ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

"MANUAL DE PROCESOS PARA LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS"

EVELYN CAROLINA IDROVO SALAZAR

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA COMERCIAL

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2009

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Evelyn Carolina Idrovo Salazar

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Manual de procesos para la empresa Servicios Publicitarios, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, marzo del 2009

_____

Evelyn Carolina Idrovo Salazar

CERTIFICADO

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO
INGENIERIA COMERCIAL

Ing. Amando Mora e Ing. Ena Tandazo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Manual de Procesos para la Empresa Servicios Publicitarios, realizado por Evelyn Carolina Idrovo Salazar, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatuarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la empresa Servios Publicitarios, así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora y se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Evelyn Carolina Idrovo Salazar que lo entregue a Ing. Armando Mora, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo del 2009

Ing. Armando Mora	Ing. Ena Tandazo
DIRECTOR	CODIRECTORA

AUTORIZACIÓN

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Evelyn Carolina Idrovo Salazar

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Manual de procesos para la empresa Servicios Publicitarios, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, marzo del 2009

_____

Evelyn Carolina Idrovo Salazar

DEDICATORIA

El presente proyecto está dedicado a mis padres Leonardo Idrovo e Iveth Salazar, por haberme dado la oportunidad de vivir y haberme enseñarme que con esfuerzo y dedicación se puede alcanzar todas las metas y superar todos los obstáculos que se presentan en la vida, por haberme enseñado a luchar por lo que uno quiere y sobre todo por su apoyo incondicional en la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

A mis hermanas Gaby, Cristina, y mi sobrino Martín, mis abuelitos Gustavo y Dalila porque día a día me brindaron su apoyo, amor y paciencia para seguir siempre adelante.

Evelyn Carolina Idrovo Salazar

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque a pesar de las dificultades he confiado en él y a pesar de las angustias a sabido sostenerme, por permitirme culminar con éxito esta etapa de mi vida, por darme la sabiduría y la fuerza necesaria para superar todos los obstáculos que se me han presentado a lo largo de mi instrucción académica.

A mi Padre que ha sido el ejemplo a seguir y mi inspiración, deseo expresar mi gratitud por creer en mí y por apoyarme a través de esta carrera.

A mis abuelitos y hermanas por apoyarme durante toda mi vida.

A la Facultad de Ciencias Administrativas por entregarme lo mejor de ella, y permitirme compartir muchas experiencias que me han enriquecido personal y profesionalmente.

A mis profesores Ingeniero Armando Mora e Ingeniera Ena Tandazo, que me han brindado todos sus conocimientos.

A todas aquellas personas que una u otra forma me apoyaron incondicionalmente.

A la empresa Servicios Publicitarios que me ha permitido desarrollar la presente tesis y colaborado con la información necesaria en sus instalaciones.

Evelyn Carolina Idrovo Salazar

INDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD i
CERTIFICADO.....ii
AUTORIZACIÓN.....iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
INTRODUCCIÓN xii
CAPÍTULO I..... 1
1. GENERALIDADES 1
La Empresa..... 1
1.1.1 SERVICIOS Publicitarios 1
1.1.1.1 Reseña Histórica de la empresa Servicios Publicitarios ... 1
1.1.1.2 Ubicación 3
1.1.1.3 Estructura orgánica de la empresa Servicios Publicitarios 3
Servicios que Brinda la empresa Servicios Publicitarios 4
1.1.2 Datos Estadísticos 8
Problemática de la empresa Servicios Publicitarios 10
1.1.3 Diagrama Causa – Efecto de la Empresa Servicios Publicitarios 11
1.1.4 Interpretación del Diagrama Causa - Efecto de la Empresa Servicios Publicitarios..... 12
Marco Referencial 13
1.1.5 Marco Teórico 13
1.1.6 Marco Conceptual..... 28
CAPÍTULO II..... 33
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 33
Diagnóstico Situacional 33
2.1.1 Análisis Externo 33
2.1.1.1 Micro Ambiente 33
2.1.1.1.1 Clientes 33
2.1.1.1.2 Proveedores 36
2.1.1.1.3 Competidores 39
2.1.1.1.4 Normativa 39
2.1.2 Análisis Interno 40
2.1.2.1 Capacidad Administrativa 40
2.1.2.1.1 Planificación 40
2.1.2.1.2 Organización 42
2.1.2.1.3 Dirección 46
2.1.2.1.4 Control..... 48
2.1.2.1.5 Evaluación..... 49
2.1.2.2 Capacidad Financiera 50
2.1.2.2.1 Presupuesto 50

2.1.2.2.2 Contabilidad 52
2.1.2.2.3 Tesorería 52
2.1.2.2.4 Inventarios 54
2.1.2.3 Capacidad de Servicio 54
2.1.2.4 Capacidad Tecnológica 57
2.1.2.5 Capacidad de Talento Humano 58
2.1.3 Matrices 60
2.1.3.1 Matriz de Impacto 60
2.1.3.1.1 Matriz de Impacto Externa 60
2.1.3.1.2 Matriz de Impacto Externa 61
2.1.3.1.3 Matriz de Impacto Interna de la empresa Servicios Publicitarios 62
2.1.3.2 Matriz de Aprovechabilidad 65
2.1.3.3 Matriz de Vulnerabilidad 66
2.1.3.4 Hoja de Trabajo FODA de la Empresa Servicios Publicitarios 67
2.1.3.5 Matriz de Estrategias FODA 68
2.1.3.6 Análisis de la matriz de estrategias FODA 70
Direccionamiento Estratégico 72
2.1.4 Matriz Axiológica o de Principios y Valores 72
2.1.5 Misión 75
2.1.6 Visión 76
2.1.7 Objetivos 78
2.1.7.1 Objetivo General 78
2.1.7.2 Objetivos Específicos 78
2.1.8 Políticas 80
2.1.8.1 Plan Operativo 83
2.1.8.2 Mapa Estratégico 2009 -2013 86
CAPÍTULO III 87
3. ANÁLISIS DE PROCESOS 87
Diagrama de Calidad y Cadena de Valor de la empresa Servicios Publicitarios 87
Diagrama IDEF-O 90
Inventario de Procesos 91
Selección de Procesos 93
Mapa de Procesos Seleccionados 97
Hoja de Costos 98
3.1.1 Hoja de Costos de Personal por Cargos 98
3.1.2 Diagramación y Simbología 99
3.1.3 Análisis de cada Proceso Seleccionado 99
3.1.3.1 Planificación de Actividades Anuales 101
3.1.3.2 Evaluación de Resultados Logrados 104
3.1.3.3 Atención Call-Center 107
3.1.3.4 Elaboración y Distribución de Cotizaciones 110
3.1.3.5 Fijación de Precios y acuerdo de pago 113
3.1.3.6 Elaboración de Ordenes de Trabajo 116

3.1.3.7 Elaboración de la Publicidad 119
3.1.3.8 Entrega e Instalación de la Publicidad 122
3.1.3.9 Contratación del Personal 125
3.1.3.10 Coordinación del transporte 128
3.1.3.11 Realización de Pagos 131
3.1.3.12 Elaboración de una Valla Publicitaria 134
Matriz de Análisis Resumida de los Procesos Analizados 139
CAPÍTULO IV 140
4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS 140
Herramientas a utilizar en cada proceso 140
4.1.1 Simbología 140
Mejoramiento de cada Proceso Analizado aplicando las Herramientas 141
4.1.2 Planificación de Actividades Mensuales 141
4.1.3 Evaluación de Resultados Logrados 146
4.1.4 Atención Call- Center 150
4.1.5 Elaboración y Distribución de Cotizaciones 154
4.1.6 Fijacion de Precios y Acuerdo de Pagos 158
4.1.7 Elaboración de Ordenes de Trabajo 162
4.1.8 Elaboración de la Publicidad 166
4.1.9 Entrega e Instalación de la Publicidad 170
4.1.10 Contratación del Personal 173
4.1.11 Coordinación del Transporte 176
4.1.12 Realización de Pagos 180
4.1.13 Elaboración de una Valla Publicitaria 184
Matriz de Análisis Comparativa 188
Beneficio Esperado 189
CAPITULO V 190
5. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN MEJORADA 190
Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo 190
Factores de Éxito a Alcanzar 192
Indicadores de Gestión 193
5.1.2 Organigrama Estructural de la Empresa Servicios Publicitarios 198
5.1.3 Organigrama de Personas de la empresa Servicios Publicitarios 199
5.1.4 Organigrama por Procesos de la empresa Servicios Publicitarios 200
5.1.5 Organigrama Funcional de la empresa Servicios Publicitarios 201
Manual de Funciones 202
5.1.6 Perfiles por Cargo 205
5.1.6.1 GERENTE GENERAL 205
5.1.6.2 SECRETARIA/ RECEPCIONISTA 206
5.1.6.3 GERENTE ADMINISTRATIVO 207
5.1.6.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO 208

5.1.6.5 GERENTE FINANCIERO 209
5.1.6.6 EJECUTIVO DE VENTAS 210
5.1.6.7 JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA..... 211
5.1.6.8 JEFE DE PRODUCCIÓN..... 212
5.1.6.9 ASISTENTE DE PRODUCCIÓN..... 213
5.1.6.10 OPERADOR DE ACABADOS 214
CAPÍTULO VI 215
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 215
6.1 Conclusiones..... 215
6.2 Recomendaciones..... 217
BIBLIOGRAFÍA 220

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Ventas de los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2008 9
Gráfico No. 2: Atención al Cliente 33
Gráfico No. 3: Productos..... 34
Gráfico No. 4: Precios de los Productos 35
Gráfico No. 5: Tiempo de entrega Producto..... 35
Gráfico No. 6: Forma de Pago 36
Gráfico No. 7: Forma de entrega 37
Gráfico No. 8: Reclamos y devoluciones 37
Gráfico No. 9: Cobro 38
Gráfico No. 10: Tiempo de entrega 38
Gráfico No. 11: Calidad de Productos 39
Gráfico No. 12: Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en su empresa 41
Gráfico No. 13: Planes, objetivos, políticas y estrategias..... 41
Gráfico No. 14: Conoce y aplica la Misión y Visión 42
Gráfico No. 15: El organigrama lo conoce y aplica en su trabajo..... 43
Gráfico No. 16: funciones que desempeña 43
Gráfico No. 17: Reglamentos, instructivos y procesos 44
Gráfico No. 18: Cómo considera la distribución de espacios físicos 45
Gráfico No. 19: Considera usted que su trabajo está organizado 45
Gráfico No. 20: El liderazgo..... 46
Gráfico No. 21: Comunicación..... 47
Gráfico No. 22: Decisiones..... 47
Gráfico No. 23: Motivación 48
Gráfico No. 24: Control..... 49
Gráfico No. 25: Reportes de trabajo..... 49
Gráfico No. 26: Su trabajo es evaluado..... 50
Gráfico No. 27: Presupuesto 51

Gráfico No. 28: El presupuesto 51
Gráfico No. 29: Contabilidad 52
Gráfico No. 30: Cobros..... 53
Gráfico No. 31: Pagos 53
Gráfico No. 32: El inventario..... 54
Gráfico No. 33: La producción..... 55
Gráfico No. 34: La entrega de Publicidad..... 55
Gráfico No. 35: Venta de Publicidad 56
Gráfico No. 36: Materiales..... 56
Gráfico No. 37: Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo.. 57
Gráfico No. 38: Los programas que utiliza 58
Gráfico No. 39: Usted recibe capacitación en su trabajo..... 58
Gráfico No. 40: La capacitación que usted recibe la aplica..... 59
Gráfico No. 41: La remuneración que usted recibe 59
Gráfico No. 42: Planificación de Actividades Anuales 145
Gráfico No. 43: Evaluación de Resultados logrados 149
Gráfico No. 44: Atención Call- Center 153
Gráfico No. 45: Elaboración y Distribución de Cotizaciones 157
Gráfico No. 46: Fijación de Precios y Acuerdo de Pago..... 161
Gráfico No. 47: Elaboración de órdenes de trabajo..... 165
Gráfico No. 48: Elaboración de la Publicidad 169
Gráfico No. 49: Entrega e Instalación de la Publicidad 172
Gráfico No. 50: Contratación del Personal 175
Gráfico No. 51: Coordinación del Transporte 179
Gráfico No. 52: Realización de Pagos..... 183

INDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1:.. Ventas de los meses de Septiembre, octubre y noviembre del 2008”..... 8

INDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Organización Servicios Publicitarios 4
Figura No. 2: Proceso de la Comunicación a la publicidad..... 18
Figura No. 3:Clasificación de Acciones y Denominación 23
Figura No. 4:Información adicional 25

INDICE DE FOTOS

Foto No. 1:Empresa Servicios Publicitarios 2
Foto No. 2:Ubicación empresa Servicios Publicitarios 3

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado y su distribución son factores preponderantes para el desarrollo de una empresa, motivo por el cual es importante se aplique técnicas y procedimientos innovadores, mediante las cuales se alcanzará grandes resultados y garantizará calidad en productos y servicios.

La presente tesis trata sobre la implantación de procesos en las diferentes áreas que conforman Servicios Publicitarios, empresa dedicada a la elaboración de productos publicitarios así como a la prestación de servicios.

Cuando se piensa en procesos y procedimientos la primera idea que viene a nuestra mente es algo burocrático, que limita la creatividad, esta es la percepción de muchos empresarios en relación a los manuales de procesos y procedimientos en los negocios; pero en realidad son todo lo contrario.

Hay una gran cantidad de empresarios que han experimentado con éxito la utilización de estas herramientas, ya que los definen como un factor clave para el crecimiento de la organización.

La empresa Servicios Publicitarios a través del tiempo ha funcionado sin la implementación de un manual de procesos que permita llevar un control en las diferentes aéreas y así reducir costos y tiempos para un servicio eficiente.

Por este motivo se ha creado un manual de los procesos gobernantes, habilitantes y básicos de la empresa Servicios Publicitarios y que mediante su implementación se ejecutaran de manera eficiente.

Para la obtención del manual de procesos se ha desarrollado seis capítulos que detallo en breve resumen a continuación:

Capítulo I Se da a conocer a la empresa mediante una breve reseña histórica, su ubicación, los productos y servicios que ofrece, su estructura

orgánica, la determinación de la problemática de la empresa, la elaboración del Diagrama de Ishikawa así como se presenta el marco teórico y conceptual que se utiliza en el desarrollo de la presente.

Capítulo II Se ha realizado un análisis externo e interno de la empresa mediante técnicas de investigación como encuestas tanto a clientes externos e internos para luego establecer el FODA de la empresa y desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas; además se desarrollo el direccionamiento estratégico que se debe ejecutar conforme a los procedimientos operativos establecidos, para alcanzar metas y objetivos, se elaboró la matriz axiológica y determino la misión y visión de la empresa.

Capítulo III Se elaboró la cadena de valor de la empresa en el que se levantó los procesos existentes y subprocesos, de los cuales se realizó una selección mediante preguntas claves, además se realizó un estudio en el que se identifican problemas, responsables, costos, tiempos y eficiencias en tiempo y costos de cada uno de los procesos seleccionados.

Capítulo IV Trata acerca de una propuesta de mejora de los procesos antes seleccionados y analizados mediante la utilización de herramientas como el Flujo de Diagramación, Hoja ISO; además se elaboró una Hoja de Mejoramiento en la cual se propone modificaciones que permitirán reducir tiempos y costos e incrementar su eficiencia, mediante la creación, fusión y eliminación de actividades.

Capítulo V Se desarrolla la cadena de valor en base al proceso administrativo, se estableció factores de éxito de la empresa, se desarrolló indicadores de gestión, mismos que se utilizarán para controlar y evaluar las diferentes áreas de la empresa, además se constituye el

organigrama estructural, funcional, de personas y por procesos; y por último se propone perfiles profesionales que en caso de existir vacantes se sugiere tomar en cuenta.

Capítulo VI En este capítulo se ha desarrollado las conclusiones y recomendaciones que se desprenden del presente investigación.

INTRODUCTION

At the present time the market and their distribution are preponderant factors for the development of a company, reason for which is important is applied technical and innovative procedures, by means of which it will be reached big results and it will guarantee quality in products and services.

The present thesis tries on the installation of processes in the different areas that conform Advertising Services, dedicated company to the elaboration of advertising products as well as to the rendering of services.

When one thinks of processes and procedures the first idea that he/she comes to mind it is something bureaucratic that limits the creativity, this it is the perception of many managers in relation to the manuals of processes and procedures in the business; but in fact they are just the opposite.

There is a great quantity of managers that you/they have experienced with success the use of these tools, since they define them as a key factor for the growth of the organization.

The company Advertising Services through the time has worked without the implementation of a manual of processes that allows to take a control in the different ones air and this way to reduce costs and times for an efficient service.

For this reason a manual of the ruling, qualifying and basic processes of the company Advertising Services has been created and that by means of its implementation they were executed in an efficient way.

For the obtaining of the manual of processes it has been developed six chapters that I detail shortly they summarize next:

Chapter I is given to know to the company by means of a brief historical review, its location, the products and services that he/she offers, its organic structure, the determination of the problem of the company, the elaboration of the Diagram of Ishikawa as well as the theoretical and

conceptual mark is presented that is used in the development of the present.

Chapter II have been carried out an external analysis and I intern so much of the company by means of technical of investigation like surveys to external clients and interns it stops then to establish the FODA of the company and to develop strategies to take advantage of the opportunities and to face the threats; also you development the strategic guide that should be executed according to the established operative procedures, to reach goals and objectives, the main (axiological) was elaborated and I determine the mission and vision of the company.

Chapter III the enterprise value chain was elaborated in the one that got up the existent processes and sub process, of which was carried out a selection by means of questions keys, he/she was also carried out a study in which problems are identified, responsible, costs, times and efficiencies in time and costs of each one of the selected processes.

Chapter IV Try before about a proposal of improvement of the processes selected and analyzed by means of the use of tools like the Flow of Diagramming, Leaf ISO; a Leaf of Improvement was also elaborated in which intends modifications that will allow to reduce times and costs and to increase its efficiency, by means of the creation, coalition and elimination of activities.

Chapter V is developed the chain of value based on the administrative process, he/she settled down factors of success of the company, it was developed administration indicators, same that will be used to control and to evaluate the different areas of the company, the structural, functional flowchart is also constituted, of people and for processes; and lastly

he/she intends professional profiles that it is suggested to take into account in the event of existing vacancies.

Chapter VI In this chapter have been developed the summations and recommendations that come off of the present investigation.

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

La Empresa

1.1.1 SERVICIOS Publicitarios

1.1.1.1 Reseña Histórica de la empresa Servicios Publicitarios

Servicios Publicitarios es una empresa dedicada a la tercerización de artículos publicitarios, fue creada en octubre del 2001, por iniciativa familiar, con la señora Guadalupe Carrión como única propietaria, contaba con una infraestructura mínima con capacidad para 3 personas ubicada en su propio domicilio.

Dos años más tarde en agosto del 2003 y tras una gran demanda de trabajo SERVICIOS PUBLICITARIOS, amplió sus instalaciones como también incremento su personal otorgando nuevas funciones designadas a cada uno de los miembros de la familia Gonzales Carrión.

En el año 2003 pasa a ser representada legalmente por el señor Marco Gonzales cuyo número de RUC es 1709132581001, de tal forma que constituye una empresa de Hecho, y no de Derecho.

En el año 2001 hasta mediados del 2004 incrementó sus actividades y se puede decir que fue el periodo más duro por el cual SERVICIOS PUBLICITARIOS tuvo que pasar para ingresar y posicionarse en el mercado.

En este periodo la empresa requirió de una inversión bastante alta para equiparse con tecnología y ampliar su infraestructura.

Una vez posicionado en el mercado Servicios Publicitarios fue tomando fuerza y con una lucha continua logro superar algunos problemas económicos que en ese entonces agolpaba a nuestro país, en esta

etapa se necesito una gran inversión, para poder mantenerse en el mercado que en ese entonces se marcaba como muy exigente.

Como una segunda etapa por la cual SERVICIOS PUBLICITARIOS tuvo que atravesar, fue la de acción directa en la cual gracias al buen desempeño del área de ventas logró ampliar su cartera de clientes y se dio a conocer como una de las principales tercerizadoras de artículos publicitarios dentro de la ciudad de Quito.

La finalidad de la creación de esta empresa, fue atacar a un mercado que en ese entonces recién se estaba constituyendo en nuestro país.

A través del tiempo, Servicios Publicitarios, ha evolucionado gradualmente, de una situación con débil entidad, hacia una empresa, capaz de competir y satisfacer todos los requerimientos de sus clientes.

Hoy en día SERVICIOS PUBLICITARIOS es una microempresa capaz, segura que puede incrementar su actividad y mantenerse en el mercado pese a la inestabilidad económica por la cual todo el país está atravesando.

Foto No. 1: Empresa Servicios Publicitarios

1.1.1.2 Ubicación

Servicios Publicitarios se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, en el cantón Quito, al norte de la ciudad de Quito, en el barrio Las Casas, calle Antonio Herrera Nº 101 y Gaspar de Sangurima.

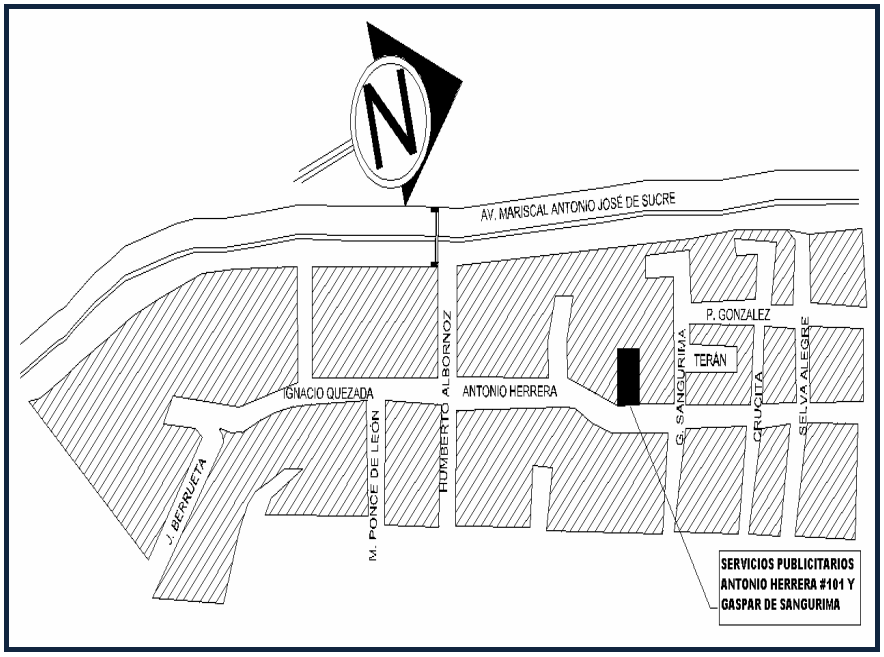


Foto No. 2: Ubicación empresa Servicios Publicitarios

1.1.1.3 Estructura orgánica de la empresa Servicios Publicitarios

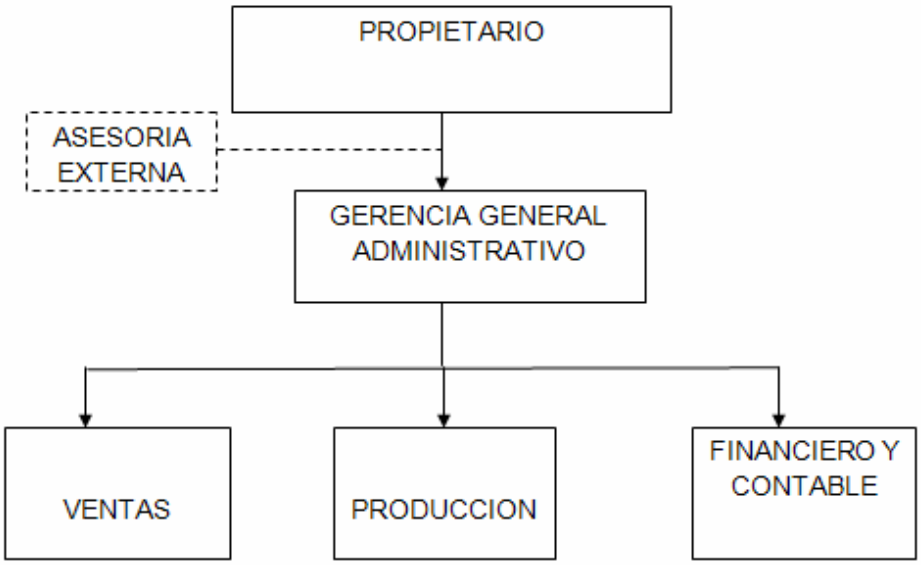


Figura No. 1: Organización Servicios Publicitarios

Fuente: *Archivo Servicios Publicitarios*

Elaborado por: *Evelyn Idrovo*

El presente organigrama fue levantado provisionalmente; refleja la situación actual de la empresa SERVICIOS PUBLICITARIOS, el cual no se encuentra aprobado

Servicios que Brinda la empresa Servicios Publicitarios

Material P.O.P.

Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc.[1]

- Imprenta
- Volantes
- Cuadernillos
- Impresiones tamaño hasta tamaño Super A3 con alto volumen de impresión

[1] http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary

- Trípticos
- Afiches
- Habladores
- Take one HABLADORES
- Dípticos
- Cuadernos
- Calendarios
- Boletos
- Tickets
- Facturas
- Notas de crédito
- Invitaciones
- Ordenes de producción
- Tarjetas de presentación
- Facturas
- Identificativos

Foto Nº 1
Habladores- Material P.O.P.

Fuente: archivo servicios Publicitarios

Impresión láser para menor cantidad de volumen

Las impresoras láser permiten una impresión a nivel de página con una calidad y velocidad bastante altas.

Cuando se trata de realizar gran número de impresiones son más recomendables que las de inyección a tinta por el precio de sus consumibles. Sin embargo, si el número de copias va a ser reducido, las impresoras de inyección de tinta son más convenientes por elevado precio de las impresoras láser.[2]

- Volantes
- Take one HABLADORES
- Habladores
- Trípticos

[2] es.wikipedia.org/wiki/Impresión láser

- Dípticos
- Tarjetas de presentación
- Menuderos

Gigantografías para mayor cantidad de volumen

Las Gigantografías son impresiones de gran calidad en distintos materiales, tienen un impacto visual muy importante. En este tipo de impresión la tinta se presenta en forma de pigmentos sólidos "plásticos" vinílicos diluidos en una sustancia solvente. El solvente es el medio de transporte de estos pigmentos hasta la superficie de impresión. Al caer sobre la superficie de impresión (materiales vinílicos) y a cierta temperatura, estos pigmentos se funden directamente sobre la superficie y el solvente se evapora. Este es un tipo de impresión resistente al agua y condiciones de intemperie y luz solar (rayos) UV. [3]

- Vallas publicitarias
- Banners
- Roll ups
- Lonas
- Afiches
- Rótulos
- Cajas de luz
- Vinil traslucido
- Estructuras metálicas para vallas
- Lona translucida
- Arañas
- Impresión vinil montado sobre:
    - MDF
    - Acrílico de 2, 4 y 6 líneas
    - Poliestileno

[3] es.wikipedia.org/wiki/Impresión láser

- Foam

Artículos promocionales

Un buen artículo promocional sirve para asegurar el éxito de su empresa: aumenta las ventas, incentiva a los clientes y contribuye a reforzar la marca.

- Botones o pins publicitarios
- Escarapelas
- llaveros
- Esferos
- Jarros
- Gorras
- Camisetas
- Stickers
- Rompe tráficos

Instalación de vinilos de autos

Instalación en Autos.- Se emplea vinil micro perforado o solo vinil adhesivo para aplicar motivos publicitarios en superficies que requieren la capacidad de visualizar a través de las mismas desde uno de sus lados. Se emplea en vidrieras y en la rotulación de vehículos cuando se quiere aplicar sobre los vidrios laterales y traseros y mantener visibilidad desde adentro hacia el exterior mientras que el vinil adhesivo se lo aplica en las partes solidas de los vehículos[4]

- Revestimiento de autos con vinil micro perforado

Modelos

[4] es.wikipedia.org/wiki/Impresión láser

- Eventos especiales
- Lanzamientos publicitarios
- Degustaciones
- Volanteo

Diseño

- Artes publicitarios

VARIOS

- Acrílicos
- SERIGRAFIA
- Stands publicitarios
- Organización de eventos publicitarios

1.1.2 Datos Estadísticos

Cuadro No. 1: Ventas de los meses de Septiembre, octubre y noviembre del 2008"

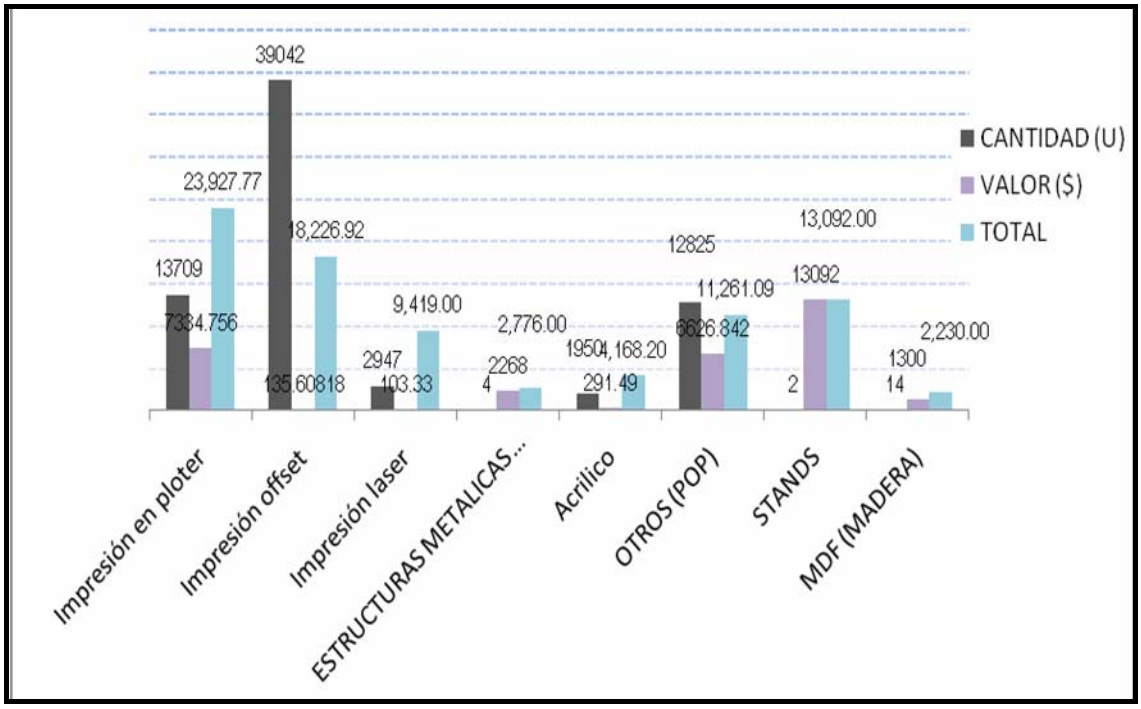
PRODUCTO	CANTIDAD (U)	VALOR ($)	TOTAL
Impresión en plotter	13709	7334.756	23,927.77
Impresión offset	39042	135.60818	18,226.92
Impresión laser	2947	103.33	9,419.00

Estructuras metálicas (bastidores, rótulos y vallas)	4	2268	2,776.00
Acrílico	1950	291.49	4,168.20
OTROS (POP)	12825	6626.842	11,261.09
STANDS	2	13092	13,092.00
MDF (MADERA)	14	1300	2,230.00
TOTAL	**70493**		**85,100.98**

Fuente: Archivo de la empresa Servicios Publicitarios

Elaborado: Evelyn Idrovo

Gráfico No. 1: Ventas de los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2008



Fuente: Archivo empresa Servicios Publicitarios

Elaborado: Evelyn Idrovo

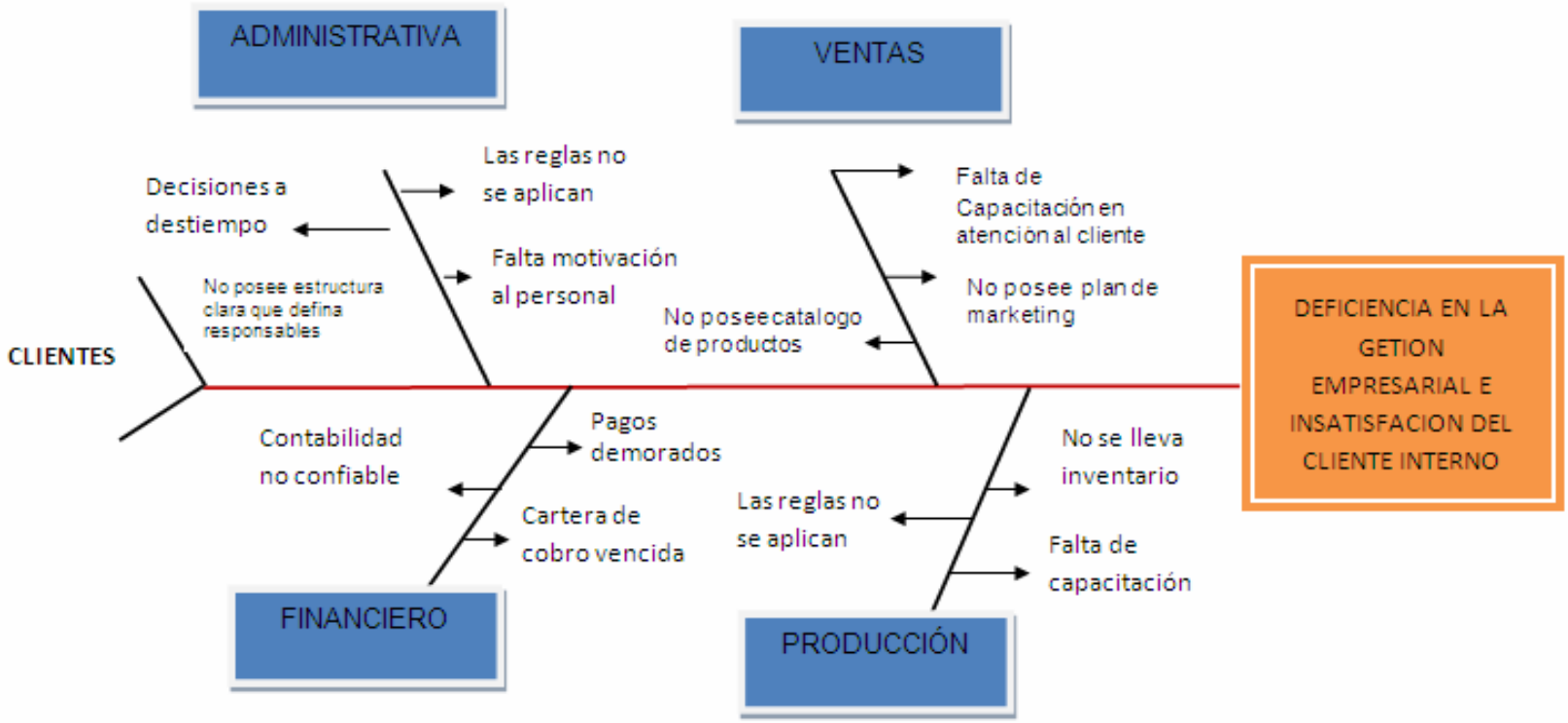
Problemática de la empresa Servicios Publicitarios

El problema que se puede identificar en la microempresa “SERVICIOS PUBLICITARIOS”, es que no posee un control en los procesos que realiza para el cumplimiento de las distintas actividades tanto administrativas, financieras y de producción, convirtiéndose así en uno de los problemas que dan como consecuencia el incremento en el costo y la mala utilización del tiempo.

Se propone por tanto el levantamiento de procesos en las distintas áreas y la propuesta de mejora, para de este modo lograr un mejor desempeño laboral.

A continuación se expresa el diagrama de CAUSA – EFECTO, en el que se puede identificar los principales motivos que ocasionan la insatisfacción del cliente.

1.1.3 Diagrama Causa – Efecto de la Empresa Servicios Publicitarios



1.1.4 Interpretación del Diagrama Causa - Efecto de la Empresa Servicios Publicitarios

A continuación se detalla cada una de las causas que dan como resultado la insatisfacción del cliente.

Gestión

- La empresa Servicios Publicitarios no posee una estructura clara que defina responsables para ejecutar labores.
- La falta de un manual de procesos hace que las actividades no estén claramente determinados en cada área lo que dificulta su control y mejoramiento.

Producción

- Por realizar una tercerización en la elaboración de distintos productos publicitarios existe mucha pérdida de tiempo en el turno de atención en la empresa asociada.
- Existe desperdicio de materia prima por falta de control de calidad al momento de contabilizar el producto terminado.

Ventas

- No existe un departamento que preste atención al cliente, lo que dificulta mantener una buena comunicación y dar a conocer qué es lo que realmente necesita
- La empresa carece de un plan de marketing que le permita difundir de mejor manera sus productos.
- No posee catálogos para los productos que elabora.
- Se concede demasiados créditos muy largo plazo.

Tecnología y Maquinaria

- Falta de tecnología y maquinaria para la fabricación de productos publicitarios.

Recursos Humanos

- Servicios Publicitarios no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, y los empleados no obtienen una adecuada orientación y estimulación.

- La falta de personal en el área de diseño hace que Servicios Publicitarios se limite en su catalogo de productos impidiendo extender sus servicios.

Financiero

- Por motivos de que existe una sola persona encargada de este departamento no se puede realizar un control minucioso y cobro en la cartera vencida.
- Existen retrasos en el pago a proveedores.

.

Marco Referencial

1.1.5 Marco Teórico

¿Qué es la publicidad? [5]

Publicidad, es comunicación pagada, no personal, que por conducto de los diversos medios publicitarios hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que están identificados de alguna manera con el mensaje publicitario.

Casi toda publicidad se propone conducir con el tiempo a una venta. A gran parte de la publicidad de nuestros tiempos se le podría llamar más apropiadamente creadora de imágenes, ya que está concebida para crear o perpetuar la imagen de una marca o de una corporación mercantil.

Para entender la publicidad debemos clasificarla de muchas maneras: de detallista o general, de productos o institucional, de clase o de masa, de acción directa o indirecta y primaria o selectiva. Si la consideramos según sus públicos, sus funciones o sus medios, ejemplos.

---

[5] *Guadalupe Moreno. México; 2003. Apoyado el bibliografía de S. Watson Dunn, libro "Publicidad" Editorial: Grupo Noriega Editores. México 2003*

- **Público:** Cuando se anuncia el jabón X, a la gente que va a usarlo para lavar su ropa, se tiene publicidad para el consumidor. En cambio, si los anuncios del Jabón X, están destinados a los concesionarios, esta publicidad será para las empresas comerciales.
- **Tipo de anunciante:** Hay dos tipos principales de anunciantes que hacen la mayor parte de la publicidad para el consumidor: los anunciantes nacionales (generales) y locales (detallistas). Cuando nos recomiendan algún producto por medio de las revistas, la televisión, la radio, o algún otro medio publicitario, es publicidad general o nacional. En cambio si un concesionario local nos recomienda comprar un producto en su tienda es un anuncio detallista.
- **Medios:** También puede examinarse la publicidad sobre la base de los medios que se usan para transmitir el mensaje. Así, se tiene publicidad periodística, publicidad por radio, por televisión, etc.
- **Funciones:** Publicidad de Productos y Publicidad Institucional. Cuando una empresa pública un anuncio que describe las virtudes de cierto producto evidentemente se trata del anuncio de un producto. En cambio cuando la empresa realza su imagen mediante la descripción de sus medios de investigación, usará la publicidad institucional. La primera está concebida para vender el producto; la segunda, para “vender” la firma.
- La publicidad indirecta podría llamarse sin mucho rigor “venta encubierta”; la publicidad directa, “venta agresiva”. Cuando el anuncio de cierto negocio local grita al lector, “ahorre en nuestra venta de un centavo”, está usando la publicidad de acción directa. En cambio cuando cierto negocio insinúa delicadamente, susurrando casi al oído del lector. “Esta noche gran inauguración, está usando la acción indirecta.
- La publicidad primaria hace la propaganda a la clase de producto; la publicidad selectiva, a una marca determinada.

Historia de la publicidad [6]

Desde 1946, la publicidad se ha hecho mucho más importante e influyente que nunca. En 1959, el volumen total de la publicidad fue, aproximadamente, de 11,120,000,000 de dólares; es decir; más de tres veces el volumen de 1946.

