



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS - MBA**

“Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de  
transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu”

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Br. Ubillús Verona, Johnny André (ORCID: 0000-0002-8554-8192)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelos y Herramientas Gerenciales

**CHICLAYO – PERÚ**

**2019**

### **Dedicatoria**

A Dios con mucho cariño y gratitud.

A mi esposa Claudia y mis hijos Mateo y Adriana, por ser el motivo de mi crecimiento profesional y personal.

### **Agradecimiento**

A la empresa Distribuidora  
Yupupupu que me abrió las  
puertas para desarrollar la  
presente tesis y así alcanzar  
mi objetivo

## **Página del jurado**

## **Declaratoria de autenticidad**

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo Johnny André Ubillús Verona, estudiante del Programa de Maestría en Administración de Negocios, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 45849528, con la tesis titulada "Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu".

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoridad.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no ha sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por lo tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse las falsas de: fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo la consecuencia y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 07 de Agosto, 2019



Johnny André Ubillús Verona

45845928

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado .....	iv
Declaratoria de autenticidad .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	vii
Indice de figuras .....	vii
RESUMEN .....	viii
ABSTRACT .....	ix
<b>I.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>16</b>
2.1 Tipo y Diseño de Investigación:.....	16
2.2 Operacionalización de variables.....	17
2.3. Población, muestra y muestreo.....	18
2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad: .....	19
2.5. Procedimientos .....	22
2.6. Métodos de análisis de Datos:.....	24
2.7. Aspectos éticos .....	25
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>IV. DISCUSIÓN.....</b>	<b>30</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>VII. PROPUESTA .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>46</b>
Validación del instrumento .....	53
Validación de la propuesta .....	57
Autorización para el desarrollo de la tesis .....	58
Formulario de autorización para la publicación electrónica del trabajo de investigación o la tesis .....	59
Acta de aprobación de originalidad de tesis .....	60
Reporte turnitin .....	61
Autorización de la versión final del trabajo de investigación .....	62

## Índice de tablas

Tabla 01: Operacionalización de variable: Plan de Reingeniería.....	17
Tabla 02: Operacionalización de la variable Precio del servicio de transporte de balones de GLP.....	17
Tabla 03: Población de Empresas de servicio de Transporte de GLP.....	18
Tabla 04: Cuadro de Validación de Instrumento.....	22
Tabla 05: Valorización N°01.....	24
Tabla 06: Valorización N°02.....	24
Tabla 07: Línea de Tendencia Proyección de Despachos de Balones de GLP 2019.....	33

## Índice de figuras

Figura 01: Flujograma del proceso de ejecución del Instrumento.....	23
Figura 02: ¿Considera la dimensión de servicio como un pilar fundamental en la empresa?.....	26
Figura 03: ¿Considera la dimensión de costo como un pilar fundamental en la empresa?.....	27
Figura 04: ¿Considera la dimensión de calidad como un pilar fundamental en la empresa?.....	27
Figura05: ¿Considera la dimensión de rapidez como in pilar fundamental en la empresa?.....	28
Figura 06: Situación actual Distribuidora Yupupupu.....	28
Figura 07: Situación Actual Distribuidora Yupupupu sin plan de reingeniería.....	29

## **Resumen**

Con la presente investigación, se ha conseguido el objetivo general de proponer un plan de reingeniería de negocios para mejorar los precios de servicio de transporte de GLP en la empresa Distribuidora Yupupupu, para lograr dicho fin fue importante analizar la situación actual de cada una de las áreas integradas por dicha empresa, y a su vez evaluar que tanto está impactando la tarifa de servicio de transporte de balones de GLP en la actualidad a nuestros clientes. La investigación es de tipo aplicativo - no experimental y se realizó bajo el enfoque cuantitativo. Para esta investigación se utilizó el método de observación, ya que se busca en base a las dimensiones de servicios, Costo, Calidad y Rapidez es ver si cada uno de los procesos tiene una modalidad de trabajo en cadena para cumplir con los objetivos trazados en la empresa, que son la competitividad y rentabilidad del negocio. Adicional a ello, lo que también busca es ampliar su portafolio de clientes en base a un servicio integral; es por eso que al proponer el plan de reingeniería también busca definir los procesos en cada una de las áreas y el seguimiento del cumplimiento de sus respectivas metas trazadas. Para finalizar, la propuesta del plan de reingeniería también busca que la empresa pueda ampliar su visión de expansión del negocio en otro rubro, pero sin perder la esencia o el pilar de su crecimiento; que en este caso son los Costos, Flexibilidad y Calidad.

**Palabras clave:** Reingeniería, competitividad, rentabilidad del negocio.



## **Abstract**

With this investigation, the overall objective of proposing a business reengineering plan to improve LPG transport service prices at the Yupupupu distributor company has been achieved, it was important to analyze the situation each of the areas integrated by that company, and in turn assess how much the LPG rail transport service tariff is currently impacting our customers. The research is of an application - non-experimental type and was conducted under the quantitative approach. For this research the observation method was used, as it is searched based on the dimensions of services, Cost, Quality and Speed is to see if each of the processes has a chain working modality to meet the objectives set in the company, which are the competitiveness and profitability of the business. In addition, what you are also looking for is to expand your client portfolio based on a comprehensive service; that is why in proposing the reengineering plan it also seeks to define the processes in each of the areas and to monitor the fulfillment of their respective goals set. Finally, the proposal of the reengineering plan also seeks that the company can expand its vision of expanding its business expansion in another area, but without losing the essence or pillar of its growth; which in this case are Costs, Flexibility and Quality.

**Keywords:** Reengineering, competitiveness, business profitability.

## **I. INTRODUCCIÓN**

COMEXPERU (2017) indica que el GLP (Gas licuado de Petróleo) es el segundo combustible más usado en el Perú y con mayor participación de mercado en el sector doméstico. Según los resultados estimados por el sistema de control de orden de pedidos (SCOP), indica que el 86% de la producción de GLP están destinados a las plantas envasadoras, que a su vez están destinados a atender el mercado doméstico-comercial, automotor e industrial.

Según Asociación Iberoamericana de Gas Licuado de Petróleo (AIGP-2019) indica que el Perú entre los años de 2009 a 2019, ha duplicado el consumo de GLP con una velocidad anual de crecimiento de 7.2%; eso quiere decir que el peruano promedio consume un equivalente de 6.1 balones de 10Kg en el 2019 vs un 3.0 balones de 10KG correspondiente al año 2009. Pero para llegar a estos resultados, la logística de distribución de los balones de GLP también tuvo una modificación tanto en sus procesos internos (Planta Envasadora) como también en el marco legal (OSINERMIN).

EL GLP por ser un material inflamable tiene un modelo de distribución más exigente que obliga a que el mercado del servicio de transporte de producto envasado no sea tan atractivo, a esto le sumamos la fuerte inversión para el cumplimiento de las normas estipuladas por OSINERMIN; el resultado de estos dos puntos importantes ha generado una alta tasa de informalidad en la comercialización y distribución de GLP a nivel nacional.

Distribuidora Yupupupu es uno de los líderes en la comercialización de GLP en el departamento de Amazonas y desde el año 2017 ha decidido involucrarse en el servicio de transporte de balones de GLP, iniciando sus operaciones con las plantas envasadoras de la zona norte del Perú. Este estudio permite aplicar uno de los modelos y herramientas gerenciales (Reingeniería), con la finalidad de buscar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en este nuevo rubro.

Se llevó a cabo una minuciosa investigación acerca de los antecedentes, los mismos que facilitan la comprensión de las variables de reingeniería en el negocio de GLP y los precios sobre el servicio de transporte que se brinda a las plantas envasadoras.

Édison, Renzo, Giancarlo & Enzo (2014) en la tesis titulada “Implementación de la mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigida al uso de los factores domésticos y de negocio”, menciona que el servicio y la rapidez son uno de los factores importantes para el incremento de la venta en el rubro de GLP. Para ello incluyeron el servicio de transporte de balones como un valor agregado dentro de la comercialización de GLP y marcar la diferencia contra la competencia.

Clavay & Hernández (2017) en su tesis titulada: “Proyecto de inversión para la instalación de una planta envasadora y distribuidora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) en la ciudad de Bagua Grande”, considera como parte de la inversión la distribución de GLP como beneficio para los clientes que carece de medios de transporte propio y así fortaleciendo las alianzas estrategias para la expansión de su marca.

Parisotto, Sebastián (2014) en su tesis titulada “Distribución exclusiva de GLP envasado zona sur provincia de Santa Fé y sur de la provincia de Córdoba”, propone un plan económico que detalla la inversión necesaria y el nivel de ingresos y egresos que trae aparejada la actividad, además se presentan los indicadores de gestión para la toma de decisión, con lo que determina la factibilidad del proyecto. El resultado de este estudio indica que para la zona sur de argentina no es factible el proyecto.

Pero para el desarrollo de nuestro proyecto tomaremos como base las herramientas de gestión y el modelo que ha utilizado para buscar la forma de optimizar los procesos de la cadena de distribución en la empresa Distribuidora Yupupupu.

La reingeniería de negocio para Hammer y Champy (1993) lo define como la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para alcanzar las mejores prácticas en base al desempeño y factores críticos como: Costo, Rapidez, Calidad y Servicio.

Un proceso de negocio lo define como el conjunto de operaciones que tiene como finalidad producir un bien o servicio con valor para el cliente, entonces la reingeniería de negocios (BPR) se basa en mejorar solamente los procesos que son importante para la organización, apoyándose en las técnicas básicas de JIT y TQM, obteniendo resultados a corto plazo.

También busca aplicar la mejora continua cuando los procesos no son lo suficientemente eficientes y se necesita incrementar los resultados. Sin embargo, ahora ambos pueden trabajar en conjunto por ser totalmente compatibles. La reingeniería se caracteriza por los siguientes puntos:

**Enfocado en los procesos:** No se refiere a los departamentos o áreas, trabajos, personas o estructuras; sino definir las actividades que engloba el proceso que puede recibir diferentes entradas, pero solamente genera una sola salida que es el valor para el cliente.

**Ser rápido:** Obtener resultados a corto tiempo.

**Visión holística:** Observa los procesos desde una perspectiva integral (visualiza el tono y no las partes).

**Destrucción Creativa:** Construye nuevos procesos cuando lo anterior no brinda los resultados requeridos. Iniciar desde cero, pero de forma sistemática y basado en el principio de la transformación organizacional.

**Sin plan pre-establecido:** No cuenta con un modelo definido, se recomienda tener tolerancia en la ambigüedad hasta que recompongas los procesos.

**Renovadora:** Cambiar el enfoque a procesos integrados, pero para ello influye mucho el cambio desde la cultura organizacional y también la mentalidad del colaborador.

Ahora para explicar la complejidad de la reingeniería, hay que considerar los siguientes puntos:

- Para obtener ganancia no es necesario incrementar los precios, sino manejar los costos.
- En época de crisis, ciertos costos no deben ser considerados como gasto, sino inversión; en algunos casos suele incrementar la inversión de ser necesario.
- Analizar los ingresos y egresos por área, también revisar que sección es más eficiente.

La reingeniería utiliza el cambio para alcanzar la ventaja competitiva. Las oportunidades de las organizaciones continúan creciendo si se tiene en cuenta que, de uno u otro modo, la mayor parte del beneficio de estas organizaciones llegará a los negocios sin mucho esfuerzo. Sin embargo, los negocios que ganarán al máximo serán aquellos que

puedan asimilar la tecnología más reciente y tomar ventajas de las oportunidades, para que así estén listos para los cambios.

El Transporte de balones de GLP en el Perú está fiscalizado por OSINERMIN (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas), pero para ejecutar su operación, todas las empresas de transporte de GLP necesitan contar con el certificado de registro de hidrocarburos (DGH). Este certificado describe la capacidad de almacenamiento que tiene la unidad para transportar.

La Distribución de GLP aplica el modelo de logística inversa, depende mucho del envase para cumplir con las atenciones oportuna de los pedidos, adicional a esto el reglamento de comercialización de GLO (Decreto supremo N° 01-94-RM) especifica que las plantas envasadoras de GLP solamente pueden envasar sus propios balones, salvo que exista un acuerdo mutuo entre ambas empresas para efectuar el intercambio de cilindros (consideran ciertos criterios de evaluación). Por lo cual la tarifa de transporte de GLP presenta un incremento de un 50% adicional en comparación con la tarifa de transporte promedio de ciertos productos de consumo masivo, siendo los puntos críticos de la cadena de distribución: el tiempo de espera para los envases en el cliente, la clasificación de los mismo y la falta de cilindros para cumplir la recepción de los pedidos al menos en un 80%.

Otro factor que genera el incremento de la tarifa en el mercado de transportes es la seguridad del producto que, por ser inflamable, exige a las empresas de servicios de transportes, modificar toda la estructura de la unidad con la finalidad de cumplir los requerimientos solicitados por el cliente y OSINERMIN.

Según un artículo del Diario El Comercio (mayo 2019), La informalidad en el mercado de GLP envasado ha incrementado en un 40%, lo que genera un grave riesgo para los ocho millones de hogares que lo consume y pérdidas para el estado por evasión fiscal, adicional a ello no olvidemos la competencia desleal. También las empresas informales están utilizando el 30% de los balones de gas de 10kg y 45 kg pertenecientes a otras compañías, lo que supera un total de 3.3 millones de balones, sin haber invertido nada en su adquisición ni asumir la responsabilidad por su comercialización o estado de conservación.

