

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Descripción de la empresa

La empresa MAN Ferrostaal del Ecuador desde 1951 es representante de la marca MAN Roland que es la segunda fabricante de los más grandes sistemas de imprenta en el mundo y es la líder del mercado en la imprenta de Offset. MAN Roland tiene sus centros de producción en Offenbach, Mainhausen, Augsburg y Plauen y emplea a casi nueve mil personas.

FOTO 1.1



La historia de Man Roland comienza en 1844 cuando Carl August Reichenbach, nieto del fundador de KBA, Friederich Koenig, y Carl Buz establecieron la “Reichenbach’sche Maschinenfabrik” (fábrica de máquinas Reichenbach’s) en Augsburg. Seis meses después los dos pioneros de la prensa de impresión mejoraron su primer “cilindro de prensa automático” y lo trasladaron a la planta de impresión de Nikolaus Hartmann en Augsburg.

Aparte del cilindro de prensa automático, el siglo 19 fue testigo de otra innovación en la construcción de prensa de impresión, como es obvio un periódico estuvo tras estos avances también. Por el año 1850 existía la duda si el principio de la prensa rotativa era suficiente para la cantidad de impresión en ese

tiempo o no. Es así que John Walter III, editor del periódico “The Times” en Londres, comisionó a dos ingenieros J.C. MacDonald y John Calverly para que desarrollen y construyeran la primera prensa rotativa para la impresión de periódicos. Así el proyecto se llamó “la prensa Walter”.

En junio de 1872, la Maschinenfabrik de Augsburgo envió a su jefe de desarrollo de proyectos Gustav Bissinger a Inglaterra. Luego de aquella visita la primera prensa rotativa de Maschinenfabrik de Augsburgo había sido rápidamente diseñada. También se basó en el principio de Walter, pero ésta era más pequeña, liviana y fácil de operar. En Mayo de 1873 esta prensa fue presentada en el Feria Mundial en Viena.

Dos años antes, en 1871, dos ingenieros Louis Faber y Adolf Schleicher fundaron la compañía Faber & Schleicher como una “Asociación para la Producción de Prensas Litográficas Automáticas” en Offenbach am Main. Esta ciudad jugó un papel muy importante en la historia de la litografía porque fue allí donde Alois Senefelder construyó su primera prensa litográfica en piedra para la “Compañía Editora de Música André”. Faber & Schleicher construyó su primera prensa litográfica en piedra en 1879, la “Albatros”, la cual imprimía 700 hojas por hora. Con la experiencia y el conocimiento adquiridos de la litografía, así como de la impresión sobre zinc y otras placas metálicas, sobrevino la nueva era de la impresión offset a comienzos del siglo 20.

Los inventores Ira Washington Rubel y Caspar Herrmann tomaron el método de la impresión indirecta y de las placas de metal y desarrollaron nuevos procesos entre los años 1904 y 1907. La especialización de Faber & Schleicher en la impresión offset comenzó en 1911 con el modelo “Roland”, la primera prensa en el mundo que era offset con alimentación de hojas, la cual obtuvo medalla de oro en la Feria Mundial de Turín. El nombre “Roland” fue escogido porque “Faber & Schleicher” no pueden ser pronunciados fácilmente en las regiones donde se habla inglés.

En la actualidad las ventas anuales se acercan a los dos mil millones de euros a nivel mundial, con una cuota de exportación del 84% y una cartera de pedidos con un valor de 1.800 millones de euros (año 2007). Las máquinas offset se fabrican a medida para soluciones editoriales, comerciales y de embalaje que van desde catálogos hasta periódicos con tiradas de millones de ejemplares. La red mundial la constituyen cerca de cien oficinas de venta y servicio que comercializan los productos de Man Roland, además de equipos auxiliares y consumibles para la industria gráfica.

Gráfico No. 1.1: Distribución Ventas 2008

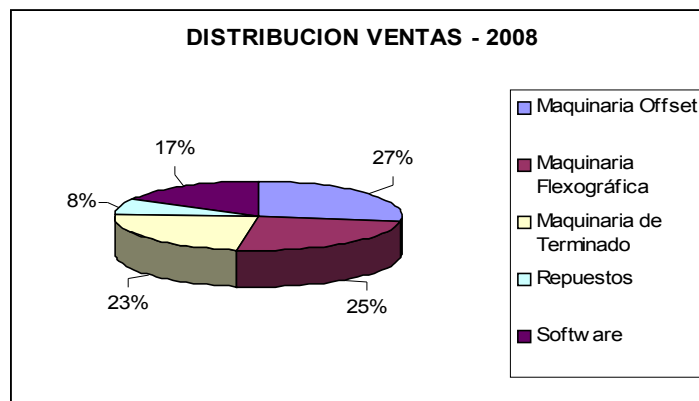
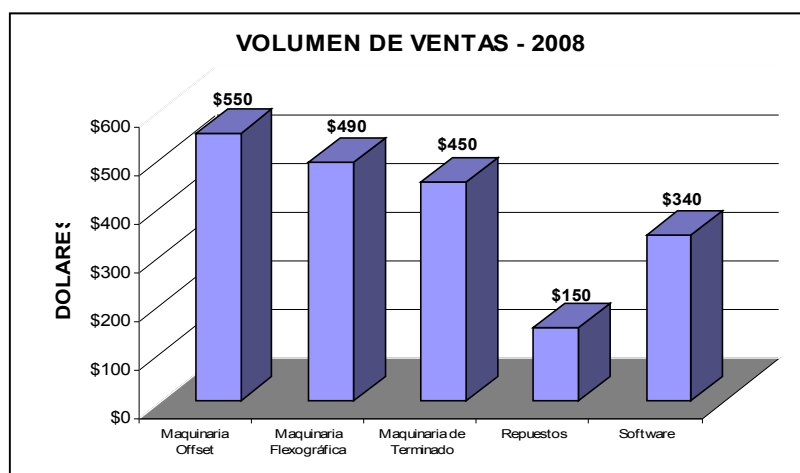


Gráfico No. 1.2: Volumen de Ventas 2008



Man Roland es una de las marca más requeridas en Ecuador por su calidad, precio y funcionalidad. Adicional a esto, es importante mencionar que los clientes en Ecuador cuentan con un gran respaldo por parte de sus representantes y fabricantes ya que cualquier daño emergente es solucionado inmediatamente y con calidad insuperable. Esta característica ha hecho de esta empresa que se posiciona dentro de las más importantes del Ecuador en el sector gráfico.

Al momento cuenta con un recurso humano de 25 personas, el cual se clasifica en un 35% administrativa, 45% operativa y 20% gerencial.

1.1.1 Principales productos que brinda

Los principales productos que Man Ferrostaal ofrece en nuestro país para la imprenta son los siguientes:

- Impresoras planas, rotativas comerciales y para periódicos

FOTOS 1.2



- Impresoras planas para formatos pequeños y medianos

FOTOS 1.3



- Sistema de pre-prensa

FOTOS 1.4



- Sistema de expedición

FOTOS 1.5



- Plegadoras y encoladoras

FOTOS 1.6



- Impresoras de etiquetas y troqueladoras de etiquetas

FOTOS 1.7



- Guillotinas, guillotinas trilaterales

FOTOS 1.8



1.1.2 Misión y Visión

Misión: brindar un servicio óptimo y oportuno a los clientes, en la distribución de equipamiento para imprenta y gráfica, a los precios más convenientes del mercado dentro de un ambiente de trabajo ético, transparente y de responsabilidad social, generando una imagen de confianza hacia los clientes, comunidad y proveedores para lograr así que la empresa sea líder en su campo.

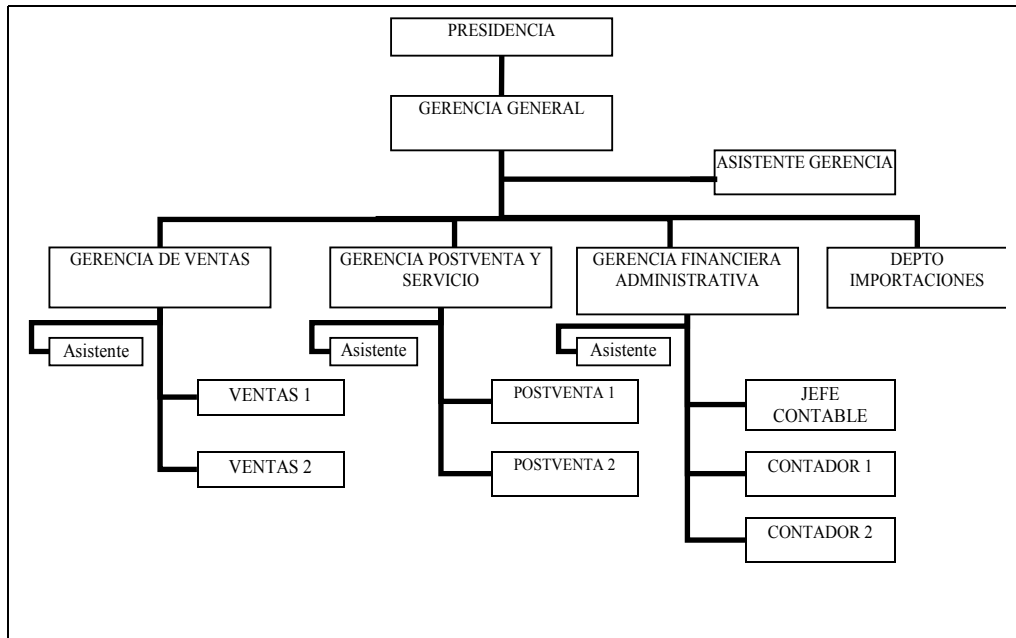
Visión: fortalecer su presencia en el mercado a través del equipamiento para imprenta y gráfica con el cumplimiento cabal de las expectativas presentes y potenciales de los clientes en cuanto a calidad y excelencia en el servicio, ya sea a nivel local o nacional.

1.1.3 Organigrama estructural

La empresa Man Ferrostaal tiene dividido su equipo de trabajo en tres grupos principales, luego de la Presidencia y Gerencia General que son nominadas desde su central en Alemania, se encuentran tres gerencias, de Ventas, Postventa y servicio y la Financiera y Administrativa y es controlada y supervisada por la Gerencia General.

El Departamento de Importaciones depende tanto del Departamento de Ventas como del Financiero y Administrativo. Del primero por las órdenes o pedidos y del segundo por el recurso económico que necesita para adquirir aquella orden o pedido.

Gráfico No. 1.3: Organigrama Estructural



1.1.4 Departamento de Importaciones

En el Departamento de Importaciones labora solamente una persona que está a cargo de todas las importaciones de los productos que vende Man Ferrostaal. Dentro de sus importaciones se encuentra maquinaria grande, mediana y repuestos que provienen de diferentes países del mundo donde se encuentran sus representadas.

El área de Importaciones constituye uno de los ejes más importantes de la empresa, de allí la necesidad de crear y establecer guías para el mejor desarrollo de la misma. Toda la variedad de productos que Man Ferrostaal vende por medio de su Departamento de Ventas es procesada por medio de requisición al Departamento de Importaciones, por ende los clientes de Man Ferrostaal dependen tanto de ventas como de importaciones para tener sus productos de calidad y a tiempo.

Es importante mencionar que este departamento, al estar directamente relacionado con el comercio exterior es influido por factores exógenos que en la mayoría de los casos son de fuerza mayor, por ello es importante tomar en consideración los tiempos y planificar de manera adecuada sus actividades.

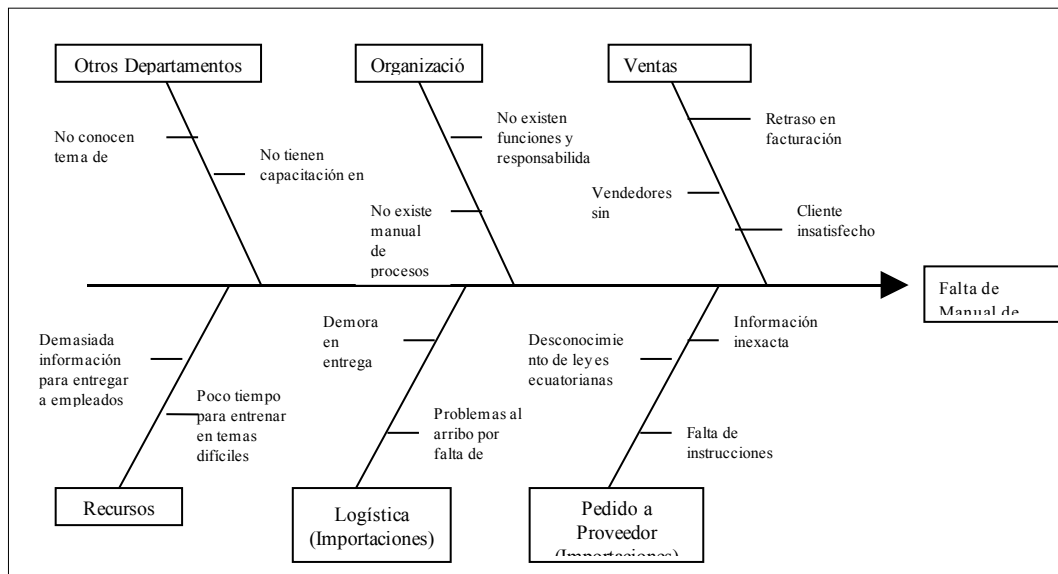
1.2 La problemática en la empresa

Al momento el departamento de Importaciones no cuenta con un manual de procedimientos en donde se detallan los procesos desde paso a paso y de principio a fin, es decir desde el momento en que el departamento de ventas envía la orden de compra hasta que el suministro llegue al país. Es importante mencionar que los empleados antiguos han guiado de la mejor manera a los empleados nuevos, sin embargo en muchas ocasiones los empleados nuevos se han encontrado con situaciones nuevas sin seguir instrucciones de un manual, así han invertido mucho tiempo en dilucidar alguna solución a los problemas surgidos y esto sumado al stress por encontrar una solución es lo que ha provocado muchas veces pérdida de dinero y más que nada muchos roces entre los compañeros y jefes.

Cabe mencionar que las gerencias y especialmente los demás colaboradores no tienen conocimiento suficiente de las actividades de importaciones y por ello muchas veces lamentablemente se ha llegado a tener discordias entre empleados por este desconocimiento. Por esta razón la gerencia general ha visto necesaria la elaboración de dicho Manual.

1.2.1 Diagrama Causa-Efecto

Gráfico No. 1.4: Diagrama Causa-Efecto



1.3 Marco Teórico

1.3.1 Teoría de Procesos

Proceso: es la secuencia lógica y ordenada de actividades dentro de una organización que las realiza una persona o varias las mismas que emplean insumos (entrada) agregando valor para suministrar el producto (salida) al cliente. Estas actividades interrelacionadas pueden ser repetitivas, observables y sujetas a mediciones y por ende a mejoramiento.

Existen tres clases de procesos:

- Procesos Estratégicos:** son los que dan las directrices a los demás procesos. Estos procesos los realiza la dirección o son realizados por otras entidades. Estos se refieren a las normativas, leyes y/o políticas de la empresa y que no son controladas por sí mismo.
- Procesos Clave:** se relacionan con las diferentes áreas del servicio y crean impacto en el cliente quien también recibe un valor correspondiente al producto. Capturan el procesamiento y análisis de la información, facilita información, asesora y monitorea los indicadores.

c) Procesos de Soporte: son los que dan apoyo a los procesos con el fin de controlar y mejorar el sistema de gestión.

Un proceso es un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas.

Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información). Los procesos existen en cualquier organización aunque nunca se hayan identificado ni definido. Los procesos constituyen lo que hacemos y cómo lo hacemos. En una organización, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser encuadrada en algún proceso, por ende se considera que:

- No existen procesos sin un producto o servicio.
- No existe cliente sin un producto y/o servicio.
- No existe producto y/o servicio sin un proceso.

El diseño de los procesos conlleva a una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización; un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos, tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción); una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).

En las empresas el 80% de los procesos es repetitivo, por ello es imprescindible controlarlos con el fin de minimizar costos y obtener buenas utilidades por medio de un mejoramiento continuo.

1.3.2 Importaciones, Imprenta

1.3.2.1 Importación: es la adquisición del bien desde el exterior con el fin de cubrir una necesidad con respecto a equipos, repuestos, materiales, materias, los mismos que no son de fácil producción nacional y no se los puede adquirir en el mercado nacional. Para el desenvolvimiento de las importaciones, se han estipulado algunos términos de comercio con el nombre de Incoterms, los cuales determinan los negocios y límites de responsabilidad tanto del importador como del exportador, éstos se detallan a continuación:

Incoterms¹

La Comisión de Prácticas Comerciales de la Cámara de Comercio Internacional desarrolló los "INCOTERMS", vocablo procedente de la expresión inglesa "International Commercial Terms". Con esto se pretendía que independientemente de la nacionalidad de las partes, o el lugar geográfico de su uso, las partes contratantes pudiesen en todo momento saber cuales eran los derechos y obligaciones de cada una de ellas. Los términos Incoterms se detallan a continuación:

EXW (en fábrica): EX WORKS

El vendedor cumple su obligación una vez que pone la mercancía en su establecimiento (fábrica, taller, almacén, etc.) a disposición del comprador. No siendo por tanto responsable, ni teniendo obligación sobre la carga de la mercancía en el vehículo proporcionado por el comprador, ni ninguna otra correspondiente a seguros, transporte o despachos y trámites aduaneros de la mercancía. El comprador corre con todos los gastos desde que la mercancía es puesta a su disposición en el lugar convenido. Es importante aclarar al comprador los horarios de carga del almacén, fecha a partir de la que podrán realizar la carga, e incluso si la mercancía, o el embalaje utilizado, necesitarán de alguna medida o condición de transporte especial. Es el único Incoterm en el que el vendedor no

¹ Arancel de Importaciones de Ecuador - Pudeleco 2008

despacha la aduana de exportación, sin embargo si debe proveer la ayuda y los documentos necesarios para ello.

Existe la posibilidad de contratar una modalidad de EXW CARGADO, en la que el vendedor entrega la mercancía y la carga en el camión o medio de transporte enviado por el comprador.

FCA (franco transportista): FREE CARRIER

El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando ha depositado la mercancía, ya despachada de aduana para exportación, a cargo del transportista nombrado por el comprador, en el lugar o punto fijado para ello.

FAS (franco al costado del buque): FREE ALONGSIDE SHIP

El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando ha depositado la mercancía al costado del buque, sobre muelle o barcaza (atención a los usos y costumbres del puerto, o del sector, así como a las características técnicas del puerto de carga para evitar sobrecostos), en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta este momento. En la versión 2000, el vendedor corre con la obligación de despachar de aduana de exportación. El comprador corre, a partir de este momento con todos los costes y riesgos de la mercancía. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de carga elegido.

FOB (franco a bordo): FREE ON BOARD

El vendedor ha cumplido sus obligaciones cuando la mercancía, ya despachada de aduana para exportación, ha sobrepasado la borda del buque designado, en el puerto de embarque convenido, soportando todos los riesgos y gastos hasta este momento. El comprador corre, a partir de este momento con todos los costes y riesgos de la mercancía. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de carga elegido. En la versión 2000, en el FOB ESTIBADO debe ser pactado

expresamente por las partes como queda el reparto de gastos y riesgos del estibado y trincado de las mercancías.

CFR (coste y flete): COST AND FREIGHT

El vendedor ha de pagar los costes y el flete necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido, lo que incluye todos los gastos de exportación, despacho aduanero incluido. No obstante el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier otro gasto adicional ocurrido después de que la mercancía haya traspasado la borda del buque corren por cuenta del comprador. Igualmente corren por cuenta de éste los gastos de descarga en el puerto de destino, (aunque hay algunas excepciones a esta regla). Suele ir acompañado del puerto de destino elegido. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre.

CIF (coste seguro y flete): COST, INSURANCE AND FREIGHT

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el apartado anterior, CFR, pero además incluye bajo su cargo y responsabilidad la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente durante el transporte de las mercancías. Hay que destacar que este seguro sólo tiene obligación de ser de "cobertura mínima", si desea mayor cobertura deberá ser pactado expresamente. Hay que aclarar que el riesgo sigue siendo por cuenta del comprador desde que la mercancía cruza la borda del buque, pero que el vendedor tiene la obligación de contratar el seguro al que hemos hecho referencia. Esta posición de INCOTERM sólo puede ser usada en transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de destino elegido. Igualmente es necesaria esta especificación expresa de costos y riesgos para el CIF DESEMBARCADO (LANDED).

CPT (transporte pagado hasta): CARRIAGE PAID TO

El vendedor ha de pagar los costes y el flete del transporte necesario para hacer llegar la mercancía al punto de destino convenido, lo que incluye todos los gastos y licencias de exportación, despacho aduanero incluido. No obstante el riesgo de

pérdida o daño de la mercancía, así como cualquier otro gasto adicional ocurrido después de que la mercancía haya sido entregada al transportista corren por cuenta del comprador. Igualmente corren por cuenta de éste los gastos de descarga, aunque con alguna excepción, en el punto de destino.

Puede usarse con cualquier modo de transporte, incluido el multimodal.

CIP (transporte y seguro pagado hasta): CARRIAGE AND INSURANCE PAID TO

El vendedor tiene las mismas obligaciones que en el apartado anterior, CPT, pero además incluye bajo su cargo y responsabilidad la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente durante el transporte de las mercancías. Debemos indicar que este seguro sólo tiene obligación de ser de "cobertura mínima, si desea mayor cobertura deberá ser pactado expresamente. Hay también que aclarar que el riesgo sigue siendo por cuenta del comprador desde que la mercancía es entregada al transportista, pero que el vendedor tiene la obligación de contratar el seguro al que hemos hecho referencia. Esta posición de INCOTERM puede ser usada en cualquier tipo de transporte, incluido el multimodal.

DAF (entrega en frontera): DELIVER AT FRONTIER.

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando ha entregado la mercancía despachada de aduana de exportación, en el punto y lugar convenidos de la frontera, punto que como regla general define la Autoridad Aduanera del país, pero antes de la aduana fronteriza del país colindante. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega, y el comprador desde la recepción de la mercancía. Suele usarse para transporte terrestre, ferrocarril y carretera, pero nada impide que se pueda usar con los restantes. Es muy importante comprobar que la Aduana designada esta preparada y habilitada para despachar nuestra mercancía. Igualmente es interesante especificar cuál de las aduana es la elegida, para evitar que pueda ser cualquier aduana entre los dos países.

DES (entrega sobre buque): DELIVERED EX SHIP

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía, a bordo del buque, en el puerto de destino acordado a disposición del comprador, ya despachada de aduana de exportación. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega (buque atracado y listo para descarga), y el comprador desde la recepción de la mercancía. Sólo se usa para transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de destino elegido.

DEQ (entregada en muelle): DELIVERED EX QUAY

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía, sobre el muelle del puerto de destino acordado, a disposición del comprador. En los INCOTERMS 2000 desaparece la obligación de despachar de aduana de importación por parte del vendedor, y ésta debe ser pactada por las partes expresamente. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega (excepto pacto expreso). Sólo se usa para transporte marítimo, fluvial o lacustre. Suele ir acompañado del puerto de destino elegido. Pueden excluirse, mediante pacto expreso e indicándolo así en el INCOTERM, determinados conceptos, del pago por el vendedor, pasando a ser pagadas por el comprador. Es interesante especificar que pasaría si por causas de fuerza mayor no se pudiese realizar la descarga en el punto indicado, por ejemplo huelga, catástrofe, etc.

DDU (entrega derechos no pagados): DELIVERED DUTY UNPAID

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía, en el punto de destino acordado, a disposición del comprador, ya despachada de aduana de exportación. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega. Puede utilizarse con independencia del medio de transporte elegido. Suele ir acompañado del lugar de destino elegido. Pueden incluirse, mediante pacto expreso e indicándolo así en el INCOTERM, determinados conceptos dentro de los pagos a realizar por el vendedor, dejando entonces de ser pagados por el comprador.

DDP (entrega derechos pagados): DELIVERED DUTY PAID

El vendedor cumple su obligación de entrega cuando coloca la mercancía, en el punto de destino acordado, a disposición del comprador, ya despachada de aduana de exportación e importación, y con todos los gastos pagados. El vendedor corre con los gastos y el riesgo hasta el momento de la entrega. Puede utilizarse con independencia del medio de transporte elegido. Suele ir acompañado del lugar de destino elegido. Pueden excluirse, mediante pacto expreso e indicándolo así en el INCOTERM, determinados conceptos de los pagos a realizar por el vendedor, dejando entonces de ser pagados por este, y pasando a ser pagados por el comprador.

1.3.2.1 Historia de la Imprenta²

La imprenta es un método industrial de reproducción de textos e imágenes sobre papel o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre unas piezas metálicas, llamadas tipos, para transferirla al papel por presión. A pesar de que la imprenta se inició como un método artesanal fue muy veloz para su tiempo.

El concepto de impresión es más amplio pues supone la evolución de diversas tecnologías que hoy hacen posible hacerlo mediante múltiples métodos de impresión y reproducción. Como la flexografía, la serigrafía, el hueco grabado, el alto grabado, la fotografía electrolítica, la fotolitografía, la litografía, el offset, la xerografía, y los métodos digitales actuales.

La imprenta fue inventada por los chinos. El problema de la imprenta no era tanto cómo imprimir, sino disponer de papel barato y en suficiente cantidad. Ya los romanos tuvieron sellos que imprimían inscripciones sobre objetos de arcilla. Entre 1048, Bi Shēng inventa en China,- donde ya existía un tipo de papel de arroz-, el primer sistema de imprenta de tipos móviles, a base de complejas piezas de porcelana en las que se tallaban los caracteres chinos; el gran problema de la

² <http://wikipedia.org.esp/>

escritura china es la inmensa cantidad de caracteres que hacen falta para su escritura.

En Europa, muchas personas y poblaciones pretendieron ser parte de este arte; aunque las opiniones apuntan a que fue el alemán Johannes Gutenberg, por las ideas que tenía y la iniciativa de unirse a un equipo de impresores, lo que lo apoya como el inventor de la tipografía. Existe documentación subsecuente que le atribuye la invención aunque, curiosamente, no consta el nombre de Gutenberg en ningún impreso conocido.

Ante la controvertida historia aparecieron a disputar la gloria del llamado "Padre de la Imprenta" los nombres del alemán Mentelin, impresor de Estrasburgo (1410-1478); el italiano Pánfilo Castaldi, médico y después tipógrafo en 1470, otro italiano de nombre Aldus, Lorenzo de Coster, de Haarlem, (Países Bajos) (1370-1430). Cada uno tiene un monumento en sus respectivas localidades; sin embargo, perdieron el pleito definitivamente los partidarios de Mentelin y Castaldi.

La imprenta había sido inventada por los chinos siglos antes, pero en la alta Edad Media se utilizaba en Europa para publicar panfletos publicitarios o políticos, etiquetas, y trabajos de pocas hojas; para ello se trabajaba el texto en hueco sobre una tablilla de madera, incluyendo los dibujos -un duro trabajo de artesanía-. Una vez confeccionada, se acoplaba a una mesa de trabajo, también de madera, y se impregnaban de tinta negra, roja, o azul (sólo existían esos colores). Después se aplicaba el papel y con rodillo se fijaba la tinta. El desgaste de la madera era considerable por lo que no se podían hacer muchas copias con el mismo molde. Este tipo de impresión recibe el nombre de xilografía.

En este entorno, Gutenberg apostó a que era capaz de hacer a la vez varias copias de la Biblia en menos de la mitad del tiempo de lo que tardaba en copiar una el más rápido de todos los monjes copistas del mundo cristiano y que éstas no se diferenciarían en absoluto de las manuscritas por ellos. Pidió dinero a un

prestamista judío, Juan Fust, y comenzó su reto sin ser consciente de lo que su invento iba a representar para el futuro de toda la Humanidad.

En vez de usar las habituales tablillas de madera, que se desgastaban con el uso, confeccionó moldes en madera de cada una de las letras del alfabeto y posteriormente relleno los moldes con hierro, creando los primeros "tipos móviles". Tuvo que hacer varios modelos de las mismas letras para que coincidiesen todas entre sí: en total, más de 150 "tipos", que imitaban la escritura de un manuscrito. Había que unir una a una las letras que se sujetaban en un ingenioso soporte, mucho más rápido que el grabado en madera y considerablemente más resistente al uso.

Como plancha de impresión, amoldó una vieja prensa de vino a la que sujetó el soporte con los "tipos móviles" con un hueco para las letras mayúsculas y los dibujos. Éstos, posteriormente, serían añadidos mediante el viejo sistema xilográfico y terminados de decorar de forma manual.

Lo que Gutenberg no calculó bien fue el tiempo que le llevaría poner en marcha su nuevo invento, por lo que antes de finalizar el trabajo se quedó sin dinero. Volvió a solicitar un nuevo crédito a Juan Fust y ante las desconfianzas del prestamista, le ofreció formar una sociedad. Juan Fust aceptó la propuesta y delegó la vigilancia de los trabajos de Gutenberg a su sobrino, Peter Schöffer, quien se puso a trabajar codo a codo con él al tiempo que vigilaba la inversión de su tío.

Tras dos años de trabajo, Gutenberg volvió a quedarse sin dinero. Estaba cerca de acabar las 150 Biblias que se había propuesto, pero Juan Fust no quiso ampliarle el crédito y dio por vencidos los anteriores, quedándose con el negocio y poniendo al frente a su sobrino, suficientemente versado en las artes de la nueva impresión como socio-aprendiz de Gutenberg.

Gutenberg salió de su imprenta arruinado y se cuenta que fue acogido por el obispo de la ciudad, el único que reconoció su trabajo hasta su muerte pocos años después.

Peter Schöffer terminó el cometido que inició su maestro y las Biblias fueron vendidas rápidamente a altos cargos del clero, incluido el Vaticano, a muy buen precio. Pronto empezaron a llover encargos de nuevos trabajos. La rapidez de la ejecución fue sin duda el detonante de su expansión, puesto que antes la entrega de un solo libro podía posponerse durante años.

Actualmente, se conservan muy pocas "Biblias de Gutenberg" -o de 42 líneas- y, menos aún, completas. En España se conserva sólo una, completa. La Biblia de Gutenberg no fue simplemente el primer libro impreso, sino que, además, fue el más perfecto. Su imagen no difiere en absoluto de un manuscrito. El mimo, el detalle y el cuidado con que fue hecho, sólo su inventor pudo habérselo otorgado.

A los impresores les costó mucho guardar el secreto y los talleres de imprentas se esparcieron por toda Europa. La imprenta se conoce en América una vez concluida la conquista española. La primera obra impresa en la Nueva España es "Escala espiritual para subir al Cielo de San Juan Clímaco" en 1532.

Así inició la más grande repercusión de la imprenta en la cultura de la humanidad. La palabra escrita ahora podía llegar a cualquier rincón, la gente podía tener acceso a más libros y comenzar a preocuparse por enseñar a leer a sus hijos. Las ideas cruzaban las fronteras y el arte de la tipografía fue el medio de difundirlas.

Actualmente las técnicas de impresión en calidad y volumen han mejorado de forma impresionante, algunas por medio de computadora, olvidándose del arte tipográfico que muchos tipógrafos del mundo se resisten a cambiar. Los nuevos medios de comunicación aparecieron en un momento de un cambio acelerado y de comunicaciones más veloces y fueron la respuesta a la mayor demanda de información y entretenimiento. Los nuevos sistemas y estructuras nunca borran por completo los anteriores sino que se superponen. Así, las nuevas tácticas de

almacenamiento y recuperación de información han necesitado de los medios de impresión en este campo para reagrupar y encontrar nuevas colocaciones.

1.3.2.2 La impresión Offset³

FOTOS 1.9



En 1796, el austriaco Alois Senefelder inventa la técnica de impresión denominada litografía. Se trata del primer proceso de impresión en plano. Para esta técnica se emplean como soporte placas de piedra caliza (CO_3Ca) que absorben las sustancias grasas y el agua, aunque éstas no se mezclan entre sí. Si se dibuja o escribe sobredicha piedra con un color graso y acto seguido se humedece la superficie con agua, ésta penetrará en la piedra sólo en aquellos lugares no cubiertos por los trazos escritos. Si se aplica después tinta grasa de impresión sobre la piedra, las zonas mojadas no la aceptan, mientras que queda adherida al resto de la plancha, pudiendo procederse así a la impresión.

También la presión, que en el caso de la piedra calcárea se realizaba a mano, se hace mediante unos rodillos recubiertos de caucho que se adaptan más bien a las irregularidades del papel. Es en una máquina de este tipo donde, hacia el 1890, se descubre el sistema Offset, porque, en una unidad de impresión directa, si no entra ninguna hoja de papel y la película de tinta se transmite directamente sobre el caucho, la transferencia de la tinta del caucho al papel provoca una calidad de impresión mejor que la que obtenemos en la transmisión directa.

En 1904 la técnica de la litografía, y en general el mundo de la impresión, llega a su punto máximo con el desarrollo de la impresión en Offset, utilizada en la

³ <http://wikipedia.org.esp/>

actualidad. El Offset fue desarrollado por dos técnicos de forma independiente. Por un lado el alemán Caspar Hermann y por otro el impresor Ira W. Rubel. Aunque es Hermann el que obtiene su método a partir de la tradición histórica de la litografía, Rubel dió también con la invención pero de un modo casual, tras un fallo de uno de sus operarios en una rotativa. En el año 1904 un operario ruso, Ira Rubel, que trabajaba en New Jersey imprimiendo trabajos con una máquina plana, dejó, por olvido, de marcar un pliego y la impresión pasó al cartucho que cubría el cilindro. El siguiente pliego apareció impreso en las dos caras, pero Rubel detectó que la impresión hecha desde el cartucho tenía una mejor calidad.

Esto supuso el nacimiento de la impresión OFFSET (término inglés que significa "fuera de lugar"), que también se denominó impresión indirecta, por haber en ésta un paso intermedio. Un cilindro recubierto de caucho, que recibía la impresión de otro cilindro situado encima del primero. Éste segundo cilindro llevaba la plancha de cinc. El papel era transportado por un tercer cilindro, teniendo todos el mismo diámetro. El fundamento de este sistema consistía en que la plancha de cinc transfería la imagen al cartucho, que, a su vez, y aprovechando su compresibilidad para compensar rugosidades del papel, la transfería a éste último.