La historia de la publicidad es la historia de personas interesantes y emprendedoras que hicieron de la publicidad lo que es hoy, por ejemplo, *Stanley Resor* dirigió durante cuarenta años la agencia de publicidad más grande del mundo: J. Walter Thompson. *James Webb Young*, socio suyo, coronó su venturosa carrera en el negocio publicitario ayudando a la publicidad a encontrar su camino en la forma del Consejo Publicitario de la Guerra (1941) y el Consejo de la Publicidad (1946).

Los investigadores *George Gallup, Daniel Starch, Alfred Politz y A.C. Nielsen* ayudaron a satisfacer el insaciable apetito que domina a la publicidad moderna de hechos en que basar los anuncios.

Clasificación de la publicidad

POR AUDIENCIA META

- *Publicidad orientada al consumidor*: se designa a los que compran el producto para uso personal o para uso ajeno.
- *Publicidad orientada a las empresas:* se destina a los individuos que compran productos específicos los individuos que compran productos específicos o servicios para usarlos en la compañía.
    - *Comercial:* se dirige a los intermediarios (mayoristas y minoristas) de productos y servicios que los compran para revenderlos a sus clientes.

[6] *Guadalupe Moreno. México;2003. Apoyado el bibliografía de S. Watson Dunn, libro "Publicidad" Editorial: Grupo Noriega Editores. México 2003*

- *Profesional:* se dirige a quienes posean un titulo y un código de ética o un conjunto de normas profesionales.[7]
- *Agrícola:* se dirige a los que laboran en el campo o en la macro industria.

POR ZONA GEOGRAFICA

- *Publicidad local (al detalle):* la que realizan las empresas cuyos clientes provienen de una sola área comercial urbana o local.
- *Publicidad regional:* la que anuncia los productos que se venden en un área o región, pero no en todo el país.
- *Publicidad Nacional:* la que se dirige a los clientes de varias regiones del país.
- *Publicidad Internacional: la que se dirige a los mercados del extranjero.*

POR MEDIO

- *Publicidad impresa:* periódicos y revistas
- *Publicidad electrónica:* radio y televisión.
- *Publicidad exterior:* publicidad al aire libre, en tránsito.
- *Publicidad por correo directo:* la que se envía por correo.

POR PROPÓSITO

- *Publicidad de productos:* promueve la venta de bienes y servicios
- *Publicidad no orientada a los productos (corporativa o institucional):* no promueve un producto en particular, sino la misión o filosofía de la organización.
- *Publicidad comercial:* promueve productos servicios o ideas con la intensión de obtener una utilidad.
- *Publicidad no comercial:* la que patrocina las instituciones de caridad o no lucrativas, los grupos cívicos, las organizaciones religiosas o políticas, también la que se realiza a favor de ellos.

[7] William O`Barr, discurso al Council on Advertising History, Duke University, 12 de Marzo de 1993.

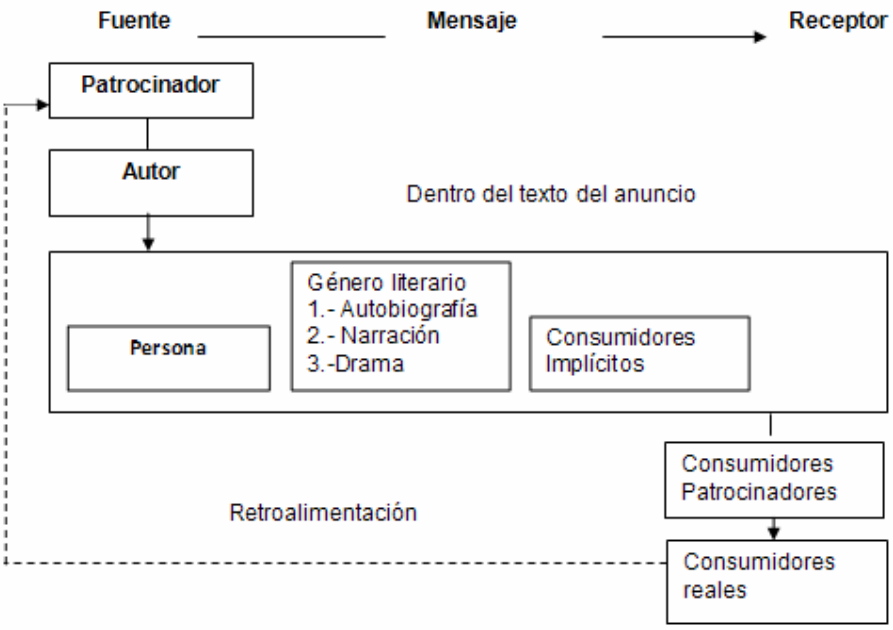
- *Publicidad orientada a la acción:* la que intenta estimular una decisión inmediata por parte del lector.
- *Publicidad de reconocimiento:* la que intenta crear la imagen de un producto o familiaridad con si nombre y con su empaque.

APLICACIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN A LA PUBLICIDAD

Según Barbara Stern de Rutgers University, la publicidad es un tipo de texto literario estructurado, algo más que una modalidad distinta de la comunicación espontanea del habla. Propone un modelo más complejo tomado de la tradición oral pero aplicada concretamente a la publicidad que para ella es un texto comercial compuesto y no una mera habla informal. El modelo de Stern reconoce que en la publicidad la fuente, el mensaje y el receptor tienen varias dimensiones. Algunas de ellas existen en otro nivel de la realidad: un mundo virtual dentro del texto del mensaje publicitario.[8]

[8] ARENS, William: "Publicidad", Mc Graw Hill, 7ma edición, México 2004, pág. 10

Figura No. 2: Proceso de la Comunicación a la publicidad



***FUENTE**:* ARENS, William: "Publicidad", Mc Graw Hill
***ELABORADO POR**: Evelyn Idrovo*

Diferencia entre Propaganda y Publicidad:

La Publicidad tiende a la obtención de beneficios comerciales, en tanto que la Propaganda tiende a la propagación de ideas políticas, filosóficas, morales, sociales o religiosas, es decir, comunicación ideológica.

Comunicación:

1. **Emisor:** Quien emite un mensaje (Agencia de Publicidad).
2. **Receptor:** Quien recibe un mensaje (Publico meta).
3. **Mensaje:** La pieza publicitaria.
4. **Canal:** Por donde se comunican los mensajes (Los Medios).
5. **Código:** La forma de comunicar (Como está hecha la pieza publicitaria).

6. **Feed-back:** La respuesta obtenida (feed-back positivo: Compra - feed-back negativo: no compra).
7. **Fuente:** Es la generadora del mensaje: Empresa anunciante.

Público:

Es un término colectivo utilizado para designar a un conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí, por intereses y afinidades que le son comunes, y que comparten un sentimiento de solidaridad.

El público puede ser real o potencial:

1. **Real:** Este público es el que consume un determinado producto. Se debe lograr que sea fiel al producto, dándole lo que desea obtener, y mejorando características del mismo.
2. **Potencial:** Es el posible comprador.

El "Estudio de Mercado" está dirigido al reconocimiento del público potencial.

Nicho de Mercado:

Es un segmento del mercado en el que se encuentra una necesidad insatisfecha.

Ventaja diferencial:

Es lo que hace distinto a un producto de otro. Puede ser el precio, la sensación de placer, etc.

¿Qué es un proceso? [9]

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

[9] *www.gestionempresarial.info*

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda. Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquel en mayor o menor medida.

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

COMENTARIO

Todas las organizaciones necesitan, constituir y seguir iniciativas hacia su competitividad sin descuidar sus operaciones y funciones cotidianas. Habitualmente se pretenden buscar analizar y dar soluciones firmes en ciertas áreas de la organización que sean proporcionales al funcionamiento de la organización y encaminarse mediante ideas que nos lleven a identificar problemas a la vez que diseñar un plan de mejoras en la organización.[10]

Definición de Diagrama de Proceso [11]

Es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. Con fines analíticos y como ayuda para descubrir y eliminar ineficiencias, es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco clasificaciones. Estas se conocen bajo los términos de operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

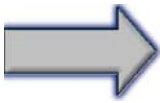
Este diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones de taller o en máquinas, inspecciones, márgenes de tiempo y materiales a utilizar en un proceso de fabricación o administrativo, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. Señala la entrada de todos los componentes y subconjuntos al ensamble con el conjunto principal. De igual manera que un plano o dibujo de taller presenta en conjunto detalles de diseño como ajustes tolerancia y

[10] *Comentario Personal*
[11] *www.gestionempresarial.info*

especificaciones, todos los detalles de fabricación o administración se aprecian globalmente en un diagrama de operaciones de proceso.

Antes de que se pueda mejorar un diseño se deben examinar primero los dibujos que indican el diseño actual del producto. Análogamente, antes de que sea posible mejorar un proceso de manufactura conviene elaborar un diagrama de operaciones que permita comprender perfectamente el problema, y determinar en qué áreas existen las mejores posibilidades de mejoramiento. El diagrama de operaciones de proceso permite exponer con claridad el problema, pues si no se plantea correctamente un problema difícilmente podrá ser resuelto.

Figura No. 3: Clasificación de Acciones y Denominación

Actividad / Definición	Símbolo
Operación.- Ocurre cuando un objeto está siendo modificado en sus características, se está creando o agregando algo o se está preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando se está dando o recibiendo información o se está planeando algo.	
Transporte.-Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.	
Inspección.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características.	
Demora.-Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Con esto se retarda el siguiente paso planeado.	
Almacenaje.- Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.	
Actividad combinada.- Cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.	

***FUENTE**: www.gestionempresarial.info*
***ELABORADO POR**: Evelyn Idrovo*

Hay ocasiones en que el paso o evento no puede ser fácilmente clasificado en una de dichas actividades.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE LA OPERACIÓN

Un diagrama del proceso de la operación es una representación gráfica de los puntos en los que se introducen materiales en el proceso y del orden de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las incluidas en la manipulación de los materiales; puede además comprender cualquier otra información que se considere necesaria para el análisis, por ejemplo el tiempo requerido, la situación de cada paso o si sirven los ciclos de fabricación.[12]

Los objetivos del diagrama de las operaciones del proceso son dar una imagen clara de toda la secuencia de los acontecimientos del proceso. Estudiar las fases del proceso en forma sistemática. Mejorar la disposición de los locales y el manejo de los materiales. Esto con el fin de disminuir las demoras, comparar dos métodos, estudiar las operaciones, para eliminar el tiempo improductivo. Finalmente, estudiar las operaciones y las inspecciones en relación unas con otras dentro de un mismo proceso.

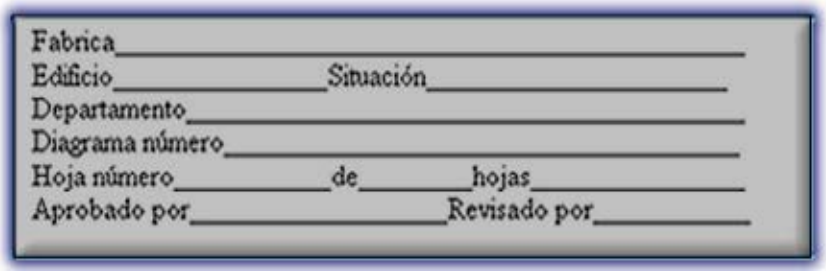
Los diagramas del proceso de la operación difieren ampliamente entre sí a consecuencia de las diferencias entre los procesos que representan. Por lo tanto, es práctico utilizar sólo formularios impresos que faciliten escribir la información de identificación.

[12] *www.gestionempresarial.info*

Los diagramas del proceso de la operación se hacen sobre papel blanco, de tamaño suficiente para este propósito.

Cualquier diagrama debe reconocerse por medio de la información escrita en la parte superior del mismo. Si el papel tiene que doblarse para ser archivado, la información necesaria debe también colocarse como mejor convenga a su localización. Es práctica común encabezar la información que distingue a estos diagramas con la frase diagrama del proceso de operación.

Figura No. 4: Información adicional



***FUENTE**: www.gestionempresarial.info*
***ELABORADO POR**: Evelyn Idrovo*

Al respecto, siempre serán necesarios estos datos: método actual o método propuesto; número del plano, número de la pieza u otro número de identificación; fecha de elaboración del diagrama y nombre de la persona que lo hizo.

NUMERACION DE LAS ACTIVIDADES

PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA[13]

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en

[13] www.monografias.com

función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

MATRIZ FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

MATRIZ FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

ESTRATEGIA FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

ESTRATEGIA DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

ESTRATEGIA DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad[14]

[14] *http://www.monografías.com*

1.1.6 Marco Conceptual

Actividad.- Conjunto de las acciones y tareas a las que algo o alguien se dedican; conjunto de las acciones que conforman un campo determinado o van encaminadas a alcanzar un fin específico.

Artículos promocionales.- Un buen artículo promocional sirve para asegurar el éxito de su empresa: aumenta las ventas, incentiva a los clientes y contribuye a reforzar la marca.

Cadena de Valor.- La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales.

Competitividad.- La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.

Control.-Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos

Diagnostico.- Proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y

cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son:
- Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento.

Eficiencia.- Capacidad de producir el resultado o efecto deseado empleando la menor cantidad posible de energía, esfuerzo, dinero o tiempo.

Eficacia.- Capacidad para producir un efecto o resultado deseado: la eficacia de una medicina, la eficacia de una ley.

Estrategia.- Conjunto de medidas, acciones o procedimientos planeados y organizados cuidadosamente que sirven para llevar a cabo un propósito o alcanzar un fin determinado: *estrategia política, estrategia económica, estrategias legales.*

Evaluación.- Clasificar objetos, situaciones, personas, condiciones, etc, de acuerdo con criterios de calidad definidos. En la definición de los criterios para cada categoría se deben establecer indicadores de calidad. La evaluación difiere de la clasificación general únicamente en este respecto.

Material P.O.P. Es el material promocional colocado en las tiendas para captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye los letreros que se colocan en los estantes, anuncios en las ventanas, módulos de demostración, etc. [15]

Impresión Láser.- Las impresoras láser permiten una impresión a nivel de página con una calidad y velocidad bastante altas.

[15] *www.businesscol.com*

Cuando se trata de realizar gran número de impresiones son más recomendables que las de inyección a tinta por el precio de sus consumibles. Sin embargo, si el número de copias va a ser reducido, las impresoras de inyección de tinta son más convenientes por elevado precio de las impresoras láser.[16]

Instalación de vinilos en Autos.- Se emplea vinil micro perforado o solo vinil adhesivo para aplicar motivos publicitarios en superficies que requieren la capacidad de visualizar a través de las mismas desde uno de sus lados. Se emplea en vidrieras y en la rotulación de vehículos cuando se quiere aplicar sobre los vidrios laterales y traseros y mantener visibilidad desde adentro hacia el exterior mientras que el vinil adhesivo se lo aplica en las partes solidas de los vehículos.

Gigantografías.- Las Gigantografías son impresiones de gran calidad en distintos materiales, tienen un impacto visual muy importante. En este tipo de impresión la tinta se presenta en forma de pigmentos sólidos "plásticos" vinílicos diluidos en una sustancia solvente. El solvente es el medio de transporte de estos pigmentos hasta la superficie de impresión. Al caer sobre la superficie de impresión (materiales vinílicos) y a cierta temperatura, estos pigmentos se funden directamente sobre la superficie y el solvente se evapora. Este es un tipo de impresión resistente al agua y condiciones de intemperie y luz solar (rayos) UV.

Manual.- Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Manual de procesos.- Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten

[16] *http://es.wikipedia.org*

registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Micro perforado.- Se emplea para aplicar motivos publicitarios en superficies que requieren la capacidad de visualizar a través de las mismas desde uno de sus lados. Se emplea en vidrieras y en la rotulación de vehículos cuando se quiere aplicar sobre los vidrios laterales y traseros y mantener visibilidad desde adentro hacia el exterior.

Misión.- Razones de la existencia de una organización.

Procesos.- Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Plan.- Programa de acciones, procedimientos y objetivos que se piensa para algo.

Tiempo de Producción.- Tiempo necesario para realizar una o varias operaciones. Se descompone en tiempo de espera, de preparación, de operación y de transferencia.

Tarea.- Es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final.

Producción.- Proceso por medio del cual se crean los bienes económicos, haciéndolos susceptibles de satisfacer necesidades humanas, o sea incorporándoles utilidad.

Producto.- Bien manufacturado que posee características físicas y subjetivas, mismas que son manipuladas para aumentar el atractivo del producto ante el cliente, quien lo adquiere para satisfacer una necesidad.

Presupuesto.- Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer

prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado.

Recurso.- Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende. En un juicio o en otro procedimiento, acción que concede la ley al interesado para reclamar contra las resoluciones.

Sistema.- Es un conjunto integrado, real o abstracto, de componentes o partes que se interrelacionan. Estos elementos pueden llamarse módulos. A su vez cada módulo puede ser un subsistema, dependiendo si sus propiedades lo definen a su vez o no como un sistema.

Valor Agregado.- El valor agregado o valor añadido es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo, desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras.

Visión.- Parte del Plan Estratégico que ayuda a la organización a concentrarse en el futuro, normalmente a un plazo de tres a cinco años, dependiendo del tipo de institución.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Diagnóstico Situacional

2.1.1 Análisis Externo

2.1.1.1 Micro Ambiente

2.1.1.1.1 Clientes

Con el fin de conocer la opinión que tienes los clientes de Servicios Publicitaros, se ha realizado una encuesta (ver anexo Nº 1), cuya tabulación de los resultados y análisis de los mismos se expresan a continuación.

1.- La atención que le brinda Servicios Publicitarios es:

Gráfico No. 2: Atención al Cliente

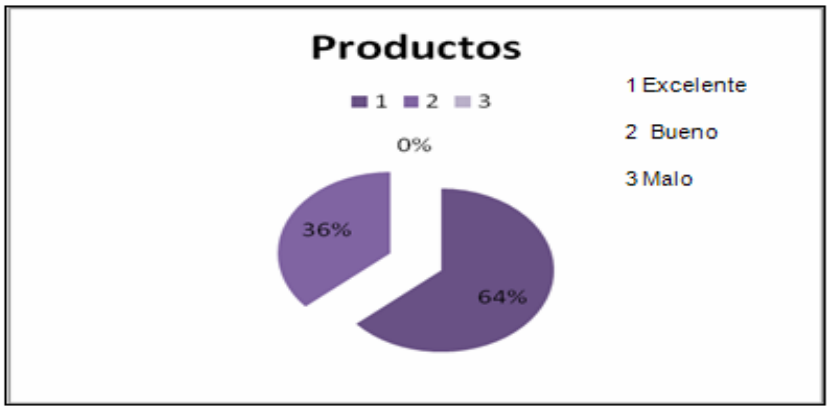
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Por medio de la presente investigacion se ha obtenido que el 55% de los encuestado consideran que es excelente la atención al cliente; lo que significa una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.- Los productos y servicios que le ofrece Servicios Publicitarios es:

Gráfico No. 3: Productos

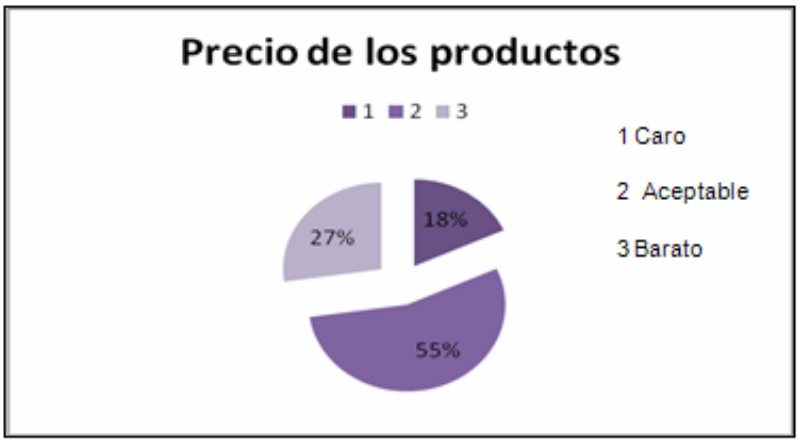


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 64% de los encuestados consideran que los productos que Servicios publicitarios ofrece son de excelente calidad; lo que se considera una OPORTUNIDAD MEDIA.

3.- El precio de los productos que le ofrece Servicios Publicitarios lo considera

Gráfico No. 4: Precios de los Productos

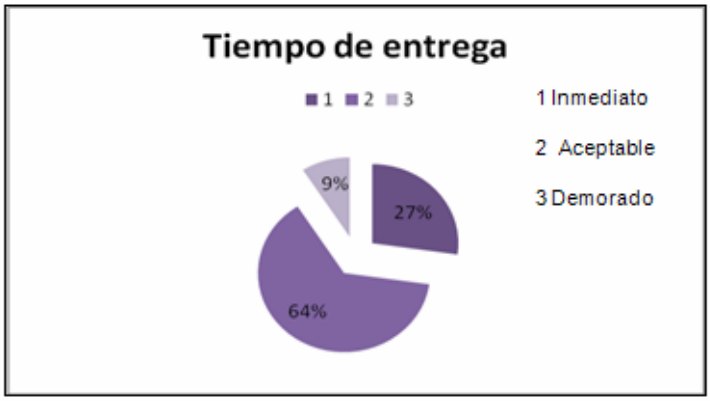


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 27% de los encuestados creen que el precio de los productos que ofrece Servicios Publicitarios es caro; lo que se considera una AMENAZA BAJA.

4. El tiempo de entrega de los productos es:

Gráfico No. 5: Tiempo de entrega Producto



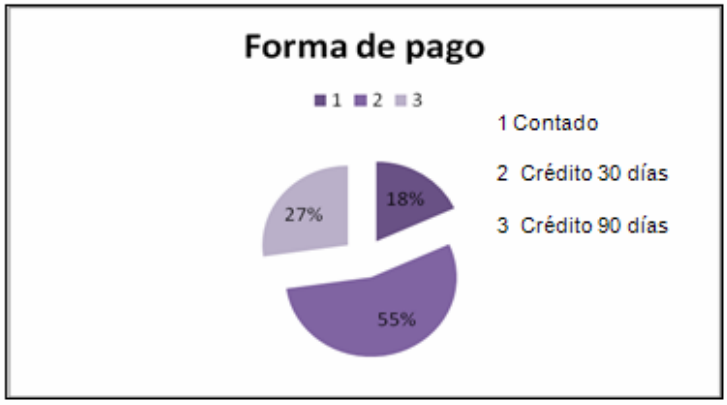
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 64% de los encuestados, consideran que el tiempo de entrega de los productos que ofrece Servicios Publicitarios se encuentra en un tiempo

Aceptable; lo que significa una OPORTUNIDAD MEDIA.

5.- La forma de pago que usted desearía es:

Gráfico No. 6: Forma de Pago



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

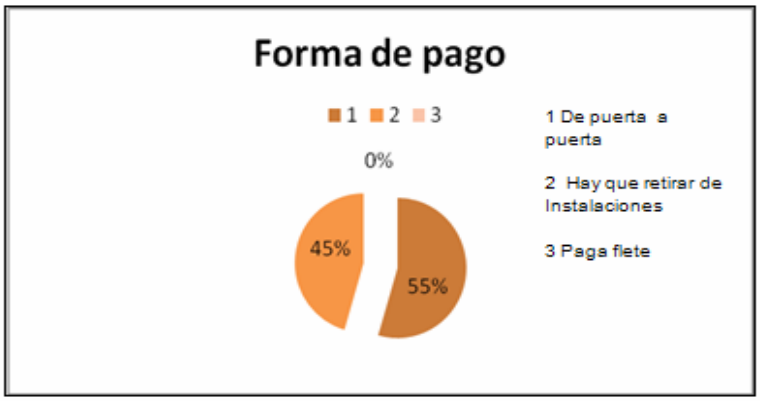
El 27% de los encuestados consideran que el pago debe ser al contado lo que significa una AMENAZA BAJA.

2.1.1.1.2 Proveedores

Con el propósito de conocer y mejorar las relaciones que usted como proveedor tiene con la empresa SERVICIOS PUBLICITARIOS, para lo cual se ha diseñado la siguiente encuesta (ver anexo Nº2), cuya tabulación de los resultados y análisis de los mismos se expresan a continuación:

1.- La forma de entrega es:

Gráfico No. 7: Forma de entrega



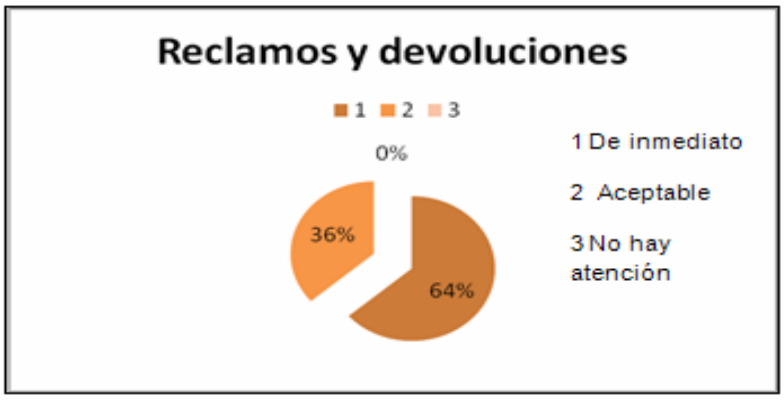
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA A XSERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Según la encuesta realizada del total de los encuestados tenemos que el 55% manifiestan que los productos son entregados de puerta a puerta; por lo que se considera una OPORTUNIDAD MEDIA para la empresa Servicios Publicitarios.

2.- Los reclamos y devoluciones son atendidos por su empresa:

Gráfico No. 8: Reclamos y devoluciones



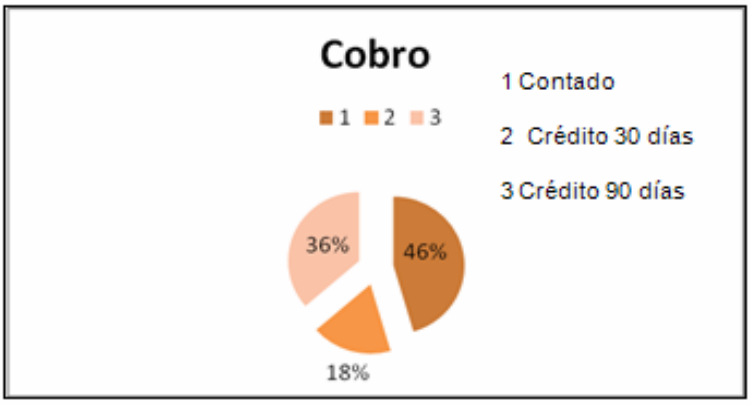
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 36% de los encuestados respondieron que los reclamos y devoluciónes presentadas son atendidas de forma aceptable; lo que significa una AMENAZA MEDIA.

3) La forma en la que usted quisiera realizar el cobro es:

Gráfico No. 9: Cobro



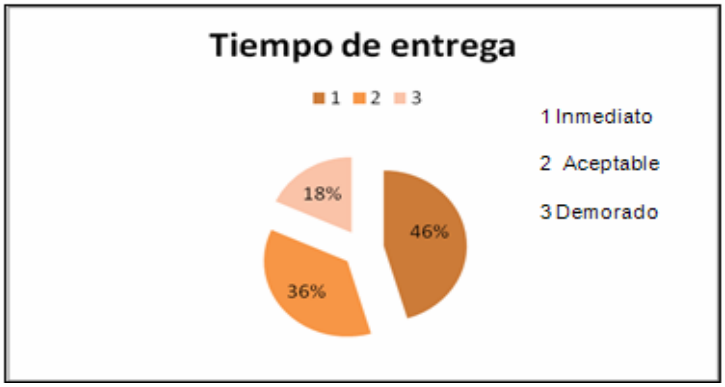
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 46% de los encuestados manifiesta que el cobro debe hacerse de contado lo que significa una AMENAZA MEDIA.

4.- El tiempo de entrega de sus productos es:

Gráfico No. 10: Tiempo de entrega



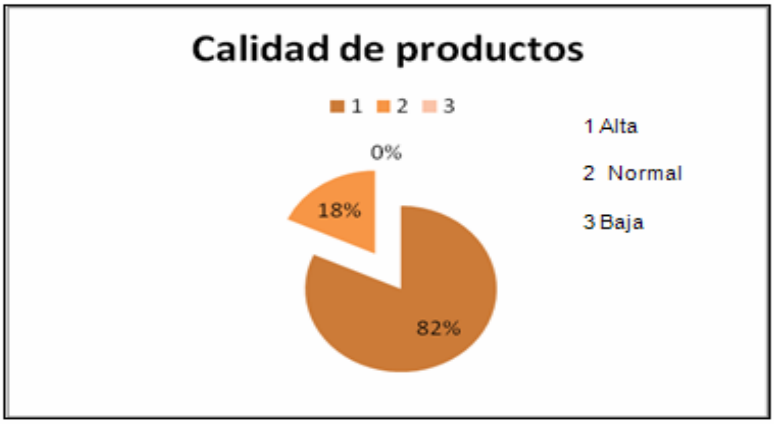
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 54% de los encuestados consideran que el tiempo de entrega del producto está entre demorado y aceptable; lo que significa una AMENAZA MEDIA.

5.- La calidad de los productos que usted entrega es:

Gráfico No. 11: Calidad de Productos



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de los encuestados consideran que la calidad de los productos utilizados en Servicios Publicitarios es Alta; lo que significa una OPORTUNIDAD ALTA.

2.1.1.1.3 Competidores

Servicios Publicitarios por ser una empresa que realiza variedad de trabajos de publicidad y de manera inmediata no posee competidores directos; por consiguiente se considera una OPORTUNIDAD ALTA.

2.1.1.1.4 Normativa

Servicios Publicitarios cuenta con algunas normativas tales como:

NORMATIVA	ESTADO
RUC actualizado al día	SI CUMPLE
Patente municipal	NO CUMPLE
Registro IEPI	NO CUMPLE
Obligaciones Patronales	SI CUMPLE
Registro en la Cámara de la Pequeña Industria	NO CUMPLE
Registro en la Cámara de artesanos	NO CUMPLE
SRI	SI CUMPLE
Impuestos	SI CUMPLE
Cámara de Comercio de Quito	SI CUMPLE

La empresa Servicios Publicitarios cumple el 56% de estas normativas; por consiguiente se considera a las normativas como una OPORTUNIDAD MEDIA.

2.1.2 Análisis Interno

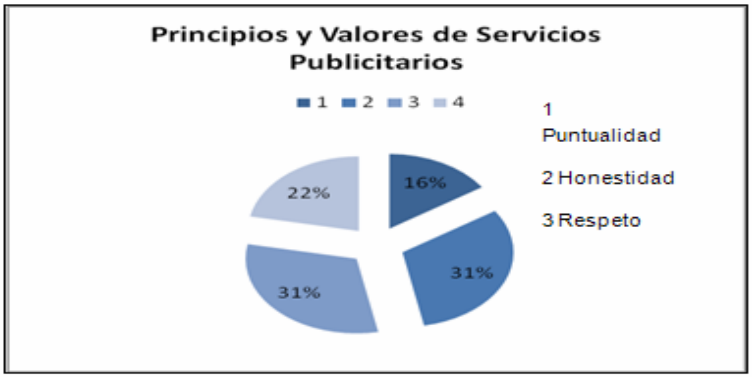
Con el propósito de conocer o diagnosticar la situación actual internamente de la empresa SERVICIOS PUBLICITARIOS, se ha realizado encuestas al personal, (ver anexo Nº3), cuyo resultado nos servirá para evaluar la empresa de la mejor manera y se detalla a continuación:

2.1.2.1 Capacidad Administrativa

2.1.2.1.1 Planificación

1. Los principios y valores que usted conoce y aplica en su empresa son:

Gráfico No. 12: Los Principios y Valores que usted conoce y aplica en su empresa



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

De las encuestas realizadas al personal de Servicios Publicitarios, el 73% de los encuestados responden que sus principios y valores son los mencionados; en consecuencia se considera una FORTALEZA ALTA.

2.- Los planes, objetivos, políticas y estrategias las conoce y aplica en su trabajo.

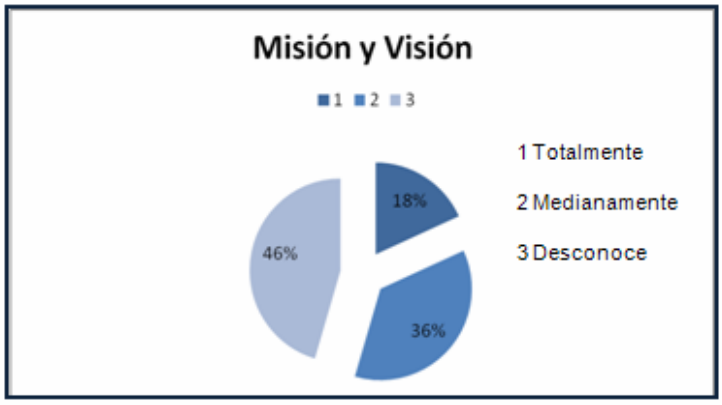
Gráfico No. 13: Planes, objetivos, políticas y estrategias

FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 73% de los encuestados desconocen o conocen medianamente los planes, objetivos y estrategias de la empresa Servicios Publicitarios; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA, para la empresa.

3.- La misión y visión de la empresa las conoce y aplica en su trabajo.

Gráfico No. 14: Conoce y aplica la Misión y Visión



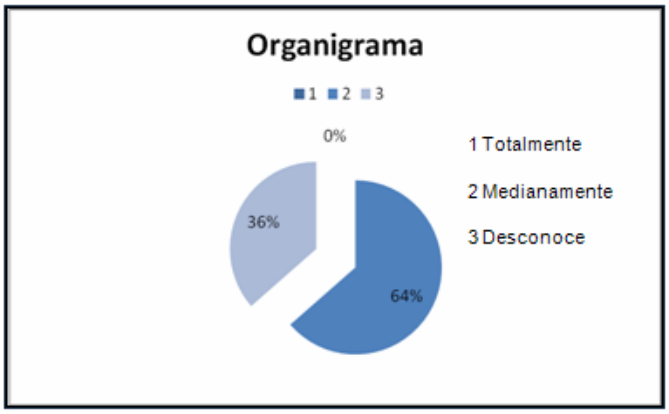
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de los encuestados desconocen o desconocen medianamente la misión y visión de la empresa Servicios Publicitarios; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA, para la empresa.

2.1.2.1.2 Organización

1. El organigrama de la empresa lo conoce y aplica en su trabajo:

Gráfico No. 15: El organigrama lo conoce y aplica en su trabajo

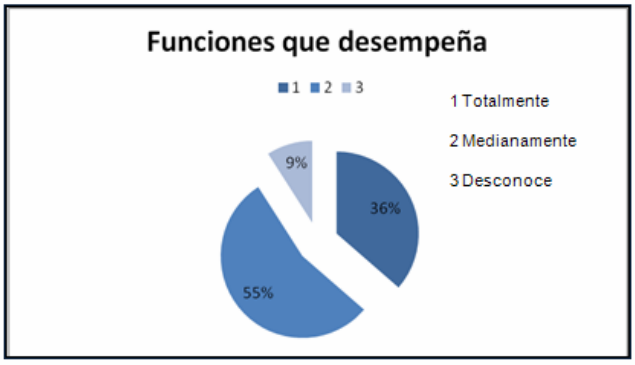


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 100% de los encuestados respondieron que tiene algo de conocimiento o desconocen el organigrama de la empresa; en consecuencia se lo considera una DEBILIDAD ALTA.

1. Las funciones asignadas a usted y que desempeña en su trabajo las conoce y aplica

Gráfico No. 16: funciones que desempeña

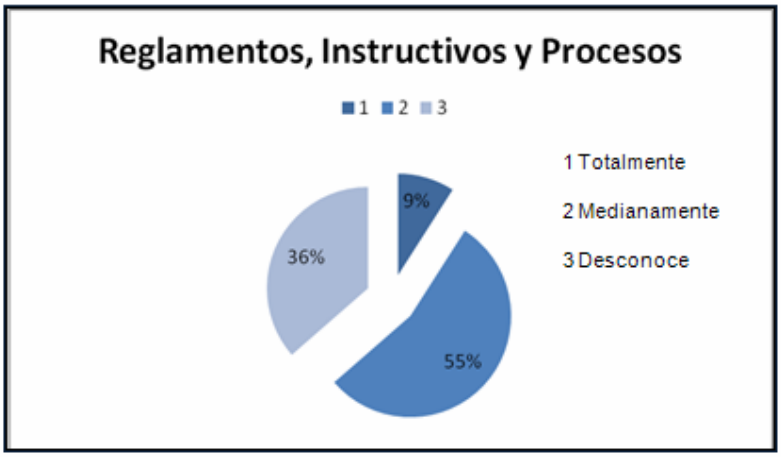


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 55% de los encuestados respondieron que tienen un conocimiento medio de las funciones que desempeña dentro de la empresa; en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA.

3. Los reglamentos, instructivos y procesos los conoce y aplica en su trabajo.

Gráfico No. 17: Reglamentos, instructivos y procesos

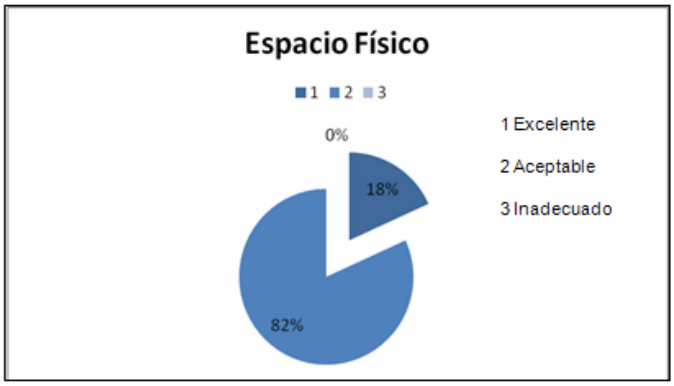


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 91% de los encuestados mencionaron que tienen un conocimiento medio o desconocen los reglamentos, instrutivos y procesos de la empresa Servicios Publicitarios; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA.

4. La distribucion de espacios fisicos para desempeñar su trabajo la considera.

Gráfico No. 18: Cómo considera la distribución de espacios físicos



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Del 100% de los encuestados el 82% respondieron que creen aceptable el espacio físico para desempeñar su trabajo; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

5. Considera usted que su trabajo está organizado.

Gráfico No. 19: Considera usted que su trabajo está organizado

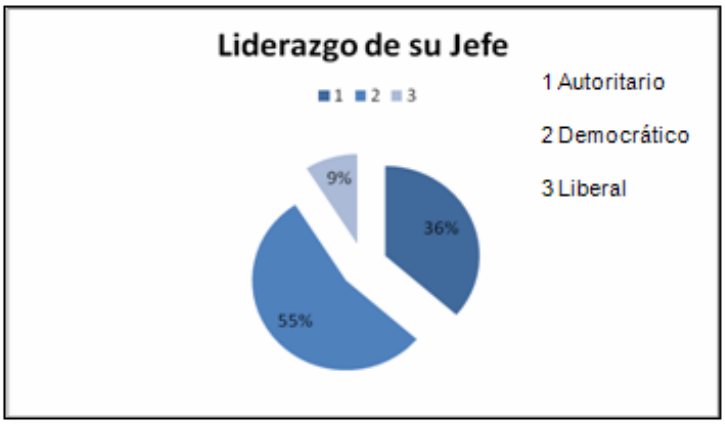
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 83% de los encuestados alegaron que su trabajo esta medianamente organizado lo que se considera una DEBILIDAD ALTA.

2.1.2.1.3 Dirección

1. El lirerazgo que tiene de su jefe inmediato lo considera

Gráfico No. 20: El liderazgo

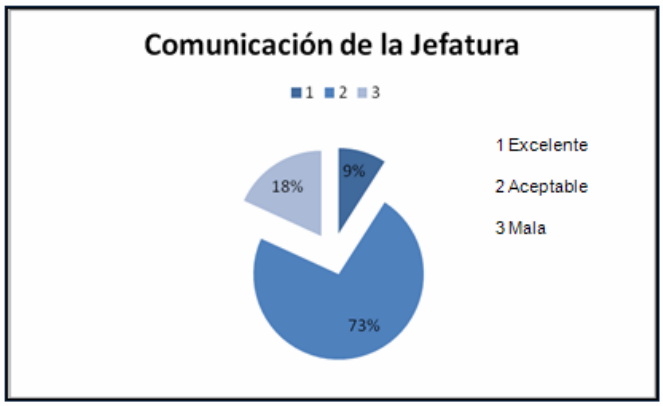


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 55% de los encuestados respondieron que el liderazgo de su jefe inmediato es democrático; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

2.- La comunicación que usted recibe o da a la jefatura inmediata la considera

Gráfico No. 21: Comunicación

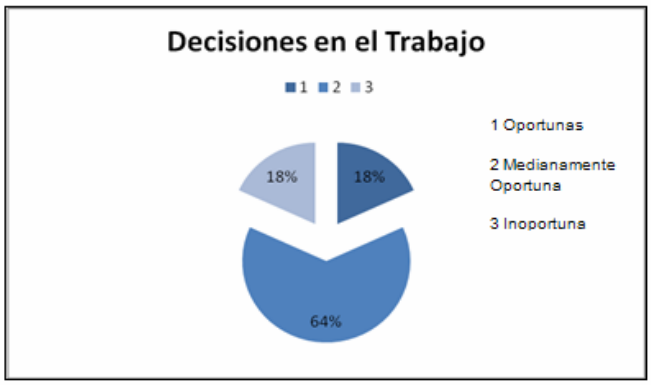


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Del 100% del personal que labora en la empresa SERVICIOS PUBLICITARIO, tenemos que el 73% de los encuestados respondieron que la comunicación que recibe y da a la jefatura es aceptable; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

3.- Las decisiones que se toman en su trabajo las considera.

