



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación
a la Empresa AGA.
Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales

AUTORES:

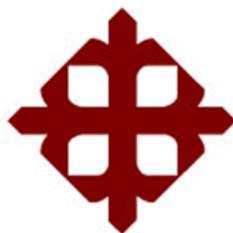
Viteri Villamar Claudio
Jaramillo Jaramillo Carlos

Tesis Final Previa obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas.

TUTOR:

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís, MBA

Guayaquil, Ecuador
2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por los ingenieros: **Claudio Viteri Villamar** y **Carlos Jaramillo Jaramillo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diómedes Rodríguez Villacís, MBA

REVISOR(ES)

Mg. Cinthya Game Varas

Ing. Rodrigo Beltrán Velasteguí, MBA

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Ec. María del Carmen Lapo

Guayaquil, a los 24 del mes de Julio del año 2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Claudio Viteri Villamar y Carlos Jaramillo Jaramillo**

DECLARAMOS QUE:

La Tesis **El Modelo McKinsey de las 7-S** y su aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 24 del mes de Julio del año 2013

LOS AUTORES

Claudio Viteri Villamar

Carlos Jaramillo Jaramillo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Claudio Viteri Villamar y Carlos Jaramillo Jaramillo**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis Final Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, titulada: **El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 24 del mes de Julio del año 2013

LOS AUTORES

Claudio Viteri Villamar

Carlos Jaramillo Jaramillo

DEDICATORIA

Dedicamos éste trabajo a nuestras familias, en especial a nuestras esposas e hijos, quienes compartieron nuestro esfuerzo, en la realización de la presente tesis.

LOS AUTORES

Claudio Viteri Villamar

Carlos Jaramillo Jaramillo

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestras familias, a nuestros maestros, directores, tutores y revisores, quienes nos ayudaron, directa e indirectamente, en la culminación exitosa del presente trabajo de tesis.

LOS AUTORES

Claudio Viteri Villamar

Carlos Jaramillo Jaramillo

INDICE GENERAL

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	III
OBJETIVOS DE LA TESIS.....	6
CAPITULO I	7
ENFOQUES ADMINISTRATIVOS.....	7
1.1. PRINCIPALES ENFOQUES ADMINISTRATIVOS	7
1.1.1. ENFOQUE DE SISTEMAS.....	8
1.1.2. ENFOQUE DE REINGENIERÍA	9
1.1.3. ENFOQUE MATEMÁTICO	9
1.1.4. ENFOQUE EMPÍRICO	10
1.1.5. ENFOQUE SITUACIONAL.....	10
1.1.6. ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL	11
1.1.7. ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES	11
1.1.8. ENFOQUE DE LAS 7-S DE MCKINSEY	12
CAPÍTULO II	13
EL ENFOQUE MCKINSEY	13
2.1. ELECCIÓN DEL MODELO MCKINSEY DE LAS 7-S.....	13
2.2. QUIEN FUE MCKINSEY.....	13
2.3. QUIEN ES MCKINSEY & COMPANY	14

2.4. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ENFOQUE Y DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE ELLOS	15
2.4.1 VALORES (SHARED VALUES)	16
2.4.2. ANÁLISIS FODA (SKILLS).....	22
2.4.3. ESTRATEGIA (STRATEGY)	23
2.4.4 ESTRUCTURA (STRUCTURE).....	34
Elaborado por: Autores de la Tesis	
2.4.5. TALENTO HUMANO (STAFF) ..	38
2.4.5. TALENTO HUMANO (STAFF)	39
2.4.6. SISTEMAS Y PROCESOS (SYSTEMS)	41
2.4.7. ESTILOS DE LIDERAZGO (STYLE).....	44

CAPITULO III 48

SITUACIÓN ACTUAL DE AGA S.A..... 48

3.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA	48
3.1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA	51
3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE AGA.....	52
3.3 VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA	53
3.4. ANALISIS FODA.....	56
3.5 ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA	59
3.5.1. ENFOQUE EN EL CLIENTE:	59
3.5.2. LIDERAZGO VISIBLE	59
3.5.3. DESARROLLO PERSONAL	60
3.5.4. COMPETENCIA FUNCIONAL Y TÉCNICA.....	61
3.5.5. TOMA DE DECISIONES Y EJECUCIÓN	62
3.5.6. GESTIÓN DE PROCESOS, PROYECTOS Y RIESGOS	62
3.5.7. CULTURA INTERCULTURAL Y COLABORACIÓN.....	63
3.5.8. DESARROLLO DE EMPLEADOS Y EMPODERAMIENTO	64
3.5.9. SEGURIDAD, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	64
3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	68
3.7 RECURSOS HUMANOS	73

3.8 SISTEMAS Y PROCESOS ACTUALES CON ENFOQUE A LA CADENA DE VALOR Y CADENA DE ABASTECIMIENTO.....	75
3.9 ESTILOS DE LIDERAZGO	82
3.9.1 DEL LIDERAZGO CENTRALIZADO AL PARTICIPATIVO.....	82
3.9.2 LAS COMUNICACIONES EN AGA	84
CAPÍTULO IV	86
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	86
4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	86
4.3. HERRAMIENTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN	86
4.5. MUESTREO UTILIZADO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	89
4.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN UTILIZADA.....	92
4.9.- MODELO DE EVALUACIÓN UTILIZADO.	93
4.10.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA EN BASE AL MODELO MCKINSEY	94
CAPÍTULO V	100
DISEÑO PROPUESTA DE MEJORA.....	100
5.1. METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA	100
5.2. MODELO PROPUESTA DE MEJORA AGA S.A.	101
5.3. APLICACIÓN DE MODELO PROPUESTO DE MEJORA DE AGA EN BASE A MCKINSEY	102
5.3.1. VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA.	102
5.3.2 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS:	102
5.3.3. ESTRATEGIAS	103
5.3.4. ESTRUCTURA.....	113
5.3.5. TALENTO HUMANO	117

5.3.6. LIDERAZGO.....	118
5.3.7. SISTEMAS Y PROCESOS.....	122

BIBLIOGRAFIA..... 134

ANEXOS..... 136

ANEXO No. 1: MODELO ENCUESTA CLIENTE INTERNO	137
ANEXO No. 2: MODELO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO	138
ANEXO No.3. - TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS	139
ANEXO No.4. - TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS	153
ANEXO No.5: ASPECTOS RELEVANTES DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE AGA	167
ANEXO No. 6: ASPECTOS IMPORTANTES EN POLÍTICA DE INVENTARIOS DE AGA.....	171

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO No. 1: ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ENFOQUE MCKINSEY	15
GRÁFICO No. 2: MODELO VISIÓN ESTRATÉGICA	25
GRÁFICO No. 3: NIVELES DE ESTRATEGIA	26
GRÁFICO No. 4: MATRIZ DE MCKINSEY	30
GRÁFICO No. 5: LA RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	33
GRÁFICO No. 6: SECUENCIA HASTA LLEGAR A LA ESTRUCTURA	34
GRÁFICO NO. 7: ESTRUCTURA TRADICIONAL	37
GRÁFICO NO. 8: ESTRUCTURA EN EQUIPO	38
GRÁFICO No. 9: LA EMPRESA COMO SISTEMA	42
GRÁFICO No. 10: LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS EN UN ENFOQUE DE SISTEMAS	43
GRÁFICO No. 11: LIDERAZGO AUTOCRÁTICO: ORIENTADO A TAREAS	45
GRÁFICO No. 12: LIDERAZGO PARTICIPATIVO: ORIENTADO A RESULTADOS	46
GRÁFICO No. 13: ARBOL DE VALORES DE AGA S.A.	55
GRÁFICO No. 14: ORGANIGRAMA DE AGA POR REGIÓN (SUDAMÉRICA)	68
GRÁFICO No. 15: ORGANIGRAMA DE AGA ECUADOR	69
GRÁFICO No. 16. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES COMERCIALES AGA ECUADOR.	70
GRÁFICO No. 17: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL MEDICINAL DE AGA ECUADOR	71
GRÁFICO No. 18: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE & FACTURACIÓN DE AGA A NIVEL NACIONAL	72
GRÁFICO No. 19: CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER	76
GRÁFICO No. 20: CADENA DE ABASTECIMIENTO DE AGA	78

GRÁFICO No. 21: FLUJO GENERAL DE COMERCIALIZACIÓN AGA.....	80
GRÁFICO No. 22: FLUJO DE FACTURACIÓN & SERVICIO AL CLIENTE	81
GRÁFICO No. 23: DEL ESTILO DE LIDERAZGO CENTRALIZADO AL PARTICIPATIVO.....	83
GRÁFICO No.24: MODELO DE EVALUACIÓN DE AGA EN BASE A LAS 7-S	93
GRÁFICO No.25: MODELO PROPUESTA DE MEJORA AGA S.A.....	101
GRÁFICO No. 26: ESTRATEGIA COMPETITIVA (COBERTURA)	104
GRÁFICO No. 27: PROPUESTA DE MANTENER LIDERAZGO EN COSTOS Y PRECIOS.....	106
GRÁFICO No. 28: PROPUESTA DE ATENCION A QUEJAS CLIENTES.....	109
GRÁFICO No. 29: PLANEACIÓN AGA.....	111
GRÁFICO No. 30: MODELO PROPUESTA DE ESTRUCTURA INFORMÁTICA LOCAL	114
GRÁFICO No. 31: I.S. INFORMACIÓN Y SISTEMA (FLUJO GRAMA)	115
GRÁFICO No. 32: MODELO PROPUESTA ESTRUCTURA EN EQUIPO	116
GRÁFICO No. 33: PROPUESTA REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	120
GRÁFICO No. 34: PROPUESTA DE FLUJO GRAMA TEORÍA DE LA RUTA-META.....	121
GRÁFICO No. 35: SEGURIDAD AGA Y MEDIO AMBIENTE	123
GRÁFICO No. 36: PROPUESTA DE LA CADENA DE VALOR DE OPERACIONES COMERCIALES.....	124
GRÁFICO No. 37: PROPUESTA DE ATENCIÓN DE CLIENTES	125

INTRODUCCIÓN

A partir de la revolución industrial, el desarrollo de los transportes, la evolución de la tecnología informática, y la globalización, las fábricas y los negocios en general, han estado mejorando continuamente sus procesos de producción, como consecuencia de ello, sus productos y servicios. La empresa moderna es un sistema abierto y dinámico, por lo que debe estar en una continua búsqueda de soluciones más eficaces para sus procesos y mejores métodos para la elaboración de sus productos y servicios.

En todas las áreas de la industria, especialmente en el departamento de producción y comercialización, hay que investigar la forma de mejorar los procesos y como consecuencia de ellos los productos y servicios. Las decisiones administrativas, de si se cambia o no, ahora, revisten de gran importancia. La demora o inacción en la toma de decisiones oportunas, puede ocasionar grandes pérdidas innecesarias que repercuten en los resultados de la empresa. Sistemas y procesos anteriormente aceptados, pueden resultar impropios y obsoletos en la actualidad. A medida que avanza la tecnología, la tarea se hace más difícil y la competencia más dura, cualquiera sea el tamaño de la organización. El administrador actual debe ser fundamentalmente un solucionador de problemas. La toma de decisiones oportuna y lógica, constituye parte importante de su trabajo, ya sea que se trate del gerente general o de un gerente de área, debe buscar asegurar resultados rentables para la empresa, en el largo plazo.

Con ocasión de la realización de la presente tesis, se ha tenido la oportunidad de interactuar dos conceptos, el enfoque de las 7-S de McKinsey y su aplicación en la prestigiosa multinacional AGA (Linde Ecuador S.A) . McKinsey & Company es una de las compañías de consultoría más importantes a nivel mundial, especializada en estrategias empresariales, cuya oficina matriz está en New York City (USA), con sucursales a lo largo de los Estados Unidos de Norteamérica y en casi todos los países del mundo.

Se ha estudiado y analizado a la empresa AGA (Linde Ecuador S.A.) aplicando el enfoque de McKinsey, con énfasis en el área de Operaciones Comerciales, y se han formulado recomendaciones para mejorar los sistemas y procesos actuales. Por lo que al identificar los problemas que pudiese presentar la empresa, también representa una oportunidad para la misma, de solucionarlos.

El presente trabajo consta de cinco capítulos. En el capítulo uno se ha tratado sobre los principales enfoques de la administración, describiendo brevemente cada uno de ellos. En el capítulo dos se ha justificado la razón de escoger el enfoque de las 7-S de McKinsey y se ha explicado en qué consiste dicho enfoque, analizando cada uno de los elementos que lo componen: Valores, Análisis Foda, Estrategia, Estructura, Talento humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo.¹ Al tratar el tema de las estrategias (corporativas,

¹ Peters, Thomas & Waterman, Robert.(2006). *Successful American Companies: "Criteria for success". In Search of Excellence*. USA. First Collins Business Essentials edition

competitivas y funcionales), se han incluido los conceptos de Michael Porter, quien también trabajó en McKinsey & Company.

En el capítulo tres, se ha descrito a la empresa AGA (Linde Ecuador S.A.), sus prácticas y procesos actuales. En el capítulo cuatro se ha realizado una evaluación de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A), en lo que respecta a cada una de las 7-S de McKinsey, comparando los estándares de desempeño con la actuación real, para determinar variaciones, analizar las causas y proponer correctivos y mejoras. En éste mismo capítulo se han incluido encuestas de una muestra de clientes internos (ejecutivos de la compañía) y a clientes externos (clientes de AGA) y se han determinado porcentajes de satisfacción o cumplimiento. Finalmente en el capítulo cinco se han formulado recomendaciones para mejora de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A.), como consecuencia de haber analizado las variaciones que se presentaron en el capítulo anterior, aplicando todos los conceptos administrativos aprendidos a lo largo de la presente maestría.

OBJETIVOS DE LA TESIS

Como resultado de aplicar los conceptos del enfoque de las 7-S de McKinsey con la empresa AGA (Linde Ecuador S.A), se persiguen dos grandes objetivos: uno general y cuatro específicos.

Objetivo General:

Analizar, evaluar y formular recomendaciones para mejora de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A), aplicando el enfoque de las 7-S de McKinsey, con énfasis en el área de Operaciones Comerciales.

Objetivos Específicos:

- Revisar los principales enfoques administrativos, definiendo brevemente cada uno de ellos.
- Justificar la elección del enfoque McKinsey, describiendo en qué consiste y analizando cada uno de sus elementos: Valores, Análisis FODA, Estrategias, Estructura, Talento Humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo.
- Describir y evaluar la situación actual de la empresa AGA, de acuerdo a los elementos antes mencionados, que McKinsey recomienda analizar.
- Formular recomendaciones para mejora de la empresa AGA, con énfasis al departamento de Operaciones Comerciales.

CAPITULO I

ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

1.1. PRINCIPALES ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

La administración es ciencia y arte.² La ciencia es la parte teórica de la administración, indica qué hacer en una situación dada, en cambio el arte, es la práctica o aplicación de dicha ciencia, y enseña cómo hacerlo. La Ciencia de la administración ha ido evolucionando con el tiempo y se han desarrollado enfoques o puntos de vista, desde los cuales la empresa puede ser visualizada, analizada y evaluada. El administrador de empresas se asemeja mucho al médico, quien debe aprender la ciencia de la medicina y a la vez debe ser hábil y oportuno al momento de aplicarla.

Entre los principales enfoques administrativos, se pueden mencionar los siguientes:³

- Enfoque de Sistemas
- Enfoque de Reingeniería
- Enfoque Matemático

² Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. (2008). *Administración como arte y ciencia. Administración*. México. McGraw-Hill Interamericana. 13ra. Edición.

³Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark.(2008).*Enfoques de la Administración. Administración*. México. McGraw-Hill Interamericana. 13ª. Edición.

- Enfoque Empírico
- Enfoque Situacional
- Enfoque de la Calidad Total
- Enfoque de la Teoría de Decisiones
- Enfoque de las 7-S de McKinsey

A continuación se explica brevemente la esencia e importancia de cada uno de estos enfoques:

1.1.1. ENFOQUE DE SISTEMAS

La empresa es un conjunto de elementos (recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos) que interrelacionados entre sí dan resultados tangibles e intangibles (productos, servicios, ventas, utilidades, satisfacción del cliente y satisfacción de los inversionistas, entre otros actores del sistema) en el corto y largo plazo. Adicionalmente intervienen el Estado, la competencia, los proveedores, la tecnología y la Sociedad. Desde ésta óptica una empresa puede ser analizada y evaluada, para determinar si intervienen todos los elementos del sistema y si actúan interrelacionada mente, es decir en un enfoque de sistemas.

1.1.2. ENFOQUE DE REINGENIERÍA

Este enfoque hace énfasis al rediseño de procesos y cambios drásticos. Las características de éste enfoque son: abandono de antiguos procesos, rapidez en su implementación, cambios radicales y los resultados se miden en función de dinero, tiempo, calidad y cantidad.

Las fuerzas que impulsan la reingeniería son: la necesidad del cambio y mejora continua, la competencia, los clientes, que demandan mejores productos y servicios, y el cambio en la tecnología. El resultado de aplicar éste enfoque es un mejoramiento y renovación de la organización.

1.1.3. ENFOQUE MATEMÁTICO

Este es un enfoque cuantitativo. Analiza a la administración como procesos, símbolos y modelos matemáticos. Visualiza a la administración como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas.

Si se considera la Contabilidad, las Finanzas, la Estadística, son ciencias que se las realiza con aplicación a las matemáticas, por lo que éste enfoque se lo está utilizando permanentemente, y no cabe duda que su utilidad e importancia es incuestionable, pero tiene la desventaja que aplicado independientemente, no considera los aspectos cualitativos en la organización, como el liderazgo de los directivos o la motivación a los empleados, por citar unos cuantos ejemplos.

1.1.4. ENFOQUE EMPÍRICO

Este enfoque estudia la toma de decisiones en base a casos o situaciones pasadas. El caso a solucionar puede ser similar a una experiencia pasada, sin embargo hay que considerar si el entorno y las circunstancias son las mismas, antes de tomar la misma decisión.

Adicionalmente una decisión que fue exitosa en una Compañía, debido a lo mencionado en el párrafo anterior, pudiera no ser exitosa en otra. Este enfoque permite desarrollar la intuición del administrador en los negocios⁴, sin embargo se debe complementar con análisis cuantitativos y técnicos, para reducir el riesgo de tomar decisiones equivocadas.

1.1.5. ENFOQUE SITUACIONAL

Este enfoque se basa en la toma de decisiones considerando las circunstancias del momento, por lo que en el corto plazo pudiera resultar adecuado, sin embargo no hay que descuidar los efectos en el largo plazo, para la efectiva toma de decisiones. Un ejemplo de su aplicación es que, debido a la crisis económica, muchas empresas recurren a comprar maquinaria y equipos usados, debido a su bajo costo presente, sin embargo en el largo plazo, pudiera no ser una decisión acertada, debido a su corta vida útil y altos costos de mantenimiento de dichos equipos.

⁴ Trump, Donald. (2004). *Utilice su Intuición. Como Hacerse Rico*. Colombia. Editorial Planeta S.A. 1ra. Edición

1.1.6. ENFOQUE DE LA CALIDAD TOTAL

Este enfoque se basa en proporcionar productos y servicios de calidad, que cumplan las necesidades y expectativas de los clientes. Los conceptos principales de éste enfoque son: mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación de la calidad.

La aplicación de los conceptos de calidad total da como resultados mejora en los productos y servicios, satisfacción de los clientes, incremento en la productividad, disminución de los costos y como consecuencia de ello, mejora la rentabilidad de la empresa.

1.1.7. ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LAS DECISIONES

Debido a que el administrador continuamente está tomando decisiones, éste enfoque estudia a la empresa en función a la toma de decisiones gerenciales.⁵ Las decisiones pueden ser programadas o no programadas. Las decisiones programadas se aplican ante problemas que son frecuentes y repetitivos por lo que se conoce de antemano cómo proceder, en cambio las decisiones no programadas se toman ante problemas que se presentan ocasionalmente o con poca frecuencia. Se han identificado tres niveles en la empresa para la toma de decisiones: Estratégico, Táctico y Operativo. Los niveles Estratégicos corresponden a la alta gerencia y son los que toman las decisiones más importantes dentro de la empresa, como decidir sobre la adquisición de una nueva planta industrial para la Compañía, aumentar el capital, abrir o cerrar sucursales para empresa, contratar o remover funcionarios

⁵ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Cannice, Mark. (2008). *Toma de decisiones. Administración*. México. McGraw-Hill Interamericana. 13ra. Edición.

de cargos gerenciales. Los niveles tácticos corresponden a la gerencia departamental y toman decisiones relacionadas con su función y los niveles Operativos corresponden a los empleados en general, quienes toman decisiones rutinarias y repetitivas, propias del negocio.

1.1.8. ENFOQUE DE LAS 7-S DE MCKINSEY

Este enfoque analiza la empresa considerando siete aspectos claves para toda organización: Valores, Análisis FODA, Estrategia, Estructura, Talento humano, Sistemas y Estilos de liderazgo.⁶ Estos elementos deben ser analizados individual e integradamente en la empresa, a fin de maximizar la utilidad del enfoque. Este enfoque o también llamado "modelo de las 7 - S de McKinsey", fue mencionado por Thomas Peters & Robert Waterman en el libro "En busca de la excelencia", el cual cuando salió a la venta fue un best seller en los Estados Unidos de Norteamérica. McKinsey & Company es una de las empresas de consultoría empresarial y en estrategias, más prestigiosa a nivel mundial, que tiene su matriz en New York (USA) y sucursales locales e internacionales, alrededor de todo el mundo.⁷ Por ser el enfoque seleccionado en la realización de la presente tesis, se lo analizará y explicará con más detalle en el siguiente capítulo.

⁶ Peters, Thomas & Waterman, Robert. (2006). In Search of Excellence. USA. Collins Business Essential. First Edition.

⁷ Rasiel, Ethan. (1999). About *Mckinsey*. *The Mckinsey Way*. USA. McGraw-Hill. First Edition.

CAPÍTULO II

EL ENFOQUE MCKINSEY

2.1. ELECCIÓN DEL MODELO MCKINSEY DE LAS 7-S

Los enfoques tratados anteriormente analizan la empresa desde un solo punto de vista, en cambio el enfoque McKinsey agrupa y analiza siete aspectos importantes para cualquier empresa u organización: Valores, Análisis FODA, Estrategias, Estructura, Talento humano, Sistemas y Estilos de Liderazgo. Debido a que éste enfoque, a criterio de los autores de la presente tesis, es más completo que los mencionados anteriormente, se decidió escogerlo para el análisis de la empresa AGA (Linde Ecuador S.A). Adicionalmente es un modelo aplicado actualmente por McKinsey & Company, una de las empresas de consultoría más prestigiosas e importantes a nivel mundial.⁸

2.2. QUIEN FUE MCKINSEY

James McKinsey era profesor de Contabilidad de la Universidad de Chicago cuando en 1926 fundó la firma de consultoría llamada McKinsey & Company, que proveía servicios financieros y elaboración de presupuestos, en poco tiempo logró prestigio en proveer asesoría en temas de organización, administración y estrategias.⁹

⁸ Rasiel, Ethan. (1999). *The McKinsey Way*. USA. Mc Graw-Hill. First Edition.

⁹ Rasiel, Ethan. (1999). *About McKinsey. The McKinsey Way*. USA. McGraw-Hill, First Edition

2.3. QUIEN ES MCKINSEY & COMPANY

McKinsey & Company es una organización global que tiene su matriz en New York (USA) con más de 90 oficinas en 50 países. Hablan más de 120 idiomas y representan a más de 100 nacionalidades en todo el mundo. A pesar de tener muchas oficinas alrededor del mundo, operan como una sola firma, asignando los mejores expertos a cada compromiso. Reclutan a los mejores expertos en casi todas las áreas de negocios para asesorar los más variados problemas de los clientes. Son diversos, pero tienen algo en común, son excepcionales solucionadores de problemas.¹⁰ Ayudan a sus clientes a exceder sus expectativas, a adaptarse a los cambios y a desarrollar el espíritu emprendedor en los negocios. Piensan que son exitosos si sus clientes son exitosos. Consideran que sus recursos humanos son el mejor activo que poseen y se preocupan por seleccionar el personal más preparado, proporcionándole entrenamiento continuo. Asesoran en temas tales como: Organización, Estrategias, Riesgo, Operaciones, Marketing y ventas, Finanzas corporativas, Tecnología en los negocios, Ética y Responsabilidad social, entre otros. Algunos de los tipos de negocios a los que asesoran son: Inversionistas privados, Sector público, Telecomunicaciones, Productos farmacéuticos, Petróleo y gas, Entretenimiento, Infraestructura, Alta tecnología, Servicios para el cuidado de la salud, Servicios financieros, Energía eléctrica, Químicos, Vehículos y ensamblaje, Electrodomésticos¹¹.

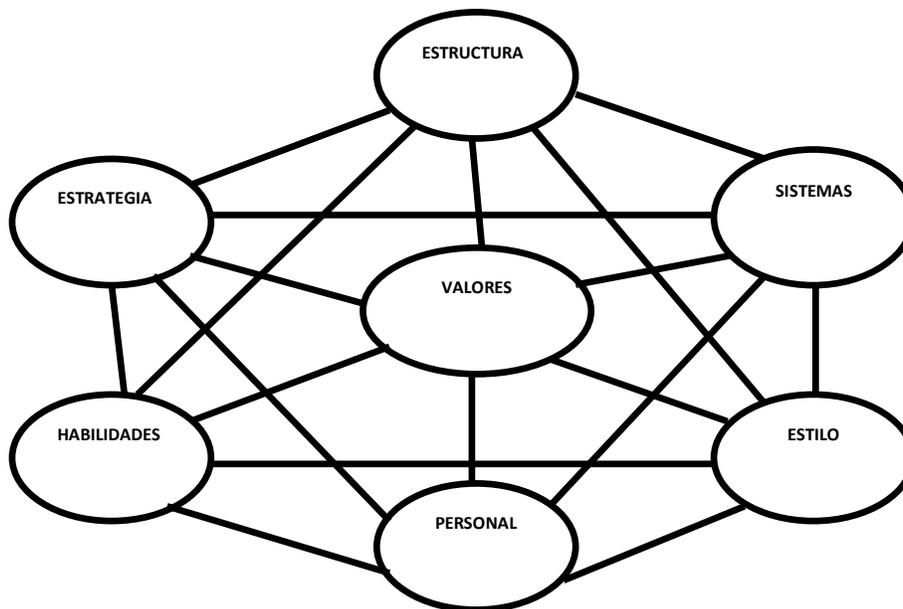
¹⁰ Rasiel, Ethan. (1999). *About Mckinsey. The Mckinsey Way*. USA. McGraw-Hill. First Edition.

¹¹ McKinsey (2013). *About. us: Our people, history, our values*. <http://www.mckinsey.com> Bajado el 2 de enero del 2013

2.4. ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ENFOQUE Y DESCRIPCIÓN DE CADA UNO DE ELLOS

El enfoque Mckinsey fue mencionado por primera vez por Thomas Peters & Robert Waterman en su libro "En Busca de la Excelencia"¹². Thomas Peters había trabajado como consultor por muchos años en McKinsey & Company por lo que aprendió la metodología de trabajo de dicha empresa y plasmó en la gráfica que a continuación observamos, los aspectos que había que estudiar, analizar y evaluar para poder emitir una opinión administrativa de la compañía a evaluar. A continuación se observa la gráfica del enfoque o modelo McKinsey:

GRÁFICO No. 1: ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ENFOQUE MCKINSEY



FUENTE: Thomas, Peters & Waterman, Robert. (2006). En busca de la Excelencia.

Elaborado por: Autores de la Tesis

¹² Peters, Tomas & Waterman, Robert (2006). In Search of Excellence. U.S.A. Collins Business Essentials. First Edition.

2.4.1 VALORES (SHARED VALUES)

En toda organización es preciso definir la Misión, Visión, Objetivos y Valores compartidos:

- La Misión consiste en definir a qué se va a dedicar la empresa (Fábrica, Distribución, Banca, Servicios).
- La Visión es la perspectiva que se tiene de la empresa en el corto y largo plazo, entendiéndose como corto plazo un año y largo plazo más de un año.
- Los Objetivos son internos y externos. Objetivos internos son la posición de la empresa en el mercado, objetivos para con los empleados y accionistas de la misma.
- Los Objetivos externos son para con los clientes, los proveedores, el Estado y la Sociedad.
- Los Valores compartidos son el corazón de empresa, es lo que integra a sus miembros y alinea a todos ellos para ir en la misma dirección.

Tipos de Valores

Se pueden distinguir tres tipos de valores: Éticos, Sensitivos y rentables.¹³

¹³ Blanchard, Ken & O'Connor, Michael. (2008). *Administración por valores*. Colombia. Editorial Norma. Primera edición en español.

Éticos:

- Consiste en manejar los negocios con justicia e integridad, con los clientes y proveedores de la empresa.
- Tratar a los empleados de manera justa y equitativa.
- Entregar la información a los accionistas de forma completa, exacta y a tiempo.
- Poner en práctica los valores en la Sociedad.

Sensitivos:

- Identificar las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas.
- Integrar a los empleados de la empresa en la toma de decisiones.
- Cumplir con las expectativas de los accionistas.
- Incentivar a los empleados en el servicio a la comunidad.

Rentables:

- Proporcionar a los clientes productos y servicios de alta calidad a un costo competitivo.
- Motivar la iniciativa personal y el desarrollo para los empleados de la empresa.
- Generar para los accionistas una rentabilidad razonable sobre su inversión.

- Aportar a la comunidad con actividades de Responsabilidad Social.
- Aplicar los valores en forma continua y consistente, para alcanzar el éxito de la empresa.
- Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

A continuación se mencionan una serie de valores, todos importantes para aplicar en una empresa u organización:

- Lealtad
- Orden
- Integridad
- Equidad
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Compromiso
- Innovación y mejoramiento continuo
- Respeto

- Responsabilidad
- Excelencia
- Aprendizaje continuo
- Puntualidad

Código de Ética

El Código de ética es una declaración escrita de los valores y principios éticos en una organización, que se espera sigan los colaboradores de la misma; debe ser lo suficientemente claro para transmitir a los empleados el espíritu con el que se espera deben realizar su trabajo, y lo bastante amplio para no limitar la iniciativa del recurso humano.

Debido a que el personal joven que ingresa a trabajar en las empresas establece sus propios estándares de valor, es recomendable que las organizaciones editen su propio manual de Código de Ética y Valores, ofrezcan seminarios, talleres y programas de capacitación, para fomentar y reforzar éstas saludables prácticas de conducta.

Cultura Organizacional y ética.

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la manera en que se comportan los colaboradores de la empresa. Hay siete aspectos que describen la cultura empresarial: enfoque al cliente externo, orientación a resultados (rentabilidad), orientación al cliente interno, orientación a los equipos

competitividad, estabilidad, innovación y diversificación de productos y servicios.¹⁴ Una cultura organizacional fuerte es en la que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos. El contenido y fuerza de la cultura de una empresa influye en su ambiente y en el comportamiento ético de sus integrantes. Si la cultura es fuerte y mantiene altos estándares éticos, debe tener una positiva gran influencia sobre el comportamiento del recurso humano.

