



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL TRABAJO DE
TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA: PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA EN LA EMPRESA IPAC
S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DEL D.M QUITO, SECTOR NORTE-CALDERÓN.**

AUTOR: CAROLINA DE LOS ÁNGELES SINGO LINCANGO.

TUTOR: MG. EDUARDO RAMIRO PASTAS GUTIERREZ

TUTOR TÉCNICO: MG. PAZMIÑO MUÑOZ FAUSTO GERMAN

QUITO - ECUADOR

AÑO: 2019

AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinita bondad y sabiduría que vence cualquier obstáculo y no nos permite decaer.

A mis padres y hermano/as por darme todo su apoyo incondicional, siendo mi ejemplo y constancia para la culminación de proyectos importantes en mi vida.

A mi esposo y a mi hijo que brindándome siempre su amor y comprensión, me llenaron de la fuerza necesaria para llegar a la meta.

Gracias por estar conmigo en este triunfo.

A mis profesores cuya dinámica personalidad y profundo profesionalismo me enseñaron sus sabios conocimientos llevándome por el camino de la luz y el saber.

Gracias.

DEDICATORIA

A Dios, inspiración divina en la trayectoria de mi vida personal y profesional.

A mis padres, quienes han sido ejemplo y apoyo en el transcurso de mis estudios.

A mi esposo y mi hijo por su entusiasmo, apoyo y amor que me dieron las fuerzas necesarias.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor metodológico y técnico del proyecto “ Plan de negocio para la creación de una empresa de automatización y control eléctrico- electrónico en el D. M. de Quito”, presentado por la señora Carolina De los Angeles Singo Lincango, estudiante de la carrera de Ingeniería en Administración de empresas de la Universidad Tecnológica Israel, consideran que este trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes, para ser sometidos a la revisión y evaluación respectiva por parte del tribunal de Grado, que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

.....
Tutor Metodológico
Mg. Eduardo Ramiro Pastás G.

.....
Tutor Técnico
Mg. Pazmiño Muñoz Fausto German

Declaración de autenticidad

La abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

.....

Carolina De los Angeles Singo Lincango.
CI: 1725540353

Aprobación del tribunal de grado

El presente trabajo académico ha sido previamente revisado y autorizado para ser expuesto a las sustentación y defensa con la finalidad de obtener el título de ingeniera en Administración de Empresas, de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Tecnológica Israel, por tanto, se autoriza a la postulante a la continuación de la misma para efectos de presentación ante el tribunal designado.

**Para constancia firma:
TRIBUNAL DE GRADO**

.....
Presidente del Tribunal

.....
Vocal del Tribunal

.....
Vocal del Tribuna

RESUMEN

La empresa IPAC S.A., fue fundada en el año de 1972, siendo su objetivo inicial producir perfiles abiertos de acero, luego fue incrementando sus líneas de productos con tuberías y planchas, actualmente contamos con más de 30 productos que satisfacen el mercado nacional e internacional, 3 plantas industriales ubicadas en la ciudad de Guayaquil y diversos puntos de venta y distribución a nivel nacional. La implementación del plan de mejora tiene como objetivo definir procedimientos en el área de logística, principios, valores, misión, visión, estrategias, planes de acción y la formulación de medidas correctivas en la gestión empresarial. Para aquello, se procedió analizar las variables externas e internas que integran el FODA, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. La metodología utilizada es el enfoque cualitativo, estudio observacional y mediante la utilización de encuestas con un muestreo no probabilístico por conveniencia al ser una población pequeña. La propuesta consiste en alinear cada una de las estrategias con la misión de la empresa basada en las perspectivas de aprendizaje, procesos, clientes y más los formatos de control para las actividades comerciales y logísticas. Los resultados se evaluarán en un lapso de un año al valorar cada acción, tareas y meta. La gerencia debe estar consciente que todo cambio requiere de mejoras, actualizaciones y compromiso de todos los involucrados de la empresa.

PALABRAS CLAVES: PLAN DE MEJORA/ PROCESOS INTERNOS/ PLAN ESTRATÉGICO/ PROCESOS/PROCEDIMIENTOS/ FODA.

ABSTRACT

The company IPAC SA, was founded in the year of 1972, being its initial objective to produce open profiles of steel, then it was increasing its lines of products with pipes and plates, now we have more than 30 products that satisfy the national and international market, 3 industrial plants located in the city of Guayaquil and various points of sale and distribution nationwide. The implementation of the improvement plan aims to define procedures in the area of logistics, principles, values, mission, vision, strategies, action plans and the formulation of corrective measures in business management. For that, we proceeded to analyze the external and internal variables that make up the SWOT, strengths, opportunities, threats and weaknesses. The methodology used is the qualitative approach, observational study and by using surveys with a non-probabilistic sampling for convenience as it is a small population. The proposal consists of aligning each of the strategies with the mission of the company based on the perspectives of learning, processes, clients and more the control formats for commercial and logistic activities. The results will be evaluated in a period of one year when evaluating each action, tasks and goal. Management must be aware that any change requires improvements, updates and commitment from all involved in the company.

KEYWORDS: IMPROVEMENT PLAN / INTERNAL PROCESSES / STRATEGIC PLAN / PROCESSES / PROCEDURES / SWOT.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iv
Declaración de autenticidad.....	v
Aprobación del tribunal de grado	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
TABLA DE CONTENIDOS	ix
TABLA DE TABLAS	xi
TABLA DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
Problema.....	2
Objetivos.....	2
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Idea a defender	3
Variables.....	3
Justificación	4
CAPÍTULO I.....	5
MARCO TEÓRICO	5
1.1. Contextualización temporal de la investigación	5
1.1.1. Macro entorno	5
1.1.2. Meso entorno.....	5
1.1.3. Micro entorno.....	6
1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio	6
1.2.1. Referencia 1	6
1.2.2. Referencia 2.....	7
1.2.3. Referencia 3.....	7
1.2.4. Referencia 4.....	8
1.3. Cuerpo teórico – conceptual.....	9
1.3.1. Plan de mejora	9
1.3.2 Mapeo de Procesos	13

1.3.3 Cadena de valor	14
1.3.4 Diagrama de flujo	15
CAPÍTULO II.....	17
2. MARCO METODOLÓGICO	17
2.1 Enfoque metodológico de la investigación.....	17
2.2 Población, unidades de estudio y muestra	17
2.2.1. Tamaño de muestra	18
2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información.	18
2.4. Análisis general de la entrevista y encuesta	25
CAPÍTULO III	26
PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA EN LA EMPRESA IPAC S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE D.M QUITO, SECTOR NORTE- CALDERÓN..	26
3.4 Mapa de Procesos Corporativo	32
3.6 Proceso Logístico	33
3.6.1 Subprocesos área de logística	33
3.6.2 Procedimientos	33
3.7. Actividades	34
3.8 Estrategias del plan de mejoramiento.....	34
3.8.1 Descripción de las estrategias del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A, identificando enfoques estratégicos.	48
3.11 Registros	59
BIBLIOGRAFÍA	62

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de cargos y números de colaboradores.....	17
Tabla 2 Ubicación de la empresa.....	20
Tabla 3 Productos y servicios	20
Tabla 4 Procedimiento de logística.....	21
Tabla 5 Procedimiento de logística.....	21
Tabla 6 Plan de mejora	22
Tabla 7 Servicio al cliente	22
Tabla 8 Recomendaciones	23
Tabla 9 Atención al cliente.	23
Tabla 10 Actividades de los involucrados en el proceso de logística.	34
Tabla 11 Caracterización del proceso de Recepción y almacenamiento de materiales.	36
Tabla 12 Caracterización del proceso de Recepción y almacenamiento de materiales.	37
Tabla 13 Caracterización del proceso de Comercialización y Ventas.	39
Tabla 14 Caracterización del proceso de Comercialización y Ventas.	40
Tabla 15 Caracterización del proceso de Distribución de Entrega.	42
Tabla 16 Caracterización del proceso de Distribución de Entrega.	43
Tabla 17 Estrategias del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A.	46
Tabla 18 Ficha de indicadores del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A.	47

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema para el mejoramiento del proceso de Órdenes de Trabajo (Revista EAN, 2019).....	10
Figura 2: Cadena de valor.....	15
Figura 3: Simbolos usados en los diagramas de flujo.	16
Figura 4 Ubicación.	26
Figura 5: Organigrama institucional.....	29
Figura 6: Matriz FODA.	30
Figura 7: Matriz EFE.....	30
Figura 8: Matriz EFI.....	31
Figura 9: Matriz Cruzada.....	31
Figura 10: Mapa de Procesos.....	32
Figura 11: Cadena de Valor.....	32
Figura 12: Subproceso del área de losgística.....	33
Figura 13: Flujograma recepción y almacenamiento de mercadería.	35
Figura 14: Flujograma recepción y almacenamiento de mercadería.	38
Figura 15: Flujograma del proceso de Distribución y Entrega.	41
Figura 16: Flujograma del proceso Genaeral de almacenaje y mercadería..	44
Figura 17: Flujograma del proceso General de Despachos.	45

INTRODUCCIÓN

La empresa procesadora de Acero fue constituida en la ciudad de Guayaquil, Ecuador en septiembre del año 1972 como una compañía Anónima, con un objetivo inicial de cumplir con las necesidades y satisfacciones del cliente enfocado al sector de la construcción.

“Siendo su objetivo inicial producir perfiles abiertos de acero, luego fue incrementando sus líneas de productos con tuberías y planchas, actualmente contamos con más de 30 productos que satisfacen el mercado nacional e internacional, 3 plantas industriales ubicadas en la ciudad de Guayaquil y diversos puntos de venta y distribución a nivel nacional” (Exprecom, 2014).

“En el año de 1975 se inaugura un local de distribución en la ciudad de Quito, el cual por motivo de falta de espacio para sus colaboradores tuvo que ser reemplazado por otro al norte de la ciudad ubicado en Calderón actualmente” (UTE, 2013).

En La empresa IPAC S.A, definimos que la situación actual es por que se generan continuamente atrasos en los despachos de productos que se realizan desde sus bodegas al cliente final, lo que causa a la empresa inconveniente como la insatisfacción de los clientes, debido a que no esta considerando a la gestión de logística como un mecanismo de creación de valor.

Las razones que me motivaron a realizar este estudio fueron mejorar la calidad de servicio al client, definir estrategias que ayuden a mejorar sus procesos, revisión de indicadores, para ello fue necesario analizar la gestión logística actual de la empresa IPAC S.A. cuya actividad principal es la comercialización de productos para la construcción, la empresa tiene varios canales de distribución como son: Canal Distribuidores, Ferreteros, Proyectos e Industriales, consumidor final.

Problema

En la empresa IPAC S.A, existe un manejo descontrolado en el área de logística enfatizado en los despachos de pedidos a los clientes, se ha tratado de organizar por tiempos de recepción de pedidos en logística, pero no se obtuvo los resultados esperados.

Y esto genera inconvenientes tanto en el área de logística y ventas.

Así mismo, la respectiva sistematización se define en base a la siguiente interrogante:

- ¿Qué factores inciden en los procesos logísticos de la empresa IPAC S.A. que puedan mejorar la satisfacción al cliente?

Conociendo el gran impacto que tiene la logística en la ejecución de su actividad y en la obtención de una ventaja competitiva, el objeto de estudio de la presente investigación fue revisar los procesos logísticos actuales que están generando retrasos en los despachos de productos, que están afectando la satisfacción de los clientes.

El problema que atraviesa IPAC S.A. principalmente se manifiesta en algunos retrasos en entregas al cliente, en razón del manejo de la comercialización de los productos que oferta la empresa que deriva en algunos factores y retrasa la entrega oportuna en muchos de los casos.

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la incidencia de los procesos actuales del área logística en la satisfacción de los clientes de la empresa IPAC S.A. con la propuesta de un Plan de Mejora.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente el plan de mejora mediante un plan de acción y mejoramiento continuo de los procesos que permitirá un control del manejo logístico de la empresa utilizando las fuentes primarias y secundarias.
- Determinar los procesos actuales del área logística de la empresa a través de una investigación de campo y así obtendremos los aciertos y falencias para plantear soluciones y nuevas gestiones.
- Proponer un Plan de mejora que contribuyan al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, poniendo en uso prácticas de buena atención al cliente, para satisfacer en toda su plenitud y necesidades.

Idea a defender

El Plan de mejora contribuirá a una eficiente gestión en los procedimientos del área de logística de IPAC S.A., ubicado en Quito, alcanzando así la completa satisfacción de los clientes.

Justificación

El presente estudio contribuye no solo a solucionar inconvenientes que afectan a empresas del sector de la construcción al cual pertenece la empresa IPAC S.A., sino también a cualquier organización que tenga falencias en su gestión logística y que se esté afectando la calidad del servicio al cliente.

Lo importante a resaltar con los resultados de esta investigación es que no solo es primordial para una empresa reducir costos, la competencia y la diferenciación exigen a las empresas operar con un alto nivel de eficiencia, donde los beneficiados serán los accionistas y el cliente quien podrá percibir mejoras en la calidad del servicio.

Como justificativo para esta tesis se tendra algunas causas más relevantes para su desarrollo:

- En el área de almacenaje existe el problema de falta de espacio para organizar los productos que nos envían como stock.
- El personal no está debidamente capacitado en su puesto de trabajo (En despachos).
- Pasillos invadidos con mercadería.
- Mercadería obsoleta.
- Demoras en preparar despachos.
- Todo estos puntos dan la pauta para realizare esta tesis cuyo objetivo es mejorar los procesos de logística evitando los re-procesos y organizar mejor las entregas con el cliente.

En este sentido, el plan de mejora se justifica para que la empresa, particularmente los protagonistas de los procesos, sean responsables de impulsar y desarrollar políticas de calidad y mecanismos de mejora continua

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Contextualización temporal de la investigación

1.1.1. Macro entorno

“Lo primero que se debe tener en cuenta es analizar y conceptualizar lo que es la logística, la logística integral y la cadena de suministro global con buenas prácticas o el concepto del (Global Supply Chain Management), y tener claramente identificados los macroprocesos y procesos de la cadena de abastecimiento de clase mundial como lo enuncian los autores” (Ortega, Soto, 2005).

“En la actualidad el Global Supply Chain Management está orientado a sistemas de producción pull, que se encuentra sincronizado con la información de la demanda del consumidor que el sentido de dirección está dirigida desde el cliente hacia el proveedor determinándose de la siguiente manera: primero, gestión de los retornos, segundo entrega (distribución), tercero producción, cuarto abastecimiento y finalmente la planeación”. (Ortega, Soto, 2005).

“Para obtener procesos eficaces de producción se deben concentrar las prioridades comerciales teniendo en cuenta la flexibilidad, la efectividad del proceso, el costo de la hora de fabricación y velar por el cumplimiento de las normas de calidad, la sincronización de las actividades de operación” (Ortega, Soto, 2005).

1.1.2. Meso entorno

“En Ecuador, la importancia de la logística consta en la planificación pública y se proyectan importantes inversiones (USD 118 mil millones hasta el año 2037) particularmente en infraestructura, mediante mecanismos como concesiones y asociaciones público-privadas (APPs)” (gestiopolis, 2017).

“Si bien se considera que la logística tiene un carácter nacional, comprende también la realización de múltiples acciones a un nivel local, tales como mejora de procedimientos y accesos terrestres a puertos y aeropuertos, logística urbana de distribución de mercancías, o desarrollo de plataformas logísticas y centros multimodales”. (gestiopolis, 2017).

“Por ello, además de su carácter multisectorial, la agenda logística tiene una amplia dimensión jurisdiccional al interior de un país, que requiere desarrollar instituciones y mecanismos de coordinación eficientes”. (gestiopolis, 2017).

1.1.3. Micro entorno

“La empresa Procesadora de Acero IPAC S.A, debido a su cargo de crecimiento dentro del volumen de ingresos, ha optado por aplicar un control logístico que permite mejorar la atención del operador y el interés para que los clientes se sientan contentos” (Budjac, 2011).

“La logística interna y la cadena de entrega conforman un conjunto de procesos operativos junto con la recepción de pedidos. Transporte, gestión de existencias y otros. Es fundamental comprender el mercado y los deseos que tienen los clientes, sin embargo, se podría decir que hay pocos grupos que investigan el comportamiento para comprender los problemas de los clientes” (Budjac, 2011).

1.2 Revisión de investigaciones previas sobre el objeto de estudio

1.2.1. Referencia 1

(Villalba, 2016, p.105) “Análisis de calidad del servicio y atención al cliente en azuca beach, azuca bistro, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador”.

“Analizar la calidad de servicio y atención al cliente de dos restaurantes tomados como objeto de estudio para la posible implementación de mejoras en los mismos, cuyo análisis de este estudio fue realizado con la ayuda de las metodologías descriptiva y técnicas de investigación, se elaboraron encuestas que son realizadas por los clientes, con la finalidad de conocer la situación actual externa de los restaurantes”

Análisis

“Es de vital importancia para toda empresa contar con un manual de servicio al cliente que le permita garantizar que sus servicios están siendo brindados de manera efectiva basados en las necesidades de los clientes, la fuente de información primaria son los empleados, por lo cual se les debe de prestar mucha atención a sus sugerencias” (UJMD, 2016)

1.2.2. Referencia 2

(Chang, 2014, p.45) “Propuesta de mejora en procesos logísticos de la empresa hidrosa s.a. para maximizar la satisfacción del cliente. (Tesis) Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”.

“La atención al cliente carece de lineamientos estratégicos que orienten la conducta, aptitud y actitud de los colaboradores; no se cuenta con la adecuada ambientación de la infraestructura, que fortalezca la calidad de los servicios prestados, para incrementar la satisfacción de los usuarios y se genere una imagen institucional que persiga en su conjunto, crear las condiciones, que influyeran en la participación ciudadana de la región, en el ejercicio de sus derechos y obligaciones como ciudadanos.” (Chang, 2014, p.45).

Análisis

“La importancia del servicio al cliente, centra su atención y sus esfuerzos fundamentalmente en la visualización del logro de integración al cliente con su entorno; pues se puede decir, que en resumen, se refleja la mayor parte de todo el que hacer laboral, del trabajo empresarial, ya que de muy poco sirve contar con personal profesional si no se logra exteriorizar el producto” (UJMD, 2016)

1.2.3. Referencia 3

(Guerra, 2017, p.65) “Plan de mejora de atención al cliente en recaudaciones del gobierno autónomo descentralizado de la provincia de pichincha. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.”.

