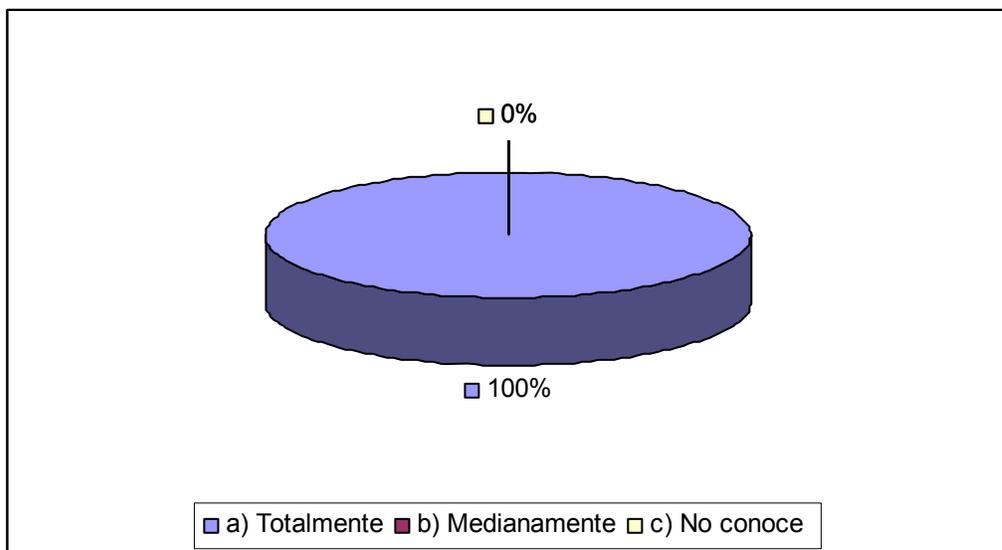
Todo el personal está totalmente familiarizado con los objetivos de la Empresa, por tanto esto es una fortaleza alta.

3. Enumere en orden de importancia (siendo mayor 1 menor 4) los valores de Hoerbiger del Ecuador.



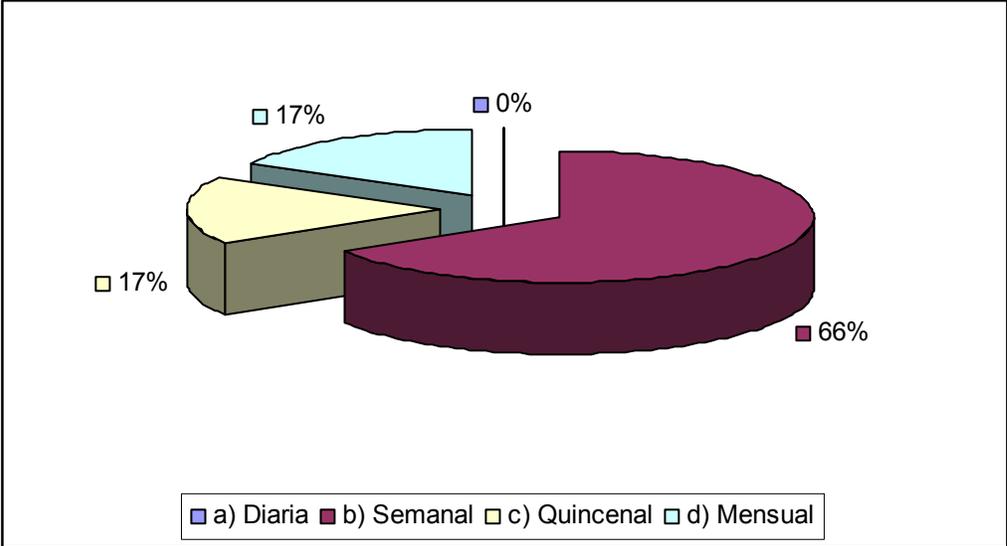
La mayoría del personal coincide en el orden de importancia de los valores de Hoerbiger del Ecuador considerando la lealtad la más importante, luego los retos, el coraje a continuación y la cercanía al final, esto es una fortaleza alta.

4. Conoce la Estructura Organizacional de Hoerbiger del Ecuador?



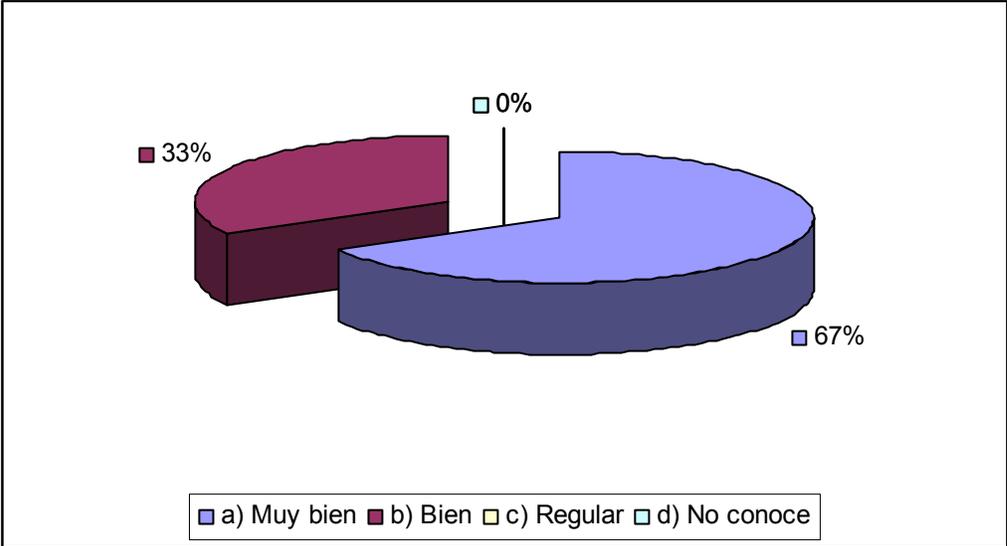
El 100% de todo el personal conoce totalmente la Estructura Organizacional de la Empresa, esto es una fortaleza alta.

5. Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo en Hoerbiger del Ecuador?



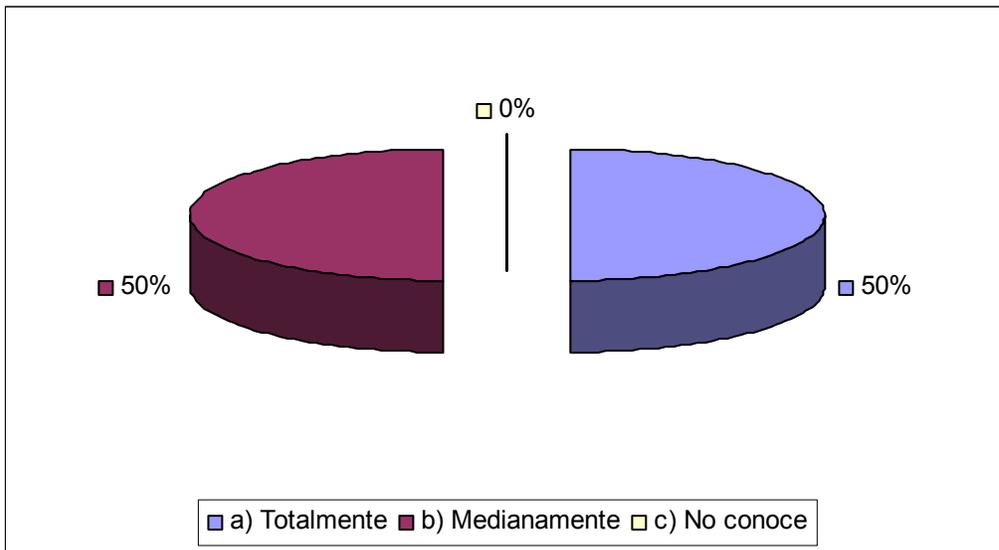
El 66% del personal de la Empresa respondió que las reuniones de trabajo eran semanales, el resto mostró un poco de confusión en cuanto a la frecuencia, esto resulta una fortaleza media.

6. Conoce usted el giro del negocio de su Empresa?



Solamente el 67% del personal conoce muy bien el giro del negocio, esto es una fortaleza media.

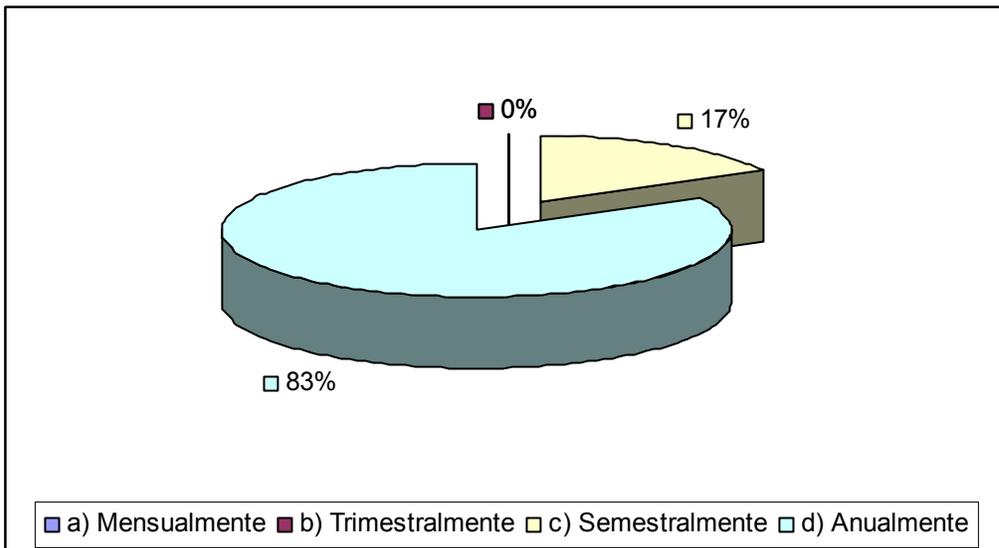
7. Conoce usted todos los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador?



Solamente el 50% del personal conoce todos los productos y servicios que ofrece la empresa representando de esta manera una debilidad media.

Capacitación y Desarrollo Personal

8. Las evaluaciones de desempeño la Empresa las realiza?



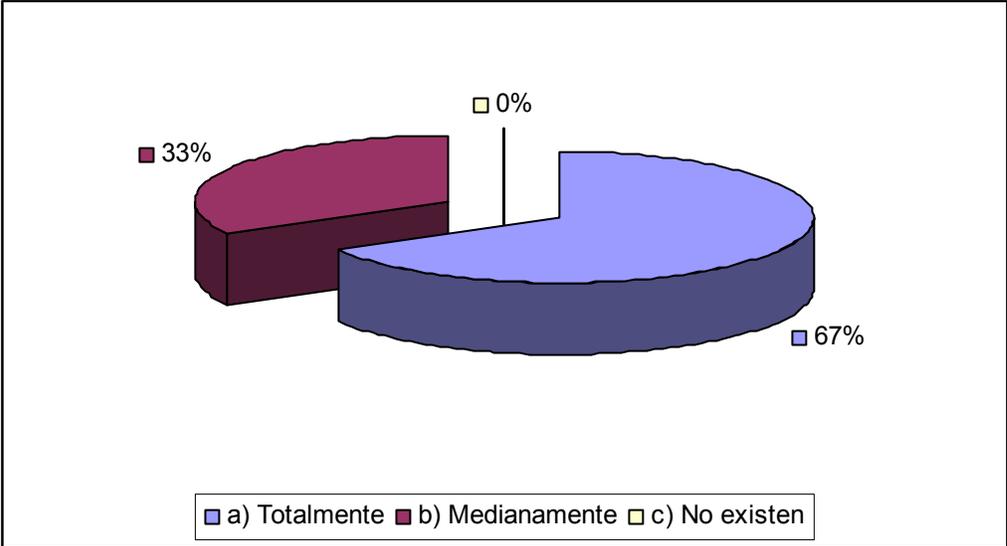
El 83% del personal coincide en que las evaluaciones de desempeño se las realiza una vez al año, esto resulta una debilidad media.

9. La Empresa realiza cursos de capacitación para el personal?



El 100% del personal manifiesta que la Empresa siempre realiza cursos de capacitación, esto es una fortaleza alta.

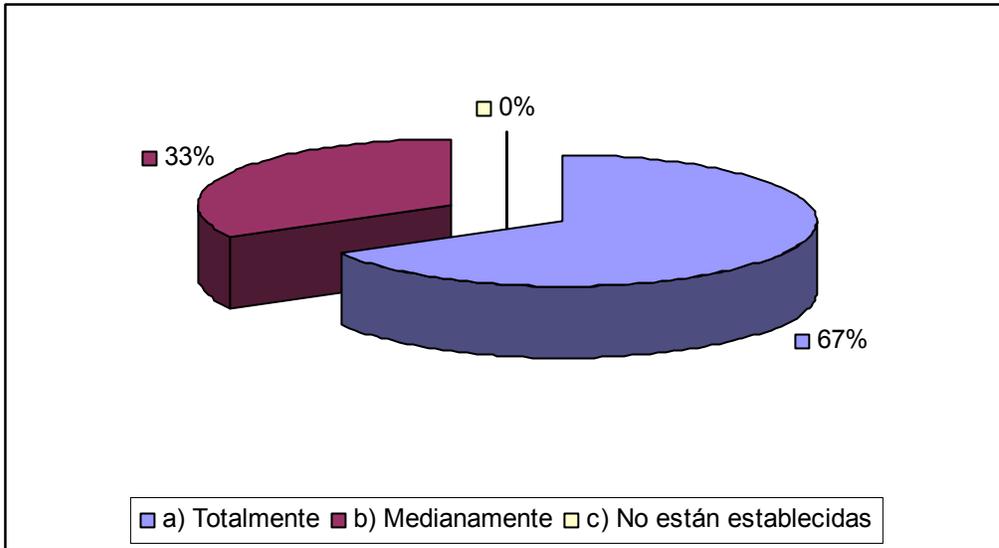
10. Existen políticas claras de desarrollo y desempeño para el personal?



El 67% del personal conoce las políticas de desarrollo y desempeño de la Empresa , esto es una debilidad media.

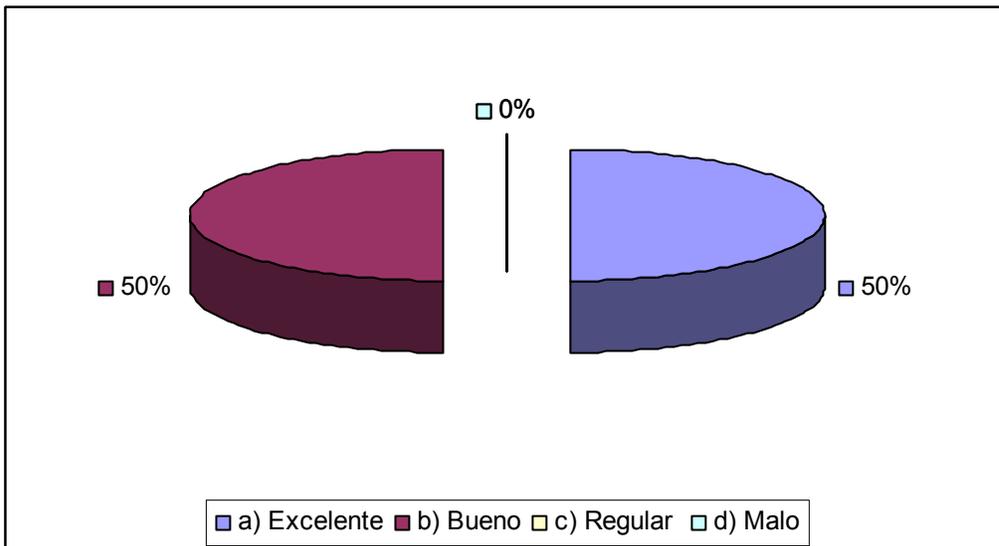
Entorno del trabajo

11. Están establecidas todas sus funciones y responsabilidades?



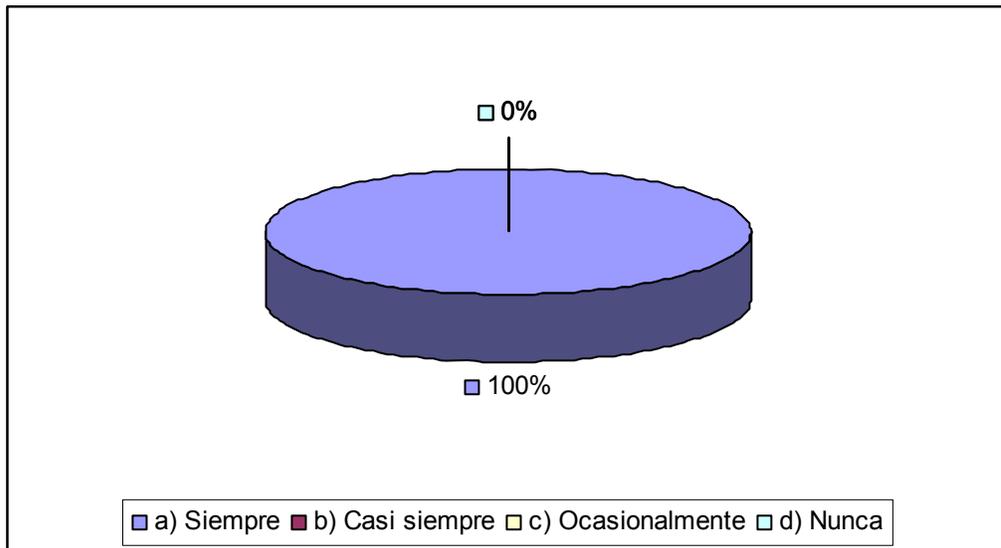
El 67% del personal conoce totalmente todas sus funciones y responsabilidades, esto se considera una debilidad media.

12. Usted considera que el ambiente de trabajo dentro de Hoerbiger del Ecuador es?



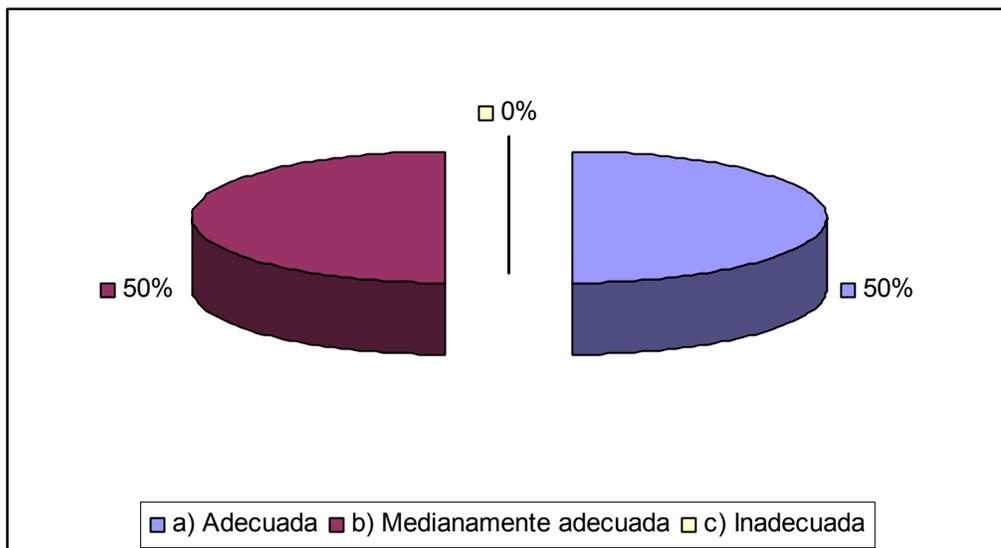
El 50% del personal siente que existe un excelente ambiente de trabajo, es una debilidad media.

13. Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?



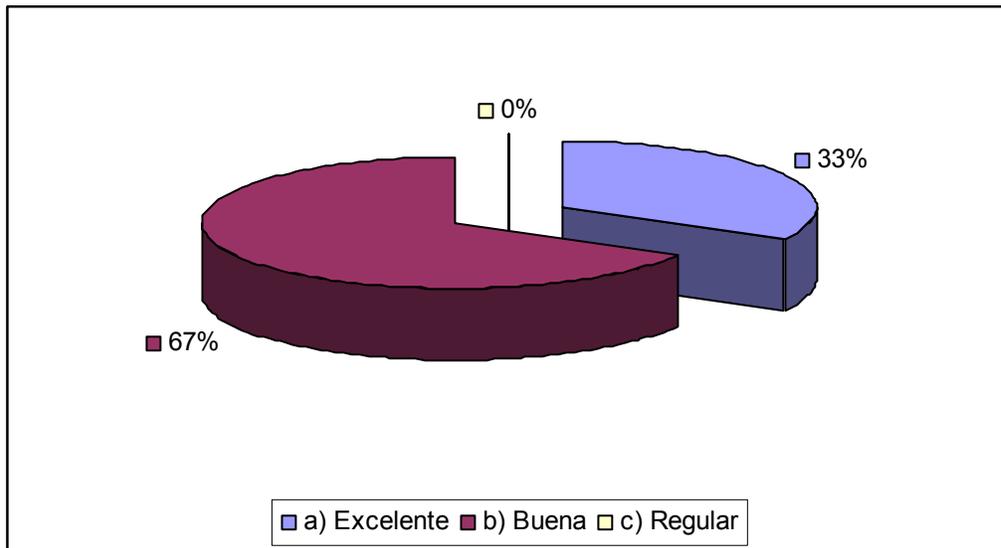
Todo el personal cuenta siempre con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, es una fortaleza alta.

14. La remuneración económica es:



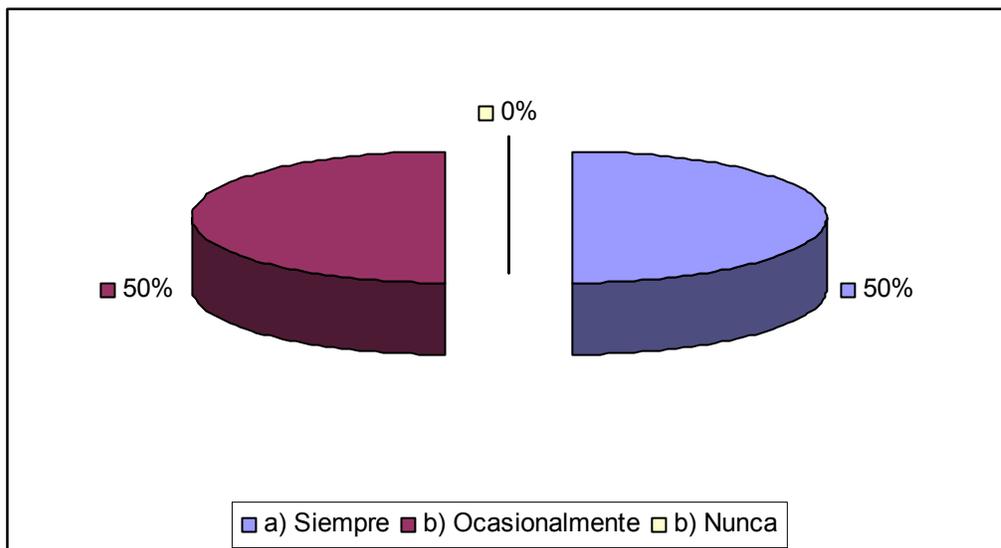
La mitad del personal cree que la remuneración económica es adecuada, esto es una debilidad media.

15. La comunicación inter-departamental es:



El 67% del personal considera que hay una buena comunicación inter departamental, esto es una debilidad media.

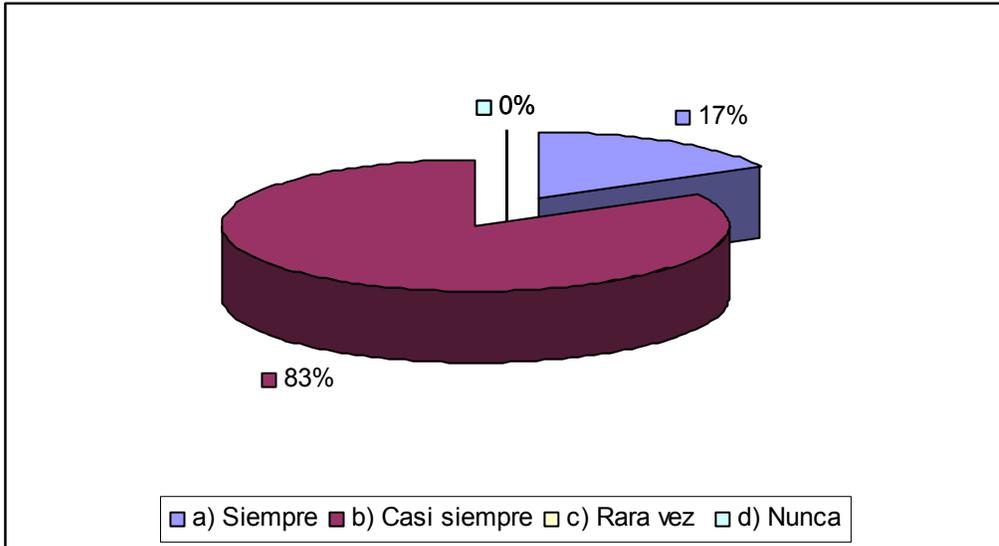
16. Se realizan trabajos en equipo en pro del mejoramiento de la Empresa:



El 50% del personal se mostró inseguro de trabajar en equipo en pro del mejoramiento de la Empresa, esto se considera una debilidad media.

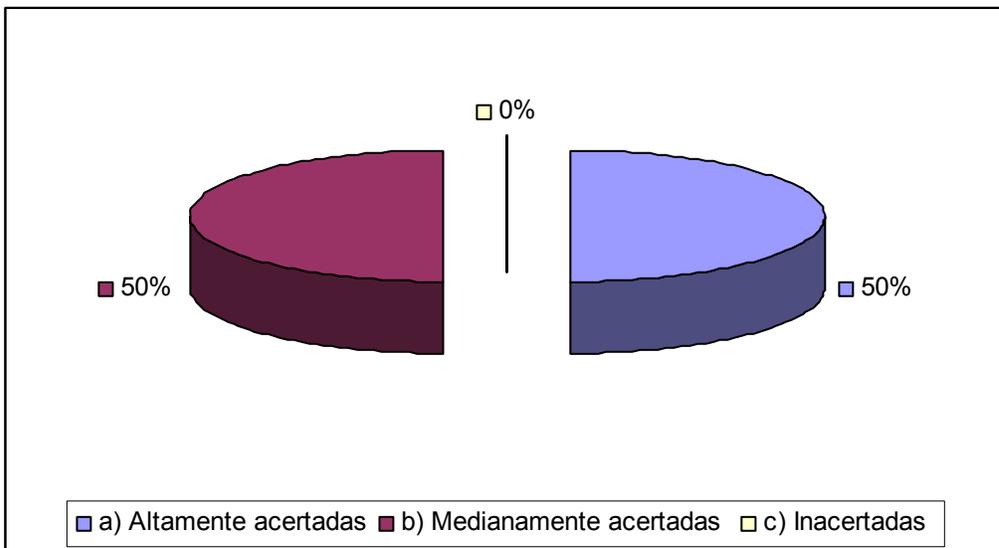
Dirección:

17. Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias a nivel superior?



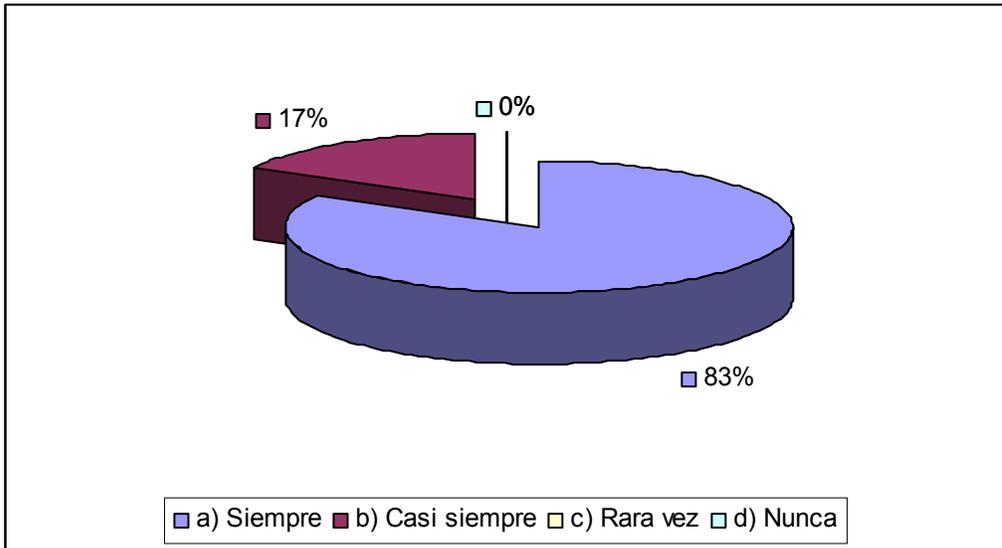
El 83% del personal opina que casi siempre son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias, esto representa una fortaleza media.

18. Considera acertadas las decisiones tomadas a nivel superior?



El 50% de la empresa considera que las decisiones tomadas a nivel superior son medianamente acertadas, esto es una debilidad media.