Algunas sugerencias para crear una cultura más ética son: comunique las expectativas sobre cuestiones éticas, proporcione capacitación en ética, reconozca los actos éticos y censure los no éticos, proporcione mecanismos de protección de tal manera que los empleados puedan denunciar sin miedo o peligro los comportamientos poco éticos y lo más importante, sea un ejemplo tangible y evidente.

Responsabilidad social

Cada vez más las empresas están tomando conciencia de la importancia de intervenir en programas de responsabilidad social. Algunas han creado sus propias fundaciones, a través de las cuales ayudan en diversos programas sociales como: creación de escuelas para niños de bajos recursos económicos, ayudas o becas escolares a estudiantes destacados de recursos económicos

¹⁴ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *La cultura organizacional. Administración*. México. Pearson Educación. 10ma. Edición.

limitados, donación de dinero a escuelas y hospitales, creación de empleos mediante la inversión en pequeños negocios en países de desarrollo.¹⁵

Las actividades voluntarias de los empleados son un mecanismo para que los negocios se involucren en la promoción de cambios sociales. Muchas organizaciones han encontrado que tales esfuerzos no solo benefician a la comunidad, sino que mejoran el desempeño laboral y la motivación de los colaboradores.

La responsabilidad social, no sólo es con las personas y la sociedad, también incluye al medio ambiente, pues el cuidado del mismo tiene relación con el desarrollo económico. El que formemos parte de la naturaleza implica que todo el ecosistema merece la consideración y el respeto que nos procuramos entre nosotros. El hecho de formar parte del entorno natural, nos exige no destruir lo inseparable de nosotros mismos.

Algunas compañías han adoptado ya cierto grado de gestión medio ambiental, aunque sólo sea para mejorar su imagen o mantener la eficiencia que inevitablemente produce la atención a la reducción y conservación de desechos. La conservación del medio ambiente se basa en el manejo utilitario de los recursos y es responsabilidad de todos los habitantes del planeta, por lo que siempre debemos recordar que lo que hacemos por medio ambiente, lo hacemos por nosotros mismos.

¹⁵ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Responsabilidad social. Administración*. México. Pearson Educación. 10ma. Edición.

2.4.2. ANÁLISIS FODA (SKILLS)

Previo a establecer las estrategias de la empresa, es necesario determinar cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, considerando los entornos Político, Económico, Social, Cultural, Ambiental y Tecnológico, a fin de que la empresa refuerce y se apoye en sus fortalezas, identifique oportunidades de nuevos productos, servicios y mercados, tome las acciones necesarias para superar las debilidades y disminuya el riesgo de las amenazas.

Fortalezas

En una empresa las Fortalezas pueden ser: Posición de liderazgo en el mercado, poseer una marca que sea sinónimo de calidad, conocimiento del producto y del negocio (know how), infraestructura propia, clientes recurrentes, personal capacitado, capital propio, innovación constante de productos y servicios, entre otras.

Oportunidades

Las Oportunidades tienen relación con los productos y mercados, como por ejemplo desarrollar un nuevo producto o servicio en un nuevo mercado, o en un mercado existente, desarrollar un producto existente en un nuevo mercado, así como también vender una línea de productos que no sea rentable para la empresa. A medida que los productos y servicios van cumpliendo su ciclo de vida existe la alternativa de reinventar nuevos productos y servicios.

También hay la oportunidad de instalar nuevas agencias o plantas de producción, con enfoque a las necesidades de los clientes y de la Compañía.

Debilidades

Las debilidades están relacionadas con la falta de tecnología apropiada al momento actual, no contar con personal calificado, trabajar sin estudios de mercado, resistencia al cambio, trabajar con personal desmotivado, lo que incrementa el riesgo de fracaso para la empresa.

Amenazas

Las amenazas generalmente tienen relación con la competencia, sin embargo pueden visualizarse como oportunidades para la mejora continua. Siempre debemos estar conscientes de que atrás de grandes amenazas, hay grandes oportunidades.

2.4.3. ESTRATEGIA (STRATEGY)

Una vez definidos la misión, visión y objetivos internos y externos de la empresa, los valores compartidos y el análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el siguiente paso es definir las estrategias a corto y largo plazo a implementar en la empresa. La estrategia es el camino o los caminos que la empresa toma para el logro de sus objetivos internos y externos en el corto y largo plazo.

También se puede afirmar que son planes sobre la manera en que una organización hará lo que tiene que hacer, cómo trabajar con éxito, y como

atraer y mantener a sus clientes para el logro de sus metas y objetivos. En la determinación de la Estrategia, Michael Porter manifiesta que hay que considerar las cinco fuerzas de la competencia: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y la intensidad de la rivalidad.¹⁶

También señala Porter que hay seis obstáculos o barreras que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores al mercado: las economías de escala, la diferenciación del producto o servicio, las necesidades de capital, las desventajas de costos independientes del tamaño, el acceso a los canales de distribución y la política del gobierno.¹⁷ Para competir en el mercado Porter señala que cada empresa debe establecer y definir su ventaja competitiva, lo que implica diferenciarse de los demás competidores del mercado en cuanto a sus productos y/o servicios.

Visión Estratégica.

Posterior a la definición de la misión, visión y objetivos de la empresa, se debe desarrollar una visión estratégica¹⁸, que consiste en proyectar e implementar estrategias de corto y largo plazo, alineadas con los objetivos de la organización. En la definición de estrategias, la empresa debe enfocarse al cliente, proporcionándole productos y servicios que éste demande. Las

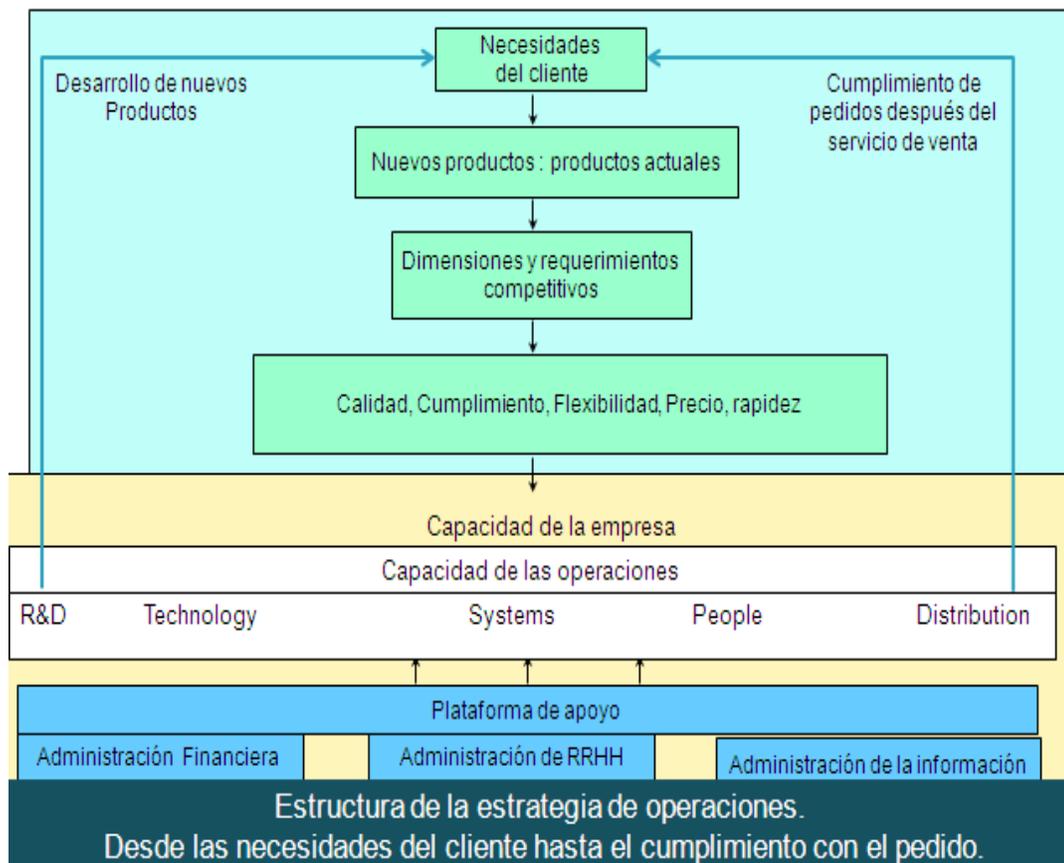
¹⁶ Porter, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

¹⁷ Porter, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

¹⁸ Chase, Richard, Jacobs, Robert & Aquilano, Nicholas. (2004). *Visión Estratégica. Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México. McGraw-Hill. 10ma. Edición.

estrategias pueden incluir desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos, productos y servicios de calidad, mejorar la capacidad de producción, trabajar con tecnología de punta tanto en producción como en sistemas informáticos y de comunicación, entre otras estrategias a desarrollar e implementar. A continuación se ilustra gráficamente el modelo visión estratégica:

GRÁFICO No. 2: MODELO VISIÓN ESTRATÉGICA



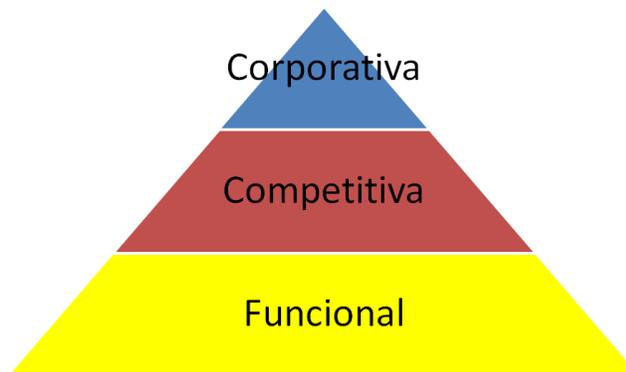
Fuente: Chase, Richard. (2004). Administración de la producción y operaciones.

Elaborado por: Autores de la tesis

Tipos de Estrategias:

Las organizaciones utilizan por lo general tres tipos de estrategias: Corporativas, de competitividad y funcionales.¹⁹ Las estrategias corporativas tienen relación con el tipo de negocios y líneas de productos y servicios en los que se va a desenvolver la empresa y el segmento de mercado en el que se va a enfocar. La alta gerencia y los accionistas ejecutivos son los responsables de definir e implementar este tipo de estrategias. La estrategia competitiva tiene relación con la diferenciación de productos y/o servicios que define Porter como ventaja competitiva²⁰. Los niveles medios de la organización son los responsables de este tipo de estrategias. Las estrategias funcionales son de carácter operativo y su ejecución corresponde a los niveles bajos de la organización.

GRÁFICO No. 3: NIVELES DE ESTRATEGIA



Fuente: Robbins, Stephen & Coulter, Mary.(2010. Administración.

Elaborado por: Autores de la Tesis

¹⁹ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010).*Administración Estratégica. Administración México*. Pearson Educación.10ma. Edición.

²⁰ Porter, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

Estrategia Corporativa:

La Estrategia Corporativa define en qué negocios debe estar la compañía y cómo debe la oficina central (Matriz) manejar la serie de unidades de negocio. Se han identificado cuatro aspectos que incluye la estrategia corporativa: gestión de cartera, reestructuración, transferencia de técnicas y actividades compartidas²¹

La Gestión de cartera consiste en la diversificación mediante la adquisición de negocios autónomos, estables, rentables, con poco personal y bajos costos, generalmente subvalorados, que en la mayoría de los casos complementan las líneas de productos de la empresa Matriz, creándole valor y por lo tanto, una ventaja competitiva. La empresa Matriz suministra a la empresa adquirida Capital de trabajo y tecnología, necesarios para operar. La expansión por diversificación de cartera es beneficiosa, siempre y cuando la empresa matriz pueda controlar a la empresa adquirida y complemente sus actividades, sin restarle cantidades de dinero significativas, caso contrario, podría ocasionarle pérdidas que se pudieran evitar.

La Reestructuración se da generalmente posterior a una auditoría administrativa, en la que se persigue alinear la estrategia con la estructura de la empresa. Estos cambios pueden reducir, mantener o aumentar el tamaño de la organización.

La Transferencia de conocimientos y técnicas se origina en una empresa, cuando al pasar de una actividad a otra, a través de la Cadena de Valor, se

²¹ Porter, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

comparten actividades, lo que puede dar lugar a compartir tecnología de un departamento a otro. Otra forma de transferencia de tecnología se puede originar cuando la empresa Matriz transfiere conocimientos a la empresa adquirida o viceversa.

Las Actividades compartidas se originan en la Cadena de Valor de la organización, cuando se pasa de una actividad a otra o de un departamento a otro. Un ejemplo de actividades compartidas se aplica en la empresa Corporación El Rosado S.A. (Mi Comisariato) que utiliza un mismo departamento de Crédito y Cobranzas, y un mismo departamento de Pago a proveedores, para las varias líneas del negocio (Comisariato, Ropa, Ferrisariato, Cines, Alquileres de locales comerciales. Asimismo emplea un mismo centro de distribución física (Bodega Central) para los productos de consumo masivo adquiridos a los proveedores.

Los beneficios de compartir actividades deben ser mayores a los costos, principalmente de coordinación, para dirigir una actividad compartida. Sin embargo las empresas pueden enfrentarse en una profunda resistencia interna, a pesar de que dicha participación beneficie a las dos partes. La introducción de los sistemas informáticos con tecnología de punta, crean nuevas oportunidades de conexión entre unidades de negocio. Ejemplos de empresas que han diversificado utilizando ésta estrategia, a más de la mencionada anteriormente, son: Corporación Favorita S.A. (Mega maxi), Procter & Gamble, Du Pont e I.B.M.

Según Michael Porter, las consideraciones para elegir la Estrategia Corporativa son:²² Identificando las interrelaciones entre las unidades de negocio ya existentes, Seleccionando las unidades esenciales que vayan a constituir los pilares de la estrategia empresarial, creando mecanismos internos horizontales para facilitar las interrelaciones entre las unidades esenciales y poner los cimientos de una futura diversificación en campos afines, buscando oportunidades de diversificación que permitan compartir actividades, buscando la diversificación mediante la transferencia de conocimientos, si las oportunidades de compartir actividades son limitadas o se han agotado, siguiendo una estrategia de reestructuración, si ello se adapta a los conocimientos de la dirección o no existen buenas oportunidades para forjar interrelaciones dentro de la empresa, pagando dividendos, a fin de que los accionistas puedan ser los gestores de cartera.

Una herramienta que puede ayudar a la alta gerencia a establecer en que líneas de negocios, productos y/o servicios se va a desenvolver la compañía, es la matriz de McKinsey, la cual se explica a continuación:

Matriz de McKinsey

McKinsey desarrolló esta matriz²³ a pedido de la empresa General Electric, que contaba con cerca de 150 unidades estratégicas de análisis, y deseaba asesorarse acerca de en cuáles negocios invertir, en cuales invertir

²² Porter, Michael. (1999). *Competencia y Estrategia*. Ser competitivo. España. Ediciones Deusto, S.A. 1ra. Edición.

²³ Porter, Michael. (2009). *Estrategia competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

selectivamente y en cuales salir. La matriz tiene nueve celdas, el eje de abscisas (X) mide la posición competitiva de la unidad de negocios, el eje de las ordenadas (Y) mide la Rentabilidad o lo atractivo de la industria.

Existen tres áreas de distintos colores. Las áreas de negocio con mayor fortaleza y situadas en los sectores más atractivos, requieren destinar la mayor inversión posible para alcanzar un rápido crecimiento. Las áreas de negocio que se encuentran en la parte central de la matriz, debe invertirse pero de manera selectiva, y las áreas con menor fortaleza y en los sectores menos rentables, recomiendan su venta o desinversión progresiva. A continuación se ilustra gráficamente la Matriz de McKinsey:

GRÁFICO No. 4: MATRIZ DE MCKINSEY

Rentabilidad (Y)	ALTA	Introducir	Desarrollar	Reforzar
	MEDIA	Replantear	Reorganizar	Mantener
	BAJA	Abandonar	Salir con orden	Cosechar
		DEBIL	MEDIA	FUERTE
		Posición Competitiva de la unidad de negocio (X)		

Invertir
 Reorganizar
 Salir

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva

Elaborado por: Autores de la Tesis

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva busca cómo crear una ventaja competitiva²⁴ en cada uno de los negocios en que compite la empresa, las cuales pueden ser en cuanto a la calidad de sus productos o servicios, liderazgo en costos y precios, diferenciación, segmentación, liderazgo tecnológico, innovación, servicio al cliente y estrategia E-business, entre otras. Por ejemplo, la empresa Panasonic, que produce los acondicionadores de aire Split, desarrolló un producto ecológico denominado “Inverter Econavi”, que a más de cumplir con las funciones de enfriamiento, purifican el aire, son ecológicos y ahorradores de energía eléctrica, para diferenciarse de los productos fabricados por la competencia.

Las estrategias de servicio al cliente consisten en tratar de satisfacer las expectativas de los clientes, comunicarse con ellos eficazmente y contar con personal calificado que brinde el mejor trato a los clientes. En cuanto a las estrategias de innovación, todo producto y servicio tiene un ciclo de vida, por lo que la empresa debe estar permanentemente innovando y desarrollando nuevos productos y servicios para satisfacer la demanda de los consumidores.

Un ejemplo de la aplicación de éste tipo de estrategia, lo representan las cámaras fotográficas, que evolucionaron de las máquinas mecánicas de rolo a las digitales, otro caso lo representan las empresas de audio y video, que innovaron de la tecnología DVD a Blu-Ray.

²⁴ Porter, Michael. (2009). *Estrategia Competitiva*. España. Ediciones Pirámide.

Con el desarrollo de la tecnología y el uso globalizado del internet, las empresas actualmente utilizan estrategias E-business, que consisten en el establecimiento y mantenimiento de sitios web que permitan dar a conocer sus productos y servicios así como dar la facilidad al cliente de comprar en línea, como por ejemplo uno de los sitios web más conocidos y utilizados a nivel mundial para compras es Amazon.

Este tipo de estrategias no sólo se aplica en el campo comercial sino también en otras áreas como educación, salud, deportes, etc. En el área educativa cada vez más se observa un incremento en el desarrollo de programas On line, que van desde un simple curso hasta programas de Maestría y Doctorado.

La rueda de la estrategia Competitiva:²⁵

Es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva, en una sola página. Se aprecia que la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

Los elementos que integran la rueda de la estrategia competitiva se pueden observar a continuación en el siguiente gráfico:

²⁵ Porter, Michael. (2009). Estrategia Competitiva. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

GRÁFICO No. 5: LA RUEDA DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA



Fuente: Porter, Michael.(2009). Estrategia Competitiva

Elaborado por: Autores de la Tesis

Estrategias funcionales:

Son estrategias utilizadas por varios departamentos funcionales de una empresa, para apoyar la estrategia de competitividad de la empresa. También pueden denominarse estrategias operativas ya que su ejecución esta a cargo de los niveles bajos de la organización.

Necesidad de una flexibilidad estratégica:

Debido al cambiante entorno en la que desarrollan los negocios, la estrategia escogida pudiera no funcionar, por lo que los gerentes deben estar alertas, actuar rápidamente y no mostrar resistencia al cambio.

2.4.4 ESTRUCTURA (STRUCTURE)

Una vez que se han definido las estrategias a seguir para cumplir con los objetivos del negocio, se debe establecer la estructura de la empresa. A continuación se ilustra gráficamente la secuencia hasta llegar a la Estructura:

GRÁFICO No. 6: SECUENCIA HASTA LLEGAR A LA ESTRUCTURA



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

La estructura de la empresa puede ser representada gráficamente a través del organigrama de la misma. Básicamente existen dos tipos de diseños organizacionales: Estructuras tradicionales y Contemporáneas.²⁶

Estructuras tradicionales:

- Las estructuras tradicionales pueden ser: Funcional, divisional y por zonas.

²⁶ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Estructura y Diseño Organizacional. Administración México*. Pearson Educación 10ma Edición.

- **Estructura funcional:**

Este tipo de estructura funcional, tiene su origen en el principio de “división del trabajo” creado por el francés Henri Fayol en el que explica que las actividades de la empresa se deben agrupar por funciones: técnico, comercial, financiero, seguridad, contabilidad y gerencial.²⁷

- **Estructura divisional:**

Es una estructura organizacional formada por unidades de negocios independientes. Cada división tiene se maneja independientemente, con un gerente departamental que tiene autoridad y es responsable de su área. En éste tipo de estructuras la empresa matriz es la que supervisa, coordina y controla a todas las divisiones, adicionalmente da el apoyo financiero y legal.

- **Estructura por zonas:**

Es aquella estructura distribuida por zonas geográficas o territorio. Generalmente hay una empresa Matriz y otras sucursales repartidas por zonas geográficas. Al interrelacionarse éstas sucursales y trabajar como un solo ente se denominan Clúster.

Estructuras contemporáneas:

Los diseños organizacionales contemporáneos son: Estructura de equipo, Estructura matricial y de proyectos y Estructura sin límites.

²⁷ Koontz, Harold, Weihrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Evolución del pensamiento administrativo. Administración*. México. McGraw-Hill. 13era. Edición.

- **Estructura de equipo:**

Es aquella en la que las actividades de la empresa son realizadas por equipos de trabajo. La ventaja de éste tipo de estructura es que hay una participación activa de los miembros del equipo de trabajo, a quienes se debe otorgar la facultad de tomar de decisiones, a su vez son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus respectivas áreas.

- **Estructura matricial y de proyectos:**

La estructura matricial es aquella que asigna profesionales de distintas áreas funcionales a ciertos proyectos, pero luego cuando el proyecto ha finalizado, retornan a sus áreas. La de proyectos es una estructura en la que los trabajadores laboran continuamente en proyectos, cuando un proyecto concluye, se mueven al siguiente proyecto.

- **Estructura sin límites**

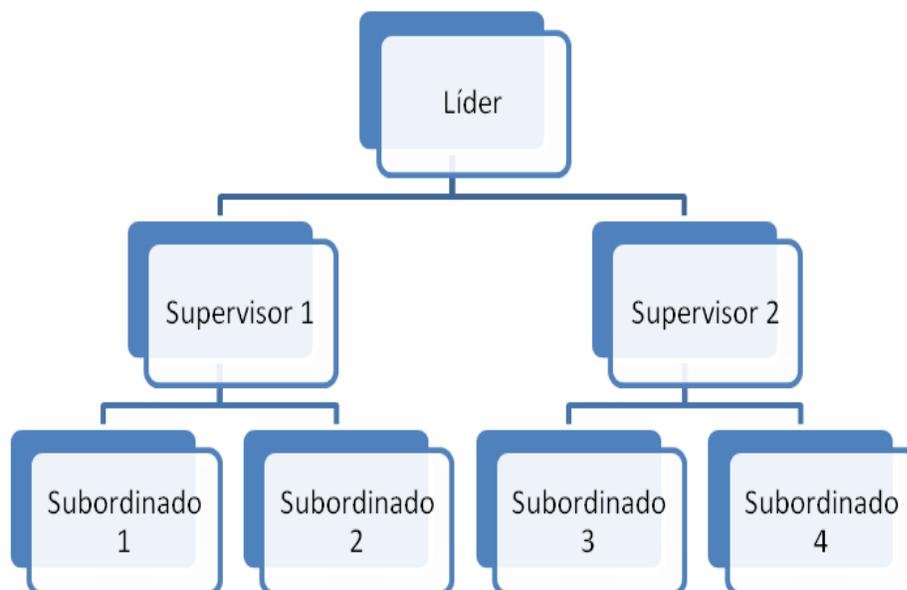
Como su nombre lo indica, éste tipo de estructuras no está definido o restringido por líneas de autoridad verticales, horizontales o externos. Ejemplo de éste tipo de estructuras es la organización virtual, que consiste un grupo de colaboradores de tiempo completo y especialistas, que son contratados de acuerdo a las necesidades de los proyectos y que se comunican a través de computadoras, utilizando la tecnología del internet.²⁸

²⁸ Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010). *Estructura y diseño organizacional. Administración*. México. Pearson Educación. 10ma edición.

Estructuras tradicionales versus estructuras en equipo

Tradicionalmente las estructuras organizacionales que se desarrollaron antes de la era del internet han sido de forma rígida y vertical, siendo éstas con frecuencia ineficientes y lentas para responder al cambio y toma de decisiones oportunas, siendo menos competitivas que las organizaciones de reciente creación. A continuación se observa gráficamente un modelo de estructura tradicional:

GRÁFICO NO. 7: ESTRUCTURA TRADICIONAL



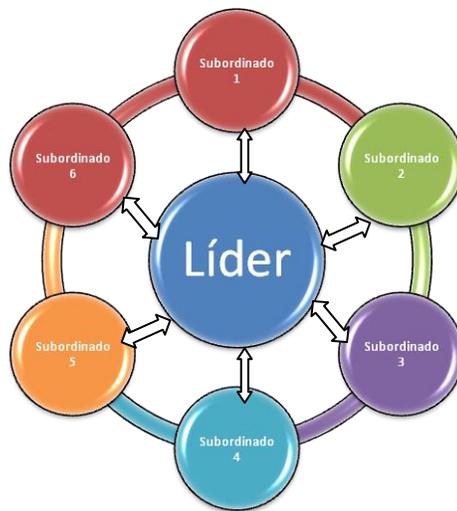
Fuente: Kendall, Kenneth. (2010). Sistemas de información.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Las Principales fuerzas que impulsan el cambio de la estructura de una empresa son: Innovación de producto, servicios y procesos, expansión o contracción en escala, cambios del crecimiento a largo plazo, cambios de los segmentos de clientes atendidos, reducción de la incertidumbre, acumulación de experiencia y cambios en las políticas gubernamentales.²⁹

Con la introducción del internet y sus diversas aplicaciones, algunas de estas grandes organizaciones han disminuido su tamaño, reduciendo el número de empleados y sus niveles jerárquicos.³⁰, organizándose como estructuras de equipos de trabajo. A continuación se observa gráficamente un modelo de estructura en equipo:

GRÁFICO NO. 8: ESTRUCTURA EN EQUIPO



Fuente: Kendall, Kenneth. (2010). Sistemas de información.

Elaborado por: Autores de la Tesis

²⁹ Porter, Michael. (2010). Ventaja Competitiva. España. Ediciones Pirámide

³⁰ Kendall, Kenneth, Kendall, Julie, Laudon, Kenneth, Laudon, Jane.(2010). *La TI aplana las organizaciones. Sistemas de Información*. México. Pearson Educación. 1era. Edición

2.4.5. TALENTO HUMANO (STAFF)

Los empleados son la columna vertebral de la empresa y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la consecución de los objetivos de la empresa y alineados con la estrategia de la empresa.³¹

La administración de recursos humanos es importante por varias razones. Puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir. Esto es lo que hacen las organizaciones orientadas a la gente.

Capacitación al Recurso Humano

La empresa debe dar especial importancia a la capacitación del recurso humano. La capacitación puede ser interna (dentro de la Compañía) o externa (fuera de la Compañía). El personal capacitado, conoce cómo hacer su trabajo, puede dar sugerencias y recomendaciones, participa y está motivado.

³¹ Kaplan, Robert & Norton, David. (2005). *Alignment*. España. Ediciones Gestión 2000. Primera Edición.

Remuneración al Recurso Humano

Asimismo, la remuneración del recurso humano debe ser justa. Existen empresas de consultoría que cuentan con estudios de mercado de remuneraciones, dependiendo de la actividad y tamaño de la empresa, por lo que los directivos pueden ayudarse con éste tipo de estudios al momento de fijar la remuneración a los recursos humanos. A las prácticas laborales que llevan a mejorar tanto el desempeño laboral individual como organizacional se las conoce como prácticas laborales de alto rendimiento.

Algunas prácticas laborales de alto desempeño son:³²

- Equipos auto dirigidos.
- Toma de decisiones descentralizada
- Programas de capacitación para desarrollar conocimiento, habilidades y capacidades.
- Asignación flexible de posiciones.
- Comunicación abierta.
- Compensación basada en desempeño.

³² Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Recursos humanos. Administración*. México. Pearson Educación. 10ma Edición.

2.4.6. SISTEMAS Y PROCESOS (SYSTEMS)

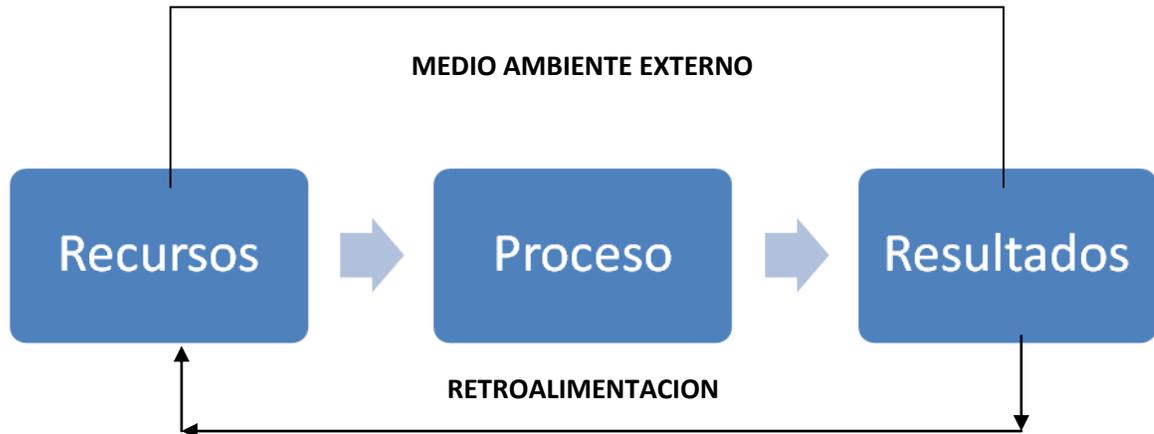
Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí para lograr uno o varios objetivos. La empresa es un perfecto ejemplo de sistema abierto y dinámico.

La Empresa como sistema abierto y dinámico.

Los elementos del sistema empresa pueden denominarse recursos. Los recursos son humanos (Accionistas, empleados, proveedores), materiales (Activos fijos, inventarios), financieros (dinero, crédito) y tecnológicos (Internet). Estos recursos se interrelacionan y mediante las funciones administrativas: Planeación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control, dando como resultados productos y servicios, clientes satisfechos, ventas, utilidades entre otros. La empresa es un sistema abierto y dinámico. Abierto porque está influenciado por el medio externo: Estado, clientes, proveedores, Sociedad, Tecnología, competencia, entre otros y dinámico porque está en continuo cambio.³³ Los elementos que intervienen directa e indirectamente en el sistema empresa también se denominan Stakeholders y principalmente son: los accionistas, los proveedores, los clientes, los empleados, el Estado, la Sociedad y la tecnología, entre otros. La retroalimentación permite reiniciar nuevamente el proceso de sistemas, realizando, si es necesario, correctivos en los sistemas y procesos. A continuación se ilustra gráficamente la empresa como sistema:

³³ Koontz, Harold, Wehrich, Heinz, Cannice, Mark. (2008). *La empresa como sistema. Administración*. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 13ra. Edición.

GRÁFICO No. 9: LA EMPRESA COMO SISTEMA



Fuente: Autores de la Tesis.