“Lograr una importante mejora en la atención al cliente de Recaudaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, mediante la implementación de un plan que permita brindar una eficiente, rápida y justa atención a los usuarios y contribuyentes de los impuestos que tiene a su cargo el Gobierno Seccional, en la antigüedad el HCPP contaba internamente con una sucursal del banco del Pichincha facilitando en tiempos las transacciones ya que no tenían que salir de la institución” (Guerra, 2017, p.65)

Análisis

“Para poder poner en práctica un manual de servicio debe haber constante comunicación con los clientes, tanto antes, durante y después del servicio, es decir que debe de haber retroalimentación, deben de ser dinámicos y mejorar constantemente los procesos, con el cliente ayuda a la empresa a mantener sus estándares de calidad, lo cual facilita alcanzar sus objetivos” (Universidad Santiago de Guayaquil, 2015)

1.2.4. Referencia 4

(Hernán Aragón, 2012, p.45) “plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente en restaurante la pradera. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato”.

“Diseñar una propuesta de plan de mejoramiento del servicio de Atención al cliente en el restaurante La Pradera, dando como resultado mediante el instrumento de la encuesta que más de 35% de clientes estaban inconformes con el servicio.” (Hernán Aragón, 2012, p.45)

Análisis

“En base a las investigaciones previas, se pudo concluir que la atención y servicio al cliente es una herramienta tan importante para el crecimiento empresarial, ya que los usuarios o clientes son la razón de ser de toda empresa, de ellos depende fundamentalmente el crecimiento, cada empresa tienen comportamientos distintos que no pueden ser los mejores al rato de brindar un buen servicio, respondiendo de distintas maneras los empleados al no tener buena actitud, cortesía y un buen desarrollo en solución de problemas en cada

área de trabajo, eso conlleva a un mal desarrollo en la atención y servicio” (Universidad Santiago de Guayaquil, 2015)

1.3. Cuerpo teórico – conceptual

1.3.1. Plan de mejora

Según (Harrington, 1993), define al mejoramiento de procesos de formas como:

“Por proceso se entiende cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno (Harrington, 1993, p. 121), de esta manera todas las actividades presentes en el desarrollo de un proceso deben realizarse sincronizadamente y deben tener un propósito común orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.”.

“Los constantes cambios originados en el ambiente que envuelve a las organizaciones limitan su desarrollo y crecimiento institucional, obligándolas a elevar su capacidad de adaptación para poder sobrevivir en él”. Según (Chiavenato 1999, p. 467) “todo cambio genera un problema que debe solucionarse racional y eficientemente, de modo tal que los cambios no se dejen al azar o a la improvisación, sino que se planeen de forma ordenada y consecuente con la razón de ser de la institución. De esta manera el mejoramiento de procesos en una empresa se convierte en una metodología de solución a los problemas que enfrenta, constituyéndose en una herramienta importante a la hora de dinamizarla y modernizarla.”

“A continuación se explican brevemente dos de las metodologías utilizadas para llevar a cabo un proceso de mejoramiento, en las cuales se basa el esquema de mejoramiento propuesto para el proceso de las Órdenes de Trabajo (O.T.)”

Enfoque Harrington para el mejoramiento de procesos

Según la metodología de Harrington (1993, p. 143) “existen cinco fases para el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa, cada una de las cuales está determinada por actividades específicas” (**Revista EAN, 2019**):

Fase I: Organización para el mejoramiento.

Fase II: Conocimiento del proceso.

Fase III: Modernización del proceso.

Fase IV: Mediciones y Controles.

Fase V: Mejoramiento continuo.

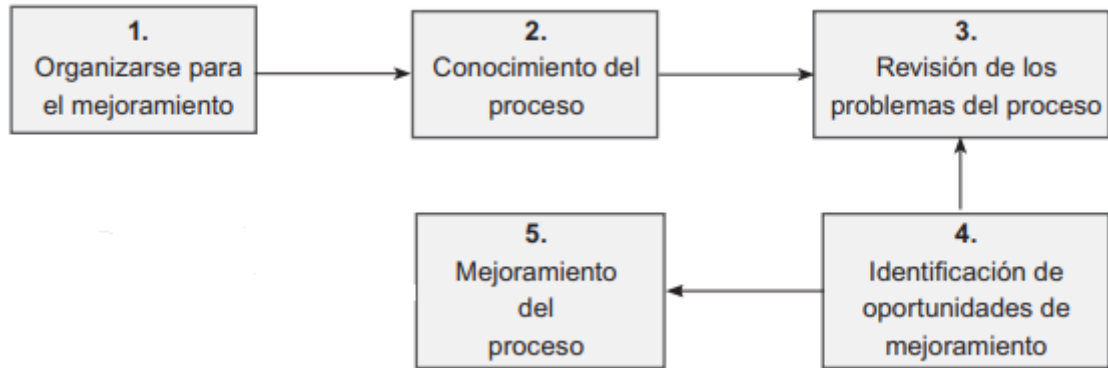


Figura 1: Esquema para el mejoramiento del proceso de Órdenes de Trabajo (**Revista EAN, 2019**)

Fuentes: <https://studylib.es/doc/4708645/propuesta-metodo1%C3%B3gica-para-el-mejoramiento-de-procesos>

Herramientas para la recolección de la información

Los métodos utilizados según (Revista EAN, 2019) “para llevar a cabo un proceso de mejoramiento oscilan entre programas muy estructurados que utilizan desde herramientas de control estadístico de procesos, hasta sistemas de sugerencias sencillos que dependen de sesiones de Lluvias de ideas y análisis en trozos informales de papel”. “Entre las herramientas comunes que se usan para resolver problemas y lograr un mejoramiento continuo se encuentran los Diagramas de flujo de procesos, análisis de Pareto, diagramas de tendencias, histogramas, diagramas de dispersión, diagramas de causa-efecto, lista de verificación, entre otros” (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000, p. 147).

“Para la recolección de la información que permitió elaborar el Diagrama de flujo del proceso, hacer la revisión de los problemas que se generan en su desarrollo e identificar las oportunidades de mejoramiento, se utilizaron herramientas como las Entrevistas a profundidad, la Lluvia de Ideas, el Análisis de Pareto, el Diagrama causaefecto y la observación directa. Todas estas herramientas fueron implementadas teniendo en cuenta la

participación de las personas directamente involucradas con el proceso de las O.T. y con el apoyo constante de la Gerencia, además se contó con la colaboración de un Ingeniero asesor y un Ingeniero en entrenamiento” (Revista EAN, 2019)

Organizarse para el mejoramiento

“Se convierte en el punto de partida para el mejoramiento e involucra todo lo relacionado con la preparación de la organización para hacerle frente a un proceso de mejoramiento. Teniendo en cuenta el enfoque de Harrington, las bases para la preparación están dadas por una selección del proceso a mejorar, el desarrollo de un modelo de mejoramiento y la selección de los miembros del Equipo de mejoramiento de procesos (EMP)” (Revista EAN, 2019)

“Para la selección del proceso se utilizó un enfoque gerencial, pues el proceso de las O.T., a consideración de la gerencia, merece ser estudiado y revaluado para tratar de encontrar la manera de suplir los vacíos que deja su actual desempeño y corregir los aspectos que lo hacen crítico; entre estos aspectos se tiene: Problemas o quejas de los clientes en cuanto al funcionamiento del proceso, grandes pérdidas económicas para el departamento, proceso con altos costos, existe una mejor forma conocida de desarrollarlo, falta información acerca del proceso, el proceso no se encuentra documentado, etc” (Revista EAN, 2019)

“En cuanto al desarrollo de un modelo de mejoramiento, el esquema mostrado en la Figura 1, se le planteó a la gerencia y fue aprobado por ella”. (Revista EAN, 2019)

El EMP se constituyó con personas que tienen autoridad para comprometer los recursos de sus departamentos, poseen conocimiento práctico y real del proceso, gozan de credibilidad ante los demás participantes, tienen un interés creado en el proceso y se muestran en disposición de adoptar y dirigir el cambio; de esta manera el EMP se encuentra constituido por: Gerente general, Jefe de Bodega, Dpto. de Ventas.

Conocimiento del proceso

“El conocimiento del proceso es lo que permite enmarcar los esfuerzos del EMP dentro de límites específicos de acción que permitan llevar a cabo el mejoramiento. Retomando algunos puntos del enfoque de Harrington” (Harrington, 1993, p.115) para obtener “el conocimiento necesario, se elaboró una misión del proceso, se determinaron sus límites preliminares, se generó una visión general del proceso a partir de la lista de actividades que lo conforman y se elaboró un diagrama de flujo preliminar del proceso” (studylib, 2013)

Revisión de los problemas del proceso

“Siguiendo la metodología de la Norma ISO 9004 y el enfoque de Harrington, durante el desarrollo de la actividad de mejoramiento se hace indispensable la identificación de las causas de la problemática que enfrenta el proceso, con el fin de levantar un diagnóstico de su situación actual” (studylib, 2013)

Identificación de oportunidades de mejoramiento

Para la identificación de las oportunidades de mejoramiento se hace necesario determinar cuáles de las causas generan el mayor número de efectos, para poder tomar acciones correctivas en cuanto a ellas. Para la determinación de los puntos a mejorar, el cual identificó causas como las que contribuyen con el 80% de los problemas del proceso y que dan origen al planteamiento de los cinco puntos críticos del proceso.

Mejoramiento del proceso

“La etapa de mejoramiento conlleva la aplicación de las acciones preventivas y correctivas necesarias para que el proceso tome un nuevo giro y comiencen a desarrollarse las actividades de mejor manera. Así mismo, se elabora un diagrama de flujo mejorado del proceso y se definen sus límites, con el fin de documentar paso a paso el proceso, y se concluye con el Manual de procedimientos del proceso” (Revista EAN, 2019)

Mediciones y controles para el proceso

“La eficiencia y la efectividad constituyen dos aspectos importantes para controlar el desarrollo de un proceso; en éste sentido se elaboraron algunos indicadores propuestos para hacer seguimiento al mejoramiento realizado en el proceso de las O.T” (Revista EAN, 2019)

“Las mediciones de la eficiencia se elaboraron a partir de indicadores que permiten hacer seguimiento al avance de las acciones propuestas para los puntos críticos del proceso, mientras que los controles para la efectividad están relacionados con aspectos como la revisión mensual del estado de resultados, observación paso a paso de la realización de las actividades del proceso, entrevistas al personal involucrado y a los clientes, y elaboración periódica de encuestas de satisfacción del cliente, entre otros” (Revista EAN, 2019)

1.3.2 Mapeo de Procesos

“Es una herramienta grafica que diagrama en los niveles los procesos y actividades de la organización con el objeto de comprenderlos, analizarlos y mejorarlos; para crear una mayor satisfacción de los clientes y un mejor rendimiento del negocio” (gestiopolis, 2017)

Clasificación del mapeo de procesos

Los procesos según (gestiopolis, 2017) se lo puede clasificar en:

- “Procesos Operativos, son aquello que transforman los recursos para obtener un producto o proporcionar un servicio conforme a las especificaciones del cliente” (gestiopolis, 2017)
- “Procesos de Apoyo, son aquellos que proporcionan las personas y los recursos físicos necesarios por el resto del proceso y conforme a las especificaciones del cliente” (gestiopolis, 2017)
- “Procesos de Gestión, son aquellos que aseguran el funcionamiento controlado del resto de los procesos, además de proporcionarlos de la información que necesitan para la toma de decisiones” (gestiopolis, 2017)
- “Procesos de Dirección, es aquel que se concibe con carácter transversal, es decir, que se cruza en dirección perpendicular a todo el resto del proceso. Son los que se

encargan de la formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia” (gestiopolis, 2017)

Características de un proceso:

- “Responden a un disparador” (gestiopolis, 2017)
- “Tienen al menos una salida” (gestiopolis, 2017)
- “Se le entrega a al menos un cliente”. (gestiopolis, 2017)
- “Puede ser medido a través de una retroalimentación”. (gestiopolis, 2017)

1.3.3 Cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (Jay Heizer, 2016)

“La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de las actividades de la empresa” (Garralda, 2013 p.1)

Cómo está constituida una cadena de valor genérica

“Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva” (Jay Heizer, 2016)

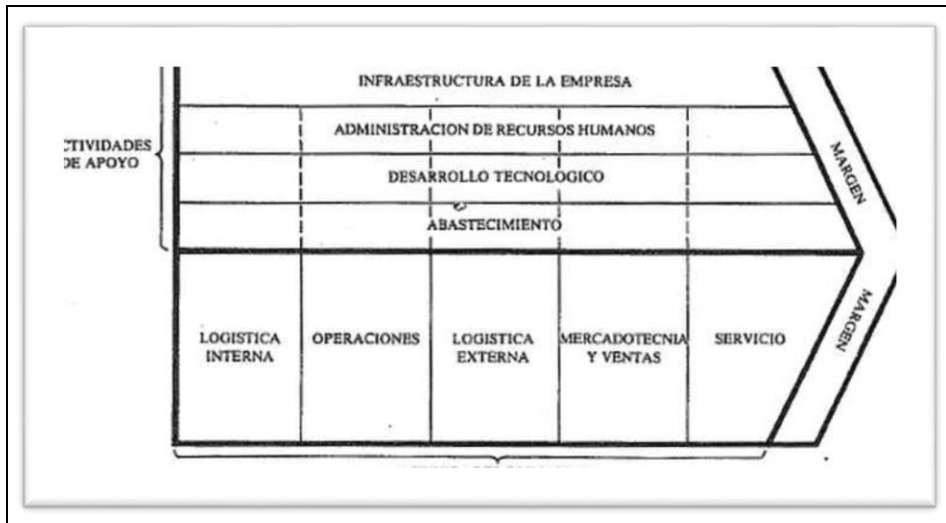


Figura 2: Cadena de valor.
Fuente: (Porter, 2015 p.52)

1.3.4 Diagrama de flujo

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos” (González, 2015)

¿Cuál es la norma ANSI?

“El Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, más conocido como ANSI (por sus siglas en inglés: American National Standards Institute), es una organización sin fines de lucro que supervisa el desarrollo de estándares para productos, servicios, procesos y sistemas en los Estados Unidos” (González, 2015)

¿Cuál es la norma ANSI z87 1?

El estándar conocido como ANSI Z87.1-2003 fue aprobado el 19 de junio y es efectivo a partir del 19 de agosto. Déjenme explicarles que es lo que significa el término “efectivo”.

El Instituto Nacional Americano de Estándares ANSI, es un estándar nacional consensuado voluntario.

Símbolos usados en los diagramas de flujo

“La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos” (Pérez, 2004).









Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 3: Símbolos usados en los diagramas de flujo.

Fuente:[http://biblio3.ur1.edu.gt/publiclg/biblio sin paredes/fac economicas/2016/orga empr/cap/07.pdf](http://biblio3.ur1.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2016/orga_empr/cap/07.pdf)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

2.1.1 Cuantitativo: Se realizara el presente método ya que con los datos de las encuestas necesitan obtener porcentajes en base a la respuesta de nuestros colaboradores.

2.1.2 Cualitativo: El presente método será utilizado para analizar nuestros procesos en el servicio con el cliente para lo cual se implementara una entrevista.

Para efectos de este estudio se realizará un trabajo descriptivo para observar las áreas de trabajos, las instalaciones y el proceso de logística, con la intención de levantar información mediante registros, apuntes que nos arrojen resultados que nos permitan analizar, identificar las condiciones existentes que inducen a la insatisfacción de cliente.

Parte de este trabajo investigativo será la recolección de datos administrativos que existan en la empresa en cuanto normas, reglamentos o políticas.

2.2 Población, unidades de estudio y muestra

Para el estudio se va a considerar la opinión de los clientes internos que tiene la empresa IPAC S.A. según la base de datos existen 53 colaboradores en el local de Quito Norte Calderón.

Tabla 1

Descripción de cargos y números de colaboradores.

CARGOS	CANTIDAD
JEFE DE BODEGA (LOCAL UIO)	1
SUPERVISOR DE BODEGA	2
OPERARIOS	23
ADMINISTRATIVOS (VENTAS/FACTURACIÓN)	27

Elaborado por: Carolina Singo.

2.2.1. Tamaño de muestra

Al ser una población finita, no se aplica la muestra se considera toda la población que en este caso es a los 53 colaboradores.

2.3. Métodos empíricos y técnicas empleadas para la recolección de información.

Método Científico.- La utilización de este método brindó confiabilidad y validez al estudio del Plan de Mejora, para luego ser contrastados en la realidad de la problemática en la Empresa IPAC S.A y posteriormente a la presentación de resultados mediante la realización de conclusiones y recomendaciones.

Método Analítico.- Este método posibilitó describir los controles que se llevó a cabo para proponer correctivos o nuevos procedimientos que permiten salvaguardar los recursos de la entidad, también se pudo analizar las normas y procedimientos que deben implementarse para la mejora continua.

Método Inductivo.- “El método inductivo es un método científico que ayuda a obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método más usual, que se caracteriza por cuatro etapas básicas” (Stansbury & Bruce, 2007).:

- “La observación y el registro del proceso de Logística”. (Stansbury & Bruce, 2007).
- “El análisis y la clasificación del FODA” (Stansbury & Bruce, 2007).
- “La derivación inductiva de una generalización a partir de la matriz FODA; y la contrastación”. (Stansbury & Bruce, 2007).

“Esto supone que, tras una primera etapa de observación, análisis y clasificación de los hechos, se derive una hipótesis que soluciona el problema planteado. Para fortalecer el proceso de logística” (Stansbury & Bruce, 2007).

Encuesta: es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que se recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información. (**Anexo 1**)

Entrevista: es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. (**Anexo 2**)

2.4 Formas de procesamiento de la información

Plan de mejora en los procesos de logística en la empresa IPAC S.A. ubicada en la ciudad de D.M Quito, sector Norte-Calderón, se utilizará lo siguiente:

Se realizó las tabulaciones de las encuestas y entrevista aplicada a los colaboradores, para el cual también se realizó gráficos en el cual se precisa los porcentajes obtenidos.

ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA IPAC S.A

1. ¿Considera que IPAC S.A se encuentra ubicada estratégicamente para facilitar el acceso de los clientes?

Tabla 2

Ubicación de la empresa

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	53%
No	25	47%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

La mayoría de los encuestados, consideran que la ubicación actual es adecuada, ya que facilita acceder de forma inmediata al local comercial.

