

# **ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**



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

**INGENIERIA COMERCIAL**

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

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS  
IMPRESORES**

**ADRIANA ELIZABETH CADENA BENITEZ**

**DIRECTOR: ING. ARTURO Hernán Ron Hurtado MBA.**

**CO-DIRECTORA: ING. ENA LETICIA TANDAZO REGALADO**

**SANGOLQUI, MARZO 2007**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que la presente tesis de grado fue realizada en su totalidad por la Srta. ADRIANA ELIZABETH CADENA BENITEZ, en cumplimiento a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército, previa la obtención del título de INGENIERA COMERCIAL.

Quito, a 15 de marzo del 2007

---

ING. ARTURO RON  
DIRECTOR

---

ING. ENA TANDAZO  
SUBDIRECTOR

# Dedicatoria

Desde lo más profundo de mi corazón, deseo dedicar esta tesis principalmente a Dios, a la Virgen María y al Espíritu Santo, quienes me han acompañado, inspirado y ayudado a lo largo de este camino.

A mi padre Gonzalo López, a mi madre Susana Cadena, a mi abuelita Rebeca y a mis tíos Silvia, Xavier y Edmundo, a mis primas Emita, Consuelito, quienes con su ejemplo, paciencia e infinito amor, me han hecho una persona humana, íntegra y profesional que soy hoy en día.

A mis queridos hermanos David, María Belén, César y Fernanda, quienes con su apostolado han sido ejemplo en cada momento de mi vida.

A mis sobrinos David, Danna y para el angelito que está por llegar, son la luz que iluminan mis días y la esperanza de un nuevo e inocente sonreír.

A mis profesores que con su sabiduría hicieron de mí una persona constante en mis estudios sin la ayuda de todos ellos no hubiese logrado llegar a culminar la última etapa de mi vida universitaria.

A mis amigas Cris y Vero que de una manera desinteresada me ayudaron y acompañaron durante este largo proceso.

Adriana Cadena Benítez

# Agradecimiento

A Dios por estar presente en todo momento y por ser la luz que ha iluminado mi camino a lo largo de la senda de la vida, gracias Dios.

A la Escuela Politécnica del Ejército por brindarme todo su apoyo y solidaridad para lograr alcanzar un peldaño más para llegar a ser una profesional dedicada a la Ingeniería Comercial y poder desarrollar grandes metas en mi vida, gracias ESPE.

A mis profesores del curso taller Director Ing. Arturo Ron y Codirector Ing. Ena Tandazo, que ocupan un lugar muy especial en el presente agradecimiento ya que supieron guiarme con su mano firme y segura en el desarrollo de la presente tesis, logrando que los considere como excelentes profesionales y de gran calidad humana, gracias.

A todos mis familiares y amigos quienes en todo momento, con su incentivo me alentaron y motivaron brindándome siempre muestras de interés por ver alcanzadas las metas que me tracé durante este período, gracias por su presencia y apoyo.

A todos mil gracias.

Adriana Cadena Benitez

## INTRODUCCCIÓN

CADS IMPRESORES es una empresa familiar, que integra la Industria Gráfica, autorizada por el Servicio de Rentas Internas para la elaboración de Comprobantes de Venta y Retención de acuerdo a las disposiciones de la Ley del Régimen Tributario.

El principal problema que la empresa presenta es que no tiene establecido la estructura organizacional para determinar los cargos y funciones de los miembros de la empresa y esto ha ocasionado que las actividades de trabajo no se distribuyan de manera adecuada entre los miembros y al ausentarse un trabajador crea cuellos de botella y esto afecta a la empresa ya que la entrega de los trabajos se retrasan.

También no existe un control contable y financiero en el cual se identifique tanto los activos, pasivos y patrimonio; a su vez al no llevar un sistema contable la empresa no tiene registrado sus inventarios de la materia prima y esto afecta a la empresa al momento de cumplir con algún trabajo solicitado.

Además, al no tener definidos los procesos para desarrollar las actividades, la empresa no puede establecer los tiempos reales, los costos reales de producción, el material necesario y delegar de manera adecuada la actividad a cada trabajador.

Así mismo, al no tener identificado los procesos de mantenimiento de la maquinaria esto ha ocasionado retraso en la entrega de los trabajos por

no realizar mantenimiento preventivo y la empresa a perdido la confianza en sus clientes.

En base a como la empresa se encuentra se ha planteado realizar un mejoramiento de procesos de las distintas áreas para distribuir de manera adecuada las actividades de trabajo y a su vez organizar a la empresa para delegar los cargos y funciones con el fin de mejorar el desempeño del recurso humano y reducir el tiempo de las actividades y los costos de producción y de esa manera disminuir los desperdicios de la materia prima.

## **INDICE**

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>11</b>
<b>GENERALIDADES</b>	<b>11</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA	11
1.2 PRODUCTOS	12
1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA	15
1.3.1 INTERPRETACION DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA	16
1.3.1.1 AREA ADMINISTRATIVA	16
1.3.1.2 AREA FINANCIERO CONTABLE	16
1.3.1.3 AREA DE PRODUCCIÓN	16
1.3.1.2 AREA DE INVENTARIO	16
1.4 MARCO TEÓRICO	17
1.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS	17
1.4.2 CLASES DE PROCESOS	18
1.4.3 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS	19
1.5 MARCO CONCEPTUAL DE PROCESOS	21
<b>CAPITULO II</b>	<b>24</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b>	<b>24</b>
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
2.1.1 MACROAMBIENTE	24
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	24
2.1.1.1.1 Dolarización	24
2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)	25
2.1.1.1.3 Inflación	27
2.1.1.1.4 Tasas de Interés	29
2.1.1.1.5 Remesas Emigrantes	31
2.1.1.1.6 Globalización	32
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO	33
2.1.1.2.1 Corrupción	34
2.1.1.3 FACTOR SOCIAL	36
2.1.1.3.1 Emigración	36
2.1.1.3.2 Desempleo	38
2.1.1.3.3 Subempleo	40
2.1.1.3.4 Salario Mínimo Vital General	43
2.1.1.3.5 Educación	44
2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO	45
2.1.1.5 FACTOR TRIBUTARIO	46
2.1.2 MICROAMBIENTE	47

2.1.2.1	PROVEEDORES	47
2.1.2.1.1	Análisis de Encuesta Proveedor	48
2.1.2.2	CLIENTES	55
2.1.2.2.1	Análisis de Encuesta Clientes Externos	57
2.1.2.3	COMPETENCIA	69
2.1.2.4	PRECIOS	71
2.1.2.5	MERCADO	71
2.1.2.5.1	Características	72
2.2	ANÁLISIS INTERNO	74
2.2.1.1	ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	75
2.2.1.1.1	Área Administrativa	75
2.2.1.1.2	Área Financiera – Contable	75
2.2.1.1.3	Área De Producción Y Diseño	75
2.2.2	Organigrama Funcional CADS IMPRESORES	77
2.2.2.1	ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL	78
2.2.3	ANÁLISIS DE ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA	78
2.3	ANÁLISIS DE MATRICES	90
2.3.1	IMPACTO	90
2.3.1.1	INTERNO	90
2.3.1.2	EXTERNO	91
2.3.2	VULNERABILIDAD	93
2.3.3	APROVECHABILIDAD	95
2.4	HOJA DE TRABAJO F.O.D.A.	97
2.5	MATRIZ DE ESTRATÉGIAS F.O.D.A.	98
2.6	SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.	99
<b>CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>		<b>101</b>
3.1	PRINCIPIOS Y VALORES (MATRIZ AXIOLÓGICA)	101
3.1.1	MATRIZ AXIOLÓGICA DE CADS IMPRESORES	102
3.1.2	ANÁLISIS DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA	103
3.2	MISIÓN	105
3.3	VISIÓN	106
3.4	OBJETIVOS	106
3.4.1	OBJETIVOS GENERALES	106
3.4.1.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	107
3.4.1.2	ÁREA FINANCIERO – CONTABLE	107
3.4.1.3	ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO	107
3.4.2.1	CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	108
3.4.3	MATRIZ DE OBJETIVOS	109
3.4.4	MATRIZ PRIORIDAD DE OBJETIVOS	111
3.4.5	MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS	112
3.5	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	113
3.5.1	POLÍTICAS	113
3.5.2	ESTRATEGIAS	113
3.5.3	CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PLANES DE ACCIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	113
3.6	PLAN OPERATIVO ANUAL	118
3.7	MAPA ESTRATÉGICO	119
<b>CAPITULO IV</b>		<b>120</b>
<b>ANÁLISIS DE PROCESOS</b>		<b>120</b>
4.1	MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA	120
4.2	CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	120
4.2.1	MAPA DE PROCESOS	121
4.3	ÁRBOL DE PROCESOS	122

4.4	CADENA DE VALOR EMPRESARIAL CADS IMPRESORES	124
4.5	LOS PROCESOS/SUBPROCESOS PRIORITARIOS	125
4.5.1	INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIDAD PROCESOS/SUBPROCESOS	126
4.6	LOS PROCESOS/SUBPROCESOS PRIORITARIOS	126
4.6.1	IDEFO	126
4.6.1.1	METODOLOGÍA PARA EL MODELADO FUNCIONAL DE PROCESOS	126
4.6.1.2	DIAGRAMA BPWIN	129
4.7	ÁRBOL DE DIAGRAMAS	137
4.8	HOJA DE COSTOS	138
4.8.1	HOJA DE COSTOS OPERATIVOS	138
4.8.2	HOJA DE COSTOS DE PERSONAL	139
4.9	ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS	140
4.9.1	OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS	147
4.10	MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN	149
4.10.1	OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS	150
	<b>CAPITULO V</b>	<b>152</b>
	<b>MEJORAMIENTO DE PROCESOS</b>	<b>152</b>
5.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	152
5.1	MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA CADS IMPRESORES	152
5.2	SUBPROCESOS MEJORADOS	152
5.2.1	SUBPROCESOS/PROCEDIMIENTOS MEJORADOS	152
5.3	ÁRBOL DE PROCESOS MEJORADO	154
5.4	CADENA DE VALOR EMPRESARIAL MEJORADA CADS IMPRESORES	155
5.5	DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS	156
5.5.1	DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS MEJORADOS	156
5.6	HOJAS ISO, FLUJO-DIAGRAMACIÓN Y HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS	163
5.6.1	PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	164
5.6.1.1	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	164
5.6.1.2	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING	167
5.6.1.3	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	170
5.6.2	PROCESO ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS	173
5.6.2.1	IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS	173
5.6.3	PROCESO VENTAS	176
5.6.3.1	ATENCIÓN AL CLIENTE	176
5.6.3.2	ENTREGA DEL PRODUCTO	179
5.6.4	OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS	182
5.7	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO	184
5.8	BENEFICIOS ESPERADOS	185
5.8.1	ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS	185
5.8.2	UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO	186
	<b>CAPITULO VI</b>	<b>187</b>
	<b>PROPUESTA ORGANIZACIONAL</b>	<b>187</b>
6.1	CADENA DE VALOR E INDICADORES DE GESTIÓN	187
6.1.1	CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	189
6.1.1.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	190

6.1.1.3	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING-----	191
6.1.1.4	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING-----	192
6.1.1.5	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO-----	193
6.1.1.6	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO-----	194
6.1.2	CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS-----	195
6.1.2.1	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS-----	195
6.1.2.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS-----	196
6.1.3	CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO VENTAS-----	197
6.1.3.1	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE-----	197
6.1.3.2	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE-----	198
6.1.3.3	CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO-----	199
6.1.3.4	INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO-----	200
6.2	PROPUESTA ORGANIZACIONAL-----	201
6.3	COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES-----	202
6.3.1	PROCESO GOBERNATE-----	202
6.3.1.1	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA-----	202
6.3.1.2	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING-----	203
6.3.1.3	SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO-----	204
6.3.2	PROCESO OPERATIVO-----	206
6.3.2.1	SUBPROCESO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS Y ACABADOS-----	206
6.3.3	PROCESO APOYO-----	207
6.3.3.1	SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE-----	207
6.3.3.2	SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO-----	208
6.4	DESCRIPCIÓN DE CARGOS-----	209
6.4.1	PROCESO GOBERNATE-----	209
6.4.1.1	ADMINISTRADOR-----	209
6.4.2	PROCESO OPERATIVO-----	210
6.4.2.1	OPERARIO DE LA MAQUINARIA-----	210
6.4.2.2	DISEÑADOR-----	211
6.4.3	PROCESO APOYO-----	212
6.4.3.1	RECEPCIONISTA-----	212
6.4.3.2	CONTADOR-----	213
6.5	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA-----	214
	CAPITULO VII-----	215
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES-----	215
7.1	CONCLUSIONES-----	215
7.2	RECOMENDACIONES-----	217
	BIBLIOGRAFÍA-----	219
	ANEXOS-----	220

## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa motivo de investigación es una empresa de hecho (familiar). **CADS IMPRESORES** es una imprenta autorizada por el Servicio de Rentas Internas para la impresión de Comprobantes de Venta y Retención. La empresa brinda el servicio de impresión de documentos preimpresos autorizados por el SRI y otros tipos de documentos que cada empresa requiere para el desarrollo de sus actividades. El mercado al cual se dirige la empresa es micro-empresas que realizan transacciones comerciales, las mismas que requieren de documentos autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

“**CADS IMPRESORES**”, esta ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito, en el barrio “Mariana de Jesús” en la Polonia N31-38 y Vancouver

#### **1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

**CADS IMPRESORES** tiene sus inicios en la ciudad de Quito, provincia del Pichincha, con su fundador el señor José Xavier Cadena Benítez.

En 1979 cumple labores en “IMPRESORA LOPEZ”, en donde aprende el mecanismo de la imprenta, en la cual desarrolla la técnica de la tipografía, ubicada al sur de la ciudad de Quito, en el barrio “La Bahía”.

En 1982 cumple labores en la “IMPRESA CEVALLOS”, en donde aprende el manejo del offset.

En 1988 cumple labores en la “EDITORIAL VOLUNTAD” en donde aprende el proceso para la edición de libros.

En 1996 cumple labores en la “CORPORACION MIL” en donde trabaja de operador de la máquina offset SOLNA.

El 8 de abril de 1998 se funda “**CADS IMPRESORES**”, una modesta imprenta, ubicada al norte de la ciudad de Quito, en el barrio “Mariana de Jesús” inicia sus actividades con una máquina Offset Multilith 1250 y una prensa manual.

## **1.2 PRODUCTOS**

Los productos que ofrece es la elaboración de documentos preimpresos que están sujetos por el Servicio de Rentas Internas para elaborar los mismos de acuerdo a la Ley del Régimen Tributario Interno.

La empresa también ofrece una completa variedad de servicios en sus talleres como los folletos publicitarios, dípticos y toda clase de papelería.

- **Comprobantes de Venta y Retención**

- **Facturas:** Se debe emitir en la transferencia de bienes o prestación de servicios a sociedades o personas naturales con derecho a crédito tributario y en operaciones de exportación. Las facturas sólo se emitirán a favor del adquiriente o usuario que posea número de Registro Único de Contribuyentes - RUC, exceptuándose este requisito en operaciones de exportación.
- **Notas de Venta:** Se emiten únicamente en operaciones con consumidores o usuarios finales. No sustentan crédito tributario para efectos del IVA.
- **Liquidaciones de Compra y/o Servicio:** Las liquidaciones de compras de bienes y prestación de servicios se emitirán y entregarán por las sociedades, y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad. Para que la liquidación de compras y prestación de

servicios, dé lugar al crédito tributario y sustente costos y gastos, las sociedades y las personas naturales obligadas a llevar contabilidad deberán haberse efectuado la retención del Impuesto al Valor Agregado, su declaración y pago, cuando corresponda.

- **Notas de Crédito:** La Nota de Crédito será emitida al mismo adquirente o usuario para modificar comprobante de pago emitidas con anterioridad. Específicamente para disminuir (abonar o acreditar) el importe de una factura a la que no se le ha considerado oportunamente ciertos descuentos o que por pronto pago se deba conceder un determinado descuento, así como por la anulación de operaciones.
  
- **Notas de Débito:** Es un documento emitido las empresas para indicarle el titular que se ha cargado a su cuenta un valor determinado por concepto de intereses, fletes, moras, devoluciones.  
La nota débito será emitida al mismo adquirente o usuario para modificar comprobantes de pago emitidos con anterioridad.
  
- **Guías de Remisión:** Es un documento que se emplea en el comercio para enviar las mercaderías solicitadas por el cliente según su Nota de Pedido y este se encuentra impreso y membretado, según necesidad de la empresa sirve para que el comercio tenga testimonio de los artículos que han entregado en las condiciones solicitadas y aprobado por el departamento de venta.  
Este documento se extiende por duplicado o triplicado según la necesidad de la empresa, por lo general es práctico que sea un talonario con 3 copias una queda en el talonario para la empresa que vende, la otra es entregada al cliente junto con las mercaderías; y la tercera es devuelta con la firma de conformidad del cliente, en el que certifica haber recibido conforme

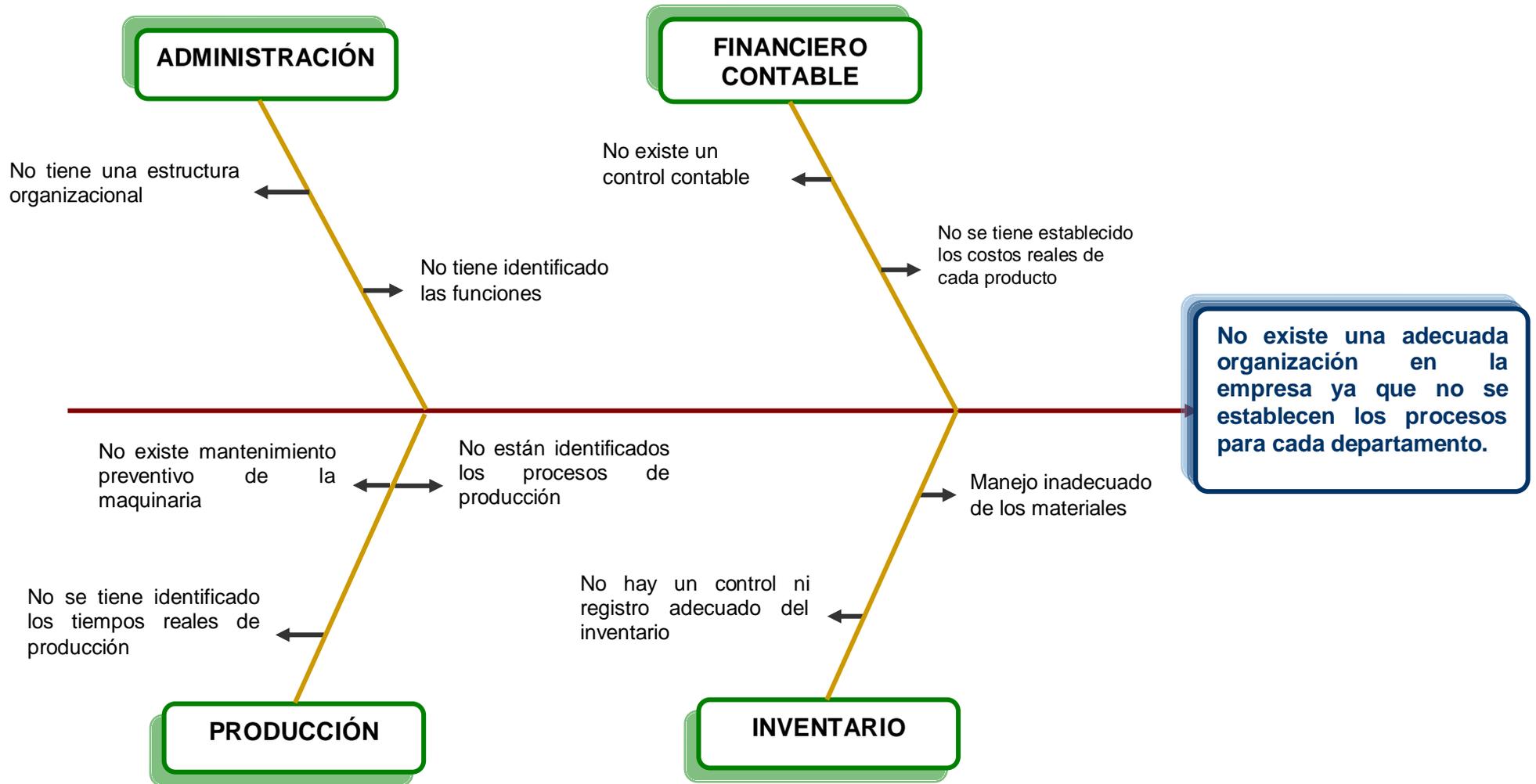
- **Comprobantes de Retención:** Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este Reglamento y en las resoluciones que, para el efecto, dictará el Director General del Servicio de Rentas Internas.

- **Otros Productos**

- Tarjetas de Presentación
- Hojas Volantes
- Trípticos
- Dípticos
- Hojas Membretadas
- Sobres Membretados
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Ingreso
- Gigantografía
- Formularios Continuos
- Artículos Publicitarios

### 1.3 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE LA EMPRESA CADS IMPRESORES



### **1.3.1 INTERPRETACION DEL DIAGRAMA DE ISHIKAWA**

Al analizar el diagrama de Ishikawa, se determinan lo siguiente:

#### **1.3.1.1 AREA ADMINISTRATIVA**

Al no tener una estructura organizativa, no se puede determinar las funciones de cada persona, la toma de decisiones, se dificulta lo cual genera que las actividades se demoren ya que el único que toma decisiones es el encargado superior.

#### **1.3.1.2 AREA FINANCIERO CONTABLE**

No cuenta con un control contable por lo que no se puede establecer de manera adecuada lo que la empresa posee, adeuda y debe cobrar de los pedidos de trabajo.

Falta de establecimiento de los costos reales de cada proceso se establece los precios que no son competitivos y esto genera que la clientela vaya hacia la competencia.

#### **1.3.1.3 AREA DE PRODUCCIÓN**

La inexistencia un mantenimiento preventivo de la maquinaria ocasiona que la entrega de los pedidos se retrase puesto que la maquinaria esta suspendida por un tiempo indefinido.

No posee identificados los procesos de producción no se podrá controlar los desperdicios y los niveles de productividad, la identificación de dichos procesos permitirá realizar un mejoramiento.

No se puede establecer un tiempo promedio de entrega por la falta de identificación de tiempos reales en la producción.

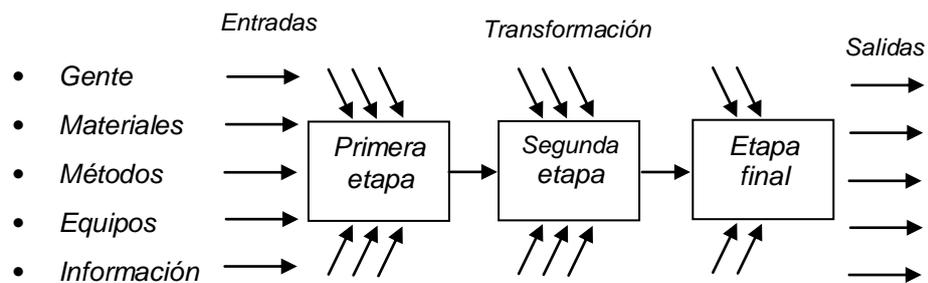
#### **1.3.1.2 AREA DE INVENTARIO**

No tiene un control ni registro adecuado del inventario no permite laborar adecuadamente ya que no cuenta con la materia prima indispensable, así como desperdicio excesivo.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

### 1.4.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS

“Un proceso es una serie de causas y condiciones que se dan conjunta y repetidamente para transformar los insumos en resultados, tal como se exhibe en el gráfico siguiente:



Todo proceso tiene un dueño, trabajadores, proveedores y clientes:

- **Dueño:** es la persona de más bajo nivel jerárquico dentro de la organización que tiene autoridad para hacer cambios fundamentales en el proceso.
- **Trabajadores:** son aquellas personas que participan en el proceso de transformación de las entradas para producir resultados.
- **Proveedores:** personas o entidad que proveen una entrada al proceso.
- **Clientes:** personas o entidad interna o externa que reciben o usan el resultado del proceso. En un sentido más amplio, podemos definir también como clientes a aquellas personas sobre quienes repercuten los procesos y los productos de la organización.”<sup>1</sup>

Otra definición que podemos anotar acerca de procesos es: “Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.”<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. 1996. México. p. 110

<sup>2</sup> Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos en la empresa. D'VINNI Editorial Ltda. 1996, Santa Fé de Bogotá, Colombia. p. 9

## 1.4.2 CLASES DE PROCESOS

*“Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea esta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico. Este plan debe contener la descripción de los objetivos estratégicos, los mismos que condicionan a los procesos, determinando de ésta manera las clases de procesos que integran la organización. A continuación se detalla las clases de procesos y el ámbito de acción de cada uno:*

1. **Procesos Macros.-** *El objetivo General estratégico de la organización genera los procesos macros «ser organizacional» ¿qué queremos?, ¿por qué existe la organización?*
2. **Procesos Micros.-** *los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los procesos micros ¿qué hacer?, que se relacionan siempre con los procesos macros «ser organizacional», con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización.*
3. **Procesos de Gestión.-** *Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean: recursos humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimientos. Si es necesario pertenecerán a la organización o puede ser un out service (inglés) tercerización de servicios (español). Estos procesos de gestión, mientras el objetivo general de la organización, no esté directamente involucrado con la finalidad de estos procesos.*
4. **Procesos de Apoyo.-** *Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un out service.*

5. **Procesos Operacionales.**- los procesos operacionales se identifican con el ¿cómo hacer? Están interrelacionadas directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas/actividades del proceso.
6. **Procesos de Asesoría.**- Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre el ¿qué hacer? y ¿cómo hacer? para lograr éxito en la organización.”<sup>3</sup>

### 1.4.3 ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

“La administración de los procesos supone una batería de técnicas tendientes a asegurar que los procesos clave sean constantemente monitoreados y mejorados.

Supone un continuo establecimiento de objetivos, planes, controles y mejoramiento.”<sup>4</sup>

### Comparación entre Administración funcional y administración por procesos

Antes de realizar una comparación entre la administración funcional y la administración por procesos, es necesario saber que “la administración funcional es el proceso de diseñar un entorno en el que, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.”<sup>5</sup>

Sobre la base de lo antes expuesto, podemos llegar a determinar las diferencias a continuación:

---

<sup>3</sup> Dávila, Zambrano Sandra. Cinco momentos para hacer reingeniería de procesos. 1era. Edición. Ed. ASD. 2001. Quito, Ecuador. p. 20-21

<sup>4</sup> Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. 1996. México. p. 627

<sup>5</sup> Koontz, H., Weihrich H. Administración una perspectiva global. McGraw-Hill. 1996. México. p. 696

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL	ADMINISTRACION POR PROCESOS
• El empleado es el problema.	• El proceso es el problema.
• Trabajo individual.	• Trabajo en equipo.
• Evaluación del empleado.	• Evaluación del proceso.
• Se cambian a las personas.	• Se mejora el proceso.
• Control a los empleados.	• Participación de empleados.
• Corregir errores.	• Prevenir errores.
• Satisfacción requerimiento de supervisores.	• Satisfacción requerimientos de los clientes.

FUENTE: Hill C., Jones G. Administración Estratégica. 3era. Edición. McGraw-Hill. 1996

Como se puede ver en la tabla; se determinan varias diferencias muy notables en diferentes aspectos administrativos como la evaluación, capacitación, control y alcance de objetivos de acuerdo a los requerimientos.

Es importante saber bajo que circunstancias es necesario manejar una administración del tipo funcional y cuando una administración por procesos, con el objetivo de sacar beneficio de ambos.

### **Beneficios de la Aplicación de la Administración por procesos**

Podemos encontrar varios beneficios dentro de una organización y su perspectiva de calidad organizacional y de valor agregado, mediante la aplicación de la administración por procesos los mismos que se clasifican dentro de dos grandes grupos; del mejoramiento de procesos y los directos en el proceso.

- **Beneficios del Mejoramiento de Procesos:** Estos beneficios provienen de cambios, con lo que no hay una finalización del mejoramiento. Entre los beneficios podemos citar los siguientes:
  - Sirven de apoyo al logro de objetivos estratégicos de la organización.
  - Facilita a la organización enfocarse al cliente.

- Mejora la utilización de los recursos en la organización.
  - Permite el incremento de la capacidad de la organización para competir dentro del mercado.
  - Apoya al trabajo en equipo.
  - Es posible realizar cambios importantes en actividades esenciales.
  - Se logra prevenir errores mediante el diagnóstico.
  - Son la base para la determinación de indicadores de gestión.
  - Simplifica la estructura organizacional.
  - Estabilidad y motivación del talento humano.
  - Optimización de la estructura organizacional.
- **Beneficios Directos en el Proceso:** Están relacionados directamente con el mejoramiento obtenido dentro del proceso específico y podemos anotar los siguientes beneficios:
    - Disminución del tiempo de trabajo.
    - Reducción del costo del proceso.
    - Mejoramiento de la calidad del producto o servicio proveniente del proceso.
    - Incremento de la satisfacción del cliente.
    - Solución a cuellos de botella dentro del proceso.

## 1.5 MARCO CONCEPTUAL DE PROCESOS

**Actividad.-** «Facultad de obrar», (poder y derecho de hacer), determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr su objetivo.

**Arte Final.-** Última prueba que se hace de una impresión antes de encargar su reproducción.

**Arte.-** Elaboración del trabajo de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Artes Gráficas.-** Actividad cuyas obras se realizan sobre papel o sobre una superficie plana.

**Autorización.-** Número solicitado al Servicio de Rentas internas para imprimir los comprobantes de venta.

**Caja.-** Cajón con varias separaciones o cajetines, en cada uno de los cuales se ponen los caracteres que representan una misma letra o signo tipográfico.

**Cuchilla.-** Lámina de acero, generalmente con un filo, que se usa para cortar.

**Entradas del Proceso.-** Son los insumos del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles. A los insumos también se los denomina materia prima.

**Guillotina.-** Instrumento formado de una cuchilla vertical que sirve para cortar papel.

**Minerva.-** Máquina de imprimir de reducido tamaño que se utiliza para hacer pequeños impresos. Marca Original Heilderberg.

**Offset.-** Máquina que emplea este sistema de impresión. Procedimiento de impresión en el que el molde o plancha no imprime directamente sobre el papel, sino sobre un cilindro de caucho que, a su vez, imprime sobre el papel.

**Papel Bond.-** Hoja de papel de diferentes gramos: 60, 75, 90 y 120.

**Papel Carbón.-** El que tiene una sustancia de color oscuro en una de sus caras y se usa para la obtención de copias.

**Papel Copia.-** Hoja de papel que sirve de respaldo de la emisión de un comprobante.

**Papel Químico.-** Hoja de papel que contiene sustancia química la misma que suprime el uso de papel carbón.

**Placa de Poliéster.-** Lámina de poliéster que sirve para imprimir el diseño para su posterior reproducción.

**Pliego.-** Hoja de papel que no se vende doblada, por lo general su medida es de 65x90 cm.

**Procedimiento del Proceso.-** Es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso.

**Proceso clave:** Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

**Proceso Convergente.-** Dos o más procesos inician como procesos paralelos, y después se unen en un flujo de secuencia de información o gestión.

**Proceso Divergente.-** Proceso que se inicia con un solo flujo de secuencia de información o de gestión (lineal), y después se divide en dos o más secuencias de información.

**Proceso Lineal.-** Procesos que solo tienen una secuencia de flujos de información o de gestión.

**Proceso Mixto.-** Combinación de procesos con características lineales, paralelas, convergentes y divergentes, realmente su ámbito de acción se produce en PROCESOS COMPLEJOS.

**Proceso Paralelo.-** Dos o más procesos que nacen en un mismo tiempo y su secuencia de flujos de información van siempre en forma paralela, no se unen. Y se cumple el objetivo estratégico del proceso, cuando todas las secuencias paralelas se han cumplido.

**Procesos de secuencia Predecesora y Sucesora.-** Son los procesos que indican el inicio y fin de una tarea/actividad predecesora, y este fin es el inicio de otra tarea/actividad sucesora y así en forma sucesiva.

**Producto Interno.-** Son los resultados intermedio estratégicos de los procesos y tienen que cumplir con todas las condiciones de desarrollo y ejecución establecidas por las tareas/actividades, este producto debe ser trasladado al cliente o usuario interno para continuar con el procedimiento exigido por el proceso para obtener su culminación.

**Productos Externos.-** son los resultados estratégicos los cuales tienen que satisfacer las necesidades del cliente o usuario externo.

**Prueba.-** Muestra de la composición tipográfica que se saca para corregir los errores que tiene.

**R.U.C.-** Registro Único de Contribuyentes

**Resma.-** Conjunto de quinientos pliegos de papel.

**S.R.I.-** Servicio de Rentas Internas

## CAPITULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1 MACROAMBIENTE

*“Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas”.<sup>6</sup>*

##### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

###### 2.1.1.1.1 Dolarización

La dolarización en Ecuador empezó el 9 de enero del 2000, cuando el entonces presidente Jamil Mahuad fijó el valor del sucre a 25.000 por dólar. La dolarización se implementó completamente el 13 de septiembre del 2000, cuando los billetes y monedas en sucre cesaron de tener curso legal. Entre los factores que explica la implementación de la dolarización, y que han jugado un papel importante en el proceso están: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad en los programas de estabilización, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros.

Con la dolarización el Ecuador ha presentado un enfoque de estabilidad de precios de los productos, insumos y materia prima, por lo tanto se ha considerado como una ***oportunidad de impacto alto***, ya que al tener fijo los precios de la materia prima no se va a realizar un incremento del producto ocasionando que el cliente tendría que pagar.

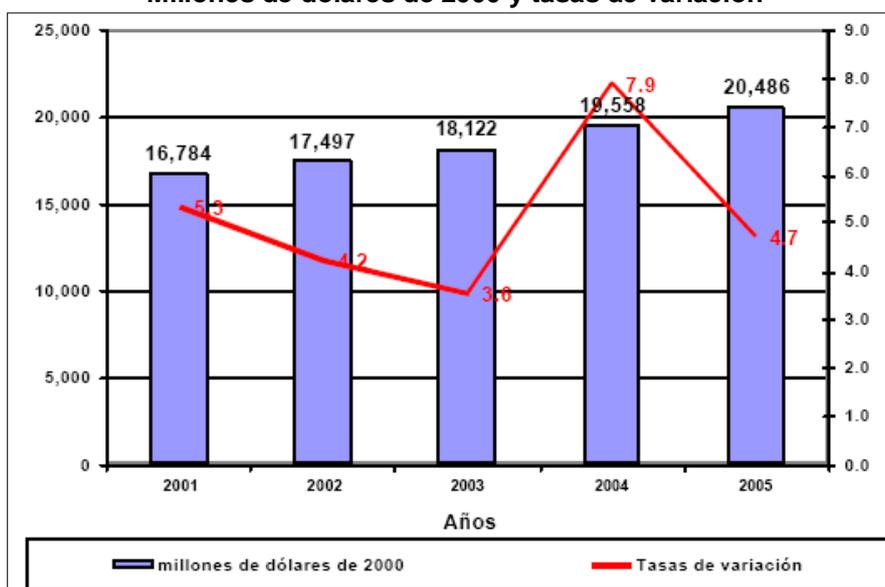
---

<sup>6</sup> [www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm)

### 2.1.1.1.2 Producto Interno Bruto (PIB)

El dinamismo experimentado por la economía ecuatoriana desde la dolarización se mantiene en el año 2005, que cierra con un crecimiento del 4.7%. Los años de mayor crecimiento en el período 2001-2005 son el 2004, en el cual el *Producto Interno Bruto (PIB)* presentó una tasa de variación de 7.9%; seguido por el 2001, con 5.3% de crecimiento.

**Gráfico 1**  
**Producto Interno Bruto**  
**Millones de dólares de 2000 y tasas de variación**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Durante el período 2001-2005, la economía ecuatoriana ha mostrado una tasa de variación promedio anual del PIB de 5,12%, superior a la del PIB de tendencia que es alrededor del 3,0%. La tasa de crecimiento de este período respondió en gran medida al importante crecimiento registrado en el año 2004, por el impulso petrolero sobre todo de las empresas privadas, cuya participación en la producción total pasó del 44,2% en el 2001 al 63,4% en el 2005, fomentada en especial por la operación del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), a fines del 2003.

**Tabla No. 1**  
**Producto Interno Bruto (2001 – 2005)**

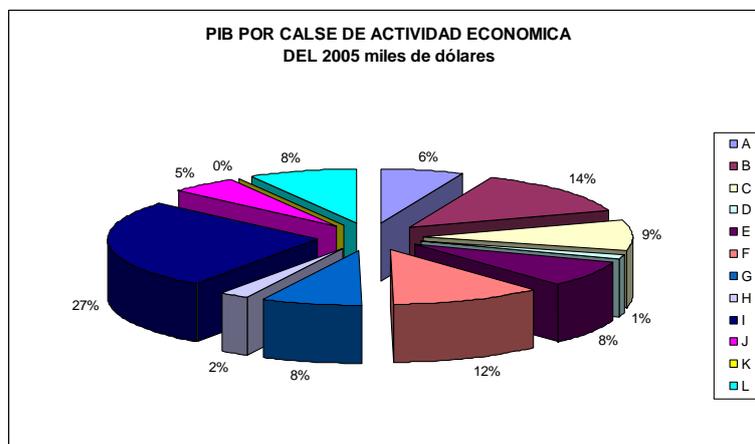
**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA**  
**Millones de dólares**

Ramas de actividad \ Años	2001	2002	2003	2004	2005
A. Agricultura, ganadería, selvicultura, caza y pesca	1.896.447	2.047.906	2.209.719	2.209.984	2.359.848
B. Explotación de minas y canteras	1.876.222	2.179.060	2.859.194	4.014.777	5.094.573
C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.483.706	2.593.049	2.734.904	2.883.111	3.269.369
D. Suministro de electricidad y agua	389.702	614.139	661.487	605.892	516.953
E. Construcción y obras públicas	1.662.436	2.029.857	2.136.745	2.681.463	2.975.681
F. Comercio al por mayor y al por menor	3.346.611	3.579.841	3.776.396	3.957.501	4.326.275
G. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	2.128.921	2.166.574	2.512.658	2.621.588	2.875.877
H. Servicios de Intermediación financiera	431.084	520.360	574.077	666.346	884.074
<b>I. Otros servicios</b>	<b>4.199.189</b>	<b>5.770.187</b>	<b>7.418.645</b>	<b>8.835.513</b>	<b>9.920.696</b>
J. Servicios gubernamentales	1.035.462	1.315.442	1.624.015	1.769.323	1.945.857
K. Servicio doméstico	37.440	42.920	48.386	50.181	48.163
L. Otros elementos del PIB	2.205.574	2.721.138	2.785.560	3.045.168	3.055.170
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>21.249.577</b>	<b>24.899.481</b>	<b>28.635.909</b>	<b>32.635.711</b>	<b>36.488.920</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006

Fuente: Banco Central del Ecuador.

**Gráfico No. 2**  
**Producto Interno Bruto Actividad Económica**  
**Millones de dólares**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Como podemos observar en el gráfico las actividades económicas que poseen una mayor participación en el PIB son: otros servicios con un 27,0%, explotación de minas con 14,0%, comercio al por mayor y menor e industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo) con 12,0%.

CADS IMPRESORES pertenece al grupo de otros servicios, específicamente a servicios de impresión.

El incremento en el PIB demuestra un alza en el nivel de la producción por lo tanto se va a presentar una mayor circulación e incremento de bienes y capitales, lo que genera un alto nivel de la demanda del servicio y es una ***oportunidad de impacto medio***.

#### **2.1.1.1.3 Inflación**

*“Aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable. Se habla de inflación crónica cuando se tiene tasas anuales de inflación entre 20 y 80%, durante cinco o más años consecutivos; de inflación galopante con tasas anuales superiores al 80% durante dos o más años seguidos, y de hiperinflación con tasas de 1.000% anual”.*<sup>7</sup>

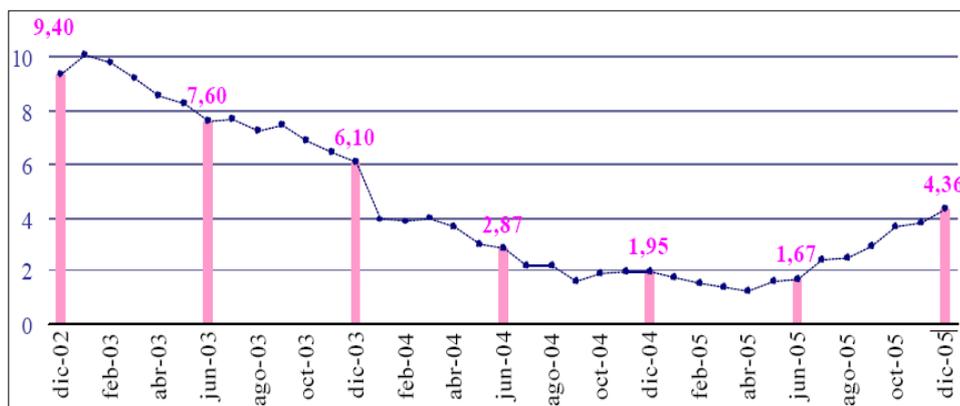
En el año 2005 cerró con una inflación anual de 4,36%. Este valor refleja una importante aceleración del ritmo de crecimiento de los precios comparado con el año anterior (1,95). Como se puede ver en el gráfico No.3, la evolución de la inflación anual evidenció un repunto sostenido a partir del mes de abril; en el cual el país atravesó una fuerte inestabilidad política. Esta situación fue agravada en el mes de agosto con el paro provincial de la Amazonía.

Asimismo, otro factor importante que incidió en la escala inflacionaria fue la inyección de liquidez a la economía, producto de la devolución de los fondos de reserva.

---

<sup>7</sup> [www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticascatorce.htm](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticascatorce.htm)

**Gráfico No. 3**  
**Evolución de la Inflación Anual (2002-2005)**



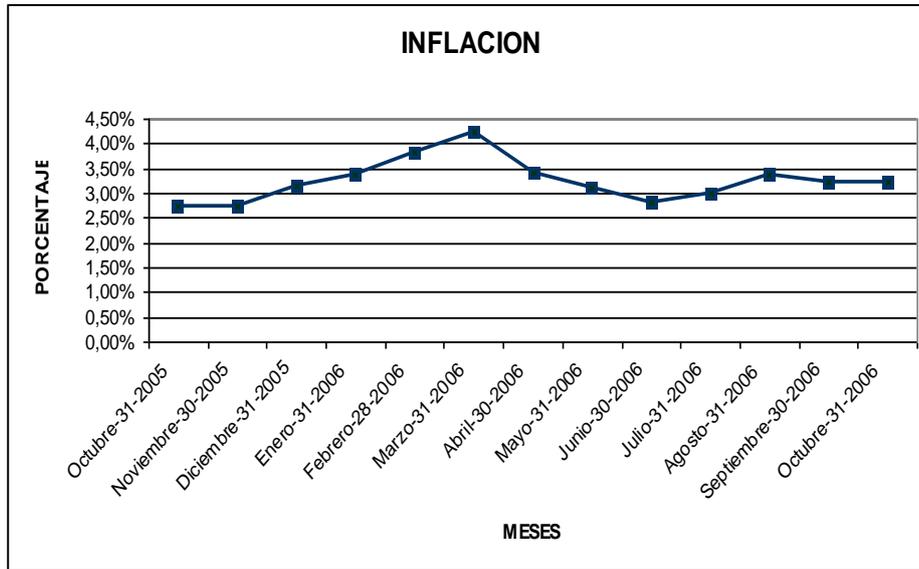
**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Tabla No. 2**  
**Inflación Mensual Acumulada**  
**(2005-2006)**

MES	VALOR
Octubre-31-2005	2,72%
Noviembre-30-2005	2,74%
Diciembre-31-2005	3,14%
Enero-31-2006	3,37%
Febrero-28-2006	3,82%
Marzo-31-2006	4,23%
Abril-30-2006	3,43%
Mayo-31-2006	3,11%
Junio-30-2006	2,80%
Julio-31-2006	2,99%
Agosto-31-2006	3,36%
Septiembre-30-2006	3,21%
Octubre-31-2006	3,21%

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Gráfico No. 4**  
**Inflación Mensual Acumulada**  
**(2005-2006)**



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El alto nivel inflacionario provoca un incremento en los precios de materias primas, maquinaria, mano de obra, entre otros, convirtiéndose para la empresa en una **amenaza de impacto medio**.