La impresión Offset es un método de reproducción de documentos e imágenes sobre papel, o materiales similares, que consiste en aplicar una tinta, generalmente oleosa, sobre una plancha metálica, compuesta generalmente de una aleación de aluminio. La plancha toma la tinta en las zonas donde hay un compuesto hidrófobo, el resto de la plancha se moja con agua para que repela la tinta; la imagen o el texto se trasfiere por presión a una mantilla de caucho, para pasarla, finalmente, al papel por presión.

La prensa se denomina Offset porque el diseño se trasfiere de la plancha de impresión al rodillo de goma citado, antes de producir la impresión sobre el papel.

Es precisamente esta característica la que confiere una calidad excepcional a este tipo de impresión, puesto que el recubrimiento de caucho del rodillo de impresión es capaz de impregnar, con la tinta que lleva adherida, superficies con rugosidades o texturas irregulares. Obviamente, esto es debido a las propiedades elásticas del caucho que no presentan los rodillos metálicos.

La impresión Offset se realiza mediante planchas metálicas (generalmente de aluminio) tratadas y fijadas sobre cilindros, de modo que hay una plancha por cada color que se quiera representar, o en el caso de la fotocromía, por cada uno de los cuatro colores (cian, magenta, amarillo y negro). De este último modo se obtiene papel impreso con imágenes a todo color superponiendo, mediante varias pasadas, las distintas tintas sobre el soporte. La cantidad, y proporciones, de cada una de las tintas básicas que se usan en el proceso de impresión, así como la transparencia parcial de estas, dará lugar a una imagen a todo color con un buen degradado de los tonos.

1.3.2.3 La impresión flexográfica⁴

FOTOS 1.10



La flexografía la inventa Houleg (Francia) en 1905; es una técnica de impresión en relieve, puesto que las zonas impresas de la forma están realizadas respecto de las zonas no impresas. La plancha, llamada cliché, es generalmente de fotopolímero (anteriormente era de hule vulcanizado), que por ser un material muy flexible, es capaz de adaptarse a una cantidad de soportes muy variados. La flexografía es el sistema de impresión característico, por ejemplo, del cartón ondulado y de los soportes plásticos. Es un método semejante al de un sello de imprenta.

⁴ Revista Man Roland No. 394, Julio 2007

En este sistema de impresión se utilizan tintas líquidas caracterizadas por su gran rapidez de secado. Esta gran velocidad de secado es la que permite imprimir volúmenes altos a bajos costos, comparado con otros sistemas de impresión. En cualquier caso, para soportes poco absorbentes, es necesario utilizar secadores situados en la propia impresora (por ejemplo, en el caso de papeles estucados o barnices UVI).

Las impresoras suelen ser rotativas, y su principal diferencia con el resto de los sistemas de impresión es el modo en que el cliché recibe la tinta. Generalmente, un rodillo giratorio de caucho recoge la tinta y la transfiere por contacto a otro cilindro, llamado anilox. El anilox, por medio de unos alvéolos o huecos de tamaño microscópico, formados generalmente por abrasión de un rayo laser en un rodillo de cerámica y con cubierta de cromo, transfiere una ligera capa de tinta regular y uniforme a la forma impresora, grabado o cliché. Posteriormente, el cliché transferirá la tinta al soporte a imprimir.

El proceso de flexografía es característico para la impresión de etiquetas autoadheribles en rollo, las cuales se pueden imprimir en papel, películas y plásticos; la impresión es posible desde una hasta diez tintas, incluyendo diferentes tipos de acabados como barnices (de máquina, alto brillo o ultravioleta), laminación plástica y estampado de película.

La flexografía es uno de los métodos de impresión más usado para envases, desde cajas de cartón corrugado, películas o films de plásticos (polietileno, polipropileno, poliéster, etc) bolsas de papel y plástico, hasta la impresión de servilletas, papeles higiénicos, cartoncillos plegadizos, periódicos, etc.

1.4 Marco Conceptual

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un proceso o subproceso.

Agente afianzado: persona con permiso de “agente afianzado” que se encargará del ingreso de la documentación a aduana, de la nacionalización de los bienes y de resolver cualquier problema que se suscite durante la nacionalización.

Cadena de Valor: divide a la empresa en las diferentes actividades estratégicas con el fin de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

Carta de crédito: es un compromiso irrevocable de pago del importador que va a adquirir un bien a un proveedor en el exterior, y que se realiza a través de dos bancos corresponsales en cada país, los cuales garantizan que se llegue a concretar el pago respectivo por los bienes adquiridos.

Desaduanización con pago de tributos: es la declaración aduanera de derechos, impuestos, tasas, timbres, intereses y multas (en caso de haberlas) que gravan a la importación. Estos valores se calculan en base a los resultados del aforo realizado y liquidación.

Declaración Aduanera Unica (DAU): contiene información detallada de cada ítem a ser importado con los precios ofertados por el proveedor, desglose de costos adicionales que se debe hacer (seguro, flete, etc.) Es el formato oficial que debe utilizar el importador para la declaración de importaciones a los bancos corresponsales previo embarque de mercancías, como en la declaración aduanera para la desaduanización de las mismas.

Importación: es la adquisición del bien desde el exterior con el fin de cubrir una necesidad con respecto a equipos, repuestos, materiales, materias, los mismos que no son de fácil producción nacional y no se los puede adquirir en el mercado nacional.

Liquidación aduanera: es el detalle de los derechos arancelarios y adicionales que la empresa está obligada a pagar para la nacionalización de la mercadería.

Nota de pedido: es el requerimiento de compra generado por el importador, donde se debe considerar pesos, cantidades, medidas, precios unitarios y totales y demás datos del consignatario como nombre, dirección, ciudad, teléfono, fax, forma de pago, transporte y puerto de embarque.

Póliza de seguro de transporte: es un formulario de aplicación de seguro de transporte para cubrir inconvenientes que pueden presentarse en el embarque de los bienes.

Proceso: es el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforma elementos de entrada en elementos de salida.

Proveedor: persona u organización interna o externa de la empresa que suministra algún bien o servicio.

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso y un conjunto de actividades. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que puede presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tareas: son las actividades de la micro visión del proceso que normalmente están a cargo de un individuo.

Transferencia bancaria: es el pago directo al proveedor cuando se trata de cantidades pequeñas de dinero o que requiera de emergencia el comprador con el fin de evitar los largos trámites de una carta de crédito.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL DEL AREA DE IMPORTACIONES

En este capítulo se analizará la situación actual del área de importaciones de Man Ferrostaal, por medio de un diagnóstico externo observando el Macro Ambiente y Micro Ambiente con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como también un diagnóstico interno que reconocerá las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.1 Análisis externo

Es el análisis del Macro Ambiente y del Micro Ambiente, como se mencionó anteriormente, para determinar las oportunidades y amenazas.

2.1.1 El Macroambiente

Es el estudio de los factores externos de una empresa que se involucran en su operación. En este estudio, el mundo de las importaciones es dependiente en gran medida de su ambiente externo, es decir en los ámbitos político, social, legal, tecnológico y geográfico.

2.1.1.1 Factor político legal

“Mediante las actitudes y acciones de los legisladores se modifica el ambiente político, ya que éste debe responder a las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Los fomenta cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Y por último el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.”

“Todo gerente está rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas de ellas se elaboraron para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a las comunidades, otras se crearon para obligar a cumplir los contratos y proteger los derechos de la propiedad.”

2.1.1.1.1 Ley de Régimen Tributario

En nuestro país el factor político legal que enfrenta cada empresa se refiere a la ley de régimen tributario, es decir todos los impuestos que debe pagar cada empresa para su normal desenvolvimiento y permiso de operación. Los impuestos ecuatorianos se detallan a continuación:

- Impuesto a la renta
- Impuesto al consumo
- Impuestos específicos
- Impuestos a los activos
- Impuestos al comercio exterior
- Impuestos a los gobiernos seccionales y
- Otros costos fiscales

Adicional a estos impuestos y por tratarse este estudio de investigación sobre la elaboración de un manual de importaciones, se detallan los impuestos correspondientes a esta actividad y que se pagan en aduanas ecuatorianas:

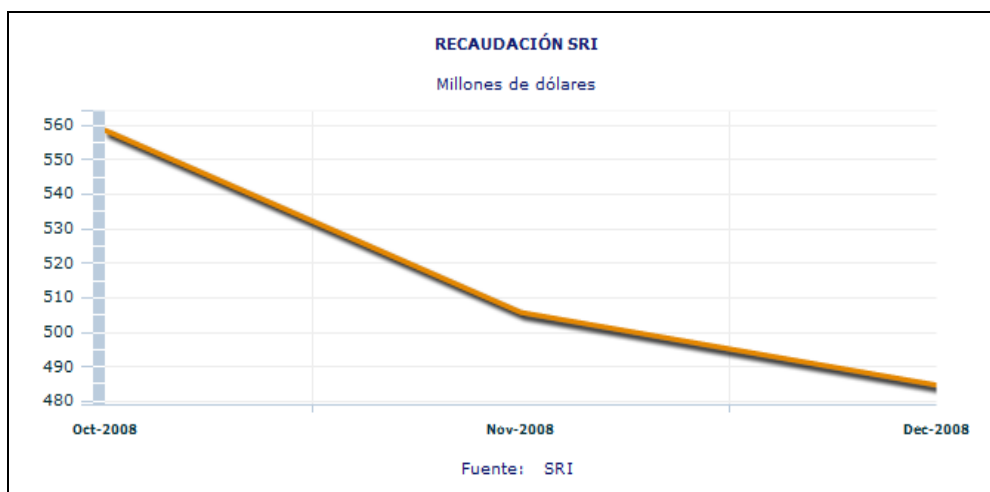
- Fodinfá (Impuestos para el Fondo de Infancia Ecuatoriana)
- Corpei (Impuesto de la Corporación Aduanera)
- IVA de aduana
- ICE (Impuestos a Consumos Especiales)
- Tasa de Control
- Salvaguarda

“Una señal del grado de desarrollo de la cultura tributaria en los países suele ser el nivel de recaudación del Impuesto a la Renta.

El Servicio de Rentas Internas (SRI) recaudó \$1100 millones más en el año 2008 que los \$5100 millones en el año 2007. En este incremento del 7% de la recaudación tributaria resulta significativo el aumento de un 34% del monto del Impuesto a la Renta en relación con el año 2007. Sin embargo en el año 2008 el SRI recaudó por este gravamen \$2331 millones.”⁵

Finalizando el año 2008, se observa en el gráfico una clara baja de estas recaudaciones y esto se debe en gran medida a la reducción de ingresos petroleros por la caída de los precios del crudo en el mercado internacional. De aquí la importancia de la necesidad de fortalecer el sistema de tributación.

Gráfico No. 2.1: Recaudación del SRI - 2008



El Impuesto a la Renta tiene que convertirse en el eje del sistema tributario. Por tratarse de un impuesto directo y progresivo es más justo; no obstante es un gravamen más difícil de recaudar.

En los tiempos de bonanza para los ingresos fiscales por los excedentes petroleros ha aumentado en el país la dependencia presupuestaria de los ingresos petroleros.

⁵ Diario Hoy, 3/enero/09

Según el Observatorio de la Política Fiscal, en los últimos dos años ingresaron al país \$20000 millones por exportaciones de crudo. Por desventura, en este mismo lapso se han desmantelado los fondos de ahorro petrolero sin que cuente el país ahora con un mecanismo estabilizador del impacto por la caída del precio del crudo y la crisis internacional. La obligada contrapartida del fortalecimiento tributario es la responsabilidad en el gasto público, en el cual se ha excedido imprudentemente el Gobierno.

La salida más rápida económicamente hablando para solucionar estos desfases en la recaudación es el cobrar más impuestos que afectan directamente a las empresas, lo que constituye una **Amenaza Alta** ya que al aumentar dichos impuestos perjudica tanto a las empresas como al poder adquisitivo de la población en general y de los clientes.

2.1.1.1.2 Asamblea Constituyente

En abril del 2007 fue aprobada por votación la Asamblea Constituyente como órgano independiente que tiene “plenos poderes” y por medio de ellos ha redactado una nueva Constitución y ha promovido nuevas leyes como la Ley Minera, El Quinto Poder, La Banca del IESS, etc.

La Asamblea Constituyente es una institución democrática, su legitimidad la da el pueblo al ser elegida por voluntad popular, por lo que constituye una **Amenaza Media**.

2.1.1.2 Factor económico

En el ámbito económico las variables que influyen el desarrollo de la empresa se relacionan a la inflación, petróleo, desempleo, balanza comercial, importaciones, niveles de confianza y crédito bancario.

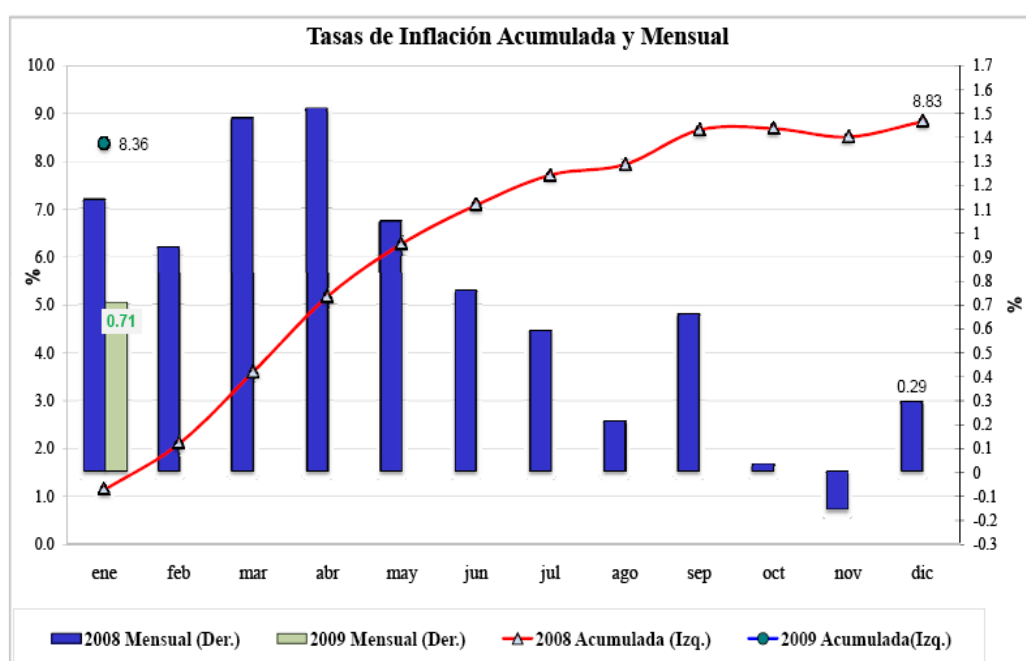
2.1.1.2.1 La inflación

De acuerdo a las últimas proyecciones para el 2009 luego de examinar la crisis mundial actual, el Banco Central del Ecuador menciona que hubo un crecimiento

en la economía que supera las expectativas (5.3%), a pesar del incremento de la inflación (de 3.32% a 8.83%), el desempleo (7.9%), el deterioro de la balanza comercial y la compleja situación de la finanzas públicas convierte al panorama económico del 2009 en incierto y mas bien ha calculado una desaceleración para el año 2009 del 3.5%.

Gráfico No. 2.2: Tasas de inflación acumulada y mensual

INFLACION



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación para el desarrollo de cualquier negocio es una **Amenaza Alta** debido a que la misma genera situación de mercados negros, especulación y un ritmo acelerado al final del año que podría perjudicar las ventas.

2.1.1.2.2 Producto Interno Bruto⁶

Según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) el reporte presentado demuestra un superávit en la cuenta corriente en estos últimos 6 años, por lo que se constata un aumento en las reservas internacionales, menor

⁶ www.observatoriopolitico.com

desempleo y reducción porcentual de la deuda externa. Dando así un incremento en el producto por habitante acumulado del 24%, es decir un 3,5% anual.

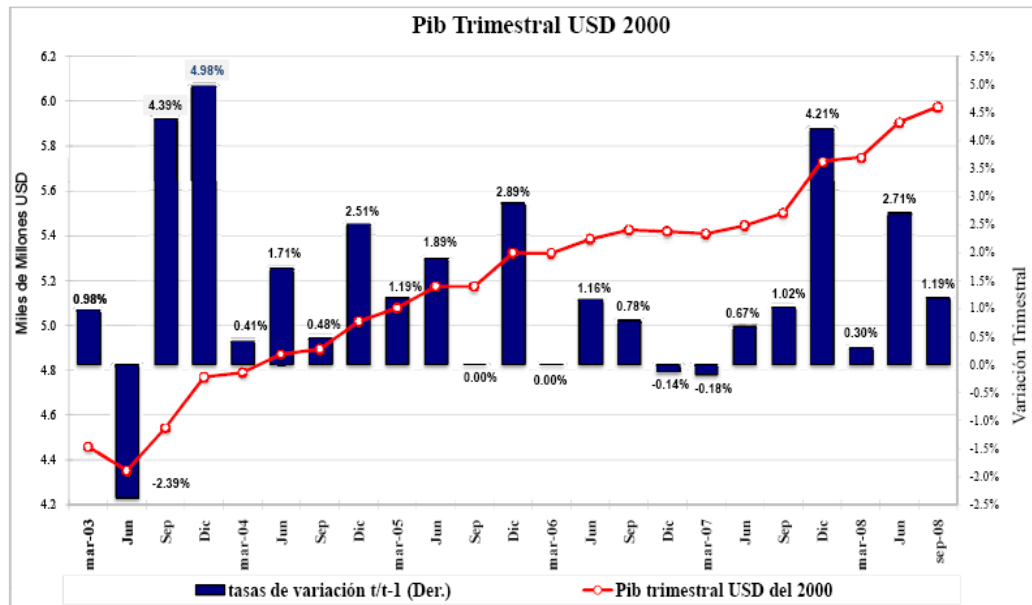
Sin embargo, el país no ha aprovechado sus oportunidades consideradas por la CEPAL de únicas por el contexto externo favorable. Es menester que el país cree un desarrollo que le permita sostenerse en tiempos difíciles y esto significa el mejorar la competitividad tanto en el sector público como en el privado.

Según estimaciones de entidades gubernamentales el PIB superará los 50 mil millones de dólares en el año 2009. La meta de crecimiento podría estar cercana al 3% debido a la crisis, es decir bajaría de 6.5% de crecimiento en este año.

Este factor se considera como una **Oportunidad Baja**, debido al poco esfuerzo que se realiza para poder superar los índices anuales del PIB que se han generado a lo largo de estos años.

Gráfico No. 2.3: PIB trimestral 2003-2008

PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.2.3 Crecimiento económico y baja de precio del petróleo

Un informe realizado por la consultora internacional USB Pactual señala que con el actual panorama económico internacional durante el año 2009, el Ecuador afrontará un déficit de cuenta corriente del 3,4% del Producto Interno Bruto (PIB). Esta cifra se ubica 12,5 puntos porcentuales bajo del PIB que se mantiene durante 2008. El informe realiza estas estimaciones haciendo un cálculo con un precio del barril de crudo West Texas Intermediate de \$60 y ubicando al precio del barril de crudo oriente en los \$45.

Sin embargo los precios del hidrocarburo descendieron a los \$40,81, de lo cual se deberán restar unos \$17,20 de castigo para obtener el precio del crudo oriente de \$23,61.

Una estimación del Observatorio de la Política Fiscal, indica que por cada dólar de reducción del precio del crudo el Estado deja de percibir \$55 millones anuales. Si se toma en cuenta el precio del barril de petróleo WTI que en julio alcanzó los \$147 y a un Crudo Oriente que ascendió a \$130 el barril; hasta el momento se han reducido \$106. Esto significaría una reducción de los ingresos del Estado cercanos a los \$5 830 millones.

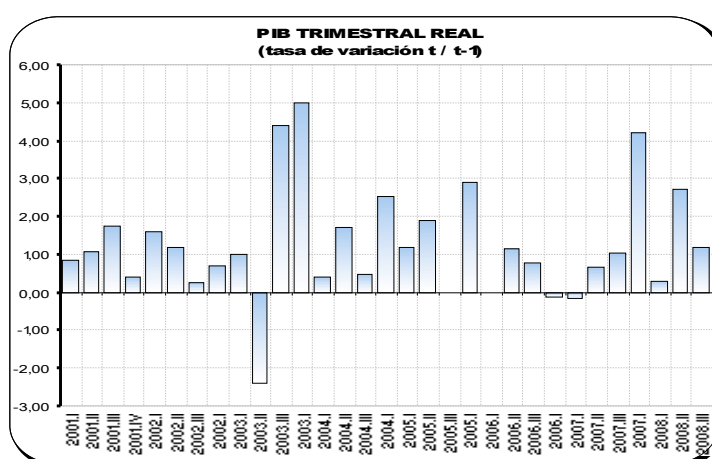
“Para que el Estado pueda cubrir el presupuesto de 2009, el Ecuador deberá contar con un precio del barril de crudo no menor a los \$60, de lo contrario, la proforma no tendrá ningún sustento económico.”⁷

Pero las estimaciones no solo señalan a la caída de los precios del crudo como uno de los agravantes de la crisis que Ecuador debería afrontar en el año 2009, sino también a la reducción de las remesas inmigrantes por la reducción de plazas de empleo en el sector inmobiliario en países como España y los Estados Unidos.

⁷ www.observatoriopolitico.com

Además, la alta dependencia, que mantiene el Ecuador de la economía estadounidense, tanto por la utilización de su sistema monetario como por el peso comercial que ese país significa es un agravante más. Los Estados Unidos son el principal socio comercial ecuatoriano, pues consume casi el 50% del total de las exportaciones anuales. Una gran parte de éstas ha sido históricamente las exportaciones de petróleo crudo. Pero en los últimos años, las ventas externas no petroleras comenzaron a desempeñar un papel más importante. Ellos fueron propulsados en parte por la aplicación de la Ley de Preferencia Comercial Andina (ATPDEA).

Gráfico No. 2.4: PIB Trimestral Real



Fuente: Banco Central del Ecuador

Se considera este factor como una **Amenaza Alta** para la empresa debido a que su giro es comercial y debido a la recesión actual que sufre el mundo sería perjudicial por las medidas que deberá tomar el Gobierno con relación al aumento de impuestos y así disminuye el poder adquisitivo de los involucrados en el negocio.

2.1.1.2.4 Empleo

La crisis internacional afecta a los niveles de consumo, empleo e inversión de las economías más grandes, lo que genera una disminución en la demanda y en los precios. El impacto en la economía ecuatoriana se sentirá en la disminución de

las exportaciones y de las remesas, lo que significa una menor entrada de dólares en el 2009.

Luego de la aprobación del mandato de la Asamblea Constituyente se elimina la tercerización, la intermediación y se regula el trabajo por horas; todo esto con el fin de evitar los abusos y atropellos que algunos empresarios y sindicatos públicos han cometido. Con esta disposición, se estima que para las actuales fechas la tasa de desempleo subirá de 7.91% al 10.3%

Tabla No. 2.1: Mercado laboral

MERCADO LABORAL (2)	Oct-08	Nov-08
Tasa de Desocupación Total	8,66%	7,91%
Quito	8,34%	6,54%
Guayaquil	9,91%	9,47%
Cuenca	5,75%	4,70%
Ambato	3,45%	5,30%
Machala	7,81%	9,07%
Tasa de Subocupación Total	44,37%	44,80%
Quito	38,15%	37,25%
Guayaquil	48,50%	50,37%
Cuenca	37,69%	34,46%
Ambato	49,29%	49,29%
Machala	53,40%	53,47%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Estas cifras han dado como resultado la migración hacia otros países, mayormente desde las ciudades más pequeñas del país. A pesar de los esfuerzos que ha realizado el Gobierno por tratar de frenar esta oleada de salida de trabajadores, los inmigrantes que se encuentran en el exterior no confían el “Plan Retorno” por considerarlo un plan de expulsión encubierta. Este factor se lo considera como **Amenaza alta**.

2.1.1.2.5 Importaciones

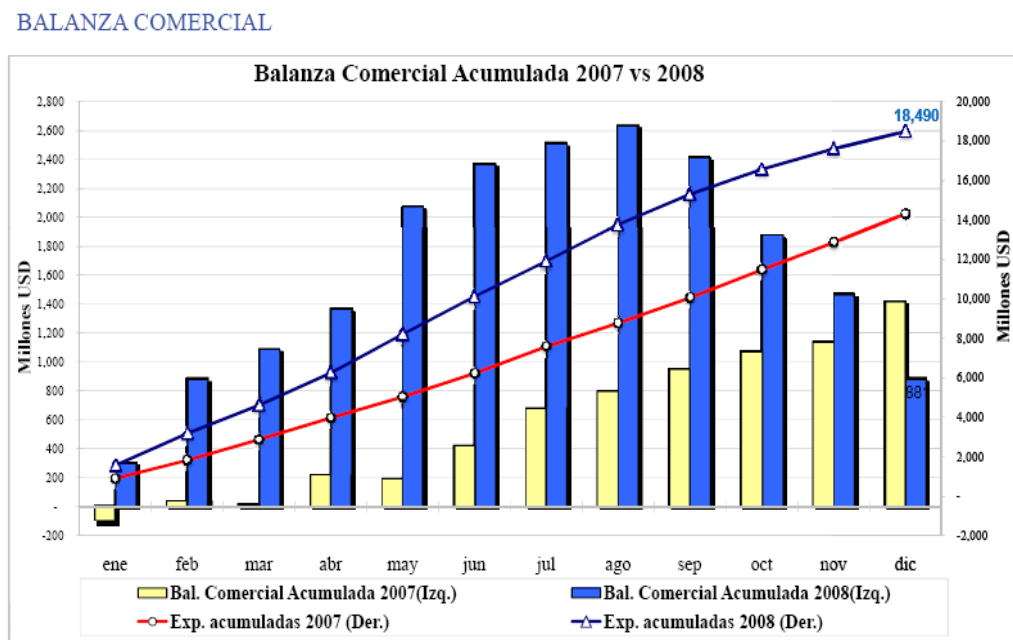
El gobierno actual ha buscado financiamiento externo, pero en vista del no pago de los intereses de los bonos Global 12 y 30 y las deterioradas relaciones con organismos multilaterales, los créditos externos se hacen inciertos. Esta

complicación ha llevado al gobierno a restringir las importaciones con el fin de equilibrar la balanza comercial y así evitar la salida de dólares.

El 22 de enero del 2009, se publicó en el Registro Oficial las restricciones a las importaciones de 627 productos con el fin de hacer frente a la crisis financiera mundial.

La medida de regulación a las importaciones es para enfrentar el déficit de la balanza comercial privada que se ha acumulado en los últimos años y que según el gobierno está afectando a la balanza de pagos. El gobierno espera con estas nuevas reglas bajar las importaciones de este año en por lo menos USD 1,460 millones con respecto al 2008. Este factor se considera como **Amenaza media** a pesar de que los productos de Man Ferrostaal no están dentro de las prohibiciones, muchas empresas se limitarán en adquirir productos que vienen del exterior.

Gráfico No. 2.5: Balanza Comercial Acumulada 2007 vs 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.1.3 Factor Social / Cultural

2.1.1.3.1 Crecimiento poblacional

Ecuador tiene al momento 13'843,949 millones de habitantes, lo que da una densidad demográfica sobre 47 h/km². La población ecuatoriana es muy joven. El 35% de la población tiene menos de 15 años, el 61% entre 15 y 64 y sólo un 4% tiene más de 65 años. El crecimiento de la población es muy alto, en torno al 1,9% anual, a pesar de que el saldo migratorio es del -0,52‰. La tasa de natalidad es muy alta (25‰), y la tasa de fecundidad de casi 3 hijos por mujer. La tasa de mortalidad es relativamente baja (5,3‰), pero la tasa de mortalidad infantil se dispara hasta el 32‰. Con todo ello la esperanza de vida al nacimiento asciende a unos 72 años.

Ecuador es un país de población mayoritariamente urbana, sobre un 65% del total, lo que quiere decir que tiene un porcentaje de población rural mayor que en otros países vecinos.

Este factor se considera como una **Oportunidad Alta** debido a que el incremento anual de la población significa un aumento en el consumo potencial general, lo que garantiza mayores ventas en los productos que Man Ferrostaal ofrece en el país en lo que se refiere a empaques para comestibles e imprenta, pues muchas de ellas se dedica a la elaboración de textos escolares, por ende un crecimiento de la población significa un aumento en la demanda de libros para la población en edad de estudio.

2.1.1.3.2 Pobreza

A pesar de la riqueza y diversidad de sus recursos naturales, Ecuador se ubica entre los países con mayor pobreza e inequidad en Sudamérica. Se ha estancado económicamente en la apertura comercial y en la globalización, tiene problemas de competitividad internacional por su débil capital humano, deficiente sistema educativo, debilidad institucional y falta de infraestructura.

El pago de la deuda externa ha representado el 8.6% del PIB y el presupuesto del gobierno central el 36%. Así los ingresos tributarios alcanzaron el 12.3% del PIB y los ingresos petroleros representaron el 5.7%. El impuesto a la renta apenas llega al 1.9% del PIB, que es uno de los más bajo incluso de América Latina; otros países desarrollados alcanzan el 14.2% y en países en desarrollo el 5.2%.

Estas condiciones hacen que la inversión social sea casi nula, tomando en consideración que en América Latina el gasto social se encuentra entre el 10.4% al 13.1% del PIB, mientras que Ecuador en estos últimos años se ha situado en la mitad de estas cifras.

El 38% de la población ecuatoriana es pobre, es decir consume por debajo de una canasta de bienes y servicios que satisface sus necesidades básicas (57 dólares mensuales). El 13% de la población ecuatoriana sufre de extrema pobreza es decir no logra siquiera acceder a una canasta que le permitiría cubrir sus requerimientos mínimos nutricionales (32 dólares mensuales). Este factor se considera como **Amenaza Alta**.

2.1.1.3.3 Educación

El desarrollo de un país está íntimamente ligado a la educación. Por medio de la educación la población tiene fácil acceso a una mejor alimentación, salud, prevención de enfermedades, mejor desarrollo social, intelectual y laboral, entre otras. Por otro lado se adapta mejor a nuevos conocimientos y tecnologías, por ende se crea una mayor capacidad de emprendimiento y producción nacional. A diferencia de otros países cuyos gobiernos se encargan casi del 100% de la demanda educativa, Ecuador no alcanza ni siquiera al 2,89% del Producto Interno Bruto, uno de los más bajo de América Latina.

El presente gobierno espera que de acuerdo a la nueva Constitución la educación pública sea gratuita hasta el tercer nivel, es decir hasta la universidad. Se han creado hasta el momento 12 mil partidas docentes asignadas por concurso de

merecimientos, se ha eliminado el pago voluntario de 25 dólares de aporte “voluntario” de aproximadamente 2 millones de estudiantes y se ha declarado gratuidad de textos escolares. Con estas acciones que ha tomado el gobierno se espera por lo menos llegar a un 14% del PIB que se destine a la educación en el país. Este factor se considera como **Amenaza Media**.

2.1.1.4 Factor tecnológico

“La principal influencia del factor tecnológico es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y servicios”.

Muchas empresas de tecnología han podido entrar al mercado ecuatoriano para ofrecer sus productos, tal es el caso de la telefonía celular que fue acogida por la población de una manera impresionante y a un ritmo ascendente muy vertiginoso que llegó a todos los estratos sociales, hasta los más bajos de poder de adquisición.

Otros productos que han llegado a nuestro país han facilitado muchos procesos, tales como las computadoras, antes accesibles solamente a una clase alta, ahora se los puede encontrar en la mayoría de establecimientos educativos y un número mayor en los “café internet” que están ubicados en lugares estratégicos para el público en general.

En lo referente a la imprenta, muchas máquinas de ulterior tecnología han sido adquiridas por varias imprentas en el Ecuador, dando así mayor productividad y ahorro de tiempo.

Este factor se lo considera como una **Oportunidad Alta** debido a la constante investigación y avance de la ciencia en el tema de imprenta que se está llevando a cabo actualmente.

2.1.1.5 Factor geográfico

Ecuador está ubicado en una zona del continente que tiene acceso tanto por aire, mar y tierra desde diferentes puntos del continente y del planeta. El comercio exterior lo realiza tanto desde el mismo continente (desde el norte, sur, este y oeste) como de otros continentes (Europa y Asia). Desde Europa existen vuelos aéreos directos desde Ámsterdam, ciudad desde donde se conectan la gran mayoría de vuelos internos en Europa y que llegan a Ecuador sin escalas. Por mar los buques que vienen desde Europa, Asia y de la misma América, pasan por los puertos de Manta, Guayaquil y Esmeraldas.

Esta es una ventaja al tener acceso por todas las rutas para el comercio que ejerce Ecuador, por ello se considera el factor geográfico una **Oportunidad Alta**.

2.1.2 El Microambiente

El microambiente constituye el grupo de factores que están relacionados con las acciones y resultados provenientes del desenvolvimiento de la empresa Man Ferrostaal, los cuales son los siguientes:

Clientes

Proveedores

Competencia

2.1.2.1 Los clientes

Por el giro de negocios de la empresa, sus ventas están dirigidas al sector gráfico nacional, tales como empresas:

- Editoriales que se encargan de publicaciones periódicas, diarias, semestrales, trimestrales, libros, revistas, etc.,
- De elaboración de empaques en cartulina plegadiza,
- De embalaje para la industria farmacéutica,

- De elaboración de impresos comerciales y/o publicitarios,
- Dedicadas a la elaboración de etiquetas en offset y autoadhesivas para diferentes tipos de productos como cosméticos y de higiene
- De elaboración de etiquetas especiales para comestibles como embutidos

El trabajo que realizan los equipos de la empresa se dividen en tres grandes áreas que se detallan a continuación:

Software para pre-impresión: este software permite preparar los archivos para su impresión, es decir luego de la edición, se controla la calidad de los contenidos, logotipos, gráficos, imagen corporativa de los productos, control de colores, diseño gráfico se prepara el archivo para ser impreso por medio de este software. En esta etapa se preparan las planchas de impresión final en la prensa. Estas planchas son de aluminio que llevan el contenido a ser impreso y expuesto sobre la plancha. En el caso de impresión flexográfica, son planchas de fotopolímero expuestas y procesadas, listas para ser montadas sobre la prensa de impresión.