2. ¿Considera que el servicio y productos de IPAC S.A es de calidad?

Tabla 3

Productos y servicios

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	55%
No	24	45%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los clientes encuestados, la mitad opinan que los productos y servicios son de calidad.

3. ¿Qué clase de control en la empresa actualmente implementa para los despachos de logística?

Tabla 4

Procedimiento de logística

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Registros de Pedidos	16	30%
Priorizar Pedidos	18	34%
Distribución por Rutas	19	36%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los 53 clientes encuestados, la mitad prefieren usar la Distribución por rutas ya que se maneja de mejor manera, un número menor de clientes prefieren la priorización de pedidos; y solo unos pocos de los clientes por los registros de los pedidos. Se evidencia que el segmento de la población prefiere el control de rutas.

4. ¿Qué proceso de logística considera que se debe mejorar?

Tabla 5

Procedimiento de logística

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Despachos	10	19%
Distribución	29	55%
Inventarios	14	26%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los clientes encuestados se verifica que la mayoría prefieren la distribución refiriendo que con esta forma se organiza los pedidos, entre tanto unos pocos de los entrevistados argumentan que tener el stock necesario en el inventario facilita la entrega inmediata.

5. ¿Con nuevas estrategias para logística, usted recomendaría a sus conocidos a IPAC S.A?

Tabla 6
Plan de mejora

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	57%
No	23	43%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los clientes encuestados, la mayoría indica que realizar un plan de mejora, ayudaría a que nuestros clientes tengan un mejor servicio de despacho en IPAC S.A Cabe acotar que todos los encuestados pertenecen a una lista de nómina de Quito Norte.

6. ¿Cómo se maneja la logística en la empresa?

Tabla 7
Servicio al cliente

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	18	34%
Regular	26	49%
Malo	9	17%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los 53 clientes encuestados, el mayor número de clientes encuestados; indica que no cuentan con un servicio de calidad hacia el cliente, la menor cantidad de encuestados tienen un mal reflejo de la atención brindada; y por último, pocos de los encuestados son quienes mantienen su comentario.

7. ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un sistema de seguimiento y localización de los pedidos?

Tabla 8

Recomendaciones

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	53	100%
No	0	0%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

De los 53 encuestados se obtuvo que la mayoría recomendarían que se implemente un sistema de seguimiento y localización de los pedidos que se entregan al consumidor final en sus distintas.

8. ¿Los servicios ofertados por la empresa IPAC S.A en comparación de otras empresas es?

Tabla 9

Atención al cliente.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	18	34%
Medio	26	49%
Bajo	9	17%
Total	53	100%

Fuentes: Ipac S.A Sucursal Norte.

Análisis

La mayoría de los clientes, considera que los servicios son medianamente aceptables y son similares a las otras empresas, en menor cantidad de clientes que son más bajos que las de competencia; y, el restante emite que son más altos que las otras empresas

2.3. Entrevista al dueño de la empresa IPAC S.A

El formato de la entrevista realizada al Gerente de IPAC S.A.

Nombre: Ing. Robert Pakuts.

Cargo: Gerente General

1. ¿Cómo cree usted que pudiera mejorar la atención al cliente?

R. Con capacitaciones mensuales, direccionamiento directo con el cliente, catálogo de productos, innovación de servicios, así lograrían el compromiso de nuestros colaboradores con la empresa.

2. ¿Estaría dispuesto a innovar para mejorar sus procesos?

R. Por supuesto que sí, ya que nos ayuda a mejorar los procedimientos internos que llevamos empíricamente en la empresa, y fortalecemos los lazos con nuestros colaboradores para que sigan fortaleciendo su parte profesional y aportando a la empresa con su conocimiento.

3. ¿Con respecto a los clientes cómo considera usted que se sienten al acudir a su empresa?

R. Se sienten bien, ya que el trato es cordial y personalizado con cada uno de nuestros clientes acorde al tipo de proyecto o giro comercial que manejen aunque no siempre la bodega esta abastecida de mercadería.

4. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted considera que tiene su empresa?

R. En calidad y precios al consumidor, el hecho de que fabriquemos gran parte de nuestros materiales nos deja bastante competitividad al controlar el tema de costos y precios al consumidor final, para que sean atractivos y crean fidelidad con nuestros clientes.

2.4. Análisis general de la entrevista y encuesta

Después de la recopilación de la información de las encuestas y entrevista se evidencia que la empresa IPAC S.A, carece de muchas herramientas administrativas para ganar mejorar en la entrega de productos a sus clientes en la parroquia de Calderón.

En las encuestas realizadas se puede observar que se requiere la implementación de un manual de procesos y procedimientos para controlar las actividades y responsabilidades tanto de la gerencia como del personal a cargo de cada área para un mejor funcionamiento de la empresa.

En base a la entrevista se concluye que la gerencia esta conciente de la falta de participación con el personal por parte de él y recursos humanos, pues no solo se trata de implementos para los colaboradores sino también la información adecuada y el conocimiento de los procesos y procedimientos dentro de sus funciones en relación con los clientes.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA EN LOS PROCESOS DE LOGÍSTICA EN LA EMPRESA IPAC S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE D.M QUITO, SECTOR NORTE-CALDERÓN.

3.1. Introducción

La empresa IPAC S.A., oferta y comercializa productos en acero negro, de forma presencial representa un 90% de las ventas y 10% por medios sociales, dónde se ha evidenciado muchas falencias administrativas y de logística para ganar más participación en el mercado.

Por esta razón, primero se va a realizar un análisis situacional de las variables internas y externas para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Primero se va a describir a la empresa y analizar la parte que se relaciona con las actividades operativas.

3.2. Descripción de la empresa

3.2.1. Ubicación

Está ubicada en la parroquia de Calderón del Distrito Metropolitano de Quito, específicamente en la dirección Panamericana Norte Km 15 ½ y Leonidas Proaño.

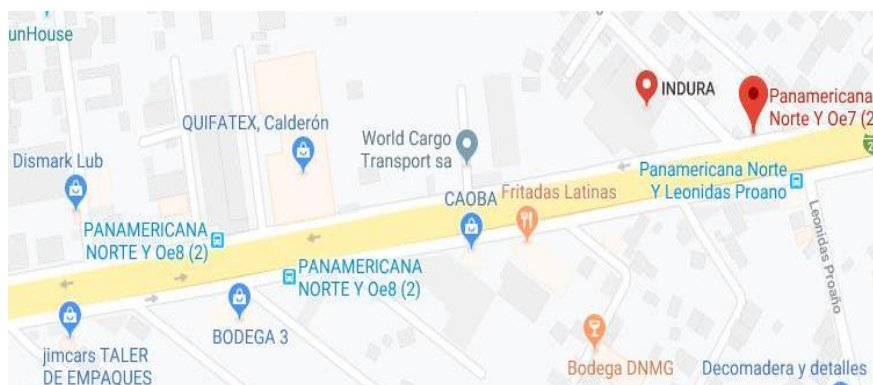


Figura 4 Ubicación.

Fuente: https://www.google.com/maps?q=ipac+calderon+quito&rlz=1C1SQJL_esEC783EC783&um=1&ie=UTF-8&sa=X&ved=0ahUKEwiCiMHEidTkAhVM0KwKHbTgCSsQ_AUIEigB

Productos que oferta

- Vigas.
- Correos y Canales.
- Tubos, Cañerías, carpintería en acero.
- Platinas y Ángulos.

3.2.2. Antecedentes

“La empresa IPAC S.A., fue fundada en el año de 1972, siendo su objetivo inicial producir perfiles abiertos de acero, luego fue incrementando sus líneas de productos con tuberías y planchas, actualmente contamos con más de 30 productos que satisfacen el mercado nacional e internacional, 3 plantas industriales ubicadas en la ciudad de Guayaquil y diversos puntos de venta y distribución a nivel nacional” (IPAC, 2014)”

3.3. Análisis interno

La empresa en la actualidad tiene personas que se encargan de vender los materiales utilizando plataformas virtuales. No están desarrollando estrategias de logística y administrativas con el objetivo de formalizar los procedimientos de mejorar a mayor escala. Por eso una Debilidad. Sin embargo, con el pasar de los años ha ido creciendo la cartera de clientes y por ende incrementando ventas, pero existe ciclos que las ventas han caído drásticamente y deja muy expuesto a competir con personas naturales y jurídicas que utilizan este tipo herramientas de comercialización.

3.3.1. Capacidad directiva

La empresa cuenta con un gerente propietario quién decide o toma decisiones de comercialización y adquisición de los materiales con clientes y proveedores. Al pasar el tiempo el negocio se ha ido incrementando pese a las limitaciones en la gestión directiva, siempre comprometido a aplicar una mejora. De acuerdo a este análisis se considera una FORTALEZA, porque ha incrementado la cartera de clientes e ingresos por la venta en línea.

3.3.2. Capacidad de ventas

La gestión de ventas de la empresa se ha incrementado pese a que existen otras empresas que ofertan este tipo de productos en el mercado electrónico. En referencia a la promoción, publicidad en las redes sociales es muy bajo, es decir no existe estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado y la demanda de los clientes. Por esta razón se considera una DEBILIDAD, porque el incremento de las ventas es mínimo en comparación de otras empresas.

3.3.3. Capacidad de talento humano

La capacidad de talento humano es considerada una DEBILIDAD, porque solo trabajan en la parte comercial y en la parte de logística no cuentan con procedimientos para la adquisición de productos, facturación, entrega y seguimiento al nivel de inventarios en la empresa.

3.3.4. Capacidad de procesos y procedimientos

Si bien la empresa cuenta con personal con experiencia en la venta de materias de construcción, no tiene documentado los procesos, procedimientos que han generado cuellos de botella al momento de la venta. Se considera una DEBILIDAD, porque no se mide y se evalúa las actividades que se realiza a diario en la empresa y limita determinar la cuantificación de los tiempos inactivos.

3.4. Situación actual de la empresa

Se indica mantener procedimientos que se han ejecutado durante varios años, y ha obtenido que la empresa siga manejando su productividad a un nivel intermedio de satisfacción y cumplimiento, se hace referencia a los resultados obtenidos por los medios de recolección de información, realizados a los colaboradores en la sucursal de Quito Norte , para el área de logística, ya que no ha existido una mejora o innovación de procesos, a través del tiempo de la empresa no se completado los resultados de años anteriores

esperados, y en varios de los casos se lo ha manejado de manera improvisada, empírica, u omitiendo procesos que faciliten el proceso del mismo.

Misión

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales e internacionales a través de la fabricación y comercialización de una amplia gama de productos de acero, de la más alta calidad, contribuyendo al crecimiento sostenible y rentable en beneficio de nuestros accionistas, trabajadores y comunidad” (IPAC, 2014)

Visión

“Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado nacional e internacional de productos de acero, con altos estándares de calidad, servicio y atención especializada, a través de un personal altamente capacitado e identificado con los valores de la empresa” (IPAC, 2014)

Organigrama

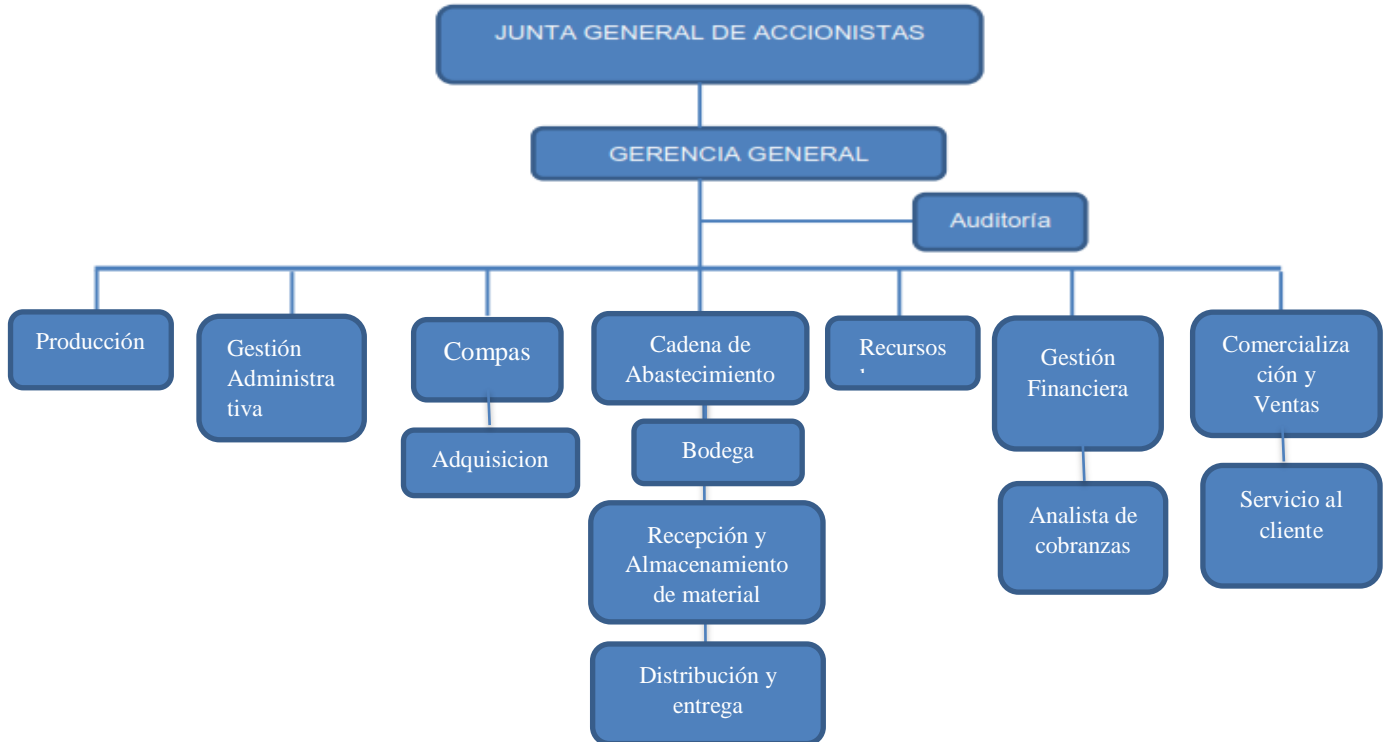


Figura 5: Organigrama institucional.
Elaborado por: Carolina Singo.

FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Ubicación estratégica en el centro de la ciudad F2. Fidelidad de los clientes F3. Precios Competitivos F4. Portafolio amplio de productos F5. Servicio personalizado F6. Líneas exclusiva de productos F7. Alto nivel de calidad de servicio F8. Agilidad y rapidez en la entrega de los productos	D1. Falta de estudio de nuevos clientes para conceder créditos D2. Uso tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia D3. Falta de publicidad D4. Falta de control de inventarios D5. No se efectúa importaciones directas D6. Gastos significativos en la introducción de nuevos productos
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Mercado de la construcción en crecimiento O2. Continua readecuación de las viviendas O3. Parte de la demanda del mercado no ha sido cubierta	A1. Aspecto económico afectado por la inflación A2. Tasas arancelarias impiden la importación A3. Crisis mundial A4. Variación de precios A5. Competencia zonal posicionada en el mercado

Figura 6: Matriz FODA.
 Elaborador por: Carolina Singo.

MATRIZ PONDERADA EFE

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR
O1. Mercado de la construcción en crecimiento	15	5	0,75
O2. Continua reducción de las viviendas	13	5	0,65
O3. Parte de la demanda del mercado no ha sido cubierta	14	5	0,7
AMENAZAS			
A1. Aspecto económico afectado por la inflación	8	3	0,24
A2. Tasas arancelarias impiden la importación	13	2	0,26
A3. Crisis mundial	18	2	0,36
A4. Variación de precios	10	1	0,1
A5. Competencia zonal posicionada en el mercado	9	1	0,09
TOTAL	100		2,4

Figura 7: Matriz EFE.
 Elaborado por: Carolina Singo.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas; en este caso, el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.10 y el de las amenazas es 1.05; lo cual, establece que el ambiente externo es favorable a la organización.

MATRIZ PONDERADA EFI

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	VALOR
F1. Ubicación estratégica en el centro de la ciudad	6	2	0,12
F2. Fidelidad de los clientes	5	2	0,1
F3. Precios Competitivos	3	2	0,06
F4. Portafolio amplio de productos	3	3	0,09
F5. Servicio personalizado	5	1	0,05
F6. Líneas exclusivas de productos	8	3	0,24
F7. Alto nivel de calidad de servicio	8	3	0,24
F8. Agilidad y rapidez en la entrega de los productos	3	2	0,06
DEBILIDADES			
D1. Falta de estudio de nuevos clientes para conceder créditos	12	2	0,24
D2. Uso tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia	9	1	0,09
D3. Falta de publicidad	8	2	0,16
D4. Falta de control de inventarios	13	1	0,13
D5. No se efectúan importaciones directas	9	1	0,09
D6. Gastos significativos en la introducción de nuevos productos	8	2	0,16
TOTAL	100		1,83

Figura 8: Matriz EFI
Elaborado por: Carolina Singo.

Del análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, las fuerzas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 0.96 contra 0.87 de las debilidades, donde la empresa tiene más fortalezas que debilidades; no obstante, el valor total se encuentra por debajo de 2.10, indicando que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

MATRIZ CRUZADA

CRUCES FODA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS											
FACTORES INTERNOS	Servicio personalizado	Líneas exclusivas de productos	Alto nivel de calidad del servicio	Agilidad y rapidez en la entrega de productos	Vehículos propios para transporte de materiales	Precios Competitivos	Portafolio amplio de productos	Capital propio	Ubicación estratégica en el centro de la ciudad	La empresa cuenta con varios años de experiencia	Factores Externos
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	FACTORES EXTERNOS										
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	Falta de control de inventarios	Falta de estudio nuevos clientes para conceder créditos	Falta de publicidad	Gastos significativos introducción nuevos productos	No efectúan importaciones directas						
Mercado de la construcción en crecimiento	• Alcanzar el máximo reconocimiento como empresa líder en el mercado de la construcción					• Aumentar nuestra competitividad implementando sistemas de tecnología avanzada.					
Parte de la demanda del mercado no ha sido cubierta	• Crear una página					• Estudiar el mercado de la construcción, para aumentar nuestros clientes.					
Continúa readecuación de las viviendas	• Utilizar más medios publicitarios										
Fidelidad clientes	• Establecernos en el mercado por el cumplimiento la que trabaja IPAC S.A										
Aspecto económico afectado por la inflación	• Otorgar garantía a todos los clientes.					• Reducir la competencia local dándonos a conocer como líderes y los mejores en el mercado.					
Tasa arancelarias impiden la importación	• Realizar importación a través de países amigos, sin vernos afectados por las tasas arancelarias.					• Implementar un programa de control de inventarios para la empresa					
Crisis mundial											
Sector sensible a la variación de precios	• Combatir los precios bajos de la competencia calidad que nos caracteriza.					• Implementar un programa de control de desperdicios que pueda reducir los gastos de la empresa					
Competencia zonal	• Tener 1 stock suficiente de productos sustitutos para ofrecer a nuestros clientes.										