19. Acude con confianza a su jefe inmediato?

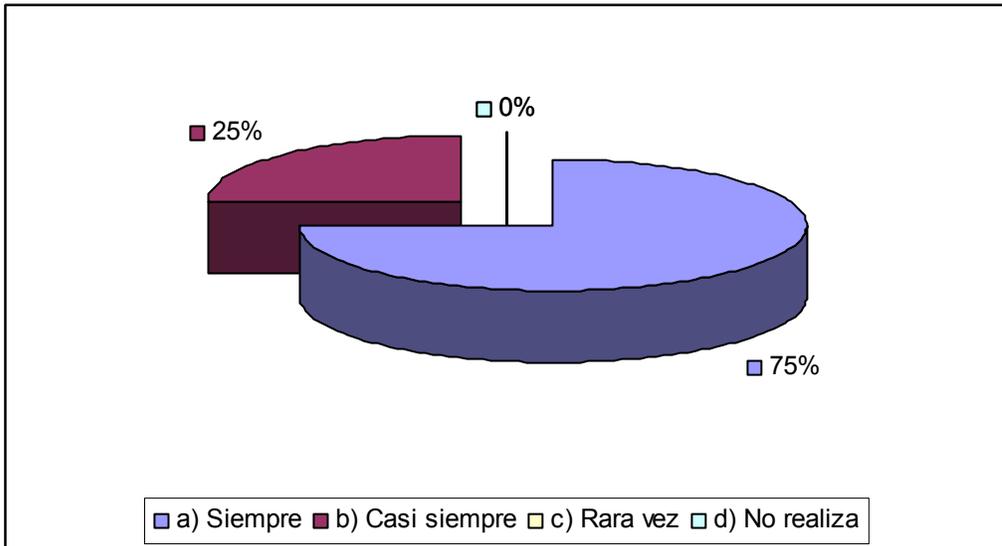


El 83% del personal acude siempre a su jefe inmediato, esto es una fortaleza alta.

Control:

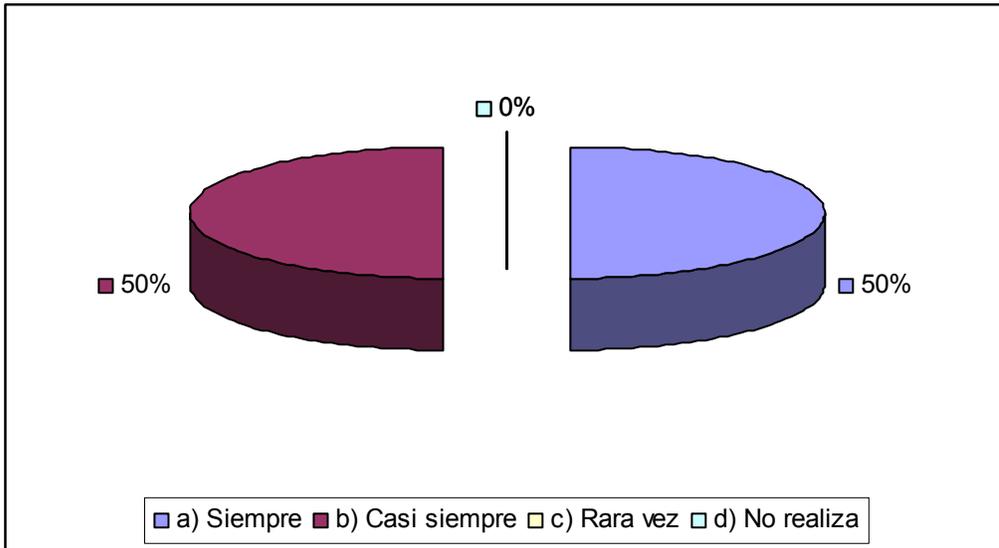
20. Hoerbiger del Ecuador realiza control en las áreas:

Administrativo y personal:



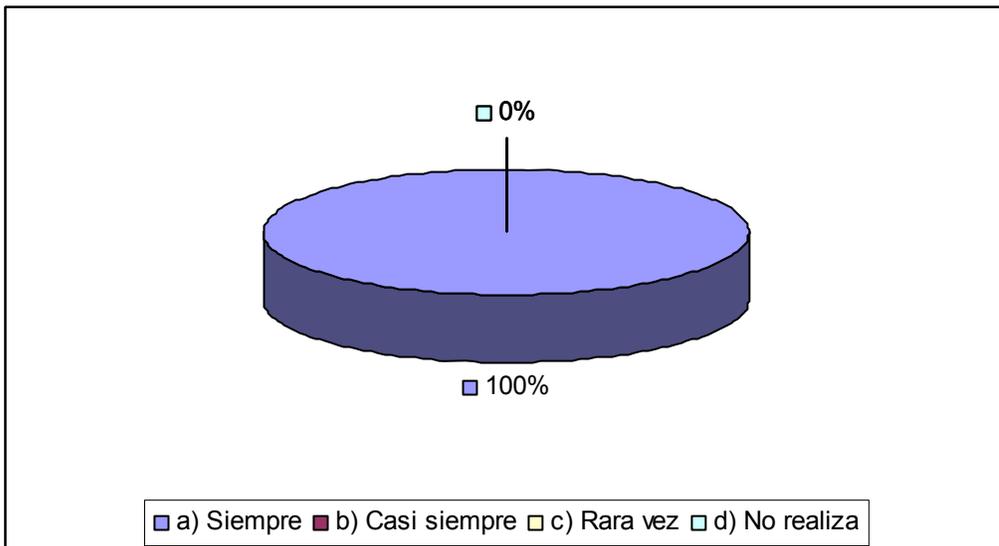
El 75% del personal administrativo coincide en que se realiza control en esta área, esto es una fortaleza alta.

Financiera:



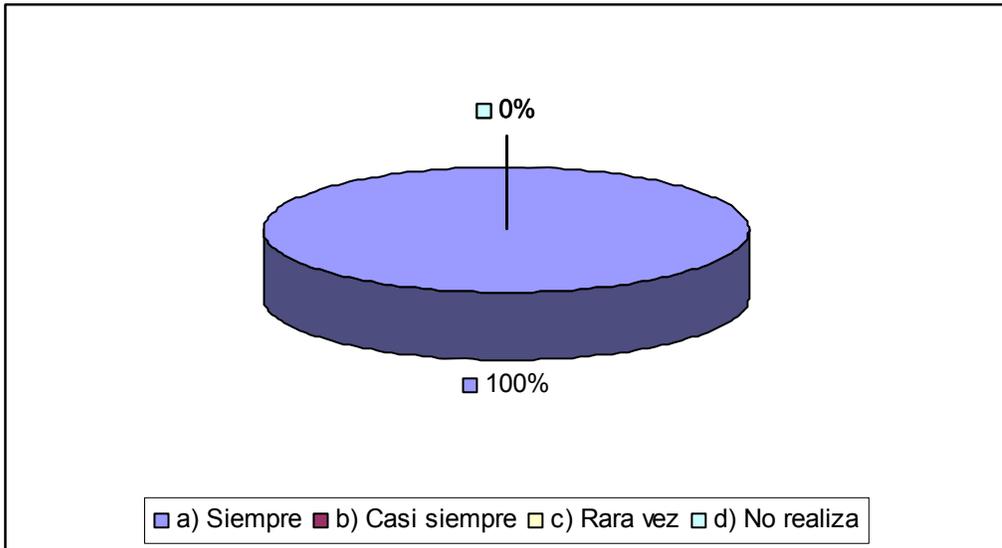
El 50% del personal del área financiera considera que se realiza casi siempre control en esta área, esto es una debilidad media.

Comercial:



El 100% del personal del área comercial asegura que siempre se realiza control en esta área. Es una fortaleza alta.

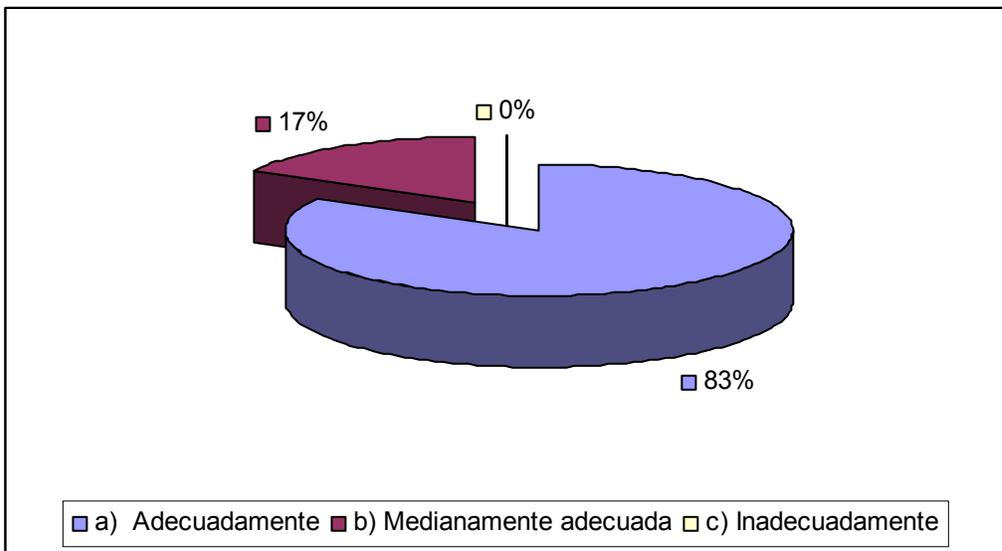
Operativa:



El 100% del personal del área operativa considera que se realiza siempre control en esta área. Esto es una fortaleza alta.

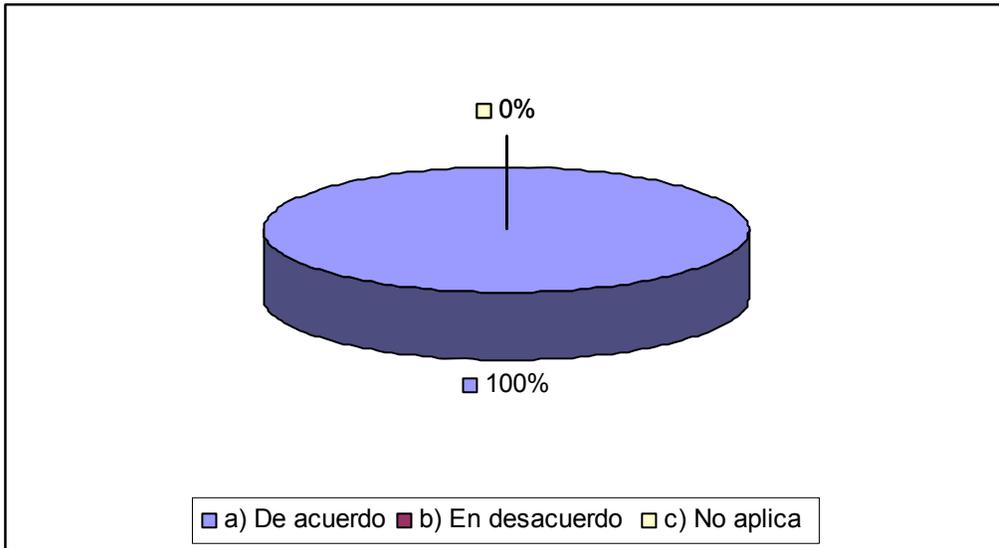
Administrativa:

21. La logística de la Empresa facilita su trabajo?



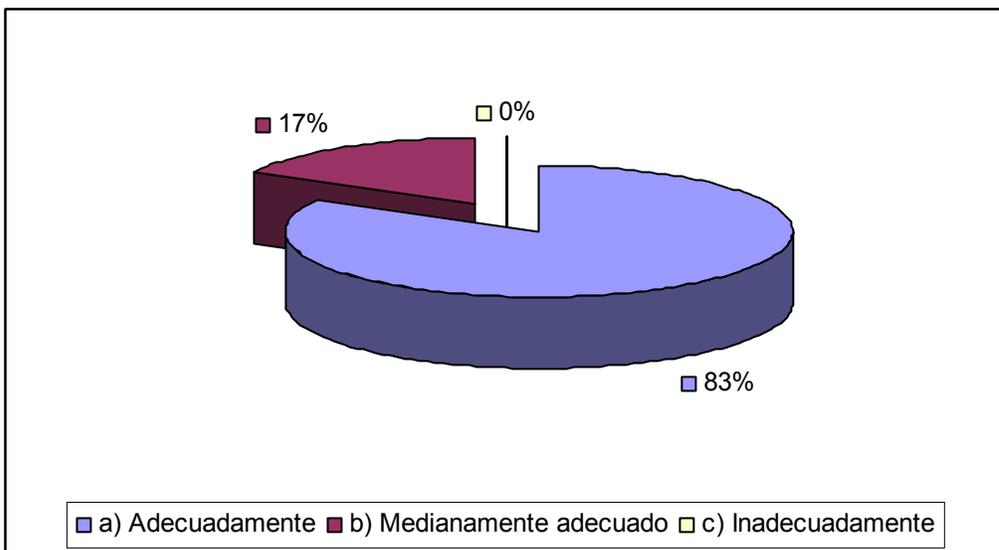
El 83% del personal considera adecuada la logística de la Empresa. Esto es una fortaleza alta.

22. La Empresa cuenta con un manual de funciones?



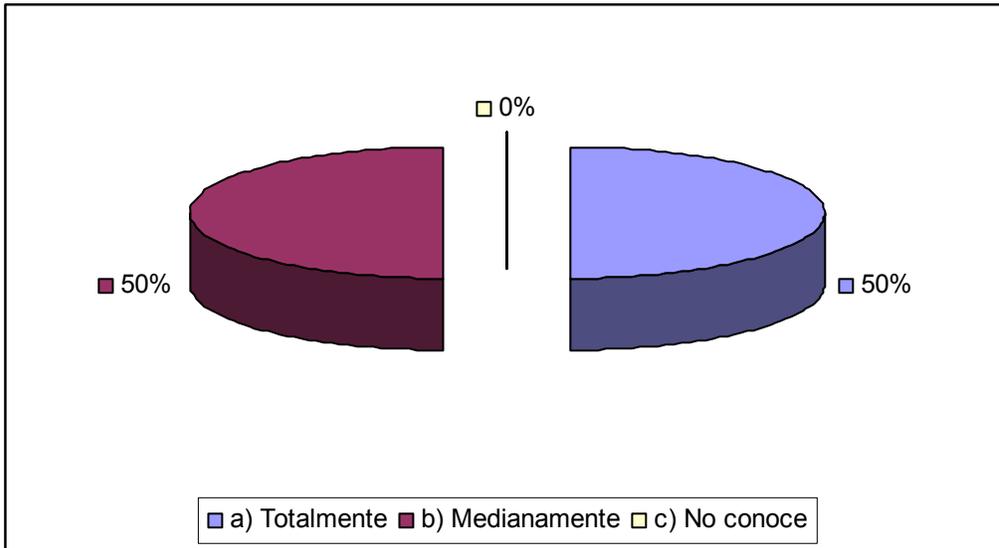
El 100% del personal está de acuerdo en que la empresa cuenta con un manual de funciones. Es una fortaleza alta.

23. La información dentro de la Empresa se encuentra documentada?



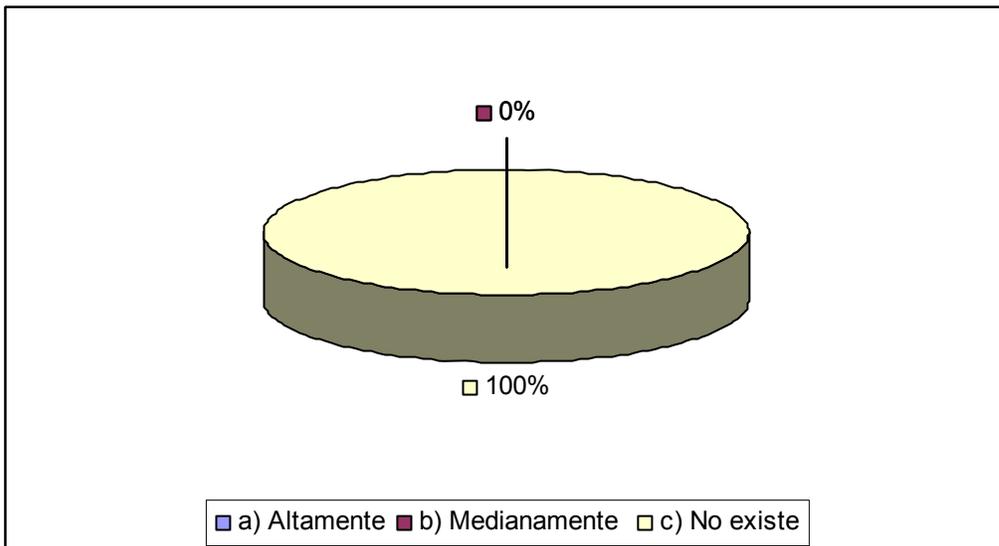
El 83% expresa que la información se encuentra adecuadamente documentada. Es una fortaleza alta.

24. Conoce usted los procesos de la Empresa?



La mitad del personal de la Empresa conoce los procesos medianamente, esto es una debilidad media.

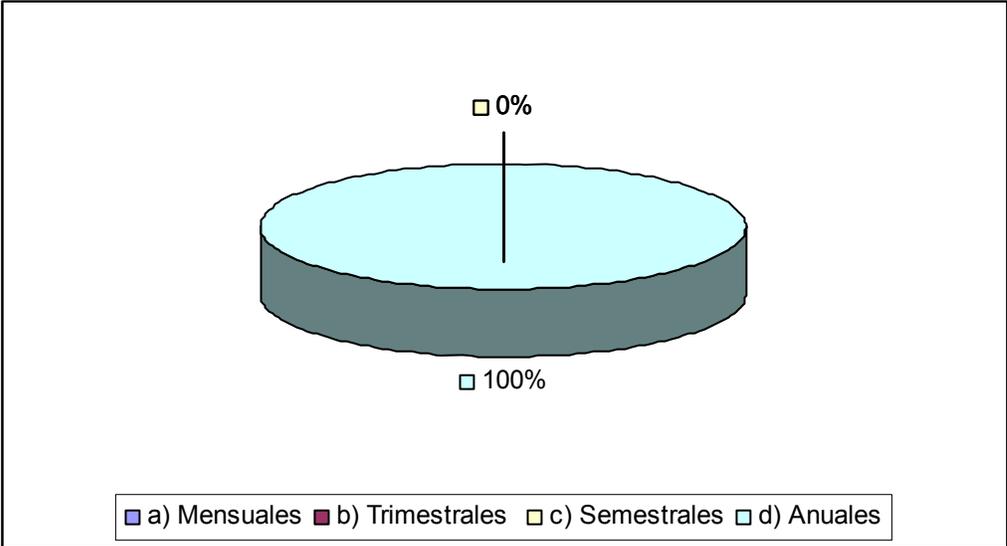
25. Existe documentación que indique el costo y tiempo que tiene cada actividad?



El 100% del personal coincide en que no existe documentación que indique el costo y tiempo que tiene cada actividad. Esto es una debilidad alta.

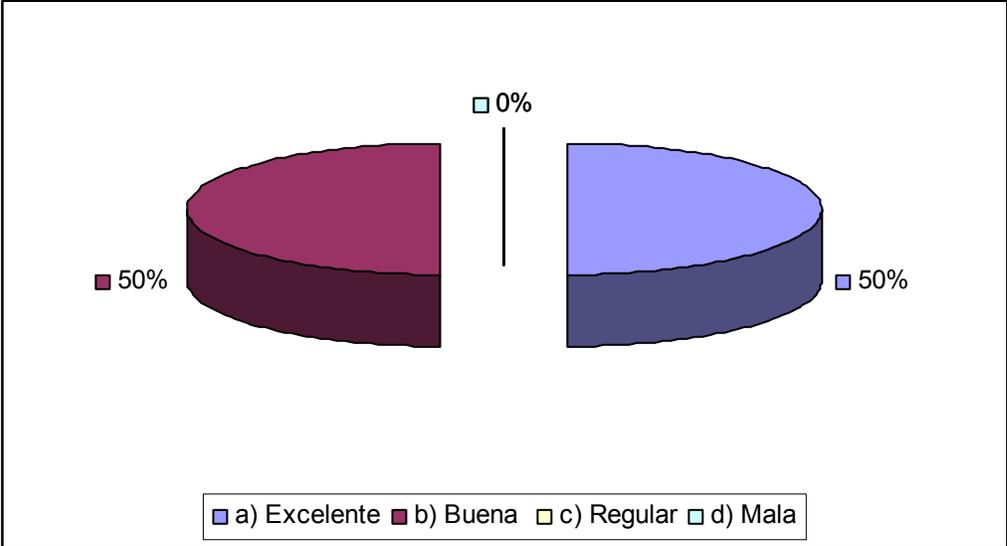
Financiera:

26. Hoerbiger del Ecuador cuenta con presupuestos:



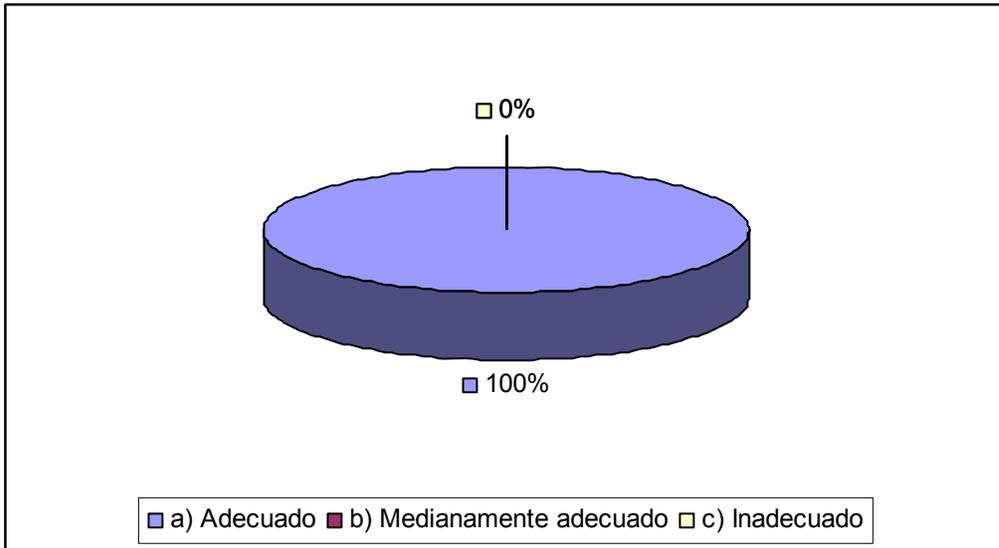
La Empresa cuenta con presupuestos anuales lo cual es una fortaleza alta.

27. La utilidad que obtiene Hoerbiger del Ecuador por la comercialización de sus productos o servicios es:



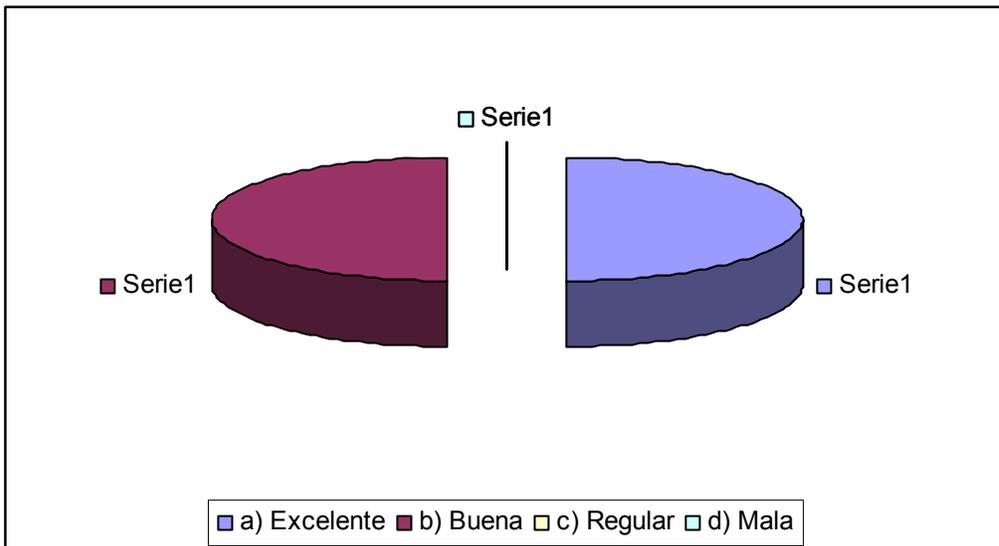
El 50% del personal expresa que la utilidad obtenida por la comercialización es excelente y el otro 50% que es buena, esto se considera una fortaleza alta.

28. A su criterio el sistema contable es:



El 100% del personal financiero opina que el sistema contable es adecuado. Es una fortaleza alta.

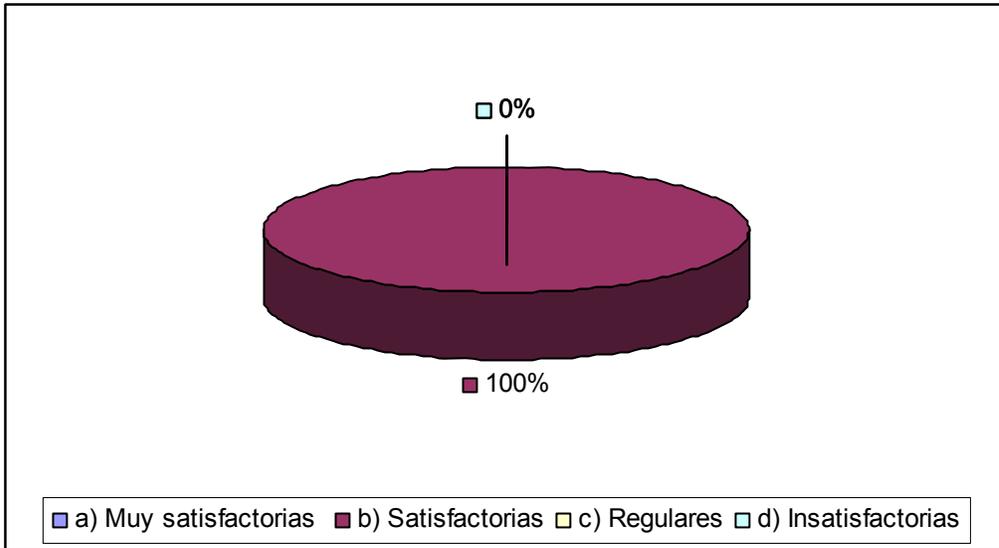
29. La liquidez de la Empresa es:



El 50% cree que la liquidez de la empresa es excelente y el otro 50% que es buena así que es una fortaleza media.

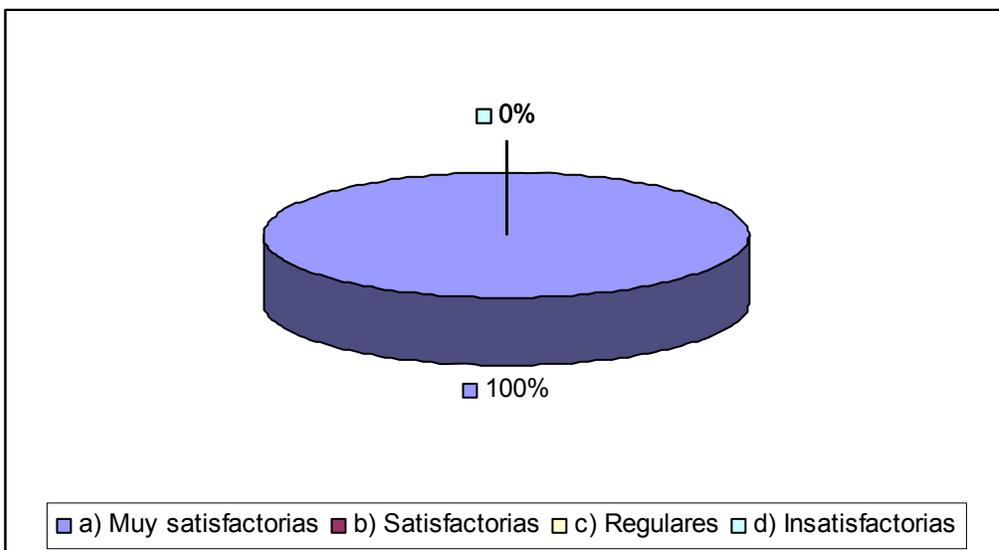
Comercial:

30. Las ventas de los productos que ofrece Hoerbiger son:



El 100% del personal del área comercial indica que la venta de los productos es satisfactoria esto es una fortaleza media.