Cabe mencionar que hoy en día las empresas que contrata el servicio logístico de transporte de GLP están enfocados a llevar su producto a todas partes del Perú, debido al incremento de las diversas marcas que se está presentando en el mercado. Por lo cual considera como sus principales variables: los tiempos de despacho, la cobertura de las atenciones y la seguridad de que su producto llegue en óptimas condiciones.

Una vez revisado los detalles y la consecuencia que implica transportar balones de GLP a diferentes puntos tanto regional como nacional, se plantea la siguiente interrogante:

¿Podrá el plan de reingeniería de negocios mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu?

La pesquisa presentada a continuación busca a través del modelo de la reingeniería de negocios, una nueva forma de gerenciar la empresa y esto inicia desde el rediseño de los procesos principales que presenta actualmente Dist. Yupupupu.

Este nuevo modelo de negocio permite también cambiar de una cadena de suministro a una cadena de valor, en el cual se quiere que el cliente sienta que estamos comprometidos dentro y fuera de sus procesos. Por lo cual se buscará las mejores herramientas y formas de generar costos competitivos, sin perjudicar el rendimiento financiero de la empresa, que en este caso es Dist. Yupupupu.

Por lo cual las siguientes hipótesis para nuestro problema son:

- La implementación del plan de reingeniería de negocios mejorará los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu.
- La implementación del plan de reingeniería de negocios no mejorará los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu.

Después de realizar un profundo análisis sobre la situación problemática, se busca alcanzar el siguiente objetivo general:

“Proponer el plan de reingeniería de negocios para mejorar el precio del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu”.

No obstante, esto va de la mano con el desarrollo de los siguientes objetivos específico:

- Diagnóstico del estado actual de los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu.
- Identificar los factores influyentes en los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu.
- Diseñar plan de reingeniería de negocios para mejorar el servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu.
- Simular los posibles resultados que generará la implementación del plan de reingeniería de negocios en los precios de servicio de transporte de GLP en Distribuidora Yupupupu.

## **II. MÉTODO**

### **2.1 Tipo y Diseño de Investigación:**

Tipo de Investigación:

Investigación Aplicativa: Se trata de buscar algún mecanismo o estrategia que permita abordar el problema. En el caso de la tesis en mención, buscamos que con el plan de reingeniería nos permita mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP.

Investigación No Experimental: Se estudia el comportamiento del problema, que en este caso es el precio en el servicio de transporte de balones de GLP, con la finalidad de brindar alternativas o posibles soluciones para mejorar su rentabilidad y competitividad.

Diseño de Investigación:

Investigación Transversal o Transeccional: Según Hernández, Fernández y Batista (2014), el diseño de investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado (Tomar una fotografía de algo que sucede).

Para la presente tesis, lo que se busca es tomar una fotografía de los procesos que presenta actualmente Distribuidora Yupupupu y proponer una alternativa para mejorar y solucionar las incidencias.



## 2.2 Operacionalización de variables

### Variables Independientes

Tabla 01

Operacionalización de variable: Plan de Reingeniería.

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Independiente : Plan de Reingeniería	Es una herramienta que permite la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, para conseguir mejores rendimientos en función a los costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer y Champy -1994)	Cliente	Niveles de Calidad de Servicio
		Cambio	Eficiencia
			Eficacia
			Efectividad
		Competencia	Eficiencia en Atenciones
			Disponibilidad de la Flota
Cumplimiento de Banda Horaria			

Fuente: Elaboración propia, 2019

### Variable Dependiente:

Tabla 02

Operacionalización de la variable Precio del servicio de transporte de balones de GLP

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Indicador
Dependiente: Precio del Servicio de Transporte de Balones de GLP	Es el valor monetario asignado para realizar la actividad del transporte.	Servicio	Cumplimiento de Despacho
			Costo
		Falso flete	
		Atención de emergencia	
		Calidad	Índice de incidentes y accidentes
			Cumplimiento de programa de mantenimiento de unidades
Rapidez	Tiempo de Retención de Camiones - Planta		

Fuente: Elaboración propia, 2019

### 2.3. Población, muestra y muestreo

#### Población

Para Hernández, Fernández y Batista (2014), la población es la agrupación total de casos que coinciden con las definiciones concretas; es decir, es el total de individuos pertenecientes a una misma comunidad, la misma que adquiere los rasgos característicos de lo que se pretende estudiar y a la vez suministra la información necesaria para la pesquisa.

Para este caso la población que contamos 5 plantas envasadoras de GLP a nivel de todo el departamento de Lambayeque.

Tabla 03

Población de Empresas de servicio de Transporte de GLP

ÍTEMS	EMPRESA DE TRANSPORTE DE GLP	TIPO DE PRODUCTO
1	Jeshua operador logístico	Envasado / Granel
2	OL Nervy Gas	Envasado
3	OL Perú Gas Center	Envasado
4	OL Hanna Gas	Envasado
5	OL Distribuidora Yupupupu	Envasado

Fuente: Elaboración propia, 2019

#### Muestra

Para Hernández, Fernández y Batista (2014), la muestra es un subgrupo de la población sobre el cual se recogerán datos; además de ello, se tiene que definir y delimitar con anterioridad y mucha exactitud pues tiene que ser característico y simbólico de la población.

Para este caso la muestra es la empresa Distribuidora Yupupupu.

### 2.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad:

Para la presente investigación se considera como técnica la observación; es un método interactivo de recoger información, se requiere de la implementación del observador en los acondicionamientos observados, ya que te permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera efectiva (Rodríguez, Gil y García 1996).

#### Instrumento

Para ello se implementó las siguientes fichas de observación teniendo en cuenta las dimensiones y los indicadores que trabajan con cada una de las variables (dependiente o

independiente), con la finalidad que me permite evaluar el estado actual de la empresa Distribuida Yupupupu.

A continuación, presentamos las fichas técnicas de los instrumentos elaborados y un resumen de su función:

#### Ficha Técnica de Instrumento 1:

Ficha de Observación – Precio de servicio de transporte de GLP

Nombre del instrumento: Ficha de Observación – Precio de servicio de transporte de GLP

Elaborado por: Br. Johnny André Ubillús Verona.

Lugar: Región Lambayeque.

Año de aplicación: 2019.

Descripción: Evaluar situación actual de la empresa Distribuidora Yupupupu.

Tipo de Instrumento: Observación.

Objetivo: Plan de Reingeniería de negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distrib. Yupupupu.

Administrado a: Distribuidora Yupupupu.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Escala:

Valorización 1: La escala de medición está compuesta de 20 ítems con un peso de valorización de la escala de 0 a 3, donde (0) en alerta, (1) en inicio, (2) en proceso, (3) Satisfactorio.

Valorización 2: La escala de medición está compuesta de 20 ítems con un peso de valorización como respuesta final de evaluación: (0 a 15) sin proceso, (16 a 30) Proceso en desarrollo, (31 a 45) proceso en desarrollo, (46 a 60) mejora continua,.

Ficha Técnica de Instrumento 2:

Ficha de Observación – Plan de Reingeniería

Nombre del instrumento: Ficha de Observación -Plan de Reingeniería.

Elaborado por: Br. Johnny André Ubillús Verona.

Lugar: Región Lambayeque.

Año de aplicación: 2019.

Descripción: Evaluar situación actual de la empresa Distribuidora Yupupupu.

Tipo de Instrumento: Observación.

Objetivo: Plan de Reingeniería de negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distrib. Yupupupu.

Administrado a: Distribuidora Yupupupu.

Tiempo de aplicación: 30 minutos.

Escala:

Valorización 1: La escala de medición está compuesta de 20 ítems con un peso de valorización de la escala de 0 a 3, donde (0) en alerta, (1) en inicio, (2) en proceso, (3) Satisfactorio.

Valorización 2: Valorización 2: La escala de medición está compuesta de 20 ítems con un peso de valorización como respuesta final de evaluación: (0 a 15) sin proceso, (16 a 30) Proceso en desarrollo, (31 a 45) proceso en desarrollo, (46 a 60) mejora continua.

### Validez

La validez del instrumento de la presente tesis se elaboró por el autor según el juicio de experto y validada por estos últimos según los aspectos de servicio, costo, calidad, rapidez, proceso, cliente, competitividad y rentabilidad en los ítems de ambos cuestionarios.

Tabla 04

Cuadro de Validación de Instrumento.

<b>Grado Académico, nombre y apellidos del juez validador</b>	<b>Especialista del validador</b>	<b>Opinión de aplicabilidad</b>
MBA Jeordy Luis Inga Altamirado	MBA	Viable
MBA. Carlos Inchaustgui García	MBA	Viable

Fuente: Modelo de Certificado de Validez, Universidad César Vallejo 2019

**Confiabilidad:**

En la presente tesis se está aplicando 02 instrumentos a un solo sujeto (Distribuidora Yupupupu), el cual lo que se busca es obtener la información de la situación actual de la empresa. Por lo tanto, la confiabilidad del instrumento depende de la evaluación del experto bajo el modelo del informe de validez proporcionado por Universidad César Vallejo.

**2.5. Procedimientos**

El procedimiento de aplicación de los instrumentos de las variables dependiente e independiente presenta el siguiente esquema:

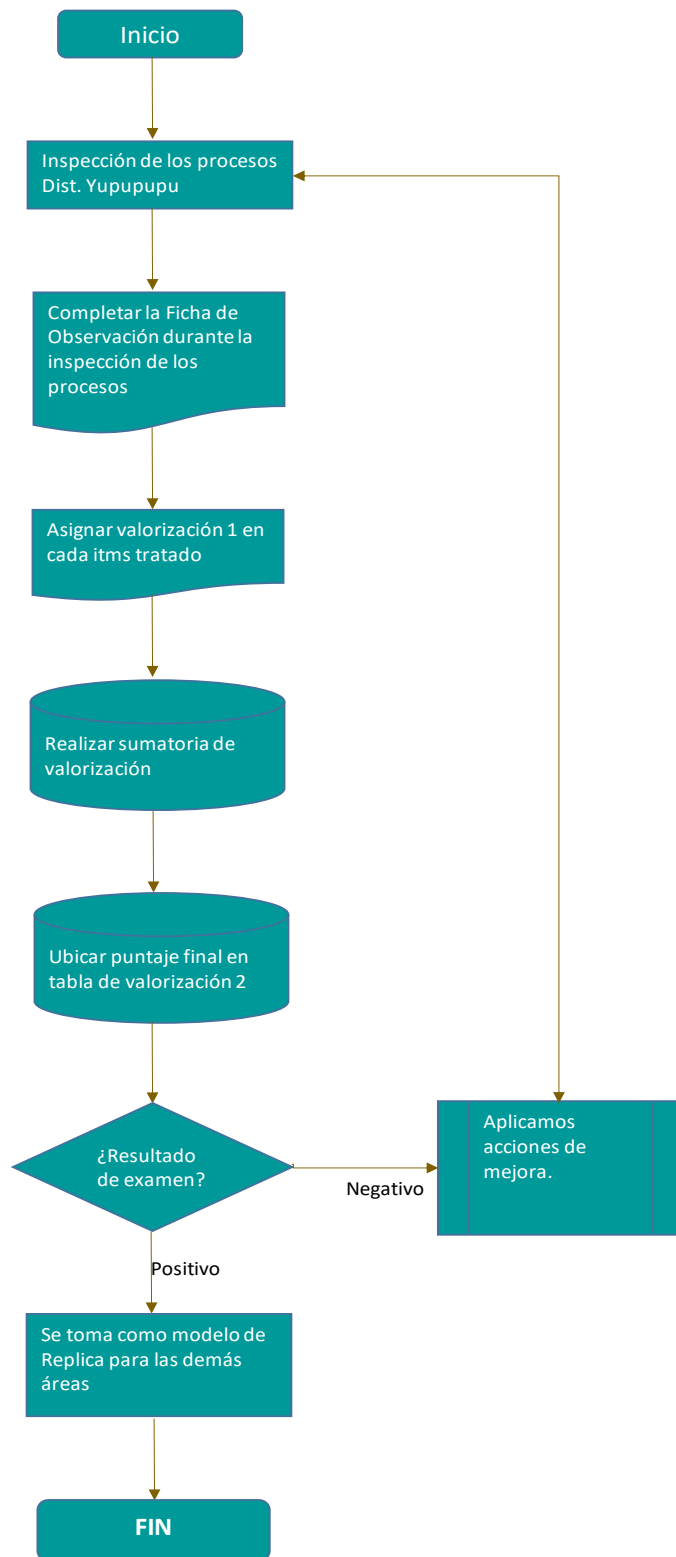


Figura 01: Flujograma del proceso de ejecución del Instrumento- Ficha de Observación  
 Fuente: Elaboración Propia.

## 2.6. Métodos de análisis de Datos:

Para el presente caso, el método de análisis de datos que utilizaremos es por medio de 02 tablas de valorización, la primera tabla de valorización mide en términos cuantitativos, el nivel que presenta en la actualidad cada uno de los indicadores principales de la empresa Distribuidora Yupupupu.

Tabla 05:

Valorización N°01:

VALORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
0	No cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos para la actividad.
1	Existe una estructura organizacional, procesos y procedimiento en desarrollo.
2	Gestión de sus procesos y procedimiento en estado aceptable
3	Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla de valorización N°2, nos permite medir cada una de las dimensiones segmentadas que forma parte del desarrollo de la empresa.