Gráfico No. 22: Decisiones

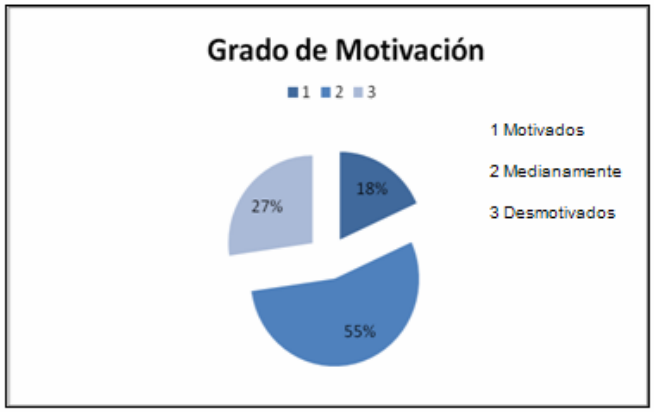


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de los encuestados respondieron que las decisiones tomadas dentro de la empresa Servicios Publicitarios son medianamente oportunas o inoportunas, en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA.

4.- El grado de motivación que recibe de su jefe inmediato lo considera.

Gráfico No. 23: Motivación



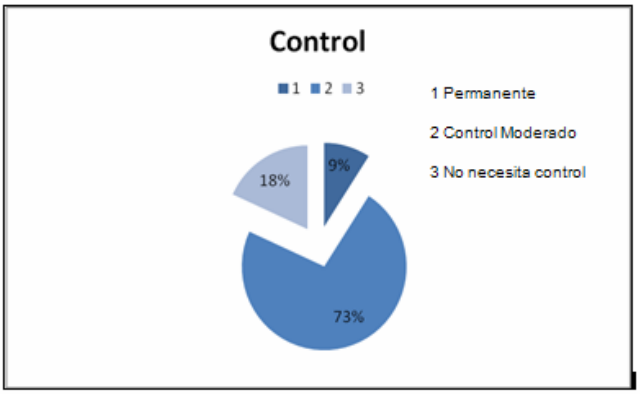
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Del 100% de los encuestados, el 55% de ellos respondieron que se sienten medianamente motivados para desempeñar sus funciones, en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA.

2.1.2.1.4 Control

1. Para desempeñar su trabajo usted necesita un control:

Gráfico No. 24: Control



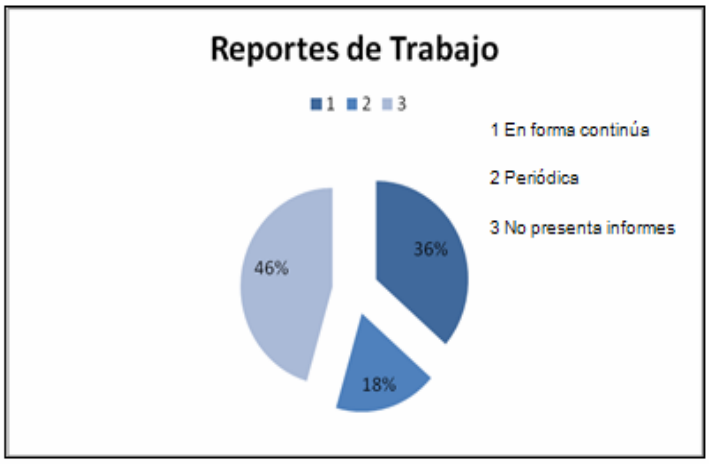
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

Del 100% del personal que labora en SERVICIOS PUBLICITARIOS, el 73% de los encuestados respondieron que necesitan un control moderado para desempeñar sus funciones; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

2.1.2.1.5 Evaluación

1. Presenta usted reportes de su trabajo realizado:

Gráfico No. 25: Reportes de trabajo

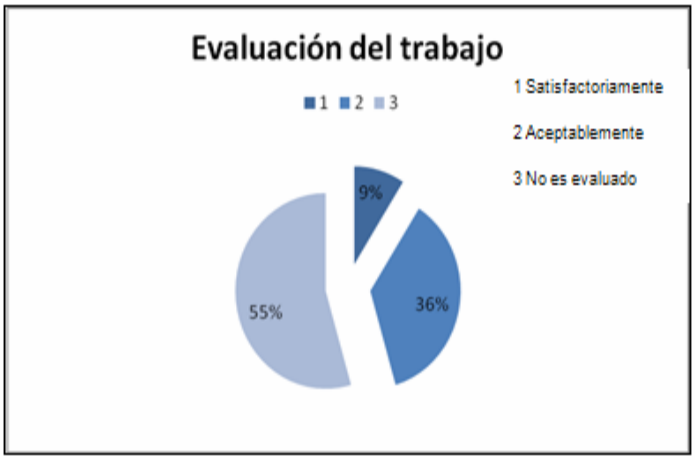


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 46% de los encuestados respondieron que no presentan reportes de los trabajos realizados; en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA.

2. Su trabajo es evaluado

Gráfico No. 26: Su trabajo es evaluado



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

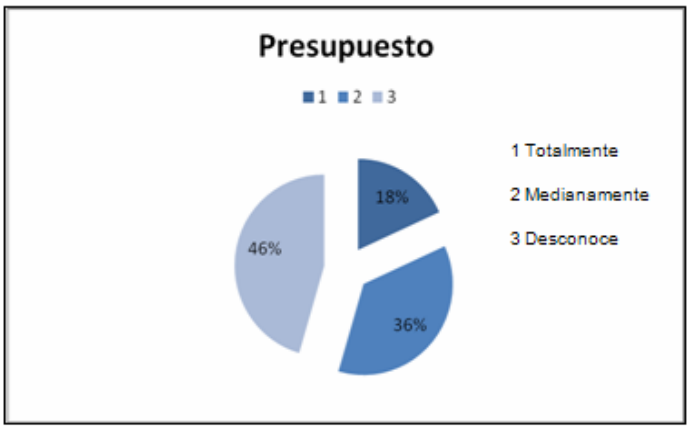
El 55% de los encuestados respondieron que el trabajo que realizan en la empresa no es evaluado, en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA.

2.1.2.2 Capacidad Financiera

2.1.2.2.1 Presupuesto

1. El presupuesto de la empresa lo conoce y aplica en su trabajo

Gráfico No. 27: Presupuesto

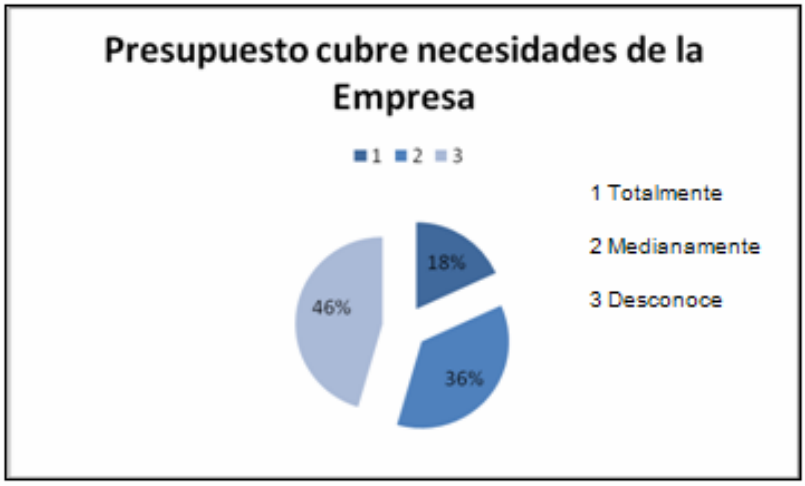


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de encuestados respondieron que desconocen el presupuesto de la empresa; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA.

2.- El presupuesto que tiene la empresa considera que cubre las necesidades de su trabajo.

Gráfico No. 28: El presupuesto



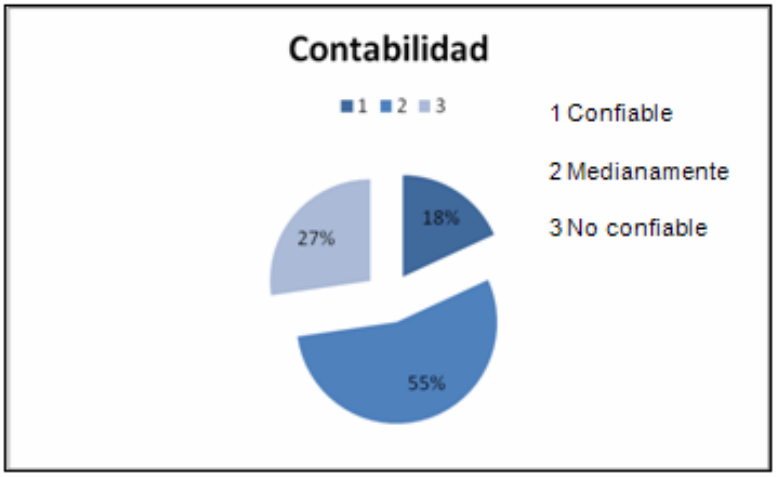
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de los encuestados mencionan que desconcen si el presupuesto cubre las necesidades de la empresa en si; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA.

2.1.2.2.2 Contabilidad

1. La contabilidad que lleva la empresa la considera.

Gráfico No. 29: Contabilidad



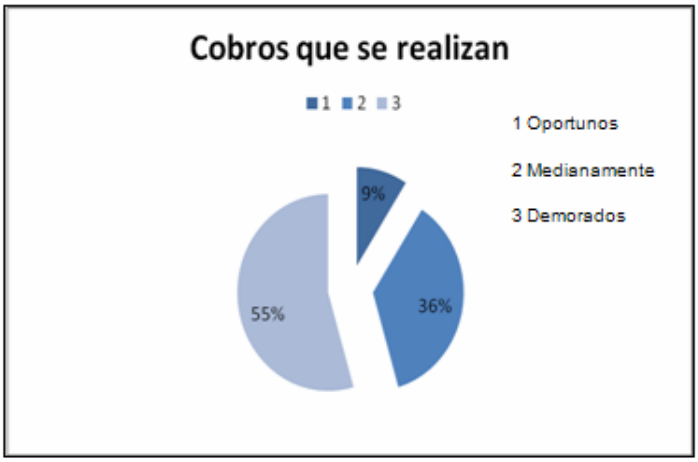
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de los encuestados mencionan que la contabilidad que lleva la empresa es medianamente confiable; en consecuencia se considera una DEBILIDA ALTA.

2.1.2.2.3 Tesorería

1. Los cobros que realiza la empresa son:

Gráfico No. 30: Cobros



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 91% de los encuestados respondieron que los cobros que se realiza son demorados, en consecuencia se considera una DEBILIDA ALTA.

2. Los pagos que realiza la dirección son:

Gráfico No. 31: Pagos

FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

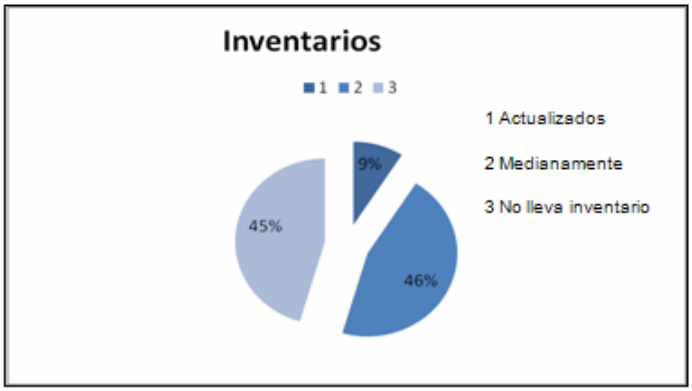
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 64% de los encuestados respondieron que los pagos son medianamente oportunos, en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA.

2.1.2.2.4 Inventarios

1 . El inventario de un bien de la empresa se los tiene:

Gráfico No. 32: El inventario



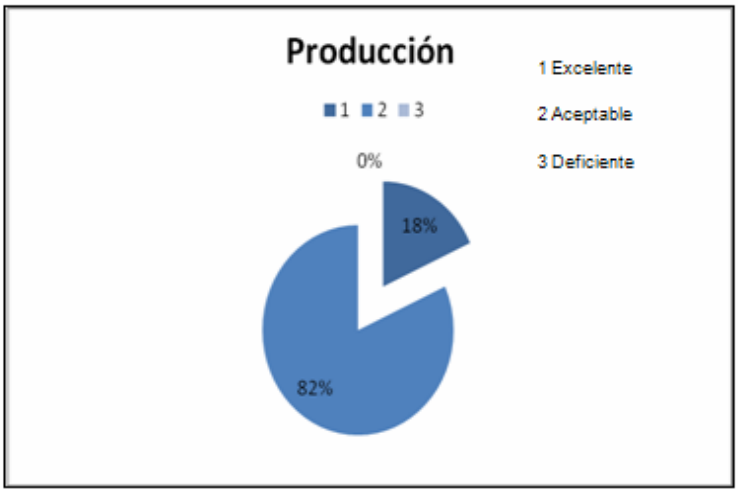
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 91% de los encuestados mencionan que los inventarios de los bienes se encuentran medianamente actualizados; en consecuencia se considera una DEBILIDAD ALTA.

2.1.2.3 Capacidad de Servicio

1. La producción de publicidad la considera Usted:

Gráfico No. 33: La producción

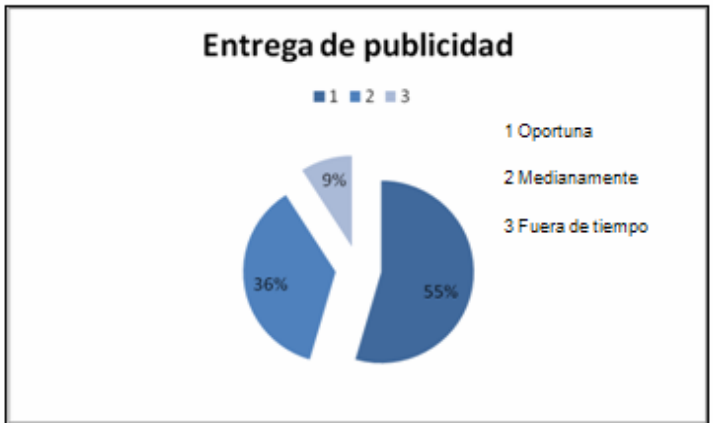


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 82% de las personas encuestadas respondieron que la producción de publicidad es aceptable; en consecuencia se considera una FORTALEZA ALTA.

2. La entrega la publicidad a los clientes la considera usted:

Gráfico No. 34: La entrega de Publicidad

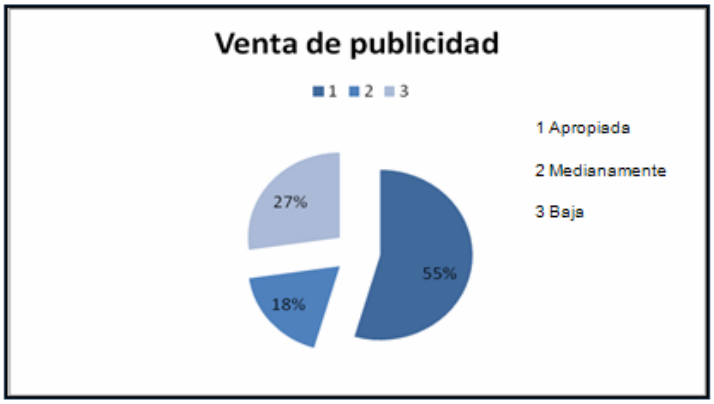


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 55% de los encuestados respondieron que la entrega de la publicidad es oportuna; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

3.- La venta de publicidad la considera usted:

Gráfico No. 35: Venta de Publicidad



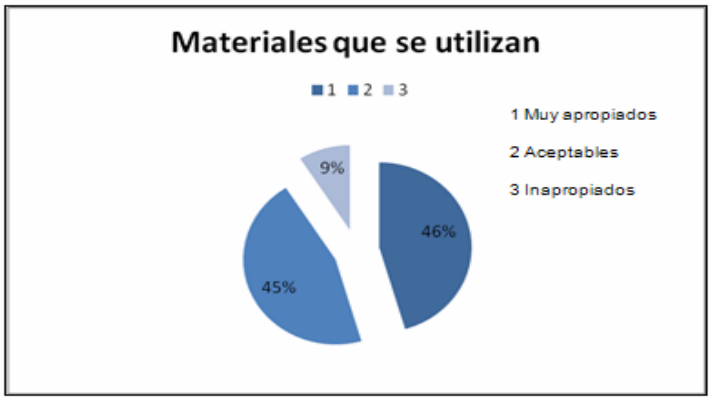
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 55% de los encuestados respondieron que la venta de la publicidad es apropiada, en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA

4.- Los materiales que usted necesita para su trabajo son:

Gráfico No. 36: Materiales



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

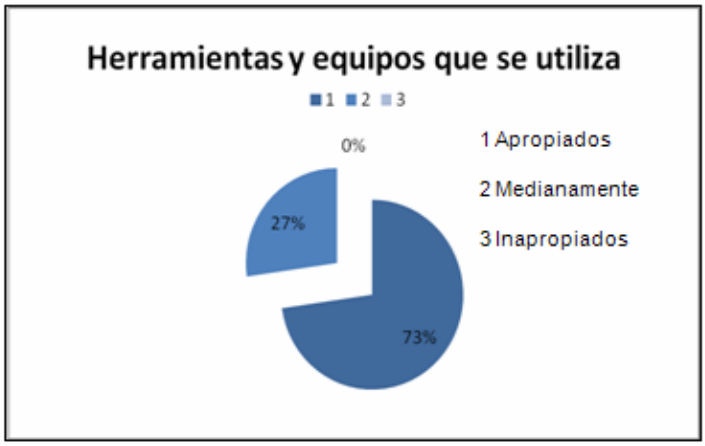
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 46 % de los en encuestados respondieron que los materiales utilizados para el desarrollo de su trabajo son muy apropiados; en consecuencia se considera una FORTALEZA MEDIA.

2.1.2.4 Capacidad Tecnológica

1. **Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo las considera:**

Gráfico No. 37: Las herramientas y equipos que utiliza en su trabajo

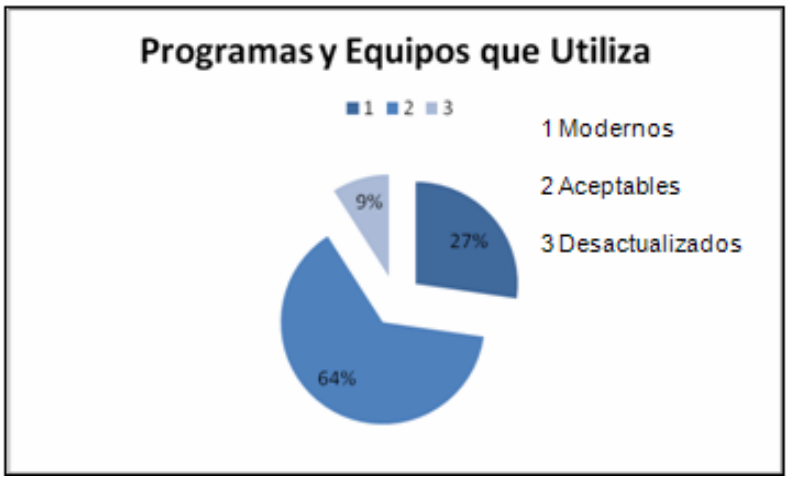


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 73% de los encuestados, respondieron que las herramientas y equipos que utilizan en su trabajo son apropiadas; en consecuencia se considera una FORTALEZA ALTA.

2. **Los programas que utiliza en su trabajo considera usted:**

Gráfico No. 38: Los programas que utiliza



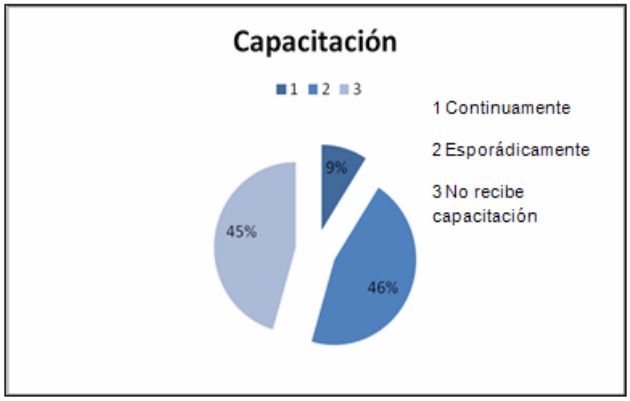
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 64% de los encuestados respondieron que los programas y equipos que se utiliza en el trabajo son aceptables; en consecuencia se considera que es una FORTALEZA MEDIA

2.1.2.5 Capacidad de Talento Humano

1. Usted recibe capacitación en su trabajo

Gráfico No. 39: Usted recibe capacitación en su trabajo

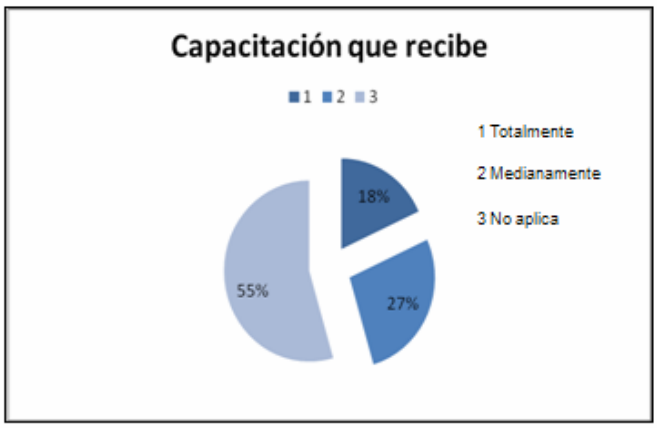


FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*
ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 46% de los encuestados respondieron que reciben capacitación esporádicamente; en consecuencia se considera una DEBILIDAD MEDIA

2. La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo:

Gráfico No. 40: La capacitación que usted recibe la aplica



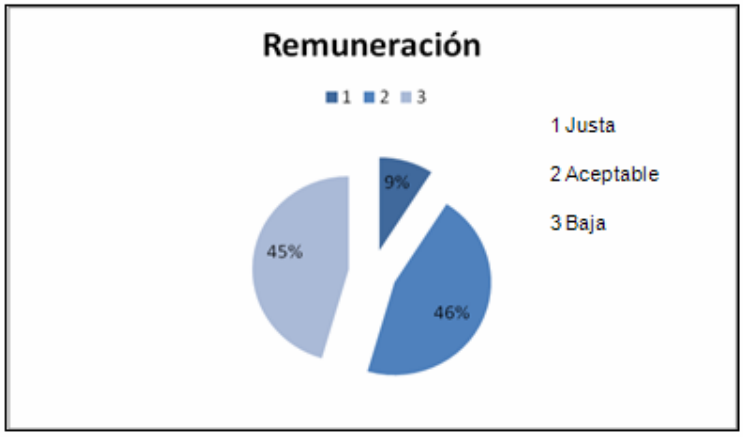
FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 55% de los encuestados aducen que no aplican la capacitación que recibieron en el trabajo; en consecuencia se considera que es una DEBILIDAD MEDIA.

3. La remuneración que usted recibe la considera:

Gráfico No. 41: La remuneración que usted recibe



FUENTE: *ENCUESTA REALIZADA SERVICIOS PUBLICITARIOS*

ELABORADO POR: *Evelyn Idrovo*

El 46% de los encuestados aducen que la remuneración que reciben es Aceptable lo que significa una FORTALEZA MEDIA para la empresa.

2.1.3 Matrices

2.1.3.1 Matriz de Impacto

2.1.3.1.1 Matriz de Impacto Externa

2.1.3.1.2 Matriz de Impacto Externa

VARIABLES / FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
CLIENTES									
Atención que brinda Servicios Publicitarios		X						3 - O	
Productos y servicios que ofrece		X						3 - O	
Precio de los productos						X			1 - A
El tiempo de entrega		X						3 - O	
Forma de pago						X			1 - A
PROVEEDOR									
Forma de entrega		X						3 - O	
Reclamos y devoluciones atendidas					X			3 - A	
Forma en la que quisiera realizar el cobro					X			3 - A	
Tiempo de entrega del producto					X			3 - A	
Calidad de los productos	X						5 - O		
COMPETENCIA	X						5 - O		
NORMATIVA		X						3 - O	

2.1.3.1.3 Matriz de Impacto Interna de la empresa Servicios Publicitarios

VARIABLES / CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	5	3	1
ADMINISTRATIVA									
PLANIFICACION									
Los principios y valores que conoce	X						5 - F		
Los planes, objetivos, políticas y estrategias las conoce y aplica				X			5 - D		
La misión y visión de la empresa las conoce y aplica				X			5 - D		
ORGANIZACIÓN									
El organigrama de la empresa lo conoce y aplica				X			5 - D		
Funciones asignadas las conoce y aplica					X			3 - D	
Los reglamentos, instructivos y procesos los conoce y aplica				X			5 - D		
La distribucion de espacios fisicos		X						3 - F	
Trabajo organizado				X			5 - D		
DIRECCION									
Liderazgo de su jefe		X						3 - F	
La comunicación que usted recibe		X						3 - F	
Las decisiones que se toman				X			5 - D		
El grado de motivación que recibe					X			3 - D	

CONTROL									
Para desempeñar su trabajo Usted necesita un control		X						3 - F	
EVALUACION									
Presenta Usted reportes de su trabajo realizado					X			3 - D	
Su trabajo es evaluado					X			3 - D	
CAPACIDAD FINANCIERA									
PRESUPUESTO									
El presupuesto de la empresa lo conoce y aplica				X			5 - D		
El presupuesto que tiene la empresa cubre las necesidades				X			5 - D		
La contabilidad que lleva la empresa				X			5 - D		
TESORERIA									
Los cobros que realiza la empresa				X			5 - D		
Los pagos que realiza la empresa					X			3 - D	
INVENTARIOS									
El inventario de un bien de la empresa				X			5 - D		
CAPACIDAD PRODUCTIVA									
La producción de publicidad	X						5 - F		
La entrega de la publicidad a los clientes		X						3 - F	
La venta de publicidad		X						3 - F	
Los materiales necesita para su trabajo		X						3 - F	

TECNOLOGIA									
Las herramientas y equipos que utiliza	X						5 - F		
Los programas y equipos de compra que utiliza en su trabajo		X						3 - F	
TALENTO HUMANO									
Recibe capacitación en su trabajo					X			3 - D	
La capacitación que usted recibe la aplica					X			3 - D	
La remuneración que usted recibe		X						3 - F	

2.1.3.2 Matriz de Aprovechabilidad

[redacted]

SELECCIÓN DE OPORTUNIDADES = 283/7 = 40.42 ⇒ **≥ 41**

SELECCIÓN DE FORTALEZAS = 283/12 = 23.5 ⇒ **≥ 24**

2.1.3.3 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZA / DEBILIDAD		Precio de los productos (1)	Forma de pago exigente (1)	Reclamos y devoluciones no son atendidas a tiempo (3)	Forma en la que quisiera realizar el cobro (3)	Tiempo de entrega del producto (3)	TOTAL	
Los planes, objetivos, políticas y estrategias no las conoce ni aplica	(5)	1	5	5	5	5	21	**1**
La misión y visión de la empresa las desconoce	(5)	3	1	1	1	1	7	
El organigrama de la empresa no lo conoce.	(5)	1	1	3	1	1	7	
Funciones asignadas las conoce y aplica parcialmente	(3)	1	1	3	3	3	11	
Los reglamentos, instructivos y procesos no los conoce y aplica	(5)	3	5	3	5	5	21	**2**
Para desempeñar su trabajo necesita supervisión	(3)	3	3	3	3	3	15	**5**
Trabajo no organizado	(5)	1	1	3	1	5	11	
Las decisiones que se toman a destiempo	(5)	1	3	5	3	3	15	**6**
No recibe motivación	(3)	1	1	1	3	3	9	
Presenta Usted reportes esporadicos de su trabajo realizado	(3)	1	1	3	3	3	11	
Su trabajo es evaluado parcialmente	(3)	1	1	3	3	3	11	
El presupuesto de la empresa no lo conoce y aplica	(5)	1	1	3	3	3	11	
El presupuesto que tiene la empresa no cubre las necesidades	(5)	1	3	1	3	1	9	
La contabilidad que lleva la empresa no es confiable	(5)	1	5	3	3	3	15	**7**
Los cobros que realiza la empresa se demoran	(5)	1	5	3	5	3	17	**3**
Los pagos que realiza la empresa son parcialmente demorados	(3)	1	3	3	3	3	13	**8**
El inventario de los bienes de la empresa no se lleva	(5)	5	1	3	3	5	17	**4**
Recibe capacitación esporadicamente en su trabajo	(3)	1	1	3	3	3	11	
La capacitación que usted recibe la aplica poco	(3)	1	3	3	3	3	13	**9**
TOTAL		29	45	55	57	59	**245**	
				3	**2**	**1**		

SELECCIÓN DE AMENAZAS= 245/5 = 49 ⇒ **≥ 49**

SELECCIÓN DE DEBILIDADES = 245/19 = 12.89 ⇒ **≥ 13**

2.1.3.4 Hoja de Trabajo FODA de la Empresa Servicios Publicitarios

[redacted]

2.1.3.5 Matriz de Estrategias FODA

MATRIZ FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

EXTERNAS / INTERNAS	*OPORTUNIDADES*	*AMENAZAS*
	1. Competencia Favorable	1.Tiempo de entrega del producto
	2. Calidad de los productos	2. Forma en la que quisiera realizar el cobro
		3. Reclamos y devoluciones atendidas
FORTALEZAS	**ESTRATEGIAS (FO)**	**ESTRATEGIAS (FA)**
1. Los principios y valores que conoce	F2 - O2: Incremento de la producción de publicidad	F7 - A2: Mejoramiento de sistema de cobros
2. La producción de publicidad	F4 - O2: Diseño de programas de promoción de productos a los clientes	F4 - A1: Mejoramiento de la distribución de productos
3. Las herramientas y equipos que utiliza	F2 - O2: Mejoramiento de proceso de producción de publicidad	F2 - A1: Mejoramiento del stock de productos
4. La entrega de la publicidad a los clientes	F4 - O2: Diseño de plan de marketing.	A1 - F4: Diseño de politicas para entrega de productos.
5. La venta de publicidad	F3, F4 - O2: Mejoramiento del proceso de embalaje y distribución.	A3 - F4: Diseño de sistema de atención el cliente.
6. Los materiales necesita para su trabajo	F3, F7- O2: Compra de un programa de contabilidad.	F6 - A3: Diseño de sistemas para quejas y reclamos.
7. Los programas y equipos de computación que utiliza en su trabajo	F7 -01: Diseño de un sistema de comisiones por venta.	
8. La remuneración que usted recibe		
DEBILIDADES	**ESTRATEGIAS (DO)**	**ESTRATEGIAS (DA)**
1.Los planes, objetivos, políticas y estrategias no las conoce ni aplica	D1-02: Diseño de un plan operativo anual	D5 - A3: Diseño del nuevo departamento de Atención al cliente
2. Los reglamentos, instructivos y procesos no los conoce y aplica	D1-O2: Diseño de planificación estratégica	D3 - A2: Diseño de políticas de cobro
3. Los cobros que realiza la empresa se demoran	D2 - O1: Capacitación del funcionamiento de la empresa.	D8 - A2:Diseño de políticas de pago
4. El inventario de los bienes de la empresa no se lleva	D6 - O2: Diseño de evaluacion de alternativas antes de tomar decisiones.	D4 - A1: Diseño de control de inventario.
5. Para desempeñar su trabajo necesita supervisión	D1, D2, D4 - O2: Diseño y aplicación de un plan de compras.	F8 - A1: Diseño de un procesos para la entrega de productos por parte de proveedores.
6. Las decisiones que se toman a destiempo	D4 - 02: Mejoramiento del proceso de inventarios de bienes de la empresa.	F6 - A3: Diseño de un proceso para atención de reclamos.
7. La contabilidad que lleva la empresa no es confiable	D7 - O2: Manejo de un sistema de pago para proveedores.	D2 - A2: Diseño de procesos para aceleración de cobros.
8. Los pagos que realiza la empresa son parcialmente demorados		

2.1.3.6 Análisis de la matriz de estrategias FODA

ESTRATEGIAS (FO)

Es basada en el uso de fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

Para obtener las estrategias FO se ha combinado las fortalezas con las oportunidades y hemos obtenido las siguientes estrategias:

F1-O2: Incremento de la producción de publicidad por sus productos de calidad.

F3-O2: Diseño de programas de promoción de productos a los clientes.

F1-O2: Mejoramiento del proceso de producción de publicidad.

F4-O2: Diseño de un plan de marketing.

F3, F4-O2: Mejoramiento de proceso de embalaje y distribución.

F2, F6-O2: Compra de un programa de contabilidad.

F7-O1: Diseño de un sistema de comisión para las ventas.

ESTRATEGIAS (FA)

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

Para obtener las estrategias FA se ha combinado las fortalezas con las amenazas y se han obtenido las siguientes estrategias:

F6-A2: Mejoramiento del sistema de cobros.

F3-A1: Mejoramiento de la distribución de productos.

F1-A1: Mejoramiento del stock de productos.

A1-F3: Diseño de políticas para la entrega de productos.

A3-F4: Diseño de un sistema de atención al cliente.

F5-A3: Diseño de sistema para quejas y reclamos.

ESTRATEGIAS (DO)

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad"[17]

Para obtener las estrategias DO se ha combinado las debilidades con las oportunidades y hemos obtenido las siguientes estrategias:

D1-O2: Diseño de un plan operativo anual.

D1-O2: Diseño de planificación estratégica.

D2-O1: Capacitación del funcionamiento de la empresa.

D1, D2, D4-O2: Diseño y aplicación de un plan de compras.

D4-O2: Diseño del proceso de inventarios de bienes de la empresa, y su mejoramiento.

D7-O2: Manejo de un sistema de contabilidad confiable.

D8-O2: Diseño de políticas de pago para proveedores.

ESTRATEGIA (DA)

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. [17]

Para obtener las estrategias DA se ha combinado las debilidades con las amenazas y hemos obtenido las siguientes estrategias:

D5-A3: Diseño del departamento de atención al cliente.

D3-A2: Diseño de políticas de cobro.

D8-A2: Diseño de políticas de pago.

[17] http://www.monografías.com

D4-A1: Diseño de control de inventario.
F8-A1: Diseño de proceso para mejoramiento en la entrega de productos por parte de proveedores
F6-A3: Diseño de proceso para atención de reclamos.
D2-A2: Diseño de proceso para acelerar los cobros.

Direccionamiento Estratégico

Mediante el presente direccionamiento se pretende orientar a la empresa Servicios Publicitarios en el corto, mediana y largo plazo, mediante los siguientes instrumentos:

2.1.4 Matriz Axiológica o de Principios y Valores

PUNTUALIDAD: "Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida. *Su falta de puntualidad exaspera. El tren salió con puntualidad.* Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo. *Tarea realizada con gran puntualidad*."[18]
Una de las manifestaciones evidentes de respeto para el ser humano es la puntualidad, Servicios Publicitarios, empresa que además de interactuar con numerosas casas comerciales, personas, empresas, proveedores y clientes, ha dejado plasmado en cada una de acciones, la importancia de este valor, dejando precedente que entregar un trabajo con puntualidad manifiesta el respeto con su cliente demostrando que la coordinación dentro de la empresa se encuentra en optimas condiciones, a la vez será un ambiente de confianza solido y seguro.

[18] Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

HONESTIDAD*: "Cualidad de honesto. Impedimento canónico dirimente, derivado de matrimonio no válido o de concubinato público y notorio, que se equipara a la afinidad, pero solo comprende los dos primeros grados de la línea recta."*[19]

El trabajo honesto se refleja en la satisfacción del cliente en el momento de su recepción, la honestidad no solo garantiza el trabajo un cliente fijo para Servicios Publicitarios sino la posibilidad de ampliar su cartera de clientes, lo que se demuestra que el personal de servicios publicitarios no necesitaría supervisión para desempeñar sus labores.

RESPETO: "*Veneración, acatamiento que se hace a alguien. Miramiento, consideración, deferencia. Cosa que se tiene de prevención o repuesto. "*[19]

Servicios Publicitarios, es una empresa que cimenta su base y procedimiento, en un valor fundamental como lo es el respeto, ya que de este modo, aseguramos que tanto clientes, proveedores como el personal que labora dentro de nuestra empresa, obtenga plena satisfacción, no solo de interactuar con su ejecutivo de ventas, sino llegar a tener tal confianza que nuestros clientes puedan manifestar , además de sus buenos oficios con nosotros, se atrevan a recomendar nuestro trabajo a terceros, lo cual se logra manteniendo equilibrado el respeto en las relaciones laborales.

CALIDAD: "Estado de una persona, naturaleza, edad y demás circunstancias y condiciones que se requieren para un cargo o dignidad".[19]

La confianza de un producto bien hecho, garantiza la calidad con los productos, que Servicio Publicitarios trabaja y sobre todo con la atención que la empresa brinda al público en general, mismo que aparte de ser una regla es un deber para todos los miembros de nuestra empresa.

[19] Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

MATRIZ AXIOLOGICA DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

ACTORES GRUPOS DE REFERENCIA PRINCIPIOS Y VALORES	USUARIOS Y CLIENTES	PROVEEDORES	TRABAJADORES	DUEÑOS	ENTIDADES DE CONTROL	FAMILIA Y SOCIEDAD	COMPETENCIA	MEDIO AMBIENTE
PUNTUALIDAD	X	X	X	X	X	-	-	-
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	-	-
RESPETO	X	X	X	X	X	X	X	X
CALIDAD	X	X	X	X	-	-	-	-

La empresa debe aplicar la puntualidad para con clientes, proveedores, trabajadores, dueños, entidades de control, ya que cada persona deja huella en cada una de acciones, como por ejemplo a la hora de realizar la entrega de un trabajo con puntualidad manifiesta el respeto con su cliente demostrando que existe una coordinación dentro de la empresa.

Servicios publicitarios debe aplicar la honestidad para con: clientes, proveedores, trabajadores, dueños, entidades de control, familia y sociedad, debido a que no solo garantiza el trabajo un cliente fijo para Servicios Publicitarios sino la posibilidad de ampliar su cartera de clientes, y sobre todo la credibilidad que la empresa tiene dentro del mercado.

La empresa debe aplicar el respeto para con: clientes, proveedores, trabajadores, dueños, entidades de control, familia, sociedad, competencia y medio ambiente, ya que mediante este valor podremos tener un buen ambiente laboral por la forma como se trata a los clientes y al personal que labora en Servicios Publicitarios.

La empresa debe aplicar la calidad para con: clientes, proveedores, trabajadores y dueños ya que por medio de la calidad garantizamos el tipo de trabajo que se realiza, el producto que se entrega y la forma como se trata al cliente.

2.1.5 Misión

¿Qué es una misión?

Una misión destaca la identidad organizacional de la empresa, de un área o de una persona, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación empresa, producto, mercado. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué beneficios esperan? ¿Qué les estamos ofreciendo? ¿Quiénes somos “nosotros” como empresa?

La declaración de la misión de la empresa es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares, la cual señala el alcance

de las operaciones en términos de productos y mercados, además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión.

La misión debe ir acompañada de una declaración de sus principios como empresa, definiendo su preocupación por los "otros clientes" (comunidad, medios, etc.), sus valores, su filosofía hacia los trabajadores, empleados, ejecutivos, entre otros. [20]

MISIÓN DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

Es una empresa que proporciona servicios de publicidad tales como: Impresión en plotter, impresión offset, impresión laser, estructuras metálicas, acrílicos, material P.O.P., stands, MDF (madera), para satisfacer las necesidades de sus clientes con puntualidad, respeto, honestidad y calidad.

2.1.6 Visión

¿Qué es visión?