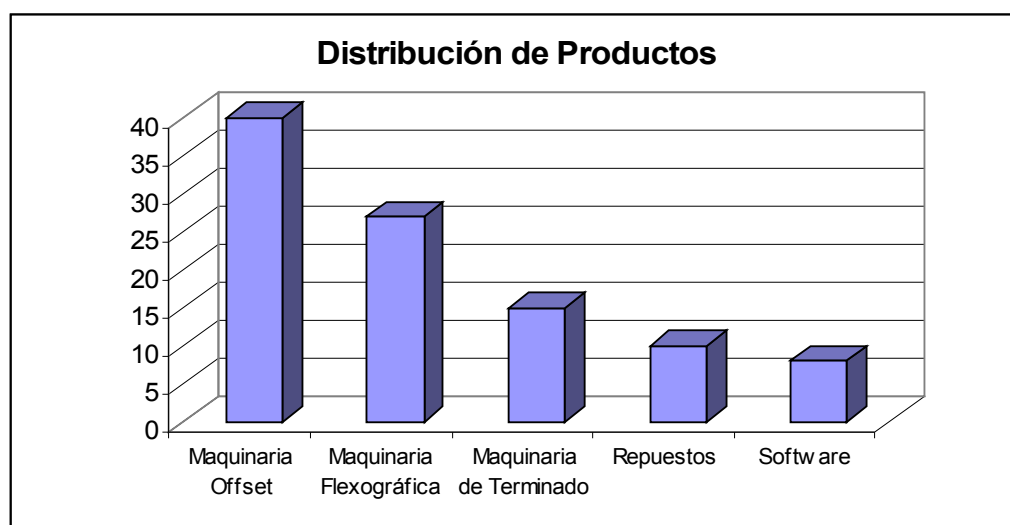
Máquinas de impresión: una vez que se tienen las planchas listas se procede a preparar la prensa para realizar la impresión del producto. Se monta la plancha, cargan los depósitos de tinta, se dispone el papel a ser utilizado y se preparan todos los demás insumos y detalles para una impresión exitosa.

Máquinas de terminado: luego de la impresión que se realiza en planchas y dependiendo del producto, hay otras máquinas que se encargan de doblar y compaginar cuadernillos a través de algunas máquinas como una encuadernadora, para llegar por ejemplo a la finalización de un libro. Otras máquinas están enfocadas a otro tipo de producto final como por ejemplo las cajas para empaques de medicamentos, de alimentos, etc. En este caso la impresión se ha realizado en pliegos de cartulina. A partir de estos pliegos impresos el siguiente avance es pasar por una máquina de troquelado que se encargará de hacer los cortes de la silueta de la caja y también de los hendidos en los que la caja tendrá dobleces. A

partir del producto troquelado, éste para a una máquina pegadora de cajas, la misma que se encargaría de pegar los lados de la caja hasta formar la silueta de la caja deseada, a excepción del lado de la tapa.

La distribución del volumen de venta de la empresa que se obtiene por estas tres áreas se detalla a continuación:

Gráfico No. 2.6: Distribución de Productos



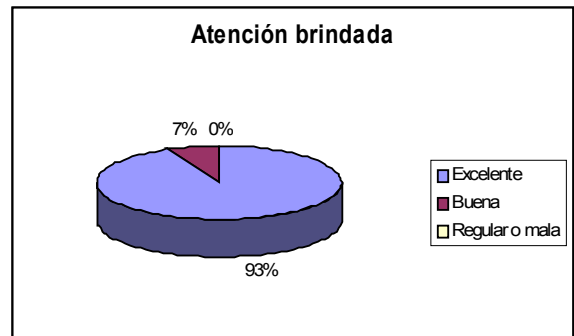
Los clientes de Man Ferrostaal también se dividen en tres grupos, los de nivel producción industrial que requieren maquinaria para trabajo pesado, son alrededor de 10 clientes; los de nivel de producción medio tales como de estilo comercial que se aproximan a los 50 clientes y los de nivel de producción de menor cantidad que son los talleres pequeños de impresión tipo PYMES que llegan a unos 30 clientes.

La encuesta realizada a 28 clientes escogidos de un universo ha determinado los resultados que se presentan a continuación.

1. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda la empresa?

Tabla No. 2.2

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	93%
Buena	2	7%
Regular o mala	0	0%



La empresa posee una excelente calificación con relación a la atención que brinda, por lo que se considera este aspecto como una **Oportunidad Alta**.

2. La calidad de los productos que le ofrece la empresa la considera:

Tabla No. 2.3

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	94%
Buena	2	6%
Mala	0	0%

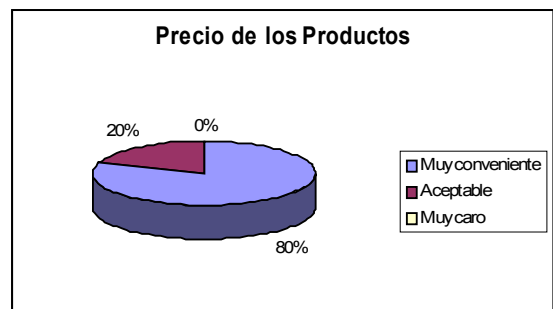


Como se ha mencionado anteriormente, los productos que ofrece la empresa poseen una excelente calidad, por ello se considera este factor como una **Oportunidad Alta**.

3. El precio de los productos que le ofrece la empresa los considera:

Tabla No. 2.4

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Muy conveniente	22	80%
Aceptable	6	20%
Muy caro	0	0%

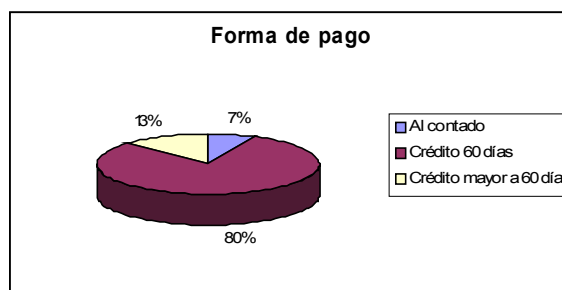


Los precios de los productos que ofrece la empresa son convenientes para la mayoría de clientes, sin embargo hay que tomar en cuenta que algunos de los clientes no sopesan la calidad de los productos para compararlos con sus precios y prefieren comprar por precio antes que por calidad. Se considera este factor como una **Oportunidad Alta**.

4. La forma de pago que usted quisiera o tiene con la empresa es:

Tabla No. 2.5

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	2	7%
Crédito 60 días	22	80%
Crédito mayor a 60 días	4	13%

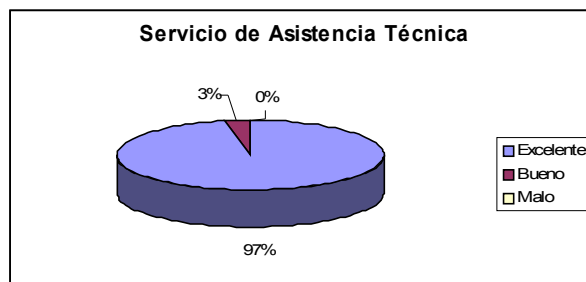


La empresa posee un buen tiempo de espera para pagar sus deudas, lo que le significa liquidez y ahorro y más que nada control al momento de realizar sus pagos. Se considera como **Oportunidad Alta**.

5. El servicio de asistencia técnica o respaldo técnico usted lo considera:

Tabla No. 2.6

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	27	97%
Bueno	1	3%
Malo	0	0%



La empresa tiene una respuesta inmediata a la solicitud del cliente por asistencia técnica, lo que le ha hecho acreedora a la buena calificación de su clientela. Se considera este factor como **Oportunidad Alta**.

2.1.2.2 Los proveedores

La matriz de Man Ferrostaal como se mencionó anteriormente está ubicada en Alemania, por lo que gran parte de sus equipos provienen de aquel país. Sin embargo muchas plantas de fabricación de algunos equipos especiales se han desplazado a otros países desde donde también se hacen las importaciones desde Ecuador. Entre ellos se puede contar a Bélgica, Dinamarca, Francia y Holanda.

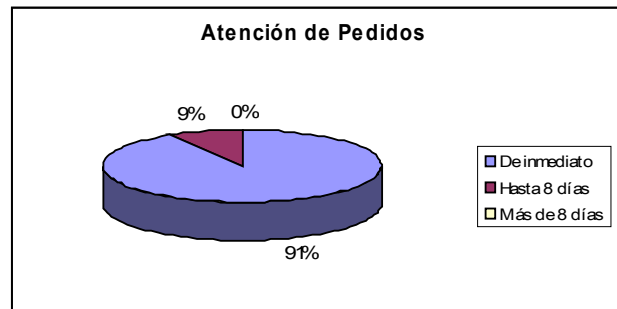
Dependiendo de la clase de equipo, suministros o repuestos, se contacta desde Ecuador al proveedor respectivo para realizar la importación que corresponde.

Para hacer el estudio de los proveedores, se ha realizado una encuesta a los principales proveedores en diferentes países, tomando una muestra de seis proveedores, los cuales han contestado de la siguiente manera a la encuesta.

1. Los pedidos que usted recibe de la empresa Man Ferrostaal los atiende:

Tabla No. 2.7

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
De inmediato	5	91%
Hasta 8 días	1	9%
Más de 8 días	0	0%

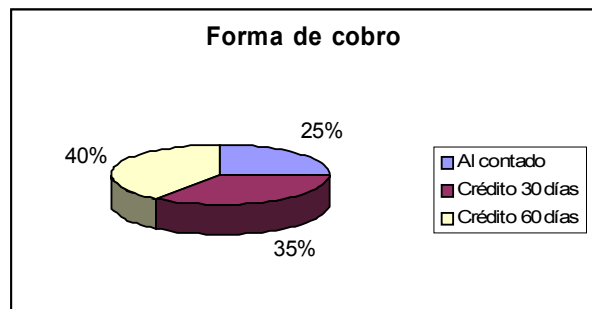


De acuerdo a los resultados de la encuesta se determina que la mayor parte de proveedores atiende los pedidos de empresa de inmediato, facilitando así las operaciones de la empresa. Este factor se lo considera como una **Oportunidad Alta**.

2. La forma de cobro que tiene su empresa es:

Tabla No. 2.8

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Al contado	2	25%
Crédito 30 días	2	35%
Crédito 60 días	2	40%

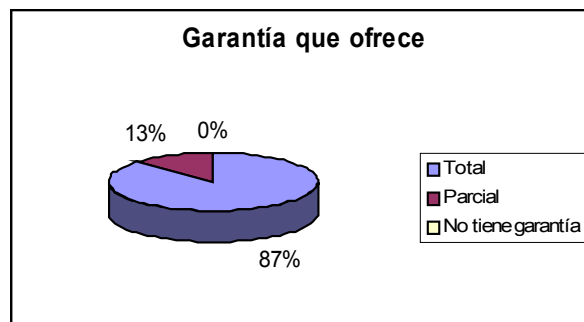


Los proveedores se dividen en tres grupos para el cobro de los suministros y es que depende del tipo de servicio que brinda para determinar la forma de cobro y la facilidad para Man Ferrostaal. Este factor se lo considera como una **Oportunidad Media**.

3. La garantía que ofrece por los productos es:

Tabla No. 2.9

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Total	5	87%
Parcial	1	13%
No tiene garantía	0	0%



La garantía que ofrece cada proveedor es muy importante para la empresa, ya que así se ahorran o evitan costos altos y se obtiene seguridad por el respaldo que brindan. Este factor se lo considera como una **Oportunidad Alta**.

2.1.2.3 La competencia

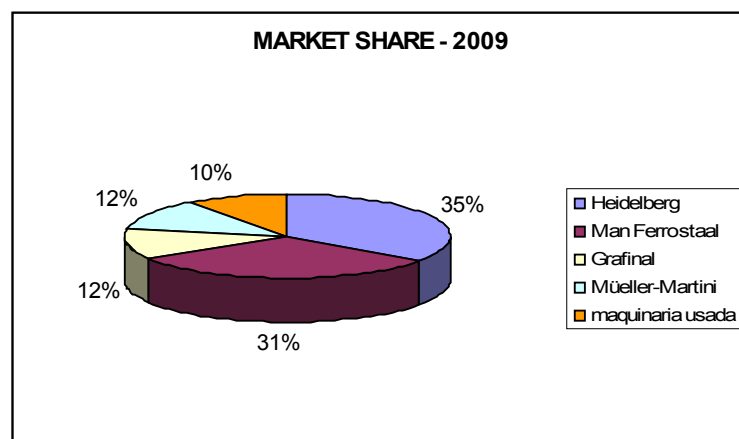
La empresa mantuvo desde el año 1973 hasta el año 1992 su participación en el mercado nacional del 70%. A partir del año 1992 y debido al ingreso de nuevas marcas, su competencia se fortaleció, dando así una baja en el market share que por el momento ocupa un segundo lugar, como se detalla en el gráfico más adelante.

La competencia para la empresa a nivel nacional constituye tres empresas con sus productos:

- Heidelberg S.A. – tiene equipo para offset, a excepción del sistema de bobina
- Grafinal – con su representación de prensas de impresión Komori y guillotinas Schneider
- Müller-Martini – tiene maquinaria de encuadernación sólo para editoriales (libros pegados, cocidos)

La ventaja de la empresa Man Ferrostaal en comparación con la competencia es que puede ofrecer al cliente una solución completa de impresión, es decir que puede ofrecer equipo para la etapa de inicio hasta la etapa de finalización de la obra impresa. Por el contrario, Heidelberg por ejemplo no puede ofrecer solución para la etapa de inicio del proceso de imprenta, al igual que Müller-Martini que solamente se ha dirigido al sector editorial y la empresa Grafinal que únicamente ofrece equipo de impresión y guillotinas de diferentes clases.

Gráfico No. 2.7: Market Share - 2009



Otro aspecto importante a destacar es la permisión del Estado para importar maquinaria usada lo que significa una parte importante del mercado (10%) pero por otro lado y lo más grave es que conlleva múltiples inconvenientes para sus usuarios finales debido a la falta de garantía y de repuestos ya sea porque en Ecuador no existe la representación para la marca de la máquina que está comprando o en su defecto si la marca es representada en Ecuador es posible que no se pueda obtener garantía, repuestos o mantenimiento porque el equipo no fue vendido directamente por ésta.

De acuerdo a la distribución de mercado, este factor se considera como una **Fortaleza Media**.

2.2 Análisis interno

En el análisis interno se reúne la información de los procesos de la organización. En este paso se fijan las fortalezas y debilidades de la empresa por medio de un estudio en donde se pueden conocer las cantidades y calidad de los recursos y procesos de la misma.

Para realizar este análisis interno se ha elaborado una encuesta al personal de la empresa, tomando como muestra 23 personas – casi la totalidad del personal, dando los resultados que se detallan a continuación.

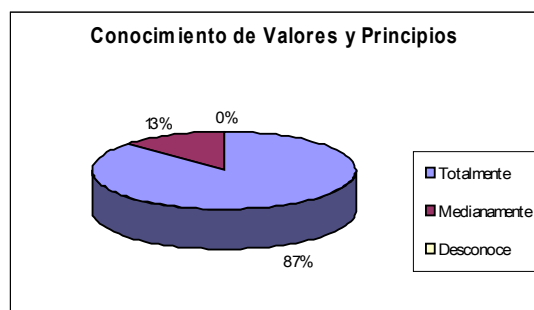
2.2.1 Capacidad de gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control

PLANIFICACIÓN:

a) ¿Conoce y aplica en su trabajo los principios y valores de la empresa?

Tabla No. 2.10

Muestra:	23	Porcentaje
Etica profesional	21	91%
Respeto	16	70%
Solidaridad	22	96%
Lealtad	18	78%
Atención al cliente	21	91%
Responsabilidad	22	96%
Honradez	19	83%



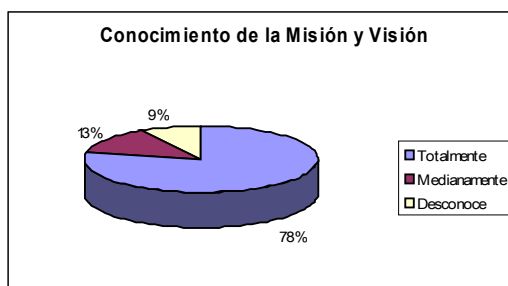
Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	20	87%
Medianamente	3	13%
Desconoce	0	0%

En la empresa no se ha impreso un informativo sobre los principios y valores de la empresa, sin embargo el personal ha respondido de una forma muy eficiente demostrando honradez, ética, lealtad, respeto, disciplina, responsabilidad y un trato al cliente insuperable, como se demuestra los resultados Este factor se considera una **Fortaleza Alta**.

b) ¿Conoce y aplica en su trabajo la Misión y Visión de la empresa?

Tabla No. 2.11

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	18	78%
Medianamente	3	13%
Desconoce	2	9%

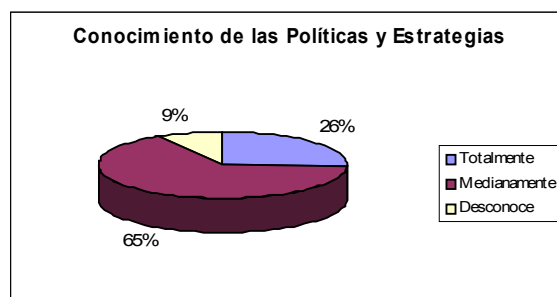


Con relación a la misión y visión de la empresa, estos lemas se encuentran enmarcados en la sala de espera de los clientes, y está a la vista de todos, sus empleados están conscientes de estos lemas y los conocen muy bien. Este factor se considera una **Debilidad Baja**.

c) ¿Conoce y aplica en su trabajo los objetivos, políticos y estrategias de la empresa?

Tabla No. 2.12

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	6	26%
Medianamente	15	65%
Desconoce	2	9%



Referente a las políticas y estrategias de la empresa, son conocidas por los empleados en su mayoría, sin embargo algunas estrategias la gerencia no las da a conocer con el fin de no filtrar información a sus empleados y así evitar futuros inconvenientes con la competencia. Este factor se lo considera como **Debilidad Alta**.

ORGANIZACION:

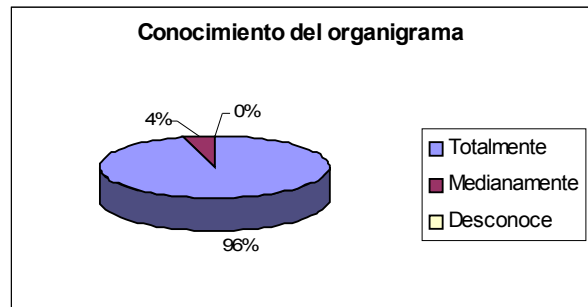
La estructura de la empresa como se ha mencionado anteriormente consta de una presidencia, una gerencia general y tres gerencias adicionales las mismas que

coordinan el trabajo de sus subordinados. En la empresa no existe un documento sobre las funciones de cada empleado, pues las funciones de las gerencias es totalmente claro y las funciones que éstos delegan a sus subordinados es precisa.

a) ¿Conoce y aplica en su trabajo la estructura u organigrama estructural de la empresa?

Tabla No. 2.13

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	22	96%
Medianamente	1	4%
Desconoce	0	0%

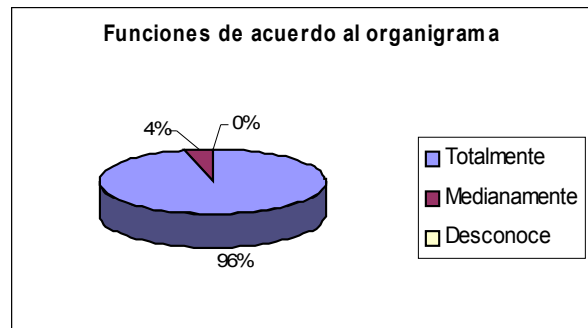


El 96% del total de encuestados tienen conocimiento del organigrama, por lo que se considera este factor como **Fortaleza Alta**.

b) ¿Aplica en su trabajo las funciones que le fueron designadas en su contrato de trabajo?

Tabla No. 2.14

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	22	96%
Medianamente	1	4%
Desconoce	0	0%

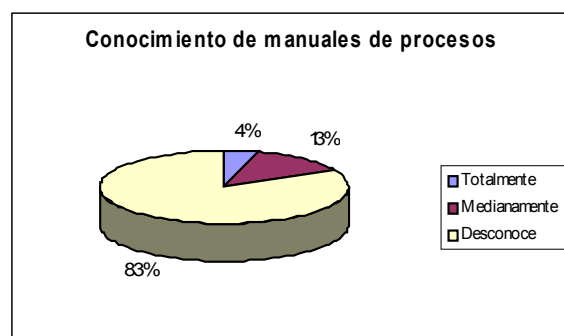


El 96% del total de encuestados tienen conocimiento de sus funciones de acuerdo al contrato de trabajo, por lo que se considera este factor como **Fortaleza Media**.

c) ¿Los manuales de procesos que tiene la empresa los conoce y aplica?

Tabla No. 2.15

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	1	4%
Medianamente	3	13%
Desconoce	19	83%

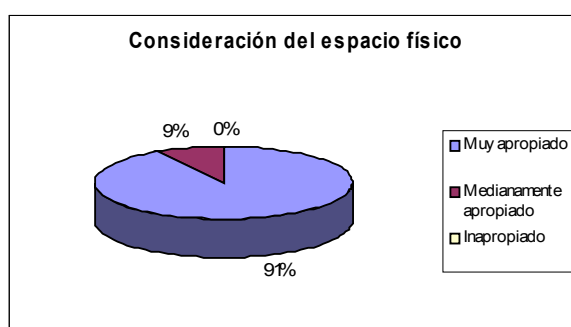


Se evidencia un alto porcentaje de desconocimiento de manuales en la empresa, por lo que se considera este factor como **Debilidad Alta**.

d) ¿El espacio físico en que se desarrolla sus actividades lo considera usted?

Tabla No. 2.16

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Muy apropiado	21	91%
Medianamente apropiado	2	9%
Inapropiado	0	0%



Al considerar el espacio físico muy apropiado para el desenvolvimiento laboral diario, se considera este factor como **Fortaleza Alta**.

DIRECCION:

a) ¿El liderazgo que tiene su jefe superior lo considera usted?

Tabla No. 2.17

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	2	9%
Democrático	20	87%
Liberal	1	4%

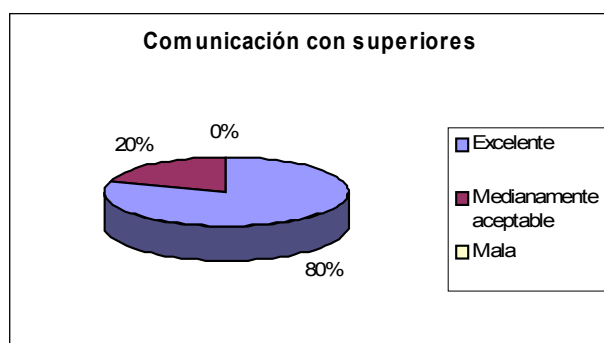


El liderazgo en la empresa se lo considera democrático, pues los gerentes manejan sus actividades en equipo, siempre consultando y reuniéndose con sus subordinados para que ellos también se involucren en el negocio y en las actividades generales de la empresa. Este factor se considera como **Fortaleza Media**.

b) ¿La comunicación que tiene con su inmediato superior y con sus compañeros lo considera?

Tabla No. 2.18

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	18	80%
Medianamente aceptable	5	20%
Mala	0	0%



Al involucrar al empleado en las actividades de la empresa, se mejora la comunicación, lo cual es una buena estrategia para los gerentes, ya que así se optimizan las relaciones interpersonales en la empresa. Este factor se considera como **Fortaleza Media**.

c) ¿La motivación que usted recibe para realizar su trabajo la considera?

Tabla No. 2.19

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	89%
Aceptable	3	11%
No recibe	0	0%



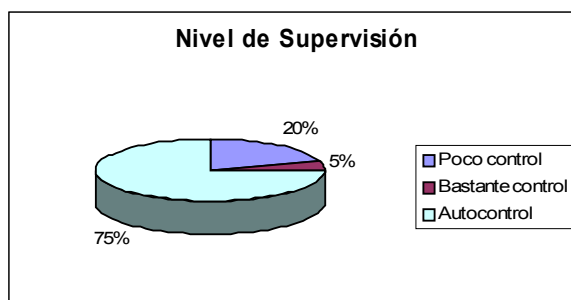
Al tener una alta puntuación en la excelente motivación que los empleados reciben por parte de sus superiores, este factor se considera como **Fortaleza Media**.

CONTROL Y EVALUACION:

a) ¿Para realizar su trabajo usted necesita?

Tabla No. 2.20

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Poco control	5	20%
Bastante control	1	5%
Autocontrol	17	75%

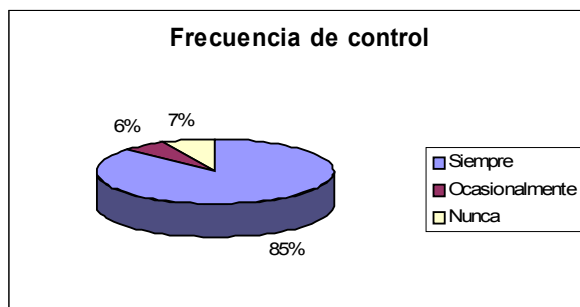


De acuerdo a los resultados de la encuesta, el personal ha desarrollado el autocontrol en el desenvolvimiento diario de sus tareas, lo que convierte a este aspecto en una **Fortaleza Alta**.

b) ¿Presenta usted periódicamente informes del avance y terminación de su trabajo?

Tabla No. 2.21

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	85%
Ocasionalmente	5	6%
Nunca	1	7%



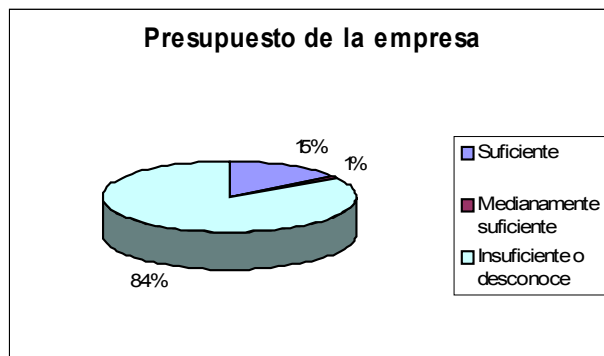
Se considera este factor como **Fortaleza Media** ya que en una empresa es importante que se tenga en forma periódica el avance los trabajos realizados por los subordinados.

2.2.2 Capacidad de gestión financiera

a) ¿El presupuesto que tiene la empresa para ejecutar el negocio lo considera?

Tabla No. 2.22

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Suficiente	4	15%
Medianamente suficiente	1	1%
Insuficiente o desconoce	18	84%

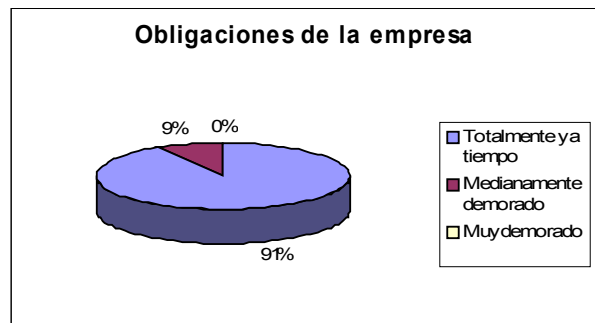


Este factor se considera como **Debilidad Alta**, al no tener el personal conocimiento del presupuesto que tiene la empresa.

b) ¿Las obligaciones que tiene la empresa, incluyendo su remuneración las considera que las cubre?

Tabla No. 2.23

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente y a tiempo	21	91%
Medianamente demorado	2	9%
Muy demorado	0	0%

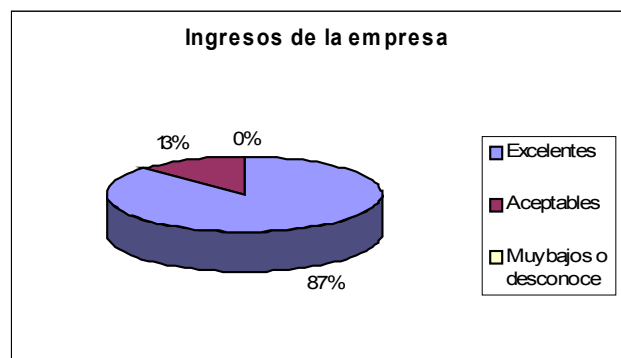


Este factor se lo considera como una **Fortaleza Media** al considerar que las obligaciones de la empresa son pagadas a tiempo.

c) ¿Los ingresos que tiene la empresa por ventas y otros ingresos por facturación los considera?

Tabla No. 2.24

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	20	87%
Aceptables	3	13%
Muy bajos o desconoce	0	0%



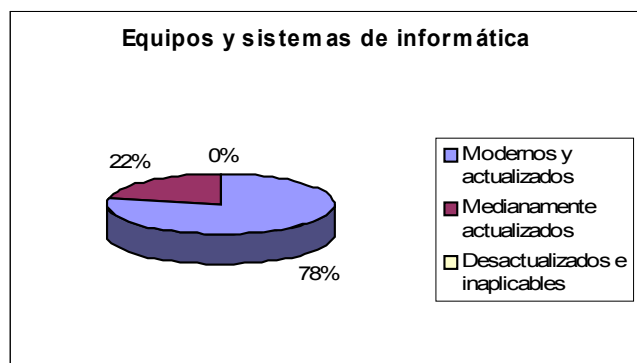
Este factor se lo considera como **Fortaleza Media** al considerar que los ingresos de la empresa son muy aceptables para hacer frente a los gastos en que se incurre.

2.2.3 Capacidad tecnológica

a) ¿Los equipos y sistemas informática que tiene la empresa para sus actividades los considera?

Tabla No. 2.25

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Modernos y actualizados	18	78%
Medianamente actualizados	5	22%
Desactualizados e inaplicables	0	0%

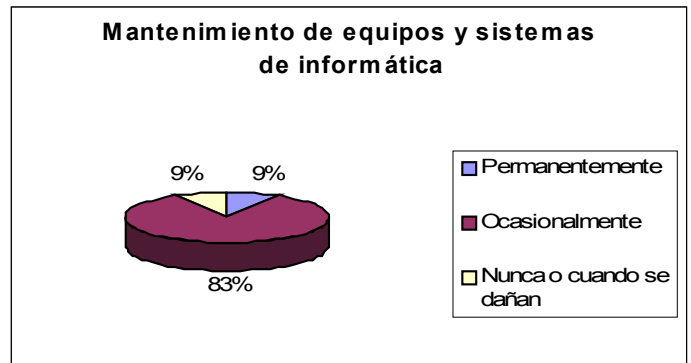


Este factor se considera como **Fortaleza Media** al considerar que los equipos de informática son modernos y actualizados en su mayoría.

b) **¿Los equipos y sistemas de informática que tiene la empresa reciben mantenimiento?**

Tabla No. 2.26

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	2	9%
Ocasionalmente	19	83%
Nunca o cuando se dañan	2	9%



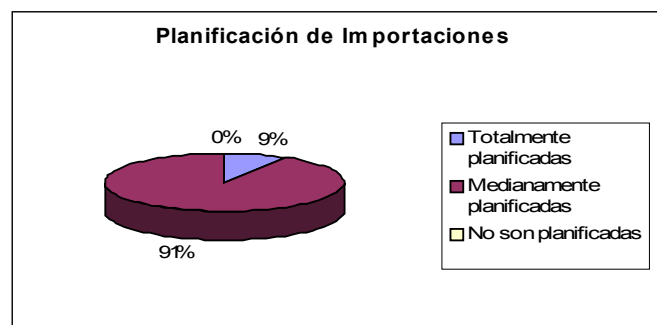
Este factor se considera como **Debilidad Alta** ya que los equipos al no tener mantenimiento constante significa que no se dañan con frecuencia, sino que sus mantenimientos se deben a prevenciones que se realizan por virus, actualizaciones, etc.

2.2.4 Capacidad de importaciones

a) **¿Las importaciones que realiza la empresa las considera usted que son planificadas?**

Tabla No. 2.27

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente planificadas	2	9%
Medianamente planificadas	21	91%
No son planificadas	0	0%

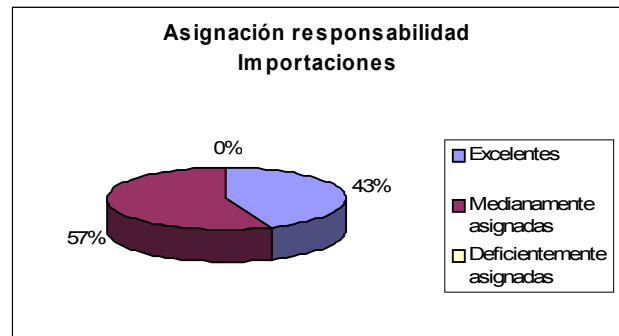


Este factor se considera como **Debilidad Alta** al considerar que el personal opina que la planeación de importaciones es medianamente planeada.

b) ¿La asignación de responsabilidades para los trámites de importación las considera?

Tabla No. 2.28

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	10	43%
Medianamente asignadas	13	57%
Deficientemente asignadas	0	0%

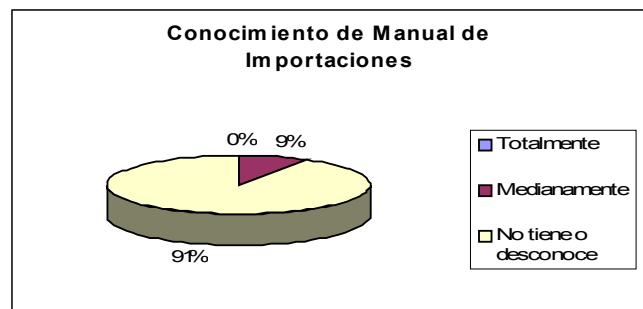


Este factor se considera como una **Debilidad Media** ya que el personal opina que las responsabilidades para los trámites de importación son medianamente asignadas.

c) ¿Los instructivos y manuales de importación que tiene la empresa se conocen y aplican?

Tabla No. 2.29

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	0	0%
Medianamente	2	9%
No tiene o desconoce	21	91%

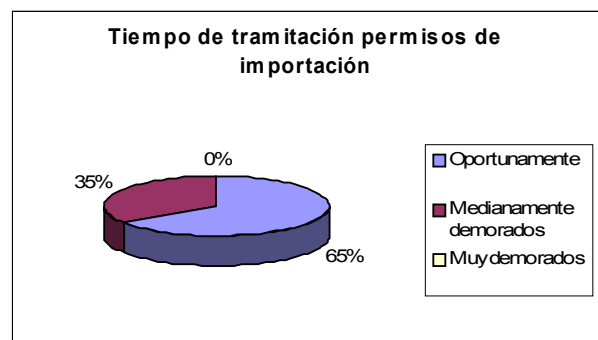


Este factor se considera como **Debilidad Alta** ya que no existen manuales ni instructivos de importación en la empresa.

d) ¿Los permisos de importación se los tramita?

