

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



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

CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

**MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO:
EMPRESA MÉDIUM MULTIMEDIA**

DIANA VANESA VARGAS RIERA

**DIRECTOR: ING. Jaime Chiriboga
CODIRECTOR: ECON. GUILLERMO ROMO**

SANGOLQUÍ, MARZO 2007

INDICE

Certificación.....	I
Agradecimiento.....	II
Dedicatoria.....	III
Introducción.....	IV

CAPITULO I

GENERALIDADES:

1. La			
Empresa.....		1	
1.1 Descripción de la Empresa.....		1	
1.2 Productos y Servicios.....		3	
1.2.1 Productos.....		3	
1.2.2 Servicios.....		7	
1.2.3 Precios	de		
venta.....		13	
1.2.4 Políticas	de		
pago.....		14	
1.3 Problemática	de		la
Empresa.....		15	
1.4 Marco	Teórico		y
Conceptual.....		19	
1.4.1 Marco			
Teórico.....		19	
1.4.2 Marco			
Conceptual.....		31	

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL:

2.1 Análisis Externo.....	36
2.1.1 Marco Ambiente.....	36
• Factor Económico.....	36

• Factor Social.....	44
• Factor Político.....	46
• Factor Tecnológico.....	48
• Factor Legal.....	49
2.1.2 Micro ambiente.....	50
• Proveedores.....	50
• Clientes.....	55
• Competencia.....	60
• Organismos de Control.....	61
2.2 Análisis Interno.....	63
2.2.1 Administración.....	6
4	
2.2.2 Recursos Humanos	
.....	71
2.2.3 Producción.....	7
3	
2.2.4 Financiero.....	
.....	75
2.2.5 Ventas.....	7
7	
2.3 Análisis FODA.....	
.....	80
2.3.1 Matriz de Impacto	
Externo.....	81
2.3.2 Matriz de Impacto	
Interno.....	82
2.3.3 Matriz de	
Aprovechabilidad.....	83
2.3.4 Matriz de	
Vulnerabilidad.....	84
2.3.5 Hoja de	
Trabajo.....	85
2.3.6 Matriz de Estrategias	
FODA.....	86

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:

3.1	Matriz Axiológica.....	88
3.2	Visión.....	91
3.3	Misión.....	92
3.4	Objetivos.....	94
	3.4.1 General.....	94
	3.4.2 Específicos.....	94
3.5		
	Políticas.....	96
3.6	Estrategias.....	99
	3.6.1 Plan	
	Operativo.....	100
	3.6.2 Mapa	
	Estratégico.....	101

CAPITULO IV

ANALISIS DE PROCESOS:

4.1	Cadena de valor.....	102
4.2	Inventario de Procesos.....	104
4.3	Selección de Procesos.....	106
4.4	Mapa de Procesos	
	Seleccionados.....	108
4.5	Análisis de Procesos	
	Seleccionados.....	109
	4.5.1 Tabla de	
	Costos.....	110
	4.5.2 Diagramación de Procesos.....	112
4.6	Matriz Resumida.....	138

CAPITULO V

MEJORAMIENTO DE PROCESOS:

5.1	Mejoramiento de Procesos.....	139
	5.1.1 Hoja	
	ISO.....	139

5.1.2	Flujodiagramación.....	14
	0	
5.1.3	Hoja de Mejoramiento.....	140
5.1.4	Procesos Mejorados.....	140
5.1.5	Matriz de Análisis Resumida.....	177
5.1.6	Beneficio Esperado.....	178

CAPITULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIONAL:

6.1	Contexto legal y normativo.....	180
6.2	Organización de la empresa.....	180
6.3	Cadena de Valor empresarial.....	181
6.4	Indicadores de Gestión.....	184
6.5	Organización por Procesos.....	197
6.6	Propuesta Estructural Vertical.....	198
6.7	Asignación de Competencias Responsabilidades.....	199
6.8	Descripción de puestos.....	202
6.9	Plan de Implementación.....	211

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Conclusiones.....	21
2	
Recomendaciones.....	21
4	

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Ventas anuales de productos.....	3
Tabla No. 2: Ventas anuales de servicios.....	7
Tabla No. 3: Precios de Venta Productos y Servicios.....	14
Tabla No. 4: Variación anual PIB en dólares.....	37
Tabla No. 5: Variación anual PIB en %.....	38
Tabla No. 6: Tasas de Interés.....	41
Tabla No. 7: Inflación Anual.....	43

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1: Ventas Anuales de Productos.....	4
Gráfico No. 2: Ventas Anuales de Servicios.....	8
Gráfico No. 3: Variación Anual Otros Servicios (Comunicaciones).....	39
Gráfico No. 4: Tasas de Interés	42
Gráfico No. 5 Inflación Anual.....	43
Gráfico No. 6: Cadena de Valor Empresa Médium Multimedia.....	103

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- ⊕ MédiuM Multimedia es una microempresa familiar que brinda productos multimediales y servicios de diseño gráfico a empresas que buscan nuevas maneras de promocionar sus bienes.
- ⊕ La empresa MédiuM Multimedia no cuenta con procesos documentados, las actividades se desarrollan con retrasos y costos excesivos que causan insatisfacción e ineficiencia en la atención al cliente.
- ⊕ El macroambiente donde se desarrollan las actividades de la empresa se compone de factores económicos, políticos, sociales y legales sujetos a cambios y modificaciones que pueden influir positiva o negativamente en el funcionamiento de la empresa.
- ⊕ El microambiente de la empresa lo componen proveedores, clientes y procesos internos, su estudio permitió identificar y documentar fortalezas y debilidades y expuso que la empresa presenta más debilidades en relación a las fortalezas.
- ⊕ El direccionamiento estratégico describe misión, visión, objetivos y estrategias para la empresa, así como el plan operativo para el año 2007 y el mapa estratégico para los próximos 5 años.
- ⊕ La diagramación de procesos determinó que todos los procesos presentan deficiencias en tiempos y en costos, siendo el menos eficiente el proceso gobernante que corresponde a la planificación de actividades y el más eficiente el proceso básico que corresponde al desarrollo del proyecto.

- ⊕ Para llevar a cabo el mejoramiento de procesos seleccionados se utilizó herramientas como la Hoja Iso, la Hoja Flujodiagramación y la Hoja de Mejoramiento; las mismas que permitieron realizar fusiones, eliminaciones, mejoras y la creación de actividades, todo esto para aumentar eficiencias en tiempos y costos.
- ⊕ Las herramientas aplicadas para el mejoramiento de procesos incrementaron las eficiencias en tiempos y costos, lo que se traduce en un incremento de la productividad y en la obtención de un beneficio anual esperado de 25.836 minutos y \$3100.5 dólares.
- ⊕ La propuesta organizacional establece cadenas de valor e indicadores de gestión para los macroprocesos gobernador, básico y de apoyo que conforman la cadena de valor empresarial, establece también una organización por procesos, principales actividades de los macroprocesos y descripción de puestos.
- ⊕ La cadena de valor para cada macroproceso está compuesta por una secuencia de pasos que inicia con la planificación, continua con la organización, ejecución, control para finalizar con la evaluación; para que la cadena propuesta se cumpla es necesario tener conocimiento de la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias así como factores de éxito.

RECOMENDACIONES

- ⊕ Realizar el mejoramiento propuesto a todos los procesos de la empresa y adaptar esta herramienta administrativa como parte de la cultura organizacional
- ⊕ Estudiar periódicamente los factores que componen al macroambiente de modo que la empresa se pueda anticipar a los cambios que se manifiesten en este y pueda elaborar estrategias que permitan aprovechar estos cambios o disminuir su impacto.
- ⊕ Implementar las estrategias resultantes del análisis FODA de modo que la empresa pueda aprovechar sus fortalezas y oportunidades, contrarrestar las amenazas y transformar sus debilidades en fortalezas.
- ⊕ Cumplir las actividades propuestas en el plan operativo para el año 2007 que incluye el mejoramiento de procesos; aplicar, adaptar y difundir al personal políticas, objetivos y estrategias descritas en el mapa estratégico para alcanzar compromiso de todos los integrantes y cumplimiento de todo lo propuesto.
- ⊕ Diseñar un manual de procedimiento de todas las actividades de la empresa y darlo a conocer a todo el personal mediante un seminario taller; aplicar políticas propuestas en el presente trabajo de manera que el personal desarrolle sus tareas cumpliendo siempre disposiciones internas.
- ⊕ Realizar capacitaciones al personal sobre actividades generales de la empresa de manera que todos conozcan las labores que se realizan en cada área y puedan alcanzar el mismo nivel de respuesta; establecer controles para medir el rendimiento de cada empleado una vez terminadas las capacitaciones.
- ⊕ Llevar a cabo un análisis comparativo de la situación actual de la empresa y la situación propuesta a través del mejoramiento de procesos; aplicar y adaptar las mejoras con el fin de obtener mayores eficiencias y mejor atención al cliente.
- ⊕ Aplicar cadenas de valor e indicadores de gestión para todas las actividades de la empresa de manera que se tenga documentado todo lo que se debe realizar, el

tiempo que se debe emplear, que persona lo debe hacer y cuales son los resultados que se esperan obtener.

- ⊕ Diseñar y aplicar controles a todas las actividades que se ejecutan para evitar que se desperdicie tiempo y recursos y se incumpla en la entrega de trabajos al cliente.
- ⊕ Realizar periódicamente estudios a los procesos para determinar que mejoras pueden hacerse; revisar objetivos, estrategias, políticas que permita mantener un correcto direccionamiento estratégico, realizar evaluaciones periódicas al personal para incrementar su efectividad y diseñar programas de motivación para obtener un compromiso total de todos quienes conforman la empresa Médium Multimedia.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1. LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Médium Multimedia es una empresa familiar que nace en el mes de abril del año 2003 gracias a la iniciativa de uno de sus socios de querer formar un negocio propio que motive su creatividad. En sus inicios es conformada por el diseñador Jhon Vargas y posteriormente se integra, como nuevo socio, el Ingeniero Paul Vargas quien ejerce la representación legal de la empresa. Su domicilio actual se encuentra ubicado en el sector norte de la ciudad de Quito en las calles Pasaje Maldonado N44-17 y Av. El Inca Piso 3, Sector El Inca.

La Empresa “Médium Multimedia” constituye una microempresa que se dedica a la elaboración de productos multimediales y de Internet y a su vez es prestadora de servicios de diseño gráfico y de impresión, tanto a personas naturales como empresas. En la actualidad elabora productos y brinda servicios a las siguientes empresas:

- Bolsa de Valores de Quito
- Mansuarte
- Sonda del Ecuador
- Olagi: Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios
- Fonag
- Gigabyte
- Criomed

La forma de llegar a un nuevo cliente es a través de actividades de Telemercadeo, después de obtener una cita el Gerente visita al posible cliente y le muestra la gama de productos o

servicios en un CD Multimedia Interactivo que contiene trabajos que se han realizado anteriormente para otros clientes; si lo que el cliente observa guarda relación con lo que está buscando se tiene un nuevo cliente y por lo tanto se tiene un nuevo proyecto. El Gerente y el nuevo cliente tienen una primera reunión donde el cliente expone sus necesidades, una vez que estas son definidas se inicia con el proyecto. A medida que este avanza, el Gerente y el cliente mantienen reuniones programadas para aprobar los avances o realizar cambios. La duración va a depender de que se trate, es decir, de si es un producto o servicio, siendo el tiempo límite un plazo de dos meses.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad Médium Multimedia no cuenta con un organigrama estructural formal, sin embargo las actividades que se realizan son las siguientes:

GERENTE GENERAL: Es la persona encargada de ejercer la representación legal de la empresa ante clientes, proveedores y cualquier entidad pública o privada. Actualmente este cargo lo ocupa el Ing. Paul Vargas.

ADMINISTRADOR: Es la persona encargada del manejo del personal, capacitación y control; además de coordinar las actividades de ventas (telemarketing). Esta actividad es realizada por el Ing. Paul Vargas.

DISEÑADOR MULTIMEDIA: Es la persona encargada de la elaboración de productos y servicios multimediales y de Internet. Esta actividad es realizada por Dis. Jhon Vargas.

DISEÑADOR GRAFICO: Es la persona encargada de la elaboración de servicios de diseño gráfico. Esta actividad es realizada por los Dis. Daniel Cazar Vaquero y Daniela Naranjo.

FINANCIERO: En esta área se llevan a cabo registros contables, financieros y de presupuestos, así como manejo de flujo de efectivo. Esta actividad es realizada por el Ing. Paul Vargas.

VENTAS (TELEMARKETING): Esta área se encarga de buscar nuevos clientes, ya sea mediante actividades de telemarketing o visitas personales a clientes potenciales. Esta actividad es realizada por la Sra. Patricia Vildósola.

1.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Médium Multimedia cuenta con una gama de productos y servicios, los cuales se detallan a continuación:

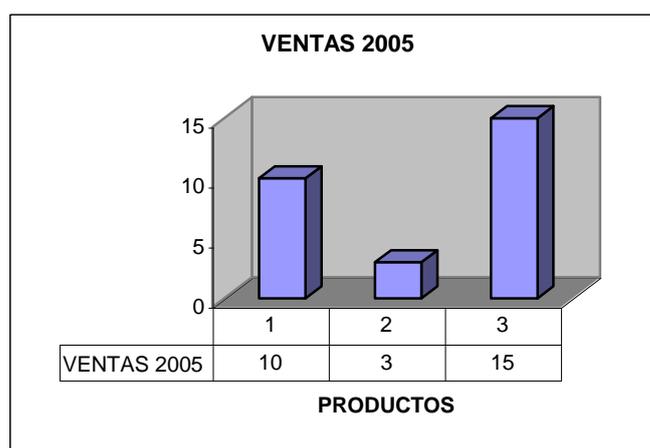
1.2.1. PRODUCTOS:

- Aplicaciones Sitios Web
- CD ROOMS Multimedia
- Animaciones 2D y 3D

Tabla No. 1: Ventas anuales de productos

	PRODUCTOS	CANTIDAD ANUAL
1	WEB SITE	10
2	CD/DVD ROOM	3
3	ANIMACION 2D Y 3D	15

Fuente: Médium Multimedia
Elaborado por: Vanesa Vargas

Gráfico No. 1: Ventas Anuales de Productos

Fuente: Médium Multimedia
Elaborado por: Vanesa Vargas

1.2.1.1 APLICACIONES SITIOS WEB: Sitio www.empresa.com

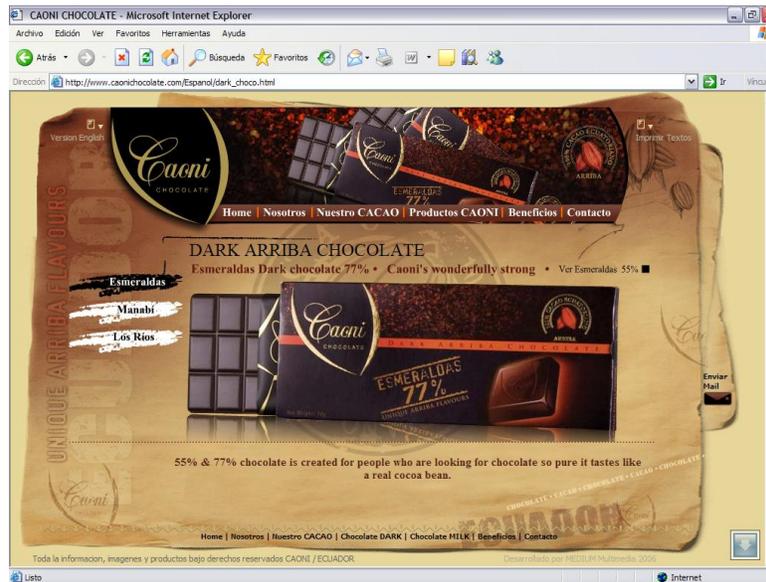
El Sitio Web es uno de los medios de mayor versatilidad que existe porque permite incluir sonido, videos y animaciones, es sin duda una de las herramientas más poderosas de ventas ya que al compararle con los demás soportes convencionales que actualmente se manejan, a este él cliente le dedica su atención por tiempo considerable y lo almacena como una base de datos de la empresa proveedora, transformándose en lo que la se llama un **vendedor 24 horas**, posesionando a la EMPRESA con una imagen amigable, confiable y muy tecnológica / técnica, lo que asegurará el incremento de ventas con

mucha seguridad. Una de las cualidades más destacables constituye realizar el lanzamiento oficial de productos nuevos así como de catálogos de productos y/o servicios ya existentes.

Beneficios Sitio Web:

Un sitio web promedio con un correcto manejo de textos y palabras clave para búsqueda registra en el panel estadístico alrededor de 1500 visitantes mensuales de los cuales esta previsto que el 1% son clientes efectivos. Este 1% justifica el beneficio de tener al aire un sitio web 24 horas al día.

PAGINA WEB



1.2.1.2. CD/DVD ROOM

Este medio tiene como objetivo alcanzar metas específicas a corto y mediano plazo, respetar y apoyar los elementos corporativos, diseño de una interfase que además de hacer referencia directa al contenido del medio y objetivo del mismo, facilite la navegación de cualquier usuario aprovechando los recursos tecnológicos que intensifiquen la **interactividad**.

Contrariamente al Sitio Web, los tiempos de carga de un CD-DVD ROOM son inmediatos, permitiéndonos incluir sonido, videos y animaciones mucho mas detalladas, con mayor tamaño y definición.

Beneficios CD/DVD ROOM:

El CD-ROOM multimedia explota la interactividad al máximo, exponiendo al cliente de una manera directa, visual y más detallada las características y beneficios del producto, por medio de animación, música, sonidos, video, etc. El CD-ROOM puede trabajar en conjunto con el sitio Web al enviar preguntas, pedidos o información que el cliente solicite.

CD-DVD ROOM



1.2.1.3. ANIMACIONES 2D Y 3D

Las técnicas actuales de animación han abierto un sin numero de posibilidades dentro de la publicidad ya que la creación de nuevos escenarios y la capacidad de poder incluir efectos que solo han de solucionarse mediante animación y que enriquecen el mensaje causando mayor pregnancia dentro de aquellos que lo observan, han llevado a este tipo de servicios a ser muy cotizados dentro de esta actividad.

Los productos que actualmente se encuentran desarrollando son:

- Animaciones 2d y 3d para Internet, y anuncios en televisión
- Modelado de logos y productos
- Intros para CD ROM
- Juegos Multimedia

ANIMACIÓN



1.2.2 SERVICIOS

- Planificación, Publicidad y Promoción WEB
- Diseño y Producción Gráfica
- Creación y Manejo de Marcas
- Servicios de Impresión
- Fotografía Publicitaria
- Hosting y dominio

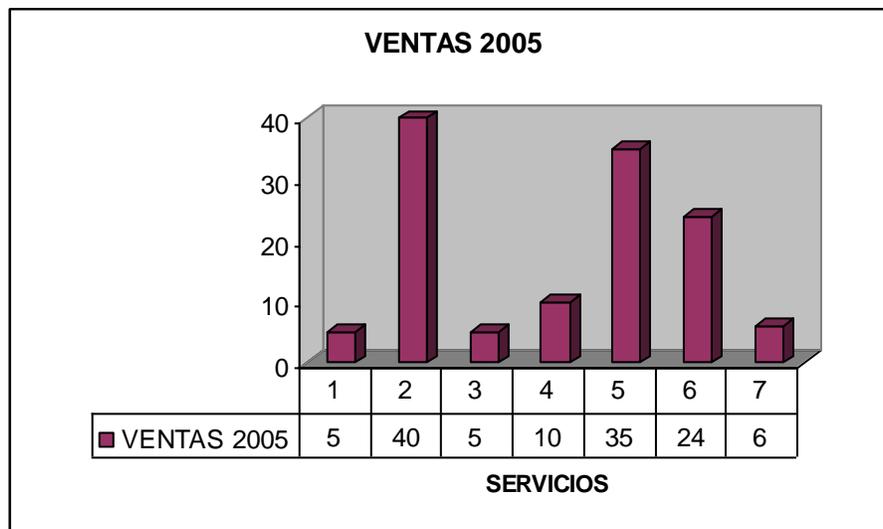
Tabla No. 2: Ventas anuales de servicios

	SERVICIOS	CANTIDAD ANUAL
1	DESARROLLO DE PROYECTOS CON MULTIMEDIA	5
2	DISEÑO GRAFICO	40
3	DOMINIOS	5
4	HOSTING	10
5	IMPRESIÓN DIGITAL	35
6	IMPRESIÓN OFFSET	24
7	DISEÑO Y DESARROLLO DE MARCAS	6

Fuente: Médium Multimedia

Elaborado por: Vanesa Vargas

Gráfico No. 2: Ventas Anuales de Servicios



Fuente: Médium Multimedia

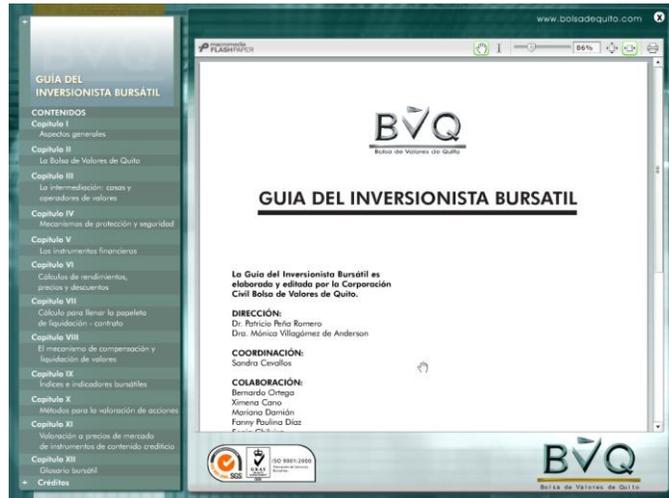
Elaborado por: Vanesa Vargas

1.2.2.1. PLANIFICACIÓN, PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN WEB

El realizar una investigación previa es una de las partes fundamentales dentro del desarrollo de cualquier proyecto, esto implica un 100% a clientes dentro del trabajo a realizar y contiene las pautas y los objetivos que deben alcanzarse.