Tabla 06:

Valorización N°02:

VALORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
Menores de 15	ALERTA: No tiene un proceso definido
De 16 a 30	EN INICIO: Tiene el proceso pero no es medido
De 31 a 45	EN PROCESO: Cumple con lo requerido y es medido
De 46 a 60	LOGRO SATISFACTORIO: Proceso estructurado, medido y controlado

Fuente: Elaboración propia.

Luego se expresa los resultados obtenidos por medio de gráficos estadísticos que me permite conocer la situación real de la empresa Distribuidora Yupupupu.

## **2.7. Aspectos éticos**

Los aspectos éticos considerado para la tesis en mención son:

Transparencia: Los resultados obtenidos de la ficha de observación son evaluados según la percepción encontrada en campo, dicho esto la evaluación es acompañada con los encargados o jefes de cada una de las áreas para transparentar y sincerar los resultados asignados en cada ítems de dicha ficha.

Propiedad Intelectual: la información obtenida para la realización de la tesis está amparada por la ley de secretos comerciales; ya que la finalidad de la tesis es proponer una mejora para obtener la rentabilidad y competitividad en el sector transporte.

Derecho de ejecución La tesis en mención solo puede ser aplicada para la empresa estudiada (Distribuidora Yupupupu), por lo cual es el principal interesado en ejecutar la tesis una vez culminada.



### III. RESULTADOS

#### 3.1 Resultados de Ficha de Observación N°01: Precios de balones de servicios de transporte de GLP.

Para el presente caso, el análisis de los datos que vamos a interpretar es en función al resultado obtenidos por la valorización asignado para cada una de las dimensiones de la ficha de observación N°01, para así obtener en porcentaje los puntos críticos que actualmente está afectando los precios de los balones de servicios de transporte de GLP.

Los resultados obtenidos de la ficha de Observación N° 01 son:

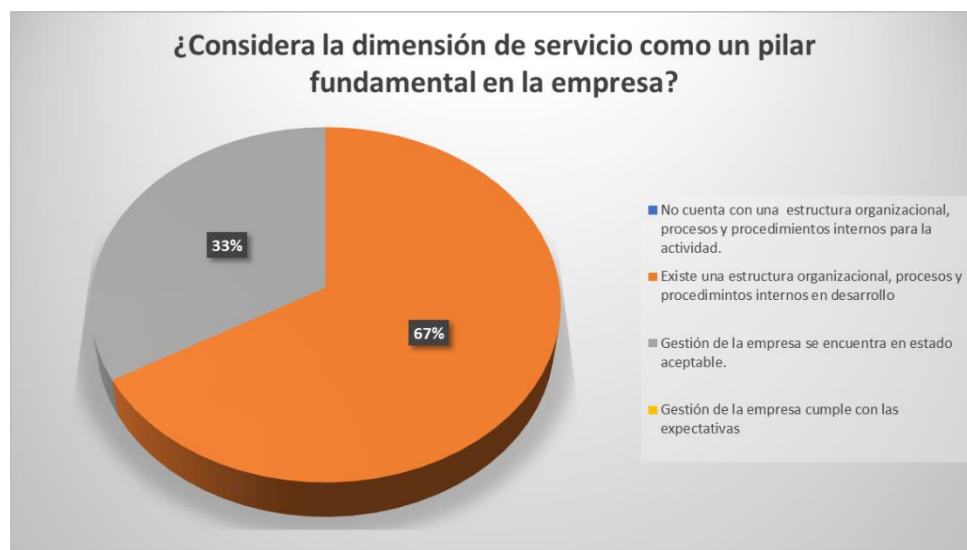


Figura 02: Para el caso de la dimensión de servicio, indican que el 67% de los resultados obtenidos por la ficha de observación N° 01, nos muestra que existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos internos que están en etapa de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

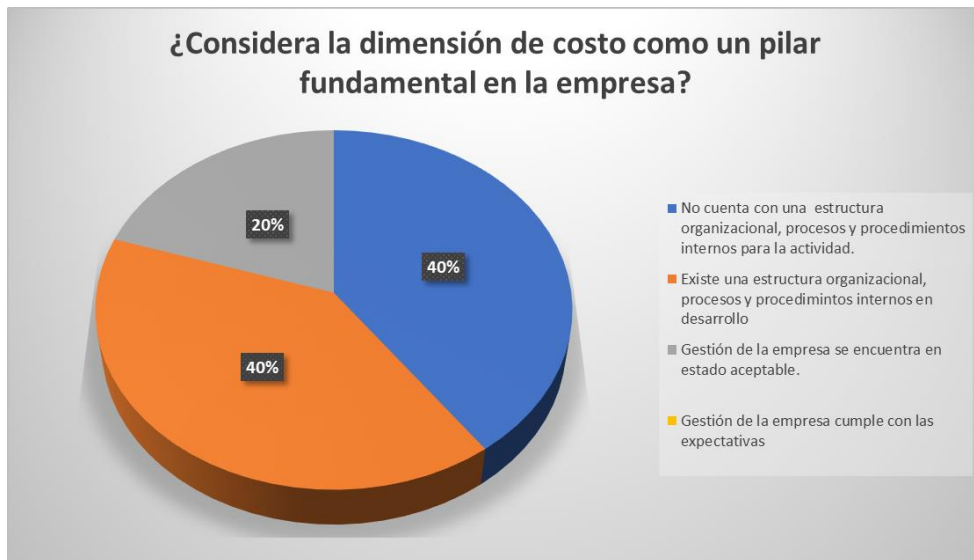


Figura 03: Para el caso de la dimensión de costo, indican que el 40% de los resultados obtenidos solo de dicha dimensión, nos muestra que no cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos internos, adicional a ello, el 40% de dichos resultados indica que cuenta con la estructura organizacional, procedimientos y procesos internos en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

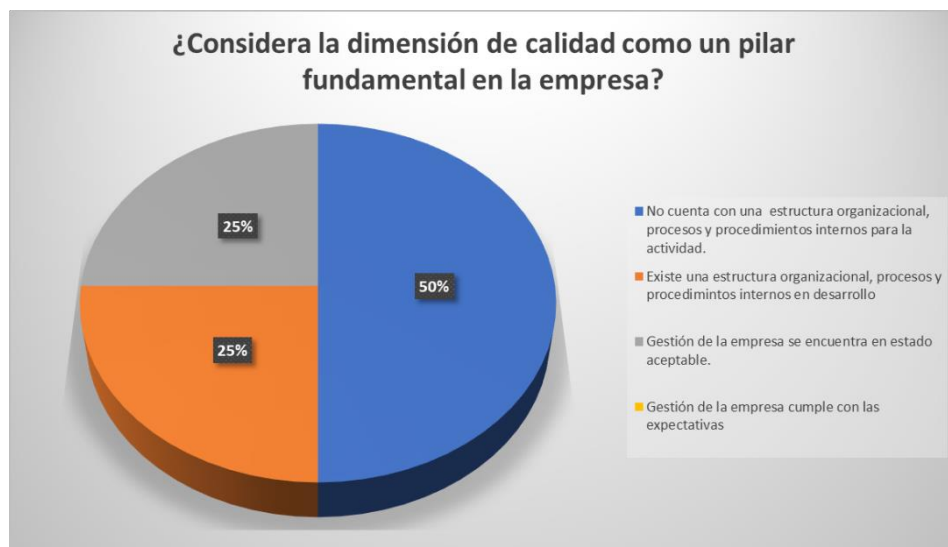


Figura 04: Para el caso de la dimensión de calidad, indican que el 50% de los resultados obtenidos en dicha dimensión, nos muestra que no cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos internos, adicional a ello, el 25% de dichos resultados indica que cuenta con la estructura organizacional, procedimientos y procesos internos en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

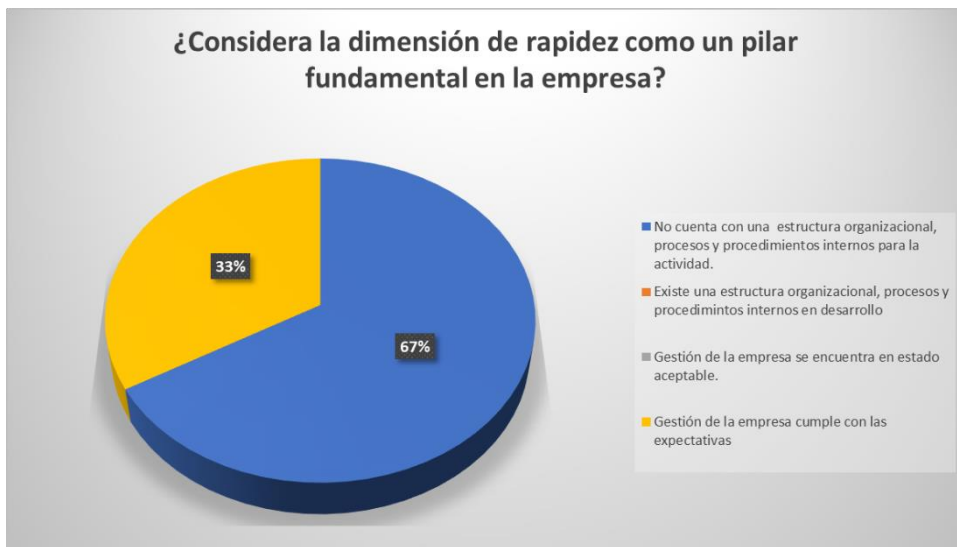


Figura 05: Para el caso de la dimensión de calidad, indican que el 25% de los resultados obtenidos en dicha dimensión está sin proceso, el resto de dimensiones están en fase de desarrollo y próximo a ser un proceso estandarizado.

Fuente: Elaboración propia

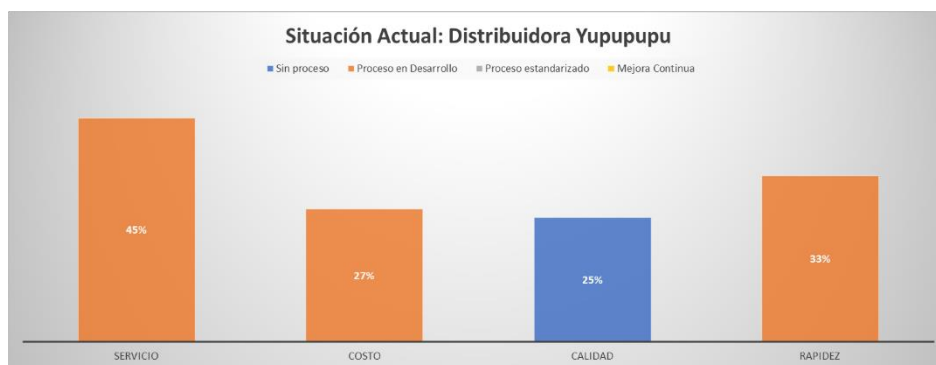


Figura 06: Se puede visualizar en la última gráfica la situación actual de la empresa Distribuidora Yupupupu, cabe mencionar que solo el 45% de sus procesos están enfocados al servicio y por debajo del 33% está dedicado al seguimiento y control de los costos, calidad y rapidez del servicio de transporte de GLP.

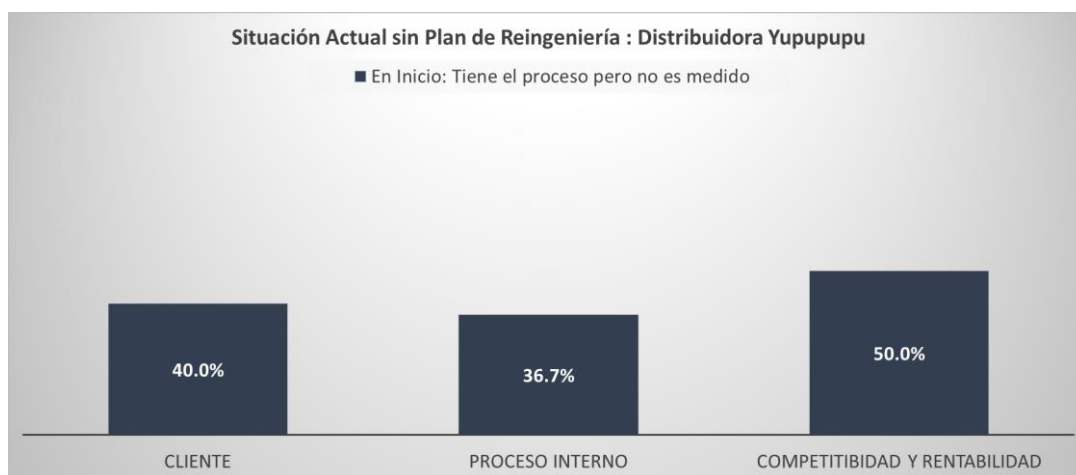
Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Resultados de Ficha de Observación N°02: Plan de Reingeniería

Luego de obtener los resultados indicados por la ficha de observación N°02. Indica que la estructura organizacional de la empresa Distribuidora Yupupupu solamente ha desarrollado hasta un 50%, siendo los resultados en Cliente en un 36.7% de actividades ejecutadas al igual que procesos internos, en el caso de Competitividad y Rentabilidad nos manifiesta que solo llegaron a desarrollar en un 50% de las actividades planificadas.

Cabe mencionar que se necesita aplicar un plan de reingeniería de negocios que permita desarrollar las actividades ya programadas y proponer nuevas actividades que permita la mejora continua de sus operaciones, con la finalidad de tener tarifas de servicio de transporte competitivas en el mercado lambayecano.