#### 2.1.1.1.4 Tasas de Interés

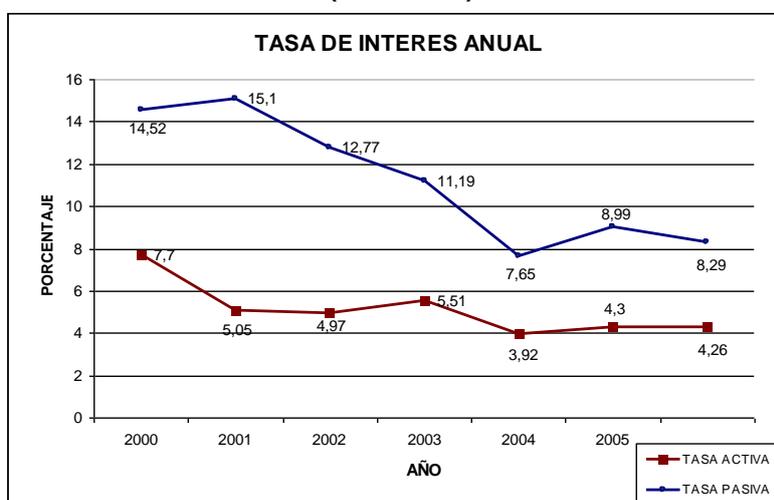
- **Tasa de interés activa:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta; la tasa activa referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.
- **Tasa de interés pasiva:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos; la tasa pasiva referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

**Tabla No. 3**  
**Tasa de Interés Anual**  
**(2000-2005)**

Año y mes		Pasiva	Activa
2000	Dic.	7,7%	14,52%
2001	Dic.	5,05%	15,1%
2002	Dic.	4,97%	12,77%
2003	Dic.	5,51%	11,19%
2004	Dic.	3,92%	7,65%
2005	Dic.	4,3%	8,99%
2006	Ene.	4,26%	8,29%

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** ILDIS

**Gráfico No. 5**  
**Tasa de Interés Anual**  
**(2000-2005)**



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** ILDIS

Al analizar el gráfico se puede ver como la tasa activa ha decrecido con un 0,7% entre el año 2004 y 2005, con lo que podemos concluir que es muy ventajosa para las personas para realizar préstamos, ya que va a poder cumplir con sus obligaciones con facilidad y poder cubrir con el préstamo solicitado.

Con respecto a la tasa pasiva podemos ver que su evolución se ha ido manteniendo en los años 2001 hasta el 2005 a diferencia del año 2001 ya que tiene un alto porcentaje del 7,7%, también hay que tomar muy en cuenta que se ha presentado una disminución de 0,04% entre el año 2004 y 2005, con lo que se puede concluir que es muy desventajoso para las

personas pues no estimula a que exista la cultura de ahorro en las respectivas instituciones financiera.

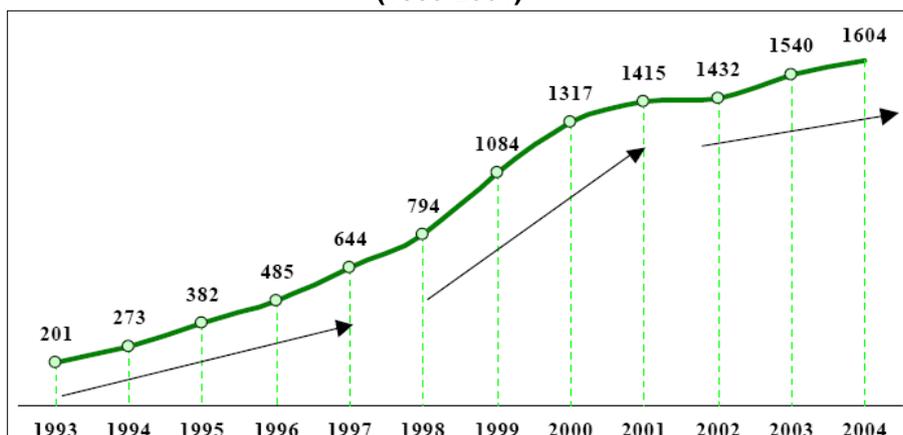
La tasa de interés activa presenta una disminución lo que constituye una ventaja para la empresa en la realización de proyectos de inversión en el futuro siendo así una ***oportunidad de impacto medio***.

#### 2.1.1.1.5 Remesas Emigrantes

El país cuenta, frente a la dolarización, con dos fuentes de financiamiento que animan su economía y que le dotan de liquidez: el petróleo, este momento con precios altos; y las remesas de los emigrantes, que constituye el segundo rubro de ingresos nacionales.

En suma, uno de los efectos inmediatos de la emigración ha sido la recepción de crecientes sumas de dinero enviadas por las personas que han salido del país. Estas remesas, como se verá a continuación, contribuyeron a reducir los efectos más agudos de la crisis, al tiempo que desencadenaron otros impactos que serán rápidamente descritos.

**Gráfico No. 5**  
**Evolución Anual de las Remesas de los Emigrantes**  
**(1993-2004)**



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** Banco Central de Ecuador

Las remesas han experimentado un crecimiento que puede ser clasificado en tres etapas. Una etapa de crecimiento inicial, que va de 1993 a 1997 y en la que el incremento anual de remesas promedió los 120 millones de

dólares. Una segunda etapa que sería de aceleración, entre 1998 y 2000, en la que el aumento anual promedio de remesas se duplicó, alcanzando los 262 millones. Y la tercera etapa, con una tendencia a la saturación, entre 2001 y 2004, en la que se desacelera el flujo de remesas, promediando un crecimiento de apenas 64 millones anuales; en términos reales en estos años prácticamente no se registró un crecimiento.

Es interesante destacar el cambio de pendiente que caracteriza a cada etapa. Nótese además que la aceleración del flujo de remesas (1998) coincide con el estallido de la reciente ola emigratoria. Sin embargo, no debe olvidarse que la evolución de las remesas no puede proyectarse en forma lineal y que éstas no están garantizadas en forma permanente.

El aporte de las remesas expresa un crecimiento en la economía del país ayudando a reducir los índices de pobreza, ya que son fuentes de ingresos que presentan un aumento en el consumo de los bienes y servicios, por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***.

#### **2.1.1.1.6 Globalización**

Globalización es un término moderno especialmente usado para describir los cambios en las sociedades y la economía mundial que resultan en un incremento sustancial del comercio internacional y el intercambio cultural.

La globalización es el proceso por el que la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unifica mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Así, los modos de producción y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado la "sociedad en red".

La globalización para CADS IMPRESORES va ayudar a la empresa por que nos facilita en la adquisición de tecnología, materia prima y otros

insumos para la industria por lo tanto vamos a ser más competitivos y es una *oportunidad de impacto bajo*.

#### **2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

En Ecuador, los tres últimos presidentes constitucionales fueron derrocados mediante el empleo de mecanismos de resistencia civil. En todos los casos, se trataba de dirigentes de amplia trayectoria política en el país que habían triunfado claramente en elecciones libres.

La primera víctima de protestas organizadas por sectores golpistas fue el abogado y empresario populista Abdala Bucaram Ortiz, fue destituido en medio de una revuelta popular que se originó en una fuerte alza de las tarifas de los servicios públicos. Bucaram debió huir y exilarse en Panamá.

El 22 de enero de 2000 el vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano prestó juramento como presidente, luego de que el Congreso hubo decretado que Mahuad había hecho abandono del cargo. En realidad, el presidente había sido víctima de la resistencia civil llevada a cabo por quienes no aceptaban su política de ajuste económico.

Asimismo, la oposición acusó al presidente Gutiérrez de violar la constitución y la ciudadanía salió a las calles para expresar su indignación con la clase dirigente, a la que culpaba de todos los problemas que afectaban al país.

El Centro de Internacional de Estudios Superiores de Comunicaciones para América Latina, por mayoría de votos de los legisladores presentes cesó al presidente Gutiérrez, declarando que el Coronel Lucio Gutiérrez ha abandonado el cargo de presidente y en consecuencia deben operar los mecanismos de sucesión presidencial.

El nuevo presidente, Alfredo Palacio era un médico cardiocirujano de 66 años, asumió el cargo en medio de la crisis y bajo el cuestionamiento de un amplio sector de los manifestantes.

El Ecuador ha presentado una inestabilidad política y a causa de ello no se ha podido llegar a concluir algún tipo de negociación que beneficie al país, por lo tanto es una **amenaza de impacto medio** por que afecta a las empresas pequeñas.

#### 2.1.1.2.1 Corrupción

El Ecuador sigue entre los países más corruptos del mundo. Transparencia Internacional (TI) en su informe 2006 publicado ayer dice que el Ecuador está en el puesto 138, con igual puntaje que Venezuela (2,3/10). Solo es mejor que Haití (1,8), en América Latina y el Caribe.

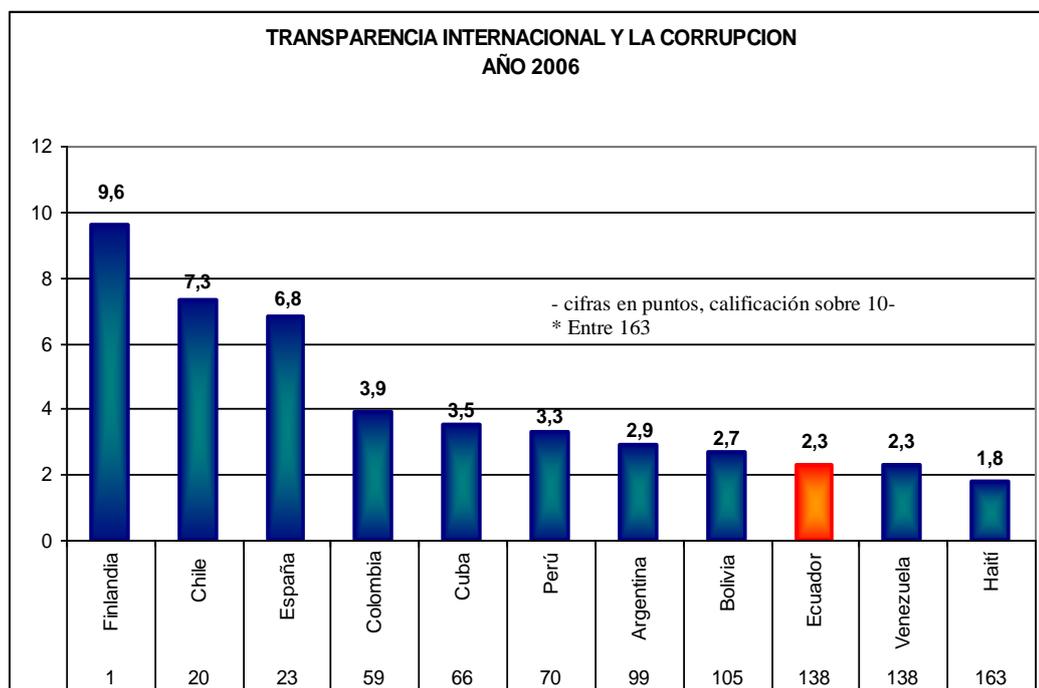
La clasificación comprende a 163 países y clasifica a los países en una escala que va de cero (los más corruptos) a 10 (nada corruptos), con informes del Banco Mundial, del Foro Económico Mundial y de organizaciones independientes.

**TABLA No. 4  
TRANSPARENCIA INTERNACIONAL Y LA CORRUPCIÓN  
AÑO 2006**

POSICION	PAIS	PORCENTAJE
1	Finlandia	9,6%
20	Chile	7,3%
23	España	6,8%
59	Colombia	3,9%
66	Cuba	3,5%
70	Perú	3,3%
99	Argentina	2,9%
105	Bolivia	2,7%
<b>138</b>	<b>Ecuador</b>	<b>2,3%</b>
138	Venezuela	2,3%
163	Haití	1,8%

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** EDITORIAL HOY

**Gráfico No. 6**  
**TRANSPARENCIA INTERNACIONAL Y LA CORRUPCIÓN**  
**AÑO 2006**



**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** EDITORIAL HOY

El Ecuador, en 2001 estuvo en el puesto 79 entre 91 estudiados. En 2002 se ubicó en el 89 y en 2003 bajó al 113. En 2004 registró una mejora al subir al 112, pero en 2005 se hundió hasta el 117 y en 2006 bajó hasta el 138.

Para TI Venezuela, Ecuador y Haití son percibidos como los países donde la corrupción está más generalizada. Chile, en el puesto 20 junto con los EEUU y Bélgica, sigue siendo el menos corrupto de América Latina. España figura más abajo, en el puesto 23.

Colombia (59), Brasil (70), México (70) y Argentina (93) están situados en un nivel intermedio en esta nueva nómina de TI. Finlandia, en cambio, es el país donde la corrupción es menos experimentada por los empresarios y los expertos internacionales, señaló la ONG, que analiza los vínculos entre corrupción y pobreza.

El Ecuador se encuentra dentro de los primeros países más corruptos del mundo, esto a generado que países extranjeros no inviertan en el país causando que no progrese y no existan negocios por consiguiente es una **amenaza de impacto alto**.

### 2.1.1.3 FACTOR SOCIAL

#### 2.1.1.3.1 Emigración

La pobreza, la desigualdad y la esperanza de mejores ingresos impulsan la partida de ecuatorianos y ecuatorianas al exterior. Lo han hecho en dos olas emigratorias: 1950 a 1995 y 1998 a 2003.

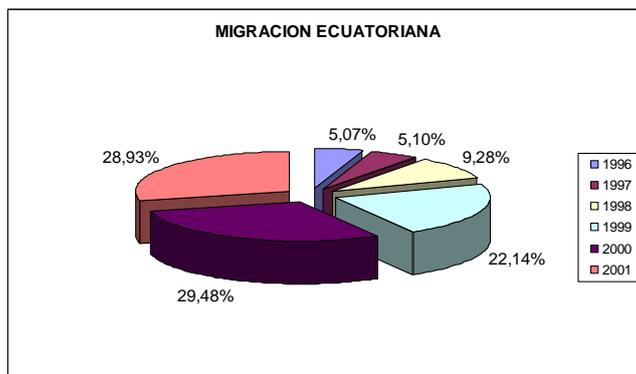
Hoy sus remesas de dinero equivalen a lo que el Ecuador recibe de todas sus exportaciones no tradicionales (banano, café, cacao, etc.), superan a la inversión extranjera directa y dejan chicos a los préstamos de los organismos multilaterales y otra “ayuda al desarrollo”. Por eso, las remesas han sacado a miles de familias de la pobreza y han dinamizado la economía nacional en variedad de formas, incluido el negocio de quienes las transportan.

**Tabla No. 5**  
**Migración Ecuatoriana**  
**(1996 – 2001)**

<b>AÑO</b>	<b>MIGRACION</b>	<b>%</b>
1996	18.423	5,07%
1997	18.516	5,10%
1998	33.723	9,28%
1999	80.402	22,14%
2000	107.076	29,48%
2001	105.080	28,93%
<b>TOTAL 96-01</b>	<b>363.220</b>	<b>100%</b>

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** INEC

**Gráfico No. 6**  
**Migración Ecuatoriana**  
**(1996 – 2001)**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

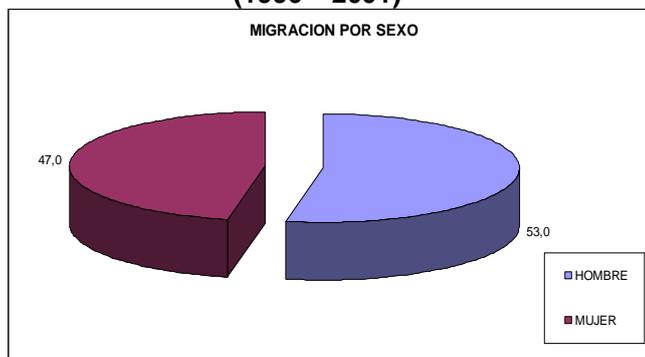
Se puede observar en el Gráfico No. 6 que el año en el que mas personas han emigrado es en el 2000 con un 29,48% y en el 2001 presenta un descenso pero muy mínimo con respecto al año anterior de 0,55%.

**Tabla No. 6**  
**Migración por Sexo**  
**(1996 – 2001)**

AÑO	SEXO				TOTAL
	HOMBRE		MUJER		
	TOTAL	%	TOTAL	%	
1996	9.796	53,2%	8.627	46,8%	18.423
1997	9.221	49,8%	9.295	50,2%	18.516
1998	17.212	51,0%	16.510	49,0%	33.722
1999	43.383	54,0%	37.015	46,0%	80.398
2000	58.763	54,9%	48.307	45,1%	107.070
2001	54.608	52,0%	50.468	48,0%	105.076
f.n.d.*	7.432	50,6%	7.256	49,4%	14.688
<b>TOTAL</b>	<b>200.415</b>	<b>53,0%</b>	<b>177.478</b>	<b>47,0%</b>	<b>377.893</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

**Gráfico No. 7**  
**Migración Ecuatoriana**  
**(1996 – 2001)**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

En el Gráfico No. 7 podemos observar que la población masculina tiene un alto porcentaje de migración del 53,0% la diferencia no es muy distante de la población femenina, siendo de 6,0% más; la respuesta a esta ola migratoria se estaría feminizando progresivamente, sin duda, de acuerdo a la oferta laboral de los países, esta tendencia migratoria debe ser entendida tanto como una respuesta ante la crisis económica-política del país.

En el caso de nuestra empresa es una **amenaza de impacto medio** ya que cada vez a causa de la migración se va disminuyendo el mercado potencial a falta de negocios.

#### **2.1.1.3.2 Desempleo**

*“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.*

*La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.*

- **Desempleo abierto:** *Son las personas en la fuerza de trabajo que estaban sin trabajo en los últimos 7 días, que están disponibles para trabajar de inmediato y que habían tomado medidas concretas durante los últimos 7 días para buscar un empleo asalariado o un empleo independiente. Se incluyen también en esta categoría a las personas que no buscaron activamente trabajo en los últimos 7 días por razones de enfermedad, mal tiempo o están esperando noticias.*
- **Desempleo oculto:** *Son las personas que no estaban trabajando en los últimos 7 días y que si le ofrecieran un trabajo en ese momento trabajarían, pero no buscaron trabajo en ese periodo de referencia*

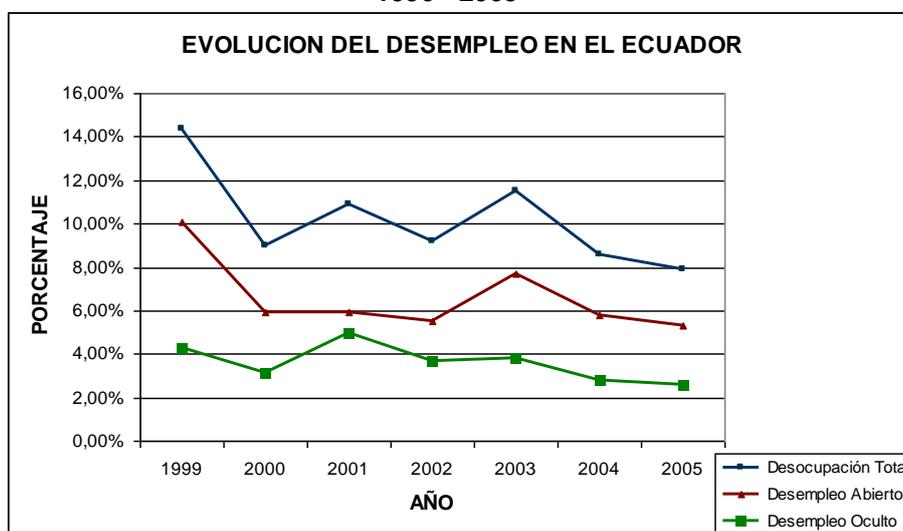
porque no creen poder encontrarlo, se cansaron de buscar, o no saben dónde consultar”.<sup>8</sup>

**Tabla No. 7**  
**Evolución del Desempleo en el Ecuador**  
**1990 - 2005**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Desocupación Total	14,40%	9,00%	10,90%	9,20%	11,50%	8,60%	7,90%
Desempleo Abierto	10,10%	5,90%	5,90%	5,50%	7,70%	5,80%	5,30%
Desempleo Oculto	4,30%	3,10%	5,00%	3,70%	3,80%	2,80%	2,60%

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

**Gráfico No. 7**  
**Evolución del Desempleo en el Ecuador**  
**1990 - 2005**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

La variación que se ha ido presentando en la tasa de desempleo en el año 1999 a tenido un alto porcentaje con respecto al 2000, pero la tendencia se vuelve ascendente en los años 2001 y 2003; como se puede ver para los dos últimos años han ido presentando un descenso ya que en el año 2005 finaliza con una tasa de 7,90%

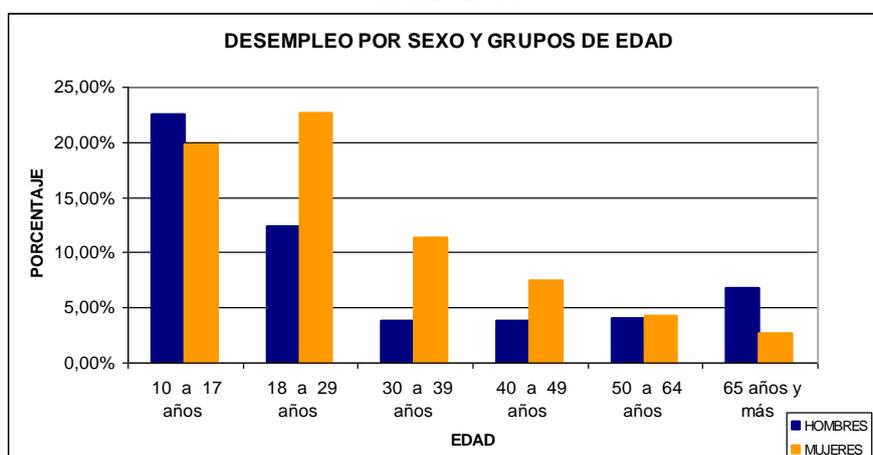
<sup>8</sup> [www.dgeec.gov.py/publicaciones/biblioteca/juventud/JU014.htm](http://www.dgeec.gov.py/publicaciones/biblioteca/juventud/JU014.htm)

**Tabla No. 8**  
**Desempleo por Sexo y Grupos de Edad**  
**Marzo 2006**

EDAD	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	22,45%	19,78%
18 a 29 años	12,33%	22,56%
30 a 39 años	3,79%	11,26%
40 a 49 años	3,80%	7,37%
50 a 64 años	3,95%	4,18%
65 años y más	6,73%	2,68%

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

**Gráfico No. 8**  
**Desempleo por Sexo y Grupos de Edad**  
**Marzo 2006**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

El desempleo según el sexo y la edad podemos ver que en el caso de las mujeres el porcentaje más alto está entre las edades de 18 a 29 años con un 22,56%, seguido 19,78% de los años de 10 a 17 años, en el caso de los hombres se encuentra en las edades de 10 a 17 años con 24,45%.

Las personas al no contar con un empleo no pueden realizar movimientos de transacción por lo tanto es una **amenaza de impacto medio** ya que el desempleo disminuye el mercado potencial.

### 2.1.1.3.3 Subempleo

*“Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo*

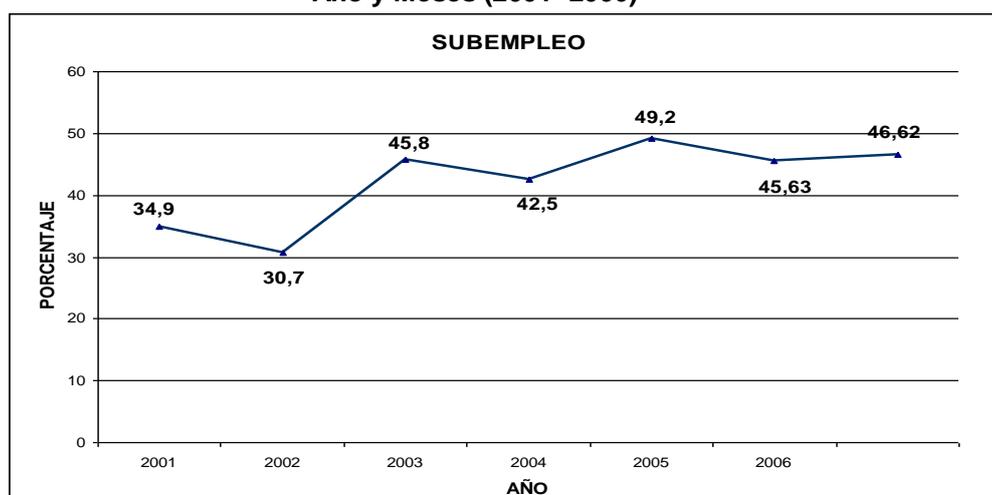
a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable”.<sup>9</sup>

**Tabla No. 9**  
**Subempleo**  
**Año y Meses (2001- 2006)**

<b>AÑO</b>	<b>SUBEMPLEO</b>
2001 Diciembre	34,9%
2002 Diciembre	30,7%
2003 Diciembre	45,8%
2004 Diciembre	42,5%
2005 Diciembre	49,2%
2006 Enero	45,63%
2006 Febrero	46,62%

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ NOV. 2006  
**Fuente:** ILDIS

**Gráfico No. 9**  
**Subempleo**  
**Año y Meses (2001- 2006)**



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ NOV. 2006  
**Fuente:** ILDIS

La evolución de la tasa de subempleo ha sido variable; los años más altos han sido 2001 con 34,9%, 2003 con 45,8%, 2005 con 49,2 pero en los primeros meses del año 2006 ha ido presentando una disminución de 2,58% con respecto al año 2005.

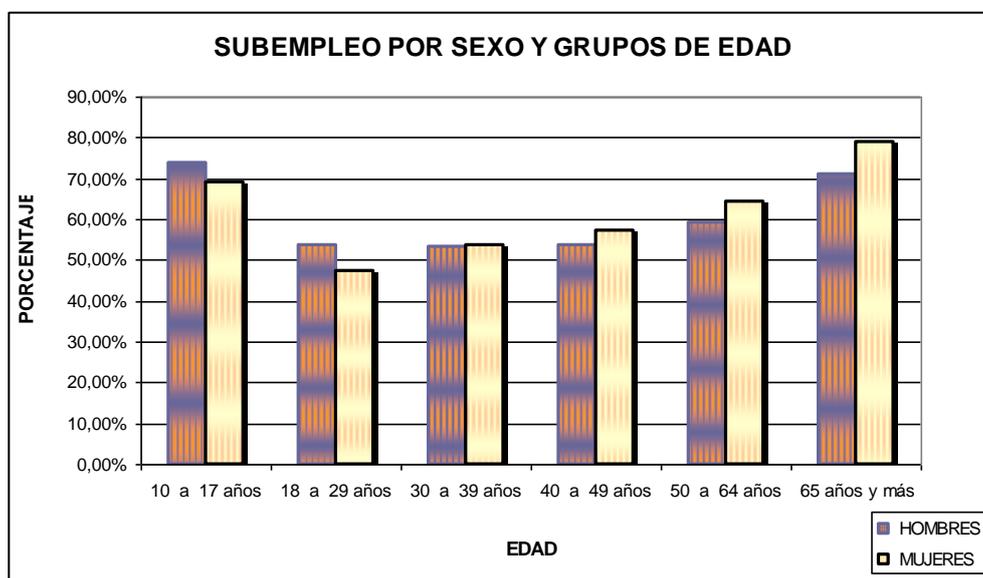
<sup>9</sup> [www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticas.htm](http://www.ildis.org.ec/estadisticas/estadisticas.htm)

**Tabla No. 10**  
**Subempleo por Sexo y Grupos de Edad**  
**Marzo 2006**

EDAD	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	74,00%	68,90%
18 a 29 años	53,60%	47,40%
30 a 39 años	53,10%	53,50%
40 a 49 años	53,50%	57,10%
50 a 64 años	59,20%	64,30%
65 años y más	71,10%	79,10%

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

**Gráfico No. 10**  
**Subempleo por Sexo y Grupos de Edad**  
**Marzo 2006**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: INEC

El subempleo en el Ecuador presenta que hombres y mujeres de 10 a 17 años tienen 71,25% ya que dentro de este rango por ser menores de edad, el código laboral no ampara su labor, mientras que en la edad de 30 a 39 años presenta un 53,30%, por que son la fuerza laboral y sus conocimientos son competitivos y 75,10% en el caso de los 65 años y más lo que refleja que las personas a pesar de su edad todavía necesitan laborar en diferentes áreas, por lo tanto es una **amenaza de impacto medio** para la empresa, por que las personas no cuentan con recursos económicos para adquirir productos y servicios.

#### 2.1.1.3.4 Salario Mínimo Vital General

Los ingresos de los trabajadores se desagregan entre la Remuneración Sectorial Unificada, o salario mínimo, equivalente a 150 dólares; y, el décimo tercer y décimo cuarto sueldo, ambos de 12 dólares, y a partir del primero de enero del 2005 la remuneración sectorial unificada se incrementó en 8,8 dólares. Si se considera sólo los 150 dólares mensuales del salario mínimo vital, el déficit se acerca a las dos terceras partes.

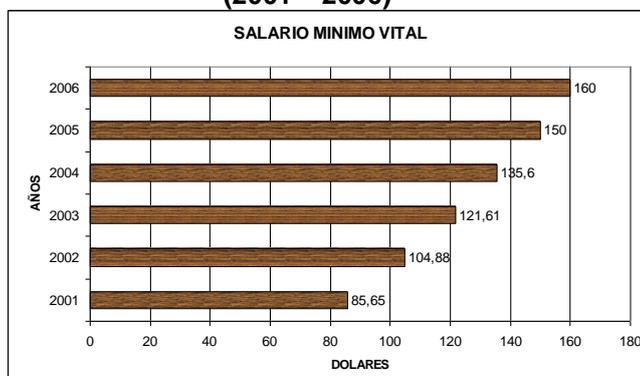
En enero, los empleados se negaron a aceptar incremento alguno, los trabajadores solicitaron 50 dólares de alza en una negociación, el alza aprobada fue de 30 dólares, pero en vista de que estaba impugnado el representante de los empleados, está decisión fue desconocida y el alza quedaría en 10 dólares por mes; decisión que ha sido cuestionada por los sindicatos y los empresarios.

**Tabla No. 11**  
**Salario Mínimo Vital**  
**(2001 – 2006)**

AÑO	SALARIO MINIMO VITAL DOLARES
2001	85,65
2002	101,88
2003	121,61
2004	135,6
2005	150
2006	160

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: ILDIS

**Gráfico No. 9**  
**Salario Mínimo Vital**  
**(2001 – 2006)**



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
Fuente: ILDIS

Hay que tener presente que la cobertura de los salarios en relación a la canasta básica experimenta un estancamiento desde el 2004, esto eleva la precariedad de amplios sectores de la sociedad.

La notoria falta de comprensión salarial hace que las personas no alcancen a satisfacer sus necesidades por que los precios de los productos son altos y el sueldo es bajo, por lo tanto es una **amenaza de impacto alto**, debido a que las personas no tiene dinero.

### 2.1.1.3.5 Educación

En el Ecuador existe más analfabetos/as que personas con título universitario

**Tabla No. 12**  
**Educación (Agosto 2006)**

<b>EDUCACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Título Universitario	6%
Analfabeto (no sabe leer ni escribir)	9%
Educación Básica y Bachillerato	37% niños / as (5 años)
	47% jóvenes (15-17 años)

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ NOV. 2006  
**Fuente:** INEC

El Ecuador invierte mucho menos en Educación que otros países de la región por lo tanto cuentan con maestros/as poco formados, poco capacitados y desmotivados el 42,0% de docentes primarios tienen estudios universitarios. En Cultura escolar 4 de cada 10 niños/as han recibido algún tipo de castigo. El salario promedio de los maestros en el 2002 fue de US \$350 mientras que la canasta básica familiar se encontraba en los US \$426. Se carece de un sistema de seguimiento y control de la labor de los docentes

La nota promedio en Castellano es de 8,24 sobre 20 entre los alumnos de tercer grado; La nota promedio en Matemáticas es de 7,21 sobre 20 entre los alumnos de tercer grado; 1 de cada 10 niños repite el primer grado; Estos problemas estructurales se agravan en las zonas rurales, particularmente en las escuelas unidocentes (un profesor) y pluridocentes incompletas (menos de un profesor por cada grado).

La educación es un factor muy importante para la empresa, pues el Ecuador no cuenta con un alto porcentaje de personas capacitadas, por lo tanto hay pocas probabilidades de desarrollo socioeconómico y limita la capacidad de adquisición de bienes y servicios, por tal motivo es una **amenaza de impacto medio**.

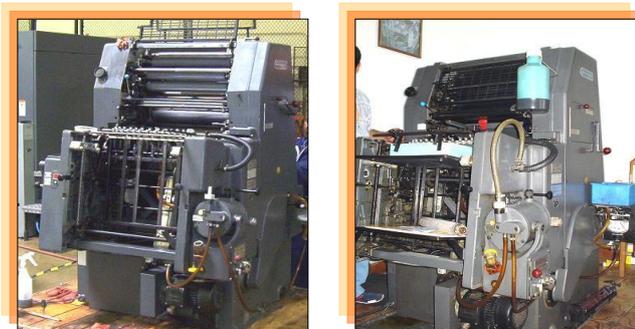
#### 2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología empieza a percibirse por las empresas como un aliado para obtener una alta rentabilidad y lograr objetivos como la reducción de costes y el aumento de la productividad de sus negocios.

La necesidad de actualizarse tecnológicamente es imprescindible hoy en día para no perder el tren de la competitividad. Cada vez, nos encontramos con un mayor nivel de exigencia en los entornos de negocio.

La maquinaria que utiliza CADS IMPRESORES es la siguiente:

- **OFFSET HEIDELBERG GTO 46+**



**Precio:** 28.000 dólares

- **MINERVA DE ASPAS TIPOGRAFICA**



**Precio:** 4.500 dólares

- **GUILLOTINA MANUAL IDEAL MOD. 4700**



**Precio:** 320 dólares

- **OFFSET HEIDELBERG TOK**



**Precio:** 10.000 dólares

La tecnología facilita aplicación de los recursos, incluidos conocimientos y aptitudes de las personas, por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***, ya que va ha satisfacer mejor al cliente.

#### **2.1.1.5 FACTOR TRIBUTARIO**

*“Los requerimientos para los establecimientos gráficos, el Servicio de Rentas Internas comunica el procedimiento para que los establecimientos gráficos soliciten al Servicio de Rentas Internas autorización para imprimir comprobantes de venta”.*<sup>10</sup>

El Servicio de Rentas Internas, otorga la autorización para que los establecimientos gráficos que cumplan con las condiciones que establece la obligación tributaria, para que realicen los trabajos de impresión de los comprobantes de venta y retención.

---

<sup>10</sup> [www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_facturacion/establecimientos\\_graficos/establecimientos\\_graficos.html](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/establecimientos_graficos/establecimientos_graficos.html)

El factor tributario es muy importante para la empresa ya que es un requisito para que pueda laborar sin dificultad en la impresión de los Comprobantes de Venta y Retención por lo tanto es una ***oportunidad de impacto alto***.

### **2.1.2 MICROAMBIENTE**

*“Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos”.*<sup>11</sup>

#### **2.1.2.1 PROVEEDORES**

*“Empresas y personas físicas que suministran los recursos necesarios para la compañía y sus competidores para producir bienes y servicios”.*<sup>12</sup>

CADS IMPRESORES cuenta con los siguientes proveedores:

- **Materia Prima**
- ONEROM: adquisición de papel bond de 90 gr., 75 gr. y 60 gr., también papel copia sulfito, químico, periódico y otros insumos; la entrega es inmediata y nos dan 45 días de plazo para cancelar.
- PRODUPELMA: adquisición de papel bond de 90 gr., 75 gr. y 60 gr., también papel copia sulfito, químico, periódico y otros insumos; la entrega es inmediata y nos dan 30 días plazo para cancelar.
- FOX RIVER: adquisición de papel bond de 90 gr., 75 gr. y 60 gr., también papel copia sulfito, químico, periódico y otros insumos; la entrega es inmediata y nos dan 45 días de plazo para cancelar.
- ALCE: adquisición de papel bond de 90 gr., 75 gr. y 60 gr., también papel copia sulfito, químico, periódico y otros insumos; la entrega es inmediata y no tiene acceso a crédito.

---

<sup>11</sup> [www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm)

<sup>12</sup> Philip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong. Introducción al Marketing. Prentice Hall, Madrid, España. p. 68

- **Tintas**
  - Vernaza Grafic: adquisición de tintas para las maquinas offset y tipográfica; también insumos como mantilla esponjas, la entrega es inmediata y nos dan 30 días de plazo para cancelar.
  
- **Placas finalizadas y Películas finalizadas**
  - Colibrí: adquisición de placas CTP y películas finalizadas, la entrega es inmediata y no tiene acceso a créditos.
  - Mega píxel: adquisición de placas CTP y películas finalizadas, la entrega es inmediata y no tiene acceso a créditos.

### 2.1.2.1.1 Análisis de Encuesta Proveedor

## CADS IMPRESORES ENCUESTA PROVEEDORES

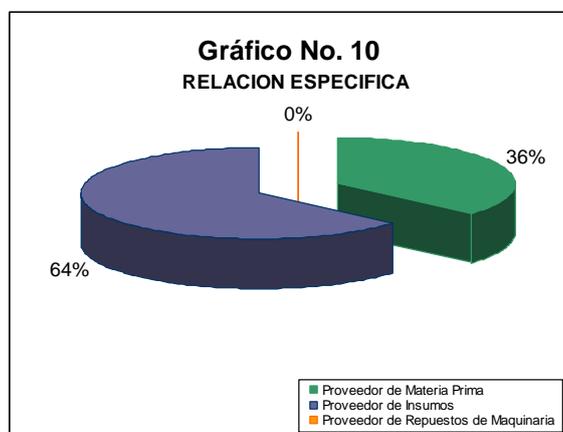
### CONTENIDO:

1. ¿Cuál es su relación específica de vinculación con CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 13**  
**Relación específica**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Proveedor de Materia Prima	4	36%
	Proveedor de Insumos	7	64%
	Proveedor de Repuestos de Maquinaria	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

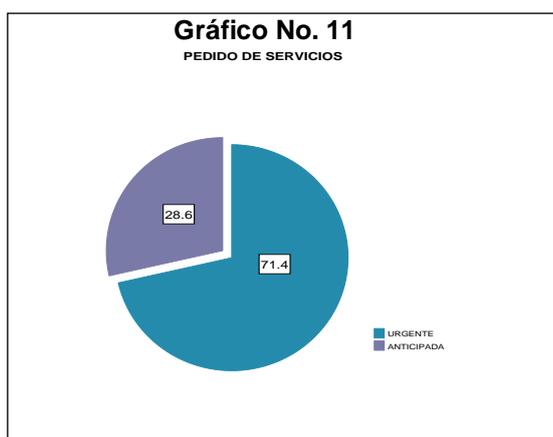
CADS IMPRESORES tiene un 64% de proveedores de insumos los cuáles son Onerom, Produpelma, Fox River, ALCE, Vernaza Grafic, Colibrí y Mega Píxel, en el caso de los proveedores de materia prima son Onerom, Produpelma, Fox River y ALCE que la empresa debe tomar muy en cuenta para realizar pedidos con anticipación para no quedar desabastecidos, por lo tanto es una **amenaza de impacto medio**.

2. ¿El pedido de servicios que se realiza en su empresa es de forma?:

**Tabla No. 14**  
**Pedido de servicios**

	Frecuencia	Porcentaje
URGENTE	5	71,4%
Válidos ANTICIPADA	2	28,6%
<b>TOTAL</b>	7	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

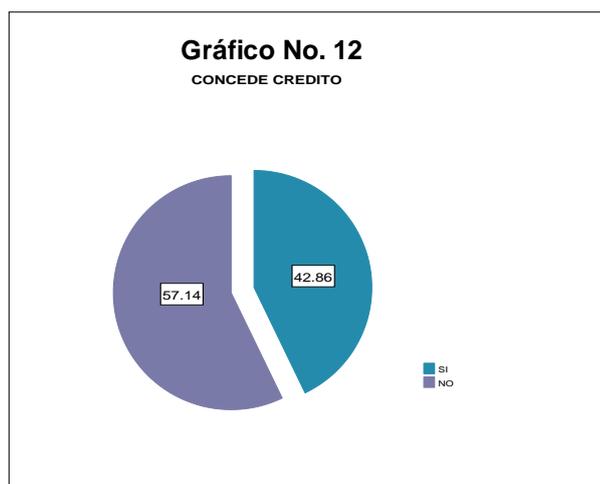
CADS IMPRESORES no realiza oportunamente los pedidos de la materia prima e insumos, con lo que provoca a que se retrase la producción y consecuentemente los pedidos de los trabajos se demore en su entrega, es una **amenaza de impacto alto**.

3. ¿Concede crédito a CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 15**  
**Concede crédito**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	4	57,1%
	NO	3	42,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

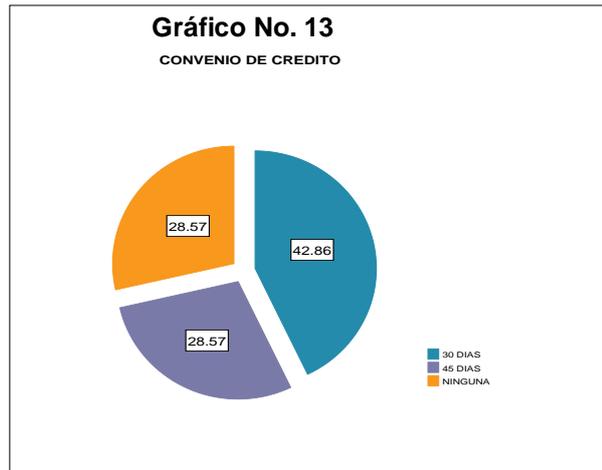
Se puede ver en el gráfico que el 57,1% de nuestros proveedores nos conceden créditos para la adquisición de la materia prima e insumos, por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***, pues CADS IMPRESORES mantiene una buena imagen con respecto en el cumplimiento de deuda en la fecha establecida.

4. ¿El convenio de crédito que tiene usted con CADS IMPRESORES es?

**Tabla No.16**  
**Convenio de crédito**

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	30 DIAS	3	42,9%
	45 DIAS	2	28,6%
	NINGUNA	2	28,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

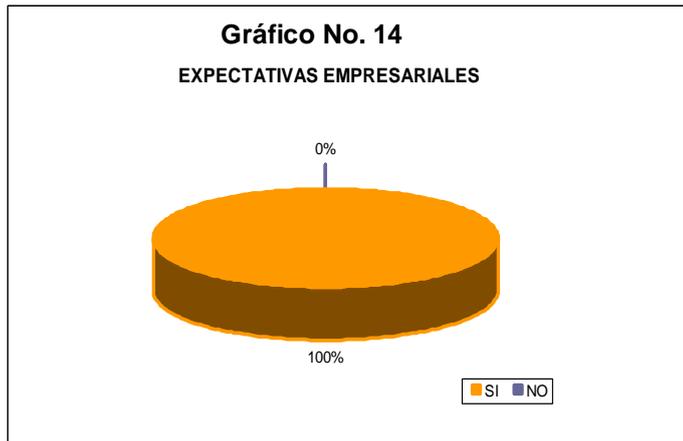
CADS IMPRESORES tiene un convenio de crédito de 30 días porque tiene un porcentaje de 42,9%, también hay que tomar en cuenta que tenemos un convenio de crédito de 45 días con un 28,6%, esto nos indica que puede cumplir con su deuda y le permite tener liquidez en el transcurso del tiempo, asimismo para la empresa sería más beneficio si tuviera un alto porcentaje en el convenio para 45 días por que permitirá a la empresa tener una mejor rotación del efectivo por consiguiente es una *oportunidad de impacto medio*.