31. Las ventas de los servicios que realiza Hoerbiger del Ecuador son:



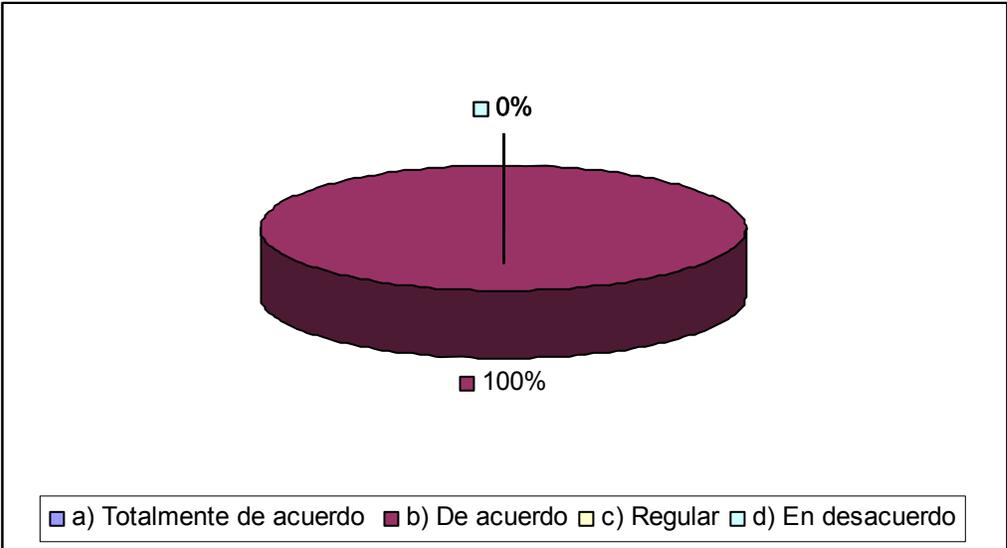
El 100% del personal del área comercial considera que la venta de los servicios que ofrece Hoerbiger es muy satisfactoria, esto es una fortaleza alta.

32. El conocimiento técnico de los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador es:



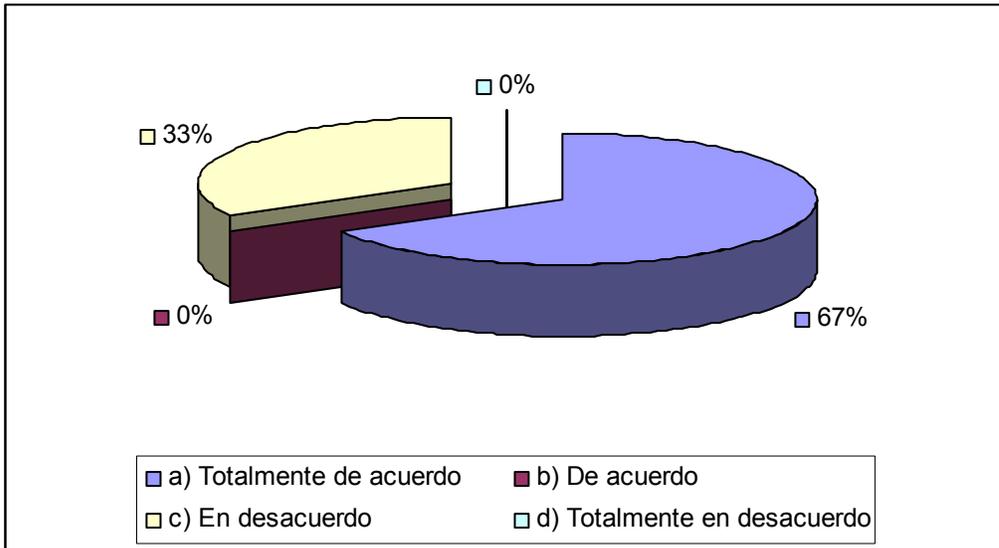
El 100% del personal del área comercial tiene un conocimiento bueno de los productos y servicios esto es una fortaleza alta.

33. Considera que los productos o servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador son fáciles de comercializar



El 100% del personal de ventas considera que los productos y servicios que ofrece Hoerbiger son fáciles de comercializar esto es una fortaleza media.

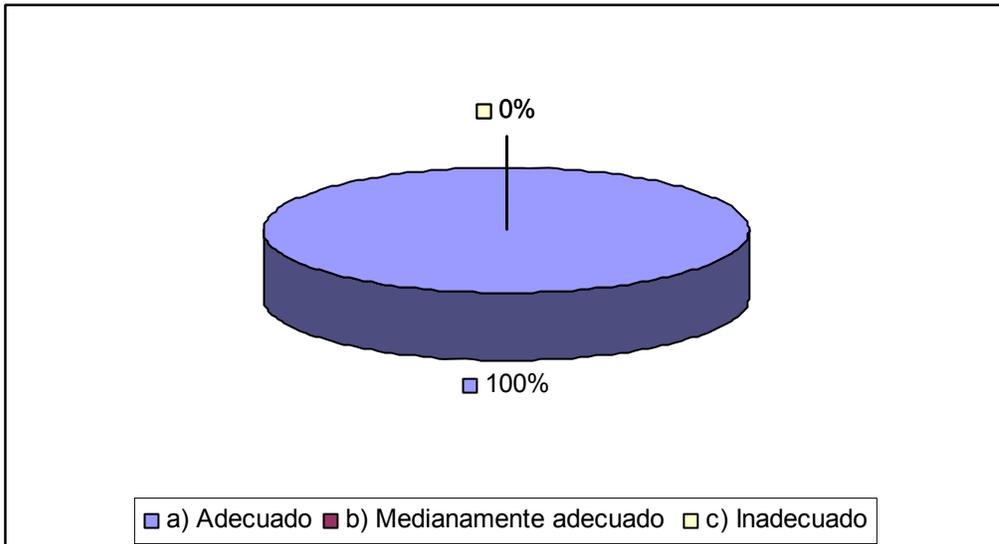
34. Considera necesario realizar un estudio de mercado profundo?



El 67% del personal de ventas considera necesario un estudio de mercado profundo. Esto representa una debilidad media.

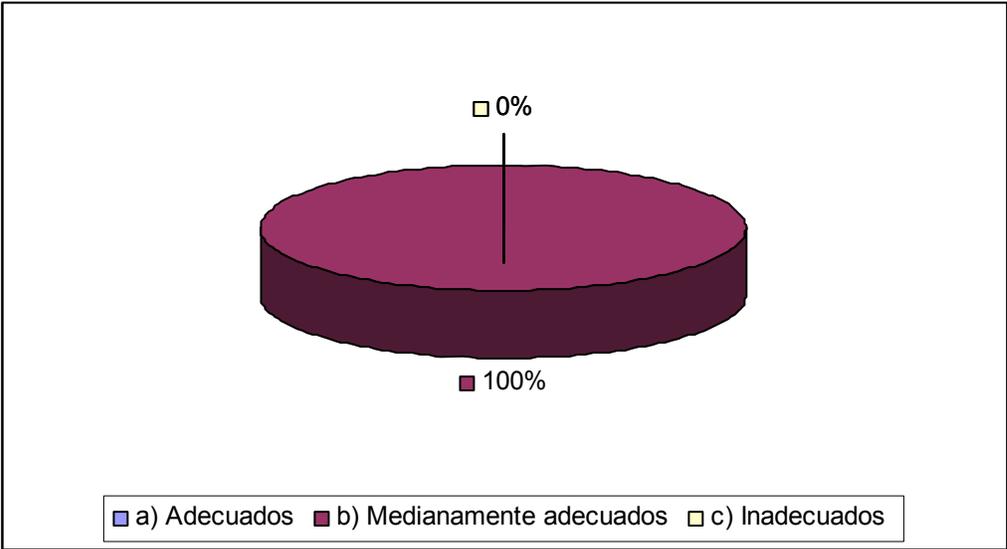
Operativa:

35. Considera que el conocimiento técnico necesario para el manejo del producto es:



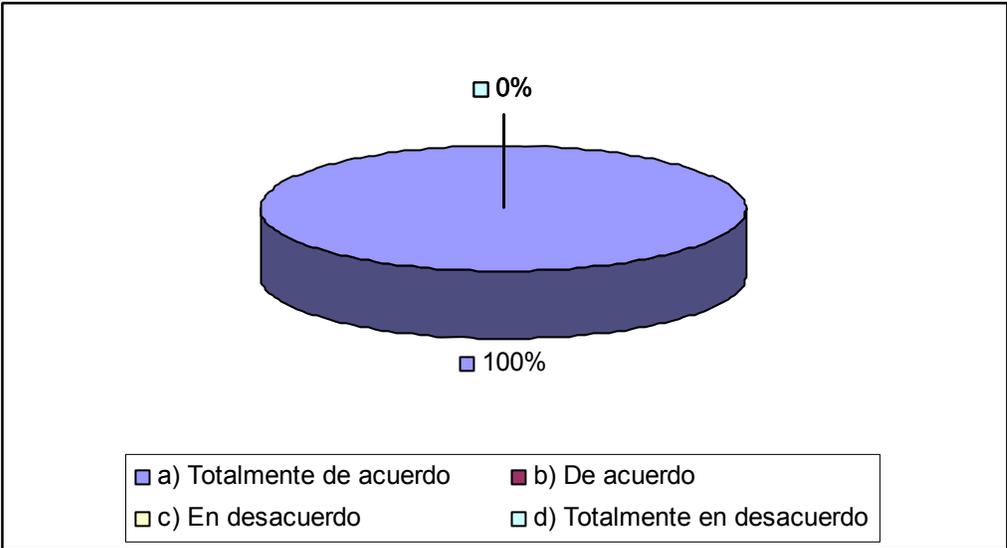
El 100% del personal operativo considera que el conocimiento técnico es adecuado. Es una fortaleza alta.

36. Considera que los tiempos de reacondicionamiento de válvulas son:



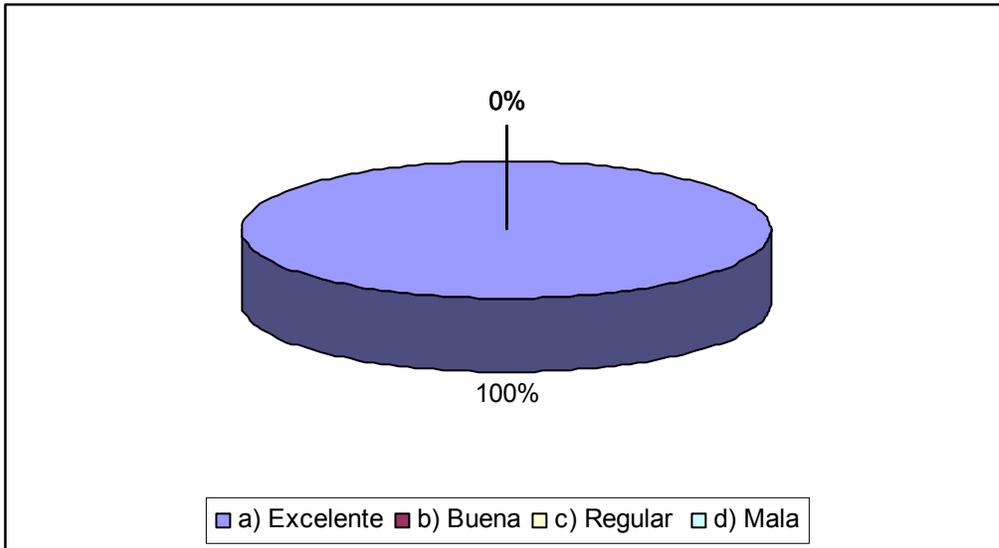
El 100% del personal del área operativa considera a los tiempos de la reparación de válvulas medianamente adecuados. Es una fortaleza media.

37. Cuenta con el equipo necesario para realizar un trabajo satisfactorio?



El 100% del personal del área operativa está totalmente de acuerdo en que cuentan con el equipo necesario para realizar un trabajo satisfactorio. Esto es una fortaleza alta.

38. El área física que dispone para realizar el trabajo es:



El 100% del personal del área operativa indica que el área física que dispone es excelente. Es una fortaleza alta.

2.1.3 ANALISIS DE MATRICES

A continuación se presenta un análisis profundo a través de matrices en las cuales se encuentra la información obtenida de la investigación tanto a nivel interno como externo de los factores que rodean a la Empresa y que de alguna manera la afectan.

Se presentan en el siguiente orden

- Matriz de impacto interno
- Matriz de impacto externo
- Matriz de vulnerabilidad
- Matriz de aprovechabilidad
- Hoja de trabajo
- Matriz de análisis FODA

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

PREGUNTAS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
1. Conoce usted la Misión y Visión de Hoerbiger del Ecuador?		X						3	
2. Está familiarizado con los objetivos de la Empresa?	X						5		
3. Enumere en orden de importancia (siendo mayor 1 menor 4) los valores de Hoerbiger del Ecuador.	X						5		
4. Conoce la Estructura Organizacional de Hoerbiger del Ecuador?	X						5		
5. Con qué frecuencia se realizan reuniones de trabajo en Hoerbiger del Ecuador?		X						3	
6. Conoce usted el giro del negocio de su Empresa?		X						3	
7. Conoce usted todos los productos y servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador?					X			3	
Capacitación y Desarrollo Personal									
8. Las evaluaciones de desempeño la Empresa las realiza?					X			3	
9. La Empresa realiza cursos de capacitación para el personal?	X						5		
10. Existen políticas claras de desarrollo y desempeño para el personal?					X			3	
11. Están establecidas todas sus funciones y responsabilidades?					X			3	
12. Usted considera que el ambiente de trabajo dentro de Hoerbiger del Ecuador es?					X			3	
13. Cuenta usted con las herramientas necesarias para realizar su trabajo?	X						5		
14. La remuneración económica es?					X			3	
15. La comunicación inter-departamental es:					X			3	
16. Se realizan trabajos en equipo en pro del mejoramiento de la Empresa:					X			3	
Dirección									
17. Son tomadas en cuenta sus opiniones y sugerencias a nivel superior?		X						3	
18. Considera acertadas las decisiones tomadas a nivel superior?					X			3	
19. Acude con confianza a su jefe inmediato?	X						5		
Control									
20. Hoerbiger del Ecuador realiza control en las áreas:									
Administrativo y personal	X						5		
Financiero					X			3	
Comercial	X						5		
Operativa	X						5		
Administrativa									
21. La logística de la Empresa facilita su trabajo?	X						5		
22. La Empresa cuenta con un manual funcional?	X						5		
23. La información dentro de la Empresa se encuentra documentada?	X						5		
24. Conoce usted los procesos de la Empresa?					X			3	
25. Existe documentación que indique el costo y tiempo que tiene cada actividad?				X			5		
Financiera									
26. Hoerbiger del Ecuador cuenta con presupuestos:	X						5		
27. La utilidad que obtiene Hoerbiger del Ecuador por la comercialización de sus productos o servicios es:	X						5		
28. A su criterio el sistema contable es:	X						5		
29. La liquidez de la Empresa es:		X						3	
Comercial									
30. Las ventas de los productos que ofrece Hoerbiger son:		X						3	
31. Las ventas de los servicios que realiza Hoerbiger del Ecuador son:	X						5		
32. El conocimiento técnico de los productos y servicios que ofrece Hoerbiger es:	X						5		
33. Considera que los productos o servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador son fáciles de comercializar					X			3	
34. Considera necesario realizar un estudio de mercado profundo?					X			3	
Operativa									
35. Considera que el conocimiento técnico necesario para el manejo del producto es:	X						5		
36. Considera que los tiempos de recuperación de válvulas son:		X						3	
37. Cuenta con el equipo necesario para realizar un trabajo satisfactorio?	X						5		
38. El área física que dispone para realizar el trabajo es:	X						5		

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

PREGUNTAS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Factor Político				X			5		
Factor Económico					X			3	
Factor Tecnológico	X						5		
Factor Cultural				X			5		
MICROAMBIENTE									
Proveedores									
1. Hoerbiger del Ecuador proporciona toda la información de sus requerimientos de manera.	X						5		
2. Hoerbiger del Ecuador mantiene constante comunicación con el proveedor:	X						5		
3. La capacidad que tiene usted como proveedor para cubrir un requerimiento por parte de Hoerbiger del Ecuador es:	X						5		
4. Los tiempos de entrega que se manejan como proveedor de los productos o servicios que entrega a Hoerbiger del Ecuador son:					X			3	
5. Hoerbiger del Ecuador cumple oportunamente con los pagos?	X						5		
6. Considera a la política de pagos de Hoerbiger del Ecuador?	X						5		
7. Las políticas aduaneras ocasionan problemas con los tiempos de entrega de sus productos?				X			5		
8. Su relación comercial con Hoerbiger del Ecuador hasta el momento es:	X						5		
9. El personal de Hoerbiger del Ecuador muestra cordialidad?	X						5		
10. Considera a Hoerbiger del Ecuador un cliente	X						5		
Clientes									
1. Los productos que ofrece Hoerbiger del Ecuador son:	X						5		
2. El servicio que ofrece Hoerbiger del Ecuador es:	X						5		
3. La atención que brinda el personal de la Empresa a sus clientes es:	X						5		
4. La información que recibe por parte del personal de ventas acerca del producto o servicio adquirido es	X						5		
5. La entrega de los productos o servicios se cumple en los plazos establecidos:	X						5		
6. La variedad de productos o servicios de Hoerbiger del Ecuador es:	X						5		
7. La atención Post - venta de los productos o servicios ofrecidos por Hoerbiger es:	X						5		
8. Considera usted que las visitas que recibe por parte del personal de ventas de Hoerbiger son:	X						5		
9. Se da cumplimiento a las garantías establecidas:	X						5		
10. Los precios de los productos o servicios que ofrece Hoerbiger del Ecuador a su criterio son:	X						5		
11. Los precios de los productos o servicios que le ha entregado Hoerbiger del Ecuador van acorde a la calidad de los mismos?	X						5		
Organismos de Control									
IESS	X						5		
Contraloría General del Estado	X						5		
SRI	X						5		
Municipio de Quito	X						5		
Competencia									
				X			5		

Cuadro 4 / Elaborado por Katherine Contreras

MATRIZ DE VULNERABILIDAD

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> DEBILIDADES AMENAZAS </div>		Factor político	Factor cultural	Factor económico	Tiempos entrega proveedor	Políticas aduaneras	Competencia desleal	TOTAL
		5	5	3	3	5	5	
Costo y tiempos de cada actividad (5)	5	5	5	5	5	5	5	30
Conocimiento productos y servicios (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Evaluaciones de desempeño (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Políticas de desarrollo y desempeño (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Funciones y responsabilidades (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Ambiente de trabajo (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Remuneración económica (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Comunicación inter-departamental (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Trabajo en equipo (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Decisiones nivel superior (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Control financiero (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Procesos de la Empresa (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
Productos y servicios difícil comercial. (3)	3	5	5	3	3	5	5	26
Estudio de mercado profundo (3)	3	5	3	3	3	5	5	24
TOTAL		70	56	44	44	70	70	

Cuadro 5 / Elaborado por Katherine Contreras

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	Factor Tecnológico	Información proveedor	Constante comunicación	Capacidad proveedor	Pagos cumplidos	Relaciones comerciales	Personal Cordial	Buen cliente	Calidad de productos y servicios	Plazos de entrega	Variedad	Visitas oportunas	Atención post-venta	Cumplimiento garantías	Organismos de control	TOTAL
	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Objetivos empresariales	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Estructura organizacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Cursos de capacitación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Herramientas necesarias	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Confianza jefe inmediato	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Control administrativo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Control Comercial	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Control Operativo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Logística adecuada	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Manual funcional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Información documentada	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Presupuestos financieros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Utilidad productos y servicios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Excelente sistema contable	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Venta servicios	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Conocimiento técnico	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Area física	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Reuniones de trabajo	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	5	3	5	3	55
Opiniones o sugerencias	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	3	3	3	5	3	55
Venta de productos	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	3	3	3	3	49
Tiempos recuperación válvulas	3	5	3	5	3	5	5	3	3	5	3	5	3	5	3	59
Misión y visión	3	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3	67
TOTAL	102	100	104	102	104	110	106	100	110	102	106	102	108	102	102	

Cuadro 6 / Elaborado por Katherine Contreras

HOJA DE TRABAJO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>El personal conoce bien la estructura organizacional</p> <p>La Empresa realiza cursos de capacitación</p> <p>El personal acude con confianza jefe inmediato</p> <p>Se realiza controles departamentales</p> <p>La Empresa cuenta con logística adecuada</p> <p>La información se encuentra documentada</p> <p>Se realizan presupuestos financieros anuales</p> <p>La Empresa cuenta con un excelente sistema contable</p> <p>Venta productos y servicios satisfactoria</p> <p>Conocimiento técnico adecuado del personal de ventas</p> <p>El area física del centro de servicios es adecuada</p> <p>Son tomadas en cuenta las opiniones o sugerencias del personal</p>	<p>Factor Tecnológico</p> <p>La empresa mantiene constante comunicación con el proveedor</p> <p>Los pagos que realiza la empresa son cumplidos</p> <p>La empresa mantiene buenas relaciones comerciales</p> <p>El personal de la Empresa muestra cordialidad</p> <p>Excelente calidad de productos y servicios</p> <p>La Empresa maneja muy bien los plazos de entrega</p> <p>La variedad de los productos que ofrece la Empresa es satisfactoria</p> <p>Existe atención post-venta</p> <p>La Empresa siempre da cumplimiento de las garantías</p> <p>La Empresa mantiene todos sus documentos en regla</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>No existe costo y tiempos de cada actividad</p> <p>El personal necesita reforzar el conocimiento de productos y servicios</p> <p>Se realizan evaluaciones de desempeño una sola vez en el año</p> <p>El personal no conoce las políticas de desarrollo y desempeño</p> <p>El personal no conoce todas sus funciones y responsabilidades</p> <p>Poco trabajo en equipo</p> <p>El personal no conoce bien los procesos de la Empresa</p> <p>El personal de ventas considera poco difícil la comercialización</p> <p>El personal de ventas considera pertinente un estudio de mercado profundo</p>	<p>Las decisiones políticas del gobierno afectan al sector industrial</p> <p>El factor cultural afecta a la empresa</p> <p>El factor económico impide mantenimientos preventivos</p> <p>El proveedor en ocasiones demora los tiempos de entrega</p> <p>Las políticas aduaneras en ocasiones demora la importación</p> <p>La competencia es desleal</p>

Cuadro 7 / Elaborado por Katherine Contreras

MATRIZ DE MEJORAMIENTO FODA

ANALISIS INTERNO ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
	1 Factor Tecnológico		1 Las decisiones políticas del gobierno afectan al sector industrial		
	2 La empresa mantiene constante comunicación con el proveedor		2 El factor cultural afecta a la empresa		
	3 Los pagos que realiza la empresa son cumplidos		3 El factor económico impide mantenimientos preventivos		
	4 La empresa mantiene buenas relaciones comerciales		4 El proveedor en ocasiones demora los tiempos de entrega		
	5 El personal de la Empresa muestra cordialidad		5 Las políticas aduaneras en ocasiones demora la importación		
	6 Excelente calidad de productos y servicios		6 La competencia es desleal		
	7 La Empresa maneja muy bien los plazos de entrega				
	8 La variedad de los productos que ofrece la Empresa es satisfactoria				
	9 Existe atención post-venta				
	10 La Empresa siempre da cumplimiento de las garantías				
11 La Empresa mantiene todos sus documentos en regla					
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS FA	
1 El personal conoce bien la estructura organizacional	FO1	Realizar talleres de atención al cliente	FA1	Documentar las estrategias	
2 La Empresa realiza cursos de capacitación	FO2	Dictar cursos técnicos	FA2	Reforzar los controles en el área financiera	
3 El personal acude con confianza jefe inmediato	FO3	Realizar un plan de mejoramiento empresarial	FA3	Establecer un plan de acción	
4 Se realiza controles departamentales	FO4	Realizar capacitación técnica anual	FA4	Reforzar el conocimiento técnico	
5 La Empresa cuenta con logística adecuada	FO5	Difundir objetivos empresariales	FA5	Difundir los valores empresariales	
6 La información se encuentra documentada					
7 Se realizan presupuestos financieros anuales					
8 La Empresa cuenta con un excelente sistema contable					
9 Venta productos y servicios satisfactoria					
10 Conocimiento técnico adecuado del personal de ventas					
11 El area física del centro de servicios es adecuada					
12 Son tomadas en cuenta las opiniones o sugerencias del personal					
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
1 No existe costo y tiempos de cada actividad	DO1	Establecer procesos	DA1	Realizar un estudio de mercado	
2 El personal necesita reforzar el conocimiento de productos y servicios	DO2	Realizar evaluaciones de desempeño frecuentes	DA2	Establecer claramente los costos y tiempos	
3 Se realizan evaluaciones de desempeño una sola vez en el año	DO3	Documentar políticas de desarrollo	DA3	Establecer el Direccionamiento Estratégico	
4 El personal no conoce las políticas de desarrollo y desempeño	DO4	Reforzar el Manual de funciones	DA4	Optimizar los procesos en el departamento financiero	
5 El personal no conoce todas sus funciones y responsabilidades	DO5	Documentar todos los procesos	DA5	Realizar un plan de contingencia para gastos	
6 Poco trabajo en equipo	DO6	Capacitar al personal de ventas			
7 El personal no conoce bien los procesos de la Empresa					
8 El personal de ventas considera un poco difícil la comercialización					
9 El personal de ventas considera pertinente un estudio de mercado profundo					

Cuadro 8 / Elaborado por: Katherine Contreras

2.1.4 SINTESIS FODA

2.1.4.1 ESTRATEGIAS FO (Fortalezas – Oportunidades)

FO1: Se cruzó la F2 con las O2 y O5 para establecer la Estrategia “Talleres de atención al cliente”. Se debe aprovechar las oportunidades que presenta la Empresa con los clientes y la fortaleza de realizar cursos de capacitación para poder mantener la buena atención al cliente y fomentar una buena relación con el cliente interno.

FO2: Se cruzó la F2 con la O6 para establecer la Estrategia “Dictar cursos técnicos” con el fin de reforzar los conocimientos técnicos de los clientes con los productos y servicios que brinda la empresa.

FO3: Se cruzó F4 y O4 para establecer la estrategia “Realizar un plan de mejoramiento empresarial” con esto lograremos reforzar el trabajo en equipo por el mejoramiento de la Empresa.

FO4: Se cruzó F2 con O6 y se determinó la estrategia “Realizar capacitación técnica anual”, de esta manera se reforzaría el conocimiento de los productos y servicios para el personal aprovechando la calidad de productos y servicios.

FO6: Se cruzó las F1, F2 y la O4 para establecer la estrategia “Difundir objetivos empresariales” con esto se aprovecha la oportunidad de seguir manteniendo buenas relaciones comerciales reforzando el conocimiento de los objetivos por todo el personal.

2.1.4.2 Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

FA1: Se cruzó la F6 con la A6 para la estrategia “Documentar las estrategias” de esta manera se reforzará la documentación y se eliminará la competencia desleal.

FA2: Se cruzó la F4 y la A3 con esto se determina la estrategia “Reforzar los controles en el área financiera”, con esto se refuerza los controles en este departamento y tratar de eliminar los problemas con el factor económico.

FA3: Se cruzó la F6 con las A4 y A5 para determinar la estrategia “Establecer un plan de acción” con esto se refuerza la documentación y se elimina las amenazas de demoras.

FA4: Cruzando las F2, F9 y F10 con la A6 para determinar “Reforzar el conocimiento técnico” de esta manera se reforzará los cursos de capacitación con el conocimiento técnico para poder eliminar la competencia desleal.

FA5: “Difundir los valores empresariales” con esto se reforzará la documentación y se eliminará la competencia desleal.

2.1.4.3 Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

DO1: Se cruzó D7, D6 con la O5 para determinar la estrategia “Establecer procesos” de esta manera se mejora el trabajo en equipo para aprovechar la cordialidad mostrada.

DO2: “Realizar evaluaciones de desempeño frecuentes” se cruzó la D3 con O4 con esto se mejorará el conocimiento del desempeño del personal aprovechando las relaciones comerciales.

DO3: Se cruzó la D4, D6 con la O11 para determinar la estrategia “Documentar políticas de desarrollo” con esto se logra mantener informado al personal sobre los

programas de apoyo por parte de la Empresa aprovechando el mantener documentos en regla.

DO4: Estrategia “Reforzar el manual de funciones” cruzando la D5 y D6 con la O1, con esto se logra mejorar el conocimiento de las funciones fomentando el trabajo en equipo.

DO5: Cruzando la D7 con O11 se establece la estrategia “Documentar todos los procesos” con esto se permite el conocimiento de todo el personal de los procesos y se aprovecha la documentación.

DO6: Estrategia “Capacitar al personal de ventas” para esto se cruza la D8 con las O1 y O9, así, el personal de ventas contará con las herramientas para poder cerrar un negocio.

2.1.4.4 Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

DA1: Se cruzó la D9 con la A6 para determinar la Estrategia “Realizar un estudio de mercado” para poder eliminar a la competencia desleal.

DA2: Estrategia “Establecer claramente los costos y tiempos” se cruzó la D1, D7 con la A3 para poder documentar y conocer la eficiencia de los recursos de la Empresa.

DA3: “Establecer el Direccionamiento estratégico”, esta estrategia reforzará todos los conocimientos de misión, visión y políticas de la empresa y se eliminará la amenaza de la competencia.

DA4: Estrategia “Optimizar los procesos en el departamento financiero” a fin de poder evitar cualquier inconveniente por la amenaza del sector económico.