Figura N°07



Fuente: Elaboración Propia

## IV. DISCUSIÓN

La investigación titulada “Plan de Reingeniería de negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu” nace debido al incremento de la demanda del GLP y la expansión del mercado por parte de nuestro cliente SOLGAS S.A, actualmente como operador logístico estamos asumiendo costos adicionales que en el último año está impactando en los estados financieros, y que a su vez son comprobados en los resultados obtenidos por la ficha de observación 01 (Precios de servicios de transporte de balones de GLP); haciendo una comparación con la teoría de reingeniería en empresas (Hammer y Champy) sobre los pilares de las 3C (Cliente, Competencia y Cambio) presentamos problemas para su aplicación y medición en cada uno de los puntos mencionados. Actualmente se enfoca mucho en cumplir con lo solicitado por el cliente sin considerar los cambios que se viene presentando en el mercado de los balones de GLP

La flexibilidad es un factor clave en la optimización de la distribución de los productos; tomando en cuenta la tesis de Parisotto, Sebastián (2014) titulada “Distribución exclusiva de GLP envasado zona sur provincia de Santa Fé y sur de la provincia Córdoba”, el cliente al proponer el manejo de su propio sistema de distribución de los balones de GLP, presenta un conjunto de limitaciones que impiden la expansión de sus redes de distribución tales como : Administración de la flota propia, costos de operación y mantenimiento, sistema de seguridad de la operación, etc. Caso muy contrario a la propuesta del plan de reingeniería para la empresa Distribuidora Yupupupu, en el cual se busca replantear sus procesos para mejorar las tarifas asignadas para el cliente y cumplir con los proyectos de atomización del mercado, sin descuidar los estándares requeridos y planteados desde el inicio de las operaciones, garantizando la tranquilidad y seguridad a los clientes al momento de ejecutar nuestros servicios.

Hoy en día lo que buscamos como operador logístico no solamente es la rentabilidad del negocio, sino también mantener los lazos de fidelización con los clientes que actualmente brindamos servicios; como indica Hammer y Champy , esto se mantiene rediseñando los procesos, promover herramientas que faciliten la gestión y reorientar las variables de la operación. Desde mi punto de vista estoy concuerdo con la teoría en mención, ya que aplicando las 3 R me permite que tener mapeado con más claridad los puntos críticos, tener mayor capacidad de respuesta ante cualquier problema y tener costos competitivos que me garantice la continuidad de los servicios.

## V. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis sobre la investigación, se obtiene las siguientes conclusiones:

- 1.- Se realizó el diagnóstico del estado actual de los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu, con la finalidad de buscar los puntos críticos que hoy en día afecta en la estructura de costos de cada uno de los procesos de dicha empresa.
- 2.- Se identificó los factores que influyen los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu, de las cuales resalta la falta de seguimiento de sus procesos, problemas en su estructura organizacional y la deficiencia en su control y medición en cada uno de ellos, afectando en las siguientes dimensiones de Servicios (45%), Costo (27%), Calidad (25%) y Rapidez (35%).
- 3.- El diseñar un plan de reingeniería de negocios nos permite mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP, a través de los procesos y por ende los costos asignados a cada uno de ellos, consiguiendo así la rentabilidad deseada para la empresa Distribuidora Yupupupu.
- 4.- Realizar una simulación de los resultados una vez implementado el plan de reingeniería de negocios en los precios de servicio de transporte de GLP en Distribuidora Yupupupu, con la finalidad de realizar una comparación contra los resultados actuales de la presente tesis

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 1.- Se recomienda a la empresa Distribuidora Yupupupu aplicar el plan de reingeniería de negocios para obtener tarifas competitivas y así ampliar su portafolio de clientes.
- 2.- Se recomienda a la empresa Distribuidora Yupupupu ampliar el servicio de transporte en otros productos, cabe mencionar que el plan de reingeniería se acondiciona a otros modelos, manteniendo el objetivo principal que es la rentabilidad de la empresa.
- 3.- Se recomienda tomar como modelo la presente tesis para su aplicación a cualquier tipo de negocio que desea mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado nacional.
- 4.- Se recomienda utilizar la presente tesis como modelo de investigación para otros tesis cuyo desarrollo o propuesta tiene como base la reingeniería.

## VII. PROPUESTA

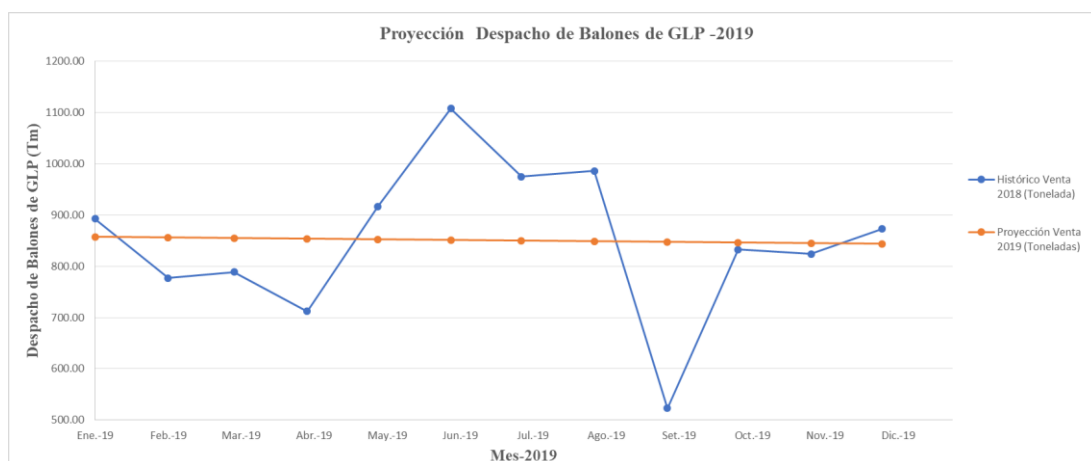
Distribuidora Yupupupu es un operador logístico que busca la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, para ello estamos proponiendo la aplicación de un plan de reingeniería con la finalidad de mejorar los costos de los servicios de transportes de balones de GLP a raíz de la acción de atomización del mercado a solicitud del cliente.

Antes de iniciar con el desarrollo de cada una de las etapas, primero iniciamos con el análisis de la proyección de la demanda elaborado por Dist Yupupupu, esto con la finalidad de prepararnos para las próximas atenciones de todo el año 2019.

Tabla 07: Línea de Tendencia Proyección de Despachos de Balones de GLP 2019

Año 2018	Mes (t)	Histórico Venta 2018 (Tonelada)	Proyección Venta 2019 (Toneladas)
Ene-19	1	893.00	857.76
Feb-19	2	777.00	856.50
Mar-19	3	789.00	855.24
Abr-19	4	712.00	853.98
May-19	5	917.00	852.72
Jun-19	6	1108.00	851.46
Jul-19	7	975.00	850.20
Ago-19	8	986.00	848.95
Set-19	9	523.00	847.69
Oct-19	10	833.00	846.43
Nov-19	11	824.00	845.17
Dic-19	12	873.00	843.91

Figura N° 08: Proyección Despacho de Balones de GLP-2019



Fuente: Elaboración propia



## 7.1 – Gestión de Reingeniería:

### 7.1.1.- Etapa de Preparación: Preparación del Cambio

En la etapa de preparación se procede primero a crear el comité de plan de reingeniería que está compuesto por líderes de la empresa Distribuidora Yupupupu y Especialista en aplicación de dicho plan:

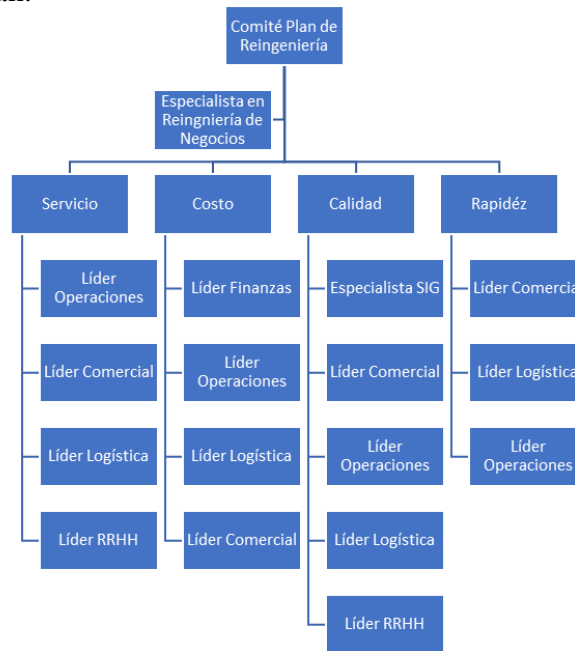


Figura 09: Comité Plan de Reingeniería

Fuente: Elaboración propia

La formación del comité de plan de reingeniería nos permite buscar la mejora en el negocio para obtener mejores tarifas en el servicio de transportes.

Dentro del comité de plan de reingeniería, se clasificó en 4 dimensiones que son factores importantes para la aplicación del plan:

- Servicio: buscamos mejorar el nivel de servicio que brindamos a nuestros clientes, para ello debemos demostrar nuestra flexibilidad antes, durante y después de las operaciones
- Costo: buscamos optimizar nuestros gastos de acuerdo con el grado de la operación que actualmente estamos atendiendo.
- Calidad: buscamos demostrar a nuestros clientes la calidad de nuestras operaciones y que a su vez podemos estar alineados bajos estándares requeridos por cada uno de ellos.

- Rapidez: buscamos demostrar a nuestros clientes que la mejor forma de ser rápidos en el mercado es tener una visión panorámica de alternativas y soluciones que me permita cumplir con el requerimiento de los clientes en tiempos óptimos

### 7.1.2.- Etapa de Identificación: Identificación del problema y Planteamiento

En esta etapa nos permite comprender el desarrollo del negocio y a su vez identificar la causa-raíz de la inestabilidad de sus operaciones que se ve reflejado en el incremento de los precios del servicio de transportes de balones de GLP.

Para ello hemos aplicado el diagrama de Ishikawa, con la finalidad de conocer el por qué actualmente tenemos el incremento de los precios de los servicios de transporte de balones de GLP:

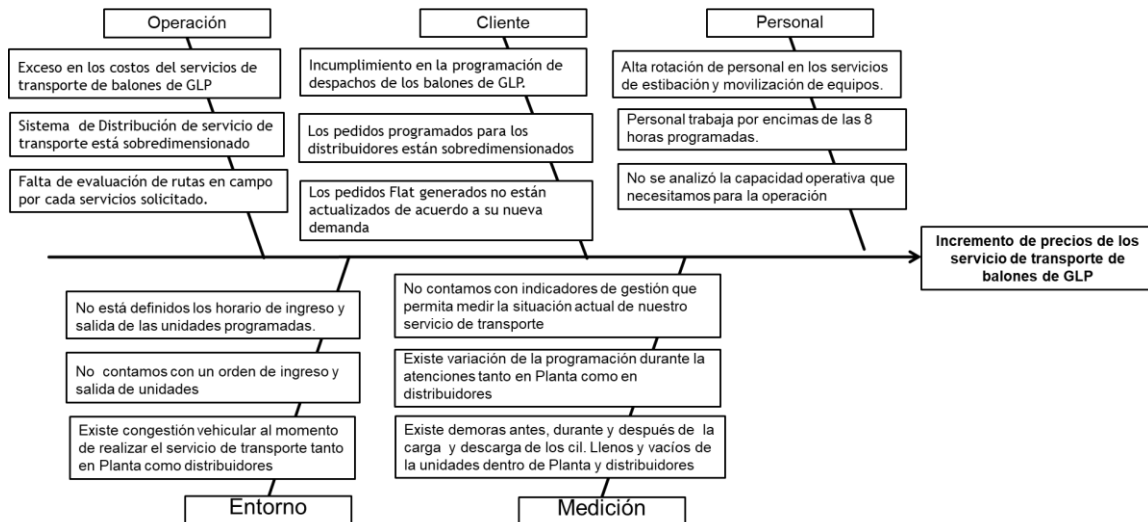


Figura10: Diagrama Ishikawa – Situación actual Distribuidora Yupupupu

Fuente: Elaboración propia

Una vez definido los problemas principales, mediante la matriz 5w-1h planteamos los planes de acción que participan dentro del objetivo general:

Tabla 08: Matriz 5W-1H aplicado sobre la Implementación de plan de reingeniería

MATRIZ 5W-1H					
QUÉ	POR QUÉ	QUIÉN	CUÁNDO	DÓNDE	CÓMO
<p>Proponer el plan de reingeniería de negocios para mejorar el precio del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu</p>	Falta de evaluación de rutas en campo por cada servicios solicitado.	Dimensión Servicio/Costo /Calidad	<p>Periodo 2019-2020</p>	<p>Distribuidora Yupupupu</p>	<p>Evaluar y reformular la capacidad de operación y distribución del servicio de transporte</p>
	Los pedidos Fiat generados no están actualizados de acuerdo a su nueva demanda	Dimensión Rapidez/Costo/Calidad			<p>Definir Bandas horarias y elaborar programar de atenciones referente a nuestro servicio de transporte</p>
	No se analizó la capacidad operativa que necesitamos para la operación	Dimensión Costo/Rapidez/Servicio			<p>Elaborar estudio de tiempos y movimientos con la finalidad de definir tiempos de retención tanto en Cliente (Planta) como Distribuidores</p>
	No está definidos los horario de ingreso y salida de las unidades programadas.	Dimensión Rapidez/Costo/Servicio			<p>Reestructurar los procesos de Operaciones/ logística/ RRHH despues de ejecutar los puntos atenciones</p>
	No contamos con indicadores de gestión que permita medir la situación actual de nuestro servicio de transporte	Dimensión Calidad			<p>Implementar SIG con la finalidad medir la efectividad de nuestro procesos</p>
					<p>Capacitar a cada una de las áreas involucradas con respecto a la restructuración de cada uno de sus procesos</p>
					<p>Utilizar método de Forecasting que me permita estimar y prevenir la demanda futura de nuestro servicios y asu vez llevar un control y seguimiento de las actividades ejecutadas</p>

### 7.1.2.1.- Evaluar y reformular la capacidad de operación y distribución:

En esta acción lo que buscamos es definir la capacidad de operación y distribución que debemos replantear en la operación. Para definir la capacidad de operación debemos tener claro la capacidad de la flota y n° de personal requerido en la operación:

Capacidad de Flota: En el Anexo 03 se puede visualizar el número de distribuidores y su promedio de venta diaria. En el proceso anterior contábamos con la siguiente capacidad de flota:

Tabla 09: Capacidad de flota en base a 11 distribuidores (proceso anterior)

MARCA	PLACA	CAPACIDAD CONTRATADA	TIPO DE TARIFA	SERVICIO
MITSUBISHI FUSO	P1S-819	600	Día	Movilidad Interna
CHEVROLET	P1A-803	800	Viaje	Itinerancia
ISUZU	M2J-719	800	Viaje	Itinerancia
HYUNDAI	P2M-774	300	Día/Viaje	Canje de Cilindros / Itinerancia
HINO	P3M-888	700	Viaje	Itinerancia

Tabla 10: Capacidad de Flota en base 29 distribuidores (aplicando plan de reingeniería).