5. ¿Ha cumplido con sus expectativas empresariales CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 17**  
**Expectativas empresariales**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	7	100%
	No	0	0
<b>TOTAL</b>		7	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



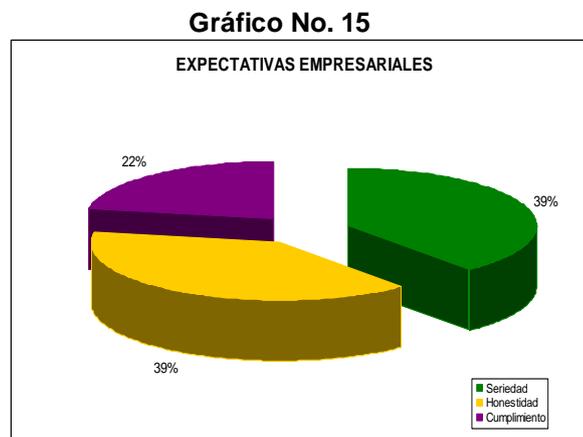
**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

6. ¿Si la respuesta anterior fue positiva, cuales son las expectativas que ha cumplido?

**Tabla No. 18**  
Expectativas empresariales

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Seriedad	7 38,89%
	Honestidad	7 38,89%
	Cumplimiento	4 22,22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

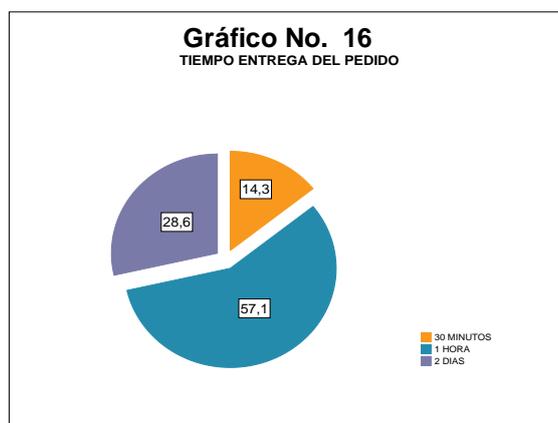
CADS IMPRESORES cumple con algunas expectativas por parte de los proveedores, en este caso las que tienen un alto porcentaje son la seriedad y la honestidad con un 39%, esto quiere decir que la empresa mantiene una buena imagen por lo que es una ***oportunidad de impacto alto.***

7. ¿Qué tiempo llevó la entrega del pedido?

**Tabla No. 19**  
**Tiempo entrega del pedido**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	30 MINUTOS	14,3%
	1 HORA	57,1%
	2 DIAS	28,6%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

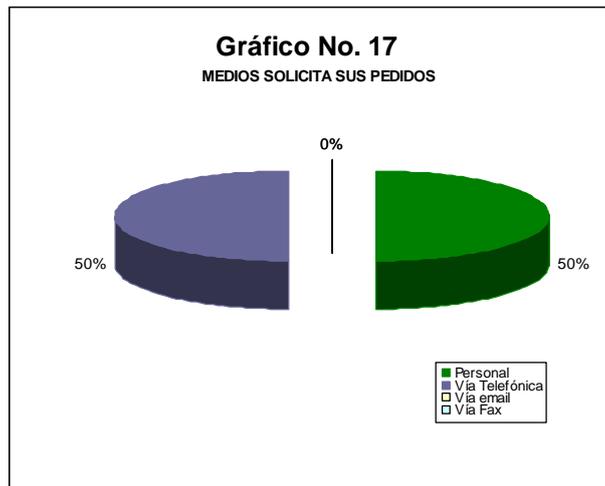
El tiempo de entrega del pedido es de 1 hora con 57,1%, para la empresa no tiene una afectación tan alta ya que al no llevar un control de los inventarios, mantiene la precaución de no quedar desabastecida de materia prima e insumos por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***.

8. ¿CADS IMPRESORES por que medio solicita sus pedidos?

**Tabla No. 20**  
**Medio solicita sus pedidos**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Personal	50%
	Vía Telefónica	50%
	Vía e-mail	0%
	Vía Fax	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

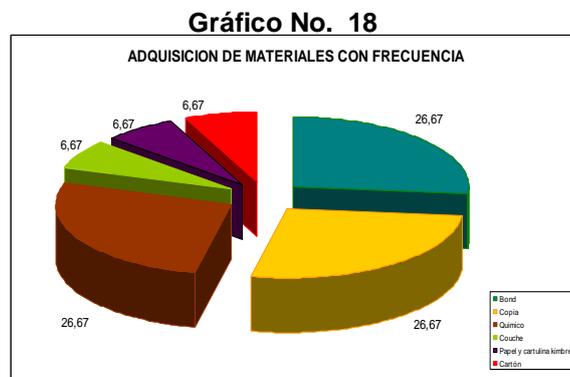
CADS IMPRESORES realiza sus pedidos a sus proveedores con más frecuencia por los medios de vía telefónica y personalmente, por lo tanto es una ***oportunidad de impacto alto***.

9. ¿Qué es lo que adquiere CADS IMPRESORES con mayor frecuencia en su empresa?

**Tabla No. 21**  
Materiales con frecuencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bond	4	26,67%
	Copia	4	26,67%
	Químico	4	26,67%
	Couche	1	6,67%
	Papel y cartulina Kimberly	1	6,67%
	Cartón	1	6,67%
<b>TOTAL</b>		15	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES adquiere con mayor frecuencia papel bond, copia y químico con 26,67%, esto se debe por que la empresa no lleva un control del inventario de la materia prima, esta es una **amenaza de impacto bajo**.

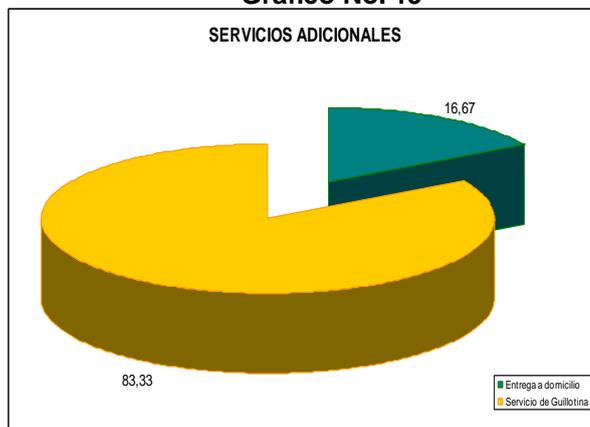
10. Seleccione los servicios adicionales que ofrece :

**Tabla No. 22**  
Servicios adicionales

	Frecuencia	Porcentaje
Entrega a domicilio	1	16,67%
Válido Servicio de Guillotina	5	83,33%
<b>TOTAL</b>	15	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Gráfico No. 19**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Los servicios adicionales que tiene un alto porcentaje es el servicio de guillotina esto facilita a CADS IMPRESORES puesto que el material viene listo para elaborar los trabajos de los clientes y entregar el pedido prontamente, por consiguiente es una **oportunidad de impacto alto**.

#### 2.1.2.2 CLIENTES

*“En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor.*

Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona".<sup>13</sup>

CADS IMPRESORES atiende a dos tipos de clientes:

- **Personas Jurídicas:** Son todas aquellas empresas que realizan transacciones comerciales y están inscritas en la Superintendencia de Compañías; estas tienen un representante legal el mismo que está facultado a tomar decisiones que aporte al crecimiento de la empresa.
- **Personas Naturales:** Son aquellas personas que realizan sus actividades económicas en forma dependiente o independiente, ya sea que posee un negocio propio o prestan servicio a terceros.

- **Cálculo de la muestra**

Se va a utilizar el Muestro Aleatorio Simple, por medio de la fórmula se va a obtener el número de personas que se va a encuestar.

Fórmula del Muestro Aleatorio Simple

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

- N = 1500 clientes que mantiene la empresa
- Nivel de Confianza = 95%
- Z = 1,95
- p = 0,9
- q = 0,1
- e = 5%

$$n = \frac{(1,95)^2 \times 0,9 \times 0,1 \times 1500}{(5)^2 \times 1500 + (1,95)^2 \times 0,9 \times 0,1}$$
$$n = 127$$

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez / DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

<sup>13</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>

CADS IMPRESORES determino su población en base a sus clientes que la empresa ofrece sus servicios, se efectuó una la encuesta piloto para establecer la probabilidad de éxito y fracaso, también se realizó la encuesta a personas cercanas a la empresa.

Se determino que el número de personas a encuestar son 127.

### 2.1.2.2.1 Análisis de Encuesta Clientes Externos

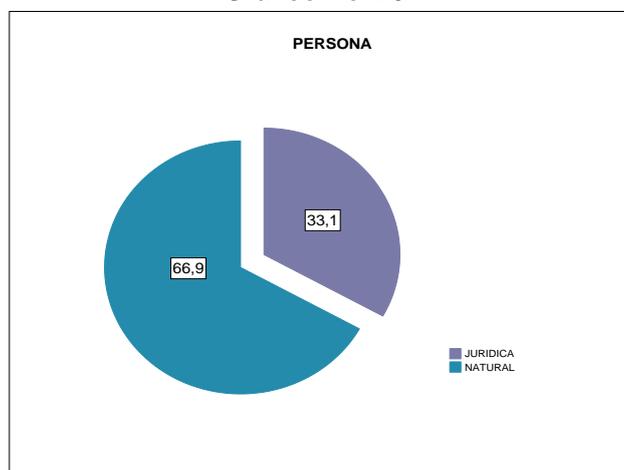
#### CADS IMPRESORES ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

**Tabla No. 23**  
**Persona**

	Frecuencia	Porcentaje
JURIDICA	42	33,1%
Válido NATURAL	85	66,9%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Gráfico No. 20**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Se puede visualizar que las personas naturales tienen un alto porcentaje con 66,9%, por lo tanto se puede decir que son el mercado de CADS IMPRESORES, esto se debe a que el SRI exige a las personas que elaboren alguna actividad económica deben registrar sus movimientos transacción en documentos autorizados por el

Servicio de Rentas Internas; por consiguiente es una **oportunidad de impacto alto**.

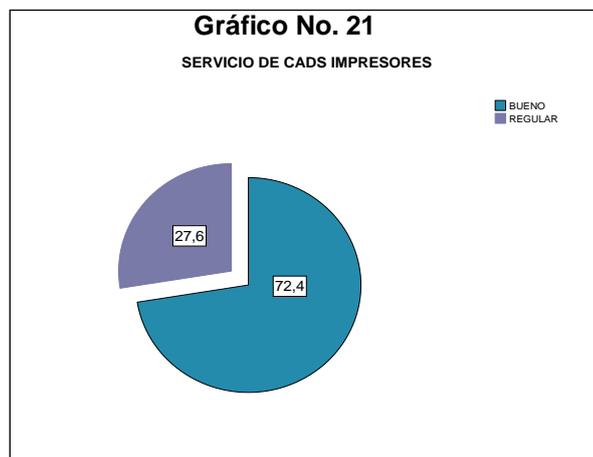
## CONTENIDO:

### 1. ¿Cómo percibió el servicio en CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 24**  
**Servicio de CADS IMPRESORES**

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	92	72,4%
Válido REGULAR	35	27,6%
<b>TOTAL</b>	127	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

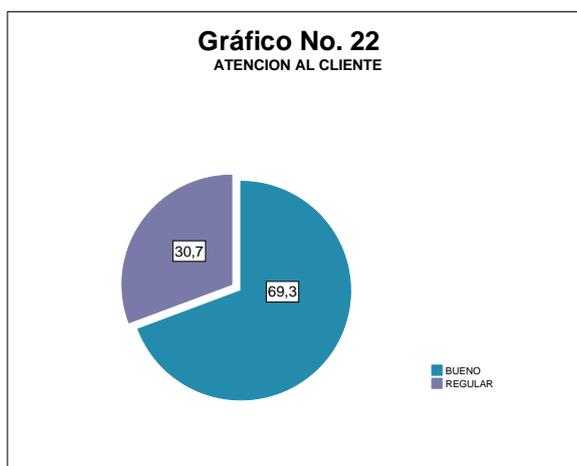
Nuestros clientes perciben que el servicio que entrega CADS IMPRESORES es bueno con el 72,40%; la empresa debe tomar en cuenta el 27,6% de regular, se puede decir que una parte de los clientes no se siente a gusto con la empresa, en este caso es una **amenaza de impacto bajo**.

2. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 25**  
**Atención al cliente**

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	88	69,3%
Válido REGULAR	39	30,7%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo



Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES cumple con las expectativas del cliente pues la atención que recibe por parte de nuestro personal es buena, consecuentemente la empresa debe considerar la insatisfacción con la atención al cliente ya que un 30,7% percibe que es regular este caso es una **amenaza de impacto bajo**.

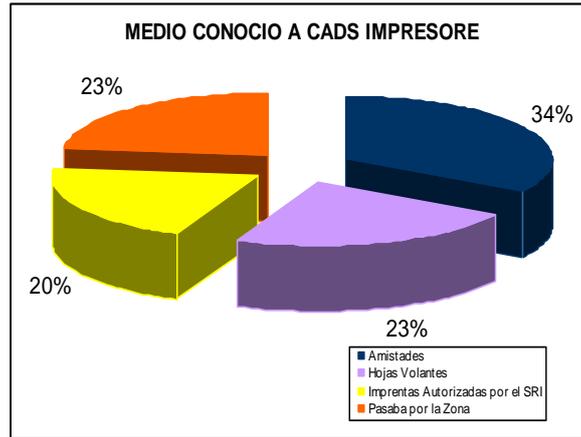
3. ¿A través de que medio conoció usted a CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 26**  
**Medios que conoció a CADS IMPRESORES**

	MEDIOS	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Amistades	86	33,73%
	Hojas Volantes	58	22,75%
	Imprentas Aut. Por el SRI	52	20,39%
	Pasaba por la Zona	59	23,14%
	<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo

**Gráfico No. 23**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Al realizar las encuestas se determinó que el medio por el cual conocieron a CADS IMPRESORES fue por medio de amistades con 34%, esto se convierte en una ***oportunidad de impacto medio*** ya que las personas se sienten satisfechas con nuestros servicios y recomiendan a sus amistades.

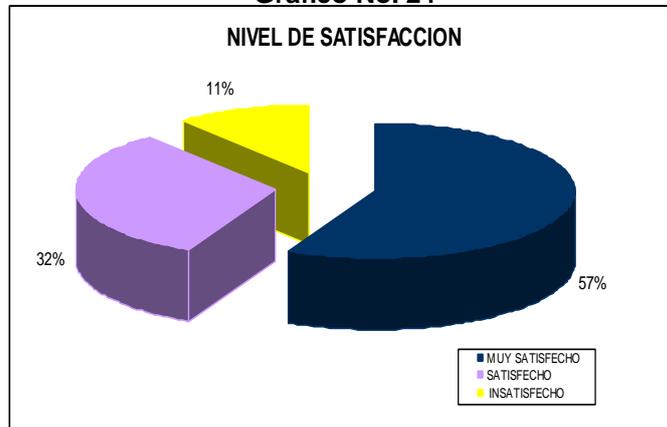
4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de CADS IMPRESORES en relación con?:

**Tabla No. 27**  
**Nivel de Satisfacción**

IMAGEN CADS IMPRESORES	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO
Seriedad	80	47	0
Respaldo	59	45	23
Confianza	79	30	18
	218	122	41

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Gráfico No. 24**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

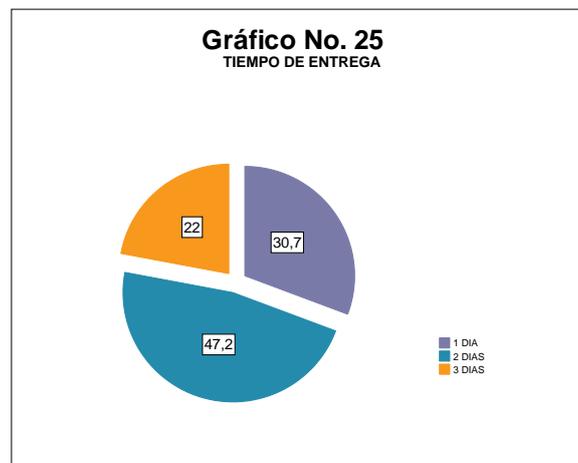
Se puede visualizar que un 57% están muy satisfechos con la imagen de CADS IMPRESORES, el más relevante que los encuestados identifican a la empresa es con la seriedad seguida de la confianza, esto es muy importante pues los clientes se sienten identificados con la empresa, por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***.

5. ¿Cuál es el tiempo tuvo que esperar para entregarle el producto adquirido de CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 28**  
**Tiempo de entrega**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	1 DIA	30,7%
	2 DIAS	47,2%
	3 DIAS	22,0%
<b>TOTAL</b>	127	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Los encuestados han determinado que el tiempo de entrega de sus pedidos es de 2 días con un 47,2%, por lo que se considera una ***amenaza de impacto medio*** por que los clientes desean que se entregue el producto en menos tiempo.

6. ¿Los productos que usted solicita con mayor frecuencia son?

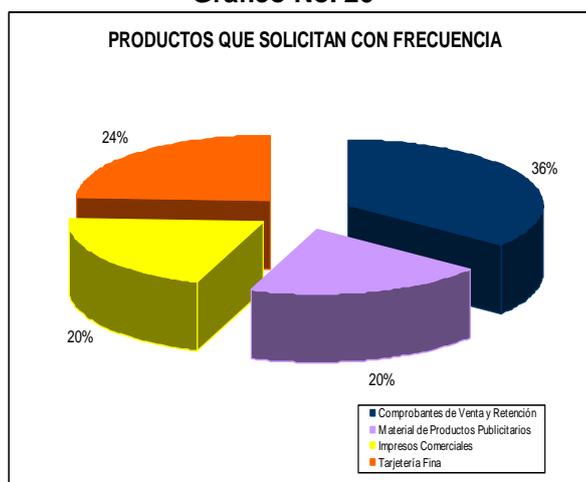
**Tabla No. 29**  
**Productos que solicitan con frecuencia**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Comprobantes de Venta y Retención	93	35,63%
	Material de Productos Publicitarios	52	19,92%
	Impresos Comerciales	53	20,31%
	Tarjetería Fina	63	24,14%
<b>TOTAL</b>		<b>261</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

**Gráfico No. 26**



Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

7. ¿Si la respuesta a la pregunta anterior fue Comprobantes de Venta y Retenciones, indique cual de ellos solicita con frecuencia?

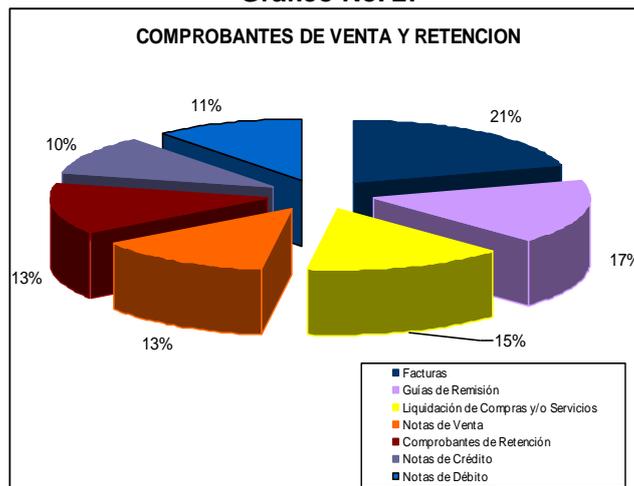
**Tabla No. 30**  
**Comprobantes de venta y retención**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Facturas	62	20,46%
	Guías de Remisión	51	16,83%
	Liquidación de Compras y/o Servicios	45	14,85%
	Notas de Venta	40	13,2%
	Comprobantes de Retención	40	13,2%
	Notas de Crédito	31	10,23%
	Notas de Débito	34	11,22%
<b>TOTAL</b>		<b>303</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

**Gráfico No. 27**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

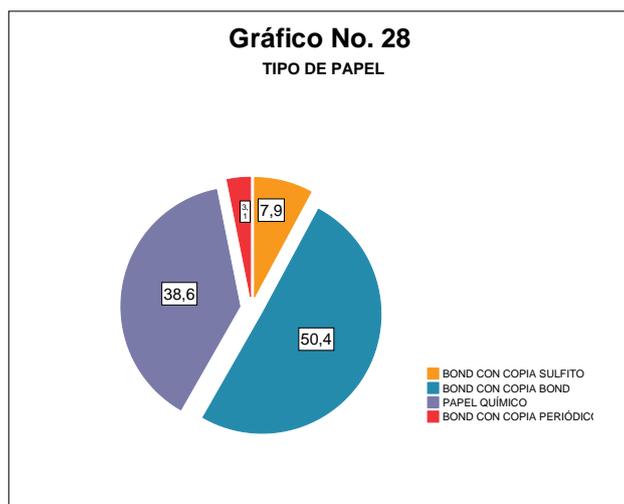
Los documentos que se realiza con mayor frecuencia son las facturas, al tener un alto porcentaje en el documento de facturas con un 21%, constituye el producto estrella de CADS IMPRESORES y a la vez la empresa se ha dado a conocer en los sectores vecinos por lo tanto es una ***oportunidad de impacto medio***.

8. ¿En que tipo de papel solicita generalmente sus documentos?

**Tabla No. 31**  
**Tipo de papel**

	Frecuencia	Porcentaje
BOND CON COPIA SULFITO	10	7,9%
BOND CON COPIA BOND	64	50,4%
Válido PAPEL QUÍMICO	49	38,6%
BOND CON COPIA PERIÓDICO	4	3,1%
<b>TOTAL</b>	127	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

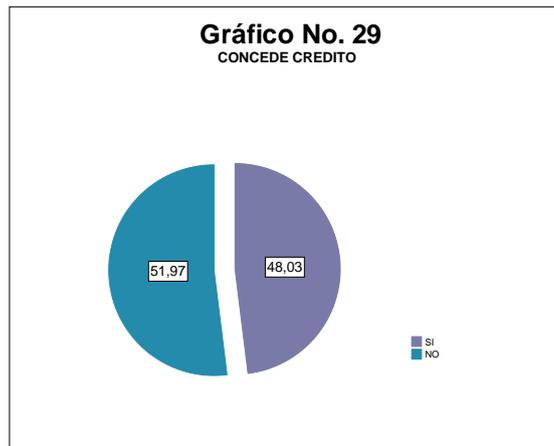
El tipo de papel que solicitan con mayor frecuencia para realizar su pedido es el papel bond con copia bond, esto permite a CADS IMPRESORES a llevar un control adecuado del inventario de este tipo de materia prima, por consiguiente es una ***oportunidad de impacto medio***.

**9. ¿CADS IMPRESORES le concede créditos?**

**Tabla No. 32**  
Concede crédito

	Frecuencia	Porcentaje
Válido SI	61	48,0%
Válido NO	66	52,0%
<b>TOTAL</b>	127	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

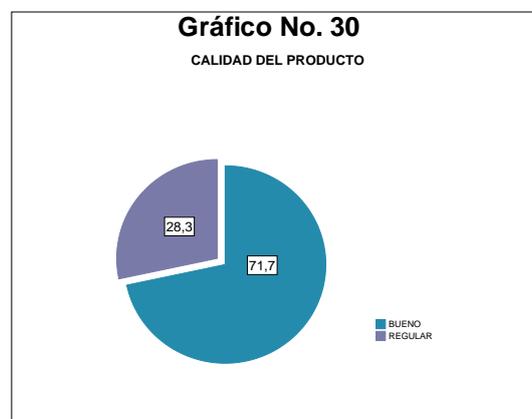
Es indispensable que en toda empresa exista concesión de créditos para la realización de los trabajos, esto permite a los clientes poder acceder a un cierto lapso de tiempo para poder cubrir sus deudas, y también poder realizar mayor cantidad de productos; esta es una **amenaza de impacto medio**.

**10.** ¿La calidad del producto que entrega CADS IMPRESORES es?

**Tabla No. 33**  
Calidad del producto

	Frecuencia	Porcentaje
BUENO	91	71,7%
Válido REGULAR	36	28,3%
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

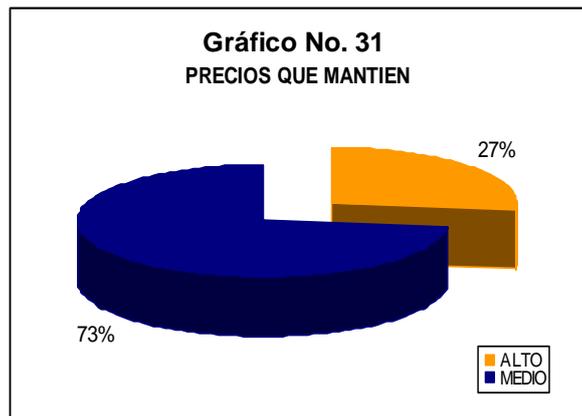
El cliente se siente satisfecho con la calidad del producto que CADS IMPRESORES le ofrece ya que tiene un 71,70%; pero a su vez se puede visualizar que un 28,3% no esta conforme con la calidad del producto que ofrece la empresa, en este caso es una **amenaza de impacto alta**.

11. ¿Los precios que mantiene CADS IMPRESORES es?

**Tabla No. 34**  
**Precios que mantiene**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido ALTO	34	26,8%
MEDIO	93	73,2%
<b>TOTAL</b>	127	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

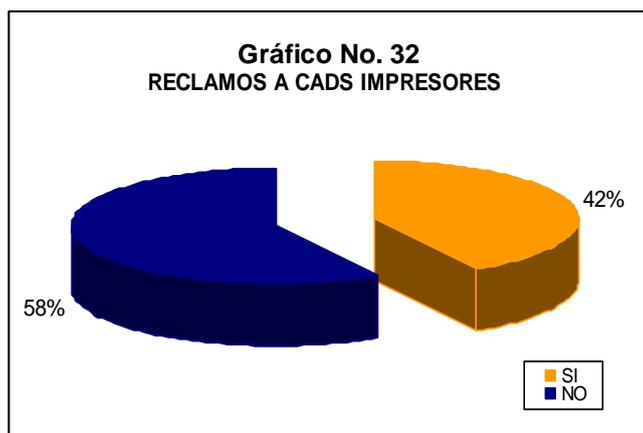
CADS IMPRESORES mantiene precios adecuados para la adquisición de los distintos productos que la empresa ofrece, esto quiere decir que las personas están conformes con los precios con relación a la competencia, en este caso es una **oportunidad de impacto alta**.

12. ¿Ha realizado usted algún reclamo a CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 35**  
**Reclamo a CADS IMPRESORES**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	53	41,7%
	NO	74	58,3%
<b>TOTAL</b>		127	100%

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo



Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES tiene un alto porcentaje 58,27% que no se realizan reclamos, pero es muy importante que la empresa tome muy en cuenta los reclamos si se han realizado ya que no existe una gran diferencia, consecuentemente es **amenaza de impacto bajo**.

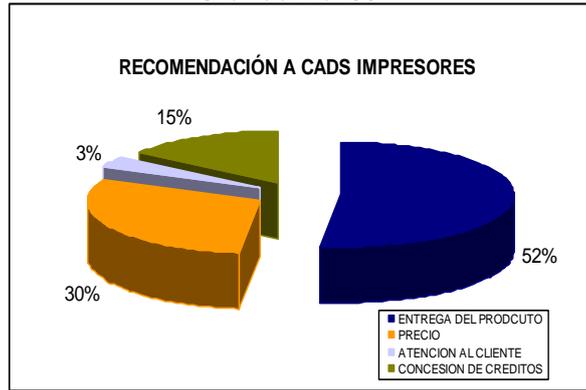
13. ¿Qué es lo que usted recomendaría a CADS IMPRESORES para que mejore su servicio?

**Tabla No. 36**  
**Recomendación a CADS IMPRESORES**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	ENTREGA DEL PRODUCTO	66	52,0%
	PRECIO	38	29,9%
	ATENCIÓN AL CLIENTE	4	3,1%
	CONCESIÓN DE CRÉDITOS	19	15,0%
	<b>TOTAL</b>	127	100%

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: Trabajo de Campo

**Gráfico No. 33**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

La recomendación que tiene un alto porcentaje es la entrega del producto, esto se debe a que no se lleva un control de los inventarios, por lo tanto es una **amenaza de impacto medio**.

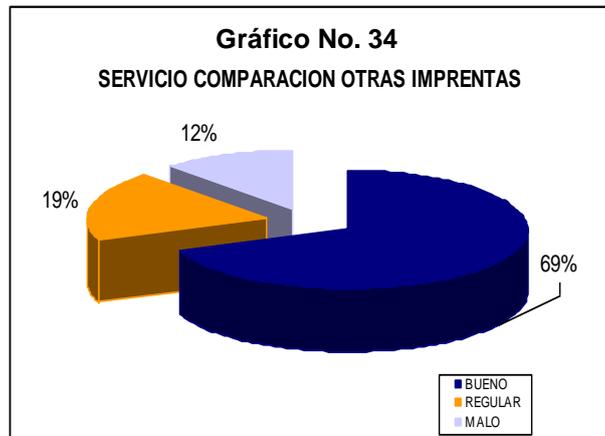
14. ¿El servicio que recibió de CADS IMPRESORES en comparación a otras imprentas fue?

**Tabla No. 37**  
**Servicio comparación otras imprentas**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido	BUENO	88
	REGULAR	24
	MALO	15
	<b>TOTAL</b>	127
		100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Gráfico No. 34**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

El servicio que ofrece CADS IMPRESORES a comparación de otras imprentas es bueno, pero a la vez es muy importante tomar en cuenta los porcentajes de regular con un 19% y de malo con un 12%, ya que para algunos clientes no encuentran ninguna diferencia con respecto a las demás imprentas, por lo que es una **amenaza de impacto alto**.

### 2.1.2.3 COMPETENCIA

*“La competencia es una fuerza importante en la mayoría de los mercados, por lo que se debe comprender el desempeño relativo de su oferta, al compararla con la competencia.”<sup>14</sup>*

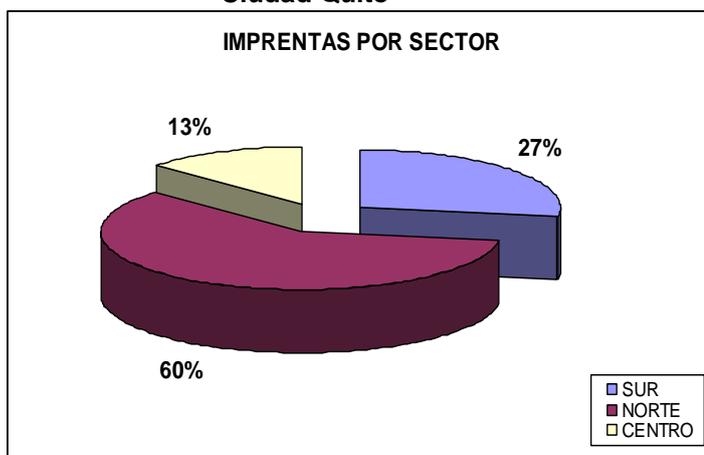
La competencia serán las imprentas que cuenten con la autorización del Servicio de Rentas Internas para realizar la impresión de los Comprobantes de Venta y Retención en Quito, para CADS IMPRESORES la competencia directa son las imprentas que se encuentren cerca del sector donde esta ubicada la empresa.

**Tabla No. 38**  
**Imprentas por Sector**  
**Ciudad Quito**

SUR	NORTE	CENTRO	TOTAL
121	263	58	442

Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: SRI

**Gráfico No. 35**  
**Imprentas por Sector**  
**Ciudad Quito**



Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: SRI

<sup>14</sup> Czinkota, Kotable. Administración de Mercadotecnia. Thomson Learning, México 2001, p. 74

- **Competencia Directa**

**Tabla No. 39**  
**Competencia para CADS IMPRESORES**  
**Ciudad Quito**

IMPRESA CENTRAL
CELU
DIGITAL PRINT
GRAFICAS G.N.
GRAPHIC FORM
MABEL IMPRESA
MAGUZ
NUBY GRAF
P G
SIN NOMBRE
SOLUGRAF

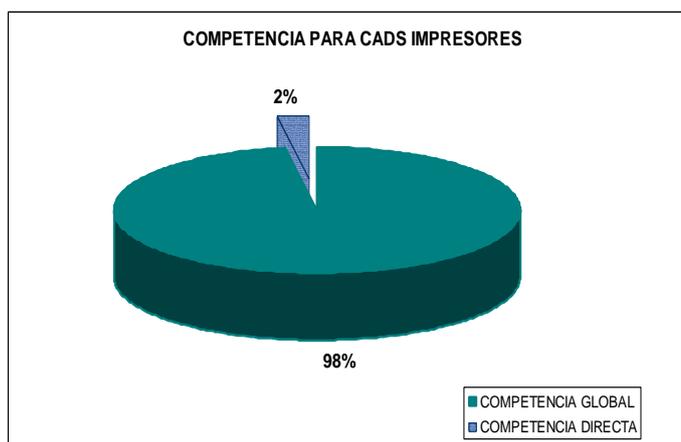
Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: SRI

**Tabla No. 40**  
**Competencia para CADS IMPRESORES**  
**Ciudad Quito**

COMPETENCIA GLOBAL	COMPETENCIA DIRECTA	TOTAL
430	11	441

Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: SRI

**Gráfico No. 36**  
**Competencia para CADS IMPRESORES**  
**Ciudad Quito**



Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: SRI

CADS IMPRESORES al conocer quienes son sus competidores principales y tener acceso a información de la competencia tiene una ***oportunidad de impacto alto.***

#### 2.1.2.4 PRECIOS

*“Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o por un servicio, o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios.”<sup>15</sup>*

Por medio de las encuestas realizadas se identificó que el precio que maneja CADS IMPRESORES es promedio con un 73,2%, por lo tanto las personas están de acuerdo con el precio que maneja la empresa, asimismo se realizó llamadas telefónicas para comparar con la competencia y se estableció que el precio que mantiene la empresa es promedio.

#### 2.1.2.5 MERCADO

*“Es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacer a través del intercambio de otros elementos de valor.”<sup>16</sup>*

El mercado de CADS IMPRESORES es de competencia perfecta ya que tiene las siguientes características:

- **Gran número de compradores y vendedores.-** CADS IMPRESORES cumple con esta característica debido a que existe un gran número de establecimientos que prestan este servicio, pero a su vez también existe un número considerable de clientes.
- **Servicio homogéneo:** CADS IMPRESORES da el servicio de impresión de documentos preimpresos al usuario, de igual forma que el resto de competidores al momento de prestar este servicio.
- **Libre movilización de los factores productivos:** Los recursos que empleamos para brindar este servicio no se encuentran monopolizados por ninguna empresa.
- **Libre entrada y salida de las empresas:** Al momento de ingresar o salir del mercado no se presentan demasiadas barreras (legales,

---

<sup>15</sup> Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. Introducción al Marketing. Segunda Edición, Madrid 2000, p. 289

<sup>16</sup> Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. Introducción al Marketing. Segunda Edición, Madrid 2000, p. 8

impuestos demasiado altos, entre otras), que impidan integrarnos a este tipo de negocio.

### 2.1.2.5.1 Características

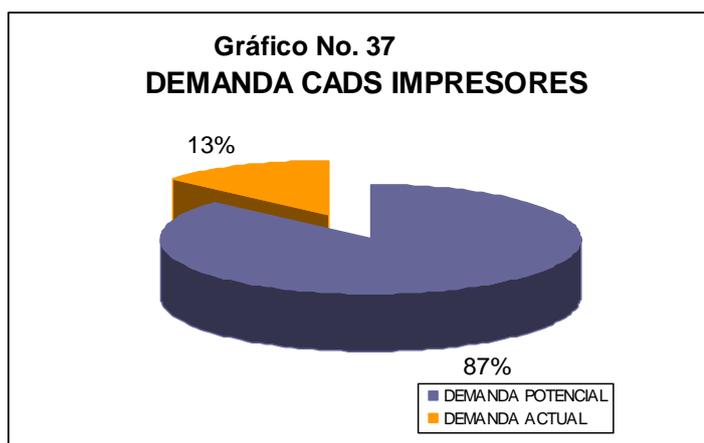
- **Demanda**

- **Demanda Actual:** Las personas siempre han tenido necesidad de realizar trabajos de imprenta y por consiguiente la demanda actual para CADS IMPRESORES de acuerdo a la base de datos que la empresa mantiene de 1.500 clientes, son de 200 clientes son frecuentes en la utilización del servicio de la empresa.
- **Demanda Potencial:** Los consumidores que acceden a este servicio en forma ocasional son 1.300, y constituyen la demanda potencial para CADS IMPRESORES

**Tabla No. 41**  
**Demanda CADS IMPRESORES**

<b>DEMANDA POTENCIAL</b>	<b>DEMANDA ACTUAL</b>	<b>DEMANDA TOTAL</b>
1300	200	1500

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Base de datos CADS IMPRESORES



**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Base de datos CADS IMPRESORES

CADS IMPRESORES, al pertenecer a un mercado de competencia perfecta se considera como ***oportunidad de impacto alto*** ya que existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamento para fijarlos y el equilibrio del costo del producto se da cuando la cantidad ofrecida es igual a la cantidad demandada, asimismo la empresa presenta una alta demanda para realizar trabajos de imprenta.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos. La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

### 2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CADS IMPRESORES

Gráfico No. 38

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURA DE CADS IMPRESORES



Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: CADS IMPRESORES

## **2.2.1.1 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

### **2.2.1.1.1 Área Administrativa**

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, área que se encuentra dirigida por el Sr. Xavier Cadena bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Control y supervisión del personal
- Precio
- Cotización y proformas para el cliente
- Compra de la materia prima
- El medio de transporte en el cuál llegará la materia prima a la empresa
- Registro de la autorización de impresión que otorga el SRI

### **2.2.1.1.2 Área Financiera – Contable**

Los informes se deben presentar en forma clara, exacta y precisa sobre la situación económica de la empresa, tomando en cuenta que una buena contabilidad simple y despejada demostrará las condiciones de la empresa; área que se encuentra dirigida por el Sr. Diego Carrillo bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- Elaboración de facturas para entregar al cliente
- Control de los haberes de la empresa
- Registro de los ingresos y egresos de la organización
- Control de las cuentas bancarias, asuntos legales y tributarios

### **2.2.1.1.3 Área De Producción Y Diseño**

El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas; no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para subproductos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión para la creación de productos y servicios; área que se encuentra dirigida por la Sra. Gabriela Carrillo y el Sr. Xavier Cadena bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

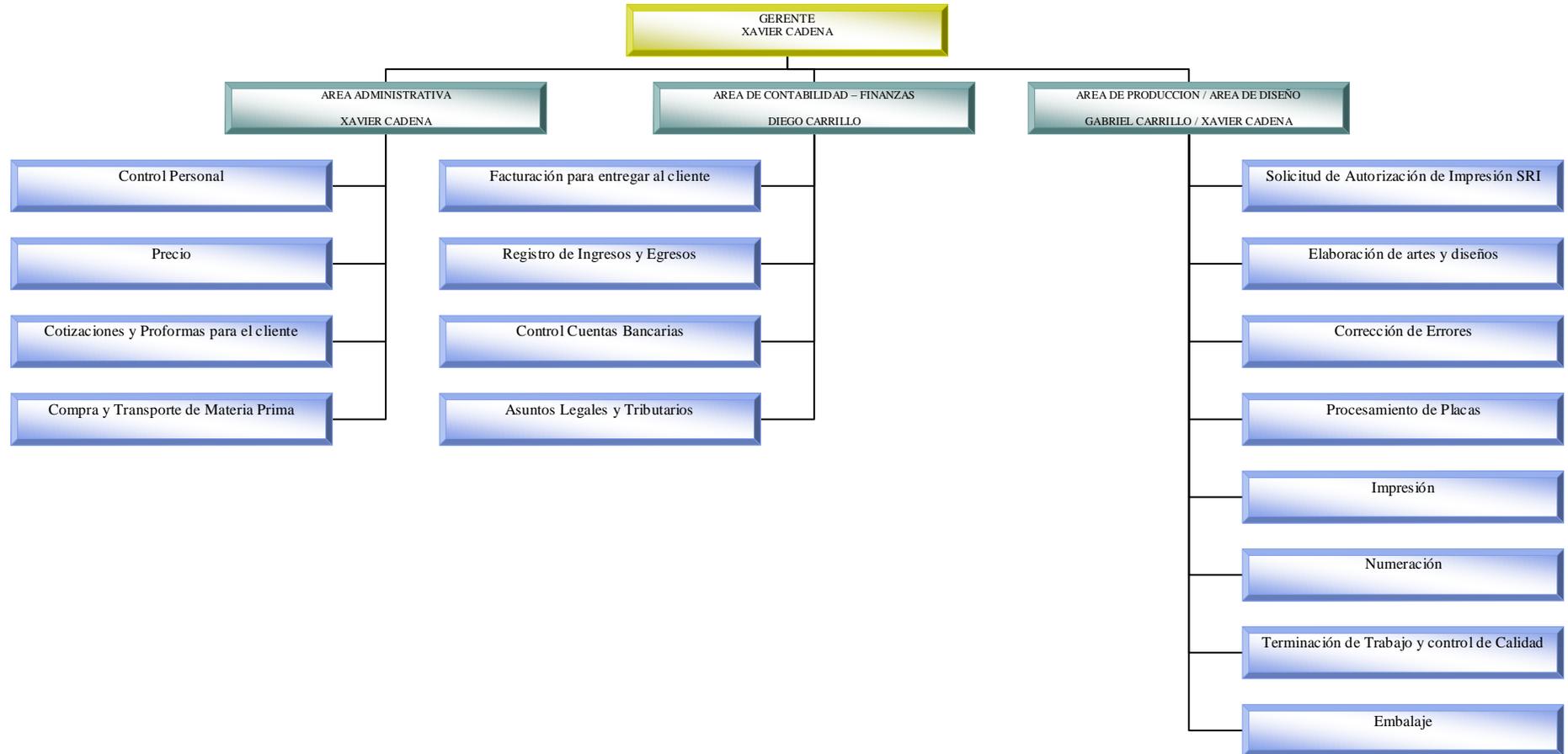
- Obtener la solicitud de autorización de impresión para la elaboración de documentos establecidos por el SRI vía Internet,

- Preparación de artes y diseños de los diferentes trabajos en base a gustos y preferencias del usuario.
- Corrección del diseño en base a una prueba, una vez corregido se realiza el procesamiento de las placas.
- Preparación del papel, teniendo dispuesto los recursos a utilizarse
- Impresión y numeración de los documentos.
- Elaboración de productos publicitarios y documentación publicitaria.
- Control de calidad para proceder a su embalaje y almacenaje del producto.

## 2.2.2 Organigrama Funcional CADS IMPRESORES

Gráfico No. 39

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL CADS IMPRESORES



Elaborado por: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
Fuente: CADS IMPRESORES

### 2.2.2.1 ANÁLISIS DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades administrativas que la integran.

Se puede visualizar que existe una mala distribución de las funciones, porque algunos trabajadores están con excesivas actividades a su cargo, y no pueden desempeñarle de una forma adecuada y rápida.

### 2.2.3 ANÁLISIS DE ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

#### CADS IMPRESORES ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

#### CONTENIDO:

#### Administrativo

#### 1.1. ¿Conoce la misión de la empresa?

**Tabla No. 42**  
**Misión**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido SI	0	0%
NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

La mayoría de los miembros de la organización no conocen la misión de la empresa, por lo tanto es una **debilidad de impacto alto**.

1.2. ¿Conoce la visión a futuro de la empresa?

**Tabla No. 43**  
**Visión**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Los miembros de la empresa no conocen la visión a futuro de CADS IMPRESORES lo cual dificultará la consecución de los metas planteadas, en este caso es **debilidad de impacto alto**.