DA5: “Realizar un plan de contingencia para gastos” de esta manera se informará al personal de los costos y tiempos para mejorar el gasto.

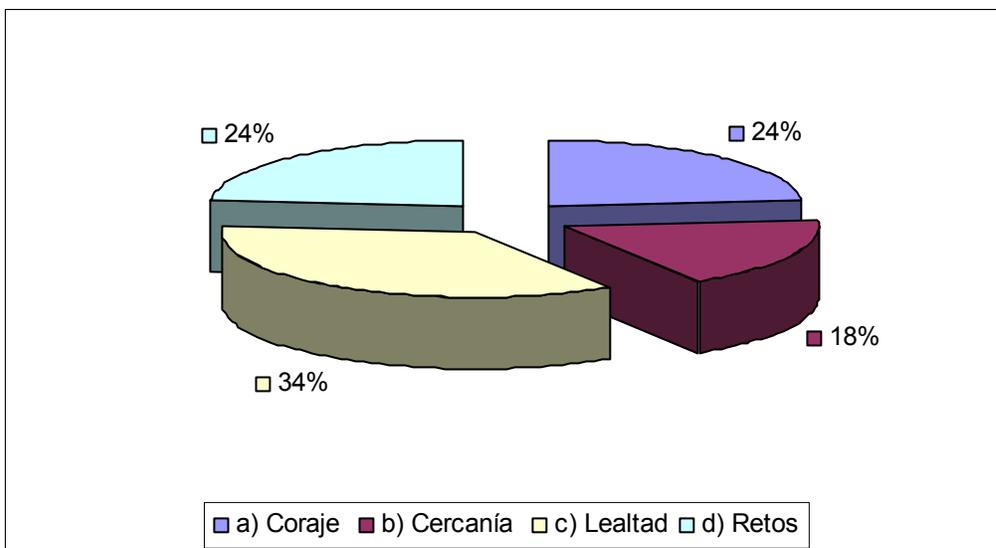
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PRINCIPIOS Y VALORES

Al realizar el análisis del ambiente interno se realizó una encuesta al personal sobre los valores de Hoerbiger y cual es el nivel de conocimiento y de importancia que le da el personal a los mismos, de esta manera los empleados contestaron en el siguiente orden:

- Lealtad (Fairness)
- Retos (Pioneering spirit)
- Coraje (Courage)
- Cercanía (Closeness)

3. Enumere en orden de importancia (siendo mayor 1 menor 4) los valores de Hoerbiger del Ecuador.



2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

A continuación se presenta la matriz axiológica:

Principios y valores Actores - grupo	LEALTAD	RETOS	CORAJE	CERCANÍA
Clientes	X	X	X	X
Proveedores	X	X	X	X
Empleados	X	X	X	X
Estado	X	X	X	X

LEALTAD:

Con los clientes.- Entregándole un producto y/o servicio de calidad con la correspondiente asesoría.

Con los proveedores.- Al mantener una excelente relación comercial y vinculando los requerimientos adecuadamente, manteniendo políticas de pago claras y precisas.

Con los Empleados.- Manteniendo una constante comunicación, una actitud abierta a sus inquietudes y puntos de vista con un alto sentido de respeto y compañerismo.

RETOS

Con los clientes.- La Empresa cree que todos los retos son mejor tomarlos y trabajar en ellos, con los clientes siempre está en la búsqueda de satisfacer todas sus necesidades y cada vez se encuentra estudiando mejores posibilidades para dar prontas soluciones.

Con los proveedores.- Adecuar constantemente los requerimientos de sus clientes y vincularlos a los proveedores.

Con los Empleados.- El espíritu pionero se pone a prueba en todas las acciones que realiza la Empresa, esto demuestra al personal que la Empresa está en constante crecimiento y afrontando los retos que se le presenten para beneficio de sus empleados.

Con el Estado.- Manteniéndose trabajando y dando trabajo a ecuatorianos a pesar de las políticas adversas.

CORAJE

Con los clientes.- Afrontando transparentemente todos los requerimientos del cliente.

Con los proveedores.- Trabajando día a día en conjunto para poder obtener ganancias.

Con los empleados.- Demostrando que la Empresa no tiene miedo a equivocarse, tomando responsabilidad de las decisiones que toma.

Con el Estado.- Cumpliendo con la responsabilidad social adquirida con el País, teniendo al día cada una de las obligaciones con los organismos estatales.

CERCANÍA

Con los clientes.- Manteniendo un contacto directo con cada uno de los clientes, brindándoles asesorías.

Con los proveedores.- Manteniendo excelentes relaciones comerciales, cumpliendo con todas las obligaciones con ellos adquiridas.

Con los empleados.- Para poder enfrentar los retos se debe conocer a la gente, Hoerbiger cree que el conocimiento y la apertura empiezan en interno.

Con el Estado.- Manteniendo buenas relaciones internacionales, al ser una Corporación multinacional respeta las diferencias nacionales en todos los países donde opera.

2.2.2 VISION

¿Qué es la visión?

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

Quién define la visión?

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

Cómo se define la visión?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

En qué aspectos estratégicos se deben concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar la principal idea a futuro?

Los aspectos estratégicos en los que se deben de concentrar los esfuerzos son: realizar inversiones de capacitación, reingeniería de procesos, y alcanzar la certificación de los sistemas de calidad.

“Nuestra visión es ser una Corporación que se encuentre en continuo aprendizaje e innovación global, la cual se anticipe a las necesidades del mercado y los clientes. Esto nos empuja al desarrollo de adecuadas soluciones anticipándonos a la competencia. El liderazgo en el Mercado por medio de la innovación es nuestro objetivo a futuro.”

2.2.3 MISIÓN

Que es la misión?

Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Para que sirve la misión?

Para potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, la gerencia media le permite orientar sus programas en una forma clara y conocida, pues con esto mejorará el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros. Para el personal operativo le facilita comprender su participación e importancia en el trabajo.

Quién define la misión?

Los propietarios y la alta dirección de la organización, en virtud de su posición jerárquica.

Cómo se define la misión?

Se define tomando en cuenta cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas.

“Nuestra misión es concentrarnos en un futuro orientado a conseguir nichos de mercado para desarrollar las unidades estratégicas de negocios.

Tecnología de Compresión

Tecnología de automatización

Tecnología de Manejo”

2.2.4 OBJETIVOS, PLANES DE ACCIÓN Y POLÍTICAS

OBJETIVO GENERAL

Nuestro objetivo es ocupar una posición global de liderazgo en nuestro mercado respaldados por nuestra alta calidad técnica.

Las ventajas competitivas y de costo son los beneficios para nuestros clientes.

2.2.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Realizar el control y manejo de documentación

Planes de acción:

- Se establecerá un responsable de archivo y documentación.
- Capacitar al personal encargado de archivo y documentación.
- Mantener una permanente actualización de los documentos para cada departamento
- Todos los empleados tendrán acceso a información relevante y actualizada.
- Todo Documento se encontrará codificado de manera abreviada.

Políticas:

- Los documentos deben estar en medios impresos o electrónicos.
- Los documentos serán actualizados y controlados por el personal

responsable de esto.

- Se realizará una revisión trimestral de la documentación.
- Todos los documentos electrónicos se la mantendrá con acceso solo de lectura para todo el personal, a excepción del responsable.
- Todos los cambios serán manejados y comunicados al personal relevante.

2. Implementar un Plan de Acciones preventivas

Planes de acción:

- Dar soluciones a tendencias que podrían volverse desviaciones.
- Tener un mecanismo de prevención.
- Determinar pasos para resolución de problemas
- Mantener propuestas para implementar alguna actividad o acción de mejora.

Políticas:

- Todos los departamentos deberán generar acciones preventivas.
- Establecer un cronograma de revisión de las acciones preventivas propuestas por el personal.
- Cada encargado de área realizará un reporte de las acciones preventivas propuestas.
- Todos los documentos electrónicos se la mantendrá con acceso solo de lectura para todo el personal, a excepción del responsable.
- Todos los cambios serán manejados y comunicados al personal relevante.

3. Realizar auditorías internas de calidad

Planes de acción:

- Realizar auditorías puntuales en cada departamento.
- Realizar las auditorías como mínimo 2 veces al año.
- El personal que realice las auditorías será independiente del área auditada.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se presentará a todo el personal el cronograma de las auditorias planificadas <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se utilizará un formato para cada auditoria. ➤ Se realizará un plan anual de auditorias. ➤ Se convocará a las auditorias planificadas por lo menos con dos días de anticipación. ➤ El equipo de auditores estará conformado por uno o más auditores. ➤ Se documentará todas las auditorias.
<p>4. Propuestas de Mejoramiento continuo de la Empresa</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos los departamentos realizarán sus propuestas para Mejoramiento continuo. ➤ Existirá un responsable de la coordinación general del mejoramiento de la Empresa. ➤ El responsable de la coordinación será responsable de la implantación del plan de mejoramiento continuo. ➤ Receptar proyectos de mejora por parte de cada departamento. <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones mensuales para la revisión de la información de mejoramiento. ➤ Establecer un sistema de comunicación interna para receptor inquietudes y propuestas. ➤ Cada seis meses se realizará una evaluación de mejoramiento. ➤ Se propone un manejo de procesos para mejoramiento. ➤ Las novedades se publicarán al personal máximo el décimo día laborable del mes.
<p>5. Plan de manejo del ambiente de trabajo</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contar con los materiales de trabajo suficientes para que el trabajo diario se desarrolle.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener equipos de trabajo de calidad para el desarrollo del trabajo. ➤ Realizar capacitación para el personal con talleres de atención al cliente interno. ➤ Destinar un día al año para el desarrollo profesional para todo el personal. <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover la vinculación integral entre el personal de la empresa. ➤ Se aplica a todo el personal de la empresa. ➤ Se realizarán evaluaciones de desempeño dos veces al año. ➤ Se realizará una vez al año una encuesta sobre el ambiente de trabajo. ➤ Si el grupo realiza observaciones se analizarán y de ser necesario se creará un Proyecto de Mejora.
<p>6. Medición de la satisfacción del cliente</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un procedimiento para medir la satisfacción al cliente. ➤ Realizar cursos técnicos de información de productos y servicios. ➤ Realizar un seguimiento de los productos o servicios entregados a los clientes. ➤ Cada vendedor será responsable de la medición de la satisfacción al cliente según la región. <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer un seguimiento a la calidad del servicio. ➤ Organizar al menos una vez al año una capacitación al cliente externo sobre los productos y servicios. ➤ Se realizarán encuestas para la medición de la satisfacción del cliente. ➤ Según el resultado de las encuestas se tomarán acciones correctivas sobre las novedades.
<p>7. Selección y evaluación de proveedores</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener las buenas relaciones comerciales con los proveedores actuales.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer los criterios a emplearse para la selección y evaluación de proveedores. ➤ El Asistente administrativo será el responsable de la selección y evaluación. ➤ Tomar en cuenta la diversidad de productos y servicios <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Todo proveedor deberá contar con facturas, de lo contrario no será tomado en cuenta. ➤ Se negociará plazos de crédito y descuentos. ➤ Cada año se realizará la evaluación de proveedores ➤ El proveedor que haya incumplido con las especificaciones mínimas no será considerado en futuras compras.
<p>8. Administrar la gestión de la Empresa por procesos</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar un levantamiento de los procesos de la empresa. ➤ Documentar los procesos de la Empresa. ➤ Estandarizar los tiempos de los procesos ➤ Implementar un manual de sistema de gestión de calidad. <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar la cultura organizacional por procesos. ➤ El responsable de cada área será quien diseñe los procesos. ➤ Realizar una evaluación de la gestión por procesos cada tres meses. ➤ Realizar mediciones de desempeño para cada departamento.
<p>9. Manejo de recursos humanos</p>
<p>Planes de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un sistema de control y pago de sobretiempos. ➤ Control y pago de comisiones que evidencien facturas y procesos liquidados. ➤ Control en emisión de roles de pagos. ➤ Elaboración de liquidaciones, actas de finiquito y avisos de salida del personal.

- Realizar las mediciones de rendimiento y cumplimiento de las obligaciones del personal.

Políticas:

- Los responsables del manejo del recurso humanos serán un representante del área administrativa y otro del área financiera.
- Se mantendrá un sistema de documentación de respaldo de la información.
- El Gerente de la Sucursal realizará controles de la documentación constantemente.

10. Plan de reclutamiento e ingreso de personal

Planes de acción:

- Cuando se requiera la contratación del personal se llenará un formulario en el que se indique el requerimiento.
- Se realizarán anuncios de prensa con los requerimientos del personal.
- El Asistente Administrativo será el encargado de receptar las carpetas y evaluarlas.
- Se remitirá las carpetas al encargado de área o departamento que requiera del personal.
- Se documentará y se archivará las carpetas con los mejores candidatos.

Políticas:

- Receptar todos los documentos que respalden la información entregada por el postulante.
- Se firmará contrato de trabajo con todo el personal elegido.
- En caso de requerir consultores externos no es indispensable la firma de contrato de trabajo.
- Cada colaborador tendrá una carpeta con toda la documentación en regla.

11. Realización del plan de mantenimiento

Planes de acción:

- Tomar en cuenta las recomendaciones del proveedor, fabricante o técnico responsable.

- Se realizará un promedio de uso o desgaste de cada bien.
- Tomar en cuenta las fallas en la operación que reflejen necesidad de mantenimiento.
- Documentación de la información del último mantenimiento.
- Elaborar un cronograma de mantenimiento.

Políticas:

- Cada año se realizará un plan anual de mantenimiento preventivo
- Ejecución de tareas de mantenimiento según lo necesite el equipo.
- Semestralmente se revisará el cumplimiento del cronograma de mantenimiento.

PLAN OPERATIVO 2008 - 2009

ACTIVIDAD	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
DIRECTIVO													
1. Reunión regional													
2. Dictar cursos técnicos clientes													
3. Mejorar el manual de funciones													
4. Evaluaciones de desempeño													
5. Mejoramiento de procesos													
6. Informes mensuales													
7. Talleres de atención cliente													
VENTAS													
1. Planificación de ventas													
2. Visita a clientes													
3. Seguimiento post-venta													
4. Reuniones semanales													
5. Informes semestrales													
FINANCIERO													
1. Presupuestos Anuales													
2. Ingresos y egresos del sistema contable													
3. Análisis de Costos y Tiempos													
4. Informes mensuales contables													
5. Optimizar procesos financieros													
ADMINISTRATIVO													
1. Manejo de logística													
2. Recepción de licitaciones													
3. Preparación de cotizaciones													
4. Difundir Direccionamiento estratégico													
5. Control y manejo de documentación													
6. Informes semestrales													
7. Informes de bodegaje													
OPERATIVO													
1. Informes de inspección de piezas													
2. Planificaciones técnicas													
3. Cursos técnicos													
4. Diagnóstico de piezas almacenadas													

Cuadro 9

Elaborado por: Katherine Contreras

MAPA ESTRATÉGICO HOERBIGER DEL ECUADOR



Cuadro 10 Elaborado por Katherine Contreras

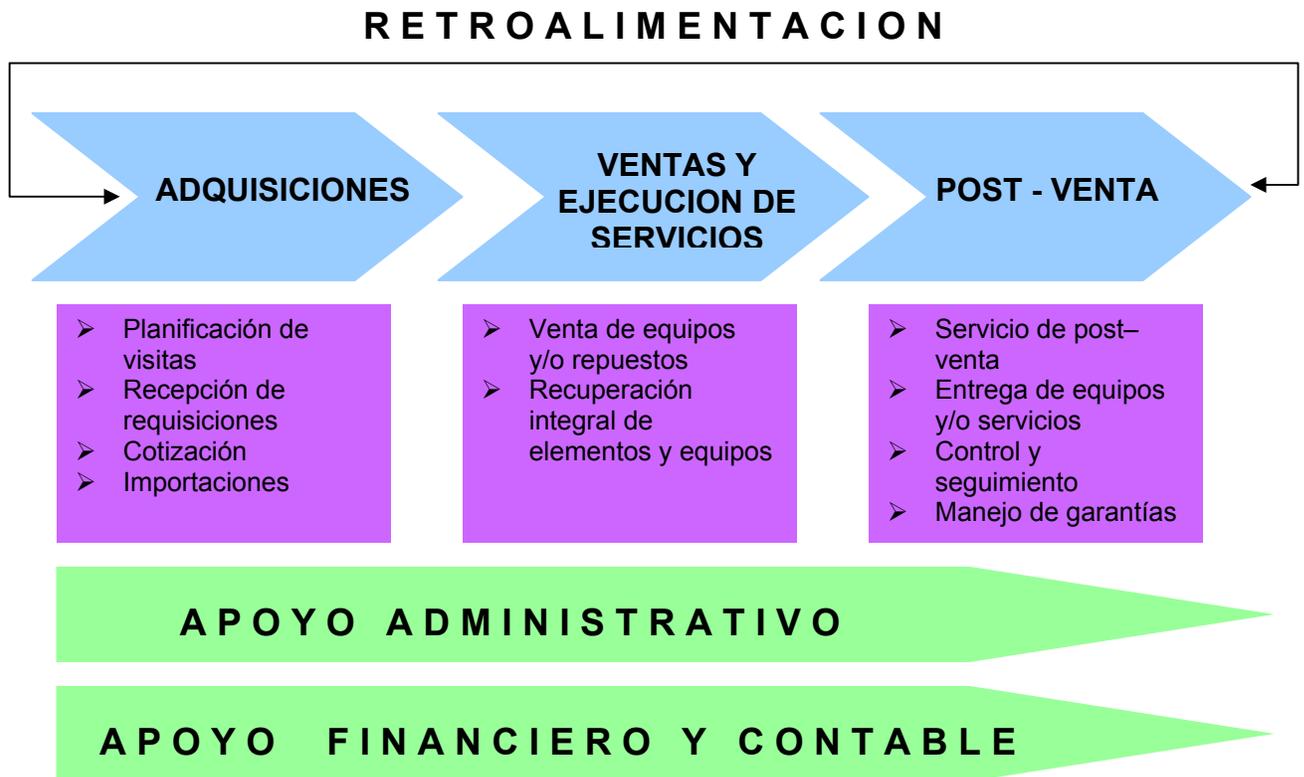
CAPÍTULO III
LEVANTAMIENTO, INVENTARIO Y ANALISIS DE PROCESOS

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

3.1.1 CADENA DE VALOR

La Cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una Organización siguiendo la secuencia del proceso administrativo.

A continuación se presenta la Cadena de valor de Hoerbiger del Ecuador:



Una vez establecida la Cadena de Valor de Hoerbiger del Ecuador se procede a realizar el inventario de los procesos.

3.1.2 INVENTARIO DE PROCESOS POR AREAS

El siguiente inventario de procesos se presenta dividido por las diferentes áreas de la Empresa:

Ventas

- Planificación de ventas
- Venta de equipos y repuestos
- Post – venta

Administrativa – Financiera

- Importaciones
- Facturación
- Cobranzas
- Gestión de recursos
- Manejo de recursos humanos
- Control Financiero
- Gestión administrativa y mantenimiento
- Mantenimiento
- Respaldos de información
- Adquisiciones
- Selección y evaluación de proveedores
- Adquisiciones mensuales
- Administración general
- Control de bodega
- Procedimiento contable financiero
- Reposición de caja chica
- Declaración y pago de impuestos y aportaciones

- Calificación y capacitación del personal

Operativa

- Reparación de equipos o partes

Directiva

- Responsabilidad de la Dirección

3.1.3 SELECCIÓN DE PROCESOS CLAVES

La selección de los procesos se basa en el método selectivo de razonamiento que consiste en la formulación de varias preguntas que permiten determinar cuales son los procesos más relevantes sobre los que se trabajará con el fin de fomentar el desarrollo empresarial.

Las preguntas han sido elaboradas en conjunto con los directivos de la Empresa:

Preguntas claves:

1. Con el mejoramiento de este proceso, se incrementarán las ventas?
2. Con la optimización de este proceso, se mejorarán los tiempos de entrega?
3. Al mejorar este proceso se logra mayor eficiencia administrativa y financiera?
4. La imagen empresarial mejorará al optimizar este proceso?
5. La rentabilidad de la empresa se optimizará mejorando este proceso?

Habiendo establecido las preguntas claves se aplican a los procesos calificándolas según sea la respuesta afirmativa con un (1) punto y si es negativa con cero (0) puntos, de esta manera se determinará los procesos más relevantes, los cuales serán los de más alto puntaje.

A continuación se presenta la Matriz de selección de procesos:

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS							
ORD.	PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
		1	2	3	4	5	
Ventas							
1	Planificación de ventas	1	1	1	1		4
2	Venta de equipos y repuestos	1		1	1	1	4
3	Post - venta	1	1	1	1	1	5
Administrativa							
4	Importaciones	1	1	1	1	1	5
5	Facturación	1	1	1	1	1	5
6	Cobranzas		1	1	1	1	4
7	Gestión de recursos	0	1	1	0	1	3
8	Manejo de recursos humanos	0	0	1	1	1	3
9	Control Financiero	0	0	1	1	1	3
10	Gestión administrativa y mantenimiento	1	0	1	1	0	3
11	Mantenimiento	0	0	0	0	0	0
12	Respaldos de información	1	1	1	1	0	4
13	Adquisiciones	0	0	1	0	1	2
14	Selección de proveedores	1	1	1	1	1	5
15	Adquisiciones mensuales	0	1	1	0	1	3
16	Administración general	1	0	1	1	0	3
17	Control de bodega	1	1	1	0	1	4
18	Procedimiento contable financiero	0	0	1	0	1	2
19	Reposición de caja chica	0	0	1	0	1	2
20	Pago a proveedores	1	1	1	1	1	5
21	Declaración y pago de impuestos y aportaciones	0	0	1	1	1	3
22	Calificación y capacitación del personal	1	1	1	0	1	4
Operativa							
23	Reparación de equipos o partes	1	1	0	1	1	4
Directiva							
24	Responsabilidad de la Dirección	1	0	1	1	1	4

Cuadro 11

Elaborado por: Katherine Contreras

Una vez obtenidos los resultados se realiza una hoja de resumen en la cual se muestran los procesos claves con su respectiva clasificación:

HOJA DE RESUMEN DE PROCESOS SELECCIONADOS		
ORD.	PROCESOS	CLASIFICACIÓN
1	Planificación de ventas	Gobernante
2	Venta de equipos y repuestos	Básico
3	Importaciones	Básico
4	Facturación	Básico
5	Cobranzas	Básico
6	Respaldos de información	Apoyo
7	Selección y evaluación de proveedores	Apoyo
8	Control de bodega	Básico
9	Pago a proveedores	Básico

Cuadro 12

Elaborado por: Katherine Contreras

3.1.4 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

En esta sección se realiza una clasificación de los procesos seleccionados para poder establecer un mapa que indique la importancia de los mismos.

Los procesos de acuerdo a su importancia se clasifican en:

- Procesos Gobernantes
- Procesos Básicos u operativos
- Procesos de apoyo

A continuación una breve descripción de la clasificación:

- Procesos gobernantes o de dirección.- Se denominan a los procesos gerenciales de Planificación y Control.
- Procesos básicos u operativos.- Estos procesos sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

- Procesos de apoyo: Estos procesos tienen como misión contribuir a mejorar en la eficacia de los procesos operativos.

MAPA DE PROCESOS:



3.2 HOJA DE COSTOS

Se realiza una hoja de costos en la cual constan los datos de ingresos de cada una de las personas que trabajan en la empresa y también los costos fijos y variables que la Empresa invierte para su funcionamiento.

HOJA DE COSTOS							
Ord	Cargo	Ingreso mensual	Ingreso día	Ingreso hora	Ingreso minuto	Costo fijo y variable	Costo total
1	Gerente de Sucursal	3.444,70	114,82	14,35	0,239	0,13	\$ 0,37
2	Customer Service	1.631,70	54,39	6,80	0,113	0,13	\$ 0,24
3	Asesor Comercial región sierra y amazonía	589,23	19,64	2,46	0,041	0,13	\$ 0,17
4	Asesor Comercial región costa	725,20	24,17	3,02	0,050	0,13	\$ 0,18
5	Asistente Financiero	861,17	28,71	3,59	0,060	0,13	\$ 0,19
6	Asistente Administrativo	453,23	15,11	1,89	0,031	0,13	\$ 0,16
7	Operador	299,15	9,97	1,25	0,021	0,13	\$ 0,15
8	Bodegero	271,95	9,07	1,13	0,019	0,13	\$ 0,14

Cuadro 13

Elaborado por: Katherine Contreras

Los ingresos del personal comprenden: el sueldo unificado, compensación salarial, beneficios salariales y la retención al personal (9.35%) correspondiente al seguro social IESS.

FORMULAS UTILIZADAS:

Con el fin de ilustración se utilizan las cifras de Ingresos de Gerente de Sucursal:

$$\text{Ingreso por día} = \frac{\text{Ingreso mensual}}{30} = \frac{3444,70}{30} = 114,82$$

$$\text{Ingreso por hora} = \frac{\text{Ingreso por día}}{8} = \frac{114,82}{8} = 14,35$$

$$\text{Ingreso por minuto} = \frac{\text{Ingreso por hora}}{60} = \frac{14,35}{60} = 0,24$$

Los costos fijos y variables son todos los gastos que realiza la Empresa para su operación, a continuación se detallan los mismos:

- Gastos administrativos
- Gastos de Representación
- Gastos financieros
- Costo de producción
- Costos de servicios

Los cálculos utilizados son los siguientes:

$$\text{Costo mensual} = \frac{\text{Costo semestral}}{6} = \frac{261.044,62}{6} = 43.507,44$$

$$\text{Costo por día} = \frac{\text{Costo mensual}}{30} = \frac{43.507,44}{30} = 1.450,25$$

$$\text{Costo por hora} = \frac{\text{Costo por día}}{24} = \frac{1.450,25}{24} = 60,43$$

$$\text{Costo por minuto} = \frac{\text{Costo por hora}}{60} = \frac{60,43}{60} = 1,01$$

$$\text{Costo por minuto por persona} = \frac{\text{Costo por minuto}}{8} = \frac{1,01}{8} = 0,13$$

3.3 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

3.3.1 DIAGRAMA DE PROCESOS

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

Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto principal.”⁹

Para realizar el diagrama de procesos de Hoerbiger del Ecuador se realizará una hoja de diagrama para cada uno, en la cual se incluirá la siguiente información:

- Responsable (s)
- Lugar y fecha
- Entrada
- Salida
- Frecuencia
- Tiempos y costos
- Actividad
- Observaciones (Si el proceso lo requiere)

Existen diferentes clases de diagramas que se adecuan a la naturaleza de la actividad que se está estudiando y a la cantidad de detalles que conviene incluir en la descripción. Entre los diagramas más empleados, se hallan el diagrama de proceso operativo, el diagrama de circulación y el diagrama hombre-máquina. La simbología utilizada en ellos es muy diversa, dependiendo de la entidad que los promueve. Así, es muy conocida la simbología empleada en los diagramas de proceso de ASME (American Society of Mechanical Engineers)¹⁰.

⁹ <http://148.202.148.5/cursos/id209/mzaragoza/unidad2/unidad2dos.htm>

¹⁰ <http://www.uco.es/~p42abluj/web/2texto7.htm>

El presente trabajo presenta la simbología ASME que es la siguiente:



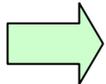
Operación (agrega valor)



Inspección o control (no agrega valor)



Demora (no agrega valor)



Transporte (no agrega valor)



Archivo o almacenamiento (no agrega valor)

A continuación se presentan las hojas de diagrama para cada uno de los procesos seleccionados.