Una visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado. ¿Qué será SERVICIOS PUBLICITARIOS dentro de 10 años? La visión expresa algo que evidentemente no existe, es el futuro deseado de la organización. La visión es importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que quiere llegar a ser en este momento. Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino la configuración de la imagen deseada, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo. [21]

En la Visión existe conocimiento del ambiente externo, capacidad adaptativa, flexibilidad estructural y habilidad en convivir con ambigüedades y cambio. Todos los miembros de una organización deben conocer hacia dónde va la empresa y hacia donde está encaminado su

[20] Anotaciones y Apuntes de clases
[21] www.google.com

trabajo, para lo cual se deberán plantear la Visión, la Misión y los Objetivos institucionales.

¿Cuál es la importancia de definir la visión en la empresa?

Las compañías visionarias normalmente realizan sus metas más por un proceso orgánico de ensayemos un montón de cosas, y quedémonos con lo que funcione, el éxito indudablemente está en construir la fuerza de su organización como la principal manera de crear el futuro.

La visión proporciona simplemente el contexto para traer a la vida esta dinámica. Construir una compañía visionaria requiere 1% de visión y 99% de alineación. Cuando se tiene una excelente alineación, un visitante podría venir del espacio exterior e inferir en la visión de las operaciones y actividades de la compañía, sin jamás leerla en papel o reunirse con un solo ejecutivo.

"La visión proporciona una guía acerca de que núcleo preservar y hacia que futuro estimular el progreso. Pero visión se ha convertido en una de las palabras más sobre-utilizadas y menos entendidas del lenguaje, evocando diferentes imágenes a diferentes personas: valores profundamente arraigados, logros excepcionales, vínculos sociales, metas, fuerzas motivadoras, o razones de ser. Se recomienda utilizar un marco conceptual para definir visión, para agregar claridad y rigor a los conceptos vagos que giran alrededor de este término de moda y para dar una guía práctica para articular una visión coherente dentro de una organización. El futuro visualizado es lo que aspiramos llegar a ser, a lograr, a crear – algo que requerirá de cambio y progreso significativos para lograrse"[22].

VISIÓN DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

Para el año 2013, lograremos ser reconocidos como Empresa Líder en servicios publicitarios, con presencia nacional a través del estricto

[22] Fuente: http://www.iaf-world.org/Vision.htm

cumplimiento de las alianzas establecidas con nuestros socios estratégicos.

El mejoramiento de los sistemas de información y la tecnología serán el respaldo para garantizar y consolidar un crecimiento sostenido y planificado. Nuestro personal será el más calificado y capacitado del sector.

2.1.7 Objetivos

¿Qué son los objetivos?

Los *objetivos* se refiere a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La ó las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia.

2.1.7.1 Objetivo General

Incrementar la producción y servicios de publicidad corporativa mediante estrategias empresariales y alianzas comerciales para el mejoramiento de los servicios publicitarios dentro mercado local.

2.1.7.2 Objetivos Específicos

AREA DE VENTAS Y MARKETING

- Crear un plan estratégico en el año 2009 para determinar la situación en la que se encuentra la empresa SP y a la que se espera llegar.
- Mejorar el clima y ambiente laboral para cada una de las áreas de la empresa SP, e incrementar el nivel de comunicación y así manejar un ambiente armónico entre los empleados.
- Difundir nuestros productos y servicios para la identificación de la empresa dentro de la comunidad, mediante el diseño de una idea

publicitaria para el año 2009 que atraiga la atención de las personas. Incrementar las ventas de productos y servicios publicitarios en un 5%, en la ciudad de Quito.

- Crear un call center en el primer período del año 2010 mediante el cual se brinde atención al cliente personalizada, para así incrementar las ventas en un 5%.
- Establecer un departamento de atención, para informar y direccionar los problemas e inquietudes de los clientes, acrecentando en un 5% la satisfacción del cliente en el segundo semestre del año 2009.
- Implementar un manual de marca en el año 2009 para que la empresa tenga un posicionamiento en la mente de los clientes y puedan identificar a la empresa Servicios Publicitarios como tal.
- Crear una página web en el primer trimestre del año 2010, para la empresa Servicios Publicitarios y dar a conocer a empresas y clientes en general, el tipo de productos y servicios que ofrece.
- Realizar una investigación de mercados en el año 2012 para determinar y ver la factibilidad de abrir nuevas oficinas en las principales ciudades del país Guayaquil y Cuenca.

AREA DE PRODUCCIÓN

- Crear un manual de procesos para la elaboración de productos y servicios publicitarios en el primer trimestre del año 2009 mediante el cual se reducirá los reproceso e incrementará en un 10% la productividad.
- Desarrollar seminarios y cursos de capacitación con respecto a procesos de elaboración de productos en el área de producción, que amplíen el conocimiento y procedimiento para el personal de producción, en el mes de agosto del 2011 en la ciudad de Quito,

- Incrementar la producción y servicios publicitarios en un 5% para el año 2009 mediante el manejo de un manual que reduzca tiempos de operación.
- Mejorar la infraestructura de la empresa en el año 2012 de manera adecuada para el mejor desenvolvimiento de los empleados en sus labores

AREA FINANCIERA Y CONTABLE

- Implantar software de programas contables confiables en el año 2011 para el fortalecimiento del sistema económico de la empresa y que funcione como base para la toma de decisiones a tiempo.
- Realizar una programación presupuestaria en el mes de septiembre del año 2010, para el control y cumplimiento de metas de inversión y ejecución presupuestaria programada.
- Desarrollar cursos y talleres de capacitación en las instalaciones de la empresa Servicios Publicitarios con personal calificado para el manejo de programas contables en el año 2009.
- Incrementar la productividad en un 5% del área financiera mediante el correcto manejo del manual de procesos y de programas contables en el año 2011.

2.1.8 Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, en otras palabras, las políticas serán el medio usado para alcanzar los objetivos anuales.

Se puede determinar que las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos que permitirán reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos establecidos. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones tales como: reiterativas o recurrentes.

Muchas de las veces las políticas se enuncian en términos de las actividades de la gerencia.

POLÍTICAS DE SERVICIOS PUBLICITARIOS

AREA DE VENTAS

- Se determinará las directrices con las que se va a manejar la empresa
- Se mejorará el canal de comunicación interna de la empresa SP.
- Se atenderá pedidos e inquietudes en el menos tiempo posible a través de llamadas personalizadas en un 95%.
- Se ofrecerá un trato amable a los clientes y a las personas a quienes se tenga que ofrecer servicios y demás asuntos relacionados con la empresa.
- Se atenderá inquietudes y reclamos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se actualizará la página web y dará respuesta inmediata a correos y sugerencias de los visitantes.

AREA DE PRODUCCIÓN

- Se capacitará cada 6 meses al personal para Se implementará y utilizará el manual de procesos.
- Se garantizará los tiempos de entrega e instalación de la publicidad.
- Los productos publicitarios serán entregados e instalados debidamente, con la debida explicación de los clientes.
- Se realizará un plan de posicionamiento a nivel nacional.

- En situaciones especiales el trabajador tendrá que avisar de manera inmediata lo que motivó su inasistencia y deberá ser demostrada y justificada.
- Deberán mantener discreción acerca de los secretos técnicos y comerciales de los productos, servicios y de los asuntos administrativos, su información o divulgación sin autorización por escrito o por personal autorizado constituye una falta grave que da lugar a la terminación de sus labores en la empresa.
- Es obligación del trabajador conservar en buen estado los equipos y enseres, en general los elementos de trabajo, la persona que tenga a cargo cualquier equipo será responsable de su conservación y limpieza, comunicando a su superior de manera inmediata cuando existan anomalías en su funcionamiento.

AREA FINANCIERA Y CONTABLE

- Los pagos a proveedores se realizarán en los horarios determinados viernes de 15h00 a 17h30.
- Se evaluará semestralmente el software contable de acuerdo a las necesidades y a los resultados.
- Deberán tener respeto por las normas disciplinarias: en primer lugar la puntualidad en el trabajo, teniendo que cumplir con los horarios establecidos y, mantenerse en el lugar de trabajo durante la diaria jornada.
- Deberán realizar reportes, balances y presentaciones semanales para dar a conocer el estado con respecto a ingresos y gastos que realiza la empresa dentro del mercado.
- Mantener la transparencia con respecto a las ventas y establecer la situación económica de la empresa.

2.1.8.1 Plan Operativo

Qué es el plan operativo anual?

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.[23]

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

Mediante el siguiente plan operativo anual para la empresa Servicios Publicitarios, se pretende programar los objetivos a conseguir para el año 2009, y que se realizaran según lo programado, además por medio de las utilidades fundamentales el establecer un plan operativo se constituye en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos y el cumplimiento de la presupuesto programado.

[23] Wikipedia, la enciclopedia libre.mht

PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

TIEMPO / ACTIVIDADES	PLAN OPERATIVO 2009																																																RESPONSABLE	PRESUPUESTO (Dólares)		OBSERVACIONES
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE					ING.	EGR.	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Crear un plan estratégico																																																	TODAS LAS AREAS			
- Realizar cotizaciones de consultoria																																																				
- Contratar la consultoria																																																			4,000.00	
- Entrega de la consultoria																																																				
Crear un manual de marca																																																	AREA DE MARKETING			
- Definir patrones																																																				
- Elaboración de manual																																																			3,000.00	
Diseñar una idea publicitaria																																																	RESPONSABLE AREA DE VENTAS	0		
- Establecer la cartera de productos y servicios publicitarios																																																			200.00	
- Contactar creativos																																																			3,000.00	
- Crear la idea publicitaria																																																			2,000.00	
- Aprobar la idea publicitaria																																																			0.00	
Difundir publicidad de productos y servicios publicitarios.																																																	Departamento de Ventas			
- Seleccionar el medio por el cual se va a difundir la idea publicitaria																																																				
- Establecer calendario de difusión de publicidad																																																				
- Difundir publicidad																																																			500.00	
Establecer un departamento de atención al cliente																																																	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO			
- Crear la logística necesaria																																																			3,000.00	
- Seleccionar al personal																																																				
- Capacitación del personal																																																			500.00	

Crear un manual de procesos para la elaboración de productos y servicios publicitarios.	TODAS LAS AREAS			
- Levantar procesos y tiempos			500.00	
- Establecer etapas en los procesos				
- Mejorar los procesos y control				
Desarrollar cursos y talleres de capacitación	Departamento Adminsitrativo			
- Determinar el tema de la capacitación			45,000.00	
- Seleccionar personal calificado para capacitacion			300.00	
- Determinacion de logística para la capacitación				
- Realización de la capacitación				
Ventas				
Realizar ventas diarias	Departamento de Ventas			
- Visitar nuevas empresas		85,000.00	200.00	
- Realizar nuevos contratos				
Realizar reuniones mensuales	Gerente Financiero			
TOTAL		**85,000.00**	**62,200.00**	
SUPERAVIT			**22,800.00**	
TOTAL		85,000.00	85,000.00	

2.1.8.2 Mapa Estratégico 2009 -2013

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE PROCESOS

En este capítulo se realizará el levantamiento de procesos de la empresa servicios Publicitarios, misma que servirá para conocer qué procesos realiza la empresa en cada una de las diferentes áreas e identificar su respectiva problemática.

Diagrama de Calidad y Cadena de Valor de la empresa Servicios Publicitarios

CADENA DE VALOR [24]

<<Se define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

[24] www.wikipedia.com

- **Las Actividades Primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte** a las actividades primarias, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. >>

Como se puede ver en el Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva.

El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial.

- **Las Actividades Directas**, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- **Las Actividades Indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS (SP)

En este gráfico se fusiona la cadena de valor y el diagrama de calidad, dos instrumentos importantes en el análisis de procesos que se aplican a la empresa Servicios Publicitarios en la cual, se indica los macro procesos y subprocesos.

3.1.1 Diagrama de Calidad y Cadena de Valor de la empresa Servicios Publicitarios

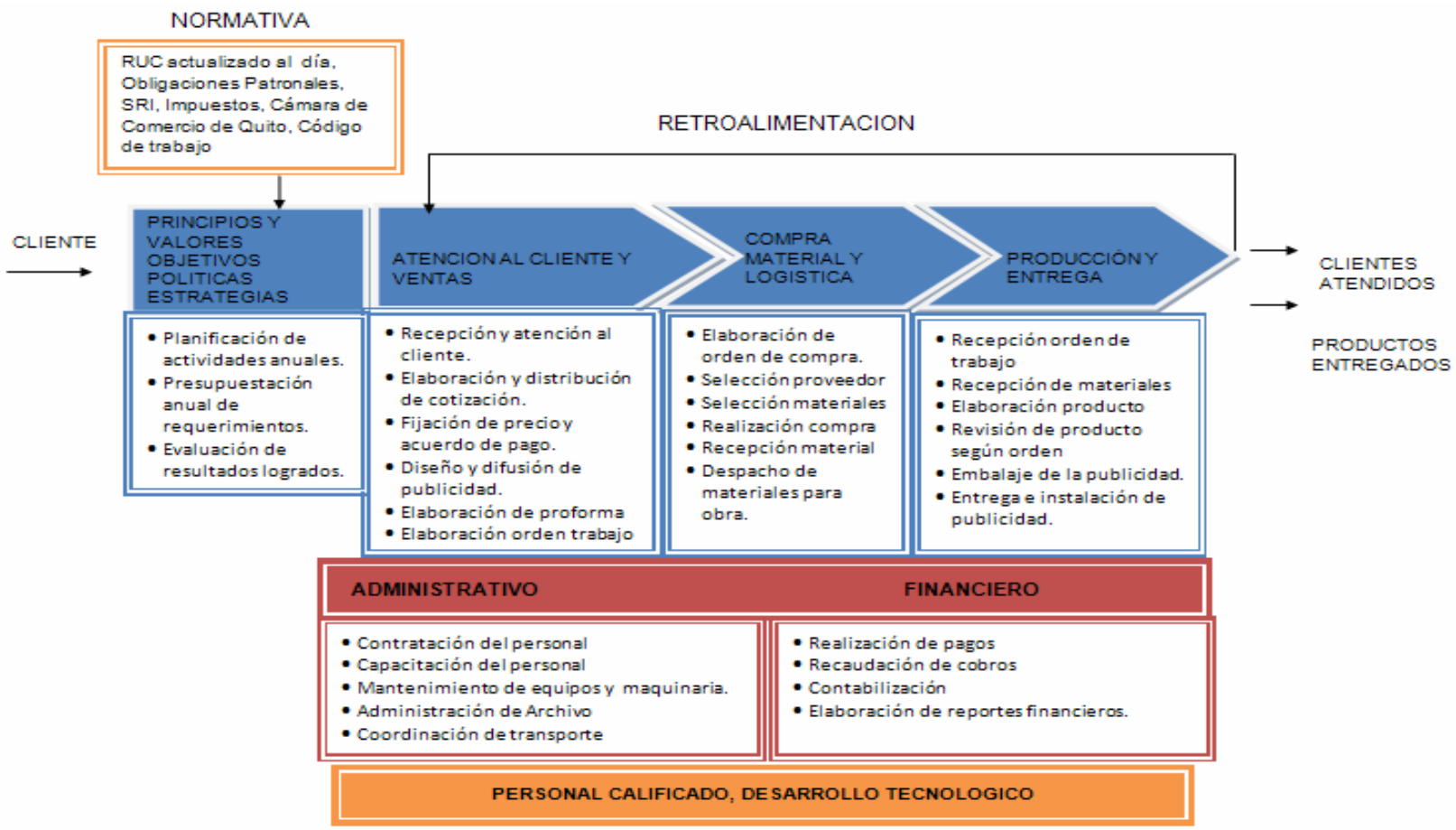
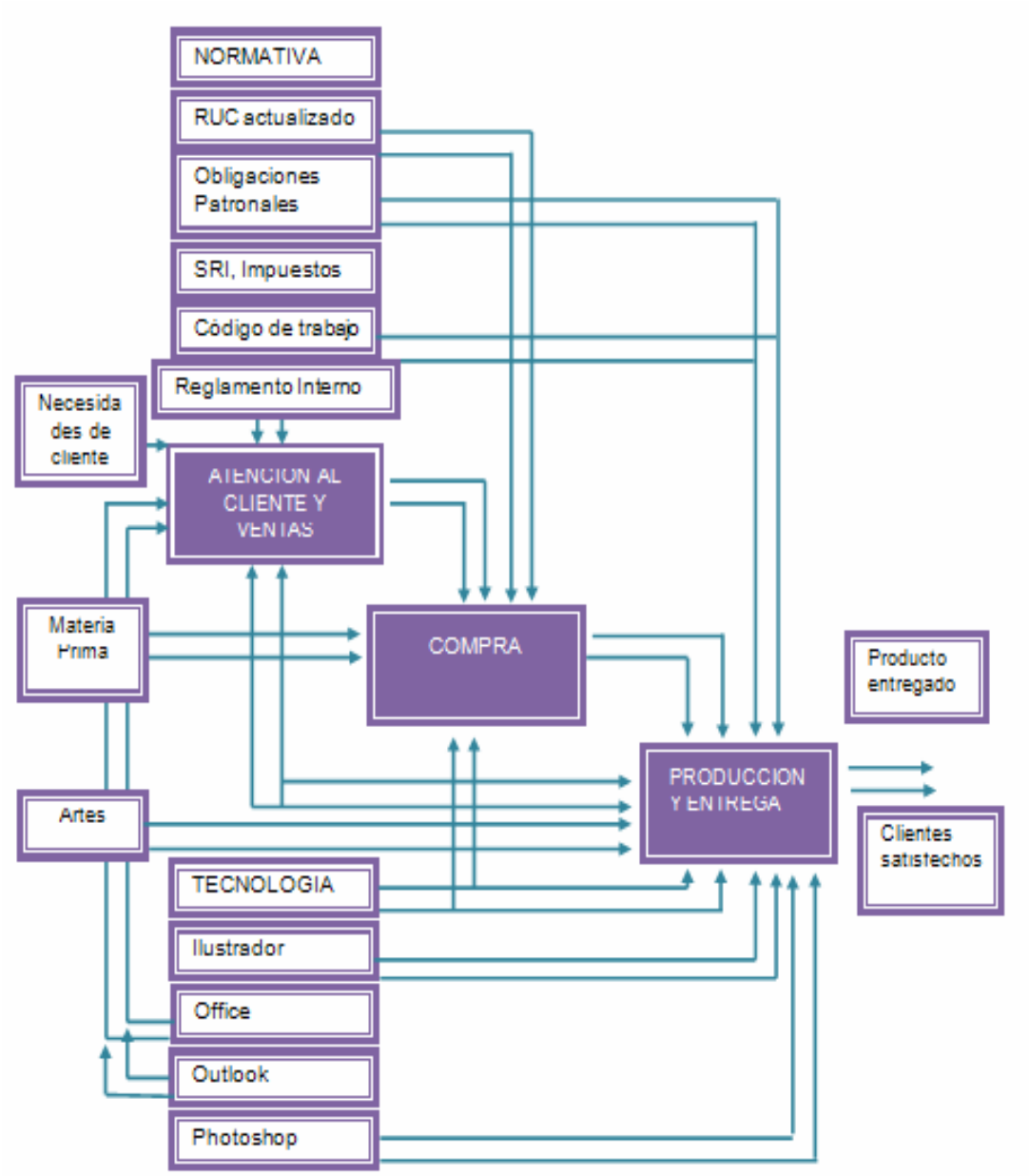


Diagrama IDEF-O



Inventario de Procesos

INVENTARIOS DE PROCESOS POR AREAS DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS (SP)

INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA	PROCESOS GOBERNANTES	PROCESOS BÁSICOS	PROCESOS HABILITANTES
AREA 1. GERENCIA			
Planificación de actividades anuales	X		
Evaluación de resultados logrados	X		
Presupuestación anual de requerimientos	X		
AREA 2. ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS			
Atención call - center		X	
Elaboración y distribución de cotización		X	
Fijación de precios y acuerdo de pago		X	
Diseño y difusión de publicidad		X	
Elaboración de contratos o proforma de la obra a realizar		X	
Elaboración de orden de trabajo		X	
Distribución de las ordenes de trabajo		X	
AREA 3. COMPRA MATERIALES Y LOGISTICA			
Elaboración de orden de compra del material		X	

Selección de proveedor		X	
Selección de material		X	
Realización de la compra		X	
Recepción de material a almacén		X	
Despacho de materiales para la obra		X	
AREA 4. PRODUCCION Y ENTREGA			
Recepción de ordenes de trabajo		X	
Recepción de materiales para la obra		X	
Elaboración de la publicidad		X	
Revisión de productos según orden		X	
Entrega e instalación de publicidad		X	
Elaboración de una valla publicitaria		X	
AREA 5. ADMINISTRATIVO			
Contratación del personal			X
Capacitación del personal			X
Mantenimiento de equipos			X
Administración de archivo			X
Coordinación de transporte			X
AREA 6. FINANCIERA			
Realización de pagos			X
Recaudación de cobros			X
Contabilización			X
Elaboración de reportes			X

financieros			

Selección de Procesos

NÚMERO DE PREGUNTA	PREGUNTA
PREGUNTA 1	¿Este proceso es necesario e importante para cumplir los objetivos de la empresa SP?
PREGUNTA 2	¿Si se mejora este proceso se incrementará la imagen positiva de SP?
PREGUNTA 3	¿Al mejorar este proceso se optimizará la utilidad de los recursos y reducirá los tiempos?
PREGUNTA 4	¿Al mejorar este proceso incrementará los ingresos de SP?
PREGUNTA 5	¿Al mejorar este proceso se obtiene satisfacción al cliente de SP?

INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA	PREG. 1	PREG. 2	PREG. 3	PREG. 4	PREG. 5	TOTAL
AREA 1. GERENCIA						
Planificación de actividades anuales	1	1	1	1	0	4
Evaluación de resultados logrados	1	1	1	1	1	5
Presupuestación anual de requerimientos	1	0	1	1	0	3
AREA 2. ATENCION AL CLIENTE Y VENTAS						
Atención call - center	1	1	1	1	1	5
Elaboración y distribución de cotización	1	0	1	1	1	4
Fijación de precios y acuerdo de pago	1	1	1	1	1	5
Diseño y difusión de publicidad.	1	1	0	1	0	3
Elaboración de orden de trabajo	1	1	1	1	1	5
Distribución de las ordenes de trabajo	1	0	1	1	0	3
AREA 3. COMPRA MATERIALES Y						

LOGISTICA						
Elaboración de orden de compra del material	1	0	1	1	0	3
Selección de proveedor	0	1	1	0	1	3
Selección de material	0	1	1	1	0	3
Realización de la compra	0	0	1	1	0	2
Recepción de material a almacén	0	0	1	0	0	1
Despacho de materiales para la obra	1	0	1	0	o	2
AREA 4. PRODUCCION Y ENTREGA						
Recepción de ordenes de trabajo	1	0	1	0	1	3
Recepción de materiales para la obra	1	0	1	0	0	2
Elaboración de la publicidad.	1	1	1	1	1	5
Revisión de productos según orden	1	1	0	0	1	3
Entrega e instalación de publicidad	1	1	1	0	1	4
Elaboración de una valla publicitaria	0	1	1	1	1	4
AREA 5. ADMINISTRATIVO						
Contratación del personal	1	1	0	0	1	3

Capacitación del personal	1	1	0	1	1	4
Mantenimiento de equipos	0	0	1	0	0	1
Administración de archivo	1	0	0	0	0	1
Coordinación de transporte	1	1	1	1	1	5
AREA 6. FINANCIERA						
Realización de pagos	1	1	1	1	0	4
Recaudación de cobros	1	0	0	1	0	2
Contabilización	1	0	0	0	0	1
Elaboración de reportes financieros	1	0	0	0	0	1

Mapa de Procesos Seleccionados

1. PROCESOS GOBERNANTES:

- Planificación de actividades anuales
- Evaluación de resultados logrados

2. PROCESOS BÁSICOS:

- Atención call-center
- Elaboración y distribución de cotización
- Fijación de precios y acuerdo de pago
- Elaboración de orden de trabajo
- Elaboración de la Publicidad
- Entrega e instalación de publicidad
- Elaboración de una valla publicitaria

3. PROCESOS HABILITANTES:

- Contratación del personal
- Coordinación del transporte
- Realización de pagos

Hoja de Costos

3.1.1 Hoja de Costos de Personal por Cargos

CARGO	SUELDO MENSUAL	SUELDO ANUAL	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	VACACIONES (50%)	FONDO DE RESERVA	APORTE PATRONAL (12,15%)	TOTAL	COSTO POR MINUTO	COSTO OPERA.	COSTO TOTAL MINUTOS
GERENTE GENERAL	800	9600	800	220	400	800	1166.4	12986.4	0.0751528	0.0198406	0.09499334
GERENTE ADMINSITRATIVA	550	6600	550	220	275	550	801.9	8996.9	0.0520654	0.0198406	0.07190596
GERENTE FINANCIERO	800	9600	800	220	400	800	1166.4	12986.4	0.0751528	0.0198406	0.09499334
RECEPCIONISTA	170	2040	170	220	85	170	247.86	2932.86	0.0169726	0.0198406	0.03681314
ASISTENTE ADMINISTRAT.	450	5400	450	220	225	450	656.1	7401.1	0.0428304	0.0198406	0.06267101
EJECUTIVA DE VENTAS	200	2400	200	220	100	200	291.6	3411.6	0.0197431	0.0198406	0.039583623
PRODUCCION LOGISTICA	450	5400	450	220	225	450	656.1	7401.1	0.0428304	0.0198406	0.06267101
TRABAJADOR	170	2040	170	220	85	170	247.86	2932.86	0.0169726	0.0198406	0.03681314
PRODUCCION	330	3960	330	220	165	330	481.14	5486.14	0.0317485	0.0198406	0.05158906
ACABADOS	170	2040	170	220	85	170	247.86	2932.86	0.0169726	0.0198406	0.03681314
LIMPIEZA *	125	1500	125	220	62.5	125	182.25	2214.75	0.0128168	0.0198406	0.032657407
TOTALES	4215	50580	4215	2420	2107.5	4215	6145.47	69682.97	0.4032579	0.2182462	0.62150417

NOTA: El personal de limpieza trabaja por horas

- **Ingreso por día** = Ingreso mensual / 30 días.
- **Ingreso por hora** = Ingreso por día / 8 horas.
- **Ingreso por minuto =** Ingreso por hora / 60 minutos.

3.1.2 Diagramación y Simbología

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	FUNCIÓN
	Operación	Agrega Valor
	Revisión - Control	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor
	Archivo	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor

3.1.3 Análisis de cada Proceso Seleccionado

A través del Diagrama de Análisis de los Procesos seleccionados se describen las

A continuación se especifica gráficamente los procesos seleccionados con las diferentes actividades que lo conforman en los que se detallan:

- Responsable del proceso.
- Lugar y fecha.
- Ingreso y resultado.
- Frecuencia.
- Costos.

- Tiempo.
- Entrada.
- Salida.
- Actividad.
- Observaciones

El cálculo de la eficiencia en tiempo y en costo se ha realizado utilizando la siguiente fórmula:

$$Eficiencia..tiempo = \frac{\sum TiempoAgrega.Valor}{\sum \left(TiempoAgrega.Valor + \sum TiempoNo.Agrega.Valor\right)}$$

$$Eficiencia..\cos to = \frac{\sum CostoAgrega.Valor}{\left(\sum CostoAgrega.Valor + \sum CostoNo.Agrega.Valor\right)}$$

3.1.3.1 Planificación de Actividades Anuales

PROCESO NUMERO 1

NOMBRE DEL PROCESO: ***Planificación de Actividades Anuales***

INGRESA: Necesidad de planificar actividades
RESULTADO: Plan de actividades

COSTO: 15.96 | EFICIENCIA COSTO: 41.73% | FRECUENCIA: Anual
TIEMPO: 130 | EFICIENCIA TIEMPO: 53.85% | VOLUMEN: 1

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	←	▼	D	TIEMPO (MINUTOS)		COSTO $		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
GERENTE GENERAL	Convoca a jefes de area a reunión	X					20		1.9			No todos los convocados estan en la oficina. No existen horarios de reunión.
GERENTE GENERAL	Determina hora de reunión	X					15		1.43			No programa reunión
GERENTE GENERAL	Inicia la reunión					X		10		0.95		No llegan los jefes de area convocados.
JEFES DE AREAS	Aportan con posibles soluciones para cada necesidad y problemática					X		50		8.35		Los jefes de area muestran poca importancia
GERENTE GENERAL	Determina actividades a realizar en el año	X					35		3.33			No se determina objetivos ni se logra obtener resultados en la reunión. No existe información de presupuesto para ejecución del plan.
	TOTAL						**70**	**60.00**	**6.66**	**9.30**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{70}{(70 + 60)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 53.85\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{6.66}{(6.66 + 9.30)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 41.73\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión

Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ANUALES***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de planificación de actividades anuales, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS	
Tiempo de Duración del proceso	130 minutos
Costo del proceso	$ 15.96
Eficiencia en tiempo	53.85
Eficiencia en costo	41.73
Frecuencia	Anual
Volumen	1 vez al año

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. Cuando se convoca al personal a una reunión en la empresa, no todos los convocados están en la oficina, por lo tanto no asisten. No existen horarios de reunión.
2. No programa reunión, de tal manera que el personal no tiene material para exponer en la reunión.
3. No se determina objetivos ni se logra obtener resultados en la reunión. No existe información de presupuesto para ejecución del plan.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.2 Evaluación de Resultados Logrados

PROCESO NUMERO 2												
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Evaluación de Resultados Logrados*										
INGRESA:	Necesidad de evaluar actividades realizadas	COSTO:	26.25	EFICIENCIA COSTO:	58.21%	FRECUENCIA: Anual						
RESULTADO:	Plan de actividades	TIEMPO:	205	EFICIENCIA TIEMPO:	65.85%	VOLUMEN: 1						

RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO (MINUTOS)		COSTO $		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
GERENTE GENERAL	Convoca a jefes de area a reunión	x					10		0.95			No se toma en cuenta el plan de actividades
GERENTE GENERAL	Determina hora de reunión	x					15		1.43			
GERENTE GENERAL	Inicia la reunión					x		10		0.95		No llegan los jefes de area convocados
GERENTE GENERAL	Pone a consideración los puntos a tratar	x					10		0.95			No existe programación para la reunión
JEFES DE AREAS	Cada jefe de area evalua las actividades de cada area y da soluciones a su problemática, mensualmente					x		60		10.02		Los jefes de area no asisten a la reunión
JEFES DE AREAS	Cada jefe de area determina nuevas actividades a realizar en el año	x					50		8.35			No tiene un plan de actividades para programar
JEFES DE AREAS	Elabora plan de actividades por areas	x					50		3.6			Se arma el plan de actividades de manera individual.
	TOTAL						135	70	15.28	10.97		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO EVALUACIÓN DE RESULTADOS LOGRADOS

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{135}{(135 + 70)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 65.85\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{15.28}{(15.28 + 10.97)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 58.20\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión

Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE*** **EVALUACIÓN DE RESULTADOS LOGRADOS** ***ANUALES***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de evaluación de resultados logrados, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS	
Tiempo de Duración del proceso	205 minutos
Costo del proceso	$ 26.25
Eficiencia en tiempo	65.85%
Eficiencia en costo	58.21%
Frecuencia	Anual
Volumen	1 vez al año

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. No se toma en cuenta el plan de actividades para realizar la evaluación.
2. No existe programación para la reunión, de tal manera que los jefes de área no tienen material para la evaluación.
3. Los jefes de área no asisten a la reunión, y arman el plan de actividades de manera individual.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.3 Atención Call-Center

PROCESO NUMERO 3													
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Atención Call - Center*											
INGRESA:	Recepción de llamada	COSTO:	0.6	EFICIENCIA COSTO:	53.33%	FRECUENCIA: Diaria							
RESULTADO:	Registro de llamada	TIEMPO:	15	EFICIENCIA TIEMPO:	53.33%	VOLUMEN: 35 llamadas							
RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO (MINUTOS)		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
RECEPCIONISTA	Contesa el teléfono					X		2		0.08		No contesta todas las llamadas. No saluda ni recepta toda la información del cliente.
RECEPCIONISTA	Recepta información del cliente	X					5		0.2			No entiende claro el requerimiento de cliente. No conoce de los productos que la empresa tiene.
RECEPCIONISTA	Dirige la llamada entrante					X		5		0.2		El teléfono esta ocupado .
VENDEDOR	Recepta llamada de call - center	X					3		0.12			Se encuentra atendiendo otra llamada.
	TOTAL						8	7	0.32	0.28		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ATENCIÓN CALL – CENTER

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{8}{(8+7)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 53.33\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{0.32}{(0.32+0.28)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 53.33\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO* ATENCIÓN CALL-CENTER**

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de Atención Call-Center, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	15 minutos
Costo del proceso	$ 0.60
Eficiencia en tiempo	53.33%
Eficiencia en costo	53.33%
Frecuencia	Diaria
Volumen	35 llamadas al día

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. En call – center no se contesta todas las llamadas. No saluda ni recepta toda la información del cliente, ya que la persona de recepción no tiene la capacitación adecuada.
2. No entiende claro el requerimiento de cliente. No conoce de los productos que la empresa posee, por lo tanto no puede brindar una buena atención.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.4 Elaboración y Distribución de Cotizaciones

PROCESO NUMERO 4

NOMBRE DEL PROCESO: ***Elaboración y Distribución de Cotización***

INGRESA: Llamada de cliente **COSTO:** 3.71 **EFICIENCIA COSTO:** 28.03% **FRECUENCIA:** Diaria

RESULTADO: Cotización aprobada **TIEMPO:** 93 **EFICIENCIA TIEMPO:** 27.96% **VOLUMEN:** 5al día

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
VENDEDOR	Recibe la llamada de call center	X					2		0.08			Tarda en contestar
VENDEDOR	Ingresa en el computador el requerimiento	X					3		0.12			
VENDEDOR	Clasifica el requerimiento		X					5		0.2		No se lleva un control de las cotizaciones realizadas
VENDEDOR	Contacta a proveedor y cotiza precios					X		10		0.4		No localiza al proveedor.
VENDEDOR	Arma orden de trabajo	X					15		0.6			No existe material que se requiere
RECEPCIONISTA	Envia orden de trabajo a proveedor			X				2		0.07		
VENDEDOR	Arma la cotización					X		30		1.2		Tarda en armar cotización, no localiza proveedor y material.
VENDEDOR	Imprime cotización	X					1		0.04			
VENDEDOR	Envia cotización por correo y fax al cliente			X				5		0.2		Pierde tiempo enviado fax en lugar de solicitar a recepcionista que envie
VENDEDOR	Inicia seguimiento a la cotización enviada					X		15		0.6		No localiza al cliente, no tiene respuesta del cliente
RECEPCIONISTA	Recibe la cotización aprobada del cliente	X					5		0.2			No lleva registro de documentos aprobados que llegan
	TOTAL						**26**	**67**	**1.04**	**2.67**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIONES

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{26}{(26 + 67)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 27.96\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{1.04}{(1.04 + 2.67)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 28.03\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIÓN***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso elaboración y distribución de cotizaciones, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	93 minutos
Costo del proceso	$ 3.71
Eficiencia en tiempo	27.96%
Eficiencia en costo	28.03%
Frecuencia	Diaria
Volumen	5 Cotizaciones al día

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. El vendedor tarda en contestar la cotización solicitada, ya que no tiene toda la información necesaria de proveedores.
2. No se lleva un control de documentos aprobados que llegan, para realizar el seguimiento respectivo.
3. Pierde tiempo enviando el fax en lugar de solicitar a recepcionista que envíe.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permio someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.5 Fijación de Precios y acuerdo de pago

PROCESO NUMERO 5

NOMBRE DEL PROCESO: ***Fijación de precios y acuerdo de pago***

INGRESA: Requerimiento del cliente **COSTO:** 4.53 **EFICIENCIA COSTO:** 42.72% **FRECUENCIA:** Mensualmente

RESULTADO: Forma de pago **TIEMPO:** 81 **EFICIENCIA TIEMPO:** 58.02% **VOLUMEN:** 3 solicitudes

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
VENDEDOR	Arma cotización	X					10		0.4			
VENDEDOR	Establece precio de acuerdo a calidad, medidas y cantidad	X					20		0.8			No existe un control de los creditos que se da
VENDEDOR	Recepta y arma solicitud de crédito para el cliente	X					10		0.4			
VENDEDOR	Envia a Gerente General			X				2		0.08		
GERENTE GENERAL	Recepta la solicitud de crédito	X					1		0.095	0.095		
GERENTE GENERAL	Aprueba o rechaza la solicitud					X		15		1.43		Aprueba o rechaza créditos sin opinion del financiero
GERENTE GENERAL	Envia al vendedor			X				2		0.19		
VENDEDOR	Recepta la respuesta de la solicitud	X					1		0.04			
VENDEDOR	Comunica al cliente acerca de su solicitud					X		15		0.6		No localiza al cliente. No tiene actualizado informacion para localizar al cliente
VENDEDOR	Acuerda forma de pago	X					5		0.2	0.2		
	TOTAL						**47**	**34**	**1.935**	**2.595**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO FIJACIÓN DE PRECIOS Y ACUERDO DE PAGO

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{47}{(47 + 34)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 58.02\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{1.94}{(1.94 + 2.6)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 42.72\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE FIJACIÓN DE PRECIOS Y ACUERDO DE PAGO***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de fijación de precios y acuerdo de pago, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	81 minutos
Costo del proceso	$ 4.53
Eficiencia en tiempo	58.02%
Eficiencia en costo	42.72%
Frecuencia	Mensual
Volumen	3 Solicitudes

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. No existe un control de los créditos con respecto al número y al tiempo, se da créditos sin respaldo ni garantías. 2. El Gerente General aprueba o rechaza créditos sin opinión del financiero.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.6 Elaboración de Ordenes de Trabajo

PROCESO NUMERO 6

NOMBRE DEL PROCESO: ***Elaboración de Ordenes de Trabajo***

INGRESA:	Cotizacion aprobada	**COSTO:**	2.224	**EFICIENCIA COSTO:**	70.01%	**FRECUENCIA:**	Diariamente
RESULTADO:	Orden de Trabajo	**TIEMPO:**	55	**EFICIENCIA TIEMPO:**	70.91%	**VOLUMEN:**	5 ordenes

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
VENDEDOR	Verifica cotización		X					8		0.32		
VENDEDOR	Clasifica el trabajo según el tipo para diferentes proveedores y trabajadores	X					15		0.6			El departamento financiero no posee registros de las ordenes de trabajo
VENDEDOR	Elabora orden de trabajo detallando cantidad, medidas y calidad	X					20		0.8			No se lleva un registro de las ordenes de trabajo para control y pago
VENDEDOR	Envia orden por mail y fax a proveedor			X				5		0.2		No se da seguimiento a la orden de trabajo para constatar si tiene conocimiento del trabajo a realizar
VENDEDOR	Imprime orden de trabajo	X					3		0.12			
RECEPCIONISTA	Envia orden por fax a producción			X				3		0.11		
TRABAJADOR	Recepta orden de trabajo	X					1		0.037	0.037		
	TOTAL						**39**	**16**	**1.557**	**0.667**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE ORDENES DE TRABAJO

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{39}{(39 + 16)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 70.91\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{1.56}{(1.56 + 0.67)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 70.01\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ÓRDENES DE TRABAJO***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de elaboración de órdenes de trabajo, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	55 minutos
Costo del proceso	$ 2.22
Eficiencia en tiempo	70.91%
Eficiencia en costo	70.01%
Frecuencia	Diariamente
Volumen	5 Ordenes

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. El departamento financiero no posee registros de las órdenes de trabajo que se envía a proveedores, para luego realizar el pago. 2. No se da seguimiento a la orden de trabajo para constatar si el proveedor tiene conocimiento del trabajo a realizar.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.7 Elaboración de la Publicidad

PROCESO NUMERO 7							
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Elaboración de la publicidad*					
INGRESA:	Recepción de cotizacion aprobada	COSTO:	6.16	EFICIENCIA COSTO:	6.98%	FRECUENCIA:	Semanal
RESULTADO:	Producto empacado	TIEMPO:	111	EFICIENCIA TIEMPO:	16.22%	VOLUMEN:	3

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
VENDEDOR	Recepta cotización aprobada por cliente	X					3		0.12			
VENDEDOR	Envia a retirar artes de cliente			X			10		0.04			No se notifica al asistente administrativo para retirar arte.
ASISTENT. ADMINISTRAT.	Retira arte de cliente para entregar a vendedor					X		30		1.89		No localiza al cliente. No verifica si es correcto el material
ASISTENT. ADMINISTRAT.	Entrega arte a vendedor	X					2		0.13			
VENDEDOR	Recepta arte	X					1		0.04			No lleva registro de artes que ingresan
VENDEDOR	Envia orden de trabajo armada y artes a proveedor			X				3		0.12		No se confirma recepción de material ni artes
PRODUCCIÓN	Retira producto elaborado	X					2		0.1			No revisa cantidad ni color según solicitud
PRODUCCIÓN	Retorna a la empresa y empaca producto					X		60		3.72		
	TOTAL						**18**	**93**	**0.43**	**5.73**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ELABORACION DE LA PUBLICIDAD