1.3. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

**Tabla No. 44**  
**Estructura Organizacional**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Como podemos ver los miembros no conocen la estructura orgánica, con lo que genera no poder establecer las responsabilidades en cada área y esto ocasiona dificultad en la identificación de quien es el jefe superior y en la asignación de las actividades a realizar, convirtiéndose en una **debilidad de impacto alto**.

1.4. ¿Conoce los principios y valores?

**Tabla No. 45**  
**Principios Y Valores**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

Los miembros de la organización desconocen los principios y valores, por lo que es una **debilidad de impacto alto**.

1.5. ¿Cumple usted una función específica?

**Tabla No. 46**  
Función Específica

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

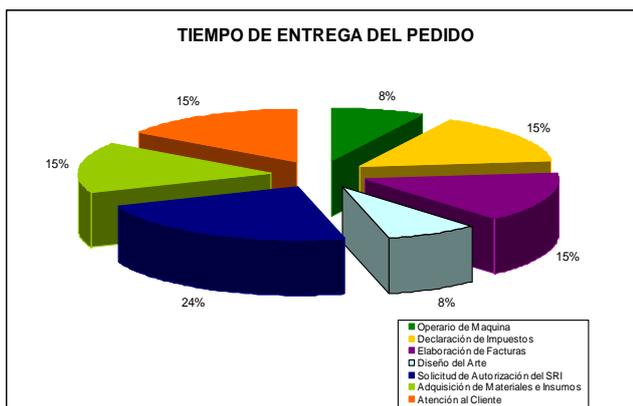
1.6.Cuál es la función(es) que usted realiza:

**Tabla No. 47**  
FUNCIONES

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Operario de Maquina	1	7,69%
	Declaración de Impuestos	2	15,38%
	Elaboración de Facturas	2	15,38%
	Diseño del Arte	1	7,69%
	Solicitud de Autorización del SRI	3	23,08%
	Adquisición de Materiales e Insumos	2	15,38%
	Atención al Cliente	2	15,38%
<b>TOTAL</b>	13	100%	

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Grafico No. 45**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES cuenta con un grupo de personas multifuncionales que no permite agilizar las actividades internas de la empresa, las mismas que en varias ocasiones han retrasado el normal desarrollo de las actividades de la empresa, consitiéndose entonces en una **debilidad de impacto alto**.

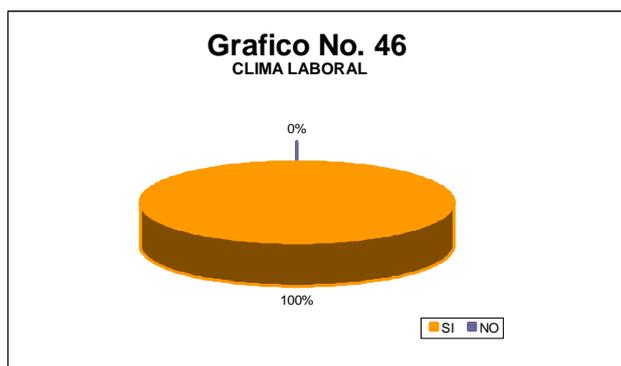
- 1.7. Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias

**Tabla No. 48**  
**Clima Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje
Válido SI	3	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES maneja un liderazgo democrático, por lo que los miembros pueden dar sus sugerencias y participar en las decisiones, es este caso es una *fortaleza de impacto alto*.

1.8. En CADS IMPRESORES se fomenta el trabajo en equipo

**Tabla No. 49**  
Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	3	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES fomenta el trabajo en equipo, los miembros trabajan conjuntamente para cumplir con las actividades indicadas, en este caso es una *fortaleza de impacto alto*.

1.9. ¿Cómo considera usted la capacitación que da CADS IMPRESORES?

**Tabla No. 50**  
**CAPACITACION DEL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bueno	0	0%
	Regular	0	0%
	Malo	0	0%
	No Existe	3	100%
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo



Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

Los miembros de CADS IMPRESORES no cuentan con capacitación, por parte de la empresa, por la tanto es una **debilidad de impacto alto**, ya que es indispensable para mostrar una diferencia frente a la competencia.

**Financiera - Contable**

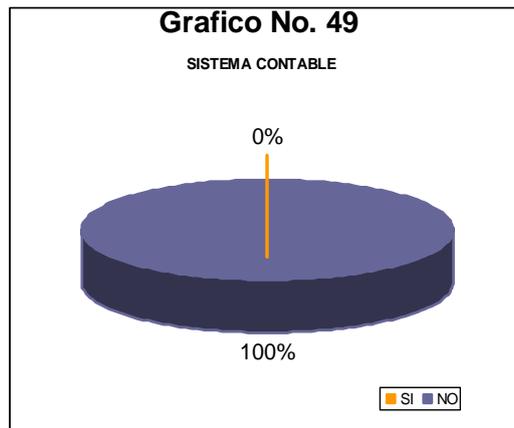
1.10. ¿CADS IMPRESORES lleva un sistema contable?

**Tabla No. 51**  
**Sistema Contable**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>100%</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMRESONES no maneja un sistema contable por lo que es imposible identificar el valor actual de la empresa, en el que se describa los activos, por lo que es una **debilidad de impacto alto**.

1.11. ¿CADS IMPRESORES tiene establecidos los costos de producción?

**Tabla No. 52**  
Establecido Costos de Producción

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

La empresa no tiene establecidos los costos reales de producción por lo tanto no se establece adecuadamente el precio justo de los documentos preimpresos, esto ha ocasionado que se presente una disminución en el nivel de ventas, es una **debilidad de impacto alto**.

1.12. ¿Se lleva un control de los inventarios de materia prima e insumos?

**Tabla No. 53**  
**Control de Inventarios**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES no lleva un control de inventarios, ocasionando que existan desabastecimientos de la materia prima e insumos, incumpliendo con la entrega de los documentos en la fecha establecida en la orden de trabajo, por lo que es una **debilidad de impacto alto**.

## Producción y Diseño

1.1 ¿Tiene usted establecido un tiempo para realizar su actividad?

**Tabla No. 54**  
**Establecido un Tiempo para su Actividad**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

El personal no tiene establecido un tiempo referencial para cumplir con sus actividades, esto genera que exista retraso al momento de entrega los pedidos de los clientes, es una **debilidad de impacto alto**.

1.2 ¿Se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria (tipográfica, offset guillotina, equipo de computo)?

**Tabla No. 55**  
**Mantenimiento Preventivo y Adecuado Máq.**

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	0	0%
	NO	3	100%
	<b>TOTAL</b>	3	100%

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

**Grafico No. 53**



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

CADS IMPRESORES no cuenta con un mantenimiento preventivo de la maquinaria esto provoca que se incumpla con la fecha indicada de la entrega de los pedidos y también al no realizar un mantenimiento previsto se ha incurrido en gastos altos para que las máquinas operen correctamente, por lo tanto es una **debilidad de impacto alto**.

1.3 ¿Existe estándares de producción para la elaboración de los trabajos?

**Tabla No. 56**  
**Estandarización de Producción**

	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
Válido NO	3	100%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

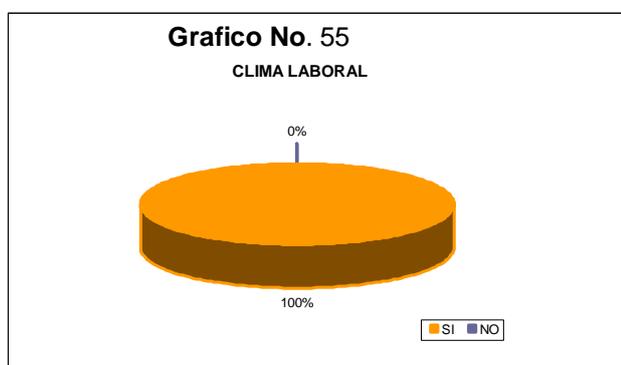
La empresa no cuenta con estándares de producción, esto ha ocasionado que se presenten desperdicios de la materia prima y en el tiempo, ya que no se tiene identificado los tiempos reales y la cantidad referencial para elaborar los trabajos, esto es una **debilidad de impacto alto**.

#### 1.4 ¿Existe adecuada infraestructura para la materia prima?

**Tabla No. 57**  
INFRAESTRUTURA PARA LA MATERIA PRIMA

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	SI	3	100%
	NO	0	0%
	<b>TOTAL</b>	3	100,0

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo



**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006  
**Fuente:** Trabajo de Campo

La empresa tiene una adecuada infraestructura para la materia prima, de esta manera se garantiza el trabajo que se entrega ya que se cuenta con una materia prima adecuada, esta es una **fortaleza de impacto alto**.

## 2.3 ANÁLISIS DE MATRICES

### 2.3.1 IMPACTO

#### 2.3.1.1 INTERNO

Tabla No. 58  
Matriz de Impacto Interno CADS IMPRESORES

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>									
Conoce la misión de la empresa				X			5		
Conoce la visión a futuro de la empresa				X			5		
Conoce la estructura organizacional de la empresa				X			5		
Conoce los principios y valores				X			5		
Cumple usted una función específica				X			5		
Está de acuerdo con que existe un clima laboral	X						5		
CADS IMPRESORES fomenta el trabajo en equipo	X						5		
Como considera usted la capacitación que da CADS IMPRESORES				X			5		
<b>ÁREA FINANCIERA - CONTABLE</b>									
CADS IMPRESORES lleva un sistema contable				X			5		
CADS IMPRESORES tiene establecido los costos de producción				X			5		
Se lleva un control de los inventarios de materia prima e insumos				X			5		
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>									
Tiene usted establecido un tiempo para realizar su actividad				X			5		
Se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria				X			5		
Existe estándares de producción para la elaboración de los trabajos				X			5		
Existe adecuada infraestructura para la materia prima	X						5		

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

### 2.3.1.2 EXTERNO

Tabla No. 59  
Matriz de Impacto Externa CADs IMPRESORES

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
<b>MACROAMBIENTE</b>									
<b>Factor Económico</b>									
Dolarización	x						5		
PIB		x						3	
Inflación					x			3	
Tasas de Interés		x						3	
Remesas Emigrantes		x						3	
Globalización			x						1
<b>Factor Político</b>					x			3	
Corrupción				x			5		
<b>Factor Social</b>									
Emigración					x			3	
Desempleo					x			3	
Subempleo					x			3	
Salario Mínimo Vital General				x			5		
Educación					x			3	
<b>Factor Tecnológico</b>		x						3	
<b>Factor Tributario</b>	x						5		
<b>MICROAMBIENTE</b>									
<b>Proveedor</b>									
Relación específica de vinculación con CADs IMPRESORES					x			3	
Servicios que se realiza en su empresa				x			5		
Crédito a CADs IMPRESORES		x						3	
Convenio de crédito		x						3	

Ha cumplido con sus expectativas empresariales CADS IMPRESORES	x						5		
Tiempo de entrega del pedido		x						3	
CADS IMPRESORES por que medio solicita sus pedidos	x						5		
Lo que adquiere CADS IMPRESORES con mayor frecuencia						x			1
Servicios adicionales	x						5		
<b>Clientes</b>									
Tipo de cliente	x						5		
Como percibió el servicio en CADS IMPRESORES						x			1
Atención al cliente en CADS IMPRESORES						x			1
A través de que medio conoció usted a CADS IMPRESORES		x						3	
Nivel de satisfacción con la imagen de CADS IMPRESORES		x						3	
Tiempo que espero para entregarle el producto adquirido de CADS IMPRESORES					x			3	
Los productos que usted solicita con mayor frecuencia		x						3	
Tipo de papel solicita generalmente sus documentos		x						3	
CADS IMPRESORES le concede créditos					x			3	
Calidad del producto que entrega CADS IMPRESORES				x			5		
Precios que mantiene CADS IMPRESORES	x						5		
Ha realizado algún reclamo a CADS IMPRESORES						x			1
Lo que usted recomendaría a CADS IMPRESORES para que mejore su servicio					x			3	
Servicio que recibió de CADS IMPRESORES en comparación a otras imprentas				x			5		
<b>Mercado</b>	x						5		

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

### 2.3.2 VULNERABILIDAD

Tabla No. 60  
Matriz Vulnerabilidad CADS IMPRESORES

AMENAZA	MACROAMBIENTE							
	Factor Económico	Factor Político	Factor Social					
	Inflación 3	Corrupción 5	Emigración 3	Desempleo 3	Subempleo 3	Salario Mínimo Vital 5	Educación 3	
<b>DEBILIDAD</b>								
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>								
No conoce la misión de la empresa	5	3	5	3	3	3	5	3
No conoce la visión de la empresa	5	3	5	3	3	3	5	3
No conoce la estructura organizacional de la empresa	5	3	5	3	3	3	5	3
No conoce los principios y valores	5	3	5	3	3	3	5	3
No cumple usted una función específica	5	3	5	3	3	3	5	3
Inexistencia de capacitación en CADS IMPRESORES	5	3	5	3	3	3	5	3
<b>ÁREA FINANCIERA - CONTABLE</b>								
No lleva un sistema contable	5	3	5	3	3	3	5	3
No tiene establecido los costos de producción	5	3	5	3	3	3	5	3
No lleva un control de los inventarios de materia prima e insumos	5	3	5	3	3	3	5	3
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>								
No se tiene establecido un tiempo para realizar las actividades	5	3	5	3	3	3	5	3
No se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria	5	3	5	3	3	3	5	3
No existen estándares de producción para la elaboración de los trabajos	5	3	5	3	3	3	5	3
<b>TOTAL</b>		36	<b>60</b>	36	36	36	<b>60</b>	36

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

AMENAZA	MICROAMBIENTE												TOTAL
	Proveedores			Clientes									
	Relación específica de vinculación 3	Servicios que se realiza en su empresa 3	Adquiere con mayor frecuencia 1	Servicio en CADS IMPRESORES 1	Atención al cliente 1	Tiempo de entrega del producto 3	CADS IMPRESORES le concede créditos 3	Calidad del producto 5	Ha realizado algún reclamo 1	Recomendaciones a CADS IMPRESORES 3	Servicio comparación a otras imprentas 5		
<b>DEBILIDAD</b>													
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>													
No conoce la misión de la empresa	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No conoce la visión de la empresa	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No conoce la estructura organizacional de la empresa	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No conoce los principios y valores	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No cumple usted una función específica	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
Inexistencia de capacitación en CADS IMPRESORES	5	3	3	1	5	5	5	3	5	5	3	5	<b>68</b>
<b>ÁREA FINANCIERA - CONTABLE</b>													
No lleva un sistema contable	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No tiene establecido los costos de producción	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No lleva un control de los inventarios de materia prima e insumos	5	3	3	1	1	1	5	3	5	5	3	5	<b>60</b>
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>													
No se tiene establecido un tiempo para realizar las actividades	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
No existen estándares de producción para la elaboración de los trabajos	5	3	3	1	1	1	3	3	5	1	3	5	54
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>60</b>		

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

### 2.3.3 APROVECHABILIDAD

Tabla No. 61  
Matriz Aprovechabilidad CADS IMPRESORES

OPORTUNIDAD		MACROAMBIENTE						
		Factor Económico				Factor Tecnológico	Factor Tributario	
FORTALEZA		Dolarización	PIB	Tasas de Interés	Remesas Emigrantes	Globalización		
		5	3	3	3	1	3	5
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>								
Existe un clima Laboral		5	5	3	3	1	3	5
Trabajo en Equipo		5	5	3	3	1	3	5
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>								
Adecuada infraestructura para la materia prima		5	5	3	3	1	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	9	9	9	3	9	<b>15</b>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

OPORTUNIDAD		MICROAMBIENTE							
		Proveedores							
		Crédito a CADs IMPRESORES	Convenio de crédito	Expectativas empresariales	Tiempo de entrega del pedido	Medio que solicita sus pedidos	Adquisición CADs IMPRESORES con frecuencia	Servicios adicionales	
<b>FORTALEZA</b>		3	3	5	3	5	3	5	
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>									
Existe un clima Laboral		5	3	3	5	3	5	3	5
Trabajo en Equipo		5	3	3	5	3	5	3	5
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>									
Adecuada infraestructura para la materia prima		5	3	3	5	3	5	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

OPORTUNIDAD		MICROAMBIENTE							TOTAL
		Clientes						MERCADO 5	
		Tipo de cliente	Medio que conoció a CADs IMPRESORES	Nivel de satisfacción con la imagen	Productos que solicita con frecuencia	Tipo de papel	Precios		
<b>FORTALEZA</b>		5	3	3	3	3	5	5	
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>									
Existe un clima Laboral		5	5	3	3	3	5	5	<b>77</b>
Trabajo en Equipo		5	5	3	3	3	5	5	<b>77</b>
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>									
Adecuada infraestructura para la materia prima		5	5	3	3	3	5	5	<b>77</b>
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

## 2.4 HOJA DE TRABAJO F.O.D.A.

Tabla No. 62  
HOJA DE TRABAJO F.O.D.A.

<b>OPORTUNIDADES:</b>	<b>AMENAZAS:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dolarización</li> <li>2. Factor Tributario</li> <li>3. Expectativas Empresariales</li> <li>4. Medio que Solicita sus Pedidos CADS IMPRESORES</li> <li>5. Servicios Adicionales</li> <li>6. Tipo de cliente</li> <li>7. Precio</li> <li>8. Mercado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corrupción</li> <li>2. Salario Mínimo Vital</li> <li>3. Tiempo de Entrega del Producto</li> <li>4. Calidad del Producto</li> <li>5. Servicio comparación con otras imprentas</li> </ol>
<b>FORTALEZAS:</b>	<b>DEBILIDADES:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe Clima Laboral en CADS IMPRESORES</li> <li>2. Trabajo en Equipo en CADS EMPRESORES</li> <li>3. Adecuada Infraestructura para la Materia Prima</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se conoce la misión</li> <li>2. No se conoce la visión a futuro</li> <li>3. No se conoce la estructura organizacional</li> <li>4. Inexistencia de capacitación en CADS IMPRESORES</li> <li>5. No se lleva un control de los inventarios para realizar su actividad</li> </ol>

**Elaborado:** Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ DIC. 2006

**Fuente:** Trabajo de Campo

## 2.5 MATRIZ DE ESTRATÉGIAS F.O.D.A.

Tabla No. 63  
MATRIZ DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.

<b>EXTERNAS</b>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dolarización</li> <li>2. Factor Tributario</li> <li>3. Expectativas Empresariales</li> <li>4. Medio que Solicita sus Pedidos CADS IMPRESORES</li> <li>5. Servicios Adicionales</li> <li>6. Tipo de cliente</li> <li>7. Precio</li> <li>8. Mercado</li> </ol>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corrupción</li> <li>2. Salario Mínimo Vital</li> <li>3. Tiempo de Entrega del Producto</li> <li>4. Calidad del Producto</li> <li>5. Servicio comparación con otras imprentas</li> </ol>
<b>INTERNAS</b>		
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe Clima Laboral en CADS IMPRESORES</li> <li>2. Trabajo en Equipo en CADS EMPRESORES</li> <li>3. Adecuada Infraestructura para la Materia Prima</li> </ol>	<p><b>F.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Incrementar las relaciones interpersonales e interinstitucionales.</li> <li>b. Fortalecer las relaciones personales y comerciales con los proveedores.</li> </ol>	<p><b>F.A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Disminuir el tiempo de entrega del producto solicitado</li> <li>b. Mejorar los niveles de calidad de la materia prima</li> </ol>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se conoce la misión</li> <li>2. No se conoce la visión a futuro</li> <li>3. No se conoce la estructura organizacional.</li> <li>4. Inexistencia de capacitación en CADS IMPRESORES</li> <li>5. No se lleva un control de los inventarios para realizar su actividad</li> </ol>	<p><b>D.O.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Diseñar el direccionamiento estratégico hasta el año 2011</li> <li>b. Realizar capacitación a los empleados</li> <li>c. Mantener un óptimo nivel de los inventarios</li> </ol>	<p><b>D.A.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Entregar el pedido en el menor tiempo posible</li> </ol>

Elaborado: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Fuente: Trabajo de Campo

## **2.6 SÍNTESIS DE ESTRATEGIAS F.O.D.A.**

### **Fortalezas vs. Oportunidades**

#### **F<sub>1</sub>-F<sub>2</sub>-O<sub>3</sub>**

#### **Incrementar las relaciones interpersonales e interinstitucionales**

- a. Al mantener un ambiente laboral en que el personal se sienta a gusto, esto se va a transmitir a las empresas que CADS IMPRESORES mantiene relación.

#### **F<sub>3</sub>-O<sub>3</sub>**

#### **Fortalecer las relaciones personales y comerciales con los proveedores**

- b. Al cumplir con las expectativas empresariales de los proveedores, ha permitido a CADS IMPRESORES mantener buenas relaciones tanto personales como comerciales con los proveedores en el transcurso de los años.

### **Fortalezas vs. Amenazas**

#### **F<sub>2</sub>-A<sub>3</sub>**

#### **Disminuir el tiempo de entrega del producto solicitado**

- a. Coordinar el trabajo en equipo con los recursos materiales para entregar en un menor tiempo los pedidos solicitados.

#### **F<sub>3</sub>-A<sub>4</sub>**

#### **Mejorar los niveles de calidad de materia prima**

- b. Control adecuado de la manipulación de la materia prima e insumos para que se vea reflejado al monetario del producto terminado.

### **Debilidades vs. Oportunidades**

#### **D<sub>1</sub>- D<sub>2</sub>- D<sub>3</sub>-O<sub>3</sub>**

#### **Diseñar el direccionamiento estratégico hasta el año 2011**

- a. Es conveniente que se elabore el direccionamiento estratégico para alcanzar a cumplir con las metas propuestas año tras año.

**D<sub>1</sub>-O<sub>1</sub>**

**Realizar capacitación a los empleados**

- b. Con el sistema monetario económico actual los precios se han mantenido, por lo tanto la empresa puede acceder fácilmente para capacitar a su personal.

**D<sub>2</sub>-O<sub>4</sub>**

**Mantener un óptimo nivel de los inventarios**

- c. Realizar un control adecuado de los inventarios para poder realizar los pedidos vía telefónica sin necesidad de ir personalmente al proveedor.

**Debilidades vs. Amenazas**

**D<sub>1</sub>-A<sub>5</sub>**

**Entregar el pedido en el menor tiempo posible**

- a. Al mantener un adecuado nivel de stocks de materia prima e insumos la empresa podrá entregar sus pedidos en un menor tiempo.

## CAPITULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este momento CADS IMPRESORES no cuenta con un direccionamiento estratégico que sirva de guía para que el recurso humano logre las metas que desea la empresa, por lo tanto como primer paso se elaborará una matriz axiológica en la que se incluirá los principios y valores de la empresa.

#### 3.1 PRINCIPIOS Y VALORES (MATRIZ AXIOLÓGICA)

- **Definición de Principios:** *“Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma”.*<sup>17</sup>
- **Definición de Valores:** *“Descriptor de morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.*<sup>18</sup>

Al no poseer CADS IMPRESORES establecidos sus principios y valores se proponen los siguientes:

- **Principios**
  - Confianza
  - Integridad
  - Trabajo en Equipo
  - Respeto
  - Mejora Continua
- **Valores**
  - Honestidad
  - Justicia
  - Responsabilidad
  - Equidad
  - Disciplina

---

<sup>17</sup> SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 79

<sup>18</sup> SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 79

### 3.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA DE CADS IMPRESORES

MATRIZ AXIOLÓGICA DE CADS IMPRESORES

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	SRI	CLIENTE	COLABORADOR	PROVEEDOR	COMPETENCIA
Confianza		X	X	X	
Integridad		X			
Trabajo en Equipo			X		
Respeto	X	X	X	X	X
Mejora Continua			X		
Honestidad	X	X			X
Responsabilidad		X	X	X	
Equidad		X	X		
Disciplina			X		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

### 3.1.2 ANÁLISIS DE LA MATRIZ AXIOLÓGICA

- **Confianza**

- **Cliente:** confianza que el trabajo solicitado será de calidad y se entregará en el tiempo acordado.
- **Colaborador:** CADS IMPRESORES tendrá un ambiente de confianza con todo el personal que conforme la empresa, se fomentará la comunicación, la colaboración y consideraciones entre todo el recurso humano.
- **Proveedor:** confianza en cuanto a que el crédito que nos conceden serán cancelados en las fechas pactadas.

- **Integridad**

- **Cliente:** se cumplirá con todo lo que se prometió al cliente en cuanto al precio, calidad, fecha de entrega y diseño del arte.

- **Trabajo en Equipo**

- **Colaborador:** el grupo de recursos humanos trabajará de manera coordinada con el fin de entregar un trabajo de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

- **Respeto**

- **SRI:** estar acorde a las normas que la Ley del Régimen Tributario disponga para que CADS IMPRESORES labore de acuerdo a las disposiciones del SRI.
- **Cliente:** al cumplir con las días acordados de la entrega del trabajo y ofrecerle un servicio en el que el cliente se sienta a gusto, ocasionará que vuelva en el futuro a utilizar nuestros servicios.
- **Colaborador:** respetar a los trabajadores de la empresa, su forma de pensar y actuar; pues de esta forma el personal se va a sentir a gusto y tendrá un mejor desempeño en sus labores.
- **Proveedor:** respetar los distintos criterios y formas de actuar que tienen las empresas.

- **Competencia:** CADS IMPRESORES respeta la manera de laborar de las distintas empresa ya sea en precio, calidad, diseño entre otros
- **Mejora Continua**
  - **Colaborador:** el personal se acoplara a los cambios que se vayan presentando en el mercado, para satisfacer al cliente.
- **Honestidad**
  - **SRI:** cumplir con la normativa que establece la ley del régimen tributario.
  - **Cliente:** se cobrará el precio justo del trabajo acordado.
  - **Competencia:** CADS IMPRESORES no realiza una competencia desleal a sus adversarios.
- **Responsabilidad**
  - **SRI:** elaborar los trabajos de acuerdo a las disposiciones que establece la Ley de Régimen Tributario.
  - **Cliente:** cumplir con las expectativas y satisfacer sus necesidades ya que de esta forma el cliente regresa.
  - **Colaborador:** los empleados asumirán su responsabilidad de acuerdo a sus actos y desempeño de sus actividades.
  - **Proveedor:** realizar los pagos en los días acordados de la materia prima e insumos adquiridos.
- **Equidad**
  - **Cliente:** los precios que maneja la empresa son equitativos y se respetará el orden en el que se vaya entregando el trabajo.
  - **Colaborador:** el sueldo que la empresa realiza al empleado será equitativo de acuerdo al desempeño de sus actividades.
- **Disciplinas**
  - **Colaborador:** CADS IMPRESORES, establecerá normas para que el personal desarrolle normalmente sus actividades.

### 3.2 MISIÓN

*“Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un Negocio”.*<sup>19</sup>

#### **Elementos de la Misión:**

- **Naturaleza del negocio:** Servicio de impresión.
- **Razón para existir:** Satisfacer las necesidades de impresión de las personas que necesitan cumplir con los requisitos legales del SRI y para promover su imagen.
- **Mercado al que sirve:** Personas del norte del Distrito Metropolitano de Quito y personas jurídicas que requieran documentos preimpresos y para promover su imagen.
- **Características Generales de Producto o Servicio:** Personalizado, materiales de buena calidad y impresión legible.
- **Posición deseada en el mercado:** Seguidor
- **Principios y Valores:** Trabajo en equipo y responsabilidad

### **MISIÓN PROPUESTA**

***Somos una empresa que ofrece el servicio de impresión personalizada con materiales de buena calidad e impresión legible, dirigido a personas naturales y jurídicas, en el norte de la ciudad de Quito, para satisfacer las necesidades de impresión de documentos autorizados por el SRI, comerciales y material de productos publicitarios, a través del trabajo en equipo y responsabilidad con nuestro capital humano.***

<sup>19</sup> SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 86

### 3.3 VISIÓN

*“Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.*<sup>20</sup>

#### Elementos de la Visión:

- **Posición en el mercado:** Competitiva de impresos
- **Tiempo:** 5 años
- **Ámbito del mercado:** Local
- **Productos o Servicios:** Menor tiempo de entrega del producto
- **Valores:** Disciplina
- **Principio Organizacional:** Mejora continua

### VISIÓN PROPUESTA 2011

***Ser una empresa competitiva en el mercado local de impresión, con la entrega del producto inmediato, destacándonos por la implementación de la mejora continua y por capital humano disciplinado.***

### 3.4 OBJETIVOS

*“Son la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización”*<sup>21</sup>

#### 3.4.1 OBJETIVOS GENERALES

***Ofrecer un producto terminado de buena calidad y en un menor tiempo de entrega.***

<sup>20</sup> SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 82

<sup>21</sup> SALAZAR, FRANCIS. Gestión Estratégica de Negocios. 2003. Pág. 89

#### 3.4.1.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

*Orientar la administración del recurso humano, a fin de establecer y fortalecer un ambiente laboral que promueva y facilite una eficiencia y eficacia cada vez mayor, a todo nivel de la organización; para satisfacer mejor a nuestro cliente.*

#### 3.4.1.2 ÁREA FINANCIERO – CONTABLE

*Brindar información financiero-contable veraz y oportuna mediante el registro contable y eficaz de las transacciones, basadas en los principios de contabilidad generalmente aceptados.*

#### 3.4.1.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO

*Diseñar y elaborar la impresión de documentos autorizados por el Servicio de Rentas Internas, comerciales y materiales publicitarios.*

#### 3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

### 3.4.2.1 CUADRO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla No. 65

CUADRO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS DE CADS IMPRESORES

<div style="text-align: right;">OBJETIVO</div> <div style="text-align: left;">ÀREA</div>	CRECIMIENTO	MANTENIMIENTO	DISMINUCION
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas.</li> <li>- Capacitar al personal</li> <li>- Incrementar el número de clientes en un 5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservar las expectativas empresariales que tienen nuestros proveedores.</li> <li>- Mantener el trabajo en equipo y el ambiente laboral.</li> <li>- Mantener satisfecho al cliente actual</li> </ul>	
<b>FINANCIERO – CONTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conservar la credibilidad financiera</li> </ul>	
<b>PRODUCCIÓN Y DISEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.</li> <li>- Modernizar el software de diseño gráfico de acuerdo a la última tecnología.</li> <li>- Diseñar programas de mantenimiento para la maquinaria.</li> <li>- Implementar los estándares de producción de la empresa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir el tiempo de entrega del producto.</li> <li>- Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desechos de la materia prima e insumos.</li> </ul>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

### 3.4.3 MATRIZ DE OBJETIVOS

Tabla No. 66

#### MATRIZ DE OBJETIVOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE CADS IMPRESORES

PERÍODO OBJETIVOS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<b>De Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el número de clientes en un 5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal</li> </ul>
<b>De Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener satisfecho al cliente actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el trabajo en equipo y el ambiente laboral en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar las expectativas empresariales que tiene nuestros proveedores.</li> </ul>
<b>De Disminución</b>			

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Tabla No. 67

#### MATRIZ DE OBJETIVOS DEL ÁREA FINANCIERO - CONTABLE DE CADS IMPRESORES

PERÍODO OBJETIVOS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
<b>De Crecimiento</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.</li> </ul>	
<b>De Mantenimiento</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Conservar la credibilidad financiera.</li> </ul>
<b>De Disminución</b>			

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

Tabla No. 68

**MATRIZ DE OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO DE CADS IMPRESORES**

<b>PERÍODO</b> <b>OBJETIVOS</b>	<b>Corto Plazo</b>	<b>Mediano Plazo</b>	<b>Largo Plazo</b>
<b>De Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estándares de producción en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizar el software de diseño gráfico de acuerdo a la última tecnología.</li> <li>Diseñar programas de mantenimiento para la maquinaria.</li> </ul>
<b>De Mantenimiento</b>			
<b>De Disminución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir el tiempo de entrega del producto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desecho de la materia prima e insumos.</li> </ul>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

### 3.4.4 MATRIZ PRIORIDAD DE OBJETIVOS

Tabla No. 66

#### MATRIZ PRIORIDAD DE OBJETIVOS DE CADS IMPRESORES

OBJETIVOS  PROBLEMAS	CORTO PLAZO				MEDIANO PLAZO				LARGO PLAZO						TOTAL
	Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas.	Mantener satisfecho al cliente actual	Implementar estándares de producción en la empresa.	Disminuir el tiempo de entrega del producto.	Incrementar el número de clientes en un 5%.	Mantener el trabajo en equipo y el ambiente laboral en la empresa.	Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.	Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.	Capacitar al personal.	Conservar las expectativas empresariales que tienen nuestros proveedores.	Conservar la credibilidad financiera.	Modernizar el software de diseño gráfico de acuerdo a la última tecnología.	Diseñar programas de mantenimiento para la maquinaria.	Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desecho de la materia prima e insumos.	
No se conoce la misión	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
No se conoce la visión a futuro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15
No se conoce la estructura organizacional	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Inexistencia de capacitación en CADS IMPRESORES	3	3	1	5	3	1	1	5	5	1	1	3	3	3	43
No se lleva un control de los inventarios para realizar su actividad	1	1	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	5	37
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

### 3.4.5 MATRIZ RESUMEN DE OBJETIVOS PRIORITARIOS

Tabla No. 67

MATRIZ PRIORIDAD DE OBJETIVOS DE CADS IMPRESORES

<div style="text-align: right;">PERIODO</div> <div style="text-align: left;">AREA</div>	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el número de clientes en un 5%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al personal.</li> </ul>
<b>FINANCIERO - CONTABLE</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.</li> </ul>	
<b>PRODUCCION Y DISEÑO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estándares de producción en la empresa.</li> <li>Disminuir el tiempo de entrega del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desecho de la materia prima e insumos.</li> </ul>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 2006

### 3.5 POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS

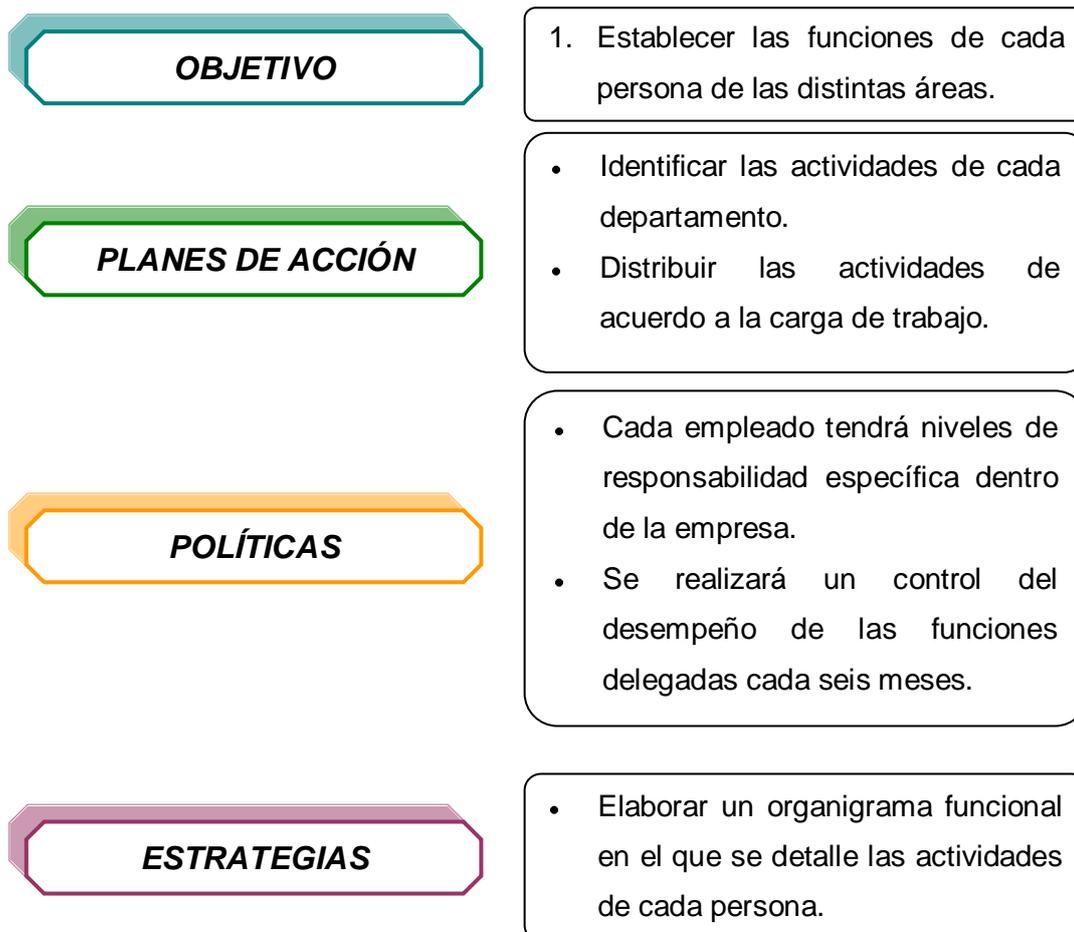
#### 3.5.1 POLÍTICAS

*“Concreción de los objetivos generales, normas y valores en estrategias y líneas de actuación ante sus propios miembros, y ante el mercado, el estado y la sociedad en general”.*<sup>22</sup>

#### 3.5.2 ESTRATEGIAS

*“Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.”*<sup>23</sup>

#### 3.5.3 CUADRO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PLANES DE ACCIÓN, POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS



<sup>22</sup> <http://www.ccss.sa.cr/rescval/rv0026.htm>

<sup>23</sup> <http://www.definicion.org/estrategia>

## **OBJETIVO**

2. Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.

## **PLANES DE ACCIÓN**

- Actualización del último software que se encuentra en el mercado vía Internet.
- Asistir a ferias de software y equipos de computación que se realizan en el

## **POLÍTICAS**

- Se designara un 2% anual del presupuesto para la adquisición de nuevo software y equipos de computación.
- La persona encargada del diseño gráfico se actualizará de las nuevas versiones de software.

## **ESTRATEGIAS**

- Aumentar la capacidad tecnológica del equipo de computación y las nuevas versiones de software.

## **OBJETIVO**

3. Implementar estándares de producción en la empresa.

## **PLANES DE ACCIÓN**

- Determinar la cantidad óptima de materia prima e insumos para realizar los trabajos.
- Determinar el tiempo de trabajo para la elaboración de un producto en el menor tiempo posible.

## **POLÍTICAS**

- Controlar que se cumplan los estándares de producción identificados.

## **ESTRATEGIAS**

- Poner en práctica los estándares de producción que han sido establecidos, para minimizar el tiempo de entrega.

**OBJETIVO ESTRATEGICO**

4. Disminuir el tiempo de entrega del producto.

**PLANES DE ACCIÓN**

- Implementar una persona para que labore en el área de producción.
- Control del nivel de inventario de materia prima e insumos.

**POLÍTICAS**

- Establecer tiempos para cada orden de trabajo.
- Llevar un control de la materia prima e insumos mediante un sistema computarizado.

**ESTRATEGIAS**

- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria y del equipo de computación.

**OBJETIVO ESTRATEGICO**

5. Incrementar el número de clientes en un 5%.

**PLANES DE ACCIÓN**

- Identificar mi demanda insatisfecha para realizar medios publicitarios para que conozcan mis servicios.
- Ampliar mi gama de productos.

**POLÍTICAS**

- Designar un 2% anual para realizar la publicidad de la empresa.

**ESTRATEGIAS**

- Realizar un estudio de mercado para conocer cual es mi demanda insatisfecha, para que conozcan mis servicios y satisfacer sus necesidades.

**OBJETIVO ESTRATEGICO**

6. Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.

**PLANES DE ACCIÓN**

- Implementar un programa informático para el manejo contable.

**POLÍTICAS**

- Se presentará balances mensuales cada inicio de mes y respaldar los movimientos transaccionales con los respectivos documentos.
- Realizar los pagos del impuesto al valor agregado cada mes, pagar el valor correspondiente al Municipio por la patente del negocio y los pagos de los servicios básicos.

**ESTRATEGIAS**

- Adquirir un programa contable acorde a la tecnología actual.

**OBJETIVO ESTRATEGICO**

7. Capacitar al personal.

**PLANES DE ACCIÓN**

- Planificar y desarrollar programas de capacitaciones

**POLÍTICAS**

- La capacitación para el recurso humano será acorde al perfil del puesto de trabajo.
- Se evaluara continuamente y se capacitara al recurso humano.

**ESTRATEGIAS**

- Capacitar al personal por medio de programas que vayan de acuerdo a las áreas de trabajo.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO**

8. Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desecho de la materia prima e insumos.

### **PLANES DE ACCIÓN**

- Llevar un control de los materiales.

### **POLÍTICAS**

- Realizar pruebas trimestrales para determinar la cantidad mínima de desperdicios y desechos.

### **ESTRATEGIAS**

- Coordinar la elaboración de los productos en base a los estándares de producción, para conseguir disminuir los desperdicios y desechos.

### 3.6 PLAN OPERATIVO ANUAL



PROGRAMAS PROTECTOS T/O ACTIVIDADES	CROMOGRAMA												RESPONSABLE	PRESUPUESTO			
	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		INGRESOS	EGRESOS		
<b>ADMINISTRACION</b>																	
Identificar las actividades de cada departamento	■														GERENTE ADMINISTRATIVO		80,00
Distribuir las actividades de acuerdo a la carga de trabajo		■															80,00
Identificar la demanda inratifecha para realizar mediar publicitarias para dar a conocer mis servicios		■	■				■						■				
Ampliar la gama de productos						■											500,00
Planificar y desarrollar programas de capacitación														■			700,00
<b>FINANCIERO - CONTABLE</b>																	
Implementar un programa informático para el manejo contable	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	GERENTE FINANCIERO		300,00
<b>PRODUCCION Y DISEÑO</b>																	
Actualización del último software que se encuentra en el mercado vía Internet.							■								GERENTE DE PRODUCCION / DISEÑO		50,00
Abrir un feriado de software y equipar de computación que se realizan en el país.							■										50,00
Determinar la cantidad óptima de materia prima e insumos para realizar los trabajos.		■		■			■		■		■						0,00
Determinar el tiempo de trabajo para la elaboración de un producto en el menor tiempo posible							■				■						0,00
Implementar una pizarra para que labore en el área de producción	■	■															150,00
Control del nivel de inventario de materia prima e insumos			■				■			■							0,00
Llevar un control de los materiales		■		■			■			■							0,00
VENTAS																	30000,00
PLAN OPERATIVO ANUAL 2008	■														GERENTE ADMINISTRATIVO		200,00
															SUB-TOTAL	30000,00	2410,00
															SUPERAVIT		27590,00
															TOTAL	30000,00	30000,00

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ DIC. 200

### 3.7 MAPA ESTRATÉGICO

#### MISIÓN

*Somos una empresa que ofrece el servicio de impresión personalizada con materiales de buena calidad e impresión legible, dirigido a personas naturales y jurídicas, en el norte de la ciudad de Quito, para satisfacer las necesidades de impresión de documentos autorizados por el SRI, comerciales y material de productos publicitarios, a través del trabajo en equipo y responsabilidad de nuestro recurso humano.*

#### AÑO 2007

##### OBJETIVO ESTRATEGICO

- Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas.
- Implementar estándares de producción en la empresa.
- Disminuir el tiempo de entrega del producto.

##### POLITICAS

- Identificar las actividades de cada departamento.
- Determinar la cantidad óptima de materia prima e insumos para realizar los trabajos.
- Establecer tiempos para cada orden de trabajo.

##### ESTRATEGIAS

- Elaborar un organigrama funcional en el que se detalle las actividades de cada persona.
- Poner en práctica los estándares de producción que han sido establecidos, para minimizar el tiempo de entrega.
- Realizar mantenimiento preventivo de la maquinaria y del equipo de computación.

#### AÑO 2009

##### OBJETIVO ESTRATEGICO

- Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%.
- Incrementar el número de clientes en un 5%.
- Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa.

##### POLITICAS

- La persona encargada del diseño gráfico se actualizará de las nuevas versiones de software.
- Designar un 2% anual para realizar la publicidad de la empresa.
- Se presentará balances mensuales cada inicio de mes y respaldar los movimientos transaccionales con los documentos respectivos.

##### ESTRATEGIAS

- Aumentar la capacidad tecnológica del equipo de computación y las nuevas versiones de software.
- Realizar un estudio de mercado para conocer cual es mi demanda insatisfecha, para que conozcan mis servicios y satisfacer sus necesidades.
- Adquisición de un programa contable acorde a la tecnología actual.