Tabla No. 2.30

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Oportunamente	15	65%
Medianamente demorados	8	35%
Muy demorados	0	0%



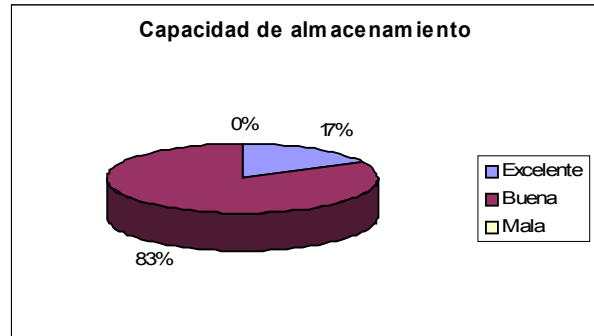
Este factor se considera como **Debilidad Baja** por tener a tiempo los permisos de importación requeridos para el negocio.

2.2.5 Capacidad de almacenamiento

a) ¿La capacidad de almacenamiento que tiene la empresa la considera?

Tabla No. 2.31

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	17%
Buena	19	83%
Mala	0	0%

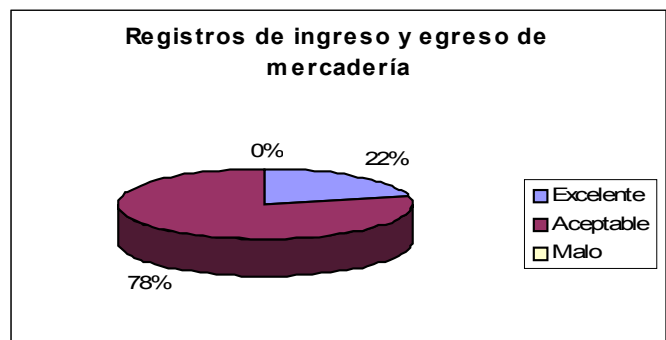


Por la clase de negocios que tiene la empresa, la maquinaria que vende no llega a bodegas de la empresa, sino que es entregada inmediatamente al cliente para su instalación y puesta en marcha. Sin embargo existen unos pocos repuestos que son almacenados en su bodega la misma que no es de grandes dimensiones (4.2 m x 4.0 m) pero que sirve para guardar temporalmente algunos equipos, repuestos o piezas que puedan necesitar los clientes a futuro. Este factor se considera como **Fortaleza Media**.

b) ¿Los registros del ingreso y egreso de mercadería que lleva la empresa los considera?

Tabla No. 2.32

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	22%
Aceptable	18	78%
Malo	0	0%



Para ingresar los repuestos o piezas se lleva una clase de kardex electrónico donde se detallan el tipo de equipo, la fecha de ingreso, de salida, su custodio y a quien será vendido, así como el número de factura y otras observaciones.

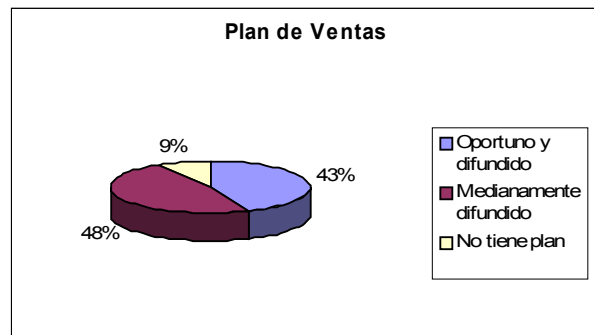
Se trata de entregar todo el equipo al cliente con el fin de ahorrar también las movilizaciones, bodegajes y custodias. Este factor se los considera como **Fortaleza Media**.

2.2.6 Capacidad de comercialización

a) ¿La empresa cuenta con un plan de ventas?

Tabla No. 2.33

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Oportuno y difundido	10	43%
Medianamente difundido	11	48%
No tiene plan	2	9%

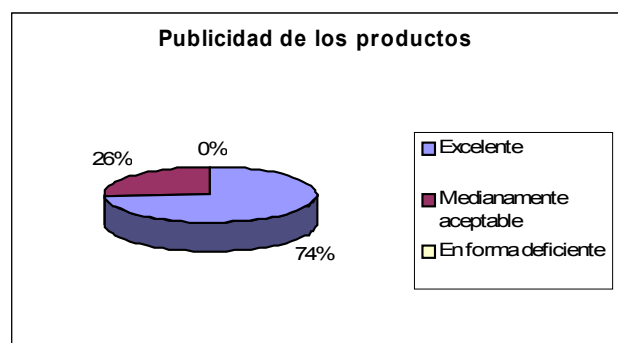


En este aspecto se establece una **Debilidad Alta** al considerar que el personal opina que el plan de ventas es medianamente difundido.

b) ¿La publicidad que tiene la empresa la considera?

Tabla No. 2.34

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	17	74%
Medianamente aceptable	6	26%
En forma deficiente	0	0%

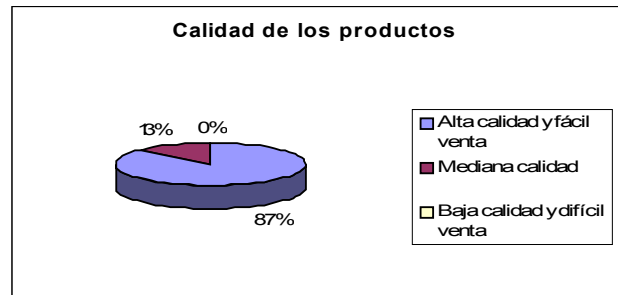


Este factor es muy importante dentro de la empresa, por ello se considera una **Fortaleza Media** ya que su personal considera que la publicidad de los productos es excelente.

c) ¿Los productos que comercializa la empresa los considera usted?

Tabla No. 2.35

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Alta calidad y fácil venta	20	87%
Mediana calidad	3	13%
Baja calidad y difícil venta	0	0%

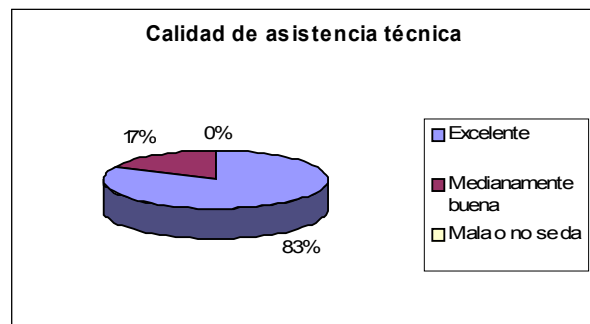


Este es otro factor es muy importante dentro de la empresa, por ello se considera una **Fortaleza Alta** ya que su personal considera que los productos que se venden son de alta calidad.

d) ¿La asistencia técnica que se da a los productos vendidos la considera?

Tabla No. 2.36

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	19	83%
Medianamente buena	4	17%
Mala o no se da	0	0%

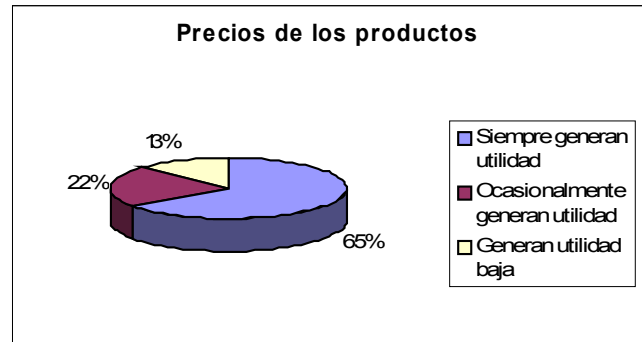


La atención al cliente es un factor muy importante en la empresa. Es importante mencionar que luego de una venta ya sea de repuestos, maquinaria o servicio, se entrega al cliente una encuesta por escrito, la cual la hacen llegar a la oficina de la empresa y aquella información sirve como retroalimentación para tomarla en cuenta. Este factor se considera como **Fortaleza Media** por estar pendiente del cliente.

e) ¿Los precios a los que se venden los productos generan utilidad y son competitivos?

Tabla No. 2.37

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre generan utilidad	15	65%
Ocasionalmente generan utilidad	5	22%
Generan utilidad baja	3	13%



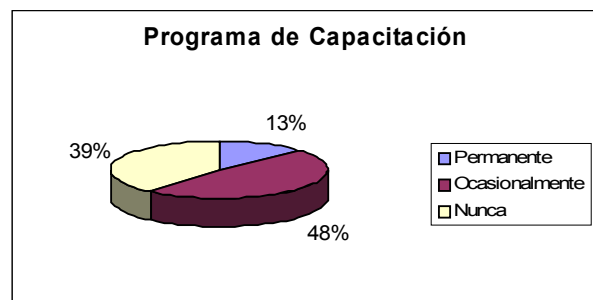
Este factor se lo considera como **Debilidad Baja**.

2.2.7 Capacidad de talento humano

a) ¿La capacitación que usted recibe para realizar su trabajo se la da la empresa?

Tabla No. 2.38

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Permanente	3	13%
Ocasionalmente	11	48%
Nunca	9	39%

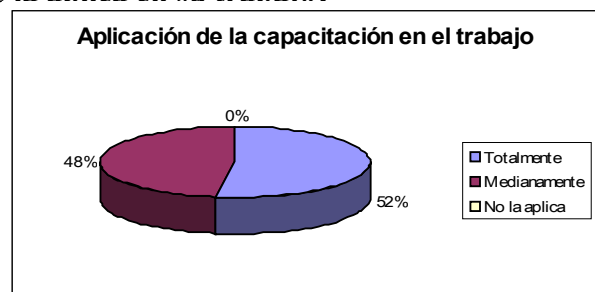


Este factor se lo considera como **Debilidad Alta** debido a que la mayoría del personal no ha recibido capacitación oportuna.

b) ¿La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo?

Tabla No. 2.39

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	12	52%
Medianamente	11	48%
No la aplica	0	0%



Este factor se lo considera como **Debilidad Media**.

c) ¿El ambiente laboral en el que usted se desempeña lo considera?

Tabla No. 2.40

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	10	43%
Aceptable	13	57%
Malo	0	0%

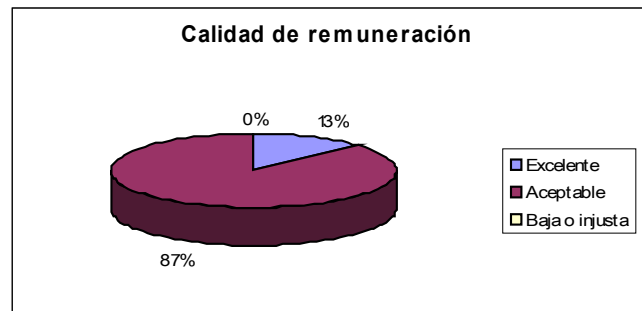


Este factor es considerado como **Fortaleza Media**.

d) ¿La remuneración que usted recibe por su trabajo la considera?

Tabla No. 2.41

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	13%
Aceptable	20	87%
Baja o injusta	0	0%



Este factor es considerado como **Fortaleza Media**.

2.3 Matrices

Luego del análisis externo e interno se procede a elaborar las matrices para describir en ellas los resultados.

2.3.1 Matriz de Impacto Externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Macro Ambiente									
Factor Político Legal									
Ley de Régimen Tributario				X			5-A		
Asamblea Constituyente					X			3-A	
Factor Económico									
Inflación				X			5-A		
Producto Interno Bruto			X						1-O
Crecimiento Económico				X			5-A		
Empleo				X			5-A		
Importaciones					X			3-A	
Factor Socio - Cultural									
Crecimiento Poblacional	X						5-A		
Pobreza				X			5-A		
Educación					X			3-A	
Factor Tecnológico	X						5-O		
Factor Geográfico	X						5-O		
Micro Ambiente									
Clientes									
Atención brindada	X						5-O		
Calidad de los productos	X						5-O		
Precio de los productos	X						5-O		
Forma de pago	X						5-O		
Asistencia técnica	X						5-O		
Proveedores									
Atención en pedidos	X						5-O		
Forma de cobro		X						3-O	
Garantía de los productos	X						5-O		
Forma de pago	X						5-O		
Asistencia técnica	X						5-O		
Competencia		X						3-O	

2.3.2 Matriz de Impacto Interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
Gestión Empresarial									
Planificación									
Conocimiento de Principios y Valores	X						5-F		
Conocimiento de Misión y Visión						X			1-D
Conocimiento de objetivos y estrategias				X			5-D		
Organización									
Conocimiento de organigrama	X						5-F		
Conocimiento de funciones		X						3-F	
Conocimiento de manuales				X			5-D		
Distribución de espacio físico	X						5-F		
Dirección									
Liderazgo		X						3-F	
Comunicación		X						3-F	
Motivación		X						3-F	
Control y Evaluación									
Supervisión	X						5-F		
Informes		X						3-F	
Gestión Financiera									
Presupuesto				X			5-D		
Obligaciones		X						3-F	
Ingresos de la empresa		X						3-F	
Capacidad Tecnológica									
Equipos y sistemas de informática		X						3-F	
Mantenimiento de equipos				X			5-D		
Capacidad de importaciones									
Planificación de importaciones				X			5-D		
Asignación responsabilidades					X			3-D	
Manuales de importación				X			5-D		
Trámite de permisos de importación						X			1-D
Capacidad de almacenamiento									
Espacio físico		X						3-F	
Registros de almacenamiento		X						3-F	
Capacidad de comercialización									
Plan de ventas				X			5-D		
Publicidad		X						3-F	
Productos	X						5-F		
Asistencia técnica		X						3-F	
Precios						X			1-D
Capacidad talento humano									
Capacitación				X			5-D		
Capacitación aplicada en trabajo					X			3-D	
Ambiente laboral		X						3-F	
Remuneración		X						3-F	

2.3.3. Matriz de Aprovechabilidad: con esta matriz se puede llegar a determinar cuáles son las oportunidades del medio y qué puede aprovechar por medio de las fortalezas que tiene:

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	OPORTUNIDADES	MACRO				MICRO				PROVEEDORES				TOTAL	Promedio Fortaleza			
		Producto Interno Bruto	Crecimiento poblacional	Factor tecnológico	Factor geográfico	Atención brindada local	Calidad de los productos	Precio de los productos	Forma de pago local	Asistencia técnica local	Atención en los pedidos	Forma de cobro	Garantía de los productos			Forma de pago	Asistencia técnica exterior	Competencia
FORTALEZAS		1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	67	
Conocimiento de Principios y Valores	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	67	1
Conocimiento de organigrama	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	67	2
Conocimiento de funciones	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Distribución de espacio físico	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	67	3
Liderazgo	3	1	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	53	5
Comunicación	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Motivación	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Supervisión	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	3	67	4
Informes	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Obligaciones	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Ingresos de la empresa	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	47	
Equipos y sistemas de informática	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Espacio físico de almacenamiento	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Registros de almacenamiento	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Publicidad	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Productos	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Asistencia técnica	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Ambiente laboral	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
Remuneración	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	
TOTAL		21	65	65	65	67	67	67	67	67	65	57	65	67	65	57	92	7
Promedio oportunidad	65			6	7	1	2	3	4	5	8		9		10			

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad: En esta matriz se identifican los aspectos más vulnerables ante amenazas del medio y también las debilidades de la empresa, matriz que puede ayudar a determinar las estrategias a tomar.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD	AMENAZAS	MACRO								TOTAL	Promedio debilidad
		Ley de régimen tributario	Asamblea constituyente	Inflación	Crecimiento económico	Empleo	Importaciones	Pobreza	Educación		
DEBILIDADES		5	3	5	5	5	3	5	3		34
Conocimiento de misión y visión	1	5	3	3	3	5	3	1	3	26	
Conocimiento de objetivos y estrategias	5	5	3	5	5	5	5	5	3	36	2
Conocimiento de manuales	5	5	3	5	5	5	5	5	3	36	3
Presupuesto	1	5	3	5	5	3	3	1	3	28	
Mantenimiento de equipos informática	5	5	3	5	5	5	3	5	3	34	5
Planificación de importaciones	5	5	3	5	5	5	5	5	3	36	6
Asignación de responsabilidades	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	
Manuales de Importación	5	5	3	5	5	5	3	5	3	34	7
Trámite de permisos de importación	1	5	3	3	5	1	3	1	1	22	
Plan de ventas	5	5	3	5	5	5	5	5	5	38	1
Capacitación	5	5	3	5	5	5	5	5	3	36	4
Capacitación aplicada al trabajo	3	5	3	3	5	3	5	3	3	30	
TOTAL		58	36	52	56	50	48	44	36	380	
Promedio amenazas	44	1		3	2	4	5				

2.3.5 Hoja de trabajo FODA

HOJA DE TRABAJO FODA						
AMBIENTE INTERNO	n:	FORTALEZAS	Q	n:	OPORTUNIDADES	Q
	1	Conocimiento de principios y valores		1	Atención brindada local	
	2	Conocimiento de organigrama		2	Calidad del producto	
	3	Distribución de espacio físico		3	Precio de los productos	
	4	Supervisión		4	Forma de pago local	
	5	Liderazgo		5	Asistencia técnica local	
	6			6	Factor tecnológico	
	7			7	Factor geográfico	
	8			8	Atención en los pedidos	
	9			9	Garantía de los productos	
10			10	Asistencia técnica exterior		
AMBIENTE INTERNO	n:	DEBILIDADES	Q	n:	AMENAZAS	Q
	1	Falta de plan de ventas		1	Ley de regimen tributario - alza de impuestos	
	2	Desconocimiento de objetivos y estrategias		2	Crecimiento económico	
	3	Desconocimiento de manuales		3	Inflación	
	4	Falta de capacitación		4	Empleo	
	5	Falta de mantenimiento de equipos informática		5	Importaciones	
	6	Falta planificación de importaciones		6		
	7	Falta de manuales de importación		7		
	8			8		
AMBIENTE EXTERNO						

2.3.6 Matriz de Estrategia FODA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
EXTERNA	n:	1	Atención brindada local	1	Ley de regimen tributario - alza de impuestos
		2	Calidad del producto	2	Crecimiento económico
		3	Precio de los productos	3	Inflación
		4	Forma de pago local	4	Empleo
		5	Asistencia técnica local	5	Importaciones
		6	Factor tecnológico		
		7	Factor geográfico		
		8	Atención en los pedidos		
		9	Garantía de los productos		
		10	Asistencia técnica exterior		
INTERNA		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA	
n:	FORTALEZAS				
1	Conocimiento de principios y valores	F1 - O3 Logro de la alta calidad que brindan los productos hacia los clientes		F5 - A2 Enfoque en el liderazgo y para hacer frente al crecimiento económico	
2	Conocimiento de organigrama				
3	Distribución de espacio físico				
4	Supervisión	F1 - O1 Aplicación de principios y valores en la atención brindada al cliente		F4 - A4 Aprovechamiento de la supervisión como fortaleza para hacer frente al desempleo y falta de crecimiento económico	
5	Liderazgo	F5 - O5 Aprovechamiento de la asistencia técnica del proveedor			
6				F1 - A5 Aprovechamiento del fuerte conocimiento de principios y valores para hacer frente al problema de importaciones	
7					
8					

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA					
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	n:	1	Atención brindada local	1	Ley de régimen tributario - alza de impuestos
		2	Calidad del producto	2	Crecimiento económico
		3	Precio de los productos	3	Inflación
		4	Forma de pago local	4	Empleo
		5	Asistencia técnica local	5	Importaciones
		6	Factor tecnológico	6	
		7	Factor geográfico	7	
		8	Atención en los pedidos	8	
		9	Garantía de los productos	9	
		10	Asistencia técnica exterior	10	
INTERNA		ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA	
n:	DEBILIDADES				
1	Falta de plan de ventas	D1 - O2 Diseño y aplicación de un plan de ventas frente a la calidad del producto		D4 - A2 - A4 Diseño y aplicación de un plan de capacitación frente a crecimiento económico y empleo	
2	Desconocimiento de objetivos y estrategias				
3	Desconocimiento de manuales	D2 - O1 Difusión de objetivos y políticas que puede mejorar la atención brindada al cliente		D1 - A2 Diseño y aplicación de un plan de ventas frente a crecimiento económico	
4	Falta de capacitación				
5	Falta de mantenimiento de equipos informática	D7 - O8 Diseñar un manual de importaciones para atender de mejor manera y en menor tiempo los pedidos		D2 - D1 - D3 Difusión de misión, visión, objetivos, y políticas frente a decisiones políticas	
6	Falta planificación de importaciones				
7	Falta de manuales de importación				
				D7 - A5 Diseño y aplicación de un manual de importaciones frente a nuevas disposiciones	

2.4 Síntesis de Estrategia FODA

Estrategias FO

F1 – O3: Logro de la alta calidad de los productos para una mejor oferta ante los clientes.

F1 – O1: Aplicación de los principios y valores que los colaboradores de la empresa conocen para ayudar a brindar una mejor atención al cliente y así incrementar las ventas.

F5 – O5: Aprovechamiento del respaldo permanente de la fábrica para asegurar la confianza del cliente.

Estrategias FA

F5 – A2: Énfasis en el liderazgo para hacer frente al poco crecimiento económico que se evidencia en el mercado actual y obtener así las metas de la compañía de manera eficiente.

F4 – A4: Aprovechamiento de la supervisión como fortaleza para hacer frente al desempleo y falta de crecimiento económico.

F1– A5: Aprovechamiento del fuerte conocimiento de principios y valores para hacer frente al problema de importaciones que al momento sufre la economía del país y así lograr que el personal esté más apegado a la empresa y la sepa valorar para salir adelante con los negocios.

Estrategias DO

D1 – O3: Diseño de un plan de ventas aprovechando la alta calidad del producto para llegar a más sectores afines a nivel nacional.

D3 – O1: Difusión de los objetivos y políticas de la empresa con el fin de dar una mejor atención al cliente.

D5 – O5 – O6: Diseño de estrategias de presupuesto aprovechando la forma de pago local y forma de cobro del proveedor que permite tener más liquidez en la cuenta de la empresa.

Estrategias DA

D6 – A3 – A4: Diseño de un plan de capacitación para el personal según sus necesidades de actualización de conocimientos y aplicación en el cargo que desempeña.

D1 – A3: Diseño e implementación de un plan de ventas agresivo que cubra por lo menos los tres años siguientes con la inclusión de nuevos productos y/o proyectos. Este plan deberá incluir también contingencias en caso de necesitarlas.

D3 – D4 – A6: Diseño de un plan de capacitación a los colaboradores con relación a la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa para contrarrestar las posibles delicadas decisiones que tome la asamblea constituyente.

D7 – A5: Diseño y aplicación de un manual de importaciones que ayude a los colaboradores a aclarar el tema de importaciones y comprender más el trabajo de este departamento en todas sus etapas, de importación de mercadería, transporte, desaduanización, bodegaje y entrega final.

2.5 Direccionamiento estratégico del área de importaciones

2.5.1 Principios y Valores

De acuerdo a los resultados que se obtienen en las encuestas realizadas en el Capítulo II, se construye la matriz axiológica, en la cual se hacen relaciones de los principios y los valores con la intervención de actores internos y externos, la misma que se detalla a continuación:

MATRIZ AXIOLOGICA								
Principios y Valores	Grupos de referencia							
	Clientes	Proveedores	Dueños-accionistas	Trabajadores	Estado	Competencia	Sociedad	Medio ambiente
Etica profesional	X	X	X	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X			X	X
Lealtad	X	X	X	X				
Atención al cliente	X	X	X	X			X	
Responsabilidad	X	X	X	X	X		X	X
Honradez	X	X	X	X	X		X	X

Etica Profesional

“La ética de cada profesión depende del trato y la relación que cada profesional aplique a los casos concretos que se le puedan presentar en el ámbito personal, profesional o social en cuanto a su vinculación con las personas con las que trata permanentemente.”⁸

- Con los clientes: Brindando productos y servicio de alta calidad para cumplir con sus necesidades.
- Con los proveedores: Cumpliendo con los contratos de representación y acuerdos para con la matriz en Alemania.

⁸ www.redeconomia.org.ve

- Con los dueños y Accionistas: Llevando a cabo un trabajo arduo y a conciencia para cumplir con las metas y resultados esperados por los accionistas y dueños.
- Con los trabajadores: exigiendo con respeto y consideración un trabajo donde converjan tanto los ideales de los trabajadores como de los dueños y jefes.
- Con el estado: cumpliendo con las exigencias de ley para estar siempre al día.
- Con los competidores: utilizando estrategias de juego limpio pero que a la vez protejan a la empresa de malas intenciones.
- Con la sociedad: Creando una imagen corporativa que sea atractiva a la sociedad y de respeto ante la competencia.
- Con el medio ambiente: buscando la mejor manera de no afectar la naturaleza ni el medio donde se desarrolle la empresa por medio de planes de contingencia y/o prevenciones a aplicarse en cada proyecto.

Respeto

“Es el reconocimiento de que algo o alguien tiene valor. Se lo puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro.”⁹

- Con los clientes: brindar servicio con amable atención para que el cliente se sienta respetado.

⁹ <http://es.wikipedia.org>

- Con los proveedores: Para estrechar las relaciones y mantener así una mejor comunicación.
- Con los dueños y accionistas: para mantener una mejor comunicación y comprender las metas y resultados que ellos desean.
- Con los trabajadores: para conocer sus anhelos y estilos de trabajo por medio de los cuales se desempeña en la empresa.
- Con el estado: para cumplir con la actividad comercial que a la empresa le compete.
- Con la competencia: para respetar las estrategias de mercado.
- Con la sociedad: para conocer las opiniones sobre la empresa.
- Con el medio ambiente: entender que para cuidar el medio ambiente primero hay que conocerlo y respetarlo.

Solidaridad

“Se refiere al sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes. Asimismo, se refiere a los lazos sociales que unen a los miembros de una sociedad entre sí.”¹⁰

- Con los clientes: para conocer mejor sus necesidades.
- Con los proveedores: brindar la ayuda oportuna de acuerdo a sus necesidades.

¹⁰ <http://es.wikipedia.org>

- Con los dueños y accionistas: para conocer las necesidades y poder atenderlas inmediatamente.
- Con los trabajadores: estar consciente que se debe vigilar la parte personal y profesional en el trabajo de los empleados.
- Con la sociedad: con el fin de mejorar la calidad de vida de la sociedad o grupo de personas.
- Con el medio ambiente: para intervenir en los planes o programas de entidades dedicadas al cuidado del medio ambiente y ser parte de la solución.

Lealtad

“La lealtad es la cualidad de aquellas personas que acatan las leyes o cumplen los acuerdos, tácitos o explícitos.”¹¹

- Con los clientes: con el fin de interrogar al cliente para conocer su nivel de satisfacción y así mejorar la imagen de la empresa.
- Con los proveedores: para sellar la relación y crear confianza día a día.
- Con los dueños y accionistas: para crear confianza en ellos y mantener una mejor relación.
- Con los trabajadores: crear conciencia en los empleados que deben proteger y cumplir los objetivos de la empresa.

¹¹ <http://es.wikipedia.org>

Responsabilidad

“La responsabilidad es un valor que en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más propositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.”¹²

- Con los clientes: entregando los productos y servicios de acuerdo a lo pactado con el cliente.
- Con los proveedores: cumpliendo con los compromisos pactados con los proveedores.
- Con los trabajadores: cumpliendo las normas legales y administrativas exigidas.
- Con los dueños y accionistas: tomando las decisiones que beneficie tanto a la empresa como a sus trabajadores.
- Con el estado: llevando a cabalidad el cumplimiento de las normas legales, tributarias, etc. de acuerdo a la actividad de la empresa.
- Con el medio ambiente: para proponer planes a futuro y así poder formar parte de la responsabilidad hacia el planeta.

¹² <http://es.wikipedia.org>

Honradez:

“La honradez, que expresa respeto por uno mismo y por los demás, se opone a la deshonestidad que no respeta a la persona misma ni a los demás.”¹³

- Con los clientes: brindar confianza a los clientes.
- Con los proveedores: al firmar contratos o convenios para desarrollar las actividades de la empresa.
- Con los dueños y accionistas: con el fin de mantener una relación transparente con los dueños y accionistas.
- Con los trabajadores: con el fin de llegar a crear y mantener una relación de calidad profesional y moral en el desarrollo de la empresa.
- Con el estado: para así evitar futuros inconvenientes o problemas legales.
- Con el medio ambiente: para ayudar a contribuir a un mejor desarrollo de los productos y así disminuir la contaminación existente.

2.5.2 Misión del área de importaciones

“La definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender.”

¹³ www.valores.humanet.com

La misión del área de importaciones es: “Brindar una atención oportuna y eficiente en el seguimiento de pedidos y su importación trabajando en equipo con los demás departamentos de la empresa ayudando así a generar mayores ingresos para la misma.”

2.5.3 Visión de la empresa

“La visión describe en términos gráficos dónde se quiere estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 ó 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido.”

La visión de empresa es: “Fortalecer su presencia en el mercado a través del equipamiento para imprenta y gráfica con el cumplimiento cabal de las expectativas presentes y potenciales de los clientes en cuanto a calidad y excelencia en el servicio, ya sea a nivel local o nacional.”

2.5.4 Objetivos

2.5.4.1 Objetivo general del área de importaciones

Diseñar un manual de procedimientos para importaciones que constituya una guía detallada de cada uno de los procesos que se realizan, mejorar los procesos actuales, reducir tiempos, costos para que los bienes lleguen a su destino a tiempo para el correcto funcionamiento de la empresa.

2.5.4.2 Objetivos específicos del área de importaciones

- Evaluar la situación actual de las importaciones en la empresa, considerando los ambientes externo e interno y así comprender mejor las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las mismas que permiten aprovechar las fortalezas, explotar las oportunidades, afrontar las debilidades y minimizar las amenazas.
- Analizar los procedimientos actuales y mejorarlos con el fin de optimizar los recursos disponibles.
- Diseñar el manual de importaciones para que sirva de guía para todo el personal y así evitar costos, errores y tiempo.
- Diseñar un manual de importaciones con el fin de determinar la responsabilidad del personal y sus procedimientos.

2.5.5 Políticas del área de importaciones

“Las políticas son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones”¹⁴

- El Depto. de Importaciones procederá con la importación del bien solamente con la orden y memorando de la Gerencia General.
- El Depto. de Ventas deberá dar toda la información relativa a la importación y especificación de los bienes.

¹⁴ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, McGraw Hill, México 1997

- El seguimiento a cada importación deberá realizarse por lo menos 3 veces en la semana por parte del Depto. de Importaciones.
- Los proveedores serán solamente los que tienen convenio con la empresa o en su defecto de acuerdo a la especificación de Ventas o Gerencia General.
- El proveedor deberá proporcionar los documentos originales para la desaduanización de los bienes importados que lleguen al país y de haber alguna demora el Depto. de Ventas deberá asumir dicha responsabilidad, de lo contrario no será posible desaduanizar los bienes.
- El Depto. de Importaciones deberá remitir cualquier demora o problema, sin importar su dimensión al Depto. de Ventas y a su vez a Gerencia General con el fin de no poder mucho tiempo en esperas improductivas.
- Todo objeto a importarse deberá asegurarse sea cual fuere su tamaño, peso o estado físico o virtual utilizando la póliza de seguros contratada por la empresa.

2.6 Plan Operativo

En el plan operativo se detallan los objetivos a cumplir de la empresa, por ende es necesario describir los plazos de desarrollo, la inversión necesaria y los actores que harán posible el cumplimiento de aquellos objetivos.

Con la especificación de la inversión y los actores es más fácil un seguimiento continuo a este plan ya que se pueden detectar inmediatamente los posibles errores y/o desviaciones.

PLAN OPERATIVO 2010

PLAN OPERATIVO ANUAL 2010															PRESUPUESTO		EVALUACION	OBSERVACIONES			
No.	PROGRAMAS PROYECTOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	RESPONSABLES	EN MILES						
															INGRESO	EGRESO					
1	<i>Dar a conocer y aplicar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa</i>														Presidente Gerente General Colaboradores						
	Planificar una reunión con los colaboradores	■																		0,10	
	Comunicar la fecha, lugar y hora de la reunión		■																		
	Ejecución de la planificación			■																1,00	
2	<i>Dar a conocer el presupuesto y plan de ventas de la empresa para el año 2010</i>														Gerente General Gerente Financiero Administrativo Colaboradores						
	Planificar una reunión con los colaboradores	■																		0,10	
	Comunicar la fecha, lugar y hora de la reunión		■																		
	Ejecución de la planificación			■																1,00	
3	<i>Brindar capacitación al personal para mejorar su desempeño y desarrollo de la empresa</i>														Gerente General Jefes de deptos. Colaboradores			Organización del trabajo Trabajo en equipo Atención al cliente Actualización conocimientos según área			
	Planificar la capacitación		■																	0,10	
	Establecer los instructores que intervendrán			■																1,00	
	Coordinar el lugar de realización				■																
	Ejecución de la planificación					■														2,00	
Realizar el informe de cumplimiento						■										1,00					
4	<i>Formular el presupuesto anual para preveer los recursos económicos necesarios</i>														Gerente General Jefes de deptos.						
	Proyección de ventas anuales																8.700,00				
	Estimación de requerimiento de mercadería																			6.800,00	
	Estimación de gastos administrativos y ventas																			250,00	
	Estimación de gastos indirectos																			135,00	
	Estimación de proyección de costo de ventas																			0,10	
	Elaboración de balances proyectados																			0,10	
5	<i>Elaborar un plan de publicidad para el año 2010 en adelante</i>														Gerente General Jefes de deptos.						
	Planificar una reunión con los colaboradores																			0,10	
	Comunicar la fecha, lugar y hora de la reunión																				
	Ejecución de la planificación																			1.500,00	
6	<i>Dar a conocer el manual de importaciones y aplicarlo</i>														Gerente General Depto. Importaciones Colaboradores						
	Planificar una reunión con los colaboradores																			0,50	
	Comunicar la fecha, lugar y hora de la reunión																				
	Ejecución de la planificación																			1,00	
7	<i>Realizar reuniones mensuales con todo el personal para escuchar ideas, comentarios, sugerencias y mejorar la sinergia</i>														Gerente General Jefes de áreas Colaboradores				Reunión cada lunes primero de cada mes a las 9h30 am		
	Ejecución de la planificación																			5,00	
SUBTOTAL																8.700,00	8.698,10				
SUPERAVIT																	1,90				
SUMA																8.700,00	8.700,00				

Mapa estratégico

El presente mapa estratégico muestra las tácticas de la empresa que seguirá para los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

Misión: brindar un servicio óptimo y oportuno a los clientes, en la distribución de equipamiento para imprenta y gráfica, a los precios más convenientes del mercado dentro de un ambiente de trabajo ético, transparente y de responsabilidad social, generando una imagen de confianza hacia los clientes, comunidad y proveedores para lograr así que la empresa sea líder en su campo.