PROCESO No. 1



PLANIFICACION DE VENTAS

Responsable(s): Gerente de Sucursal		Lugar: Quito		Fecha: 14 julio 2008							
Entrada: Reunión de ventas		Salida: Recepción de requerimiento									
Frecuencia: Mensual		Tiempo: 5763,00		Costo: 1878,35							
No.	ACTIVIDAD	●	■	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de sucursal acude a reunión latinoamérica				→			1920		701	Al inicio de cada año se establece meta
2	Gerente de sucursal reúne a personal informa la meta general y establece metas para cada región	●					480		759,29		
3	Gerente de sucursal convoca a reunión de ventas			D				3		1,0953	Vía correo electrónico una vez cada mes
4	Traslado vendedor zona costa				→			120		21,15	Vendedor se traslada desde guayaquil
5	Informe vendedor zona sierra y amazónica	●					360		60,051		
6	Informe vendedor zona costa	●					360		63,45		
7	Elaboración de reporte de ventas (Gerente de sucursal)			D				120		43,813	El reporte se realiza a medida que informan
8	Proyecciones de ventas mes siguiente			D				120		43,813	Se realiza acorde al cumplimiento del mes
9	Visita al cliente región sierra y amazónica				→			480		80,068	Duración promedio de cada visita
10	Visita al cliente región costa				→			480		84,6	Duración promedio de cada visita
11	Vendedor recepta requerimiento de cliente			D			1200	120		20,017	Tiempo que demora cliente
SUBTOTAL							2400,00	3363,00	882,79	995,56	
TOTAL							5763,00		1878,35		
EFICIENCIAS							41,64		47,00		

Cuadro 14 / Elaboración Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{2400}{5763,00} = 41,64\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{882,79}{1878,35} = 47,00\%$$

PROCESO No. 2



VENTA DE REPUESTOS Y/O EQUIPOS

Responsable(s): Asesores comerciales		Lugar: Quito		Fecha: 14 de julio de 2008							
Entrada: Recepción de requerimiento		Salida: Entrega de producto a cliente									
Frecuencia: Diaria		Tiempo: 8030,00		Costo:		244,66					
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción del requerimiento del cliente en campo			D				120		20,017	Ventas en el sector privado
2	Preparación Inquire por Customer Service	○					25		5,9801		
3	Customer Service recibe cotización del exterior			D				960			En ocasiones demora más de 2 días
4	Vendedor entrega cotización al cliente	○					60		10,008		En ocasiones vía correo electrónico
5	Vendedor receipta orden de compra			D				15		2,5021	
6	Customer service realiza la compra al exterior	○					30		7,1761		
7	Llegada de mercadería a oficinas				→			2400			Tiempo medio de transporte de mercadería
8	Asis. Adm. elabora nota de entrega y guía de remisión.	○					30		4,7209		
9	Vendedor entrega producto al cliente	○					240		42,3		Entregas dentro de la ciudad
10	Ventas en sector público										
11	Recepción de licitación pública Customer Service	○					30		7,1761		Vía mail o diario de circulación nacional
12	Compra de bases para licitación mensajero	○					120		17,373		En ocasiones sin bases
13	Preparación de Inquire por Customer Service	○					25		5,9801		
14	Customer Service recibe cotización del exterior			D				960			
15	Solicitar garantía a aseguradora	○					30		10,953		Convenio con aseguradora
16	Mensajero retira garantía	○					120		17,373		
17	Asis. Adm. Organiza los documentos en sobre cerrado	○					30		4,7209		
18	Entrega de oferta en sobre cerrado				→			60		8,6865	
19	Cliente realiza apertura de sobres			D				60		21,906	En lo posible esta presente Ger. Sucursal
20	Customer Service recibe adjudicación			D				15		3,588	Empresa envía adjudicación
21	Customer service realiza la compra al exterior	○					30		7,1761		
22	Llegada de mercadería a oficinas				→			2400			Puede demorar hasta un mes
23	Asis. Adm. elabora nota de entrega y guía de remisión.	○					30		4,7209		
24	Vendedor entrega producto al cliente	○					240		42,3		Tiempo depende de donde sea entrega
SUBTOTAL							1040	6990	187,96	56,7	
TOTAL							8030,00		244,66		
EFICIENCIAS							12,95		76,82		

Cuadro 15 / Elaborado por: Katherine Contreras

Cálculo de eficiencias Proceso No. 2

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{1040}{8030} = 12,95\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{187,96}{244,66} = 76,82\%$$

OBSERVACIÓN GENERAL: Las actividades que no especifican costos son las cuales las realizan empresas del extranjero o externas.

PROCESO No. 3



IMPORTACIONES

Responsable(s): Customer Service		Lugar: Quito			Fecha: 14 de julio de 2008						
Entrada: Recepción del requerimiento		Salida: Recepción de mercadería en oficina									
Frecuencia: Según se requiera		Tiempo: 11015		Costo:		1531,87					
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Customer Service recepta requerimiento del cliente			D				20		4,784	En ocasiones vendedores o G. de sucursal
2	Customer Service revisa si se puede atender			D				30		7,1761	
3	Customer Service decide con que proveedor trabajar			D				30		7,1761	En ocasiones en conjunto con G. de sucursal
4	Customer service realizar inquire a proveedor	○					30		7,1761		Puede demorar 1 día
5	Respuesta de proveedor (Acknowledgment)			D				480			Puede demora hasta 6 días
6	Customer service elabora formato de cotización al cliente	○					120		28,704		Para empresas públicas más de 1 día
7	Cliente coloca orden de compra			D				240			En em. Públicas puede demorar 1 mes
8	Customer Service coloca orden de compra a proveedor	○					30		7,1761		
9	Proveedor envía Invoice (Despacho)				→			240		57,408	Para registro en oficinas
10	Agente afianzado realiza Pick up	○					480			114,82	Puede demorar de 1 a 2 días
11	Agente afianzado reserva vuelo en aerolínea			D				480			Demora debido a disponibilidad de vuelos
12	Transporte de mercadería				→			7200		1133	Puede demorar meses
13	Ingresa a aduanas		□					480			Puede demorar más de dos días
14	Liquidación y pago a agente afianzado realiza asis. Adm.	○					480		89,132		Solo se paga gastos de desaduanización
15	Agente afianzado saca mercadería de aduanas	○					180				Trámite puede demorar días
16	Agente afianzado entrega a oficinas	○					240		37,767		
17	El bodeguero revisa mercadería	○					240		34,746		
18	Asist. Financiero emite cheque gastos adicionales	○					15		2,7854		Se cancela el resto de valores a agente
SUBTOTAL							1815	9200	207,49	1324,4	
TOTAL							11015		1531,87		
EFICIENCIAS								16,48	13,54		

Cuadro 16 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{1815}{11015} = 16,48\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{207,49}{1531,87} = 13,54\%$$

PROCESO No. 4



FACTURACIÓN

Responsable(s): Asistente Financiera		Lugar: Quito		Fecha: 14 de julio de 2008								
Entrada: Recepción orden de compra		Salida: Emite factura										
Frecuencia: De acuerdo a necesidad		Tiempo: 135		Costo:		23,32						
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Financiero recibe orden de compra del cliente			D				15		2,79		
2	Asis. Finan. Solicita a bodeguero egreso de bodega			D				5		0,93	Bodeguero lo realiza manualmente	
3	Bodeguero realiza nota de egreso	○						15		2,17	Comprar con egreso físico	
4	Asistente Financiero realiza egreso de sistema contable	○						10		1,86	En base a pedido y egreso de bodega	
5	Asistente Financiero revisa egreso y compara con orden		□					30		5,5708		
6	Asistente financiero elabora factura	○						10		1,8569	Cada factura tiene 5 copias	
7	Asist. Finan. entrega factura a Asist. Adm.			D				5		0,9285		
8	Asist. Admin. Elabora nota de entrega junto a factura	○						15		2,3605		
9	Asistente Financiero archiva copia en carpeta dep financ.					▽		5		0,9285		
10	Asistente Administrativo envía copia para archivo bodega					▽		5		0,7868		
11	Asistente Administrativo archiva copia en carpeta cliente					▽		5		0,7868		
12	Asis. Adm. envía factura original y nota de entrega a cliente				→			15		2,3605		
SUBTOTAL								50	85	8,25	15,08	
TOTAL								135		23,32		
EFICIENCIAS								37,04		35,36		

Cuadro 17 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{50}{135} = 37,04\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{8,25}{23,32} = 35,36\%$$

PROCESO No. 5



COBRANZAS

Responsable(s): Asistente Financiero		Lugar: Quito				Fecha: 14 de julio de 2008						
Entrada: Elaboración de cuadro		Salida: Recepción de pago										
Frecuencia: De acuerdo a necesidad		Tiempo: 610		Costo:		108,28						
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Financiero elabora cuadro de cuentas por cobrar	○					60		11,142		1 hora por revisión de cuentas (informe mensual)	
2	Asistente Financiero realiza seguimiento de retenciones		□					20	3,7139		En ocasiones solamente tramita retenciones	
3	Asistente Financiero llama a cliente para retirar retención		□					10	1,8569		Si no está listo pago solo regresa retención	
4	Asistente Financiero envía a mensajero a retirar retención				→			120	17,373		Demora debido a traslado hacia oficina cliente	
5	Mensajero entrega retención a Asist. Financiero			D				5	0,7239			
6	Asistente Financiero ingresa retención en sistema	○					10		1,8569			
7	Asistente Financiero realiza seguimiento de cobro		□					20	3,7139			
8	Asistente Financiero envía a mensajero a retirar pago		□					10	1,8569			
9	Mensajero retira cheque de cliente	○					180		26,059		Tiempo que demora en movilizarse donde cliente	
10	Mensajero saca copia del cheque		□					20	2,8955			
11	Mensajero deposita cheque	○					30		4,3432			
12	Mensajero entrega papeleta de depósito a Asis. Financiero				→			30	4,3432			
13	Asistente Financiero actualiza cuadro con pago			D				10	1,8569		Cuadro de control personal	
14	Asistente Financiero ingresa pago al sistema	○					10		1,8569			
15	Asistente Financiero reporta cuadro a Gerente de Sucursal		□					60	21,906		Revisión una vez al mes de manera manual	
16	Asistente Financiero archiva cuadro de cuentas por cobrar					▽		15	2,7854			
SUBTOTAL							290	320	45,258	63,026		
TOTAL							610		108,28			
EFICIENCIAS							47,54%		41,80%			

Cuadro 18 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{290}{610} = 47,54\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{45,26}{108,28} = 41,80\%$$

PROCESO No. 6



RESPALDOS DE INFORMACIÓN

Responsable(s): Asistente Administrativo		Lugar: Quito		Fecha: 14 de julio de 2008							
Entrada: Requerimiento del cliente		Salida: Archivo de información									
Frecuencia: De acuerdo a necesidad		Tiempo: 230		Costo:		81,01					
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asignación de código al cliente	○					10		2,392		
2	Recepción de requerimiento de cliente			D				10		2,392	
3	Customer Service archiva en carpeta inquire					▽		10		2,392	Documento se archiva conforme llega a oficina
4	Asist. Adm. Recibe y archiva en carpeta acknowledgment					▽		10		1,5736	Documento se archiva conforme llega a oficina
5	Asist. Adm. Recibe y archiva invoice					▽		10		1,5736	Documento se archiva conforme llega a oficina
6	Asist. Adm. Recibe y archiva liquidación de aduana					▽		10		1,5736	Documento se archiva conforme llega a oficina
7	Bodeguero recibe y archiva packing list					▽		30		4,3432	Documento se archiva conforme llega a oficina
8	Asist. Adm. Archiva copia de factura a carpeta					▽		10		1,5736	Documento se archiva conforme llega a oficina
9	Asistente Adm. Archiva nota de entrega firmada por cliente					▽		10		1,5736	La impresión puede ser más de semanas
10	Armado y archivo de carpeta por pedido por cliente Asis. Ad.	○					30		4,7209		
11	Registro de información de cada persona en sistema	○					30		47,456		Mensual docum. de archivo, suma costos personal
12	Recepción de información en el sistema			D				20		3,1473	
13	Revisión de información		□					30		4,7209	
14	Archivo de información					▽		10		1,5736	
SUBTOTAL							70	160	54,569	26,44	
TOTAL							230		81,01		
EFICIENCIAS							30,43		67,36		

Cuadro 19 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{70}{230} = 30,43\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{54,57}{81,01} = 67,36\%$$

PROCESO No. 7



SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Responsable(s): Gerente de sucursal y Asis. Administrativo		Lugar: Quito		Fecha: 14 de julio de 2008							
Entrada: Recepción de información de proveedor		Salida: Pedido a proveedor									
Frecuencia: De acuerdo a necesidad		Tiempo: 205		Costo:		61,56					
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Administrativo recepta requerimiento			D				15		2,3605	
2	Asis. Administrativo solicita cotización a 3 o 4 proveedores	○					60		9,4418		
3	Asistente Administrativo compara cotizaciones		□					15		2,3605	
4	Asistente Admistrativo selecciona proveedor	○					5		0,7868		Se selecciona proveedor para todo el año
5	Se evalúa al proveedor Asis. Adm. Y Gerente de sucursal		□					30		16,524	Al final del año
6	Customer Service recibe requerimiento de cliente				→			30		7,1761	Entregan asesores comerciales o cliente
7	Customer Service selecciona proveedor del exterior		□					20		4,784	
8	Gerente de sucursal y Customer Service evalúan proveedor		□					30		18,129	Al final del año
SUBTOTAL							65	140	10,229	51,334	
TOTAL								205		61,56	
EFICIENCIAS								31,71		16,61	

Cuadro 20 / Elaborado por: Katherine Contreras

Observación General: No existe una detallada base de datos de proveedores locales
Falta de catálogos y precios de proveedor extranjero

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{65}{205} = 31,71\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{10,23}{61,56} = 16,61\%$$

PROCESO No. 8



CONTROL DE BODEGA

Responsable(s): Asistente Financiero y Bodeguero		Lugar: Quito			Fecha: 14 de julio de 2008						
Entrada: Recepción de mercadería		Salida: Reporte mensual de inventarios									
Frecuencia: Mensual		Tiempo: 850			Costo:		159,7269601				
No.	ACTIVIDAD	○	□	▤	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción de mercadería en oficina			▤				30		4,3432	Realiza ingreso cada vez que sea necesario
2	Bodeguero revisa mercadería con packing list o factura		□					45		6,5149	
3	Bodeguero firma recepción y describe repuestos	○					5		0,7239		Descripción para conocimiento de Asis. Finan.
4	Bodeguero entrega a Asist. Finan. docs adjuntos mercadería				⇒			5		0,7239	
5	Asistente financiero realiza el ingreso al sistema	○					240		44,566		
6	Se imprime 4 ejemplares de ingreso			▤				5		0,9285	
7	Bodeguero verifica el ingreso		□					5		0,7239	
8	Bodeguero saca copia de verificación		□					5		0,7239	
9	Bodeguero ingreso a módulo de bodega	○					20		2,8955		
10	Bodeguero archiva ingreso					▽		5		0,7239	
11	Asistente administrativo archiva copia en carpeta					▽		5		0,7868	
12	Asistente Financiero archiva ingreso en dep. financiero					▽		5		0,9285	
13	Asistente administrativo archiva copia en importación					▽		5		0,7868	
14	Bodeguero elabora egreso en base a Pedido de cliente	○					15		2,1716		Una vez que el ingreso se registró
15	Bodeguero entrega a asist. Finan. Egreso de bodega				⇒			5		0,7239	
16	Asistente financiero elabora factura	○					10		1,8569		
17	Asistente Financiero registra salida de inventario						60		11,142		
18	Bodeguero saca copia de factura y egreso original de bodega			▤				5		0,7239	
19	Bodeguero registra en el módulo de bodega	○					15		2,1716		
20	Asistente financiero verifica que coincida con factura		□					10		1,8569	
21	Si no coincide se realiza egreso contable de bodega		□					60		8,6865	
22	Se imprime 4 ejemplares de egreso			▤				5		0,7239	
23	Asis. Financiero y Bodeguero revisan juntos		□					10		3,0214	
24	Bodeguero archiva egreso					▽		5		0,7239	
25	Asistente financiero imprime inventario			▤				20		3,7139	Realiza el último día del mes
26	Bodeguero revisa y compara con kardex bodega		□					120		17,373	
27	Asist. Financiero y Bodeguero revisan juntos		□					30		9,914	Solo si existen diferencias
28	Realizan Correcciones	○					10		3,3047		
29	Bodeguero actualiza con inventario físico	○					20		2,8955		
30	Bodeguero envía correo electrónico de inventario de bodega			▤				5		0,7239	
31	Asistente financiero firma el inventario		□					5		0,7239	
32	Gerente de sucursal revisa inventario		□					60		21,906	Realiza el último día del mes
SUBTOTAL							395	455	71,728	87,999	
TOTAL							850		159,73		
EFICIENCIAS								46,47	44,91		

Cuadro 21 / Elaborado por: Katherine Contreras

Cálculo de eficiencias Proceso No. 8:

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{395}{850} = 46,47\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{71,73}{159,73} = 44,91\%$$

Observación General: Las actividades se duplican al tener dos mecanismos de control por separado Bodega y Departamento Financiero.

PROCESO No. 9



PAGO A PROVEEDORES

Responsable(s): Asistente Financiero		Lugar:		Fecha: 14 de julio de 2008							
Entrada: Elabora cuadro		Salida: Transferencia o pago									
Frecuencia: Mensual		Tiempo: 370		Costo:		99,58					
No.	ACTIVIDAD	○	□	D	→	▽	Tiempo		Costo		Observaciones
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente financiero elabora cuadro (por pagar proveedor)	○					60		11,142		Cuadro de control personal
2	Asistente financiero ingresa al sistema	○					60		11,142		
3	Gerente de sucursal revisa		□					90		32,859	Revisión física de documento
4	Gerente de sucursal analiza y autoriza con Gerente General		□					90		32,859	
5	Asistente financiero realiza transferencia al exterior	○					20		3,7139		Gerente General decide monto
6	Asistente administrativo saca copias de archivo			D				25		3,9341	
7	Asistente administrativo saca copia adicional del egreso			D				20		3,1473	Archivo de control personal
8	Asistente financiero archiva					▽		5		0,7868	
SUBTOTAL							140	230	25,997	73,587	
TOTAL							370		99,58		
EFICIENCIAS							37,84		26,11		

Cuadro 22 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{140}{370} = 37,84\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{AV}{AV + NAV} = \frac{26,00}{199,58} = 26,11\%$$

MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN

MATRIZ DE ANALISIS RESUMEN											
No.	PROCESOS	Tiempo				Costo				Frecuencia	Obs.
		AV	NAV	Total	Eficiencia%	AV	NAV	Total	Eficiencia%		
1	Planificación de ventas	2400	3363	5763	41,64	882,79	995,56	1878,35	47,00	Mensual	1
2	Venta de equipos y repuestos	1040	6990	8030	12,95	187,96	56,70	244,66	76,82	Diaria	2
3	Importaciones	1815	9200	11015	16,48	207,49	1324,38	1531,87	13,54	De acuerdo a necesidad	3
4	Facturación	50	85	135	37,04	8,25	15,08	23,32	35,36	De acuerdo a necesidad	4
5	Cobranzas	290	320	610	47,54	45,26	63,03	108,28	41,80	De acuerdo a necesidad	5
6	Respaldos de información	70	160	230	30,43	54,57	26,44	81,01	67,36	De acuerdo a necesidad	6
7	Selección y evaluación de proveedores	65	140	205	31,71	10,23	51,33	61,56	16,61	De acuerdo a necesidad	7
8	Control de bodega	395	455	850	46,47	71,73	88,00	159,73	44,91	Mensual	8
9	Pago a proveedores	140	230	370	37,84	26,00	73,59	99,58	26,11	Mensual	9
TOTAL		6265	20943	27208	23,03	1494,27	2694,10	4188,36	35,68		

Cuadro 23 / Elaborado por: Katherine Contreras

$$Eficiencia\ tiempo = \frac{Tiempo\ total\ operaciones\ AV}{Tiempo\ total\ del\ proceso\ AV + NAV} = \frac{6265}{27208} = 23,03\%$$

$$Eficiencia\ costo = \frac{Costo\ total\ de\ operaciones\ AV}{Costo\ total\ del\ proceso\ AV + NAV} = \frac{1494,27}{4188,36} = 35,68\%$$

Observaciones:

1. El proceso se realiza una vez al mes, los vendedores no realizan trabajo de campo en ese día.
2. Las licitaciones para ventas en el sector público demoran al momento de emitir la orden de servicio.
3. El proveedor se demora en contestar a requerimiento, el trámite en aduana en ocasiones demora mucho.
4. Al momento que existe un error o una inconformidad se realiza un reproceso.
5. El Asistente Financiero demora el proceso ya que los clientes en ocasiones cancelan primero retención.
6. El proceso se demora debido a que el archivo se va realizando de acuerdo a como van llegando los documentos.
7. No existe una base de datos específica para cada requerimiento.
8. Las actividades se duplican debido a diferentes mecanismos de control.
9. El proceso demora debido a revisión física de documento.

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

4.1 HOJA ISO Y FLUJODIAGRAMACIÓN

En esta Hoja se fusionan la Hoja ISO que es en la que se describe cada uno de los procesos y la hoja de flujo diagramación que es la representación gráfica del proceso. La hoja ISO y de flujo diagramación contiene la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Objetivo del proceso
- Alcance del proceso
- Entrada
- Salida
- Total tiempo
- Total costo
- Eficiencia en tiempo
- Eficiencia en costo
- Actividades
- Diagramación Norma ASME
- Costo y Tiempo de cada actividad
- Observaciones
- Formularios
- Terminología
- Cambios
- Lugar y fecha
- Responsable

4.2 HOJA DE MEJORAMIENTO

La hoja de mejoramiento permite comparar la situación real del proceso con el mejoramiento propuesto con sus respectivos costos y tiempos y con el ahorro o beneficio anual esperado. En la hoja de mejoramiento encontramos:

- Nombre y número de proceso
- Problemas detectados
- Soluciones propuestas
- Situación actual (Tiempo y Costo)
- Situación propuesta (Tiempo y Costo)
- Diferencias (tiempo y costo)

4.3 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

En la matriz de análisis comparativo se resume los procesos actuales y los propuestos puntualizando las diferencias en tiempos y costos y al final obteniendo un promedio en las eficiencias, esto nos permitirá establecer el beneficio sobre todo económico que se logrará con el mejoramiento propuesto.

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No.1
PLANIFICACION DE VENTAS**

Objetivo: Establecer metas de venta anual	Entrada: Reporte trimestre anterior	Tiempo: 4443,00	Ef. Tiempo: 94,53	Frecuencia: Trimestral
Alcance: Desde la planificación hasta la venta	Salida: Presupuesto y venta	Costo: 1230,48	Ef. Costo: 98,19	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente de sucursal acude a reunión latinoamérica y realiza presupuesto anual	INICIO								1920		701,00		El Gerente no solo reporta sino que elabora presupuesto es decir agrega valor
2	Gerente Sucursal reúne a personal informa la meta general									480		175,25		
3	Gerente de sucursal convoca a reunión de ventas										3		1,10	Vía correo electrónico una vez cada trimestre
4	Traslado vendedor zona costa										120		21,15	Vendedor se traslada una vez trimestral
5	Informe vendedor zona sierra - amazonía y presupuesto anual									360		60,05		Se elimina reporte de ventas de Ger. Sucursal ya que lo hace cada vendedor
6	Informe vendedor zona costa y presupuesto anual									360		63,45		Se elimina reporte de ventas de Ger. Sucursal ya que lo hace cada vendedor
7	Proyecciones de ventas anuales									120		43,8125822		Se realiza acorde al cumplimiento del mes
8	Visita al cliente región sierra y amazónica									480		80,07		Cada visita obtiene órdenes de compra
8	Visita al cliente región costa									480		84,60		Cada visita obtiene órdenes de compra
9	Vendedor recepta requerimiento de cliente										120			Demora por parte del cliente
SUBTOTAL										4200,00	243,00	1208,23	22,25	
TOTAL										4443,00		1230,48		
EFICIENCIAS										94,53		98,19		

Formularios	Terminología
* Informe de ventas vendedor zona sierra * Informe de ventas vendedor zona costa * Presupuestos de ventas * Planificación de ventas	Gerente de Sucursal: Gerente para Ecuador

CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
* Se elimina actividad (Reporte de ventas)	Nombre: Katherine Contreras Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez Fecha: Septiembre 2008

Cuadro 24 / Elaborado por: Katherine Contreras

PROCESO No.1 PLANIFICACIÓN DE VENTAS

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Los vendedores tienen que trasladarse a oficinas en Quito mensualmente.
- Las reuniones de ventas demoran dos días al mes
- Los presupuestos se realizan el segundo día, es decir luego de presentar el informe de situación actual.
- Cada persona que interviene tiene su formato personal, y en cada reunión se actualiza.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Realizar la reunión de ventas cada trimestre
- Realizar el presupuesto conforme se presenta la situación actual por cada vendedor
- Tener un archivo común en el cual se pueda realizar actualizaciones mensuales.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
5763,00	1878,35	41,64	47,00	4443,00	1230,48	94,53072	98,19214	1320,00	647,87	-52,89	-51,19

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia trimestral * ahorro * # trimestres al año
 Beneficio anual esperado en tiempo 1 * 1320 * 4
 Beneficio anual esperado en tiempo 5.280,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia trimestral * ahorro * # trimestres al año
 Beneficio anual esperado en costo 1 * 647,87 * 4
 Beneficio anual esperado en costo 2.591,48
 Beneficio anual esperado en costo total 5.182,97

Cuadro 25 / Elaborado por: Katherine Contreras

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION														
		PROCESO No.2 VENTA DE EQUIPOS Y/O REPUESTOS												
Objetivo: Crear necesidad en el cliente para atenderla			Entrada: Recepción de requerimiento			Tiempo: 3205,00		Ef. Tiempo: 24,65		Frecuencia: 10 por mes				
Alcance: Venta de productos y/o servicios			Salida: Venta realizada			Costo: 147,61		Ef. Costo: 97,57		Volumen:				
No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción del requerimiento del cliente en campo										120		20,016957	Demora por parte del cliente
2	Preparación Inquire por Customer Service									25		5,98		
3	Customer Service revisa en lista de precios y elabora cotización									60		14,35		Mejora tiempo al contar con base de datos y precios
4	Vendedor entrega cotización al cliente									60		20,58		
5	Vendedor receipta orden de compra										15		5,15	
6	Customer service realiza la compra al exterior									30		7,18		
7	Llegada de mercadería a oficinas										5760			Tiempo de demora en traslado, trámite de aduanas y transporte a oficinas
8	Asis. Adm. Elabora guía de remisión.									15		2,36		Se propone eliminar la nota de entrega y realizarlo solamente con guía de remisión
9	Vendedor entrega producto al cliente									240		82,33		Entregas dentro de la ciudad
										430	5895	132,79	25,16	
										6325		157,95		
										6,80		84,07		
Ventas en sector público														
10	Recepción de licitación pública Customer Service									30		7,18		Vía mail o diario de circulación nacional
11	Compra de bases para licitación mensajero									120		17,37		En ocasiones sin bases
12	Preparación de Inquire por Customer Service									25		5,98		
13	Customer Service realiza cotización									60		14,35		
14	Solicitar garantía a aseguradora									30		5,57		Convenio con aseguradora
15	Mensajero retira garantía									120		17,37		
16	Asis. Adm. Organiza los documentos en sobre cerrado									30		4,72		
17	Entrega de oferta en sobre cerrado y espera a apertura									60		8,69		Mensajero espera a apertura por cualquier novedad
18	Cliente realiza apertura de sobres									30		10,95		En lo posible esta presente Ger. Sucursal
19	Customer Service recibe adjudicación										15		3,59	Mensajero llama a oficinas informando adjudic.
20	Customer service realiza la compra al exterior									30		7,18		
21	Llegada de mercadería a oficinas										2400			Tiempo de demora en traslado, trámite de aduanas y transporte a oficinas
22	Asis. Adm. Elabora guía de remisión.									15		2,36		Se propone eliminar la nota de entrega y realizarlo solamente con guía de remisión
23	Vendedor entrega producto al cliente									240		42,30		Tiempo promedio de entrega
SUBTOTAL										790,00	2415,00	144,02	3,59	
TOTAL										3205,00		147,61		
EFICIENCIAS										24,65		97,57		
Formularios					Terminología									
Inquire Guía de remisión Cotización Garantía Adjudicación					Inquire: Cotización al exterior Garantía: Póliza que se entrega en Licitaciones públicas Adjudicación: Documento que indica que la Empresa ganó concurso Guía de remisión: Documento que permite el traslado de mercadería ante autoridades									
CAMBIOS					Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:			
Se propone la creación de base de datos de proveedores														
Se elimina la nota de entrega														
Se mejora tiempos en cotización a cliente					Nombre: Katherine Contreras			Nombre: Ing. Jaime Chiriboga			Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez			
					Fecha: Septiembre 2008			Fecha: Septiembre 2008			Fecha: Septiembre 2008			

Cuadro 26 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No.2 VENTA DE EQUIPOS Y/O REPUESTOS

PROBLEMAS DETECTADOS:

- La respuesta de cotización del exterior demora mucho
- Las licitaciones para el sector público demoran
- Se duplica trabajo al tener nota de entrega y guía de remisión
- La cotización al cliente demora por espera de respuesta

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Contar con lista de precios actualizada de proveedores del exterior
- Contar con base de datos de proveedores
- Eliminar la nota de entrega

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
8030	244,66	12,95	76,82	6325	157,95	6,8	84,07	1705	86,71	6,15	-7,25
				3205,00	147,61	24,65	97,57	4825,00	97,05	-11,70	-20,75
TOTAL								6530	183,76	-5,55	-28,00

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 10 * 6530 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 783.600,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en costo 10 * 183,76 * 12
 Beneficio anual esperado en costo 22.051,20
 Beneficio anual esperado en costo total 44.102,40