#### VISION

*Ser una empresa competitiva en el mercado local de impresión, con la entrega del producto inmediato, destacándonos por la implementación de la mejora continua y por capital humano disciplinado.*

#### AÑO 2011

##### OBJETIVO ESTRATEGICO

- Capacitar al personal.
- Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desechos de la materia prima e insumos.

##### POLITICAS

- La capacitación para el recurso humano será acorde al perfil del puesto de trabajo.
- Se evaluará continuamente y se capacitará al recurso humano.
- Realizar pruebas trimestrales para determinar la cantidad mínima de desperdicios y desechos.

##### ESTRATEGIAS

- Capacitar al personal por medio de programas que vayan de acuerdo a las áreas de trabajo.
- Coordinar la elaboración de los productos en base a los estándares de producción, para conseguir disminuir los desperdicios y desechos.

#### PRINCIPIOS

Confianza  
Integridad  
Trabajo en Equipo  
Respeto  
Mejora Continua

#### VALORES

Honestidad  
Justicia  
Responsabilidad  
Equidad  
Disciplina

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS**

#### **4.1 MACROPROCESOS Y PROCESOS DE LA EMPRESA**

CADS IMPRESORES ha establecido los macroprocesos y procesos con el fin de determinar las entradas y salidas precisas para realizar la transformación adecuada y obtener los mejores resultados, tales procesos van ha ir acompañados de controles y medios.

##### **MACROPROCESO ADMINISTRATIVO**

- Proceso Manejo Administrativo
- Proceso Ventas
- Proceso Adquisición de materia prima e insumos

##### **MACROPROCESO FINANCIERA – CONTABLE**

- Proceso Manejo Contable

##### **MACROPROCESO PRODUCCIÓN Y DISEÑO**

- Proceso Elaboración de diseño
- Proceso Impresión de los documentos.
- Proceso Montaje del producto terminado

#### **4.2 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

Los **Procesos Gobernantes** se encuentran a cargo de las máximas autoridades de la organización, relacionados directamente con la toma de decisiones de vital importancia, están fundamentados en principios y valores, misión y visión, objetivos, políticas y estrategias.

Los **Procesos Operativos** son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza de la empresa, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.

Los **Procesos de Apoyo** son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos y están fundamentados en procesos habilitantes de apoyo y de asesoría.

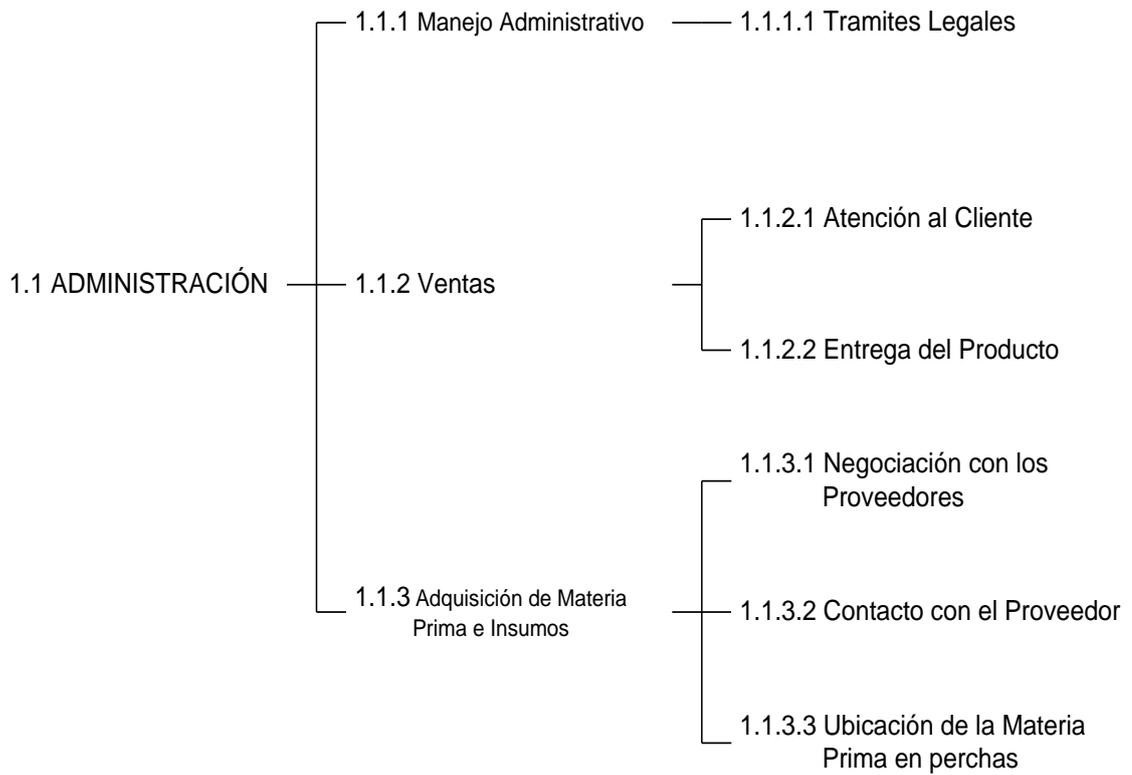
#### 4.2.1 MAPA DE PROCESOS



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

### 4.3 ÁRBOL DE PROCESOS

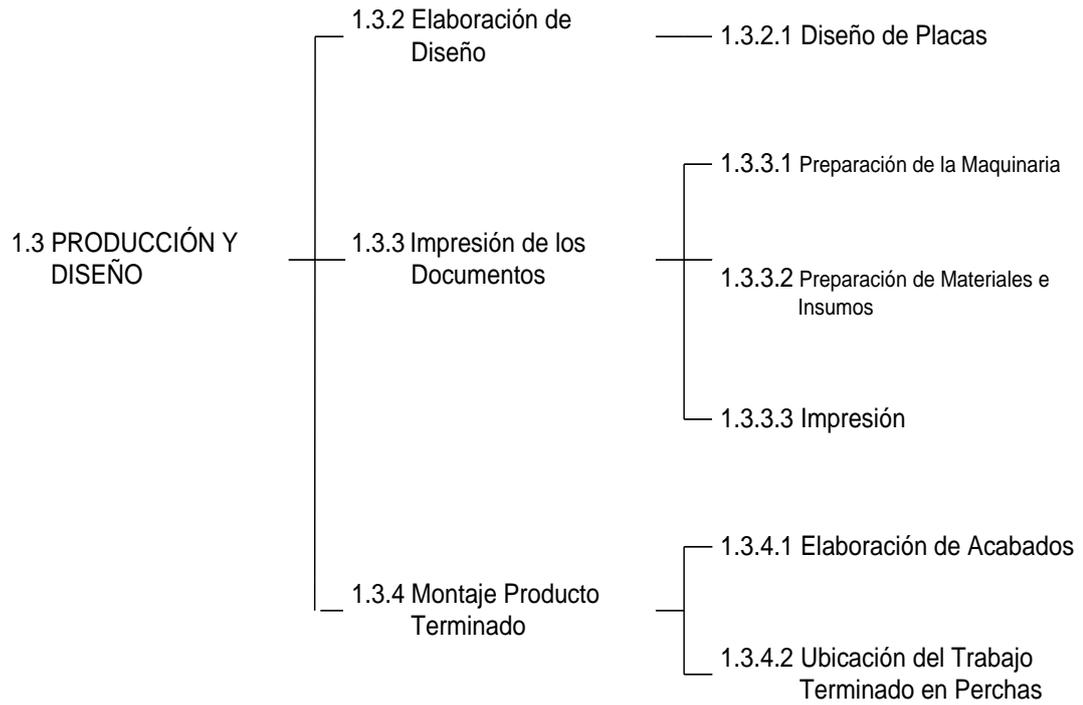
Es un plantilla en donde se describe de forma gráfica (representando a manera de un árbol) macroprocesos, procesos y subprocesos, siendo las raíces las que nos dan la secuencia y agrupamiento de los mismos.



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### 4.4 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL CADS IMPRESORES

La cadena de valor es una representación gráfica que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios.



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### 4.5 LOS PROCESOS/SUBPROCESOS PRIORITARIOS

Tabla No. 68

**MATRIZ PRIORIDAD DE PROCESOS/SUBPROCESOS DE CADS IMPRESORES**

<b>OBJETIVOS</b>  <b>PROCESO</b>	<b>Establecer las funciones de cada persona de las distintas áreas</b>	<b>Implementar estándares de producción en la empresa</b>	<b>Disminuir el tiempo de entrega del producto</b>	<b>Mejorar la capacidad tecnológica en un 50%</b>	<b>Incrementar el número de clientes en un 5%</b>	<b>Implementar un sistema contable para conocer el valor actual de la empresa</b>	<b>Capacitar al personal</b>	<b>Disminuir en un 10% anualmente los desperdicios y desechos de la materia prima e insumos</b>
<i>Manejo Administrativo</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>D</i>
<i>Ventas</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>D</i>
Adquisición de materia prima e insumos	D	C	A	D	D	A	D	D
Manejo Contable	D	D	D	C	D	A	D	D
<i>Elaboración de Diseño</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>D</i>
<i>Impresión de los Documentos</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>D</i>	<i>D</i>	<i>A</i>
Montaje del Producto Terminado	D	A	B	D	A	D	D	D

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### **4.5.1 INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE PRIORIDAD PROCESOS/SUBPROCESOS**

Al analizar la matriz de prioridad se determinó los siguientes procesos relevantes para la empresa:

- **PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO**

El proceso del manejo administrativo nos ayuda a alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados ya que tiene una alta prioridad en el desarrollo de la empresa.

- **PROCESO VENTAS**

El proceso de venta tiene una calificación muy alta para colaborar a que ciertos objetivos de la empresa se logren, ya que es el contacto directo con el cliente.

- **PROCESO ELABORACIÓN DEL DISEÑO**

El proceso de elaboración del diseño tiene una alta prioridad por que significa plasmar la necesidad del cliente desea en un arte.

- **PROCESO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS**

El proceso de elaboración del diseño tiene una alta prioridad ya que es la carta de presentación de la empresa por medio de la calidad de impresión que se entrega al cliente

#### **4.6 LOS PROCESOS/SUBPROCESOS PRIORITARIOS**

##### **4.6.1 IDEF0**

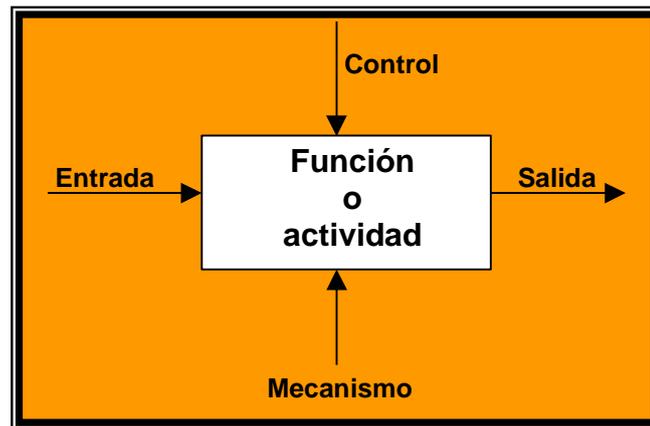
##### **4.6.1.1 METODOLOGÍA PARA EL MODELADO FUNCIONAL DE PROCESOS**

*“Metodología para representar de manera estructurada y jerarquizada las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.*

- **Aplicación de IDEF0**

- Como medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- Para la obtención de la visión estratégica de cualquier proceso de negocios, educación, salud, etc.
- Facilitar del análisis para la identificación de áreas de mejora.

- **Estructura de un modelo IDEF0**



- **Función o actividad** = Frase verbal (Verbo + objeto directo)
- **ICOM (Input, Control, Output, Mechanism)**  
Las flechas son sustantivos que representan información, gente, lugares, cosas, conceptos, eventos.

- **Representación de una actividad**

- **Entradas:**

- ✓ Siempre se representan por la izquierda de la caja
- ✓ Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”
- ✓ Una actividad puede no tener entradas
- ✓ La entrada a un proceso siempre es la salida de otro anterior.

- **Salidas:**

- ✓ Objetos, productos, servicios producidos por la actividad o proceso
- ✓ Se representan por la derecha de la caja

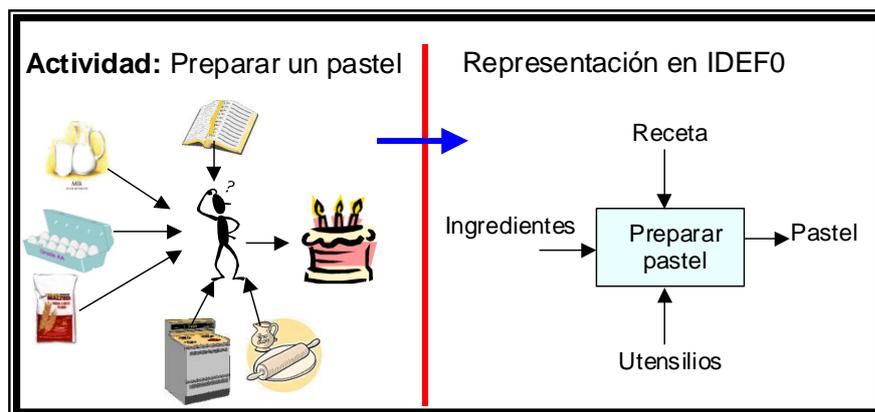
– **Control o Guía:**

- ✓ *Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.*
- ✓ *Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.*
- ✓ *Se representan por el lado superior de la actividad.*

– **Mecanismos o Recursos:**

- ✓ *Recursos necesarios para ejecutar un proceso.*
- ✓ *Ejemplos: Máquinas, programas de cómputo, Instalaciones, Recursos humanos, sistema de información*
- ✓ *Se representan por el lado inferior de la caja de actividad.*
- ✓ *Una actividad puede no tener mecanismos.<sup>24</sup>*

• **Ejemplo de Representación de una actividad**



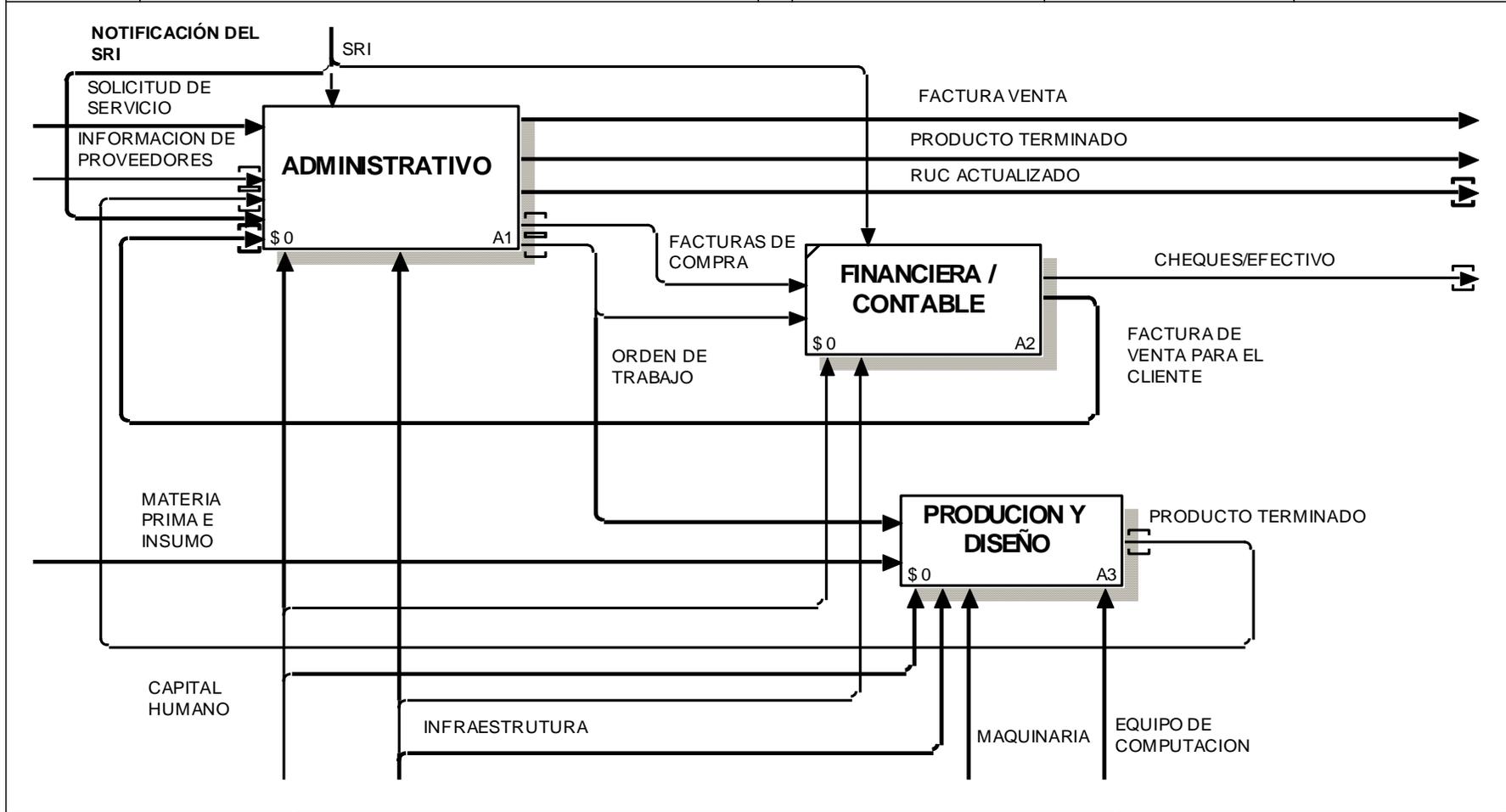
• **BPWIN**

La herramienta que vamos a utilizar para documentar nuestros procesos y subprocesos va hacer por medio del BPWIN, por que nos proporciona un marco de trabajo para poder representar y entender los procesos de la empresa CADS IMPRESORES, determinando el impacto de los diferentes sucesos y definiendo la interacción entre ellos, mediante **flujos de información** permitiéndonos identificar actividades poco eficientes o redundantes.

<sup>24</sup> <http://www.pdca.es/documentos/metodologiaidef>

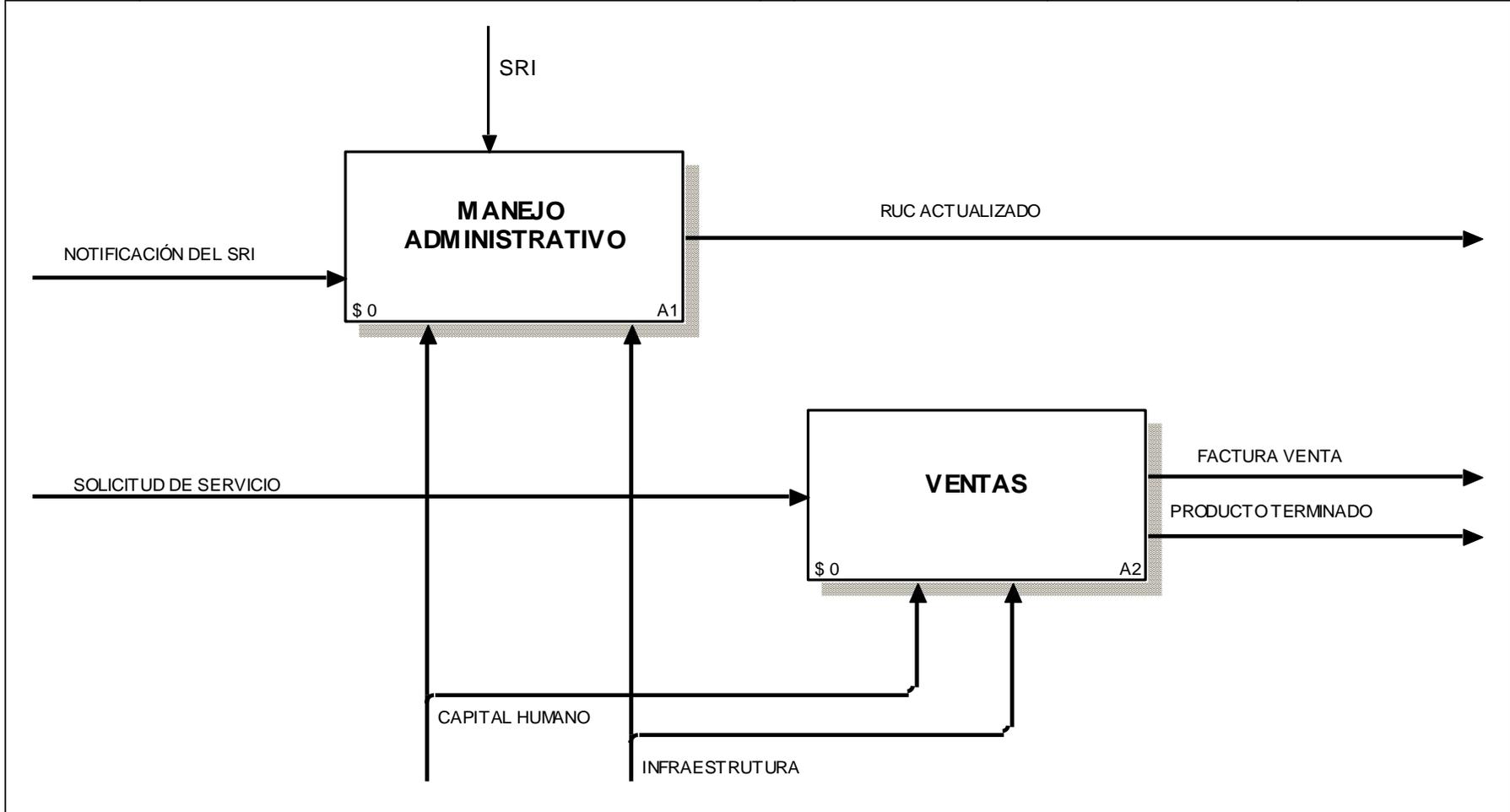


USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 09/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:  A-0
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



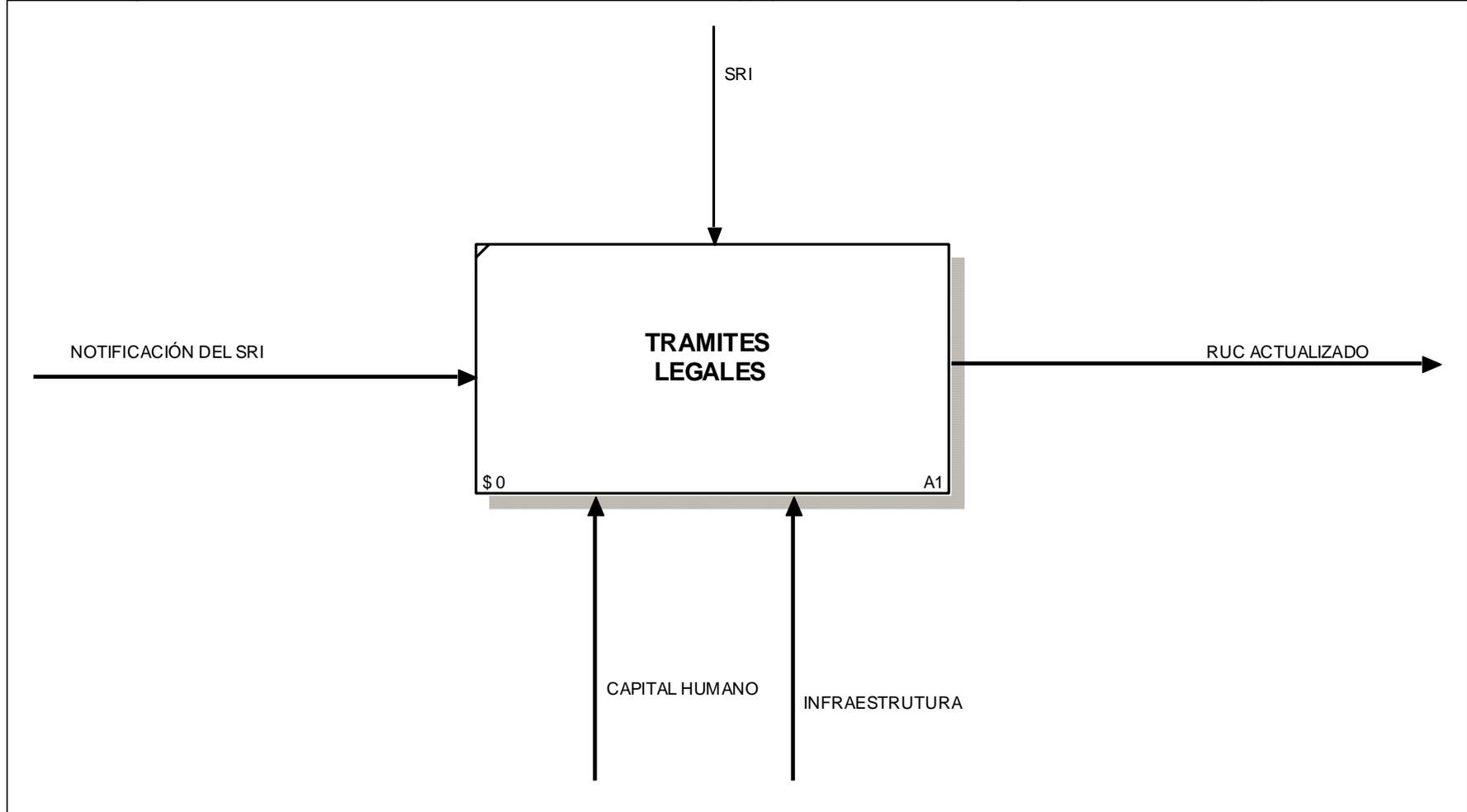
NODE: <b>A0</b>	TITLE: <b>CADS IMPRESORES</b>	NUMBER: <b>1.1</b>	2
--------------------	----------------------------------	-----------------------	---

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 09/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			■    □
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			□
			PUBLICATION			A0



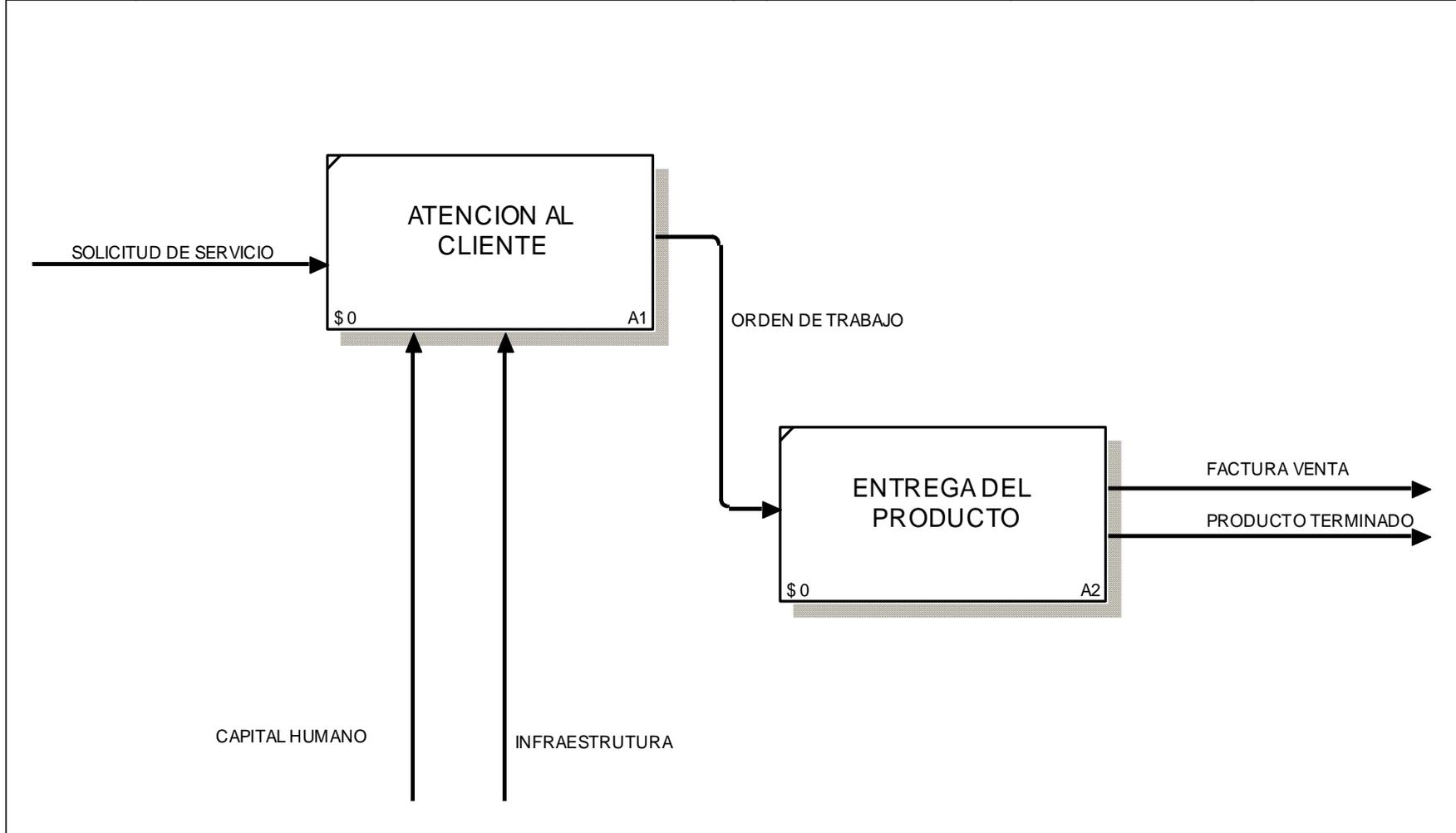
NODE:	TITLE:	NUMBER:
A1	ADMINISTRATIVO	1.1.1
		3

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			A1



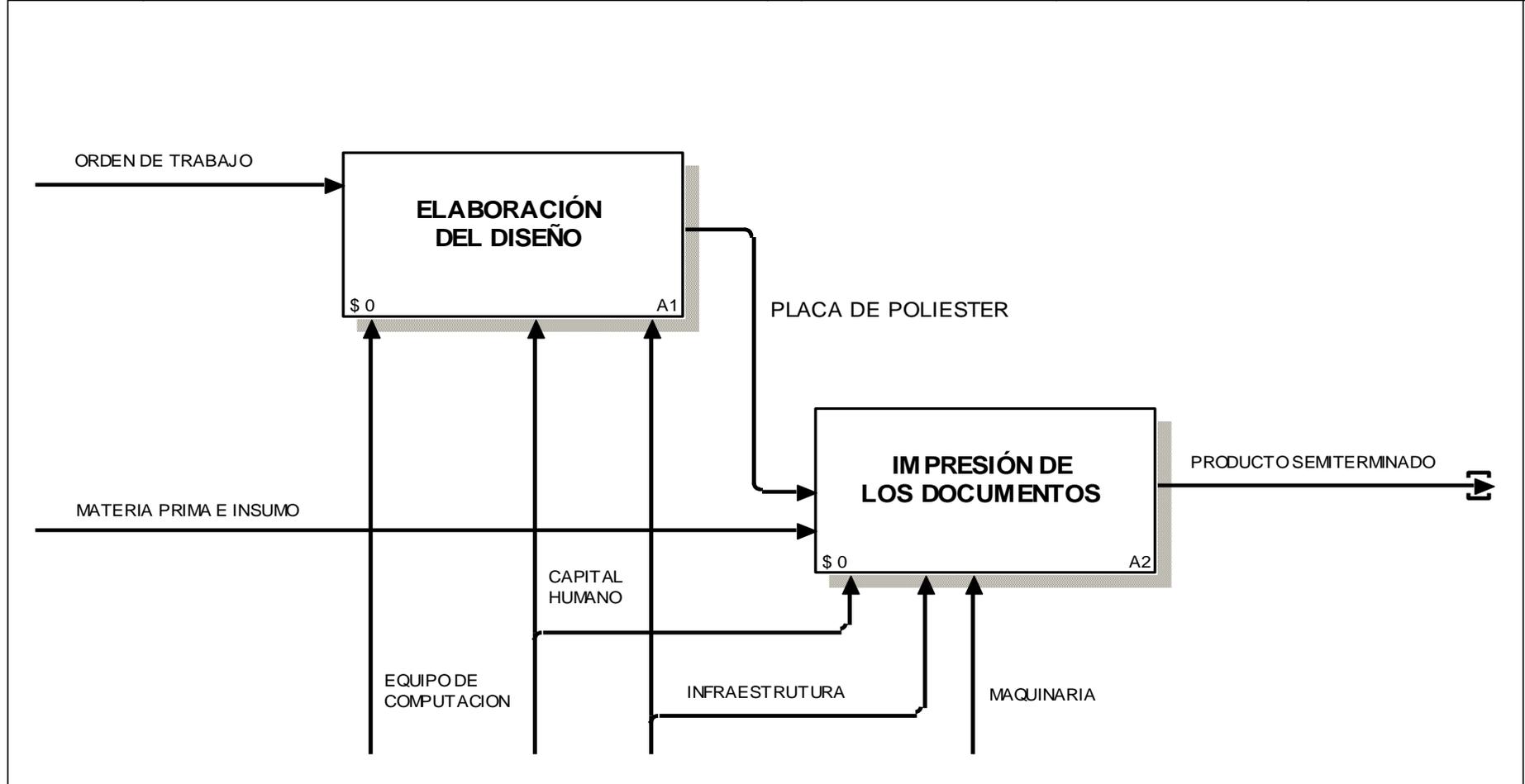
NODE: <b>A11</b>	TITLE: <b>MANEJO ADMINISTRATIVO</b>	NUMBER: <b>1.1.1.1</b>	4
---------------------	----------------------------------------	---------------------------	---

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



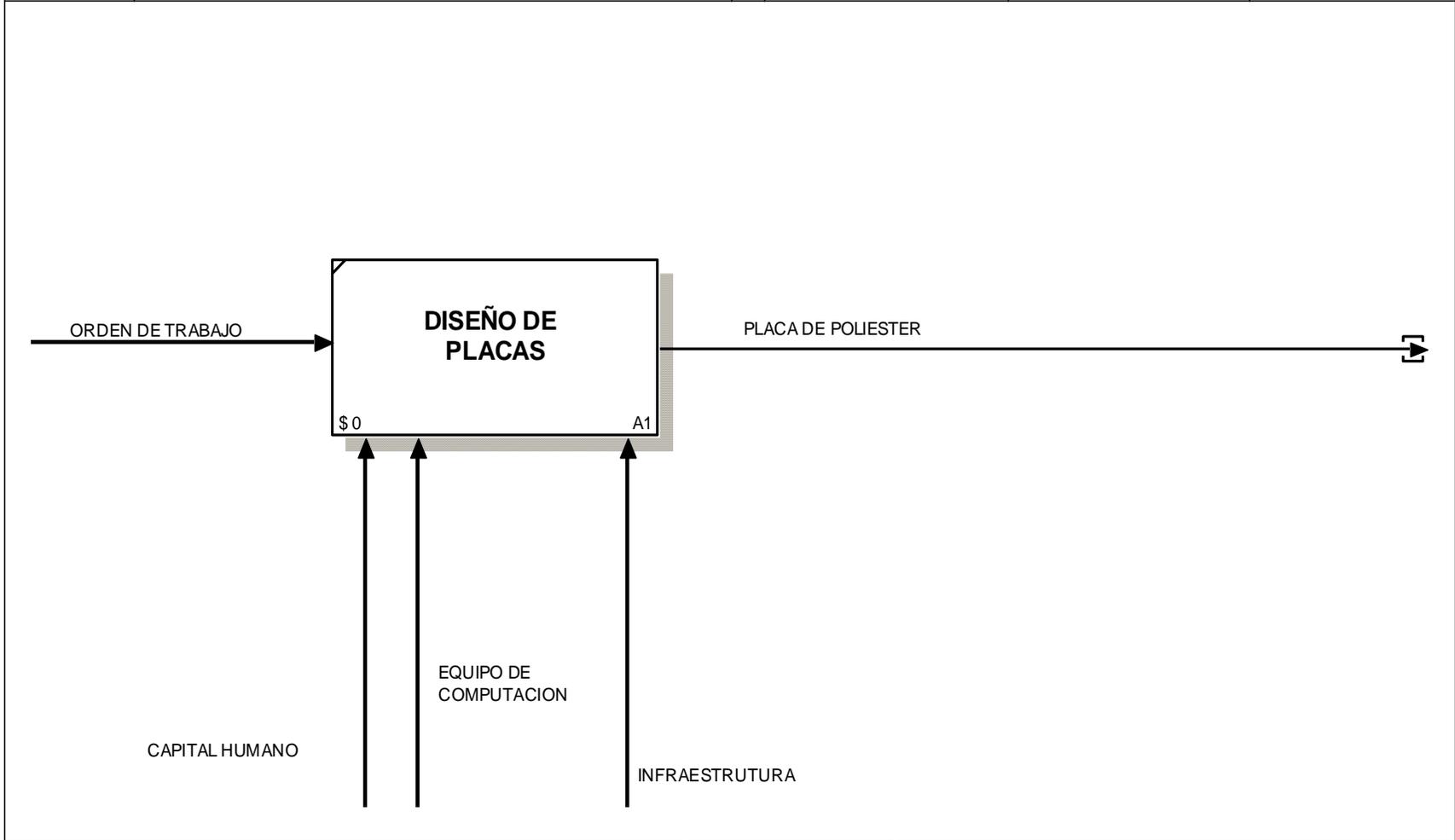
NODE: <b>A12</b>	TITLE: <b>VENTAS</b>	NUMBER: <b>1.1.1.2</b>	4
---------------------	-------------------------	---------------------------	---

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 09/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT:
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			<input type="checkbox"/>
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			<input type="checkbox"/>
			PUBLICATION			A0



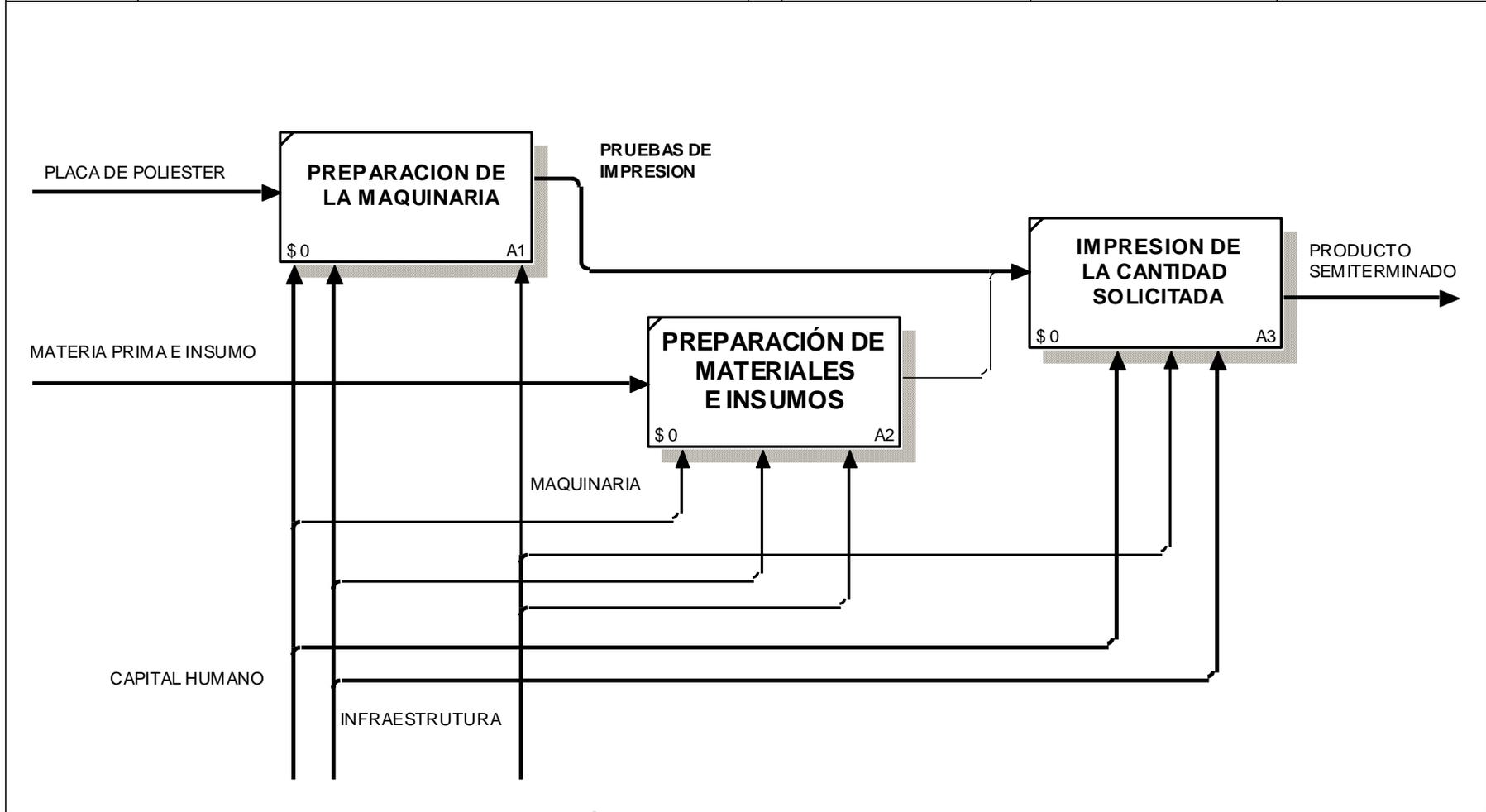
NODE: <b>A3</b>	TITLE: <b>PRODUCCION Y DISEÑO</b>	NUMBER: <b>1.1.3</b>	5
--------------------	--------------------------------------	-------------------------	---

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> A3
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 22/01/2007	DRAFT			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		RECOMMENDED			
			PUBLICATION			



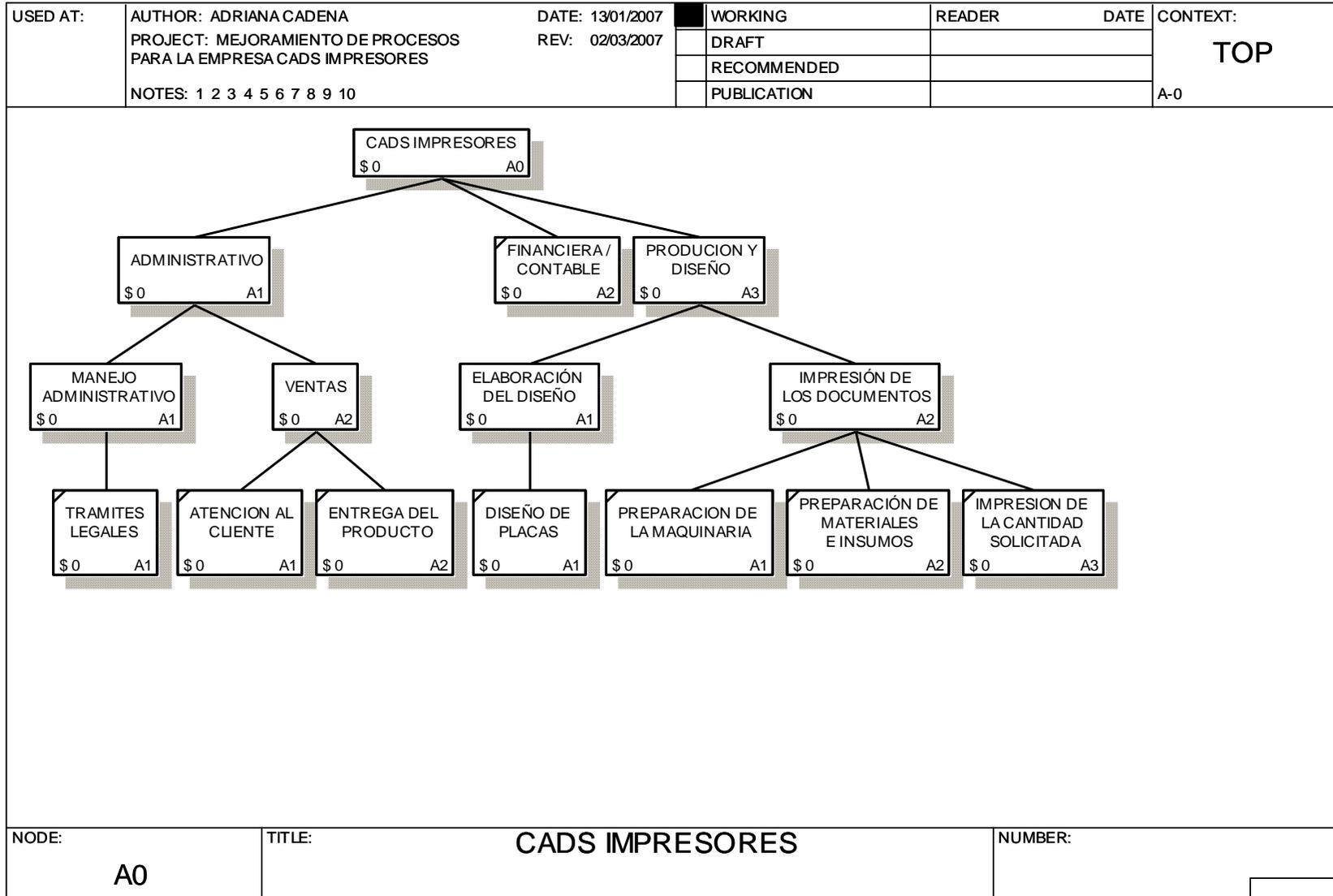
NODE: <b>A31</b>	TITLE: <b>ELABORACIÓN DEL DISEÑO</b>	NUMBER: <b>1.1.3.1</b>	<input type="checkbox"/>
---------------------	-----------------------------------------	---------------------------	--------------------------

USED AT:	AUTHOR: ADRIANA CADENA	DATE: 13/01/2007	WORKING	READER	DATE	CONTEXT: <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> A3
	PROJECT: MEJORAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA CADS IMPRESORES	REV: 02/03/2007	DRAFT			
			RECOMMENDED			
	NOTES: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10		PUBLICATION			



NODE: <b>A32</b>	TITLE: <b>IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS</b>	NUMBER: <b>1.1.3.2</b>	<input type="checkbox"/> 7
---------------------	----------------------------------------------	---------------------------	-------------------------------

## 4.7 ÁRBOL DE DIAGRAMAS



## 4.8 HOJA DE COSTOS

Las hojas de costos nos permiten registrar los costos de producción de la empresa, se registra individualmente los costos operativos en donde se detallan los gastos (servicios, básicos, mantenimiento y reparación y consumo corriente) y en los costos operativos se detallan los salarios que percibe cada trabajador que conforma la empresa.