Las campañas publicitarias son entes individuales puesto que cada cliente tiene objetivos diferentes y mercados claramente definidos, sea mediante la utilización de soportes convencionales como radio, prensa o televisión o en alternos pero con mucho crecimiento y acogida como Internet, las campañas se basan en la creatividad y el excelente uso de las herramientas de última generación.

PROMOCION WEB



1.2.2.2. DISEÑO Y PRODUCCIÓN GRÁFICA

La comunicación de ideas se considera eje fundamental dentro del desarrollo de productos tanto en diseño grafico con sus técnicas manuales o digitales y en producción gráfica para multimedia. La amplia gama de productos va desde la generación de imagen corporativa, sobres, tarjetas personales, logotipos, logomarcas, imagen de productos, vallas, brochures, catálogos, publicidad móvil hasta la puesta en marcha de campañas digitales que conllevarían grabación, edición de comerciales, animación 2d, Modelado y Animación 3D, etc.

DISEÑO GRAFICO



1.2.2.3. CREACIÓN Y MANEJO DE MARCAS

Las marcas son en si la presentación de una empresa englobando toda su visión, misión, tono, atmósfera, trato al cliente, actividad, y muchas otras cualidades que la distinguirán de la competencia, por esto es supremamente importante que la creación sea realizada mediante un proceso especializado de abstracción de realidades y un manejo impecable en el uso diario, sea este en cualquier soporte. Los clientes poseen una total asesoría en cuanto a la creación de marca para cualquiera de sus productos o servicios y una estrategia apropiada para que esta se establezca con notoriedad dentro del mercado elegido.

LOGO



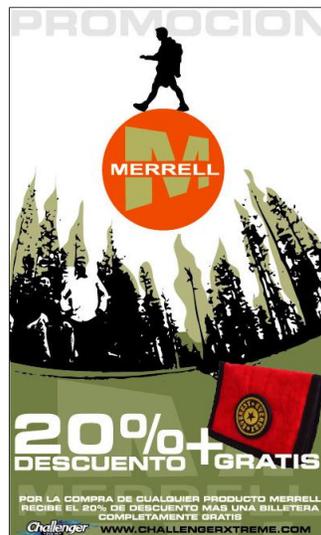
1.2.2.4. SERVICIOS DE IMPRESIÓN

Este servicio se maneja en dos áreas:

Impresión digital.-

En este campo se realizan impresión de gigantografías, banners, vallas, pendones etc. Utilizando materiales de alta calidad (papel fotográfico, lona para interiores- exteriores etc), con las ultimas técnicas de impresión a base de tintas especiales o con maquinaria de punta.

IMPRESIÓN DIGITAL



Impresión offset.-

En este tipo de trabajos se realiza impresión de todo tipo de material publicitario: tarjetas de presentación, etiquetas, libros, folletos, material corporativo etc. Utilizando materiales de la mejor calidad y utilizando tintas vegetales.

IMPRESIÓN OFFSET



1.2.2.5. FOTOGRAFÍA PUBLICITARIA

Este servicio esta encaminado para cualquier tipo de trabajo, diseño multimedia, diseño gráfico. Al momento de realizar un proyecto aparece la necesidad de incluir fotografías y estas deben tener la calidad óptima y expresar exactamente lo que el servicio o producto desean transmitir a los futuros clientes. Para el proceso de composición fotográfico se utiliza:

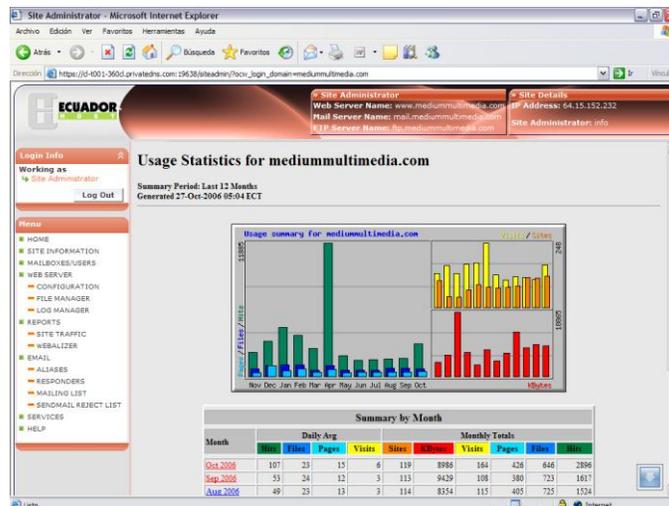
- Una cámara profesional de 135 mm + lentes según requerimientos de composición + luces para fotos interiores + filtros + trípodes, etc.
- Una cámara profesional digital 3.2 megapixeles de refuerzo y visualización digital inmediata de composición y panorámicas + tarjetas de memoria suficientes.
- Dos opciones de composición por foto, a elegir.
- Digitalización de imágenes
- Retoques fotográficos digitales
- Optimización de imágenes para soporte web
- Respaldo en CD room de fotografías en alta resolución
- Impresión en papel fotográfico de las fotos elegidas tamaño foto standar

1.2.2.6. HOSTING Y DOMINIO

Medium Multimedia es un proveedor de información conectado a la Internet, ofrece almacenamiento, diseño y servicios de transferencia a través de la Internet por medio del acceso a su servidor en World Wide Web.

Este servicio esta destinado a clientes que han realizado el desarrollo de un Web Site o que ya poseen un sitio creado.

DOMINIO



Análisis: Los productos multimedia que representan mayor volumen de producción constituyen los Sitios Web y las Animaciones 2D y 3D; mientras que los servicios de diseño gráfico que representan mayor volumen de prestación constituyen el Diseño Gráfico en si y las Impresiones Digital y OFFSET.

1.2.3. PRECIOS DE VENTA

Todos los productos y servicios que brinda Médium Multimedia tienen precios que varían de acuerdo a las necesidades del cliente; estos dependerán principalmente de las características, tamaño, cantidad de información, entre otros.

A continuación se muestra un detalle de los precios de venta al público de cada uno de los productos y servicios brindados por la empresa:

Tabla No. 3: Precios de Venta Productos y Servicios

	PRODUCTOS	PRECIOS DE VENTA
1	WEB SITE	500-1500 USD
2	CD/DVD ROOM	800-2000 USD
3	ANIMACION 2D	100-400 USD
4	ANIMACION 3D	250-2000 USD

	SERVICIOS	PRECIOS DE VENTA
1	DESARROLLO DE PROYECTOS CON MULTIMEDIA	300-900 USD
2	DISEÑO GRAFICO	50-400 USD
3	DOMINIOS	50-100 USD
4	HOSTING	130-500 USD
5	IMPRESIÓN DIGITAL	80-600 USD
6	IMPRESIÓN OFFSET	30-5000 USD
7	DISEÑO Y DESARROLLO DE MARCAS	195-1000 USD

Fuente: Médium Multimedia

Elaborado por: Vanesa Vargas

1.2.4 POLITICA DE PAGO

Las políticas de pago que maneja la empresa varían de acuerdo al producto o servicio que se brinde al cliente y del precio final que tenga este, a continuación se describe el rango de precios y la manera en que se procede con el cobro al cliente:

DISEÑO MULTIMEDIA Y GRÁFICO

- \$50 - \$150 100% contraentrega
- \$150 - \$1500 50% anticipo; 50% contraentrega
- \$1500 – en adelante 50% anticipo; 25% a mitad de proyecto; 25% contraentrega de archivos

SERVICIOS IMPRESIÓN DIGITAL

- \$80 - \$250 100% contraentrega
- \$250 – \$1000 50% anticipo; 50% contraentrega
- \$1000 – en adelante 75% anticipo; 25% contraentrega

SERVICIOS IMPRESIÓN OFFSET

- \$35 - \$600 100% contraentrega
- \$600 – \$2500 50% anticipo; 50% contraentrega
- \$2500 – en adelante 75% anticipo; 25% contraentrega

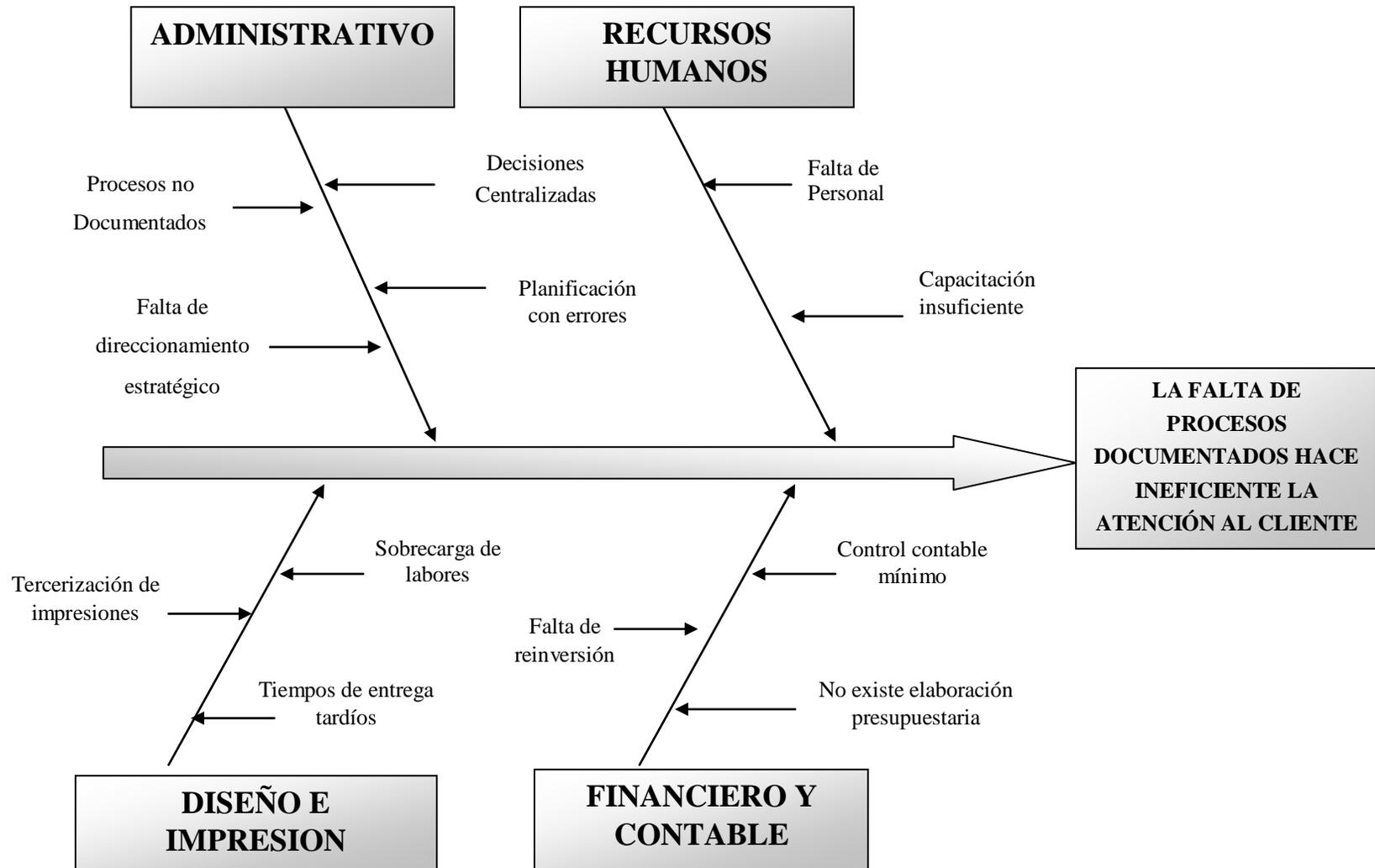
SERVICIOS HOSTING Y DOMINIO

- 100% Anticipo

1.3. PROBLEMA DE LA EMPRESA:

Mediante el diagrama de Ishikawa se pretende realizar un análisis comparativo de las diferentes áreas de la empresa para determinar cuáles son los inconvenientes más comunes que generan problemas y retrasan la atención al cliente. De acuerdo al Diagrama Causa-Efecto, la empresa muestra las siguientes deficiencias:

PROBLEMA DE LA EMPRESA: DIAGRAMA CAUSA EFECTO



ADMINISTRACIÓN:

- **PROCESOS NO DOCUMENTADOS:** No existe ningún proceso documentado, todas las actividades que se realizan se basan en experiencias pasadas y en conocimientos generales de la administración lo que produce ejecuciones y controles defectuosos.
- **DECISIONES CENTRALIZADAS:** El gerente es la persona encargada de tomar cualquier decisión final de acuerdo a lo que el piensa es lo mejor para el desenvolvimiento de la empresa, esto se traduce en tiempos de respuesta mayores ante problemas que pudieran presentarse.
- **FALTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:** La misión, visión, objetivos o estrategias no se encuentran definidos por escrito y por lo tanto el personal no tiene conocimiento de hacia donde se dirige o debe dirigirse la empresa.
- **PLANIFICACIÓN CON ERRORES:** Los planes que genera la administración son a corto plazo esto no permite mantener Planificación Estratégica ni elaboración de proyectos de inversión a futuro.

RECURSOS HUMANOS:

- **FALTA DE PERSONAL:** No se cuenta con suficiente personal en el área de diseño multimedia y gráfico y administrativa lo que produce una sobrecarga de labores en los diseñadores y gerente.
- **CAPACITACIÓN INSUFICIENTE:** Cuando se hace una nueva contratación se da una pequeña inducción sobre las principales actividades de la empresa, cada nuevo empleado debe tener experiencia en su área, esto no permite el mismo nivel de respuesta.

DISEÑO E IMPRESIÓN:

- **TERCERIZACIÓN DE IMPRESIONES:** Este servicio al ser tercerizado toma más tiempo realizarlo, si se presentan errores que no están dentro de lo planificado la calidad del servicio disminuye así como la rentabilidad.
- **SOBRECARGA DE LABORES:** La falta de personal en el área de diseño ocasiona, en algunos casos, que no se cumplan horarios ni tiempos de entrega programados con el cliente. Esto se traduce en insatisfacción del cliente y desmotivación del diseñador.
- **TIEMPOS DE ENTREGA TARDÍOS:** La falta de planificación no permite coordinar la duración real que tendrá el proyecto y la falta de personal hace más extensos los tiempos programados con el cliente. Esto origina insatisfacción y posible pérdida del cliente.

FINANCIERO Y CONTABLE:

- **CONTROL CONTABLE MINIMO:** Al no superar la base imponible de \$40.000 USD exigida por el Servicio de Rentas Internas para llevar contabilidad, Médium Multimedia lleva un registro de ingresos y gastos. La carencia de Estados Financieros dificulta el estudio de números y de cuentas problemáticas.
- **NO EXISTE ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA:** No se elabora un presupuesto anual, se maneja un presupuesto mensual en base al registro de ingresos y gastos. Esto no permite un adecuado uso de los recursos ni su control.
- **FALTA DE REINVERSIÓN:** La reinversión existe a nivel tecnológico, no existe reinversión en expansión, crecimiento, inversiones temporales o portafolio. Esto no permite que la empresa incremente sus activos y disminuya sus pasivos.

Por el análisis anterior se concluye que el problema de la empresa es:

LA FALTA DE PROCESOS DOCUMENTADOS HACE INEFICIENTE LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

1.4 MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.4.1 MARCO TEORICO

Las actividades que se realizan dentro de una empresa deben enfocarse a la correcta utilización de los recursos disponibles y a la obtención de resultados satisfactorios tanto para personal como para clientes, para que esto sea posible se hace indispensable el diseño y aplicación de controles administrativos que permitan no solo identificar fallas en los procesos si no también corregirlas.

Se entiende por proceso al “desarrollo continuo de actividades que en un determinado momento están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor a la acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzca un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización”¹.

Bajo este criterio se entiende que a través de los procesos las operaciones se cumplen en orden secuencial y se componen de actividades específicas, tareas del personal, tiempos y controles que permiten obtener un bien o servicio final que satisface las necesidades del cliente.

“La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la generación de valor y satisfacción del cliente, hace posible la comprensión de la configuración de los procesos de la empresa, determina que procesos deben ser mejorados, hace posible la presencia de planes de mejora para la obtención de objetivos”².

¹ Harrington, James 1993, Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.

² Paguay Guacho Margoth, Plan de Tesis Mayo 2006

La identificación de todos los procesos y su relación va a facilitar la documentación de los mismos y el diseño de las mejoras destinadas a incrementar la productividad y efectividad de la empresa, lo cual se traducirá en una mejor atención al cliente y por lo tanto mayor satisfacción e imagen corporativa.

La carencia de procesos documentados y las fallas que se presentan cuando se atiende al cliente traen consigo dificultades que afectan a toda la organización y perjudican la imagen ante el mercado. Se busca disminuir el impacto mejorando los procesos mediante la utilización del mejoramiento continuo como herramienta administrativa.

“El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

El Mejoramiento Continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización”.³

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todas las áreas, además los empleados deben sentirse identificados con la organización porque serán ellos quienes ejecuten los procesos, se adapten a los cambios y trabajen buscando mejorar.

Como herramientas administrativas que actúen de complemento y soporte al mejoramiento continuo, se encuentran la cadena de valor y ventaja competitiva.

“La cadena de valor refleja la historia, estrategia y éxito en implementación; es una herramienta para analizar todas las operaciones de una empresa separándolas en actividades estratégicas relevantes que permitan comprender los costos, permite

³ www.google.com

categorizar e identificar las actividades que producen valor y que pueden representar una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva comprende actividades discretas que desempeña una empresa en diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo, cada una puede contribuir a la diferenciación.”⁴

El problema que se presenta en la empresa se enfoca a la falta de procesos documentados que produce ineficiencia en la atención al cliente. Para identificar cuales son las posibles causas se ha empleado el Diagrama de Ishikawa, donde se muestra cuales son los problemas particulares de cada área que afectan a la organización.

“El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos. Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías. Sólo cuando estas teorías son contrastadas con datos podemos probar las causas de los fenómenos observables.”⁵

Lo anterior se puede resumir en lo siguiente: La identificación de procesos va a permitir clarificar la secuencia de pasos que se presentan dentro de una actividad general, su duración, su calidad, así como el personal involucrado. Estos procesos identificados deberán ser agrupados de modo que se identifique aquellos procesos que generan valor y mayor satisfacción en los clientes, así como aquellos que necesitan ser mejorados porque retrasan la atención al cliente. Los procesos a mejorarse deben ser analizados partiendo de las causas que supuestamente generan el problema para luego de ser analizadas con datos reales se determinen cuales son sus causas reales. La identificación de causas permitirá diseñar y luego implementar las mejoras, las cuales deberán

⁴ Paguay Guacho Margoth, Plan de Tesis Mayo 2006

⁵ Puertas Proaño Evelyn, Plan de Tesis

controlarse y adecuarse a los cambios haciendo uso del mejoramiento continuo. La adecuación de estas herramientas administrativas a las necesidades de la empresa ayudará a mejorar la productividad y la satisfacción de clientes externos e internos.