Elaborado por: Autores de la Tesis

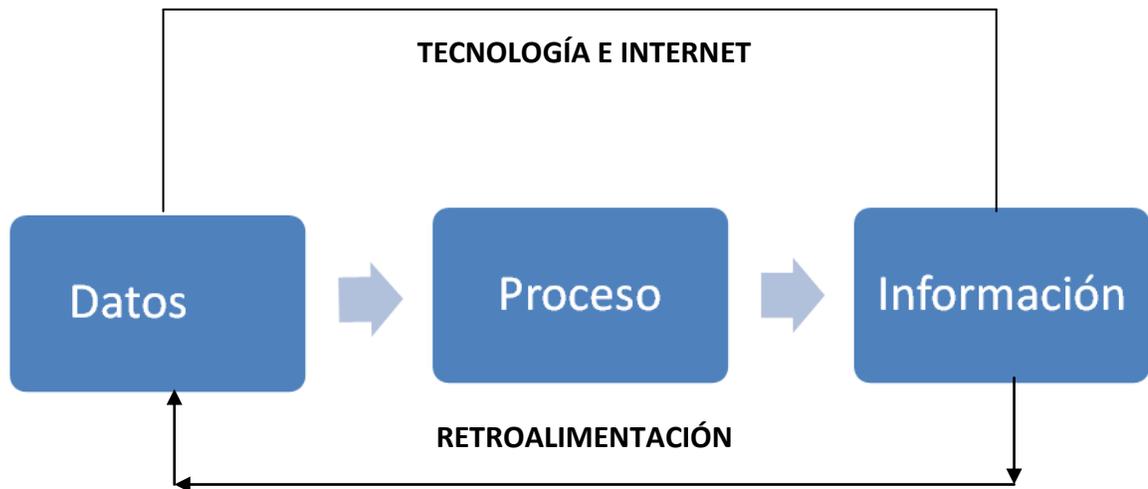
Los sistemas informáticos en un enfoque de sistemas:

Los sistemas informáticos también pueden ser vistos en un enfoque de sistemas. En éste caso los datos son procesados para dar como resultado la información³⁴. El procesamiento de datos se lo lleva a cabo con la intervención del hardware, software, el personal informático y el internet.

A continuación se ilustra gráficamente los sistemas informáticos en un enfoque de sistemas:

³⁴ Kendall, Kenneth, Kendall, Julie, Laudon, Kenneth, Laudon, Jane. (2010). *El proceso de la información. y Sistemas de información: Fundamentos y análisis*. México. Pearson Educación. 1ra. Edición.

GRÁFICO No. 10: LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS EN UN ENFOQUE DE SISTEMAS



Fuente: Kendall, Kenneth. (2010). Sistemas de información: Fundamentos y análisis.

Elaborado por: Autores de la Tesis

La Cadena de Valor.

La Cadena de Valor³⁵ es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización que generan valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor.

³⁵ Porter, Michael. (2010). *La cadena de valor. Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. 1ra. Edición.

Las actividades de la Cadena de valor son primarias o secuenciales y de apoyo. Las actividades primarias son: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Marketing y ventas y servicios. Las actividades de apoyo o secundarias son: Abastecimiento (Compras), desarrollo tecnológico (Investigación y desarrollo), Recursos humanos (Motivación al personal) e infraestructura de la empresa (Planificación, contabilidad y finanzas). La Cadena de Valor consiste en identificar las fuentes potenciales para crear ventajas sobre los competidores, a través del análisis de cada una de las actividades que se realizan en la empresa (diseño, producción, comercialización y distribución de productos).

En el capítulo III se analizará gráficamente la cadena de valor aplicada a la empresa AGA.

2.4.7. ESTILOS DE LIDERAZGO (STYLE)

Liderazgo es influir en las personas para que realicen su trabajo, motivadas y sin presión. Cualquiera sea el estilo de liderazgo, los gerentes generales o administradores deben efectuar seis tareas básicas: modelar el ambiente de trabajo, fijar la estrategia, asignar recursos, formar gerentes, crear la organización y supervisar las operaciones. Para tener éxito, los líderes empresariales deben cultivar cinco habilidades: desarrollar una red de fuentes de información, encauzar sus energías y su tiempo para concentrarse en un número limitado de cuestiones significativas, desarrollar un estilo de gerencia participativa, saber indicar el sentido de dirección o hacia dónde debe ir la

empresa y por último necesitan ser muy hábiles para desarrollar oportunidades.³⁶

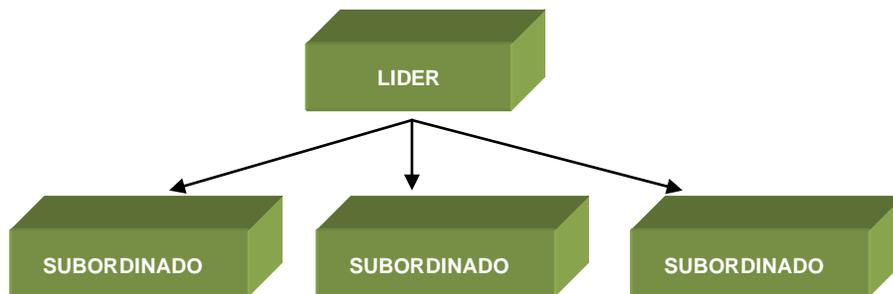
Tipos tradicionales de estilos de liderazgo

Tradicionalmente existen dos estilos de liderazgo: Autocrático y Participativo o también llamado democrático.

- **Liderazgo Autocrático:**

El líder autocrático da órdenes y espera su cumplimiento.³⁷ No permite que se dé la descentralización en la empresa y está orientado a tareas. A continuación se observa gráficamente el estilo de liderazgo autocrático:

GRÁFICO No. 11: LIDERAZGO AUTOOCRÁTICO: ORIENTADO A TAREAS



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

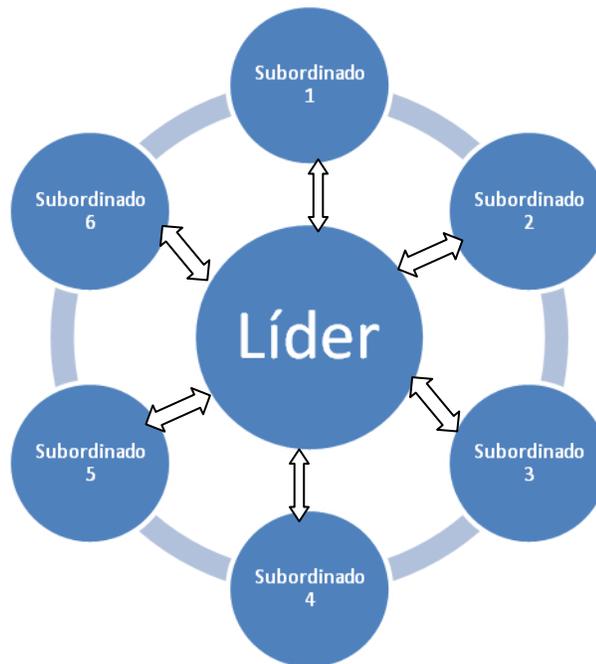
³⁶ Koontz, Harol, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Estilos de liderazgo. Administración.*México. Mc.Graw-Hill. 13era. Edición

³⁷ Koontz, Harol, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark. (2008). *Estilos de liderazgo. Administración.*México. Mc.Graw-Hill. 13era. Edición

- **Liderazgo Participativo**

El líder participativo es democrático, involucra a los subordinados a que den sus opiniones y participen en la toma de decisiones, permite la descentralización en la empresa y está orientado a resultados. Este estilo de liderazgo motiva y compromete al personal de la empresa en la realización de su trabajo, lo cual repercute en la obtención de resultados positivos para la organización. A continuación se muestra gráficamente el estilo de liderazgo participativo:

GRÁFICO No. 12: LIDERAZGO PARTICIPATIVO: ORIENTADO A RESULTADOS



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

Liderazgo Transformacional

Los líderes transformacionales motivan e inspiran (transforman) a los colaboradores a alcanzar resultados extraordinarios. El líder transformacional se desarrolla a partir del transaccional (líder que guía a sus seguidores a trabajar hacia metas establecidas y otorga premios a cambio de su rendimiento) y trata de inculcar a los empleados la habilidad de cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino también las del líder.³⁸

Empowerment

Consiste en dar a los colaboradores un tipo de poder de decisión, lo cual los motiva a tomar decisiones gerenciales y a implementarlas oportunamente. Estos empleados desarrollan presupuestos, programan turnos de trabajo, controlan inventarios, resuelven problemas de calidad y participan en actividades que eran vistas solo como parte del trabajo del gerente.

Si las organizaciones desean competir con éxito en una economía globalizada y dinámica, los colaboradores deben poder tomar decisiones e implementar cambios rápida y oportunamente, siempre y cuando dichos empleados cuenten con los conocimientos, habilidades, ética y experiencia para realizar su trabajo de manera eficiente³⁹.

³⁸ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Enfoques contemporáneos del liderazgo*. Administración México. Pearson Educación. 10ma. Edición.

³⁹ Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (2010). *Enfoques contemporáneos del liderazgo*. Administración México. Pearson Educación. 10ma. Edición

CAPITULO III

SITUACIÓN ACTUAL DE AGA S.A.

3.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA COMPAÑÍA

AGA S.A., es una sigla, que en el idioma sueco significa AKTIEBOLAG GAS ACCUMULATOR, y traducido al español significa COMPAÑÍA DE ACUMULADORES DE GAS. Fue fundada en el siglo XX por el genio inventivo del sueco GUSTAVO DALEN; Premio Nobel de física (1912) por sus importantes inventos en la tecnología de faros en el uso práctico, seguro y económico de los gases. AGA del Ecuador inicia sus operaciones en la producción de gases en el año 1962, poniendo en funcionamiento una planta de marca Riboira, la cual producía 1 cilindro de 6 m³ por hora. Luego, en 1978, se monta la primera planta de producción de gases líquidos marca AGA en el país en la ciudad de Guayaquil, denominada “Planta Atún”, la cual producía 6 tpd (toneladas métricas por día).

En 1965 y con apenas 5 operadores, inicia sus operaciones la planta de electrodos de AGA Ecuador. En el año 1970 se amplía la misma en lo que se denomina unidad de trefilación, logrando mejorar la calidad del electrodo y una disminución de costos. Un año más tarde se cambió la prensa extractora a una 10 veces mayor, incrementando significativamente la producción, lo que permitió posicionar el electrodo AGA en el mercado ecuatoriano manteniendo el liderazgo hasta la actualidad.

En el año 1982, se monta una planta de gases del aire en Quito conocida como “Planta Gavilán”. La misma cuenta con una producción de 3 tpd, la que permite brindar una mejor atención a sus clientes. En el año 1988, AGA pone en funcionamiento la más grande y moderna planta de producción de gases del aire del país en la ciudad de Guayaquil. Esta planta, a la que se denominó “Planta Galápagos”, producía oxígeno y nitrógeno en estado líquido. Adicionalmente, en 1990, se le incorporaron los equipos necesarios para la producción de argón en estado gaseoso. La planta fue construida en Alemania por nuestra matriz Linde y sus equipos principales fueron fabricados por las más prestigiosas marcas del mundo, tales como Atlas Copco, Siemes, AGA CRYO, ASEA y LUWA. Diseñada con las más importantes innovaciones técnicas de la época, produce, desde entonces, oxígeno con 99.9% de pureza y nitrógeno con 5ppm de impurezas como máximo.

Años más tarde, en mayo de 1999, se pone en funcionamiento la segunda etapa del proyecto el cual se conoce como “Planta Galápagos II”. El objetivo de este emprendimiento era duplicar la capacidad de producción de gases del aire, resultado del constante crecimiento de la demanda de sus clientes tanto en el área medicinal como industrial. El origen de la actual planta de dióxido de carbono se remonta a 1942 -mucho antes que AGA inicie sus operaciones en el país- comenzando a funcionar como una empresa familiar bajo el nombre de “Agua y Gas de Sillunchi”. En 1998 AGA S.A. adquiere todas las acciones de “Sillunchi”, la que representa la tercera empresa a nivel mundial que produce el dióxido de carbono de fuentes naturales. Localizada en la

ciudad de Machachi -40 Km. al sur de Quito- actualmente produce y comercializa CO₂ en estado líquido y sólido (hielo seco), aunque en la antigüedad también comercializaba carbonato de calcio y agua mineral a granel para prestigiosas embotelladoras.

AGA S.A. produce y comercializa en Ecuador, desde el año 1962, una amplia gama de gases industriales y medicinales, Electrodo para soldar, Equipos para suelda y accesorios, los que dan solución a las diferentes necesidades de nuestros clientes. Disponemos de una alta tecnología y una extensa experiencia en el campo de los gases, para dar respuesta a sus requerimientos, así como de un servicio de excelencia en el que la calidad y la orientación al cliente son los principales objetivos. La Seguridad y la preocupación por el Medio Ambiente también son para AGA⁴⁰ un reto, por el cual existe el compromiso de potenciar y desarrollar soluciones que mejoren dichos aspectos. Las operaciones actualmente están divididas en dos grandes divisiones que actúan con gran independencia: la división de Gases Industriales y la división de Gases Medicinales (*Healthcare*). Además, en lo que hace a la organización geográfica, la compañía se compone de siete grandes regiones siendo una de ellas la Región Sudamérica, que abarca Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Uruguay y Venezuela. Es en esta región donde la división industrial representa casi el 80 % de la facturación total.

⁴⁰ AGA (2013). *Nuestra compañía*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013.

Gases Industriales – Medicinales

El oxígeno, el nitrógeno y el argón se obtienen del aire por medio del proceso de separación. Este proceso es un método criogénico desarrollado por Carl von Linde, hace más de 100 años. El aire es comprimido y liberado del vapor, la suciedad y el dióxido de carbono que contiene. Luego, es refrigerado a temperaturas extremadamente bajas y comprimido a su estado líquido donde puede ser separado por destilación en oxígeno industrial - medicinal, acetileno, aire, helio, óxido nitroso, nitrógeno, argón, nitrógeno y otros gases nobles.

3.1.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA

AGA S.A. del Ecuador⁴¹, además comercializada con equipos de soldadura, equipos para gases industriales y medicinales. En el país la comercialización se la realiza en Guayaquil en Guayaquil en la planta de electrodos (ATUN), donde se distribuye soldaduras y equipos de uso industrial y medicinal para Manta, Santo Domingo, Cuenca, Ambato, Quito, Coca, Libertad mientras que en la planta de gases (Galápagos) se distribuye todo lo que se refiere a gases medicinales e industriales para todo el país. El control general de la empresa es realizada por las oficinas principales en la ciudad de Quito, cabe anotar que para efecto de este control la empresa cuenta con un sistema sofisticado de computación conectado en red. En los últimos años la empresa ha tenido un antecedente muy considerable en el mercado nacional en lo que se refiere a la comercialización de todos sus productos nacionales como

⁴¹ AGA (2013). *Seguridad, Calidad y medio ambiente*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013

importados, llegando a ocupar el sesenta por ciento del mercado nacional de acuerdo a los datos estadísticos obtenidos en los registros de comercialización. Esto hace que la empresa se convierta en líder del mercado.

AGA S.A. En el mundo, uno de los principales proveedores de gases a nivel global AGA, como parte de la División Linde Gas del Grupo Linde, es una compañía líder en el mercado, con amplias operaciones en más de 50 países. Sus productos, compuestos por gases industriales y medicinales de alta calidad, tecnología de aplicaciones, equipamientos y una amplia gama de servicios, permiten a sus clientes una mayor rentabilidad y eficiencia en sus negocios, así como un mayor cuidado al medio ambiente.

3.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE AGA

MISIÓN:

Ser una compañía de gases y soldadura cuya prioridad es exceder las expectativas de nuestros clientes, suministrando soluciones integrales, rentables e innovadoras y con los más altos estándares de seguridad y calidad.

La pasión por nuestra gente nos permite consolidar un equipo Humano altamente capacitado, comprometido, motivado e inspirado en nuestros valores. Son nuestras garantías para fortalecer nuestra posición competitiva que tenemos con el Estado, la comunidad, las Accionistas, los Proveedores y el Medio Ambiente.

VISIÓN:

AGA mantendrá su posición de líder en mercado de gases y soldadura y será reconocida por sus clientes como su mejor socio de negocios.

“Liderando por Siempre”

OBJETIVOS:

Se pueden resumir en dos grandes objetivos de la compañía:

1. Servicio al cliente y satisfacción a los accionistas (Rentabilidad).
2. Adicionalmente la compañía se esfuerza por tener una posición de liderazgo en el mercado, contar con empleados motivados, mantener proveedores calificados, cumplir oportunamente con los pagos de impuestos al Estado y contribuir con la Sociedad y el Medio Ambiente.

3.3 VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA

Son muchos los factores que contribuyen al éxito. Entre ellos, la variedad y la calidad de los productos y proyectos y el compromiso de ser “líderes”. Otros factores, más difíciles de evaluar pero igualmente reales, definen quiénes son y cómo se los considera como Grupo Linde. Uno de los activos más valiosos del Grupo Linde es la reputación por tener una ética inflexible. Hasta ahora éste ha sido, y continuará siéndolo, el resultado directo del comportamiento tanto dentro como fuera del trabajo.

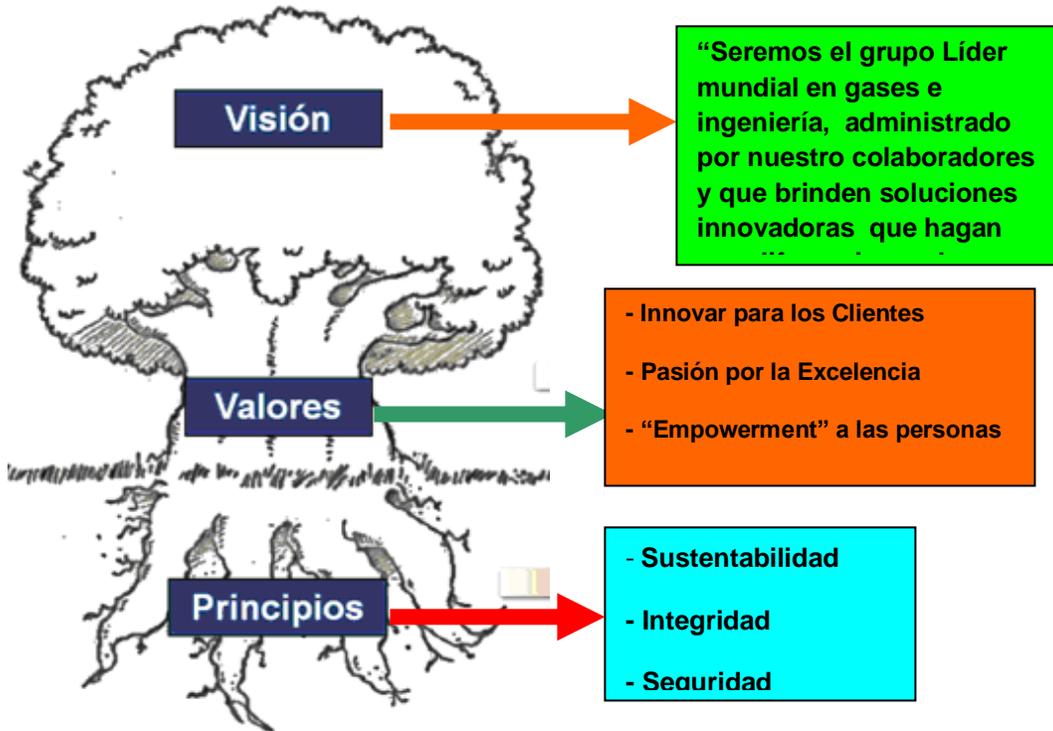
El código de ética⁴² los ayudará a orientarse en un ambiente de negocios que se ha vuelto más complejo en los últimos años. Les dará a una idea general de lo que tienen que hacer para cumplir las leyes y las normas. También se referirá a los valores y principios: seguridad, integridad, sostenibilidad y respeto. La puesta en práctica de estos valores y principios los ayudará a mantener la licencia para desarrollar actividades comerciales como empleador, proveedor y empresa que cotiza en bolsa. Con la ayuda de todos, el Grupo Linde mantendrá su buena reputación y continuará ganándose el respeto de todos los grupos de interés y de las comunidades en las que viven y trabajan.

El Código de Ética de AGA se basa en valores tales como: Pasión por la excelencia, innovar para los clientes y empowerment a los recursos humanos. Los valores se basan en los principios de Integridad, sustentabilidad y seguridad.

A continuación se ilustra gráficamente el árbol de valores de AGA:

⁴² AGA (2013). *Código de ética*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013.

GRÁFICO No. 13: ARBOL DE VALORES DE AGA S.A.



Fuente: www.aga.com.ec

Elaborado por: Autores de la Tesis

Cuatro valores centrales expresan lo que defendemos y lo que nos diferencia de los competidores, siendo estos:

Pasión por la Excelencia, asumen el compromiso, se proponen alcanzar los más altos estándares de excelencia y también celebrando el éxito.

Innovación para los Clientes, buscan de manera inexorable nuevas forma de agregar valor a los clientes externos.

Empowerment a las personas, se otorga a las personas el espacio que necesitan para hacer su aporte y crecer.

Prosperar mediante la diversidad, enriquece la colaboración y mejora las soluciones.

El código de ética de Linde está estructurado de manera que se reflejen las expectativas de los principales grupos de interés. Cada empleado de Linde debe aprender y cumplir las normas y las leyes que se aplican a su trabajo. Linde monitoreará el cumplimiento de los estándares de las normas establecidas en el código.

El código de ética de Linde está diseñado para crear y mejorar la integridad ética de todos sus empleados y directivos. En esa virtud, el código de ética apoya la visión corporativa de Linde, sus valores y principios.

3.4. ANALISIS FODA

A continuación se muestra el análisis FODA de la empresa AGA S.A. con el objeto de identificar y analizar sus fortalezas y debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas aplicando nuevas estrategias en el negocio.

3.4.1. FORTALEZAS

- La empresa AGA cuenta con infraestructura propia.
- Productos y servicios de calidad.
- Marca reconocida a nivel mundial.
- Respaldo de casa matriz (económica y asesoría).

- Exclusividad en producción en líneas de productos.
- Liderazgo en precios de productos y servicios.
- Atención post venta.
- Fusión con Linde a nivel mundial.
- Cobertura a nivel nacional a través de distribuidores.
- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Personal de alto desempeño y comprometido con la compañía.
- Capacitación al cliente interno y externo.
- Experiencia en el mercado.
- Buen clima laboral.
- Planta con tecnología de punta.
- Políticas de calidad y medio ambiente.
- Futura implementación del sistema SAP.
- Publicidad en sitio Web.

3.4.2. OPORTUNIDADES

- Mejorar la capacidad de producción con la nueva planta industrial.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Proyectos gubernamentales que favorecen al oxígeno como medicina.
- Desarrollo de ventas vía sitio web.

3.4.3. DEBILIDADES

- Precios altos en relación a la competencia.
- Capacidad de producción actual limitada.
- Inestabilidad política y económica.
- Altos costos por impuestos.
- Servicio de transporte contratado.
- Limitados negocios con clientes vía internet.
- Bajo presupuesto de publicidad y marketing.
- Infraestructura tecnológica por mejorar en el departamento comercial.

3.4.4. AMENAZAS

- Precios bajos de la competencia.
- Alianza entre competidores
- Conocimiento del know how de ex empleados de AGA.
- Planta actual dentro del perímetro urbano.
- Nuevos impuestos tributarios

- Incremento de impuestos actuales.

3.5 ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA EMPRESA

3.5.1. ENFOQUE EN EL CLIENTE:

- Comprende, anticipa y cumple con las necesidades del Cliente; forja relaciones a largo plazo con los clientes; comparte con otros su conocimiento de los de los clientes; desarrolla soluciones innovadoras para el cliente.
- Comprende las necesidades y aspiraciones del Cliente y las convierte en soluciones que añaden valor para el cliente.
- Trata a los clientes con respeto.
- Busca de forma activa comprende al cliente.
- Construye una relación de confianza con los clientes y fomenta la orientación al cliente entre los colaboradores.
- Promueve la innovación centrada en el cliente en productos, servicios, y forma de interactuar con los clientes, con el fin de conseguir que Linde se diferencie y genere competitividad e ingresos.

3.5.2. LIDERAZGO VISIBLE

- Ejemplifica la cultura de liderazgo⁴³ de Linde; establece credibilidad como líder; demuestra su compromiso con el Grupo Linde y con los valores del Espíritu Linde; motiva a los colaboradores y les responsabiliza de su rendimiento.

⁴³ AGA (2013). *Nuestra compañía*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013

- Busca constantemente la excelencia y se responsabiliza personalmente por los resultados.
- Actúa de forma consistente y en línea con los principios de sostenibilidad y seguridad de Linde.
- Se comporta con integridad e imparcialidad.
- Trata con respeto a todas las personas y se mantiene tranquilo bajo presión.
- Muestra compromiso y fidelidad con Linde, su dirección y las elecciones estratégicas.
- Apoya implementa las decisiones tomadas de forma visible.
- Muestra pasión por las personas.
- Ayuda a los colaboradores a comprender cuál es su rol en la organización.
- Defina claramente responsabilidades y establece objetivos.
- Responsabiliza a los colaboradores por sus decisiones y su rendimiento.

3.5.3. DESARROLLO PERSONAL

- Tiene motivación propia, tiene energía e impulso; busca la auto-comprensión; gestiona la resistencia y los contratiempos de forma madura; se responsabiliza de su propio crecimiento y aprendizaje.
- Muestra motivación, impulso y determinación para rendir excepcionalmente.
- Se establece objetivos ambiciosos y tareas retadoras.
- Se responsabiliza y se preocupa por su bienestar y el de otros.

- Trata los contratiempos, la resistencia y la adversidad de manera realista, emocionalmente madura y autosuficiente.
- Reconoce sus propios puntos fuertes y débiles.
- Se responsabiliza por su propio desarrollo personal y objetivos profesionales.
- Aprende de sus errores.
- Trabaja en sus propias necesidades de desarrollo.
- Busca retroalimentación de otros.

3.5.4. COMPETENCIA FUNCIONAL Y TÉCNICA

- Es un experto respetado, técnica y profesionalmente, tiene mentalidad analítica y conceptual; comparte conocimiento y experiencia; trabaja eficazmente en estructuras matriciales.
- No es únicamente un experto técnico, si no un Business partner real.
- Es reconocido por su enfoque de experto y su visión interdisciplinaria ante tareas y respeto.
- Trabaja bien en estructura matriciales
- Desarrolla estrategias y planes de acción realistas gracias a su mentalidad analítica y conceptual.
- Es capaz de diferenciar rápidamente entre la información relevante y la irrelevante.
- Capta información y conocimiento libremente.

- Busca el conocimiento y capacidades de otros para formular las mejores prácticas y soluciones que aseguren la competitividad de Linde.

3.5.5. TOMA DE DECISIONES Y EJECUCIÓN

Toma de decisiones objetivas y basadas en hechos; involucra a todas las partes relevantes; implementa las decisiones y hace seguimientos de ellas.

- Toma de decisiones responsables basadas en análisis exhaustivas de los hechos.
- Toma en cuenta las consecuencias y efectos potenciales a largo plazo de sus decisiones.
- Pide retroalimentación de sus decisiones a las partes involucradas.
- Incorpora las opiniones y el conocimiento de otros en decisiones claramente articuladas que alcanzan las metas establecidas.
- Impulsa las decisiones de forma decisiva
- Implementa decisiones dentro de los márgenes de tiempo establecidos.
- Asume plena responsabilidad por sus resultados y consecuencias.

3.5.6. GESTIÓN DE PROCESOS, PROYECTOS Y RIESGOS

- Es un experto respetado, técnica y profesionalmente, tiene mentalidad analítica y conceptual; comparte conocimiento y experiencia; trabaja eficazmente en estructura matrices.
- Conduce el rendimiento del negocio mediante la creación de procesos eficientes y excelente
- Mejora proceso continuamente utilizando metodologías como Six Sigma.

- Implementa proyectos de calidad, a tiempo y dentro del presupuesto.
- Obtiene compromiso hacia los objetivos del proyecto.
- Establece expectativas de rendimiento claras.
- Utiliza los recursos de forma eficiente.
- Gestiona las diferentes prioridades.
- Gestiona retos difíciles de forma hábil.
- Examina y define los factores que podría afectar negativamente a proyectos, obligaciones contractuales, seguridad o satisfacción de clientes.
- Cuantifica y asigna probabilidad a los riesgos existentes.
- Desarrolla soluciones que mitigan los riesgos y maximizan el valor.

3.5.7. CULTURA INTERCULTURAL Y COLABORACIÓN

- Es sensible a la diversidad cultural; facilita el intercambio libre de ideas, forma equipos y redes de trabajo eficaces; se asegura de que los colaboradores trabajen juntos y colaboren través de estructura matriciales.
- Se comunica de forma abierta y convincente
- Gestiona la diversidad con sensibilidad.
- Trabaja con la oportunidad que ofrece la diversidad para lograr alto rendimiento y crecimiento del negocio.
- Construye y lidera equipos cuyos miembros colaboran a través de diferentes procesos y fronteras.

- Colabora local y globalmente a través de diferentes estructuras.
- Desarrolla redes de trabajo y relaciones sostenibles que ocurren a través de distintas funciones y organizaciones, incluyendo partners externos.

3.5.8. DESARROLLO DE EMPLEADOS Y EMPODERAMIENTO

- Comprende la necesidad de aprendizaje continuo; se responsabiliza del desarrollo del colaborador; reconoce a los colaboradores por sus iniciativas y logros; fomenta una cultura de rendimiento.
- Se responsabiliza de desarrollar, hacer de mentor y realizar acciones de coaching a los colaboradores para desarrollar sus habilidades.
- Anima a que los colaboradores se comprometan con el aprendizaje continuo a lo largo de su vida y se responsabilicen de su propio desarrollo.
- Ayuda a los colaboradores a identificar una visión para su futuro.
- Reconoce los logros y la contribución de los colaboradores.
- Celebra los éxitos, especialmente los de aquellas personas que toman la iniciativa, desarrollan nuevas ideas, mejoran los procesos de trabajo y superan los estándares existentes de rendimiento.

Desarrolla y permite el trabajo eficaz en equipos para conseguir rendimientos superiores gracias a la colaboración con otros

3.5.9. SEGURIDAD, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE

AGA es una empresa totalmente comprometida con su cultura de seguridad, calidad y medio ambiente, todos los principios, filosofía, planes de acción y actividades relacionadas con esta área están claramente definidas las

Políticas Regionales. El sistema de Gestión de la Calidad de AGA es la base fundamental para satisfacer las expectativas de sus clientes, empleados, accionistas y sociedad, y lo manifiesta a través de:

- La calidad de sus productos, procesos y servicios.
- El desarrollo de las habilidades de los empleados de la compañía para realizar sus actividades.;
- El estricto cumplimiento de los procedimientos y normas internas.
- La buena relación con los Clientes y Proveedores.
- La búsqueda constante del mejoramiento continuo.
- La provisión de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de calidad estipulados.