MAPA ESTRATEGICO

Visión: fortalecer su presencia en el mercado a través del equipamiento para imprenta y gráfica con el cumplimiento cabal de las expectativas presentes y potenciales de los clientes en cuanto a calidad y excelencia en el servicio, ya sea a nivel local o nacional.

2010	2011	2012	2013	2014
<p>OBJETIVOS</p> <p>Dar a conocer y aplicar la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa</p> <p>Dar a conocer el manual de importaciones</p> <p>Brindar al personal la capacitación necesaria para el desempeño de su puesto</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Diseño y aplicación de un plan estratégico</p> <p>Aplicación del manual de importaciones para el conocimiento general del personal</p> <p>Elaboración de un programa de capacitación anual para el personal</p> <p>POLITICAS</p> <p>Trimestralmente se emitirá un informativo para el personal sobre los proyectos y desarrollo actual de las actividades de la empresa</p> <p>Se entregará al personal diversos programas de capacitación de acuerdo a sus necesidades</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Elaborar un plan de marketing para desarrollarlo durante el año</p> <p>Revisar la publicidad y mejorarla mediante el plan de marketing o cambiar su enfoque de acuerdo a las necesidades de los clientes</p> <p>Contratar una o dos personas para seguimiento telefónico y personal por la nueva publicidad y posibles ventas</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Diseño de nuevos folletos de productos y distribución a los clientes para su conocimiento</p> <p>Comunicación más intensa con proveedores para conocer nuevos productos y sus publicidades</p> <p>Diseño de programa para motivar al personal y mejorar ambiente laboral</p> <p>POLITICAS</p> <p>El seguimiento de la nueva publicidad a los clientes será frecuente, para lo que se llevará un registro diario que se lo presentará cada semana</p> <p>Se medirán los resultados de cada departamento y se ofrecerá una premiación al final del año de acuerdo a resultados</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Diseñar un plan de actividades para el año que contemple nuevos productos y más clientes</p> <p>Extender el alcance de la empresa por medio de la introducción de nuevos productos de la matriz en Alemania</p> <p>Crear una nueva sucursal en la ciudad de Guayaquil para extender los negocios hacia la zona de la costa</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Diseño de un nuevo plan de ventas que incluya proyectos con nuevos productos de los proveedores</p> <p>Contratación de nuevo personal en ventas para cubrir los clientes de nuevas líneas de productos para un mejor servicio al cliente</p> <p>Diseño de un plan anual de presentación y/o eventos</p> <p>POLITICAS</p> <p>Cada departamento será responsable por sus resultados que Gerencia revisará mensualmente</p> <p>De acuerdo a los resultados al fin de año se premiará a los empleados que se han desempeñado apoyando los objetivos de la empresa</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Lograr establecer relaciones comerciales con entidades públicas para la venta de productos</p> <p>Lograr obtener un superávit que permita a la empresa invertir en nuevos proyectos de operación</p> <p>Crear nueva sucursal en Cuenca para extender los negocios en la zona del Austro</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Participación activa en las ferias que se organicen a nivel nacional con relación a equipamiento gráfico y de imprenta</p> <p>Diseño de programas de fidelidad</p> <p>Establecimiento de un programa de visitas personales mensuales a los clientes para conocer sus necesidades de cerca</p> <p>POLITICAS</p> <p>Cada crédito que solicite el cliente será revisado y aprobado por la oficina de Quito</p> <p>Cada vendedor tendrá el 30% más de su comisión en caso de sobrepasar mensualmente los \$500,000 en ventas</p>	<p>OBJETIVOS</p> <p>Posicionarse en el mercado como la marca número uno a nivel nacional</p> <p>Establecer una cultura organizacional bien desarrollada que permita a todas las áreas de la empresa trabajar en la misma dirección</p> <p>Obtener un mayor retorno total de los accionistas mediante el incremento de ventas y rebaja de costos operativos</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>Diseño de un plan para bajar costos en todas las áreas de la empresa</p> <p>Diseño de un informativo para los clientes en donde se detallen los últimos avances en tecnología y los nuevos productos que saldrán al mercado</p> <p>Diseño de un plan de reducción de precios de venta por debajo de la competencia para bloquearla y ganarle mercado</p> <p>POLITICAS</p> <p>La empresa establecerá y mantendrá sueldos comparables con los que se pagan puestos similares en otras empresas del sector</p> <p>Los supervisores celebrarán periódicamente juntas de grupo con sus subordinados para analizar objetivos, resolver preguntas, comunicar nuevos acontecimientos, etc.</p>

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

En este capítulo se realizará un inventario de los procesos de importaciones de la empresa para realizar un análisis de cada uno de ellos, con el fin de determinar los problemas y corregir las actividades que realiza su departamento de importaciones.

3.1 CADENA DE VALOR DEL PROCESO DE IMPORTACION

Una cadena de valor muestra las actividades que producen valor agregado en una empresa.

3.1.1 Cadena de valor del Macro Proceso de Importaciones

Las actividades de esta primera cadena son apoyadas por la dirección administrativa y financiera y se incluyen las normas, políticas, estrategias y objetivos de la empresa.

GRAFICO 3.1.1

(Gráfico en página siguiente)

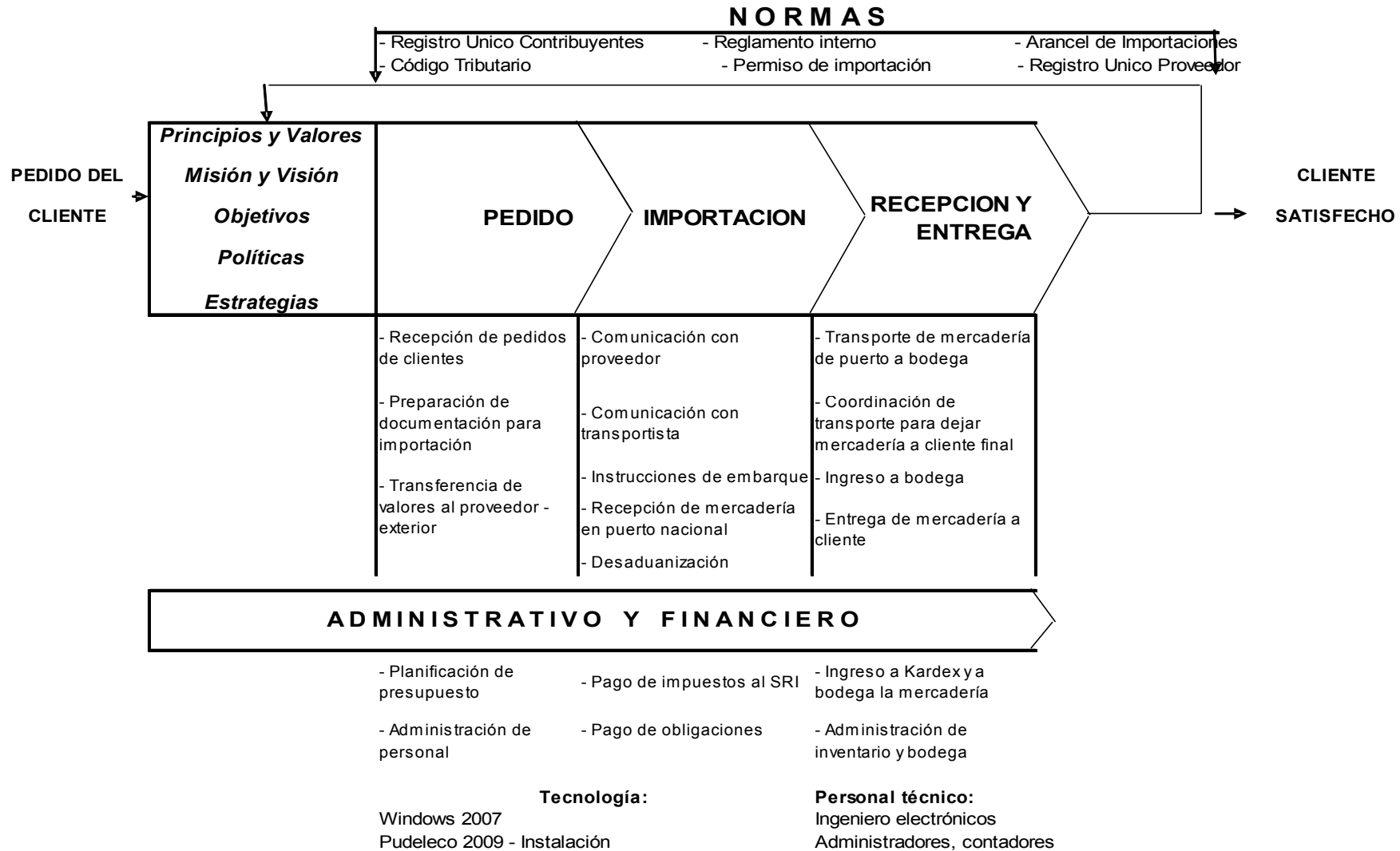
3.1.2 Cadena de valor de Importaciones en base al Proceso Administrativo

Las actividades de esta segunda cadena incluyen aparte de las leyes, políticas, estrategias y objetivos, todos los procesos correspondientes a la Planificación, Organización, Dirección y Control de los procesos de importaciones.

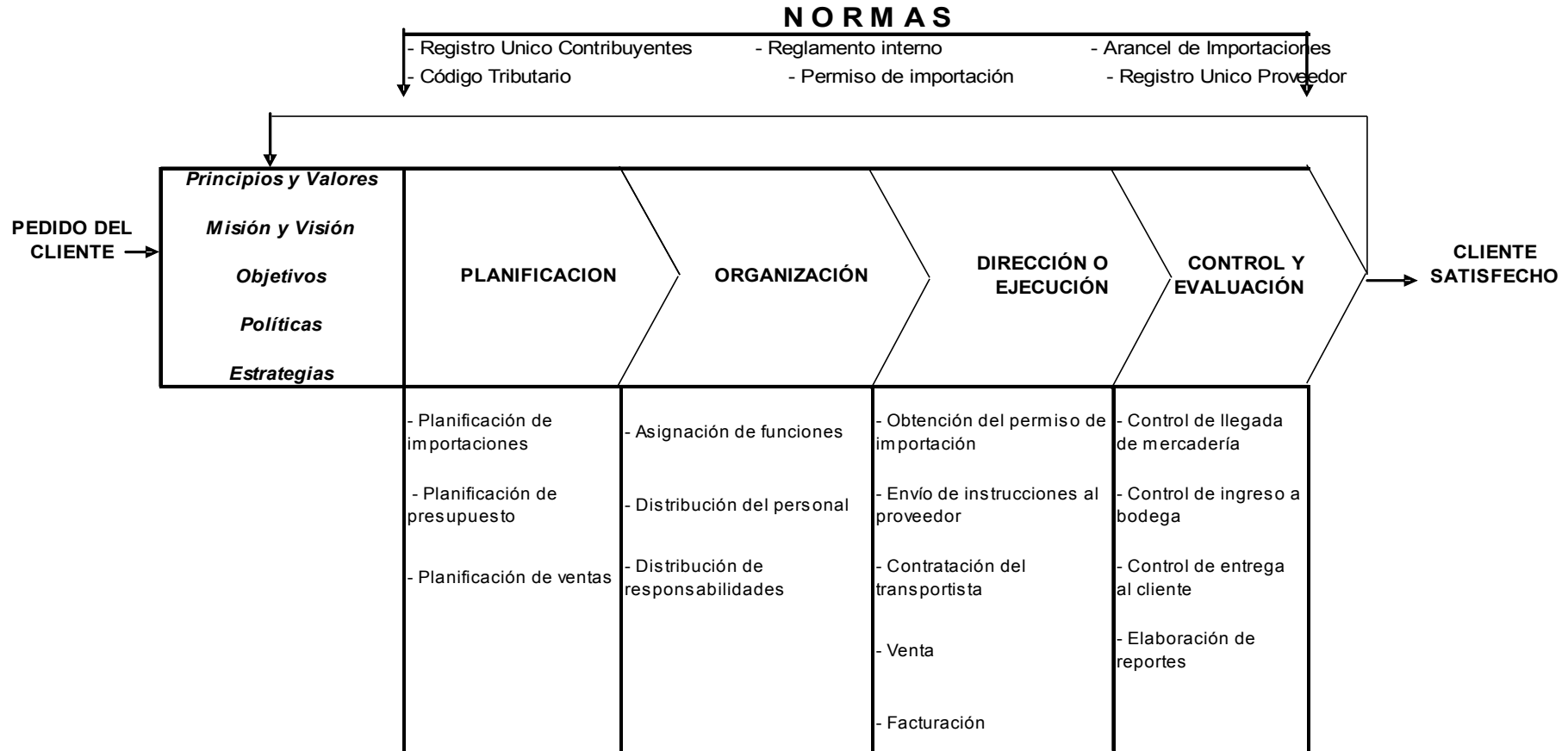
GRAFICO 3.1.2

(Gráfico en página siguiente)

3.1.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO DE IMPORTACIONES



3.1.2 CADENA DE VALOR DE IMPORTACIONES EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO



3.2 INVENTARIO DE LOS SUBPROCESOS DE IMPORTACION

Los siguientes son los procesos en orden que se realizan dentro del departamento de importaciones para llevar a cabo una importación:

- Recepción del pedido de ventas con memorando y firma de aprobación de Gerencia General
- Elaboración de la Nota de Pedido
- Elaboración y aprobación del Documento Único de Importación
- Apertura y confirmación de la Carta de Crédito
- Enmienda de la Carta de Crédito – si la hubiera
- Trámite de solicitud de información de embarque
- Coordinación con el transportista
- Embarque de bienes
- Llegada de bienes a Ecuador
- Desaduanización
- Pago de derechos arancelarios, almacenaje, transporte, impuestos, etc.
- Envío de materiales a bodega e ingreso a inventario
- Reclamo al proveedor – si lo hubiere
- Reclamo al seguro – de ser el caso
- Entrega a cliente final

3.3 ANALISIS DE LOS SUBPROCESOS DE IMPORTACION

El diagrama de procesos muestra en gráficos los pasos a seguir en una secuencia de actividades de un proceso o un procedimiento. En estos gráficos se incluye la información que es necesaria para el correcto análisis como cantidad, costo y tiempo requerido.

A continuación se muestra cada proceso mediante diagramas, en los cuales se detallan las actividades, sus responsables, analizando tiempos y costos y anotando las novedades encontradas con el fin de obtener su eficiencia en costos y tiempos.

El formato que se utilizará para analizar cada proceso será el siguiente:

Gráfico No. 3.4

PROGRAMA DE ANÁLISIS DE PROCESOS														
NOMBRE DEL PROCESO														
ENTRADA														
SALIDA														
EFICIENCIA		TIEMPO						EFICIENCIA TIEMPO						
VOLUMEN		COSTO						EFICIENCIA COSTO						
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGÍA						TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
			●	▭	→	▽	◐	◊	AV	NAV	AV	NAV		
		TOTAL:												

Diagramación y Simbología

Para el análisis de los procesos se utilizará la siguiente simbología:

Gráfico No. 3.5

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
○	OPERACIÓN	Agrega valor
▭	CONTROL, INSPECCIÓN O VERIFICACIÓN	No agrega valor
→	TRANSPORTE	No agrega valor
▽	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	No agrega valor
◐	DEMORA O ESPERA	No agrega valor
◊	DECISIÓN	No agrega valor

Las fórmulas utilizadas para determinar la eficiencia en tiempo y eficiencia en costo serán las siguientes:






$$\text{Eficiencia en tiempo} = \frac{\text{Tiempo total de operaciones AV}}{\text{Tiempo total del proceso}} = \frac{\text{Tiempo AV}}{\text{Tiempo NAV} + \text{Tiempo AV}}$$

$$\text{Eficiencia en costo} = \frac{\text{Costo total de operaciones AV}}{\text{Costo total del proceso}} = \frac{\text{Costo AV}}{\text{Costo NAV} + \text{Costo AV}}$$

Donde:

AV = Agrega valor ya sea en tiempo o costo






NAV = No agrega valor ya sea en tiempo o costo

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO		Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos											
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General											
SALIDA		Puesta de pedido de importación a proveedor											
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO		47		EFICIENCIA TIEMPO				31,91%		
VOLUMEN		3	COSTO		\$ 10,13		EFICIENCIA COSTO				28,04%		
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente Ventas	Elabora memorandum	X					15		2,84			Sin novedades
2	Gerente General	Aprueba memorandum		X					10		4,73		En algunas ocasiones el gerente no se encuentra en la oficina
3	Gerente Ventas	Envía memorandum a Depto. importaciones			X				5		0,95		Sin novedades
4	Depto Importaciones	Verifica pedido conjuntamente con el gerente de ventas		X					15		1,42		Muchas veces se necesita más tiempo para la revisión dependiendo de las especificaciones de los productos
5	Depto Importaciones	Registra en control de importaciones para elaborar la nota de pedido				X			2		0,19		Sin novedades
			TOTAL:					15	32	2,84	7,29		






Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO		Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito											
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General											
SALIDA		Confirmación de apertura carta de crédito											
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO				115		EFICIENCIA TIEMPO				8,70%
VOLUMEN		3	COSTO				\$ 21,97		EFICIENCIA COSTO				4,31%
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
			●	■	➔	▼	◐	AV	NAV	AV	NAV		
1	Depto Importaciones	Solicita a Depto. Financiero la apertura de carta de crédito	X					10		0,947			Sin novedades
2	Gerencia Financiera	Coordina con banco local la emisión de la carta de crédito		X					60		13,07		Existe demora por parte del banco en la apertura de carta de crédito
3	Gerencia Financiera	Recibe confirmación de carta de crédito de banco local				X			30		6,5341		Existe demora por parte del banco en emitir la confirmación de la carta de crédito
4	Depto Importaciones	Recibe copia de carta de crédito por parte de Depto. Financiero				X			15		1,42		Sin novedades
			TOTAL:					10	105	0,95	21,02		

Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO		Elaboración de nota de pedido y aprobación de la Declaración Aduanera Unica (DAU)												
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General												
SALIDA		Puesta del pedido al proveedor												
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO		65		EFICIENCIA TIEMPO				46,15%			
VOLUMEN		3	COSTO		\$ 5,35		EFICIENCIA COSTO				53,10%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES	
								AV	NAV	AV	NAV			
1	Depto Importaciones	Verifica en arancel Pudeleco sobre las partidas arancelarias a utilizarse		X						15		1,42		Muchas veces este trámite se demora hasta confirmar las partidas arancelarias a utilizarse por la variedad de productos
2	Depto Importaciones	Verifica el proveedor para el suministro del equipo a ser importado		X						10		0,95		Sin novedades
3	Depto Importaciones	Elabora nota de pedido y Declaración Aduanera Unica (DAU)	X						30		2,84			Sin novedades
4	Agente Afianzado	Retira Nota de Pedido y DAU para legalizarlos en el Banco			X					10		0,14		Sin novedades
			TOTAL:					30	35	2,84	2,51			






Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO		Confirmación de la carta de crédito con proveedor											
INGRESO		Solicitud de documento al banco local											
SALIDA		Confirmación del proveedor en el exterior											
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO		195		EFICIENCIA TIEMPO				25,64%		
VOLUMEN		3	COSTO		\$ 19,70		EFICIENCIA COSTO				30,29%		
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerencia Financiera	Entrega información de carta de crédito y demás detalles de pago a importaciones	X					10		2,18			Sin novedades
2	Depto Importaciones	Contacta con el proveedor para verificación de carta de crédito		X					60		5,68		Sin novedades
3	Depto Importaciones	Recibe confirmación de proveedor de carta de crédito					X		50		4,73		En ocasiones esta confirmación demora más de 3 días
4	Depto Importaciones	Realiza cambios o correcciones en carta de crédito - si las hubiere	X					40		3,79			Muy pocas veces suceden estos cambios en cartas de crédito
5	Depto Importaciones	Informa a Ventas sobre aceptación carta de crédito			X				35		3,31		Sin novedades
TOTAL:							50	145	5,97	13,73			






Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO		Solicitud de información de embarque												
INGRESO		Solicitud de cotizaciones de varios transportistas												
SALIDA		Embarque de bienes												
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		115		EFICIENCIA TIEMPO				17,39%		
VOLUMEN		3		COSTO		\$ 11,84		EFICIENCIA COSTO				24,00%		
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES	
			●	■	➔	▼	▭	AV	NAV	AV	NAV			
1	Gerente Ventas	Da instrucciones a Importaciones sobre el transporte del bien a importarse	X						10		1,89			Sin novedades
2	Depto Importaciones	Pide cotizaciones a transportistas								20		1,89		Las cotizaciones llegan luego de al menos 2 ó 3 días
3	Depto Importaciones	Decide la mejor opción de las cotizaciones de transporte								30		2,84		A veces la decisión se tarda en caso de transporte de equipos frágiles o complicados de movilizarlos
4	Depto Importaciones	Envío de instrucciones de embarque al proveedor y confirmación con transportista			X					15		1,42		Sin novedades
5	Depto Importaciones	Contrata seguro de transporte	X						10		0,95			Sin novedades
6	Depto Importaciones	Recibe confirmación del proveedor sobre el embarque de bienes								30		2,84		Existe demora en contestación del proveedor al menos de 2 días
TOTAL:									20	95	2,84	9,00		






Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO														
NOMBRE DEL PROCESO		Llegada de bienes a Ecuador												
INGRESO		Guía aérea o Conocimiento de Embarque												
SALIDA		Proceso de Desaduanización												
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO		235		EFICIENCIA TIEMPO				4,26%			
VOLUMEN		2	COSTO		\$ 22,25		EFICIENCIA COSTO				4,26%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES	
								AV	NAV	AV	NAV			
1	Depto Importaciones	Recibe del transportista los originales y copias de la guía aérea o conocimiento de embarque de los bienes transportados								60		5,68		Sin novedades
2	Depto Importaciones	Recibe del proveedor la factura original de los bienes, certificados de origen, lista de empaque								60		5,68		El proveedor demora el envío de estos documentos 2 ó 3 días luego del embarque de los bienes
3	Depto Importaciones	Entrega de documentos originales a agente afianzado para iniciar trámite			X					30		2,84		Sin novedades
4	Depto Importaciones	Verifica llegada de los bienes a Ecuador		X						15		1,42		Sin novedades
5	Depto Importaciones	Notifica a agente afianzado y a Depto. de Ventas	X						10		0,95			Sin novedades
6	Depto Importaciones	Inicio de trámite de desaduanización con agente afianzado		X						60		5,68		Sin novedades
			TOTAL:					10	225	0,95	21,31			

Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO		Desaduanización de bienes											
INGRESO		Inicio de trámite de desaduanización											
SALIDA		Entrega de bienes en bodega de Man Ferrostaal											
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		160		EFICIENCIA TIEMPO				31,25%	
VOLUMEN		2		COSTO		\$ 15,15		EFICIENCIA COSTO				31,25%	
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Depto Importaciones	Comunica a agente afianzado para conocer el estado del trámite	X					30		2,84			En esta instancia es posible que la aduana requiera otros documentos del embarque de los bienes o de la fábrica para continuar el trámite
2	Depto Importaciones	Confirma a agente afianzado sobre cantidad de aranceles e impuestos a pagar en aduanas		X					30		2,84		Sin novedades
3	Depto Importaciones	Solicita a Depto. Financiero el dinero necesario para el pago de aranceles y otros impuestos							60		5,68		Se estima en promedio una demora de 1 día y medio en la entrega de este dinero
4	Depto Importaciones	Entrega a agente afianzado el dinero para el pago de impuestos y aranceles			X				20		1,89		Sin novedades
5	Depto Importaciones	Recibe los bienes en las bodegas de Man Ferrostaal	X					20		1,89			Sin novedades
TOTAL:								50	110	4,73	10,42		

Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO													
NOMBRE DEL PROCESO		Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final											
INGRESO		Recibir bienes en bodega											
SALIDA		Acta de entrega final al cliente											
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		175		EFICIENCIA TIEMPO		25,71%			
VOLUMEN		3		COSTO		\$ 16,57		EFICIENCIA COSTO		25,71%			
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA					TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
								AV	NAV	AV	NAV		
1	Depto Importaciones	Ingresar bienes a bodegas de Man Ferrostaal y registro en kardex	X					20		1,89			Sin novedades
2	Depto Importaciones	Verifica con el inspector de seguro que los bienes estén en perfectas condiciones		X					60		5,68		Sin novedades
3	Depto Importaciones	Envía reclamo al proveedor por cambio de mercadería o por mercadería averiada			X				35		3,31		No ocurre frecuentemente pero se menciona para tomarlo en cuenta en el manual de procedimientos
4	Depto Importaciones	Envía reclamo al seguro en caso de daño que se pueda reparar o reemplazarlo localmente			X				35		3,31		No ocurre frecuentemente pero se menciona para tomarlo en cuenta en el manual de procedimientos
5	Depto Importaciones	Coordina con Depto de Ventas para la entrega de los bienes a cliente final	X					15		1,42			Sin novedades
6	Depto Importaciones	Ingresar al Depto de Ventas los bienes a entregarse al cliente final y firmas en kardex	X					10		0,95			Sin novedades
TOTAL:								45	130	4,26	12,31		

Elaborador por: Autor

3.3 Informe de Novedades Encontradas

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General	Tiempo	47 minutos
Salida	Puesta de pedido de importación a proveedor	Costo	USD 10.13
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	31.91%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	28.04%

El tiempo de ciclo del proceso es de 47 minutos, de los cuales corresponde 15 minutos que agrega valor y 32 minutos restantes que no agregan valor y representa el 31.91% de eficiencia. El costo empleado es de USD 10.13 de los cuales corresponde USD 2.84 agregan valor y USD 7.29 no agregan valor generando una eficiencia del 28.04%

Novedades Cualitativas

- En algunas ocasiones el gerente no se encuentra en la oficina para la aprobación del memorando de Ventas para la importación de los bienes.
- Muchas veces se necesita más tiempo para la revisión de la mercadería a importarse que realiza el gerente de Ventas con Importaciones, dependiendo de las especificaciones de los productos.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General	Tiempo	115 minutos
Salida	Confirmación de apertura carta de crédito	Costo	USD 21.97
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	8.70%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	4,31%

El tiempo de ciclo del proceso es de 115 minutos, de los cuales corresponde 10 minutos que agrega valor y 105 minutos restantes que no agregan valor y representa el 8.70% de eficiencia. El costo empleado es de USD 21.97 de los cuales corresponde USD 0.95 agregan valor y USD 21.02 no agregan valor generando una eficiencia del 4.31%

Novedades Cualitativas

- Existe demora en el trámite al banco en la apertura de carta de crédito.
- Existe demora en el trámite al banco al emitir la confirmación de la carta de crédito.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Elaboración de nota de pedido y aprobación de la Declaración Aduanera Unica (DAU)

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Elaboración de nota de pedido y aprobación del Documento Unico de Importación (DUI) se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General	Tiempo	65 minutos
Salida	Puesta del pedido al proveedor	Costo	USD 5.35
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	46.15%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	56.10%

El tiempo de ciclo del proceso es de 65 minutos, de los cuales corresponde 30 minutos que agrega valor y 35 minutos restantes que no agregan valor y representa el 46.15% de eficiencia. El costo empleado es de USD 5.35 de los cuales corresponde USD 2.84 agregan valor y USD 2.51 no agregan valor generando una eficiencia del 56.10%

Novedades Cualitativas

- Muchas veces el trámite se demora hasta confirmar las partidas arancelarias a utilizarse por la variedad de productos.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Confirmación de la carta de crédito con proveedor

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Confirmación de la carta de crédito con proveedor se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Solicitud de documento al banco local	Tiempo	195 minutos
Salida	Confirmación del proveedor en el exterior	Costo	USD 19.70
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	25.64%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	30.29%

El tiempo de ciclo del proceso es de ciclo del proceso es de 195 minutos, de los cuales corresponde 50 minutos que agrega valor y 145 minutos restantes que no agregan valor y representa el 25.64% de eficiencia. El costo empleado es de USD 19.70 de los cuales corresponde USD 5.97 agregan valor y USD 13.73 no agregan valor generando una eficiencia del 30.29%

Novedades Cualitativas

- En ocasiones la confirmación de la carta de crédito por parte del proveedor demora más de 3 días.
- Muy pocas veces suceden demoras debido a los cambios y/o correcciones en las cartas de crédito.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Solicitud de información de embarque

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Solicitud de información de embarque se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Solicitud de cotizaciones de varios transportistas	Tiempo	115 minutos
Salida	Embarque de bienes	Costo	USD 11.84
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	17.39%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	24.00%

El tiempo de ciclo del proceso es de ciclo del proceso es de 115 minutos, de los cuales corresponde 20 minutos que agrega valor y 95 minutos restantes que no agregan valor y representa el 17.39% de eficiencia. El costo empleado es de USD 11.84 de los cuales corresponde USD 2.84 agregan valor y USD 9.00 no agregan valor generando una eficiencia del 24.00%

Novedades Cualitativas

- Las cotizaciones de los transportistas llegan luego de al menos 2 ó 3 días.
- A veces la decisión de escoger el transportista se tarda en caso de movilización de equipos frágiles o complicados de moverlos.
- Existe demora en contestación del proveedor con relación al transportista al menos de 2 días.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Llegada de bienes a Ecuador

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Llegada de bienes a Ecuador se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Guía aérea o Conocimiento de Embarque	Tiempo	235 minutos
Salida	Proceso de Desaduanización	Costo	USD 22.25
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	4.26%
Volumen	2	Eficiencia (Costo)	4.26%

El tiempo de ciclo del proceso es de 235 minutos, de los cuales corresponde 10 minutos que agrega valor y 225 minutos restantes que no agregan valor y representa el 4.26% de eficiencia. El costo empleado es de USD 22.25 de los cuales corresponde USD 0.95 agregan valor y USD 21.31 no agregan valor generando una eficiencia del 4.26%

Novedades Cualitativas

- El proveedor demora el envío de los documentos originales de los productos 2 ó 3 días luego del embarque de los bienes.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Desaduanización de bienes

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Desaduanización de bienes se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Inicio de trámite de desaduanización	Tiempo	160 minutos
Salida	Entrega de bienes en bodega de Man Ferrostaal	Costo	USD 15.15
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	31.25%
Volumen	2	Eficiencia (Costo)	31.25%

El tiempo de ciclo del proceso es de ciclo del proceso es de 160 minutos, de los cuales corresponde 31.25 minutos que agrega valor y 110 minutos restantes que no agregan valor y representa el 31.25% de eficiencia. El costo empleado es de USD 15.15 de los cuales corresponde USD 4.73 agregan valor y USD 10.42 no agregan valor generando una eficiencia del 31.25%

Novedades Cualitativas

- En esta instancia es posible que la aduana requiera otros documentos del embarque de los bienes o de la fábrica para continuar el trámite.
- Se estima en promedio una demora de 1 día y medio por parte del Depto. Financiero en la entrega del dinero para la desaduanización de los bienes.

Atentamente,

Cristina Peker

INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

Para: Gerente General de Man Ferrostaal

De: Cristina Peker

Asunto: Análisis del Subproceso: Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final

Lugar y Fecha: Quito, 16 de junio del 2009

En base al análisis del diagrama de proceso: Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final se encontraron las siguientes novedades:

Novedades Cuantitativas

Entrada	Recibir bienes en bodega	Tiempo	175 minutos
Salida	Acta de entrega final al cliente	Costo	USD 16.57
Frecuencia	Semanal	Eficiencia (Tiempo)	25.71%
Volumen	3	Eficiencia (Costo)	25.71%

El tiempo de ciclo del proceso es de ciclo del proceso es de 175 minutos, de los cuales corresponde 45 minutos que agrega valor y 130 minutos restantes que no agregan valor y representa el 25.71% de eficiencia. El costo empleado es de USD 16.57 de los cuales corresponde USD 4.28 agregan valor y USD 12.31 no agregan valor generando una eficiencia del 25.71%

Novedades Cualitativas

- No ocurre frecuentemente que se tenga que hacer reclamo a proveedor sobre mercadería averiada o equivocada, pero se menciona para tomarlo en cuenta en el manual de procedimientos.
- No ocurre frecuentemente que se realice reclamo al seguro en caso de bienes averiados o rotos.

Atentamente,

Cristina Peker

3.4 Matriz de Análisis Resumida

No.	PROCESO	TIEMPO			COSTO			FRECUENCIA	VOLUMEN	OBSERVACIONES
		AV	NAV	EFICIENCIA	AV	NAV	EFICIENCIA			
1	Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos	15	32	31,91%	2,84	7,29	28,04%	Semanal	3	- En algunas ocasiones el gerente no se encuentra en la oficina para aprobar el memorando de Ventas para la importación de los bienes. - Muchas veces se necesita más tiempo para la revisión de la mercadería a importarse que realiza el gerente de Ventas c
2	Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito	10	105	8,70%	0,95	21,02	4,31%	Semanal	3	- Existe demora por parte del banco en la apertura de carta de crédito. - Existe demora por parte del banco en emitir la confirmación de la carta de crédito.
3	Elaboración de nota de pedido y aprobación de la Declaración Aduanera Unica (DAU)	30	35	46,15%	2,84	2,51	53,10%	Semanal	3	- Muchas veces el trámite se demora hasta confirmar las partidas arancelarias a utilizarse por la variedad de productos.
4	Confirmación de la carta de crédito con proveedor	50	145	25,64%	5,97	13,73	30,29%	Semanal	3	- En ocasiones la confirmación de la carta de crédito por parte del proveedor demora más de 3 días. - Muy pocas veces suceden demoras debido a los cambios y/o correcciones en las cartas de crédito.
5	Solicitud de información de embarque	20	95	17,39%	2,84	9,00	24,00%	Semanal	3	- Las cotizaciones de los transportistas llegan luego de al menos 2 ó 3 días. - A veces la decisión de escoger el transportista se tarda en caso de movilización de equipos frágiles o complicados de moverlos. - Existe demora en contestación del proveedor c
6	Llegada de bienes a Ecuador	10	225	4,26%	0,95	21,31	4,26%	Semanal	2	- El proveedor demora el envío de los documentos originales de los productos 2 ó 3 días luego del embarque de los bienes.
7	Desaduanización de bienes	50	110	31,25%	4,73	10,42	31,25%	Semanal	2	- En esta instancia es posible que la aduana requiera otros documentos del embarque de los bienes o de la fábrica para continuar el trámite. - Se estima en promedio una demora de 1 día y medio por parte del Depto. Financiero en la entrega del dinero para
8	Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final	45	130	25,71%	4,26	12,31	25,71%	Semanal	3	- No ocurre frecuentemente que se tenga que hacer reclamo a proveedor sobre mercadería averiada o equivocada, pero se menciona para tomarlo en cuenta en el manual de procedimientos. - No ocurre frecuentemente que se realice reclamo al seguro en caso de bi

Elaborado por: Autor

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL MANUAL DE IMPORTACIONES

En este capítulo se desarrolla la propuesta del Manual de Importaciones con la aplicación de los procesos mejorados, utilizando el proceso administrativo, es decir la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación, mediante los procesos mejorados y una cadena de valor mejorada.