Al ser el cliente la persona a la cual están destinados los bienes y servicios que produce la empresa, debe existir un proceso destinado a la atención al cliente y de no estar definido, es necesario que se documente para que la identificación de fallas que producen retrasos e insatisfacción en los clientes puedan ser superadas mediante la implementación de controles.

ATENCIÓN AL CLIENTE

“Se entiende que el "cliente" es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las cada vez más sofisticadas y especializadas necesidades del [consumidor](#), así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con [estrategias](#) adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

En la actualidad las [empresas](#) dan mas [interés](#) en [la administración](#) sobre cómo dirigir, administrar los [recursos](#) económicos, humanos y [materiales](#); dejando inadvertido el servicio al cliente, cada día se preocupa en crecer pero no se toma importancia de cómo la [competencia](#) esta creciendo y que esta incrementando sus carteras de [clientes](#); debido al buen servicio y [atención](#) que brinda.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las [ventas](#) tan poderosas como los descuentos, la [publicidad](#) o la [venta personal](#). Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan [actitudes](#) que afectan a éste, consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la [empresa](#) hace [negocios](#), cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a

él. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente. Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores”.⁶

Con la evolución de los mercados, la mayoría de empresas ya no se preocupan únicamente por factores externos, estas han tomado conciencia de que si se desea sobrevivir, mantenerse o expandirse es necesario conocer cuáles son las necesidades de su mercado meta y adaptar sus productos o servicios a estas necesidades. El cliente constituye la razón de ser de cualquier empresa, está visto que la buena atención que este obtenga antes, durante y después de realizar una compra, sea de un servicio o de un producto, será lo que lo haga mantenerse fiel a esa marca o por el contrario lo impulse a buscar a la competencia. Por ello, la empresa debe manejar una cultura orientada hacia el buen servicio.

Todas las personas que componen la empresa tienen que darle la debida importancia al cliente, desde que este acude en busca de un producto o servicio hasta la post-venta, para ello es necesario que se tenga claro como se da el proceso y familiarizarse con el. La herramienta a usar debe ser un mejoramiento de procesos a las áreas relacionadas de la organización.

MEDIUM MULTIMEDIA, al ser una microempresa que produce bienes multimediales y servicios de diseño gráfico, forma parte del sector empresarial que se dedica al desarrollo de publicidad y marketing para entes naturales y jurídicos. Este sector se encuentra compuesto por diseñadores independientes, publicistas independientes, agencias de publicidad, imprentas, empresas de diseño gráfico y empresas de diseño multimedia. Al ser la especialidad de Medium Multimedia la

⁶ www.monografías.com; <http://www.gestiondeventas.com>

creación de sitios Web, CD Multimedia y animaciones 2D y 3D, su principal competidor lo constituye YAGE, primera empresa establecida en el país.

PUBLICIDAD

Se entiende por publicidad al “Término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios. La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa —de vendedor a comprador— es ineficaz.”⁷

“A lo largo de las diversas naciones del mundo las empresas enfrentan la constante necesidad de publicitar sus productos de una manera económica, eficaz, e innovadora. Se considera que cada pieza publicitaria es una inversión a largo plazo en la imagen de la marca.

Actualmente las campañas ya no se enfocan en las características del producto, ni en los beneficios que recibirá el comprador y ni siquiera en la imagen de la marca y sin embargo son exitosas. ¿A que se debe esto?. La publicidad ya no se encarga de informar las características o novedades de un producto, sino que su éxito radica en como posiciona el producto en la mente del consumidor. Un nuevo objetivo para la publicidad: Posicionar.

Hoy en día existen demasiados productos, demasiadas compañías, demasiadas alternativas entre las cuales escoger, cada una gritando: "Soy la mejor opción!", demasiado "ruido" en el mercado. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor, sobre todo si tomamos en cuenta que según algunos estudios, el consumidor promedio está expuesto a 500 mil mensajes publicitarios (no incluye otros mensajes que también influyen) en un año.

Existen factores que permiten concluir que los anuncios en Internet son más efectivos que los de otros medios, estos factores son:

⁷ Microsoft Encarta 2006

- El índice publicidad / edición; y,
- El hecho de que los navegantes de Internet usan al medio en lugar de actuar pasivamente como receptores.

Para analizar el primer factor, el índice publicidad / edición, miremos la siguiente comparación: el banner más usual tiene unas dimensiones de 468 x 60 píxeles, es decir 28.080 píxeles cuadrados y el tamaño de una página web corriente es de 800 x 600 píxeles, 480.000 píxeles cuadrados, lo cual quiere decir que una página web típica (con dos banners) contiene 11.7% de publicidad y 88.3% de contenido (edición). Un programa de TV de 30 minutos tiene 10 minutos de publicidad y 20 de contenido, uno de una hora tiene 20 minutos de publicidad y 40 de contenido, lo cual significa que la proporción es 40% publicidad y 60% programación. Una revista tiene, normalmente, una proporción de 50% páginas de publicidad y 50% páginas de contenido. De acuerdo con estas cifras se puede concluir que la publicidad web es mucho menos molesta que la publicidad en TV o en revistas.

Miremos el otro factor, interacción vs. pasividad. Cuando una persona entra a la Red presenta altos niveles de concentración y atención que son requeridos para navegar en la Internet y que también son requeridos para crear recordación de marca, penetrar mercados y tomar decisiones de compra.

Definitivamente Internet es un mercado real para hacer negocios y son muchas las posibilidades que ofrece a las empresas.

Recordemos como lo señala José Daniel Sánchez Navarro (1996), que la red de Internet es una gran comunidad de la que forman parte personas de todo el mundo que usan sus computadoras para interactuar unas con otras y con la posibilidad de obtener información. La aplicación de esta herramienta dependerá de las características propias de cada organización, hacia donde quiere llegar.”⁸

⁸ <http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/estptosss.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/posicionamiento-a-traves-de-la-publicidad.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no8/publinternet.htm>

La publicidad es el medio utilizado por las empresas para dar a conocer sus productos y servicios a sus mercados meta, esta varia de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización y dependerá directamente de características de los clientes a los que se quiera llegar.

Los medios más utilizados para este fin son:

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Vallas
- Publicidad Rodante
- Revistas
- Catálogos
- Internet

Los medios mencionados son los más comunes al momento de hacer publicidad, sin embargo, en nuestro país, aún no se toma confianza al tema de la publicidad en Internet, debido a que han sido pocas las empresas que han invertido en investigaciones sobre este tema virtual, a esto se le debe sumar el acceso limitado a la Red por parte de los usuarios.

Según argumenta Juan Francisco Zamora, consultor en tecnologías basadas en Internet, nuevos medios y telecomunicaciones, hace la relación de números. "Aún no pasamos del cuatro por ciento de usuarios en Internet en el país. Hay 99.000 usuarios personales y 49.419 corporativos. Es decir, 150.000 personas, eso dividido para la Población Económicamente Activa es un porcentaje bajo, el más bajo de América del Sur". Por eso, Zamora entiende que las empresas no vean interés en Internet, pues aún no es un servicio de uso masivo.

Para mejorar estas cifras y empezar a utilizar a la Internet como una herramienta es necesario educar a los usuarios e incrementar los accesos.

PRODUCTOS MULTIMEDIALES

La globalización a contribuido a abrir el comercio mundial, uno de los medios utilizados para este fin corresponde a las comunicaciones, la Internet con las páginas Web constituyen una de las formas más importantes de transmitir información a gran cantidad de consumidores en todo el mundo. Los productos multimediales forman parte de este tipo de comunicación.

Un producto multimedia: “Toda aplicación multimedia dedicada a la formación, en el entorno empresarial, surge ante unas necesidades genéricas o concretas, las cuales muchas veces no son fáciles de identificar, incluso por el propio cliente. El cual, puede acudir a una empresa de desarrollo de software para la formación por varios motivos: haber visto algún tipo de desarrollo de estas características, haber sabido de su existencia a través de diversos medios de comunicación, etc. Por este motivo el primer aspecto del trato con un futuro cliente consiste en ayudarlo a la identificación de sus necesidades, con el fin de poder ofertarle una propuesta coherente y adecuada. La creación de productos Multimedia implica una planificación bien estructurada. Esto es aplicable tanto al aspecto económico como al productivo”.⁹

“Entre las aplicaciones informáticas multimedia más corrientes figuran juegos, programas de aprendizaje y material de referencia. La mayoría de las aplicaciones multimedia incluyen asociaciones predefinidas conocidas como hipervínculos, que permiten a los usuarios moverse por la información de modo intuitivo.

Los productos multimedia bien planteados pueden ampliar el campo de la presentación en formas similares a las cadenas de asociaciones de la mente humana. La conectividad que proporcionan los hipertextos hace que los programas multimedia no sean meras presentaciones estáticas con imágenes y sonido, sino una experiencia interactiva infinitamente variada e informativa. Las aplicaciones multimedia son programas informáticos, que suelen estar almacenados en discos compactos (CD-ROM). También pueden residir en World Wide Web (páginas de Web)”.¹⁰

⁹ <http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num8/siguenza.html>

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos11/hipervin/hipervin.shtml>

Una de la ramas mas reconocidas actualmente dentro del diseño gráfico es la Multimediática, en base a esta nueva tecnología desarrollada no hace mas de 10 años con la inclusión de herramientas en el mercado como el revolucionario programa FLASH de Macromedia que preemitía a los diseñadores ya no solo presentar de forma plana un concepto, sino de darle vida, y de hacerle interactuar con el navegante o espectador, todo esto estrictamente ligado al uso de un computador como intermediario.

La utilización de animación, textos, gráficos, inclusión de video y sonido todo dentro de un solo tipo de formato, abrió las puertas para que los diferentes productos multimedia se disparen en el mercado publicitario.

Con el boom de el Internet se ha ido presentado propuestas cada vez más elaboradas visualmente y en este momento las principales marcas del mercado a nivel mundial no dudan un minuto en realizar sus aplicaciones tanto online como offline en este formato.

Al ritmo que crece el número de usuarios que se adaptan a los nuevos medios masivos como la Internet, ya que es inevitable, seguirá creciendo el campo multimedia tanto en tecnología, como en desarrollo y mucho mas importante en representantes y clientes satisfechos.

LOS MATERIALES MULTIMEDIA

Una aplicación multimedia se compone de diferentes elementos que se clasifican de la siguiente manera:

- Hipertexto
- Imágenes
- Animaciones
- Video
- Sonido

para implementarla, si no se tiene claro el lado psicológico de la comunicación ya que el mensaje siempre estará construido por las personas y la psiquis tanto del emisor como del receptor y su interactividad exitosa lleva a que una campaña también lo sea.

Para generar un producto multimedia o un servicio de diseño gráfico solicitado por un cliente, la empresa cuenta con tecnología actualizada que comprende los siguientes programas informáticos:

- Adobe Ilustrador CS2
- Adobe Photoshop CS
- Adobe Premier 7
- Macromedia Dream Weaver
- Macromedia Flash
- Flash 8
- Swift 3D
- 3 Dmax 5
- Adobe Premier 7
- Samrt FTP
- Cool Edit
- Word Cast
- Office XP

1.4.2 MARCO CONCEPTUAL

Animación: Constituye la creación de la ilusión de movimiento al visionar una sucesión de imágenes fijas generadas por ordenador.

Animación 2D y 3D: Proceso de crear modelos tridimensionales de objetos animados.

Broshures: Herramienta de marketing que utiliza medios gráficos para comunicar diferentes temas, incluye catálogos de servicios o productos de una empresa, folletos e incluso manuales.

Cadena de Valor: Disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.

Cliente: Persona natural o entidad que compra a un establecimiento comercial, industrial, de servicios, etc., particularmente si lo hace en forma habitual.

Control: Es un elemento eficaz de prevención que permite detectar errores y fraudes que pudieran ocurrir en el ejercicio de una administración.

Diagrama de Ishikawa: Técnica de análisis de causa y efectos para la solución de problemas, relaciona un efecto con las posibles causas que lo provocan.

Diseño: Actividad creativa y técnica encaminada a idear objetos útiles y estéticos que puedan llegar a producirse en serie.

Diseño Gráfico: Acción de concebir, programar, proyectar y realizar [comunicaciones](#) visuales, producidas en general por los [medios](#) industriales y destinadas a transmitir mensajes específicos a [grupos](#) determinados.

Dominio: Se conoce al nombre con el cual se identifica la empresa en la RED [www.empresa.com](#). El dominio puede tener varias extensiones según la necesidad del cliente (.gov, .ec, .net, .org, etc.)

Gestión: Actividades encaminadas a obtener y a coordinar los recursos de una organización y resolver un asunto.

Gráfico: Que se representa por figuras o signos

Gestión por Procesos: Da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus necesidades y sus expectativas, siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan valor agregado al producto o servicio.

Hipertexto: Sistema que permite que un texto contenga enlaces con otras secciones del documento o con otros documentos.

Hosting: Se conoce al espacio necesario para almacenar información en el servidor y puede tener diferente capacidad de almacenaje: 100MB, 250 MB, 500MB; 1 GB etc.

Imágenes: Figura, representación de una persona o cosa.

Impresión: Reproducción de un texto o una ilustración en una imprenta.

Informática: Conjunto de conocimientos científicos y de técnicas que hacen posible el tratamiento automático de la información por medio de computadoras.

Interactividad: Actividad fundamentada en la acción o actividad mutua de un agente (hombre-máquina) sobre o con otro (también hombre-máquina), que implica a ambos en un proceso de ida y vuelta.

Internet: Red informática de comunicación internacional que permite el intercambio de todo tipo de información entre sus usuarios.

Intro: Presentación publicitaria con duración de 10 seg que contiene el mensaje principal de un producto o servicio.

Juego Multimedia: Un juego es una actividad recreativa que involucra a uno o más jugadores. Actividad recreativa sometida a reglas en el que unos ganan y otros pierden.

Logotipo: Distintivo o emblema formado por letras, abreviaturas, etc., peculiar de una empresa, marca, producto.

Marketing: Conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto.

Mejora Continua: Incrementa la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Los resultados se revisan, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua.

Mejoramiento: Agregado o modificación hecha a un inmueble, equipo, maquinaria, etc., que le confiere mayor valor o cualidades de las que antes carecía.

Multimedia: Forma de presentar información que emplea una combinación de texto, sonido, imágenes, animación y vídeo.

Posicionar: Es la percepción que tiene el cliente sobre los atributos del producto en relación con los de marcas competitivas.

Problema: Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.

Proceso: Conjunto de operaciones secuenciales que se compone de actividades específicas, tareas del personal, tiempos y controles para obtener un bien o servicio final que satisface las necesidades del cliente.

Publicidad: Término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios.

Servicio al cliente: Conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Sonido: Conjunto de ondas producidas por un cuerpo al vibrar, que crea una variación de presión en el medio que le rodea y pueden ser captadas por el oído.

Ventaja Competitiva: Radica en las muchas actividades discretas que pueden contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Vídeo: Técnica para grabar cintas de imagen y sonido (videocasetes) por métodos electromagnéticos, que se sirve de una cámara, un magnetoscopio y un televisor.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

EL objetivo del siguiente capítulo es llevar a cabo el estudio de aquellos factores externos a la empresa cuya variación afecta el normal funcionamiento de las actividades que en ella se realizan. El resultado permitirá conocer la situación actual de la empresa tanto en el ámbito interno como en el externo y la construcción de la Matriz de Estrategias FODA.

El análisis que se va a realizar se resume en la siguiente figura:



2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1 Macro Ambiente

Comprende todos aquellos factores a nivel macro económico cuyas variaciones pueden influir positiva o negativamente en las operaciones de la empresa. Dentro de estos factores se encuentran: económico, político, social y tecnológico.

- **Factor Económico**

- a) **Producto Interno Bruto**

El PIB mide el valor de la producción de bienes y servicios finales realizados dentro de las fronteras geográficas del país.

De 1979 a 2004, el Producto Interno Bruto (PIB) en precios constantes del año 2000 (es decir restando la inflación) aumentó de \$10 414 millones a \$18 906 millones. En este mismo período, el PIB

creció a un ritmo bajo de 2,23% promedio por año lo que apenas superó la tasa de crecimiento de la población 2.18%.

En 1999 el PIB decreció 6,3%. Esta crisis tuvo múltiples aristas por todos aún recordadas en lo bancario, cambiario, petrolero y fiscal. Cambios políticos y la adopción de la dolarización en 2000 fueron los catalizadores de la salida de la crisis económica.

La siguiente tabla muestra las variaciones anuales del PIB por industria:

Tabla No. 4: Variación anual PIB en dólares

AÑO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
INDUSTRIA						
PIB	16.784.095	17.496.669	18.122.313	19.558.385	20.486.024	21.366.427
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.523.636	1.619.503	1.689.958	1.725.714	1.796.324	1.828.462
Pesca	230.632	229.262	261.909	263.326	305.493	317.102
Explotación de minas y canteras	3.466.376	3.379.602	3.582.561	4.500.857	4.541.471	4.621.607
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	2.275.827	2.333.399	2.440.425	2.519.337	2.745.247	2.866.470
Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)	-1.371.939	-1.372.396	-1.443.476	-1.626.678	-1.760.843	-1.767.886
Suministro de electricidad y agua	169.984	183.990	186.200	179.011	172.034	179.431
Construcción	1.348.759	1.618.939	1.608.353	1.672.984	1.723.168	1.811.050
Comercio al por mayor y menor	2.603.057	2.648.775	2.741.183	2.824.068	2.982.563	3.121.103
Transporte y almacenamiento (2)	1.419.827	1.421.028	1.447.032	1.470.038	1.523.121	1.594.708
Intermediación financiera	281.256	289.489	290.738	308.682	361.626	408.637
Otros servicios (3)	2.521.331	2627250,00	2.737.041	2.899.738	3.115.908	3.246.776
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI) (1)	-321.871	-439.646	-422.306	-410.612	-446.839	-506.790
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	843.948	863.758	889.015	916.225	929.109	964.415
Hogares privados con servicio doméstico	29.250	29.864	31.193	32.350	30.894	31.543
Otros elementos del PIB	1.764.022	2.063.852	2.082.487	2.283.345	2.466.748	2.649.799

(1) En el caso de los Valores Agregados negativos, en la tasa de variación anual se cambia de signo, puesto que mientras más alto es el valor (negativo), señala decrecimiento.

(2) No incluye comunicaciones

(3) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Vanesa Vargas

Tabla No. 5: Variación anual PIB en %

AÑO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
INDUSTRIA						
PIB	5,34	4,25	3,58	7,92	4,74	4,30
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,95	6,29	4,35	2,12	4,09	1,79
Pesca	1,66	-0,59	14,24	0,54	16,01	3,80
Explotación de minas y canteras	1,07	-2,50	6,01	25,63	0,90	1,76
Industria manufacturera (excluye refinación de petróleo)	4,89	2,53	4,59	3,23	8,97	4,42
Fabricación de productos de la refinación de petróleo (1)	0,88	0,03	5,18	12,69	8,25	0,40
Suministro de electricidad y agua	0,56	8,24	1,20	-3,86	-3,90	4,30
Construcción	19,69	20,03	-0,65	4,02	3,00	5,10
Comercio al por mayor y menor	4,82	1,76	3,49	3,02	5,61	4,65
Transporte y almacenamiento (2)	0,48	0,08	1,83	1,59	3,61	4,70
Intermediación financiera	-6,71	2,93	0,43	6,17	17,15	13,00
Otros servicios (3)	4,13	4,20	4,18	5,94	7,45	4,20
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI) (1)	-16,37	36,59	-3,94	-2,77	8,82	13,42
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1,10	2,35	2,92	3,06	1,41	3,80
Hogares privados con servicio doméstico	2,80	2,10	4,45	3,71	-4,50	2,10
Otros elementos del PIB	9,70	17,00	0,90	9,65	8,03	7,42

(1) En el caso de los Valores Agregados negativos, en la tasa de variación anual se cambia de signo, puesto que mientras más alto es el valor (negativo), señala decrecimiento.