Campaña ‘Accidente Cero’

Para mejorar la concientización de los trabajadores con respecto a todas las medidas de seguridad, AGA implementó esta Campaña basada en conceptos de prevención y protección. Este programa incluyó conferencias, distribución de folletos y organización de actividades de seguridad en general en todas las sucursales de la empresa. Los hijos de todos los colaboradores participaron también de estos eventos, particularmente de un concurso en el cual debían exponer a través de un dibujo, la forma en la que ellos concebían a AGA en relación a la preocupación por la Seguridad. La capacitación que se ofrece a los colaboradores, así como a personas relacionadas con la

Organización es permanente; allí se abordan temas sobre uso de equipos de seguridad, prevención de accidentes, manejo de cilindros y termos, así como sobre los gases y productos en general.

Principales actividades relacionadas al área de Calidad:

- ISO 9001: 2008.- se mantuvo la certificación para las Plantas de Gases del Aire (Galápagos) y CO2 (Machachi).
- Realización de auditorias internas para el monitoreo del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Control de la documentación generada internamente en AGA, como por ejemplo, procedimientos e instrucciones de trabajo.
- Implementación de herramientas de calidad en algunas actividades.

Política de Medio Ambiente

Con orientación hacia la preservación de la naturaleza, AGA implementa acciones y desarrolla soluciones con el objetivo de disminuir el riesgo de impacto ambiental, ya sea en sus operaciones como en las de sus clientes.

Las industrias de gases pueden generar impactos ambientales como: calentamiento global, lluvia ácida, aumento del tamaño en el agujero de la capa de ozono, contaminación del suelo, de los ríos, desperdicio de agua y energía eléctrica y elevación en el nivel de ruido ambiental. En las principales sucursales de la empresa, se ha organizado la llamada Semana del Medio

Ambiente, evento a través del cual se ha concienciado a los empleados sobre la importancia de la preservación de los Recursos naturales.

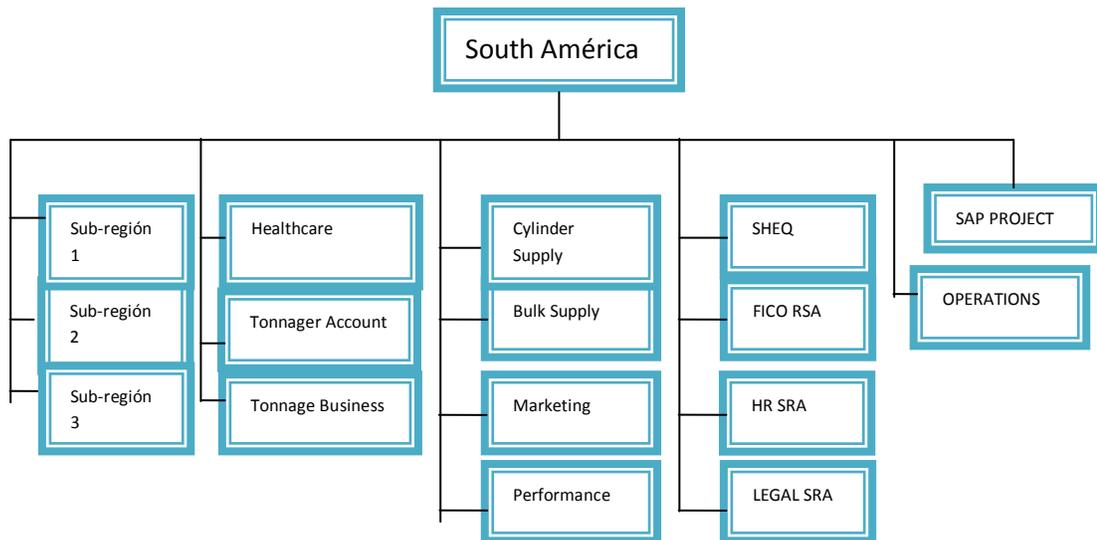
Pese a que los impactos ambientales en las actividades no son considerables, la empresa busca constantemente aplicar nuevas soluciones para minimizar estos riesgos. Es así que se ha efectuado: recolección selectiva de basura y desperdicios, monitoreo de descarga de desechos sólidos y líquidos y metas ambiciosas de reducción de consumo de agua y energía eléctrica. AGA también realiza regularmente, auditorías ambientales en sus plantas, en las que se revisa el cumplimiento de ordenanzas ambientales y de también de nuestros estándares internos. Adicionalmente uno de los puntos del Código de Ética menciona que AGA está comprometida a crear y gestionar un entorno de trabajo seguro y saludable. No hay prioridades más importantes que la seguridad y la salud de los empleados, clientes , proveedores y la Sociedad, por lo tanto, la buena conducta y la continua mejora de éstos aspectos son metas fundamentales de la compañía y se llevan a cabo como característica íntegra de todos los procesos y programas de negocios.

3.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La compañía AGA utiliza una estructura tradicional combinando la departamentalización por función con la geográfica y por productos a nivel nacional y global.

En el gráfico ilustrado a continuación se observa el organigrama de AGA en la zona de Sud América. Este organigrama combina zonas geográficas, productos y funciones, y es parte del organigrama global a nivel mundial de la Compañía:

GRÁFICO No. 14: ORGANIGRAMA DE AGA POR REGIÓN (SUDAMÉRICA)

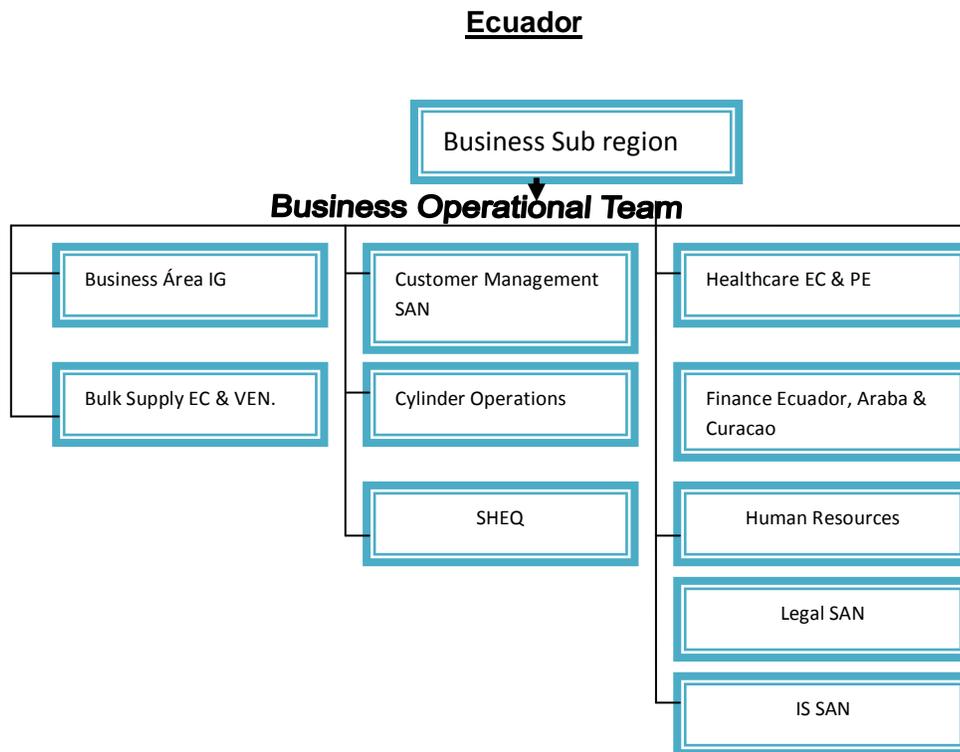


Fuente: Intranet AGA

Elaborado por: Autores de la tesis

En AGA se combinan las estructuras funcionales con las divisionales (líneas de negocio) y por zonas. A continuación se observa el organigrama de AGA Ecuador, el cual es parte del organigrama global de AGA Sud América. Ecuador es uno de los países que conforman el Clúster junto con Venezuela, Perú y Colombia:

GRÁFICO No. 15: ORGANIGRAMA DE AGA ECUADOR.

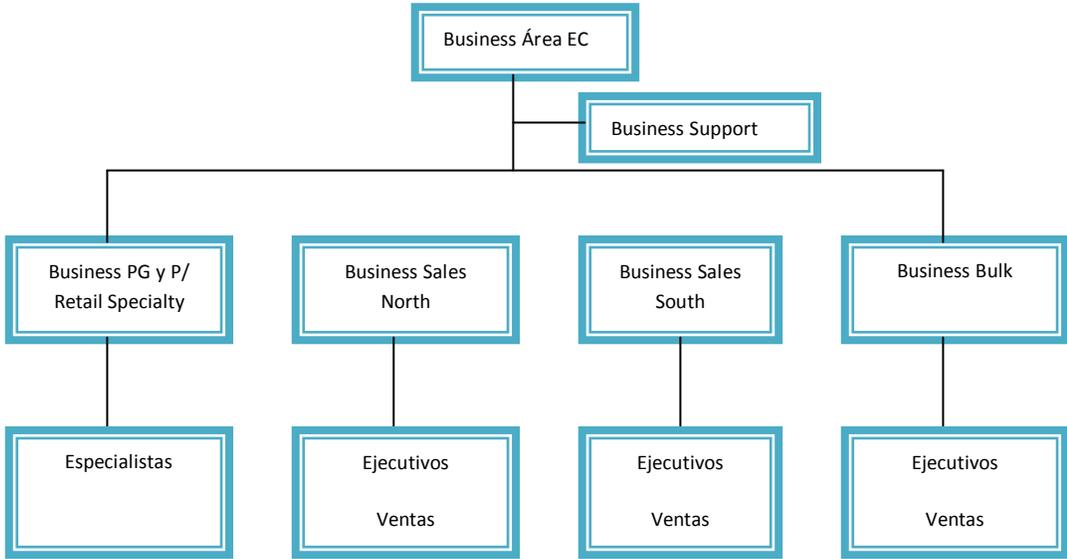


Fuente: Intranet AGA

Elaborado por: Autores de la tesis

En el gráfico que se ilustra a continuación se observa el Organigrama de AGA Ecuador del departamento de Operaciones Comerciales a nivel nacional, el cual combina las actividades funcionales del área de Negocio Industrial con las zonas geográficas Norte y Sur del país:

GRÁFICO No. 16. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES COMERCIALES AGA ECUADOR.

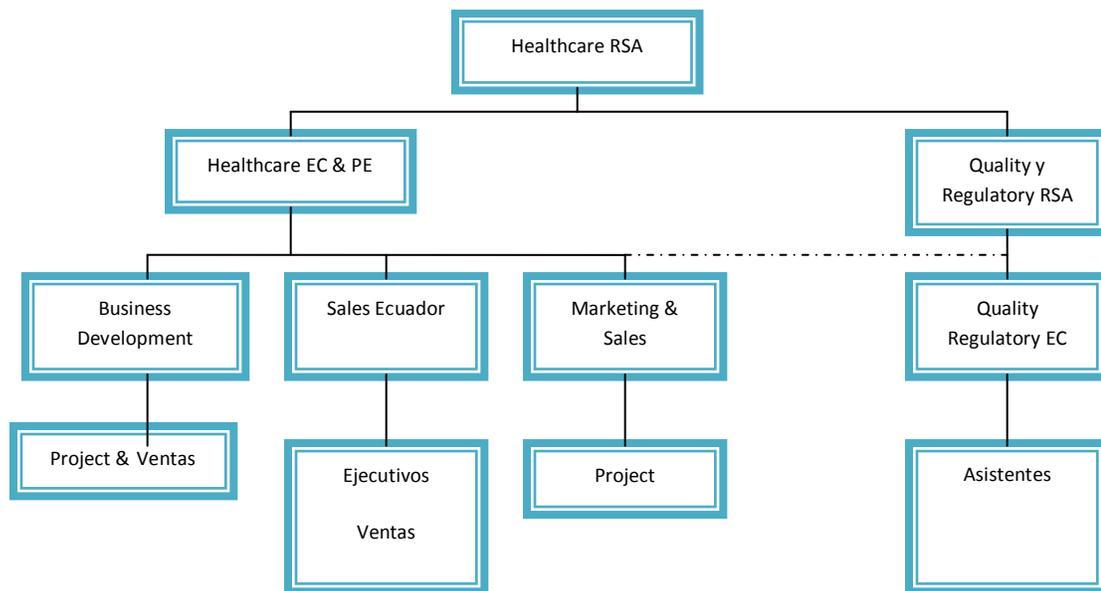


Fuente: Intranet AGA

Elaborado por: Autores de la tesis

En el gráfico abajo ilustrado se observa el organigrama del Área Comercial de AGA Ecuador en lo referente a productos medicinales y combina líneas de productos con funciones de la compañía. Este departamento es parte del organigrama global del Departamento de Operaciones Comerciales en el Ecuador.

GRÁFICO No. 17: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL MEDICINAL DE AGA ECUADOR



Fuente: Intranet AGA

Elaborado por: Autores de la tesis

3.7 RECURSOS HUMANOS

Política de Recursos Humanos⁴⁵

AGA considera a su gente como el recurso más valioso de la organización, por lo que se preocupa permanentemente por su bienestar y progreso. El departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas muy claras que guían tanto su operación diaria -definiendo el proceso de selección, desarrollo y capacitación del personal de la compañía- como los valores éticos que todos los empleados de la compañía deben compartir y llevar a la práctica

Capacitación

La formación profesional del personal de la compañía es uno de los objetivos prioritarios de la organización. En tal sentido, la misión de capacitación y desarrollo es proveer a la empresa de herramientas que contribuyan a la obtención, mantenimiento y desarrollo de habilidades para el desenvolvimiento del negocio. AGA actuará proactivamente en la preparación de los individuos, con el fin de atender las necesidades actuales y futuras de gestión frente a los desafíos del mercado.

La capacitación es vista como una manera de enriquecer las tareas y facilitar el progreso dentro de la empresa. Aprender es una necesidad personal que no puede ser impuesta; el éxito dependerá de la vocación por capacitarse que tenga cada uno, esta filosofía transfiere la responsabilidad a la persona,

⁴⁵AGA(2013). *Políticas Internas*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013

permitiendo a los integrantes de la organización pensar en su propio proyecto laboral, de acuerdo a las políticas laboral establecidas.

AGA cuenta con una serie de programas de capacitación.

- Programa de desarrollo gerencial

- Programa técnico y de gestión

- Programas de Post Grado / Especializaciones

Motivación

El Programa de Reconocimiento conjuntamente con el Programa Global de Reconocimiento Healthcare está enmarcado dentro de la categoría Excelencia en las Personas que es pilar fundamental de la filosofía HPO. Estos programas se lanzan oficialmente en la Región Suramérica el 02 de Junio 2010 y en Ecuador específicamente a partir de Julio 2010. Estas iniciativas se han desarrollado con el compromiso sincero para crear un ambiente en el cual nuestros empleados puedan desarrollarse y sobresalir. Ambos programas incluyen dos elementos claves que se describen brevemente a continuación.

Reconocimiento.- La celebración de éxitos individuales y colectivos, grandes y pequeños, es vital para crear una cultura de la inspiración, entusiasmo y satisfacción. El objetivo del programa es animar a los gerentes y jefaturas a demostrar regularmente su aprecio por el trabajo de las personas, así como el de las personas entre ellas mismas.

Premio⁴⁶.- Cada BOT celebrara de éxitos individuales y colectivos, es vital para crear una cultura de inspiración, entusiasmo y satisfacción, el objetivo del programa es animar a los gerentes y jefaturas a demostrar regularmente su aprecio por el trabajo de las personas, así como el de las personas entre ellas mismas, reconocimientos especiales para los empleados que demuestren habilidad, calidad, comportamiento o resultados extraordinarios, la gestión de desempeño se ha convertido en una actividad esencial para promover el talento y la mejora continua de nuestro “quehacer diario”. Reconocimientos a los empleados por los años de servicio que mantienen en la compañía, de acuerdo a los años que cumplan, según la tabla de años y premios.

3.8 SISTEMAS Y PROCESOS ACTUALES CON ENFOQUE A LA CADENA DE VALOR Y CADENA DE ABASTECIMIENTO.

La Cadena de Valor es un modelo que ayuda analizar las actividades específicas con las cuales pueden crear un valor o ventaja competitiva⁴⁷, es importante que una organización cuente con mecanismos eficientes para identificar y medir el grado de satisfacción del cliente, además de poder detectar con oportunidad las variaciones y tendencias en sus preferencias. En la cadena de valor encontramos que hay actividades sustantivas y actividades de apoyo, que en la medida en que estén bien fundamentadas y debidamente articuladas, será más fácil cumplir con la estrategia del negocio establecida por la

⁴⁶ AGA (2013). *Contrato Colectivo, Comité de Empresa de AGA*. <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013

⁴⁷ Porter, Michael. (2010). *Cadena de Valor. Ventaja Competitiva*. España. Ediciones Pirámide. Primera Edición

organización. A continuación se observa la gráfica de la cadena de valor, creada por Michael Porter:

GRÁFICO No. 19: CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER



Fuente: Michael E. Porter. (2010) Ventaja competitiva

Elaborado por: Autores de la Tesis

Actividades de Apoyo:

Estructura y equipos, tareas relacionadas con la planeación, gestión y administración de los activos de la empresa.

Capital Humano, enfocadas a la formación y desarrollo de las habilidades del personal, así como a la integración de un sistema justo de compensación.

Desarrollo de Tecnología, actividades directamente ligadas a la mejora de productos y o proceso, incluyendo diseño. Investigación y Desarrollo.

Abastecimiento, funciones enfocadas a lograr un suministro oportuno, adecuado y suficiente para garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Actividades Primarias:

Logística de entrada, manejo logística de materias primas e insumo y su transferencia, Planeación y programación.

Control Procesos, directamente relacionadas con la transformación de materia primas en producto terminado.

Logística de Salida, actividades ligadas al manejo y almacenamiento de producto terminado, distribución y despacho.

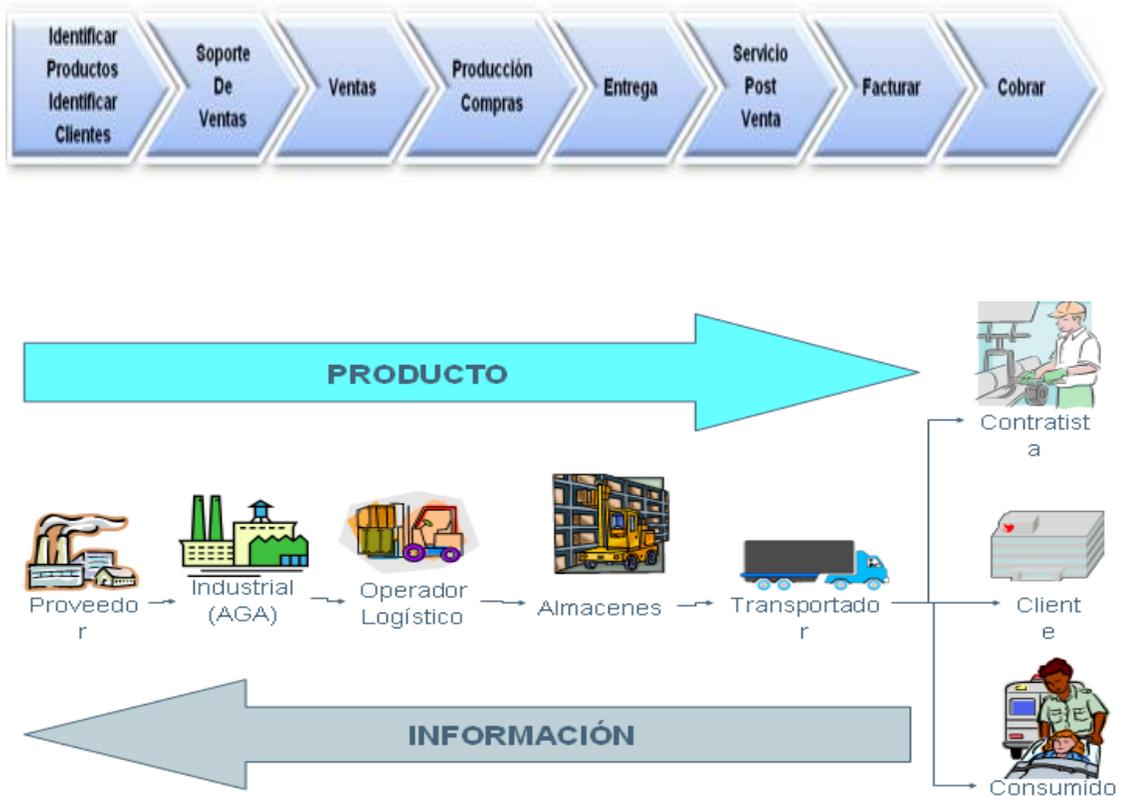
Ventas y Marketing, enfocadas apuntalar la decisión de compra y establecer los mecanismos de entrega de productos, formación de precios y de plazas.

Servicio, Identificación de necesidades, elaboración de propuestas, ajustes al producto y conformación de oferta, así como de la lectura del nivel de servicio en la entrega. Ventas ejerce un papel fundamental en este proceso, pero es solamente una parte de él, Ofrecer un excelente Servicio al Cliente durante todas las etapas de la gestión debe ser un compromiso de todos los colaboradores.

Al diagramar la secuencia de actividades de la empresa AGA se observa que existe un enfoque hacia el cliente, ya que primero se toma la orden de

compra por parte del cliente para luego solicitar al departamento de producción la elaboración del producto pedido, posteriormente facturarle y entregarlo al cliente en el tiempo acordado. A continuación se observa esta secuencia de actividades, en la denominada cadena de abastecimiento:

GRÁFICO No. 20: CADENA DE ABASTECIMIENTO DE AGA



Fuente: Información de AGA

Elaborado por: Autores de la Tesis.

Sistemas tecnológicos actualmente utilizados en la empresa:

Front Office.- Es el software de control general de inventarios, facturación, reporte, todo lo relacionado con el sistema contable.

Lems.- Es una software de control de administrador de los reclamos realizados por los Clientes.

Lotus.- Correo interno de la compañía.

Sap.- Portal de Servicios Linde, nuevo software que lo estamos implementando por etapas departamental.

Solomon.- Software administrador para el proceso de compras.

Prisma.- Software de base de información a usuarios a nivel nacional, políticas de la compañía, procedimientos por áreas, todo lo relaciona con la información que facilita la compañía a sus empleados.

Web.- Publicidad a nivel mundial quienes somos.

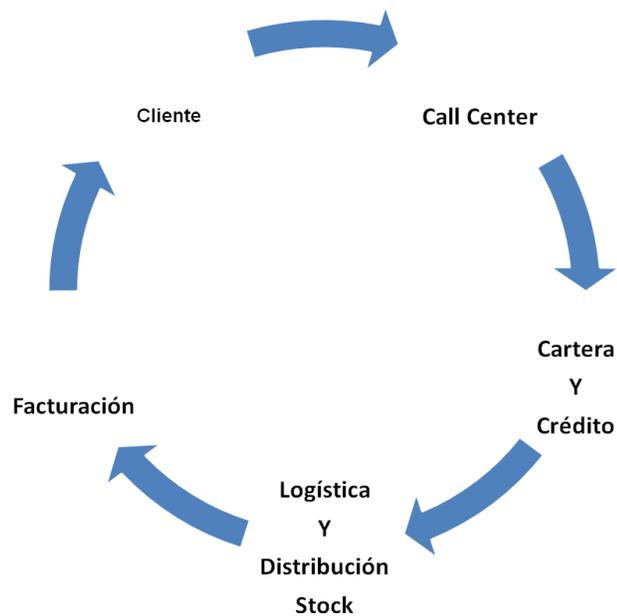
Intranet.- Software una herramienta que todo usuario puede hacer de utilidad para subir información a publicar a todo publico interno de la compañía o privado.

Citrix.- Conexión satelital en red a nivel nacional e internacional

Flujo general de comercialización AGA

Inicialmente el Cliente parte con su requerimiento por los canales de Call Center de AGA (CRC), luego continua su proceso al departamento de Cartera para el análisis de crédito y su respectiva logística y distribución y emisión de la factura. A continuación se observa gráficamente la secuencia de estas actividades:

GRÁFICO No. 21: FLUJO GENERAL DE COMERCIALIZACIÓN AGA



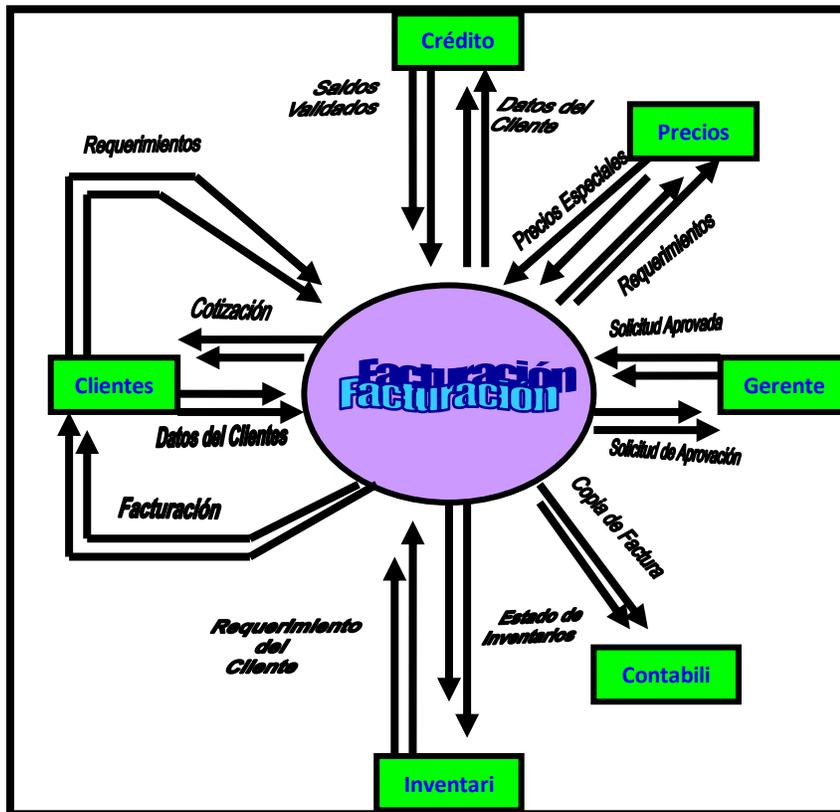
Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis.

Secuencia de actividades de facturación y servicio al cliente

A partir de la orden del cliente el departamento de producción procesa el pedido, se factura de acuerdo a los términos acordados con el cliente y se entregan los productos. Antes de elaborar una factura, la negociación pasa por diferentes filtros de aprobaciones, controles internos, según acuerdos comerciales con el cliente. A continuación se observa el flujo de estas actividades:

GRÁFICO No. 22: FLUJO DE FACTURACIÓN & SERVICIO AL CLIENTE



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

3.9 ESTILOS DE LIDERAZGO

3.9.1 DEL LIDERAZGO CENTRALIZADO AL PARTICIPATIVO

En lo que respecta a las decisiones estratégicas o de carácter corporativo, AGA aplica un liderazgo centralizado en la alta dirección. Es decir las decisiones se originan desde la casa matriz a las distintas sucursales países. Ejemplos de este tipo de decisiones incluyen: Inversión en nueva planta de producción, adquisiciones y ventas de activos fijos, adquisición de nuevas líneas de productos o servicios, renovación de sistemas informáticos, reestructuración de la compañía, contratación o separación de ejecutivos en cargos gerenciales y operativos, aprobación de presupuestos para entrenamiento del personal, presupuestos de publicidad, y otras decisiones significativas, están centralizadas desde la alta dirección de la compañía.

Para las decisiones Tácticas y Operativas, se aplica un estilo de liderazgo participativo en la que se consideran las opiniones o sugerencias de todos los involucrados. Al utilizar este tipo de liderazgo el personal se encuentra motivado y comprometido para la realización de su trabajo. A continuación observamos gráficamente cómo las decisiones estratégicas de la Compañía son tomadas por la alta gerencia (liderazgo centralizado), en cambio las decisiones tácticas son tomadas por los gerentes departamentales (liderazgo descentralizado). A medida que las decisiones van pasando de estratégicas a tácticas la Compañía va descentralizando la toma de dichas decisiones.

A continuación se observa en el siguiente gráfico cómo las decisiones estratégicas son tomadas por la alta gerencia, en cambio las decisiones tácticas se encuentran descentralizadas.

GRÁFICO No. 23: DEL ESTILO DE LIDERAZGO CENTRALIZADO AL PARTICIPATIVO



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

3.9.2 LAS COMUNICACIONES EN AGA

La Comunicación

AGA es una empresa que busca establecer una comunicación dinámica y transparente con todos quienes se relacionan, ya sea internamente con sus colaboradores o externamente con clientes, proveedores y pública en general.

Comunicación interna

Para difundir noticias y novedades respecto al desarrollo de las actividades como empleados de AGA, se han diseñado dos publicaciones internas para ser compartidas con todos los colaboradores. La primera es una revista local de carácter trimestral denominada 'Entre Nosotros', la cual es distribuida a todos los funcionarios de la empresa. La otra publicación se trata de un Newsletter Ejecutivo denominado 'Liderando', la cual es una revista regional que se distribuye mensualmente pero únicamente entre los gestores de cada organización local.

Comunicación externa

Los clientes, proveedores y público en general, cuentan con diversos medios para contactarse con AGA. Además de la páginas en Internet a nivel mundial (www.linde.com / www.aga.com / www.agalindehealthcare.com), la empresa dispone de sitios específicos para cada país, es así que en Ecuador lo pueden ubicar en (www.aga.com.ec). En estos sitios están disponibles informaciones institucionales y aquellas correspondientes a las áreas técnicas,

comerciales y de soporte. En el website de AGA, el usuario podrá encontrar diferentes áreas como: “Contáctenos” (canal de comunicación que permite al usuario buscar informaciones, dar sugerencias, absolver inquietudes y solicitar visitas) y “Últimas Noticias” (campo en el que la empresa informa al mercado noticias relevantes como campañas publicitarias, promociones y eventos en los que AGA estará presente).

CAC – Centro de Atención al Cliente.- es un área que está a cargo de la atención telefónica, recibiendo solicitudes de información sobre productos y servicios, asistencia técnica, sugerencias y posibles reclamos. La empresa utiliza otras herramientas para su comunicación externa, como por ejemplo: brochures, trípticos y eventualmente anuncios publicitarios en medio de radio, prensa y televisión. Convenios Universitarios Hemos continuado con el auspicio a diversas universidades, a través de la firma de convenios en los cuales los estudiantes reciben el apoyo para el desarrollo de sus proyectos académicos o tesis y esto les permite a la vez involucrarlos mucho más con el procesos, productos y aplicaciones; estos convenios están firmados con 5 de las principales universidades del país.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa AGA S.A. tiene una Política de mejoramiento continuo, se han analizado, estudiado y aplicado los conceptos de las 7 – S McKinsey, a las prácticas administrativas de la compañía, enfocados en el área de operaciones comerciales, para determinar los niveles de cumplimientos en procedimientos y estándares establecidos por la Empresa, y determinar los grados de satisfacción tanto del cliente externo así como del cliente interno.