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{18}{(18 + 93)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 16.22\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{0.43}{(0.43 + 5.73)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 6.98\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA PUBLICIDAD***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de elaboración de la publicidad, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	111 minutos
Costo del proceso	$ 6.16
Eficiencia en tiempo	16.22%
Eficiencia en costo	6.98%
Frecuencia	Semanal
Volumen	3 Pedidos

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. El asistente administrativo no localiza al cliente, no se acuerda con anticipación para la entrega exacta del producto, además no se verifica si es correcto el material. 2. No se confirma recepción de material ni artes al momento de retirarlo. 3. No posee registro de órdenes que ingresan a producción, para controlar la producción

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.8 Entrega e Instalación de la Publicidad

PROCESO NUMERO 8												
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Entrega e instalación de publicidad*										
INGRESA:	Notificación de proveed	COSTO:	15.73	EFICIENCIA COSTO:	5.66%	FRECUENCIA:	Diaria					
RESULTADO:	Entrega e instalación	TIEMPO:	282	EFICIENCIA TIEMPO:	4.96%	VOLUMEN:	2 pedidos					

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	→	▼	D	TIEMPO AGV	TIEMPO NAGV	COSTO AGVC	COSTO NAGVC	DISTANCIA	NOVEDADES
RECEPCIONISTA	Se recibe notificacion de proveedor					X		3		0.11		No encuentra en el archivo todas las cotizaciones aprobadas y ordenes de trabajo
ASISTENTE ADMINISTRA.	Retira factura de recepción					X		5		0.32		No se notifica al asistente administrativo. No esta lista la factura para llevar y entregar
ASISTENTE ADMINISTRA.	Se traslada a proveedor			X				25		1.58		El trabajo no esta embalado.
ASISTENTE ADMINISTRA.	Recibe producto de proveedor					X		15		0.95		El producto no esta listo. No se revisa cantidad ni calidad. No existe firma en orden de trabajo
ASISTENTE ADMINISTRA.	Retorna a la empresa			X				20		1.26		Existe congestion de transito
ASISTENTE ADMINISTRA.	Contacta al cliente	X					10		0.63			No localiza al cliente
ASISTENTE ADMINISTRA.	Se traslada a cliente			X				20		1.26		
PRODUCCION	Se instala y entrega trabajo					X		180		9.36		El cliente no esta disponible para entregar e instalar el trabajo.
ASISTENTE ADMINISTRA.	Solicita firma en nota de entrega	X					2		0.13			No se determina lugar de instalación
ASISTENTE ADMINISTRA.	Entrega factura	X					2		0.13			No siempre se entrega porque no esta lista
	TOTAL						14	268	0.89	14.84		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ENTREGA E INSTALACION DE LA PUBLICIDAD

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{14}{(14 + 268)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 4.96\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{0.89}{(0.89 + 14.84)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 5.66\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE ENTREGA E INSTALACION DE LA PUBLICIDAD***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de entrega e instalación de la publicidad, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	282 minutos
Costo del proceso	$ 15.73
Eficiencia en tiempo	4.96%
Eficiencia en costo	5.66%
Frecuencia	Diariamente
Volumen	2 Pedidos

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. No encuentra en el archivo todas las cotizaciones aprobadas y ordenes de trabajo. 2. El producto no está listo. No se revisa cantidad ni calidad. No existe firma en orden de trabajo.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

3.1.3.9 Contratación del Personal

PROCESO NUMERO 9												
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Contratación del personal*										
INGRESA:	Vacante	COSTO:	41.21	EFICIENCIA COSTO:	28.10%	FRECUENCIA:	Anualmente					
RESULTADO:	Personal calificado	TIEMPO:	780	EFICIENCIA TIEMPO:	17.95%	VOLUMEN:	1 vez al año					

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	→	▼	D	TIEMPO (MINUTOS)		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
GERENTE ADMINIST.	Determina necesidad de vacante o creación de puesto	X					5		0.36			No existe una comision responsable para determinar perfil
GERENTE GENERAL	Determina numero de personas a contratar y determina perfil, y fechas.	X					45		4.28			
GERENTE ADMINIST.	Se comunica a personal sobre vacante					X		25		1.8		
RECEPCIONISTA	Se recepta carpetas en fechas establecidas					X		480		17.76		No existen horarios ni fechas para recibir carpetas
GERENTE ADMINIST.	Se califica carpetas recibidas					X		60		4.32		No se ha determinado un perfil para contratar
GERENTE ADMINIST.	Selecciona personal calificado	X					30		2.16			No existesegunda opinion para selección de carpetas
GERENTE GENERAL	Se realiza entrevista con los jefes de area	X					20		1.9			Las entrevistas no se reliza con el jefe de area en la que va a trabajar
GERENTE ADMINIST.	Determina funciones a cumplir	X					20		1.44			No existe una evaluacion de los entrevistados
GERENTE GENERAL	Acuerdan sueldo					X		15		1.43		No esta de acuerdo con el sueldo
GERENTE ADMINIST.	Elabora contrato					X		60		4.32		No esta asesoria juridica para aprobar contrato
GERENTE ADMINIST.	Contrata personal	X					20		1.44			
	TOTAL						140	640	11.58	29.63		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{140}{(140 + 640)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 17.95\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{11.58}{(11.58 + 29.63)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 28.10\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de contratación del personal, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	780 minutos
Costo del proceso	$ 41.21
Eficiencia en tiempo	17.95%
Eficiencia en costo	28.10%
Frecuencia	Anualmente
Volumen	1 vez al año

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. No existe una comisión responsable para determinar perfil de la persona que se va a contratar. 2. No existen horarios ni fechas para recibir carpetas, no existe planificación en recursos humanos. 4. Las entrevistas no se realiza con el jefe de área en la que va a trabajar.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días

3.1.3.10 Coordinación del transporte

PROCESO NUMERO 10							
	NOMBRE DEL PROCESO:	*Coordinación del transporte*					
INGRESA:	Clasificacion de ordenes	COSTO:	6.48	EFICIENCIA COSTO:	22.22%	FRECUENCIA:	diaria
RESULTADO:	Vehiculo de retorno	TIEMPO:	90	EFICIENCIA TIEMPO:	22.22%	VOLUMEN:	5

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
GERENTE ADMINIST.	Selecciona cotizaciones del día	X					10		0.72			No existe un hoja de ruta
GERENTE ADMINIST.	Verifica trabajo elaborado		X					30		2.16		No se organiza las ordenes de produccion para retirar productos sin perdida de tiempo
ASISTENTE ADMINISTRAT.	Se dirige a proveedor			X				20		1.44		No se organiza transporte para trabajadores que se qudan pasado el horario de trabajo
ASISTENTE ADMINISTRAT.	Recibe producto elaborado	X					10		0.72			Existe perdida de tiempo en viajes a proveedor
ASISTENTE ADMINISTRAT.	Retorna con producto a la empresa			X				20		1.44		No se registra hora de salida de vehiculo ni retorno
	TOTAL						20	70	1.44	5.04		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO COORDINACIÓN DEL TRANSPORTE

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{20}{(20 + 70)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 22.22\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{1.44.}{(1.44 + 5.04)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 22.22\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE COORDINACIÓN DEL TRANSPORTE***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso coordinación del transporte, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	90 minutos
Costo del proceso	$6.48
Eficiencia en tiempo	22.22%
Eficiencia en costo	22.22%
Frecuencia	Diaria
Volumen	5 veces al día

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. No existe una hoja de ruta para evitar la pérdida de tiempo y combustible. 2. No se organiza las órdenes de producción para retirar productos sin pérdida de tiempo. 3. No se registra hora de salida de vehículo ni retorno, para constatar los tiempo que tarda.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días

3.1.3.11 Realización de Pagos

PROCESO NUMERO 11

NOMBRE DEL PROCESO: ***Realización de Pagos a Proveedores***

INGRESA:	Ordenes de trabajo	**COSTO:**	8.28	**EFICIENCIA COSTO:**	42.51%	**FRECUENCIA:**	Quincenal
RESULTADO:	Pagos a proveedores	**TIEMPO:**	87	**EFICIENCIA TIEMPO:**	42.53%	**VOLUMEN:**	1 vez a los quince días

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	●	■	➡	▼	D	TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
GERENTE FINANCIERO	Verifica en archivo ordenes de trabajo					X		5		0.48		Las ordenes de trabajo no se encuentran bien archivadas
GERENTE FINANCIERO	Clasifica ordenes por proveedor		X					15		1.43		No se encuentra todas las ordenes con firma
GERENTE FINANCIERO	Ingresa informacion de ordenes de trabajo realizado	X					20		1.9			
GERENTE FINANCIERO	Elabora documento de pago	X					15		1.43			
GERENTE FINANCIERO	Realiza cheque a nombre de proveedor					X		20		1.9		Se terminaron los cheques.
GERENTE FINANCIERO	Archiva cheque y documentos				X			10		0.95		Se retiene el cheque en el archivo del departamento financiero
GERENTE FINANCIERO	Entrega cheque a proveedor de acuerdo a horario establecido	X					2		0.19			
	TOTAL						**37**	**50**	**3.52**	**4.76**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO REALIZACIÓN DEL PAGOS

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{37}{(37 + 50)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 42.53\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{3.52}{(3.52 + 4.76)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 42.51\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE REALIZACIÓN DE PAGOS***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de realización de pagos, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	87 minutos
Costo del proceso	$8.28
Eficiencia en tiempo	42.53%
Eficiencia en costo	42.51%
Frecuencia	Quincenal
Volumen	1 vez a los 15 días

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. Las órdenes de trabajo no se encuentran bien archivadas, dificulta el control de pagos en el departamento financiero. 2. No se encuentra todas las órdenes con firma para verificar validez y recepción del documento. 3. Se retiene el cheque en el archivo del departamento financiero.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días

3.1.3.12 Elaboración de una Valla Publicitaria

PROCESO NUMERO 12

NOMBRE DEL PROCESO: ***Elaboración de una Valla Publicitaria***

INGRESA:	Arte publicitario	**COSTO:**	34.56	**EFICIENCIA COSTO:**	79.78%	**FRECUENCIA:**	Mensual
RESULTADO:	Valla Instalada	**TIEMPO:**	662	**EFICIENCIA TIEMPO:**	81.42%	**VOLUMEN:**	2 pedidos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD						TIEMPO		COSTO		DISTANCIA	NOVEDADES
							AGV	NAGV	AGVC	NAGVC		
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Entrega arte publicitario					X		3		0.216		
VENDEDOR	Recepta arte publicitario		X					2		0.08		
VENDEDOR	Envia a proveedor para elaborar una prueba de color	X					20		0.8			Se tarda en la elaboración de prueba de color
RECEPCIONISTA	Notifica prueba de color realizada	X					15		0.56			
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Se retira de proveedor prueba de color					X		25		1.58		La prueba de color no esta lista
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Retorna a la empresa con la prueba de color				X			25		1.58		Exite mucho trafico para retornar
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Se envia a cliente para aprobar prueba de color			X				30		1.89		No se localiza a cliente para aprobar prueba
VENDEDOR	Se envia a proveedor con correcciones realizadas			X				25		1		
VENDEDOR	Envia orden de trabajo a produccion detallando material y medidas			X				3		0.12		

PRODUCCION	Imprime en plotter para lonas la gigantografia	X					10		0.52			La impresión tiene fallas
PRODUCCION	Se adquiere material y perfiles G para patas de la valla	X					60		3.12			No se encuentra todo el material que se requiere
PRODUCCION	Se suelda los dos perfiles cara a cara en el lugar donde ya a ser instalada	X					20		1.04			
PRODUCCION	Se elabora dos columnas con los perfiles soldados	X					60		3.12			
PRODUCCION	Se elabora un bastidor con tubo cuadrado se corta de manera que no se pandee con el viento o la lluvia	X					50		2.6			
PRODUCCION	Se suelda refuerzos en la parte interna del bastidor	X					30		1.56			
PRODUCCION	Se pinta la estructura con anticorrosivo y una vez seco se pone pintura esmaltada del color que se desee generalmente se utiliza el color negro	X					60		3.12			La pintura tarda en secar
PRODUCCION	Una vez que la estructura de la valla esta lista procedemos a tensar la lona en el bastidor, se tensa utilizando remaches cada 10 o 20 cm.	X					30		1.56			

PRODUCCION	Se verifica que la lona ya esté totalmente tensada y sin arrugas		X					10		0.52		
PRODUCCION	Se suelda las columnas al bastidor por la base de este, se coloca la luminaria ubicando dos o tres reflectores y pasando el cableado por la parte interna de la estructura	X					30		1.56			
PRODUCCION	En el lugar en donde va a ser instalada la valla se cava dos plintos de 0.80x0.80x 1.00m	X					50		2.6			
PRODUCCION	Se arma una pequeña parrilla en la base de la columna de la lona se la ubica centradamente en el agujero cavado	X					50		2.6			
PRODUCCION	Se funde los plintos de la valla para cerciorarnos que tenga todas las seguridades y no causar un accidente se espera a que esta se seque y se conecta el cableado eléctrico a una fuente eléctrica	X					50		2.6			
PRODUCCION	Se toma fotografias de la valla instalada	X					4		0.21			
	TOTAL						**539**	**123**	**27.57**	**6.986**		

CALCULO DE LA EFICIENCIA EN TIEMPO Y COSTO DEL PROCESO ELABORACIÓN DE UNA VALLA PUBLICITARIA

$$Eficiencia\ en\ tiempo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{539}{(539 + 123)}$$

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = 81.42\%$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor}{\sum Actividades\ que\ agregan\ valor + \sum Actividades\ que\ no\ agregan\ valor}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{27.57}{(27.57 + 6.98)}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = 79.78\%$$

REPORTE

PARA: Sra. Guadalupe Carrión
Gerente General

DE: Evelyn Idrovo

ASUNTO: ***ANALISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UNA VALLA PUBLICITARIA***

FECHA: Quito, D.M. 16 de Enero de 2009

Luego de realizar el análisis del proceso de elaboración de una valla publicitaria, los resultados obtenidos son los siguientes:

NOVEDADES CUANTITATIVAS

NOVEDADES	
Tiempo de Duración del proceso	662 minutos
Costo del proceso	$34.56
Eficiencia en tiempo	81.42%
Eficiencia en costo	79.78%
Frecuencia	Mensual
Volumen	2 Pedidos

NOVEDADES CUALITATIVAS

NOVEDADES Y OBSERVACIONES
1. Se tarda en la elaboración de prueba de color, no se localiza a cliente para aprobar prueba 3. La impresión tiene fallas y se requiere realizar otra impresión y por lo tanto tomará más tiempo.

Estos problemas tendrán alternativas de solución que me permitiré someter a su consideración en los próximos días.

Matriz de Análisis Resumida de los Procesos Analizados

NOMBRE DEL PROCESO	TIEMPO TOTAL	COSTO TOTAL	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN	PRINCIPALES NOVEDADES ENCONTRADAS
Planificacion de Actividades Anuales	130	15.96	53.85%	41.73%	ANUAL	1 REUNIÓN	No todos los convocados estan en la oficina. No existen horarios de reunión.
Evaluación de Resultados Logrados	205	26.25	65.85%	58.21%	ANUAL	1 EVALUACIÓN	No se toma en cuenta el plan operativo. No tiene un plan de actividades para programar
Atención Call - Center	15	0.6	53.33%	53.33%	DIARIA	35 LLAMADAS	No contesta todas las llamadas. No saluda ni recepta toda la información del cliente. No conoce de los productos que la empresa tiene.
Elaboración y distribución de cotización	93	3.71	27.96%	28.03%	DIARIA	5 AL DIA	No se lleva un control de las cotizaciones realizadas. Tarda en armar cotización, no localiza proveedor y material.
Fijación de precios y acuerdo de pago	81	4.53	58.02%	42.72%	MENSUAL	3 SOLICITUDES	No existe un control de los creditos que se da. Aprueba o rechaza créditos sin opinion del financiero .
Elaboración de Ordenes de Trabajo	55	2.224	70.91%	70.01%	DIARIA	5 ORDENES	El departamento financiero no posee registros de las ordenes de trabajo.
Elaboración de la publicidad	111	6.16	16.22%	6.98%	SEMANAL	3 ORDENES	No localiza al cliente. No verifica si es correcto el material.
Entrega e instalación de publicidad	282	15.73	4.96%	5.66%	DIARIA	2 ENTREGAS	No encuentra en el archivo todas las cotizaciones aprobadas y ordenes de trabajo
Contratación del personal	780	41.21	17.95%	28.10%	ANUAL	1 VEZ AL AÑO	No existe una comisión responsable para determinar perfil. Las entrevistas no se reliza con el jefe de area en la que va a trabajar.
Coordinación del transporte	90	6.48	22.22%	22.22%	DIARIA	5 ORDENES	No existe un hoja de ruta. Existe perdida de tiempo en viajes a proveedor.
Realización de Pagos	87	8.28	42.53%	42.51%	QUINCENAL	1 CADA QUINCE DIAS	Las ordenes de trabajo no se encuentran bien archivadas
Elaboración de una Valla Publicitaria	662	34.56	81.42%	79.78%	MENSUAL	2 PEDIDOS	Se tarda en la elaboración de prueba de color

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Herramientas a utilizar en cada proceso

En el presente capítulo se propone alternativas para mejorar los procesos analizados anteriormente utilizando herramientas de análisis administrativa, las acciones de mejoramiento que se propone son:

a) Mejorar las actividades esto implica la reducción de tiempos y costos.

b) Fusión de dos o más actividades o procesos

c) Eliminación de actividades o procesos que no sean necesarios

d) Creación de actividades o procesos.

Las herramientas que se van a utilizar son las siguientes:

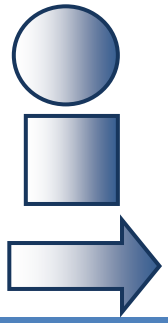
a) Flujo diagramación y Hoja ISO,

b) Hoja de mejoramiento

c) Matriz de análisis comparativa

4.1.1 Simbología

La simbología que se va a utilizar se detalla a continuación:

SIMBOLO	DENOMINACIÓN	FUNCIÓN
	Operación	Agrega Valor
	Revisión - Control	No Agrega Valor
	Transporte	No Agrega Valor

	Archivo	No Agrega Valor
	Demora	No Agrega Valor
	Documentos	Agrega valor cuando está junto a una operación
	Procesamiento automático de Datos	Agrega valor cuando está junto a una operación
@	Internet o correo	
	Inicio y Fin	No agrega valor

Mejoramiento de cada Proceso Analizado aplicando las Herramientas

4.1.2 Planificación de Actividades Mensuales

Planificación de Actividades Mensuales

OBJETIVO: Crear un Plan de actividades a fin de orientar las actividades de la Empresa SP. **COD.** SP-PAA001

ALCANCE **DESDE:** Recopilación de necesidades e información
HASTA: Aprobación y Difusión del Plan

INGRESO: Documentos en los que constan necesidades de las diferentes areas y presupuesto para su ejecución
SALIDA: Plan mensual de actividades y difusión del mismo
TIEMPO: 70 **FRECUENCIA:** Mensual **EFICIENCIA TIEMPO:** 92.86%
COSTO: 7.16 **VOLUMEN:** 1 **EFICIENCIA COSTO:** 93.30%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINIST	JEFES DE AREA	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Determina día, hora y prepara agenda para reunión, Convoca a todos los Jefes de area quienes confirman su asistencia y preparan material a tratar.	Inicio 1			5		0.48		La reunión se realizará el primer lunes de cada mes a las 9h00am, se preparará una agenda con los temas a tratar previo a la reunión.
2	Cada jefe de area determina sus molestias y necesidades e identifican problemática y establecen posibles soluciones objetivos y metas a realizarse en el mes			2	20		3.32		Cada jefe de area prepara material para tratar en la reunión y para cada problema detectado sugiere posibles soluciones
4	Toma nota y elabora plan de actividades, en el computador .		3		30		2.16		Mientras se desarrolla la reunión toma nota de cada decisión tomada y arma plan de actividades para el mes.
5	Revisa, aprueba plan para comunicar a personal	PA 4				5		0.48	Se selecciona soluciones mas viables, todo el personal participa y es parte del plan de actividades mensuales.
6	Difunde al personal de la empresa y archiva Plan de actividades mensuales		5 Fin		10		0.72		Todo el personal tiene conocimiento de las actividades a desarrollarse en el mes y son parte de los objetivos a alcanzar
	TOTAL				65	5	6.68	0.48	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	1	Agenda: Detalle de temas a tratar en la reunión.	Todos los procesos seleccionados anteriormente	Plan mensual de actividades
FUSIÓN	1	PA: Plan de actividades		
ELIMINACIÓN	1	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	3	Difusión: Dar a conocer a todo el personal que labora en SP		
		S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

Hoja de Mejoramiento

Planificación de Actividades Anuales

OBJETIVO: Crear un Plan de actividades a fin de orientar las actividades de la Empresa SP. **COD.** SP-PAA001

ALCANCE **DESDE:** Recopilación de necesidades e información

HASTA: Aprobacion y Difusión del Plan

INGRESO: Documentos en los que constan necesidades de las diferentes areas y presupuesto para su ejecución

SALIDA: Plan mensual de actividades y difusión del mismo

PROBLEMAS DETECTADOS

1. Cuando se convoca al personal a una reunión en la empresa, no todos los convocados están en la oficina, por lo tanto no asisten. No existen horarios de reunión.

2. No programa reunión, de tal manera que el personal no tiene material para exponer en la reunión.

3. No se determina objetivos ni se logra obtener resultados en la reunión. No existe información de presupuesto para ejecución del plan

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. La reunión se realizará el primer lunes de cada mes a las 9h00am, se preparará una agenda con los temas a tratar previo

2. Cada jefe de area preparará material para tratar en la reunión y para cada problema detectado sugiere posibles soluciones

3. Se selecciona soluciones mas viables, todo el personal participa y es parte del plan de actividades mensuales.

4. Mientras se desarrolla la reunión se toma nota de cada decisión adoptada y arma al plan de actividades para el mes.

5. Todo el personal tiene conocimiento de las actividades a desarrollarse en el mes y son parte de los objetivos a alcanzar

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
130	15.96	53.85%	41.73%	Anual	1

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
70	7.16	92.86%	93.30%	Mensual	1

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
60	8.80	39.01%	51.57%	ANUAL Y MENSUAL	1

TIEMPO		COSTO	
60 X 1	60	8.80 X 1	$ 8.80
60X12X1	720	8.80X12X1	$ 105.60

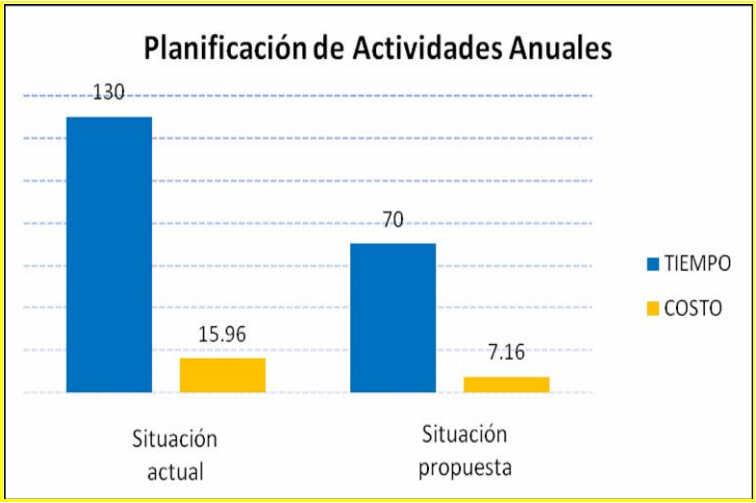
FORMATO DEL PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES A REALIZAR

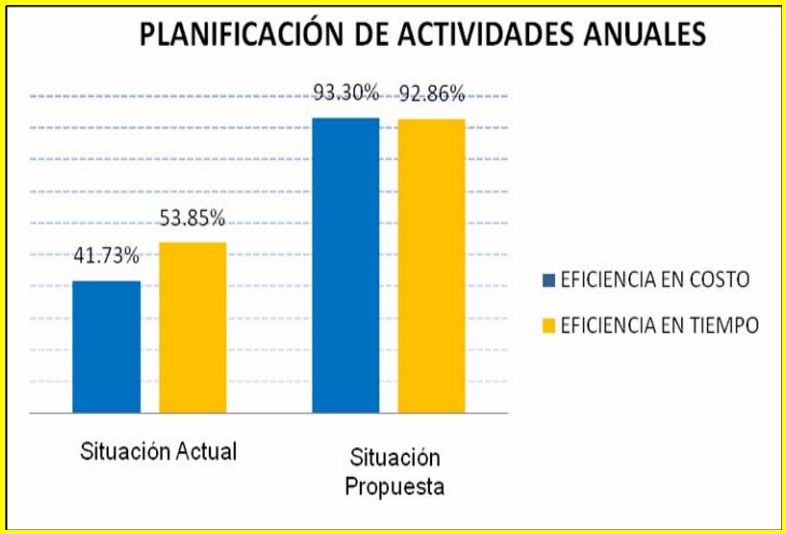
PLAN MENSUAL DE ACTIVIDADES				
FECHA:		CODIGO:		
RESPONSABLE:		MES:		
ACTIVIDADES A REALIZAR	TIEMPO		RESPONSABLES	ESTADO
	INICIO	FIN		
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
OBSERVACIONES EN LAS ACTIVIDADES	MATERIAL		COSTO	PROVEEDOR
a)				
b)				
c)				
d)				
e)				
EJECUCIÓN:		TOTAL		

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Planificación de Actividades Anuales				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	130	15.96	41.73%	53.85%
SITUACIÓN PROPUESTA	70	7.16	93.30%	92.86%

Gráfico No. 42: Planificación de Actividades Anuales





4.1.3 Evaluación de Resultados Logrados

Evaluación de Resultados Logrados

OBJETIVO: Evaluar los resultados y metas alcanzadas a fin de diagnosticar la situación de la empresa y diseñar nuevos objetivos para el plan de actividades.

COD. SP-ERL002

ALCANCE
DESDE: Recopilación de información de actividades realizadas
HASTA: Elaboración y difusión de plan de actividades

INGRESO: Documentos en los que constan actividades y objetivos realizados en diferentes áreas
SALIDA: Plan de actividades y difusión
TIEMPO: 85 **FRECUENCIA:** ANUAL **EFICIENCIA TIEMPO:** 88.24%
COSTO: 10.8 **VOLUMEN:** 1 **EFICIENCIA COSTO:** 91.67%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE GENERAL	JEFES DE AREA	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Convoca a todos los Jefes de area quienes asisten con la evaluación de las actividades realizadas.	Inicio 1			10		0.9	La reunión se realizará el ultimo lunes del mes de diciembre, Cada jefe de area debe preparar la evaluación de objetivos de su area previa la reunión
2	Evaluan las metas cumplidas y determina problemática para las actividades no cumplidas.		2	30		4.8		Se determina en porcentale de todos los objetivos propuestos cuales se cumplieron y cuales no.
3	Establecen nuevos objetivos para el siguiente año, toma decisiones y elabora plan de actividades y estrategias para cada area.	3		30		2.7		Determina las razones por las que no se cumplieron todos los objetivos y se crea esrategias nuevas
4	Ingresan plan de actividades en el computador y difunden en su area		4 Fin	15		2.4		Todo el personal tiene conocimiento de las actividades a desarrollarse en el año y son parte de los objetivos a alcanzar
TOTAL				75	10	9.9	0.9	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	0	Evaluación: Determinación de objetivos y metas cumplidas.	Plan de actividades mensuales	Evaluación y plan de actividades
FUSIÓN	2	PA: Plan de actividades		
ELIMINACIÓN	2	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	1	Difusión: Dar a conocer a todo el personal que labora en SP		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

Hoja de Mejoramiento

Evaluación de Resultados Logrados

OBJETIVO: Evaluar los resultados y metas alcanzadas a fin de diagnosticar la situación de la empresa y diseñar nuevos objetivos para el plan de actividades **COD.** SP-ERL002

ALCANCE

DESDE: Recopilación de información de actividades realizadas

HASTA: Elaboración y difusión del plan de actividades

INGRESO: Documentos en los que constan actividades y objetivos realizados en diferentes areas

SALIDA: Plan de actividades y estrategias

PROBLEMAS DETECTADOS

1. No se toma en cuenta el plan de actividades, elaborado para el analisis y evaluación de los objetivos alcanzados.

2. No tiene un plan de actividades para programar y desarrollar en la reunión

3. Se arma el plan de actividades de manera individual, no se analiza antes y no se propone estrategias para objetivos no alcanzados

4. El personal que labora en la empresa SP, no conoce el nuevo plan de actividades.

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. La reunión se realizará el ultimo lunes del mes de diciembre, Cada jefe de área debe preparar la evaluación de objetivos de su área previo a la reunión.

2. Se determina el porcentaje de todos los objetivos propuestos cuales, se cumplieron y cuales no.

3. Determina las razones por las que no se cumplieron todos los objetivos y se crea estrategias nuevas

4. Todo el personal tiene conocimiento de las actividades a desarrollarse en el año y son parte de los objetivos a alcanzar

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
205	26.25	65.85%	58.21%	Anual	1

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
85	10.80	88.24%	91.67%	Anual	1

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
120	15.45	22.38%	33.46%	Anual	1

TIEMPO		COSTO	
120 X 1	120	15.45 X 1	$ 15.45

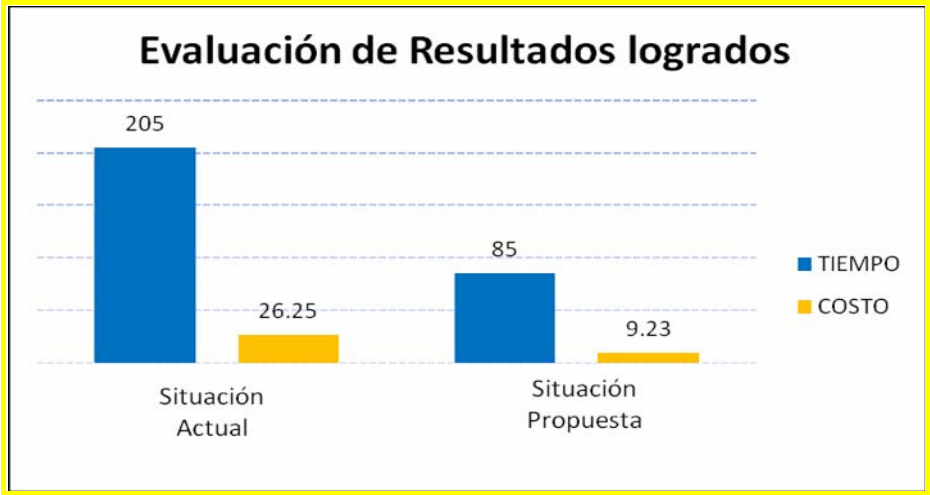
FORMATO PARA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

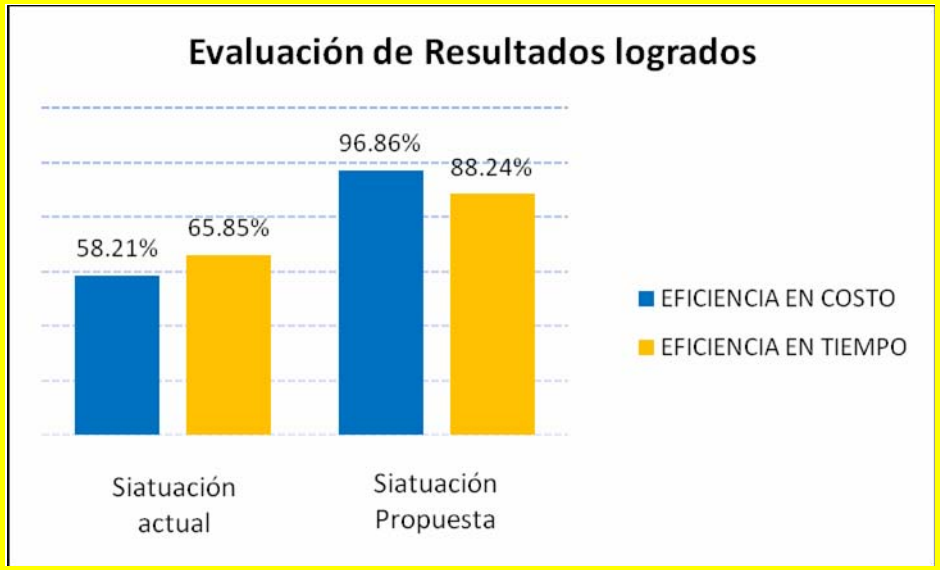
EVALUACIÓN DE RESULTADOS LOGRADOS				
FECHA:	CODIGO:			
RESPONSABLE:				
OBJETIVOS ALCANZADOS	TIEMPO		RESPONSABLE	% EJECUCIÓN
	INICIO	FIN		
1)				
2)				
3)				
4)				
5)				
6)				
7)				
OBJETIVOS NO CUMPLIDOS	RAZON		ESTRATEGIA	
a)				
b)				
c)				
d)				
e)				
EJECUCIÓN:				

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Evaluación de Resultados Logrados				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	205	26.25	58.21%	65.85%
SITUACIÓN PROPUESTA	85	9.23	96.86%	88.24%

Gráfico No. 43: Evaluación de Resultados logrados





4.1.4 Atención Call- Center

Atención Call - Center

OBJETIVO: Atender las llamadas entrantes e informar con el fin de satisfacer las necesidades de la mayor parte de los clientes **COD.** SP-ACC003

ALCANCE **DESDE:** Recepción de la llamada
HASTA: Recepción de llamada destino final

INGRESO: Llamadas contestadas de diferentes lugares con necesidades
SALIDA: Llamada recibida en destino final
TIEMPO: 13 **FRECUENCIA:** Diaria **EFICIENCIA TIEMPO:** 76.92%
COSTO: 0.49 **VOLUMEN:** 35 llamadas **EFICIENCIA COSTO:** 77.35%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		RECEPCIONISTA	AGENTE DE VENTAS	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Contesa el teléfono, Saluda y agradece por llamar	Inicio 1		3		0.111		Atiende la llamada, saluda y recepta la mayor cantidad de información
2	Recepta información del cliente, da información al cliente.	2		4		0.148		La recepcionista conocerá e informaráa cleinte todos los productos que SP ofrece.
3	Dirige la llamada entrante, registra la llamada en el computador	3			3		0.111	La recepcionista registra todas las llamadas receptadas y el lugar del cual llaman
4	Recepta destino final llamada de call - center		4 Fin	3		0.12		S/O
TOTAL				10	3	0.379	0.111	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	SP: Servicios Publicitarios	Elaboración y Distribución de Cotización	Formato en computador de registro de llamadas
FUSIÓN	0	S/O: Sin Observaciones		
ELIMINACIÓN	0			
CREACIÓN	1			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Atención Call - Center					
OBJETIVO: Atender las llamadas entrantes e informar con el fin de satisfacer las necesidades de				**COD.**	SP-ACC003
ALCANCE	**DESDE:** Recepción de la llamada				
	HASTA: Recepción de llamada destino final				
INGRESO: Contesta llamadas de diferentes lugares con necesidades					
SALIDA: Recepción en el destino final de la llamada					

PROBLEMAS DETECTADOS

1. No se atiende todas las llamadas, No recepta la mayor información del cliente

2. No conoce todos los servicios y productos que la empresa realiza

3. No registra las llamadas que ingresan

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Atiende la llamada, saluda y recepta la mayor cantidad de información

2. La recepcionista conocerá e informará cliente todos los productos que SP ofrece.

3. La recepcionista registra todas las llamadas receptadas y el lugar de origen

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
15	0.60	53.33%	53.33%	Diaria	35

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
13	0.49	76.92%	77.35%	Diaria	35

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
2	0.11	23.59%	24.01%	Diaria	35

TIEMPO		COSTO	
2 X (5x52) 35	**18200**	0.11 X (5x52)35	**$ 1,001.00**

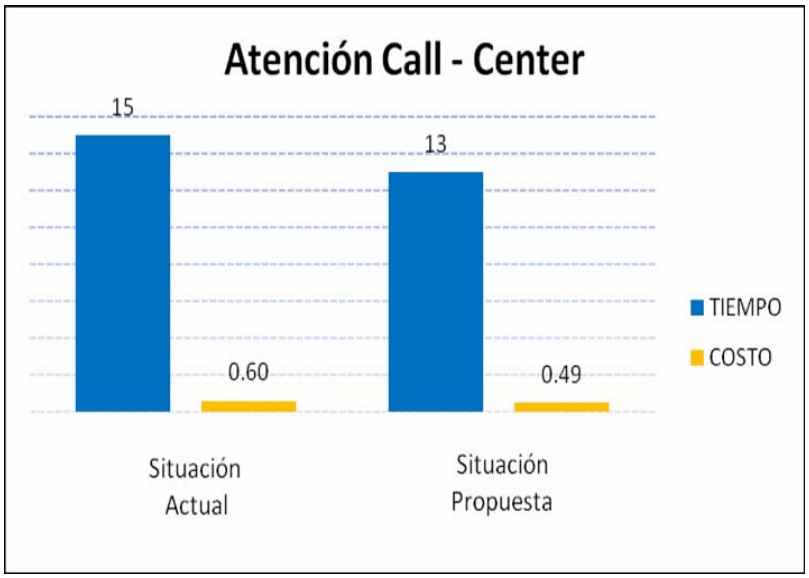
FORMATO PARA ATENCIÓN CALL – CENTER

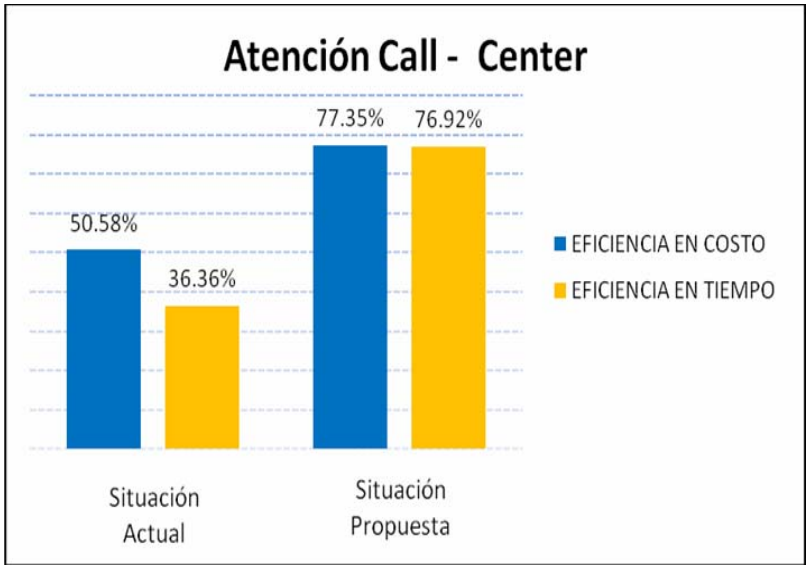
ATENCIÓN CALL - CENTER					
FECHA:		CODIGO:		TOTAL LLAMADAS:	
NOMBRE EMPRESA	CONTACTO	DIRECCIÓN	TELEF.	REQUERIMIENTO	HORA
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					
6)					
7)					

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Atención Call - Center				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	22	0.60	50.58%	36.36%
SITUACIÓN PROPUESTA	13	0.49	77.35%	76.92%

Gráfico No. 44: Atención Call- Center





4.1.5 Elaboración y Distribución de Cotizaciones

Elaboración y Distribución de Cotización

OBJETIVO: Armar y distribuir cotizaciones en el menor tiempo posible a fin de obtener mayor satisfaccion del cliente **COD.** SP-EDC004

ALCANCE **DESDE:** Llamada de call - center
HASTA: Seguimiento de cotización elaborada y aprobación de la misma