Cuadro 27 / Elaborado por: Katherine Contreras

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACIÓN



**PROCESO No. 3
IMPORTACIONES**

Objetivo: Compra de mercadería para requerimientos	Entrada: Recepción del requerimiento	Tiempo: 9080,00	Ef. Tiempo: 25,61	Frecuencia: 7 veces al mes
Alcance: Todas las compras realizadas al exterior	Salida: Llegada de mercadería a oficinas	Costo: 1396,04	Ef. Costo: 28,30	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Customer Service receipta requerimiento	INICIO									20		4,78	Demora por recepción física o electrónica
2	Customer Service revisa en base de datos proveedor										15		3,59	Creación de base de datos proveedor
3	Customer Service elabora inquire con base de datos									30		7,18		Customer Service revisa precios de elementos
4	Customer service realiza orden de compra a proveedor									30		7,18		
5	Respuesta de proveedor (Acknowledgment)										240		57,41	Se disminuye el tiempo ya que la base de datos contará con actualizaciones conjuntas
6	Customer service elabora formato de cotización al cliente									120		28,70		
7	Cliente coloca orden de compra									240		42,30		El vendedor realiza seguimiento con cliente
8	Customer Service coloca orden de compra a proveedor									30		7,18		
9	Proveedor envía Invoice (Despacho)										120		28,704249	Disminuye tiempo por actualización de base de datos
10	Agente afianzado realiza Pick up									480		75,53		Agrega valor por seguimiento de personal de empresa
11	Agente afianzado en coordinación con Asistente Administrativa reserva vuelo en aerolínea									240		37,77		Disminuye tiempo por gestión de Asistente Administrativa
12	Transporte de mercadería										5760		906,41394	Se disminuye tiempo por agilizar gestión
13	Mercadería ingresa a aduanas										480			Se realiza seguimiento
14	Liquidación y pago a agente afianzado realiza Asist. Finan.									480		89,13		
15	Agente afianzado saca mercadería de aduanas									180		28,33		Trámite se agiliza por seguimiento
16	Agente afianzado entrega mercadería a oficinas										120			El costo se carga a la liquidación de gastos
17	El bodeguero revisa mercadería									480		69,49		Revisa con packing list o factura de proveedor
18	Asist. Financiero emite cheque gastos adicionales									15		2,36		
SUBTOTAL										2325,00	6755,00	395,14	1000,90	
TOTAL										9080,00		1396,04		
EFICIENCIAS											25,61		28,30	

Formularios		Terminología		
		Inquire: Cotización al exterior Acknowledgment: Respuesta de proveedor Invoice: Despacho de mercadería proveedor Pick up: Retiro de mercadería de proveedor		
CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
	Nombre: Katherine Contreras	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez	
	Fecha: Septiembre 2008	Fecha: Septiembre 2008	Fecha: Septiembre 2008	

Cuadro 28 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No.3 IMPORTACIONES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- La respuesta de cotización del exterior demora mucho
- El proveedor en ocasiones demora el despacho
- El agente afianzado demora el pick up
- En ocasiones no hay vuelos disponibles para trasladar la mercadería
- El trámite para desaduanizar la mercadería demora mucho.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Realizar una base de datos con información de productos de proveedores
- Contar con lista de precios actualizada de proveedores del exterior
- Presionar al agente afianzado para que realice con mayor agilidad el retiro y despacho de la mercadería.
- Asistente Administrativo realiza seguimiento constante de vuelo de mercadería
- Asistente Administrativo realiza seguimiento en aduanas

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
11015,00	1531,87	16,48	13,54	9080,00	1396,04	25,61	28,30	1935,00	135,83	-9,13	-14,76

Beneficio anual esperado en tiempo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	7 * 1935 * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	162.540,00
Beneficio anual esperado en costo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en costo	7 * 135,83* 12
Beneficio anual esperado en costo	11.409,43
Beneficio anual esperado en costo total	34.228,30

Cuadro 29 / Elaborado por: Katherine Contreras

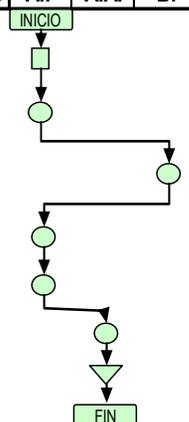
HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No. 4
FACTURACIÓN**

Objetivo: Documento de la venta físico y contable	Entrada: Recepción de orden de compra	Tiempo: 115,00	Ef. Tiempo: 82,61	Frecuencia: 10 veces por mes
Alcance: Todas las ventas realizadas	Salida: Elaboración de guía de remisión	Costo: 19,15	Ef. Costo: 81,35	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Financiero recibe orden de compra y la analiza					INICIO								
2	Asistente Financiero envía requisición de material a Bodeguero									15		2,79		Por medio del análisis Asistente Financiera envía requisición de material a Bodeguero
3	Bodeguero realiza egreso de material en sistema									40		5,79		El bodeguero realiza el egreso directo en el sistema
4	Asistente Financiero elabora factura									20		3,71		Asistente Financiero realiza factura directo
5	Asist. Finan. Imprime factura y egreso de sistema									5		0,93		
6	Asist. Admin. elabora guía de remisión									15		2,36		La guía de remisión reemplaza nota de entrega
7	Asistente Administrativo archiva copias en carpeta										5		0,79	
SUBTOTAL										95,00	20,00	15,58	3,57	
TOTAL										115,00		19,15		
EFICIENCIAS										82,61		81,35		



Formularios					Terminología				

CAMBIOS Se entrega clave de sistema a bodeguero Se eliminan actividades de Asistente Financiero Se archiva en una sola carpeta	Elaborado por:		Revisado por:		Aprobado por:	
	Nombre: Katherine Contreras		Nombre: Ing. Jaime Chiriboga		Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez	
	Fecha: Septiembre 2008		Fecha: Septiembre 2008		Fecha: Septiembre 2008	

Cuadro 30 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No.4 FACTURACIÓN

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Se duplican actividades por parte de dos personas dentro de la Empresa al realizar egresos de bodega.
- Asistente Financiero demora al revisar y comparar con egreso manual.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Activar una clave en el sistema contable a Bodeguero para realizar egreso de sistema directamente
- Asistente Financiero imprime directamente factura con egreso realizado por Bodeguero.
- Eliminar actividades de revisión
- Archivar en una sola carpeta toda la información
- Tener respaldos electrónicos

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
135,00	23,32	37,03704	35,36	115,00	19,15	82,61	81,35	20,00	4,17	-45,57	-45,99

Beneficio anual esperado en tiempo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	10 * 20 * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	2.400,00
Beneficio anual esperado en costo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en costo	10 * 4,17* 12
Beneficio anual esperado en costo	500,59
Beneficio anual esperado en costo total	1.001,18

Cuadro 31 / Elaborado por: Katherine Contreras

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No.5
COBRANZAS**

Objetivo: Disminuir cartera vencida	Entrada: Elaboración de cuadro de cobranzas	Tiempo: 355,00	Ef. Tiempo: 78,87	Frecuencia: Semanal
Alcance: Todos los pagos vencidos	Salida: Archivo de cuadro	Costo: 67,49	Ef. Costo: 66,73	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones	
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV		
1	Asistente Financiero elabora cuadro de cuentas por cobrar					INICIO					60		11,14		
2	Asistente Financiero realiza seguimiento de cuentas por cobrar										30		5,57		Se realiza una sola gestión de cobranzas
3	Asistente Financiero envía a Mensajero a retirar pago con retención											10		1,86	Mensajero se traslada una vez semanal
4	Mensajero retira pago y retención de cliente										120		17,37		
5	Mensajero saca copia del pago y retención										20		2,90		
6	Mensajero deposita cheque										30		4,34		
7	Mensajero se traslada a oficinas											20		2,90	Se realiza una sola gestión gracias a la eliminación de actividades
8	Mensajero entrega papeleta de depósito y retención Asis. Financiero											10		1,45	
9	Asistente Financiero ingresa retención en sistema										10		1,86	4,37	
10	Asistente Financiero ingresa pago al sistema										10		1,86		
11	Gerente de sucursal revisa reporte de cuentas por cobrar actualizado												30	10,95	Gerente demora menos en revisión
12	Asistente Financiero archiva cuadro de cuentas por cobrar												5	0,93	Un solo archivo físico
SUBTOTAL										280,00	75,00	45,04	22,46		
TOTAL										355,00		67,49			
EFICIENCIAS										78,87		66,73			

Formularios	Terminología
Reporte de cuentas por cobrar Retención	Retención: Retención en la fuente que se realiza a los clientes con fines tributarios

CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Se elimina actividades que duplican seguimientos y traslados	Nombre: Katherine Contreras Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez Fecha: Septiembre 2008

Cuadro 32 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No.5 COBRANZAS

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Asistente Financiero realiza doble gestión de seguimiento para retención y para cobro.
- Bodeguero realiza doble actividad al trasladarse para retención y para cobro.
- Asistente Financiero duplica actividad al tener dos archivos de control
- Gerente de Sucursal demora mucho tiempo en revisión

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se propone que el seguimiento de cuentas por cobrar se lo realice semanalmente.
- Realizar un solo seguimiento que abarque cobro y retención
- Llevar un solo sistema de control electrónico
- Gerente de sucursal realice revisiones constantes que demoren menos

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
610,00	108,28	47,54	41,80	355,00	67,49	78,87	66,73	255,00	40,79	-31,33	-24,93

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 4 * 255 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 12.240,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en costo 4 * 40,79* 12
 Beneficio anual esperado en costo 1.957,92
 Beneficio anual esperado en costo total 3.915,84

Cuadro 33 / Elaborado por: Katherine Contreras

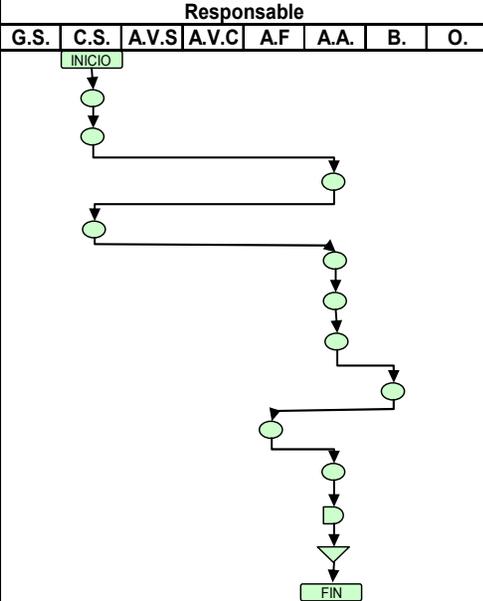
HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No. 6
RESPALDOS DE INFORMACIÓN**

Objetivo: Contar con respaldos físicos	Entrada: Asignación de código cliente	Tiempo: 170,00	Ef. Tiempo: 82,35	Frecuencia: 7 veces al mes
Alcance: Toda la información correctamente archivada	Salida: Archivo de información	Costo: 29,93	Ef. Costo: 84,23	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción de requerimiento de cliente									20		4,78		
2	Asignación de código al cliente									10		2,39		
3	Creación de carpeta electrónica en sistema común Asistente Administrativo									10		1,57		Se crea actividad
4	Customer Service ingresa inquire al sistema									10		2,39		Se modifica actividad
5	Asist. Adm. Recibe e ingresa en sistema acknowledgment									10		1,57		Se modifica actividad
6	Asistente Adm. recibe e ingresa a sistema común Invoice									10		1,57		Se modifica actividad
7	Asist. Adm. Recibe e ingresa liquidación de aduana									20		3,15		Se modifica actividad
8	Bodeguero recibe e ingresa en sistema con packing list o factura de proveedor									30		4,34		Se modifica actividad
9	Asist. Financiero emite factura									10		1,86		Se modifica actividad
10	Asistente Adm. Emite guía de remisión									10		1,57		Se modifica actividad
11	Asistente Administrativo imprime carpeta electrónica con documentación completa										20		3,15	Se crea actividad
12	Asistente administrativo archiva en carpeta respaldos físicos										10		1,57	
SUBTOTAL										140,00	30,00	25,21	4,72	
TOTAL										170,00		29,93		
EFICIENCIAS										82,35		84,23		



Formularios	Terminología
	Inquire: Cotización al exterior Acknowledgment: Respuesta de proveedor Invoice: Despacho de mercadería proveedor Packing List: Lista de elementos que llegan en mercadería

CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Se crea carpeta electrónica para archivo de información			
Las actividades agregan valor al realizar ingreso electrónico en sistema	Nombre: Katherine Contreras	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez
Se cuenta con respaldo electrónico y físico de información	Fecha: Septiembre 2008	Fecha: Septiembre 2008	Fecha: Septiembre 2008

Cuadro 34 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No. 6 RESPALDOS DE INFORMACIÓN

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Los documentos se van archivando conforme llegan a oficina y esto demora.
- No existe un archivo electrónico común para consulta de todo el personal de documentos.
- En ocasiones el encargado se olvida de archivar en carpeta documento que llega.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se propone la creación de un archivo común electrónico en el cual se pueda consultar situación del cliente
- Cada encargado realiza el ingreso de la información en el archivo
- Una vez que se cuente con todos los documentos, se realizará la impresión para archivo físico.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
370,00	99,58	37,84	26,11	170,00	29,93	82,35	84,23	200,00	69,65	-44,51	-58,12

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 7 * 200 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 16.800,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en costo 7 * 69,65* 12
 Beneficio anual esperado en costo 5.850,60

Cuadro 35 / Elaborado por: Katherine Contreras

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No. 7
SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

Objetivo: Agilizar gestión según requerimiento	Entrada: Recepción de requerimiento	Tiempo: 90,00 Ef. Tiempo:	77,78 Frecuencia: Mensual y según requerimiento
Alcance: Proveedores nacionales e internacionales	Salida: Evaluación de proveedor	Costo: 24,79 Ef. Costo:	87,31 Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
	Proveedores exterior													
1	Customer Service recibe requerimiento													
2	Customer Service revisa y compara con requerimiento en base de datos									20		4,78		
3	Customer Service selecciona proveedor del exterior									30		7,18		Se propone la creación de base de datos de proveedores y precios
4	Gerente de sucursal y Customer Service evalúan proveedor									10		2,39		Se agiliza selección
										30		18,13		Evaluación se realiza cada trimestre
										70	20	27,70	4,78	
										90		32,48		
										77,78		85,27		
	Proveedores nacionales													
1	Asistente Administrativo recibe requerimiento													
2	Asis. Administrativo revisa en base de datos según requerimiento									20		3,15		
3	Asistente Administrativo selecciona proveedor									30		4,72		Se propone la creación de base de datos de proveedores según necesidad
4	Se evalúa al proveedor Asis. Adm. Y Gerente de sucursal									10		1,57		Se agiliza la selección con base de datos
										30		15,35		Evaluación se realiza cada trimestre
SUBTOTAL										70,00	20,00	21,65	3,15	
TOTAL										90,00		24,79		
EFICIENCIAS										77,78		87,31		

Formularios					Terminología				
Base de datos Proveedores nacionales y del exterior									

CAMBIOS	Elaborado por:			Revisado por:			Aprobado por:		
Se propone la creación de base de datos de proveedores									
	Nombre: Katherine Contreras			Nombre: Ing. Jaime Chiriboga			Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez		
	Fecha: Septiembre 2008			Fecha: Septiembre 2008			Fecha: Septiembre 2008		

Cuadro 36 / Elaborado por: Katherine Contreras



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO No.7 SELECCIÓN DE PROVEEDORES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Se pierde mucho tiempo en seleccionar proveedores.
- No existe base de datos de proveedores ni de productos que ofrecen
- Existen demoras en respuesta del proveedor al solicitar cotizaciones.
- La selección del proveedor se realiza revisando atenciones anteriores

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se propone la creación de una base de datos tanto para proveedores del exterior como nacionales.
- Se elimina actividades de solicitar varias cotizaciones

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
205	61,56	31,71	16,61	90,00	32,48	77,78	85,27	115,00	29,08	-46,07	-68,66
				90,00	24,72	77,78	87,31	115,00	36,84	-46,07	-70,70
TOTAL								230,00	65,92	-92,14	-139,36

Beneficio anual esperado en tiempo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	1 * 230 * 12
Beneficio anual esperado en tiempo	2.760,00
Beneficio anual esperado en costo	Frecuencia mensual * ahorro * 12
Beneficio anual esperado en costo	1 * 65,92* 12
Beneficio anual esperado en costo	791,04
Beneficio anual esperado en costo total	2.373,12

Cuadro 37 / Elaborado por: Katherine Contreras

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No. 8
CONTROL DE BODEGA**

Objetivo: Mantener control de existencias **Entrada:** Recepción de mercadería a oficinas **Tiempo:** 385,00 **Ef. Tiempo:** 67,53 **Frecuencia:** Mensual y según necesidad

Alcance: Todos los repuestos y elementos que se encuentren en of **Salida:** Inventarios mensuales **Costo:** 70,01 **Ef. Costo:** 62,67 **Volumen:**

No.	ACTIVIDAD	Responsable							Tiempo		Costo		Observaciones		
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV		NAV	
1	Recepción de mercadería en oficina							INICIO				20		2,90	Tiempo que demora agente afianzado en entregar mercadería
2	Bodeguero revisa mercadería con packing list o factura								45				6,51487457		
3	Bodeguero firma recepción								5				0,72		
4	Bodeguero ingresa a sistema contable llegada de mercadería								120				17,37		Se propone que Bodeguero cuente con una clave para ingreso a sistema contable
5	Bodeguero envía ingreso a Asistente Financiera									5			0,72		
6	Bodeguero archiva ingreso									5			0,72		
7	Asistente Financiero archiva ingreso en dep. financiero									5			0,72		
8	Asistente administrativo recepta documento de ingreso en sistema común electrónico								10				1,57		
9	Bodeguero recepta pedido de cliente									20			2,90		
10	Bodeguero registra egreso en sistema contable								30				4,34		Se propone que Bodeguero cuente con una clave para egreso a sistema contable
11	Asistente Financiero emite factura								10				1,86		
12	Asistente Financiero imprime egreso de bodega y factura									5			0,93		
13	Bodeguero archiva egreso									5			0,72		
14	Asistente Financiero archiva egreso en dep. financiero									5			0,93		
15	Asistente administrativo recepta documento de egreso en sistema común electrónico								10				1,57		
16	Asistente financiero imprime Inventario									20			3,71		
17	Asist. Financiero y Bodeguero revisan juntos inventario y compraran con existencias físicas								30				9,91		
18	Asistente financiero firma el inventario									5			0,93		
19	Gerente de sucursal revisa inventario							FIN							
SUBTOTAL									260,00	125,00	43,87	26,14			
TOTAL									385,00		70,01				
EFICIENCIAS									67,53		62,67				

Formularios				Terminología			

CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Se eliminan actividades duplicadas por Asistente Financiero y Bodeguero	Nombre: Katherine Contreras Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez Fecha: Septiembre 2008

Cuadro 38 / Elaborado por: Katherine Contreras

PROCESO No.8 CONTROL DE BODEGA

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Se duplican las actividades por parte de dos empleados de la Empresa
- Existen 3 sistemas distintos para ingreso y egreso de información y dos de ellos se realizan de manera manual.
- El sistema de control de bodega no está conectado al sistema contable general
- Demora mucho tiempo en revisiones doble innecesarias
- Se imprimen cuatro ejemplares de cada movimiento y se archiva en cuatro lugares distintos

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se propone se entregue una clave a Bodeguero para ingreso y egreso directo en sistema contable general
- Conectar el sistema de bodega en red
- Se propone tener copias en dos ejemplares para respaldo físico.
- La creación de un archivo electrónico común para respaldos de información.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
850,00	159,73	46,47	44,91	385,00	70,01	67,53	62,67	465,00	89,72	-21,06	-17,76

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 1 * 465 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 5.580,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en costo 1 * 89,72* 12
 Beneficio anual esperado en costo 1.076,64
 Beneficio anual esperado en costo total 2.153,28

HOJA ISO Y DE FLUJODIAGRAMACION



**PROCESO No. 9
PAGO A PROVEEDORES**

Objetivo: Mantener control de cartera por pagar	Entrada: Reporte cartera por pagar	Tiempo: 175,00	Ef. Tiempo: 85,71	Frecuencia: mensual
Alcance: Todos los proveedores del exterior	Salida: Transferencia al exterior	Costo: 48,36	Ef. Costo: 90,99	Volumen:

No.	ACTIVIDAD	Responsable								Tiempo		Costo		Observaciones
		G.S.	C.S.	A.V.S	A.V.C	A.F	A.A.	B.	O.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente Financiero actualiza cuentas por pagar					INICIO				20		3,71		
2	Asistente Financiero imprime reporte										15		2,79	
3	Gerente de sucursal analiza y autoriza pago									90		32,86		Gerente de sucursal aprueba directamente pago
4	Asistente financiero realiza transferencia al exterior									20		3,71		
5	Asistente Financiero actualiza en sistema contable									20		3,71		
6	Asistente administrativo archiva reporte con autorización										10		1,57	Ingresa a sistema electrónico común
SUBTOTAL										150,00	25,00	44,00	4,36	
TOTAL										175,00		48,36		
EFICIENCIAS										85,71		90,99		

Formularios	Terminología
Reporte de cuentas por pagar	

CAMBIOS	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Gerente de sucursal aprueba directamente pagos según situación de la Empresa	Nombre: Katherine Contreras Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Jaime Chiriboga Fecha: Septiembre 2008	Nombre: Ing. Juan Carlos Alvarez Fecha: Septiembre 2008

Cuadro 40 / Elaborado por: Katherine Contreras

PROCESO No.9 PAGO A PROVEEDORES

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Asistente Financiero mantiene un sistema de control personal de cuentas por pagar que actualiza manualmente.
- Asistente Financiero realiza doble trabajo al actualizar sistema contable y sistema personal
- Gerente de Sucursal aprueba pagos en conjunto con Gerente General en el exterior esto demora mucho
- Existe desperdicio de recursos al mantener varios mecanismos de control por parte de varias personas en la Empresa

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se propone que las actualizaciones se realicen directamente en sistema contable.
- Se propone que las autorizaciones de pago las realice directamente el Gerente de Sucursal.
- Actualizar información en sistema electrónico común.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia	
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo
370,00	99,58	37,84	26,11	175,00	48,36	85,71	90,99	195,00	51,22	-47,87	-64,88

Beneficio anual esperado en tiempo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 1 * 195 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo 2.340,00

Beneficio anual esperado en costo Frecuencia mensual * ahorro * 12
 Beneficio anual esperado en costo 1 * 51,22* 12
 Beneficio anual esperado en costo 614,64
 Beneficio anual esperado en costo total 1229,28

MATRIZ RESUMEN DE ANALISIS DE MEJORAMIENTO

No.	PROCESO	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				BENEFICIO	
		Tiempo	Costo	Eficiencia %		Tiempo	Costo	Eficiencia %		Tiempo	Costo	Eficiencia%		Tiempo	Costo
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo		
1	Planificación de ventas	5763,00	1878,35	41,64	47,00	4443,00	1230,48	94,53	98,19	1320,00	647,87	-52,89	-51,19	5.280,00	5.182,97
2	Venta de equipos y repuestos	8030,00	244,66	12,95	76,82	6325,00	157,95	6,80	84,07	6530,00	183,76	-5,55	-28,00	783.600,00	44.102,40
						3205,00	147,61	24,65	97,57						
3	Importaciones	11015,00	1531,87	16,48	13,54	9080,00	1396,04	25,61	28,30	1935,00	135,83	-9,13	-14,76	162.540,00	34.228,30
4	Facturación	135,00	23,32	37,04	35,36	115,00	19,15	82,61	81,35	20,00	4,17	-45,57	-45,99	2.400,00	1.001,18
5	Cobranzas	610,00	108,28	47,54	41,80	355,00	67,49	78,87	66,73	255,00	40,79	-31,33	-24,93	12.240,00	3.915,84
6	Respaldos de información	370,00	99,58	37,84	26,11	170,00	29,93	82,35	84,23	200,00	69,65	-44,51	-58,12	16.800,00	5.850,60
7	Selección y evaluación de proveedores	205,00	61,56	31,71	16,61	90,00	32,48	77,78	85,27	230,00	65,92	-92,14	-139,36	2.760,00	2.373,12
						90,00	24,72	77,78	87,31						
8	Control de bodega	850,00	159,73	46,47	44,91	385,00	70,01	67,53	62,67	465,00	89,72	-21,06	-17,76	5.580,00	2.153,28
9	Pago a proveedores	370,00	99,58	37,84	26,11	175,00	48,36	85,71	90,99	195,00	51,22	-47,87	-64,88	2.340,00	1.229,28
TOTAL		27348,00	4206,93	309,51	311,66	24433,00	3191,74	704,22	866,68	11150,00	1288,93	-350,05	-444,99		
EFICIENCIA PROMEDIO				34,39	34,63			78,25	96,30			-38,89	-49,44		
BENEFICIO TOTAL ESPERADO														993.540,00	100.036,97

Cuadro 42 / Elaborado por: Katherine Contreras

OBSERVACIONES:

PROCESO 1: Se propone que las reuniones de planificación de ventas se realicen trimestralmente, de esta manera se mejora tiempos por traslado de vendedores.

PROCESO 2: Se propone la creación de base de datos de proveedores con listas de precios actualizadas mensualmente.

PROCESO 3: Se mejora tiempos gracias a base de datos de proveedores y seguimiento de importación por parte de asistente administrativa.

PROCESO 4: Mediante la apertura de una clave en el sistema contable para el Bodeguero se mejoran tiempos para emisión de facturas, se propone también realizar la entrega con la guía de remisión para no duplicar con nota de entrega.

PROCESO 5: Se propone realizar gestión de cobro semanalmente y no realizarlo por separado de la retención.

PROCESO 6: Se propone la creación de un archivo electrónico común para almacenar información con acceso al personal.

PROCESO 7: Mediante la creación de la base de datos de proveedores se mejoraría mucho los tiempos de respuesta y se facilitaría el proceso de selección según requerimiento.

PROCESO 8: Se propone que el bodeguero tenga acceso al sistema contable para ingreso y egreso de mercadería directo de esta manera se evitará que se dupliquen las actividades por parte de dos personas en la empresa.

PROCESO 9: Se propone que el Gerente de la Sucursal decida los montos a pagar a los proveedores sin tener que esperar autorización del exterior.

4.3.1 ANÁLISIS DE MEJORAMIENTO DE CADA PROCESO

PROCESO 1: La planificación de ventas al momento toma 5763 minutos con un costo de 1878,35, con el mejoramiento propuesto para este proceso el tiempo sería de 4443 con un costo de 1230,48, lo cual representará un ahorro de 1320 minutos y 647,87 dólares.

PROCESO 2: La venta de productos y/o servicios al momento toma un tiempo de 8030 minutos con un costo de 306.69, con la propuesta de mejoramiento se divide en dos parciales que son las ventas del sector privado con un tiempo total de 6325 minutos y 157,95 dólares y las del sector público con un tiempo de 3205 minutos y 147,61 dólares, esto representa un ahorro de 6530 minutos y 183,76 dólares.

PROCESO 3: El proceso de importaciones actualmente toma 11015 minutos con un costo de 1531,87, el proceso mejorado tiene un tiempo de 9080 y un costo de 1396,04, esta mejora representará un ahorro de 1935 minutos y 135,83 dólares.

PROCESO 4: El proceso de facturación presenta un tiempo de 135 minutos con un costo de 23,32 dólares, con la propuesta de mejoramiento el tiempo baja a un tiempo de 115 minutos con un costo de 19,15 dólares, esto representa un ahorro de 20 minutos y 4,17 dólares.

PROCESO 5: Actualmente el proceso de cobranzas toma un tiempo de 610 minutos con un costo de 108,28 dólares, con la propuesta de mejoramiento el tiempo baja a 355 minutos con un costo de 67,49 dólares, esto representa un ahorro en tiempo de 255 minutos y en costo de 40,79 dólares.

PROCESO 6: El proceso de respaldos de información actualmente toma un tiempo de 370 minutos con un costo de 99,58 dólares, mejorando el proceso se llega a un tiempo de 170 minutos con un costo de 29,93 dólares, el ahorro para este proceso sería de 200 minutos y 69,65 dólares.

PROCESO 7: Para la selección y evaluación de proveedores se toma 205 minutos con un costo de 61,56 dólares, mejorando el proceso se divide al proceso en dos, la primera referente a los proveedores del exterior que toma un tiempo de 90 minutos con un costo de 32,48 y para los proveedores locales el tiempo de 90 minutos con un costo de 24,72 dólares, esto representa un ahorro para todo el proceso de 230 minutos y 65,92 dólares.

PROCESO 8: Actualmente el control de Bodega toma 850 minutos y 159,73 dólares, con el mejoramiento el tiempo baja a 385 minutos con un costo de 70,01 dólares, representando un ahorro en tiempo de 465 minutos y en costo de 89,72 dólares.

PROCESO 9: El pago a proveedores actualmente toma un tiempo de 370 minutos y un costo de 99,58 dólares, con el mejoramiento de este proceso el tiempo baja a 175 minutos con un costo de 48,36 dólares, el ahorro que representará será de 195 minutos y un costo de 51,22 dólares.

Realizando el análisis comparativo para cada uno de los procesos se determina que el beneficio en tiempo será de 993.540,00 minutos y un beneficio de 100.036,97 de dólares, el mismo que se puede invertir en la compra de un equipo Windrock para realizar monitoreos en compresores y determinar daños sin necesidad de abrir el equipo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

5.1 Cadena de Valor empresarial

La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor.

*Se define el **valor** como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.¹*

A continuación se presenta la Cadena de Valor de Hoerbiger del Ecuador

¹ www.gestiopolis.com/canales/economia.htm

RETROALIMENTACION



5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura⁶

5.3 MACROPROCESOS

Procesos gobernantes o de dirección.- Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

Procesos básicos u operativos.- Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente. Estos procesos sirven para obtener el producto o servicio que se entrega al cliente mediante la transformación física de recursos.