4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque utilizado en la presente tesis es de carácter cuantitativo, debido a que se utilizaron encuestas a los clientes internos y externos, las cuales fueron tabuladas, para medir la satisfacción de dichos clientes enfocados en el área de operaciones comerciales.

4.3. HERRAMIENTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN

La herramienta que se ha utilizado para la presente investigación ha sido la encuesta a clientes de AGA, identificando dos tipos de clientes: internos (ejecutivos del área de operaciones comerciales de AGA) y externos (distribuidores continuos, clientes directos y retail. Para los clientes internos se diseñaron encuestas las cuales fueron contestadas por escrito por los

ejecutivos de AGA, en cambio para los clientes externos se obtuvieron las respuestas vía telefónica y en forma directa personal con los clientes retail.

4.4. POBLACIÓN.

La población de AGA, para el presente trabajo de investigación, lo integraron 57 ejecutivos de niveles gerenciales medios y altos de AGA (clientes internos) y 334 distribuidores continuos, directos y retail con los que cuenta AGA (clientes externos). A continuación se observa en la siguiente tabla conformación de la población de clientes internos de AGA por zonas geográficas a nivel nacional:

ZONA	Sucursal	Cargos	Total
NORTE	Quito	Gerentes	7
		Jefes	5
		Coordinadores	9
	Sto. Dgo.	Jefes	1
	Ambato	Jefes	1
	Amazonía	Jefes	1
	Quito Norte	Jefes	1
Norte Total			25
SUR	Guayaquil	Gerentes	4
		Jefes	7
		Coordinadores	18
	Cuenca	Jefes	1
	Manta	Jefes	1
	Libertad	Jefes	1
Sur Total			32
Total			57

A continuación se observa en la siguiente tabla conformación de la población de clientes externos de AGA por zonas geográficas a nivel nacional:

ZONA	Sucursal	Segmento	Total
NORTE	Quito	Directos	63
		Distribuidor	24
		Retail	3
	Total		90
	Santo Dgo	Directos	3
		Distribuidor	10
		Retail	4
	Total		17
	Ambato	Directos	5
		Distribuidor	4
		Retail	5
Total		14	
Amazonía	Directos	25	
	Distribuidor	4	
	Retail	3	
Total		32	
Quito Norte	Distribuidor	1	
	Retail	1	
	Total		2
NORTE Total			155
SUR	Guayaquil	Directos	86
		Distribuidor	23
		Retail	17
	230 Total		126
	Cuenca	Directos	7
		Distribuidor	12
		Retail	9
	Total		28
	Manta	Directos	14
		Distribuidor	8
Retail		1	
Total		23	
Libertad	Directos	2	
Total		2	
SUR Total			179
Grand Total			334

4.5. MUESTREO UTILIZADO Y CÁLCULO DE LA MUESTRA.

Para la determinación del tamaño de la muestra a encuestar, se ha utilizado el muestreo probabilístico, considerando la homogeneidad de las poblaciones, clasificándolos como cliente interno y externo. Los clientes internos son ejecutivos de AGA, a quienes se los encuestó para obtener información objetiva en temas relacionados a clima laboral y cumplimiento de metas y objetivos. Los clientes externos son los clientes recurrentes, distribuidores y minoristas de AGA a quienes se los encuestó para obtener información objetiva en cuanto a satisfacción de clientes, calidad de productos y servicios, precios, entregas oportunas, entre otros aspectos. Debido a que se trató de poblaciones finitas, inferiores a 30.000 unidades, se utilizó el muestreo proporcional, cuya fórmula⁴⁸ es:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Cálculo de muestra para clientes internos:

Población (N): 57 Ejecutivos de AGA

Confiabilidad (Z): 1,96 (Equivale a un 95 % de grado de confiabilidad)

Error (e): 5 %

Probabilidad de ocurrencia (P): 50 %

Probabilidad de No ocurrencia (Q): 50 %

⁴⁸ Stevenson, William (2005). *Muestreo. Estadística para administración y economía. Conceptos y aplicaciones*. México. Alfaomega Grupo Editor. 7ma. Edición.

Muestra (n): 50 personas. A continuación se observa en la siguiente tabla conformación de muestra de clientes internos de AGA por zonas geográficas a nivel nacional:

ZONA	Sucursal	Cargos	Total
NORTE	Quito	Gerentes	7
		Jefes	5
		Coordinadores	9
	Sto. Dgo.	Jefes	1
	Ambato	Jefes	1
	Amazonía	Jefes	1
	Quito Norte	Jefes	1
Norte Total			25
SUR	Guayaquil	Gerentes	4
		Jefes	7
		Coordinadores	11
	Cuenca	Jefes	1
	Manta	Jefes	1
	Libertad	Jefes	1
Sur Total			25
Total			50

Cálculo de muestra para clientes Externos:

Población (N): 334 clientes de AGA

Confiabilidad (Z): 1,96 (Equivale a un 95 % de grado de confiabilidad)

Error (e): 5 %

Probabilidad de ocurrencia (P): 50 %

Probabilidad de No ocurrencia (Q): 50 %

Muestra (n): 179 personas.

A continuación se observa en la siguiente tabla conformación de la muestra de clientes externos de AGA por zonas geográficas a nivel nacional:

ZONA	Sucursal	Segmento	Total	
NORTE	Quito	Directos	32	
		Distribuidor	12	
		Retail	3	
	Total			47
	Santo Dgo	Directos	3	
		Distribuidor	5	
		Retail	2	
	Total			10
	Ambato	Directos	5	
		Distribuidor	4	
		Retail	2	
	Total			11
	Amazonía	Directos	12	
Distribuidor		4		
Retail		1		
Total			17	
Quito Norte	Distribuidor	1		
	Retail	1		
	Total			2
NORTE Total			87	
SUR	Guayaquil	Directos	42	
		Distribuidor	11	
		Retail	10	
	230 Total			63
	Cuenca	Directos	7	
		Distribuidor	6	
		Retail	2	
	Total			15
	Manta	Directos	7	
		Distribuidor	4	
Retail		1		
Total			12	
Libertad	Directos	2		
Total			2	
SUR Total			92	
Grand Total			179	

4.6. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación descriptiva y exploratoria fueron utilizadas en la realización del presente trabajo.

4.7. DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Se identifican dos tipos de variables a analizar, variables que tienen relación con el cliente interno y variables que tienen relación con el cliente externo. Entre las variables que tienen relación con el cliente interno están: calidad de productos y servicios, sistemas y procesos, mejoramiento continuo, clima laboral, enfoque al cliente externo, estructura alineada con las estrategias, motivación del trabajador, descentralización de tareas, comunicación interna, entrenamiento al personal.

Entre las variables que tienen relación con el cliente externo están: satisfacción del cliente, calidad en productos y servicios, precios convenientes, crédito ajustado a las necesidades del cliente, puntualidad en entregas, buena atención y efectivas comunicaciones con el cliente, eficientes procesos de facturación. Al analizar y evaluar éstos dos tipos de variables se cumple con el objetivo de McKinsey, de monitorear que los procesos, políticas y procedimientos se ajusten a los estándares de la compañía.

4.8. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN UTILIZADA

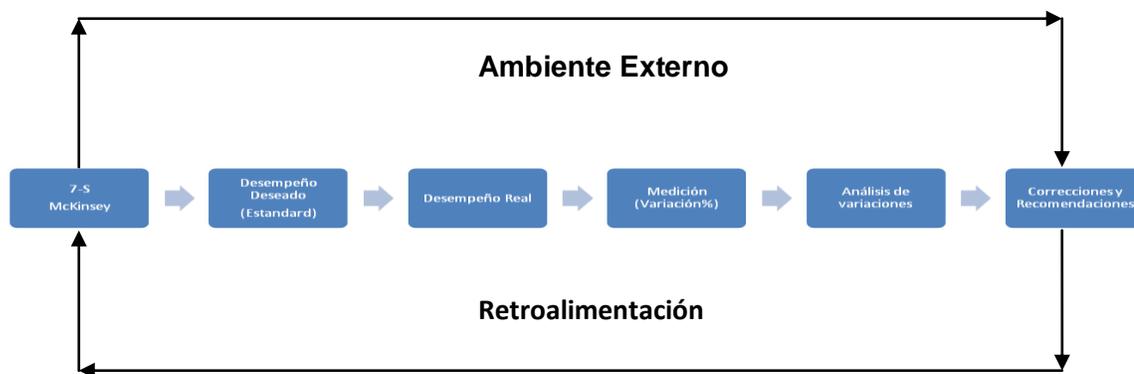
Se ha utilizado el método de las encuestas a los clientes internos y externos, debido a que dichas personas tienen directamente relación con el

área de operaciones comerciales y pueden dar un criterio objetivo de cumplimiento y satisfacción en relación a los estándares de la compañía.

4.9.- MODELO DE EVALUACIÓN UTILIZADO.

En éste capítulo se han tomado las 7-S a evaluar considerando para cada una de ellas el desempeño deseado (Estándar) y se lo ha comparado con el desempeño real, con la ayuda de las encuestas realizadas a los clientes internos y externos, para determinar los niveles de cumplimiento en calidad de productos y servicios, así como satisfacción del cliente externo, a través de las variaciones, las cuales van a ser analizadas, principalmente cuando muestren porcentajes significativos⁴⁹, mayor a 5 %, para proponer correctivos y recomendaciones. A continuación se muestra gráficamente el modelo de evaluación utilizado:

GRÁFICO No.24: MODELO DE EVALUACIÓN DE AGA EN BASE A LAS 7-S



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

⁴⁹ Stevenson, William (2005). Estadística para Administración y economía. Conceptos y aplicaciones. México. Alfaomega Grupo Editor. 7ma. Edición.

4.10.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA EN BASE AL MODELO MCKINSEY

Al analizar los resultados de AGA en base al modelo McKinsey se ha utilizado el concepto de semáforo para calificar las variaciones, el color verde implica que las variaciones no son significativas y que la Compañía está cumpliendo con sus objetivos y estándares, el color amarillo significa que aunque la variación no es significativa, no hay que descuidar los aspectos que tienen relación con esa variación y el color rojo significa que las variaciones son significativas y que hay que tomar correctivos.

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
Valores y Código de Ética	Existe	100	100	0	NO
	Se Conoce	100	100	0	NO
	Se aplica	100	94	6	NO
Fortaleza	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Oportunidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Debilidades	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO
Amenazas	Conocimiento y Aprovechamiento	100	98	2	NO

La evaluación en cuanto a Valores, Código de Ética y análisis de FODA, muestran que no hay variaciones significativas, sin embargo se recomienda una mayor difusión del Código de Ética mediante charlas y seminarios sobre éste tema. El semáforo en amarillo indica que aunque existe el Código de Ética y valores en AGA, debe haber un mayor conocimiento del mismo por parte de los empleados de la Compañía

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA COMPETITIVA	Calidad	100	98	2	NO
	Diversificación	100	98	2	NO
	Segmentación de Clientes	100	99	1	NO
	Diferenciación	100	98	2	NO
	Innovación	100	98	2	NO
	Puntualidad	100	91	9	NO
	Cobertura	100	70	30	SI
	Liderazgo en Costos y Precios	100	66	34	SI
	Enfoque al Cliente	100	90	10	SI
	Investigación y Desarrollo	100	98	2	NO
	Atención a Quejas Clientes	100	83	17	SI
	Fidelidad de Clientes	100	100	0	NO
	Servicio al Cliente	100	97	3	NO
	Políticas de Crédito	100	65	35	SI

La evaluación de la estrategia competitiva de AGA muestra que hay deficiencias de cobertura geográfica y en la respuesta ágil a las Quejas de los clientes además se debe mejorar la puntualidad de las entregas de productos a los clientes y distribuidores. Aunque las variaciones en precios y costos son significativas es estrategia de AGA trabajar con productos de alta calidad, costos altos lo que implica altos precios en los productos y servicios. Lo mismo sucede con las políticas de crédito, la compañía no va a flexibilizar su política de crédito.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRATEGIA CORPORATIVA	Administración Financiera	100	98	2	NO
	Reestructuración	100	97	3	NO
	Transferencia de Técnicas	100	98	2	NO
	Actividades Compartidas	100	98	2	NO
	Responsabilidad Social	100	98	2	NO
	Visión a L/Plazo.	100	97	3	NO
ESTRATEGIA E-BUSINESS	Existencia Sitio Web	100	100	0	NO
	Actualización y Mantenimiento Sitio Web	100	98	2	NO
	Ventas Online	100	40	60	SI
	Medios de Pagos Online	100	40	60	SI
	Servicio al Cliente	100	40	60	SI

La evaluación muestra que hay deficiencias en la estrategia E-business lo que implica que se debe trabajar en éste aspecto, en el capítulo siguiente se ilustra el modelo de negocio implementando éste tipo de estrategias. En relación a las estrategias corporativas existe un buen desempeño por parte de la compañía y también se plantearán algunas recomendaciones sobre éste tema en el siguiente capítulo, en relación a las líneas de negocio en las que se debe enfocar la compañía.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
ESTRUCTURA	Existencia Estructura Funcional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura Divisional	100	100	0	NO
	Existencia Estructura por Zonas	100	100	0	NO
	Existencia Estructura de Equipo	100	70	30	SI
	Existencia Estructura Virtual	100	90	10	NO
	Alineación con Objetivos y Estrategias	100	78	22	SI
	Grado de descentralización adecuado.	100	80	20	SI

La evaluación de la estructura muestra que la compañía trabaja con estructuras tradicionales y en ocasiones rígidas por lo que hay que trabajar en la formación de estructuras participativas y en equipo, con esto se flexibiliza la centralización de funciones y se compromete y motiva a los colaboradores de la Compañía.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
TALENTO HUMANO	Selección de Personal de Buenos Perfiles	100	95	5	NO
	Programa de Capacitación	100	72	28	SI
	Evaluaciones Periódicas	100	100	0	NO
	Promociones y Ascensos	100	95	5	NO
	Salarios Justos	100	50	50	SI
	LIDERAZGO	Liderazgo Participativo	100	80	20
Buen Clima Laboral		100	96	4	NO
Motivación al Personal		100	94	6	SI
Buenas Comunicaciones		100	56	44	SI

La evaluación del talento Humano muestra que la compañía debe incrementar los programas de capacitación dentro como fuera de la compañía. La evaluación del liderazgo muestra que hay que mejorar las comunicaciones a todo nivel, internas y externas, hacer participes y comprometiendo a los empleados en la toma de decisiones.

ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE AGA

Elementos 7 - S McKinsey	Aspecto a Evaluar	Desempeño Deseado %	Desempeño Real % AGA	Medición Variación %	Materialidad de Variación
SISTEMA S Y PROCESOS	Tecnología de Punta en Sistemas Informáticos	100	62	38	SI
	Alta Tecnología en equipos de Fabricación	100	80	20	SI
	Eficiente Manejo de Inventarios	100	90	10	SI
	Mejora Continua	100	98	2	NO
	Aplicación ISO 22000	100	100	0	NO
	Diversificación e Innovación de Productos	100	98	2	NO
	Cadena de Valor	100	90	10	SI
	Impacto Ambiental	100	90	10	SI
	Servicio al Cliente	100	72	28	SI
	Tecnología en Comunicación	100	81	19	SI

La evaluación de los sistemas y Procesos muestra que la compañía debe enfocarse más al cliente, y mejorar la tecnología en los sistemas informáticos y en comunicaciones.

CAPÍTULO V

DISEÑO PROPUESTA DE MEJORA

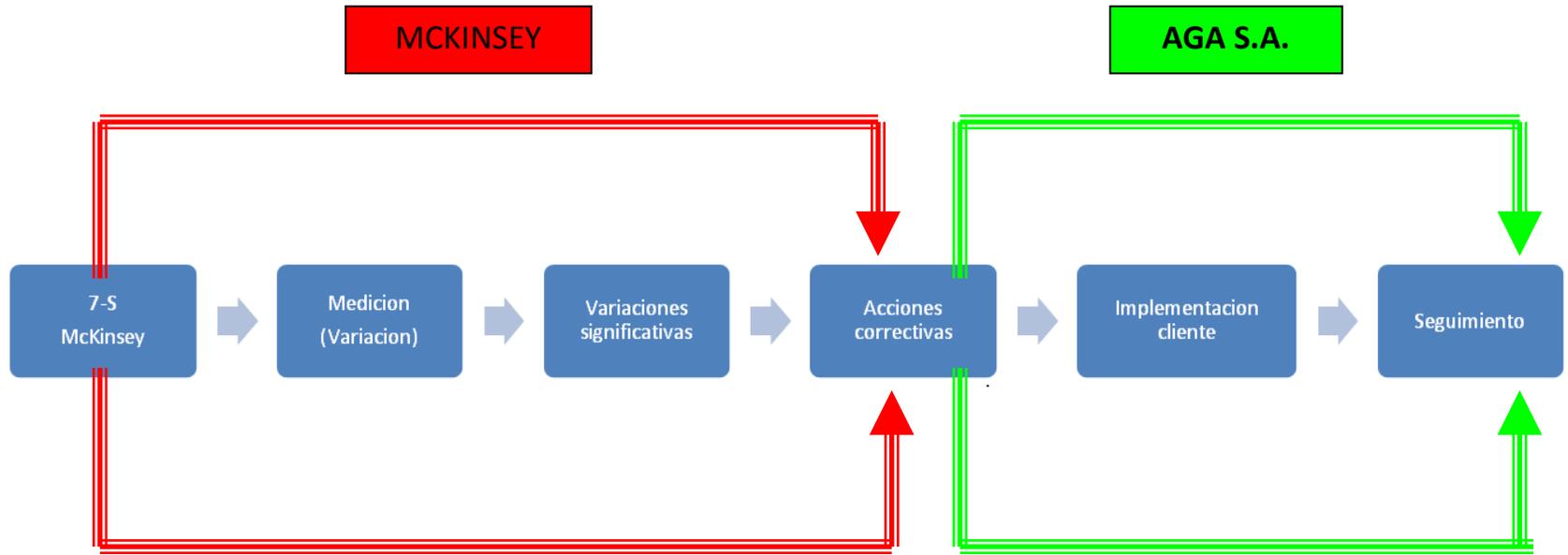
5.1. METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR LA PROPUESTA

Como resultado de la evaluación a los clientes internos y externos de AGA, en el capítulo anterior se determinaron las variaciones, identificándolas como significativas y no significativas, utilizando el concepto de semáforo para el análisis de dichas variaciones, el color verde indica que la variación no es significativa, el amarillo refleja prevención o alerta y el rojo indica que hay que tomar acciones correctivas. En el presente capítulo se analizarán dichas variaciones, proponiendo recomendaciones para mejora de la empresa, principalmente en las que mostraron cambios significativos. Sin embargo, a pesar de que alguna variación haya mostrado resultados no significativos, se pudiera recomendar algún cambio o mejora y viceversa.

Los aspectos evaluados en los que se va a proponer recomendaciones son los elementos que el modelo McKinsey recomienda analizar y evaluar: Valores y Código de Ética, conocimiento y aprovechamiento de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Estrategias, Estructuras, Talento humano, liderazgo, así como sistemas y procesos. A continuación se observa gráficamente el Modelo Propuesta de Mejora para AGA S.A.:

5.2. MODELO PROPUESTA DE MEJORA AGA S.A.

GRÁFICO No.25: MODELO PROPUESTA DE MEJORA AGA S.A.



Fuente: Autores de la Tesis

Elaborado por: Autores de la Tesis

5.3. APLICACIÓN DE MODELO PROPUESTO DE MEJORA DE AGA EN BASE A MCKINSEY

Elementos 7 - S	Aspectos a Evaluar	Variación %	Materialidad
Valores y Código Ética	Existe	0	NO
	Se Conoce	0	NO
	Se Aplica	6	NO
Fortaleza	Conocimiento y aprovechamiento	2	NO
Oportunidades	Conocimiento y aprovechamiento	2	NO
Debilidades	Conocimiento y aprovechamiento	2	NO
Amenazas	Conocimiento y aprovechamiento	2	NO

5.3.1. VALORES Y CÓDIGO DE ÉTICA.

Al evaluar los Valores y Código de Ética, las encuestas mostraron que sí existe, que se lo conoce y que se lo aplica. Sin embargo no está demás realizar cursos o seminarios de capacitación en ética, cada cierto tiempo, para reforzar las buenas prácticas éticas dentro y fuera de la Compañía.

5.3.2 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS:

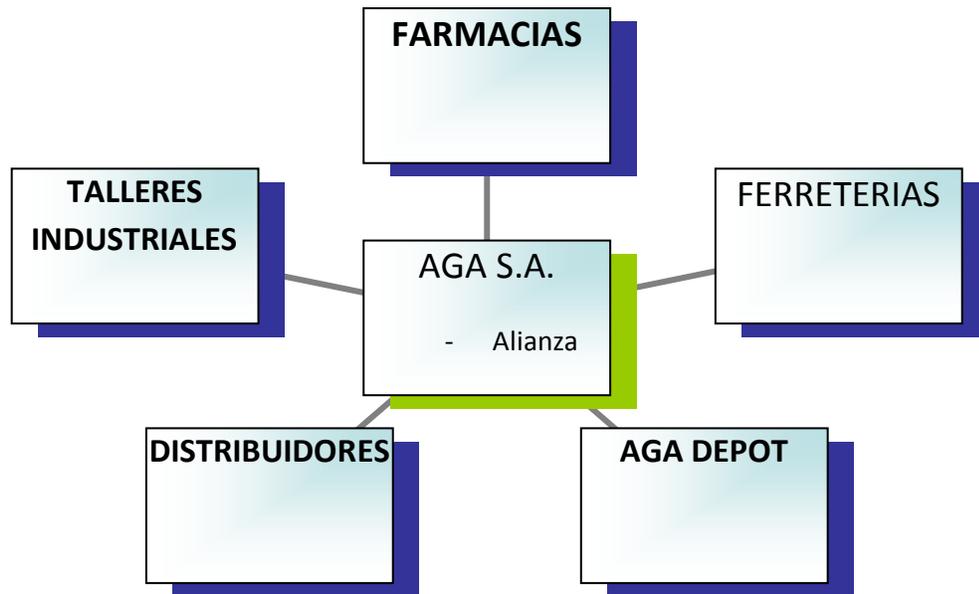
Las encuestas muestran que la gerencia de AGA está consciente de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y que toman decisiones oportunas en el momento oportuno. Sin embargo hay que estar vigilante sobre cambios en el entorno, para rediseñar nuevas y oportunas estrategias.

5.3.3. ESTRATEGIAS

Elementos 7 - S	Aspectos a	Variación	Material
	Evaluar	%	
Estrategia Competitiva	Calidad	2	NO
	Diversificación	2	NO
	Segmento de Mercado	1	NO
	Diferenciación	2	NO
	Innovación	2	NO
	Puntualidad	9	NO
	investigación y Desarrollo	2	NO
	Fidelidad de Clientes	0	NO
	Servicio al Cliente	3	NO
	Cobertura	30	SI
	Liderazgo en Costos y Precios	34	SI
	Enfoque al Cliente	10	SI
	Atención a Quejas Clientes	17	SI
	Políticas de Crédito	35	SI

En lo que se refiere a estrategias competitivas, la compañía tiene un buen desenvolvimiento en temas como: Calidad, diversificación, Segmentación de mercado, diferenciación, innovación. No hay que descuidar la puntualidad en entregas y servicio al cliente. Sin embargo la empresa debe mejorar en lo referente a Cobertura, atención a quejas de clientes, y enfoque al cliente. Aunque la variación en costos y precios es significativa, esto no es preocupante ya que es estrategia de la Compañía trabajar con productos de alta calidad pero también de precios altos. En lo que se refiere a políticas de crédito, la empresa no va a flexibilizar los días plazo, ya que si lo hace, dejaría de ser rentable el negocio. A continuación se muestra gráfico de propuesta para mejorar cobertura, llegando a farmacias, talleres industriales, ferreterías y distribuidores:

GRÁFICO No. 26: ESTRATEGIA COMPETITIVA (COBERTURA)



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

La empresa tiene que modificar su estrategias actuales más agresivas de acuerdo a las exigencias del mercado, según encuesta a los clientes externos hacen sugerencias a la cobertura que tienen, el cual no llegan a todos los destinos geográfico del país, mercado marginado que podrían crecer y explotar ese nicho de mercado con las siguientes estrategias:

- Incrementar Depot, almacenes indirectos de la compañía, contrato con un ínter particular que requiera comercializar nuestra gama de productos, facilitándole infraestructura, representante directo de marca, únicamente y exclusivo a comercializar productos de AGA S.A.

- Alianza con personas naturales o jurídicas particulares que quieran compartir su negocio, incrementando una línea más en su gama de productos. Infraestructura propia del distribuidor o agente comercial.
- Alianza con farmacias. impulsando a crecer en el mercado de equipos medicinales y socio estratégico en los proyectos Remeo - Hamay.
- En el segmento retail, realizar promociones en productos y servicios, brindar asesoría y desarrollo en nuevos productos y aplicaciones. Oportunidad para la Compañía de crecer en la rentabilidad de la escuela de soldadura, realizando alianzas con asociaciones de soldadores, fundaciones e instituciones públicas o privadas.
- Alianzas con ferreterías en introducir sus productos básicos, calificándolo también como proveedor de insumos que requiere la compañía. Adicionalmente como socio estratégico, canales de distribución en busca de nichos de mercado, en lugares que no llegan los otros entes que actualmente tienen alianza con AGA.

Estrategia de liderazgo en costos y precios:

Debido a su estrategia de calidad, la compañía mantiene costos altos lo que implica en precios altos. Debido a su liderazgo en el mercado, la compañía va a mantener la estrategia de precios más altos que la competencia. A continuación se observa gráfica de los motivos de mantener costos y precios altos en el mercado:

GRÁFICO No. 27: PROPUESTA DE MANTENER LIDERAZGO EN COSTOS Y PRECIOS



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

La empresa no cambiará su estrategia en precios, es una compañía líder de ingeniería de producción de gases en el mundo con importante participación en el mercado, marca reconocida, productos y servicios de calidad, gente de alto desempeño, el cual marca la diferencia con sus competidores. El mercado local está dispuesto a pagar por el valor agregado que en su actualidad lo tienen.

ENFOQUE AL CLIENTE

Gerencia Senior		Gerencia Media Segunda Línea	
Modelo de Competencias		Modelo de Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> Comprende las necesidades y aspiraciones del cliente y las convierte en soluciones que añaden valor para el cliente. 	Necesidades del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza el conocimiento del Cliente y comprende donde hay oportunidades de crecimiento 	Necesidades del Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Trata a los clientes con respeto. 		Relación con el Cliente	
<ul style="list-style-type: none"> Busca de forma activa comprender al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Escucha y responde al cliente actuando como su defensor dentro de Linde 		Relación con el Cliente
<ul style="list-style-type: none"> Construye una relación de confianza con los clientes y fomenta la orientación al cliente entre los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza la información sobre necesidades y problemáticas del cliente para aumentar su nivel de satisfacción 		
<ul style="list-style-type: none"> Promueve la innovación centrada en el Cliente en productos, servicios, y formas de interactuar con los clientes, con el fin de conseguir que Linde se diferencie de la competencia y genere competitividad e ingresos 	Servicios al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja con su equipo para construir relaciones solidas con el cliente 	Relación con el Cliente
		<ul style="list-style-type: none"> Anima reconoce y premia la orientación a los clientes de todos los colaboradores. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Identifica e implementa sistema procesos y políticas innovadoras para un servicio al cliente de calidad. 	Servicios al Cliente
		<ul style="list-style-type: none"> Utiliza la relación con el cliente para identificar oportunidades potenciales de crecimiento del negocio. 	

Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

ENFOQUE AL CLIENTE

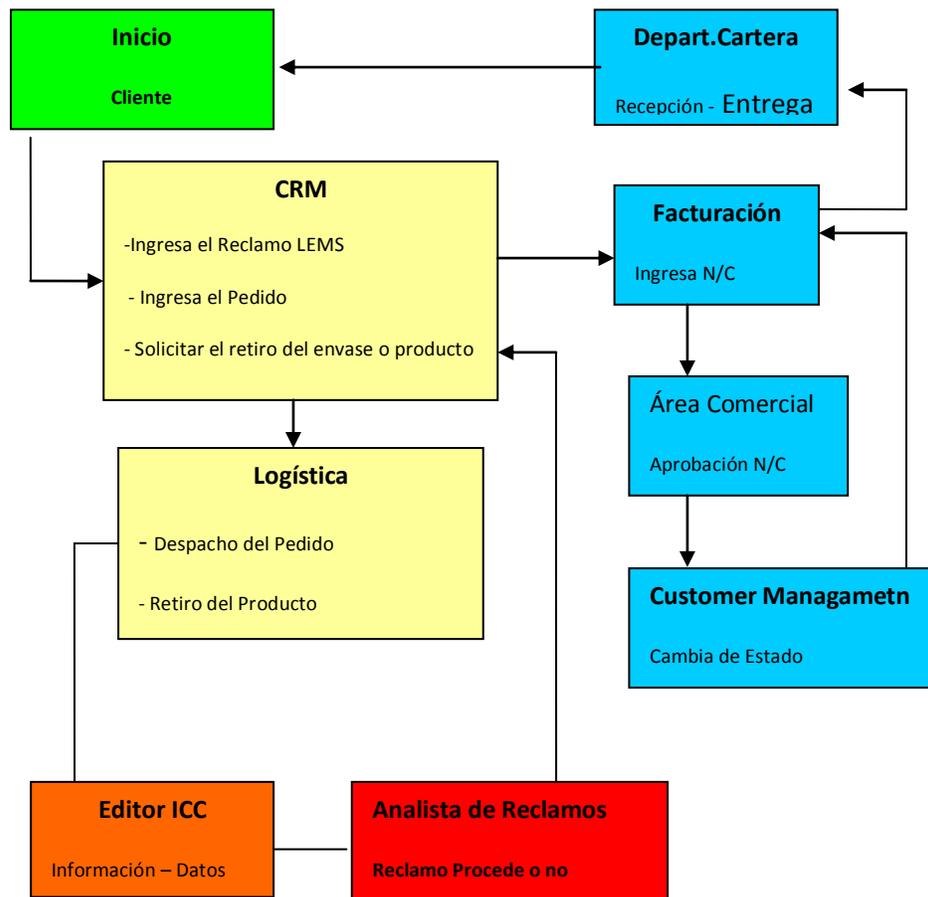
Responsable de Primera Línea Modelo de Competencias		Colaborador sin equipo a cargo Modelo de Competencias		
– Utiliza la comprensión sobre las necesidades del cliente para identificar e implementar formas de mejorar la relación con el mismo.	Necesidades del Cliente	Muestra comprensión por los requisitos del cliente.	Necesidades del Cliente	
– Escucha la retroalimentación que dan los clientes y adapta su respuesta a sus necesidades.	Relación con el Cliente	– Utiliza información sobre el cliente para mejorar continuamente la relación con el mismo.	Necesidades del Cliente	
– Responde rápida y eficazmente ante la retroalimentación del cliente.		– Escucha y muestra empatía al cliente y asume la responsabilidad de resolver cuestiones que le afecten.		Relación con el Cliente
– Trabaja con miembros del equipo para construir relaciones sólidas con el cliente		– Responde rápida y eficazmente, en el trato con el cliente y ante la retroalimentación de éste.		
– Reconoce acciones individuales o de equipo que resultan en una mejora del servicio al cliente de calidad		– Trabaja con su equipo para construir relaciones sólidas con los clientes.		
– Implementa y mejora los sistemas y procesos de forma continua para un servicio al cliente de calidad.	Servicios al Cliente	– Desempeña sus actividades de manera que mejora el servicio al cliente.	Relación con el Cliente	
– Utiliza la relación con el cliente para identificar oportunidades potenciales de crecimiento de negocio.		– Mejora continuamente los sistemas y procesos para un servicio al cliente de calidad.		Servicios al Cliente

Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

La Empresa tiene un nivel de aceptación del 90% en el Enfoque al Cliente, con un 10% de inconformidad de tener satisfecho al cliente. Una estrategia para complementar a obtener un 100% de satisfacción, diseñamos un cuadro de reforzar en capacitación a las áreas de mandos altos hasta los mandos medios y luego repliquen al resto de sus colaboradores. A continuación se ilustra flujo grama de propuesta para manejo de quejas de clientes:

GRÁFICO No. 28: PROPUESTA DE ATENCION A QUEJAS CLIENTES



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Las quejas de al atención al cliente es prácticamente relacionada a los reclamos de las reposiciones de producto con defecto en su calidad o no conforme con la expectativa del cliente. La empresa tiene una política de Reclamos y tiempo de repuesta a los clientes, 72 horas, el cual se diseña un flujo grama de mejorar los procesos de Análisis y respuesta, rompiendo paradigmas a los cuellos de botellas actuales que retrasa el flujo de no poder cumplir con las políticas y tener un cliente insatisfecho. Todo cliente requiere su reposición de manera inmediata.