(2) No incluye comunicaciones

(3) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación y Salud

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Vanesa Vargas

El crecimiento que ha tenido el PIB desde el año 2000 hasta el año 2006 ha tenido valores positivos, las variaciones se encuentran desde 3.58% hasta alcanzar un incremento de 7.2%, este porcentaje de variación es el más representativo y se produjo en el año 2004. Un PIB positivo nos indica que la economía ha mostrado estabilidad y

crecimiento. Los sectores más representativos en estos años han sido la Explotación de Minas y Canteras, Industria Manufacturera, Comercio al Por Mayor y Menor y Otros Servicios.

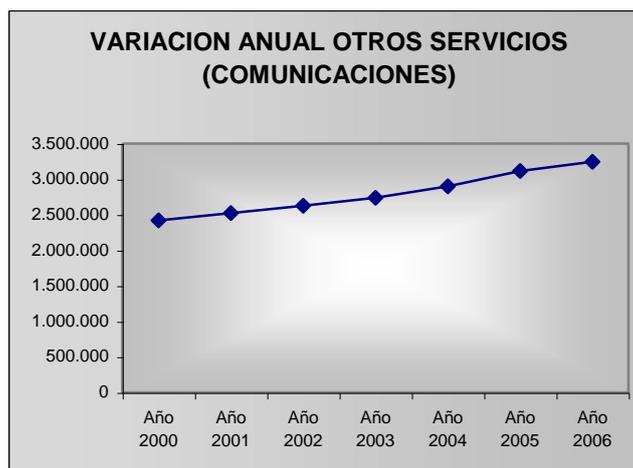
El Sector calificado como *OTROS SERVICIOS* incluye el sector que se dedica a las *COMUNICACIONES*. Este sector ha mostrado incrementos, tanto en dólares como en porcentaje, desde el año 2000 hasta el año 2006, las variaciones que ha mostrado son las siguientes:

	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
<i>Otros servicios (3)</i>	2.521.331	2627250,00	2.737.041	2.899.738	3.115.908	3.246.776
<i>Otros servicios (3)</i>	4,13	4,20	4,18	5,94	7,45	4,20

Desde el año 2001 hasta el año 2006 se puede ver un incremento de 1.28%. La contribución de este sector al total del Producto Interno Bruto es de:

	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005	AÑO 2006
<i>Otros servicios (3)</i>	15,02%	15,02%	15,10%	14,83%	15,21%	15,20%

Gráfico No. 3: Variación Anual Otros Servicios (Comunicaciones)



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Vanesa Vargas

Del análisis anterior se puede concluir que la contribución de este sector ha sido positiva para el total de la producción interna, el crecimiento que muestra este sector constituye una **OPORTUNIDAD ALTA**.

b) Dolarización

“La dolarización de una economía se define como la sustitución de la moneda local por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta y como medio de pago y de cambio”¹²

Dos días después que Mahuad anunciara la dolarización, el 9 de enero del 2000, la tasa de interés anual ya había bajado de 200% a 20%. Cabe recalcar que al anunciar la dolarización oficial del país, Mahuad solo estaba formalizando algo que ya era una realidad pues más del 60% de la economía ya estaba dolarizada.

La dolarización nos libró de una inflación que llegó a acercarse al 100%, de una devaluación constante de la moneda, de constantes crisis económicas e inestabilidad. Hoy en día gozamos de una tasa de inflación del 3,21%, una de las más bajas de la región. Al parecer esta política monetaria está cumpliendo con su propósito de mantener la estabilidad monetaria.

La estabilidad ha contribuido al crecimiento de la economía. No se puede dar a entender que solamente al sector petrolero le ha ido bien cuando otros sectores, incluso los no tradicionales, han mostrado un crecimiento sólido en los últimos seis años: la agricultura creció por un promedio de 4,2%, la industria manufacturera creció por un promedio de 4,8% y la construcción está atravesando un boom habiendo crecido por un promedio del 6,3% anual.

La dolarización ha mejorado la situación económica del ecuatoriano promedio: el PIB por cabeza de los ecuatorianos creció un 19,6% entre el 2000 y el 2005 (en dólares constantes); entre 1999 y el 2002 la pobreza y la indigencia se redujeron de 63,5% y

¹² Página web-Banco Central Del Ecuador-“la dolarización”

31,3% a 49% y 19,4%, respectivamente; y el desempleo bajó de 15,1% en 1999 a 10,71% en el 2005.

El Gobierno también ha sido beneficiado por la dolarización. La deuda externa pública como porcentaje del PIB se ha reducido desde el 71,14% en el 2000 al 26,04% en el 2006. Las finanzas públicas se han vuelto más saludables ya que los ingresos por impuestos han aumentado constantemente desde el 2000..

La dolarización ha permitido la disminución de la inflación a un dígito, el crecimiento de la economía, y por lo tanto del PIB, el mejoramiento de la situación económica, la mejora de las relaciones comerciales al disminuir la incertidumbre, incremento de la inversión, entre otros. La estabilidad que da el dólar ha permitido el crecimiento de los sectores de la economía, por lo tanto la dolarización constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

c) Tasas de Interés

La tasa de interés constituye el precio que se paga por el uso del dinero en el mercado financiero, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

- *Tasa de interés activa*: Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.
- *Tasa de interés pasiva*: Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

Tabla No. 6: Tasas de Interés

Tasas de interés referenciales (a)			
Año y mes		Pasiva	Activa
2000	Dic.	7.70	14.52
2001	Dic.	5.05	15.10
2002	Dic.	4.97	12.77
2003	Dic.	5.51	11.19
2004	Dic.	3.92	7.65
2005	Dic.	4.30	8.99

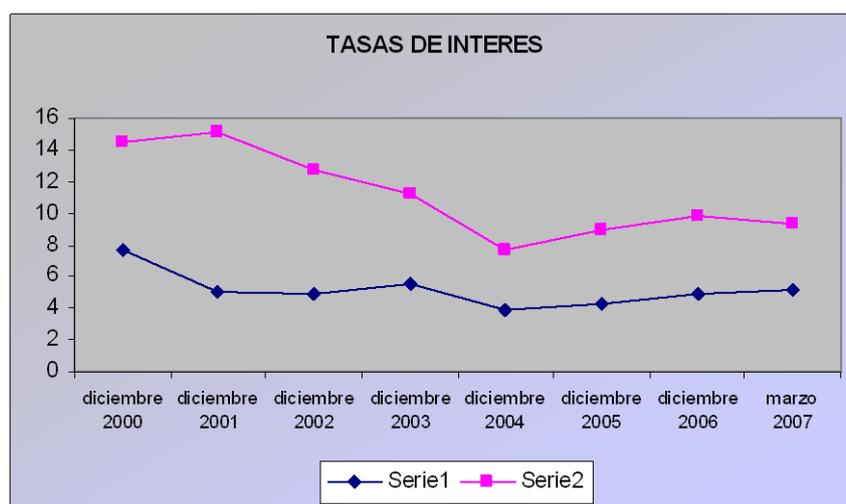
2006	Dic.	4.87	9.86
2007	Marzo	5.13	9.26

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Vanesa Vargas

La disminución de la tasa de interés activa, a partir del 2000 año en que se adoptó el dólar como moneda oficial, ha sido considerable y ha contribuido al mejoramiento y reactivación de la economía. Se puede observar que en el año 2000 esta fue de 14.52% para alcanzar un porcentaje de 9.26% al 11 de marzo de 2007.

Gráfico No. 4: Tasas de Interés



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Vanesa Vargas

La disminución de las tasas de interés permite tener accesibilidad a préstamos para mejorar la capacidad instalada, por lo tanto este factor se considera como una **OPORTUNIDAD ALTA**.

d) Inflación

Se puede definir a la inflación como el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

Durante 20 años los ecuatorianos vivimos en un ambiente de permanente inestabilidad de precios. De 1979 hasta el mes en que se dolarizó, la inflación promedio anual fue de 35%, el tipo de cambio con el dólar americano subió de 28 sucres por dólar a 25 000, acumulando una devaluación de 89522%. Los precios subieron 78356% en este período, lo que contrasta con los salarios mínimos promedio que habían subido 46385%. Es decir, los salarios de los ecuatorianos perdieron el 41% de su poder adquisitivo de 1979 a 2000. Esta pérdida ha sido posible revertir solo tras haber erradicado la inflación luego de haber adoptado el rígido esquema de dolarización.

Tabla No. 7: Inflación Anual

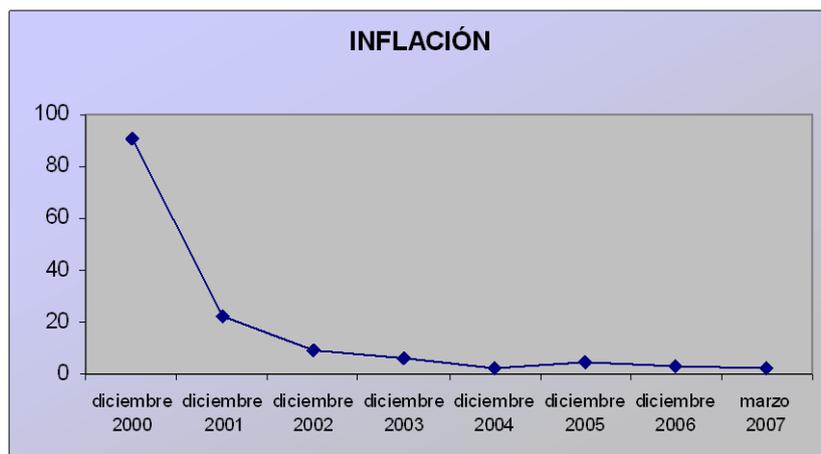
Inflación	
AÑO	%
diciembre 2000	91.0
diciembre 2001	22.4
diciembre 2002	9.36
diciembre 2003	6.10
diciembre 2004	1.95
diciembre 2005	4.36
diciembre 2006	2.87
febrero 2007	2.03

Fuente: INEC, Índice de precios al consumidor, área urbana (IPCU).

Elaborado por: Vanesa Vargas

La inflación más baja se presenta en el año 2004 con un porcentaje igual al 1.95%, el cual ha sido el nivel más bajo en 40 años. A octubre del 2006, la inflación se ubicó en 3.21% que es inferior al porcentaje de 4.36% que se obtuvo en diciembre del 2005, lo que indica una clara disminución.

Gráfico No. 5 Inflación Anual



**Fuente: INEC, Índice de precios al consumidor, área urbana (IPCU).
Elaborado por: Vanesa Vargas**

La disminución de la inflación, desde la adopción del dólar, ha contribuido a mantener la estabilidad económica y los precios de venta al consumidor, la estabilidad de precios constituye una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

- Factor Social

A lo largo de los años, y debido a las crisis políticas y económicas que han sido parte de nuestra economía, se han producido diferentes problemas sociales que han afectado a los habitantes ecuatorianos y han provocado efectos negativos en sus estilos de vida.

La migración, constituye uno de principales problemas del Ecuador y se entiende como la movilidad humana en sus distintas formas, está generando una serie de efectos sociales, económicos, políticos y culturales, tanto en los países de recepción como de origen.

La frágil situación nacional, el continuo deterioro económico y las limitadas posibilidades de reactivación llevaron a los ecuatorianos a pensar en aprovechar los beneficios de los países desarrollados. Este conjunto de percepciones y expectativas de la población en torno a la crisis desatada desde 1998, conformó una visión negativa del Ecuador, como un escenario sin oportunidades para el desarrollo de un proyecto de vida. En efecto, según lo ocurrido en el país, se puede afirmar que los ecuatorianos y

ecuatorianas entendieron la crisis de 2 maneras: Primero, como una drástica reducción de oportunidades para la consecución de sus planes de vida. Y segundo, como un espacio para la innovación de estrategias familiares para la reproducción social y subsistencia.

Los ecuatorianos que han salido y siguen saliendo del país migran al exterior en busca de mejores oportunidades y mejores condiciones de vida donde puedan contar con un trabajo estable con mejores remuneraciones que les permitan subsistir a ellos y a sus familias que se quedan en el país. De ahí, se concluye que la principal causa de la migración es la pobreza.

Nuestro país sufre las consecuencias de la pérdida de una parte importante de su población joven, pero se beneficia de las transferencias de dinero que envían. El flujo de remesas se ha convertido en un factor importante para la economía de nuestro país, en vías de desarrollo. Ecuador tiene una dependencia significativa de dinero que representa el 6.8% de su PIB.

El desempleo sigue siendo el mayor problema de la economía ecuatoriana. La creación de puestos de trabajo está en crisis y de seis por ciento de desempleo abierto a principios de los 90's, pasó a 10 por ciento al 2006. **El subempleo** sigue por encima del 60 por ciento de toda la población económicamente activa. Los gobiernos pasados han hecho muy poco para fomentar la creación de empleo. Por el contrario, la inestabilidad política no ha logrado sino ahondar el problema porque ha desincentivado la inversión pequeña, mediana e industrial. La única vía de escape ha sido la migración y el boom inmobiliario que empezó a desarrollarse en Quito y Guayaquil desde mediados del 2002, gracias a la apertura de líneas de crédito hipotecario de largo plazo.

El sector rural casi no existe para la clase política nacional, excepto en el tiempo de elecciones. La pobreza en el campo ha sido olvidada pues la mayor parte de programas sociales se encuentran dirigidos a zonas urbanas. Todavía el 41 por ciento de la población vive bajo la línea de pobreza, pero en el campo, el 58 por ciento de la población vive debajo de la línea de pobreza.

Los servicios **educación** llegan tarde, mal o nunca. Las escuelas unidocentes son el común denominador. En ellas confluyen los niños de todas las edades de una misma comunidad, con un solo profesor. No siempre el profesor vive en la comunidad por lo que sus días escolares hábiles se reducen a dos o tres. ¿Qué hacer con un pueblo que no se educa o por lo menos no adecuadamente? Pocos gobiernos han logrado cambiar en algo el anquilosado sistema educativo. ¿Lo hará el nuevo gobierno?

La deficiencia en la educación afecta el desarrollo personal del ciudadano y contribuye a elevar los índices de analfabetismo, porque ésta es privilegio de las clases medias y altas. Este problema social contribuye, también, a aumentar los índices de pobreza y afecta el desarrollo de todo el país, si no se invierte en educación no se puede contar con ciudadanos capacitados que mejoren sus condiciones de vida y contribuyan al mejoramiento del país.

Lo mismo se puede decir del sistema de **salud**. Más de diez millones de ecuatorianos no tienen acceso a ningún seguro de salud. Este sigue siendo un privilegio y aunque el gobierno saliente ha emprendido un programa de aseguramiento universal para los más pobres, éste no abarcará a más de 700.000 personas, al menos en sus inicios. El sistema de seguridad social también está a punto de colapsar, no sólo por la deuda estatal sino porque el sistema está estancado, sus fondos están mal invertidos y cuando la pirámide generacional se invierta, es decir cuando existen más jubilados que aportantes, es posible que el Estado no pueda responder.

Sin embargo, es importante destacar que invertir en la mente humana relacionada con educación, salud, y entrenamiento, entra en el camino de la reducción significativa de la pobreza.

Los instrumentos con los que se cuenta para combatir la pobreza, son el desarrollo económico, la inversión en el capital humano y una red de protección social debidamente focalizada, Es decir, la denominada "política económica", que tiene que ver con aspectos macroeconómicos y de crecimiento, y la denominada "política social", que tiene que ver con la distribución,

asignación y control del gasto público, deben estar íntimamente ligadas, empujando en una misma dirección.

En base a lo anterior se puede concluir que el factor de la migración, desempleo, educación y salud no afecta la prestación de servicios y generación de productos que entrega Médium Multimedia por lo que constituye una **AMENAZA BAJA**.

- **Factor Político**

La política del país, desde el año 2000, ha estado marcada por constantes crisis políticas, económicas y sociales cuyas manifestaciones provocaron el derrocamiento de los presidentes de turno.

El año 2000 comenzó, para la política ecuatoriana, con el fin del gobierno de Jamil Mahuad, caído en la trama de un golpe de Estado cuyos artífices fueron el alto mando militar y las fuerzas económicas y políticas de la derecha que sustentaban una política de "dolarización" sin marcha atrás.

Ellos fueron los protagonistas de la crisis política de sucesión presidencial, mas no del poder. Pero esta crisis de sucesión era ya la tercera en estos últimos cuatro años y venía acompañada de escándalos políticos ya recurrentes en las cúpulas gubernamentales en los anteriores regímenes, los de Sixto Duran Ballén, Abdalá Bucarám Ortiz y Fabián Alarcón Rivera, que comenzaron o terminaron en conflicto de sucesión presidencial en un ambiente de inestabilidad política, agudos problemas económicos e inseguridad institucional.

En abril del 2005, el Ing. Lucio Gutiérrez, fue derrocado de la Presidencia de la República, como consecuencia del descontento y desaprobación del manejo del país por parte del Gobierno, lo cual volvió a generar situaciones conflictivas internas e incertidumbre tanto a nivel

local como en el plano internacional. La Presidencia fue asumida en forma inmediata por el Vicepresidente Constitucional, Dr. Alfredo Palacio, quien ejerció las funciones de Presidente de la República hasta enero del 2007.

El desarrollo de las crisis depende de un complejo juego de variables involucradas tales como el grado de la crisis económica; el nivel de comprensión, conciencia y preocupación que la población tiene sobre la crisis económica y que puede incidir en sus actitudes hacia el proceso electoral; las acciones por parte de los sectores populares, las acciones de las clases gobernantes y las respuestas del pueblo a esas acciones; las actividades de los reformadores sociales; el impacto de los eventos externos (posibles guerras, desplazamientos humanos masivos, intervenciones militares como las que traerá sin duda el Plan Colombia, etc.). Todos estos factores y otros, hacen que cada crisis política sea excepcional, entendida no como un momento en el tiempo, sino como un proceso.

Una nueva incertidumbre política vivimos los ecuatorianos debido a las elecciones presidenciales, las cuales marcaron un nuevo rumbo para el país. Por impresionantes que suenen las ofertas de campaña, la realidad nacional siempre ha superado con creces las posibilidades de los candidatos presidenciales. El baratillo deja de ser importante cuando nos damos cuenta que detrás de las ofertas hay un país fragmentado, regionalizado y con problemas distintos a la ilusión unificada y simplista que presentan los posibles gobernantes.

En un país tan fragmentado social, cultural, regional y económicamente, el resultado lógico de la lucha política es un profundo sentimiento de impotencia y frustración. El Estado de Derecho está resquebrajado en sus cimientos y los ciudadanos comunes ven escasa apertura y sobre todo igualdad de oportunidades en el proceso de elección popular. Los partidos están en crisis, el Congreso está en crisis y la democracia misma está en crisis.

Hay asuntos dilatados sobre el tema de cambio político que cualquier gobierno que llegue al poder tendrá que resolver. Tal vez uno de los principales es el tema de la Justicia: consolidar la independencia de las cortes y, especialmente la transparencia y la idoneidad en la elección de miembros del Tribunal Constitucional.

El actual Presidente de la República lo constituye el Economista Rafael Correa, quien a partir del cambio del poder en enero del 2007 ha empezado a cumplir sus promesas de campaña, una muestra de ello es la elevación del bono de la pobreza a \$30 dólares; sin embargo la población ecuatoriana espera que se presenten mayores cambios positivos tanto en lo político, económico y social.

La constante inestabilidad que se produce a consecuencia de las crisis políticas constituye una amenaza para todos los sectores de la economía porque se traducen en un estancamiento económico, cuando hay incertidumbre se tiende a priorizar los gastos y por lo tanto hay disminución de inversión en publicidad, esto constituye una **AMENAZA ALTA**.

- **Factor Tecnológico**

Ecuador es un país que no produce tecnología, sin embargo se puede ver que aunque la inversión es limitada se han producido avances en algunas áreas. La inversión en ciencia y tecnología de los últimos ocho años tiene resultados a la vista, es así que antes eran pocas las universidades que contaban con laboratorios y equipos de investigación, ahora todas tienen; las empresas ecuatorianas han modernizado e innovado siendo actualmente más productivas en su campo; al igual que la especialización de profesionales ecuatorianos con Ph.D y maestrías en universidades extranjeras para que con sus aportes contribuyan al desarrollo del país.

Los avances tecnológicos que se producen en países desarrollados, como Estados Unidos y Japón, son traídos al Ecuador por medio de importaciones realizadas por empresarios, lo que ha permitido que muchos habitantes aprovechen de estos avances, ya sea para mejorar la productividad de una empresa o para mejorar su estilo de vida.