Turno	Unidad	Frecuencia	Capacidad (UND)
1er	P2B-890	Diario	800
1er	P2M-774	Diario	350
1er	P3Y-779	Diario	700
1er		Interdiario	
1er	P3Y-846	Diario	350
1er		Mensual	
1er		Quincenal	
1er		Semanal	
1er	T6L-931	Diario	400
1er		Semanal	
2da	M5Q-853	Quincenal	600
2da	M5Q-853	Semanal	900
2da	P2B-890	Diario	800
2da	P2M-774	Diario	350
2da	P3Y-779	Diario	700
2da	P3Y-846 / P3M-816	Diario	350
	<b>Total general</b>		<b>6300</b>

### **7.1.2.2.- Definir bandas horarias y programación de atenciones**

En esta acción se diseñó un programa de atenciones bajo los criterios de ubicación y agrupados por zona, esto permitiendo realizar un estudio de tiempos y movimiento y alternativas de ruta para así definir las bandas horarias de atención.

Por lo cual se propone la siguiente plantilla de planificación (se está considerando las bandas horarias de ingreso y salida de unidades en planta como también por distribuidor):

Tabla 11: Propuesta de programación de atenciones Chiclayo 2019

Información Planta			Información Cliente				
TRC-P Proyectado					TRC-D Proyectado		
Planta (Hr Ingres)	Planta (Hr Salida)	TRC-P	Frecuencia	Descripción	Cliente (Hora de atención)	Cliente (Hora de salida)	TRC-D
6:00	7:30	1:30	Diario	NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (S45)	8:30	9:30	1:00
6:00	7:30	1:30	Diario	VASQUEZ HOYOS JEINER	10:30	11:30	1:00
6:00	7:30	1:30	Diario	LEON SAMAME CARLOS ORLANDO	12:30	13:30	1:00
6:00	7:30	1:30	Diario	WONG FALLA CESAR AUGUSTO	15:30	16:30	1:00
6:00	7:30	1:30	Semanal	CHIROQUE MONJA ANA MILAGROS	18:00	19:00	1:00
7:00	8:30	1:30	Diario	CESAR AUGUSTO DIAZ ROJAS	9:00	9:30	0:30
7:00	8:30	1:30	Diario	PEDRAZA CUBAS DORALISA (Pomalca)	10:30	11:00	0:30
7:00	8:30	1:30	Diario	CAMACHO GUEVARA JORGE (Tumán)	11:30	12:00	0:30
7:00	8:30	1:30	Diario	JORGE ANTONIO - AG SD - PATAPO	12:30	13:00	0:30
7:00	8:30	1:30	Diario	BUSTAMANTE CIEZA SEGUNDO GILBERTO (I)	14:00	14:30	0:30
7:00	8:30	1:30	Semanal	RUIZ IZQUIERDO OSCAR JACINTO (Chongoyap	15:30	16:00	0:30
7:00	8:30	1:30	Semanal	GUERRERO DE ZULOETA ESTHER (Chongoyap	16:30	17:00	0:30
7:00	8:30	1:30	Mensual	NICOLAS TORRES BENAVIDES (Chongoyape)	17:10	17:30	0:20
7:00	8:30	1:30	Quincenal	QUIROZ PERALTA RAMON (Chongoyape)	18:30	19:30	1:00
7:00	9:00	2:00	Diario	CORDOVA QUISPE JOSE ISMAEL	9:30	10:00	0:30
7:00	9:00	2:00	Diario	EDWIN GARCIA MARQUEZ	10:30	11:00	0:30
7:00	9:00	2:00	Diario	SERGAS CARRANZA SOCIEDAD ANONIMA	11:30	12:30	1:00
7:00	9:00	2:00	Diario	RAMIRO LIZANA ROMERO	13:00	14:00	1:00
7:00	9:00	2:00	Interdiario	VILLANUEVA VILLALOBOS RONAL	14:30	15:30	1:00
7:30	9:30	2:00	Diario	CHAVEZ SILVA MARIA	10:00	10:30	0:30
7:30	9:30	2:00	Diario	SERVIGAS (AM)	11:00	13:00	2:00
7:30	8:30	1:00	Diario	SERVIGAS (CHI)	11:00	13:00	2:00
8:00	9:30	1:30	Diario	HERNANDEZ YAQUELINE	10:00	10:30	0:30
8:00	9:30	1:30	Diario	SERVIGAS (S45)	11:00	13:00	2:00
8:00	9:30	1:30	Diario	ROSITA DEL CARMEN FERNANDEZ CALDERC	13:30	14:30	1:00
14:30	16:30	2:00	Diario	SERVIGAS (AM)	17:00	19:00	2:00
14:30	16:30	2:00	Diario	SERVIGAS (CHI)	17:00	19:00	2:00
15:00	16:30	1:30	Diario	CESAR AUGUSTO DIAZ ROJAS	17:00	17:30	0:30
15:00	16:30	1:30	Diario	SERVIGAS (S45)	18:00	20:00	2:00
15:00	16:30	1:30	Diario	ROSITA DEL CARMEN FERNANDEZ CALDERC	20:30	21:00	0:30
16:00	17:00	1:00	Diario	OLIVOS INCIO JUAN MARIO	17:30	18:00	0:30
16:00	17:00	1:00	Diario	CORPORACION DE GAS EIRL	18:30	19:30	1:00
16:00	17:00	1:00	Diario	SERGAS CARRANZA SOCIEDAD ANONIMA	19:40	20:40	1:00
16:00	18:00	2:00	Diario	HERNANDEZ YAQUELINE	18:30	19:00	0:30
16:00	18:00	2:00	Diario	NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (SOL)	19:30	21:00	1:30
16:00	18:00	2:00	Diario	NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (MAS)	19:30	21:00	1:30
18:00	20:00	2:00	Semanal	ALARCON VARGAS MELISSA JHULIANA (Jaén)	13:00	15:00	2:00
18:00	20:00	2:00	Semanal	CERVERA FLORES MIGUEL ANGEL (Jaén)	17:00	19:00	2:00
18:00	20:00	2:00	Semanal	FLORES TICLAHUANCA CLARIBEL (Jaén)	20:00	21:00	1:00
18:00	20:00	2:00	Quincenal	VALLEJOS VASQUEZ GILMER (Chota)	17:00	19:00	2:00

### 7.1.2.3.- Estudio de tiempos y movimientos y proyección de tiempo de retención de camiones (TRC).

En este punto se propone el indicador tiempo de retención de camiones (TRC) en el cual permite analizar en función al tiempo, cuanto puede demorar la unidad de despacho en realizar todo su proceso dentro de planta como en cada distribuidor; pero para implementar dicho indicador, se parte de un análisis de tiempos y movimientos.

Cabe mencionar que la tarifa propuesta por el servicio está en función a cilindro como por viaje, pero ambos están en función a una jornada laboral de 8 horas; por lo cual puede generar costos adicionales como horas extras, sobrestadía, etc.

Tabla 12: Propuesta de Indicador tiempo de retención de camiones (TRC)

<b>Turno</b>	<b>Unidad</b>	<b>Promedio de TRC- P</b>	<b>Promedio de TRC- D</b>
1er	P2B-890	1:40:00	1:30:00
1er	P2M-774	1:30:00	1:10:00
1er	P3Y-779	2:00:00	0:45:00
1er	P3Y-779	2:00:00	1:00:00
1er	P3Y-846	1:30:00	0:30:00
1er	P3Y-846	1:30:00	0:20:00
1er	P3Y-846	1:30:00	1:00:00
1er	P3Y-846	1:30:00	0:30:00
1er	T6L-931	1:30:00	1:00:00
1er	T6L-931	1:30:00	1:00:00
2da	M5Q-853	2:00:00	2:00:00
2da	M5Q-853	2:00:00	1:40:00
2da	P2B-890	2:00:00	2:00:00
2da	P2M-774	1:30:00	1:00:00
2da	P3Y-779	2:00:00	1:10:00
2da	P3Y-846 / P3M- 816	1:00:00	0:50:00
	<b>Meta TRC</b>	<b>1:39:00</b>	<b>1:02:45</b>

#### **7.1.2.4.- Re-estructurar proceso de Operaciones/ Logísticas / RRHH en la empresa Distribuidora Yupupupu.**

En este punto, lo que se busca es re-plantear los procesos de las áreas mencionadas, con la finalidad de proponer procesos de rutina (PR) y estándares de operación (EO), en la cual agrupa todas las actividades, la secuencia de cada una de ella y los tiempos estimados para su desarrollo. Para este caso, se necesita el soporte del especialista en Sistema Integrado de Gestión para armar cada una de las estructuras de las áreas de Operaciones / Logística y RRHH.

#### **7.1.2.5.- Implementar SIG que permita medir la efectividad de los procesos:**

Implementar un SIG no lleva a buscar la certificación de nuestro proceso (certificación ISO) pero para ello se necesita adicionar a nuestro proceso, indicadores de gestión que permita visualizar el comportamiento de cada uno de nuestro proceso.

En el Anexo 04 se propone indicadores que participa en la medición de mis actividades y esto a su vez obtener la efectividad de los procesos en las áreas principales de los servicios de transporte.

#### **7.1.2.6.- Implementar y definir un modelo de estructura de costo que permita implementa el método de Forcasting:**

Lo primero que necesitamos saber en este punto es la estructura de costo que me lleve a obtener la tarifa solicitada por el cliente, con respeto a nuestro servicio. Una vez elaborado la estructura de costos, se elabora la proyección de cada uno de ellos en un periodo no mayor de 5 años, el cual nos permita llevar el comportamiento de cada costo estimado y los posibles cambios que esto puede llegar a generar.

Los criterios que debemos tener en cuenta para estos casos son:

- Tipo de moneda y su cambio en el tiempo.
- La variación de los precios ya sea de insumos, servicio, repuesto, etc.
- Factores externos como: Sociales, climáticos, económicos, etc.
- Estacionalidad de cada servicio.
- Seguridad y calidad de los servicios.



Tabla 13: Modelo de Estructura de Costo para el cálculo de tarifa de servicio de transporte.