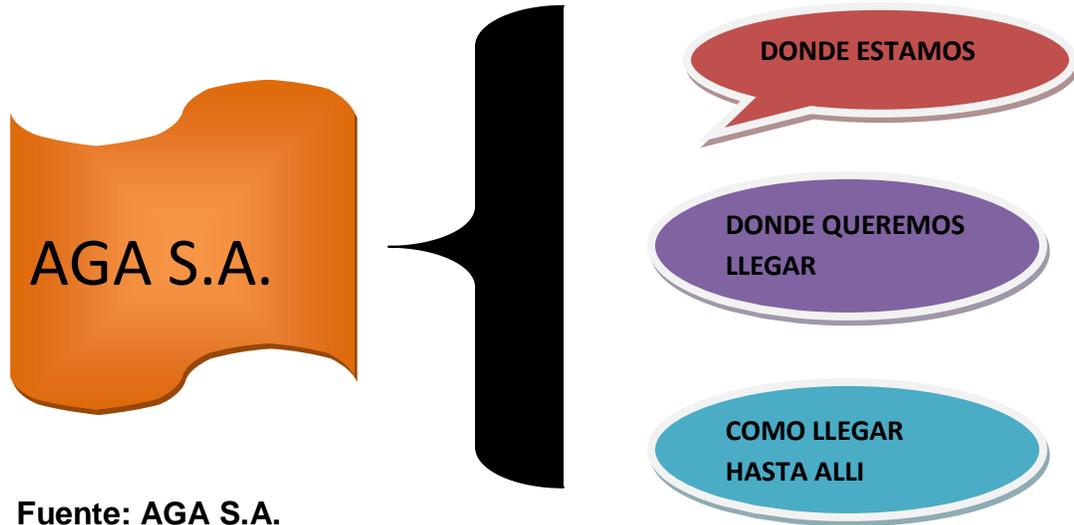
Estrategia corporativa

Elementos 7 – S	Aspectos a Evaluar	Variación %	Materialidad
Estrategia Corporativa	Administración Financiera	2	NO
	Reestructuración	3	NO
	Transferencia de Técnicas	2	NO
	Actividades Compartidas	2	NO
	Responsabilidad Social	2	NO
	Visión a Largo Plazo	3	NO

La Compañía tiene un buen manejo de sus finanzas y administración de cartera, se financia por sí sola y tiene poca dependencia de los bancos. Actualmente la compañía AGA se encuentra en proceso de reestructuración, para alinearse con los objetivos de la empresa, por lo que está cumpliendo con éste tipo de estrategia. La transferencia de técnicas y actividades compartidas también se está cumpliendo a lo largo de su cadena de valor. En relación a las líneas de negocios se recomienda mantener la venta del oxígeno industrial y medicinal , reforzando y dando énfasis a nuevos productos del área medicinal.

La compañía tiene una visión a largo plazo en todas sus decisiones y también cumple planes de responsabilidad social y con el medio ambiente.

GRÁFICO No. 29: PLANEACIÓN AGA



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

MODELO PROPUESTA DE MEJORA DE AGA EN BASE A LAS 7 - S

Elementos 7 - S	Aspectos a	Variación	Materialidad
	Evaluar	%	
Estrategia E-business	Existencia sitio Web	0	NO
	Actualización y mantenimiento Sitio Web	2	NO
	Ventas Online	60	SI
	Medios de Pago Online	60	SI
	Servicio al cliente	60	SI

La empresa cuenta con su página Web, actualmente se le da mantenimiento con información actualizada de cada país, centralizado en el

país de Venezuela para la Región Sur. Sin embargo las encuestas señalan que la empresa debe mejorar sus negocios on line, haciendo más dinámica su página web y dando mayores opciones a los clientes para pagos virtuales. A continuación se ilustra un modelo de negocio para mejorar los negocios on line:

PLANTILLA MODELO DE NEGOCIOS E-BUSINESS

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	CLIENTE
Proveedor Materia Prima Proveedor Repuestos Proveedor Mercadería Prov. de Servicios Curie Empresas de Eventos Empresas Bancarias Convenio con Tarjetas Crédito	Abastecimiento Logística Ventas y Publicidad Manten. De Catalogo Pág. Web RECURSOS CLAVES Variedad de Prod. Marca Infraestructura Propia Software de Análisis de información Recursos Humanos	Productos y Servicios de Calidad Entrega a Domicilio Asesoramiento Tec. Entregas Puntuales	Página Web Mail Buzón de Sugerencias Chat Facebook Twitter CANAL DE DISTRIBUCIÓN Pág. Web Curie Distribuidores Sucursales Comunicación	Industrias Mecánicas Hospitales Laboratorios Talleres Artesanal Pacientes General Clínicas Privadas Sector Ganadero Empresas de eventos Sector Educativo Distribuidores
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
Pago de Proveedores Recursos Humanos Publicidad & Marketing Tecnología Infraestructura Sistemas		Venta de Productos y Servicios Ventas de material de reciclaje Capacitación - Escuela de Soldadura		

5.3.4. ESTRUCTURA

Elementos 7 - S	Aspectos a	Variación	Materialidad
	Evaluar	%	
Estructura	Existencia Estructura Funcional	0	NO
	Existencia Estructura Divisional (línea Productos)	0	NO
	Existencia Estructura Zona Geográfica	0	NO
	Existencia Estructura Equipo	30	SI
	Existencia Estructura Virtual	10	SI
	Alineación con Objetivos y Estrategias	22	SI
	Grado de Descentralización Adecuado	20	SI

La empresa cuenta con una estructura regional a continuación de la estructura local Funcional, Divisional en dos áreas de negocios Industriales – Medicinales, compuesta por estructura separadas, análisis de estudio de mercado por separado, requerimiento de inventarios, cuentas y costos, dirigido por cada gerente de área y administrada por zona geográfica, son la misma empresa con la misma Misión – Visión, alineada lo más cercano al mismo objetivo.

En la propuesta de las falencias de la existencia estructura equipo, modificar por una estructura local, actualmente la estructura IS (Informática) regional, el cual existen problemas de frecuentes de caída de sistema, reportaría, software, la toma de decisión es regional y no local. La Estructura Virtual, actualmente la planta de producción es administrada de manera virtual centralizada en Brasil para la Región Sur, tiene su ventaja y desventajas. La centralización es buena, siempre que cuente con una estructura muy eficiente en todo ámbito.

Ventajas de la Administración Centralizada:

- Visión Amplia de la organización
- Garantiza la permanencia de la organización en tiempo de crisis.

Desventajas de la Administración Centralizada:

- Dificulta el desarrollo de los directivos
- Toma de decisión lenta y quizás errónea
- Nadie se responsabiliza de la decisión tomada.

A continuación se ilustra gráfico de propuesta de estructura informática local:

GRÁFICO No. 30: MODELO PROPUESTA DE ESTRUCTURA INFORMÁTICA LOCAL

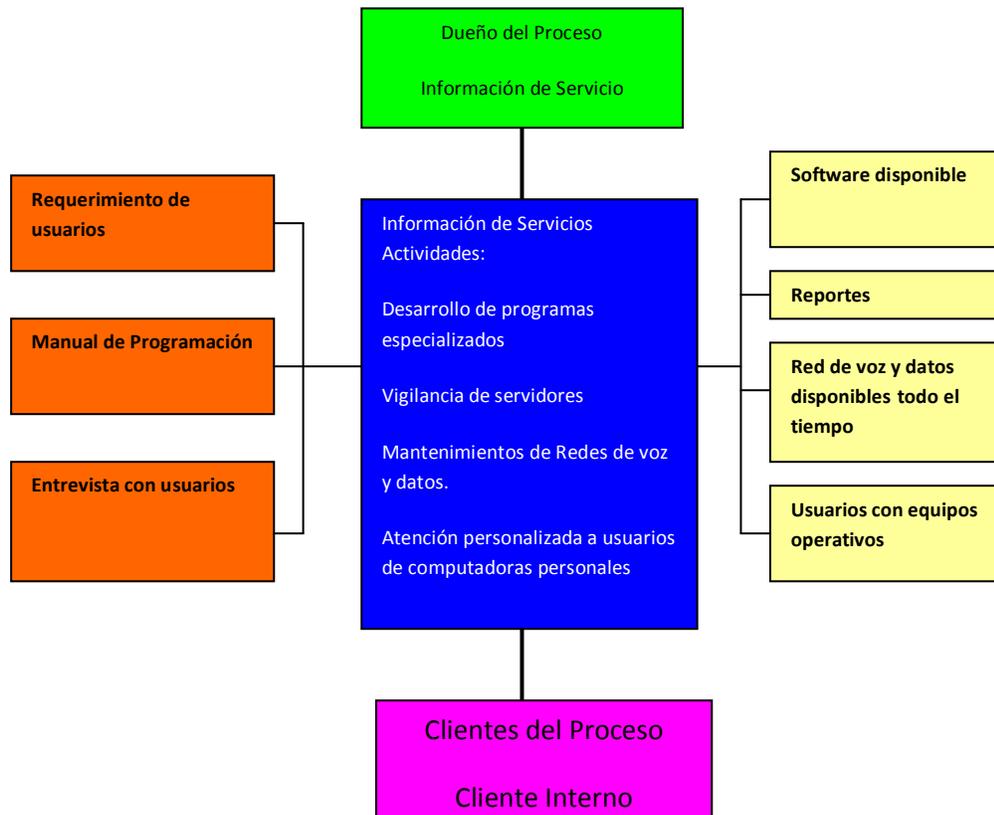


Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

GRÁFICO No. 31: I.S. INFORMACIÓN Y SISTEMA (FLUJO GRAMA)

A continuación se observa un diseño de propuesta en un flujo grama con el objetivo de optimizar procesos en área de sistemas informáticos de AGA:



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Alineación de los objetivos se cumple con 78%, el cual tienen un 22% que trabaja de manera individual por departamento y no con una misma dirección, tratando de cumplir con sus objetivos por área. Estrategia de la compañía que está trabajando el departamento de Recursos Humanos en cambiar ésta cultura laboral, adaptando a los cambios y alinear todos los departamentos con objetivos relacionados y lograr resultados en conjunto a beneficio de la compañía aplicando la estrategia de casa matriz. A continuación se observa gráfico de propuesta de estructura en equipo:

GRÁFICO No. 32: MODELO PROPUESTA ESTRUCTURA EN EQUIPO



Fuente: Kendall, Kenneth. (2010). Sistemas de información.

Elaborado por: Autores de la Tesis

5.3.5. TALENTO HUMANO

Elementos	Aspectos a	Variación	Materialidad
7 - S	Evaluar	%	
Talento Humano	Selección de Personal - Perfiles	5	NO
	Evaluaciones Periódicas	0	NO
	Promociones y Ascensos	5	NO
	Salario Justo	50	SI
	Programa de Capacitación	28	SI

La empresa tiene una política de selección de personal muy eficiente de acuerdo a los perfiles del cargo que requieren, según el análisis de comparación con el modelo McKinsey cumple con un 95%, cuentan con asesoría de empresas especialistas del manejo del personal. AGA S.A. solicita al a empresa consultora que le facilite candidatos con perfiles y experiencia a la necesidad de la búsqueda. Adicionalmente tienen herramientas internas de evaluación periódicas de procesos, incentiva al colaborador a removerlo a otros cargos de acuerdo a su capacidad de su alto desempeño.

En lo referente al Salario justo, AGA es una empresa seria en reconocer todo lo que la Ley demanda a beneficios de los trabajadores, cuenta con un comité de empresa negociación adicionales beneficios para todos aparte de

que la Ley dispone, salarios son acorde al mercado laboral, experiencia, nivel de educación y cargo que ocupe. Capacitación tiene un 28% de inconformidad que poder llegar a todos los colaboradores que se beneficien de las oportunidades de capacitaciones, analizar un plan de acción en poder cubrir todo 100%, según sus cargos de actividades.

5.3.6. LIDERAZGO

Elementos	Aspectos a	Variación	Materialidad
7 - S	Evaluar	%	
	Buen Clima Laboral	4	NO
	Motivación al Personal	6	NO
Liderazgo	Liderazgo Participativo	20	SI
	Buenas Comunicaciones	44	SI

La Compañía tiene un buen clima laboral, según las encuestas internas el 96% del personal está muy satisfecho de formar parte de la familia AGA, comprometido y responsable en sus actividades, cumpliendo con las políticas de calidad, código de ética, contribuyendo cada uno de ellos a sacar adelante la empresa. AGA ha establecido y mantiene un ambiente de trabajo sano y seguro, que permite garantizar la realización de las actividades, en todos los puestos de trabajo, logrando la conformidad con los requisitos del cliente.

MODELO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO



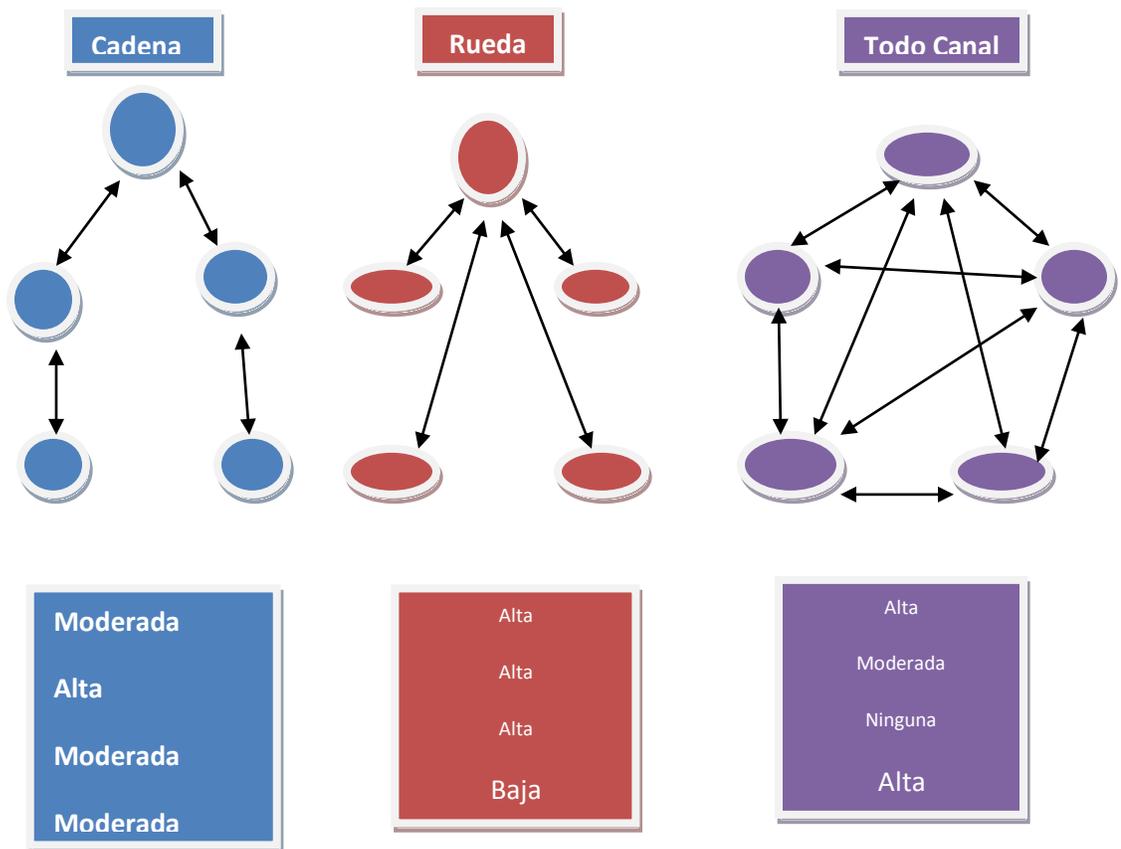
Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Con respecto al liderazgo participativo la variación del 20 por ciento significa que se debe involucrar y comprometer más al personal en la toma de decisiones, empoderar al colaborador en todo nivel que se encuentre, dando servicio para la empresa. Mejorar los canales de comunicación en general, hay que romper los paradigmas en la áreas, hacer reuniones con las otros departamentos y dar a conocer sus objetivos y los resultados de quienes depende de un todo en común, porque la compañía la hacen todos, mejorando la comunicación y practicar un liderazgo participativo.

En lo que respecta a las Comunicaciones, las encuestas muestran que hay que mejorar las comunicaciones. A continuación se ilustra gráficamente cómo en AGA se pueden mejorar las comunicaciones.

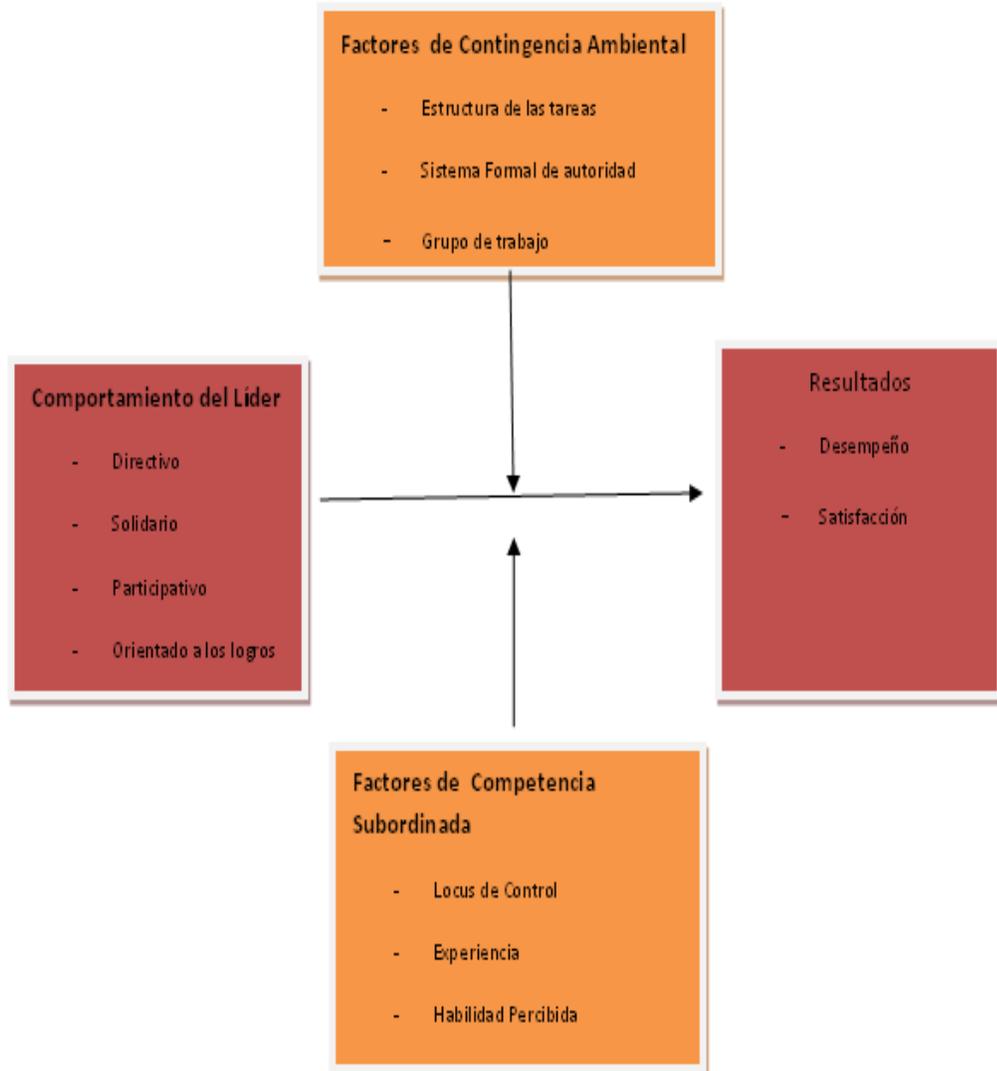
GRÁFICO No. 33: PROPUESTA REDES DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010).Administración
Elaborado por: Autores de la Tesis

A continuación se presenta flujograma de un liderazgo visible a recomendar a AGA, para evaluar las competencias de los líderes:

GRÁFICO No. 34: PROPUESTA DE FLUJO GRAMA TEORÍA DE LA RUTA-META



Fuente: Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010).Administración

Elaborado por: Autores de la Tesis

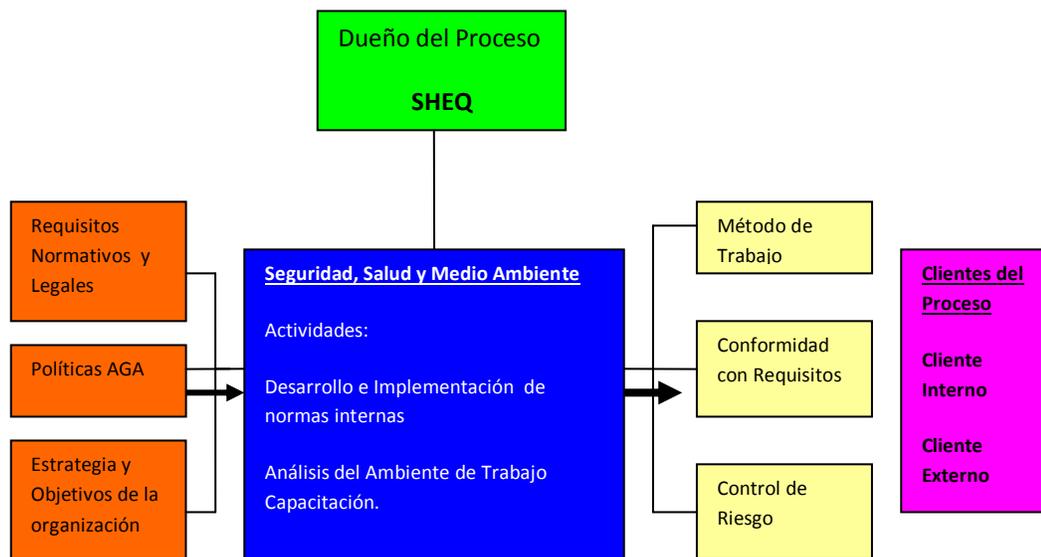
5.3.7. SISTEMAS Y PROCESOS.

Elementos 7 - S	Aspectos a	Variación	Materialidad
	Evaluar	%	
	Mejora Continua	2	NO
	Aplicación ISO 9001 - 2008	0	NO
	Diversificación e innovación de los Productos	2	NO
Sistemas y Procesos	Cadena de Valor	10	SI
	Impacto Ambiental	10	SI
	Servicio al Cliente	28	SI
	Tecnología en comunicaciones	19	SI
	Tecnología de Punta en sistemas informáticos	38	SI
	Altas Tecnología en equipos de fabricación	20	SI
	Eficiencia manejo de inventarios	10	SI

La empresa AGA S.A. cuenta con una Política de Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, todos los procesos que conllevan a la realización del producto de manera eficiente se encuentran soportados en los procedimientos y registros respectivos, según el alcance que cubre el Sistema de Gestión Integral de la Calidad e inocuidad de cada País. La planificación incluye: las especificaciones de las medidas, criterios de aceptación y rechazo, oportunidades de mejora y acciones necesarias para garantizar la continuidad de las operaciones y el establecimiento de correctivos durante las fases de la producción.

Las medidas de seguridad son muy importantes en AGA, se adoptan por políticas y estrategias de la compañía y para cumplir con requisitos legales. A continuación se ilustra gráfico de la Seguridad en AGA y el medio ambiente:

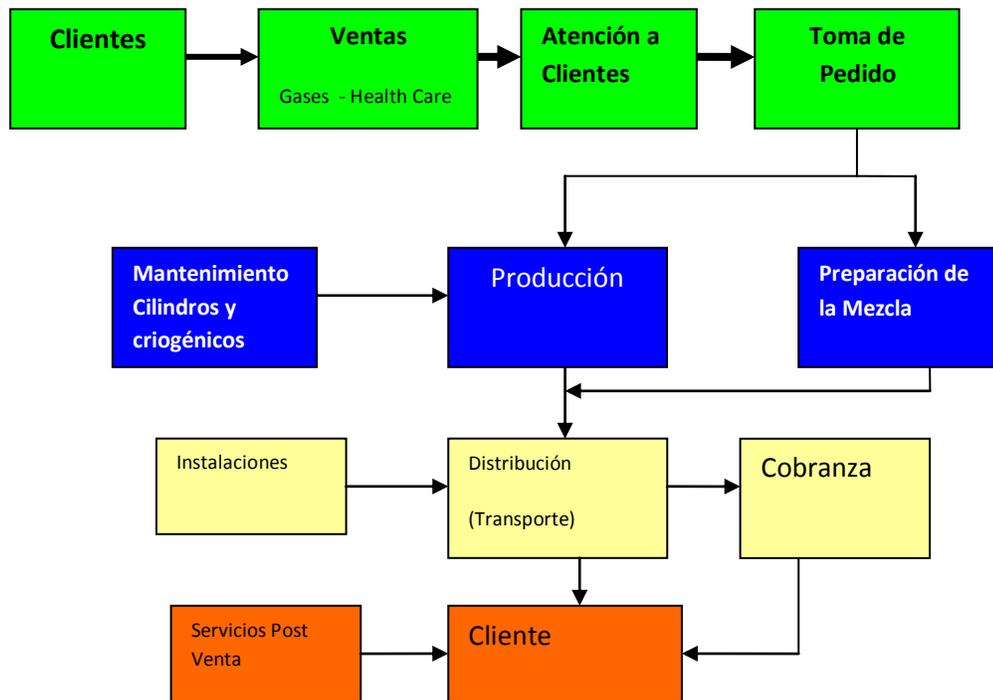
GRÁFICO No. 35: SEGURIDAD AGA Y MEDIO AMBIENTE



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

GRÁFICO No. 36: PROPUESTA DE LA CADENA DE VALOR DE OPERACIONES COMERCIALES



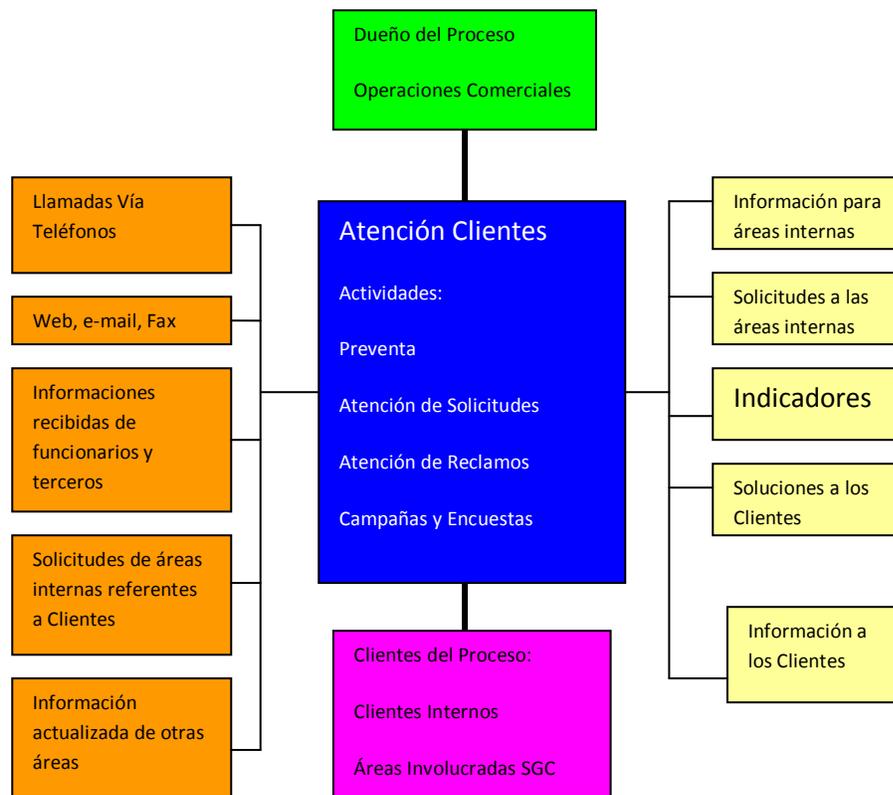
Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

Procesos enunciados en el gráfico abajo presentado se hará su explicación a través de un diagrama en donde se especifican los siguientes elementos, nombre del proceso o subproceso, dueño del proceso, en la parte izquierda las entradas del proceso en la zona central una descripción breve de las principales actividades y en la parte izquierda las salidas del proceso, por

último se define en la gráfica los clientes del proceso. En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con relación a sus requisitos y seguridad, la organización asegurará el control de tales procesos, el tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos dependerá del impacto que el servicio externo tenga en la calidad y seguridad de los procesos, cada área deberá definir los procesos a contratar y mantener control sobre los mismos.

GRÁFICO No. 37: PROPUESTA DE ATENCIÓN DE CLIENTES



Fuente: AGA S.A.

Elaborado por: Autores de la Tesis

AGA S.A. asegura una efectiva comunicación con el cliente mediante visitas personales de los representantes de ventas en forma periódica a los clientes a fin de conocer su opinión y requerimientos, se tienen folletos, hojas de información del producto y la literatura adecuada y actualizada de los productos, los cuales son distribuidos y reclamos de los clientes a los clientes de forma oportuna, las quejas y reclamos de los clientes son atendidos a través del Centro de Atención al Cliente.