El aprovechamiento de la tecnología siempre va a constituir una oportunidad para el empresario porque su adaptación y correcto uso permitirá mejorar la efectividad en las tareas y obtener mejores rendimientos que se traducirán en mejores beneficios tanto para el empresario como para la economía del país. Debido a que Médium Multimedia utiliza tecnología actualizada para sus actividades y brinda productos y servicios que constituyen tecnologías de información, este factor se traduce en una **OPORTUNIDAD ALTA**.

- **Factor Legal**

LEY DE TELECOMUNICACIONES

Artículo 6. Son servicios finales de telecomunicaciones aquellos que proporcionan la capacidad completa para la comunicación entre usuarios, incluidas las funciones de equipo terminal y que generalmente requieren elementos de conmutación.

Artículo 7. Son servicios portadores aquellos que proporcionan a terceros la capacidad necesaria para la transmisión de signos, señales, datos, imágenes y sonidos entre puntos de terminación de una red definidos, usando uno o más segmentos de una red. Estos servicios pueden ser suministrados a través de redes públicas conmutadas o no conmutadas integradas por medios físicos, ópticos y electromagnéticos.

Artículo 21. Para asegurar la libre competencia, los prestadores de servicios de telecomunicaciones estarán obligados a:

- a. Establecer los precios de sus servicios de telecomunicaciones considerando los costos de prestación eficiente, operabilidad razonable y rentabilidad del capital invertido, sin incluir el precio de los equipos terminales necesarios para recibirlos;
- b. Proporcionar a cualquier prestador de servicios de telecomunicaciones el acceso puntual a la información técnica necesaria, que permita y facilite la conexión o interconexión a sus redes; y,

- c. No imponer unilateralmente como condición de la prestación de sus servicios la compra, alquiler o uso de equipos terminales suministrados por ellos mismos o por un determinado proveedor.

Artículo 22. Denominase Servicio Universal a la obligación de extender el acceso de un conjunto definido de servicios de telecomunicaciones aprobados por el CONATEL a todos los habitantes del territorio nacional, sin perjuicio de su condición económica, social o su localización geográfica, a precio asequible y con la calidad debida.

Las leyes existen para el beneficio de los ciudadanos, su estudio y correcta aplicación ayuda a las empresas a mantener estabilidad, por lo que este hecho se traduce en una **OPORTUNIDAD BAJA.**

2.1.2 Micro Ambiente

Comprende todos aquellos actores que conforman mercado donde se desenvuelve la empresa y cuyas acciones tienen influencia en sus actividades. Estos actores lo constituyen: Proveedores, Clientes, Competencia y Organismos de Control.

- Proveedores

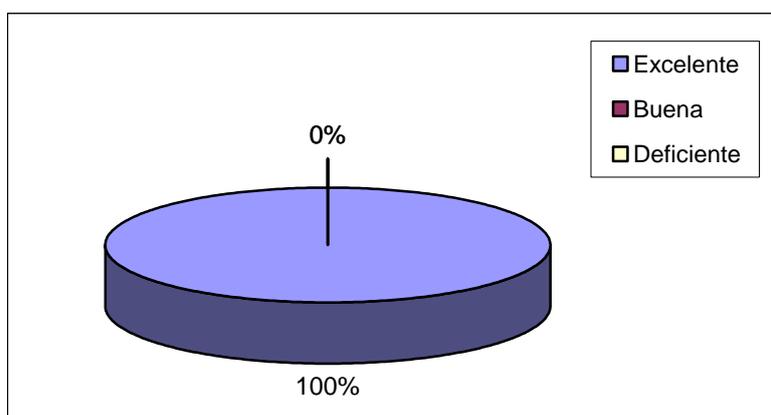
Los proveedores están encargados del abastecimiento periódico de materiales necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Entre los proveedores que mantienen una relación comercial con Médium Multimedia se encuentran los siguientes:

- Masterplot: impresión digital
- Excelgraf: impresión offset
- Hojas y signos: impresión offset
- Imporvac: cds, dvds, cajas
- Zona Digital
- Comisariato del computador
- Compucintas
- Tv cable proveedor de internet

- Ecuador Host
- Gigabyte

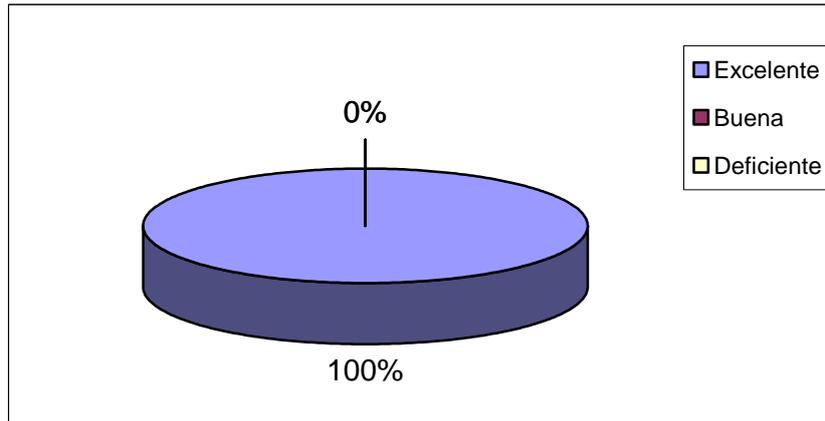
Para determinar el impacto que tienen los proveedores en las actividades de Mèdium Multimedia, se ha diseñado y aplicado una encuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

1. La calidad que tienen sus productos es?



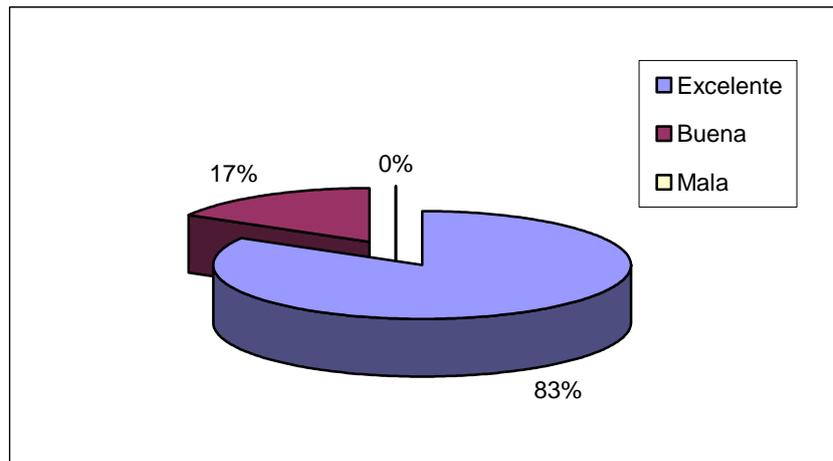
La calidad de los productos vendidos por el 100% de los proveedores es de calidad excelente, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

2. La capacidad que tiene usted para cumplir con los pedidos de la empresa es?



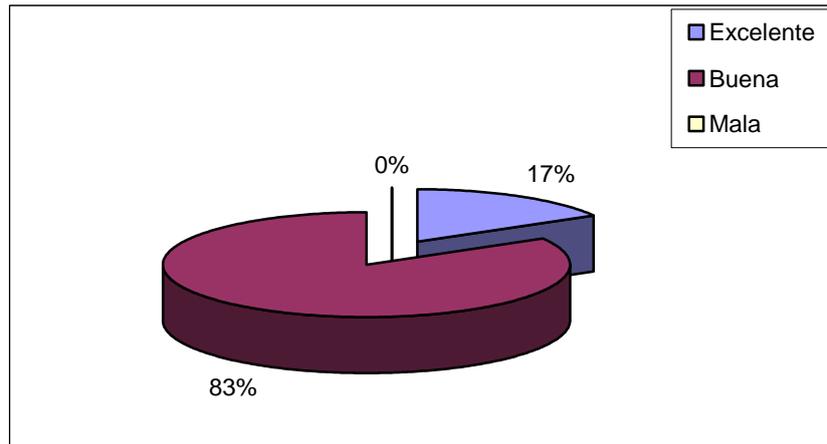
El 100% de los proveedores cuentan con excelente capacidad para cumplir pedidos, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

3. La relación que la empresa mantiene con su proveedor la puede calificar como?



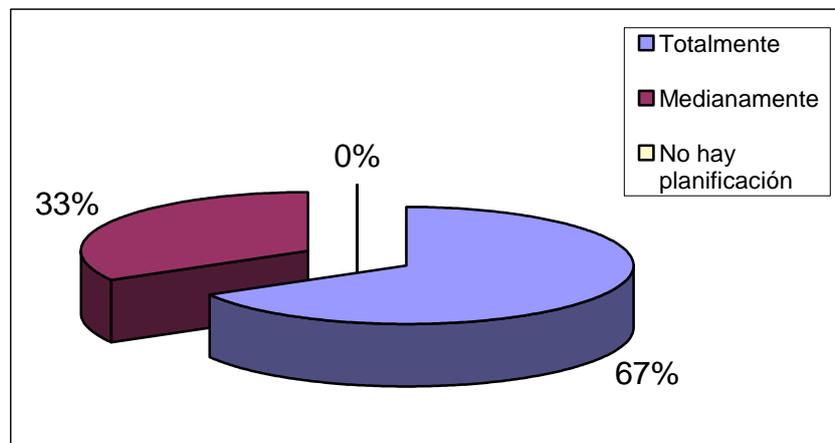
El 83% de los proveedores consideran que la relación que mantienen con la empresa es excelente, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

4. La organización administrativa y financiera de la empresa es?



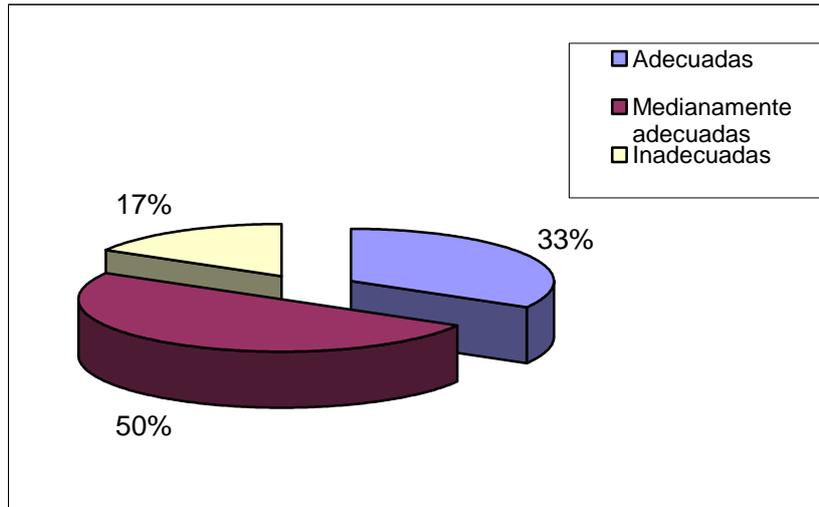
El 83% de los proveedores consideran que la organización administrativa y financiera de la empresa es buena, se considera una **AMENAZA ALTA**.

5. El pedido de mercadería que hace la empresa es planificado?



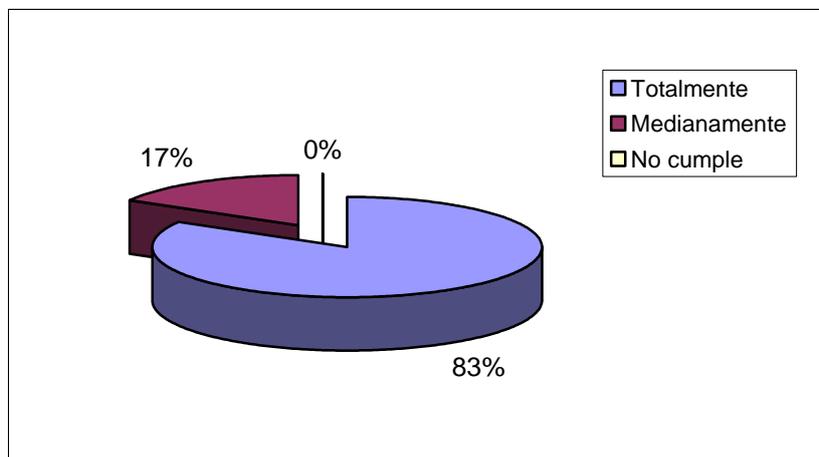
El 67% de los proveedores consideran que los pedidos que hace la empresa son planificados, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

6. Las políticas de pago que mantiene la empresa son?



El 50% de los proveedores está de acuerdo con las políticas de pago, se considera una **OPORTUNIDAD MEDIA**.

7. Médium Multimedia es un cliente que cumple con sus compromisos?



El 83% de los proveedores considera que la empresa cumple con sus compromisos, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

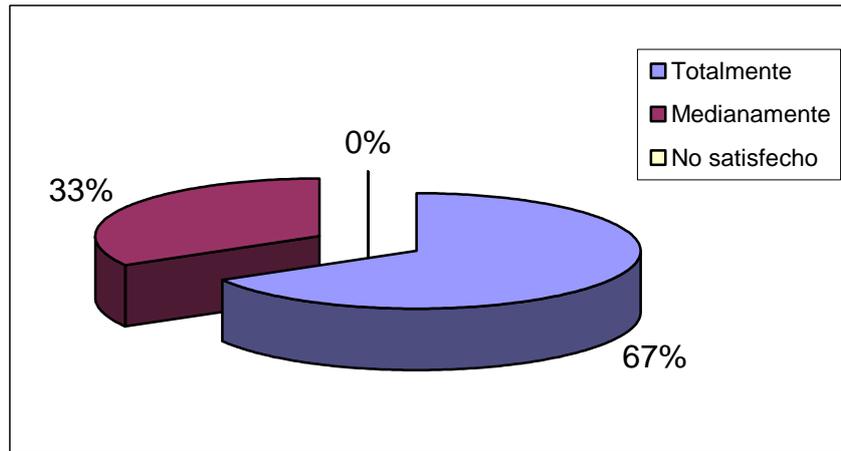
- **Cientes**

Los clientes de MédiuM Multimedia son en su mayoría entes jurídicos que tienen la necesidad de invertir en publicidad multimedia y de diseño gráfico y marketing. Entre los principales clientes se puede destacar:

- Bolsa de Valores de Quito
- Mansuarte
- Olagi: Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios
- Criomed
- Cachorros
- Dr PC
- Logic Studio
- Glomedical
- IT Ecuador
- BCK Caoni
- Centro de Adiestramiento Canino CAC
- Health & Beauty SPA

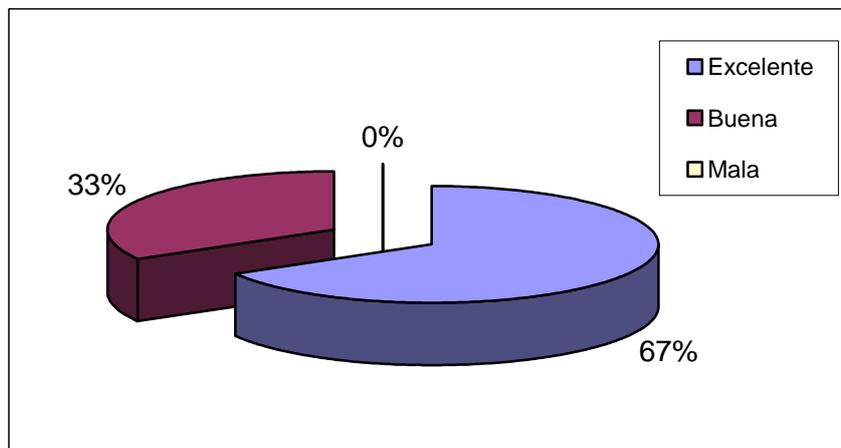
Se ha diseñado y aplicado una encuesta. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

1. Su satisfacción general con la empresa?



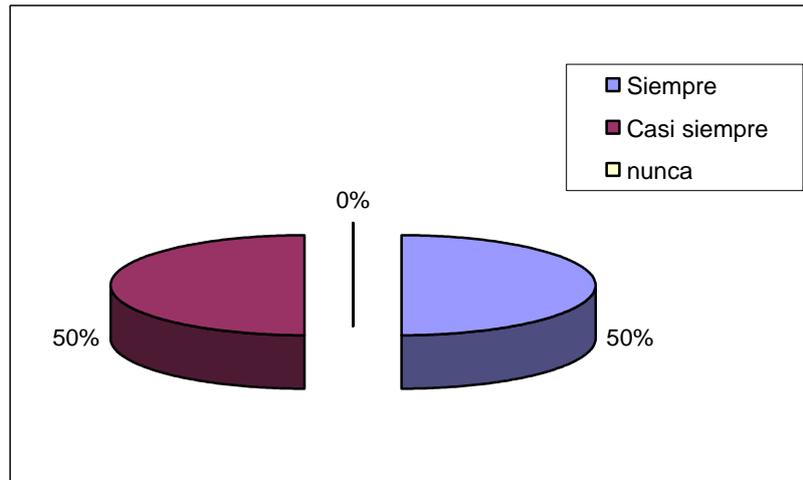
El 67% de los clientes muestra total satisfacción general con la empresa, se considera una **AMENAZA ALTA**.

2. La atención e información que recibe del personal es?



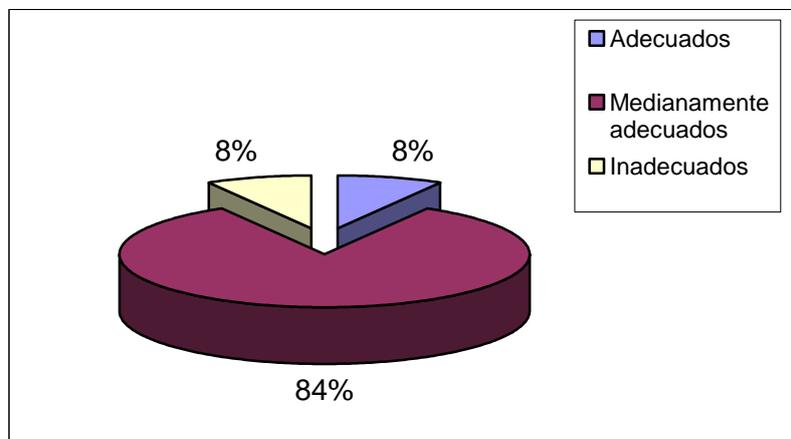
El 67% de los clientes considera que la atención que recibe del personal es excelente, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

3. La entrega de productos y servicios se hacen dentro del tiempo programado?



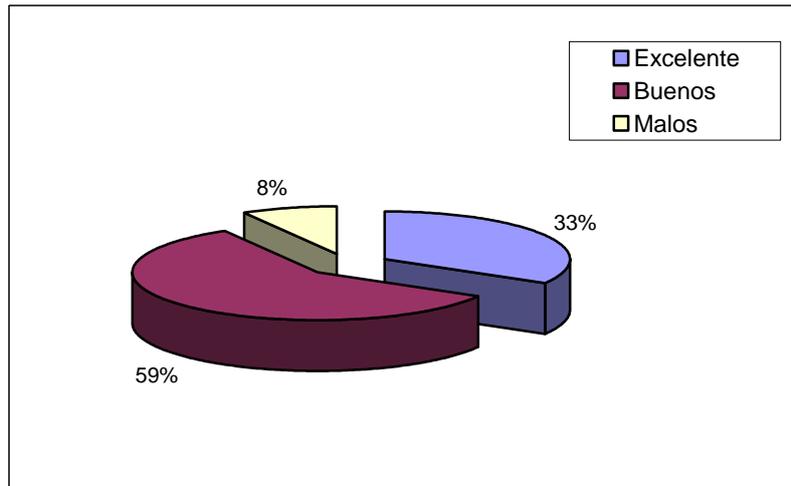
El 50% de los clientes consideran que las entregas se hacen a tiempo siempre y el otro 50% considera que se lo hace casi siempre, constituye una **AMENAZA MEDIA**.