### 4.8.1 HOJA DE COSTOS OPERATIVOS

Tabla No. 69

#### HOJA DE COSTOS OPERATIVOS DE CADS IMPRESORES

DETALLE	COSTO ANUAL	COSTO DIARIO	COSTO HORA	COSTO MINUTO
<b>SERVICIOS BASICOS</b>				
Agua Potable	\$ 400,00	\$ 1,11	\$ 0,05	\$ 0,0008
Energía Eléctrica	\$ 720,00	\$ 2,00	\$ 0,08	\$ 0,0014
Teléfono	\$ 600,00	\$ 1,67	\$ 0,07	\$ 0,0012
Internet	\$ 720,00	\$ 2,00	\$ 0,08	\$ 0,0014
Impuesto Predial	\$ 170,00	\$ 0,47	\$ 0,02	\$ 0,0003
<b>MANTENIMIENTO Y REPARACION</b>				
Piezas de Maquinaria	\$ 1.500,00	\$ 4,17	\$ 0,17	\$ 0,0029
Insumos para Mantenimiento (grasa, aceite)	\$ 500,00	\$ 1,39	\$ 0,06	\$ 0,0010
<b>CONSUMO CORRIENTE</b>				
Suministros de Oficina	\$ 800,00	\$ 2,22	\$ 0,09	\$ 0,0015
Adquisición de Materia Prima	\$10.000,00	\$ 27,78	\$ 1,16	\$ 0,0193
Insumos para la Producción (gasolina, guaipe, guantes, tiñer)	\$ 200,00	\$ 0,56	\$ 0,02	\$ 0,0004
Placa de Poliéster	\$ 400,00	\$ 1,11	\$ 0,05	\$ 0,0008
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$16.010,00</b>	<b>\$ 44,47</b>	<b>\$ 1,85</b>	<b>\$ 0,0309</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### 4.8.2 HOJA DE COSTOS DE PERSONAL

Tabla No. 70

#### HOJA DE COSTOS PERSONAL CADS IMPRESORES

CARGO	ANUAL \$	MENSUAL \$	DIARIO \$	HORA \$	MINUTO \$	OPERACIÓN (min.) \$	TOTAL \$
Gerente Administrativo	\$ 7.200	\$ 600	\$ 20	\$ 2,50	\$ 0,04	\$ 0,031	\$ 0,07
Gerente Financiero - Contable	\$ 5.400	\$ 450	\$ 15	\$ 1,88	\$ 0,03	\$ 0,031	\$ 0,06
Gerente de Diseño	\$ 3.600	\$ 300	\$ 10	\$ 1,25	\$ 0,02	\$ 0,031	\$ 0,05
<b>TOTAL COSTO PERSONAL</b>	<b>\$ 16.200</b>	<b>\$ 1.350</b>	<b>\$ 45</b>	<b>\$ 5,63</b>	<b>\$ 0,09</b>	<b>\$ 0,093</b>	<b>\$ 0,19</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### 4.9 ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS

Tabla No. 71  
SUBPROCESO TRÁMITES LEGALES



Nombre del Subproceso: Tramites Legales

Responsable: Administrador

Entrada: Notificación del SRI

Frecuencia: 1 vez al año

Tiempo: 64 mim

Salida: RUC Actualización

Costo: \$ 4,64

No.	Actividad	●	■	D	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Administrador recopila los documentos	●					3		\$ 0,22		1
2	Administrador se dirige al establecimiento de SRI				●			35		\$ 2,54	
3	Administrador ingreso a las oficinas del SRI				●			2		\$ 0,15	
4	Administrador tomar un turno para ser atendido			●				1		\$ 0,07	
5	Administrador se acerca al cubículo para ser atendido				●			15		\$ 1,09	
6	Administrador presenta los documentos solicitados	●					2		\$ 0,15		
7	Administrador retira el RUC actualizado	●					4		\$ 0,29		
8	Administrador sale de las oficinas del SRI				●			2		\$ 0,15	
<b>TOTAL</b>							9	55	\$ 0,65	\$ 3,99	
<b>EFICIENCIAS</b>							<b>14,06%</b>		<b>14,06%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

**Tabla No. 72**  
**SUBPROCESO DISEÑO DE PLACAS**



Nombre del Subproceso: Diseño de Placas

**Responsable:** Diseñador

**Entrada:** Orden de trabajo

**Frecuencia:** 120 mensuales

**Salida:** Placa de Poliéster

**Tiempo:** 131 mim

**Costo:** \$ 7,50

- No.	Actividad	●	■	◐	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Diseñador receipta la orden de trabajo			●				10		\$ 0,52	
2	Diseñador solicita autorización de impresión de documentos al SRI	●						10		\$ 0,52	
3	Diseñador realiza el diseño del trabajo solicitado	●						30		\$ 1,55	1
4	Diseñador realiza prueba de diseño impresa en papel	●						3		\$ 0,16	
5	Diseñador y Operario verifican y corregir el diseño		●					10		\$ 1,24	
6	Diseñador corrige el diseño			●				60		\$ 3,10	
8	Diseñador imprime el diseño en la placa de poliéster	●						3		\$ 0,16	2
9	Diseñador entrega la placa al operario de la maquinaria				●			5		\$ 0,26	
<b>TOTAL</b>							46	85	\$ 2,38	\$ 5,12	
<b>EFICIENCIA</b>							<b>35,11%</b>	<b>31,72%</b>			

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

Tabla No. 73

**SUBPROCESO PREPARACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS**



Nombre del Subproceso: Preparación de Materiales e Insumos

Responsable: Operario de la Maquinaria

Entrada: Materia Prima e Insumo

Frecuencia: 120 mensuales

Tiempo: 169 mim

Salida: Pruebas de impresión

Costo: \$ 12,26

No.	Actividad	●	■	◐	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Operario de la Maquinaria receipta la materia prima e insumo	●					3		\$ 0,22		
2	Operario de la Maquinaria verifica las características del pedido		●					5		\$ 0,36	1
3	Operario de la Maquinaria realiza la constatación física de materia prima en perchas		●					5		\$ 0,36	
4	Operario de la Maquinaria solicita materiales al administrador		●					3		\$ 0,22	
5	Operario de la Maquinaria espera la materia prima			●				120		\$ 8,71	2
7	Operario de la Maquinaria cuenta los pliegos de papel	●					10		\$ 0,73		
8	Operario de la Maquinaria corta los pliegos de acuerdo al tamaño solicitado	●					20		\$ 1,45		
9	Operario de la Maquinaria ubica la materia prima en la maquina				●			3		\$ 0,22	
<b>TOTAL</b>							33	136	\$ 2,39	\$ 9,87	
<b>EFICIENCIA</b>							<b>19,53%</b>	<b>19,53%</b>			

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

Tabla No. 74

SUBPROCESO PREPARACIÓN DE LA MAQUINARIA



Nombre del Subproceso: Preparación de la Maquinaria

Responsable: Operario de la Maquinaria

Entrada: Placa de poliéster

Frecuencia: 120 mensuales

Tiempo: 44 mim

Salida: Pruebas de impresión

Costo: \$ 3,19

No.	Actividad	●	■	D	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Operario de la Maquinaria recepta la placa de poliéster				●			5		\$ 0,36	
2	Operario de la Maquinaria coloca la tinta en los rodillos y el agua	●					3		\$ 0,22		
3	Operario de la Maquinaria ubicar la placa de poliéster en la maquina	●					5		\$ 0,36		1
4	Operario de la Maquinaria imprimir pruebas	●					10		\$ 0,73		
5	Operario de la Maquinaria revisa nivel de tinta y de agua		●					5		\$ 0,36	
6	Operario de la Maquinaria ajusta los topes de la maquina	●					6		\$ 0,44		
7	Operario de la Maquinaria imprime nueva prueba final	●					10		\$ 0,73		
<b>TOTAL</b>							34	10	\$ 2,47	\$ 0,73	
<b>EFICIENCIA</b>							<b>77,27%</b>		<b>77,27%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

Tabla No. 75

**SUBPROCESO IMPRESIÓN DE LA CANTIDAD SOLICITADA**



Nombre del Subproceso: Impresión de la Cantidad Solicitada

Responsable: Operario de la Maquinaria

Entrada: Pruebas de impresión

Frecuencia: 120 mensuales

Salida: Producto Semiterminado

Costo: \$ 4,86

Tiempo: 67 mim

No.	Actividad	●	■	◐	➔	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Operario de la Maquinaria verifica la cantidad solicitada		●					5		\$ 0,36	
2	Operario de la Maquinaria imprime los documentos	●					20		\$ 1,45		
3	Operario de la Maquinaria retira los documentos impresos de la maquina offset	●					3		\$ 0,22		
4	Operario de la Maquinaria ubica los impresos en la maquina Heidelberg				●			3		\$ 0,22	
5	Operario de la Maquinaria verifica numeración del trabajo		●					5		\$ 0,36	1
6	Operario de la Maquinaria coloca la numeradora	●					3		\$ 0,22		
7	Operario de la Maquinaria realiza pruebas de impresión del numerado			●				5		\$ 0,36	
8	Operario de la Maquinaria corrige la numerado en la maquina			●				3		\$ 0,22	
9	Operario de la Maquinaria imprime nueva prueba			●				5		\$ 0,36	
10	Operario de la Maquinaria imprime el numerado en el trabajo	●					15		\$ 1,09		
<b>TOTAL</b>							41	26	\$ 2,97	\$ 1,89	
<b>EFICIENCIA</b>							<b>61,19%</b>		<b>61,19%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

**Tabla No. 76**  
**SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**



Nombre del Subproceso: Atención al Cliente

**Responsable:** Recepcionista  
**Entrada:** Solicitud del servicio  
**Frecuencia:** 120 mensuales

**Tiempo:** 30 mim

**Salida:** Orden de trabajo  
**Costo:** \$ 2,18

No.	Actividad	●	■	D	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción del servicio	●					3		\$ 0,22		
2	Recepcionista muestra los tipos de diseño	●					5		\$ 0,36		1
3	Recepcionista verifica los datos con el RUC		●					3		\$ 0,22	2
4	Cliente describe las características del producto	●					3		\$ 0,22		3
6	Recepcionista indica el precio del trabajo	●					5		\$ 0,36		4
7	Recepcionista identifica el tiempo de entrega	●					3		\$ 0,22		
8	Recepcionista indica el cobro	●					3		\$ 0,22		5
9	Recepcionista elabora la orden de trabajo	●					5		\$ 0,36		
<b>TOTAL</b>							27	3	\$ 1,96	\$ 0,22	
<b>EFICIENCIA</b>							<b>90,00%</b>		<b>90,00%</b>		

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

Tabla No. 77

SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO



Nombre del Proceso: Entrega del Producto

Responsable: Recepcionista

Entrada: Orden de trabajo

Frecuencia: 120 mensuales

Salida: Factura de venta

Salida: Producto terminado

Costo: \$ 1,52

Tiempo: 21 mim

No.	Actividad	●	■	◐	→	▼	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción orden de trabajo	●					3		\$ 0,22		
2	Recepcionista verifica el trabajo elaborado en perchas		●					5		\$ 0,36	1
3	Recepcionista entrega del trabajo		●					3		\$ 0,22	
4	Cliente firma en la factura y en los documentos del SRI			●				3		\$ 0,22	
5	Recepcionista entrega el original de la factura y la copia del SRI	●					2		\$ 0,15		
6	Recepcionista recibe el pago del trabajo				●			3		\$ 0,22	
7	Recepcionista entrega el producto elaborado al cliente	●					2		\$ 0,15		
<b>TOTAL</b>							7	14	\$ 0,51	\$ 1,02	
<b>EFICIENCIA</b>							33,33%		33,33%		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### **4.9.1 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS**

- **PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO**

- **SUBPROCESO TRÁMITES LEGALES**

1. Recopilación de los documentos que el SRI solicita para actualizar el RUC.

- **PROCESO PRODUCCIÓN Y DISEÑO**

- **SUBPROCESO DISEÑO DE PLACAS**

1. El diseñador revisa en el archivo de diseño de los clientes para realizar las modificaciones respectivas o en el caso de que sea cliente nuevo se realizará el diseño de acuerdo a las características solicitadas.
2. El diseñador atiende las llamadas de los clientes.

- **SUBPROCESO PREPARACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS**

1. El operario de la maquinaria verifica la información las características del pedido: tamaño, color de las copias, tipo de material, cantidad.
2. El operario de la maquinaria espera el material solicitado al administrador que llegue de las instalaciones de los proveedores.

- **SUBPROCESO PREPARACIÓN DE LA MAQUINARIA**

1. Se realiza una fijación de la imagen en la placa, por medio de la niquelina encendida al 100%, la imagen se adhiere de mejor a la placa de poliéster.

- **SUBPROCESO DE IMPRESIÓN DE LA CANTIDAD SOLICITADA**

1. El operario verifica el número inicial y final para preparar los dígitos para seguir la secuencia.

- **PROCESO DE VENTAS**

- **SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**

1. Se indicará al cliente los formatos de acuerdo al pedido solicitado
2. Se verifica los datos del cliente; el número del RUC, nombres y apellidos, fecha de inscripción, dirección y teléfono

3. Se describe el tamaño, la cantidad, color, tipo de material y los datos a ser impresos
4. Se verifica en la lista de precios según el tamaño, color, tipo de material a ser impreso
5. Se indica al cliente la forma de cobro 50% al momento del pedido y 50% al momento de entrega

– **SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO**

1. Se verifica si el trabajo esta realizado o si el cliente a tenido algún problema en el SRI.

#### 4.10 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN

Tabla No. 78

#### MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMEN DE LOS SUBPROCESOS SELECCIONADOS DE CADS IMPRESORES



No.	SUBPROCESO ANALIZADO	TIEMPO (MIN.)				COSTO				FRECUENCIA ANUAL	OBSERVACION
		AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
1	Tramites legales	9	55	64	14,06%	\$ 0,65	\$ 3,99	\$ 4,64	14,06%	1	1
2	Diseño de placas	46	85	131	35,11%	\$ 2,38	\$ 5,12	\$ 7,50	31,72%	1440	2
3	Preparación de materiales e insumos	33	136	169	19,53%	\$ 2,39	\$ 9,87	\$ 12,26	19,53%	1440	3
4	Preparación de la maquinaria	34	10	44	77,27%	\$ 2,47	\$ 0,73	\$ 3,19	77,27%	1440	4
5	Impresión de la cantidad solicitada	41	26	67	61,19%	\$ 2,97	\$ 1,89	\$ 4,86	61,19%	1440	5
6	Atención al cliente	24	3	27	88,89%	\$ 1,74	\$ 0,22	\$ 1,96	88,89%	1440	6
7	Entrega del producto	7	14	21	33,33%	\$ 0,51	\$ 1,02	\$ 1,52	33,33%	1440	7
<b>TOTALES</b>		<b>194</b>	<b>329</b>	<b>523</b>	<b>47,06%</b>	<b>13,12</b>	<b>22,82</b>	<b>35,94</b>	<b>46,57%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

#### **4.10.1 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS**

- **PROCESO MANEJO ADMINISTRATIVO**

- **SUBPROCESO TRÁMITES LEGALES**

En este subproceso se recopilará los documentos que el SRI exija para crea realizar la actualización del RUC.

- **PROCESO PRODUCCIÓN Y DISEÑO**

- **SUBPROCESO DISEÑO DE PLACAS**

Recibida la orden de trabajo el diseñador se encarga de sacar la autorización de impresión de los documentos y verificara si el cliente se encuentra en la base de datos o es cliente nuevo, en este caso se realizará el diseño en base a las características solicitadas.

- **SUBPROCESO PREPARACIÓN DE MATERIALES E INSUMOS**

En este subproceso el operario se encargará de verificar si la empresa cuenta con el material necesario para cumplir con el pedido; solicitará los materiales al administrador: revisará el tamaño que solicitó el cliente y realizará el corte de los pliegos para colocar en la maquina offset.

- **SUBPROCESO PREPARACIÓN DE LA MAQUINARIA**

El operario de la maquinaria recibe la placa de poliéster por el diseñador, ubica en la maquina offset y realiza las pruebas necesarias para que la impresión sea la apropiada.

- **SUBPROCESO DE IMPRESIÓN DE LA CANTIDAD SOLICITADA**

En este proceso el operario de la maquinaria realiza la impresión y numeración del trabajo de acuerdo a lo solicitado por el cliente.

- **PROCESO DE VENTAS**

- **SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**

En este proceso se realiza la orden de trabajo, tomando en cuenta todos los datos del cliente y las características que desee para que el diseñador elabore el diseño.

- **SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO**

En este proceso se entrega el producto terminado, factura y los documentos de autorización de impresión del SRI y la recepción del pago correspondiente.

## CAPITULO V

### MEJORAMIENTO DE PROCESOS

#### 5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

CADS IMPRESORES, realizó el mejoramiento en los procesos se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a la empresa a ser más competitiva, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

##### 5.1 MAPA DE PROCESOS PROPUESTO PARA CADS IMPRESORES



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

#### 5.2 SUBPROCESOS MEJORADOS

##### 5.2.1 SUBPROCESOS/PROCEDIMIENTOS MEJORADOS

Se ha realizado el mejoramiento de los subprocesos actuales de CADS IMPRESORES, las modificaciones son las siguientes:

#### MACROPROCESO ADMINISTRATIVO

##### ELIMINACIÓN DE PROCESO

- **Proceso Manejo Administrativo**

Este proceso se eliminó ya que no era un proceso relevante para la empresa y su subproceso, *Trámites Legales*, se incluirá dentro del

proceso de **Planificación Estratégica** se colocará como una actividad necesaria para continuar con el giro del negocio de forma legal.

## **CREACIÓN DE PROCESOS**

- **Proceso Gestión Administrativa**

Se creó este proceso por que CADS IMPRESORES no cuenta con un direccionamiento administrativo para la empresa, el objetivo principal es plantear objetivos y estrategias, para ser más competitiva y brindar un mejor servicio y producto al cliente.

## **SUBPROCESOS**

- *Planificación Estratégica*
- *Planificación Operativo de Marketing*
- *Planificación del Talento Humano*

## **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

- **Proceso Ventas**

Se realizó el mejoramiento en los subprocesos *Atención al Cliente* y *Entrega del Producto* por que existían actividades que no generan valor y también eran innecesarias para que tengan un mejor desempeño.

## **MACROPROCESO PRODUCCIÓN Y DISEÑO**

### **FUSIÓN DE PROCESOS**

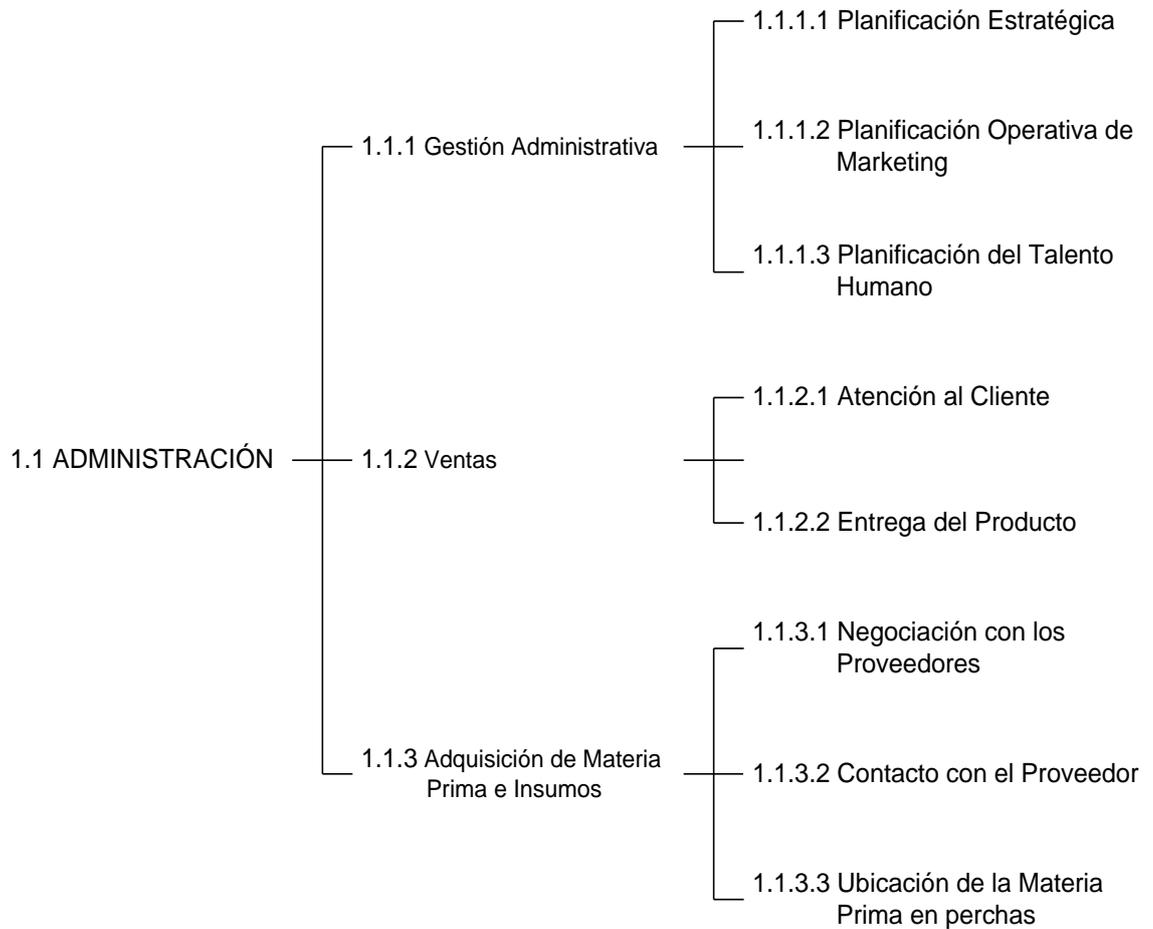
- **Proceso Elaboración de los Documentos**

Se fusionaron los procesos **Elaboración de Diseño, Impresión de los Documentos y Montaje Producto Terminado.**

## **SUBPROCESOS**

- *Impresión de los Documentos y Acabados*  
Se fusionaron los subprocesos *Diseño de Placas, Preparación de la Maquinaria y de Materiales e Insumos, Impresión y Elaboración de Acabados y Ubicación del Trabajo Terminado en Perchas*

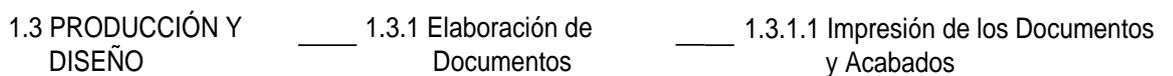
### 5.3 ÁRBOL DE PROCESOS MEJORADO



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007



**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

#### 5.4 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL MEJORADA CADS IMPRESORES



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ ENERO. 2007

## **5.5 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS**

*“El diagrama de flujo es un cuadro de los pasos utilizados para desempeñar una función, esta función puede ser cualquier cosa, desde un paso de procesos para procedimientos contables hasta la preparación de una comida.*

*Las líneas conectan los pasos para mostrar el flujo de las diversas funciones, los diagramas de flujo proporcionan excelente documentación y son herramientas de resolución de problemas útiles para determinar cómo se relaciona cada paso con los otros, al revisar el diagrama de flujo, a menudo es posible descubrir inconsistencias y determinar posibles fuentes de variaciones y de problemas.*

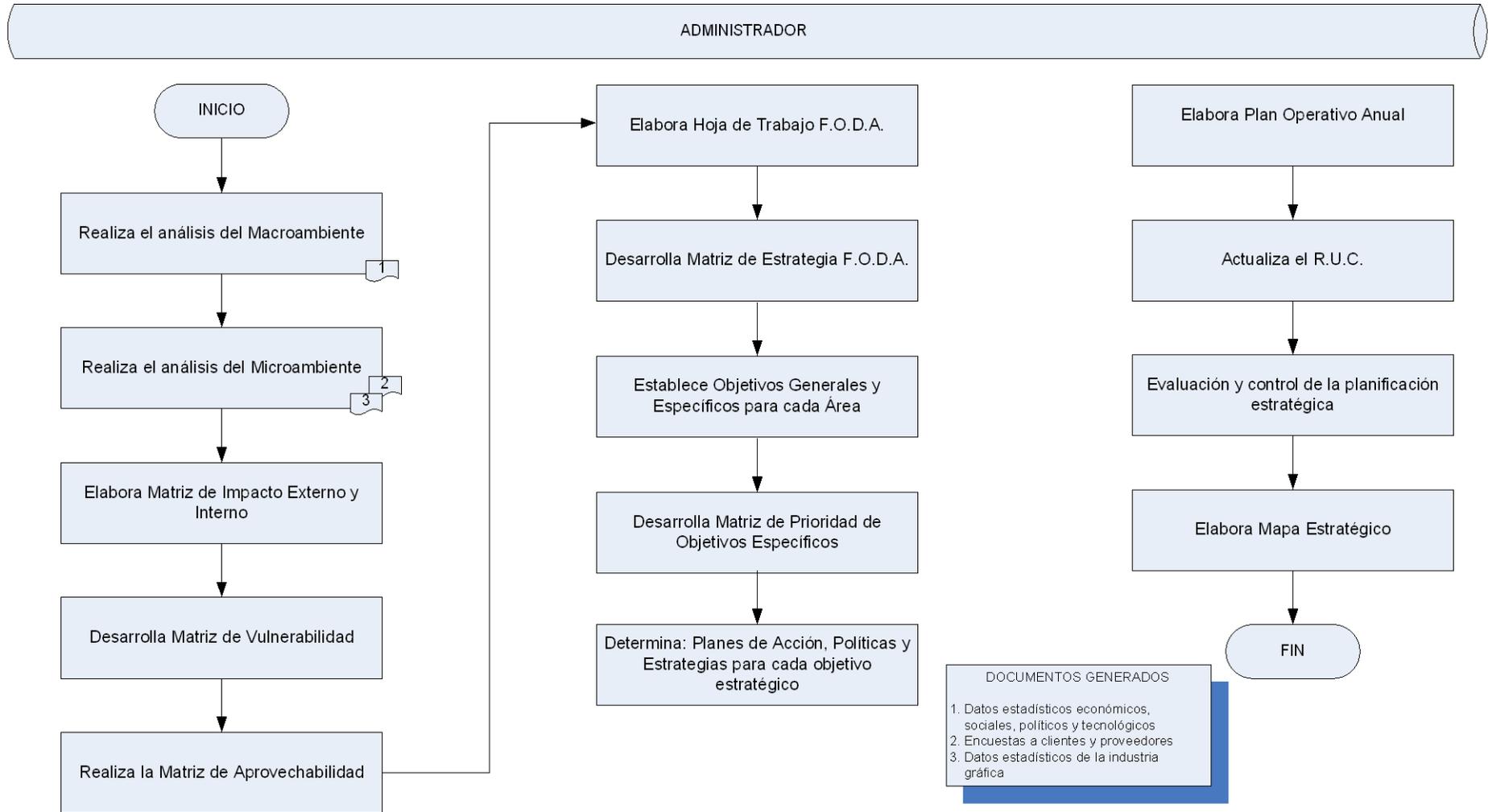
*Por esta razón, los diagramas de flujo son muy útiles en el mejoramiento de procesos al examinar un proceso existente para resaltar sus áreas problemáticas.”<sup>25</sup>*

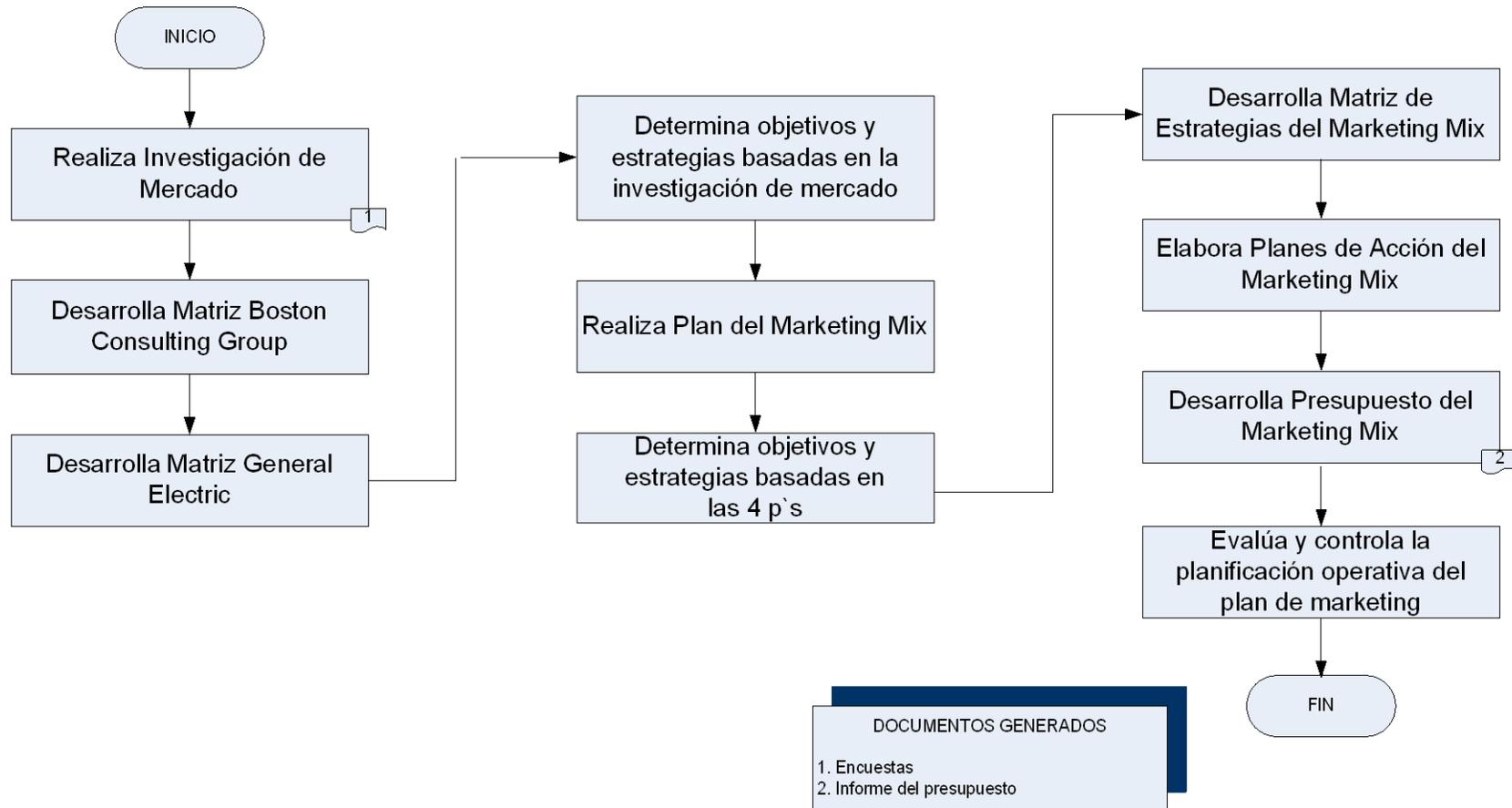
### **5.5.1 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS MEJORADOS**

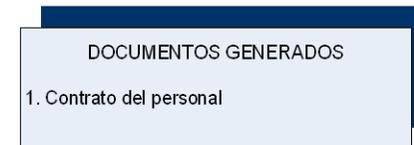
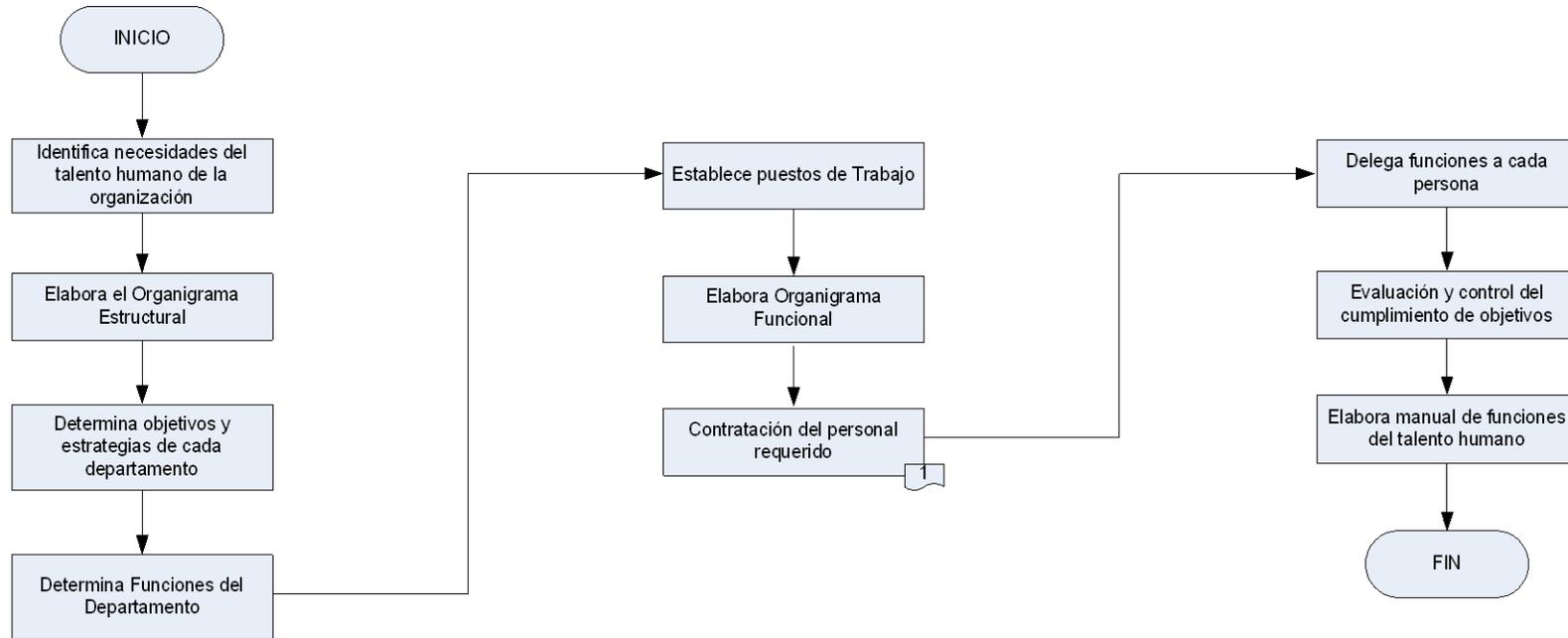
El diagrama de flujo de CADS IMPRESORES se elaboró en base a los procesos que se fusionaron, crearon y mejoraron, para obtener una mejor eficiencia con lo que se alcanzará un mejor desempeño de las actividades que agreguen valor, para la consecución de los objetivos establecidos por la empresa.

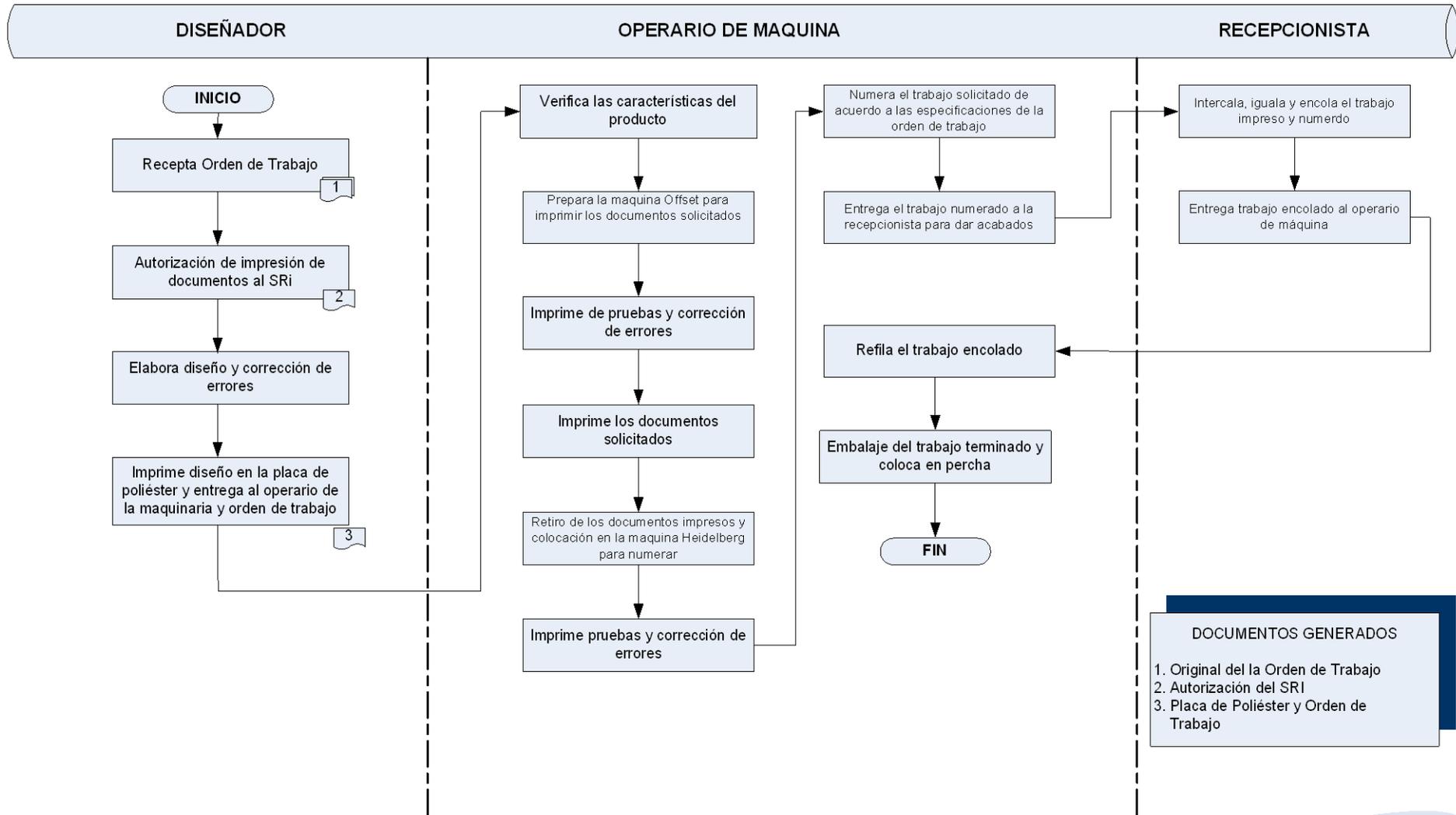
---

<sup>25</sup> John S. Oakland. Administración por Calidad Total. Tercera Edición, México 2003, p. 90

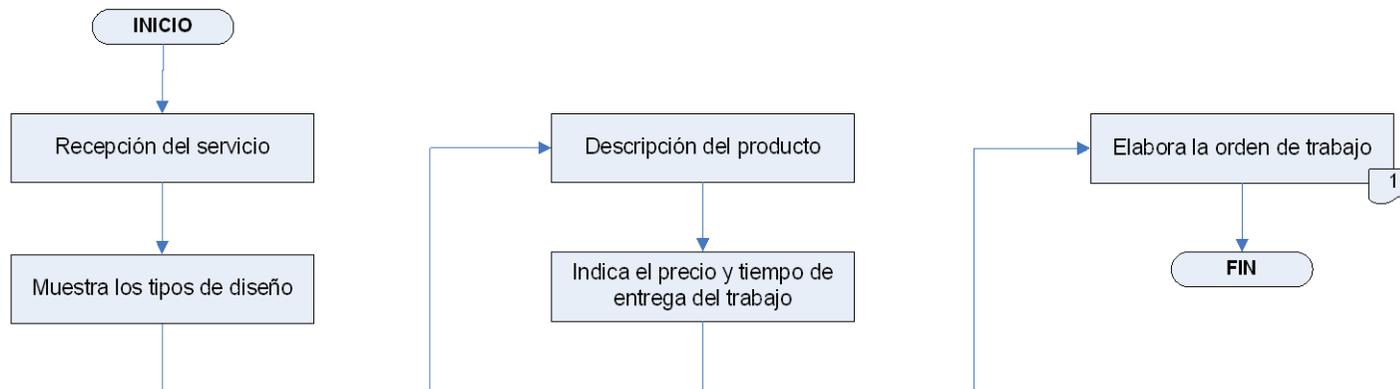








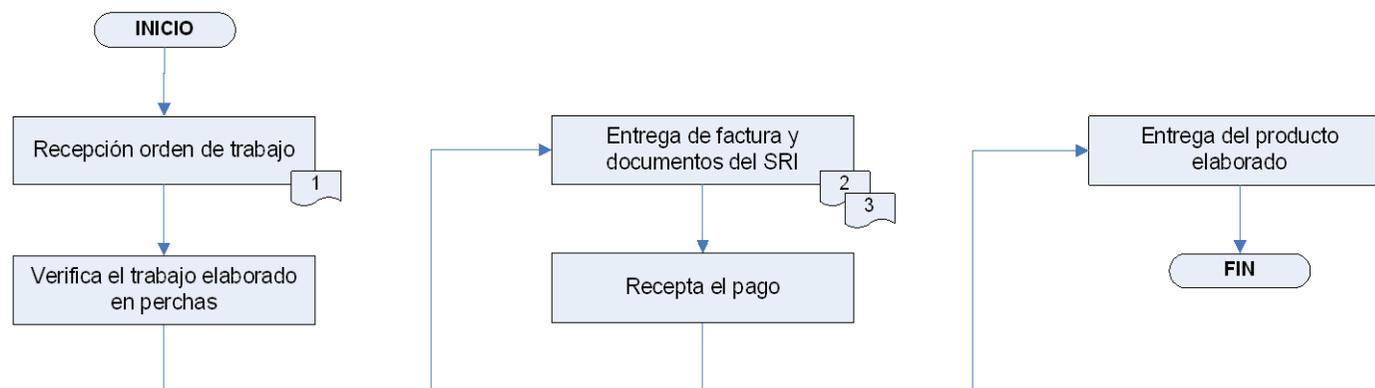
RECEPCIONISTA



DOCUMENTOS GENERADOS

1. Original del la Orden de Trabajo

RECEPCIONISTA



**DOCUMENTOS GENERADOS**

1. Copia Orden de Trabajo
2. Original de la factura
3. Documentos SRI

## **5.6 HOJAS ISO, FLUJO-DIAGRAMACIÓN Y HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS**

- **HOJAS ISO**

Las hojas ISO nos ayudan a establecer el objetivo y alcance para cada subproceso, también nos permite evaluar para realizar las modificaciones respectivas, además detallamos el responsable y las actividades, establecemos los grupos, concepto y formatos que vamos a utilizar en el subproceso y por último identificamos los cambios que hemos realizado en el subproceso.