4.1. Desarrollo del manual de procesos de importaciones

4.1.1. Cadena de valor de importaciones mejorada

De acuerdo al inventario de subprocesos realizado y los informes de novedades realizados en el Capítulo 3, se ha podido realizar la cadena de valor mejorada que se detalla a continuación.

GRAFICO 4.1

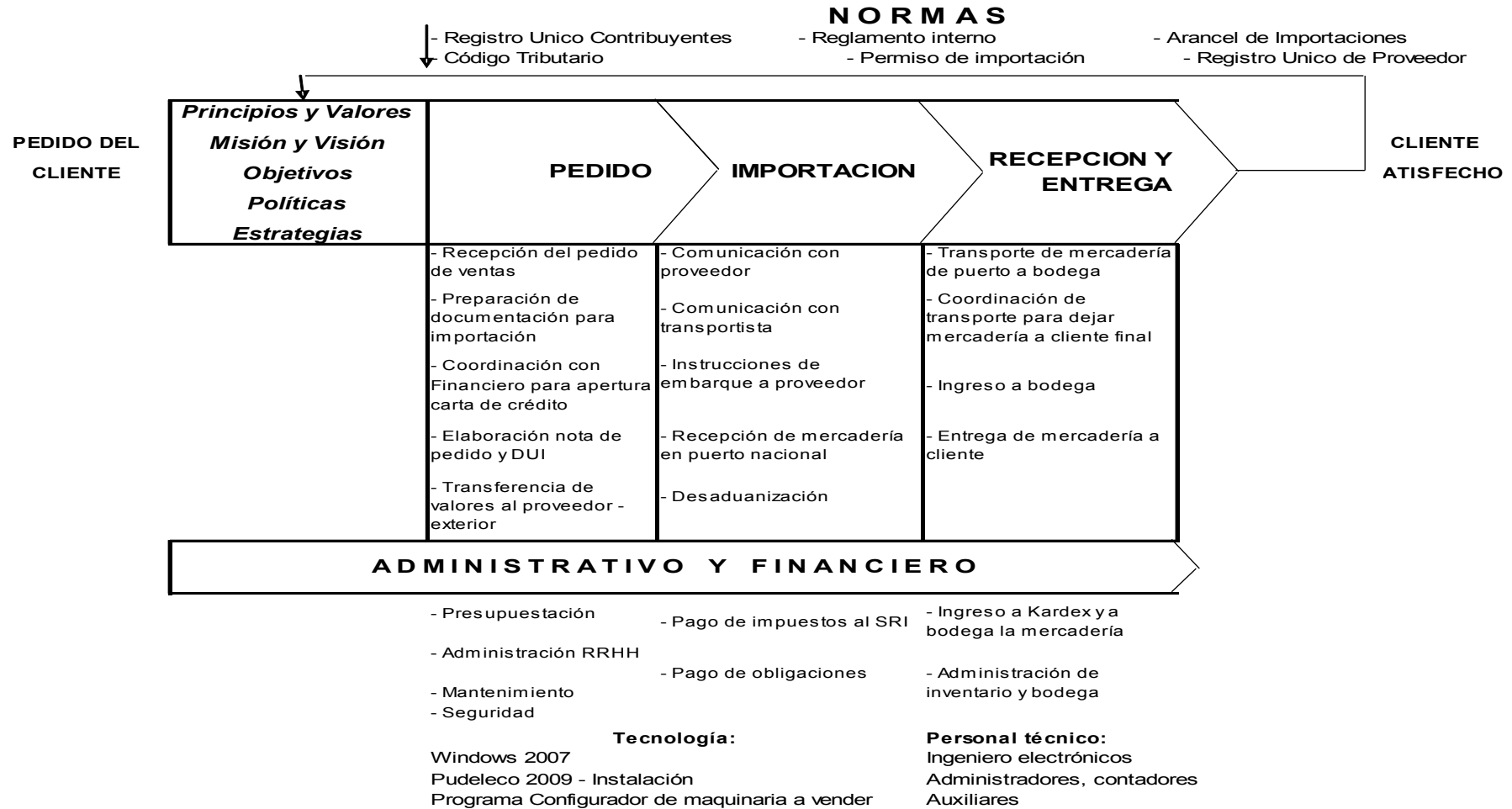
4.1.2. Flujo dinámico de los subprocesos

A continuación se detallan los diagramas de análisis de cada proceso en el Departamento de Importaciones, en los cuales se determinan los tiempos y recursos materiales que se utilizan en cada uno de ellos, además del orden y estancias que recorren los mismos.

Simbología y Diagramación

SIMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACION
	OPERACIÓN	Agrega valor
	CONTROL, INSPECCIÓN O VERIFICACIÓN	No agrega valor
	DEMORA O ESPERA	No agrega valor
	INICIO O FIN DE TAREA	No agrega valor

4.1.1 CADENA DE VALOR DEL MACRO PROCESO DE IMPORTACIONES MEJORADA



CARACTERIZACION DE LOS MACROPROCESOS																			
MACROPROCESO	PEDIDO																		
A) OBJETIVO																			
Recibir la información completa de ventas para la puesta del pedido en forma correcta y expedita																			
B) ALCANCE																			
Desde: Memorandum de Ventas solicitando la importación de los bienes																			
Hasta: Envío de documentación al agente afianzado para iniciar trámite de importación																			
C) RESPONSABLES																			
Depto. Ventas, Depto. Financiero y Depto. Importaciones																			
D) REQUISITOS LEGALES																			
<ul style="list-style-type: none"> - Permiso de Importación - Pago de obligaciones e impuestos a tiempo - Nombramiento del representante legal vigente - Garantía bancaria en banco que emite carta de crédito 																			
E) POLITICAS INTERNAS																			
<ul style="list-style-type: none"> - El memorandum será entregado a Importaciones por parte de Ventas en forma oportuna - Se deben escoger proveedores solamente los que son del convenio con la empresa - La preparación de documentos de importación serán de acuerdo a la información entregada por Ventas 																			
F) PROCESOS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nombre de los Procesos</th> <th style="text-align: center;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos</td> <td style="text-align: center;">Semanal</td> </tr> <tr> <td>2) Coordinación con Depto. Financiero - apertura de carta crédito</td> <td style="text-align: center;">Semanal</td> </tr> <tr> <td>3) Elaboración de nota de pedido y aprobación del DAU</td> <td style="text-align: center;">Semanal</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de los Procesos	Periodicidad	1) Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos	Semanal	2) Coordinación con Depto. Financiero - apertura de carta crédito	Semanal	3) Elaboración de nota de pedido y aprobación del DAU	Semanal										
Nombre de los Procesos	Periodicidad																		
1) Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos	Semanal																		
2) Coordinación con Depto. Financiero - apertura de carta crédito	Semanal																		
3) Elaboración de nota de pedido y aprobación del DAU	Semanal																		
G) INDICADORES																			
Eficacia de tiempo y de costo ver anexos																			
H) REGISTROS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Código</th> <th style="text-align: center;">Registro</th> <th style="text-align: center;">Ubicación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MVI-001</td> <td>Memorandum de Ventas solicitando la importación</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> <tr> <td>MVI-002</td> <td>Memorandum de Ventas solicitando apertura</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> <tr> <td>CC-001</td> <td>Carta de crédito y confirmación del banco local</td> <td>Carpeta - Pedidos a proveedores</td> </tr> <tr> <td>DI-001</td> <td>Declaración Aduanera Unica (DAU)</td> <td>Carpeta - Documentos aduana</td> </tr> <tr> <td>DI-002</td> <td>Nota de Pedido</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Registro	Ubicación	MVI-001	Memorandum de Ventas solicitando la importación	Carpeta - Pedidos Importaciones	MVI-002	Memorandum de Ventas solicitando apertura	Carpeta - Pedidos Importaciones	CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	Carpeta - Pedidos a proveedores	DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	Carpeta - Documentos aduana	DI-002	Nota de Pedido	Carpeta - Pedidos Importaciones
Código	Registro	Ubicación																	
MVI-001	Memorandum de Ventas solicitando la importación	Carpeta - Pedidos Importaciones																	
MVI-002	Memorandum de Ventas solicitando apertura	Carpeta - Pedidos Importaciones																	
CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	Carpeta - Pedidos a proveedores																	
DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	Carpeta - Documentos aduana																	
DI-002	Nota de Pedido	Carpeta - Pedidos Importaciones																	
I) DOCUMENTOS																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Código</th> <th style="text-align: center;">Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">MVI-001</td> <td>Memorandum de Ventas solicitando la importación</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">MVI-002</td> <td>Memorandum de Ventas solicitando apertura carta de crédito</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">CC-001</td> <td>Carta de crédito y confirmación del banco local</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DI-001</td> <td>Declaración Aduanera Unica (DAU)</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DI-002</td> <td>Nota de Pedido</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Nombre	MVI-001	Memorandum de Ventas solicitando la importación	MVI-002	Memorandum de Ventas solicitando apertura carta de crédito	CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	DI-002	Nota de Pedido						
Código	Nombre																		
MVI-001	Memorandum de Ventas solicitando la importación																		
MVI-002	Memorandum de Ventas solicitando apertura carta de crédito																		
CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local																		
DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)																		
DI-002	Nota de Pedido																		
J) INSTRUCCIONES ACLARATORIAS																			
Se deberá realizar un acercamiento adecuado con el personal del banco y con el proveedor con el fin de ahorrar tiempo y dinero en este proceso.																			

CARACTERIZACION DE LOS MACROPROCESOS																
MACROPROCESO	IMPORTACION															
A) OBJETIVO																
Recibir la confirmación del proveedor sobre precios, transporte, dimensiones otros aspectos especiales sobre la mercadería a ser importada																
B) ALCANCE																
Desde: Comunicación con proveedor para confirmación de carta de crédito																
Hasta: Desaduanización de bienes																
C) RESPONSABLES																
Depto. Ventas y Depto. Importaciones																
D) REQUISITOS LEGALES																
<ul style="list-style-type: none"> - Permiso de Importación - Pago de obligaciones e impuestos a tiempo - Pago de aranceles de la importación 																
E) POLITICAS INTERNAS																
<ul style="list-style-type: none"> - Será obligatorio tomar seguro de transporte para toda mercadería - Se realizará el seguimiento de la importación tres veces en la semana - El proveedor deberá emitir documentación original para los trámites en aduanas 																
F) PROCESOS																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Nombre de los Procesos</th> <th style="width: 30%;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Confirmación de la carta de crédito con el proveedor</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>2) Confirmación de la información de transporte y embarque de la mercadería</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>3) Llegada de bienes</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>4) Desaduanización de bienes</td> <td>Semanal</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de los Procesos	Periodicidad	1) Confirmación de la carta de crédito con el proveedor	Semanal	2) Confirmación de la información de transporte y embarque de la mercadería	Semanal	3) Llegada de bienes	Semanal	4) Desaduanización de bienes	Semanal					
Nombre de los Procesos	Periodicidad															
1) Confirmación de la carta de crédito con el proveedor	Semanal															
2) Confirmación de la información de transporte y embarque de la mercadería	Semanal															
3) Llegada de bienes	Semanal															
4) Desaduanización de bienes	Semanal															
G) INDICADORES																
Eficacia de tiempo y de costo ver anexos																
H) REGISTROS																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 55%;">Registro</th> <th style="width: 30%;">Ubicación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC-001</td> <td>Carta de crédito y confirmación del banco local</td> <td>Carpeta - Pedidos a proveedores</td> </tr> <tr> <td>DI-001</td> <td>Declaración Aduanera Unica (DAU)</td> <td>Carpeta - Documentos aduana</td> </tr> <tr> <td>DI-002</td> <td>Nota de Pedido</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> <tr> <td>DI-003</td> <td>Guía de transporte de la mercadería</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Registro	Ubicación	CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	Carpeta - Pedidos a proveedores	DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	Carpeta - Documentos aduana	DI-002	Nota de Pedido	Carpeta - Pedidos Importaciones	DI-003	Guía de transporte de la mercadería	Carpeta - Pedidos Importaciones
Código	Registro	Ubicación														
CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	Carpeta - Pedidos a proveedores														
DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	Carpeta - Documentos aduana														
DI-002	Nota de Pedido	Carpeta - Pedidos Importaciones														
DI-003	Guía de transporte de la mercadería	Carpeta - Pedidos Importaciones														
I) DOCUMENTOS																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Código</th> <th style="width: 70%;">Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CC-001</td> <td>Carta de crédito y confirmación del banco local</td> </tr> <tr> <td>DI-001</td> <td>Declaración Aduanera Unica (DAU)</td> </tr> <tr> <td>DI-002</td> <td>Nota de Pedido</td> </tr> <tr> <td>DI-003</td> <td>Guía de transporte de la mercadería</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Nombre	CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local	DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)	DI-002	Nota de Pedido	DI-003	Guía de transporte de la mercadería					
Código	Nombre															
CC-001	Carta de crédito y confirmación del banco local															
DI-001	Declaración Aduanera Unica (DAU)															
DI-002	Nota de Pedido															
DI-003	Guía de transporte de la mercadería															
J) INSTRUCCIONES ACLARATORIAS																
Se deberá adelantar la información sobre la partida arancelaria con el proveedor para evitar demoras en la confirmación de la misma.																

CARACTERIZACION DE LOS MACROPROCESOS											
MACROPROCESO	RECEPCION Y ENTREGA										
A) OBJETIVO											
Recibir la mercadería, ingresarla a bodega y entregarla en las mejores condiciones al cliente para evitar devoluciones o reclamos posteriores											
B) ALCANCE											
Desde: Recepción de los bienes a bodegas											
Hasta: Entrega de los bienes a cliente final											
C) RESPONSABLES											
Depto. Importaciones											
D) REQUISITOS LEGALES											
<ul style="list-style-type: none"> - Guía de remisión del transportista local - Póliza de seguro de transporte de la mercadería - Informe de inspección del seguro 											
E) POLITICAS INTERNAS											
<ul style="list-style-type: none"> - Se realizará la verificación de la mercadería con el inspector del seguro - Al ingresar la mercadería a bodegas se debe hacer el registro en el kardex - Se informará inmediatamente a Ventas sobre el ingreso de la mercadería 											
F) PROCESOS											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">Nombre de los Procesos</th> <th style="width: 30%;">Periodicidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1) Ingreso de mercadería a bodegas y kardex</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>2) Verificación con inspector de seguro</td> <td>Semanal</td> </tr> <tr> <td>3) Entrega de mercadería a cliente final</td> <td>Semanal</td> </tr> </tbody> </table>		Nombre de los Procesos	Periodicidad	1) Ingreso de mercadería a bodegas y kardex	Semanal	2) Verificación con inspector de seguro	Semanal	3) Entrega de mercadería a cliente final	Semanal		
Nombre de los Procesos	Periodicidad										
1) Ingreso de mercadería a bodegas y kardex	Semanal										
2) Verificación con inspector de seguro	Semanal										
3) Entrega de mercadería a cliente final	Semanal										
G) INDICADORES											
Eficacia de tiempo y de costo ver anexos											
H) REGISTROS											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Código</th> <th style="width: 55%;">Registro</th> <th style="width: 30%;">Ubicación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DI-003</td> <td>Guía de transporte de la mercadería</td> <td>Carpeta - Pedidos Importaciones</td> </tr> <tr> <td>CO-004</td> <td>Kardex</td> <td>Carpeta - Registro ingreso bodega</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Registro	Ubicación	DI-003	Guía de transporte de la mercadería	Carpeta - Pedidos Importaciones	CO-004	Kardex	Carpeta - Registro ingreso bodega	
Código	Registro	Ubicación									
DI-003	Guía de transporte de la mercadería	Carpeta - Pedidos Importaciones									
CO-004	Kardex	Carpeta - Registro ingreso bodega									
I) DOCUMENTOS											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Código</th> <th style="width: 70%;">Nombre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DI-003</td> <td>Guía de transporte de la mercadería</td> </tr> <tr> <td>DI-006</td> <td>Informe de inspección de mercadería en bodegas</td> </tr> <tr> <td>CO-004</td> <td>Registro de kardex - bodegas</td> </tr> <tr> <td>VT-005</td> <td>Acta de entrega final</td> </tr> </tbody> </table>		Código	Nombre	DI-003	Guía de transporte de la mercadería	DI-006	Informe de inspección de mercadería en bodegas	CO-004	Registro de kardex - bodegas	VT-005	Acta de entrega final
Código	Nombre										
DI-003	Guía de transporte de la mercadería										
DI-006	Informe de inspección de mercadería en bodegas										
CO-004	Registro de kardex - bodegas										
VT-005	Acta de entrega final										
J) INSTRUCCIONES ACLARATORIAS											
Se debe realizar siempre la inspección en presencia del inspector del seguro, así se evitan reclamos posteriores por parte del cliente final.											

TABLA DE INDICADORES - CARACTERIZACION DE MACROPROCESOS

Macroproceso	Nombre del Indicador	Fórmula	Explicación	Aplicación de fórmula	Referente	Resultado		Fuente	Tipo de indicado
						+	-		
PEDIDO	Capacitación y entrenamiento	$\frac{\text{No. de empleados que aplican en su trabajo la capacitación impartida}}{\text{No. total de empleados capacitados}}$	Mide el porcentaje que aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su trabajo	$2 / 2 = 1 \times 100 = 100\%$	100%			Gte Ventas e Importaciones	Cumplimiento
	Planificación de Ventas	$\frac{\text{Total de ventas realizadas}}{\text{Total de ventas planificadas}}$	Mide el grado de eficacia de la planificación de ventas	$123 / 151 = .82 \times 100 = 82\%$	100%		82%	Gte Ventas	Eficacia
	Elaboración y control presupuestario	$\frac{\text{No. de proyectos que cumplieron con el monto asignado}}{\text{No. total de proyectos que poseen el presupuesto}}$	Mide el cumplimiento del presupuesto real frente al planificado	$102 / 123 = 83 \times 100 = 83\%$	100%		83%	Gte Ventas	Eficacia
IMPORTACION	Planificación de Compras	$\frac{\text{No. total de compras efectuadas}}{\text{No. total de compras planificadas}}$	Mide el grado de eficacia de la planificación de compras	$54 / 42 = 1,28 \times 100 = 128\%$	100%	28%		Importaciones	Eficacia
	Capacitación y entrenamiento	$\frac{\text{No. de empleados que aplican en su trabajo la capacitación impartida}}{\text{No. total de empleados capacitados}}$	Mide el porcentaje que aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su trabajo	$1 / 1 = 1 \times 100 = 100\%$	100%			Gte Ventas e Importaciones	Cumplimiento
	Elaboración y control presupuestario	$\frac{\text{No. de proyectos que cumplieron con el monto asignado}}{\text{No. total de proyectos que poseen el presupuesto}}$	Mide el cumplimiento del presupuesto real frente al planificado	$78 / 84 = 0,93 \times 100 = 93\%$	100%		93%	Gte Ventas	Eficacia
	Divulgación de información, formación y adiestramiento personal	$\frac{\text{No. de empleados que aplican normas de la empresa según normas impartidas}}{\text{No. total de empleados que recibieron charlas de información}}$	Mide el porcentaje de empleados que aplican las charlas de información en sus actividades diarias.	$21 / 3 = 7 \times 100 = 700\%$	100%	700%		Importaciones	Cumplimiento
RECEPCION Y ENTREGA	Planificación de Compras	$\frac{\text{No. total de compras efectuadas}}{\text{No. total de compras planificadas}}$	Mide el grado de eficacia de la planificación de compras	$54 / 42 = 1,28 \times 100 = 128\%$	100%	28%		Importaciones	Eficacia
	Capacitación y entrenamiento	$\frac{\text{No. de empleados que aplican en su trabajo la capacitación impartida}}{\text{No. total de empleados capacitados}}$	Mide el porcentaje que aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su trabajo	$2 / 2 = 1 \times 100 = 100\%$	100%			Gte Ventas e Importaciones	Cumplimiento
	Divulgación de información, formación y adiestramiento personal	$\frac{\text{No. de empleados que aplican normas de la empresa según normas impartidas}}{\text{No. total de empleados que recibieron charlas de información}}$	Mide el porcentaje de empleados que aplican las charlas de información en sus actividades diarias.	$21 / 3 = 7 \times 100 = 700\%$	100%	700%		Importaciones	Cumplimiento
	Atención de reclamos	$\frac{\text{No. de reclamos atendidos}}{\text{No. de reclamos receptados}}$	Mide el cumplimiento en la atención de reclamos	$3 / 3 = 1 \times 100 = 100\%$	100%			Importaciones	Cumplimiento
RECEPCION Y ENTREGA	Planificación de Compras	$\frac{\text{No. total de compras efectuadas}}{\text{No. total de compras planificadas}}$	Mide el grado de eficacia de la planificación de compras	$20 / 25 = 0,80 \times 100 = 80\%$	100%	20%		Importaciones	Eficacia
	Capacitación y entrenamiento	$\frac{\text{No. de empleados que aplican en su trabajo la capacitación impartida}}{\text{No. total de empleados capacitados}}$	Mide el porcentaje que aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su trabajo	$2 / 1 = 2 \times 100 = 200\%$	100%	100%		Importaciones	Cumplimiento
	Divulgación de información, formación y adiestramiento personal	$\frac{\text{No. de empleados que aplican normas de la empresa según normas impartidas}}{\text{No. total de empleados que recibieron charlas de información}}$	Mide el porcentaje de empleados que aplican las charlas de información en sus actividades diarias.	$2 / 1 = 2 \times 100 = 200\%$	100%	100%		Importaciones	Cumplimiento
ADMINISTRATIVO	Capacitación y entrenamiento	$\frac{\text{No. de empleados que aplican en su trabajo la capacitación impartida}}{\text{No. total de empleados capacitados}}$	Mide el porcentaje que aplican los conocimientos adquiridos durante la capacitación en su trabajo	$2 / 1 = 2 \times 100 = 200\%$	100%	100%		Asist. Administrativa	Cumplimiento
	Divulgación de información, formación y adiestramiento personal	$\frac{\text{No. de empleados que aplican normas de la empresa según normas impartidas}}{\text{No. total de empleados que recibieron charlas de información}}$	Mide el porcentaje de empleados que aplican las charlas de información en sus actividades diarias.	$2 / 1 = 2 \times 100 = 200\%$	100%	100%		Asist. Administrativa	Cumplimiento
FINANCIERO	Elaboración y control presupuestario	$\frac{\text{No. de proyectos que cumplieron con el monto asignado}}{\text{No. total de proyectos que poseen el presupuesto}}$	Mide el cumplimiento del presupuesto real frente al planificado	$78 / 84 = 0,93 \times 100 = 93\%$	100%		93%	Asist. Administrativa	Eficacia
	Divulgación de información, formación y adiestramiento personal	$\frac{\text{No. de empleados que aplican normas de la empresa según normas impartidas}}{\text{No. total de empleados que recibieron charlas de información}}$	Mide el porcentaje de empleados que aplican las charlas de información en sus actividades diarias.	$2 / 1 = 2 \times 100 = 200\%$	100%	100%		Asist. Administrativa	Cumplimiento

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO											
NOMBRE DEL PROCESO		Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos									
OBJETIVO		Recibir la información completa de Ventas para la puesta del pedido en forma correcta y expedita									
ALCANCE		Desde	Confirmación de partida arancelaria de los bienes a importarse								
		Hasta	Elaboración de nota de pedido de los bienes								
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General									
SALIDA		Puesta de pedido de importación a proveedor									
RESPONSABLE		Gerente Ventas									
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO			27	EFICIENCIA TIEMPO			62,96%	
VOLUMEN		3	COSTO			\$ 5,87	EFICIENCIA COSTO			75,82%	
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicita partida arancelaria de los bienes al proveedor		Inicio				5		0,95		De antemano se pide al proveedor la partida arancelaria que se utilizará para los bienes en caso de adjudicación
2	Elabora memorandum						5		0,95		Se elabora memorandum al momento de la adjudicación del cliente final, así se ahorra tiempo hasta que llegue la orden de compra
3	Aprueba memorandum						5		2,37		Con el envío del memorandum al Gerente General antes de que llegue la orden de compra se ahorra tiempo
4	Envía memorandum a Depto. importaciones							5		0,95	
5	Verifica pedido conjuntamente con el gerente de ventas y el arancel Pudeleco							5		0,47	Con la partida arancelaria que el proveedor ha confirmado, es más fácil la elaboración de documentación de importación
6	Registra en control de importaciones para elaborar la nota de pedido							2		0,19	
TOTAL:							17	10	4,45	1,42	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA:	2	Partida arancelaria: Código numeral								- Memorandum de solicitud	
FUSION:	1	que se asigna a bienes que son importados				Coordinación con Depto. Financiero				- Nota de pedido	
CREACION:	2	Arancel Pudeleco: Compendio de las				para apertura de carta de crédito					
ELIMINACIÓN:	1	partidas arancelarias y términos Incoterms									

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO											
NOMBRE DEL PROCESO		Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito									
OBJETIVO		Recibir la confirmación de carta de crédito en forma oportuna, eficiente y sin demoras o errores									
ALCANCE		Desde	Solicitud de carta de crédito a Gerente Finanzas								
		Hasta	Recepción de carta de crédito confirmada								
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General									
SALIDA		Confirmación de apertura carta de crédito									
RESPONSABLE		Depto. Importaciones									
FRECUENCIA		Semanal	TIEMPO			50	EFICIENCIA TIEMPO			80,00%	
VOLUMEN		3	COSTO			\$ 8,44	EFICIENCIA COSTO			74,18%	
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicita a Depto. Financiero la apertura de carta de crédito por el valor de la importación				Inicio		10		0,95		Con el acercamiento que habrá con el banco se mejorarán los trámites ahorrando tiempo y dinero en este paso y en los siguientes
2	Coordina con banco local la emisión de la carta de crédito			2				10		2,18	Utiliza Internet
3	Recibe confirmación de carta de crédito de banco local			3			20		4,36		
4	Recibe copia de carta de crédito por parte de Depto. Financiero				4		10		0,95		Se agiliza la actividad
				TOTAL:			40	10	6,26	2,18	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA:	4	Carta de crédito: compromiso irrevocable de pago del importador				Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos				- Carta de crédito	
FUSION:											
CREACION:											
ELIMINACION:											

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO												
NOMBRE DEL PROCESO		Elaboración de nota de pedido y aprobación del Declaración Aduanera Unica (DAU)										
OBJETIVO		Elaborar los documentos de importaciones en forma expedita y sin errores para agilizar el proceso de importación										
ALCANCE		Desde				Verificación con proveedor de bienes a suministrar						
		Hasta				Envío de documentación al Agente Afianzado						
INGRESO		Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General										
SALIDA		Puesta del pedido al proveedor										
RESPONSABLE		Depto. Importaciones										
FRECUENCIA		Semanal			TIEMPO			40		EFICIENCIA TIEMPO		75,00%
VOLUMEN		3			COSTO			\$ 2,98		EFICIENCIA COSTO		68,23%
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Verifica el proveedor para el suministro del equipo a ser importado				Inicio			10		0,95	Se elimina el paso anterior ya que Ventas ha confirmado la partida arancelaria con el proveedor antes de proceder a elaborar la nota de pedido.	
2	Elabora nota de pedido y Declaración Aduanera Unica (DAU)				2		20		1,89		Disminuy el tiempo de elaboración debido a que tienen confirmación de la partida a utilizarse.	
3	Retira de Man Ferrostaal la Nota de Pedido y DUI para legalizarlos en el Banco					3	10		0,14			
TOTAL:							30	10	2,03	0,95		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN				FORMULARIOS		
MEJORA:		1				Nota de Pedido: requerimiento de				RELACION		- Nota de pedido
FUSION:						compra del importador				Coordinación con Depto. Financiero		- DAU
CREACION:						DAU: Declaración Aduanera Unica				para apertura carta de crédito		
ELIMINACIÓN:		1								Conf. Carta crédito con proveedor		

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO													
NOMBRE DEL PROCESO		Confirmación de la carta de crédito con proveedor											
OBJETIVO		Recibir la confirmación del proveedor sobre la carta de crédito											
ALCANCE		Desde		Contacto con proveedor para constatar carta de crédito en banco corresponsal									
		Hasta		Aceptación del proveedor de la carta de crédito									
INGRESO		Solicitud de documento al banco local											
SALIDA		Confirmación del proveedor en el exterior											
RESPONSABLE		Gerente Finanzas											
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO			55		EFICIENCIA TIEMPO			81,82%	
VOLUMEN		3		COSTO			\$ 5,20		EFICIENCIA COSTO			81,78%	
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA		
							AV	NAV	AV	NAV			
1	Contacta con el proveedor para verificación de carta de crédito				Inicio		20		1,89		Al adelantar el trámite de la carta de crédito se puede ahorrar más tiempo en los demás pasos.		
2	Recibe confirmación de proveedor de carta de crédito				2		20		1,89		Se agiliza la confirmación		
3	Realiza cambios o correcciones en carta de crédito - si las hubiere				3			10		0,95	Muy pocas veces suceden estos cambios en cartas de crédito		
4	Informa a Ventas sobre aceptación carta de crédito				4		5		0,47				
TOTAL:							45	10	4,25	0,95			
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA:		4		Carta de crédito: compromiso irrevocable de pago del importador				Elaboración de nota de pedido y aprobación de DAU					
FUSION:								Solicitud de información de embarque					
CREACION:													
ELIMINACIÓN:		1											

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO													
NOMBRE DEL PROCESO		Solicitud de información de embarque											
OBJETIVO		Obtener la mejor opción de transporte para los bienes a suministrarse											
ALCANCE		Desde				Solicitud de cotizaciones a transportista							
		Hasta				Confirmación del proveedor sobre embarque							
INGRESO		Solicitud de cotizaciones de varios transportistas											
SALIDA		Embarque de bienes											
RESPONSABLE		Depto. Importaciones											
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		75		EFICIENCIA TIEMPO		86,67%			
VOLUMEN		3		COSTO		\$ 6,63		EFICIENCIA COSTO		85,72%			
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA		
							AV	NAV	AV	NAV			
1	Pide a transportistas varias opciones para el transporte de los bienes que más se venden		Inicio				10				Creación de una base de datos especial para el transporte de bienes		
2	Da instrucciones a Importaciones sobre el transporte del bien a importarse						5		0,95		El tiempo disminuye por tener lista la información sobre el transportista a escoger de acuerdo a las necesidades		
3	Contactar al transportista para la confirmación de precios y envío de instrucciones				3		10		0,95		El tiempo disminuye por tener lista la información sobre el transportista a escoger de acuerdo a las necesidades		
4	Envía instrucciones de embarque al proveedor				4			10		0,95			
5	Contrata seguro de transporte				5		10		0,95				
6	Recibe confirmación del proveedor sobre el embarque de bienes				6		30		2,84				
								TOTAL:					
								65	10	5,68	0,95		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN				FORMULARIOS			
MEJORA:		2		Póliza de seguro de transporte				RELACION				- Póliza de seguro de transporte	
FUSION:				Seguro para los bienes importados				Confirmación de la carta de crédito con proveedor					
CREACION:		1											
ELIMINACIÓN:		1						Llegada de bienes a Ecuador					

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO											
NOMBRE DEL PROCESO		Llegada de bienes a Ecuador									
OBJETIVO		Lograr entregar en menor tiempo la documentación completa al Agente Afianzado									
ALCANCE		Desde		Recepción de los documentos originales del transportista							
		Hasta		Inicio de trámite de desaduanización							
INGRESO		Guía aérea o Conocimiento de Embarque									
SALIDA		Proceso de Desaduanización									
RESPONSABLE		Depto. Importaciones									
FRECUENCIA		Semanal		TIEMPO		185		EFICIENCIA TIEMPO		86,49%	
VOLUMEN		2		COSTO		\$ 17,51		EFICIENCIA COSTO		86,48%	
No.	ACTIVIDAD	Gte General	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzado	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe del transportista los originales y copias de la guía aérea o conocimiento de embarque de los bienes transportados				Inicio		60		5,68		
2	Recibe del proveedor la factura original de los bienes, certificados de origen, lista de empaque						30		2,84		Con el acercamiento al proveedor para la entrega inmediata de documentación se ahorra tiempo y dinero en los siguientes pasos
3	Entrega de documentos originales a agente afianzado para iniciar trámite				3			15		1,42	
5	Verifica llegada de los bienes a Ecuador				4			10		0,95	
6	Notifica a agente afianzado y a Depto. de Ventas				5		10		0,95		
7	Inicio de trámite de desaduanización con agente afianzado				6		60		5,68		
					Fin						
				TOTAL:			160	25	15,15	2,37	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN				FORMULARIOS	
MEJORA:	3	Guía Aérea: Documento de identificación con el				RELACION				- Factura	
FUSION:		viaja el bien por vía aérea				Solicitud de información de				- Certificado de origen	
CREACION:		Conocimiento de Embarque: Documento de				información de embarque				- Guía aérea	
ELIMINACIÓN:		identificación el que viaja el bien vía marítima				Desaduanización de bienes				- Conocimiento de embarque	

Elaborado por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO																					
NOMBRE DEL PROCESO		Desaduanización de bienes																			
OBJETIVO		Lograr desaduanizar en menor tiempo las mercaderías																			
ALCANCE		Desde				Entrega a Gerente Financiero del valor aproximado de valores a pagar a aduanas															
		Hasta				Recepción de bienes en bodega															
INGRESO		Inicio de trámite de desaduanización																			
SALIDA		Entrega de bienes en bodega de Man Ferrostaal																			
RESPONSABLE		Depto. Importaciones																			
FRECUENCIA		Semanal				TIEMPO				105				EFICIENCIA TIEMPO				80.95%			
VOLUMEN		2				COSTO				\$ 9.95				EFICIENCIA COSTO				80.96%			
No.	ACTIVIDAD	Gte Genera	Gte Ventas	Gte Finanza	Depto Import	Agente afianzad	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA										
							AV	NAV	AV	NAV											
1	Informa a Gerente Financiero el valor aproximado a pagar en aduanas				Inicio		10		0.95		Se aumenta este paso para adelantarle al Depto. Financiero el valor aproximado a pagar en aduana y así ahorrar más tiempo										
2	Comunica a agente afianzado para conocer el estado del trámite				2		25		2.37												
3	Confirma a agente afianzado sobre cantidad de aranceles e impuestos a pagar en aduanas				3			20	1.89												
4	Solicita a Depto. Financiero el dinero necesario para el pago de aranceles y otros impuestos				4		30		2.84												
5	Entrega a agente afianzado el dinero para el pago de impuestos y aranceles				5		10		0.95		Se agiliza la actividad										
6	Recibe los bienes en las bodegas de Man Ferrostaal				6		10		0.95		Se agiliza la actividad										
TOTAL:							85	20	8.05	1.89											
CAMBIOS				TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS									
MEJORA:		3		Desaduanización: Declara-																	
FUSION:				ción aduanera de derechos.				Llegada de bienes a Ecuador													
CREACION:		1		Agente afianzado: persona				Ingreso de bienes a bodegas de													
ELIMINACIÓN:				autorizada a tramitar en aduanas				Man Ferrostaal y entrega a cliente													

Elaborador por: Autor

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO																					
NOMBRE DEL PROCESO		Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final																			
OBJETIVO		Recibir la mercadería, ingresarla a bodega y entregarla en las mejores condiciones al cliente para evitar devoluciones o reclamos posteriores																			
ALCANCE		Desde				Recepción de los bienes a bodegas															
		Hasta				Entrega de los bienes al cliente final															
INGRESO		Ingreso de bienes en bodega																			
SALIDA		Acta de entrega final al cliente																			
RESPONSABLE		Depto. Importaciones																			
FRECUENCIA		Semanal				TIEMPO				165				EFICIENCIA TIEMPO				75,76%			

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESO MEJORADO												
NOMBRE DEL PROCESO		Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final										
OBJETIVO		Recibir la mercadería, ingresarla a bodega y entregarla en las mejores condiciones al cliente para evitar devoluciones o reclamos posteriores										
ALCANCE		Desde			Recepción de los bienes a bodegas							
		Hasta			Entrega de los bienes al cliente final							
INGRESO		Ingreso de bienes en bodega										
SALIDA		Acta de entrega final al cliente										
RESPONSABLE		Depto. Importaciones										
FRECUENCIA		Semanal			TIEMPO			165		EFICIENCIA TIEMPO		75,76%
VOLUMEN		2			COSTO			\$ 15,63		EFICIENCIA COSTO		75,76%
No.	ACTIVIDAD	Gte Genera	Gte Ventas	Gte Finanzas	Depto Import	Agente Afianzade	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES / PROPUESTA DE MEJORA	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Importaciones recibe la mercadería y firma la guía de remisión del transportista				Inicio		10		0,95			
2	Importaciones ingresa la mercadería empaquetada a bodegas						10		0,95			
3	Verifica físicamente el listado de bienes con el inspector de seguros				3			40		3,79		
4	Ingresa la mercadería desempacada al kardex y a bodega				4		30		2,84		Utilización de sistema electrónico para el kardex	
5	Coordina con Depto. Ventas para la entrega de los bienes al cliente final				5		15		1,42		Utilización de email	
6	Entrega de la mercadería a cliente final				6		50		4,73			
7	Elaboración y firma de acta de entrega				7		10		0,95			
TOTAL:							125	40	11,84	3,79		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS		
MEJORA:	2	Guía de remisión: Documento para el transporte de mercadería				Desaduanización de bienes				- Guía de remisión		
FUSION:		Acta de entrega: Constancia								- Listado de bienes		
CREACION:										- Acta de entrega		
ELIMINACIÓN:	1	escrita de entrega de mercadería								- Kardex		

Elaborador por: Autor

4.1.3. Hoja de Mejoramiento

Este formato destaca la situación actual en tiempos, costos, eficiencia y problemas así como las mejoras respectivas expresadas en la Flujodiagramación. Además expresa la cuantificación de las diferencias y de los beneficios esperados.