4. Los precios de los servicios y productos son?



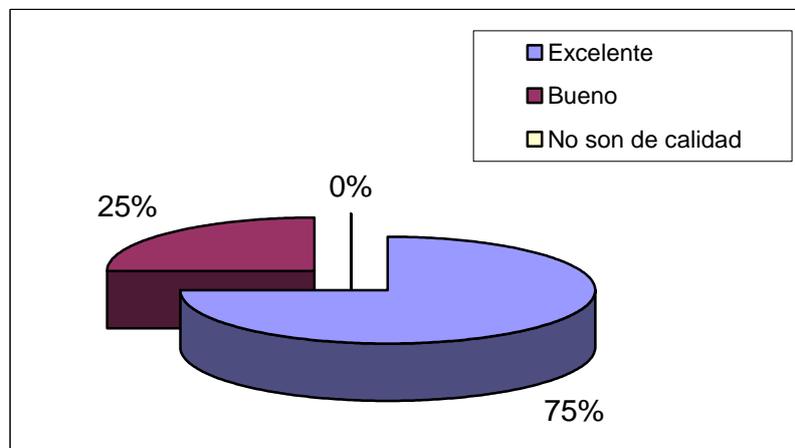
El 84% de los clientes considera que los precios de venta son medianamente adecuados, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

5. Las políticas de crédito que tiene la empresa son?



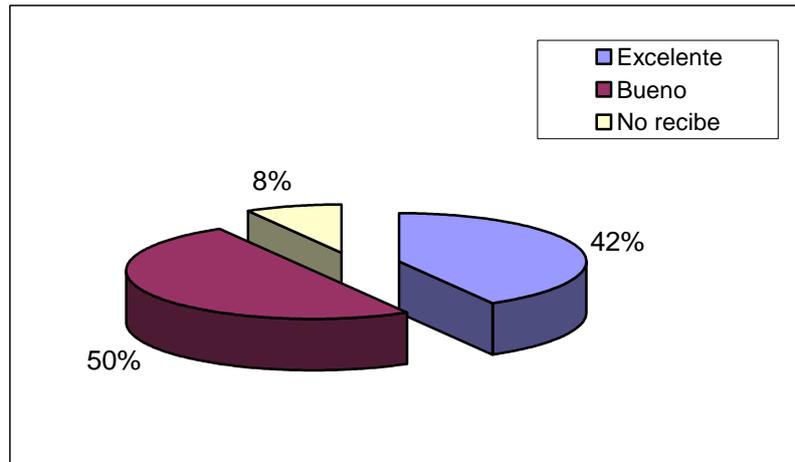
El 59% de los clientes considera que las políticas de crédito son buenas, se considera una **AMENAZA MEDIA**.

6. La calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa es?



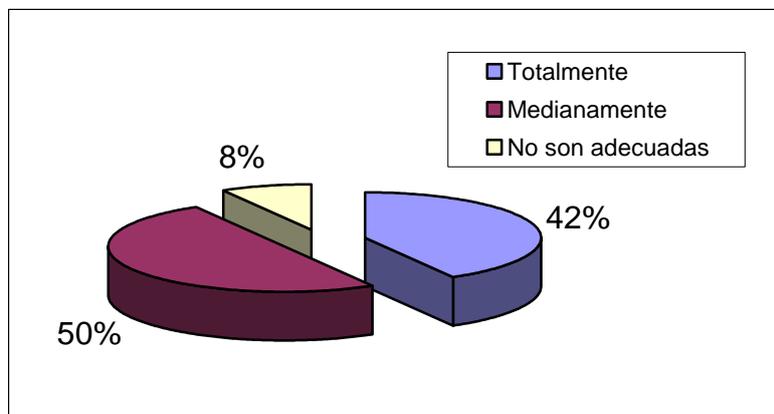
El 75% de los clientes considera que los productos son de calidad, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

7. El servicio post-venta que recibe es?



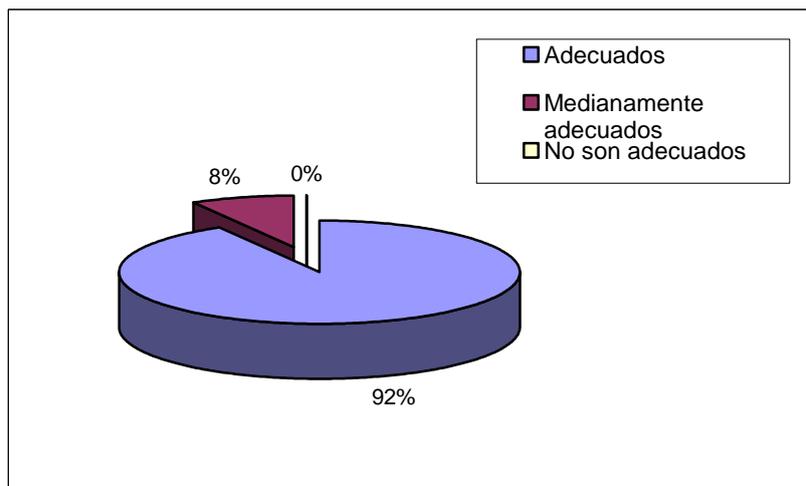
El 50% de los clientes considera que el servicio post venta es bueno, se considera una **AMENAZA MEDIA**.

8. Las instalaciones de la empresa le parecen adecuadas y cómodas?



El 50% de los clientes considera que las instalaciones son medianamente adecuadas, se considera una **AMENAZA MEDIA**.

9. Los horarios de atención de la empresa son?



El 92% de los clientes considera que el horario de atención es adecuado, se considera una **OPORTUNIDAD ALTA**.

- Competencia

Dentro del mercado existen varias empresas que pueden considerarse competidores directos de Médium Multimedia, estos se detallan a continuación:

- 1.- Yage
- 2.- Kamikase
- 3.- 3Studio
- 4.- Etra Comunicación Creativa
- 5.- Simétrica Estudio
- 6.- ADN Digital

El principal competidor lo constituye YAGE. YAGE es una de las primeras empresas de América Latina y Ecuador en el desarrollo de soluciones de Portales, multimedia, y e-learning. Más allá de ser testigo del fenómeno e impacto del Internet han sido

promotores de su uso y aplicación en diversos sectores; además es un actor importante en los foros para desarrollo de políticas de las Tecnologías de Información y Comunicación TIC y representante del sector de software del Ecuador.

En la actualidad ha desarrollado más de 100 soluciones para las principales empresas multinacionales, nacionales y entidades de gobierno entre las que se cuentan General Motors, Nestlé, Pronaca y Banco Internacional.

Inició hace 10 años como un proyecto de emprendedores y ha tenido un desarrollo sostenido en toda su trayectoria. Actualmente se encuentra en una etapa de proyección internacional y ya cuenta con soluciones implementadas para Colombia, Venezuela, Perú y Bolivia.

La competencia esta constituida por empresas con mayor trayectoria y posicionamiento de mercado, por lo tanto tienen mayor acogida entre los clientes. Esto se traduce en una **AMENAZA ALTA.**

- **Organismos de Control**

Actualmente Médium Multimedia se encuentra realizando sus actividades bajo la figura de *persona natural* debido a que no cuenta con personería jurídica, sin embargo se encuentra bajo los reglamentos y leyes expedidas por la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones y Servicio de Rentas Internas.

Art. 430.- *La Superintendencia de Compañías* es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

Art. 431.- La Superintendencia de Compañías tiene personalidad jurídica y su primera autoridad y representante legal es el Superintendente de Compañías. La Superintendencia de Compañías ejercerá la vigilancia y control:

- a) De las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, en general;
- b) De las empresas extranjeras que ejerzan sus actividades en el Ecuador, cualquiera que fuere su especie;
- c) De las compañías de responsabilidad limitada; y,
- d) De las bolsas de valores y sus demás entes, en los términos de la Ley de Mercado de Valores.

Artículo 110. La *Superintendencia de Telecomunicaciones* es el organismo técnico responsable de ejercer la función de supervisión y control de las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas del sector de las telecomunicaciones a fin de que sus actividades se sujeten a las obligaciones legales reglamentarias y las contenidas en los títulos habilitantes

EL Servicio de Rentas Internas constituye una Institución Autónoma que cuenta con los siguientes atributos:

Art. 67.- Facultades de la administración tributaria.- Implica el ejercicio de las siguientes facultades: de aplicación de la ley; la determinadora de la obligación tributaria; la de resolución de los reclamos y recursos de los sujetos pasivos; la potestad sancionadora por infracciones de la ley tributaria o sus reglamentos y la de recaudación de los tributos.

Art. 68.- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.

El ejercicio de esta facultad comprende: la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones de los contribuyentes o responsables; la composición del tributo

correspondiente, cuando se advierta la existencia de hechos imponibles, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación.

Art. 69.- Facultad resolutive.- Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.

Art. 70.- Facultad sancionadora.- En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en la medida previstos en la ley.

Art. 71.- Facultad recaudadora.- La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

El cobro de los tributos podrá también efectuarse por agentes de retención o percepción que la ley establezca o que, permitida por ella, instituya la administración.

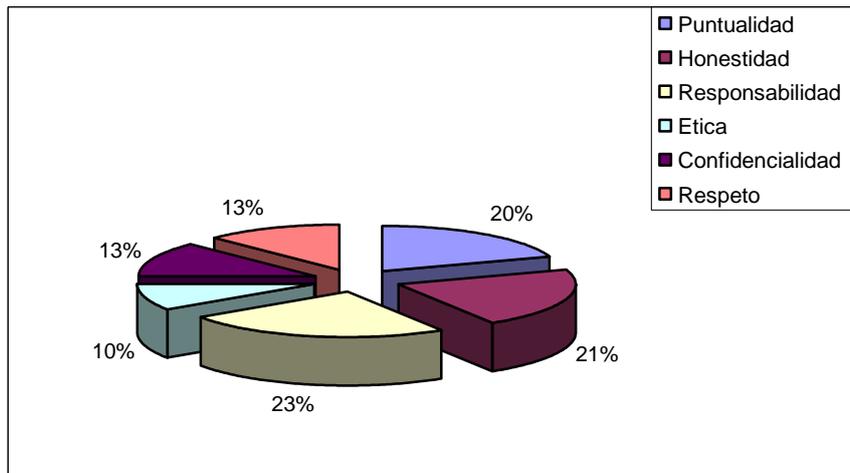
Si la empresa no cumple con las leyes establecidas por estos tres organismos del Estado puede obtener sanciones de suspensión de actividades o multas económicas. Esto constituye una **AMENAZA BAJA**.

2.2 ANALISIS INTERNO

Para determinar cuales son las fortalezas y debilidades que tiene Médium Multimedia para la ejecución de sus actividades, se realizó una encuesta al personal que actualmente labora en la empresa y que corresponde a un total de 8 personas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

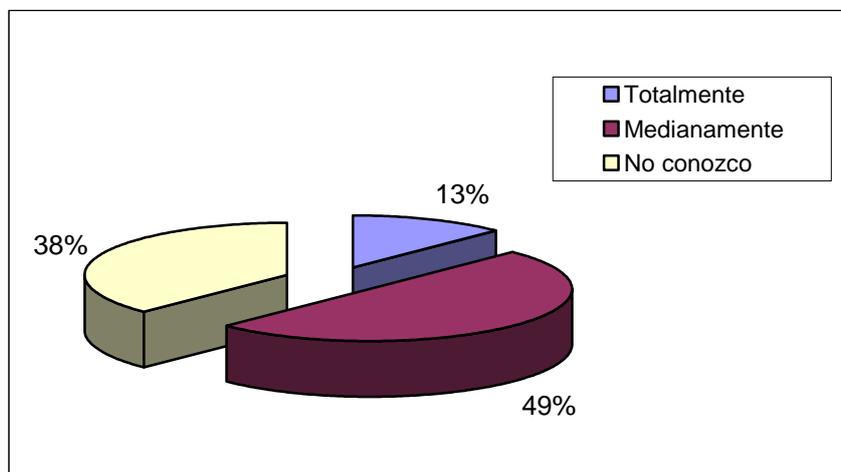
2.2.1 Administración

1. Indique en orden de importancia los valores que se practican dentro de la empresa, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante:



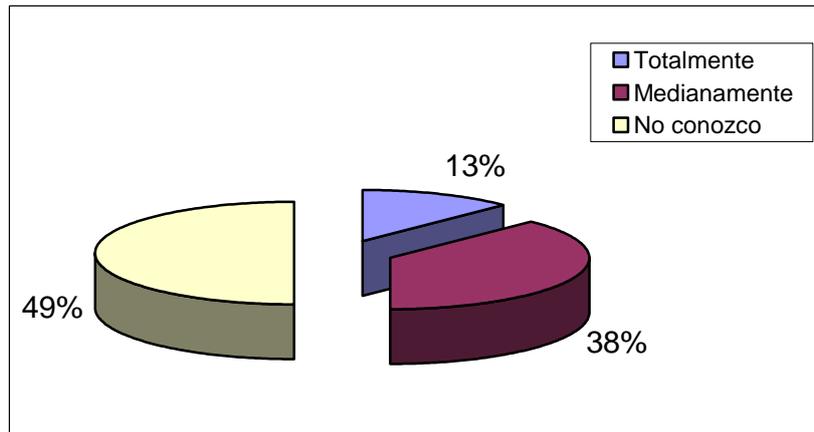
La presencia de valores y principios en las actividades del personal representa una **FORTALEZA ALTA.**

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



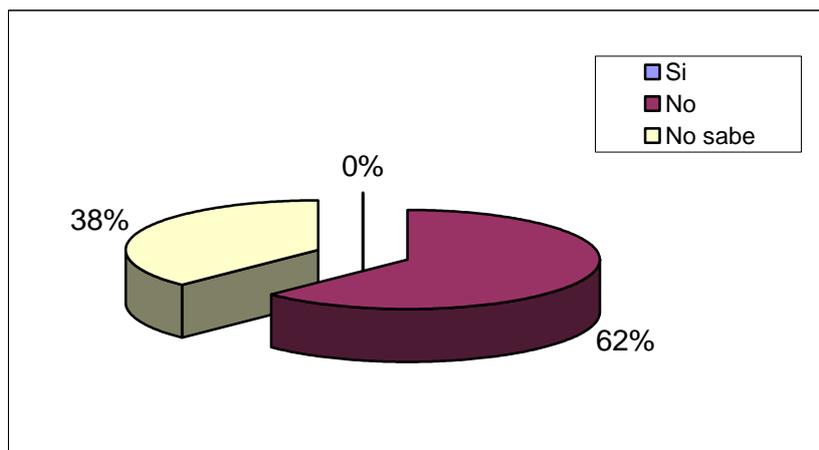
El 49% del personal conoce medianamente la misión y visión de la empresa, el 38% no las conoce, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

3. Los objetivos, políticas y estrategias cree usted que son claros y precisos?



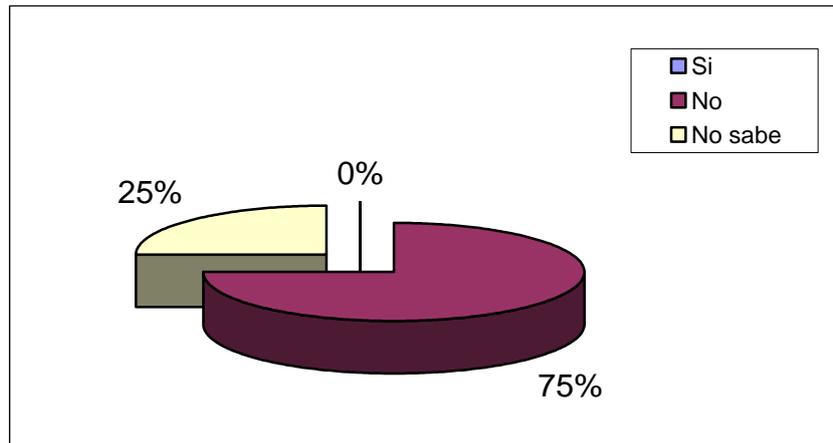
El 50% del personal no conoce los objetivos, políticas y estrategias de la empresa, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

4. La empresa tiene planes de acción?



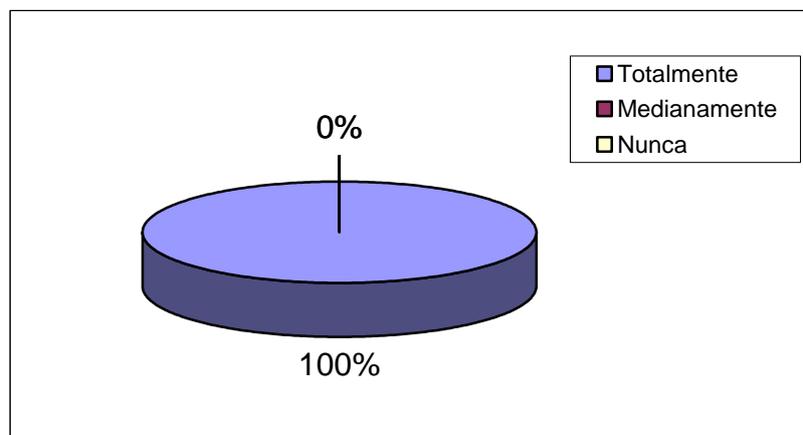
El 62% del personal manifiesta que la empresa no tiene planes de acción, se considera **DEBILIDAD MEDIA**.

5. Existen manuales de procedimientos?



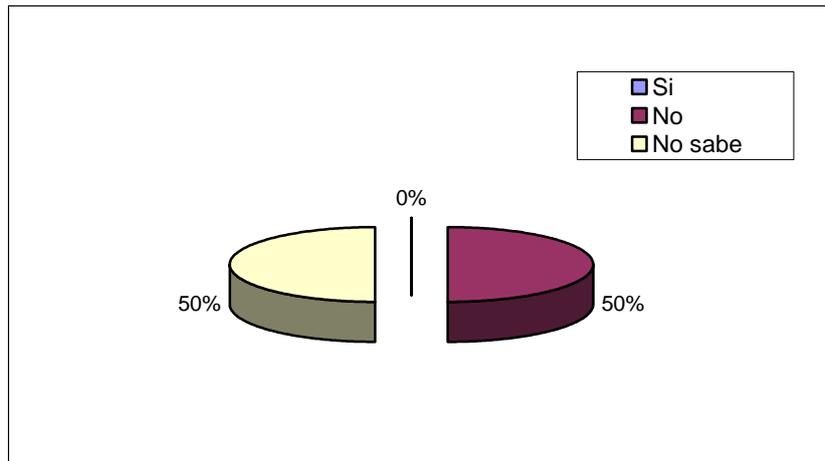
El 75% del personal manifiesta que no existen manuales de procedimiento, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

6. Obtiene información y documentación suficiente para realizar su trabajo?



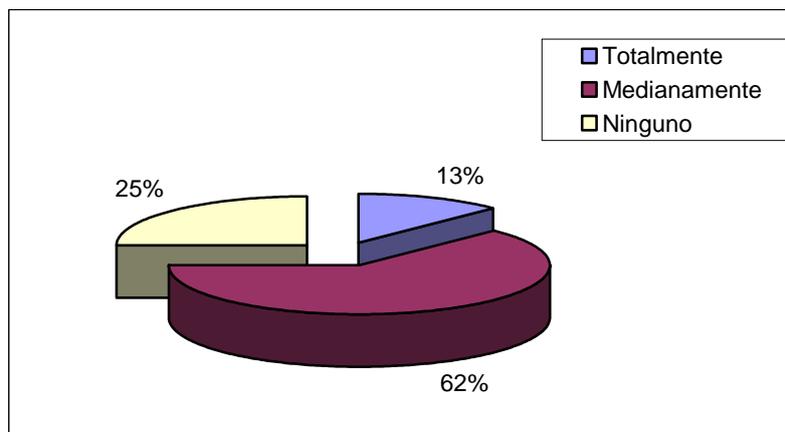
El 100% del personal cuenta con la información suficiente para realizar su trabajo, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

7. La empresa tiene organigrama?



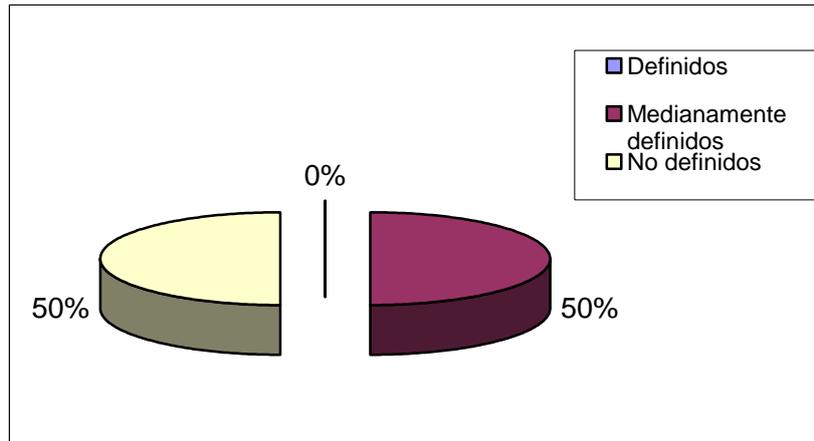
El 50% del personal manifiesta que la empresa no tiene organigrama, el otro 50% del personal no lo sabe, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