CONCLUSIONES:

Uno de los objetivos principales que persigue AGA es la pasión por la excelencia, a través de la mejora continua , para lo cual se interactuaron los conceptos administrativos de los consultores McKinsey con la multinacional AGA, a la cual se la estudió, analizó y evaluó, y se formularon recomendaciones para mejora de dicha empresa, con énfasis en el área de operaciones comerciales, logrando de ésta manera cumplir con los objetivos planteados al inicio de la presente tesis.

El modelo de las 7 - S de McKinsey es uno de los enfoques administrativos explicados en el capítulo primero del presente trabajo, y es el más completo a criterio de los autores ya que analiza interrelacionadamente los aspectos más importantes de toda empresa. Conceptos tales como Valores y Ética, Estrategias, Estructuras, Talento humano, Sistemas y procesos, Cadena de valor, Liderazgo, entre otros, fueron aplicados, analizados y evaluados en AGA, con la ayuda de las encuestas a los clientes internos y externos, para determinar el grado de satisfacción o cumplimiento versus estándares establecidos.

Los valores y código de ética (Shared values) representan para AGA los pilares de su filosofía empresarial, cuidando mucho la transparencia, integridad y legalidad en todas las decisiones que impliquen relaciones con sus clientes, proveedores, accionistas, Estado y Sociedad. Al revisar temas como la teoría de las Estrategias (Strategy), se consideraron los conceptos del afamado, profesor Michael Porter, quien laboró por muchos años en McKinsey &

Company, concluyendo que AGA debe mantener su liderazgo en precios, alta calidad de sus productos y servicios como sus principales ventajas competitivas.

Con respecto a la variable de la Estructura organizacional (Structure), se observa que AGA utiliza una amplia gama de estructuras tradicionales combinando la departamentalización por función con la geográfica y por producto, sin embargo con el desarrollo de la tecnología y el internet, éstas estructuras tienden a ser más planas y en equipo, lo cual es altamente motivante para los colaboradores de ésta empresa ya que se sienten comprometidos y tomados en cuenta en la toma de decisiones.

En cuanto a la variable Sistema (Systems), se aplicaron a AGA los conceptos de Cadena de Valor de Michael Porter, revisando que los procedimientos administrativos como financieros, con enfoque al departamento de operaciones comerciales, estén alineados con la estrategia de la empresa y con la tecnología. Con respecto a la variable Estilo Gerencial (Style), se revisaron los distintos estilos de gerencia, concluyendo que el AGA utiliza el estilo participativo, pero que se puede comprometer aún más a los colaboradores elevando la autoestima y empowerment de los recursos humanos.

En la variable Talento Humano (Staff) se observó que AGA cuenta con recursos humanos calificados, motivados y entrenados para la realización de su trabajo.

En cuanto a la variable Destrezas (Skills), se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para reforzar en la estrategia, aspectos favorables y minimizar aspectos que representen riesgos y amenazas para la compañía. En la evaluación, los autores de la presente tesis, encontraron que AGA se maneja con altos niveles de calidad y con aspectos positivos en la mayoría de áreas de la empresa, sin embargo después del trabajo realizado, se desprenden algunas recomendaciones en aspectos como: mejorar los sistemas de información gerencial, optimizar la página Web de la Compañía, impulsar los negocios on line, mejorar la cobertura geográfica, que se explicarán con más detalle en el capítulo de las recomendaciones.

Si se tuviera que calificar la gestión de AGA con enfoque en el área de Operaciones Comerciales, se podría decir que cumple en gran medida con sus objetivos internos y externos, sin embargo no debe descuidar su posición de liderazgo en el mercado, que continuamente se haya amenazada por la competencia. La tarea de los autores de la presente tesis, ha sido identificar problemas, analizarlos, evaluarlos y formular criterios de mejora para la empresa AGA, a la alta dirección de la Compañía, en quienes está la decisión de implementar dichas recomendaciones.

RECOMENDACIONES:

Antes de formular algunas recomendaciones para mejora de AGA, los autores de la presente tesis desean reconocer que ésta empresa, así como McKinsey & Company, son Compañías líderes y exitosas a nivel mundial, y representan modelos a seguir para todos los empresarios, por lo que al estudiar dichas organizaciones, han aprendido mucho de ellas, y no es mucho lo que se ha podido recomendar para el caso de la empresa evaluada, AGA.

Al término del presente trabajo de tesis, se recomienda a la empresa evaluada a mantener y reforzar su liderazgo en Calidad y Precios, de sus productos y servicios, con enfoque al cliente externo pero sin descuidar al cliente interno (empleados de la Compañía), lo ha venido aplicando por muchos años, y posicionando a la empresa, como líder en el mercado de gases.

En cuanto a Valores y Código de Ética, se recomienda a la Compañía AGA una mayor difusión del manual elaborado por dicha empresa, a través de charlas o seminarios, para concientizar al recurso humano la importancia de las buenas prácticas Éticas en la empresa y en la Sociedad. En lo referente al Recurso Humano de la Compañía evaluada, se recomienda fomentar el entrenamiento continuo, dentro y fuera de la Compañía, que da como resultado un mejoramiento continuo de los productos y servicios que fabrica y comercializa la Compañía. Una mayor participación y descentralización en la toma de decisiones tácticas y operativas, involucrándolos y comprometiéndolos en los resultados de las operaciones.

Con respecto a las estrategias, reforzar las estrategias competitivas como innovación y diversificación de productos y servicios, ampliar la cobertura geográfica a nivel nacional, para el caso de la sucursal en Ecuador, mejorar el sitio web de AGA, implementar ventas on line y medios de pago por internet, mejorar el sistema de información gerencial, entre otros. En cuanto a la estrategia corporativa, continuar con su política de reestructuración, aprovechar nuevas oportunidades de negocios como es el caso de la línea de productos para Clínicas y Hospitales, sin descuidar los otros segmentos de mercado, ganados con el tiempo, como son la venta de productos a los distribuidores, a industrias y a talleres. Realizar alianzas claves con proveedores de materias primas, repuestos, servicios de Courier, etc.

En referencia a sus clientes y distribuidores, mejorar la comunicación y los medios de comunicación, la puntualidad en la entrega de productos y servicios y la atención oportuna a quejas por parte de los clientes. Mejorar el canal de comunicación, alinearse a los objetivos y estrategia de todas las áreas en una sola dirección, cambiar el estilo de trabajo individualista por participativo, realizar reuniones con diferentes áreas y compartir objetivos a corto y largo plazo, comprometiendo a todos los colaboradores en busca de resultados.

Mejorar el flujo de los procesos de reclamos por inconformidad de productos o servicios, modificar los procedimientos actuales y delegando a cada responsable de aprobación, hacer seguimiento y análisis con un tiempo estimado de respuesta a continuación del siguiente filtro de aprobación, cumplir con la política de reclamos, proporcionando al cliente soluciones a sus

problemas en un plazo máximo de 72 horas. Modificar la estructura del sistema informático (IS), delegar a un ente responsable local, soporte inmediato a todas las áreas críticas que tienen novedades frecuentes. Cambiar el servicio de los proveedores de soporte técnico, innovar tecnología en procesos, reportería, infraestructura en general. Minimizar la rotación del personal Call Center, Plan de capacitación continua de productos y servicios que comercializa la Compañía, asignar recurso humano (Supervisor) que se enfoque al cliente y que tenga conocimiento del negocio, incrementar más líneas telefónicas y recursos, extender el horario de atención y en fines de semana.

Revisar el área de planeación y control de inventarios, ya que existen pérdidas de ventas por falta de stock, implementar una herramienta tecnológica de soporte a minimizar esos eventos de falencias, cambiar de proveedor de servicio de la administración y abastecimiento de inventarios, pues no cumplen con los estándares de la Compañía, mal servicio en la coordinación de los despachos a los clientes. En cuanto a Distribución y Logística, mantener el buen servicio en su totalidad, despachos puntuales y flexibilidad de horario de despachos en casos de emergencias, delegar un líder responsable que gestione y solucione todo evento que se presente en sucursales, centralizar por zonas. Implementar una herramienta de soporte (Software) área comercial en el flujo de cambios de precios, nota de crédito y nota de débito. Involucrar a la empresa AGA y a sus colaboradores en programas de Responsabilidad Social y finalmente no descuidar el impacto ambiental, implantando todas las medidas de seguridad, para prevención de accidentes

Debido a que existe una agresiva competencia en el mercado, relacionado con la línea de negocios de AGA S.A. , se recomienda dotar a la compañía de un departamento de Marketing y Publicidad, a fin de reforzar al área de Operaciones Comerciales de la compañía.

Cabe mencionar que las recomendaciones mencionadas anteriormente, fueron presentadas a consideración de los ejecutivos de AGA, de niveles gerenciales y relacionados con el área de Operaciones Comerciales, quienes se mostraron receptivos y acogieron positivamente éstas recomendaciones, para su implementación futura en el corto y largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

AGA. (2013). Obtenido de <http://www.aga.com.ec>. Bajado el 2 de enero del 2013

Blanchard, Ken & O'Connor, Michael. (2008). *Administración por valores*. Colombia: Editorial Norma. Primera edición en español.

Chase, Richard, Jacobs, Robert & Aquilano, Nicholas. (2004). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill. 10ma. Edición.

Kaplan, Robert & Norton, David. (2005). *Alignment*. España: Ediciones Gestión 2000. Primera Edición.

Kendall, Kenneth, Kendall, Julie, Laudon, Kenneth & Laudon, Jane. (2010). *Sistemas de Información: Fundamentos y Análisis*. México: Pearson Educación. 1era. Edición.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz & Cannice, Mark. (2008). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana. 13ª. Edición.

Linde. (2013). Obtenido de <http://www.linde.com>. Bajado el 2 Enero 2013

McKinsey. (2013). Obtenido de <http://www.mckinsey.com>. Bajado el 2 de enero del 2013

Peters, Thomas & Waterman, Robert. (2006). *In Search of Excellence*. USA: Collins Business Essential. First Edition.

Porter, Michael. (2009). *Estrategia competitiva*. España: Ediciones Pirámide.
1ra. Edición.

Porter, Michael. (2010). *Ventaja Competitiva*. España: Ediciones Pirámide. 1ra.
Edición.

Rasiel, Ethan. (1999). *The McKinsey Way*. USA: Mc Graw-Hill. First Edition.

Robbins, Stephen & Coulter, Mary. (2010). *Administración*. México.: Pearson
Educación. 10ma edición.

Stevenson, William. (2005). *Estadística para Administración y economía.
Conceptos y aplicaciones*. México: Alfaomega Grupo Editor. 7ma. Edición.

Trump, Donald. (2004). *Como Hacerse Rico*. Colombia: Editorial Planeta S.A.
1ra. Edición.

ANEXOS

ANEXO No. 1: MODELO ENCUESTA CLIENTE INTERNO

NOMBRE DEL EMPLEADO:

CARGO:

FECHA :

No.	DETALLE	Completa mente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completament e Insatisfecho
1	Existe un Código de Valores y ética en la compañía y se lo cumple					
2	Se Comercializan Productos y Servicios de Calidad					
3	Existe una Política de Mejoramiento continuo (Calidad Total)					
4	El Enfoque es hacia el Cliente Externo en el Producto y Servicios					
5	La estructura de la empresa está alineada con los objetivos y estrategias de la misma					
6	Usted está conforme con su puesto de trabajo					
7	Sus Ideas son escuchadas en la toma de decisión					
8	Considera que la remuneración a los trabajadores es justa					
9	Las comunicaciones son efectivas y los medios de comunicación son adecuados					
10	El personal utiliza las herramientas tecnológicas que tiene la empresa					
11	Usted se considera una persona importante para la empresa					
12	Existe una capacitación continua para el personal de la compañía					
13	Conoce los objetivos de la empresa					
14	Usted maneja indicadores de los objetivos de la empresa					

ANEXO No. 2: MODELO ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

NOMBRE:

RAZON SOCIAL:

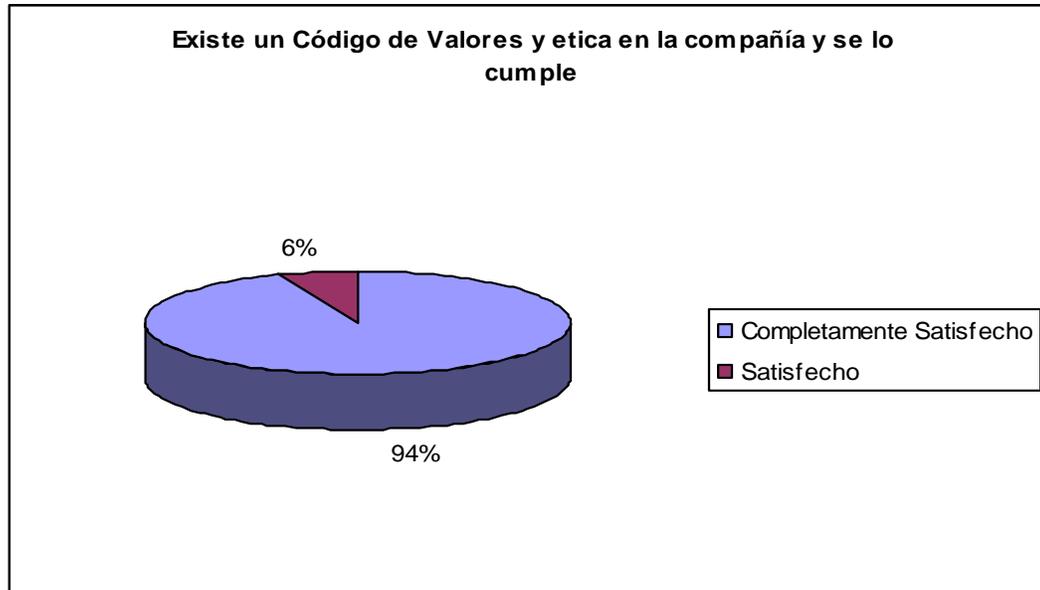
FECHA :

No.	DETALLE	Completa mente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completament e Insatisfecho
1	Recibe buena atención cuando hace sus compras					
2	Conforme el tiempo de respuesta a producto de inconformidad					
3	Conforme el tiempo de respuesta en recibir su nota de crédito					
4	Cuán satisfecho está usted con el call center de AGA					
5	Cuán satisfecho está usted con el servicio de distribución de AGA					
6	Cuán satisfecho está usted con el sistema de facturación de AGA					
7	Está usted satisfecho con nuestro nivel de servicio					
8	Las políticas de crédito de AGA se adaptan a su negocio					
9	Los medios de comunicación que tiene la empresa son adecuados					
10	Los pedidos son atendidos puntual y oportunamente					
11	Los precios son adecuados en relación a la competencia					
12	Los productos y servicios cumplen con sus expectativas de calidad					
13	Permanecería Ud. con AGA si otro proveedor le ofreciera un producto similar					
14	Recomendaría Ud. a otras personas trabajar con AGA					

ANEXO No.3. - TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS.

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Total
1	Existe un Código de Valores y ética en la compañía y se lo cumple	47	3	50



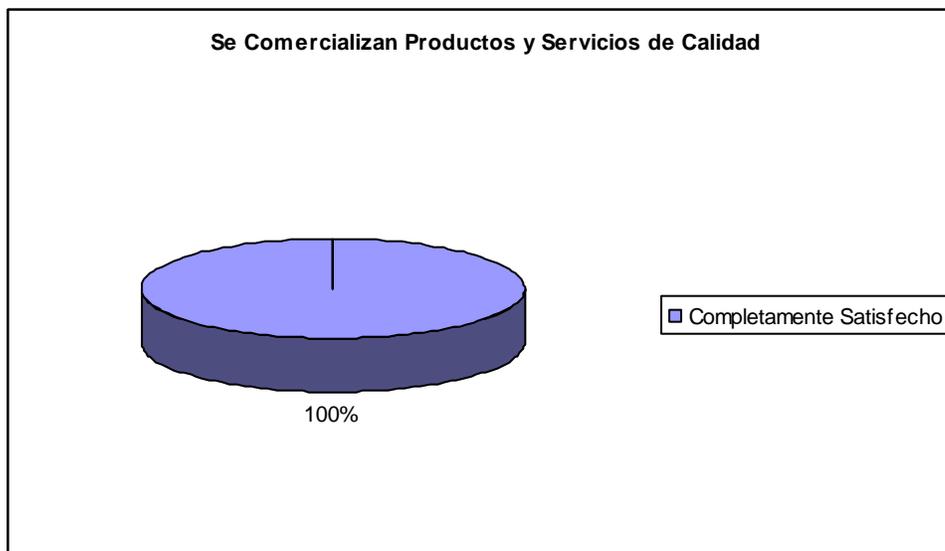
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis.

En AGA existe un Código de Ética el cual tiene un cumplimiento del 94 % que lo conoce y lo aplica Satisfactoriamente.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Total
2	Se Comercializan Productos y Servicios de Calidad	50	50



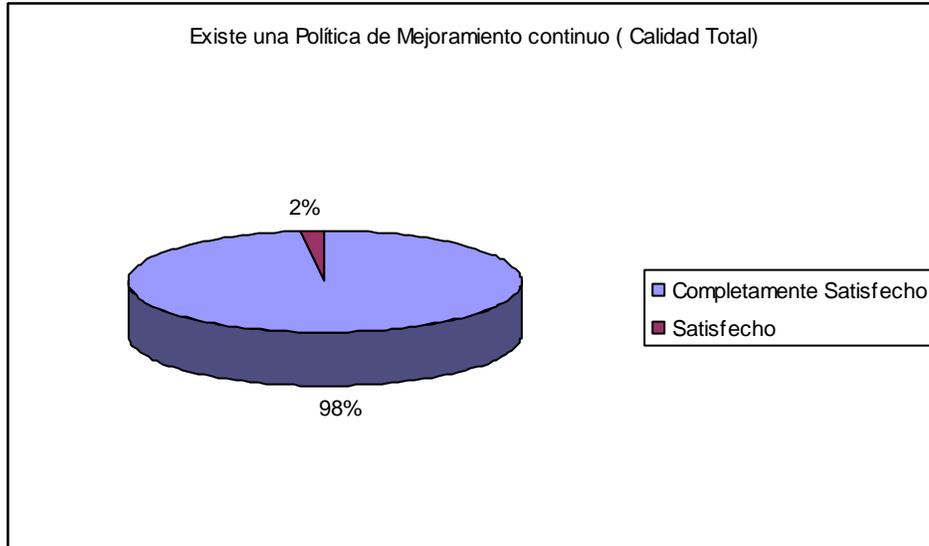
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

La empresa AGA cumple en un 100 % con los estándares de calidad de acuerdo a encuesta realizada al cliente interno, prueba de ellos la compañía cuenta con la certificación ISO 9001 - 2008

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Total
3	Existe una Política de Mejoramiento continuo (Calidad Total)	49	1	50



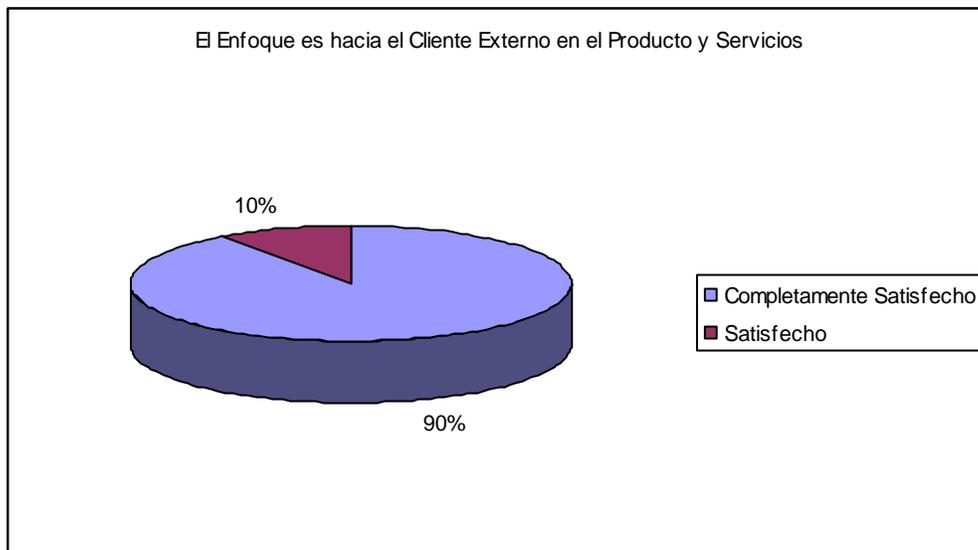
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

De acuerdo a la encuesta, la empresa cumple con las políticas de mejoramiento continuo en un 98%, el cual es un margen de alta aceptación.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Total
4	El Enfoque es hacia el Cliente Externo en el Producto y Servicios	45	5	50



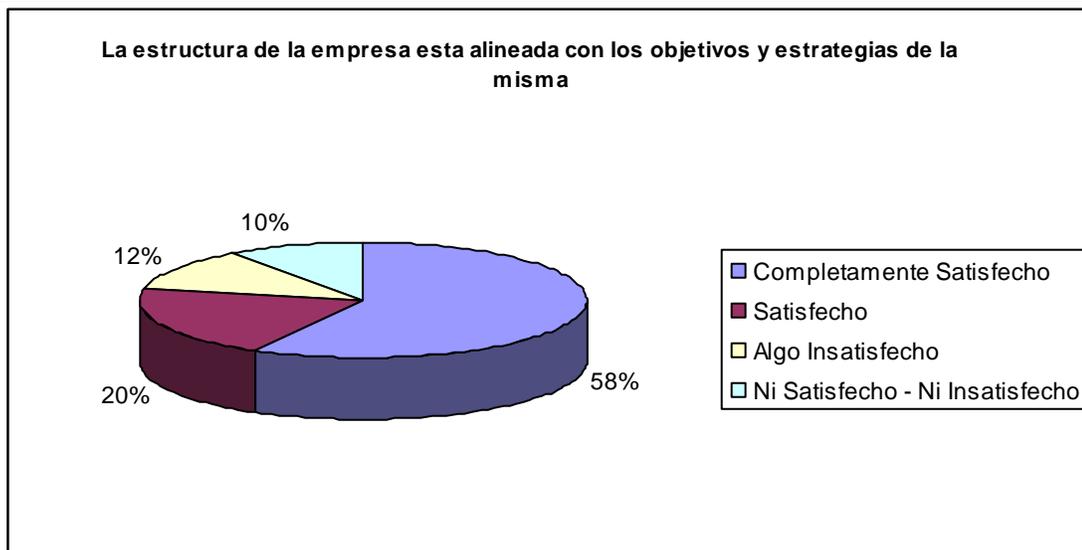
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un porcentaje del 90% en lo que se refiere al enfoque al cliente, el cual es un porcentaje aceptable, sin embargo no hay que descuidar el enfoque al cliente, el cual AGA S.A. ha determinado una estrategia competitiva.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
5	La estructura de la empresa esta alineada con los objetivos y estrategias de la misma	29	10	6	5	50



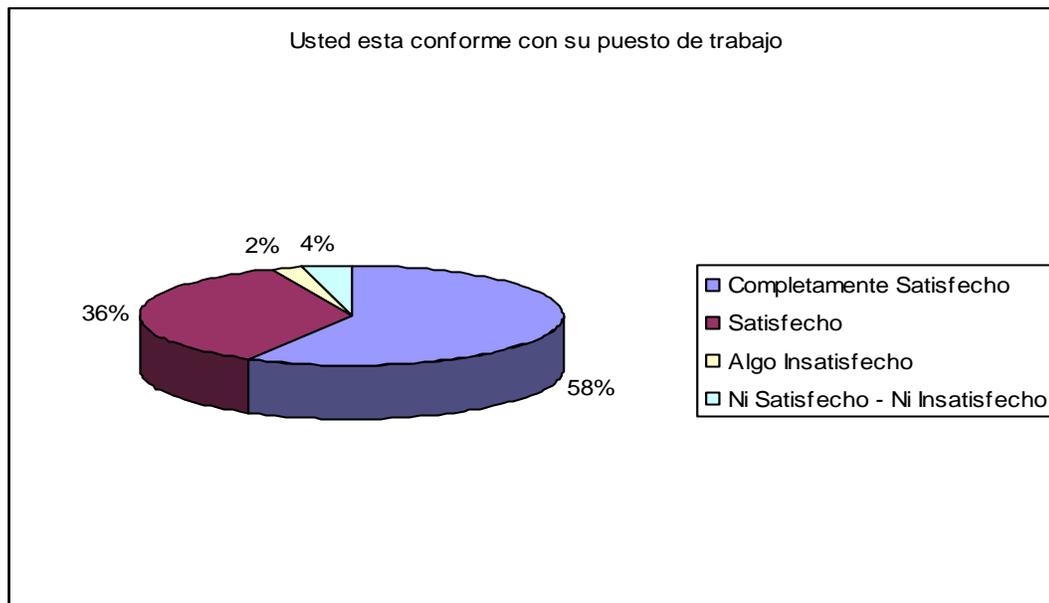
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente interno muestran un 78% alineados a los objetivos y estrategias a la empresa, si bien no es malo éste porcentaje, la empresa debe trabajar en este tema, haciendo comunes los objetivos de diversos varios departamentos

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completament e Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
6	Usted está conforme con su puesto de trabajo	29	18	1	2	50



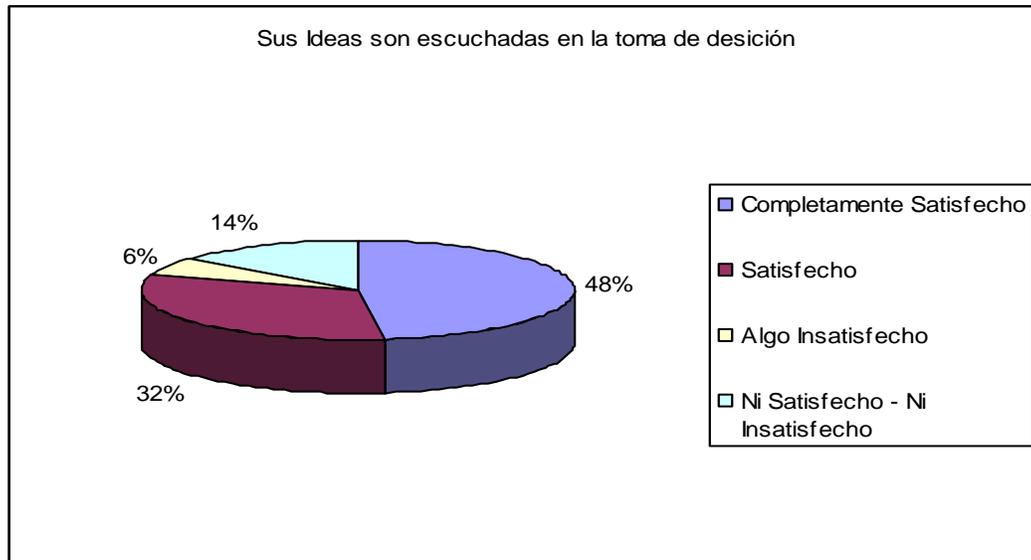
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 94% de satisfacción de los empleados en sus puestos de trabajo, el cual es un porcentaje aceptable, sin embargo no hay que descuidar mantener un buen clima laboral en la organización.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
7	Sus Ideas son escuchadas en la toma de desición	24	16	3	7	50



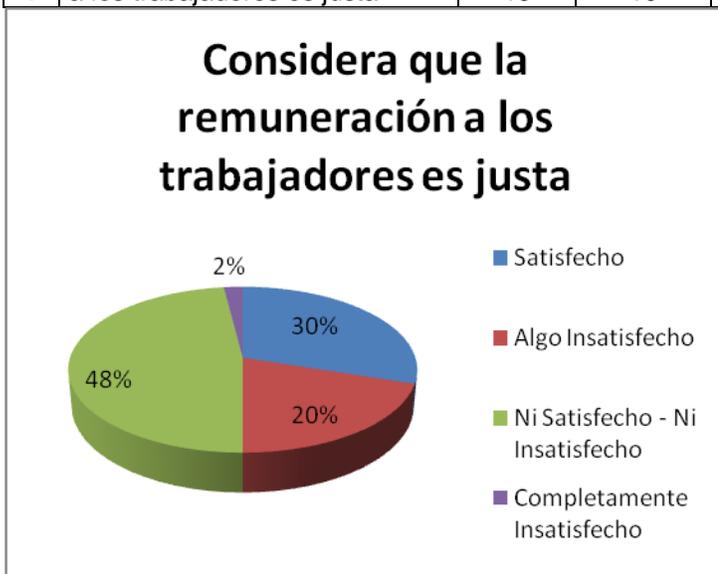
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente interno muestra que existen un 80% de participación en las tomas de decisiones, lo cual no es un porcentaje malo, sin embargo hay que involucrar y comprometer al resto del personal en la toma de decisiones.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Total
8	Considera que la remuneración a los trabajadores es justa	15	10	24	1	50



Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

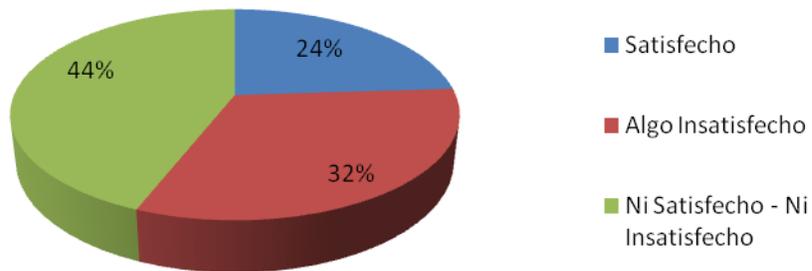
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente interno muestra un 68% de aceptación en la remuneración de los colaboradores, hay un 32% del personal conforme con su salarios, pero esto es normal en las organizaciones.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
9	Las comunicaciones son efectivas y los medios de comunicación son adecuados	12	16	22	50

Las comunicaciones son efectivas y los medios de comunicación son adecuados



Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

La encuesta muestra que hay un 76% de conformidad con las comunicaciones sin embargo no hay que descuidar este aspecto para que la empresa se desenvuelva eficientemente.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
10	El personal utiliza las herramientas tecnológicas que tiene la empresa	1	30	9	10	50



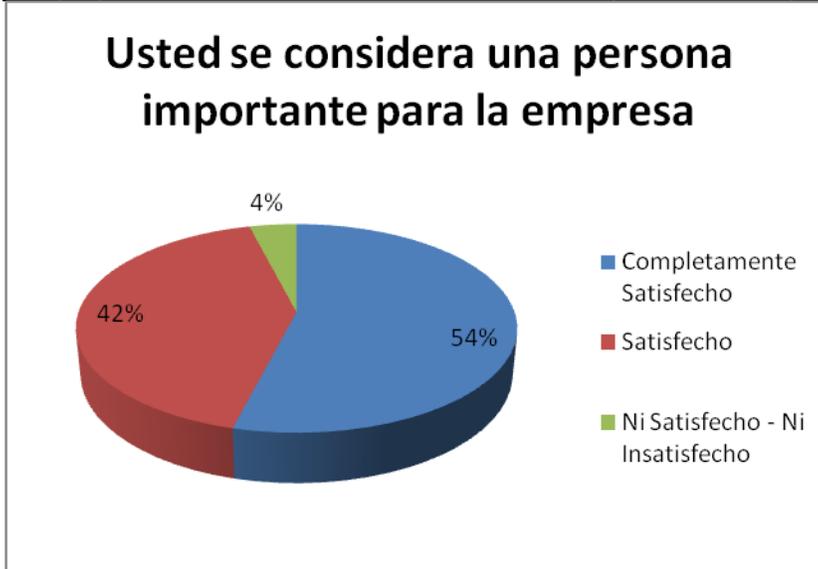
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran que el personal utiliza en un 78% las herramientas tecnológicas que tiene la compañía.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
11	Usted se considera una persona importante para la empresa	27	21	2	50