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos				
RESPONSABLE	Gerente Ventas				
ENTRADA	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General				
SALIDA:	Puesta de pedido de importación a proveedor				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>- En algunas ocasiones el gerente no se encuentra en la oficina para la aprobación del memorando de Ventas para la importación de los bienes.</p> <p>- Muchas veces se necesita más tiempo para la revisión de la mercadería a importarse que realiza el gerente de Ventas con Importaciones, dependiendo de las especificaciones de los productos.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>- De antemano se pide al proveedor la partida arancelaria que se utilizará para los bienes en caso de adjudicación</p> <p>- Se elabora memorandum al momento de la adjudicación del cliente final, así se ahorra tiempo hasta que llegue la orden de compra</p> <p>- Con el envío del memorandum al Gerente General antes de que llegue la orden de compra se ahorra tiempo</p> <p>- Con la partida arancelaria que el proveedor ha confirmado, es más fácil la elaboración de documentación de importación</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
47	10,13	31,91	28,04	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
27	5,87	62,96	75,82	Semanal	3
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
20	4,26	31,05	47,78	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
20*52*3			3.120	4,26*52*3	
				665	

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Coordinación con Depto. Financiero para la apertura de carta de crédito				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General				
SALIDA:	Confirmación de apertura carta de crédito				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Existe demora en el trámite al banco en la apertura de carta de crédito - Existe demora en el trámite al banco al emitir la confirmación de la carta de crédito 					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Se propone un mayor acercamiento con el ejecutivo de cuenta y demás funcionarios del banco que sean afines con el trámite de cartas de crédito y así evitar la demora en su emisión y trámite. 					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
115	21,97	8,7	4,31	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
50	8,44	80	74,18	Semanal	3
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65	13,53	71,3	69,87	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
65*52*3		10.140	13,53*52*3		2.111

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Elaboración de nota de pedido y aprobación de DAU				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Memorandum de ventas con aprobación de Gerencia General				
SALIDA:	Puesta del pedido al proveedor				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>- Muchas veces el trámite de verificación de partidas arancelarias se demora hasta confirmar la correcta a utilizarse por la variedad de productos.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>- El Depto. de Ventas ha confirmado la partida arancelaria con el proveedor antes de proceder a elaborar la nota de pedido.</p> <p>- Con la confirmación anticipada de la partida arancelaria disminuye el tiempo de elaboración de la nota de pedido y DAU</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65	5,35	46,15	53,10	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
40	2,98	75,00	68,23	Semanal	3
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
25	2,37	28,85	15,13	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
25*52*3			3.900	2,37*52*3	
				370	

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Confirmación de la carta de crédito con proveedor				
RESPONSABLE	Gerente Finanzas				
ENTRADA	Solicitud de documento al banco local				
SALIDA:	Confirmación del proveedor en el exterior				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>- En ocasiones la confirmación de la carta de crédito por parte del proveedor demora más de 3 días.</p> <p>- Muy pocas veces suceden demoras debido a los cambios y/o correcciones en las cartas de crédito.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>- Se ha eliminado el primer paso "Entrega de información de carta de crédito y demás detalles de pago al Depto. Importaciones" ya que esta instancia se adelanta en el proceso de "Coordinación con Depto. Finanzas para apertura de carta de crédito".</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
195	19,7	25,64	30,29	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	5,2	81,82	81,78	Semanal	3
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
140	14,5	56,18	51,49	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
140*52*3		21.840	14,5*52*3		2.262

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Solicitud de información de embarque				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Solicitud de cotizaciones de varios transportistas				
SALIDA:	Embarque de bienes				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Las cotizaciones de los transportistas llegan luego de al menos 2 ó 3 días. - A veces la decisión de escoger el transportista se tarda en caso de movilización de equipos frágiles o complicados de moverlos. - Existe demora en contestación del proveedor con relación al transportista al menos de 2 días. 					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una base de datos especial para el transporte de bienes. - El tiempo de dar instrucciones al proveedor y transportista disminuye al tener una base de datos del transporte de bienes. 					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
115	11,84	17,39	24	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
75	6,63	86,67	85,72	Semanal	3
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
40	5,21	69,28	61,72	Semanal	3
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
40*52*3		6.240	5,21*52*3		813

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Llegada de bienes a Ecuador				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Guía aérea o conocimiento de embarque				
SALIDA:	Proceso de desaduanización				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
- El proveedor demora el envío de los documentos originales de los productos 2 ó 3 días luego del embarque de los bienes.					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
- Se propone un mayor acercamiento con el proveedor para obtener los documentos antes de la llegada de los bienes al país y así poder ahorrar tiempo y dinero en el trámite de desaduanización.					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
235	22,25	4,26	4,26	Semanal	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
185	17,51	86,49	86,48	Semanal	2
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
50	4,74	82,23	82,22	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
50*52*2		5.200	4,74*52*2		493

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Desaduanización de bienes				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Inicio de trámite de desaduanización				
SALIDA:	Entrega de bienes en bodega de Man Ferrostaal				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>- En esta instancia es posible que la aduana requiera más documentos del embarque de los bienes o de la fábrica para continuar el trámite.</p> <p>- Se estima en promedio una demora de 1 día y medio por parte del Depto. Financiero en la entrega del dinero para la desaduanización de los bienes.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>- Se aumenta un paso en el inicio del proceso que es "informar al Gerente Financiero sobre un valor aproximado para pagar a aduana".</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
160	15,15	31,25	31,25	Semanal	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
105	9,95	80,95	80,96	Semanal	2
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	5,2	49,7	49,71	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
55*52*2		5.720	5,2*52*2		541

HOJA DE MEJORAMIENTO					
PROCESO	Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final				
RESPONSABLE	Depto. Importaciones				
ENTRADA	Recibir bienes en bodega				
SALIDA:	Acta de entrega final al cliente				
PROBLEMAS DETECTADOS:					
<p>- No ocurre frecuentemente que se tenga que hacer reclamo a proveedor sobre mercadería averiada o equivocada, pero se menciona para tomarlo en cuenta en el manual de procedimientos.</p> <p>- No ocurre frecuentemente que se realice reclamo al seguro en caso de bienes averiados o rotos.</p>					
SOLUCIONES PROPUESTAS:					
<p>- Con el acercamiento que se propone con el proveedor se estima que los equipos se embarque con protección adecuada para el largo viaje que realizan desde otros continentes y así se evitan daños en los equipos o posibles averías que puedan tener a futuro.</p>					
SITUACION ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
175	16,57	25,71	25,71	Semanal	3
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
165	15,63	75,76	75,76	Semanal	2
SITUACION DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
10	0,94	50,05	50,05	Semanal	2
BENEFICIO ESPERADO					
TIEMPO			COSTO		
10*52*2		1.040	0,94*52*2		98

Matriz de Análisis Comparativa - luego de Hoja de Mejoramiento

MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA																					
No.	PROCESO	SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA						DIFERENCIA						BENEFICIO	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		FRECUENCIA	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
				TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO					TIEMPO	COSTO				
1	Recepción del pedido de ventas para la importación de equipos	47	\$ 10,3	31,9%	28,04%	Semanal	3	27	5,87	62,96%	75,82%	Semanal	3	20	4,26	31,05%	47,78%	Semanal	3	3120	\$664,56
2	Coordinación con Depto. Financiero para apertura carta de crédito	15	\$ 21,97	8,70%	4,31%	Semanal	3	50	8,44	80,00%	74,8%	Semanal	3	65	13,53	71,30%	69,87%	Semanal	3	1040	\$2.110,68
3	Elaboración de nota de pedido y aprobación de Declaración Aduanera Unica (DAU)	65	\$ 5,35	46,15%	53,10%	Semanal	3	40	2,98	75,00%	68,23%	Semanal	3	25	2,37	28,85%	15,13%	Semanal	3	3900	\$369,72
4	Confirmación de la carta de crédito con proveedor	195	\$ 19,70	25,64%	30,29%	Semanal	3	55	5,2	81,82%	81,78%	Semanal	3	140	14,5	56,8%	51,49%	Semanal	3	21840	\$2.262,00
5	Solicitud de información de embarque	115	\$ 11,84	17,39%	24,00%	Semanal	3	75	6,63	86,67%	85,72%	Semanal	3	40	5,21	69,28%	61,72%	Semanal	3	6240	\$812,76
6	Llegada de bienes a Ecuador	235	\$ 22,25	4,26%	4,26%	Semanal	2	185	17,51	86,49%	86,48%	Semanal	2	50	4,74	82,23%	82,22%	Semanal	2	5200	\$492,96
7	Desaduanización de bienes	160	\$ 15,15	31,25%	31,25%	Semanal	2	105	9,95	80,95%	80,96%	Semanal	2	55	5,2	49,70%	49,71%	Semanal	2	5720	\$540,80
8	Ingreso de bienes a bodegas de Man Ferrostaal y entrega al cliente final	175	\$ 16,57	25,71%	25,71%	Semanal	3	165	15,63	75,76%	75,76%	Semanal	2	10	0,94	50,05%	50,05%	Semanal	2	1040	\$97,76
TOTAL DEL BENEFICIO		1107	\$ 122,96					702	\$ 72,21					405	\$ 50,75					57200	\$ 7.351,24
PROMEDIO		138	\$ 15,37	23,88%	25,12%			88	\$ 9,03	78,71%	78,62%			51	\$ 6,34	54,83%	53,50%				

Elaborador por: Autor

4.1.4 Beneficio esperado

Luego del análisis de los procesos y subprocesos llevados a cabo mediante las hojas de mejoramiento y flujodiagramación, y los cambios a realizarse se obtendrán resultados positivos tanto en ahorro de tiempo como de dinero y buena imagen ante el cliente.

El mayor acercamiento por parte de la empresa hacia el proveedor significará menor tiempo en la entrega de documentos originales para la importación de bienes. Así como el acercamiento de la empresa hacia el banco tendrá como beneficio un menor tiempo de espera de la carta de crédito.

Con el mejoramiento de los procesos de importaciones la eficiencia se ha incrementado en un 54.83%, que significa también beneficios para el cliente interno y externo.

El ahorro total de la implementación de los procesos asciende a 57,200 minutos y USD 7,351.24, para lo cual se sugiere lo siguiente:

- El Depto. de Ventas debe tener toda la información completa para la compra e importación de bienes para entregarla a Importaciones y así evitar contratiempos o demoras.
- El Depto. de Ventas deberá tener un mayor acercamiento hacia el proveedor para mejorar la relación y así poder tener los documentos necesarios para la compra e importación de bienes evitando demoras en la importación.
- El Depto. de Ventas junto al Depto. de Importaciones deben actualizar constantemente las tarifas de transporte de mercadería.

- El Depto. Financiero deberá presupuestar mensualmente y anualmente la cantidad idónea para cumplir con las cartas de crédito y pago de impuestos y aranceles para la desaduanización de bienes.
- El Depto. Financiero deberá tener un mayor acercamiento a la entidad bancaria que otorga la línea de crédito.
- El Depto. de Importaciones deberá requerir a Depto. de Ventas y Depto. Financiero toda la documentación e información necesaria para la importación de los bienes.
- El Depto. de Importaciones debe tener conocimiento actualizado constantemente sobre las leyes y reglamentos en tema de importaciones para informar tanto al proveedor como a Depto. de Ventas y Depto. Financiero.

ORGANIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE IMPORTACION

4.1.5. Mapa de Procesos Seleccionados

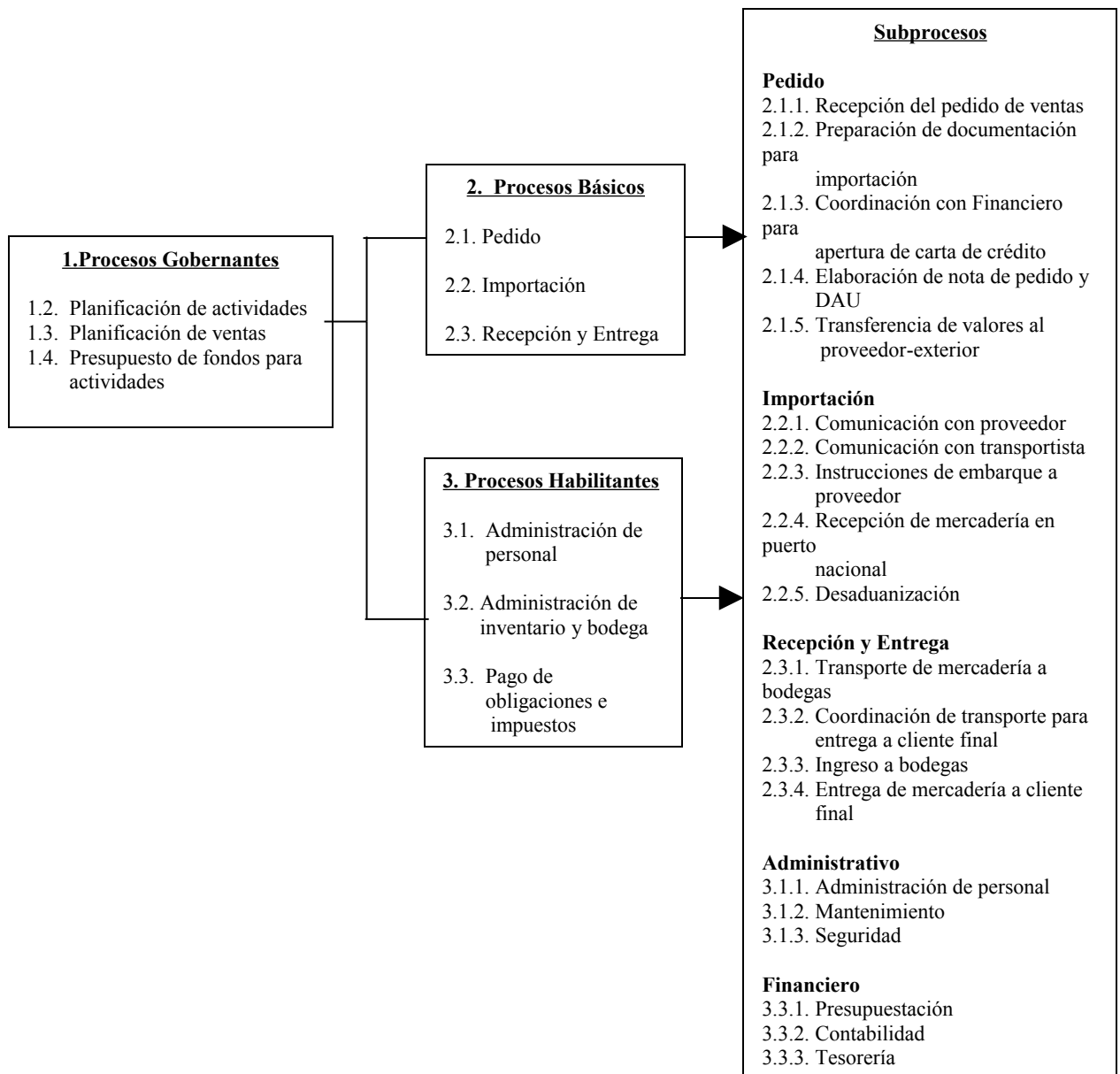
En el presente mapa se incluyen los procesos seleccionados, clasificados bajo las siguientes categorías:

Gobernantes.- Permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.

Procesos Básicos.- Son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción; se identifican con la naturaleza de la Institución.

Procesos Habilitantes.- Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada. La determinación del Mapa de Procesos, aportará al cumplimiento de la Misión y Visión de la empresa y guiará a identificar los Procesos con sus actividades que agregan valor a los productos y servicios los cuales van a satisfacer los requerimientos de los clientes.

Gráfico No. 4.2



PROCESO GOBERNANTE

Son funciones de la Gerencia General:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa, tanto a corto como a largo plazo.
- Planificar las ventas que se realizarán durante el año y volumen de ventas que se realizará.
- Planificar las actividades de importación con fechas propuestas para las importaciones.
- Planificar el manejo de fondos que se necesitará para las operaciones durante el año.
- Organizar la empresa y el trabajo de sus colaboradores.
- Ejecutar los planes administrativos de acuerdo a la planificación anual.
- Analizar semanalmente el manejo de los fondos utilizados.
- Controlar los costos y gastos de la empresa
- Evaluar periódicamente el desempeño de las operaciones de la empresa

PROCESO BASICO

Son funciones de Pedido:

- Planificar la preparación de la documentación para la importación.
- Organizar con Depto. Financiero el envío de carta de crédito al proveedor.
- Elaborar los documentos necesarios para la importación.
- Controlar los tiempos de entrega del proveedor y del transportista de los bienes.
- Evaluar diariamente el estado de las importaciones.
- Emitir reportes mensuales del avance de actividades.

Son funciones de Importación:

- Planificar el embarque de los bienes con el transportista y proveedor.
- Organizar la recepción de la mercadería al llegar al país.

- Controlar los procesos de desaduanización de la mercadería.
- Evaluar el tiempo de la desaduanización y demás trámites aduaneros para evitar futuros inconvenientes.
- Emitir reportes mensuales del avance de actividades.

Son funciones de Recepción y Entrega:

- Planificar el transporte de la mercadería desde el puerto hasta bodega de Man Ferrostaal y hacia bodega del cliente final.
- Organizar el espacio en bodega para el correcto almacenamiento de la mercadería.
- Verificar físicamente la mercadería en bodega con el inspector de seguros.
- Controlar que la mercadería ingrese a bodega en perfectas condiciones y al kardex para su registro.
- Emitir reportes mensuales del avance de actividades.

PROCESO HABILITANTE

Son funciones de la Administración del Personal:

- Planificar las actividades del personal según sus funciones y el organigrama.
- Planificar la capacitación de cada uno de los funcionarios de la empresa.
- Organizar las funciones de cada puesto de funcionario.
- Dirigir al personal según los objetivos y metas de la empresa.
- Controlar los horarios del personal y sus vacaciones respectivas.
- Controlar el mantenimiento físico de la empresa y su seguridad.
- Evaluar al personal de acuerdo a un plan anual elaborado.
- Emitir reportes mensuales del avance de actividades.

Son funciones de la Administración de Inventario y Bodega:

- Planificar el espacio físico a ser utilizado durante cada mes.
- Organizar las entradas de la mercadería en el kardex de acuerdo a su orden de recepción.
- Ejecutar las órdenes de contabilidad con relación al manejo de inventario de acuerdo a la ley vigente.
- Controlar periódicamente el movimiento de la bodega.
- Evaluar periódicamente las condiciones físicas de la bodega.
- Emitir reportes mensuales del avance de actividades.

Son funciones del Pago de obligaciones e impuestos:

- Planificar mensualmente la disponibilidad de fondos para los pagos de obligaciones e impuestos.
- Organizar con Importaciones los pagos a tiempo de impuestos de aduana y otros impuestos afines a la importación de bienes.
- Ejecutar los pagos de obligaciones e impuestos de acuerdo a las leyes vigentes.
- Actualizar periódicamente los documentos para los pagos y/o medios de pago a ser utilizados.
- Controlar los desembolsos realizados que se utilizan para el pago de las obligaciones.
- Evaluar a fin de mes el flujo de dinero utilizado en pago de obligaciones e impuestos.

4.1.6. Perfil del Puesto

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO	Gerente General
SUPERVISA A	Personal de la empresa
RESPONDE A	Presidencia
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Responsable de la administración de la empresa, sus negocios, atención a proveedores, dirección y control de actividades generales
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las ventas anuales y a futuro. - Planificar visita a proveedores - Planificar la búsqueda de nuevos proyectos y negocios - Organizar las funciones de los puestos de trabajo. - Organizar la contratación del personal para la empresa. - Controlar desempeño de las funciones de la empresa - Dirigir actividades con los empleados a fin de obtener las metas deseadas - Evaluar periódicamente las actividades de los funcionarios y de la empresa - Evaluar los ingresos y gastos generales de la empresa 	
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACION:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Instrucción: Superior - Título requerido: Ingeniero Comercial o especialidad en Administración de empresas - Area de conocimiento: Administración, ventas, técnicas de negociación, negocios internacionales, conocimiento de economía para negocios 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiencia: Experiencia de 5 a 7 años en cargos similares. - Especificidad de la experiencia: gran importancia en la formación específica de administración y ventas y técnicas de negociación. Idioma requerido: Inglés. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Honradez y Seriedad - Trabajo en equipo y bajo presión - Dinamismo - Alta capacidad de comunicación - Buen trato al cliente interno y externo - Manejo de programas de computación - Facilidad de redacción en español e inglés 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO	Gerente Depto. Ventas
SUPERVISA A	Vendedores
RESPONDE A	Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Responsable de la planificación de las ventas, organización del trabajo de los vendedores, dirección, control y evaluación del departamento.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar las ventas anuales y a futuro. - Planificar un programa de marketing para hacer conocer los productos. - Planificar un programa de fidelidad de clientes. - Planificar con los vendedores programas de capacitación sobre información de los productos. - Organizar el trabajo de los vendedores. - Organizar la contratación del personal para el departamento. - Organizar con Depto. Importaciones la entrega de mercadería a cliente final. - Organizar con los proveedores un mejor acercamiento, obtener catálogos e información de productos. - Controlar el ingreso de mercadería a bodegas y a kardex. - Controlar el trabajo y desempeño de los vendedores. - Evaluar a fin de mes las actividades realizadas en el departamento 	
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACION:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Instrucción: Superior - Título requerido: Ingeniero Comercial o especialidad en Administración de empresas - Area de conocimiento: Ventas, técnicas de negociación, negocios internacionales. 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiencia: Experiencia de 5 a 7 años en cargos similares. - Especificidad de la experiencia: gran importancia en la formación específica de ventas y técnicas de negociación. Idioma requerido: Inglés. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Honradez y Seriedad - Trabajo en equipo y bajo presión - Dinamismo - Alta capacidad de comunicación - Buen trato al cliente interno y externo - Manejo de programas de computación - Facilidad de redacción en español e inglés 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO	Jefe de Importaciones
SUPERVISA A	Agente Afianzado y Mensajero
RESPONDE A	Gerente Depto. Ventas y Gerente General
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Responsable del trámite de importación, transporte, desaduanización y entrega de la mercadería en bodegas
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar con el Depto. Financiero el envío de la carta de crédito al proveedor. - Organizar la documentación para la importación. - Organizar la contratación de seguro para la mercadería y el transporte de acuerdo a las especificaciones. - Organizar la entrega del proveedor de los documentos originales para la tramitación de la importación. - Organizar el transporte de aduana a bodegas de Man Ferrostaal. - Organizar con Depto. Ventas para la entrega de mercadería a cliente final. - Dirigir el embarque y transporte de los bienes con el transportista y proveedor. - Dirigir al agente afianzado el trámite de importación y entrega de documentos. - Desaduanización de la mercadería y pago de impuestos y derechos arancelarios. - Controlar la inspección de la mercadería con el inspector de seguros. - Controlar el ingreso de mercadería a bodegas y a kardex - Evaluar a fin de mes las actividades realizadas en el departamento 	
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACION:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Instrucción: Superior - Título requerido: Ingeniero Comercial o formación universitaria hasta sexta unidad como mínimo o conocimientos equivalentes - Area de conocimiento: Importaciones, Impuestos y Aranceles, Técnicas de negociación, control de inventario 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiencia: Experiencia de 1 a 2 años en cargos similares. - Especificidad de la experiencia: gran importancia en la formación específica de importaciones y técnicas de negociación. Idioma requerido: Inglés. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Honradez y Seriedad - Trabajo en equipo y bajo presión - Dinamismo - Alta capacidad de comunicación - Buen trato al cliente interno y externo - Manejo de programas de computación - Facilidad de redacción en español e inglés 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO	Agente Afianzado
SUPERVISA A	<i>(se contrata por importación específica)</i>
RESPONDE A	Jefe de Importaciones
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Responsable del trámite de nacionalización y transporte desde aduana hasta bodegas de Man Ferrostaal de la mercadería
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar con el Depto. de Importaciones el retiro de la documentación completa. - Organizar la documentación para la importación. - Coordinar el trámite de importación con las entidades aduaneras y afines. - Desaduanización de la mercadería y pago de impuestos y derechos arancelarios. - Organizar el transporte de aduana a bodegas de Man Ferrostaal. 	
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACION:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Instrucción: Superior - Título requerido: Agente Afianzado con licencia para operar como tal o perteneciente a un grupo u oficina de importaciones que avalen el trabajo que realiza. - Area de conocimiento: Importaciones, Impuestos y Aranceles 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiencia: Experiencia de 5 a 7 años en cargos similares. - Especificidad de la experiencia: gran importancia en la formación específica de importaciones, aranceles, obligaciones tributarias. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Honradez y Seriedad - Dinamismo - Agilidad 	

PERFIL DEL PUESTO	
CARGO	Mensajero
SUPERVISA A	
RESPONDE A	Jefe de Importaciones
RESPONSABILIDAD PRINCIPAL	Responsable por el envío y tramitación de los documentos, pagos, o entregas al Agente Afianzado para la importación de la mercadería
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar con el Depto. de Importaciones el retiro de la documentación correspondiente. - Organizar las entregas y/o retiros de la oficina y de las entidades afines a la importación. - Comunicación constante con Depto. Importaciones sobre avance de trámites y/o inconvenientes. - Actualización constante de direcciones, funcionarios y/o trámites afines a la importación. 	
REQUISITOS MINIMOS	
FORMACION:	
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de Instrucción: Media - Título requerido: Bachiller 	
EXPERIENCIA:	
<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de experiencia: Experiencia de 1 a 2 años en cargos similares. 	
HABILIDADES ESPECIALES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Honradez y Seriedad - Dinamismo - Agilidad - Saber conducir, Licencia automóvil y moto 	

4.1.7. Programa de implantación

Luego del estudio realizado se ha conversado con la Gerencia General para la implementación de el Manual de procesos de Importaciones, lo cual se llevará a cabo en el mes de Febrero del 2010, una vez que las primeras semanas de Enero del 2010 se dedicará a la difusión de la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa para reforzar la parte cognoscitiva del personal sobre la empresa. Para este objeto se describe el siguiente cronograma a ser cumplido:

PLAN DE IMPLEMENTACION												
No.	PROGRAMAS	MESES								RESPONSABLES		
		ENERO				FEBRERO						
	PROYECTOS	1	2	3	4	1	2	3	4			
	<i>Dar a conocer el manual de importaciones</i>											
	<i>al personal de la empresa</i>											
1	Planificar una reunión con los colaboradores									Gerente General/Importaciones		
2	Comunicar la fecha, lugar y hora de la reunión									Gerente General		
3	Coordinar el lugar de realización									Gerente General/Importaciones		
4	Ejecución de la planificación									Importaciones / Personal		
5	Realizar el informe de cumplimiento									Importaciones		

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de realizado el estudio de la problemática de la empresa relativo al área de Importaciones, el desarrollo de la presente tesis ha permitido llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

La presente tesis aspira mejorar el desenvolvimiento del área de importaciones y por ende el desenvolvimiento de la empresa en general, mejorando los procesos y optimizando los recursos utilizados para una mejor rentabilidad y cumplimiento de metas y objetivos.

Man Ferrostaal es una empresa de comercialización de sistemas de imprenta, repuestos y servicio de asistencia técnica que se encuentra en Ecuador desde 1951 y se ha propuesto cambiar el área de importaciones para mejorar su desenvolvimiento y mejorar la imagen hacia el cliente.

A pesar de que la Misión y Visión de la empresa se encuentra a la vista de todo el personal, no se ha comunicado de forma adecuada los objetivos y metas de la empresa para crear en el empleado un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Por ello en el Capítulo II se indica el direccionamiento de la organización, con objetivos, estrategias y políticas a mediano plazo para su actuación en el futuro.

El Diagrama Causa – Efecto describe el problema que tiene la empresa en el área de importaciones detallando en cada instancia de la administración de la empresa el inconveniente existente por la falta de manual de procesos: otros departamentos no tienen una idea clara de lo que compete la actividad de

importaciones, no existen funciones ni responsabilidades definidas para el área de importaciones, demora en la entrega de la mercadería e insatisfacción del cliente final.

En el análisis macro se ha determinado como oportunidades aprovechables para la empresa: la atención local brindada al cliente final, la calidad del producto, precio del producto, la forma de pago local, las asistencia técnica local, el factor tecnológico, el factor geográfico, la atención de los pedidos, la garantía de los productos y la asistencia técnica del exterior. Por otro lado las amenazas son: la Ley de Régimen Tributario, la falta de crecimiento económico en el país, la inflación, el desempleo y las importaciones.

En el análisis interno las fortalezas que se han determinado son: conocimiento del personal sobre los principios y valores, conocimiento del personal del organigrama estructural, satisfacción con la distribución de espacio físico, la supervisión y liderazgo que aplican los superiores. Las debilidades son: la falta de plan de ventas, el desconocimiento de objetivos y estrategias, el desconocimiento de manuales, la falta de capacitación, la falta de mantenimiento de los equipos de informática, la falta de planificación de importaciones y la falta de manuales de importación.

En la hoja de trabajo FODA se determinaron estrategias para sus debilidades y amenazas existentes en el mercado y que se sugiere las podría seguir para mejorar su posición en el mercado y enriquecer la imagen ante el cliente.

La matriz axiológica ha demostrado la fuerte orientación por parte de los funcionarios referente a los principios y valores hacia los clientes interno y externo.

El mapa estratégico desarrollado en la presente tesis contribuye a una planeación futura para la actuación de la empresa hasta el año 2014, la misma que contiene objetivos, políticas y estrategias a ser seguidas.

En el inventario de los procesos del área en estudio de la empresa, se determinaron un total de 13 procesos, los cuales al llevarlos a una organización de acuerdo a la Cadena de Valor de Importaciones, sumaron 8 los cuales contienen también otros subprocesos que constituyen la actividad total del área de importaciones.

En el análisis de los procesos se determinaron problemas tales como: demora en la confirmación de partidas arancelarias, demora en cotizaciones de transporte para la mercadería, demora del banco en la emisión de la carta de crédito, demora por parte del proveedor en relación a la confirmación de la carta de crédito y embarque, demora en el envío de los documentos originales para la importación.

Mediante el Informe de Novedades de los procesos se ha determinado que las actividades desarrolladas dan por resultado una eficiencia de tiempo de 23.88% y una eficiencia de costos de 25.12%.

En la flujodiagramación se ha podido detallar los subprocesos, muchos de ellos han sido mejorados y corregidos mediante la eliminación, fusión o creación, optimizando así los procesos y actividades del área de importaciones.

En la aplicación de las herramientas de mejoramiento la eficiencia del tiempo llega a 78.71%, es decir mejor en un 54.83%, la eficiencia de costo llega a 78.62%, mejora en un 53.50%, dando a la empresa un ahorro en tiempo de 51 minutos y de dinero USD 7,351.24.

Luego de la aplicación de las herramientas de mejoramiento se ha construido la cadena de valor mejorada donde se exponen los subprocesos de importación con las correcciones correspondientes a un mejor desenvolvimiento del departamento.