8. La empresa tiene procesos documentados?



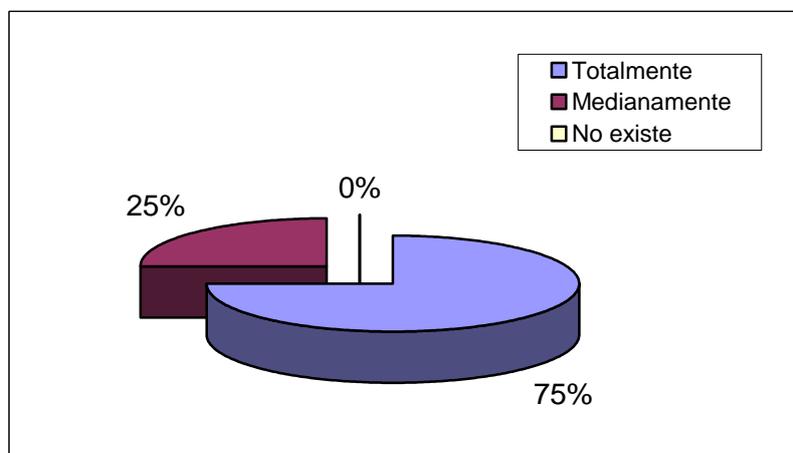
El 62% del personal manifiesta que la empresa tiene sus procesos medianamente documentados, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

9. La empresa tiene manual funcional?



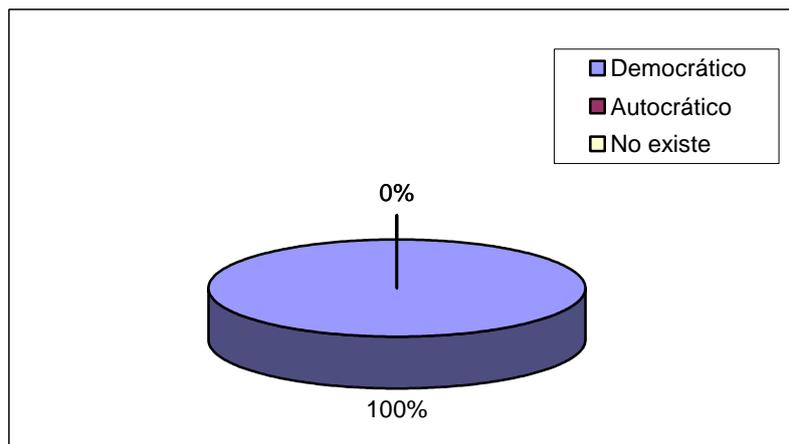
El 50% del personal manifiesta que los manuales se encuentran medianamente definidos, el otro 50% manifiesta que no están definidos, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

10. Existe comunicación dentro de la empresa?



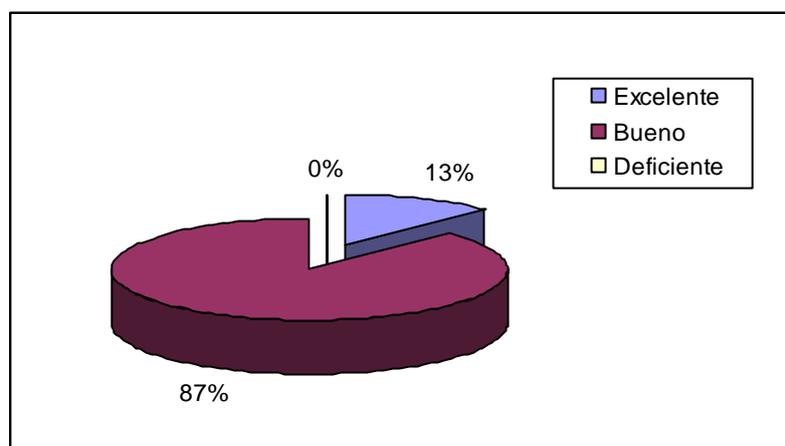
El 75% del personal manifiesta que existe total comunicación dentro de la empresa, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

11. El tipo de liderazgo que existe es?



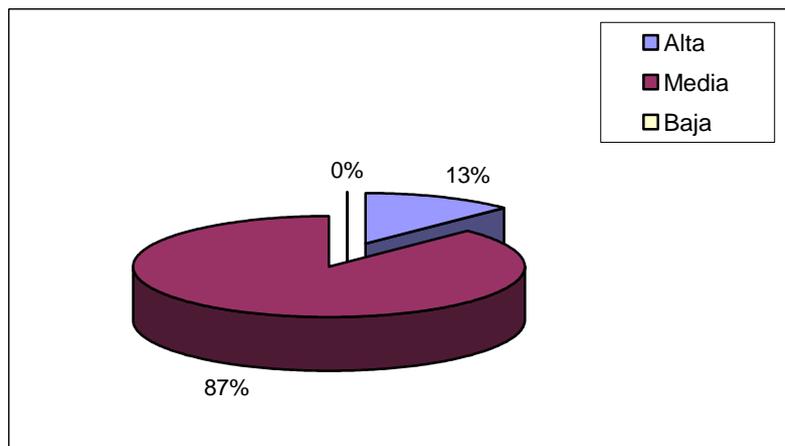
El 100% del personal manifiesta que el tipo de liderazgo es democrático, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

12. El grado de liderazgo ejercido por el Gerente General es?



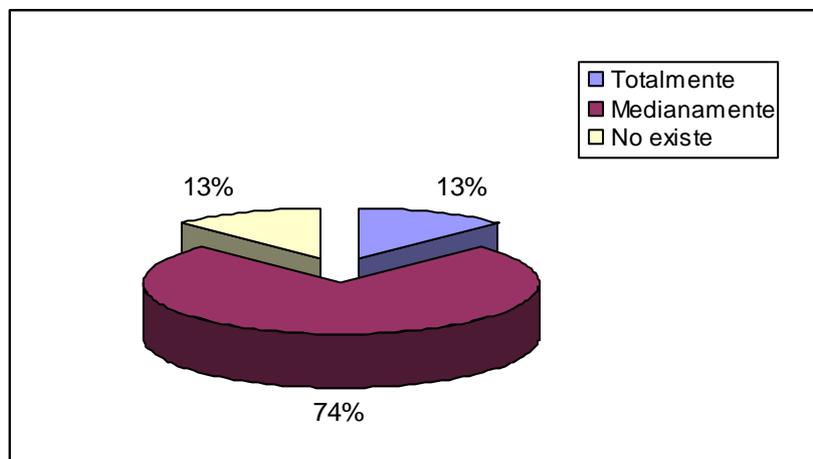
El 88% del personal manifiesta que el grado de liderazgo ejercido por el Gerente es bueno, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

13. La motivación que mantiene el personal es?



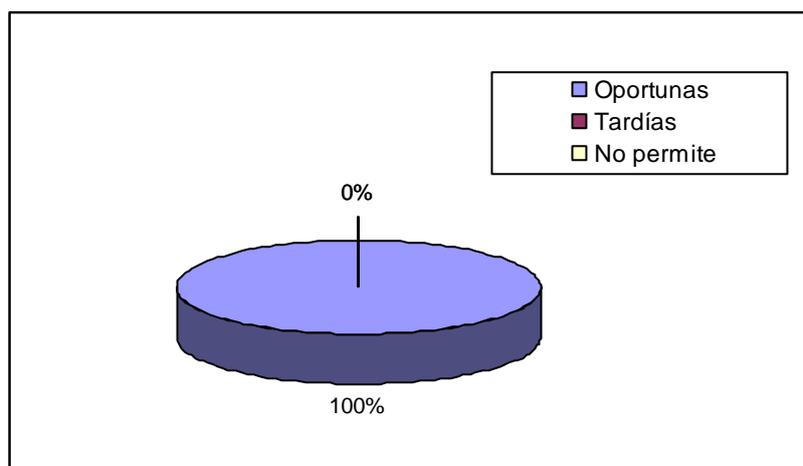
El 88% del personal tiene motivación media, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

14. Se aplican procesos de control administrativos?



El 75% del personal manifiesta que se aplican medianamente procesos de control administrativo, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

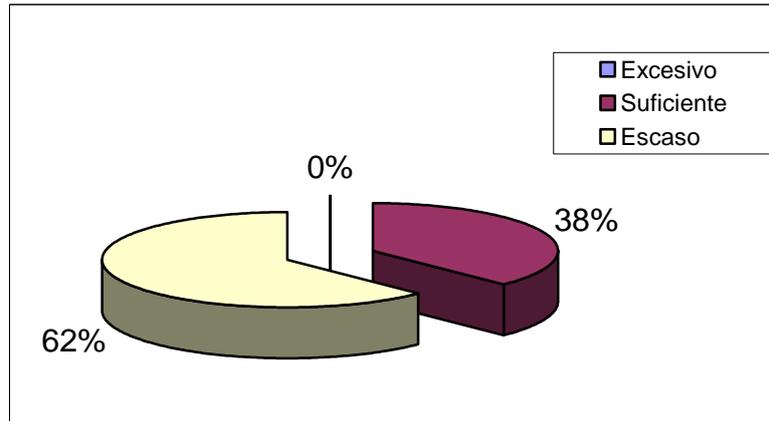
15. Los controles aplicados permiten hacer correcciones?



El 100% del personal manifiesta que los controles aplicados permiten hacer correcciones oportunas, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

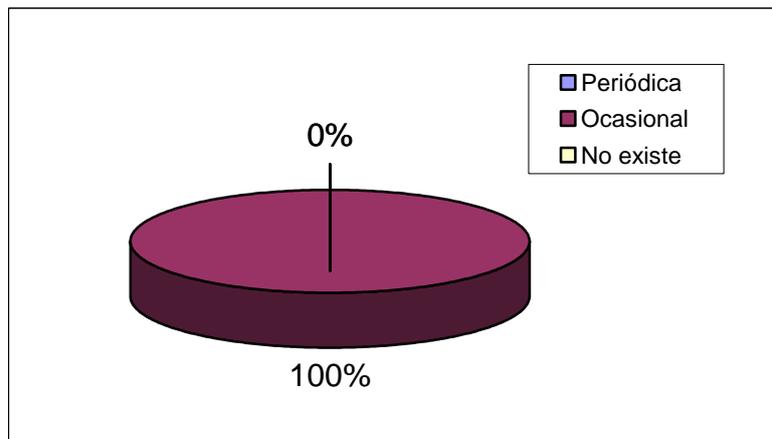
2.2.2 Recursos Humanos

16. El recurso humano que tiene la empresa es?



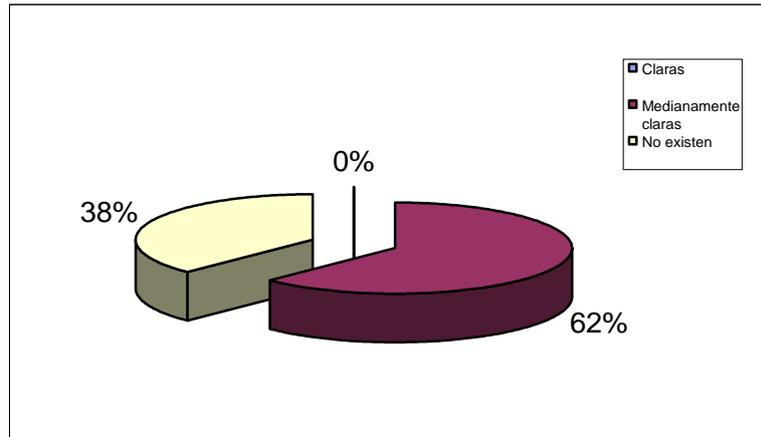
El 62% del personal manifiesta que hace falta personal, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

17. La capacitación que recibe el personal es?



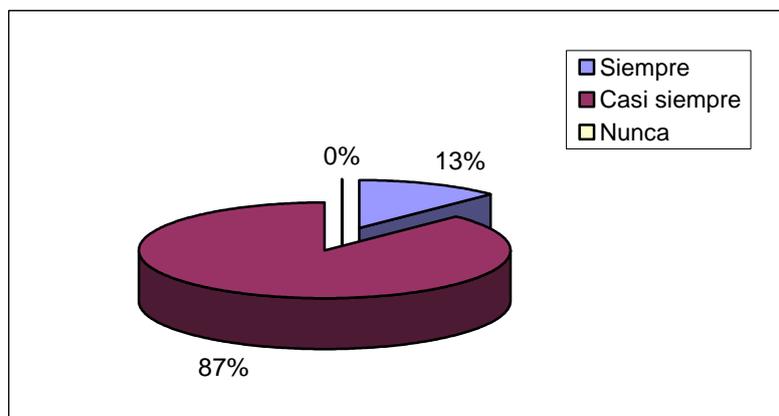
El 100% del personal manifiesta que la capacitación que recibe es ocasional, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

18. Las políticas de personal son?



El 62% del personal manifiesta que las políticas de personal son medianamente claras, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

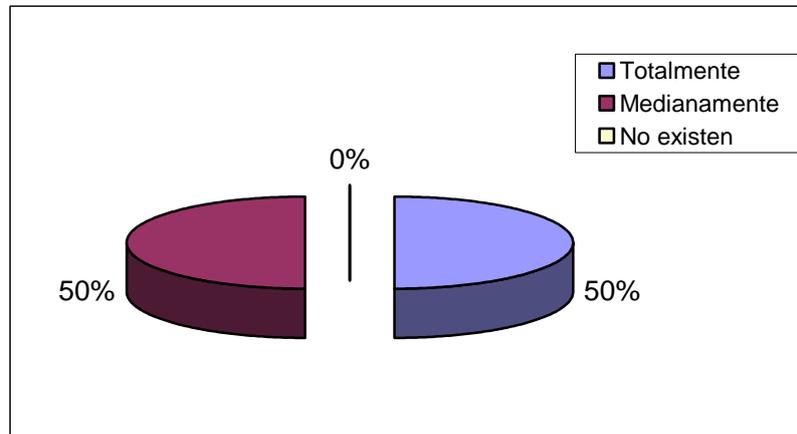
19. Las sugerencias son escuchadas y llevadas a la práctica?



El 88% del personal manifiesta que las sugerencias son escuchadas y puestas en práctica, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

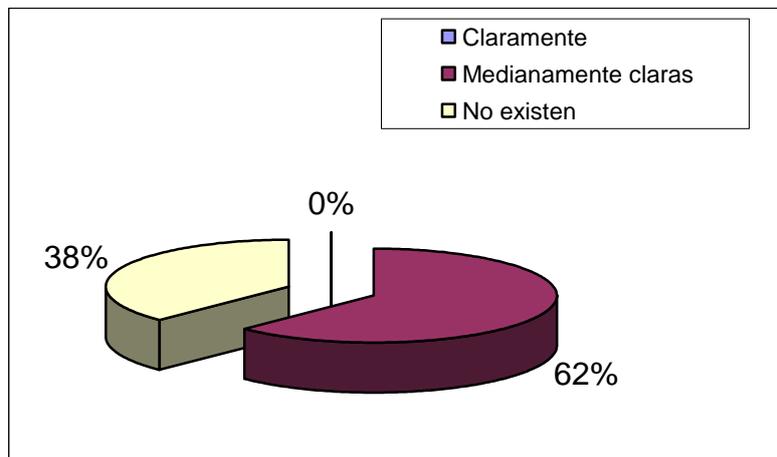
2.2.3 Producción

20. La programación de la producción y prestación de servicios es de acuerdo a los requerimientos del cliente?



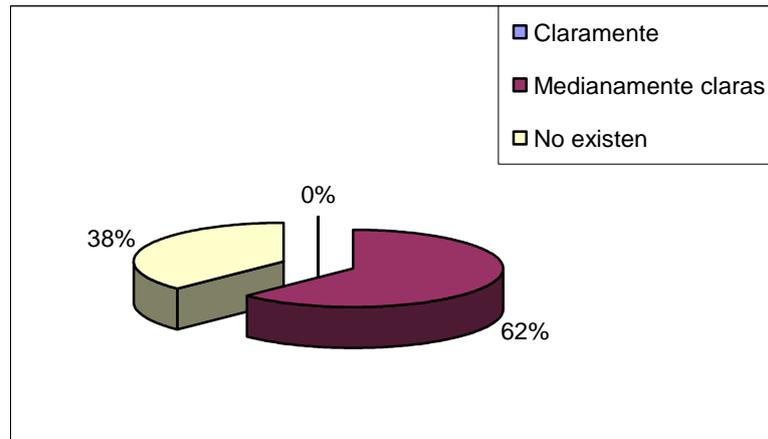
El 50% del personal manifiesta que existe total programación de la producción, mientras que el 50% restante manifiesta que la planeación es a medias, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

21. Los procesos de producción están documentados?



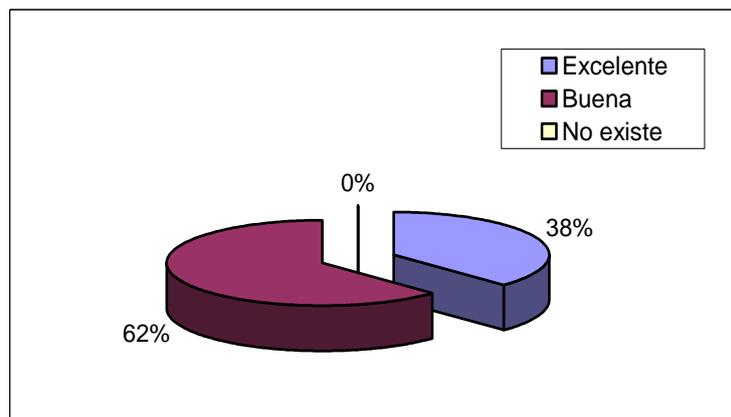
El 63% del personal manifiesta que los procesos están medianamente documentados, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

22. El control en la producción cumple con minimizar fallas y errores?



El 62% del personal manifiesta que se tiene total control para minimizar fallas, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

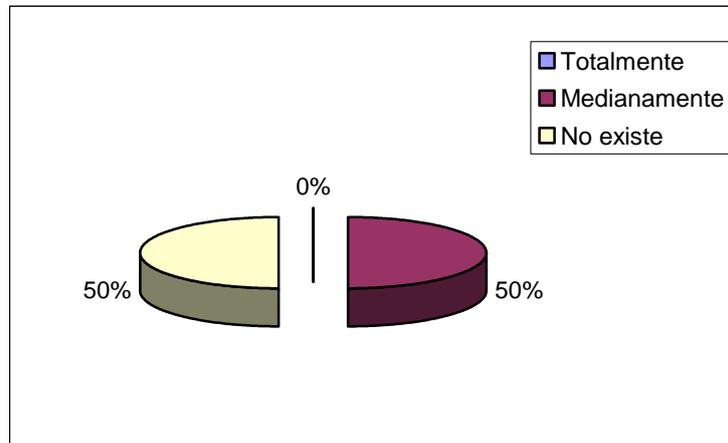
23. La coordinación entre producción y las demás áreas de empresa es?