Figura 9: Matriz Cruzada.
Elaborado por: Carolina Singo.

3.4 Mapa de Procesos Corporativo

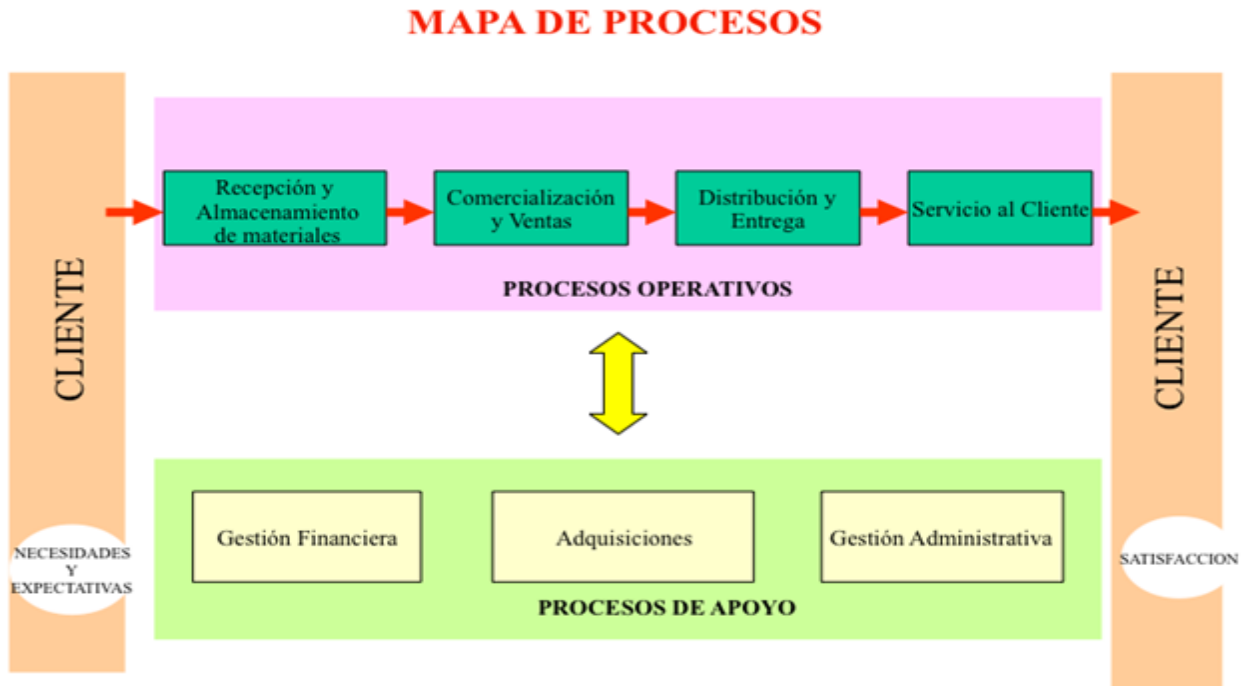


Figura 10: Mapa de Procesos.
Elaborado por: Carolina Singo.

3.5 Cadena de Valor

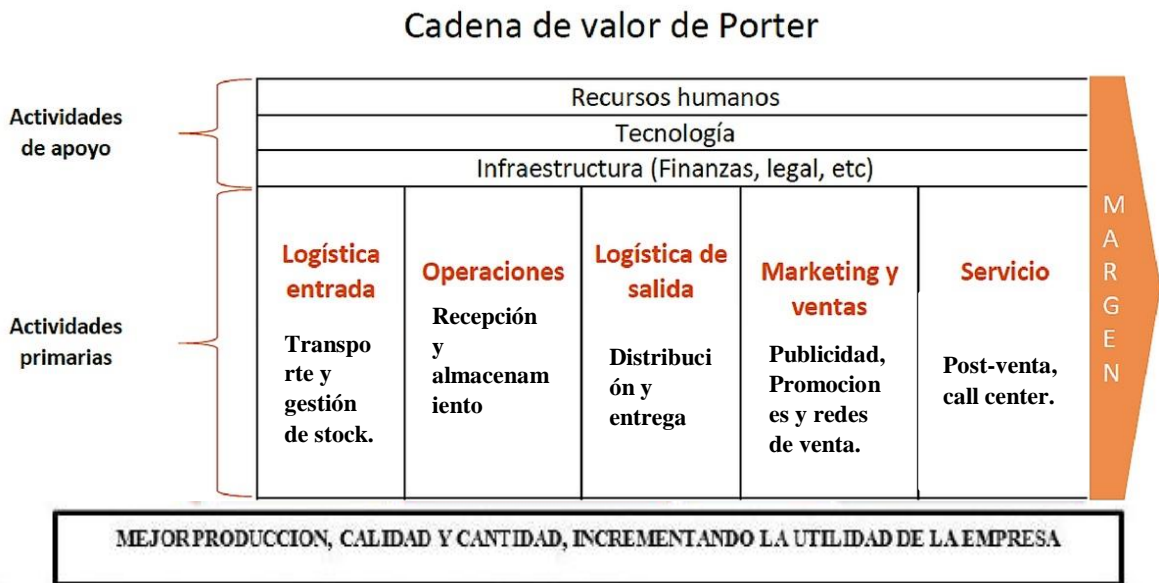


Figura 11: Cadena de Valor.
Elaborado por: Carolina Singo.

3.6 Proceso Logístico

3.6.1 Subprocesos área de logística

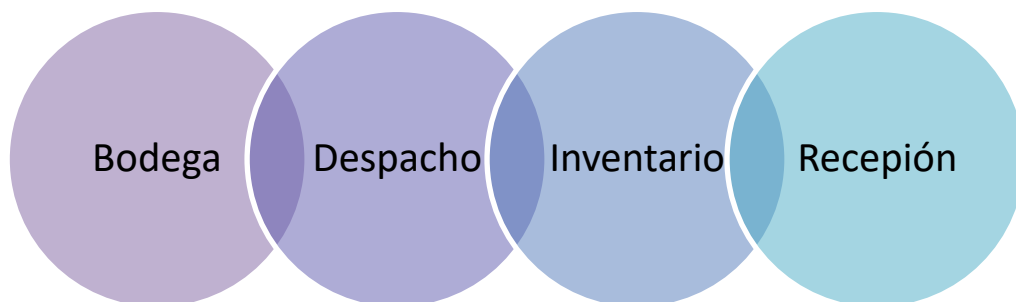


Figura 12: Subproceso del área de logística.
Elaborador por: Carolina Singo.

3.6.2 Procedimientos

Fase I: Organización para el mejoramiento.

RESPONSABLES	#	ACTIVIDAD
JEFE DE BODEGA	1	Dentro de sus funciones es la persona que controla todo el manejo de la bodega en el sistema de la empresa. Realiza la requisición de materiales una vez confirmado por los respectivos supervisores
SUPERVISOR	2	Se encarga de organizar al grupo de trabajo y repartir las actividades diarias. Es también quien emite el informe de requisición de materiales para abastecer la bodega con la respectiva aprobación del Jefe de bodega.
OPERARIOS	3	Son los responsables de cada material ingresado o despachado de la bodega. Ellos también se encargan de organizar la bodega y mantener semanalmente el control del inventario.
VENTAS	4	En ventas existen varias áreas en las que el cliente puede adquirir el material según su giro de negocio. El equipo de ventas también es el encargado de dar soporte en la parte documental al cliente.

3.7. Actividades

Fase II: Conocimiento del proceso.

Tabla 10
Actividades de los involucrados en el proceso de logística.

	PROCESOS		SUB PROCESOS	
	DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CÓDIGOS	DESCRIPCIÓN
PROCESOS OPERATIVOS	Recepción y Almacenamiento de	A		Recepción de Productos
		A		Almacenamiento de Productos
	Comercialización y Ventas	B		Comercialización
		B		Ventas
	Distribución y Entrega	C		Distribución
		C		Entrega
	Servicio al Cliente	D	D1	Recepción de Devoluciones
		D	D2	Garantía
PROCESOS DE APOYO	Gestión Financiera	E	E1	Cobranzas
		E	E2	Pagos
		E	E2.1	Pago Proveedores
		E	E2.2	Pago Trabajadores
		E	E3	Contabilidad
		E	E3.1	Declaraciones Tributarias
		E	E3.2	Estados Financieros
	Adquisiciones	F	F1	Compras
		F	F2	Evaluación a Proveedores
	Gestión Administrativa	G	G1	Planificación
		G	G2	Mantenimiento y Limpieza
		G	G2.1	Mantenimiento Correctivo
		G	G2.2	Mantenimiento Preventivo
		G	G2.3	Limpieza
		G	G3	Gestión de Documentos
		G	G3.1	Adquisición Suministros de Oficina
		G	G3.2	Contratación y Reclutamiento de Personal
		G	G3.2.1	Convocatoria y Reclutamiento
		G	G3.2.2	Selección y Contratación
		G	G3.3	Arqueo Caja Chica
G	G3.4	Gestión Presupuestos		

Elaborado por: Carolina Singo.

3.8 Estrategias del plan de mejoramiento

En la propuesta de mejoramiento de la atención y servicio al cliente en el área de logística, en el cual intervienen enfoques que fueron identificados en el estudio metodológico, con la finalidad de establecer estrategias para la mejora al deficiente servicio, así:

3.9 Flujograma

Fase III: Modernización del proceso.

Proceso: Recepción y almacenamiento de materiales

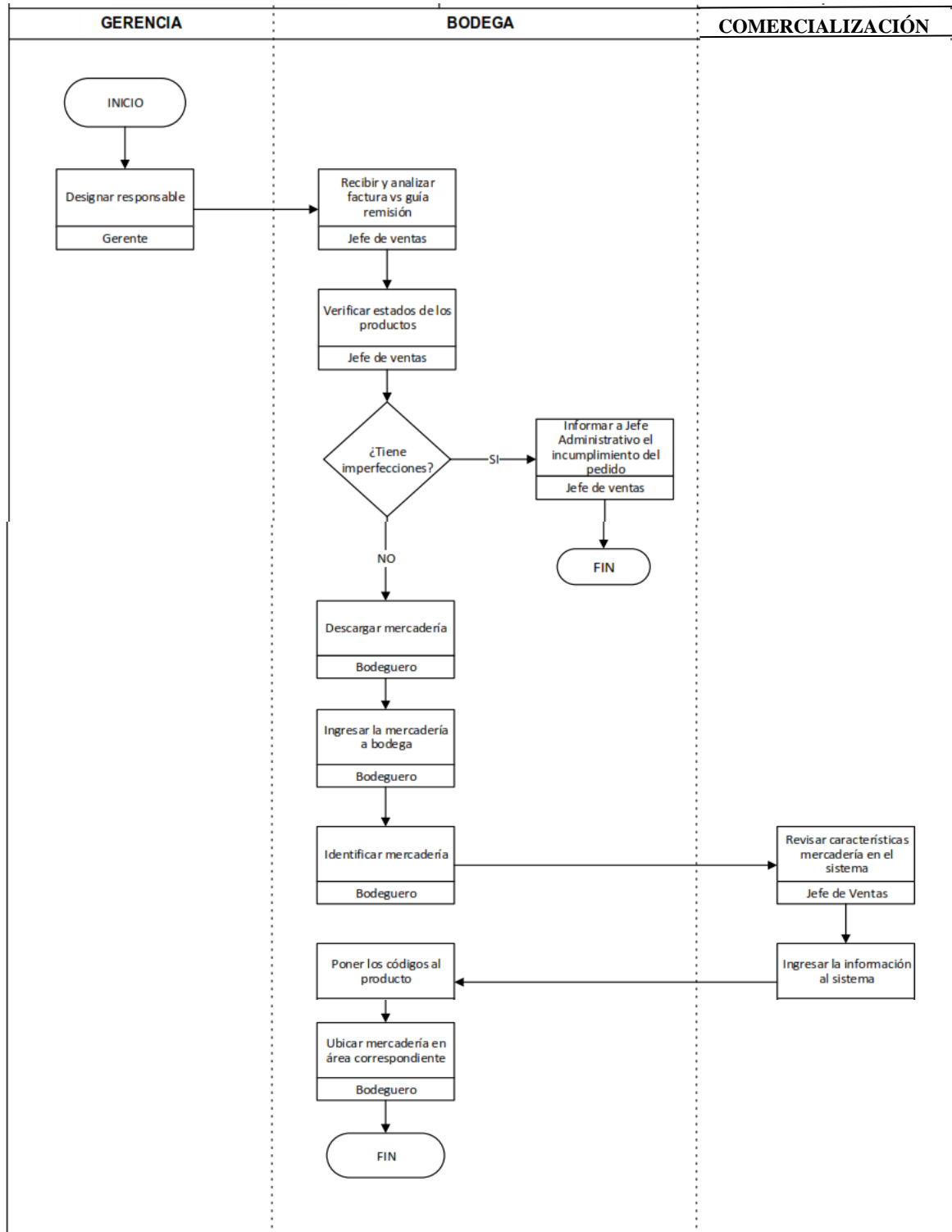


Figura 13: Flujograma recepción y almacenamiento de mercadería.
Elaborado por: Carolina Singo.

Proceso: Recepción y almacenamiento de materiales

Tabla 11

Caracterización del proceso de Recepción y almacenamiento de materiales.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO










NOMBRE DEL PROCESO	Recepción y Almacenamiento de materiales	CODIFICACION	A	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO				FECHA
ALCANCE	El proceso inicia desde designar a un responsable en Gerencia hasta Ubicar la mercadería en area correspondiente por parte del Bodeguero			
RECURSOS				
FSICOS	Factura, Guía de Remisión, Materiales, Camión, Montacargas, Adhesivos	ECONOMICOS	Presupuesto Establecido	
TECNICOS	Equipo de Computación, Software	RRHH	Gerente, Jefe de Ventas, Bodeguero, Proveedor	
PROVEEDORES	PROCESO			CLIENTES
Ecuaceramica Graiman FV Edesa	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Designar responsable ▶ Recibir y analizar factura vs guía de remisión ▶ Verificar estados de los productos ▶ Informar a Jefe Administrativo el incumplimiento del pedido ▶ Desacargar mercadería ▶ Ingresar la mercadería a bodega ▶ Identificar mercadería ▶ Revisar características mercadería en el sistema ▶ Ingresar la información al sistema ▶ Poner los códigos a los productos ▶ Ubicar mercadería en area correspondiente 			Comercialización y Ventas (B) Gestión Financiera (E) Gestión Administrativa (G)
ENTRADAS	OBJETIVO			SALIDAS
Orden de Compra Factura Guía de Remisión Materiales	Recibir y almacenar los materiales correctamente.			Materiales guardados en bodega y codificados
INDICADORES	CONTROLES			REGISTROS/ANEXOS
Porcentaje de cantidad de materiales recibidos en bodega	Revisión de facturas y materiales comprados Registro de Entradas Proveedores certificados			NA
ELABORADO POR Carolina Singo	REVISADO POR Carolina Singo	APROBADO POR Me. Fausto PAzmiño		

Elaborado por: Carolina Singo.

Análisis en la Matriz de valor Agregado

Tabla 12

Caracterización del proceso de Recepción y almacenamiento de materiales.

ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
N.º	SIMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (H/HABILES)	AVA		NECESARIO	
					(-)	(+)	SI	NO
1		Gerente	Designar Responsables	0.45	X		X	
2		Jefe de Ventas	Recibir y analizar facturas vs Guías de Remisión	2.5		X	X	
3		Jefe de Ventas	Verificar estados de los productos	1		X	X	
4		Bodeguero	Ingresar Mercadería a Bodega	1		X	X	
5		Bodeguero	Identificar mercadería	1.5		X	X	
6		Jefe de Ventas	Revisar características de la mercadería en el sistema	0.3	X		X	
7		Jefe de Ventas	Ingresar la información al sistema	1		X	X	
8		Bodeguero	Poner los códigos al producto	1	X		X	
9		Bodeguero	Ubicar la mercadería en el área que corresponde	1.5		X	X	
TIEMPO TOTAL				10.25	2	9		

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL
	9
Tiempo de actividades (Hrs)	10.25
Tiempo de actividades (%)	100
Tiempo de valor agregado	8.5
Indice de valor Agregado	82.93

Elaborado por: Carolina Singo.

Proceso: Comercialización y Ventas.