Procesos de apoyo: Estos procesos tienen como misión contribuir a mejorar en la eficacia de los procesos operativos.

A continuación se aplica la Cadena de valor para los macroprocesos de la Empresa.

⁶ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

5.3.1 MACROPROCESO GOBERNANTE DE HOERBIGER DEL ECUADOR

La planificación de actividades es el macroproceso gobernador de Hoerbiger del Ecuador, en éste se establecen los objetivos, estrategias, toma de decisiones y políticas de la Empresa.

Los cargos que intervienen en este macroproceso son:

Gerente para Latinoamérica

Gerente General

Gerente de Sucursal

A continuación se presenta la propuesta de cadena de valor e índices de gestión para el macroproceso gobernante de la Empresa:

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE DE HOERBIGER DEL ECUADOR

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 43 / Elaborado por: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNANTE
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

Nº	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia en la Planificación	$\frac{\sum \text{Actividades ejecutadas}}{\sum \text{Actividades planificadas}}$	Relación entre actividades ejecutadas y planificadas	De un total de 8 actividades programadas se cumplieron 7	100		12,5	1
2	% de Eficiencia en el cumplimiento de objetivos	$\frac{\sum \text{Objetivos cumplidos}}{\sum \text{Objetivos planificados}}$	Mide el porcentaje en el cumplimiento de objetivos planificados	De un total de 7 objetivos planificados se cumplieron los 7	100	0	0	
3	% de Eficiencia en búsqueda de nuevos proyectos	$\frac{\sum \text{Proyectos ejecutados}}{\sum \text{Proyectos planificados}}$	Relación entre los proyectos que se planificaron con los que se han ejecutado	De un total de 10 proyectos nuevos planificados se cumplieron 8	100		20	2
4	% de Eficiencia en el cumplimiento de presupuestos	$\frac{\sum \text{Presupuesto ejecutado}}{\sum \text{Presupuesto planificado}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en la ejecución de presupuestos	Del 100% del presupuesto para el año se cumplió el 80%	100		20	3

Cuadro 44 / Elaborado por: Katherine Contreras

Observaciones:

1. No se cumplió con las actividades planificadas en un 100% debido a que existen actividades improvisadas en la oficina Matriz en el exterior.
2. No se cumplió con el porcentaje de búsqueda de nuevos proyectos ya que se realizan con empresas estatales.
3. Los presupuestos no se cumplieron debido a las demoras en pagos y en órdenes de compra de Empresas del sector Público.

5.3.2 MACROPROCESO BÁSICO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

El macroproceso generador de valor de Hoerbiger del Ecuador incluye las actividades que permiten el funcionamiento diario de la Empresa, a continuación el gráfico del proceso básico.



El detalle de los cargos que ejecutan las actividades de cada macroproceso generador de valor es el siguiente:

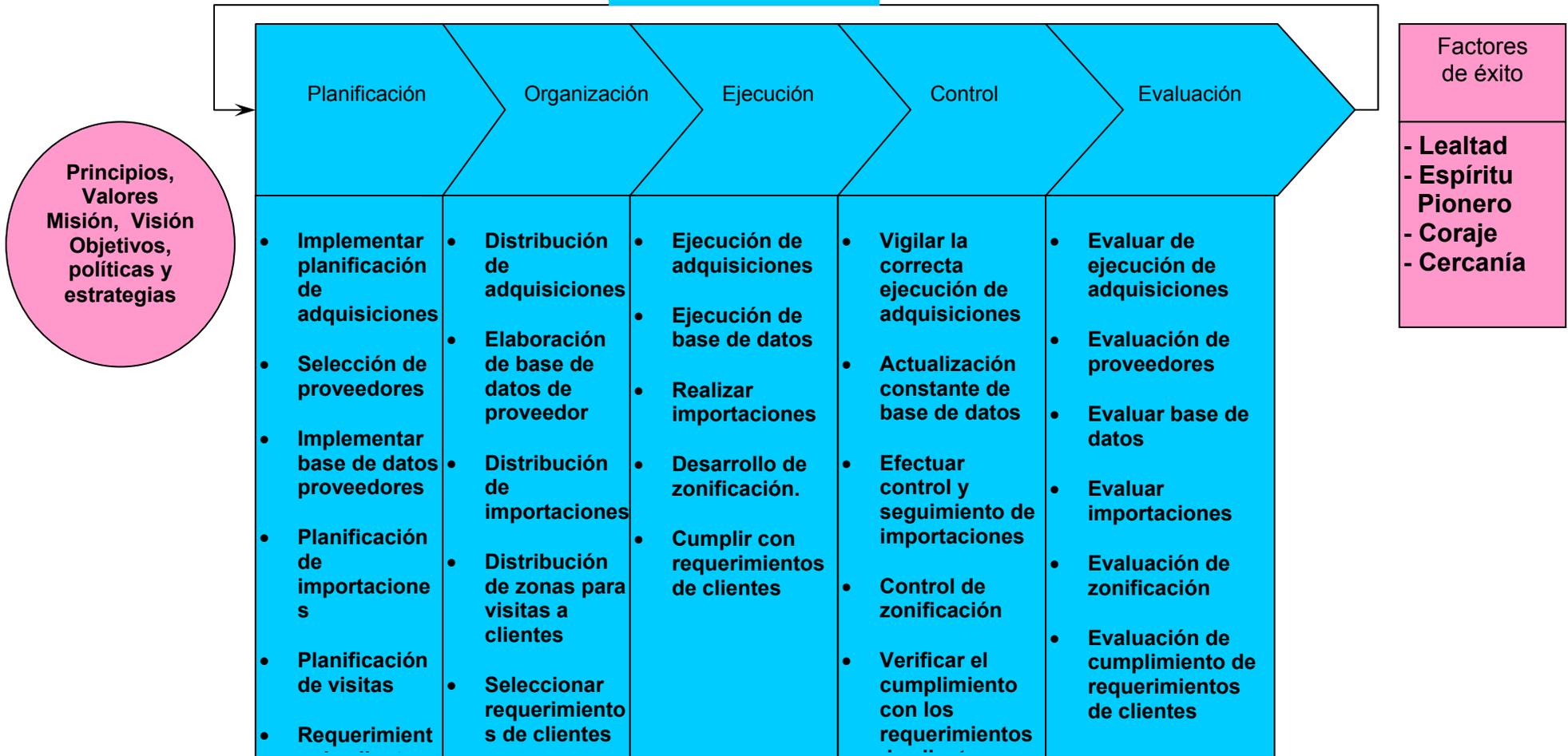
- Customer Service
- Asesor Comercial región sierra y amazonía
- Asesor Comercial región Costa
- Jefe del Centro de Servicios

A continuación se presenta las cadenas de valor y la propuesta de índices de gestión para cada uno de los macroprocesos básicos de Hoerbiger del Ecuador, los cuales son: adquisiciones, ventas y ejecución de servicios y post – venta.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BASICO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

ADQUISICIONES

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 45 / Elaborado por: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO
ADQUISICIONES**

Nº	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia en la Planificación de adquisiciones	$\frac{\sum \text{Compras ejecutadas}}{\sum \text{Compras planificadas}}$	Relación entre compras realizadas y planificadas	De un total de 48 compras programadas se cumplieron 44	100		8,33	1
2	% de Eficiencia en selección de proveedores	$\frac{\sum \text{Requerimientos atendidos}}{\sum \text{Requerimientos solicitados}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento de atención a las necesidades de la	De un total de 10 requerimientos se atienden 7	100		30	2
3	% de Eficiencia en importaciones	$\frac{\sum \text{Importaciones realizadas}}{\sum \text{Importaciones Planificadas}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en las importaciones realizadas	De un total de 10 importaciones se cumplen las 10	100			
4	% de Eficiencia en el cumplimiento de visitas a clientes	$\frac{\sum \text{Visitas realizadas}}{\sum \text{Visitas planificadas}}$	Relación entre los clientes visitados con los planificados a visitar	De 10 clientes planificados se visita a 11	100	10		3

Cuadro 46 / Elaborado por: Katherine Contreras

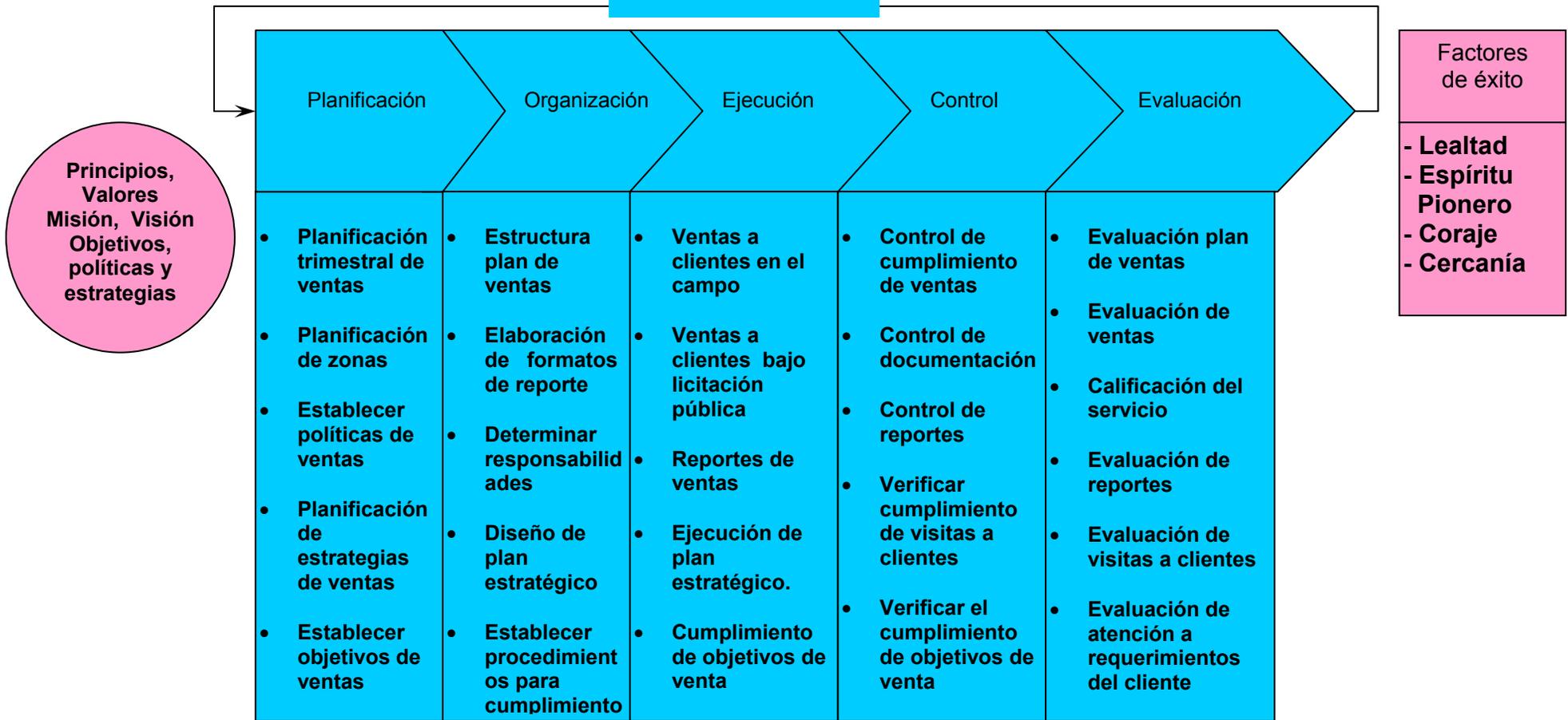
Observaciones:

1. Existe una desviación negativa en las compras ya que en ocasiones el proveedor no cuenta con el producto en stock y necesita fabricarlo.
2. Los proveedores no atienden los requerimientos a tiempo al ser pedidos pequeños en relación a otros países.
3. Existe desviación positiva ya que los asesores comerciales siempre que ingresan al campo visitan a los clientes aun sin ser visita planificada.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO BÁSICO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

VENTA Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 47 / Elaborado por: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO
VENTA Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS**

N°	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia en la Planificación trimestral de ventas	$\frac{\sum \text{Ventas ejecutadas}}{\sum \text{Ventas planificadas}}$	Relación entre ventas realizadas y planificadas	De un total de 10 ventas mensuales se cumplen 9	100		10	1
2	% de Eficiencia en aplicación de estrategias de venta	$\frac{\sum \text{Estrategia aplicada}}{\sum \text{Estrategia planificada}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento de estrategias de venta planificadas	De un total de 8 estrategias se cumplen las 8	100			
3	% de Eficiencia en cumplimiento de objetivos	$\frac{\sum \text{Objetivos cumplidos}}{\sum \text{Objetivos planificados}}$	Relación entre los objetivos cumplidos y los planificados	De un total de 8 objetivos planificados se cumplen los 8	100			

Cuadro 48 / Elaborado por: Katherine Contreras

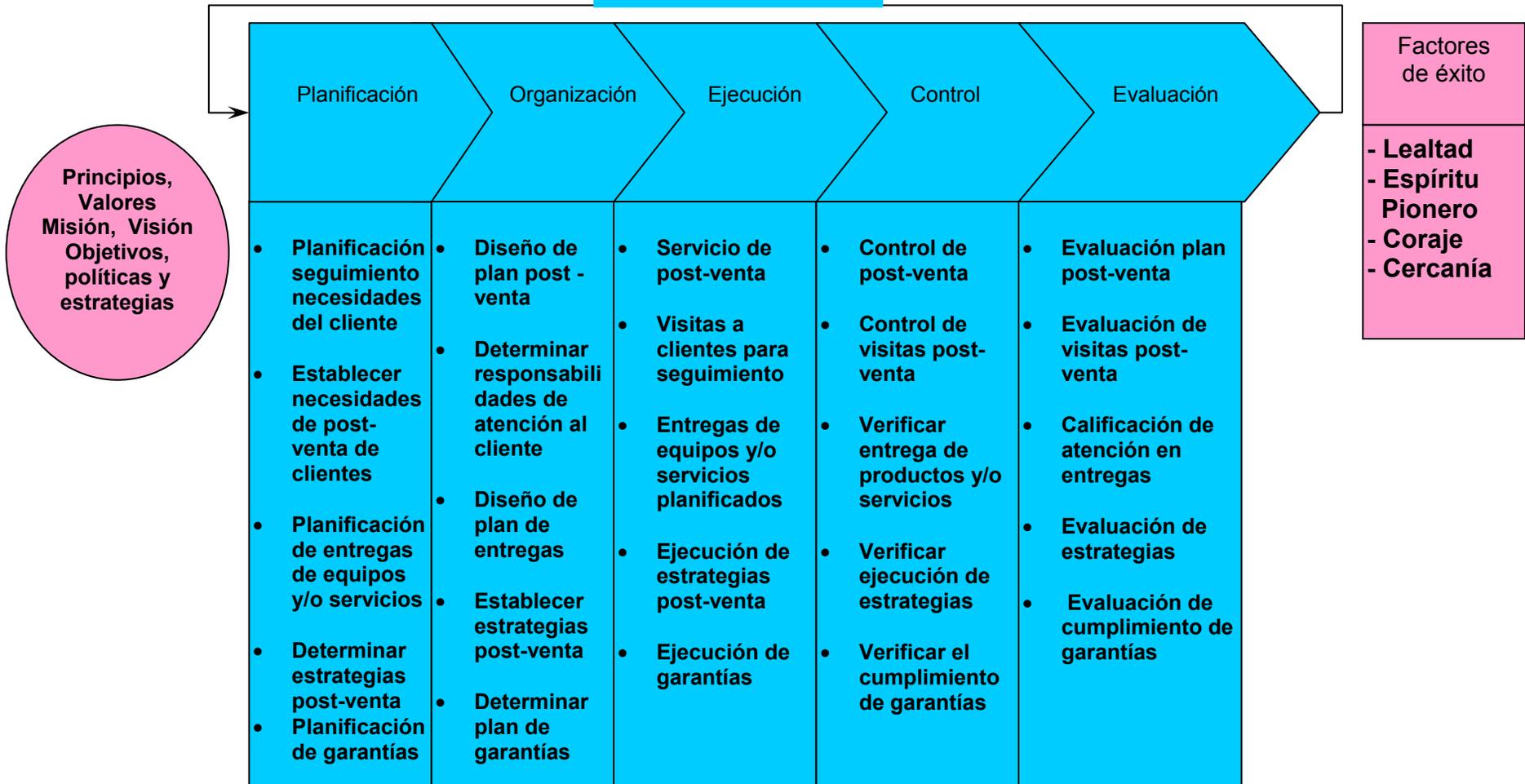
Observaciones:

1. La ejecución de ventas tiene una desviación negativa ya que algunas ventas se realizan en el sector público vía licitación de varios proveedores.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR DE HOERBIGER DEL ECUADOR

POST - VENTA

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 49 / Elaborado por: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO BÁSICO
POST - VENTA**

Nº	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia en el seguimiento de necesidades de clientes	$\frac{\sum \text{Clientes que recibieron seguimiento}}{\sum \text{Clientes atendidos}}$	Relación entre los clientes que fueron atendidos y los que recibieron el servicio post-venta	Todos los clientes atendidos recibieron seguimiento	100			
2	% de Eficiencia en establecimiento de necesidades de clientes	$\frac{\sum \text{Clientes que fueron asesorados por vendedor}}{\sum \text{Clientes asignados a vendedor}}$	Mide el porcentaje de clientes que reciben asesoramiento al momento de la venta	De un total de 20 clientes asignados a vendedor 18 son asesorados	100		10	1
3	% de Eficiencia en planificación de entregas	$\frac{\sum \text{Productos y/o servicios entregados}}{\sum \text{Productos y/o servicios vendidos}}$	Mide el porcentaje de eficiencia en las entregas de los productos y/o servicios	Se entrega la totalidad de productos y/o servicios vendidos	100			
4	% de Eficiencia en el cumplimiento de estrategias post-venta	$\frac{\sum \text{Estrategias aplicadas}}{\sum \text{Estrategias planificadas}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento de las estrategias post-venta	De un total de 8 estrategias planificadas se cumplen 7	100		12,5	2

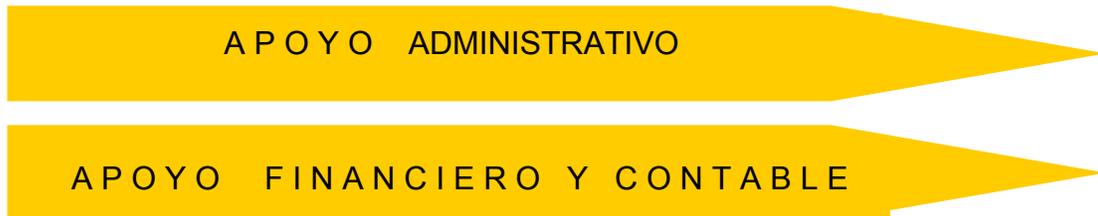
Cuadro 50 / Elaborado por: Katherine Contreras

Observaciones:

1. Los clientes no reciben suficiente asesoramiento debido a que el cliente no tiene la suficiente capacitación técnica para expresar el requerimiento
2. Las estrategias planificadas no se aplican en su totalidad por falta de conocimiento de las mismas

5.3.3 MACROPROCESO DE APOYO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

Dentro de los macroprocesos de apoyo que intervienen en la Empresa están todas las actividades administrativas, financieras y contables.



Los cargos que intervienen en los macroprocesos de apoyo son:

Customer Service

Asistente Financiero

Asistente Administrativo

Bodeguero

A continuación se presenta la propuesta de cadena de valor e índices de gestión para el macroproceso de apoyo de Hoerbiger del Ecuador:

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

APOYO ADMINISTRATIVO

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 51 / Elaborado por: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE APOYO
APOYO ADMINISTRATIVO**

Nº	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia de atención de necesidades cliente interno y externo	$\frac{\sum \text{Requerimientos atendidos}}{\sum \text{Requerimientos recibidos}}$	Relación entre los requerimientos recibidos y los atendidos	De un total de 12 requerimientos recibidos se atendieron 10	100		16.67	1
2	% de Eficiencia de políticas de personal	$\frac{\sum \text{Políticas aplicadas}}{\sum \text{Políticas diseñadas}}$	Mide el porcentaje de las políticas aplicadas frente a las políticas diseñadas	De un total de 8 políticas diseñadas se aplican 7	100		12,5	2
3	% de Eficiencia en delimitación de espacio físico	$\frac{\sum \text{Distribución de espacio realizado}}{\sum \text{Diseño de distribución de espacio físico}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento de delimitación de espacios	De un total de 5 cambios en la distribución se cumplieron los 5	100			
4	% de Eficiencia en el plan de capacitación	$\frac{\sum \text{Capacitaciones efectuadas}}{\sum \text{Capacitaciones programadas}}$	Relación entre la capacitación que se efectúa frente a la que se programa	De un total de 5 capacitaciones programadas se cumplieron las 5	100			

Cuadro 52 / Elaborado por: Katherine Contreras

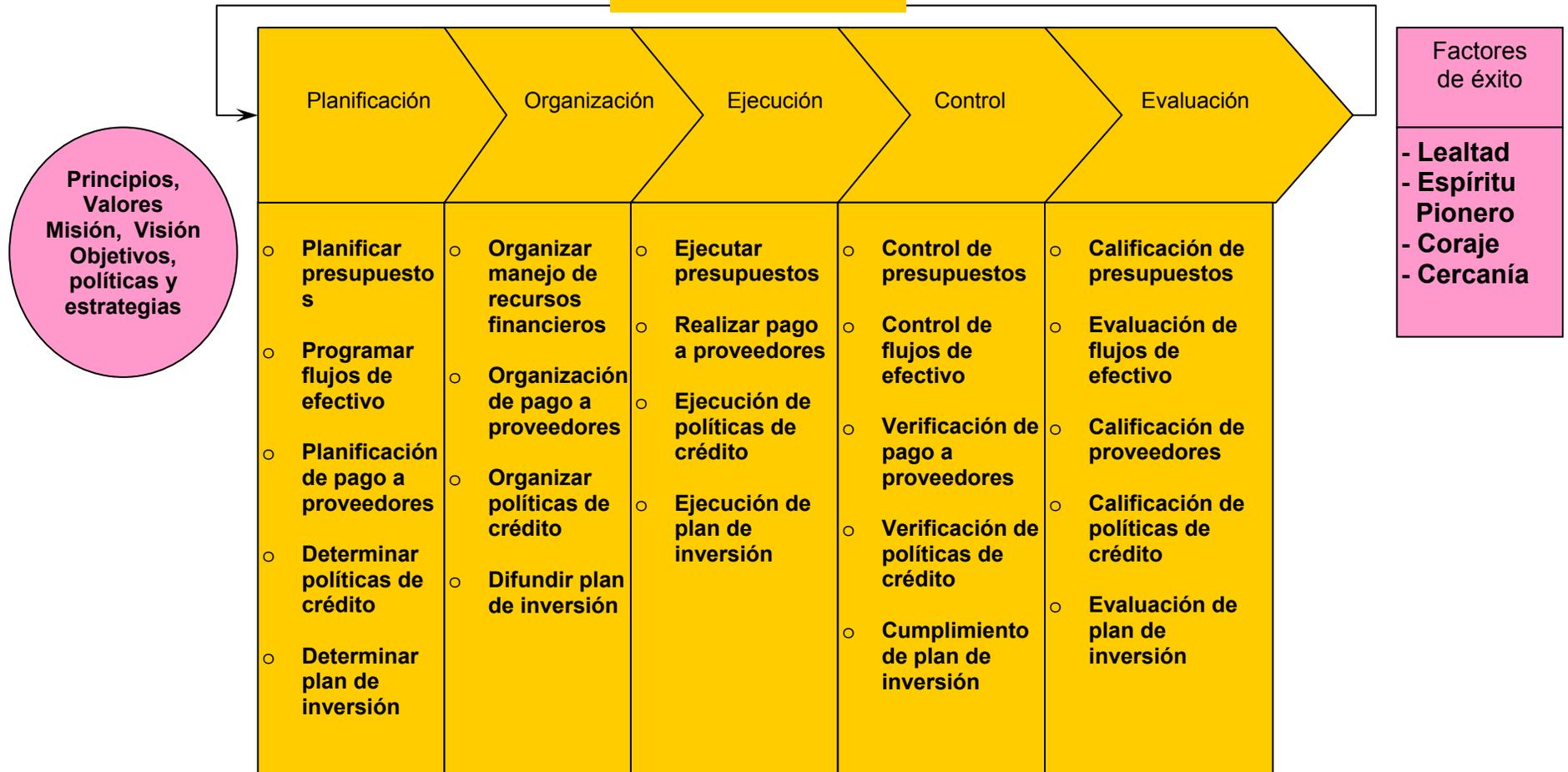
Observaciones:

1. No se pueden atender todos los requerimientos por falta de los mismos por parte del proveedor.
2. Las políticas de personal no se cumple en su totalidad por ser un producto técnico que necesita personal con conocimiento técnico.