INGRESO: Llamada de Call- Center
SALIDA: Cotización aprobada
TIEMPO: 55 **FRECUENCIA:** DIARIA **EFICIENCIA TIEMPO:** 90.91%
COSTO: 2.51 **VOLUMEN:** 7 **EFICIENCIA COSTO:** 92.03%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		EJECUTIVA DE VENTAS	GERENTE ADMINIST.	RECEPCIONISTA	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Recibe la llamada de call center, e ingresa en el computador el requerimiento	Inicio 1				5		0.2	Recibe la llamadas y lleva un registro de las llamadas y requerimientos
2	Clasifica el requerimiento y envia al administrativo	2			5		0.2		Divide el requerimiento y contacta a proveedores
3	Recepta cotización y contacta a proveedores confirma cotización a agente de ventas		3		10		0.72		Contacta a proveedores con los que se tiene acuerdos
4	Arma la cotización, Imprime cotización y Envia cotización por correo y fax al cliente	4 C			20		0.8		Se encuentra dentro del tiempo establecido para localizar a proveedor
5	Inicia seguimiento a la cotización enviada	5			10		0.4		S/O
6	Recibe la cotización aprobada del cliente y envia al administrativo			6 CA Fin	5		0.19		Lleva un registro de cotizaciones aprobadas
TOTAL					50	5	2.31	0.2	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	Cotización: Detalle de requerimiento o trabajo solicitado en el que se especifica medidas, precio, tiempo de entrega y forma de pago	Atención Call- Center.	Formato de Cotización
FUSIÓN	4	CA: Cotización Aprobada	Elaboración de ordenes de trabajo	
ELIMINACIÓN	0	SP: Servicios Publicitarios	Fijación de precios y acuerdo de pago	
CREACIÓN	0	C: Cotización	Coordinación transporte	
		Proveedor: Empresa o persona que presta servicios o productos de acuerdo a alianzas establecidas.	Elaboración de la publicidad	
		S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR: Evelyn Idrovo **REVISADO POR:** Marco Gonzalez **APROBADO POR:** Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Elaboración y Distribución de Cotización			
OBJETIVO:	Armar y distribuir cotizaciones en el menor tiempo posible a fin de obtener mayor satisfaccion del cliente	COD.	SP-EDC004
ALCANCE	DESDE: Llamada de call - center HASTA: Seguimiento de cotización elaborada y aprobación de la misma		
INGRESO:	Llamada de Call- Center		
SALIDA:	Cotización aprobada		

PROBLEMAS DETECTADOS

1. Tarda en contestar las llamadas ya que se encuentra atendiendo otra llamada
2. No lleva un control de las cotizaciones detectadas
3. El vendedor tarda en armar la cotización ya que se encuentra atendiendo otra llamada
4. No se lleva registro de documentos aprobados

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Recibir las llamadas y lleva un registro de las llamadas y requerimientos
2. Divide el requerimiento y contacta a proveedores en el departamento administrativo quien maneja cuentas con proveedores
3. Lleva un registro de cotizaciones aprobadas

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
93	3.71	27.96%	28.03%	Diaria	5

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	2.51	90.91%	92.03%	Diaria	7

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
38	1.20	62.95%	64.00%	Diaria	7

TIEMPO		COSTO	
38 X (5X52) 7	69160	1.20 X (5X52)X7	$ 2,184.00

FORMATO PARA ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE COTIZACIONES

SERVICIOS PUBLICITARIOS G.C.
MARCO V. GONZALES CARRION
RUC:
TELF.
EMAIL.
DIRECCION

CLIENTE:		PROFORMA No.
RUC:		
DIRECCIÓN:		FAX No.
FECHA:		ATENCIÓN:

CANTIDAD	DETALLE						V. UNITARIO	V. TOTAL

VALIDEZ DE LA OFERTA:	SUBTOTAL	
TIEMPO DE ENTREGA	IVA	
FORMA DE PAGO:	DESCUENTO	
LUGAR DE ENTREGA	TOTAL	

ATENTAMENTE:

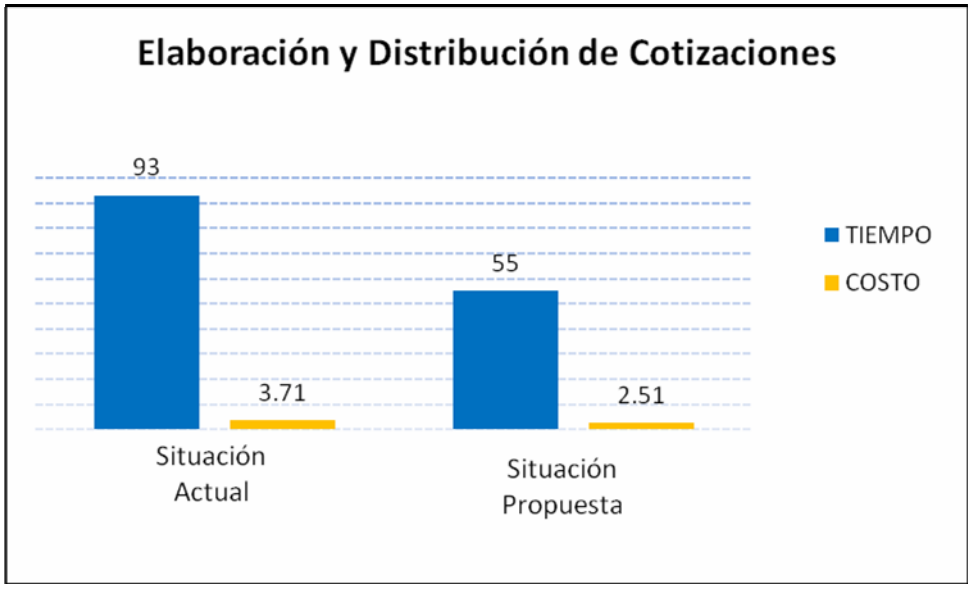
Ejecutivo de Ventas

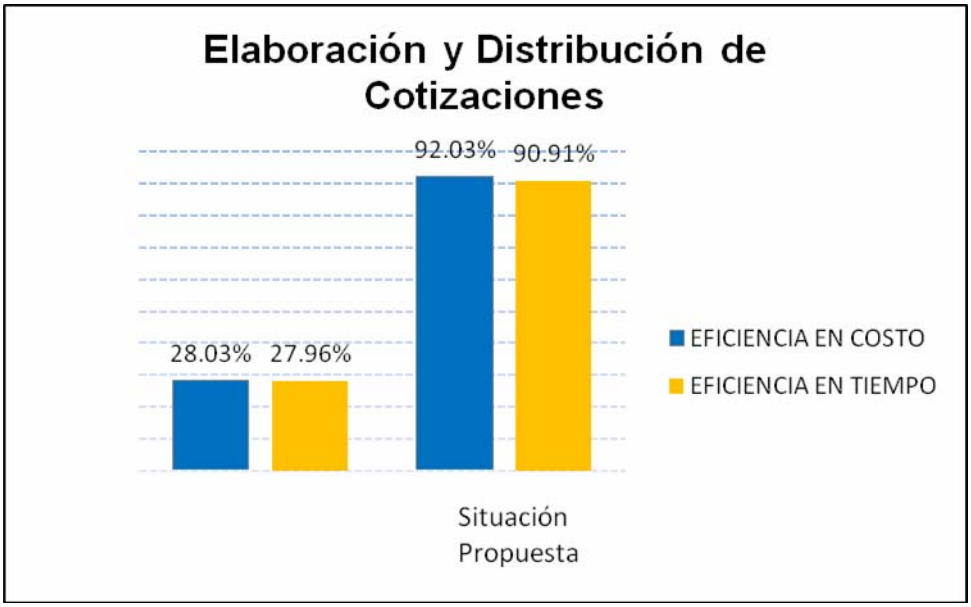
Solo para uso de Servicios Publicitarios GC
Aprobado fecha:
Fecha de entrega:
O. de Producción
Factura Nº

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración y Distribución de Cotizaciones				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	93	3.71	28.03%	27.96%
SITUACIÓN PROPUESTA	55	2.51	92.03%	90.91%

Gráfico No. 45: Elaboración y Distribución de Cotizaciones





4.1.6 Fijacion de Precios y Acuerdo de Pagos

Fijación de precios y acuerdo de pago

OBJETIVO: Acordar la forma de pago y fijación de precios de a fin de atender al cliente y controlar el numero de créditos

COD. SP-FPAP005

ALCANCE **DESDE:** Solicitud de crédito
HASTA: Resultado de credito solicitado

INGRESO: Requerimiento o necesidad del cliente
SALIDA: Acuerdo de pago
TIEMPO: 34 **FRECUENCIA:** MENSUAL **EFICIENCIA TIEMPO:** 79.41%
COSTO: 2.32 **VOLUMEN:** 3 **EFICIENCIA COSTO:** 65.52%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE ADMINIST.	EJECUTIVA DE VENTAS	GERENTE FINANCIERO	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Recepta requerimiento de ejecutivo de ventas	Inicio 1			5		0.36		S/O
2	Clasifica y verifica productos del requerimiento según el tipo y establece precios de acuerdo a medida y cantidad	2				5		0.36	Contacta a proveedor y acuerda precios
3	Arma cotización y contacta a cliente para establecer forma de pago		C 3		10		0.4		Antes de enviar cotización verifica la forma de pago
4	Elabora solicitud de crédito para cliente y envia al Financiero		SC 4		2		0.08		Lleva un registro de solicitudes de crédito
5	Recepta y analiza crédito			5		1		0.4	Lleva registro de creditos otorgados
6	Aprueba o rechaza crédito de acuerdo a información del cliente.			6 SC	5		0.48		Analiza historial de cliente y aprueba o rechaza credito según tiempo solicitado
7	Recepta la respuesta de la solicitud y comunica al cliente		7			1		0.04	Comunica el resultado de la solicitud
8	Acuerda forma de pago		6 Fin		5		0.2		S/O
TOTAL					27	7	1.52	0.8	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	Crédito: plazo de pago para trabajos realizados	Elaboración y Distribución de cotizaciones	Solicitud de crédito
FUSIÓN	4	SC: Solicitud de crédito		
ELIMINACIÓN	2	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	0	C: Cotización		
		Proveedor: Empresa o persona que presta servicios o productos de acuerdo a alianzas establecidas.		
		S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Fijación de precios y acuerdo de pago			
OBJETIVO:	Acordar la forma de pago y fijación de precios, a fin de atender al cliente y controlar el numero de créditos	COD.	SP-FPAP005
ALCANCE	DESDE: Solicitud de crédito solicitada		
	HASTA: Resultado de crédito solicitado		
INGRESO:	Requerimiento o necesidad del cliente		
SALIDA:	Acuerdo de pago		

PROBLEMAS DETECTADOS
1. No existe control de los créditos otorgados
2. El gerente general aprueba o rechaza créditos sin opinión del Financiero
3. No lleva registro de créditos otorgados

SOLUCIONES PROPUESTAS
1. Lleva un registro de solicitudes de crédito
2. Analiza historial de cliente y aprueba o rechaza credito según tiempo solicitado
3. Lleva un registro de créditos otorgados

SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
81	4.53	58.02%	42.72%	Mensual	3

SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
34	2.32	79.41%	65.52%	Mensual	3

DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
47	2.21	21.39%	22.80%	Mensual	3

TIEMPO		COSTO	
47X 12X3	1692	2.21X 12X3	$ 79.56

FORMATO DE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

SOLICITUD DE CRÉDITO SERVICIOS PUBLICITARIOS

RAZON SOCIAL o PERSONA:
RUC:
TELEFONO:
DIRECCIÓN:
LUGAR Y FECHA:
REPRESENTANTE LEGAL: TELÉFONO:

MONTO SOLICITADO	TIEMPO SOLICITADO

REFERENCIAS COMERCIALES

NOMBRE:	TELÉFONO	DIRECCIÓN
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		

REFERENCIAS BANCARIAS

NOMBRE BANCO:	NÚMERO DE CUENTA	CLASE DE CUENTA
1.-		
2.-		
3.-		
4.-		

SOLICITADO POR: APROBADO ☐ RECHAZADO ☐

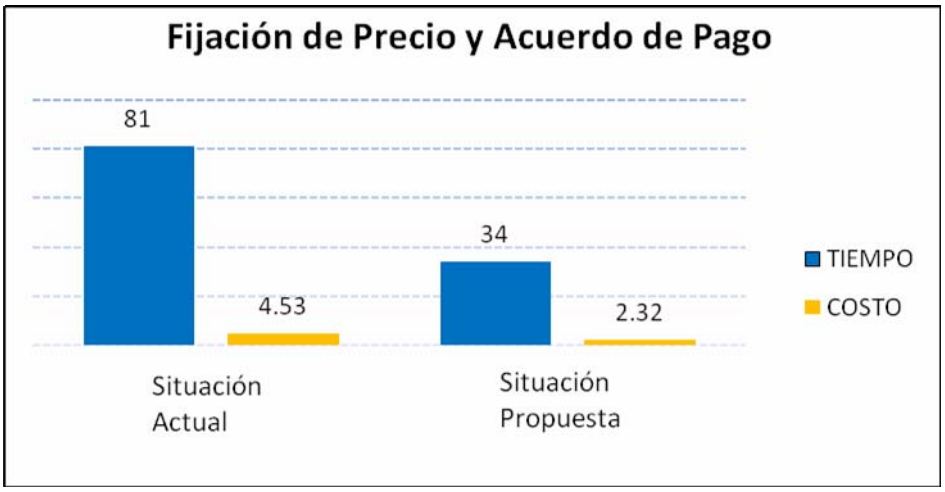
SOLICITANTE
NUMERO DE CEDULA

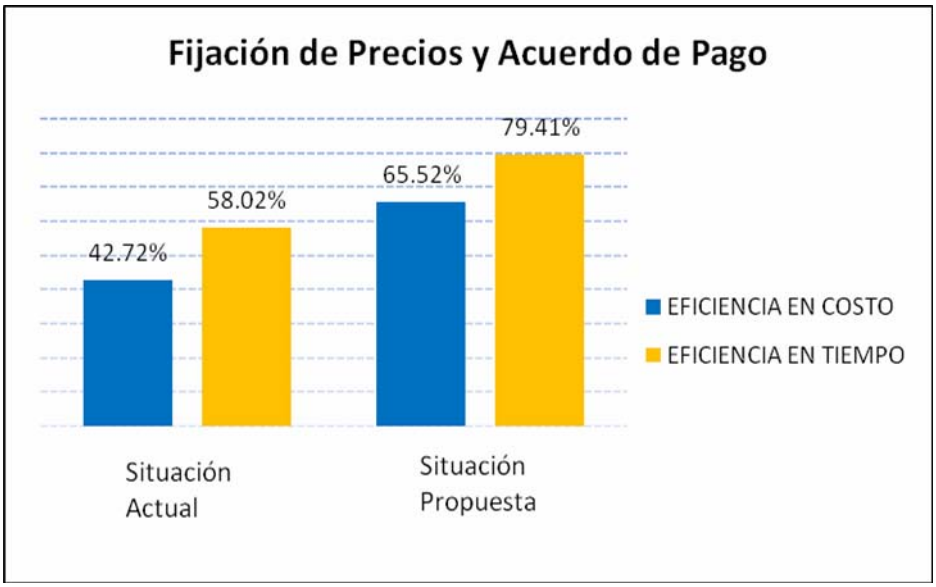
GERENTE FINANCIERO

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Fijación de Precio y Acuerdo de Pago				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	81	4.53	42.72%	58.02%
SITUACIÓN PROPUESTA	34	2.32	65.52%	79.41%

Gráfico No. 46: Fijación de Precios y Acuerdo de Pago





4.1.7 Elaboración de Ordenes de Trabajo

Elaboración de Ordenes de Trabajo

OBJETIVO: Elaborar ordenes de trabajo en las que se detalle con precisión el trabajo a realizar y asi evitar trabajos con error y mantener un control.

COD. SP-EOT006

ALCANCE
DESDE: Documento receptado de cliente
HASTA: Envio de orden de trabajo

INGRESO: Cotización aprobada
SALIDA: Acuerdo de pago
TIEMPO: 30
COSTO: 1.86
FRECUENCIA: MENSUAL
VOLUMEN: 3
EFICIENCIA TIEMPO: 73.33%
EFICIENCIA COSTO: 82.80%

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		EJECUTIVA DE VENTAS	GERENTE ADMINIST.	PRODUCCIÓN	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Verifica cotización aprobada, Clasifica el trabajo según el tipo y Envia información al departamento administrativo	Inicio 1				8		0.32	El ejecutivo de venras registra información en el computador
2	Recepta información de requerimiento y Elabora en el computador orden de trabajo detallando cantidad, medidas y calidad		2 OT		10		0.72		El departamento administrativo elabora orden de trabajo disminuye la perdida de tiempo para vendedor
3	Imprime orden de trabajo, Envia por mail a proveedor , producción y Financiero		3 @		10		0.72		El departamento financiero archiva ordenes de trabajo enviadas para realizar pagos a
4	Recepta orden de trabajo			4 OT Fin	2		0.1		Lleva un registro de órdenes receptadas
TOTAL					22	8	1.54	0.32	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESOS QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	1	OT: Orden de trabajo	Elaboración y Distribución de cotizaiones	Orden de trabajo
FUSIÓN	2	SP: Servicios Publicitarios		
ELIMINACIÓN	3	C: Cotización		
CREACIÓN	1	S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR: Evelyn Idrovo
REVISADO POR: Marco Gonzalez
APROBADO POR: Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Elaboración de Ordenes de Trabajo					
OBJETIVO:	Elaborar ordenes de trabajo en las que se detalle con precisión el trabajo a realizar y asi evitar trabajos con error y mantener un control.			COD.	SP-EOT006
ALCANCE	DESDE:	Documento receptado de cliente			
	HASTA:	Envio de orden de trabajo			
INGRESO:	Cotización aprobada				
SALIDA:	Acuerdo de pago				

PROBLEMAS DETECTADOS

1. El departamento Financiero no posee registros de las ordenes de trabajo envidas
2. No se da seguimiento a las ordenes de trabajo
3. Produccion no posee un registro de ordenes de trabajo receptadas

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. El departamento administrativo elabora orden de trabajo disminuye la perdida de tiempo para vendedor
2. El departamento financiero archiva ordenes de trabajo enviadas para realizar pagos a proveedores
3. Producción lleva un registro de ordenes de trabajo receptadas

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	2.22	70.91%	70.01%	DIARIA	5

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
30	1.86	73.33%	82.80%	DIARIA	5

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
25	0.36	2.42%	12.79%	DIARIA	5

TIEMPO		COSTO	
25X (5X52)X5	32500	0.36X(5X52)X5	$ 468.00

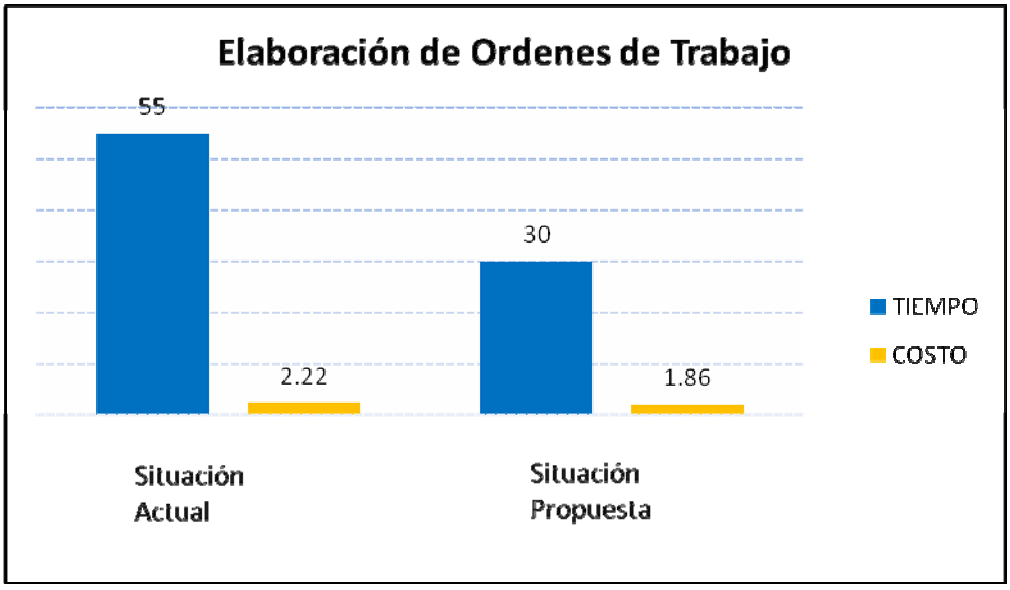
FORMATO DE ÓRDENES DE TRABAJO

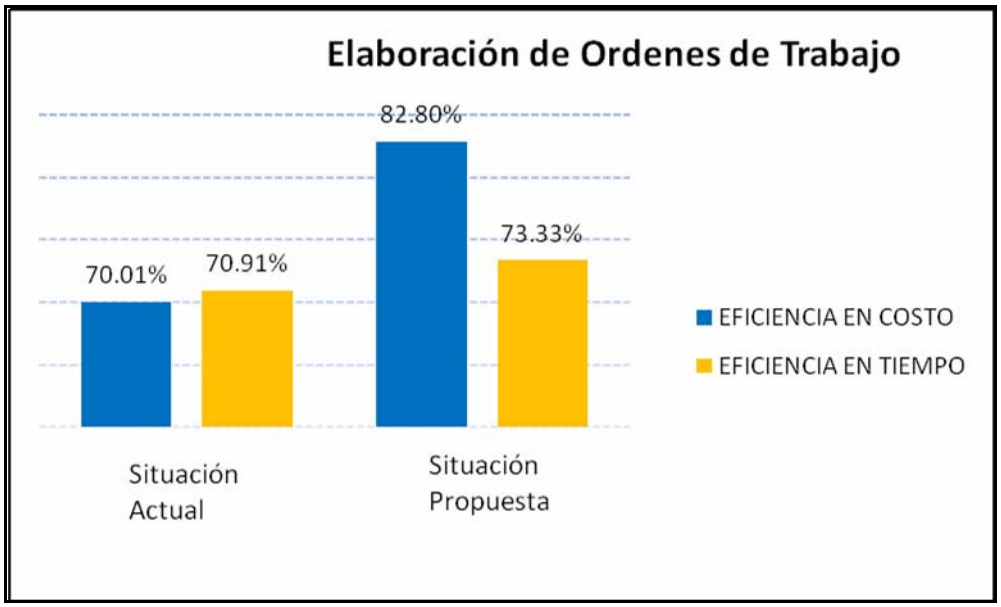
ORDEN DE TRABAJO				
RUC: DIRECCIÓN: FECHA:			PROFORMA No. FAX No. ATENCIÓN:	
CANTIDAD	DETALLE	MEDIDA	V. UNITARIO	V. TOTAL
			SUBTOTAL	
TIEMPO DE ENTREGA			IVA	
FORMA DE PAGO:			DESCUENTO	
LUGAR DE ENTREGA			TOTAL	

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración de Ordenes de Trabajo				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	55	2.22	70.01%	70.91%
SITUACIÓN PROPUESTA	30	1.86	82.80%	73.33%

Gráfico No. 47: Elaboración de órdenes de trabajo





4.1.8 Elaboración de la Publicidad

Elaboración de la publicidad

OBJETIVO: Elaborar productos publicitarios en el menor tiempo posible y que cumplan con el detalle aprobado a fin de que satisfaga las necesidades de los clientes

COD. SP-EP007

ALCANCE
DESDE: Recepción de artes de cliente
HASTA: Producto publicitario elaborado

INGRESO: Artes de cliente
SALIDA: Producto elaborado y empacado
TIEMPO: 47 **FRECUENCIA:** MENSUAL **EFICIENCIA TIEMPO:** 78.72%
COSTO: 3.02 **VOLUMEN:** 3 **EFICIENCIA COSTO:** 79.14%

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE ADMINIST.	ASISTENTE ADMINIST.	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Recepta artes de cliente, respaldan el computador y envia a proveedor para elaboración de prueba de color	Inicio 1		5		0.36		Verifica arte y respalda en el computador
2	Retira prueba de color y lleva a cliente para aprobación		2 PC	20		1.26		Antes de realizar el numero solicitado de impresiones se realiza una prueba de color para evitar el desperdicio de material
3	Notifica prueba de color aprobada y ordena elaboración en serie de impresión	3		2		0.14		Se confirma producto terminado y se procese a retirar en ese momento
4	Retira producto elaborado, verifica color, calidad y cantidad		4		10		0.63	Se revisa el producto que se recepta verificando que sea el numero de producto solicitado y color aprobado
5	Retorna a la empresa y empaca producto publicitario elaborado		5 Fin	10		0.63		S/O
TOTAL				37	10	2.39	0.63	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	Arte: Diagramación digital de una idea publicitario en el que se incluye texto y se encuentra listo para ser impreso	ELABORACION DE COTIZACIONES	Registro de artes
FUSIÓN	2	PC: Prueba de color		
ELIMINACIÓN	3	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	0	C: Cotización	ELABORACION DE ORDENES DE TRABAJO	
		S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR: Evelyn Idrovo **REVISADO POR:** Marco Gonzalez **APROBADO POR:** Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Elaboración de la publicidad

OBJETIVO: Elaborar productos publicitarios en el menor tiempo posible y que cumplan con el detalle aprobado a fin de que satisfaga las necesidades de los clientes

COD. SP-EP007

ALCANCE
DESDE: Recepción de artes de cliente
HASTA: Producto publicitario elaborado

INGRESO: Artes de cliente

SALIDA: Producto elaborado y empacado

PROBLEMAS DETECTADOS

1. No se notifica al asistente administrativo para retirar arte.
2. No lleva registro de artes que ingresan
3. No se confirma recepción de material ni artes
4. No revisa cantidad ni color según solicitud

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Verifica arte y respalda en el computador
2. Antes de realizar el numero solicitado de impresiones se realiza una prueba de color para evitar el desperdicio de material.
3. Se confirma producto terminado y se procede a retirar en ese momento
4. Se revisa el producto que se recepta verificando que sea el numero de producto solicitado y color aprobado

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
111	6.16	16.22%	6.98%	Semanal	3

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
47	3.02	78.72%	79.14%	Semanal	3

DIFERENCIA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
64	3.14	62.51%	72.16%	Semanal	3

TIEMPO		COSTO	
64x52x3	9984	3.14x52x3	$ 489.84

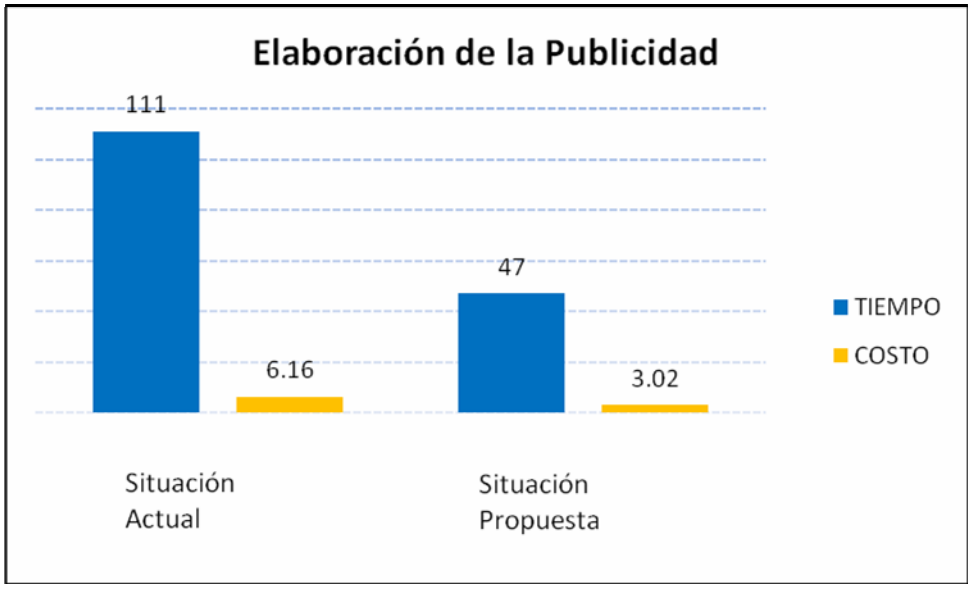
FORMATO DE REGISTRO DE ARTES

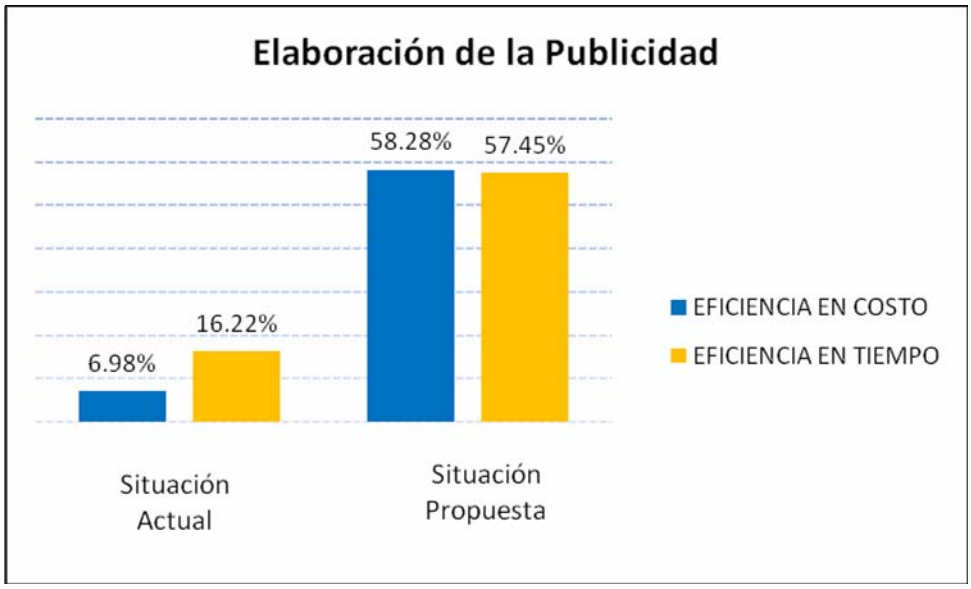
REGISTRO DE INGRESO DE ARTES	
CODIGO:	
NUMERO:	FECHA:
EMPRESA:	CANTIDAD:
TEMA:	FORMATO:

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración de la Publicidad				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	111	6.16	6.98%	16.22%
SITUACIÓN PROPUESTA	47	3.02	58.28%	57.45%

Gráfico No. 48: Elaboración de la Publicidad





4.1.9 Entrega e Instalación de la Publicidad

Entrega e Instalación de la Publicidad

OBJETIVO: Entregar e instalar la publicidad elaborada en el lugar acordado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes

COD. SP-EIP008

ALCANCE
DESDE: Notificación del proveedor para entrega de producto
HASTA: Entrega e instalación de la publicidad y factura

INGRESO: Notificación del proveedor
SALIDA: Publicidad y factura instalada y entregada
TIEMPO: 26 **FRECUENCIA:** Diaria **EFICIENCIA TIEMPO:** 61.54%
COSTO: 1.55 **VOLUMEN:** 2 **EFICIENCIA COSTO:** 61.29%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		RECEPCIONISTA	GERENTE ADMINISTRA.	ASISTENTE ADMINIST.	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Recibe notificación de proveedor, registra y notifica a gerente administrativa	Inicio 1			3		0.12		Registra y notifica novedad de producto publicitario
2	Elabora hoja de ruta y notifica a personal necesario para instalación y asistente administrativo		2 HR		5		0.35		Se elabora una hoja de ruta en la que se especifica direcciones y se notifica al personal necesario para la instalación.
3	Retira factura de recepción, se traslada a proveedor y recibe producto terminado			3		10		0.6	Recibe producto terminado y empacado
4	Solicita firma en orden de trabajo para archivo			4	2		0.12		Se solicita firma de orden de trabajo para archivo.
5	Contacta cliente, se traslada e instala publicidad en lugar según hoja de ruta			5	4		0.24		Contacta al cliente y se traslada al lugar según hoja de ruta, con el personal necesario para la instalación
6	Solicita firma en nota de entrega de producto, entrega factura y recibe copia para archivo			6 Fin	2		0.12		Entrega la factura al cliente
	TOTAL				16	10	0.95	0.6	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	Hoja de Ruta: Hoja en la que se indica el recorrido a realizar y los contatos.	ELABORACION DE ORDENES DE TRABAJO	S/F
FUSIÓN	1	HR: Hoja de Ruta		
ELIMINACIÓN	4	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	1	S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR: Evelyn Idrovo **REVISADO POR:** Marco Gonzalez **APROBADO POR:** Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Entrega e Instalación de la Publicidad

OBJETIVO: Entregar e instalar la publicidad elaborada en el lugar acordado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes

COD. SP-EIP008

ALCANCE
DESDE: Notificación del proveedor para entrega de producto
HASTA: Publicidad y factura instalada y entregada

INGRESO: Notificación de proveedor

SALIDA: Entrega e instalación de la publicidad

PROBLEMAS DETECTADOS

1. No se notifica al asistente administrativo. No esta lista la factura para llevar y entregar
2. El producto no esta listo. No se revisa cantidad ni calidad. No existe firma en orden de trabajo
3. No se determina lugar de instalación
4. No se entrega factura

SOLUCIONES PROPUESTAS

1. Registra y notifica novedad de producto publicitario
2. Se elabora una hoja de ruta en la que se especifica direcciones y se notifica al personal necesario para la instalación.
3. Contacta al cliente y se traslada al lugar según hoja de ruta, con el personal necesario para la instalación
4. Entrega la factura al cliente

SITUACIÓN ACTUAL

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
282	15.73	4.96%	5.66%	Diaria	2

SITUACIÓN PROPUESTA

TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
26	1.55	61.54%	61.29%	Diaria	2

DIFERENCIA

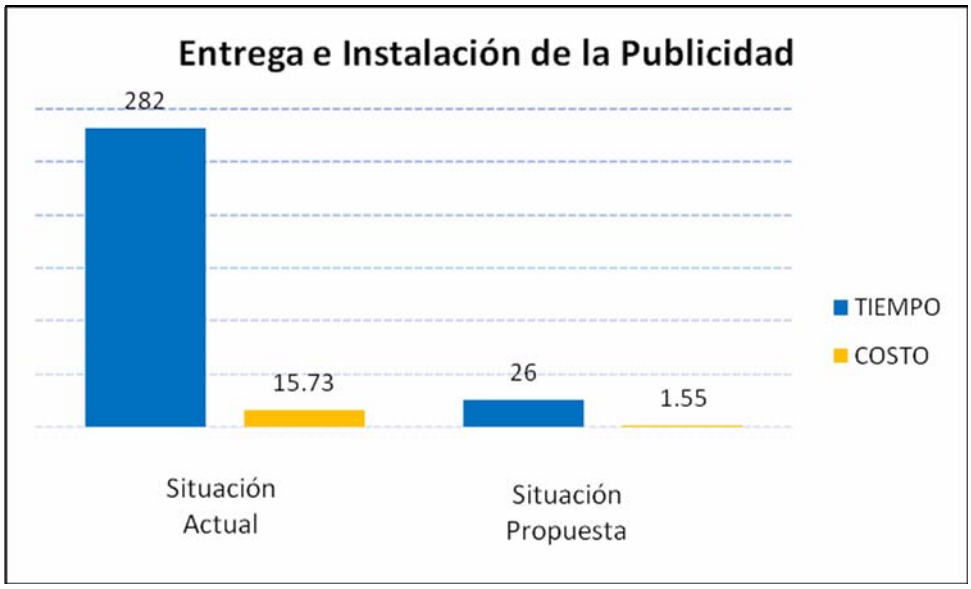
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
256	14.18	56.57%	55.63%	Diaria	2

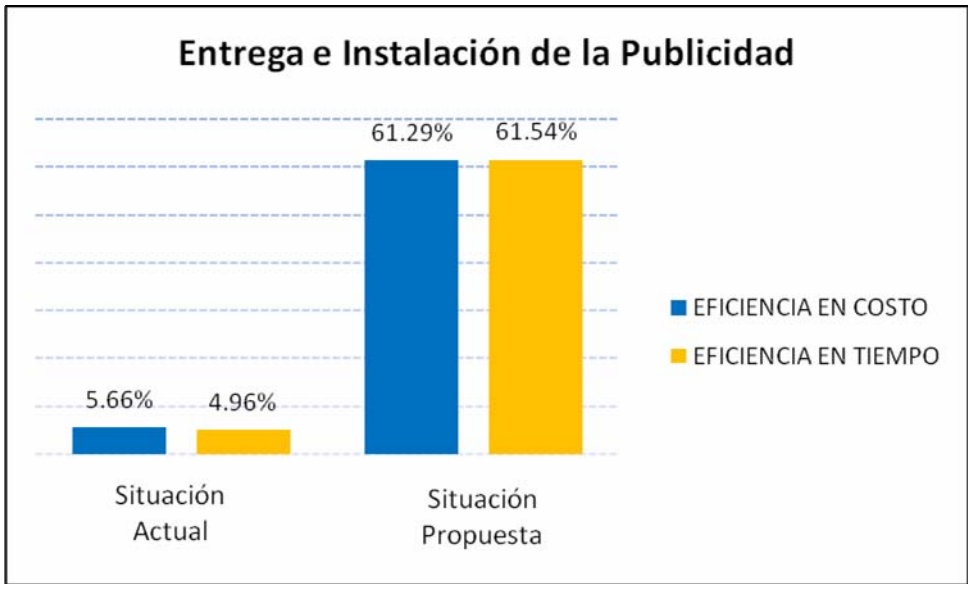
TIEMPO		COSTO	
256X(5X52)X2	133120	14.18X(5X52)X2	$ 7,373.60

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Entrega e Instalación de la Publicidad				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	282	15.73	5.66%	4.96%
SITUACIÓN PROPUESTA	26	1.55	61.29%	61.54%

Gráfico No. 49: Entrega e Instalación de la Publicidad





4.1.10 Contratación del Personal

Contratación del Personal

OBJETIVO: Contratar personal calificado cuyos perfiles vayan acorde al puesto y funciones que la empresa lo requiera

COD. SP-CP009

ALCANCE
DESDE: Determinar necesidad de vacante
HASTA: Firma del contrato

INGRESO: Necesidad de vacante
SALIDA: Contrato del personal
TIEMPO: 55 **FRECUENCIA:** Anual **EFICIENCIA TIEMPO:** 81.82%
COSTO: 4.35 **VOLUMEN:** 1 **EFICIENCIA COSTO:** 83.91%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE GENERAL	GERENTE ADMINISTRA.	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Determina la necesidad de vacante o creación del puesto, perfil y numero de personas a contratar	Inicio 1		5		0.45		Existe una comision para que determine el perfil de las personas a contratar
2	Comunica a pesonal sobre vacante, y realiza una convocatoria en los principales diarios de la ciudad		2	10		0.7		Realiza una convocatoria mas amplia en los principales diarios de la ciudad
3	Recepta carpetas, califica y arma listado y notifica a personas que calificaron		3		10		0.7	Califica carpetas de acuerdo al puesto que se requiera
4	Entrevista con jefes de cada area en los que fuere a trabajar, determina fuciones y propone sueldo.	4		20		1.8		La entrevista se realiza con los jefes de area para tener un mayor conocimiento de las funciones a desempeñar
5	Elabora contrato y firma del mismo		5 Fin	10		0.7		S/N
	TOTAL			45	10	3.65	0.7	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	3	Perfil: Caracteristicas profesionase de la persona	Planificación de Actividades Anuales	S/F
FUSIÓN	1	S/F: Sin formato		
ELIMINACIÓN	4	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	1	S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

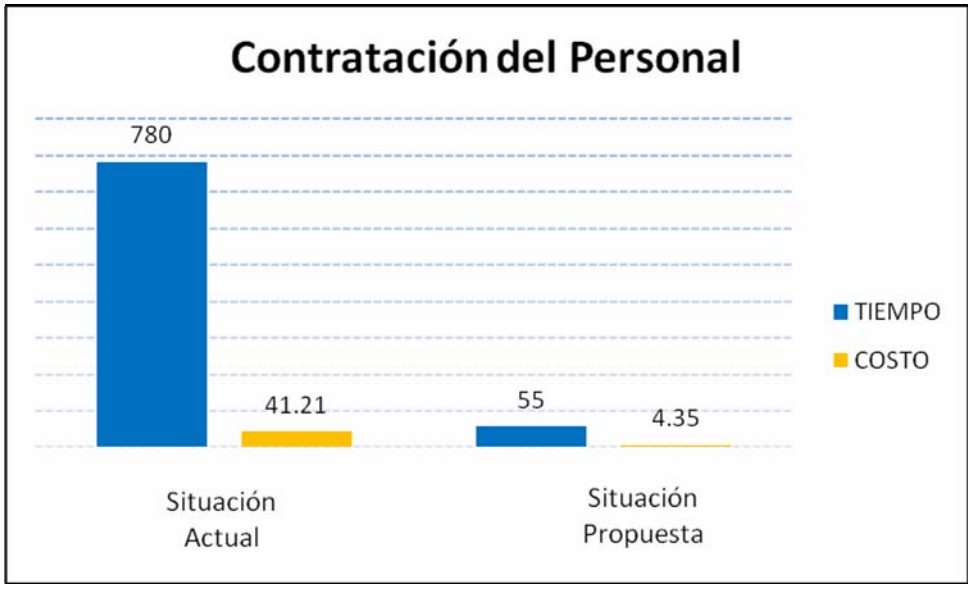
HOJA DE MEJORAMIENTO

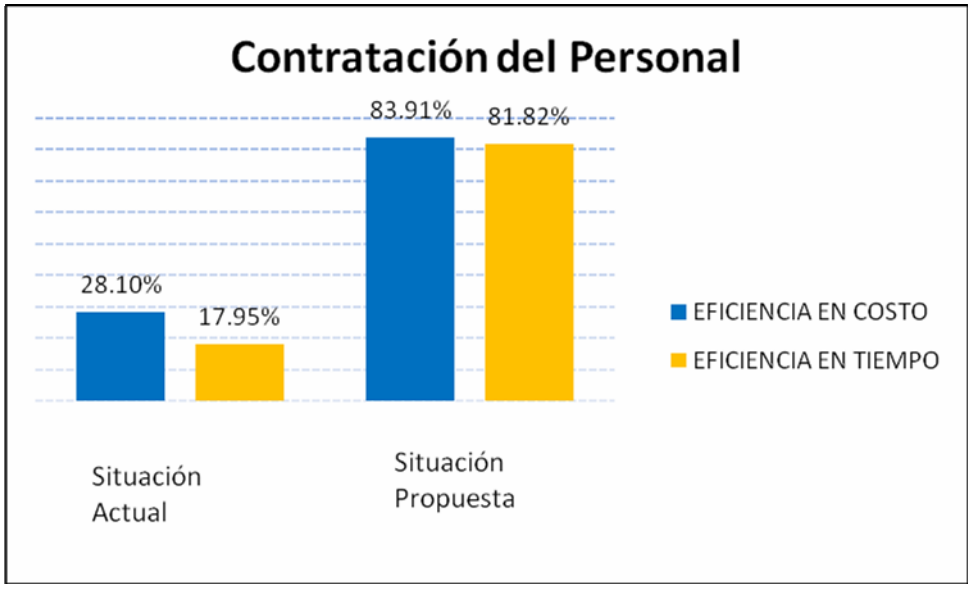
Contratación del Personal					
OBJETIVO:	Contratar personal calificado cuyos perfiles vayan acorde al puesto y funciones que la empresa lo requiera			COD. SP-CP009	
ALCANCE	DESDE: Determinar necesidad de vacante				
	HASTA: Firma del contrato				
INGRESO:	Necesidad de vacante				
SALIDA:	Contrato del personal				
PROBLEMAS DETECTADOS					
1. No existe una comision responsable para determinar perfil					
2. No existen horarios ni fechas para recibir carpetas					
3. No se ha determinado un perfil para contratar					
4. Las entrevistas no se reliza con el jefe de area en la que va a trabajar					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1. Existe una comision para que determine el perfil de las personas a contratar					
2. Realiza una convocatoria mas amplia en los principales diarios de la ciudad					
3. Califica carpetas de acuerdo al puesto que se requiera					
4. La entrevista se realiza con los jefes de area para tener un mayor conocimiento de las funciones a desempeñar					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
780	41.21	17.95%	28.10%	Anual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
55	4.35	81.82%	83.91%	Anual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
725	36.86	63.87%	55.81%	Anual	1
TIEMPO			COSTO		
725X1		725	36.86X1		$ 36.86

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Contratación del Personal				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	780	41.21	28.10%	17.95%
SITUACIÓN PROPUESTA	55	4.35	83.91%	81.82%

Gráfico No. 50: Contratación del Personal





4.1.11 Coordinación del Transporte

Coordinación del Transporte

OBJETIVO: Diseñar una hoja de ruta a fin de coordinar el transporte de la empresa con respecto a trabajos como tambien al personal que trabaja pasada la hora de salida.