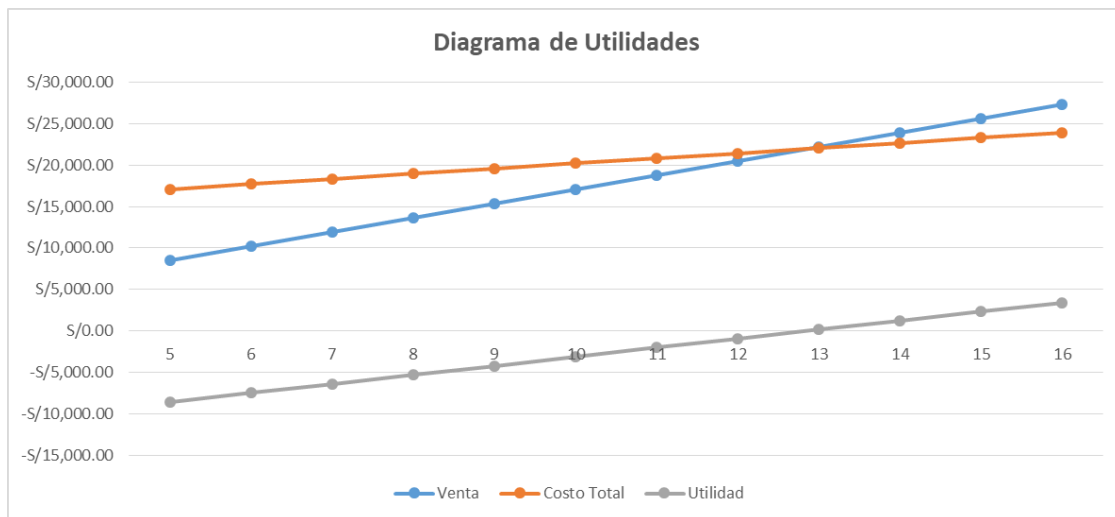
DIST YUPUPU SAC (Tipo de Servicio)				
Estructura de Costo			DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	
<b>A) COSTOS FIJOS</b>			<b>UNIDAD (Capacidad de Cil 10kg)</b>	500
			<b>DÍAS LABORADOS (días)</b>	30
<b>A.1) COSTO DE MANO DE OBRA</b>	<b>6,204.70</b>	<b>238.64</b>	<b>TRIPULACIÓN (Personas)</b>	2
Sueldo Conductor (N°)	4,181.63	-	Conductor	2
Sueldo Auxiliar (N°)	-	-	Auxiliar	0
Costo Salariales	4,181.63	160.83	<b>Valor del Vehículo (S/)</b>	S/115,500.00
CTS 9.72%	406.45	-	<b>Frecuencia de Viaje</b>	2
Gratificaciones 16.66%	696.66	-	<b>Tiempo por Viaje (días)</b>	4
Vacaciones 8.33%	348.33	-	<b>N° de Peajes</b>	5
Seguro de Vida 0.53%	22.16	-	<b>N° de Ejes</b>	2
Aporte EsSalud 9.00%	376.35	-	<b>N° de Llantas</b>	6
Tributos Sobre Gratificaciones 1.50%	62.72	-	<b>Kilometraje recorrido (Km)</b>	705
Tributos Sobre Vacaciones 0.75%	31.36	-		
SCTR 1.89%	79.03	-		
Costos Laborales	2,023.07	77.81		
<b>A.2) COSTO DE SEGURIDAD</b>	<b>684.35</b>	<b>26.32</b>		
Implemetos de Seguridad (Unidad)	204.20	7.85		
GPS	71.67	2.76		
Costo Implementación Unidad	275.87	10.61		
EPPS Operación	297.32			
EMOS (Exam. Médicos Ocupacionales)	68.00			
Carnet de Capacitación	43.17			
Costo Implementación Unidad	408.48	15.71		
<b>A.3) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1,745.00</b>	<b>67.12</b>		
<b>A.4) DEPRECIACION</b>	<b>1,545.83</b>	<b>59.46</b>		
Soat	30.00	1.15		
Seguro de responsabilidad civil	141.63	5.45		
Seguro vehicular	386.46	14.86		
Certificado de operatividad	50.00	1.92		
Inspección Técnica Vehicular	50.00	1.92		
<b>A.5) SEGUROS</b>	<b>658.09</b>	<b>25.31</b>		
<b>A.6) PAGOS A SUNAT</b>	<b>1,000.00</b>	<b>38.46</b>		
<b>TOTAL DE COSTOS FIJOS</b>	<b>11,837.96</b>	<b>455.31</b>		
<b>B) COSTOS VARIABLE</b>				
<b>B.1) CONSUMO COMBUSTIBLE</b>	<b>4,884.24</b>	<b>4,884.24</b>		
Matto Correctivos	371.00	14.27		
Matto Preventivos	449.89	449.89		
<b>B.2) COSTO POR MANTENIMIENTO</b>	<b>820.89</b>	<b>464.16</b>		
PEAJES	167.80	167.80		
VIATICOS	480	480.00		
<b>B.3) COSTOS SERVICIOS OPERATIVOS</b>	<b>647.80</b>	<b>647.80</b>		
<b>TOTAL DE COSTOS VARIABLES</b>	<b>6,352.92</b>	<b>5,996.19</b>		
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>18,190.89</b>	<b>S/6,451.50</b>		
<b>UTILIDAD 10%</b>	<b>1,819.09</b>	<b>S/645.15</b>		
<b>TOTAL DE VIAJES</b>	<b>2.00</b>	<b>S/1.00</b>		
<b>Tarifa (Soles/Viaje)</b>	<b>10,004.99</b>	<b>S/7,096.65</b>		
<b>Tarifa (Soles/Cilindro)</b>		<b>S/14.19</b>		

Adicional a ellos, no debemos olvidas que, para buscar la rentabilidad de cada uno de los servicios propuesto, se necesita complementar con el punto de equilibrio de cada uno de los servicios. El punto de equilibrio es un indicador que me permite saber el número de viajes mínimo requerido para que la empresa no genere pérdida o ganancia en un tiempo determinado.

Tabla 14: Punto de equilibrio en base a los parámetros de Precio de venta, costo total y margen.

Punto Equilibrio			
N° Viajes	Venta	Costo Total	Utilidad
5	S/8,544.64	S/17,093.38	● -S/8,548.74
6	S/10,253.57	S/17,714.40	● -S/7,460.83
7	S/11,962.50	S/18,335.42	● -S/6,372.92
8	S/13,671.43	S/18,956.44	● -S/5,285.01
9	S/15,380.36	S/19,577.45	● -S/4,197.10
10	S/17,089.28	S/20,198.47	● -S/3,109.19
11	S/18,798.21	S/20,819.49	● -S/2,021.28
12	S/20,507.14	S/21,440.51	● -S/933.37
13	S/22,216.07	S/22,061.53	● S/154.54
14	S/23,925.00	S/22,682.55	● S/1,242.45
15	S/25,633.93	S/23,303.57	● S/2,330.36
16	S/27,342.85	S/23,924.59	● S/3,418.27

Figura 11: Diagrama de Utilidades y Punto de Equilibrio.



Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.3.- Etapa Visión: Mejora en los procesos de la empresa Distribuidora Yupupupu

En esta etapa la mejora en los procesos se aplicará en las áreas de Operaciones, RRHH y adicional a ello se implementará el área de planeamiento.

Cabe mencionar que, al proponer la mejora en cada una de las áreas, esto nos permita tener una mejora en los precios de los servicios de transporte de los balones de GLP.

#### **7.1.3.1.- Mejora de proceso en área de Operaciones:**

Para mejorar los procesos del área de Operación, se debe implementar las siguientes acciones:

- Evaluación y planificación la capacidad de distribución física del servicio de transportes de balones de GLP.
- Definir bandas horarias y programa de planificación de atenciones para la operación solicitada por el cliente.
- Elaboración de plan de mantenimiento de unidades.
- Evaluación de los pedidos flat o estándar por distribuidor
- Reestructuración del organigrama del área de Operaciones y capacidad operativa que se requiere para cubrir el proceso.
- Implementación de indicadores de gestión para el seguimiento y control del área de Operaciones

#### **7.1.3.2.- Mejora de proceso del área de RRHH:**

Para mejorar los procesos del área de RRHH, se debe implementar las siguientes acciones:

- Elaborar plan de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con la actividad.
- Sistema de programación de personal por actividad.
- Elaborar plan de capacitación por puesto de trabajo.
- Implementación de indicadores de gestión para el seguimiento y control del área de RRHH.

#### **7.1.3.3.- Mejora de proceso del área de Planeamiento:**

Para mejorar los procesos del área de Planeamiento, se debe implementar las siguientes acciones:

- Elaboración de Punto de Equilibrio.
- Elaboración de estructura de costos.
- Elaboración de nueva tabla de precios.
- Implementación de indicadores gestión para el seguimiento y control del área de Planeamiento.

#### **7.1.4.- Etapa de Solución: Implementación de mejora de proceso en Distribuidora Yupupupu.**

En esta etapa lo que se busca es mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP proponiendo un plan de reingeniería de negocios, esto iniciando desde la reestructuración de los procesos, iniciando desde el área de operaciones.

En el área de Operaciones lo que buscamos es:

- Replantear la capacidad de distribución física de la flota.
- Replantear la capacidad operativa del servicio.
- Independizar el área de Operaciones y el área de Costo, con la finalidad de que cada una de las áreas se desempeñe en sus propios procesos.

En el área de RRHH lo que buscamos es:

- Tener un proceso de reclutamiento y selección que permita minimizar la rotación del personal base, garantizando la continuidad de las operaciones.
- Buscar que el área de RRHH se involucre y forme parte del servicio que brindamos a los clientes.
- Desarrollar un sistema de capacitación que me permita cumplir con los estándares de operatividad solicitado por el cliente.

En el área de Planeamiento lo que buscamos es:

- Reformulación de los precios del servicio de transporte en base al punto de equilibrio del negocio.
- Definir e identificar los costos fijos y variables de los servicios brindados, reflejando en sí la reestructuración en el proceso de las áreas en mención.
- Fiscalización de los costos generados por cada una de las áreas involucradas y sus proyecciones en base al modelo de planeamiento operativo anual (POA).
- Implementación y seguimiento del método Forecasting, en la cual nos permite realizar un seguimiento de los costos, proyecciones de servicios e involucramientos de los cuadros de KPI en periodos de 5 años, permitiendo tomar decisiones o aplicación de planes de acción en beneficio a la rentabilidad de la empresa Distribuidora Yupupupu.

### 7.1.5.- Etapa de Transformación: Resultados de mejora en base a cuadro de indicadores:

En esta etapa procedemos a proponer indicadores que me permita tener el control y el seguimiento de las operaciones que se viene realizando. A continuación, presentamos el cuadro de indicadores que permite evaluar el cumplimiento de la propuesta d plan de reingeniería:

Tabla 15: Propuesta de hoja de vida de KPI´s empresa Distribuidora Yupupupu.

Distribuidora Yupupupu			
Hoja de vida de KPI´s			
Ítems	Indicador	Descripción	Unidad Medida
1	Eficiencia de Pedido	N° de Pedidos Despachados /N° de Pedidos Programados	Porcentaje
2	Eficiencia de Volumen	Total de CII Despachado/Total de CII Programados	Porcentaje
3	Cumplimiento de Banda Horaria	N° de Atenciones dentro de Horario/ N° de Atenciones con Horario Programado	Porcentaje
4	Productividad viaje	Volumen de Pedidos despachados / Horas-Hombre laboradas	Toneladas/Hora-Hombre
5	Utilización de Capacidad	Capacidad Distribución Física Utilizada/Capacidad Distribución Física Programada	Porcentaje
6	Disponibilidad de Capacidad	(Capacidad Distribución Física Total- Capacidad Distribución Física Programada)/ Capacidad Distribución Física Total	Porcentaje
7	Tiempo de Retención de Camiones	Total de Horas Programadas del servicios -Total de Horas ejecutadas del servicio	Horas
8	Costo de Distribución	Total de Costos asignados para la operación/ Total de Viajes o Toneladas ejecutadas	Soles/ viaje o Soles/tm
9	Falso Flete	Total de Toneladas Rechazadas/ Total de Toneladas Programadas	%
10	Costo Falso Flete	Costo de Distribución X Total de toneladas rechazadas	Soles/ viaje o Soles/tm

## REFERENCIAS:

- Edinson, Renzo, Giancarlo & Enzo (2014), Implementación de mejora en la distribución y venta de una empresa distribuidora de gas licuado de petróleo dirigida al uso de los factores domésticos y de negocio. Tesis de Maestría. Universidad de ciencia Aplicadas.
- Clavay & Hernández (2017) en su tesis titulada: Proyecto de inversión para la instalación de una planta envasadora y distribuidora de gas licuado de petróleo (GLP) en la Ciudad de Bagua Grande. Tesis de Licenciatura. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Parisotto, Sebastián (2014) en su tesis titulada Distribución exclusiva de GLP envasado zona sur provincia de Santa Fé y sur de la provincia de Córdoba. Tesis de Maestría ESEADA
- Beltrán, J. (2018). Indicadores de Gestion. Colombia: 3R editore.
- Davenport, T.H. (1992) Process Innovation. Havard Business School Press.
- Hammer, M.C (1997). Reingeniería, La revolución de la ingeniería: Editorial Díaz de Santos.
- Lowenthal, J (1994) Reengineering the Organization. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Natha, K (Mayo de 2014) Fases para realizar reingeniería de <http://reingenieriakenynatha.blogspot.es/1399757480/fases-para-realizar-reingenieria/>.
- Klein, MK (1994) The reengineering handbook: a step-by-step guide to business transformation de <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?redordID>.