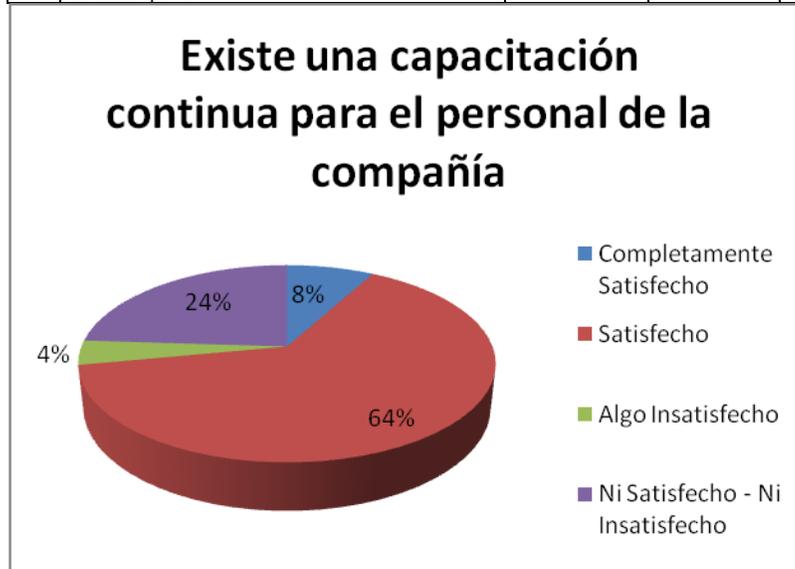
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran que hay 96% del personal motivado a la compañía, lo cual muestra un buen clima laboral.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No	DETALLE	Completam ente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Total
12	Existe una capacitación continua para el personal de la compañía	4	32	2	12	50



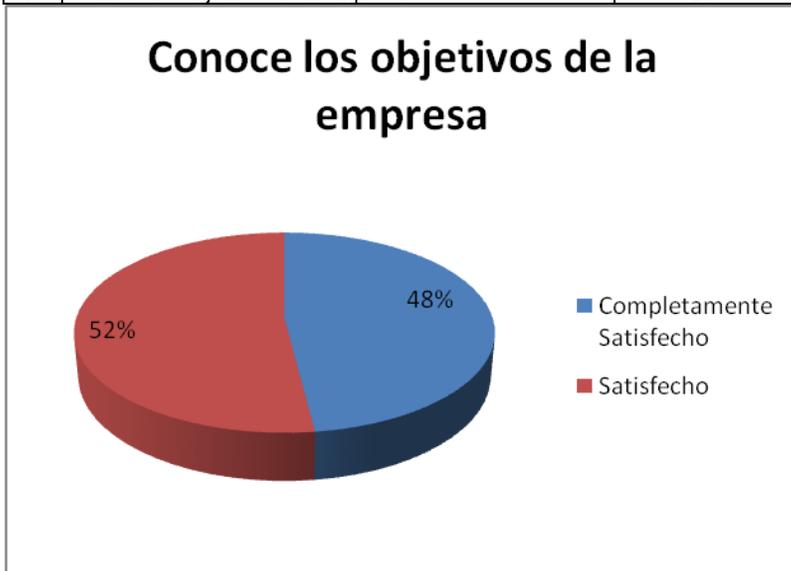
Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 72% de satisfacción en cuanto a la capacitación continua para los empleados de la empresa.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Total
13	Conoce los objetivos de la empresa	24	26	50



Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

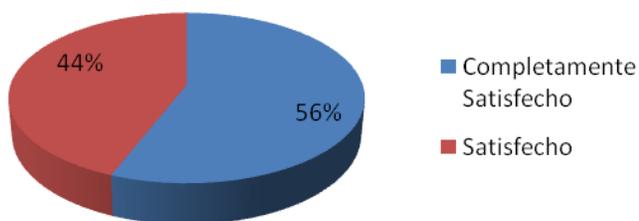
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran que todos los colaboradores conocen y se enfocan en los objetivos de la compañía.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES INTERNOS

No.	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Total
14	Usted maneja indicadores de los objetivos de la empresa	28	22	50

Usted maneja indicadores de los objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta a clientes internos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

La encuesta muestra que todo el personal maneja indicadores de objetivos de la empresa, lo cual es positivo para la compañía.

ANEXO No.4. - TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Promedio
1	Recibe buena atención cuando hace su compras	90	83	6	97%



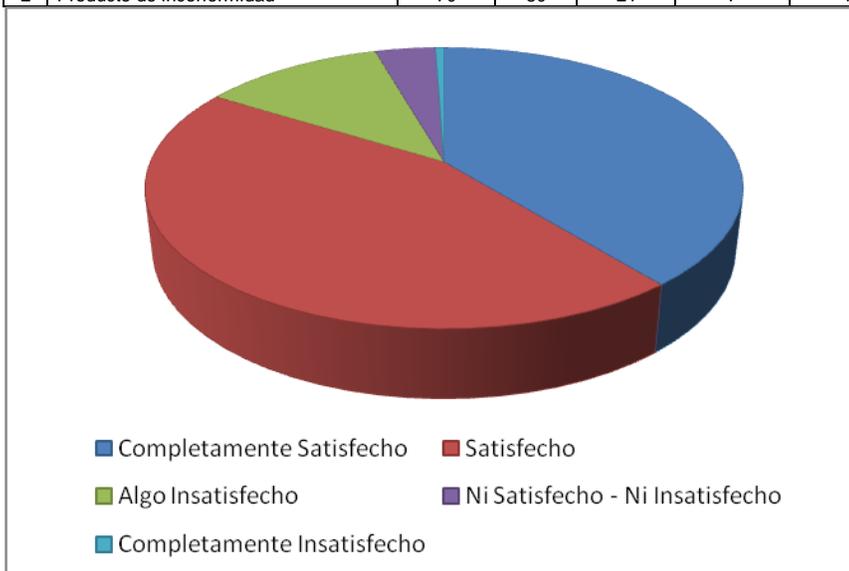
Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran un 97% de satisfacción en cuanto a la atención recibida por parte de AGA

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Promedio
2	Conforme al tiempo de respuesta a Producto de inconformidad	70	80	21	7	1	83%



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

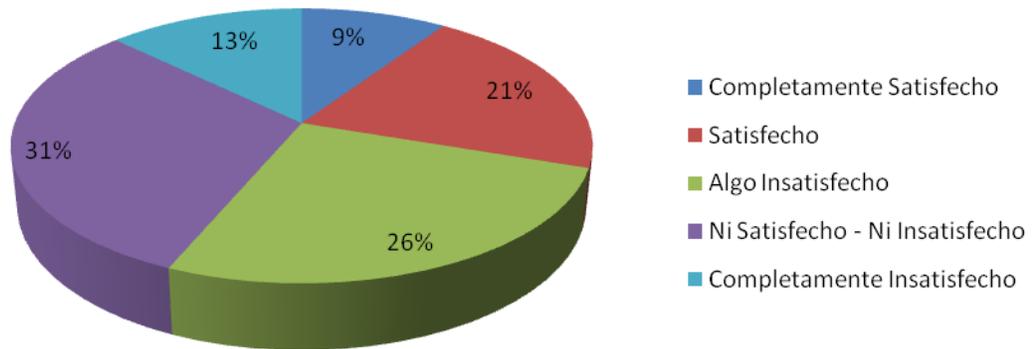
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran en un 83% de satisfacción en tener una respuesta a su conformidad de producto, con un 27% de inconformidad de su reposición.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Promedio
3	Conforme al tiempo de respuesta en recibir su Nota de Crédito	17	37	47	55	23	30%

Conforme al tiempo de respuesta en recibir su Nota de Crédito



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

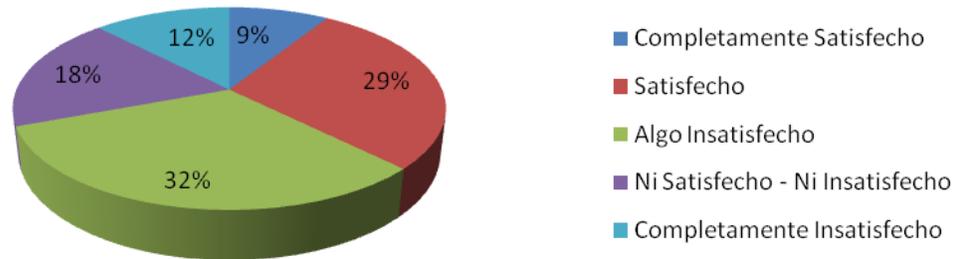
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 30% de satisfacción en respuesta en recibir su nota de crédito, con un 70% insatisfecho .

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Promedio
4	Cuán satisfecho esta usted con el Call Center de AGA	16	51	57	33	22	42%

Cuán satisfecho esta usted con el Call Center de AGA



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

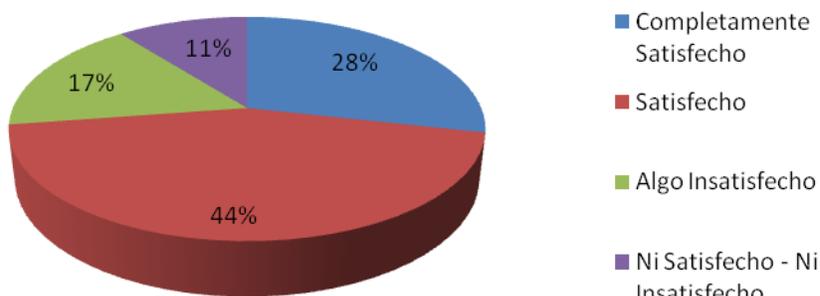
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 42 de satisfacción en cuanto al Call Center de AGA.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
5	Cuán satisfecho está usted con el servicio de distribución y logística de Linde Gas/AGA	51	79	30	19	82%

Cuán satisfecho está usted con el servicio de distribución y logística de Linde Gas/AGA



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

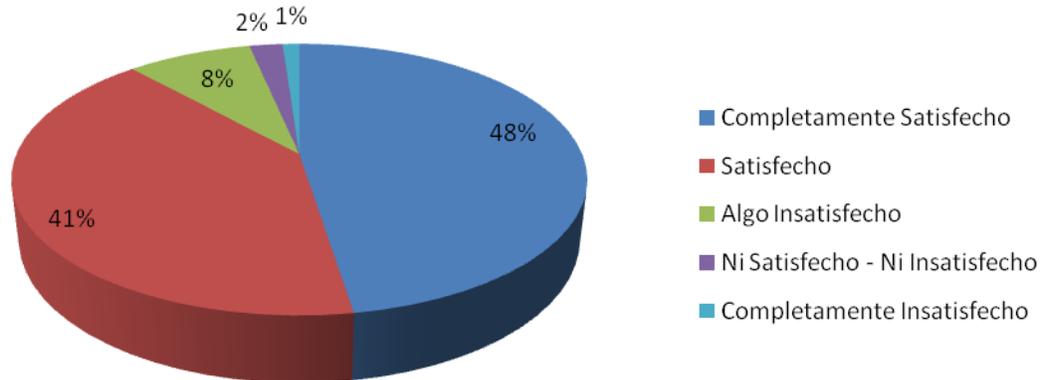
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 82% de satisfacción en cuanto a la distribución de logística de AGA.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Promedio
6	Cuán satisfecho esta usted con el sistema Administrativo y Facturación Linde Gas/AGA	85	73	15	4	2	90%

Cuán satisfecho esta usted con el sistema Administrativo y Facturación Linde Gas/AGA



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

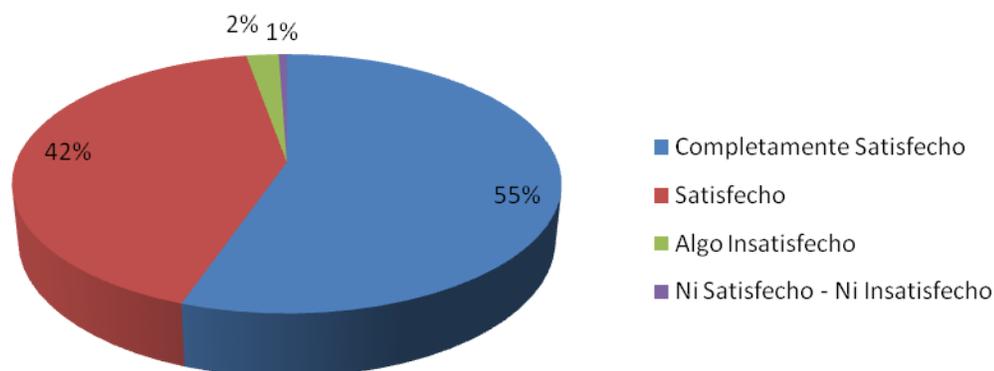
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 90% de satisfacción con el sistema administrativo y facturación de AGA, con un 10% de no confor.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completament e Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
7	Esta usted Satisfecho con nuestro nivel de servicio	99	75	4	1	97%

Esta usted Satisfecho con nuestro nivel de servicio



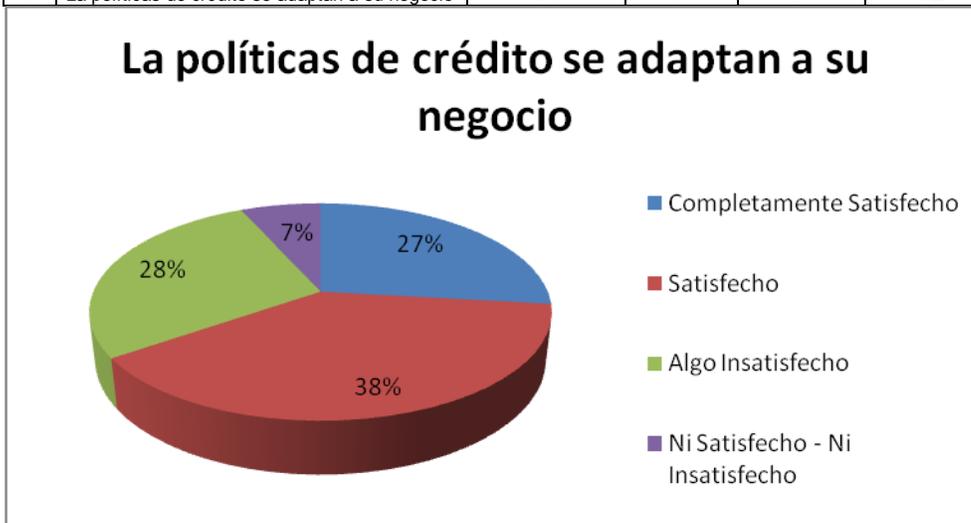
Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestra en un 97% de satisfacción con el nivel de servicio de AGA, hacia sus clientes, favorablemente no hay que descuidar ese porcentaje de aceptación a la confianza, calidad y servicio.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
8	La políticas de crédito se adaptan a su negocio	48	69	50	12	65%



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

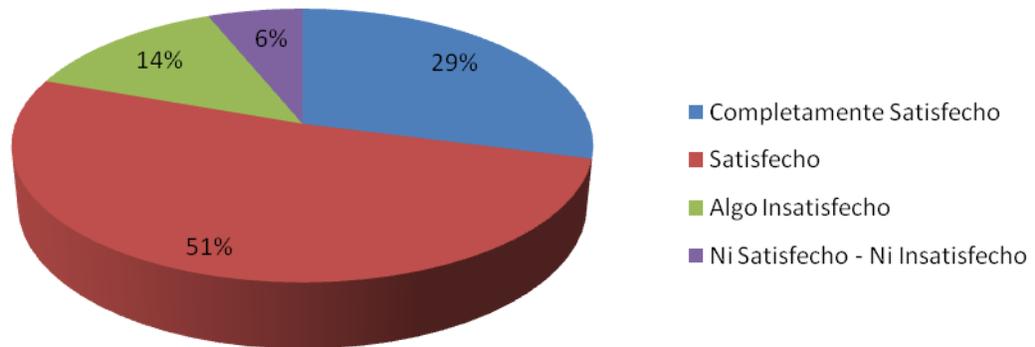
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran que las políticas de crédito se adaptan en un 65% de los casos a los clientes, con un 35% de confor en la flexibilidad de otorgar crédito.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
9	Los medios de que tiene la empresa son adecuados	52	92	24	11	81%

Los medios de que tiene la empresa son adecuados



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran que el 81% de los medios de comunicación son adecuados, con un 19% de confort.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
10	Los Pedidos son atendidos puntual y oportunamente	83	81	5	10	91%



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

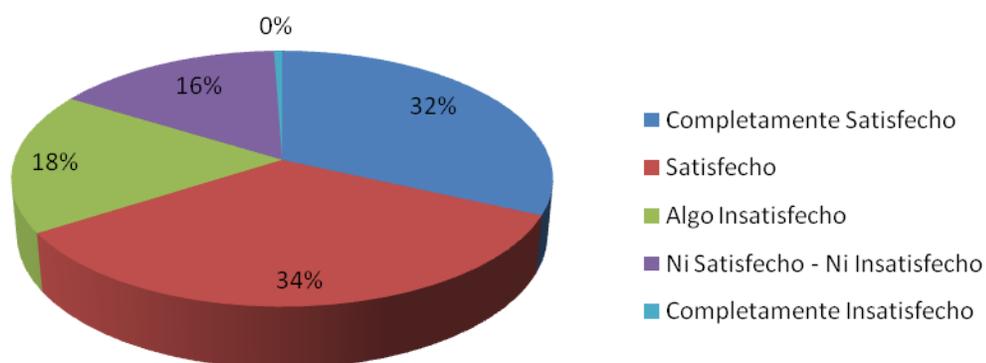
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran un 91% de satisfacción en cuanto en que los pedidos son atendidos puntual y oportunamente.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Completamente Insatisfecho	Promedio
11	Los precios son adecuados en relación a la competencia	57	61	32	28	1	66%

Los precios son adecuados en relación a la competencia



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

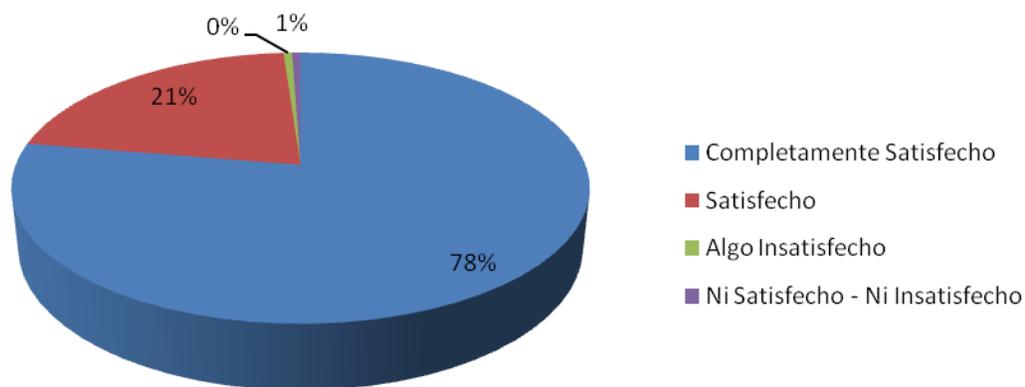
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran un 66% de satisfacción en cuanto a los precios. Sin embargo este porcentaje no es preocupante, debido a que es estrategia de la compañía trabajar con productos de alta calidad y con altos precios en relación a la competencia.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho
12	Los productos y Servicios cumplen con sus expectativas de calidad	139	38	1	1

Los productos y Servicios cumplen con sus expectativas de calidad



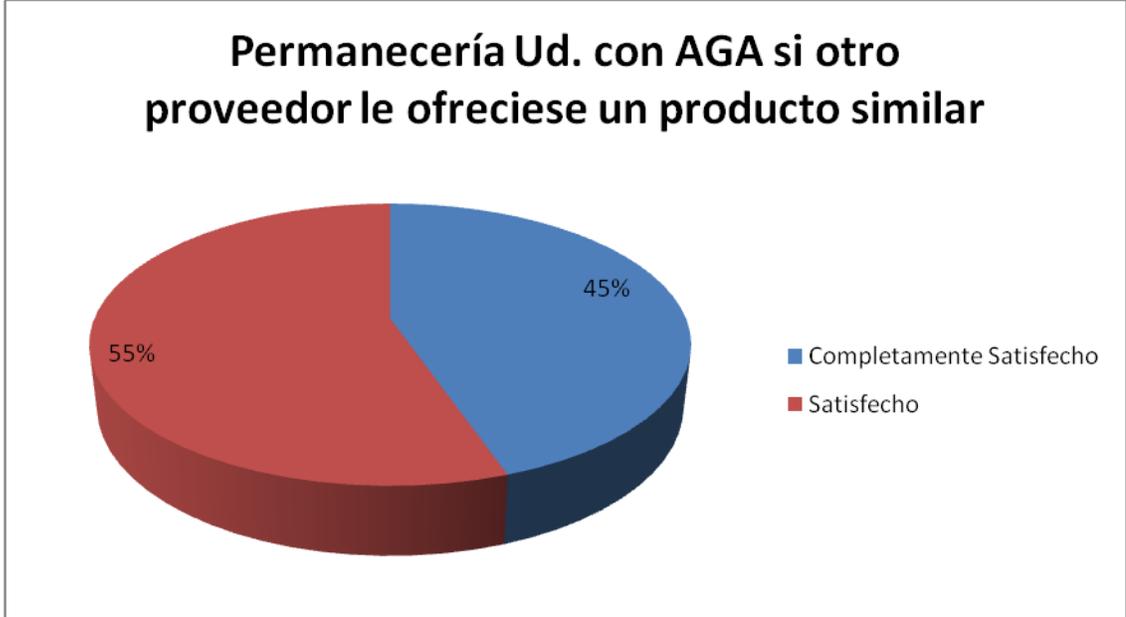
Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas al cliente externo muestran que el 78% de clientes están satisfechos con la calidad de productos y servicios. Debido a que es una estrategia competitiva de AGA, trabajar con productos y servicios de calidad, no hay que descuidar este aspecto.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Promedio
13	Permanecería Ud. con AGA si otro proveedor le ofreciese un producto similar	80	99	100%



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

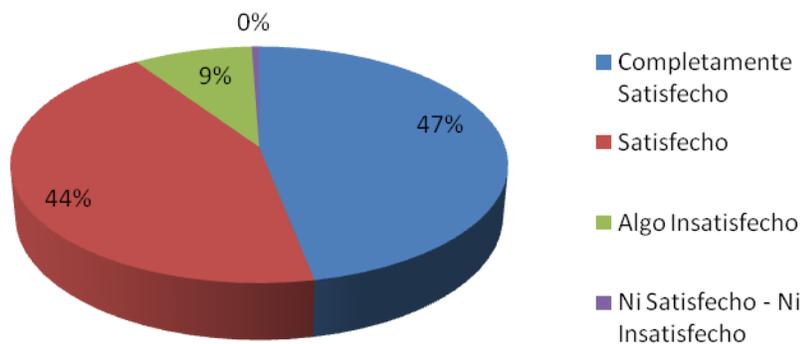
Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran 100% de fidelidad Hacia AGA por parte de los clientes externos, sin embargo la compañía debera esforzarce por mantener esta tendencia.

TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS CLIENTES EXTERNOS

No	DETALLE	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Algo Insatisfecho	Ni Satisfecho - Ni Insatisfecho	Promedio
14	Recomendaría Ud a otras personas trabajar con Linde Gas/AGA	84	78	16	1	90%

Recomendaría Ud a otras personas trabajar con Linde Gas/AGA



Fuente: Encuesta a clientes externos de AGA. (Enero 2013).

Elaborado por: Autores de la tesis

Las encuestas muestran un 90% de satisfacción por parte de los empleados y recomiendan a otros trabajar en AGA, lo que significa que existe un buen ambiente laboral dentro de la compañía.

ANEXO No.5: ASPECTOS RELEVANTES DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE AGA

El Código de ética se basa en valores corporativos tales como responsabilidad, honestidad, equidad, trabajo en equipo, puntualidad, integridad, autoridad, entre otros. Las normas establecidas en el Código de ética determinan la manera en que AGA mantendrá sus relaciones con sus clientes, proveedores, empleados, gobierno, sociedad y medio ambiente. El Código de ética se aplica a todos los empleados, directivos y funcionarios del grupo Linde.⁵⁰

Toma de decisiones éticas.

AGA considera que las relaciones comerciales fundadas en la transparencia y la credibilidad donde las partes resulten beneficiadas, conducen al crecimiento y prosperidad de clientes, proveedores y mercados. AGA se comportará de manera justa y honrada y competirá en todo momento siempre dentro de los límites legales.

Relaciones con clientes, proveedores y mercados.

AGA apoya la competencia enérgica, legal y ética cumpliendo con todas las leyes en todos los lugares donde desarrolle sus negocios.

Productos.

AGA desarrolla soluciones innovadoras y fabrica productos que satisfacen las necesidades de sus clientes. Se esfuerza por garantizar que los

⁵⁰ Grupo Linde (2013). <http://www.linde.com>. *Código de Ética*. Bajado de Intranet el 2 Enero 2013

productos se fabriquen con los más altos estándares de seguridad, la salud, el medio ambiente y la calidad.

Compras Éticas.

AGA escogerá con cuidado a sus proveedores en función de sus méritos. Exige a sus proveedores que cumplan los requisitos legales y que actúen de manera coherente con su código de ética y valores. Espera de sus proveedores que cooperen activamente para lograr los objetivos de calidad.

Publicidad.

Si un cliente o distribuidor quiere usar el nombre o el logotipo de AGA en su publicidad, deberá estar autorizado por el departamento de comunicaciones a nivel regional o de grupo. Toda publicidad oficial y las promociones deberá autorizarlas el departamento de comunicaciones corporativas o un director regional de comunicaciones. Las prácticas falsas, erróneas o engañosas están terminantemente prohibidas.

Relaciones con los accionistas de AGA

Todos los empleados de AGA deberán prestar su ayuda para garantizar que la comunicación de información del negocio, ya sea en papel, formato electrónico o cualquier medio, sea exacta, veraz y oportuna. Cualquier pregunta de la comunidad inversora deberá enviarse a relaciones con inversores. Los empleados no deberán contestar a ninguna de las preguntas de la comunidad inversora o de la prensa

Protección de secretos comerciales.

Los empleados deben proteger la información confidencial de AGA que se halle en su posesión. Todos los inventos realizados por empleados o terceros para uso de AGA recibirán la protección legal adecuada. AGA no hará uso de la información confidencial que tenga sobre otras empresas.

Conflicto de intereses en relaciones con los empleados de AGA

Deben evitarse en todo momento los conflictos de intereses. Los empleados deberán revelar a su supervisor cualquier conflicto aparente o real y deben trabajar con dicho supervisor para comentar, documentar y gestionar estos conflictos.

Sobornos y Regalos e invitaciones.

AGA no tolerará sobornos de ningún tipo. Los empleados no deberán en ningún caso dar o recibir, directa o indirectamente sobornos de ningún tipo. A terceras personas que actúen en nombre de AGA les estará prohibido dar o aceptar sobornos, directa o indirectamente. Es posible que se aplique una política de regalos e invitaciones a su negocio, función o región. Deberán analizar la política pertinente en su caso y actuar de acuerdo a ella.

Seguridad, salud, medio ambiente y calidad.

AGA está comprometida a crear y gestionar un entorno de trabajo seguro y saludable. No hay prioridades más importantes que la seguridad y la salud de los empleados, proveedores y comunidades locales. La buena conducta y la

continua mejora de éstos aspectos son metas fundamentales de AGA y se llevan a cabo como característica integra de todos los procesos y programas de negocio.

Relaciones entre empleados de AGA.

AGA respetará los derechos y la dignidad de todos los empleados. La compañía cree que todos los empleados tienen derecho a recibir el trato, la atención y el respeto justos y no tolerará la discriminación, el abuso o el acoso de ningún tipo.

Relaciones con la Sociedad y el público.

AGA apoya activamente los proyectos educativos y de investigación relacionados con sus principales áreas de negocio. La compañía demuestra responsabilidad ante grupos de interés publicando con regularidad informes sobre Responsabilidad Social Corporativa.

Actividad política.

Los colaboradores de AGA no deberán hacer ninguna contribución política, ya sea directa o indirecta, a los partidos políticos y sus candidatos en nombre de la compañía, salvo que el nivel apropiado de la dirección lo autorice por escrito.

ANEXO No. 6: ASPECTOS IMPORTANTES EN POLÍTICA DE INVENTARIOS DE AGA

El objetivo de la política de inventarios es garantizar la verificación, el control y el registro de todos los movimientos de mercadería al momento de su ejecución. Adicionalmente, garantizar que toda la mercadería cumpla con los requerimientos de calidad establecidos acorde a las órdenes de compra negociadas.⁵¹

Alcance.

Toda la mercadería comercializada por AGA a nivel nacional, debe ser entregada y/o ingresada a través de las sucursales o directamente desde la Bodega Central.

Administrador de inventarios.

Es el responsable de la administración del inventario quien reporta directamente al área de Planeación.

Pedido.

Es el requerimiento efectuado por el cliente a través de los canales definidos por las áreas de Negocios (Call Center), siendo la aceptación por parte de AGA de suministrar en tiempo, cantidad y calidad lo estipulado en éste. El registro de pedidos en el sistema Front Office se realiza a través del Call Center o de las sucursales.

⁵¹ Grupo Linde (2013). <http://www.linde.com>. *Política de inventarios*. Bajado de Intranet el 2 Enero 2013

Stock Mínimo Recomendado.

Es el stock que debe estar disponible a nivel nacional en bodega central para cumplir la demanda, éste stock mínimo podrá ser modificado dependiendo del comportamiento del mercado, siendo responsable cada sucursal de la correcta administración del mismo.

Base de datos de quejas y reclamos.

Es el sistema mediante el cual se registran las quejas y reclamos de los clientes al no recibir producto o servicio en la calidad, cantidad o tiempo esperado.

Obsolescencia.

Indicador que muestra los ítems que no han tenido movimiento de venta mensualmente.

Baja de productos.

El administrador de inventarios deberá elaborar mensualmente un informe donde se detalle todos los ítems de inventario que se encuentren en observación el mismo que debe ser enviado a planeación , con copia al supervisor nacional de facturación para que sea revisado y se emita el plan de acción inmediato. Para poder proceder a la baja es obligatorio tener el análisis técnico, en el cual se evalúe las condiciones físicas del ítem y donde sugiera la baja del mismo, esto debe ser avalado con las diferentes firmas de responsabilidad.