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO DE HOERBIGER DEL ECUADOR

APOYO FINANCIERO Y CONTABLE

RETROALIMENTACIÓN



Cuadro 53 / Elaborado: Katherine Contreras

**PROPUESTA DE ÍNDICES DE GESTIÓN PARA EL PROCESO DE APOYO
APOYO FINANCIERO Y CONTABLE**

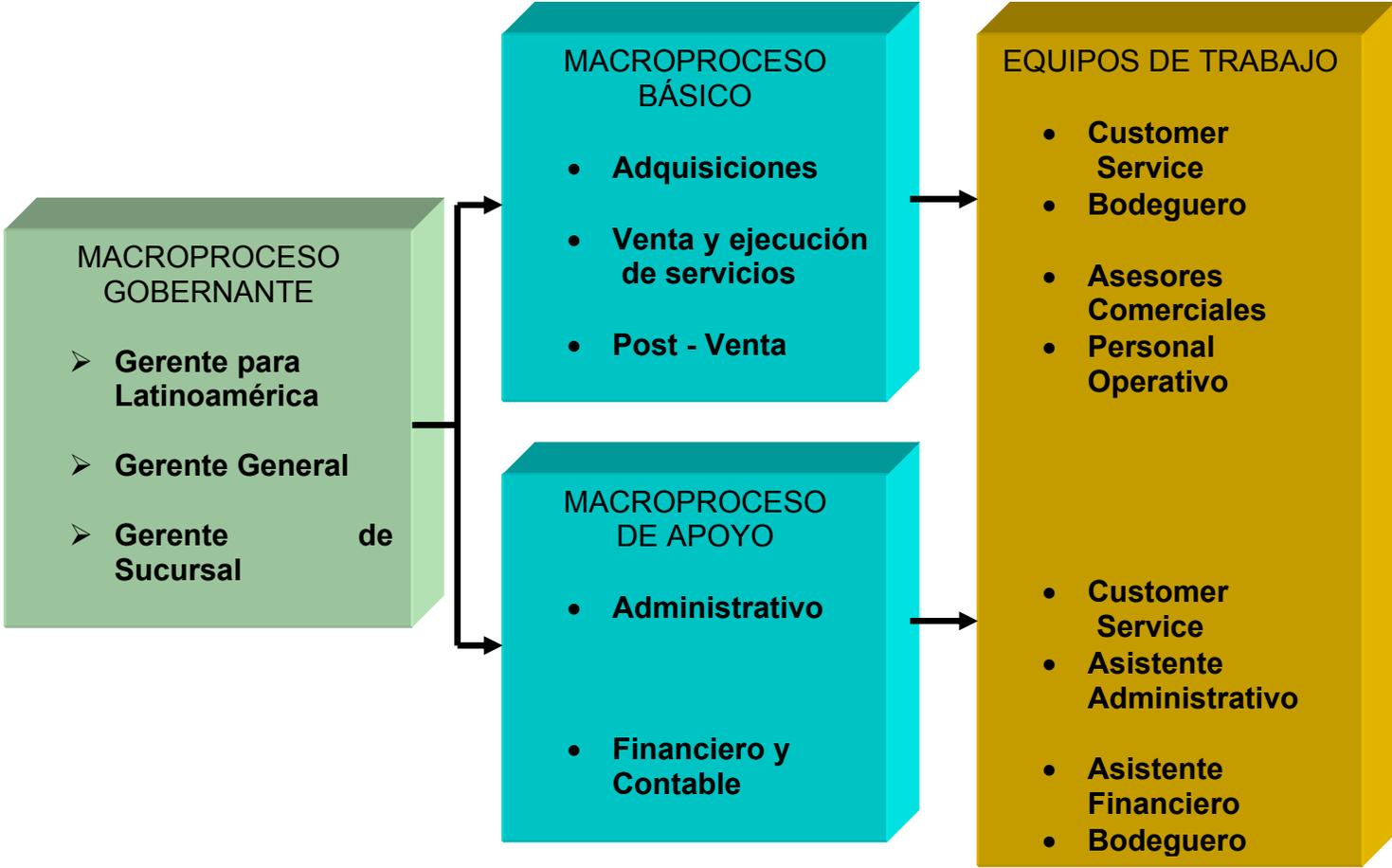
Nº	Índice de gestión	Relación	Explicación de índice	Aplicación	Meta	Desviación (%)		Observación
					(%)	(+)	(-)	
1	% de Eficiencia en la planificación de presupuestos	$\frac{\sum \text{Presupuesto ejecutado}}{\sum \text{Presupuesto planificado}}$	Relación entre los presupuestos ejecutados frente a los planificados	De un total de 1'700,000 dólares presupuestado se cumple 1'850,000	100	8,82		1
2	% de Eficiencia de planificación de pago a proveedores	$\frac{\sum \text{Pagos realizados}}{\sum \text{Pagos planificados}}$	Mide el porcentaje de cumplimiento de pago a los proveedores exterior	Se cumple con la totalidad de los pagos planificados	100			
3	% de Eficiencia en liquidez financiera	$\frac{\sum \text{Activo corriente}}{\sum \text{Pasivo corriente}}$	Mide la liquidez inmediata de la empresa frente a obligaciones	Se cuenta con 300,000 dólares en activo corriente frente a 350,000 obligaciones a corto plazo (primer semestre)	100		14,28	2
4	% de Eficiencia en el plan de inversión	$\frac{\sum \text{Inversiones realizadas}}{\sum \text{Inversiones planificadas}}$	Relación entre las inversiones ejecutadas frente a las planificadas	De un total de 5 inversiones programadas se cumplieron las 5	100			

Cuadro 54 / Elaborado por: Katherine Contreras

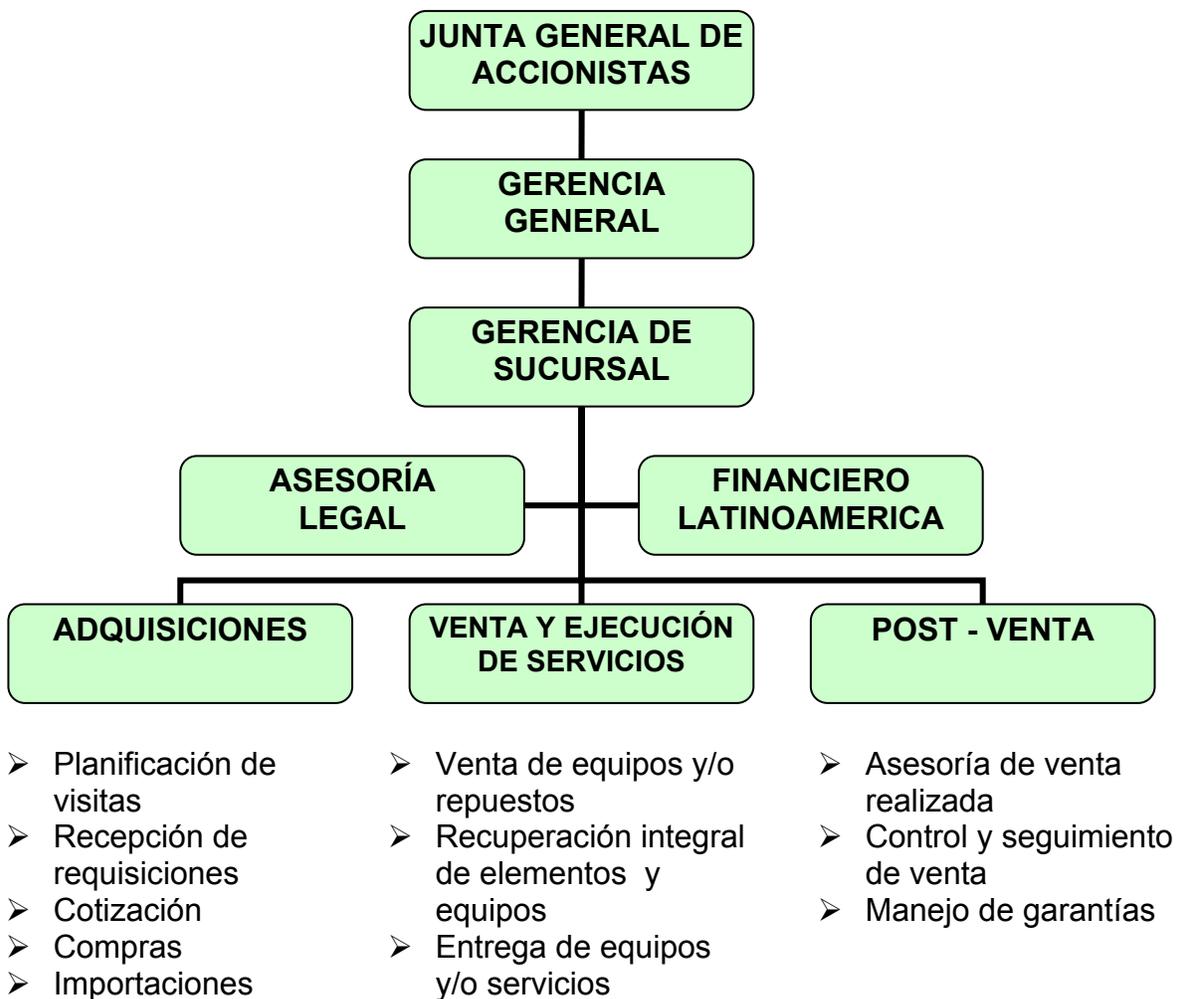
Observaciones:

1. Se cumple más de lo presupuestado ya que se está incursionando en nuevos mercados.
2. Tiene una desviación negativa ya que los clientes no pagan puntuales las facturas, y también por las políticas de crédito a los clientes.

HOERBIGER DEL ECUADOR
PROPUESTA POR PROCESOS CON EQUIPOS DE TRABAJO



HOERBIGER DEL ECUADOR
PROPUESTA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



5.4 ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS

Una vez que se ha realizado la propuesta de organización horizontal o por procesos, se delimita las responsabilidades y competencias de cada proceso, de esta manera se cooperará para el cumplimiento de objetivos, estrategias y políticas de la Empresa.

5.4.1 MACRO PROCESO GOBERNANTE

Responsabilidades y Competencias

Establecer Presupuestos anuales

Establecer Objetivos y Estrategias

Establecer políticas empresariales

Planificar actividades

Toma de decisiones

Establecer responsabilidades

Establecimiento de metas

Control de actividades

Dirección de plan operativo

Dirección de mapa estratégico

Planificación trimestral de ventas

Establecer canales de comunicación

Verificar el cumplimiento de objetivos

Evaluación de procesos

Evaluación de personal

Control de presupuestos

Desarrollo de nuevos proyectos

5.4.2 MACROPROCESOS BÁSICOS

5.4.2.1 MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR / ADQUISICIONES

Responsabilidades y Competencias

Planificación de compras

Manejo de importaciones

Manejo de base de datos de proveedores

Actualización de base de datos

Seguimiento de trámite aduanero

Selección y evaluación de proveedores

Recepción de mercadería importada

Colocar órdenes de compra

5.4.2.2 MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR / VENTAS Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS

Responsabilidades y Competencias

Planificación de ventas

Planificación de ejecución de servicios

Realizar visitas a clientes

Realizar informes de visitas

Realizar reportes de ventas

Establecer políticas de ventas

Establecer estrategias de ventas

Capacitar a los Asesores Comerciales

Verificar el cumplimiento de la planificación de ventas

Verificación y evaluación del servicio

Aplicar índices de gestión

Evaluación de resultados de ventas

5.4.2.3 MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR / POST – VENTA

Responsabilidades y Competencias

Planificación y seguimiento de necesidades del cliente

Establecer estrategias post-venta

Evaluación de satisfacción del cliente

Entrega de material a clientes

Determinar estrategias post-venta

Planificación de garantías

Evaluación de atenciones post-venta

Cumplimiento de garantías

5.4.3 MACROPROCESOS DE APOYO

5.4.3.1 MACROPROCESO DE APOYO / APOYO ADMINISTRATIVO

Responsabilidades y competencias

Gestión de logística

Adquisiciones locales

Atención al cliente interno y externo

Políticas de personal

Delimitación de espacio físico

Preparación de liquidaciones

Seguimiento a importaciones

Coordinación funciones con agente afianzado

Control de documentos y archivos

5.4.3.2 MACROPROCESO DE APOYO / APOYO FINANCIERO Y CONTABLE

Responsabilidades y competencias

Realizar plan de inversión

Procedimiento contable – financiero

Control de inventarios

Declaraciones y pago de impuestos

Roles de pago

Planificación de presupuestos

Determinar políticas de crédito

Pago a proveedores

Control y evaluación de políticas crediticias

5.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

5.5.1

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE DE SUCURSAL
DEPENDENCIAS:	Centro de Servicios Departamento Administrativo Departamento Financiero Ventas
DESCRIPCIÓN: Responsable del manejo de la empresa y del cumplimiento de sus objetivos principales y particulares.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Asumir la personalidad de la Empresa ante determinados hechos o circunstancias, tendiendo a lograr la imagen más conveniente de la misma.<ul style="list-style-type: none">○ Ante organismos públicos.○ Ante entidades privadas.○ Ante clientes.○ Ante proveedores.○ Ante el público en general.○ Ante el personal subordinado.◆ Asesorar al Gerente General y Directorio y al resto de los sectores de la Empresa, en las materias de su conocimiento.◆ Elaborar los planes de mediano y largo alcance, en las distintas áreas de actividad de la Empresa.◆ Lograr el cumplimiento de las metas fijadas por el Gerente General y Directorio.	

- ◆ Lograr que la utilización de los medios humanos y materiales de la Empresa resulten rentables.
- ◆ Lograr la actuación armónica y coordinada de los distintos integrantes de la Empresa, obteniendo los resultados económicos propuestos a través del cumplimiento de los objetivos de cada una de las partes que intervienen.
- ◆ Asegurar la disponibilidad de los medios y recursos necesarios para el desempeño de la actividad empresarial.
- ◆ Introducir mejoras en los procedimientos administrativos y productivos que representen para la Empresa mejores resultados en términos de costo, calidad y tiempo.
- ◆ Asegurar la disponibilidad de los recursos financieros requeridos para la supervivencia de la Empresa al mínimo costo.
- ◆ Aumentar la participación de la Empresa en el mercado para colocarla en una situación preponderante dentro del medio en que actúa.
- ◆ Lograr que la Empresa mantenga un sistema de información ágil y confiable, que permita a cada nivel disponer de los datos e informes necesarios y en el momento oportuno para la toma de decisiones.
- ◆ Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de carácter provisional, impositivo, societario y de todas aquellas contraídas por la Empresa.
- ◆ Lograr la imagen más conveniente de la Empresa ante entidades públicas y privadas, personal subordinado, clientes, proveedores y público en general.

- ◆ Evaluar y decidir respecto a las propuestas de sanciones y promociones para el personal subordinado; designar, fijar renumeraciones y reemplazar al personal.
- ◆ Tener al personal capacitado para el puesto que ocupa.
- ◆ Lograr la identificación del personal con la Empresa.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Ingeniero Mecánico con conocimientos de Administración de Empresas.
- ◆ Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.
- ◆ Inglés hablado y escrito 100%.
- ◆ Experiencia en manejo de Recursos Humanos
- ◆ Conocimientos de Mercadeo

5.5.2

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE CENTRO DE SERVICIOS
DEPENDENCIAS:	Operador de Taller
DESCRIPCIÓN: Responsable por el correcto funcionamiento del Centro de servicios.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Controlar las actividades del Operador de Taller◆ Planificar el trabajo en función de las prioridades de los clientes◆ Recibir informes del Operador de Taller◆ Aclarar las dudas sobre las diferentes tareas a realizar en el área de Centro de Servicios.◆ Certificar el trabajo final realizado en el área de Centro de Servicios.	
COMPETENCIAS REQUERIDAS: <ul style="list-style-type: none">◆ Técnico en Mecánica Industrial.◆ Experiencia mínima de 3 años en cargos similares.◆ Experiencia en manejo de Torno.◆ Conocimiento de Paquetes Básicos de computación	

5.5.3

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	CUSTOMER SERVICE
DEPENDENCIAS:	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DESCRIPCIÓN: Responsable de dar soporte al Departamento de Ventas, y asegurarse de mantener un buen servicio al Cliente.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Realizar un seguimiento permanente de todos los procesos de importación y venta de bienes así como los de servicios.◆ Solicitar información a los Asesores Comerciales respecto a los diferentes procesos en curso.◆ Solicitar a los Asesores Comerciales el cumplimiento de la ejecución de los proyectos en los plazos establecidos.◆ Solicitar a los Departamentos Administrativo y Financiero su colaboración para el cumplimiento de los compromisos realizados con los clientes.◆ Mantener comunicación permanente con proveedores y clientes de la empresa.◆ Realizar el seguimiento a las importaciones de cada proceso.◆ Receptar y atender las quejas o inquietudes de los clientes.◆ Coordinar con el Gerente de Sucursal para aprobación de los procesos de importación.	

- ◆ Realizar las cotizaciones solicitadas por los Asesores comerciales.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Título de Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo
- ◆ Experiencia en atención al cliente
- ◆ Conocimiento del Idioma Inglés 80%

5.5.4

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
DEPENDENCIAS:	MENSAJERÍA
<p>DESCRIPCIÓN:</p> <p>ES un cargo de apoyo y soporte para todas las áreas de la empresa, en lo que compete a logística.</p>	
<p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>◆ Importaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con los procesos de importaciones, desde la emisión de la Nota de Pedido a los proveedores hasta la recepción de la mercadería. ○ Gestionar la emisión de todos los pagos requeridos para que el proceso de importación se ejecute dentro de los plazos y tiempos necesarios, asegurando que la recepción de los productos se haga conforme a lo solicitado por la empresa. ○ Mantener, durante cada proceso de importación, una comunicación clara y constante con los proveedores, navieras, aseguradoras y agentes de aduanas, para que los trámites y manejo de documentación y pagos se realicen sin inconvenientes y dentro de las fechas requeridas. ○ Coordinar y realizar toda la documentación y trámites relativos a la desaduanización de la mercadería. <p>◆ Gerencia de Sucursal</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestionar las solicitudes o requerimientos del Gerente de Sucursal y llevar en agenda para hacer seguimiento hasta su atención o solución definitivas. 	

◆ **Ventas**

- Mantener los archivos de cotizaciones y registrarlos diariamente en el Sistema FOX
- Gestionar las fianzas de seriedad de oferta, fiel cumplimiento, buen uso de cartas de crédito, etc., requeridas para cada proceso solicitadas por el cliente
- Apoyar la logística para el proceso de Ventas.

◆ **Actividades generales**

- Gestionar los procesos de compras de insumos para el Centro de Servicios y la oficina central.
- Cumplir demás actividades que sean dispuestas por el jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.
- Recibir facturas de proveedores
- Recibir las comunicaciones externas y realizar control sobre mensajería.
- Realizar control sobre la limpieza de oficinas y Centro de Servicios.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo
- ◆ Experiencia en atención al cliente
- ◆ Conocimiento del Idioma Inglés 80%
- ◆ Conocimientos de importaciones y trámites aduaneros.

5.5.5

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE FINANCIERO
DEPENDENCIAS:	BODEGA
DESCRIPCIÓN: Responsable por la planificación, coordinación y control financiero de la empresa, garantizando un soporte adecuado en todos los departamentos, con el fin de brindar oportunamente servicios adecuado a los clientes internos y externos.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Registrar operaciones contables de la empresa.◆ Digitar en el sistema de todas las operaciones contables◆ Mantener al día todos los libros contables de ley◆ Elaborar el cronograma de pagos en coordinación con Gerencia◆ Registrar las compras de proveedores en el sistema contable◆ Registrar transferencias y giros realizados dentro y fuera del país◆ Elaborar egresos y cheques para diversos pagos◆ Mantener el sistema contable◆ Sacar, en coordinación con el Gerente de Sucursal, costos de los productos luego del proceso de importación.◆ Ingresar al sistema los nuevos precios de productos, autorizados por el Gerente de Sucursal.◆ Liquidar mensualmente los roles de pago y las comisiones de los vendedores.◆ Elaborar y revisar los comprobantes de egreso por emisión de cheques para	

pagos al IESS y al SRI, caja efectivo/general.

- ◆ Elaborar y revisar los egresos de cuentas por pagar.
- ◆ Aprobar las órdenes de salida de mercadería/Guía de Remisión.
- ◆ Controlar los ingresos/egresos de mercadería.
- ◆ Realizar inventarios mensuales.
- ◆ Revisar diariamente por Internet los saldos bancarios, confirmación de depósitos, transferencias y conciliaciones bancarias.
- ◆ Procesar pagos al exterior a través de los servicios de Cash Management del Banco del Pichincha.
- ◆ Revisar mensualmente las cuentas por cobrar con el vendedor, y el Gerente de Sucursal para revisar planes y acciones a tomar.
- ◆ Realizar las transferencias bancarias locales e internacionales.
- ◆ Cumplir demás actividades que sean dispuestas por el jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.
- ◆ Realizar las declaraciones mensuales y anuales al SRI, previa revisión y aprobación del Regional Controller y el Gerente de Sucursal.
- ◆ Realizar las declaraciones mensuales al IESS.
- ◆ Realizar los pagos de impuestos anuales a los Organismos respectivos.
- ◆ Elaborar informes requeridos por el Sistema Financiero Corporativo.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Estudios en Administración Financiera, Auditoría o carreras afines.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares

- ◆ Conocimiento de anexos transaccionales, impuestos y roles de pago
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo
- ◆ Experiencia en el manejo de sistemas contables
- ◆ Conocimiento del Idioma Inglés 60%.

5.5.6

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASESOR COMERCIAL
DEPENDENCIAS:	VENTAS
DESCRIPCIÓN: Responsable de asistir en la gestión comercial, especialmente en la consecución de nuevos negocios, con el fin de cumplir con las ventas planificadas.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Incremento de las ventas anuales◆ Coordinar la planificación de las ventas anuales de la empresa◆ Coordinar con la Gerencia de Sucursal la organización del cronograma de visitas de asesores comerciales◆ Manejar la relación comercial de los clientes de la empresa◆ Manejar las cuentas de nuevos clientes de acuerdo a las zonas de ventas.◆ Mantener comunicación permanente con clientes de la empresa.◆ Realizar visitas de campo permanentes con los clientes◆ Realizar un seguimiento post venta efectivo de nuestros productos.◆ Cumplir las políticas de la empresa.◆ Realizar un seguimiento permanente de los estados de reparación de válvulas en coordinación con el Centro de Servicio.◆ Solicitar información técnica al Customer Service en caso de requerirlo.◆ Solicitar cotizaciones al Customer Service.	

- ◆ Suministrar información técnica a nuestros clientes.
- ◆ Solicitar información del proceso de recuperación de válvulas al Centro de Servicio.

Cumplir presupuesto anual de ventas de su zona asignada.

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Ingeniero Comercial, Marketing, Ventas o Ingeniero Mecánico.
- ◆ Conocimiento técnico de compresores.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo.
- ◆ Disponibilidad para viajar todo el Ecuador.
- ◆ Manejo de paquetes informáticos.
- ◆ Conocimiento del Idioma Inglés 80%.

5.5.7

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	BODEGUERO
DEPENDENCIAS:	
DESCRIPCIÓN: Responsable del manejo y control de la bodega.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Realizar los ingresos físicos de la mercadería a bodega.◆ Realizar los egresos físicos de la mercadería de la bodega.◆ Recibir y verificar el estado de productos entregados por los proveedores.◆ Ubicar, realizar el Control de Calidad y custodiar los productos◆ Entregar los productos almacenados en óptimas condiciones a los asesores comerciales para entrega a los clientes.◆ Mantener un inventario al día de los bienes de bodega◆ Controlar efectivamente la entrada y salida de materiales◆ Realizar los ingresos y egresos de mercadería en el Sistema Contable.◆ Conocer y aplicar técnicas de manipulación, transporte y almacenamiento de los materiales◆ Mantener limpia y ordenada la Bodega◆ Velar por la seguridad de la Bodega	

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Estudios Tecnología mecánica o carreras afines.
- ◆ Conocimiento técnico de compresores.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo.
- ◆ Manejo de paquetes básicos informáticos.
- ◆ Conocimiento del Idioma Inglés 50%.

5.5.8

DENOMINACIÓN DEL CARGO:	MENSAJERO
DEPENDENCIAS:	
DESCRIPCIÓN: Responsable por la distribución y recolección de la correspondencia interna y/o externa de la compañía, desde o hacia ésta. Eventualmente ejecuta labores de apoyo administrativo requeridas.	
RESPONSABILIDADES: <ul style="list-style-type: none">◆ Retirar cheques, pagos y correspondencia en general.◆ Realizar depósitos en los bancos.◆ Gestionar los envíos y retiros de encomiendas.◆ Entregar la correspondencia generada por la empresa.◆ Realizar trámites en los Bancos, Servicio de Rentas Internas, Seguro Social, compañías de Seguros y demás instituciones públicas o privadas, por requerimientos generados por la operatividad de la empresa o de sus Funcionarios.◆ Realizar los depósitos o pagos en Bancos, Empresa Eléctrica, Andinatel, Empresa de Agua Potable, Compañías de Seguro y demás instituciones públicas o privadas, de valores generados por la operatividad de la empresa.	

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

- ◆ Bachillerato cualquier especialidad.
- ◆ Experiencia mínima 2 años en cargos similares.
- ◆ Capacidad de trabajo en equipo.
- ◆ Manejo de paquetes básicos informáticos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- HOERBIGER DEL ECUADOR es parte del grupo HOERBIGER CORPORATION, el cual es un grupo multinacional que se encuentra en 69 países del mundo con una facturación de 3000 millones de dólares por año, HOERBIGER CORPORATION tiene tres unidades estratégicas de negocio que son HOERBIGER COMPRESSION TECHNOLOGY (Tecnología de Compresión), HOERBIGER AUTOMATION TECHNOLOGY (Tecnología de automatización) y HOERBIGER DRIVE TECHNOLOGY (Tecnología de manejo).
- Hoerbiger del Ecuador tiene cinco años de funcionamiento, los tres primeros años a través de una representación por una empresa local, y, los últimos dos años con sus oficinas propias en el País.
- Al realizar un análisis de la problemática de la Empresa mediante un diagrama de causa y efecto se detectan varios problemas; destacándose demoras en importación, problemas con el archivo, entre otros, a los cuales se enfrenta la Empresa en su continuo funcionamiento.
- Realizando un análisis del macro ambiente determina que la Empresa se encuentra con varias barreras, debido a factores políticos, sociales y económicos del País. Mientras que el factor tecnológico representa una ventaja para la Empresa.
- En el análisis del micro ambiente de proveedores, clientes, competencia y personal de la empresa se detectan las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Empresa:

- La Empresa cuenta con logística adecuada
 - Las opiniones y sugerencias del personal son tomadas en cuenta a nivel directivo
 - La Empresa maneja bien los plazos de entrega
 - La Empresa siempre da cumplimiento a las garantías
 - No existe documentación de tiempos y costos
 - Existe poco trabajo en equipo dentro de La Empresa
 - El factor económico impide mantenimientos preventivos
-
- Con los resultados del análisis de los factores del macroambiente y el microambiente se realizó un Análisis FODA para determinar las estrategias que permitan eliminar las debilidades de la Empresa y atenuar las amenazas externas.

 - Gracias al análisis de las estrategias FODA, se detecta que la Empresa tiene muchas oportunidades, con sus clientes y en sus relaciones con los proveedores; pero a la vez, tiene debilidades en cuanto al direccionamiento estratégico así como grandes amenazas por factores externos.

 - El direccionamiento estratégico ha manejado acertadamente misión, visión y valores de la Corporación, pero requiere de objetivos estratégicos para poder diseñar un plan operativo y establecer el Mapa Estratégico hasta el 2011.

 - Como La Empresa no cuenta con documentación en la que se indiquen los procesos; se realizó el levantamiento de procesos en campo, para poder determinar los tiempos de realización de cada actividad, a la vez que se realizó un análisis de los costos con el fin de poder establecer el valor por minuto por cada persona.

- El levantamiento de los procesos permitió determinar las eficiencias en costo y tiempos de cada proceso, cuyos resultados se presentan en la Matriz de Análisis Resumen.
- En el levantamiento de procesos se detectaron varios problemas en cuanto a falta de bases de datos y duplicación de actividades en los procesos por parte de dos o más personas en la Empresa.
- Al efectuar la flujodiagramación se determinó la conveniencia de eliminar actividades que no agregan valor al proceso.
- El análisis de la cadena de valor de la Empresa, determina los macroprocesos de la misma a través de las cuales se efectuará un análisis de indicadores de gestión para el primer año de aplicación.

6.2 RECOMENDACIONES

- El presente trabajo de investigación se realizó con el fin de diseñar y obtener la aplicación de una herramienta práctica que permita no solo el análisis y la solución de problemas que actualmente afectan a Hoerbiger del Ecuador, sino que además, permita disponer oportuna y eficazmente de toda la documentación de los procesos de la Empresa, para lo cual se deberán implementar las siguientes recomendaciones:
- Para el correcto manejo de las actividades en la empresa se deben establecer manuales de funciones, en los cuales consten las responsabilidades de cada encargado.
- La Empresa debe dictar cursos informativos de todos los productos y servicios que ofrece, para que todo el personal asista y se concientice de su importancia.
- Aplicar las estrategias presentadas en el análisis FODA, para reforzar las fortalezas que tiene actualmente la Empresa y eliminar las debilidades internas.
- Aprovechar el posicionamiento actual de la Empresa con sus clientes para así eliminar la competencia desleal.
- Obtener que todo el personal interiorice y respete la Misión, Visión y Valores de la Empresa, lo que garantizará un cumplimiento afectuoso de sus tareas.
- Aplicar el plan Operativo propuesto a corto plazo, de esta manera el personal podrá familiarizarse con el Mapa Estratégico para los próximos 4 años.
- Agrupar actividades afines en Procesos, es decir Implementar el manejo de la Empresa por procesos, lo que garantizará disponer de la documentación indispensable.

- Familiarizar al personal con los procesos y con sus propias responsabilidades en la ejecución de dichos procesos, eliminará la duplicación de actividades que actualmente se producen.
- Crear la base de datos de proveedores tanto externos como locales, actualizable mensualmente, tanto en productos en stock como en listas de precios, agilizará la atención a los clientes.
- Establecer una clave del sistema contable y responsabilizar de su correcto uso al encargado de Bodega, permitirá que realiza ingresos y egresos de bodega directamente del sistema, sin duplicar actividades.
- Crear un archivo electrónico común para disponer de un respaldo de toda la información de la Empresa, reforzará decididamente la toma de decisiones.
- Implementar el análisis de gestión para cada uno de los macroprocesos que intervienen en la Cadena de Valor.
- Al aplicar la propuesta de mejoramiento gracias a la flujodiagramación, se logrará una optimización de tiempos y costos para cada proceso con respectivo ahorro de tiempo y costo globales.

BIBLIOGRAFIA

- ◆ ALFARO DRAKE, T. El marketing como arma competitiva. Madrid: McGraw-Hill, 1992. Manual orientado a la gestión empresarial.
- ◆ CANTÚ DELGADO, HUMBERTO. Desarrollo de una Cultura de Calidad. Segunda edición. Editorial McGRAW – HILL. México. Año 2001.
- ◆ COHEN, W. A. El plan de marketing. Bilbao: Deusto, 1990. Imprescindible guía para el conocimiento de una de las tareas más relevantes en la empresa.
- ◆ CORPORACIÓN 3D CALIDAD. Herramientas para la Calidad. Instituto Latinoamericano de la Calidad.
- ◆ DAVILA ZAMBRANO, Sandra (2001), Cinco Momentos Estratégicos para ASD, Primera Edición.
- ◆ GORDÓN, Judith (1997), Comportamiento Organizacional, México Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición.
- ◆ GRUPO OCEANO. Gran enciclopedia interactiva Siglo XXI. MMI Editorial Océano. España.
- ◆ HARRINGTON H., JAMES. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial Mc.GRAW – HILL. Bogotá, Colombia. Año 1993.
- ◆ HERNÁNDEZ, SAMPIER, R (1998), Metodología de la Investigación, México McGraw Hill, Segunda Edición.
- ◆ HILL, W, Charles y Jones (1997), Administración Estratégica, Colombia: McGraw Hill, Segunda Edición.

- ◆ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO):
“Introduction to ISO”, October 1999.
- ◆ KOTLER Philip, AMSTRONG Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Tercera Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999.
- ◆ NARROS González, M. J.; GARCÍA de Madariaga, J. y TALAYA Esteban, Principios de marketing. Madrid: ESIC, 1997. Introducción completa y didáctica al marketing actual.
- ◆ OCEANO GRUPO EDITORIAL, Diccionario Enciclopédico Océano Uno Color. MCMXCVI Océano Grupo Editorial, S.A. España. Año 1996.
- ◆ STONER, James. FREEMAN R., Edward. GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta edición. Pearson Education. México. Año 1996.
- ◆ TAYLOR Kinnear, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Editorial McGraw Hill, México 1998.
- ◆ VILLACÍS, Juan (1999) El ABC del Liderazgo, Gerencia y Recursos Humanos.
- ◆ <http://iteso.mx/~gpocovi/apuntes%20metinv/metodos.doc>
- ◆ www.medellinmiempresa.com/
- ◆ www.subdere.gov.cl/1
- ◆ www.bce.gov.ec
- ◆ <http://html.rincondelvago.com/compresores.html>