# ANEXOS:

## Anexo 01: Ficha de Observación 01- Precio de servicio de transporte de balones de GLP

FICHA DE OBSERVACIÓN: Precio del Servicio de Transporte de GLP						
<b>1.- Datos Informativos</b>						
1.1 Nombre de la empresa:						
1.2 Dirección de la empresa:						
1.3 Teléfono:						
1.4 Año de inicio de operación:						
1.5 Representante de la empresa:						
<b>2.- Planificación y Organización</b>						
<b>Indicaciones</b>		<b>Valorización</b>		<b>Descripción</b>		
Marca con una (X) en cada indicador la valorización que considere permanente, luego sume para obtener el puntaje		0		Alerta: No tiene un proceso definido		
		1		En Inicio: Tiene el proceso pero no es medido		
		2		En Proceso: Cumple con lo requerido y es medido		
		3		Logro Satisfactorio: Proceso estructurado, medido y controlado		
<b>DIMENSIÓN: SERVICIO</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valorización</b>				<b>Observaciones</b>
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>A Cumplimiento de Despacho</b>						
1	Actualmente Distribuidora Yupupupu cumple con el total de los pedidos programados, según lo solicitado por el cliente					Existe monitores de las operaciones por parte del Administrador del negocio, pero no cuenta con personal calificado para que se dedique al 100% de las operaciones
2	Actualmente Distribuidora Yupupupu controla y supervisa las operaciones que garantice el cumplimiento de los despachos programados por el cliente.					Cuenta con planes correctivos.
3	Actualmente en Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan de contingencia que me permita abordar cualquier situación que m impida cumplir con el despacho programado por el cliente					
<b>Valorización</b>		<b>Descripción</b>				<b>Puntaje</b>
Menores de 15		No cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos para la actividad.				0
De 16 a 30		Existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos en proceso de desarrollo				
De 31 a 45		Gestión de sus procesos y procedimientos en estado aceptable.				
De 46 a 60		Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas				
<b>DIMENSIÓN: COSTO</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valorización</b>				<b>Observaciones</b>
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>B Utilización de Flota</b>						
4	Actualmente Distribuidora Yupupupu verifica que el cliente está utilizando el 100% de la flota asignada para cubrir su demanda.					Proceso de re-estructuración y definición de funciones.
5	Actualmente Distribuidora Yupupupu realiza el seguimiento sobre el comportamiento de la utilización de la flota, con la finalidad de proponer los ajustes con respecto a su capacidad.					No cuenta con un área de operaciones definida que realice el seguimiento de las unidades.
6	Actualmente Distribuidora Yupupupu relaciona la utilización de la flota con respecto a las tarifas asignada al cliente, con la finalidad de mantener la rentabilidad del negocio.					Actualmente presenta tarifas de transporte, pero con estructuras de costos desactualizados.
<b>C Falso Flete</b>						
7	Actualmente Distribuidora Yupupupu lleva un control sobre el retorno del producto a las instalaciones del cliente.					No cuenta con un área de operaciones definida que realice el seguimiento del retorno del producto por medio de indicadores de control
8	Actualmente Distribuidora Yupupupu solicita al cliente la confiabilidad de la programación de sus atenciones, para evitar el retorno de su producto.					Realiza reuniones semanales con el cliente para solicitar el sinceramiento de la programación.
9	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con una política de penalidades aplicados para el cliente, por el retorno de producto.					Actualmente no cuenta con política de penalidades
10	Actualmente Distribuidora Yupupupu tiene diferenciado los costos generados por falso flete					Actualmente no realiza seguimiento a los costos por falso flete y tampoco es dialogado en las reuniones con el cliente.
<b>D Atención de emergencia</b>						
11	Actualmente Distribuidora Yupupupu lleva un control sobre el N° de atenciones de emergencia generados por el cliente.					Lleva un control visualizado en su reporte de liquidación mensual
12	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con una política de penalidades aplicados para el cliente, cuando sobrepasa el n° de atenciones por emergencia mínima por mes.					Actualmente no cuenta con política de penalidades
13	Actualmente Distribuidora Yupupupu tiene diferenciado los costos generados por atenciones de emergencia.					Actualmente no realiza seguimiento a los costos por atenciones emergencia y tampoco es dialogado en las reuniones con el cliente.
<b>Valorización</b>		<b>Descripción</b>				<b>Puntaje</b>
Menores de 15		No cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos para la actividad.				0
De 16 a 30		Existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos en proceso de desarrollo				
De 31 a 45		Gestión de sus procesos y procedimientos en estado aceptable.				
De 46 a 60		Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas				
<b>DIMENSIÓN: CALIDAD</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valorización</b>				<b>Observaciones</b>
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>E Índice de Incidentes y Accidentes</b>						
14	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un sistema de seguridad definido		x			Está en proceso de elaboración
15	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con personal de operación capacitado en temas de seguridad.			x		En proceso de plasmarlo en procedimiento de operación
<b>F Cumplimiento de programa de Mantenimiento</b>						
16	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un sistema de mantenimiento que garantice la operatividad de las unidades.		x			Todos los mantenimientos son correctivos o informados por proveedores externos
17	Actualmente Distribuidora Yupupupu informa al clientes sobre el estado de las unidad, a través de su programa de mantenimiento (Valor agregado)		x			En proceso de elaboración
<b>Valorización</b>		<b>Descripción</b>				<b>Puntaje</b>
Menores de 15		No cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos para la actividad.				15
De 16 a 30		Existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos en proceso de desarrollo				
De 31 a 45		Gestión de sus procesos y procedimientos en estado aceptable.				
De 46 a 60		Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas				
<b>DIMENSIÓN: RAPIDEZ</b>						
<b>Ítems</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Valorización</b>				<b>Observaciones</b>
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<b>G Cumplimiento de Banda Horaria y TRC</b>						
18	Actualmente Distribuidora Yupupupu cumple con los horarios de atención requerido por el cliente.					Cumple con las bandas horarias solicitadas por el cliente
19	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan de contingencia cuando no cumple con los horarios requeridos por el cliente					No cuenta con plan de contingencia para lo requerido
20	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con una medida de control que me permite garantizar el cumplimiento de los horarios, así como también las incidencias generadas durante la operación por parte del cliente.					No cuenta con un área de control y seguimiento
<b>Valorización</b>		<b>Descripción</b>				<b>Puntaje</b>
Menores de 15		No cuenta con una estructura organizacional, procesos y procedimientos para la actividad.				0
De 16 a 30		Existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos en proceso de desarrollo				
De 31 a 45		Gestión de sus procesos y procedimientos en estado aceptable.				
De 46 a 60		Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas				
Ejecutado por: _____ Validado por: _____						

## Anexo 02: Ficha de Observación 02- Plan de Reingeniería

### FICHA DE OBSERVACIÓN: PLAN DE REINGNERIA

#### 1.- Datos Informativos

- 1.1 Nombre de la empresa:
- 1.2 Dirección de la empresa:
- 1.3 Teléfono:
- 1.4 Año de inicio de operación:
- 1.5 Representante de la empresa:

#### 2.- Planificación y Organización

Indicaciones	Valorización	Descripción
Marca con una (X) en cada indicador la valorización que considere permanente, luego sume para obtener el puntaje	0	<b>Alerta:</b> No tiene un proceso definido
	1	<b>En Inicio:</b> Tiene el proceso pero no es medido
	2	<b>En Proceso:</b> Cumple con lo requerido y es medido
	3	<b>Satisfactorio:</b> Proceso estructurado, medido y controlado

DIMENSIÓN: CLIENTE						
Itms	Indicadores	Valorización				Observaciones
		0	1	2	3	
<b>A</b>	<b>NIVEL DE CALIDAD DE SERVICIO</b>					
1	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un protocolo de SAC					
2	Actualmente los trabajadores de la empresa Distribuidora Yupupupu esta capacitadoo sobre el protocolo de SAC					
3	Actualmente en Distribuidora Yupupupu existe un indicador que mide y controla el nivel de satisfacción del cliente					
4	Actualmente Distribuidora Yupupupu cumple con los requerimiento solicitado por el cliente en el momento y tiempo requerido.					
5	Actualmente Distribuidora Yupupupu realiza visitas in situ para supervisar los niveles de servsio que brinda al cliente.					

DIMENSIÓN: PROCESO INTERNO						
Itms	Indicadores	Valorización				Observaciones
		0	1	2	3	
<b>B</b>	<b>Eficiencia (Procesos)</b>					
6	Actualmente Distribuidora Yupupupu tiene definido un estructura organigrama de sus área.					
7	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con MOF y ROF de cada perfil de puestos definido dentro de su estructura organizacional.					
8	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con procesos y procedimiento establecidos por áreas.					
9	Actualmente Distribuidora Yupupupu realiza un seguimiento sobre el cumplimiento de sus procedimientos y procesos.					
<b>C</b>	<b>Eficacia (Metas)</b>					
10	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan estratégico definido para los proximos 5 años					
11	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan operativo anual definido por área para el cumplimiento de sus metas.					
12	Actualmente Distribuidora Yupupupu tiene definido KPI's (principales y secundarios) con metas establecidas para el cumplimiento de sus proceso.					
<b>D</b>	<b>Efectividad (Productividad)</b>					
13	Actualmente Distribuidora Yupupupu presenta una buena gestión sus recursos en relación al indicador de Productividad					
14	Actualmente Distribuidora Yupupupu ha evalaudo la rentabilidad de su negocio por medio de sus indicadores de gestión.					

DIMENSIÓN: COMPETENCIA Y RENTABILIDAD						
Itms	Indicadores	Valorización				Observaciones
		0	1	2	3	
<b>E</b>	<b>Eficiencia en Atenciones</b>					
15	Actualmente Distribuidora Yupupupu cumple con la atención de sus pedidos, según lo indicado por el cliente					
16	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan de contingencia cuando no cumple con las atenciones programadas por el cliente.					
<b>F</b>	<b>Disponibilidad de Flota</b>					
17	Actualmente Distribuidora Yupupupu presenta el N° de unidades necesarios para cubrir la demanda requerida por el cliente (Capacidad de flota)					
18	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con unidades en buenas condiciones que me garantice la operatividad del servicio.					
<b>G</b>	<b>Cumplimiento de Banda Horaria y TRC</b>					
19	Actualmente Distribuidora Yupupupu cumple con los horarios de atención requerido por el cliente.					
20	Actualmente Distribuidora Yupupupu cuenta con un plan de contingencia cuando no cumplimos con los horarios requeridos por el cliente					

Valorización	Descripción	Puntaje
Menores de 15	Su estructura organizacional, procesos y procedimientos son deficientes	0
De 16 a 30	Existe una estructura organizacional, procesos y procedimientos pero de un enfoque rutinario.	
De 31 a 45	Gestión de sus procesos y procedminetos en estado aceptable.	
De 46 a 61	Gestión de sus procesos y organización cumple con las expectativas	

Ejecutado por: \_\_\_\_\_

Validado por: \_\_\_\_\_



### Anexo03: Lista de Distribuidores con proyección de venta diaria.

Información Cliente			Proyección Venta						
Itms	Turno	Descripción	Ubicación	PPV-S10	PPV-K10	PPV-S45	PPV-S10	PPV-K10	PPV-S45
1er		NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (S45)	Lambayeque	0	0	30	0	0	0
1er		VASQUEZ HOYOS JEINER	Tucume	10	5	0	10	5	0
1er		LEON SAMAME CARLOS ORLANDO	Motupe	10	2	0	10	20	0
1er		WONG FALLA CESAR AUGUSTO	Jayanca	10	5	0	10	5	0
1er		CHIROQUE MONJA ANA MILAGROS	Inscula	40	5	0	45	0	0
1er		CESAR AUGUSTO DIAZ ROJAS	La Victoria	30	10	0	0	0	0
1er		PEDRAZA CUBAS DORALISA (Pomalca)	Pomalca	20	5	5	10	0	0
1er		CAMACHO GUEVARA JORGE (Tumán)	Tumán	10	10	0	30	0	0
1er		JORGE ANTONIO - AG SD - PATAPO	Pátapo	20	0	0	0	0	0
1er		BUSTAMANTE CIEZA SEGUNDO GILBERTO (Posope)	Posope	0	0	0	15	5	0
1er		RUIZ IZQUIERDO OSCAR JACINTO	Chongoyape	30	5	0	29	4	0
1er		GUERRERO DE ZULOETA ESTHER	Chongoyape	50	10	0	0	0	0
1er		NICOLAS TORRES BENAVIDES	Chongoyape	20	10	0	0	0	0
1er		QUIROZ PERALTA RAMON	Oyotún	80	20	0	0	0	0
1er		CORDOVA QUISPE JOSE ISMAEL	Pimentel	45	5	1	0	0	0
1er		EDWIN GARCIA MARQUEZ	Pimentel	40	20	1	25	5	0
1er		SERGAS CARRANZA SOCIEDAD ANONIMA	Chiclayo	80	20	0	0	0	0
1er		RAMIRO LIZANA ROMERO	La Victoria	60	20	0	15	5	0
1er		VILLANUEVA VILLALOBOS RONAL	José Leonardo Ortíz	230	20	4	0	0	0
1er		CHAVEZ SILVA MARIA	José Leonardo Ortíz	25	5	0	0	0	0
1er		SERVIGAS (AM)	José Leonardo Ortíz	0	0	0	250	50	0
1er		SERVIGAS (CHI)	José Leonardo Ortíz	300	100	0	0	0	0
1er		HERNANDEZ YAQUELINE	Chiclayo	30	5	0	5	5	0
1er		SERVIGAS (S45)	José Leonardo Ortíz	0	0	35	0	0	0
1er		ROSITA DEL CARMEN FERNANDEZ CALDERON	Chiclayo	15	0	4	25	5	0
2do		SERVIGAS (AM)	José Leonardo Ortíz	0	0	0	250	50	0
2do		SERVIGAS (CHI)	José Leonardo Ortíz	300	100	0	0	0	0
2do		CESAR AUGUSTO DIAZ ROJAS	La Victoria	30	10	0	0	0	0
2do		SERVIGAS (S45)	José Leonardo Ortíz	0	0	35	0	0	0
2do		ROSITA DEL CARMEN FERNANDEZ CALDERON	Chiclayo	15	0	4	25	5	0
2do		OLIVOS INCIO JUAN MARIO	Reque	20	5	1	0	0	0
2do		CORPORACION DE GAS EIRL	Chiclayo	100	100	0	0	0	0
2do		SERGAS CARRANZA SOCIEDAD ANONIMA	Chiclayo	80	20	0	20	0	0
2do		HERNANDEZ YAQUELINE	Chiclayo	30	5		5	5	0
2do		NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (SOL)	Lambayeque	300	50	0	0	0	0
2do		NEGOCIOS Y SERVICIOS ANFERD (MAS)	Lambayeque	0	0	0	250	50	0
2do		ALARCON VARGAS MELISSA JHULIANA	Jaén	250	250	0	0	0	0
2do		CERVERA FLORES MIGUEL ANGEL	Jaén	70	60	0	0	0	0
2do		FLORES TICLAHUANCA CLARIBEL	Jaén	100	120	2	0	0	0
2do		VALLEJOS VASQUEZ GILMER	Chota	400	100	0	0	0	0