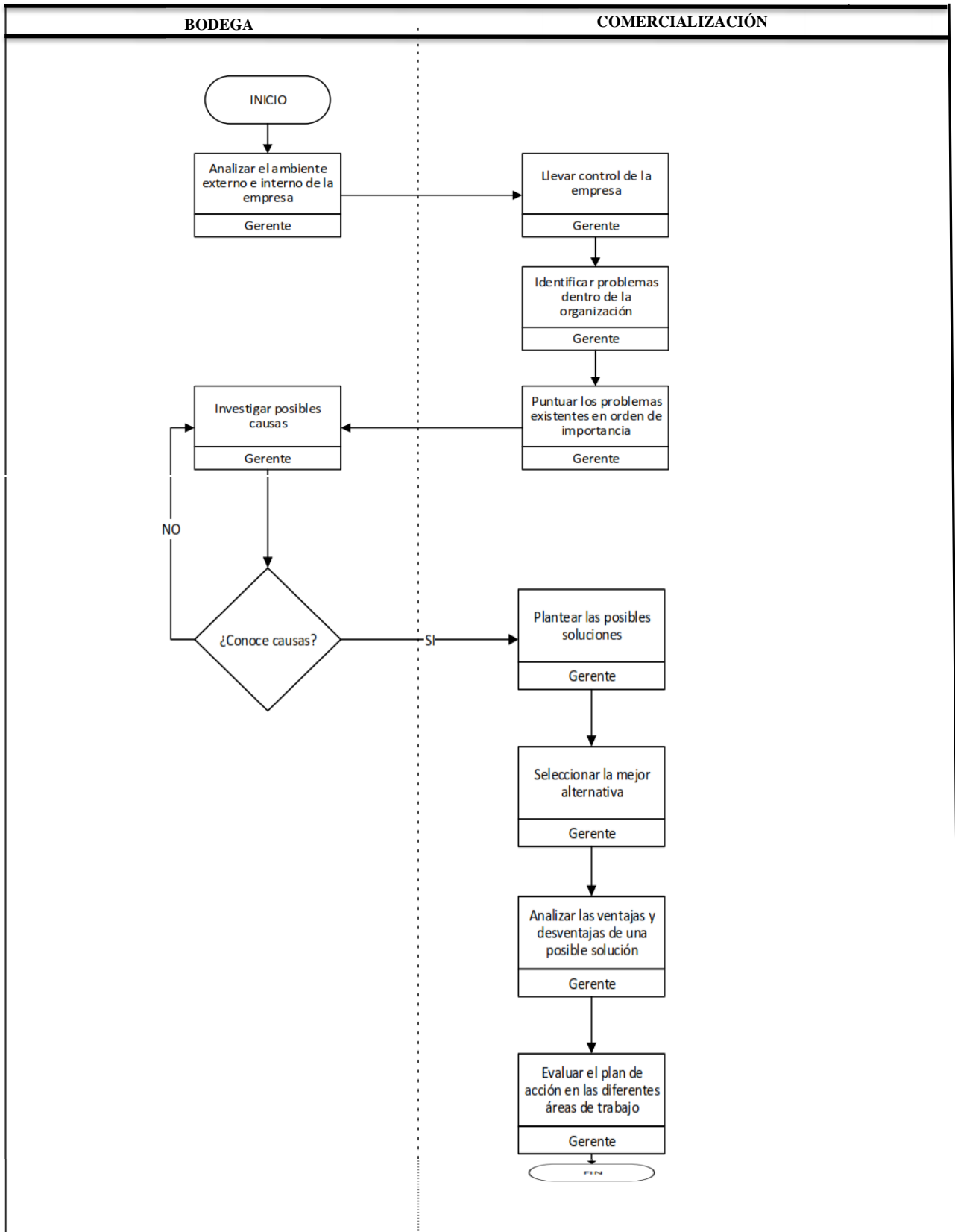


Figura 14: Flujograma recepción y almacenamiento de mercadería.
 Elaborado por: Carolina Singo

Proceso: Comercialización y Ventas.

Tabla 13

Caracterización del proceso de Comercialización y Ventas.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

NOMBRE DEL PROCESO	Comercialización y Ventas	CODIFICACION	B	EDICION No.00
PROPIETARIO DEL PROCESO				FECHA
ALCANCE	El proceso inicia desde que se da la bienvenida al cliente, hasta que se entrega el pedido al cliente por parte del Ejecutivo de Ventas			
RECURSOS				
FISICOS	Materiales, Dinero, Factura, Sellos	ECONOMICOS	Presupuesto Establecido	
TECNICOS	Equipo de Computación, Software	RRHH	Ejecutivo de Ventas, Cajero, Bodeguero	










PROVEEDORES	PROCESO	CLIENTES
Recepción y Almacenamiento de materiales (A)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dar bienvenida cliente ▶ Atender necesidades y requerimientos del cliente ▶ Asesorar al cliente sobre el producto solicitado ▶ Ofrecer otras marcas, o productos sustitutos ▶ Promocionar e incentivar al cliente a que realice la compra ▶ Verificar productos seleccionados en el sistema ▶ Dar a conocer el valor total de la factura ▶ Emitir y entregar la factura ▶ Recibir dinero y factura ▶ Entregar factura sellada a cliente ▶ Entregar copia de factura a bodega ▶ Seleccionar productos de bodega o tomar de los que estan en exhibición ▶ Despachar productos ▶ Entregar pedido a cliente 	Recepcion y Almacenamiento de materiales (A) Distribucion y Entrega (C) Gestion Financiera (E) Gestion Administrativa (G)
ENTRADAS		SALIDAS
Necesidad		Adquisición de material buscado
	OBJETIVO	
	Comercializar y Vender los materiales para satisfacer necesidades.	
INDICADORES	CONTROLES	REGISTROS/ANEXOS
Porcentaje de Ventas Realizadas	Consulta de la disponibilidad de los materiales Revisión y verificación de los materiales comprados en el sistema Facturación de las remisiones	Factura
APROBADO POR Carolina Singo	REVISADO POR Carolina Singo	APROBADO POR Mg. Fausto Pazmiño

Elaborado por: Carolina Singo.

Análisis en la Matriz de valor Agregado

Tabla 14

Caracterización del proceso de Comercialización y Ventas.

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS								
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
N°	SIMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (H/HABILES)	AVA		NECESARIO	
					(-)	(+)	SI	NO
1		Gerente	Analizar el ambiente externo e interno de la empresa	2		X	X	
2		Gerente	Llevar control de la empresa	0.5	X		X	
3		Gerente	Identificar problemas dentro de la organización	1		X	X	
4		Gerente	Puntuar los problemas existentes en orden de importancia	1		X	X	
5		Gerente	Investigar posibles causas	0.75		X	X	
6		Gerente	Plantear las posibles soluciones	1.5		X	X	
7		Gerente	Seleccionar la mejor alternativa	1	X		X	
8		Gerente	Analizar las ventajas y desventajas de una posible solución	0.5	X		X	
9		Gerente	Evaluar el plan de acción en las diferentes áreas de trabajo	2		X	X	
TIEMPO TOTAL				10.25	2	8.25	5	

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL
	9
Tiempo de actividades (Hrs)	10.25
Tiempo de actividades (%)	100
Tiempo de valor agregado	8.25
Indice de valor Agregado	80.49

Elaborado por: Carolina Singo.

Proceso: Distribución y Entrega

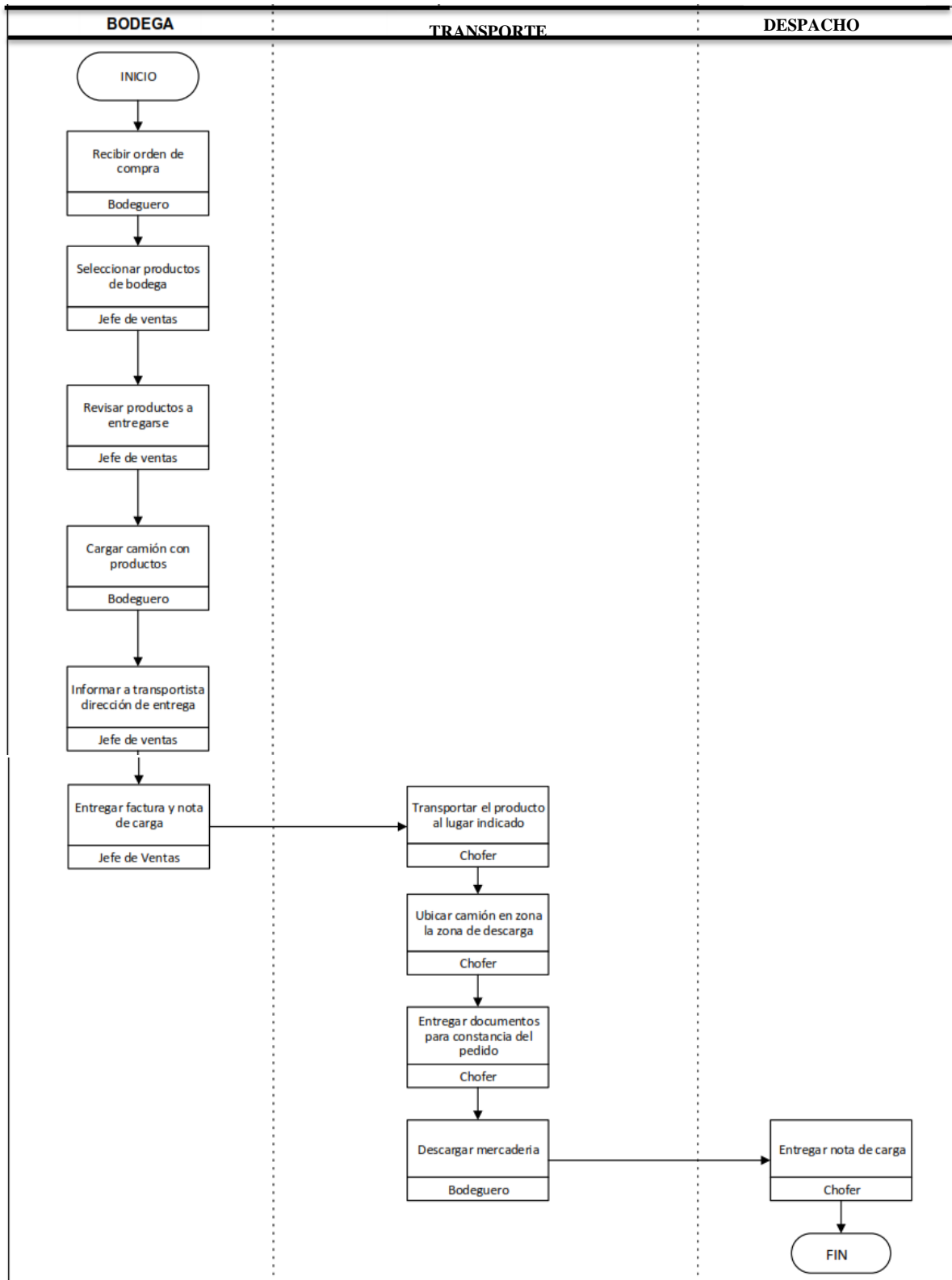


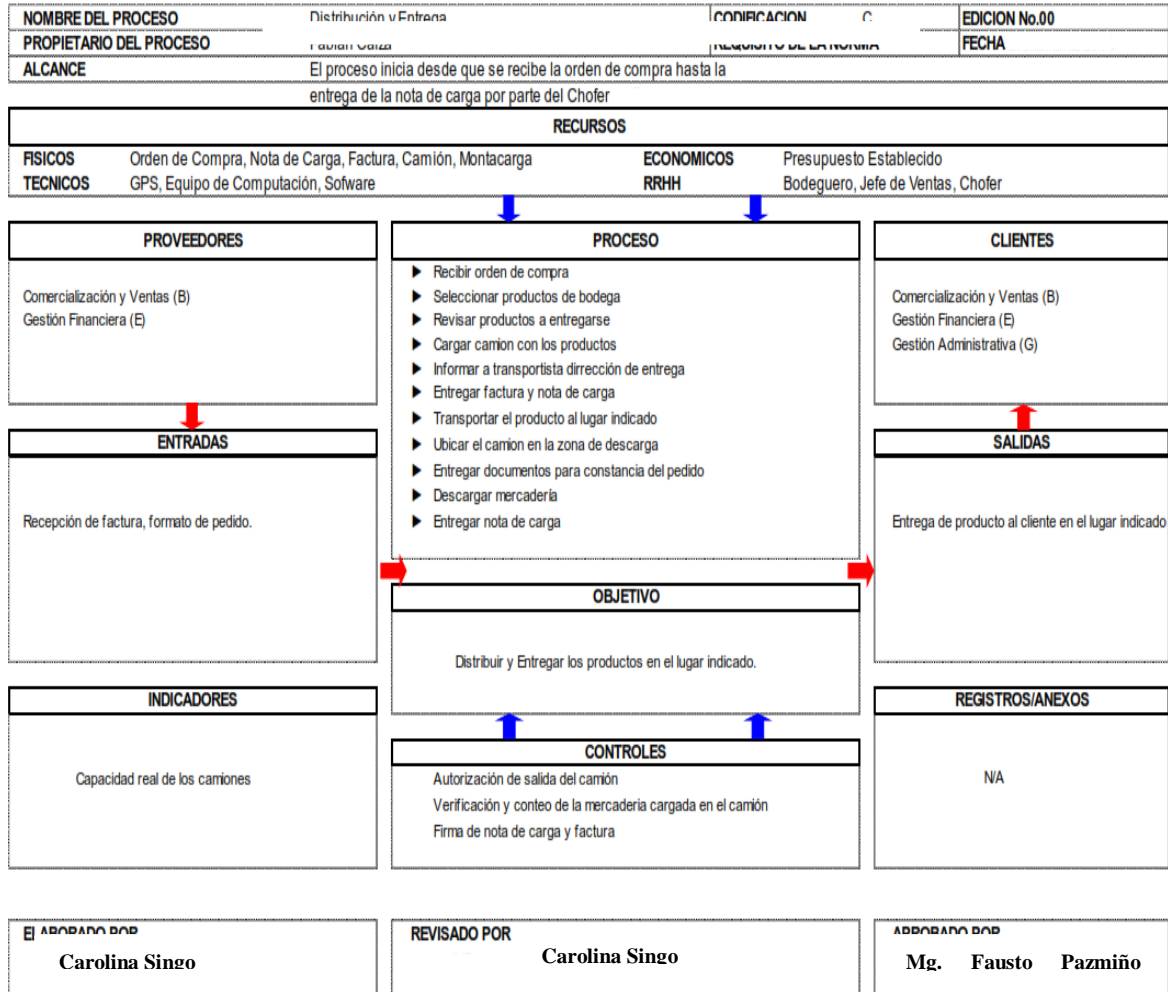
Figura 15: Flujograma del proceso de Distribución y Entrega.
Elaborado por: Carolina Singo.

Proceso: Distribución y Entrega

Tabla 15

Caracterización del proceso de Distribución de Entrega.

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

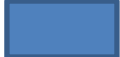

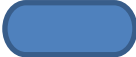





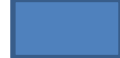
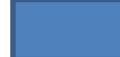



Elaborado por: Carolina Singo.

Análisis en la Matriz de valor Agregado

Tabla 16

Caracterización del proceso de Distribución de Entrega.

PROCESO: DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA								
ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO								
N°	SIMBOLO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIEMPO (H/HABILIDADES)	AVA		NECESARIO	
					(-)	(+)	SI	NO
1		Bodeguero	Recibir Orden de Compra	2		X	X	
2		Jefe de ventas	Seleccionar productos de bodega	1.5		X	X	
3		Jefe de ventas	Revisar productos a entregarse	0.75		X	X	
4		Bodeguero	Cargar camión con productos	3		X	X	
5		Jefe de ventas	Informar al transportista dirección de entrega	0.5	X		X	
6		Jefe de ventas	Entregar factura y nota de carga	0.5		X	X	
7		Chofer	Transportar el producto al lugar indicado	5		X	X	
8		Chofer	Ubicar camión en zona la zona de descarga	0.75	X			X
9		Chofer	Entregar documentos para constancia del pedido	0.5		X	X	
10		Bodeguero	Descargar mercadería	3		X	X	
11		Chofer	Entregar nota de carga	0.5		X	X	
TIEMPO TOTAL				17.50	1.25	16.75		

COMPOSICIÓN DE ACTIVIDADES	TOTAL
	11
Tiempo de actividades (Hrs)	17.5
Tiempo de actividades (%)	100
Tiempo de valor agregado	16.75
Indice de valor Agregado	95.71

Elaborado por: Carolina Singo.

DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DE ALMACENAJE Y MERCADERÍA

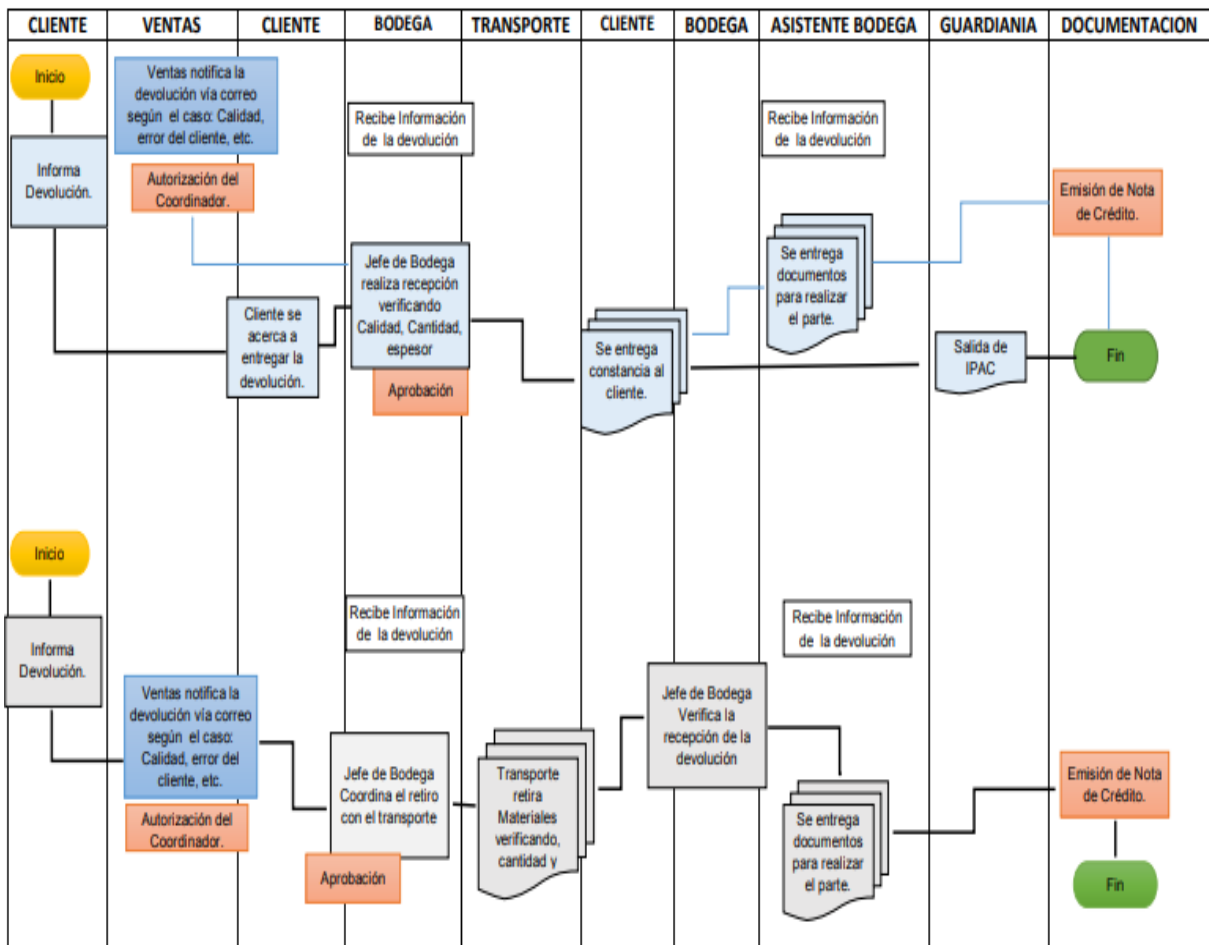


Figura 16: Flujograma del proceso General de almacenaje y mercadería.
Elaborado por: Carolina Singo.