COD. SP-CT010

ALCANCE
DESDE: Selección de las cotizaciones del dia
HASTA: Inicio del recorrido

INGRESO: Cotizaciones y ordenes del día seleccionadas
SALIDA: Recorrido del vehiculo

TIEMPO: 31 **FRECUENCIA:** Diaria **EFICIENCIA TIEMPO:** 87.10%
COSTO: 2.11 **VOLUMEN:** 5 **EFICIENCIA COSTO:** 88.63%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE ADMINISTRA.	ASISTENTE ADMINIST.	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Selecciona cotizaciones del dia y clasifica de acuerdo a proveedor y cliente.	Inicio 1		10		0.7		Clasifica ordenes de trabajo y cotizaciones según ubicación
2	Arma hoja de Ruta	2 HR		15		1.05		Detalla lugares de acuerdo a ubicación para recorrido, y adjunto mapa de la ciudad
3	Verifica combustible y llena orden si lo requiere		3		4		0.24	Se mantendra control de los vehiculos que hacen el recorrido y del combustible
4	Toma hoja de Ruta e inicia Recorrido		4 Fin	2		0.12		Exite mayor eficiencia en el recorrido ya que se lo realiza de acuerdo a la ubicación
TOTAL				27	4	1.87	0.24	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	2	Hoja de Ruta: Hoja en la que se indica el recorrido a realizar y los contatos.	Elaboración de Cotizaciones	Hoja de Ruta
FUSIÓN	1	HR: Hoja de Ruta		
ELIMINACIÓN	1	SP: Servicios Publicitarios	Elaboracion de ordenes de trabajo	Orden de combustible
CREACIÓN	2	S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR: Evelyn Idrovo **REVISADO POR:** Marco Gonzalez **APROBADO POR:** Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Coordinación del Transporte					
OBJETIVO:	Diseñar una hoja de ruta a fin de coordinar el transporte de la empresa con respecto a trabajos como tambien al personal que trabaja pasada la hora de salida.			COD. SP-CT010	
ALCANCE	DESDE: Selección de las cotizaciones del dia				
	HASTA: Inicio del recorrido del vehículo				
INGRESO:	Selección de cotizaciones y ordenes del día				
SALIDA:	Recorrido del vehiculo				
PROBLEMAS DETECTADOS					
1. No existe un hoja de ruta					
2. No se organiza las ordenes de produccion para retirar productos sin perdida de tiempo					
3. Existe perdida de tiempo en viajes a proveedor					
4. No se registra hora de salida de vehiculo ni retorno					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1. Clasifica ordenes de trabajo y cotizaciones según ubicación					
2. Detalla lugares de acuerdo a ubicación para recorrido, y adjunto mapa de la ciudad					
3. Se mantendra control de los vehiculos que hacen el recorrido y del combustible					
4. Exite mayo eficiencia en el recorrido ya que se lo realiza de acuerdo a la ubicación					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
90	6.48	22.22%	22.22%	Diaria	5
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
31	2.11	87.10%	88.63%	Diaria	5
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
59	4.37	64.87%	66.40%	Diaria	5
TIEMPO			COSTO		
59X(5X52)X5		76700	4.37X(5X52)X5		$ 5,681.00

FORMATO DE LA HOJA DE RUTA

HOJA DE RUTA	
Ubicación No 1	
Hora:	Cotización No:
Sector:	Orden No:
Dirección:	
Atención:	
Producto:	
Ubicación No 2	
Hora:	Cotización No:
Sector:	Orden No:
Dirección:	
Atención:	
Producto:	
Ubicación No 3	
Hora:	Cotización No:
Sector:	Orden No:
Dirección:	
Atención:	
Producto:	
Hora de Retorno a la Empresa:	
Responsable:	

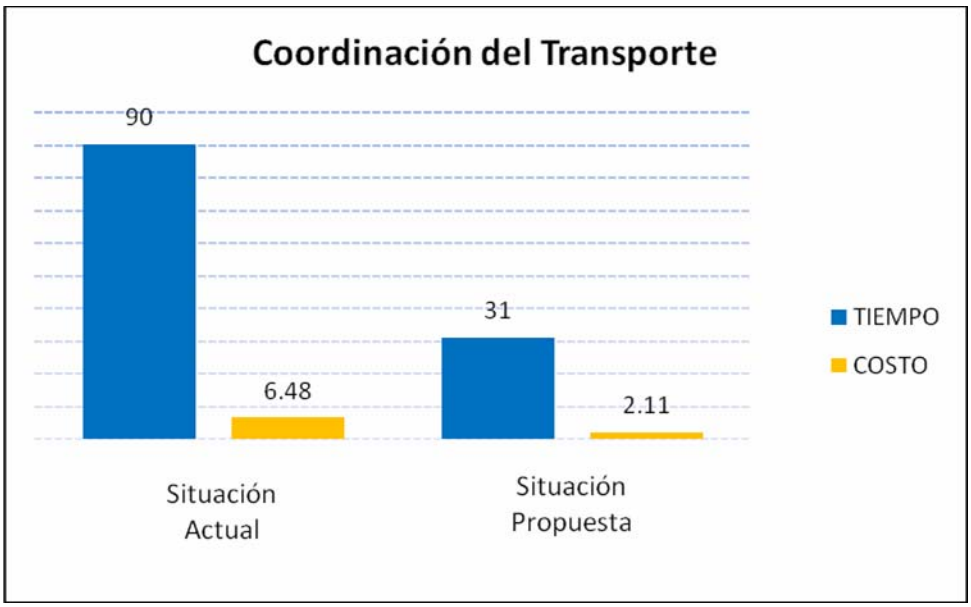
FORMATO DE ORDEN DE COMBUSTIBLE

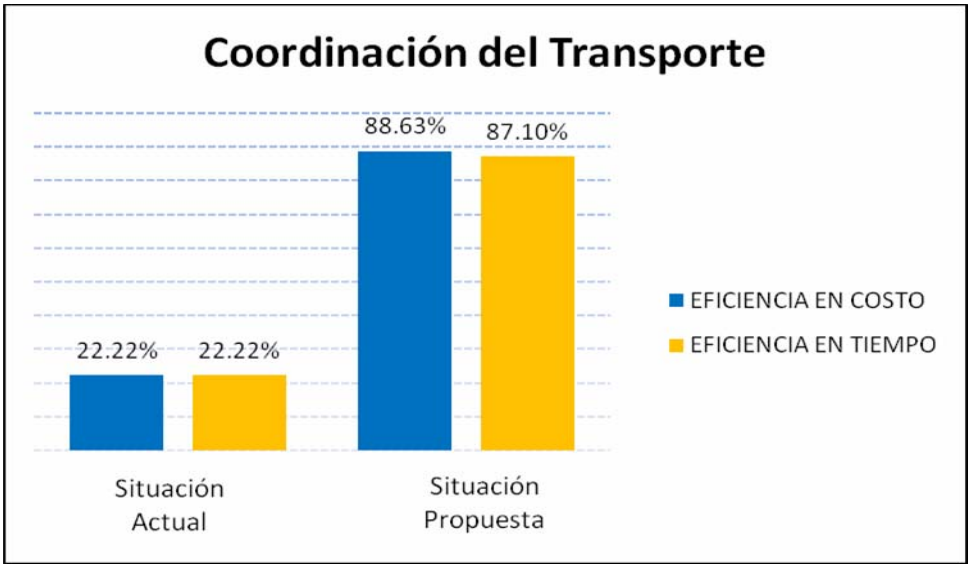
ORDEN DE COMBUSTIBLE	
NUMERO DE ORDEN:	
CODIGO:	
FECHA:	
VEHICULO PLACAS:	
KILOMETRAJE	
VALOR DE ORDEN:	
RESPONSABLE	AUTORIZADO POR:

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Coordinación del Trasnporte				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	90	6.48	22.22%	22.22%
SITUACIÓN PROPUESTA	31	2.11	88.63%	87.10%

Gráfico No. 51: Coordinación del Transporte





4.1.12 Realización de Pagos

Realización de Pagos

OBJETIVO: Realizar pagos de acuerdo a políticas de la empresa a fin de mantener una buena relación tanto con proveedores como al personal que labora en la empresa

COD. SP-RP011

ALCANCE
DESDE: Revisión de Ordenes de trabajo
HASTA: Elaboración y entrega de cheque a Proveedor

INGRESO: Ordenes de trabajo
SALIDA: Cheque de pago
TIEMPO: 22 **FRECUENCIA:** Mensual **EFICIENCIA TIEMPO:** 77.27%
COSTO: 1.63 **VOLUMEN:** 2 **EFICIENCIA COSTO:** 72.39%

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLES		TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		GERENTE FINANCIERO	RECEPCIONISTA	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Revisa ordenes de trabajo en archivo y clasifica de acuerdo a proveedor	Inicio, OT			5		0.45	Las ordenes de trabajo se encuentran archivadas
2	Ingresa información en el computador y elabora documento de egreso	2		10		0.9		Existe un registro de egreso para cada proveedor que se pague
3	Elabora cheque a nombre de Proveedor, adjunta documentos de egreso y envia a recepcionista para entrega		3, CH	5		0.2		Se obtiene documento de egreso firmado de proveedor
4	Entrega cheque a proveedor de acuerdo a horarios establecidos en la empresa		4, Fin	2		0.08		S/O
TOTAL				17	5	1.18	0.45	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	1	OT: Orden de trabajo	Elaboracion de ordenes de trabajo	Comprobante de Egreso
FUSIÓN	3	CH: Cheque		
ELIMINACIÓN	3	SP: Servicios Publicitarios		
CREACIÓN	1	S/O: Sin Observaciones		

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

HOJA DE MEJORAMIENTO

Realización de Pagos					
OBJETIVO:	Realizar pagos de acuerdo a políticas de la empresa a fin de mantener una buena relación tanto con proveedores como al personal que labora en la empresa				COD. SP-RP011
ALCANCE	DESDE: Revisión de Ordenes de trabajo				
	HASTA: Elaboración y entrega de cheque a Proveedor				
INGRESO:	Ordenes de trabajo				
SALIDA:	Cheque de pago				
PROBLEMAS DETECTADOS					
1. Las ordenes de trabajo no se encuentran bien archivadas					
2. Se retiene el cheque en el archivo del departamento financiero					
3. Se terminaron los cheques.					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1. Las ordenes de trabajo se encuentran archivadas					
2. Existe un registro de egreso para cada proveedor que se pague					
3. Se obtiene documento de egreso firmado de proveedor					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
87	8.28	42.53%	42.51%	Mensual	2
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
22	1.63	77.27%	72.39%	Mensual	2
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
65	6.65	34.74%	29.88%	Mensual	2
TIEMPO			COSTO		
65X12X2		1560	6.65X12X2		$ 159.60

FORMATO DE COMPROBANTE DE EGRESO

COMPROBANTE DE EGRESO

NUMERO DE COMPROBANTE DE EGRESO:

NUMERO DE ORDENE DE TRABAJO:

VALOR: NUMERO DE CHEQUE:

EMPRESA: RUC:

ATENCION SEÑOR: FECHA:

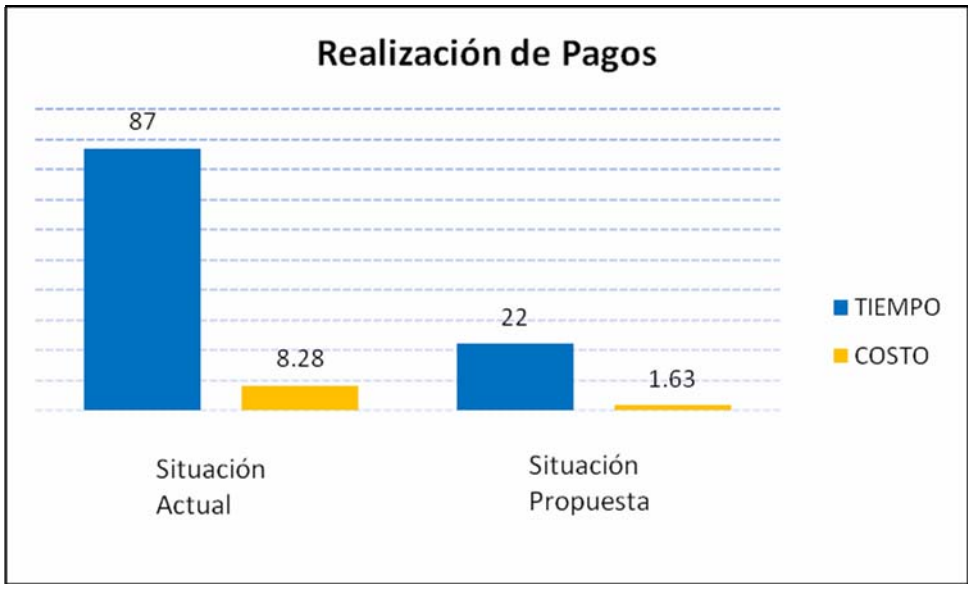
RECIBIDO POR: RESPONSABLE:

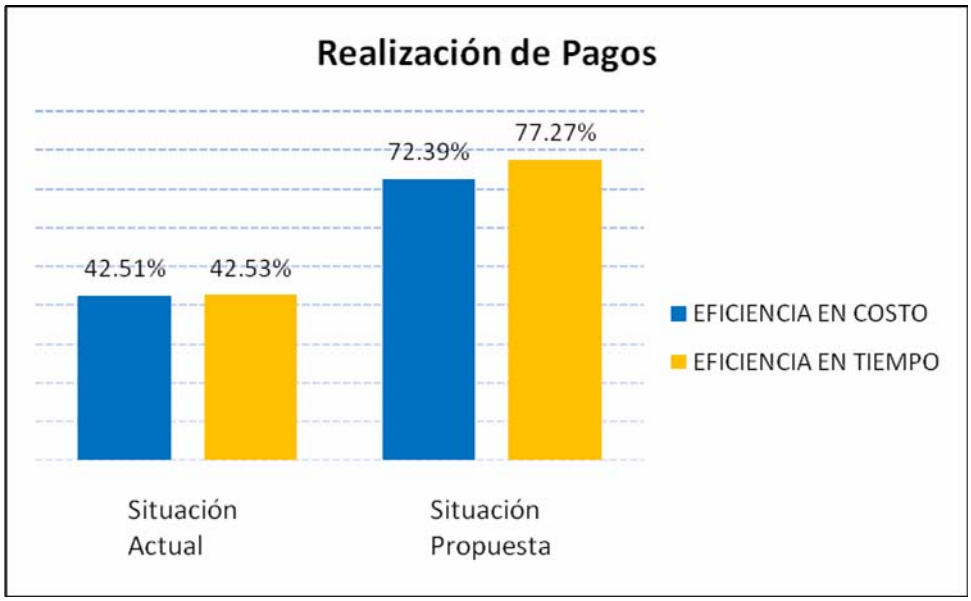
CI: CI:

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Realización de Pagos				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	87	8.28	42.51%	42.53%
SITUACIÓN PROPUESTA	22	1.63	72.39%	77.27%

Gráfico No. 52: Realización de Pagos





4.1.13 Elaboración de una Valla Publicitaria

Elaboración de una Valla Publicitaria

OBJETIVO: Elaborar una valla publicitaria de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente — **COD.** SP-EVP012

ALCANCE **DESDE:** Recepción del arte publicitario
HASTA: Fotografiar la valla publicitaria

INGRESO: Arte publicitario
SALIDA: Valla instalada

TIEMPO: 330 — **FRECUENCIA:** Mensual — **EFICIENCIA TIEMPO:** 95.45%
COSTO: 16.46 — **VOLUMEN:** 1 — **EFICIENCIA COSTO:** 95.44%

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLES				TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES PROPUESTAS
		ASISTENTE ADMINIST.	VENDEDOR	RECEPCIONISTA	PRODUCCIÓN	AGV	NAGV	AGV	NAGV	
1	Recepta arte publicitario y respalada en el computador	Inicio, 1				2		0.12		El arte que recepta sera respaldado en la computadora
2	Envia a proveedor para elaborar una prueba de color		2			4		0.16		En el momento en el que se recepta el arte se lleva para la impresión de una prueba de color
3	Recepta notificación de prueba de color y notifica a asistente administrativo			3		2		0.06		Recepta notificación de proveedor y da orden para retirar
4	Se retira prueba de color y lleva a cliente para la aprobación de prueba de color	4				5		0.3		Localiza a cliente desde la empresa y se le indica que debe aprobar la prueba de color
5	Se envia a proveedor con correcciones realizadas	5				2		0.12		
6	Envia orden de trabajo a producción detallando material y medidas		6, OT			5		0.2		
7	Recepta orden y arte, descarga arte e imprime en plotter para lonas la gigantografia				7	5		0.25		
8	Se adquiere material y perfiles G para patas de la valla				8	50		2.5		
9	Se suelda los dos perfiles cara a cara en el lugar donde ya a ser instalada				9	15		0.75		
10	Se elabora dos columnas con los perfiles soldados				10	20		1		

11	Se elabora un bastidor con tubo cuadrado se corta de manera que no se pandee con el viento o la lluvia				11	40		2		
12	Se suelda refuerzos en la parte interna del bastidor				12	20		1		
13	Se pinta la estructura con anticorrosivo y una vez seco se pone pintura esmaltada del color que se				13	20		1		
14	Una vez que la estructura de la valla esta lista procedemos a tensar la lona en el bastidor, se tensa utilizando				14	15		0.75		
15	Se verifica que la lona ya esté totalmente tensada y sin arrugas				15		15		0.75	
16	Se suelda las columnas al bastidor por la base de este, se coloca la luminaria ubicando dos o tres reflectores y				16	15		0.75		
17	En el lugar en donde va a ser instalada la valla se cava dos plintos de 0.80x0.80x 1.00m				17	30		1.5		
18	Se arma una pequeña parrilla en la base de la columna de la lona se la ubica centradamente en el agujero cavado				18	30		1.5		
19	Se funde los plintos de la valla para cerciorarnos que tenga todas las seguridades y no causar un accidente se espera a que esta se seque y se				19	30		1.5		
20	Se toma fotografias de la valla instalada				20 Fin	5		0.25		
TOTAL						315	15	15.71	0.75	

CAMBIOS		TERMINOLOGIA	PROCESO QUE TIENE RELACIÓN	FORMATOS QUE SE VA A UTILIZAR
MEJORA	1	OT: Orden de trabajo	Elaboracion de ordenes de trabajo	
FUSIÓN	3	SP: Servicios Publicitarios		
ELIMINACIÓN	3	Observacion		
CREACIÓN	1			

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
Evelyn Idrovo	Marco Gonzalez	Guadalupe Carrión

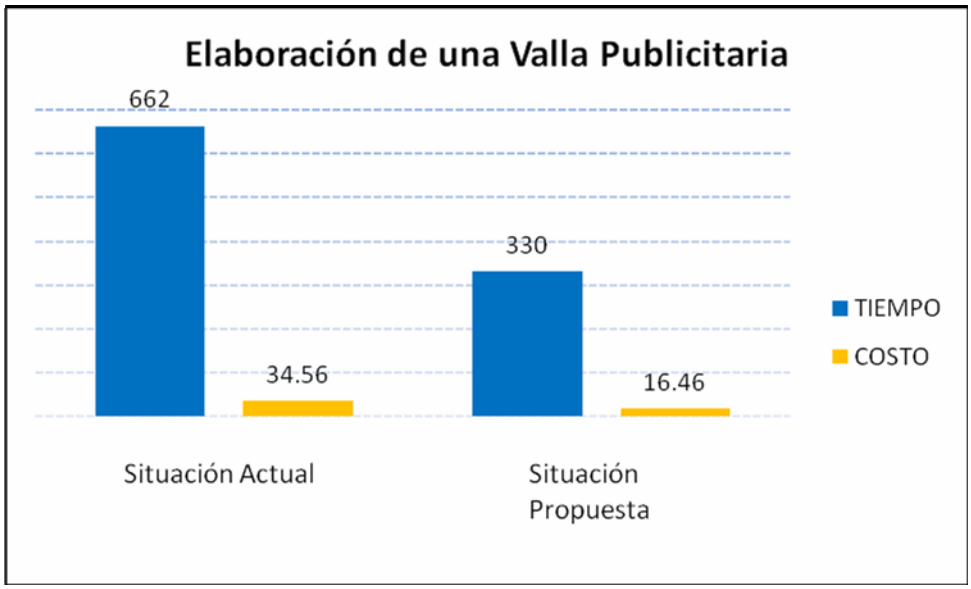
HOJA DE MEJORAMIENTO

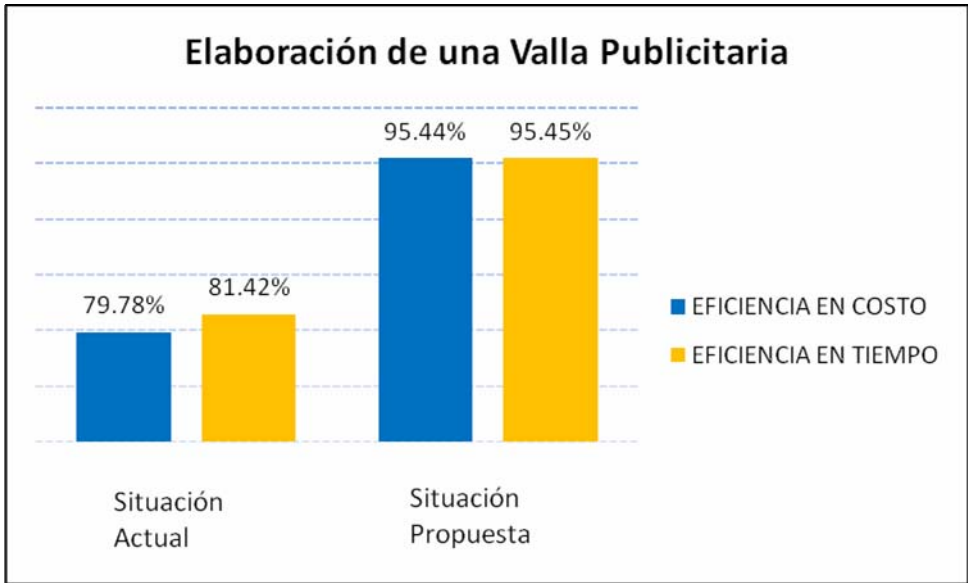
Elaboración de una Valla Publicitaria					
OBJETIVO:	Elaborar una valla publicitaria de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente			COD. SP-EVP012	
ALCANCE	DESDE: Recepción del arte publicitario				
	HASTA: Fotografiar la valla publicitaria				
INGRESO:	Arte publicitario				
SALIDA:	Valla instalada				
PROBLEMAS DETECTADOS					
1. Se tarda en la elaboración de la prueba de color					
2. No se localiza a cliente para aprobar prueba de color					
SOLUCIONES PROPUESTAS					
1. El arte que recepta sera respaldado en la computadora					
2. En el momento en el que se recepta el arte se lleva para la impresión de una prueba de color					
3. Localiza a cliente desde la empresa y se le indica que debe aprobar la prueba de color					
SITUACIÓN ACTUAL					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
662	34.56	81.42%	79.78%	Mensual	1
SITUACIÓN PROPUESTA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
330	16.46	95.45%	95.44%	Mensual	1
DIFERENCIA					
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN
332	18.10	14.03%	15.66%	Mensual	1
TIEMPO			COSTO		
332X12X1		3984	18.10x12X1		$ 217.20

CUADRO COMPARATIVO

CUADRO COMPARATIVO				
Elaboración de una Valla Publicitaria				
	TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	EFICIENCIA EN TIEMPO
SITUACIÓN ACTUAL	662	34.56	79.78%	81.42%
SITUACIÓN PROPUESTA	330	16.46	95.44%	95.45%

Gráfico No. 53: Elaboración de una Valla Publicitaria





Matriz de Análisis Comparativa

Nº	SUBPROCESOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	VOLUMEN	BENEFICIO ESPERADO	
		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO		TIEMPO		COSTO					
		TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO	TIEMPO	EFICIENCIA EN TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA EN COSTO			TIEMPO	COSTO
1	Planificación de Actividades Anuales	130	53.85%	15.96	41.73%	70	92.86%	7.16	93.30%	60.00	39.01%	8.80	51.57%	MENSUAL Y ANUAL	1	60.00	8.80
2	Evaluación de Resultados Logrados	205	65.85%	26.25	58.21%	85	88.24%	10.80	91.67%	120.00	22.39%	15.45	33.46%	ANUAL	1	120.00	15.45
3	Atención Call - Center	15	53.33%	0.60	53.33%	13	76.92%	0.49	77.35%	2.00	23.59%	0.11	24.02%	DIARIA	35	18,200.00	1,001.00
4	Elaboración y Distribución de Cotización	93	27.96%	3.71	28.03%	55	72.73%	2.51	76.10%	38.00	44.77%	1.20	48.07%	DIARIA	7	69,160.00	2,184.00
5	Fijación de precios y acuerdo de pago	81	58.02%	4.53	42.72%	34	79.41%	2.32	65.52%	47.00	21.39%	2.21	22.80%	MENSUAL	3	1,692.00	79.56
6	Elaboración de Ordenes de Trabajo	55	70.91%	2.22	70.01%	30	73.33%	1.86	82.80%	25.00	2.42%	0.36	12.79%	DIARIA	5	32,500.00	468.00
7	Elaboración de la publicidad	111	16.22%	6.16	6.98%	47	57.45%	3.02	58.28%	64.00	41.23%	3.14	51.30%	SEMANAL	3	9,984.00	489.84
8	Entrega e Instalación de la Publicidad	282	4.96%	15.73	5.66%	26	61.54%	1.55	61.29%	256.00	56.58%	14.18	55.63%	DIARIA	2	133,120.00	7,373.60
9	Contratación del Personal	780	17.95%	41.21	28.10%	55	81.82%	4.35	83.91%	725.00	63.87%	36.86	55.81%	ANUAL	1	725.00	36.86
10	Coordinación del Transporte	90	22.22%	6.48	22.22%	31	87.10%	2.11	88.63%	59.00	64.88%	4.37	66.41%	DIARIA	5	76,700.00	5,681.00
11	Realización de Pagos	87	42.53%	8.28	42.51%	22	77.27%	1.63	72.39%	65.00	34.74%	6.65	29.88%	MENSUAL	2	1,560.00	159.60
12	Elaboración de una Valla Publicitaria	662	81.42%	34.56	79.78%	330	95.45%	16.46	95.44%	332.00	14.03%	18.10	15.66%	MENSUAL	1	3,984.00	217.20
PROMEDIO TOTAL			42.94%		39.94%		78.68%		78.89%		35.74%		38.95%			347,805.00	17,714.91
TOTAL		2591		166		798		54		1793		111					

Número de días trabajados a la semana	**5**
Número de semanas laboradas al año	52
Total de días laborados	260
Calculo Diario	52 x 5
Cálculo Mensual	N x 12

Beneficio Esperado

4.1.14 La presente propuesta de mejoramiento de procesos de la empresa Servicios Publicitarios se ha desarrollado mediante la utilización de algunas herramientas tales como Hoja ISO- Flujo-diagramación y Hoja de Mejoramiento, mismas que han sido manejadas en cada proceso y que como resultado se han obtenido algunas modificaciones en el desarrollo de procesos analizados, que demostrarán el cambio de la empresa con la implementación de los mismos.

Mediante el estudio y análisis realizado se propone el optimizar tiempo y reducir costos en cada uno de los procesos seleccionados, además la elaboración de un plan de actividades mensual y semanal, en el cual deberán, participar los jefes de cada área así como evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.

A continuación se detallo algunos de los beneficios más importantes de la empresa Servicios Publicitarios, que se obtuvo al realizar este estudio.

- Mediante una buena capacitación para el personal del área Call-Center se difundirá de manera más profunda los productos y servicios que la empresa ofrece ya que este proceso atención call-center, alcanzará una eficiencia en tiempo de 76.92% y en costo de 77.35%, es decir se incrementará la participación de esta área en un 20%.
- En el proceso de coordinación de transporte, la elaboración de hojas de ruta ayudará a una mejor coordinación del transporte así como la pérdida de tiempo en los diferentes recorridos mejorando la eficiencia en tiempo en un 87,10% y en costo en un 88,63%
- En el proceso de realización de pagos, mediante un buen manejo del archivo se podrá alcanzar una eficiencia en tiempo de 77.27% ya que se mantendrá un control más estricto con la documentación, además se propone la elaboración de un documento de egreso que constate el desembolso del dinero a proveedor y en el cual se encuentre las órdenes de trabajo enviadas y elaboradas.

CAPITULO V

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN MEJORADA

5.1.1

Mediante este capítulo se desarrolla una propuesta para la empresa Servicios Publicitarios, basándose en las siguientes herramientas.

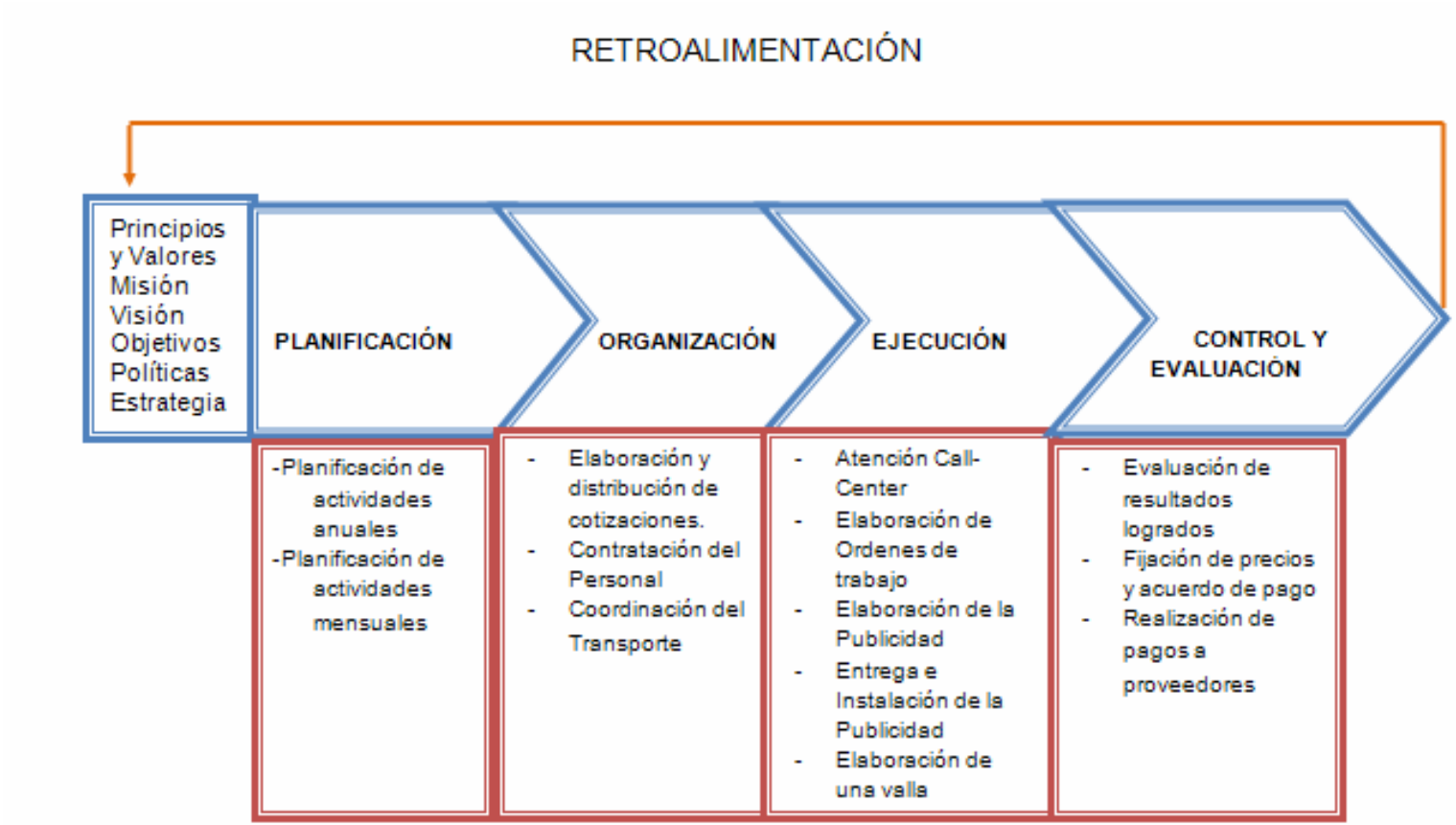
a. Cadena de valor en base al proceso administrativo
b. Factores de éxito alcanzado
c. Indicadores de Gestión
d. Organización

Cadena de Valor en Base al Proceso Administrativo

Esta cadena de valor toma como fundamento al proceso administrativo que según Fayol lo conforma las fases de:

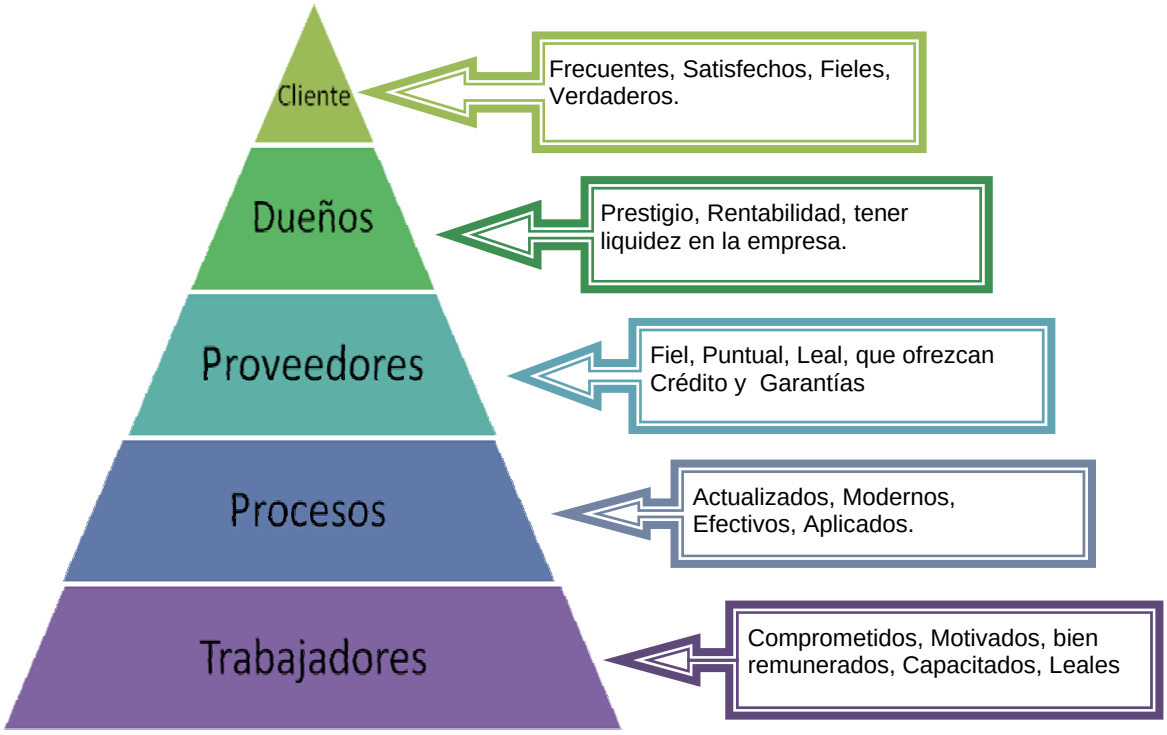
Planificación, Organización, Dirección o Ejecución, Control y Evaluación, pero para efectos de esta tesis se convierte en macro procesos en la cadena de valor en cada uno de estos macro procesos van incluidos los procesos que tiene que ver con cada área.

CADENA DE VALOR EN BASE AL PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS



Factores de Éxito a Alcanzar

Se refiere a aquellos factores de los cuales se espera obtener con la empresa:



La empresa Servicios Publicitarios SP, espera tener clientes frecuentes, fieles, verdaderos y satisfechos con los productos publicitarios elaborados y entregados.

Los dueños esperan que la empresa tenga prestigio y sea rentable, además que posea liquidez.

Los proveedores deben ser fieles y puntuales a la hora de entregar productos o trabajos enviados, que ofrezcan crédito y que sus materiales y productos tengan garantía.

Los procesos dentro de la empresa deben ser actualizados, modernos, efectivos, aplicados y de calidad, que den resultado y permitan que todas las tareas y actividades de la empresa puedan fluir.

Los trabajadores deben comprometerse con la empresa, con el área la que pertenecen y con el trabajo que desempeñen, además deben estar

motivados, satisfechos con su remuneración, capacitados y leales a la empresa.

Indicadores de Gestión

¿Que son los indicadores de gestión?[25]

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatros tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y efectividad (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua

[25] www.altavista.com

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.).

La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización.

Estos indicadores de gestión se los conoce como indicadores no financieros que ayudan en el manejo de una empresa y permiten medir resultados y hacer correctivos oportunos.

A continuación se incluye 24 indicadores que se aplican a los diferentes procesos de la empresa Servicios Publicitarios SP.