El mapa de procesos ha ayudado a determinar las funciones de cada proceso en el área de importaciones, por lo que se puede determinar claramente el perfil del puesto del encargado de este departamento.

Al concluir el estudio realizado, se envía a Gerencia la propuesta del manual de procesos de importaciones para su análisis y difusión al personal de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

Difundir y aplicar la propuesta del Manual de Procesos de Importación a todo el personal de la empresa con el fin de mejorar los tiempos y ahorrar costos en las actividades de importación que realiza la empresa.

Aplicar las propuestas de mejoramiento de procesos expuestos en el Manual de Procesos con el fin de incrementar la eficiencia tanto en tiempo como en dinero para el bienestar de la empresa.

Difundir al personal de la empresa las estrategias, objetivos y políticas que la Gerencia ha determinado con el fin de que el trabajo que realice el personal sea enfocado al cumplimiento de sus metas.

Difundir al personal la parte relativa al presupuesto de la empresa, pues el personal no tiene conocimiento sobre este aspecto que es muy importante saberlo para que puedan percatarse del alcance de los objetivos de la empresa.

Tomar en cuenta el plan operativo desarrollado en la presente tesis para que por medio de aquellas estrategias y políticas la empresa pueda posicionarse mejor en su sector y así atraer más clientes.

Considerar las amenazas, debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas para la utilización de las estrategias propuestas en el Capítulo 2 de la presente tesis para enfrentar los tiempos difíciles del mercado. Procurar trabajar en las debilidades y amenazas para poder crear planes de contingencia.

Establecer un plan de ventas de corto, mediano y largo plazo para cada año y trabajar con aquella información para organizar la publicidad que se utilizará y los planes de visita de los vendedores.

Establecer un mejor plan de publicidad que llegue al público que se desea hacer conocer el producto y así poder incrementar las ventas.

Crear un plan de capacitación para el personal según las necesidades resultantes del análisis interno y de acuerdo a los requerimientos del cargo.

Establecer una mejor relación con el banco local que emite las cartas de crédito, ya que así se logrará un mejor tiempo de espera en este trámite tanto en la parte local como con el banco corresponsal en el exterior y el proveedor.

Es necesaria también la colaboración en conjunto con el proveedor para una mejor administración de los documentos originales que debe enviar a Ecuador para adelantar los trámites de importación y así ahorrar tiempo.

Es imprescindible que el Depto. de Ventas trabaje conjuntamente con Importaciones para organizar desde un comienzo la importación, es decir en lo referente a confirmación de la partida arancelaria que se utilizará, manejo de la

mercadería con el transportista, instrucciones especiales sobre la mercadería y comunicación con el proveedor.

Organizar con las compañías transportistas una base de datos de tarifas incluyendo volumen, pesos, cantidades, etc. sobre el manejo de carga de los países de origen más utilizados y así tener la información a la mano. Para el transporte de carga especial o de sobre-dimensión deberá exigirse tiempo máximo de entrega de oferta.

Se recomienda la aplicación de las herramientas de mejoramiento en eficiencia de tiempo y costo y así también se eliminan los inconvenientes que al momento preocupa a la Gerencia. Con la aplicación de estas herramientas la empresa ahorra un tiempo de 51 minutos y USD 7,351.24.

Con el ahorro mencionado en el párrafo anterior la empresa podrá invertir a parte de la capacitación del personal, en mejoras de la misma oficina para reforzar el ambiente laboral del mismo y tener un mejor mantenimiento de los equipos tecnológicos.

Considerar el Plan Operativo para el 2010 con el fin de organizar la difusión de información en la empresa y el personal pueda tener mayor conocimiento de la misma.

BIBLIOGRAFIA:

- Harrington, H.J., Mejoramiento de los procesos de la empresa, Mc Graw Hill, Interamericana S.A, México, 1993
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración una perspectiva global, McGraw Hill, México 1997
- Gomez Bravo, Productividad: mejoramiento continuo de calidad y producción, FIM 2da edición, 1992
- Información de la Corporación Aduanera Ecuatoriana
- Arancel de Importaciones del Ecuador, Pudeleco
- Diario Hoy, 3 de enero del 2009
- Revista Man Roland No. 394 – Julio, 2007
- Revista Man Roland No. 405 – Julio, 2008
- Revista Man Roland No. 411 – Enero, 2009
- Informe Anual Man Ferrostaal Aktiengesellschaft 2007
- Informe Anual Man Ferrostaal Aktiengesellschaft 2008
- Man: A 250-Year History of Success through Change (Man: 250 años de exitosa historia a través del cambio), 2008

NETGRAFIA:

www.aduana.gov.ec

www.cae.gov.ec

www.pudeleco.com

www.wikipedia.com

www.valores.humanet.com

www.redeconomia.org.ve

www.observatoriopolitico.com

www.bce.gov.ec

ENCUESTA A CLIENTES DE MAN FERROSTAAL

La presente encuesta tiene como objetivo mejorar la atención que le brinda la empresa Man Ferrostaal a sus clientes, por lo cual se agradece su colaboración con sus respuestas:

1. ¿Como califica usted la atención que le brinda la empresa?
 - a) Excelente _____
 - b) Buena _____
 - c) Regular o mala _____

2. La calidad de los productos que le ofrece la empresa la considera:
 - a) Excelente calidad _____
 - b) Buena calidad _____
 - c) Mala calidad _____

3. El precio de los productos que le ofrece la empresa los considera:
 - a) Muy conveniente _____
 - b) Aceptable _____
 - c) Muy caro _____

4. La forma de pago que usted quisiera o tiene con la empresa es:
 - a) Al contado _____
 - b) Crédito 60 días _____
 - c) Crédito más de 60 días _____

5. El servicio de asistencia técnica o respaldo técnico usted lo considera:
 - a) Excelente _____
 - b) Bueno _____
 - c) Malo _____

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

ENCUESTA A PROVEEDORES DE MAN FERROSTAAL

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que tiene la empresa Man Ferrostaal con sus proveedores, por lo cual se agradece su colaboración con sus respuestas:

1. Los pedidos que usted recibe de la empresa Man Ferrostaal los atiende:

- a) Hasta 48 horas _____
- b) Hasta 30 días _____
- c) Más de 30 hasta 60 días _____

2. La forma de cobro que tiene su empresa es:

- a) Al contado _____
- b) Crédito a 30 días _____
- c) Crédito a 60 días _____

3. La garantía que ofrece por los productos es:

- a) Total _____
- b) Parcial _____
- c) No tiene garantía _____

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

ENCUESTA AL PERSONAL DE MAN FERROSTAAL

La presente encuesta tiene como objetivo el conocer la calidad de los recursos y procesos con los que cuenta la empresa, por lo que agradeceremos su colaboración con las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Conoce los valores y principios que tiene la empresa y cuáles son?

Ética profesional _____
Respeto _____
Solidaridad _____
Lealtad _____
Atención al cliente _____
Responsabilidad _____
Honradez _____

2. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí _____
No _____

3. ¿Conoce usted las estrategias y políticas de la empresa?

Sí, conozco las estrategias y políticas _____
No, no conozco ninguna de ellas _____
Conozco sólo las estrategias _____
Conozco sólo las políticas _____

4. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Sí lo conozco _____
No lo conozco _____

5. ¿Realiza usted sus funciones de acuerdo a su posición en el organigrama?

Sí _____
No _____

6. La realización de los procesos usted los realiza:

Por pedido verbal _____

Por seguir un manual _____
Por sentido común _____

7. ¿Cómo considera usted el liderazgo de su jefe inmediato?

Democrático _____
Liberal _____
Autoritario _____

8. ¿Cómo es su comunicación con sus superiores?

Muy buena _____
Buena _____
Regular o mala _____
No existe _____

9. ¿Cómo es el nivel de motivación que usted recibe de su jefe inmediato?

Muy buena _____
Buena _____
Regular o mala _____
No existe _____

10. ¿Cómo es la supervisión que a usted realizan?

Poco control _____
Bastante Control _____
Autocontrol _____

11. El control por parte de los superiores es:

Diario _____
Periódico _____
Mensual _____
Trimestral _____

12. Con relación a la gestión financiera considera usted que se está manejando:

De manera idónea _____
No es apropiada _____
No conoce _____

13. Con relación a la gestión financiera considera usted que se está manejando:

De manera idónea _____
No es apropiada _____
No conoce _____

MUCHAS GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN



MAN Ferrostaal S.A.

División Intergráfica Print & Pack

Toledo 1526 y Valladolid • Quito • Tel. +593 (2) 2524 779 • 2526 751 • 2237 715 • Fax +593 (2) 2566 691

MEMO MVI-001-03	
Para:	De:
Depto. Importaciones	Depto. Ventas
Asunto:	Fecha:
Solicitud de importación - Don Bosco	6 de agosto del 2009

Estimada Sofía:

Por medio del presente solicito a usted muy comedidamente se proceda a la elaboración de los documentos para la importación de productos de acuerdo a los detalles siguientes:

Producto: Rodillos tinteros inferiores

Cantidad: 55 rodillos

Proveedor: Man Roland Druckmaschine AG - Frankfurt, Alemania


Transporte: Aéreo

Precio FOB: EUR 10,689.02 por cada unidad

Cliente: Editorial Don Bosco

Por la amable atención que brinde al presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,


Luigi Corti

DEPTO. VENTAS

MAN Ferrostaal S.A.

División Intergráfica Print & Pack

Toledo 1526 y Valladolid • Quito • Tel. +593 (2) 2524 779 • 2526 751 • 2237 715 • Fax +593 (2) 2566 691



MEMO MVI-002-04	
Para: Depto. Financiero	De: Depto. Ventas
Asunto: Solicitud de importación - IGM	Fecha: 27 de agosto del 2009

Estimado Rodrigo:

Por medio del presente solicito a usted muy comedidamente se proceda a la apertura de la carta de crédito de acuerdo a los siguientes detalles de la licitación ganada en esta semana:

Producto: Cortadora y dobladora de 4 pliegues MAN-565

Cantidad: Una

Proveedor: Man Roland Druckmaschine AG - Essen, Alemania

Transporte: Aéreo

Precio FOB: EUR 147,045.00 total

Cliente: Instituto Geográfico Militar

Por la amable atención que brinde al presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,

Luigi Corti

DEPTO. VENTAS



COMPAÑIA DE SEGUROS CONDOR S.A.

SECCIÓN TRANSPORTES

Aplicación de Seguros de Transportes

POLIZA N° 44444

La siguiente mercadería se declara en aplicación a la POLIZA FLOTANTE N° 30033333

Fecha de emisión: 20/05/2008
País de origen: ALEMANIA
País de destino: CHIL
Tipo de transporte: AEREO
Tipo de carga: Consumido a

A CONFIRMAR 20/05/2008

MARCAS	PESO BRUTO KILOS	CANTIDAD BULTOS	CONTENIDO	VALOR ASEGURADO
0 6 kg			repuestos EDIBOSCO (tipo de cambio 1:50) C-451-08-0522	435.23
			manroland	

Indicador por **technopans** 0.40%

1.74

435.23

NOTA: De conformidad con las Condiciones de la Póliza, los Asegurados que se registran en el presente seguro, quedan sujetos a las disposiciones de la COMPAÑIA DE SEGUROS CONDOR S.A. en relación al embarque o despacho. La Compañía o el Agente, develada el asegurado el embarque o despacho.

EL ASEGURADO: **MAN FERROSTAAL S.A.** (emp. representativa)

ACEBANDO POR LA COMPAÑIA:

NOTA: El presente seguro se encuentra suscrito en virtud de la autorización otorgada por la Superintendencia de Seguros de Chile, inscrita en el Registro de Seguros de la Superintendencia de Seguros de Chile, inscrita en el Registro de Seguros de la Superintendencia de Seguros de Chile, inscrita en el Registro de Seguros de la Superintendencia de Seguros de Chile.

Información: P. 1200 N. 300 - Calle Los Seguros, Condor - Santiago de Chile - Tel: 22503444 - Fax: 22503444 - Correo: info@condor.cl
A: 12 de Octubre y Puro, Sotomayor, La Florida, Santiago - Chile - Tel: 22503444 - Fax: 22503444 - Correo: info@condor.cl



COMPANIA DE SEGUROS CONDOR S.A.

SECCION TRANSPORTES

Aplicación de Seguros de Transportes

POLIZA N° 301209

APLICACION N° 25

La siguiente mercadería se declara en aplicación a la POLIZA LOGISTICA N° 501130 para el viaje desde

ALEMANIA

hasta BODEGAS DEL CONSUMIDOR FINAL

DHS

AEREC

A CONFIRMAR 26/05/2009

Guayaquil

MARCAS N°s PESO BRUTO ALGVS CANTIDAD BULTOS

6.2 kg

CONTENIDO

repuestos EDIBOSCO (Bpo de cambio 1.50) C-451-09-0512

manroland

VALOR ASEGURADO

1,121.06

Technotrans

0.40%

TOTAL Prima 4.48

1,121.06

NOTA: De conformidad con las Condiciones de la Póliza los Asegurados deben pagar el monto de la prima y lo remitirán a LA COMPANIA DE SEGUROS CONDOR S.A.

después de embarcar el bulto en la Compañía con el Agente de seguros o el representante del bulto en el punto de embarque.

MAN FERROSVAL S.A.
1905 7923222590

AGENCIADO POR LA COMPAÑIA

NOTA: El presente formulario es un documento de carácter informativo y no constituye un contrato de seguro. El seguro de transporte se contrata en el momento de embarcar el bulto en la Compañía de Seguros Condor S.A. y el valor de la prima se pagará en el momento de embarcar el bulto en el punto de embarque.



CONDOR S.A. - Guayaquil - Ecuador

CONDOR S.A. - Guayaquil - Ecuador

CONDOR S.A. - Guayaquil - Ecuador

CONDOR S.A. - Guayaquil - Ecuador



REPUBLICA DEL ECUADOR
DECLARACION ANDINA DE VALOR

200939990481

1. ADUANA		1.1 Aduana		1.2 RUC/CI/Catastro/Pasap		Codigo		2. Registro de Aduana	
Hojas de 1 de 1		N° de Formulario DAU		Regimen 10		GUAYAQUIL-AERE 019		0990365644001	
1.3 Consignatario o importador MAN FERROSTAAL S.A.						1.4 Nivel Comercial DIST. MAYORISTA		Codigo 2	
								1.5 Otros (Especifique) I.E.D.	

3.1 Nombre/Razon Social MANROLAND AG			3.2 Condicion FAB/PRODUCTOR 1		3.3 Direccion MUHLHEIMER STRABE 341		
3.4 Ciudad OFFENBACH		3.5 Pais ALEMANIA DE		3.6 Fax 49 69 8305 1440		3.7 Telefono 49 69 8305 0	

4.1 Natura 11		4.2 Inconterms EXW		Lugar ANAU		4.3 N° de Resolucion de Aduana		4.4 Fecha / /		4.5 N° de Factura 3800254546		4.6 F.Factura 26/05/2009	
4.7 N° de Cont.otro Doc.		4.8 Fecha Contrato / /		4.9 Tipo de Cambio 1.4192000		4.10 Fecha Cambio 02/06/2009		4.11 Moneda EUR		4.12 Pais de Origen ALEMANIA DE		4.13 Pais de Procedencia ALEMANIA DE	
4.14 Forma de Envio Fraccionario Unico X		4.15 N° Envios 1/1		4.16 Modo de Transporte AEREO		4.17 Puerto de Embarque DEZNF-ANAU-DE DEZN		4.18 Puerto de Descarga GUAYAQUIL ECGYE		4.19 Forma de Pago Cod GIRO DIRECTO 01			

5. DESCRIPCION DE LA MERCANCIA							
5.1 Subpartida (Nandina)	5.2 Descripcion Comercial	5.3 Caracteristicas/Tipo		5.4 Pais de Origen			
1 8443910000	CAPTADOR	ANGULAR		ALEMANIA			
2							
3							
4							
5							
5.5 Marca Comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Est. Mercaderia	5.9 Cantidad	5.10 U.Com	5.11 FOB Unit US\$	
1 MANROLAND	80.37U44-4065	2009	NUEVO	1.000	U	417.372528	
2							
3							
4							
5							

6.1 Utilizo Algun Intermediario en la Transaccion Comercial				si	no X	6.2 Nombre del Intermediario	
6.3 Direccion			6.4 Ciudad		6.5 Pais		6.6 Tip. Intermediario

7. CONDICIONES DE LA TRANSACCION			si	no X
7.1 Existe vinculacion con el proveedor			si	no X
7.2 Ha influido la vinculacion en los precios de la mercancia importadas			si	no X
7.3 Existen pagos indirectos relativos a las mercaderias			si	no X
7.4 Existen canones o derechos de licencias relativas a las mercad. importadas que Ud.esta obligado a pagar directa o indirectamente como condicion de venta			si	no X
7.5 venta condi. por acrd, el cual una parte del prod. de cualquier reventa, sesion o utilizacion post de las merc import. se revierta directa o indirect.?			si	no X
7.6 Existen restricciones para la sesion o utilizacion de las mercancias pos el importador, deacuerdo a lo señalado en el art. 1 del acuerdo del valor GATT			si	no X
7.7 Depende la venta o el precio de condiciones o contraprestaciones en relacion a las mercancias a valoral			si	no X
7.8 Puede determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones			si	no X

8. DETERMINACION DE LA TRANSACCION			
8.1 Base del calculo		8.2 Acciones a importes no incluidos en 8.1 y acargo del comprador	
8.1.1 Precio Factura	411.7800	8.2.1 Comisiones, Corretaje, Salvo comisiones de compras	0.0000
8.1.2 Pagos indirectos, Descuentos Retroactivos, Otros	0.0000	8.2.2 Envases y Embalajes	0.0000
Total 8.1	411.7800	8.2.3 Bienes y Servicios Suministrados por imp. grat.	0.0000
8.3 Deduciones: Importes incluidos en 8.1			
8.3.1 Gst. de entrega posteriores a la imp. (transporte, Etc)	0.0000	8.2.4 Canones y derechos de licencia	0.0000
8.3.2 Intereses	0.0000	8.2.5 Prdt. de cualq rev. sesion o utiliz. post revierta el prov.ext.	0.0000
8.3.3 Asist. Tec., armado, montaje, instalacion, entren.	0.0000	8.2.6 Gastos de entrega hasta el lugar de importacion	0.0000
8.3.4 Derechos de aduana y otros impuestos	0.0000	8.2.7 Gastos de transporte en lugar de embarque	5.5900
8.3.5 Otros gastos	0.0000	8.2.8 Gst. de Transp dsd lugar de embq. hst el lugar de impor.	13.9800
Total 8.3	0.0000	8.2.9 Gastos de carga, descarga, manipulacion	0.0000
8.4 Valor en aduana =8.1 * 8.2 - 8.3	432.0200	8.2.10 Gastos de Seguros	0.6700
8.5 Tiene caracter estimativo o provisional los casilleros 8.2.4. y 8.2.5		si	no X
		Total 8.2 20.2400	

9.1 FOB US\$	417.3700	9.2 Flete US\$	13.9800	9.3 Seguro US\$	0.6700	9.4 US\$	0.0000
--------------	----------	----------------	---------	-----------------	--------	----------	--------

10. IDENTIFICACION Y FIRMA DEL DECLARANTE			
10.1 Nombre del Importador	MAN FERROSTAAL S.A.	10.2 Cargo	IMPORTADOR
		10.3 Fecha	02/06/2009

FIRMA

Declaro bajo juramento que la información aquí considerada es correcta y ajustada a las disposiciones legales vigentes. Conosco que cualquier omision puede dar origen a los procesos legales y acciones establecidas en la ley organica de aduanas.



DECLARACION EN ADUANA DEL VALOR DAV(1)

028-09-10-049684-0

1. ADUANA		2009-07-02	
Adscripción de 1	Nº Emisor 000000000	Región 10	Código 028
País GUAYAQUIL		Código 0990365844001	Código 1
Nombre o nombre de IN FERROSTAAL S.A.		DISTRIBUID 2	
3. PROVEEDOR		LTS	
Nombre - Razón Social SUBISHI IMAGING (MPM) IN		15758483	
FABRICANTE		555 THEODORE FREMD AVENUE RYE	
Ciudad W YORK	País ESTADOS UNIDOS	Teléfono 249 914-925-3200	Teléfono 914-925-3200
4. TRANSACCIÓN			
Forma 11	Incoterms FOB	Lugar EVERGLADES	Código SO93197
Fecha de documento 1 0000000		Código 1/07/2009	Código 249
País de origen ESTADOS UNIDOS		País de destino ESTADOS UNIDOS	
Método de envío 1		Método de pago 01	
5. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCIA			
3.1 Subpartida (Narcótica)	3.2 Descripción Comercial	3.3 Cantidad (kg)	3.4 País de origen
3701301000-6	ROLLOS DE PELICULA	SDP-FRM175 24X100	JAPON
3701301000-5	ROLLOS DE PELICULA	SDP-FRM175 15-3/4X100	JAPON
3707100000-5	SENSIBILIZANTE	SLM-FOUNTAIN ADD	JAPON
3707100000-5	EMULSIONES	SLM-ACTIVATOR 4GAL	ESTADOS UNIDOS
3707100000-5	EMULSIONES	SLM STABILIZER 4 GAL/CS	ESTADOS UNIDOS
5.5 Marca comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Estado de preservación
MITSUBISHI IMAGIN	989LD	2009	NUEVO
MITSUBISHI IMAGIN	989LD	2009	NUEVO
MITSUBISHI IMAGIN	OA1	2009	NUEVO
MITSUBISHI IMAGIN	A C	2009	NUEVO
MITSUBISHI IMAGIN	S T	2009	NUEVO
6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR			
¿Efectuó algún intermediario en la transacción (comerciante)?		SI NO X	
Número de intermediario			
7. CONDICIONES DE LA TRANSACCION			
¿Se vendió con el proveedor?		SI NO X	
¿Se efectuó la verificación en el espacio de mercancías importadas?		SI NO X	
¿Señaló pagos indirectos relativos a las mercancías?		SI NO X	
¿Señaló cánones o derechos de licencia relativos a las mercancías importadas que no están sujetos a pago directo e independiente sobre la base de un contrato?		SI NO X	
¿Señaló la compra o adquisición por el comprador de un bien que se produce o se genera en el extranjero, el cual se produce o se genera en el extranjero, el cual se produce o se genera en el extranjero, el cual se produce o se genera en el extranjero?		SI NO X	
¿Señaló el comprador que la mercancía es de las mercancías que el comprador, de acuerdo a la legislación en la materia, debe registrar en el país de destino?		SI NO X	
¿Señaló la venta o el arrendamiento de mercancías que el comprador, de acuerdo a la legislación en la materia, debe registrar en el país de destino?		SI NO X	
¿Señaló el comprador que el valor de las mercancías a ser importadas es superior al valor de las mercancías a ser exportadas?		SI NO X	
8. DETERMINACION DE LA TRANSACCION			
Base del cálculo		US\$	
Precio Factor		3 156 14	
Pagos indirectos - descuentos sobre el valor		0 00	
Total 8.1		3 156 14	
Adiciones: importes incluidos en 8.1		US\$	
Gastos de entrega contra el comprador (el importador)		0 00	
Impuestos		0 00	
Asesoría técnica (servicio de consultoría, entrenamiento y gastos de certificación)		0 00	
Derechos de Aduana y otros impuestos		0 00	
Otros gastos		0 00	
Total 8.2		0 00	
Valor en aduana = 8.1 + 8.2		3 325 91	
Tiene carácter estimativo o provisional del artículo 8.2.4 y 8.2.5		SI NO X	
Total 8.3		14 77	
9. DESAGREGACION DEL VALOR EN ADUANA			
9.1 US\$	3 156 14	9.2 US\$	156 00
10. IMPORTADOR			
Nombre del importador GUILLERMO CASTIGLION		Cargo GERENTE	
Fecha de importación 1/07/2009		Fecha de declaración 1/07/2009	

NOTA DE PEDIDO

VIA DE TRANSPORTE AEREO

IMPORTADOR
MAN FERROSTAL TOLEDO N34-750 Y VILLADOLID RUC# 0990365644001 QUITO-ECUADOR

EXPORTADOR
MAN ROLAND DRUCKMASCHINE AG Business Sector Sheetfed-Presses Parts Logistic Ordermanagement Abtlg.: BLS02 MUHLHEIMER STR.341 63075

PAIS DE ORIGEN PUERTO DE SALIDA: PUERTO DE ENTRADA:	ALEMANIA FRANKFURT QUITO	FORMA DE PAGO: GIRO DIRECTO MONEDA DE TRANSACCION: EURO
---	--------------------------------	--

ITEM	PART. ARANCEL	DESCRIPCION	UNIDAD	V/UNIT.	V/TOTAL	ORIGEN
1	8443.90.00.00	RODILLO TINTERO SUPERIOR	1,00	13794,27	13.794,27	80.09D13-1547
2	7318.29.00.00	PASADOR CONICO	1,00	0,76	0,76	80.90L40-3393
3	7318.29.00.00	PASADOR CILINDRICO	1,00	0,09	0,09	80.90L40-0153
4	8443.91.00.00	MANGUITO	1,00	452,39	452,39	80.07A13-1467
5	7307.29.00.00	ATORNILLADURA RECTA	1,00	0,81	0,81	80.93D40-5179
6	7307.29.00.00	ATORNILLADURA RECTA	1,00	0,74	0,74	80.93D40-5080
7	8443.91.00.00	MANGUITO	1,00	1285,97	1.285,97	80.07A13-1468
8	7307.29.00.00	ATORNILLADURA RECTA	1,00	0,74	0,74	80.93D40-5080
9	7307.29.00.00	ATORNILLADURA RECTA	1,00	0,81	0,81	80.93D40-5179
10	8443.91.00.00	RODILLO TINTERO INFERIOR	1,00	10689,02	10.689,02	80.09D13-1548
11	7318.15.10.00	TORNILLO DE VASTAGO DIN427	1,00	0,20	0,20	80.90F40-4015
12	7318.29.00.00	PASADOR CONICO	2,00	0,76	1,52	80.90L40-3393
13	7326.90.90.00	MANGUITO PARA RODILLO DEL TINTERO	1,00	483,01	483,01	80.07I13-0587
14	7326.90.90.00	MANGUITO PARA RODILLO DEL TINTERO	1,00	1028,21	1.028,21	80.07I13-0588
15	7307.22.00.00	ATORNILLADURA RECTA	1,00	0,71	0,71	80.93D40-5028
16	8443.91.00.00	APOYO COMPLETO DE PINZA	198,00	13,24	2.621,22	80.17C13-0231
17	8443.91.00.00	APOYO DE PINZA	18,00	74,24	1.336,38	80.17C13-1186
18	8443.91.00.00	CUCHILLA DE TINTA	2,00	131,27	262,54	80.07C30-2838
19	7318.15.90.00	TORNILLO AVELLANADO	78,00	0,33	25,47	08.07C30-0278
20	7318.16.00.00	TUERCA HEXAGONAL	78,00	0,01	0,65	80.90H40-0104
21	7318.21.00.00	ARANDELA DE SEGURIDAD	78,00	0,01	1,12	80.90R40-0161

FOB	31.986,63
FLETE	300,00
C&F	32.286,63
SEGURO	66,00
CIF	32.352,63

IMPORTADOR

Attn. Importaciones

06/03/06-12:53:07

PrinterQTO-0172-000003

3

----- Instance Type and Transmission -----

Notification (Transmission) of Original sent to SWIFT (ACK)
Network Delivery Status : Network Ack
Priority/Delivery : Normal
Message Input Reference : 1249 060306BINTECEQAXXX3819334904

----- Message Header -----

Swift INPUT : FIN 700 Emision credito documentario
Sender : BINTECEQXXX
BANCO INTERNACIONAL S.A.
(HEAD OFFICE AND ALL BRANCHES)
QUITO EC
Receiver : DRESDEFFXXX
DRESDNER BANK AG
FRANKFURT AM MAIN DE

----- Message Text -----

27: Numero del mensaje y total
1/1
40A: Forma del credito documentario
IRREVOCABLE
20: Numero del credito documentario
CI0000118787B152
31C: Fecha de emision
060306
31D: Fecha y lugar de expiracion
060510 GERMANY
50: Solicitante
SIGMAPLAST S.A
AV. JUAN DE SELIS OE1-25 Y VICENTE
DUQUE QUITO-ECUADOR /PHONE:2482439
FAX:2471133 / QUITO - ECUADOR
59: Beneficiario - Nombre/Direccion
ESKO GRAPHICS NV
KORTRIJKSESTEENWEG 1095 B-9051
GENT-BELGIUM /PHONE:003292169028/44
FAX:003292169464 / BELGIUM
32B: Moneda e importe
Currency : EUR (EURO)
Amount : #225.000,00#
41A: Entidad/modalidad - BIC
DRESDEFF
DRESDNER BANK AG
FRANKFURT AM MAIN DE
BY PAYMENT
43P: Expedicion parcial
NOT ALLOWED
43T: Transbordo
NOT ALLOWED
44A: Cargar/entregar/recibir en/de,,,
ANY AIRPORT IN EUROPE
44B: Para transportar a,,,
QUITO - ECUADOR
44C: Fecha limite de expedicion
060420
45A: Dcpcion bienes y/o servicios
UN EQUIPO DE PREPrensa DIGITAL, CON TODOS SUS ACCESORIOS
FULL INVOICE VALUE FCA ANY AIRPORT IN EUROPE
46A: Documentos necesarios
+1 ORIGINAL AND 3 COPIES OF AIRWAY BILL TO
THE ORDER OF BANCO INTERNACIONAL S.A QUITO, RUC. NO.
1790098354001, NOTIFY TO: SIGMAPLAST S.A. RUC NO. 1790554422001
AND MARKED FREIGHT COLLECT
+COMMERCIAL INVOICE DULY SIGNED AND STAMPED ISSUED IN
1 ORIGINAL AND 3 COPIES. COMMERCIAL

Agradecemos revisar cuidadosamente los términos de esta Carta de Crédito con relación a su solicitud. Notificarnos en caso de encontrar discrepancias, en un plazo máximo de 3 días.

INVOICE MUST ESTABLISH TOTAL UNITS+
 +PACKING LIST IN 1 ORIGINAL AND 3 COPIES+
 47A: Otras condiciones
 +ALL DOCUMENTS MUST MENTION DUI 2553930
 AND OUR REFERENCE CI0000118787B152
 A FEE USD 50,00 WILL BE DEDUCTED FROM THE REIMBURSEMENT CLAIM
 FOR EACH PRESENTATION OF DISCREPANT DOCUMENTS UNDER THIS L/C.
 +IN CASE OF FREIGHT COLLECT, INCLUDE THE SHIPMENT INSTRUCTIONS
 SUCH AS THE FORWARDING COMPANY, CONTACT PERSON AND TELEPHONE
 NUMBER+
 +THIRD PARTY DOCUMENTS ARE ALLOWED+
 +HAWB IS ACCEPTABLE+
 71B: Gastos
 ALL BANKING CHARGES OUTSIDE OF
 ECUADOR, INCLUDING REIMBURSEMENT
 CHARGES, ARE FOR BENEFICIARY'S
 ACCOUNT
 48: Periodo de presentacion
 DOCUMENTS TO BE PRESENTED NOT
 LATER THAN 21 DAYS FROM SHIPMENT
 DATE, BUT WITHIN L/C VALIDITY
 49: Instrucciones de confirmacion
 CONFIRM
 53A: Banco que reembolsa - BIC
 BBVAESMM
 BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA S.A.
 (FOR ALL REMAINING UNLISTED BRANCHES)
 MADRID ES
 78: Inst bco que paga/acepta/negocia
 + CORRESPONDENCE AND DOCUMENTS UNDER THIS L/C MUST BE SENT
 TO :BANCO INTERNACIONAL S.A ATTN: COMERCIO EXTERIOR
 PATRIA E-421 Y 9 DE OCTUBRE TELF2565569 QUITO ECUADOR
 + AN EXTRA COPY OF ALL REQUIRED DOCUMENTS IS TO BE SENT FOR
 ISSUING BANK FILE.
 +PROVIDED THAT CREDIT COMPLIANT DOCUMENTS HAVE BEEN
 PRESENTED TO YOU, YOU MAY SUBMIT REIMBURSEMENT CLAIM
 TO (BBVAESMM) WITH VALUE DATE THREE DAYS AFTER
 YOUR TESTED SWIFT MESSAGE (MT754) SENT TO US (BINTECEQ)
 INDICATING AMOUNT OF INVOICE PRESENTED
 72: Info de remitente a destinatario
 PLEASE ACKNOWLEDGE RECEIPT
 THIS L/C IS SUBJECT TO THE
 UCP500

----- Message Trailer -----

{MAC:1D65F367}
{CHK:434FD1AE3880}

----- Interventions -----

Category : Network Report
 Creation Time : 06/03/06 12:52:52
 Application : SWIFT Interface
 Operator : SYSTEM
 Text
 {1:F21BINTECEQAXXX3819334904}{4:{177:0603061249}{451:0}}
 *End of Message

Agradecemos revisar
 cuidadosamente los términos
 de esta Carta de Crédito
 con relación a su solicitud.
 Notificarnos en caso de
 encontrar discrepancias, en
 un plazo máximo de 3 días.



MAN Ferrostaal S.A.
División Intergráfica Print & Pack
Toledo 1526 y Valladolid • Quito • Tel. +593 (2) 2524 779 • 2526 751 • 2237 715 • Fax +593 (2) 2566 691

CC-451-05-0330

Quito, a 16 de noviembre del 2005

Señores
H. CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA
Dirección de Recursos Humanos y Administración
Ciudad.-

Ref.: Nuestra: C.451-05-0084 / Acta entrega-recepción repuestos Prensa MAN Roland

De nuestra consideración,

Por medio de la presente se deja constancia de la entrega de los repuestos listados en la factura # 001-001-0001721 de 18.10.2005, correspondientes a su pedido de repuestos amparados bajo el contrato # 00454. Adjunto a este documento se encuentra una nota de entrega que enumera los repuestos antes mencionados.

Así mismo, por medio de la presente solicitamos la devolución de las garantías extendidas en función de este contrato:

- póliza de seguro de buen uso de anticipo # BU-84693, y
- póliza de seguro de fiel cumplimiento del contrato # CC-84692.

Con la conclusión de este proyecto en forma satisfactoria para ambas partes, quedamos a las órdenes para cualquier futuro proyecto.

Muy atentamente,
MAN Ferrostaal S.A.

Guillermo Castiglioni
Jefe División IPP

Paúl Piedra
División IPP