DIAGRAMA DE FLUJO GENERAL DE DESPACHOS.

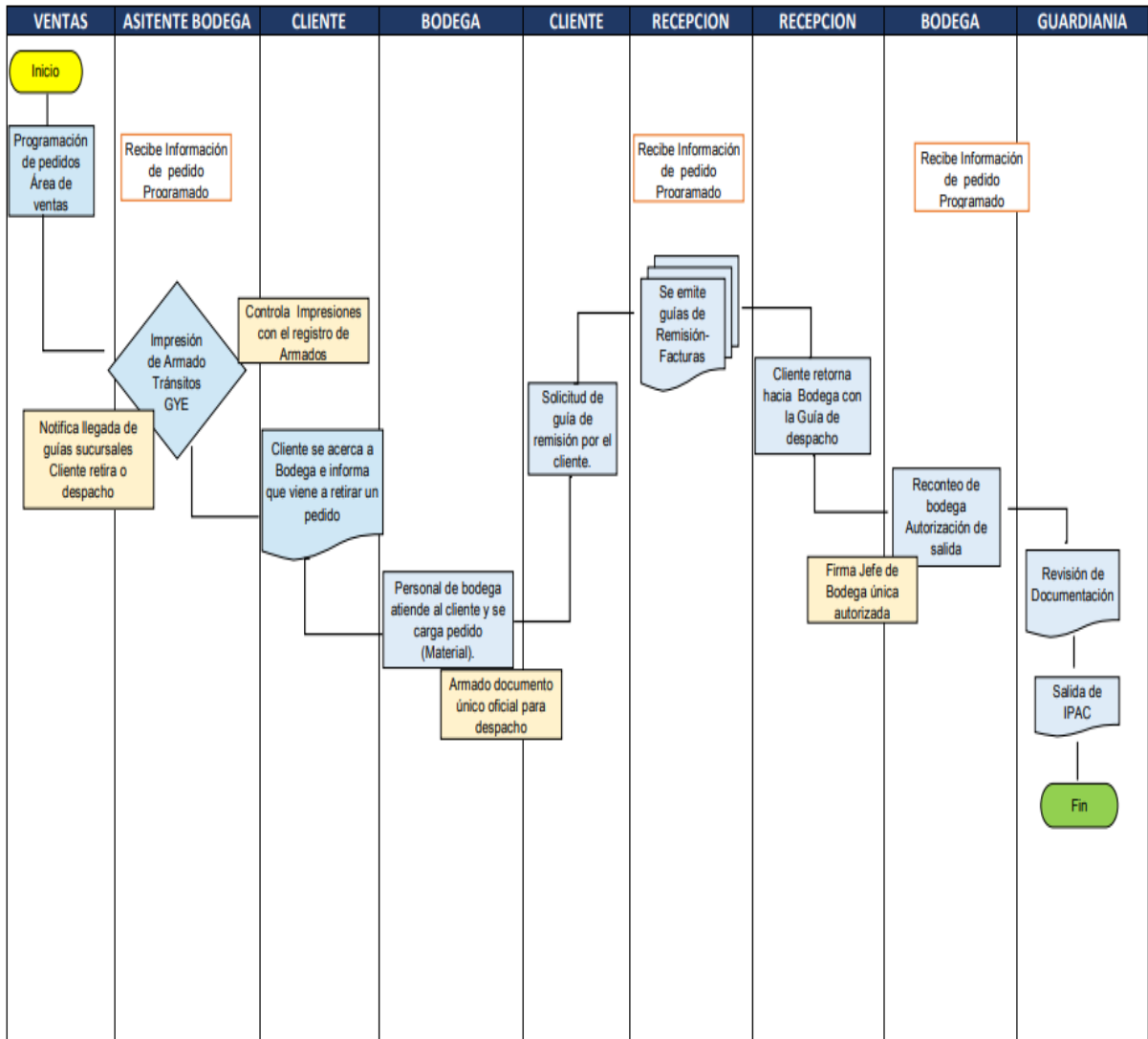


Figura 17: Flujograma del proceso General de Despachos.
Elaborado por: Carolina Singo.

Tabla 17

Estrategias del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A.

Fase IV: Mediciones y Controles.

	ENFOQUE	PROPÓSITO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INICIO	FIN	NOMBRE DEL INDICADOR	RESPONSABLES	RECURSOS
E1	A. Buzón de sugerencias.	Identificar las sugerencias y establecer correctivos en tiempos cortos.	Implementar el buzón de sugerencias para los clientes.	Adquirir y colocar un buzón de sugerencias.	oct-10	oct-10	Buzón de clientes.	Gerencia	Presupuesto
				.Diseñar y seleccionar alternativas de tarjetas de sugerencias.					Buzón de sugerencias
				Implementar las tarjetas de sugerencias a los clientes.					Artículos de oficina
E2	A. Buzón de sugerencias.	Identificar las sugerencias y establecer correctivos en tiempos cortos.	Implementar el buzón de sugerencias para los empleados.	Adquirir y colocar un buzón de sugerencias.	oct-10	oct-18	Buzón de empleados.	Gerencia	Computador e impresora
				Diseñar y seleccionar alternativas de tarjetas de sugerencias					Presupuesto
				Implementar las tarjetas de sugerencias a los empleados.					Buzón de sugerencias
E3	A. Buzón de sugerencias.	Identificar las sugerencias y establecer correctivos en tiempos cortos.	Evaluar los resultados de la implementación de los buzones de sugerencias.	Análisis e interpretar los resultados y recomendaciones recibidas en las tarjetas de sugerencias, de clientes y empleados.	oct-18	oct-18	Sugerencias de clientes. Sugerencias de empleados. Sugerencias implementadas.	Gerencia	Artículos de oficina
				Establecer acciones a las sugerencias relevantes.					Computadora
									Impresora
E4	B. Reuniones de planificación con el personal.	Analizar y retroalimentar los resultados, que permita establecer acciones y correcciones que se van a orientar en un ambiente fuera de lo laboral y fortalecer las relaciones interpersonales.	Diseñar e implementar reuniones al 3er mes, para evaluación y seguimiento de resultados.	Planificar y coordinar las reuniones programadas.	nov-18	nov-18	Reuniones de evaluación parcial.	Gerencia y empleados	Presupuesto
				Dialogar sobre los resultados obtenidos y coordinar la implementación de acciones de incentivo y correctivo.			Incentivos y correcciones implementadas.		Artículos de oficina
E5	C. Página Web y Redes sociales.	Publicar y compartir actualizaciones de productos y servicios, evaluaciones de los clientes y como la gente disfruta del restaurante.	Diseñar e implementar una página web y redes sociales del restaurante.	Buscar alternativas de paginas web gratuitas.	sep-18	sep-18	Página web contratada.	Gerencia	Computadora
				Hacer un concentrado de la información a implementar y alimentar en la pagina web y efectuar su seguimiento.			Página Web en producción.		Internet
				Implementar y socializar las redes sociales con mayor frecuencia de visitas, como: facebook e instagram.			Redes sociales implementadas.		Artículos de oficina
E6	C. Página Web y Redes sociales.	Publicar y compartir actualizaciones de productos y servicios, evaluaciones de los clientes y como la gente disfruta del restaurante.	Evaluar los resultados de la implementación de la página web y redes sociales.	Interpretar la información obtenida como sugerencias, seguidores, contador de visitas, comentarios, etc., desde la página web y redes sociales.	oct-18	oct-18	Sugerencias de visitantes virtuales.	Gerencia	Impresora
				Definir el nivel de ponderación a aplicar a las sugerencias recibidas de las redes sociales.					Presupuesto
E7	D. Capacitación y desarrollo.	Capacitar a la gerencia y a los empleados en temas de liderazgo y atención al cliente.	Programar y capacitación para la Gerencia y empleados.	Formular y aprobar el programa de capacitación, para su desarrollo.	nov-18	nov-18	Programa de capacitación aprobado y socializado.	Gerencia y Empleados	Programa
				Desarrollar el programa de capacitación.			Capacitación para la Gerencia y empleados.		Artículos de oficina
E8	E. Sistema de cobro.	Facilitar al cliente un nuevo sistema de cobro virtual con tarjetas de crédito y débito mediante teléfonos inteligentes.	Sistematizar de cobro mediante la afiliación a tarjetas de crédito y al servicio PayPhone.	Seleccionar y contratar el servicio de cobro con tarjetas de crédito mediante PayPhone.	sep-18	sep-18	Establecimiento afiliado al servicio PayPhone.	Gerencia	Computador, impresora
				Implementar y evaluar el uso del nuevo sistema.			Pagos de clientes de con PayPhone.		Sistema
E9	F. Evaluación de la implementación.	Conocer los resultados de la implementación del plan de mejora.	Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejora en la atención y servicio al cliente.	Planificar la reunión de evaluación a la implementación del plan de mejora en la atención y servicio al cliente.	feb-19	feb-19	Reunión de evaluación final.	Gerencia y Empleados	Artículos de oficina
				Evaluar la aplicación de las estrategias de mejora y coordinar la implementación de incentivos y correctivos.			Estrategias implementadas.		Computador e impresora
									Refrigerios

Tabla 18

Ficha de indicadores del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A.

Fase V: Mejoramiento continuo.

	ENFOQUE	ES TRATÉGICA	INDICADOR		VARIABLES DEL INDICADOR			INTERPRETACIÓN		PERIODICIDAD DE LA APLICACIÓN		RESPONSABLES DE LAS VARIABLES	
			NOMBRE	FORMULA	1	2	META	DESCRIPCIÓN	TIPO	INICIO	FIN	1	2
E1	A. Buzón de sugerencias.	Implementar el buzón de sugerencias para los clientes.	Buzón de clientes.	Buzón de clientes implementado	Buzón de clientes implementado.	-	1	El buzón de clientes fue implementado.	Cumplimiento	oct-10	oct-10	Gerencia	-
E2		Implementar el buzón de sugerencias para los empleados.	Buzón de empleados.	Buzón de empleados implementado	Buzón de empleados implementado.	-	1	El buzón de empleados fue implementado.	Cumplimiento	oct-10	oct-10	Gerencia	-
E3		Evaluar los resultados de la implementación de los buzones de sugerencias.	Sugerencias de clientes.	(Sugerencias recibidas / Total clientes atendidos) * 100	Sugerencias recibidas.	Total clientes atendidos.	-	El 100% de clientes atendidos sugirieron reconemdaciones.	100%	oct-10	oct-18	Gerencia	Gerencia
			Sugerencias de empleados.	(Sugerencias recibidas / Total empleados) * 100	Sugerencias recibidas.	Total empleados.	-	El 100% de empleados sugirieron reconemdaciones.				Gerencia	Gerencia
			Sugerencias implementadas.	(Sugerencias implementadas / Sugerencias recibidas) * 100	Sugerencias implementadas.	Sugerencias recibidas.	-	El 100 % de las sugerencias del cliente y empleado fueron implementadas.				Gerencia y empleados	-
E4		B. Reuniones de planificación con el personal.	Diseñar e implementar reuniones al 3er mes, para evaluación y seguimiento de resultados.	Reuniones de evaluación parcial.	(Reuniones realizadas / reuniones planificadas) * 100	Reuniones realizadas.	Reuniones planificadas.	2	El % de reuniones realizadas.	100%			Gerencia
	Incentivos y correcciones implementadas.			(Sugerencias de incentivo y correcciones implementadas / Sugeridas recibidas en los buzones de clientes y empleados) * 100	Sugerencias de incentivo y correcciones implementadas.	Sugerencias recibidas en los buzones de clientes y empleados.	-	El 100% de sugerencias de clientes y empleados realizadas.	Gerencia y empleados				-
E5	C. Página Web y Redes sociales.	Diseñar e implementar una página web y redes sociales del restaurante.	Página web contratada.	Paginas Web contratada	Página web contratada.	-	1	La página Web ha sido contratada.	Cumplimiento	oct-18	oct-18	Gerencia	-
			Página Web en producción.	Página Web en producción	Página web en producción.	-	1	La página Web fue contratada.	Cumplimiento			Gerencia	-
			Redes sociales implementadas.	(Numero de redes sociales implementadas / Numero de redes sociales disponibles) * 100	Numero de redes sociales implementadas.	Numero de redes sociales disponibles.	2	El 100% de redes sociales implementadas.	100%			Gerencia	Gerencia
E6		Evaluar los resultados de la implementación de la página web y redes sociales.	Sugerencias de visitantes virtuales.	(Sugerencias recibidas vía web y redes sociales / Numero de visitantes) * 100	Sugerencias recibidas via web.	Numero de visitantes.	-	El 100% de visitantes sugirieron recomendaciones.	100%			Gerencia	Gerencia
E7	D. Capacitación y desarrollo.	Programar y capacitación para la Gerencia y empleados.	Programa de capacitación aprobado y socializado.	Programa de capacitación aprobado y socializado.	Programa de capacitación.	-	1	El programa de capacitación fue aprobado y socializado.	100%			Gerencia y empleados	-
			Capacitación para la Gerencia y empleados.	(Participantes capacitados / Empleados) * 100	Participantes capacitados.	Empleados.	6	El 100 % de los empleados fueron capacitados.				Gerencia y empleados	Gerencia y empleados
E8	E. Sistema de cobro.	Sistematizar de cobro mediante la afiliación a tarjetas de crédito y al servicio PayPhone.	Establecimiento afiliado al servicio PayPhone.	Establecimiento afiliado al servicio PayPhone.	Establecimiento afiliado al servicio PayPhone.	-	1	El servicio de cobro Payphone fue contratado.	Cumplimiento	nov-18	nov-18	Gerencia	-
			Pagos de clientes de con PayPhone.	(Cobros con PayPhone / Clientes atendidos) * 100	Numero de cobros con PayPhone.	Numero de clientes atendidos.	> ó = 70%	El 100% de clientes atendidos cancelaron el consumo por medio del servicio PayPhone.	100%			Gerencia	-
E9	F. Evaluación de la implementación.	Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejora en la atención y servicio al cliente.	Reunión de evaluación final.	(Reunión de evaluación efectuada / Reunión de evaluación planificada) * 100	Reunión de evaluación efectuada.	Reunión de evaluación planificada.	1	El 100% de cumplimiento de las reuniones establecidas.	100%	nov-18	nov-18	Gerencia	-
			Estrategias implementadas.	(Estrategias aplicadas / Estrategias planificadas) * 100	Estrategias aplicadas.	Estrategias planificadas.	9	El 100 % de las estrategias del plan de mejora fueron aplicadas.	100%			Gerencia y empleados	Gerencia y empleados

3.8.1 Descripción de las estrategias del plan de mejoramiento en la atención y servicio al cliente en la empresa IPAC S.A, identificando enfoques estratégicos.

ENFOQUE

A. SISTEMA DE BUZÓN DE SUGERENCIAS CLIENTES

Propósito: Identificar las sugerencias y establecer correctivos en tiempos cortos.

Estrategia 1

Implementar el buzón de sugerencias para los clientes.

Actividades:

- Adquirir y colocar un buzón de sugerencias.
- Diseñar y seleccionar alternativas de tarjetas de sugerencias.
- Implementar las tarjetas de sugerencias a los clientes.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 1er mes, desde el 1ro hasta el 30 de Septiembre del 2019.

Indicadores:

- **Buzón de clientes.**

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, buzón de sugerencias artículos de oficina, computadora e impresora.

Estrategia 2

Implementar el buzón de sugerencias para los empleados.

Actividades:

- Adquirir y colocar un buzón de sugerencias.
- Diseñar y seleccionar alternativas de tarjetas de sugerencias.
- Implementar las tarjetas de sugerencias a los empleados.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 1er mes, desde el 1ro hasta el 30 de Septiembre del 2019.

Indicadores:

- **Buzón de empleados.**

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, buzón de sugerencias artículos de oficina, computadora e impresora.

Estrategia 3

Evaluar los resultados de la implementación de los buzones de sugerencias.

Actividades:

- Analizar e interpretar los resultados y recomendaciones recibidas en las tarjetas de sugerencias, de clientes y empleados.
- Establecer acciones a las sugerencias relevantes.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 2do mes, desde el 1ro hasta el 31 de Octubre del 2019.

Indicadores:

- Sugerencias de clientes.
- Sugerencias de empleados.
- Sugerencias implementadas.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, artículos de oficina, computadora e impresor

ENFOQUE

B. REUNIONES DE PLANIFICACIÓN CON EL PERSONAL.

Propósito: Analizar y retroalimentar los resultados y establecer acciones a tomar, estas correcciones se van a orientar en un medio fuera de lo laboral para ayudar fortalecer las relaciones interpersonales.

Estrategia 4

Diseñar e implementar reuniones al 3er mes, para evaluación y seguimiento de resultados.

Actividades:

- Planificar y coordinar las reuniones programadas.
- Dialogar sobre los resultados obtenidos y coordinar la implementación de acciones de incentivo y correctivo.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 3er mes, desde el 1ro hasta el 30 de Noviembre del 2019.

Indicadores:

- Reuniones de evaluación parcial.
- Incentivos y correcciones implementadas.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, artículos de oficina, computadora e impresora.

ENFOQUE

C. PÁGINA WEB Y REDES SOCIALES

Propósito: Publicar y compartir actualizaciones de productos y servicios, evaluaciones de los clientes y como la gente disfruta del restaurante.

Estrategia 5

Diseñar e implementar una página web y redes sociales del restaurante.

Actividades:

- Buscar alternativas de páginas web gratuitas.
- Hacer un concentrado de la información a implementar y alimentar en la página web y efectuar su seguimiento.
- Implementar y socializar las redes sociales con mayor frecuencia de visitas, como: facebook e instagram.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 2do mes, desde el 1ro hasta el 31 de Octubre del 2019.

Indicadores:

- Página web contratada.
- Página web en producción.
- Redes sociales implementadas.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: computadora, internet, artículos de oficina e Impresora.