- **FLUJO-DIAGRAMACIÓN**

La Flujo-diagramación es un gráfico donde nos permite indicar las actividades o tareas, los actores, la ejecución, el tiempo y el costo invertido para cumplir con el subproceso.

Se utiliza cuando una actividad involucra a varios organismos o personas, por que nos permite visualizar la parte que corresponde a cada uno y comparar la distribución de las tareas para una posible racionalización o redistribución del trabajo, también nos permite poner las respectivas observaciones de cada actividad.

- **HOJA DE MEJORAMIENTO DE SUBPROCESOS**

La hoja de mejoramiento nos ayuda a identificar los problemas y a plantear soluciones posibles para el subproceso, por medio de esta hoja podemos visualizar la diferencia del tiempo y del costo de lo actual y la propuesta.

Nos permite establecer la diferencia de eficiencias tanto de tiempo como en costos realizando la diferencia entre lo actual y lo propuesto; también nos ayuda a determinar el ahorro esperado por año con respecto al tiempo y costo.

## 5.6.1 PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 5.6.1.1 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



HOJA ISO

COG.: CI-PE-001

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**OBJETIVO:** Plantear estrategias de negocio como elemento de posicionamiento frente a la competencia y al entorno.

**ALCANCE:** Desde análisis del macroambiente hasta elaboración del mapa estratégico

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrativo	Realiza el análisis del Macroambiente
2	Administrativo	Realiza el análisis del Microambiente
3	Administrativo	Elabora Matriz de Impacto Externo y Interno
4	Administrativo	Desarrolla Matriz de Vulnerabilidad
5	Administrativo	Realiza la Matriz de Aprovechabilidad
6	Administrativo	Elabora Hoja de Trabajo F.O.D.A.
7	Administrativo	Desarrolla Matriz de Estrategia F.O.D.A.
8	Administrativo	Establece Objetivos Generales y Específicos para cada Área
9	Administrativo	Desarrolla Matriz de Prioridad de Objetivos Específicos
10	Administrativo	Determina: Planes de Acción, Políticas y Estrategias para cada objetivo estratégico
11	Administrativo	Elabora Plan Operativo Anual
12	Administrativo	Actualiza R.U.C.
13	Administrativo	Evalúa y controla la planificación estratégica
14	Administrativo	Elabora Mapa Estratégico

**GRUPO:** Administrador

**CONCEPTO:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**- es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las organizaciones e instituciones.

**FORMATO:** Datos estadísticos económicos, sociales, políticos y tecnológicos; encuestas a clientes y proveedores; datos estadísticos de la industria gráfica

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		C= 14
				<b>TOTAL=14</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benitez/ FEBRERO. 2007



Nombre del Subproceso: Planificación Estratégica

Responsable: Administrador  
 Entrada: Situación Actual de la Empresa

COD.: CI-PE-001  
 Salida: Planificación Estratégica

Frecuencia: 1 vez al año

Tiempo: 420 min.

Costo: \$ 30,47

No.	Actividad	A	Tiempo		Costo		Observación
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Realiza el análisis del Macroambiente	↓		35		\$ 2,54	
2	Realiza el análisis del Microambiente	↓		45		\$ 3,26	1
3	Elabora Matriz de Impacto Externo y Interno	↓	20		\$ 1,45		
4	Desarrolla Matriz de Vulnerabilidad	↓	20		\$ 1,45		
5	Realiza la Matriz de Aprovechabilidad	↓	20		\$ 1,45		
6	Elabora Hoja de Trabajo F.O.D.A.	↓	20		\$ 1,45		
7	Desarrolla Matriz de Estrategia F.O.D.A.	↓	45		\$ 3,26		
8	Establece Objetivos Generales y Específicos para cada Área	↓	45		\$ 3,26		
9	Desarrolla Matriz de Prioridad de Objetivos Específicos	↓	30		\$ 2,18		
10	Determina: Planes de Acción, Políticas y Estrategias para cada objetivo estratégico	↓	45		\$ 3,26		2
11	Elabora Plan Operativo Anual	↓	45		\$ 3,26		
12	Actualiza R.U.C.	↓	10		\$ 0,73		
13	Evalúa y controla la planificación estratégica	↓		20		\$ 1,45	
14	Elabora Mapa Estratégico	↓	20		\$ 1,45		
<b>TOTAL</b>			320	100	\$ 23,22	\$ 7,26	
<b>EFICIENCIA</b>			<b>76%</b>		<b>76%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

HOJA DE MEJORAMIENTO

COD.: CI-PE-001



Tiempo (minutos):

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		320	100	320	100

Costo (USD):

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		\$ 23,22	\$ 7,26	\$ 23,22	\$ 7,26

Eficiencia en tiempo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	76%	

Eficiencia en costo:

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	76%	

Frecuencia: 1 vez al año

Ahorro esperado por año:

Tiempo (min.)	Costo (USD)
420	\$ 30,47

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**5.6.1.2 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL  
MARKETING**



**HOJA ISO**

**COG.: CI-POM-002**

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** PLANIFICACION OPERATIVA DE MARKETING

**OBJETIVO:** Elaboración del plan de marketing para posicionar la empresa

**ALCANCE:** Desde Investigación de Mercado hasta evaluación y control de la planificación operativa de marketing

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrativo	Realiza Investigación de Mercado
2	Administrativo	Desarrolla Matriz Boston Consulting Group
3	Administrativo	Desarrolla Matriz General Electric
4	Administrativo	Determinar objetivos y estrategias basadas en la investigación de mercado
5	Administrativo	Realiza Plan de Marketing Mix
6	Administrativo	Determina objetivos y estrategias basadas en las 4 p's
7	Administrativo	Desarrolla Matriz de Estrategias del Marketing Mix
8	Administrativo	Elabora Planes de Acción del Marketing Mix
9	Administrativo	Desarrolla Presupuesto del Marketing Mix
10	Administrativo	Evalúa y controla la planificación operativa de marketing

**GRUPO:** Administrador

**CONCEPTO:**

**PLAN OPERATIVO DE MARKETING.-** es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de marketing. Puede ser para un producto o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede ser de un año, tres, cinco, etc. dependiendo de su objetivo.

**FORMATO:** Encuestas

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		C= 10
				<b>TOTAL=10</b>

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007



**Nombre del Subproceso:** Planificación Operativa de Marketing

**Responsable:** Administrador  
**Entrada:** Necesidad de Investigación de Mercado

**COD.:** CI-POM-002  
**Salida:** Plan Operativo de Marketing

**Frecuencia:** 1 vez al año

**Tiempo:** 1280 min.

**Costo:** \$ 92,86

No.	Actividad	A	Tiempo		Costo		Observación
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Realiza Investigación de Mercado	●	120		\$ 8,71		1
2	Desarrolla Matriz Boston Consulting Group	●	480		\$ 34,82		
3	Desarrolla Matriz General Electric	●	240		\$ 17,41		
4	Determinar objetivos y estrategias basadas en la investigación de mercado	●	45		\$ 3,26		2
5	Realiza Plan de Marketing Mix	●	120		\$ 8,71		
6	Determina objetivos y estrategias basadas en las 4 p's	●	60		\$ 4,35		
7	Desarrolla Matriz de Estrategias del Marketing Mix	●	50		\$ 3,63		
8	Elabora Planes de Acción del Marketing Mix	●	60		\$ 4,35		
9	Desarrolla Presupuesto del Marketing Mix	●	60		\$ 4,35		3
10	Evalúa y controla la planificación operativa de marketing	■		45		\$ 3,26	
<b>TOTAL</b>			1235	45	\$ 89,60	\$ 3,26	
<b>EFICIENCIA</b>			<b>96%</b>		<b>96%</b>		

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE MARKETING

**Problema detectados:**

- Nivel de ventas bajas
- Falta de posicionamiento en la empresa

**Soluciones propuestas:** Elaboración del Plan de Marketing

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		1235	45	1235	45

**Costo (USD):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		\$ 89,60	\$ 3,26	\$ 89,60	\$ 3,26

**Eficiencia en tiempo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	96%	

**Eficiencia en costo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	96%	

**Frecuencia:** 1 vez al año

**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min.)	Costo (USD)
1280	\$ 92,86

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 5.6.1.3 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO



HOJA ISO

COG.: CI-PTH-003

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**OBJETIVO:** Identificación y distribución adecuada del talento humano en la empresa.

**ALCANCE:** Desde identificar las necesidades del talento humano de la organización hasta elaboración del manual de funciones del talento humano

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Administrativo	Identifica necesidades del talento humano de la organización
2	Administrativo	Elabora el organigrama estructural
3	Administrativo	Determina objetivos y estrategias de cada departamento
4	Administrativo	Determina funciones del departamento
5	Administrativo	Establece puestos de trabajo
6	Administrativo	Elabora organigrama funcional
7	Administrativo	Contratación del personal requerido
8	Administrativo	Delega funciones a cada persona
9	Administrativo	Evalúa y controla el cumplimiento de objetivos
10	Administrativo	Elabora el manual de funciones del talento humano

**GRUPO:** Administrador

**CONCEPTO:**

**PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO.-** Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

**FORMATO:** Contrato del personal

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		C= 10
				<b>TOTAL=10</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007



Nombre del Subproceso: Planificación del Talento Humano

Responsable: Administrador

COD.: CI-PTH-003

Entrada: Solicitud de estructuración de puestos

Salida: Manual de funciones del talento humano

Frecuencia: 1 vez al año

Tiempo: 735 min.

Costo: \$ 53,32

No.	Actividad	A	Tiempo		Costo		Observación
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Identifica necesidades del talento humano de la organización	●	45		\$ 3,26		1
2	Elabora el organigrama estructural	●	45		\$ 3,26		
3	Determina objetivos y estrategias de cada departamento	●	180		\$ 13,06		
4	Determina funciones del departamento	●	120		\$ 8,71		
5	Establece puestos de trabajo	●	60		\$ 4,35		
6	Elabora organigrama funcional	●	45		\$ 3,26		
7	Contratación del personal requerido	●	45		\$ 3,26		
8	Delega funciones a cada persona	●	45		\$ 3,26		
9	Evalúa y controla el cumplimiento de objetivos	■		30		\$ 2,18	
10	Elabora el manual de funciones del talento humano	●	120		\$ 8,71		
<b>TOTAL</b>			705	30	\$ 51,15	\$ 2,18	
<b>EFICIENCIA</b>			<b>96%</b>		<b>96%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Problema detectados:** Mala distribución de funciones

**Soluciones propuestas:** Elaboración de Manual de funciones del talento humano

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		705	30	705	30

**Costo (USD):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
		\$ 51,15	\$ 2,18	\$ 51,15	\$ 2,18

**Eficiencia en tiempo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	96%	

**Eficiencia en costo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
	96%	

**Frecuencia:** 1 vez al año

**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min.)	Costo (USD)
735	\$ 53,32

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## 5.6.2 PROCESO ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

### 5.6.2.1 IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS



HOJA ISO

COG.: CI-IDA-004

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS

**OBJETIVO:** Elaborar un producto terminado de calidad

**ALCANCE:** Desde recepción orden de trabajo hasta embalaje del trabajo terminado y colocado en perchas

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Diseñador	Recepta orden de trabajo
2	Diseñador	Autorización de impresión de documentos al SRI
3	Diseñador	Elabora diseño y corrección de errores
4	Diseñador	Imprime diseño en la placa de poliéster y entrega al operario de la maquinaria y orden de trabajo
5	Operario de Maquina	Verifica las características del producto
6	Operario de Maquina	Preparar la máquina Offset para imprimir los documentos solicitados
7	Operario de Maquina	Imprime pruebas y corrección de errores
8	Operario de Maquina	Imprime los documentos solicitados
9	Operario de Maquina	Retiro de los documentos impresos y colocada en la maquina Heidelberg para numerar
10	Operario de Maquina	Imprime pruebas y corrección de errores
11	Operario de Maquina	Numerar el trabajo solicitado de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo
12	Operario de Maquina	Entrega el trabajo numerado a la recepcionista para dar acabados
13	Recepcionista	Intercalada, igualada y encola el trabajo impreso y numerado
14	Recepcionista	Entrega trabajo encolado al operario de la maquina
15	Operario de Maquina	Refila el trabajo encolado
16	Operario de Maquina	Embalaje del trabajo terminado y coloca en la percha

**GRUPO:** Diseñador, Operario de Maquina y

Recepcionista

**CONCEPTO:**

**PLACA DE POLIESTER.-** Lámina de poliéster que sirve para imprimir el diseño para su posterior reproducción.

**MAQUINA OFFSET.-** Máquina que emplea este sistema de impresión. Procedimiento de impresión en el que el molde o plancha no imprime directamente sobre el papel, sino sobre un cilindro de caucho que, a su vez, imprime sobre el papel.

**MAQUINA TIPOGRAFÍA.-** Técnica de impresión mediante formas que contienen en relieve los tipos que, una vez entintados, se aplican por presión sobre el papel.

**FORMATO:** Orden de Trabajo, Autorización del SRI

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		F=5 E=15 C=5
				<b>TOTAL=25</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

Responsable: Diseñador, Operario y Recepcionista

COD.: CI-IDA-004

Entrada: Orden de Trabajo

Salida: Producto Terminado

Frecuencia: 120 mensuales

Tiempo: 121 mim.

Costo: \$ 7,99

No.	Actividad	OP	D	R	Tiempo		Costo		Observación
					AV	NAV	AV	NAV	
			INICIO						
1	Recepta orden de trabajo		●			3		\$ 0,16	
2	Autorización de impresión de documentos al SRI		●		5		\$ 0,26		
3	Elabora diseño y corrección de errores		●		20		\$ 1,03		
4	Imprime diseño en la placa de poliéster y entrega al operario de la maquinaria y orden de trabajo		●		10		\$ 0,52		
5	Verifica las características del producto	■				3		\$ 0,22	1
6	Preparar la máquina Offset para imprimir los documentos solicitados	●			15		\$ 1,09		2
7	Imprime pruebas y corrección de errores	●			5		\$ 0,36		
8	Imprime los documentos solicitados	●			20		\$ 1,45		
9	Retiro de los documentos impresos y colocada en la maquina Heidelberg para numerar	➡				3		\$ 0,22	
10	Imprime pruebas y corrección de errores	●			5		\$ 0,36		
11	Numera el trabajo solicitado de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo	●			15		\$ 1,09		
12	Entrega el trabajo numerado a la recepcionista para dar acabados			➡		3		\$ 0,22	
13	Intercalada, igualada y encola el trabajo impreso y numerado			●	5		\$ 0,36		
14	Entrega trabajo encolado al operario de la maquina			➡		2		\$ 0,15	
15	Refila el trabajo encolado	●			5		\$ 0,36		
16	Embalaje del trabajo terminado y coloca en la percha	●			2		\$ 0,15		

**TOTAL** 107 14 \$ 7,03 \$ 0,95  
**EFICIENCIA** 88,43% 88,07%

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS

**Problema detectados:**

- Retraso en la entrega del producto
- Demora de cumplir con las actividades que intervienen en el subproceso

**Soluciones propuestas:** Se fusionaron los subprocesos diseño de placas, preparación de la maquinaria y de materiales e insumos, impresión y elaboración de acabados y ubicación del trabajo terminado en perchas

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
154	257	107	14	47	243

**Costo (USD):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
\$ 10,21	\$ 17,61	\$ 7,03	\$ 0,95	\$ 3,18	16,66

**Eficiencia en tiempo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
48,27%	88,43%	40,16%

**Eficiencia en costo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
47,43%	88,07%	40,64%

**Frecuencia:** 1440 veces al año

**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min.)	Costo (USD)
417600	\$ 28.559 ,66

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 5.6.3 PROCESO VENTAS

#### 5.6.3.1 ATENCION AL CLIENTE



HOJA ISO

COG.: CI-AC-005

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** ATENCIÓN AL CLIENTE

**OBJETIVO:** Dar un mejor servicio al cliente para satisfacer sus necesidades

**ALCANCE:** Desde recepción del servicio hasta elaboración de la orden de trabajo

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Recepcionista	Recepción del servicio
2	Recepcionista	Muestra los tipos de diseño
3	Recepcionista	Descripción del producto
4	Recepcionista	Indica el precio y tiempo de entrega del trabajo
5	Recepcionista	Elabora la orden de trabajo

**GRUPO:** Recepcionista

**CONCEPTO:**

**CLIENTE.-** Persona que utiliza los servicios de un profesional o una empresa.

**FOMATO:** Orden de trabajo

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		F= 2
				<b>TOTAL=2</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007



Nombre del Subproceso: Atención al Cliente

Responsable: Recepcionista

COD.: CI-AC-005

Entrada: Recepción del servicio

Salida: Elabora la orden de trabajo

Frecuencia: 120 mensuales

Tiempo: 45 min.

Costo: \$ 1,86

No.	Actividad	R	Tiempo		Costo		Observación
			AV	NAV	AV	NAV	
		INICIO					
1	Recepción del servicio	●	2		\$ 0,08		
2	Muestra los tipos de diseño	●		8		\$ 0,33	
3	Descripción del producto	●	20		\$ 0,83		1
4	Indica el precio y tiempo de entrega del trabajo	●	10		\$ 0,41		
5	Elabora la orden de trabajo	●	5		\$ 0,21		
<b>TOTAL</b>			37	8	\$ 1,53	\$ 0,33	
<b>EFICIENCIA</b>			<b>82%</b>		<b>82%</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** ATENCIÓN AL CLIENTE

**Problema detectados:** Existencias de actividades innecesarias

**Soluciones propuestas:** Fusión de las actividades que no generaban valor para la empresa

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
24	3	37	8	13	5

**Costo (USD):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
\$ 1,74	\$ 0,22	\$ 1,53	\$ 0,33	\$ 0,21	1,31

**Eficiencia en tiempo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
88,89%	82,00%	6,89%

**Eficiencia en costo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
88,89%	82,00%	6,89%

**Frecuencia:** 1440 veces al año

**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min.)	Costo (USD)
25920	\$ 2.188,80

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 5.6.3.2 ENTREGA DEL PRODUCTO



HOJA ISO

COG.: CI-EP-006

**NOMBRE DEL SUBPROCESO:** ENTREGA DEL PRODUCTO

**OBJETIVO:** Entrega del pedido en el menor tiempo

**ALCANCE:** Desde recepción de orden de trabajo hasta entrega producto elaborado

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Recepcionista	Recepción orden de trabajo
2	Recepcionista	Verifica el trabajo elaborado en perchas
3	Recepcionista	Entrega de factura y documentos del SRI
4	Recepcionista	Recepta el pago
5	Recepcionista	Entrega el producto elaborado

**GRUPO:** Recepcionista

**CONCEPTO:**

**PRODUCTO.-** es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia (4 p's) porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no lucrativa) a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización (utilidades o beneficios).

**FOMATO:** Orden de trabajo

ELABORA:	LUGAR Y FECHA:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	CAMBIOS:
Adriana Cadena	Quito, Febrero del 2007	Ing. Arturo Ron Ing. Ena Tandazo		E = 1
				<b>TOTAL=1</b>

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007



**Nombre del Subproceso:** Entrega del Producto

**Responsable:** Recepcionista

**COD.:** CI-EP-006

**Entrada:** Recepción orden de trabajo

**Salida:** Entrega del producto

**Frecuencia:** 120 mensuales

**Tiempo:** 29 min.

**Costo:** \$ 1,20

No.	Actividad	R	Tiempo		Costo		Observación
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepción orden de trabajo	●	3		\$ 0,12		
2	Verifica el trabajo elaborado en perchas	●		6		\$ 0,25	
3	Entrega de factura y documentos del SRI	●	5		\$ 0,21		1
4	Recepta el pago	●	10		\$ 0,41		
5	Entrega del producto elaborado	●	5		\$ 0,21		
<b>TOTAL</b>			23	6	\$ 0,95	\$ 0,25	
<b>EFICIENCIA</b>			<b>79%</b>		<b>79%</b>		

**Elaboración:** Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

**NOMBRE DEL SUBPROCESO: ENTREGA DEL PRODUCTO**

**Problema detectados:** No se cumple con el tiempo pactado de entrega del producto

**Soluciones propuestas:** Control del tiempo de elaboración del diseño e impresión para cumplir la entrega del producto y eliminación de actividades que eran innecesarias

**Tiempo (minutos):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
7	14	23	6	16	8

**Costo (USD):**

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia	
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV
\$ 0,51	\$ 1,02	\$ 0,95	\$ 0,25	\$ 0,44	0,77

**Eficiencia en tiempo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
33,33%	79,00%	45,67%

**Eficiencia en costo:**

Situación Actual	Situación Propuesta	Diferencia
33,33%	79,00%	45,67%

**Frecuencia:** 1440 veces al año

**Ahorro esperado por año:**

Tiempo (min.)	Costo (USD)
34560	\$ 1.745,43

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

#### **5.6.4 OBSERVACIONES DE LOS PROCESOS**

- **PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

- **SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

1. Realizar encuestas a los clientes y proveedores y datos estadísticos de la competencia de la industria gráfica.
2. Elabora planes de acción, políticas y estrategias en base a los objetivos que han salido prioritarios en relación a los problemas que tiene la empresa.

- **SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING**

1. Realizar encuestas a clientes internos y externos
2. Elabora objetivos y estrategias orientadas para obtener un incremento de cuota de mercado
3. Establece los costos para la puesta en práctica de las 4 p`s.

- **SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

1. Administrador identificará si los departamentos cuentan con el talento humano necesario para cumplir con sus actividades.

- **PROCESO ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS**

- **IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS**

1. Operario de la maquinaria revisa las características del producto: tamaño, materiales, cantidad.
2. Operario de la maquinaria prepara la maquina con los materiales y ubicación de la placa de poliéster hacer impresa.

- **PROCESO VENTA**

- **SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**

1. El cliente realizará la descripción del trabajo con sus características para que sea diseñado en el caso de que realice documentos del SRI se revisara sus datos en el RUC para elaborar los respectivos documentos.

– **SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO**

1. Se entregará documentos del SRI en el caso de que el cliente haya solicitado la elaboración de documentos para realizar transacciones comerciales

## 5.7 MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

La matriz de análisis comparativo ayudará a CADS IMPRESORES a calcular la diferencia que existe entre la situación actual y propuesta de la empresa, tomando en cuenta el tiempo empleado y los costos de cada subproceso.

No.	SUBPROCESO ANALIZADO	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIAS				F. A.	BENEFICIO		TIPO DE MEJORA
		T(min.)	C \$	EFIC (min.)	EFIC \$	T (min.)	C \$	EFIC (min.)	EFIC \$	T (min.)	C \$	EFIC (min.)	EFIC \$		T (min.)	C \$	
1	Tramites Legales	64	\$ 4,64	14,06%	14,06%									1			Eliminino
2	Diseño de Placas	131	\$ 7,50	35,11%	31,72%									1440			Fusiono
3	Preparación de Materiales e Insumos	169	\$ 12,26	19,53%	19,53%									1440			Fusiono
4	Preparación de la Maquinaria	44	\$ 3,19	77,27%	77,27%									1440			Fusiono
5	Impresión de la Cantidad Solicitada	67	\$ 4,86	61,19%	61,19%									1440			Fusiono
6	Atención al cliente	27	\$ 1,96	88,89%	88,89%	45	\$ 1,86	82,00%	82,00%	18	\$ 0,10	6,89%	6,89%	1440	25920	\$ 2.188,80	Mejora
7	Entrega del producto	21	\$ 1,52	33,33%	33,33%	29	\$ 1,20	79,00%	79,00%	8	\$ 0,32	45,67%	45,67%	1440	34560	\$ 1.745,43	Mejora
8	Planificación Estratégica					520	\$ 30,47							1	420	\$ 30,47	Creación
9	Planificación Operativa del Marketing					1280	\$ 92,86							1	1280	\$ 92,86	Creación
10	Planificación del Talento Humano					735	\$ 53,32							1	735	\$ 53,32	Creación
11	Impresión de los Documentos	411	\$ 27,81	48,28%	47,43%	121	\$ 7,99	88,43%	88,07%	290	\$ 19,82	40,16%	40,64%	1440	417600	\$ 28.559,66	Fusiono
<b>TOTALES</b>		<b>523</b>	<b>\$ 35,93</b>			<b>2730</b>	<b>\$ 187,70</b>			<b>316</b>	<b>\$ 20,25</b>						
<b>EFICIENCIAS PROMEDIO</b>				<b>47,05%</b>	<b>46,57%</b>			<b>83,14%</b>	<b>83,02%</b>			<b>30,91%</b>	<b>31,07%</b>				
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO</b>														<b>480515</b>	<b>\$ 32.670,55</b>		

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## **5.8 BENEFICIOS ESPERADOS**

### **5.8.1 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS ESPERADOS**

- **PROCESO GOBERNANTE**

La creación del proceso gestión administrativa para CADS IMPRESORES es beneficiario ya que por medio del subproceso planificación estratégica la empresa establecerá su visión de futuro, objetivos, estrategias, planes de acción y políticas que permitirá tener una diferencia con la competencia.

También con el subproceso planificación operativa del marketing la empresa identificará objetivos y estrategias para tener una mayor participación en el mercado, además tendrá un amplio conocimiento acerca de su producto, precio, plaza y promoción.

Con el subproceso planificación del talento humano el beneficio que alcanzará es tener identificadas las funciones de cada departamento, distribución adecuada de trabajo y elaboración de organigramas para que cada departamento tenga establecido sus objetivos y de esta manera el talento humano tenga un mejor desempeño cumpliendo así con sus actividades eficientemente.

- **PROCESO OPERATIVO**

En el proceso elaboración de los documentos se obtuvo beneficios, ya que al fusionar los subprocesos se disminuyeron actividades, lo que permitió una optimización de recursos y una organización mejor del talento humano dando un trabajo de calidad con un producto eficiente.

- **PROCESO APOYO**

El proceso de ventas se realizó el mejoramiento en los subprocesos atención al cliente y entrega del producto ya que tenían tareas que se podían unir y cumplir con la misma actividad eficientemente, de tal forma que el beneficio que se obtuvo es dar un mejor servicio al

cliente y poder realizar su pedido más rápido asimismo como la entrega del producto que solicito.

### **5.8.2 UTILIZACIÓN DEL BENEFICIO ESPERADO**

A la vez que algunos subprocesos se eliminaron y fusionaron hemos obtenido un alto ahorro de tiempo por lo tanto la empresa utilizará ese tiempo para realizar cursos de capacitación para que el talento humano y con el costo ahorrado se distribuirá para adquirir programas de diseño acorde al mercado gráfico y la capacitación necesaria para la utilización de los programas, igualmente se adquirirá maquinaria con el fin de tener apertura a otro tipo de mercado con lo que la empresa obtendrá más ventas ya que se enfocará a otro tipo de necesidades que el cliente desea satisfacer.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA ORGANIZACIONAL**

La propuesta organizacional para CADS IMPRESORES se basará en los procesos y subprocesos las cuales tendrán sus cadenas de valor empresarial y determinaremos los indicadores de gestión de los subprocesos.

Se propondrá organigramas en los que estableceremos responsables y competencias que cumplirá el talento humano de la empresa en los diferentes departamentos.

#### **6.1 CADENA DE VALOR E INDICADORES DE GESTIÓN**

##### **CADENA DE VALOR DE PROCESOS**

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

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

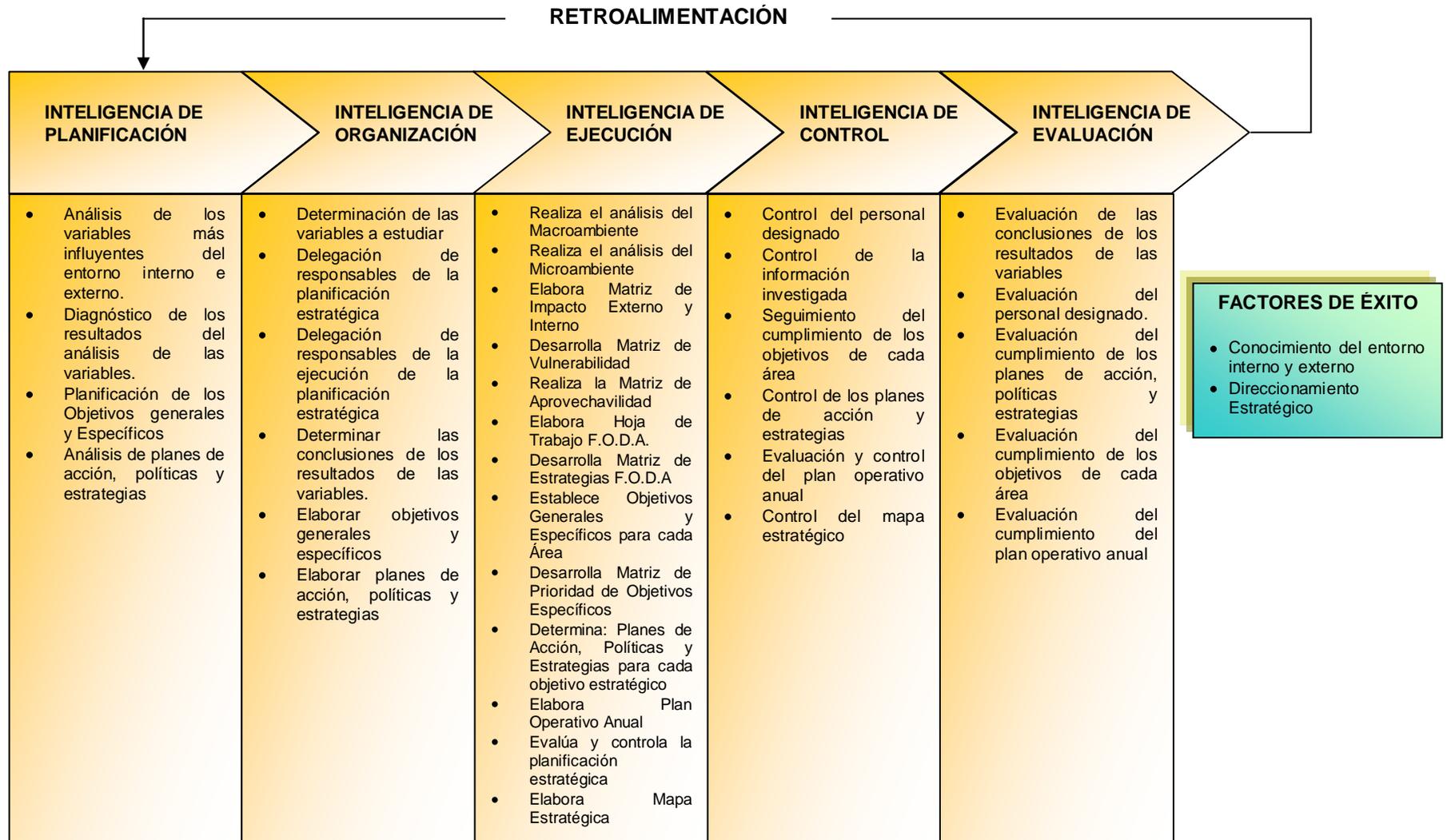
Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

## **INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión o control de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen.

## 6.1.1 CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 6.1.1.1 CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



### 6.1.1.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

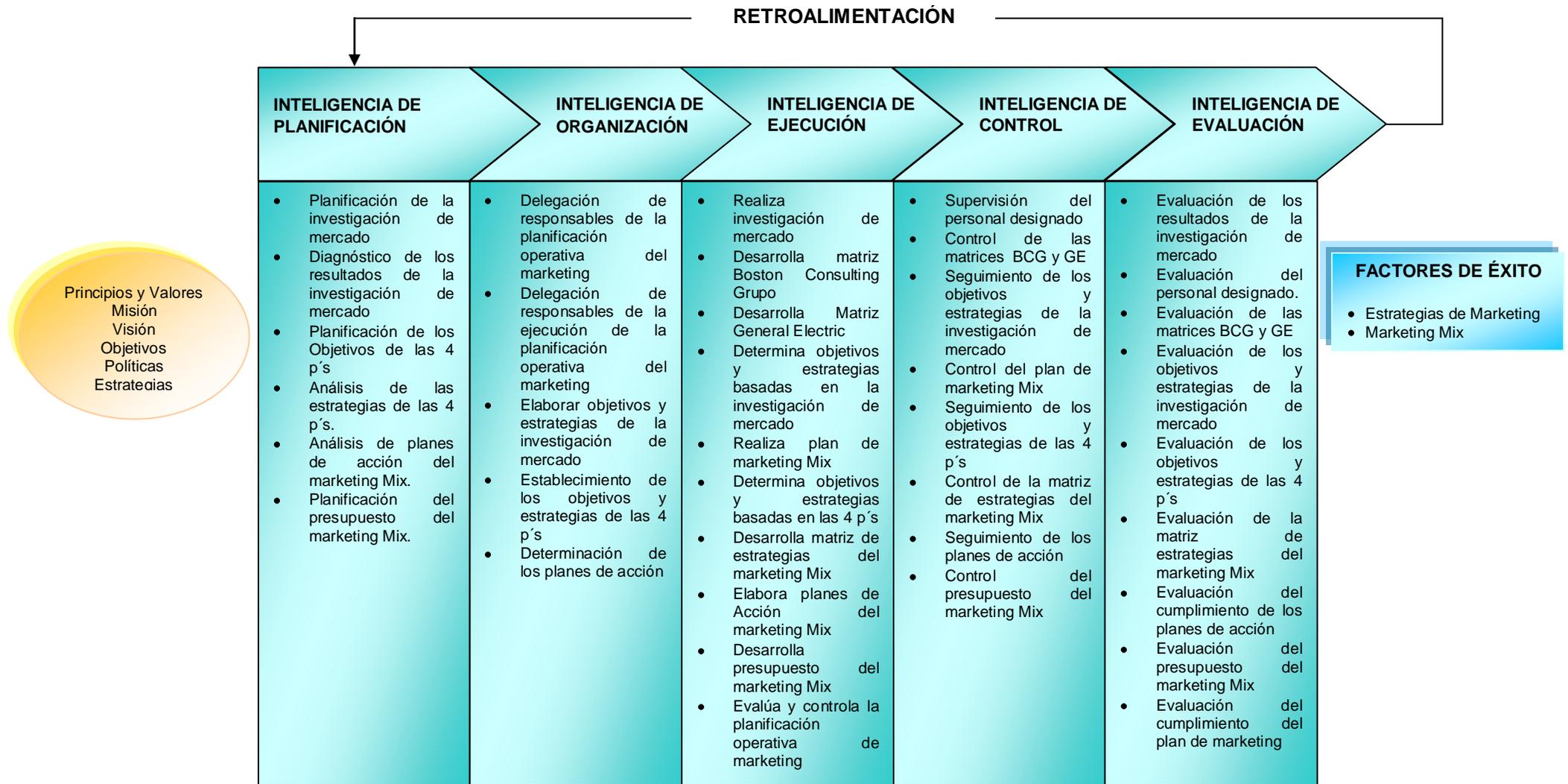


#### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Cumplimiento de los objetivos de cada área	Mide el total de los objetivos alcanzados frente a los objetivos elaborados	$\frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Total Objetivos Planificados}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	ADMINISTRADOR
2	Cumplimiento de estrategias, planes de acción y políticas	Mide el total de los planes de acción, políticas y estrategias utilizadas sobre las elaboradas	$\frac{\text{Estrategias, planes de acción y políticas alcanzadas}}{\text{Total estrategias, planes de acción y políticas planificadas}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	ADMINISTRADOR

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 6.1.1.3 CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING



#### 6.1.1.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING

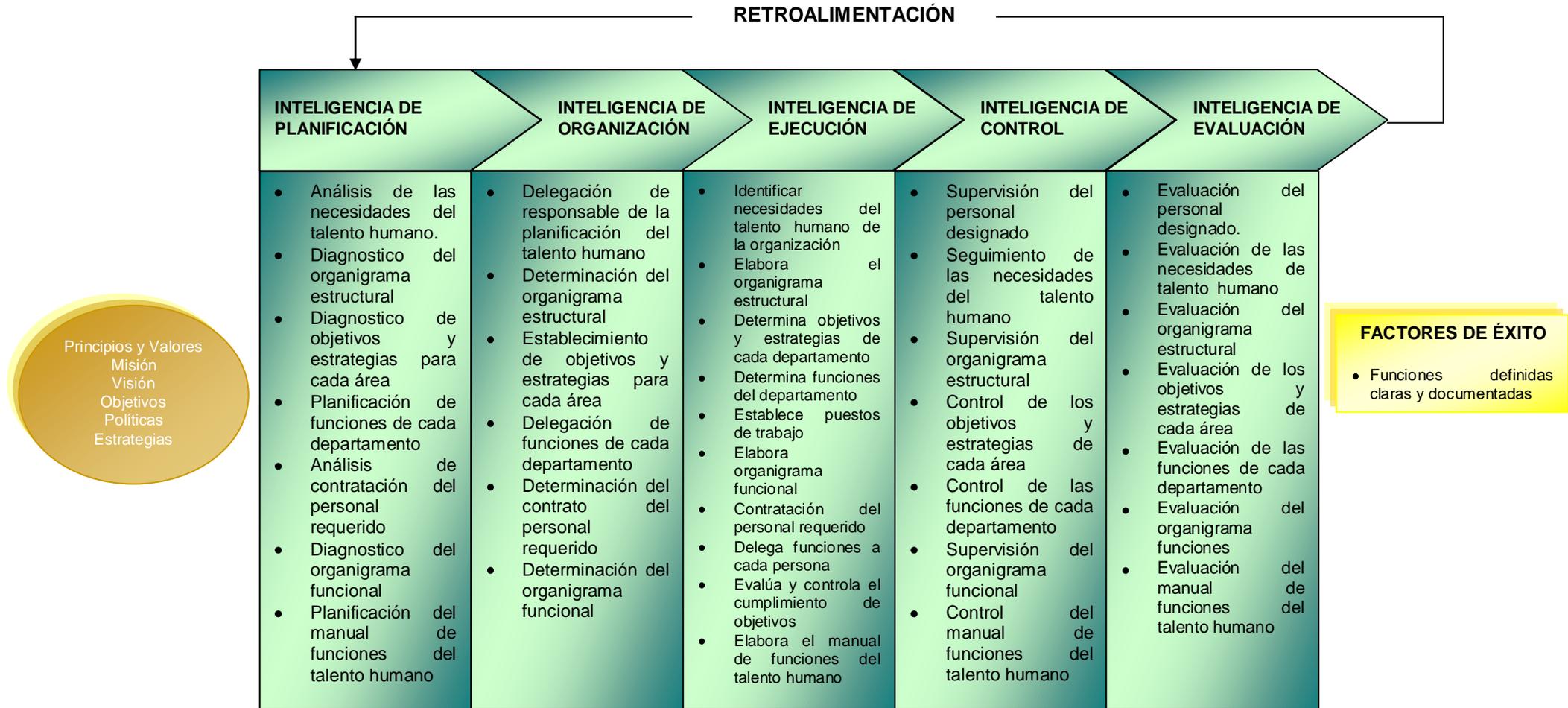


#### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio de la empresa	Mide el grado de satisfacción del cliente	$\frac{\text{Nivel de satisfacción del cliente}}{\text{Servicio que ofrece la empresa}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	ADMINISTRADOR
3	Eficiencia del presupuesto del marketing Mix	Mide los gastos realizados frente al presupuesto	$\frac{\text{Gastos Efectuados}}{\text{Presupuesto Elaborado}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	ADMINISTRADOR

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 6.1.1.5 CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO



### 6.1.1.6 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO



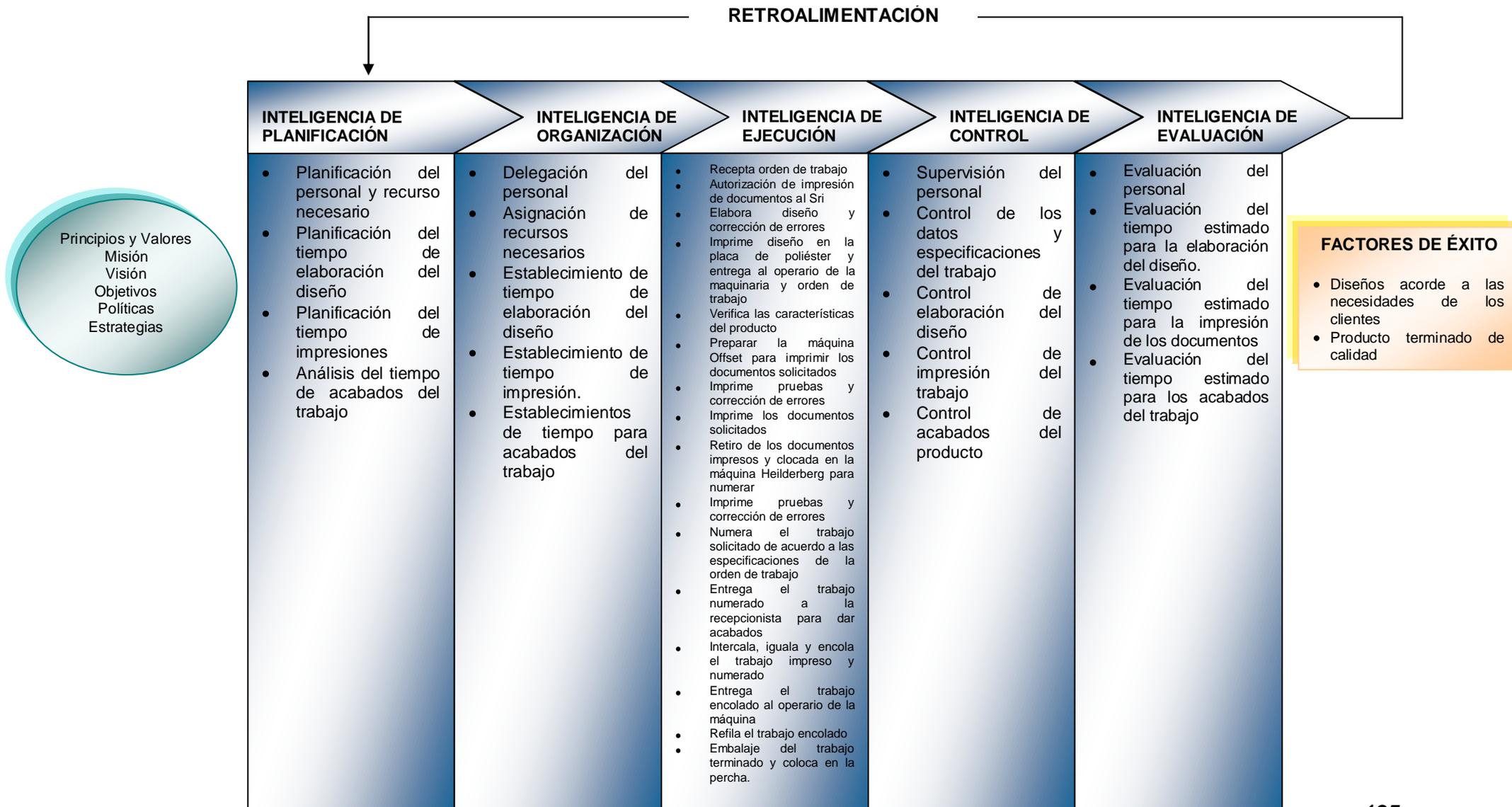
#### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación del manual de funciones del talento humano	Mide el número de funciones versus el número de trabajadores	$\frac{\text{Número de funciones}}{\text{Número de Trabajadores}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	ADMINISTRADOR