INDICADORES DE GESTION DE LA EMPRESA SERVICIOS PUBLICITARIOS

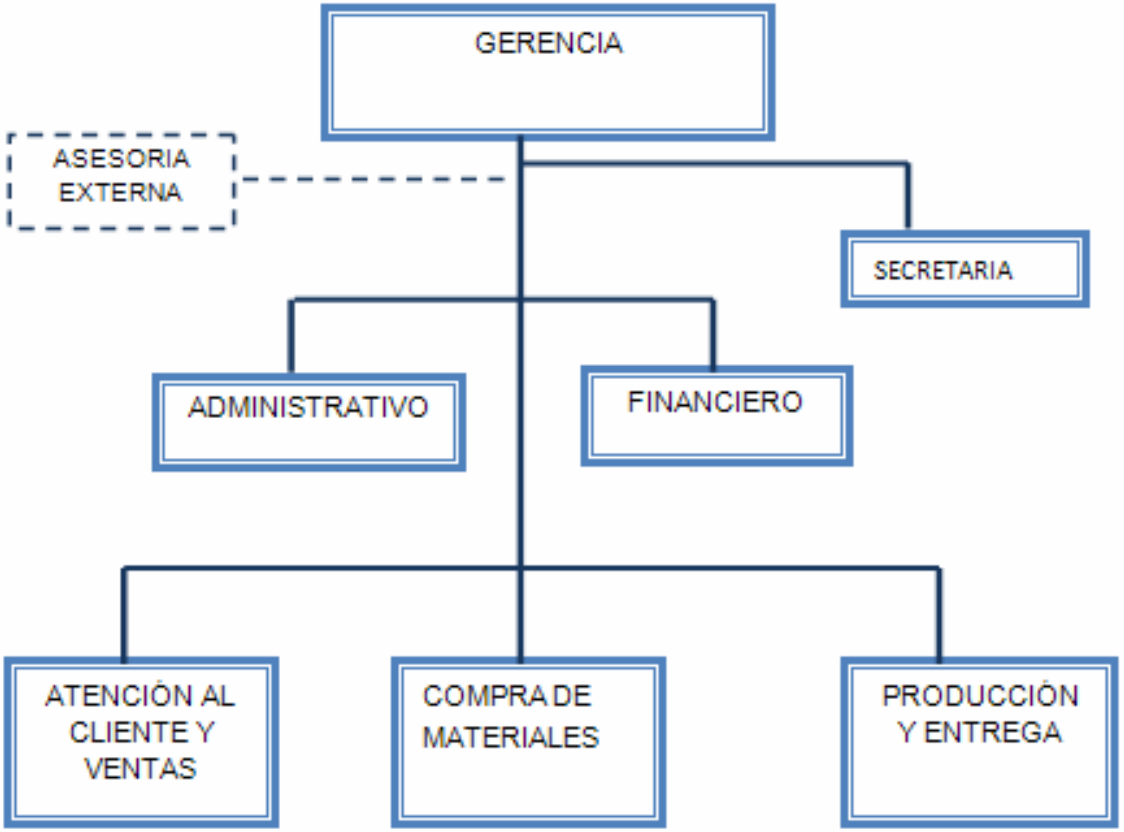
Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	EXPLICACIÓN	APLICACIÓN DE LA FORMULA	REFERENTE	RESULTADO		FUENTE	TIPO DE INDICADOR
						+	-		
1	Planificación de Actividades	# Actividades Planificadas / # Total de Actividades de la Empresa X 100	Mide el grado de incorporación de las actividades en la planificación de la	60/100 = 0.6 x 100 =60	100%		-40%	Entrevista Gerente General de la empresa SP	EFICACIA
2	Planificación de Actividades Ejecutadas	# Actividades Ejecutadas / # Actividades Planificadas X 100	Mide el cumplimiento de actividades planificadas	40/ 60 = 0.66 x 100 =66	100%		-33%	Entrevista Gerente General de la empresa SP	EFICACIA
3	Evaluación de ventas alcanzadas	# Metas y objetivos alcanzados en ventas / # Metas y Objetivos Planteados en ventas X 100	Mide el numero de ventas que se alcanzaron	40 / 40 = 1	100%	-	-	Entrevista con el Gerente Administrativo	EFICIENCIA
4	Evaluación de objetivos en el area financiera	# Ojetivos cumplidos en el área financiera / # Total de objetivos planteados en el area financiera X 100	Mide el avance de cada area de la empresa de acuerdo a los objetivos cumplidos	30 / 60 = 0.5 x 100 =50	100%	-	-50%	Entrevista con el Gerente Financiero	EFICIENCIA
5	Atención al Cliente	# Llamadas Atendidas / Total de llamadas X 100	Mide la eficiencia en la atención al cliente	30/ 35 =0.86 x 100 = 86	100%		-14%	Encuesta de satisfacción al cliente	EFICIENCIA
6	Satisfacción del Cliente	# Clientes Satisfechos / # Clientes Atendidos X 100	Mide la eficacia y el nivel de satisfaccion que tiene el cliente	55 / 100 = 0.55 x 100 = 55	100%		-45%	Encuesta de satisfacción al cliente	EFICIENCIA
7	Elaboración de Cotizaciones Aprobadas	# Cotizaciones Aprobadas / # Total de Cotizaciones Elaboradas X 100	Mide el grado de aprobación de las cotizaciones elaboradas	100 /140 = 0.71 x 100 = 71	100%		29%	Archivo de la empresa	EFICIENCIA

8	Elaboración creditos aprobados	# Solicitudes de creditos aprobados / # Total de solicitudes de creditos X 100	Mide el grado aprobación de solicitudes de creditos presentados	3 / 3 = 1	100%	-	-	Archivo de la empresa	EFICIENCIA
9	Acuerdos de pago	# Acuerdos de pago / # Cotizaciones aprobadas X 100	Mide el numero de credito otorgado al cliente por cada trabajo aprobado	100/ 100 =1	100%	-	-	Entrevista a Gerente Administrativo	EFICIENCIA
10	Elaboración de Ordenes de Trabajo	# Ordenes de trabajo enviadas a proveedores / # Ordenes de trabajo elaboradas X 100	Mide la eficiencia en la elaboración y envio de ordenes de trabajo	100/100 = 1	100%	-	-	Entrevista a Gerente Administrativo	EFICACIA
11	Elaboración de Ordenes de Trabajo atendidas	# Ordenes de trabajo Atendidas / # Ordenes de trabajo Enviadas X 100	Mide el grado de atención que se da a las órdenes de trabajo enviadas	95 /100 =0.95 x 100 = 95	100%		-5%	Entrevista Proveedor	EFICACIA
12	Elaboración de la publicidad	# Productos de publicidad producidos / # Productos publicitarios planificados X 100	Mide la eficiencia en la elaboración de productos publicitarios	60/ 50 = 1.20 x 100 = 120	100%	20%		Entrevista a Producción	EFICIENCIA
13	Elaboración de productos	# Publicidad terminada / # Publicidad solicitada por el cliente X 100	Mide el grado de cumplimiento de los pedidos de publicidad de los clientes.	60/60 =1	100%	-	-	Entrevista Proveedor	EFICIENCIA
14	Número de Publicidad entregada	# Productos publicitarios entregados / # Total de Productos publicitarios elaborados X 100	Mide el cumplimiento en la elaboración de productos y entrega	58/60 = 0.97 x 100 = 97	100%		-3%	Entrevista Producción	EFICIENCIA
15	Instalación de Productos	# Productos Instalados / # Productos Terminados X 100	Mide el cumplimiento en la Instalación de productos publicitarios	40/ 60 = 0.66 x 100 = 66	100%		-33%	Entrevista Gerente Administrativo	EFICIENCIA
16	Tiempo de capacitación al personal	Tiempo empleado en contratar / Tiempo Planificado X 100	Mide el grado de eficiencia en la contratación del personal	5 dias/ 8 dias =0.62	1	37,50%	-	Entrevista Gerente Administrativo	EFICIENCIA

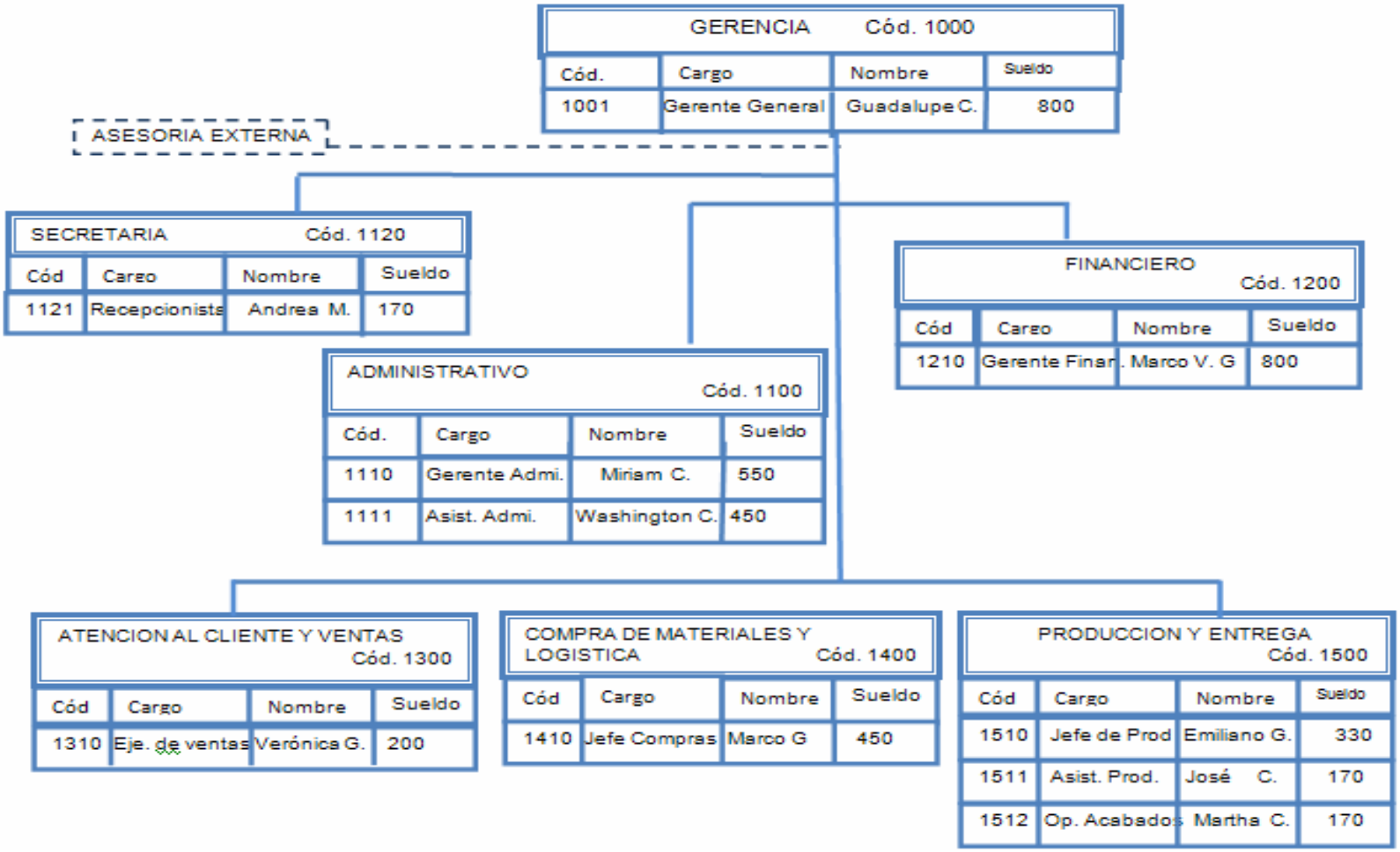
17	Capacitación del Personal	# Personal Capacitado / # Total de Personas	X 100	Mide el grado de capacitación que se le da al personal	7 /15 = 0.46 x 100 = 46	100%		-54%	Entrevista a Jefes de Area	EFICIENCIA
18	Capacitación del Personal	# Trabajadores que aplican la capacitación recibida / # Total de trabajadores capacitados	X 100	Mide el grado de aplicación de la capacidad revibida	7 / 7 = 1	100%	-	-	Entrevista a Jefes de Area	EFICIENCIA
19	Elaboración de Pagos	# Facturas recibidas de proveedores / # Total de ordenes de trabajo enviadas a proveedor	X 100	Mide el grado de eficiencia en pagos a proveedor por trabajos realizados	10 / 100 = 0.10 x 100 = 10	100%		-90%	Entrevista a Jefe Financiero	EFICIENCIA
20	Pagos realizados	# Cobros Realizados / # Facturas entregadas	X 100	Mide el grado de eficiencia en cobros a clientes	8 / 40 =0.20 x 100 = 20	100%		-80%	Entrevista a Jefe Financiero	EFICIENCIA
21	Coordinación del Transporte	# Ordenes de movilización atendidas / # Total solicitudes de movilización	X 100	Mide el grado de atención del servicio de transporte	100/100 = 1	100%	-	-	Entrevista Gerente Administrativo	EFICIENCIA
22	Elaboración de un Valla publicitaria	# Vallas Publicitarias construidas / # Vallas publicitarias solicitadas	X 100	Mide el grado de eficiencia en la elaboración de Vallas publicitarias	1/1 =1	100%	-	-	Entrevista en Ventas	EFICACIA
23	Personal Motivado	# Personal satisfecho / # Total de personal	X 100	Mide el grado de satisfacción del personal de la empresa	7/ 12 = 0.58 x 100 = 58	100%	-	-42%	Entrevista a Gerente Administrativo	EFICACIA
24	Devoluciones de productos elaborados	# Devoluciones de productos / # Productos Vendidos	X 100	Mide el grado de devoluciones por cada producto vendido	5/60 = 0.08 x 100 = 8.33	0%	-	-8.33%	Encuesta de satisfacción al cliente	EFICIENCIA

Organización

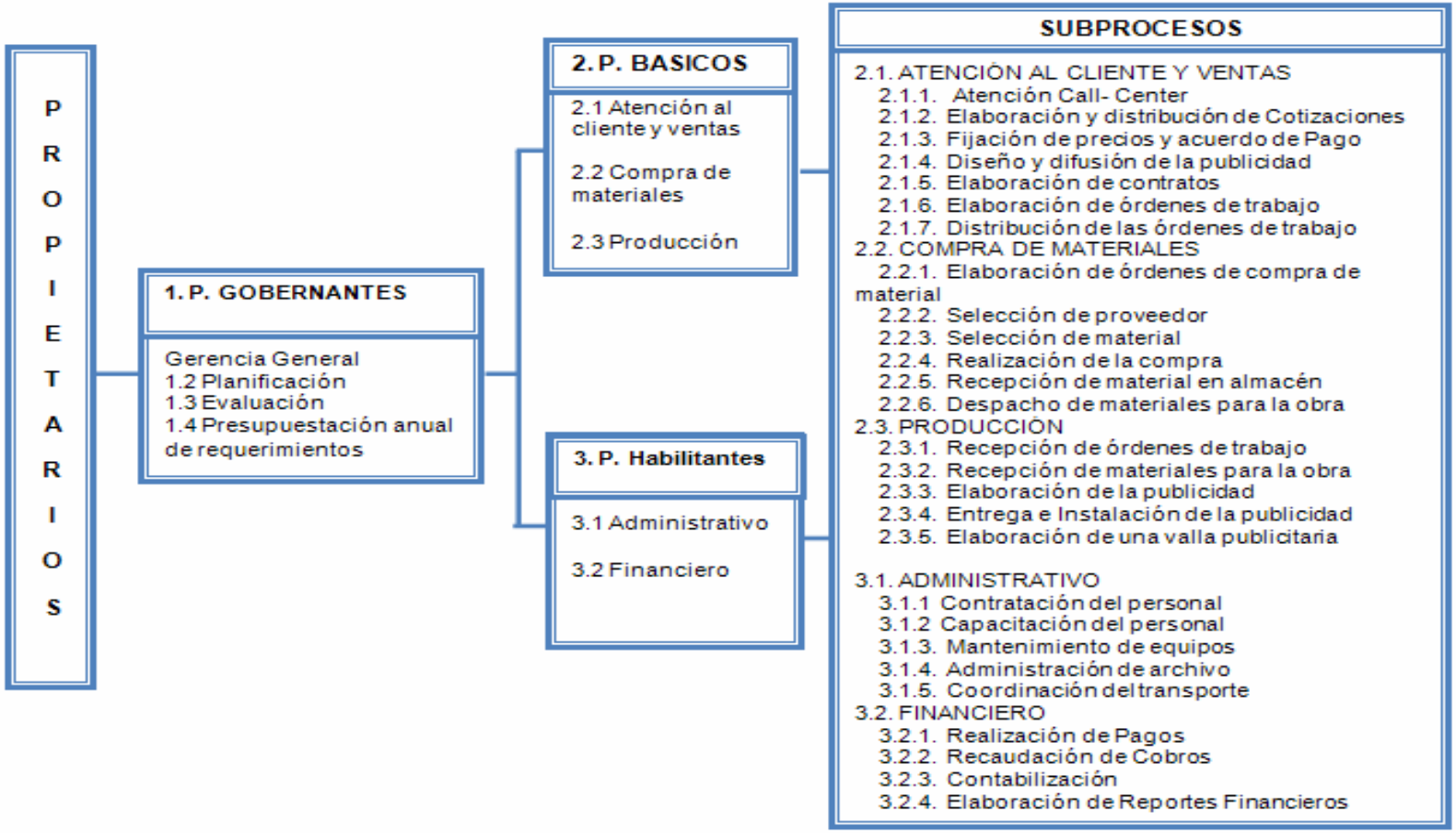
5.1.2 Organigrama Estructural de la Empresa Servicios Publicitarios



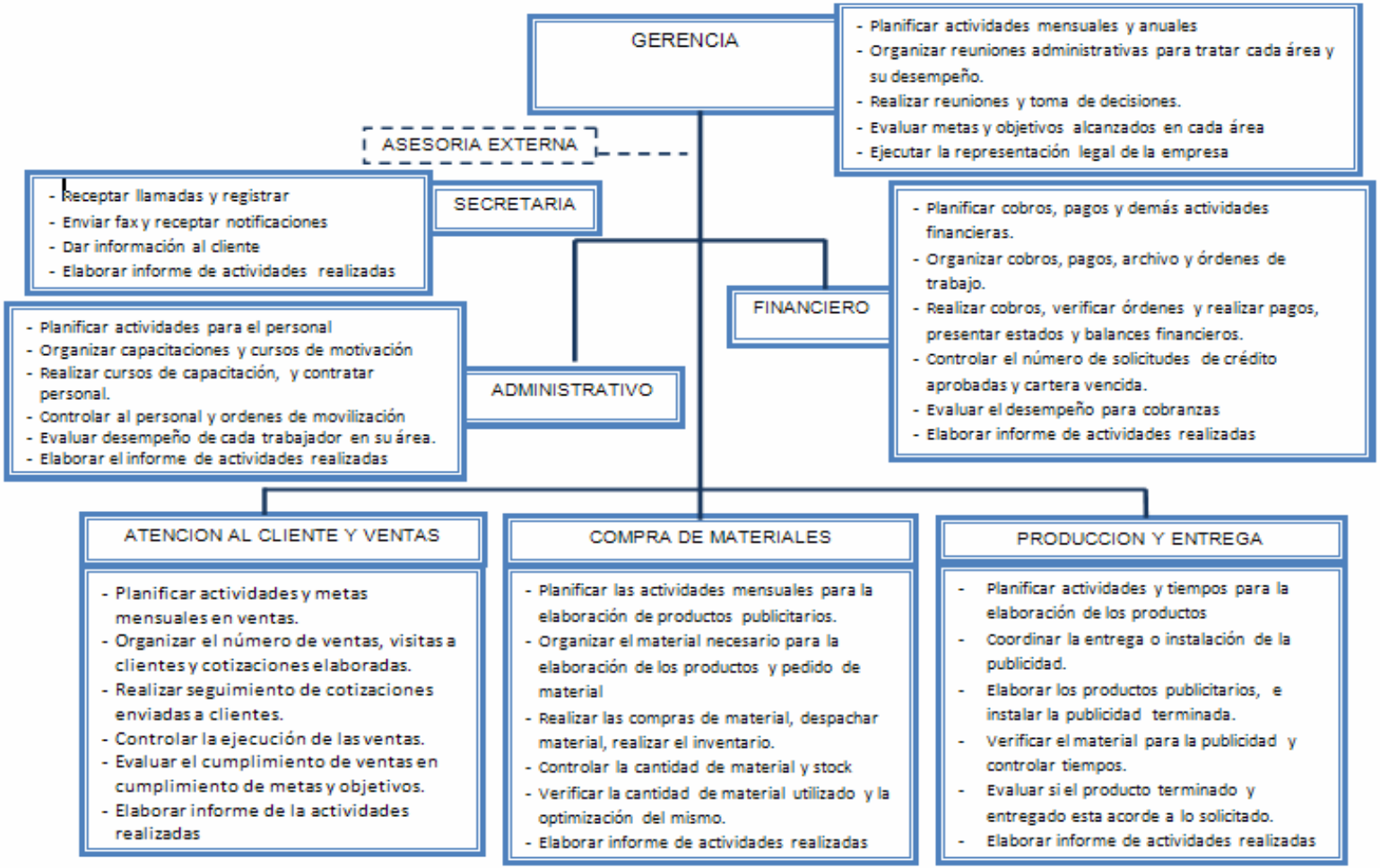
5.1.3 Organigrama de Personas de la empresa Servicios Publicitarios



5.1.4 Organigrama por Procesos de la empresa Servicios Publicitarios



5.1.5 Organigrama Funcional de la empresa Servicios Publicitarios



Manual de Funciones

PROCESO GOBERNANTE

Se encuentra integrado por la Gerencia y los procesos de:

- Planificación de actividades anuales
- Evaluación de resultados logrados
- Presupuestación anual de requerimientos

Son funciones de la Gerencia:

- El planificar actividades mensuales y anuales para la empresa y Servicios Publicitarios.
- Organizar reuniones administrativas para tratar cada área, su desempeño y buen funcionamiento.
- Realizar reuniones para analizar procesos crear nuevos proyectos y toma de decisiones.
- Elaboración del presupuesto anual de las actividades y requerimientos de la empresa.
- Evaluar el avance, crecimiento, desempeño de cada área y analizar indicadores de gestión.
- Elaborar informe del cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas.

PROCESOS BÁSICOS

Se encuentra integrado por los procesos de:

- Atención al cliente y ventas
- Compras de materiales
- Producción

Son funciones de Atención al Cliente y Ventas:

- El planificar las actividades mensuales y semanales.

- Organizar el número de ventas, visitas a clientes y cotizaciones elaboradas.
- Realizar seguimiento de cotizaciones enviadas a clientes para mantener actualizada la información.
- Controlar la ejecución de las ventas y
- Evaluar el cumplimiento en metas y objetivos de ventas.
- Elaborar informe de actividades realizadas.

Son funciones de Compra de materiales:

- Planificar las actividades mensuales para la elaboración de productos publicitarios.
- Elaboración del plan de compras mensuales.
- Organizar el material necesario para la elaboración de los productos y pedido de material.
- Realizar las compras de material, despachar material y realizar inventario
- Controlar la cantidad de material y stock
- Verificar la cantidad de material utilizado y la optimización del mismo
- Elaborar informe de actividades realizadas

Son funciones de Producción:

- Planificar actividades mensuales de producción.
- Elaborar listado de materiales para elaborar productos publicitarios
- Armar o elaborar productos publicitarios de acuerdo a requerimiento
- Instalar publicidad elaborada
- Anticipar el tiempo necesario para la entrega de la publicidad
- Organizar al equipo de producción
- Enviar producto de prueba para previa aprobación del cliente
- Elaborar informe de actividades realizadas.

PROCESOS HABILITANTES

Se encuentra integrado por los procesos de:

- Administrativo
- Financiero

Son funciones del Administrativo:

- El planificar las actividades para el personal mensual y semanalmente.
- Organizar capacitaciones y cursos de motivación para los trabajadores de la empresa.
- Ejecutar los cursos de capacitación y contratación del personal llenar las vacantes que hubiere.
- Controlar al personal asistencias y órdenes de movilizaciones
- Evaluar el desempeño de cada trabajador en su área.

  Proporcionar servicios de mantenimiento, archivo de documentos y seguridad para la empresa y personal.

Son funciones del Financiero:

- El planificar cobros, pagos y demás actividades financieras.
- Organizar cobros, pagos, archivo y órdenes de trabajo enviadas.
- Realizar cobros, verificar órdenes y realizar pagos, presentar balances y estados financieros en cada reunión que el gerente general necesitare
- Controlar el número de solicitudes de crédito aprobadas y cartea vencida de cobros.
- Evaluar el desempeño para cobranzas y del personal que conforma esta área

  Llevar la contabilidad de la empresa, realizar y presentar estados financieros al gerente general y en reuniones administrativas.

5.1.6 Perfiles por Cargo

Estos perfiles son propuestos en sus requerimientos mínimos en el caso de que el puesto quedaré vacante.

5.1.6.1 GERENTE GENERAL

CARGO:	GERENTE GENERAL
REPORTA:	-
SUPERVISA:	Gerente Adminsitrativo Gerente Financiero
TAREA PRINCIPAL:	Actuar como representante Legal, dirigir, controlar y evaluar ademas de tomar las desiciones oportunas para la buena gestión de la empresa.

Son funciones del Gerente General
Diseñar y ejecutar el plan de actividades mensuales
Realizar reuniones administrativas para analizar el estado de la empresa
Evaluar mediante los indicadores de gestión el avance de la empresa y detectar las falencias para la toma de decisiones.
Nombrar y remover al personal de la empresa
Ejecutar la representación legal de la empresa

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Ingeniero Comercial; y carreras afines
EXPERIENCIA:	Minimo 2 años de experiencia en Administración de empresas y en el manejo de Recursos Humanos
HABILIDADES ESPECIALES:	- Conocimiento en Administración de Empresas - Manejo de Grupo de personas - Trabajo a presión - Manejo de Office - Conocimiento del idioma Inglés - Conocimiento de programas de diseño

5.1.6.2 SECRETARIA/ RECEPCIONISTA

CARGO:	Secretaria/ Recepcionista
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	Gerente Administrativo
TAREA PRINCIPAL:	Receptar las llamadas entrantes a la empresa, direccionarlas y registrarlas para su control

Son funciones de la secretaria
Receptar las llamadas entrantes
Direccionar las llamadas y registrarlas
Realizar el seguimiento de cotizaciones enviadas
Dar información acerca de los productos y servicios que la empresa maneja
Elaborar reporte de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Secretaria, Secretaria Ejecutiva
EXPERIENCIA:	Minimo 2 años de experiencia de secretaria o recepcionista
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Conocimiento y manejo de office - Manejo de Outlook - Facilidad de palabra - Buena redacción

5.1.6.3 GERENTE ADMINISTRATIVO

CARGO:	Gerente Administrativo
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	- Ejecutivo de Ventas - Asistente administrativo - Recepcionista
TAREA PRINCIPAL:	Coordinar el Recurso Humano y material de la empresa Servicios Publicitarios

Son funciones del Gerente Administrativo
Planificar y ejecutar las actividades semanales y mensuales del personal
Organizar capacitacionesy cursos motivacionales para el recurso humano
Adquisiciones de material de oficina e insumos
Llenar vacantes en el caso de que las hubiere
Controlar al personal y ordenes de movilización
Realizar evaluaciones del desempeño del personal de la empresa
Elaborar informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Adminitracion de Recursos Humanos
EXPERIENCIA:	Minimo 2 años de acividades en Recursos Humanos
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Conocimiento y manejo de office - Manejo de Outlook - Trabajo a presion - Solucionador de problemas - Manejo de Project

5.1.6.4 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

CARGO:	**Asistente Administrativo**
REPORTA:	Gerente Administrativo
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Recoger artes de clientes y llevarlas a proveedores

Son funciones del Asistente Administrativo
Recoger artes de clientes
Entregar facturas a clientes
Entregar productos publicitarios elaborados
Demas actividades que fueren delegadas por el Gerente Administrativo
Conducir vehiculos para envio y recepción de material
Elaborar informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Bachiller, Conductor Profesional
EXPERIENCIA:	Minimo 2 años de laborar en departamento administrativo
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Conductor Profesional - Manejo de Outlook - Trabajo a presión - Solucionador de problemas

5.1.6.5 GERENTE FINANCIERO

CARGO:	**Gerente Financiero**
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Realizar cobros a clientes y pagos a proveedores.

Son funciones del Gerente Financiero
Realizar pagos de las obligaciones de la empresa
Elaborar un plan de recaudacion de cuentas por cobrar corde a la empresa y a su cartera vencida.
Verificar transacciones realizadas a proveedores
Analizar y aprobar solicitudes de crédito para clientes nuevos
Presentar informes y estados financieros
Llevar la contabilidad de la empresa
Elaborar informes de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Ingeniero en Finanzas, Ingeniero Comercial, Contabilidad Superior
EXPERIENCIA:	Minimo 2 años de laborar en departamento financiero, manejo de estados financieros y análisis
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Paquete de programas contables - Manejo de Outlook - Trabajo a presión - Solucionador de problemas - Manejar Project

5.1.6.6 EJECUTIVO DE VENTAS

CARGO:	**Ejecutiva de Ventas**
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Realizar ventas de productos y servicios publicitarios , elaborar cotizaciones y dar seguimiento a cotizaciones

Son funciones de la Ejecutiva de Ventas
Elaborar Cotizaciones requeridas por los clientes en las cuales se especifique el tipo de producto, cantidad, valor y tiempo de entrega
Atender al cliente de forma amable y dar a conocer la mayor informacion posible de la empresa
Dar seguimiento a cotizaciones elaboradas y enviadas a clientes
Visitar clientes nuevos para incrementar la cartera de clientes
Capacitarse constantemente
Planificar metas y objetivos semanales y mensuales en ventas
Dar la mayor información posible de la empresa y sus productos y servicios
Preparar informe de actividades realizadas.

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Ingeniero en Marketing, Mercadotecnia
EXPERIENCIA:	Minimo 3 años de experiencia en ventas, marketing
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Paquete de programas de Diseño gráfico - Manejo de Office - Manejo de Outlook - Trabajo a presión - Solucionador de problemas - Manejar Project - Buen temperamento - Facilidad de palabra

5.1.6.7 JEFE DE COMPRAS Y LOGISTICA

CARGO:	Jefe de Compras y Logística
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Realizar las compras y verificar que los productos terminados se encuentren bien empacados, coordinar y visitar el lugar de la instalación.

Son funciones del Jefe de Compras y Logística
Revisar que los productos publicitarios terminados se encuentren empacados y listos para entregar.
Realizar las compras en las mejores condiciones de calidad y precio
Llevar actualizado un regitro de proveedores
Acordar y visitar el lugar en el cual se realizará la instalación según lo acordado con el cliente
Obtener permisos necesarios, si el lugar de la instalación lo requiere
Coordinar transporte y personal que fuere necesario para la instalación de la publicidad.
Coordinar con clientes acerca de eventos publicitarios.
Al terminias la instalacion recoger material y verificar que el lugar quede en optimas condiciones.
Elaborar Informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Educación Superior en Comunicación Social
EXPERIENCIA:	En organización de enventos publicitarios e instalación de productos publicitarios
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Conductor de vehiculos - Manejo de Office - Manejo de Outlook - Organizar grupo de personas - Solucionador de problemas - Conocimiento y participación en ejecución de eventos publicitarios - Buen temperamento

5.1.6.8 JEFE DE PRODUCCIÓN

CARGO:	**Jefe de Producción**
REPORTA:	Gerente General
SUPERVISA:	- Asistente de Producción - Operador de Acabados
TAREA PRINCIPAL:	Elaborar productos publicitarios de acuerdo a las especificaciones escritas en la cotización aprobada

Son funciones del Jefe de Producción
Planificar actividades mensuales de produccón
Organizar al equipo de producción para designar tareas a realizar como tambien el material que deberan ocupar
Aclara cualquier inquietud del producto con el gerente administrativo
Elaborar producto de acuerdo a cotización
Enviar producto de prueba para su aprobación
Verificiar en bodega material para la elaboración de producto publicitario
Verificar que el producto este en optimas condiciones
Cuantificar producto y empacar para entrega o instalación
Elaborar informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Tecnólogo en electricidad y soldadura
EXPERIENCIA:	En soldadura, electricidad y estructuras metálicas
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de computador - Manejo de suelda - Mecanica básica - Experiencia en electricidad y estrucutras metalicas - Conocimiento en albañileria - Buen temperamento - Manejo de grupo de personas

5.1.6.9 ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

CARGO:	**Asistente de Producción**
REPORTA:	Jefe de Producción
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Elaborar productos publicitarios de acuerdo a las especificaciones de Jefe de Producción

Son funciones del Asistente de Producción
Coordinar con el jefe de producción para la elaboracion de productos requeridos
Verificar material existente en bodega y realizar solicitud de compra
Solicitar material para adquisición según cotizaciones aprobadas y tipo de publicidad que se requiera elaborar
Elaborar producto de prueba para su aprobación
Cuantificar producto y empacar para entrega o instalación
Elaborar informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Bachiller en ciencias técnicas
EXPERIENCIA:	Bodegaje y archivo, conocimientos básicos de albañileria y electricidad
HABILIDADES ESPECIALES:	- Manejo de suelda - Albañileria básica - Experiencia en electricidad y estrucutras metalicas - Buen temperamento

5.1.6.10 OPERADOR DE ACABADOS

CARGO:	Operador de Acabados
REPORTA:	Jefe de Producción
SUPERVISA:	-
TAREA PRINCIPAL:	Colocar pequeños detalles en los productos y verificar que los productos elaborados se encuentren en optimas condiciones para ser entregados

Son funciones del Operador de Acabados
Colocar detalles pequeños en productos publicitarios
Verificar que el producto se encuentre en optimas condiciones para ser entregados
Separar productos con fallas y corregir
Cuantificar producto y empacar para entrega o instalación
Elaborar informe de actividades realizadas

Requisitos Minimos	
FORMACIÓN:	Bachiller en Ciencias
EXPERIENCIA:	En control de calidad
HABILIDADES ESPECIALES:	- Motricidad fina - Manualidades - Buen temperamento

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Servicios Publicitarios es una empresa radicada al norte de la ciudad de Quito, dedicada a producir y vender artículos y servicios publicitarios como: Impresión en plotter, Impresión offset, Impresión laser, ESTRUCTURAS METALICAS (BASTIDORES, ROTULOS Y VALLAS), Acrílico, OTROS (POP), STANDS y MDF (MADERA), ubicada en la calle Antonio Herrera y Gaspar de Sangurima.
- Mediante el estudio interno y externo de la empresa se pudo determinar qué Servicios Publicitarios tiene algunas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas tales como:

  Los trabajadores de la empresa no conocen los planes, objetivos, políticas y estrategias de la empresa. Los cobros que la empresa realiza son retrasados y los trabajadores necesitan de supervisión para realizar su trabajo.

  Además este estudio ayudo a determinar algunas fortalezas como:

  Los principios y valores que conoce y aplica dentro y fuera de la organización, tiene un nivel alto de ventas de productos publicitarios, tiene eficiencia en la producción de publicidad, elaboran productos de calidad y garantiza el trabajo realizado.

  Entre las oportunidades más importantes que la empresa posee está su competencia favorable, ya que por ser una empresa que realiza un tipo de trabajos y servicios personalizados hace que su competencia sea mínima.
- Se ha diseñado estrategias en base a la matriz FODA en la cual se ha elaborado una estructura conceptual para un análisis sistemático

que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas dela empresa, al combinar fortalezas y oportunidades (FO) se han determinado estrategias como:

Mejoramiento en el proceso de producción de la publicidad, incremento de producción de la publicidad, diseño de sistemas de comisión para vendedores por cada venta realizada.

Dentro del análisis de estrategias FA se tiene, el mejoramiento del sistema de cobros, mejoramiento en la distribución de los productos, diseño de sistema de atención al cliente, y el diseño de un sistema para quejas, reclamos y devoluciones.

En las estrategias DO se tiene: el diseño de un plan operativo anual, capacitación del funcionamiento de la empresa, mejoramiento de un sistema de pagos para proveedores.

Entre las estrategias DA se ha obtenido: Diseño de un departamento de atención al cliente, diseño de políticas de cobro y pago

- Se ha diseñado la matriz axiológica que trata de establecer algunos principios y valores tales como puntualidad, honestidad, respeto y calidad que la empresa cumple para con clientes, proveedores, trabajadores, dueños, entidades de control, familia y sociedad, competencia y medio ambiente.
- Se ha definido la misión y visión de la empresa Servicios Publicitarios, en la cual se hace referencia a lo que la empresa deberá alcanzar a futuro, además se ha planteado objetivos y políticas que cada área debe considerar para el desarrollo de la empresa y alcanzar la visión trazada
- Se ha definido una cadena de valor, y se ha levantado procesos que se ejecutan en la empresa Servicios Publicitarios.

Se han determinado 5 preguntas claves para la selección de los procesos a analizarse. Al analizar las actividades en cada uno de los procesos, se pudo seleccionar aquellos que agregan valor y no agregan valor en

función de costos y tiempo y de este modo se ha detectado las novedades más importantes.

- Mediante la utilización de la hoja ISO y el flujo de diagramación se han propuesto mejoras en la reducción de tiempo y costo en cada uno de los procesos antes seleccionados y analizados.
- Se han determinado los beneficios que la empresa espera alcanzar en función de recursos, tiempo y costo.
- Se han establecido factores de éxito, los cuales pretende la empresa con clientes, proveedores, dueños, procesos y trabajadores.
- Se propone el manejo de indicadores de gestión que servirán para determinar el éxito de la organización, estos indicadores de gestión se los conoce como indicadores no financieros que ayudan en el manejo de una empresa y permiten medir resultados y hacer correctivos oportunos.
- Se ha diseñado en la empresa Servicios Publicitarios una organización por procesos, organigrama estructural, el organigrama de distribución de personal, además el manual de funciones para conocer y controlar las funciones que cumplen y deben cumplir cada uno de los trabajadores de la empresa, y además se ha diseñado el perfil de cada uno de los puestos de la Empresa.

6.2 Recomendaciones

- Poner en práctica la presente propuesta presentada para aplicar los procesos que permita guiar al personal que forma parte de la empresa en diferentes áreas y que desarrollan diferentes actividades.
- Poner en práctica las estrategias FODA en las cuales se debe aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas externas con las fortalezas y disminuir las debilidades internas.
- Diseñar un sistema de atención al cliente, realizar el mejoramiento del sistema de transporte y distribución de productos elaborados.

- Emplear la matriz axiológica en la cual se establecen los principios y valores que la empresa debe seguir para con sus clientes y empleados.
- Capacitar constantemente al personal para que tengan un mayor conocimiento de los productos y servicios que la empresa ofrece, así como también de los procesos que deben seguir en el desarrollo de las actividades diarias, con el fin de optimizar recursos y disminuir tiempos y costos.
- Dar a conocer a los trabajadores la misión que tiene la empresa y mediante la visión sepan a donde debe llegar la empresa dentro de un tiempo programado.
- Evaluar el desempeño de cada trabajador en las diferentes áreas para analizar y tomar decisiones.
- Emplear los indicadores de gestión como herramienta para análisis y evaluación del cumplimiento de las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa Servicios Publicitarios para poder enmendar errores que sean necesarios a tiempo.
- Por ser una empresa que funciona en base a llamadas telefónicas e internet, se recomienda capacitar al personal del call-center y ampliar esta área ya que desde aquí se dará la mayor información posible al cliente y será la cara de la empresa.
- Realizar reuniones administrativas cada lunes para evaluar el funcionamiento y novedades existentes en cada área, así como también plantear actividades, objetivos y metas semanales.
- Evaluar el nivel de ventas que la empresa realiza semanal y mensualmente, a través de tablas estadísticas, e indicadores de gestión.
- Regular la cartera de cobros vencida, para obtener liquidez y de este modo desarrollar las actividades normales de la empresa Servicios Publicitarios.

- Poner en práctica los organigramas construidos de acuerdo a la carga y puestos de trabajo que la empresa requiere y al recurso humano existente, con su debida distribución de personal.
- En el caso de existir vacantes tomar en cuenta los perfiles diseñados para ocupar cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Diseño y Evaluación de Proyectos, Proyectos Exitosos, MSc. Ing. Jorge A. Villavicencio Ch.
- Manual de Manejo Pollos de Engorde, Crow
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Econ. Edilberto Meneses Álvarez.
- CONAVE/AFABA/ Estadísticas 2000.
- http://www.consumer.es
- Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.
- Chiavenato, Idelberto; “Introducción a la Administración “ 9na Edición Ed. Mac Graw - Hill, Bogotá.
- Harrinton, H James, Mejoramiento de Procesos Empresariales D VINNI, Editorial cia, Ltda – 1999, Bogotá Colombia.
- Mariño Navarrete Hernando. Gerencia de Procesos 1era Edición, Editorial Alfa – Omega, Bogotá Colombia.
- Roberto Hernandéz Sampierr, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodologia de la Investigacion, Mc Graw Hill, Colombia.