Estrategia 6

Evaluar los resultados de la implementación de la página web y redes sociales.

Actividades:

- Interpretar la información obtenida como sugerencias, seguidores, contador de visitas, comentarios, etc., desde la página web y redes sociales.
- Definir el nivel de ponderación a aplicar a las sugerencias recibidas de las redes sociales.

Responsables: La Gerencia y empleados de la empresa.

Tiempo de implementación: 2do mes, desde el 1ro hasta el 31 de Octubre del 2019.

Indicadores:

- Sugerencias de visitantes virtuales.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, artículos de oficina, computadora, impresora y refrigerios.

ENFOQUE

D. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Propósito: Capacitar a la Gerencia y a los empleados en temas de liderazgo y atención al cliente.

Estrategia 7

Programar y capacitación para la Gerencia y empleados.

Actividades:

- Formular y aprobar el programa de capacitación, para su desarrollo.
- Desarrollar el programa de capacitación.

Se realizarán dos capacitaciones, con una duración de 16 horas, con el fin de adquirir nuevos conocimientos y actualizar los que ya poseen; el liderazgo será el tema de capacitación para la Gerencia, que contendrá los siguientes temas:

- Liderazgo. bases, estilos y evaluación de capacidades.
- Valores: la base del crecimiento.
- El líder como potenciador de capacidades y habilidades.
- El líder como motivador.
- Las bases para el trabajo de alto rendimiento. Orientación a resultados.
- Creación de una visión compartida. Valores, objetivos, metas y medición de resultados.
- Valorar las diferencias y aprovechar sinergias.
- El trabajo en equipo teoría y práctica.
- Plan de acción.

La capacitación para el personal será sobre la atención y servicio al cliente, contendrá los siguientes temas:

- **Servicio.**
 - Factor claves.
 - Inherencia sobre la rentabilidad de un negocio.
 - Momento de la verdad.
 - Encuentro cliente-vendedor.
 - Valor Agregado de Servicio.

- **Trato**
 - Técnicas para mejorarlo.
 - Características del trato en diversos encuentros, personal, telefónico, escrito, etc.

- **Atención**
 - Factor clave del futuro de un negocio.
 - Escuchar y oír diferencias.
 - El arte de comunicar.
 - El arte de comprender.
 - Técnicas para interpretar a nuestros clientes.
 - Lenguaje corporal.
 - Distracciones y pausas.

- **Negociación**
 - Factor clave del presente de un negocio.

- **Objetivos del cliente**
 - Investigar al cliente.
 - Manejo de objeciones: ¿El cliente siempre tiene la razón?
 - Manejo de conflictos y resolución de problemas.
 - Generación continua de propuestas satisfactorias.

Responsables: La Gerencia, la Corporación de Estudios Económicos Analíticos y Sociales CEEAS, y el Centro Tecnológico de Entrenamiento y Capacitación CETEC, avalado por el Ministerio del Trabajo y la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional.

Tiempo de implementación: 3er mes, desde el 1ro hasta el 30 de Noviembre del 2019.

Indicadores:

- Programa de capacitación aprobado y socializado.
- Capacitación para la Gerencia y empleados.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, programa, artículos de oficina, computadora, impresora y proyector.

ENFOQUE

E. SISTEMA DE COBRO.

Propósito: Facilitar al cliente un nuevo sistema de cobro virtual con tarjetas de crédito y débito mediante teléfonos inteligentes.

Estrategia 8

Sistematizar de cobro mediante la afiliación a tarjetas de crédito y al servicio PayPhone.

Actividades:

- Seleccionar y contratar el servicio de cobro con tarjetas de crédito mediante PayPhone.
- Implementar y evaluar el uso del nuevo sistema.

Responsables: La Gerencia.

Tiempo de implementación: 2do mes, desde el 1ro hasta el 31 de Octubre del 2019.

Indicadores:

- Establecimiento afiliado al servicio PayPhone.
- Pagos de clientes de con PayPhone.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: sistema, artículos de oficina, computadora e impresora.

ENFOQUE

F. EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Propósito: Conocer los resultados de la implementación del plan de mejora.

Estrategia 9

Evaluar los resultados de la implementación del plan de mejora en la atención y servicio al cliente.

Actividades:

- Planificar la reunión de evaluación a la implementación del plan de mejora en la atención y servicio al cliente.
- Evaluar la aplicación de las estrategias de mejora y coordinar la implementación de incentivos y correctivos y coordinar la implementación de incentivos y correctivos.

Responsables: La Gerencia y empleados.

Tiempo de implementación: 6to mes, desde el 1ro hasta el 28 de Febrero del 2020.

Indicadores:

- Reunión de evaluación final.
- Estrategias implementadas.

Recursos: Los principales recursos a utilizarse serán: presupuesto, artículos de oficina, computadora, impresora y refrigerios

3.10 Análisis de mejora en base al valor agregado:

La situación actual de la empresa IPAC S.A, se encontraba en un descontrol sobre los procesos de logística enfatizando en la satisfacción del cliente.

Para lo cual con la siguiente investigación se pretende realizar los levantamientos de los procesos y para ello se propuso un plan de mejora en el cual detalla el plan de acción, los diagramas de flujo, las fichas de características del proceso y por ultimo teneos el análisis del valor agregado con el cual se pudo demostrar que los procedimientos propuestos son efectivos, los mismo darán resultados a la empresa como costos y benefeicio.

De est manera se pretende que la empresa acoga las observaciones ya mencionadas y las aplique dentro de su procedimientos.

3.11 Registros

1. Notas de pedido
2. Registro de Guías de remisión (Excel)
3. Orden de compra (Emisión por el cliente)
4. Estatus de pedidos emitidos y entregados a bodega (Vendedor).

4.1 Conclusiones

- Mediante el proceso de esta investigación, se ha demostrado la importancia del servicio al cliente en todo tipo de organización, lo que conlleva grandes beneficios para la empresa, como la ventaja competitiva dentro del mercado.
- La información obtenida inicialmente a través de la revisión de los procesos del área logística y la encuesta realizada posteriormente en la empresa IPAC S.A, sirvieron para detectar procesos operativos que se desarrollaban manualmente que consumían mayor tiempo, lo cual generaba retrasos en los despachos de productos y como consecuencia se afectaba el nivel de satisfacción de los clientes.
- La fuente de información primaria son los empleados, por lo cual se les debe de prestar mucha atención a sus sugerencias. (UJMD, 2016)
- La propuesta de mejora en la gestión logística puede ser aplicada en cualquier empresa que tenga inconvenientes similares a la empresa donde se realizó esta investigación. (Universidad Santiago de Guayaquil, 2015)
- Una de las áreas más importantes a tomar en cuenta es la del manejo de quejas y reclamos, ya que de la hoja de quejas y reclamos se obtendrá la información de primera mano del cliente, sobre las fallas de la empresa. (UJMD, 2016)
- Si se mejora la organización, mejora la satisfacción de sus clientes y mejoran sus ventas, la mejora continua es posible en cualquier organización, sin importar su tamaño, campo o tipo.

4.2 Recomendaciones

- Se le sugiere a la empresa mantener la ideología para un mejoramiento ya que con este estudio se da comienzo a un trabajo continuo para la capacidad de incrementar la productividad y ser más competitivos en el mercado de la construcción. (PUCE, 2014)
- Para una capacitación continua en los empleados es primordial apoyarlos, actualizarlos no solo con herramientas administrativas e informativas sino también en la utilización de maquinaria y tecnología. (PUCE, 2014)
- Difundir el Plan de mejora todos los miembros de la organización, con el fin de distribuir las responsabilidades de cada uno de ellos, estandarizar el trabajo y aumentar la satisfacción del cliente. (PUCE, 2014)
- Tener y tomar en cuenta un buzón de sugerencias para mejorar la calidad de atención y servicio que se presta a clientes, observar y percatarse de las debilidades y fortalezas del equipo de trabajo del área para descartar y conservarlas respectivamente. (PUCE, 2014)
- Se le sugiere desarrollar trabajo en equipo, por que muchas veces el servicio excelente es otorgado por una sola persona; sin embargo esto no es suficiente para crear una buena imagen; para esto los empleados deben tener la capacidad y primordialmente el deseo de unir fuerzas y desarrollar trabajo en equipo mediante el logro de una buena comunicación vertical y horizontal y eliminar barreras internas o externas.

BIBLIOGRAFÍA

- Andreu Ricart.*(1996). *Estrategia y Sistemas de información*. McGraw-Hill. España.
- Boxwell.*(1994). *Benchmarking*. McGraw-Hill.
- Cela José.*(1997).*Calidad, qué es, cómo hacerla?*. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Certo Peter.*(1997).*Dirección estratégica*. McGraw - Hill. México.
- Chiavenato Idalberto.* (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. México.
- Chiavenato Idalberto.*(1997).*Administración de Recursos Humanos*. McGraw - Hill. Colombia.
- Christoper Martín.*(1994). *Logística y Aprovisionamiento*. Ediciones Folio. España.
- González Juan.*(1990).*Manual de Círculos de Calidad*.
- Gutiérrez Prida.* (1998).*Logística y Distribución Física*, McGraw - Hill, Madrid- España.
- Hammer Champy.*(1994). *Reingeniería*, Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Harrington James.*(1994).*Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogotá.
- Koontz Weihrich.*(1998).*Administración, una perspectiva Global*. McGraw- Hill. México.
- Avantage S. Ch. Shoshananah.* (2013). *Gerencia logística y global*. Revista Escuela de Administración de Negocios, 6.
- Budjac, B.* (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Exprecom.* (2014). www.exprecom.com/. Obtenido de <http://www.exprecom.com/>
- González, J. A.* (2015). *Reingeniería de procesos empresariales*. España: FC Editorial, 1998.
- Harrington, J.* (1993). *mejoramiento de procesos*. Mexico: Editorial Mc. Graw.
- IPAC.* (2014). www.ipac-acero.com. Obtenido de www.ipac-acero.com
- Jay Heizer, B. R.* (2016). *Principios de administración de operaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Mauro Acebo Plaza, Alfredo Armijos.* (2017). *Industria de Servicios*. ESTUDIOS INDUSTRIALES.
- USAC.* (2015). biblioteca.usac.edu.gt. Obtenido de biblioteca.usac.edu.gt
- UTE.* (2013). repositorio.ute.edu.ec. Obtenido de repositorio.ute.edu.ec

- ECUADOR EXPLORER. (25 de 01 de 2013). COMIDAS EN ECUADOR. Obtenido de ECUADOR EXPLORER: <http://www.ecuadorexplorer.com/es/html/comidas.html>*
- ECUADOR INMEDIATO. (s.f.). EL PERIÓDICO INSTANTÁNEO DEL ECUADOR. Obtenido de ECUADOR INMEDIATO: http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuadorinmediato_noticias--90122*
- EL COMERCIO. (06 de 03 de 2016). El consumidor gasta menos en restaurantes. Obtenido de EL COMERCIO: <http://www.elcomercio.com/actualidad/consumidor-gasta-restaurantes-economia-quito.html>*
- El heraldo. (03 de 01 de 2016). El Heraldo. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/la-importancia-de-hacer-una-encuesta-236595>*
- EL TELEGRAFO. (23 de 05 de 2017). La atención es vital en los restaurantes. Obtenido de EL TELEGRAFO: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/la-atencion-es-vital-en-los-restaurantes>*
- Eltelégrafo. (01 de 09 de 2017). Eltelégrafo. Obtenido de Enrique Jalón Ubilla : <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/41/4/la-industria-grafica-da-trabajo-a-23-mil-personas-en-el-pais>*
- Emprende Pyme. (2016). Emprende Pyme. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-son-las-politicas-de-una-empresa.html>*
- Entrepreneur. (8 de 06 de 2010). Las claves del éxito de McDonald's. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/263337>*
- Española, R. a. (06 de Junio de 2018). Real Academia Española. Recuperado el 14 de junio de 2018, de Real Academia Española: <http://dle.rae.es/?id=P7eTCPD>*
- F.W., N., & C, N. (2007). 77*
- Ficara Propulsion Empresarial. (03 de 03 de 2015). Principios y valores la base de mi empresa. Obtenido de <http://ficprem.com/principios-y-valores-la-base-de-mi-empresa/>*
- Flores, I. D. (mayo de 2018). Quito.*
- FUNDACION ROMERO. (2016). Siete quejas habituales en los restaurantes. Obtenido de FUNDACION ROMERO: <http://www.pqs.pe/tu-negocio/siete-quejas-habituales-en-los-restaurantes>*
- Gestion.org . (2018). Gestion.org. Obtenido de <https://www.gestion.org/el-liderazgo-empresarial/>*
- Guerra, F. (2017). Plan operativo de mejoramiento del servicio de atención al cliente con base en el diagnóstico 2017. Quito.*

Hernan Aragon, H. G. (2012). Plan de mejoramiento del servicio de atención al cliente en el Restaurante la pradera. Managua.

HOMBURG, & KOSCHATEN. (2007).

House, I. (2017). Procedimiento compras Quala.

House, P. I. (s.f.). Procemiento de compras In House.

Implementacion del proceso de capacitador . (s.f.). Implementacion del proceso de capacitador . Obtenido de http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf

Inboundcycle. (24 de 09 de 2016). Inboundcycle. Obtenido de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-una-investigacion-de-mercado-cuantitativa-y-cualitativa-de-calidad>

INEC. (12 de 02 de 2014). Instituto Nacional de estadísticas y censos. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/78>

Jaffe, P. &. (2015). !Tu cliente manda! México: Grupo Patria.

JIMENEZ, D. (08 de 2012). Tecnicas de Restaurante. Obtenido de HIstoria del restaurante: http://dorisjimenezduran.blogspot.com/2012/08/historia-del-restaurante_9.html

KANTAR WORLD PANEL. (07 de 12 de 2016). Ecuatorianos enfocando recursos. Obtenido de KANTAR WORLD PANEL: <https://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuatorianos-enfocando-recursos>

Lewins, R. (2002). Mercadotecnia. Mexico.

Marketing Directo. (7 de 05 de 2013). Marketing Directo. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com>

Martín, P. C. (2018). El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz. Madrid: CEP S.L.

Martinez, P. (2009). Comportamiento organizacional. En P. Martinez, Comportamiento organizacional (p. 11). El Cid Editor.

Martos, S. F. (2015). Técnicas de negociación. España: Ideaspropias.

MERCADO, J. A. (2004). Pasos para el mejoramiento continuo. GESTIOPOLIS, <https://www.gestiopolis.com/pasos-para-el-mejoramiento-continuo/>.

MEYER. (2010).

Miceli, V. G. (7 de 10 de 2012). METODOS, TIPOS , ESTILOS Y POSICIONES DE LA NEGOCIACION . México.

- Ministerio de Turismo. (4 de Enero de 2018). Arribo de turistas a Ecuador creció en 14% en 2017. Obtenido de Ministerio de Turismo: <https://www.turismo.gob.ec/arribo-de-turistas-a-ecuador-crecio-en-14-en-2017/>
- MORGAN, & REGO. (2006). *The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance*. *Marketing Science* vol25. 79
- MUKHERJEE. (2003). *Measurement of Customer Satisfaction of RD and Marketing*.
- Objetivos Organizacionales. (02 de 02 de 2018). *Concepto Objetivos Organizacionales Empresariales*. Obtenido de <https://concepto.de/objetivos-organizacionales/>
- Ordaz, Z., & Saldaña, G. (2005). *eumed.net*. En S. Ordaz, & G. Saldaña, *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato* (p.25). Guanajuato. Obtenido de *eumed.net*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- over-blog. (21 de 07 de 2011). *over-blog*. Obtenido de https://es.over-blog.com/Como_beneficia_a_una_empresa_tener_un_buzon_de_sugerencias-1228321767-art299537.html
- Pablo Soto, A. &. (13 de 11 de 2017). *Designer en Zebra Design & Retail*. Obtenido de <http://www.zebradc.com/material-pop-5-secretos/>
- Pinto, S. (2016). *Los procesos de compra y la negociación con proveedores*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Question Pro. (2018). *Question Pro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-las-empresas/>
- Restaurante Egipto. (2000). *Restaurante Egipto*.
- Rubio, M. C. (2015). *La creación de valor en las finanzas*. En M. C. Rubio, *La creación de valor en las finanzas* (p.15). Lima, Perú: Printed in Perú. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=4184886&query=rentabilidad+-+compras>
- S.A, Q. E. (s.f.). <http://www.quala.com.ec/ecuador/quala-ecuador/la-compania/>. Obtenido de <http://www.quala.com.ec/ecuador/quala-ecuador/la-compania/>: <http://www.quala.com.ec/ecuador/quala-ecuador/la-compania/>
- Sabriá, F. (2016). *La cadena de suministros*. En F. Sabriá, & C. Torres (Ed.), *La cadena de suministros* (Vol. 3, p.19 y 20). Barcelona: Marge Books. Obtenido de 80 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uisraelsp/reader.action?docID=5045385&query=planificacion+estrategica>

- Salud Laboral. (03 de 12 de 2012). Salud Laboral. Obtenido de <http://especificossaludoral.blogspot.com/2011/10/teoria-sobre-servicio-al-cliente.html>.*
- SANTESMASES. (2012).*
- Silvia., P. V. (2016). Los procesos de compra y la negociación con proveedores. España: fundación Confemetal.*
- Sinnaps. (2018). Sinnaps. Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/metodologia-cualitativa>*
- Stanton, W. (2004). Fundamentos de Marketing. Mexico.*
- TalentosReunidos. (2012). TalentosReunidos. Obtenido de <https://talentosreunidos.com/2012/03/12/el-buzon-de-sugerencias/>*
- Valarezo, C. (2018). Ingeniero.*
- Villalba, S. (2016). ANÁLISIS DE CALIDAD DEL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE EN AZUCA BEACH, AZUCA BISTRO Y Q RESTAURANT, Y SUGERENCIAS DE MEJORA.*
- Webempresa20. (2017). Webempresa20. Obtenido de <https://www.webempresa20.com/blog/las-30-redes-sociales-mas-utilizadas.html>*
- Wiki How. (2015). Wiki How. Obtenido de <https://es.wikihow.com/ser-un-buen-l%C3%ADder-de-grupo>*
- Yate, A. A. (2012). Material P.O.P.: publicidad en punto de venta. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones>.*

1.