## Anexo 04: Hoja de Vida KPI Cumplimiento de Banda Horaria y Utilización

### HOJA DE VIDA - KPI

Nombre KPI:	<b>Cumplimiento de Banda Horaria</b>
Abreviación:	<b>CBH</b>

Objetivo:	Garantizar el desempeño de la ejecución operativa a través del cumplimiento de los horarios de llegada hasta LS de banda horaria en cada contacto
-----------	---

Fórmula	$CBH = \frac{\sum \text{Contactos atendidos hasta LS BH}}{\text{Total contactos (instalación)}}$
---------	--

Precisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consideran únicamente clientes de reparto canal itinerancia y únicamente se considera a clientes con banda horaria</li> <li>- Depende del cumplimiento de la Banda Horaria en primera y segunda vuelta por instalación.</li> </ul>
--------------	--

Frecuencia:	Diario, Semanal y Mensual
-------------	---------------------------

Fuente de datos:	SAP, Progama y GPS
------------------	--------------------

Área(s) de Gestión:	Operaciones
---------------------	-------------

Forma de medición:	Contactos (instalación)
--------------------	-------------------------

### HOJA DE VIDA - KPI

Nombre KPI:	<b>Utilización</b>
Abreviación:	<b>Uti</b>

Objetivo:	Optimizar la capacidad de los camiones, incrementando la cantidad de cilindros repartida por cada uno o cantidad de contactos que visita.
-----------	---

Fórmula	$Uti = \frac{\text{Reparto efectuado (tn)}}{\text{Capacidad instalada del camión (tn)}}$
---------	--

Precisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se considera la totalidad de toneladas repartidas por vuelta-viaje</li> <li>- Se considera la capacidad util que no supere el DGH. Tienes que ser el mínimo que puede cargar</li> </ul>
--------------	--

Frecuencia:	Diario, Semanal y Mensual
-------------	---------------------------

Fuente de datos:	Programa, Venta
------------------	-----------------

Área(s) de Gestión:	Operaciones
---------------------	-------------

Forma de medición:	Ventas y capacidad total empleada de los camiones
--------------------	---

## Anexo 05: Hoja de Vida KPI Eficiencia de Volumen y Pedido

### HOJA DE VIDA - KPI

Nombre KPI:	<b>Eficiencia Volumen</b>
Abreviación:	<b>EfeVol</b>

Objetivo:	Asegurar el cumplimiento de entrega de la cantidad exacta del pedido promedio de cada contacto.
-----------	---

Fórmula	$EfeVol = \frac{\text{Volumen Reparto (tn)}}{\text{Volumen Programado (tn)}}$
---------	---

Precisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consideran únicamente clientes de reparto itinerante</li> <li>- La cantidad de volumen programado son solicitadas por programación SOLGAS.</li> </ul>
--------------	---

Frecuencia:	Diario, Semanal y Mensual
-------------	---------------------------

Fuente de datos:	Programación SOLGAS
------------------	---------------------

Área(s) de Gestión:	Operaciones
---------------------	-------------

Forma de medición:	Cantidad de toneladas
--------------------	-----------------------

### HOJA DE VIDA - KPI

Nombre KPI:	<b>Eficiencia Pedido</b>
Abreviación:	<b>EfePed</b>

Objetivo:	Cumplimiento de atención al contacto (pedido) y el cumplimiento de la correcta programación
-----------	---

Fórmula	$EfePun = \frac{\text{Contactos repartidos(pedido)}}{\text{Contactos programados(pedido)}}$
---------	---

Precisiones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se consideran contactos del canal itinerante</li> <li>- Los contactos repartidos (pedidos) son que realizaron la compra</li> <li>- Los contactos programados (pedidos) son aquellos considerados en la programación</li> </ul>
--------------	---

Frecuencia:	Diario, Semanal y Mensual
-------------	---------------------------

Fuente de datos:	Programación SOLGAS
------------------	---------------------

Área(s) de Gestión:	Operaciones
---------------------	-------------

Forma de medición:	Cantidad de pedidos
--------------------	---------------------

**Anexo 06: Tabla de lista de precios ajustados**

<b>Tarifa de Servicio de Transporte de Balones de GLP</b>					
<b>Itm</b>	<b>Destino</b>	<b>Unidad de Tarifa</b>	<b>Tarifa Actual</b>	<b>Tarifa Propuesta</b>	<b>VAR</b>
1	Chiclayo (300 cil)	Soles/Cilindro	1.33	1.29	<b>-3.0%</b>
2	Chiclayo (500 cil)	Soles/Cilindro	1.30	1.29	<b>-0.8%</b>
3	Chiclayo (45 kg)	Soles/Cilindro	1.45	1.29	<b>-11.0%</b>
4	Lambayeque (500 cil)	Soles/Cilindro	0.87	0.77	<b>-11.5%</b>
5	Lambayeque (800 cil)	Soles/Cilindro	0.72	0.70	<b>-2.8%</b>
6	Chongoyape (300 cil)	Soles/Viaje	592.80	573.00	<b>-3.3%</b>
7	Pósope / Oyotún (300 cil)	Soles/Viaje	640.86	622.72	<b>-2.8%</b>
8	Posope (300 cil)	Soles/Viaje	497.13	495.00	<b>-0.4%</b>
9	Chongoyape / Oyotún (300 cil)	Soles/Viaje	723.82	700.40	<b>-3.2%</b>
10	Jaén (800 cil)	Soles/Viaje	5,537.58	5,500.00	<b>-0.7%</b>
11	Chota (500 cil)	Soles/Viaje	3,000.00	2,890.00	<b>-3.7%</b>
12	Inscula (300 cil)	Soles/Viaje	1,000.00	950.00	<b>-5.0%</b>

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**A. TITULO DEL PROYECTO:**

**Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu**

**B. AUTOR:** Br. Johnny André Ubillús Verona

**C. INSTRUMENTO:** Ficha de Observación

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** MBA. Jeordy Luis Inga Altamirano

**PROFESIÓN:** Magíster en Administración de Negocios (MBA)

**GRADOS ACADÉMICOS:** Magíster

**CENTRO DE LABORES:** Consultor Independiente

**E. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Que, al haber observado los instrumentos considerados en la propuesta y guías de observación, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado:

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	<b>deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Congruencia de estructura</b>			<b>X</b>	
<b>Amplitud del contenido</b>			<b>X</b>	
<b>Coherencia con los objetivos</b>			<b>X</b>	
<b>Claridad y precisión</b>			<b>X</b>	
<b>Pertinencia</b>			<b>X</b>	

Chiclayo, 24 de junio



Dr. O Mg. .... Jeordy Luis Inga Altamirano  
D.N.I. N° ..... 57862004  
Colegiatura N° .....

**UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**A. TITULO DEL PROYECTO:**

**Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu**

**B. AUTOR:** Br. Johnny André Ubillús Verona

**C. INSTRUMENTO:** Ficha de Observación

**D. DATOS DEL EXPERTO:**

**NOMBRES Y APELLIDOS:** MBA. Carlos Inchaustegui García

**PROFESIÓN:** Magíster en Administración de Negocios (MBA)

**GRADOS ACADÉMICOS:** Magíster

**CENTRO DE LABORES:** Jefe de Administración – ESSALUD Hospital Agustín Arbulú Neyra

**E. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Que, al haber observado los instrumentos considerados en la propuesta y guías de observación, además de hacer las recomendaciones pertinentes, se da por validados dichos instrumentos para ser aplicados en el proyecto de tesis titulado:

Por lo anterior se llegó a la siguiente conclusión final:

	<b>deficiente</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
<b>Congruencia de estructura</b>			<b>X</b>	
<b>Amplitud del contenido</b>			<b>X</b>	
<b>Coherencia con los objetivos</b>			<b>X</b>	
<b>Claridad y precisión</b>			<b>X</b>	
<b>Pertinencia</b>			<b>X</b>	

Chiclayo, 24 de junio 2019



Dr. O Mg. CARLOS ALFONSO ENRIQUE INCHAUSTEGUI GARCIA  
D.N.I. N° 41855771  
Colegiatura N° 92149

## Validación de instrumento

### ENCUESTA FICHA DE OBSERVACIÓN

#### JUICIO DE EXPERTO-VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. **Título del Proyecto:**  
Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu
2. **Variables:**
  - Variable 1 : Precio de servicio de transporte de GLP
  - Variable 2 : Plan de Reingeniería
2. **Experto** : Mg. Jeordy Luis Inga Altamirano
3. **Centro de Trabajo** : Consultor Independiente
4. **Grado Académico** : Magíster
5. **Autor** : Br. Johnny André Ubillús Verona

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	1. El mensaje del texto es claro y entendible.	x		
	2. La idea principal de cada párrafo es explícita	x		
Cohesión	3. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	X		
	4. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	X		
Ortografía	5. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticos, etc.	X		
	6. Utiliza los signos de puntuación correctamente.	X		
Estética	7. Considera los márgenes de su texto.	X		
	8. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	X		

**OBSERVACION:** Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a las realidad determinada en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdo a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

SUGERENCIA:

Chiclayo, 24 de Junio del 2019

  
 Dr. O Mg. Jeordy Luis Inga Altamirano  
 D.N.I. N° 78689104  
 Colegiatura N° .....

## Validación de instrumento

### ENCUESTA FICHA DE OBSERVACIÓN

#### JUICIO DE EXPERTO-VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

3. **Título del Proyecto:**  
Plan de Reingeniería en negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu
4. **Variables:**  
Variable 1 : Precio de servicio de transporte de GLP  
Variable 2 : Plan de Reingeniería
6. **Experto** : Mg. Carlos Inchaustegui Altamirano
7. **Centro de Trabajo** : Jefe de Administración – ESSALUD Hospital Agustín Arbulú Neyra
8. **Grado Académico** : Magíster
9. **Autor** : Br. Johnny André Ubillús Verona

DIMENSIONES	INDICADORES	Bueno	Regular	Malo
Coherencia	9. El mensaje del texto es claro y entendible.	x		
	10. La idea principal de cada párrafo es explícita	x		
Cohesión	11. Los párrafos están cohesionados secuencialmente.	X		
	12. Utiliza los sustitutos para darle sentido al texto.	X		
Ortografía	13. Escribe su texto usando las palabras adecuadas: sinónimos, antónimos, parónimos, redes semánticos, etc.	X		
	14. Utiliza los signos de puntuación correctamente.	X		
Estética	15. Considera los márgenes de su texto.	X		
	16. Escribe teniendo en cuenta la silueta del texto	X		

**OBSERVACION:** Visto y analizado el instrumento de investigación podemos afirmar que cumple con los requisitos indicados en el proceso de investigación para que sea aplicado a las realidad determinada en el proyecto de investigación.

Por lo tanto damos fe de la conformidad de la elaboración de dicho instrumento de acuerdo a las variables de estudio y la operacionalización de las variables.

SUGERENCIA:

Chiclayo, 24 de Junio del 2019

  
 Dr. O Mg. CARLOS ALFONSO ENRIQUE INCHAUSTEGUI ALTAMIRANO  
 D.N.I. N° 41855771  
 Colegiatura N° 99449



## Validación de propuesta

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE REINGENIERÍA EN NEGOCIOS PARA MEJORAR LOS PRECIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE DE BALONES DE GLP EN DISTRIBUIDORA YUPUPUPU.  
AUTOR: JOHNNY ANDRÉ UBILLÚS VERONA  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

Yo, Jeordy Inga Altamirano, identificado con DNI N° 47868904, con Grado Académico de Doctor en Administración en la Universidad Cesar Vallejo.

Hago constar que he leído y revisado el Plan de reingeniería de negocios para mejorar los precios del servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en Administración de Negocios. MBA de la Universidad Cesar Vallejo.

La estructura de la propuesta se distribuye en seis partes: la primera parte corresponde a un análisis externo o del macro entorno, análisis interno, definición de los objetivos, Elaboración y desarrollo de estrategias, plan de acción y presupuesto.

La propuesta corresponde a la tesis: "*Plan de reingeniería de negocios para mejorar los precios de servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu*".

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan de marketing para incrementar el posicionamiento de marca del instituto de educación superior pedagógico privado peruano canadiense de la ciudad de Chiclayo.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
95%	95%	95%	95%

Chiclayo, 15 de julio del 2019.

  
Dr. O Mg.....  
D.N.I. N° .....47868904.....  
Colegiatura N° .....

## Autorización para el desarrollo de la tesis

“AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD”

Chiclayo, 24 de Junio de 2019

Doctora: Mercedes Collazos Alarcón

Directora de la Escuela Postgrado de la Universidad César Vallejo

Mediante la presente carta se deja constancia que el señor Johnny André Ubillús Verona identificado con DNI 45849528 alumno de la Maestría en Administración de Negocios – MBA de la Universidad César Vallejo, se encuentra autorizado para que recopile, procese y analice la información necesaria así como para que haga uso de las instalaciones del centro educativo de acuerdo a las necesidades que encuentre en la elaboración de su tesis con título “Plan de reingeniería de negocio para mejorar los precios de servicio de transporte de balones de GLP en Distribuidora Yupupupu”. Es propicia la oportunidad para agradecerle y felicitarla por la ardua labor que realiza en su universidad y también expresar mi consideración y estima personal. Atentamente

Atentamente



Homero Marín Aguilar

Gerente General Dist. Yupupupu

DNI: 33 404415