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## 6.1.2 CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO ELABORACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

### 6.1.2.1 CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS



## 6.1.2.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS



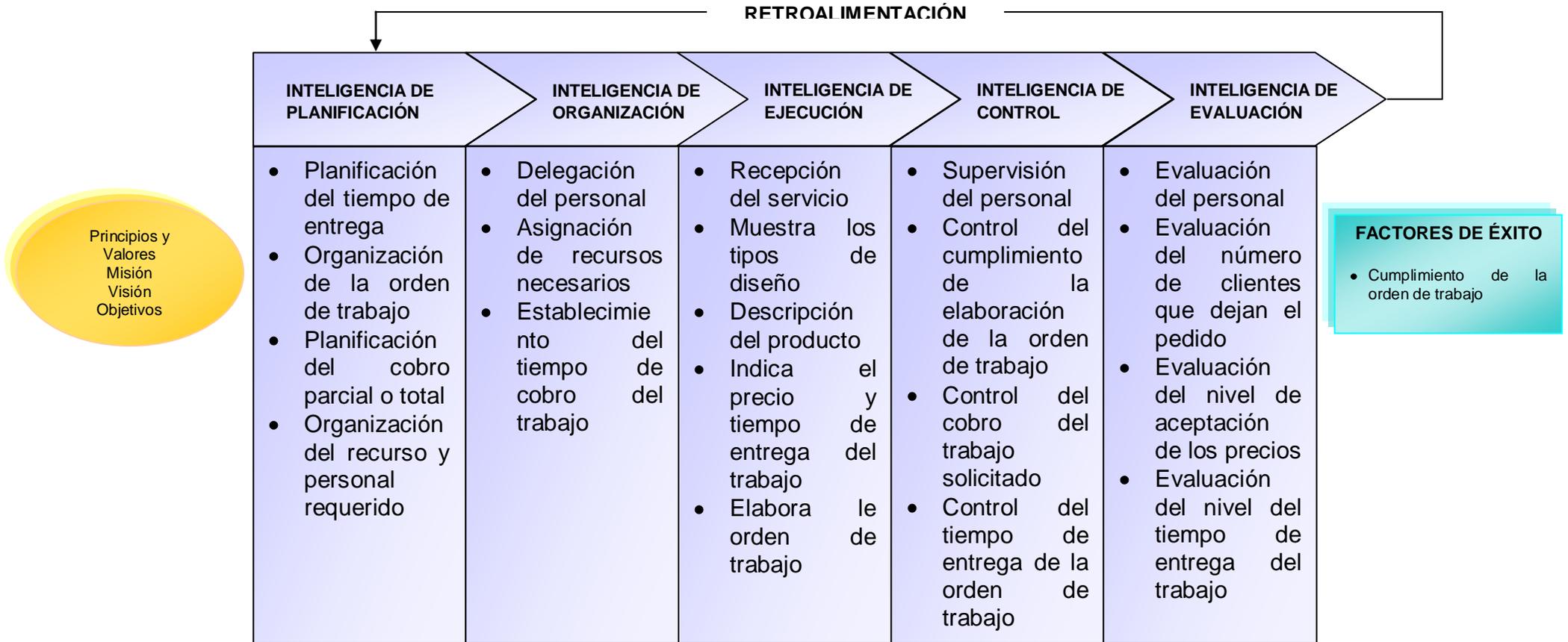
### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO OPERATIVO IMPRESIÓN DE LOS DOCUMENTOS Y ACABADOS

No.	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación del tiempo estimado para la elaboración del diseño	Mide el tiempo utilizado para elaborar el diseño sobre el tiempo estándar de elaboración de diseño	$\frac{\text{Tiempo utilizado para elaborar el diseño}}{\text{Tiempo estándar de elaboración del diseño}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	DISEÑADOR
2	Evaluación del tiempo estimado para la impresión de los documentos	Mide el tiempo empleado para imprimir los documentos versus el tiempo estándar de imprimir los documentos	$\frac{\text{Tiempo empleado para imprimir los documentos}}{\text{Tiempo estándar de imprimir los documentos}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	OPERARIO DE LA MAQUINARIA
3	Evaluación del tiempo estimado para los acabados del trabajo	Mide el tiempo empleado para los acabados del trabajo sobre el tiempo estándar de los acabados del trabajo	$\frac{\text{Tiempo empleado para los acabados del trabajo}}{\text{Tiempo estándar de acabados del trabajo}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	RECEPCIONISTA
4	Nivel de calidad del producto terminado	Cumplimiento de las especificaciones del cliente	$\frac{\text{Número de trabajos que cumplen con las especificaciones del cliente}}{\text{Número de trabajos elaborados}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	DISEÑADOR

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 6.1.3 CADENA DE VALOR Y INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO VENTAS

#### 6.1.3.1 CADENA DE VALOR DEL SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE



### 6.1.3.2 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

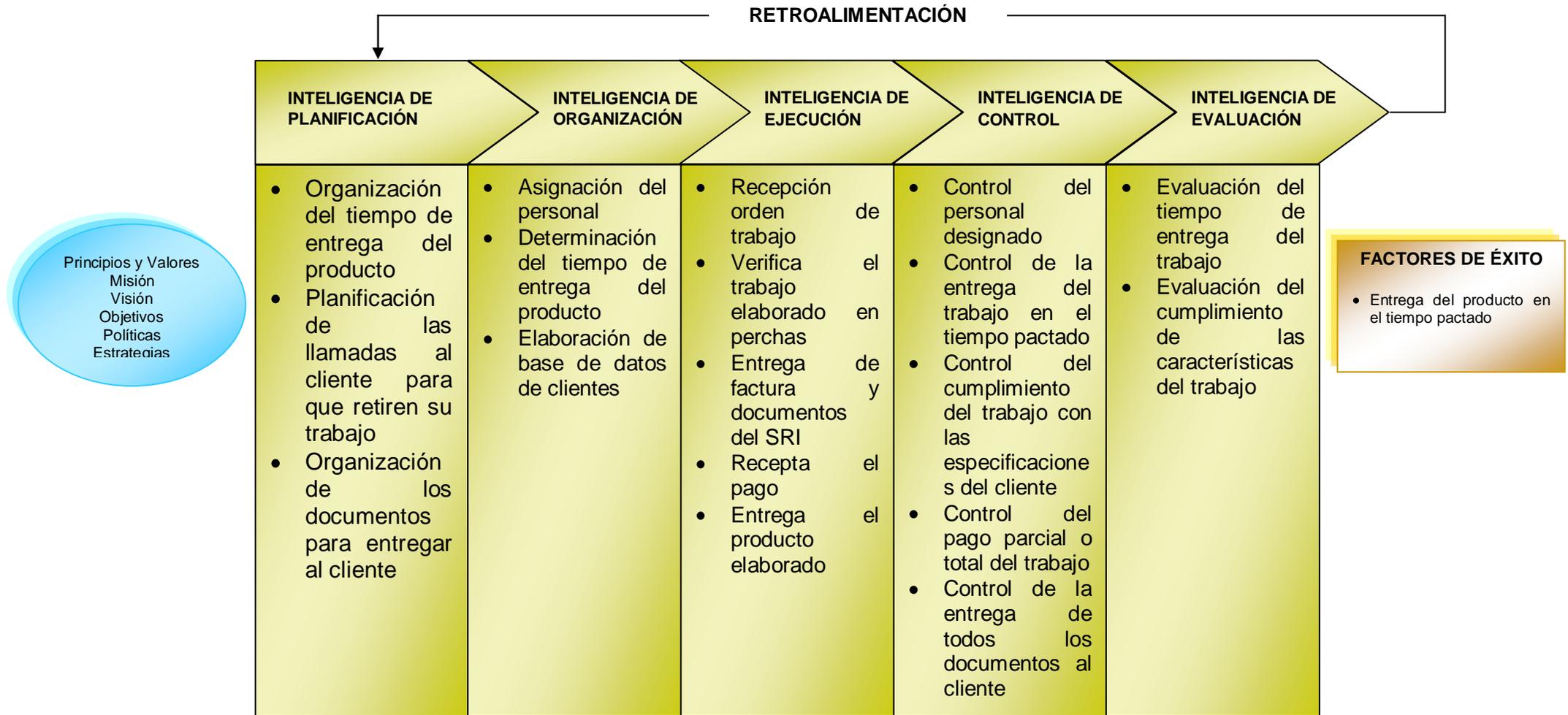


#### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO DE APOYO ATENCIÓN DEL CLIENTE

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Nivel de aceptación de los precios que mantiene la empresa	Mide nivel de satisfacción de las personas con los precios que mantiene la empresa	$\frac{\text{Número de personas que dejan el trabajo}}{\text{Número de personas que ingresan a la empresa}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	RECEPCIONISTA
2	Nivel de aceptación del tiempo de entrega del trabajo	Mide el nivel de aceptación de las personas en cuanto al tiempo de entrega del trabajo	$\frac{\text{Número de reclamos del tiempo de entrega del producto}}{\text{Número de personas que dejan el trabajo}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	RECEPCIONISTA

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

### 6.1.3.3 CADENA DE VALOR DELSUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO



#### 6.1.3.4 INDICADORES DE GESTIÓN DEL SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO

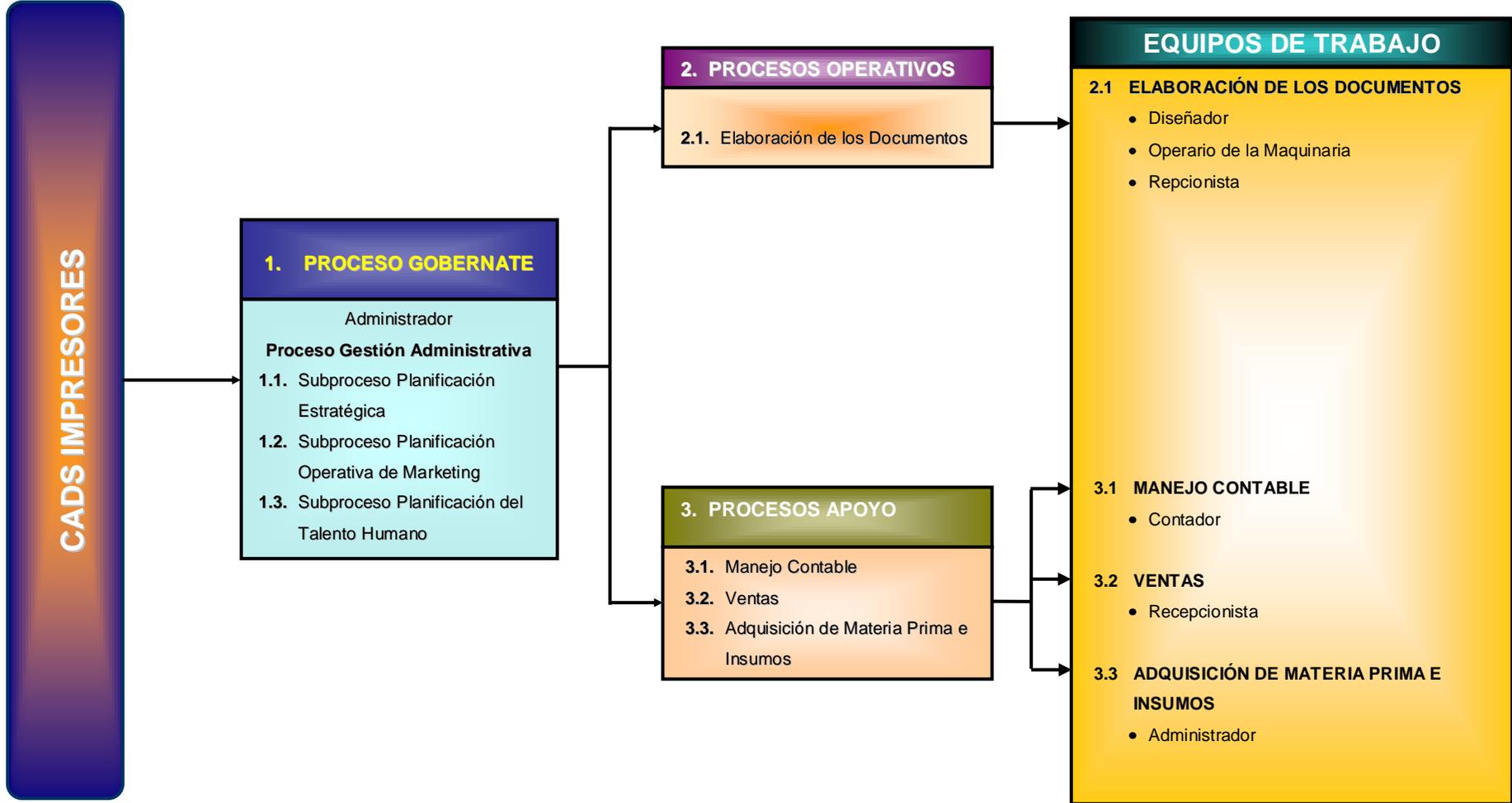


#### INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL SUBPROCESO DE APOYO ENTREGA DEL PRODUCTO

No.	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	VALOR META	RESPONSABLE
1	Evaluación del tiempo de entrega del producto	Mide el tiempo empleado para la entrega del producto del trabajo sobre el tiempo promedio de entrega de trabajo	$\frac{\text{Tiempo empleado para entrega del trabajo}}{\text{Tiempo promedio de entrega de trabajos}}$	$\frac{9}{10} = 90\%$	RECEPCIONISTA

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## 6.2 PROPUESTA ORGANIZACIONAL



Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## **6.3 COMPETENCIAS Y RESPONSABILIDADES**

### **6.3.1 PROCESO GOBERNATE**

#### **6.3.1.1 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA**

- **PLANIFICACIÓN**

- Análisis de los variables más influyentes del entorno interno e externo.
- Diagnóstico de los resultados del análisis de las variables.
- Planificación de los Objetivos generales y Específicos.
- Análisis de planes de acción, políticas y estrategias.

- **ORGANIZACIÓN**

- Determinación de las variables a estudiar
- Delegación de responsables de la planificación estratégica
- Delegación de responsables de la ejecución de la planificación estratégica
- Determinar las conclusiones de los resultados de las variables.
- Elaborar objetivos generales y específicos
- Elaborar planes de acción, políticas y estrategias

- **EJECUCIÓN**

- Realiza el análisis del Macroambiente
- Realiza el análisis del Microambiente
- Elabora Matriz de Impacto Externo y Interno
- Desarrolla Matriz de Vulnerabilidad
- Realiza la Matriz de Aprovechabilidad
- Elabora Hoja de Trabajo F.O.D.A.
- Desarrolla Matriz de Estrategias F.O.D.A
- Establece Objetivos Generales y Específicos para cada Área
- Desarrolla Matriz de Prioridad de Objetivos Específicos
- Determina: Planes de Acción, Políticas y Estrategias para cada objetivo estratégico
- Elabora Plan Operativo Anual
- Evalúa y controla la planificación estratégica
- Elabora Mapa Estratégica

- **CONTROL**

- Control del personal designado
- Control de la información investigada

- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de cada área
- Control de los planes de acción y estrategias
- Evaluación y control del plan operativo anual
- Control del mapa estratégico
- **EVALUACIÓN**
  - Evaluación de las conclusiones de los resultados de las variables
  - Evaluación del personal designado.
  - Evaluación del cumplimiento de los planes de acción, políticas y estrategias
  - Evaluación del cumplimiento de los objetivos de cada área
  - Evaluación del cumplimiento del plan operativo anual

### **6.3.1.2 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN OPERATIVA DEL MARKETING**

- **PLANIFICACIÓN**
  - Planificación de la investigación de mercado
  - Diagnóstico de los resultados de la investigación de mercado
  - Planificación de los Objetivos de las 4 p's
  - Análisis de las estrategias de las 4 p's.
  - Análisis de planes de acción del marketing Mix.
  - Planificación del presupuesto del marketing Mix.
- **ORGANIZACIÓN**
  - Delegación de responsables de la planificación operativa del marketing
  - Delegación de responsables de la ejecución de la planificación operativa del marketing
  - Elaborar objetivos y estrategias de la investigación de mercado
  - Establecimiento de los objetivos y estrategias de las 4 p's
  - Determinación de los planes de acción
- **EJECUCIÓN**
  - Realiza investigación de mercado
  - Desarrolla matriz Boston Consulting Grupo
  - Desarrolla Matriz General Electric
  - Determina objetivos y estrategias basadas en la investigación de mercado

- Realiza plan de marketing Mix
- Determina objetivos y estrategias basadas en las 4 p's
- Desarrolla matriz de estrategias del marketing Mix
- Elabora planes de Acción del marketing Mix
- Desarrolla presupuesto del marketing Mix
- Evalúa y controla la planificación operativa de marketing
- **CONTROL**
  - Supervisión del personal designado
  - Control de las matrices BCG y GE
  - Seguimiento de los objetivos y estrategias de la investigación de mercado
  - Control del plan de marketing Mix
  - Seguimiento de los objetivos y estrategias de las 4 p's
  - Control de la matriz de estrategias del marketing Mix
  - Seguimiento de los planes de acción
  - Control del presupuesto del marketing Mix
- **EVALUACIÓN**
  - Evaluación de los resultados de la investigación de mercado
  - Evaluación del personal designado.
  - Evaluación de las matrices BCG y GE
  - Evaluación de los objetivos y estrategias de la investigación de mercado
  - Evaluación de los objetivos y estrategias de las 4 p's
  - Evaluación de la matriz de estrategias del marketing Mix
  - Evaluación del cumplimiento de los planes de acción
  - Evaluación del presupuesto del marketing Mix
  - Evaluación del cumplimiento del plan de marketing

### **6.3.1.3 SUBPROCESO PLANIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

- **PLANIFICACIÓN**
  - Análisis de las necesidades del talento humano.
  - Diagnostico del organigrama estructural
  - Diagnostico de objetivos y estrategias para cada área
  - Planificación de funciones de cada departamento

- Análisis de contratación del personal requerido
- Diagnostico del organigrama funcional
- Planificación del manual de funciones del talento humano
- **ORGANIZACIÓN**
- Delegación de responsable de la planificación del talento humano
- Determinación del organigrama estructural
- Establecimiento de objetivos y estrategias para cada área
- Delegación de funciones de cada departamento
- Determinación del contrato del personal requerido
- Determinación del organigrama funcional
- **EJECUCIÓN**
- Identificar necesidades del talento humano de la organización
- Elabora el organigrama estructural
- Determina objetivos y estrategias de cada departamento
- Determina funciones del departamento
- Establece puestos de trabajo
- Elabora organigrama funcional
- Contratación del personal requerido
- Delega funciones a cada persona
- Evalúa y controla el cumplimiento de objetivos
- Elabora el manual de funciones del talento humano
- **CONTROL**
- Supervisión del personal designado
- Seguimiento de las necesidades del talento humano
- Supervisión del organigrama estructural
- Control de los objetivos y estrategias de cada área
- Control de las funciones de cada departamento
- Supervisión del organigrama funcional
- Control del manual de funciones del talento humano
- **EVALUACIÓN**
- Evaluación del personal designado.
- Evaluación de las necesidades de talento humano
- Evaluación del organigrama estructural
- Evaluación de los objetivos y estrategias de cada área

- Evaluación de las funciones de cada departamento
- Evaluación del organigrama funciones
- Evaluación del manual de funciones del talento humano

## **6.3.2 PROCESO OPERATIVO**

### **6.3.2.1 SUBPROCESO IMPRESIÓN DE DOCUMENTOS Y ACABADOS**

#### **• PLANIFICACIÓN**

- Planificación del personal y recurso necesario
- Planificación del tiempo de elaboración del diseño
- Planificación del tiempo de impresiones
- Análisis del tiempo de acabados del trabajo

#### **• ORGANIZACIÓN**

- Delegación del personal
- Asignación de recursos necesarios
- Establecimiento de tiempo de elaboración del diseño
- Establecimiento de tiempo de impresión.
- Establecimientos de tiempo para acabados del trabajo

#### **• EJECUCIÓN**

- Receta orden de trabajo
- Autorización de impresión de documentos al Sri
- Elabora diseño y corrección de errores
- Imprime diseño en la placa de poliéster y entrega al operario de la maquinaria y orden de trabajo
- Verifica las características del producto
- Preparar la máquina Offset para imprimir los documentos solicitados
- Imprime pruebas y corrección de errores
- Imprime los documentos solicitados
- Retiro de los documentos impresos y colocada en la máquina Heilderberg para numerar
- Imprime pruebas y corrección de errores
- Numera el trabajo solicitado de acuerdo a las especificaciones de la orden de trabajo
- Entrega el trabajo numerado a la recepcionista para dar acabados
- Intercala, iguala y encola el trabajo impreso y numerado

- Entrega el trabajo encolado al operario de la máquina
- Refila el trabajo encolado
- Embalaje del trabajo terminado y coloca en la percha.
- **CONTROL**
  - Supervisión del personal
  - Control de los datos y especificaciones del trabajo
  - Control de elaboración del diseño
  - Control de impresión del trabajo
  - Control de acabados del producto
- **EVALUACIÓN**
  - Evaluación del personal
  - Evaluación del tiempo estimado para la elaboración del diseño.
  - Evaluación del tiempo estimado para la impresión de los documentos
  - Evaluación del tiempo estimado para los acabados del trabajo

### **6.3.3 PROCESO APOYO**

#### **6.3.3.1 SUBPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE**

- **PLANIFICACIÓN**
  - Planificación del tiempo de entrega
  - Organización de la orden de trabajo
  - Planificación del cobro parcial o total
  - Organización del recurso y personal requerido
- **ORGANIZACIÓN**
  - Delegación del personal
  - Asignación de recursos necesarios
  - Establecimiento del tiempo de cobro del trabajo
- **EJECUCIÓN**
  - Recepción del servicio
  - Muestra los tipos de diseño
  - Descripción del producto
  - Indica el precio y tiempo de entrega del trabajo
  - Elabora le orden de trabajo
- **CONTROL**

- Supervisión del personal
- Control del cumplimiento de la elaboración de la orden de trabajo
- Control del cobro del trabajo solicitado
- Control del tiempo de entrega de la orden de trabajo
- **EVALUACIÓN**
  - Evaluación del personal
  - Evaluación del número de clientes que dejan el pedido
  - Evaluación del nivel de aceptación de los precios
  - Evaluación del nivel del tiempo de entrega del trabajo

### **6.3.3.2 SUBPROCESO ENTREGA DEL PRODUCTO**

- **PLANIFICACIÓN**
  - Organización del tiempo de entrega del producto
  - Planificación de las llamadas al cliente para que retiren su trabajo
  - Organización de los documentos para entregar al cliente
- **ORGANIZACIÓN**
  - Asignación del personal
  - Determinación del tiempo de entrega del producto
  - Elaboración de base de datos de clientes
- **EJECUCIÓN**
  - Recepción orden de trabajo
  - Verifica el trabajo elaborado en perchas
  - Entrega de factura y documentos del SRI
  - Recapta el pago
  - Entrega el producto elaborado
- **CONTROL**
  - Control del personal designado
  - Control de la entrega del trabajo en el tiempo pactado
  - Control del cumplimiento del trabajo con las especificaciones del cliente
  - Control del pago parcial o total del trabajo
  - Control de la entrega de todos los documentos al cliente
- **EVALUACIÓN**

- Evaluación del tiempo de entrega del trabajo
- Evaluación del cumplimiento de las características del trabajo

## **6.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

### **6.4.1 PROCESO GOBERNATE**

#### **6.4.1.1 ADMINISTRADOR**

##### **1. Denominación del cargo:** Administrador

##### **2. Naturaleza del cargo**

El Administrador va a interactuar con su ambiente específico pero a su vez permanece siempre al tanto de las influencias potenciales del ambiente general (externo e interno), en base a la información obtenida es el encargado de plantear objetivos, estrategias, planes de acción y políticas las cuales va a aplicar, evaluar y controlar para mejorar y eliminar.

##### **3. Responsabilidades y Competencia**

- **Planificación:** establecerá programas de acción este a su vez es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, los medios a emplear en la secuencia de las actividades.
- **Organización:** elabora la estructura para el talento humano, estableciendo sus funciones y responsabilidades para cada persona, también realizará cursos de capacitación para el personal.
- **Integración:** implica cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura establecida por la empresa, establecer los requisitos de la labor por desempeñar y realizar el reclutamiento.
- **Dirección:** influir en las personas para que se esfuercen gustosa y voluntariamente en cumplir sus obligaciones y alcanzar los objetivos individuales, del grupo y de la organización.
- **Control:** evalúa y mide el desempeño en comparación con los objetivos y los planes que la empresa se ha planteado y a la vez detecta las desviaciones que existen en cada área y se propone acciones para corregirles.

#### **4. Requisitos para ocupar el puesto**

- **Estudios**

- Educación superior título en ciencias administrativas o afines
- Conocimientos en manejo de personal

- **Edad**

- Mínimo 35 años – máximo 60 años

- **Experiencia Laboral**

- 5 años en cargos afines

- **Género**

- Mujer o hombre

#### **6.4.2 PROCESO OPERATIVO**

##### **6.4.2.1 OPERARIO DE LA MAQUINARIA**

**1. Denominación del cargo:** Operario de la Maquinaria

**2. Naturaleza del cargo**

Elaboración de impresión de acuerdo a la orden de pedido solicitado por el cliente.

**3. Responsabilidades y Competencia**

- Impresión en la máquina Offset del trabajo
- Numerado en la máquina Tipográfica Heidelberg
- Manejo de Guillotina para realizar la transformación de la materia prima y dar los acabados del trabajo.

**4. Requisitos para ocupar el puesto**

- **Estudios**

- Estudios Secundarios terminados
- Manejo de Máquina Offset
- Manejo de Máquina Tipográfica Heilderberg
- Conocimiento de las cajas e imposición

- Manejo de Máquina Guillotina
- **Edad**
- Mínimo 20 años – máximo 50 años
  
- **Experiencia Laboral**
- 2 años en cargos afines
  
- **Género**
- Masculino

#### **6.4.2.2 DISEÑADOR**

##### **1. Denominación del cargo:** Diseñador

##### **2. Naturaleza del cargo**

Elaborar diseños creativos de acuerdo a lo solicitados por el cliente y capaz de trabajar bajo presión para cumplir los trabajos en el tiempo acordado.

##### **3. Responsabilidades y Competencia**

- Elaboración de diseños
- Elaboración de logotipos

##### **4. Requisitos para ocupar el puesto**

- **Estudios**

- Educación Secundaria terminados
- Manejo y conocimientos de programas de diseño: CorelDraw, Corel Photo-Paint, Adobe Ilustrador.

- **Edad**

- Mínimo 20 años

- **Experiencia Laboral**

- 2 años en cargos afines

- **Género**
  - Mujer o hombre

### **6.4.3 PROCESO APOYO**

#### **6.4.3.1 RECEPCIONISTA**

##### **1. Denominación del cargo:** Recepcionista

##### **2. Naturaleza del cargo**

La recepcionista debe tener buenas relaciones interpersonales para atención al cliente, conocimientos de los distintos productos, precios, formas de pago y calidad de los diferentes materiales; también debe tener conocimiento del personal que labora en la empresa, sus funciones, responsabilidades y trabajar en equipo y bajo presión.

##### **3. Responsabilidades y Competencia**

- Recepción del Pedido
- Elaboración del Trabajo
- Efectuar el cobro parcial o total
- Acabados a los trabajos impresos
- Entrega del trabajo

##### **4. Requisitos para ocupar el puesto**

###### **• Estudios**

- Estudios Secundarios terminados
- Relaciones Interpersonales

###### **• Edad**

- Mínimo 20 años

###### **• Experiencia Laboral**

- 2 años en el área de ventas y en actividades similares a las descritas anteriormente

- **Género**
  - Mujer o hombre

#### **6.4.3.2 CONTADOR**

##### **1. Denominación del cargo:** Contador

##### **2. Naturaleza del cargo**

Habilidad para planificar, organizar y dirigir adecuadamente los recursos económicos; además debe emitir análisis acerca de la gestión efectuada por el directivo.

##### **3. Responsabilidades y Competencia**

- Elaborar el Presupuesto Anual
- Llevar la contabilidad mensualmente
- Elaborar y presentar los Balances y Estados Financieros
- Elaborar los Formularios del SRI
- Conocimientos de la Ley del Régimen tributario

##### **4. Requisitos para ocupar el puesto**

###### • **Estudios**

- Contador Público Autorizado, con conocimientos prácticos de Office, Mónica y otros programas afines al manejo contable.

###### • **Edad**

- Mínimo 25 años

###### • **Experiencia Laboral**

- 2 años en cargos afines

###### • **Género**

- Mujer o hombre

## 6.5 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

### PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DESARROLLADA PARA LA EMPRESA “CADS IMPRESORES”

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA								RESPONSABLE	RECURSO	HORA
	MAYO				JUNIO						
	1	2	3	4	1	2	3	4			
Entrega de copia de mejoramiento de los procesos al Administrador de CADS IMPRESORES		■							Adriana Cadena	Fotocopia del documento del mejoramiento de los procesos para la empresa	11:00 A.M.
Aprobación de la implementación del mejoramiento de los procesos para CADS IMPRESORES			■						Adriana Cadena	Fotocopia del documento del mejoramiento de los procesos para la empresa	11:00 A.M.
Elaboración de la Planificación Estratégica para CADS IMPRESORES				■					Adriana Cadena	Internet, libros y tesis	11:00 A.M.
Elaboración de la Planificación Operativa del Marketing						■			Adriana Cadena	Internet, libros y tesis	11:00 A.M.
Elaboración de la Planificación del Talento Humano							■		Adriana Cadena	Internet, libros y tesis	11:00 A.M.
Ejecución del Subproceso propuesto Impresión de los Documentos y Acabados								■	Gabriela Carrillo (Diseñadora) / Xavier Cadena (Operario de la Maquinaria)	Sugerencia del subproceso mejorado	11:00 A.M.

Elaboración: Adriana Elizabeth Cadena Benítez/ FEBRERO. 2007

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

- Inexistencia de direccionamiento estratégico ya que la empresa no tiene establecidos su misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y políticas hacia a futuro.
  
- No mantiene un organigrama estructural y funcional y a ocasionado a que no se establezcan las funciones y responsabilidades para cada persona que es parte de la empresa, por lo tanto la a generado desperdicio de tiempo y recursos de material y financieros.
  
- La empresa no mantiene tiempos estándar para el desempeño de las actividades del talento humano por lo que ha originado retraso en el desempeño de la empresa.
  
- CADS IMPRESORES no cuenta con un control de inventario de materia prima requerida para elaborar los trabajos ya que el área de producción no cuenta con el material necesario para cumplir con sus actividades.
  
- No se maneja un control contable por lo tanto la empresa desconoce del patrimonio y rentabilidad que genera CADS IMPRESORES.
  
- El servicio y atención que ofrece CADS IMPRESORES cumple con las expectativas del cliente ya que satisface con sus gustos y preferencias del consumidor.
  
- Inadecuado manejo del marketing.

- Los clientes se encuentran satisfechos con la imagen de CADS IMPRESORES por que se sienten identificados con la empresa por la seriedad y confianza.
- El producto estrella de CADS IMPRESORES son las facturas en papel bond y copia bond.
- CADS IMPRESORES no concede créditos a sus clientes lo que dificulta que utilice en el servicio de la empresa.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Llevar un control de los inventarios de materia prima para tener en stock lo necesario con el fin de que no existan retrasos en la entrega del producto solicitado.
- Adquirir un programa contable para que la empresa tenga conocimiento del valor actual de la misma, con el fin de realizar inversiones propicias para estar acorde a las exigencias del mercado y satisfacer los gustos y preferencias del cliente.
- Elaborar un Plan de Marketing para que CADS IMPRESORES realice la publicidad adecuada para llegar a su mercado objetivo y alcanzar una mayor participación en el mercado.
- Implementar un Manual de Funciones del Talento Humano con el fin de que las personas que conforman la empresa tengan definidas sus funciones y responsabilidades; también para que cada área tenga fijado objetivos y el tiempo estándar de ejecución de las actividades.
- Realizar una Planificación Estratégica para que la empresa tenga definidos su misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y políticas a seguir ya que de esta manera CADS IMPRESORES encaminará todo su desempeño a cumplir con lo que se ha propuesto.
- Implementar los cambios de las actividades de Elaboración de Impresión y Acabos del Trabajo, de esta manera se disminuirá el tiempo de elaboración del trabajo y de igual manera el tiempo de entrega
- Elaborar programas de capacitación para el talento humano de la empresa, de acuerdo a las funciones que desempeña y que este acorde a las exigencias del mercado globalizado.

- Contratar a un operario de maquinaria y recepcionista para que la empresa tenga un mejor desempeño en sus actividades y consecuentemente se eliminará la exceso de trabajo en algunas personas que conforman la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDRER, G. Alberto. **Mejora Continua y Corrección.** Ed. Prentice Hall.
- Czinkota, Kotable. Administración de Mercadotecnia. Thomson Learning, México 2001
- DÁVILA, Zambrano Sandra. **Cinco momentos para hacer reingeniería de procesos.** 1era. Edición. Ed. ASD. 2001. Quito, Ecuador.
- GUTIÉRREZ M. Abraham. **Metodos de Investigación.** Ediciones Serie Didáctica A.G. 1992
- HARRINGTON, H. James. **Mejoramiento de los procesos en la empresa.** D'VINNI Editorial Ltda. 1996, Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, FERNÁNDEZ, Collado Carlos y BAPTISTA, Lucio Pilar, **Metodología de la Investigación,** McGraw-Hill, 1995.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente>
- KOONTZ, H., Wehrich H. **Administración una perspectiva global.** McGraw-Hill. 1996. México.
- KOTER Philip, ARMSTRONG Gary, SAUNDERS John, WONG Veronica. **Introducción al Marketing.** Prentice Hall, Madrid, España.
- OAKLAND John S. **Administración por Calidad Total.** Tercera Edición, México 2003
- STANTON – ETZEL – WALTER. **Fundamentos de Marketing.** McGrawHill Editorial S.A. 2000
- [www.dgeec.gov.py/publicaciones/biblioteca/juventud/JU014.htm](http://www.dgeec.gov.py/publicaciones/biblioteca/juventud/JU014.htm)
- [www.ildis.org.ec/estadísticas/estadísticas.htm](http://www.ildis.org.ec/estadísticas/estadísticas.htm)
- [www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm](http://www.mailxmail.com/curso/empresa/marketing2/capitulo9.htm)
- [www.southlink.com.ar/vap/datos%20secundarios.htm](http://www.southlink.com.ar/vap/datos%20secundarios.htm)
- [www.sri.gov.ec/pages/guia\\_contribuyente/guia\\_facturacion/establecimientos\\_graficos/establecimientos\\_graficos.html](http://www.sri.gov.ec/pages/guia_contribuyente/guia_facturacion/establecimientos_graficos/establecimientos_graficos.html)

## ANEXOS

### 1. ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTAS

#### 1.1 ENCUESTA PROVEEDORES



#### CADS IMPRESORES ENCUESTA PROVEEDORES

##### OBJETIVO:

1. Establecer la relación que existen entre los proveedores y la imprenta CADS IMPRESORES.

##### INSTRUCCIONES:

2. Lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible
3. Todas las respuestas deben ser marcadas con una "X".

##### CONTENIDO:

1. ¿Cuál es su relación específica de vinculación con CADS IMPRESORES?  
 Proveedora de Materia Prima       Proveedores de Repuestos de Maquinaria  
 Proveedores de Insumos
2. ¿El pedido de servicios que se realiza en su empresa es de forma?:  
 Urgente       Anticipada
3. ¿Concede crédito a CADS IMPRESORES?  
 Si       No
4. ¿El convenio de crédito que tiene usted con CADS IMPRESORES es?  
 15 días       30 días       45 días
5. ¿Ha cumplido con sus expectativas empresariales CADS IMPRESORES?  
 Si       No

6. ¿Si la respuesta anterior fue positiva, cuales son las expectativas que ha cumplido?

- |                                     |                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Seriedad   | <input type="checkbox"/> Compromiso   |
| <input type="checkbox"/> Honestidad | <input type="checkbox"/> Cumplimiento |

7. ¿Qué tiempo llevó la entrega del pedido?

- |                                     |                                |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 30 minutos | <input type="checkbox"/> 1 día |
| <input type="checkbox"/> 1 hora     | <input type="checkbox"/> 2 día |

8. ¿CADS IMPRESORES por que medio solicita sus pedidos?

- |                                         |                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Personal       | <input type="checkbox"/> Vía email |
| <input type="checkbox"/> Vía telefónica | <input type="checkbox"/> Vía fax   |

9. ¿Qué es lo que adquiere CADS IMPRESORES con mayor frecuencia en su empresa?

- |                                  |                                                       |
|----------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Bond    | <input type="checkbox"/> Couche                       |
| <input type="checkbox"/> Copia   | <input type="checkbox"/> Papel y cartulinas Quimberly |
| <input type="checkbox"/> Químico | <input type="checkbox"/> Cartón                       |

10. Seleccione los servicios adicionales que ofrece :

- |                                                 |                                   |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Entrega a domicilio    | <input type="checkbox"/> Posventa |
| <input type="checkbox"/> Servicio de guillotina |                                   |

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## 1.2 ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS



## CADS IMPRESORES ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

### OBJETIVO:

1. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

### DATOS INFORMATIVOS:

SECTOR: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

### DATOS PERSONALES:

- Persona Jurídica  Persona Natural

### INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible.
2. Las respuestas que nos dé son confidenciales.
3. En todas las preguntas debe marcar con una "X".

### CONTENIDO:

1. ¿Cómo percibió el servicio en CADS IMPRESORES?

Bueno  Regular  Malo

2. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en CADS IMPRESORES?

Bueno  Regular  Malo

3. ¿A través de que medio conoció usted a CADS IMPRESORES?

Amistades  Pasaba por la zona  
 Hojas Volantes  Imprentas Autorizadas por el SRI

4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de CADS IMPRESORES en relación con?:



13. ¿Qué es lo que usted recomendaría a CADS IMPRESORES para que mejore su servicio?

- Entrega del producto
- Precio
- Atención al Cliente

- Concesión de Créditos
- Calidad del producto

14. ¿El servicio que recibió de CADS IMPRESORES en comparación a otras imprentas fue?

Bueno

Regular

Malo

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

### 1.3 ENCUESTA CLIENTES INERNOS



## CADS IMPRESORES ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

### OBJETIVO:

1. Determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.
2. Conocer las funciones que tiene los miembros en la empresa

### DATOS INFORMATIVOS:

EDAD: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas y conteste con la mayor sinceridad posible.
2. Las respuestas que nos dé son confidenciales.
3. En todas las preguntas debe marcar con una "X".

### CONTENIDO:

#### 1. ÁREA ADMINISTRATIVA

1.1 ¿Conoce la misión de la empresa?

Si  No

1.2 ¿Conoce la visión a futuro de la empresa?

Si  No

1.3 ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

Si  No

1.4 ¿Conoce los principios y valores?

Si  No

1.5 ¿Cumple usted una función específica?

Si  No

1.6Cuál es la función(s) que usted realiza:

- |                                                   |                                                              |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Operario de Máquina      | <input type="checkbox"/> Diseño del Arte                     |
| <input type="checkbox"/> Declaración de Impuestos | <input type="checkbox"/> Solicitud de Autorización del SRI   |
| <input type="checkbox"/> Elaboración de Facturas  | <input type="checkbox"/> Adquisición de Materiales e Insumos |
|                                                   | <input type="checkbox"/> Atención al Cliente                 |

1.7 Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias

Si  No

1.8 En CADS IMPRESORES se fomenta el trabajo en equipo

Si  No

1.9 ¿Cómo considera usted a capacitación que da CADS IMPRESORES?

Bueno  Malo  
 Regular  No existe

## 2. ÀREA DE PRODUCCIÓN

2.1 ¿Tiene usted establecido un tiempo para realizar su actividad?

Si  No

2.2 ¿Se realiza mantenimiento preventivo y adecuado a la maquinaria (tipográfica, offset guillotina)?

Si  No

2.3 ¿Si la respuesta a la pregunta anterior es positiva, señale cada que tiempo se lo realiza?:

Cada 3 meses  Cada año  
 Cada 6 meses  Nunca

2.4 ¿Existe estándares de producción para la elaboración de los trabajos?

Si  No

2.5 ¿Si la respuesta anterior fue positiva, señale los estándares?:

Cantidad de Materia Prima  Tiempo de Trabajo  
 Cantidad de Insumos

## 3 ÀREA FINANCIERO CONTABLE

3.1 ¿CADS IMPRESORES lleva un sistema contable?

Si  No

3.2 ¿Si la respuesta anterior fue positiva, indique si el sistema contable es?:

Confiable  No conoce  
 Desconfiable

3.3 ¿CADS IMPRESORES tiene establecidos los costos de producción?

Si  No

#### **4 ÀREA DE INVENTARIO**

4.1 ¿Se lleva un control de los inventarios de materia prima e insumos?

Si  No

4.2 ¿Si la respuesta anterior fue positiva, señale cada qué tiempo se realiza el control de inventario?:

Semanal  Quincenal  Mensual

4.3 ¿Existe adecuada infraestructura para la materia prima?

Si  No

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

## **2. ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA**

### **2.1 ENCUESTA PLAN DE MARKETING**

**OBJETIVO:** Determinar necesidades y requerimientos, gustos y preferencias, nivel de satisfacción, la competencia y otros factores claves de éxito para atender el mercado de la industria gráfica, realizando una investigación de campo mediante la aplicación de una encuesta efectuada en la ciudad de Quito.

**INFORMACIÓN GENERAL**

**Personería:** Persona Natural  Persona Jurídica   
**Sector de ubicación del negocio:** \_\_\_\_\_  
**Edad:**  
De 18 a 25 años  De 26 a 35 años  De 36 a 50 años  De 51 a 65 años  De 66 años en adelante

**COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR**

1. ¿Adquiere usted productos de imprenta?  
Si  No
2. ¿Mencione las principales imprentas que ud. conoce en el sector norte?  
Razones  
1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es la imprenta de su preferencia y por qué?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Mencione los productos que ud. demanda con mayor frecuencia?  
Comprobantes de Ingreso  Liquidación de Compras/Servicios  Guías de Remisión  Comprobantes de Egreso   
Hojas y Sobres Membretados  Notas de Crédito   
Tarjetas de Presentación  Comprobantes de Retención  Notas de Débito   
Sellos de Caucho  Tarjetería Eventos Sociales  Notas de Venta   
Hojas Volantes  Empastados  Trípticos   
Dípticos  Facturas
5. ¿Con qué frecuencia adquiere dichos productos?  
Trimestral  Semestral  Anual
6. ¿Aproximadamente, qué valor destina anualmente a la adquisición de productos de imprenta? \_\_\_\_\_ dólares
7. ¿Califique el servicio que actualmente recibe de la imprenta a la cual acude con frecuencia?  
Muy Bueno  Bueno  Malo
8. ¿Cuáles son las dificultades o problemas que ud. encuentra con los productos y servicios que demanda?  
Mala Atención  Lugar Adecuado  Mala Presentación del Producto   
Precios Altos  Mala Calidad  Demora en la Entrega
9. ¿Estaría dispuesto a comprar en ARTES GRÁFICAS DEL PUENTE si a más de brindarle un servicio cordial, le ofrece una amplia gama de productos de calidad, y cumple sus expectativas?  
Definitivamente Si  Si  No  Definitivamente No
10. ¿Cuál es la modalidad de pago que maneja en sus compras?  
Contado  Crédito  Especifique \_\_\_\_\_ días
11. ¿A través de que medio publicitario, le gustaría enterarse sobre la comercialización de productos de imprenta?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