ANEXOS

**FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
RESA IPAC S.A**

- 1. ¿Considera que IPAC S.A se encuentra ubicada estratégicamente para facilitar el acceso de los clientes?*
- 2. ¿Considera que el servicio y productos de IPAC S.A es de calidad?*
- 3. ¿Qué clase de control en la empresa actualmente implementa para los despachos de logística?*
- 4. ¿Qué proceso de logística considera que se debe mejorar?*
- 5. ¿Con nuevas estrategias para logística, usted recomendaría a sus conocidos a IPAC S.A?*
- 6. ¿Cómo se maneja la logística en la empresa?*
- 7. ¿Estaría de acuerdo en que se implemente un sistema de seguimiento y localización de los pedidos?*
- 8. ¿Los servicios ofertados por la empresa IPAC S.A en comparación de otras empresas es?*

ENTREVISTA

Formato de la Entrevista al dueño de la empresa IPAC S.A

Nombre:

Cargo:

1. ¿Cómo cree usted que pudiera mejorar la atención al cliente?

R.

2. ¿Estaría dispuesto a innovar para mejorar sus procesos?

R.

3. ¿Con respecto a los clientes cómo considera usted que se sienten al acudir a su empresa?

R.

4. ¿Cuál es la mejor ventaja que usted considera que tiene su empresa?



NOTA DE PEDIDO Q21- 12280

POR LOS CAMINOS DEL ACERO

Cliete: 99999 1717888893 OYELAMI OLUGBADE Dirección: CALLE E6E PINTADO MZ6 LT 57 Teléfono: 3400605	Vendedor: VTA CONTADO QUITO Fecha: 16/08/2019 Cobranza: QUITO
Enviar a: MATRIZ Ciudad: CUENCA Dirección: local cuenca ii Receptor: LOCAL CUENCA II	Transportado por Cliente: NO Compensa Flete: Moneda: DOLARES Cotización: 25,000.00

Producto	Descripción	Bodega	Solicitado	Facturado	Reservado	Entregar el	Precio Neto	Importe
FC12060060	FL 120x6.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	36.00	0.00	36.00	04/09/201	29.970000	1,078.92
FC12060080	FL 120x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	6.00	0.00	0.00	03/09/201	40.780000	244.68
FC12060080	FL 120x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	11.00	0.00	11.00	04/09/201	40.780000	448.58
FC18060040	FL 180x4.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	5.00	0.00	5.00	04/09/201	29.970000	149.85
FC20060040	FL 200x4.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	10.00	0.00	10.00	04/09/201	33.980000	339.80
FC20060080	FL 200x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	18.00	0.00	18.00	04/09/201	67.960000	1,223.28
FC20060080	FL 200x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	10.00	0.00	10.00	04/09/201	67.960000	679.60
FC20060080	FL 200x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	3.00	0.00	3.00	04/09/201	67.960000	203.88
FC25060040	FL 250x4.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	3.00	0.00	3.00	04/09/201	41.630000	124.89
FC25060060	FL 250x6.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	1.00	0.00	1.00	04/09/201	62.450000	62.45
FC25060060	FL 250x6.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	5.00	0.00	5.00	04/09/201	62.450000	312.25
FC33560060	FL 335x6.00x6000 mm GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	16.00	0.00	16.00	04/09/201	83.680000	1,338.88
FC40060080	FL 400x8.00x6000 mm L/C GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	1.00	0.00	1.00	04/09/201	135.920000	135.92
FC45060015	FC 450X15.00MMX6000GR50	MATRIZ - PRINCIPAL	1.00	0.00	0.00	03/09/201	1.020000	1.02
FC45060015	FC 450X15.00MMX6000GR50	MATRIZ - PRINCIPAL	2.00	0.00	0.00	30/09/201	1.020000	0.00
U400012510	U 400x125x10.00x6000 mm GR 50	MATRIZ - PRINCIPAL	5.00	0.00	5.00	04/09/201	275.100000	1,375.50
U400012580	U 400x125x8.00x6000 mm GR C	MATRIZ - PRINCIPAL	23.00	0.00	23.00	04/09/201	222.420000	5,115.66

Observación:	Subtotal: 12,835.16 12 % I.V.A.: 1,540.22 Flete: 0.00 Total: 14,375.38
---------------------	---

Forma de Pago...

Nº	Pago	Días Plazo	Porcentaje
1	EFFECTIVO	0	100
		Total:	100

Bitácora...

Fecha	Hora	Usuario	Observación
16/08/2019	15:53:56	CAROLINA SINGO	APRUEBA PEDIDO
16/08/2019	15:53:56	CAROLINA SINGO	PROD. FC12060060 BOD. PR * APRUEBA PEDIDO * SOLICITA 36.00 RESERVA 36
16/08/2019	15:53:56	CAROLINA SINGO	PROD. FC12060080 BOD. PR * APRUEBA PEDIDO * SOLICITA 17.00 RESERVA 17
16/08/2019	15:53:56	CAROLINA SINGO	PROD. FC20060080 BOD. PR * APRUEBA PEDIDO * SOLICITA 18.00 RESERVA 18
16/08/2019	15:53:57	CAROLINA SINGO	PROD. FC25060040 BOD. PR * APRUEBA PEDIDO * SOLICITA 3.00 RESERVA 3.
16/08/2019	15:53:57	CAROLINA SINGO	PROD. FC25060060 BOD. PR * APRUEBA PEDIDO * SOLICITA 1.00 RESERVA 1.
16/08/2019	15:54:09	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
16/08/2019	15:59:38	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
16/08/2019	16:17:23	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
19/08/2019	10:20:08	CARMEN MERA	PROD. FC20060080 BOD. PR * PRE P03 27512 * ASIGNA RESERVA POR 10.00 UNID
19/08/2019	15:18:03	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
19/08/2019	16:29:04	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
19/08/2019	16:36:23	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO
19/08/2019	16:36:37	FABRICIO TORRES	PROD. FC45060015 BOD. PR * REAUTORIZA PEDIDO * SOLICITA 2.00 RESERVA 0.00 P
19/08/2019	16:36:51	CAROLINA SINGO	CONSULTA PEDIDO

Administrador de Pedidos

Serie Q21 **Numero** 0 **Fecha** / / **Fecha Dig** / /
Usuario **Cliente**
Vendedor << TODOS >> **Razon Social**
Observ **Destinado A** CLIENTE
 PEDIDO SIN RESERVA

Sucursal QUITO
Estado APROBADOS
Reserva TODOS
 PENDIENTE DE ENVIO

Actualizar Inserir Modificar Consultar Eliminar Cargar Marcar Desmarcar Aprobar Quitar Auto Modificar Plazo Detalle Agrupaciones Aprueba Pedido Pendiente D

	Serie	Numero	Fecha	Fecha Dig	Usuario	Cliente	Cédula/Ruc	Razón Social	Vendedor	Observación
●	Q21	12220	05/08/2019	05/08/2019	CAROLI...	QPB008	1792581621...	PUBLIEMPAC...	VTA CREDITO QUITO	
●	Q21	12353	30/08/2019	30/08/2019	CAROLI...	QTU001	1792523141...	ULLOA ARQU...	VTA CREDITO QUITO	
●	Q21	12351	30/08/2019	30/08/2019	CAROLI...	99999	1718905944...	GARRY ANDR...	VTA CONTADO QUITO	
●	Q21	12369	04/09/2019	04/09/2019	CAROLI...	99999	1718257494	LENIN SALG...	VTA CONTADO QUITO	
●	Q21	12280	16/08/2019	16/08/2019	CAROLI...	99999	1717888893	OYELAMI OL...	VTA CONTADO QUITO	
●	Q21	12362	03/09/2019	03/09/2019	CAROLI...	99999	1710217017...	MORALES M...	VTA CONTADO QUITO	
●	Q21	12237	07/08/2019	07/08/2019	CAROLI...	99999	1709479495...	ROBERTO ZO...	VTA CONTADO QUITO	

**ENKADOR S.A.**

RUC: 1790093840001

DIRECCION: BARRIO SELVA ALEGRE, VIA A SAN FERNANDO KM1

TELEFONO: 02-3959260

WEB: WWW.ENKADOR.COM

SANGOLQUI - ECUADOR

ORDEN DE COMPRA**No. 4500009608****INFORMACION PROVEEDOR**

PROVEEDOR: IPAC S.A.
RUC: 0991344004001
DIRECCION: LOTIZACIÓN LOS VERGELES S/N VIA -
CONTACTO: CAROLINA SINGO
E-MAIL: csingo@ipac-acero.com

INFORMACION COMPRADOR

FECHA EMISION: 06.08.2019
E-MAIL: monica_y@enkador.com
SOLICITADO POR: NACIONALES
CONTACTO: MÓNICA
YANCHAPAXI-0999437258

PAG 1 DE 1

MONEDA: USD
DIRECCION ENTREGA: 2400 PLANTA RESINA SANGOLQUI SANGOLQUI - BARRIO SELVA ALEGRE VIA SAN FERNANDO KM 1
TERMINOS DE PAGO: PREPAGO
REFERENCIA: SEGUN SU COTIZACION Nr. Q21 000937 DEL 02-AGOSTO-2019

POS	CODIGO	DESCRIPCION	FECHA ENTREGA	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR NETO
10		T.E.C.N. 125X125X6.0X6000 MM	07.08.2019	12.00	UN	128.81	1,545.72
						SUBTOTAL 12%	1,545.72
						SUBTOTAL 0%	0.00
						SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	1,545.72
						IVA 12%	185.49
						IVA 0%	0.00
						VALOR TOTAL	1,731.21

INSTRUCCIONES ESPECIALES:

- * FAVOR ADJUNTAR COPIA DE ESTA ORDEN DE COMPRA CON LA FACTURA PARA LA RECEPCION DEL MATERIAL EN NUESTRO ALMACEN
- * HORARIO DE RECEPCION DE PEDIDOS LUNES A VIERNES DE 08H30 A 14H30
- * LAS FACTURAS SE RECIBEN SOLO HASTA EL 25 DE CADA MES.

ATENTAMENTE,

ADMINISTRADOR COMPRAS LOCALES
PHONE 59323959260 EXT.131
SANGOLQUI - ECUADOR

FECHA CORTE UNIDAD DE VENTA OFICINA VENDEDOR  

DOCUMENTO	PLZ	VCTO	MORA	OBSERVACIÓN	MONTO
AAI NAGANT [99999 - 1792061334001] Dir: CALLE EUCALIPTOS CUMBAYA Tif: 6005644					
RRV Q21 50712-1 17/03/2016 USD		18/03/2016	1.265,00	EFFECTIVO Nro. 0	2,63
				ANTICIPOS	2,63
.....				SALDO FINAL	-2,63
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-2,63
				CUPO DE CRÉDITO	
ACEROS DE TOLEDO S.A. TOLEDOSA [99999 - 1792241235001] Dir: MADRID E12-31 E ISABEL LA CATOLICA Tif: 2502774					
RRV Q21 43855-1 26/02/2014 USD		27/02/2014	2.015,00	CHEQUE Nro. 955 Cta. 02005164921 Bco. PRODUBANCO	0,01
				ANTICIPOS	0,01
.....				SALDO FINAL	-0,01
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-0,01
				CUPO DE CRÉDITO	
ACEROS Y ALUMINIO ACERAL CIA LTDA [99999 - 1792283507001] Dir: PANAMERICANA NORTE OE8-279 Y CALIXTO MUSO Tif: 2829979					
RRV Q21 50948-1 07/04/2016 USD		07/04/2016	1.245,00	EFFECTIVO Nro. 0	3,28
				ANTICIPOS	3,28
.....				SALDO FINAL	-3,28
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-3,28
				CUPO DE CRÉDITO	
ALBATIANA BRAVO ARTEAGA [99999 - 2100358171001] Dir: PABLO CHARPANTER E2-83 Y JOSÉ HINOSTROZA Tif: 0996408875					
FAC P20 405559-1 21/06/2018 USD 0		21/06/2018	440,00		136,11
FAC P20 405560-1 21/06/2018 USD 0		21/06/2018	440,00		2.847,38
				DEUDAS	2.983,49
.....				SALDO FINAL	2.983,49
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	2.983,49
				CUPO DE CRÉDITO	
ALBERTO PINDOY [99999 - 1500690407001] Dir: ORELLANA Tif: 0980063365					
RRV Q21 45324-1 23/07/2014 USD		24/07/2014	1.868,00	CHEQUE Nro. 5 Cta. 3001158101 Bco. BANCO DEL FOMENTO	2,40
				ANTICIPOS	2,40
.....				SALDO FINAL	-2,40
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-2,40
				CUPO DE CRÉDITO	
ALTATEN S.A. [99999 - 1791189159001] Dir: AV. 10 DE AGOSTO 54200 Tif: 2410157					
RRV Q21 47588-1 15/04/2015 USD		16/04/2015	1.602,00	CHEQUE Nro. 508 Cta. 07494227 Bco. PACIFICO	43,97
				ANTICIPOS	43,97
.....				SALDO FINAL	-43,97
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-43,97
				CUPO DE CRÉDITO	
AMADOR RIERA HERMANOS CONSTRUCTORES CIA LTDA [99999 - 1792741424001] Dir: CHILLOGALLO Tif: 0999047237					
RRV Q21 56478-2 09/05/2017 USD		10/05/2017	847,00	EFFECTIVO Nro. 0	0,03
				ANTICIPOS	0,03
.....				SALDO FINAL	-0,03
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-0,03
				CUPO DE CRÉDITO	
ANDERSON CUMBAL [99999 - 1718159237001] Dir: CALDERON Tif: 2821457					
RRV Q21 64375-1 26/06/2018 USD		27/06/2018	434,00	EFFECTIVO	0,01
				ANTICIPOS	0,01
.....				SALDO FINAL	-0,01
				VALOR NO ACRED	
				NETO A RECUPERAR	-0,01
				CUPO DE CRÉDITO	
ANDRANGO TAMBA MILTA LUCRECIA [99999 - 1712954039001] Dir: ASTURIAS LOTE 4 A 2 CUADRAS DE LOS BOMBEROS Tif: 0986693812					
RRV Q21 66211-1 20/06/2019 USD		20/06/2019	76,00	TRANSFERENCIA Nro. 5960756 Cta. 3121536404 Bco. PICHINCHA	0,01
				ANTICIPOS	0,01
.....				SALDO FINAL	-0,01

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-0,01

CUPO DE CRÉDITO

ANDRES POSSO [99999 - 1715370811001] | Dir: SAN CAMILO Tif: 2421475

FAC P20 389919-1 05/12/2017 USD 0 05/12/2017 638,00 PRECIOS APROBADOS POR C.FERNANDEZ 28,03
 DEUDAS 28,03

.....

SALDO FINAL

28,03

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

28,03

CUPO DE CRÉDITO

ANDRES SANTIAGO VERGARA GONZALEZ [99999 - 1718455460001] | Dir: COTOCOLLAO Tif: 2592867

RRV Q21 51954-1 29/06/2016 USD 29/06/2016 1.162,00 TRANSFERENCIA Nro. 1205013 Cta. 10053026 Bco. PRODUBANCO 1,75
 ANTICIPOS 1,75

.....

SALDO FINAL

-1,75

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-1,75

CUPO DE CRÉDITO

ANDRES VALENCIA [99999 - 1713737813001] | Dir: PUSUQUI Tif: 3430902

RRV Q21 52223-1 22/07/2016 USD 25/07/2016 1.136,00 TRANSFERENCIA Nro. 2105 Cta. 5470207 Bco. PACIFICO 2,89
 ANTICIPOS 2,89

.....

SALDO FINAL

-2,89

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-2,89

CUPO DE CRÉDITO

ANTONIO ALEJANDRO CEVALLOS [99999 - 2100104005001] | Dir: SHUSHUFINDI Tif: 0989097390

RRV Q21 66389-1 31/07/2019 USD 31/07/2019 35,00 DEPOSITO EN CUENTA(CORRIENTE/AHORROS) Nro. 10976684 Cta. 3121536404 Bco. PICHINCHA 0,03
 ANTICIPOS 0,03

.....

SALDO FINAL

-0,03

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-0,03

CUPO DE CRÉDITO

AQUASERVICE [99999 - 0502382377001] | Dir: CIUDAD FUTURA E9 F93 Y CALLE L Tif: 3118404

RRV Q21 51292-2 09/05/2016 USD 10/05/2016 1.212,00 EFECTIVO Nro. 0 7,60
 ANTICIPOS 7,60

.....

SALDO FINAL

-7,60

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-7,60

CUPO DE CRÉDITO

ARQ. PABLO JARAMILLO [99999 - 1705306189001] | Dir: TELEGRAFO E772 Tif: 2270271

RRV IQT 289-1 10/07/2017 USD 10/07/2017 786,00 REVERSO DE APLICACION DE RETENCION 5,49
 ANTICIPOS 5,49

.....

SALDO FINAL

-5,49

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-5,49

CUPO DE CRÉDITO

ARQ.MILTON BARAGAN DUNET [99999 - 1701970103] | Dir: CALLE SAN INAGCIO N27-96 Y AV.GONZALO SUAREZ Tif: 2231445

RRV Q21 65977-2 24/04/2019 USD 25/04/2019 132,00 CHEQUE Nro. 1161 Cta. 02002013734 Bco. PRODUBANCO - GARANCHECK 41210419 0,50
 ANTICIPOS 0,50

.....

SALDO FINAL

-0,50

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-0,50

CUPO DE CRÉDITO

ARQ.RENE VEGA AMAGUAÑA [99999 - 1715673818001] | Dir: PASAJE C RIO PUTUMAYO Tif: 0992698038

RRV Q21 65127-1 11/10/2018 USD 12/10/2018 327,00 TRANSFERENCIA Nro. 10843801 Cta. 3121536404 Bco. PICHINCHA 2,24
 ANTICIPOS 2,24

.....

SALDO FINAL

-2,24

VALOR NO ACRED

NETO A RECUPERAR

-2,24

CUPO DE CRÉDITO

AS CAR STYLING S.A. [99999 - 1791853512001] | Dir: AV. SEBASTIAN MORENO 143 ENTRE MARIANO CARDENAL Y JUAN BARREZUETA Tif: 2801476

RRV Q21 62499-1 20/03/2018 USD 20/03/2018 533,00 CHEQUE Nro. 12212 Cta. 3015149804 Bco. PICHINCHA 0,01
 ANTICIPOS 0,01

.....

SALDO FINAL

-0,01

VALOR NO ACRED