El 63% del personal manifiesta que la coordinación es buena, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

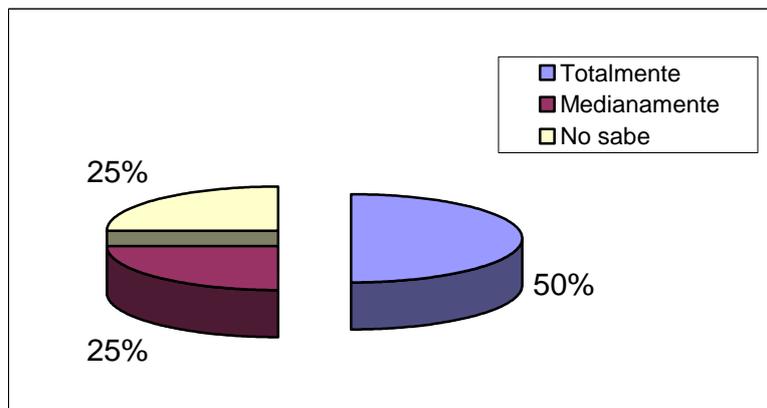
2.2.4 Financiero

24. Existen presupuestos de gastos?



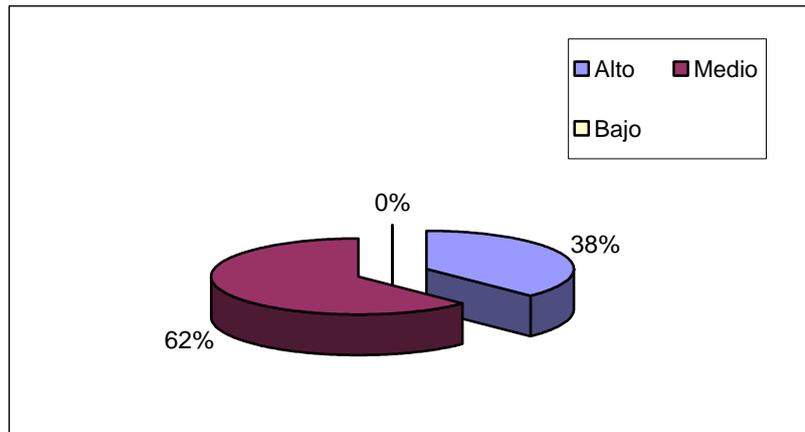
El 50% del personal manifiesta que existe presupuesto de gastos medianamente y el 50% restante manifiesta que no existe, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

25. Conoce usted las políticas de cobro?



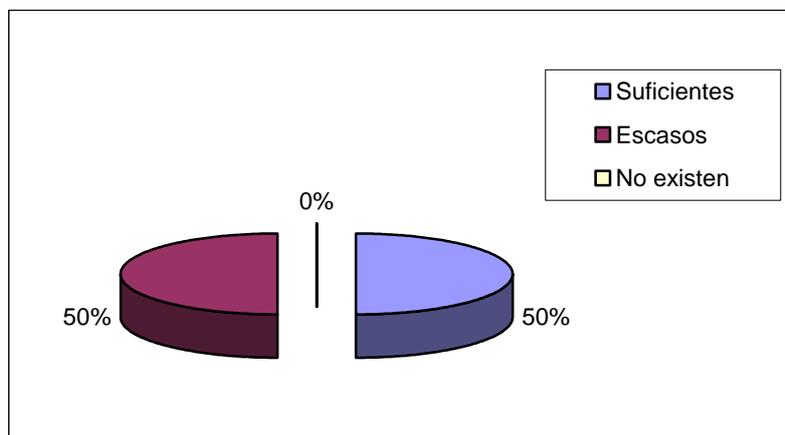
El 50% del personal conoce cuales son las políticas de cobro, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

26. La información financiera y contable es:



El 62% del personal manifiesta que la información financiera es medianamente adecuada, se considera una **DEBILIDAD MEDIA**.

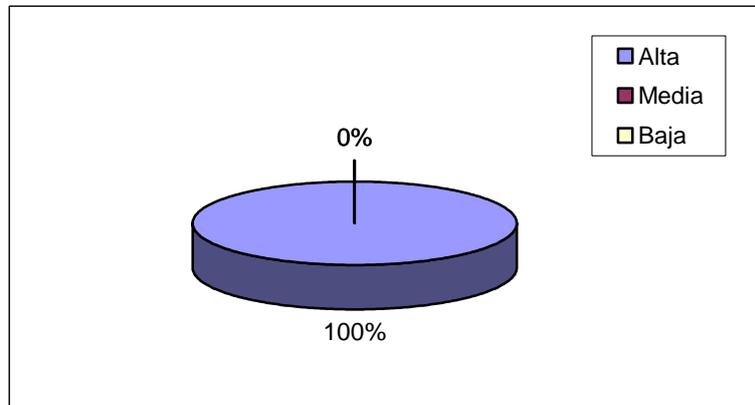
27. Los procedimientos de control financiero existentes actualmente son:



El 50% del personal manifiesta que los controles financieros existentes son suficientes y el 50% restante manifiesta que son escasos, se traduce en una **DEBILIDAD MEDIA**.

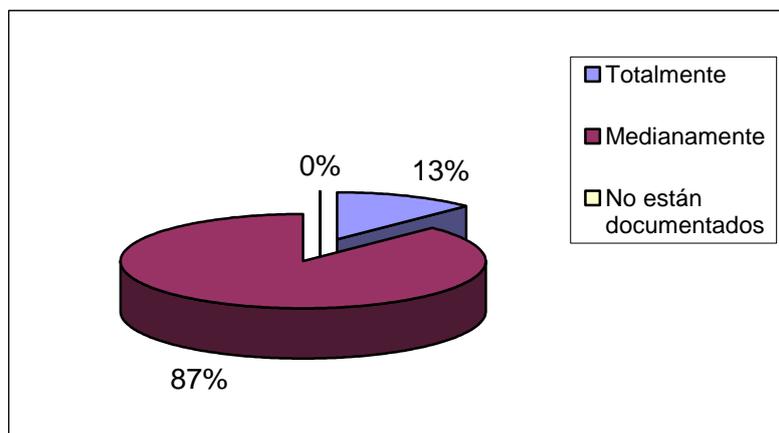
2.2.5 Ventas

28. La importancia que se da a la atención al cliente es?



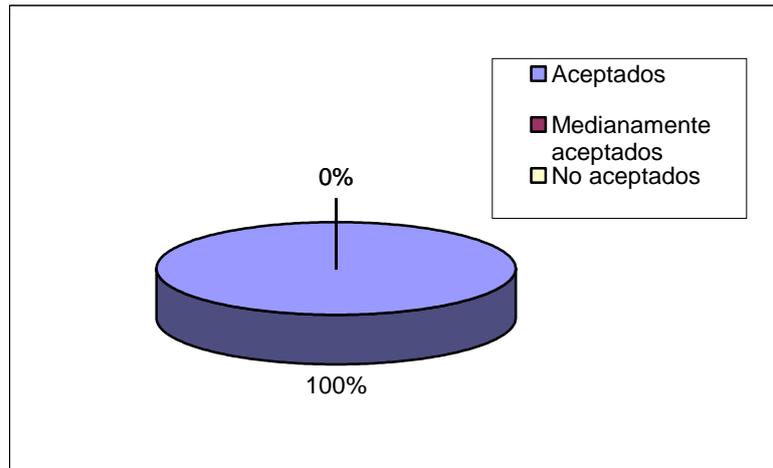
El 100% del personal manifiesta que importancia que se da al cliente es alta, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

29. Los procesos para la atención al cliente están documentados?



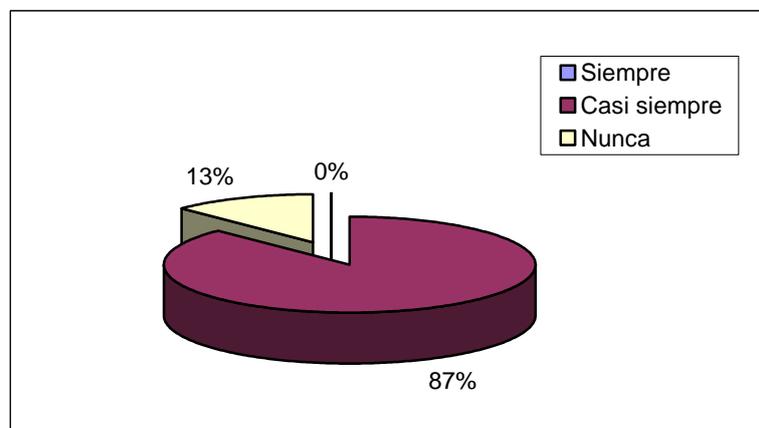
El 87% del personal manifiesta que los procesos de atención al cliente son medianamente documentados, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

30. Los productos y servicios en el mercado son?



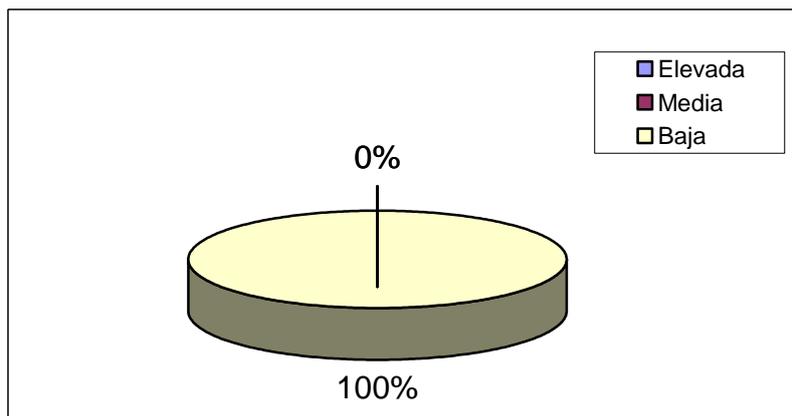
El 100% del personal manifiesta que los productos y servicios son totalmente aceptados, se considera una **FORTALEZA ALTA**.

31. Se cumple el objetivo de ventas?



El 87% del personal manifiesta que el objetivo de ventas se cumple casi siempre, se considera una **DEBILIDAD ALTA**.

32. La inversión en publicidad y propaganda es?



El 100% del personal manifiesta que la inversión en publicidad es baja, se considera una **FORTALEZA ALTA.**

2.3 ANALISIS FODA

Los resultados obtenidos del estudio de las variables externas e internas de la organización permiten realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y la construcción de las matrices de Impacto Externo, Impacto Interno, Aprovechabilidad y Vulnerabilidad para concluir con el establecimiento de la Hoja de Trabajo que permitirá la generación de Estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades y a disminuir las debilidades y amenazas.

2.3.1 Matrices de impacto

- Externo
- Interno
- Matriz de Aprovechabilidad
- Matriz de Vulnerabilidad
- Matriz de estrategias FODA

- Relación

2.3.1 Matriz de Impacto externo

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO 5	MEDI 3	BAJO 1
MACROAMBIENTE									
FACTOR ECONOMICO									
Producto Interno Bruto	X						5		
Dolarización		X						3	
Tasa de Interés	X						5		
Inflación		X						3	
FACTOR SOCIAL						X			1
FACTOR POLITICO				X			5		
FACTOR TECNOLÓGICO	X						5		
FACTOR LEGAL			X						1
MICROAMBIENTE									
PROVEEDORES									
Calidad de productos	X						5		
Capacidad para cumplir pedidos	X						5		
Relación con la empresa	X						5		
Criterio organización adm. y financ.				X			5		

Pedidos de la empresa planificados	X						5		
Políticas de pago		X						3	
Imagen de la empresa	X						5		
CLIENTES									
Satisfacción con la empresa				X			5		
Atención que brinda el personal	X						5		
Tiempos de entrega programados					X			3	
Precios de venta	X						5		
Políticas de crédito					X			3	
Los productos son de calidad	X						5		
Servicio Post Venta					X			3	
Instalaciones de la Empresa					X			3	
Horarios de Atención	X						5		
COMPETENCIA				X			5		
ORGANISMOS DE CONTROL						X			1

2.3.2 Matriz de Impacto Interno

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTO 5	MEDI 3	BAJO 1
ADMINISTRATIVA									
Valores	X						5		
Misión y Visión					X			3	
Objetivos, Políticas y Estrategias					X			3	
Planes de acción					X			3	
Manuales de procedimientos				X			5		
Información y documentación	X						5		
Organigrama					X			3	
Procesos documentados				X				3	
Manuales funcionales					X			3	
Comunicación	X						5		
Liderazgo	X						5		
Motivación				X			5		
Procesos de control administrativo				X			5		
Controles correctivos	X						5		
RECURSOS HUMANOS									
Cantidad					X			3	
Capacitación				X			5		
Políticas de personal					X			3	

Sugerencias del personal	X						5		
PRODUCCIÓN									
Programación de la producción				X			5		
Procesos de producción				X			5		
Control de producción				X			5		
Coordinación con otras áreas				X			5		
FINANCIERO									
Presupuestos de gastos					X			3	
Políticas de cobro					X			3	
Confiabilidad información financiera					X			3	
Procedimientos de control administrativo					X			3	
VENTAS									
Atención al cliente	X						5		
Procesos de atención al cliente				X			5		
Imagen ante el mercado	X						5		
Objetivos de ventas				X			5		
Inversión publicidad y propaganda	X						5		

2.3.3 Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES		Producto interno bruto	Dolarización	Tasa de interés	Inflación	Factor tecnológico	Calidad de productos	Capacidad para cumplir pedidos	Relación con la empresa	Pedidos de la empresa planificados	Políticas de pago	Imagen de la empresa	Atención que brinda el personal	Precios de venta	Productos de calidad	Horarios de atención	TOTALES	
FORTALEZAS		5	3	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5		
Valores	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Información y documentación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Comunicación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Controles correctivos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Sugerencias del personal	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Atención al cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Imagen ante el mercado	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
Inversión publicidad y propaganda	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
TOTALES		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	

2.3.4 Matriz de Vulnerabilidad

AMENAZAS		Factor Político	Criterio organización adm. Y finan.	Satisfacción con la empresa	Tiempos de entrega programados	Políticas de crédito	Servicio post-venta	Instalaciones de la empresa	Competencia	TOTALES
		5	5	5	3	3	3	3	5	
DEBILIDADES										
Misión y visión	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Objetivos, políticas y estrategias	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Planes de acción	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Manuales de procedimiento	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Organigrama	3	3	3	5	3	3	3	3	5	28
Procesos documentados	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Manuales funcionales	3	3	3	5	3	3	3	3	5	28
Motivación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Procesos de control administrativo	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Cantidad de personal	3	3	3	5	3	3	3	3	3	26
Capacitación	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Políticas de personal	3	3	3	5	3	3	3	3	5	28
Programación de la producción	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Procesos de producción	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Control de la producción	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Coordinación con otras áreas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Presupuesto de gastos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Políticas de cobro	3	3	3	5	3	3	3	3	5	28
Confiabilidad información financiera	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Procedimientos de control administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24
Procesos de atención al cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
Objetivo de ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
TOTALES		88	88	98	88	88	88	88	96	

2.3.5 Hoja de Trabajo

La hoja de trabajo muestra un resumen de los resultados obtenidos en las matrices de aprovechamiento y vulnerabilidad; los datos obtenidos se consideran factores de mayor impacto sobre los cuales se deberá desarrollar las estrategias FODA.

Hoja de Trabajo	
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valores 2. Información y documentación 3. Comunicación 4. Liderazgo 5. Controles correctivos 6. Sugerencias del personal 7. Atención al cliente 8. Imagen ante el mercado 9. Inversión publicidad y propaganda 	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factor tecnológico 2. Calidad de productos 3. Capacidad para cumplir pedidos 4. Relación con la empresa 5. Pedidos de la empresa planificados 6. Políticas de pago 7. Imagen de la empresa 8. Atención que brinda el personal 9. Precios de venta 10. Productos de calidad
<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manuales de procedimiento no definidos 2. Misión y Visión no están escritas 3. Procesos no documentados 4. Falta de motivación 5. Procesos de control administrativo deficientes 6. Falta de capacitación 7. No se cumple programación de la producción 8. Procesos de producción no documentados 9. Control de la producción deficiente 10. Deficiente coordinación entre áreas 11. Procesos de atención al cliente no documentados 12. No se cumple objetivo de ventas 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insatisfacción con la empresa 2. No se cumple con tiempos de entrega programados 3. Inconformidad con políticas de crédito 4. Servicio post-venta deficiente 5. Competencia

2.3.6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS: F.O.D.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	1. Factor tecnológico 2. Calidad de productos 3. Capacidad para cumplir pedidos 4. Relación con la empresa 5. Pedidos de la empresa planificados 6. Políticas de pago 7. Imagen de la empresa 8. Atención que brinda el personal 9. Precios de venta 10. Productos de calidad	1. Insatisfacción con la empresa 2. No se cumple con tiempos de entrega programados 3. Inconformidad con políticas de crédito 4. Servicio post-venta deficiente 5. Competencia
INTERNAS		
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
1. Valores 2. Información y documentación 3. Comunicación 4. Liderazgo 5. Controles correctivos 6. Sugerencias del personal 7. Atención al cliente 8. Imagen ante el mercado 9. Inversión publicidad y propaganda	a) Diseñar un plan de marketing b) Establecer políticas para actualizar y adaptar tecnología a los procesos de la empresa. c) Proponer un organigrama	a) Diseñar programas periódicos de capacitación b) Establecer objetivos para incrementar la satisfacción del cliente y disminuir el impacto de la competencia
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
1. Manuales de procedimiento no definidos 2. Misión y Visión no están escritas 3. Procesos no documentados 4. Falta de motivación 5. Procesos de control administrativo deficientes 6. Falta de capacitación 7. No se cumple programación de la producción 8. Procesos de producción no documentados 9. Control de la producción deficiente 10. Deficiente coordinación entre áreas 11. Procesos de atención al cliente no documentados 12. No se cumple objetivo de ventas	a) Elaborar manuales de procedimientos b) Diseñar plan operativo para el año 2007 c) Definir misión y visión d) Realizar mejoramiento de procesos	a) Determinar el direccionamiento estratégico para los próximos cinco años b) Diseñar planes de capacitación sobre mejoramiento de los procesos c) Elaborar programas de motivación

RELACIÓN

ESTRATEGIAS F.O.	ESTRATEGIAS F.A.
<p>a) RELACIÓN FORTALEZAS F4, F6, F7, F8 y F9 Y OPORTUNIDADES O7, O9 y O10; el liderazgo, sugerencias del personal, imagen ante el mercado e inversión en publicidad permitirán aprovechar las oportunidades que tiene la empresa en precios y calidad para diseñar un plan de marketing que permita incrementar el número de clientes.</p> <p>b) RELACION FORTALEZAS F2, F3, F4 y F5 Y OPORTUNIDADES O1; contar con información actualizada, comunicación, liderazgo y adecuados controles permitirá aprovechar el factor tecnológico al establecer políticas para actualizar y adaptar tecnología a los procesos de la empresa.</p> <p>c) RELACION FORTALEZAS F3 y F6 Y OPORTUNIDADES O3 y O8; una buena comunicación junto a las sugerencias que da el personal permitirá proponer un organigrama para mejorar la atención que brinda el personal</p>	<p>a) RELACIÓN FORTALEZAS F2, F3 y F4 Y AMENAZAS A2, A3 y A4; información actualizada, comunicación y liderazgo permitirán disminuir insatisfacción con la empresa, retrasos y mejorar servicio post-venta al diseñar programas periódicos de capacitación sobre actividades generales.</p> <p>b) RELACION FORTALEZAS F5, F7, F8 y F9 Y AMENAZAS A1 y A5; aplicar controles, brindar buena atención, tener buena imagen e invertir en publicidad permitirá disminuir la insatisfacción del cliente y el impacto de la competencia al establecer objetivos destinados a incrementar la satisfacción del cliente y disminuir el impacto de la competencia.</p>
ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
<p>a) RELACION DEBILIDAD D1 Y OPORTUNIDADES O7, O8, O9, O10; Diseñar manuales de procedimiento permitirá incrementar la imagen, atención al cliente, manejar precios de venta y calidad.</p> <p>b) RELACION DEBILIDAD D12 Y OPORTUNIDADES O9 y O10; el incumplimiento de objetivos puede disminuir al aprovechar precios de venta y calidad al diseñar plan operativo para el año 2006.</p> <p>c) RELACION DEBILIDAD D2 Y OPORTUNIDADES O7 y O8; Definir misión y visión permitirá al personal identificarse con la empresa aprovechando su imagen y la atención que brinda el personal</p> <p>d) RELACION DEBILIDADES D3, D5, D7, D8, D9 y D11 Y OPORTUNIDADES O7 y O8; La falta de procesos documentados y control total de la producción pueden desaparecer al realizar un mejoramiento de procesos</p>	<p>a) RELACION DEBILIDAD D12 Y AMENAZAS A1 y A5; cumplir el objetivo de ventas permitirá mejorar la imagen de la empresa y disminuir el impacto de la competencia para lo cual se determinará el direccionamiento estratégico para los próximos cinco años.</p> <p>b) RELACION DEBILIDAD D6 Y AMENAZAS A2, A3 y A4; capacitar al personal diseñando planes de capacitación sobre el mejoramiento de los procesos permitirá que desaparezcan fallas como tiempos de retraso, inconformidad con políticas de crédito y servicio post-venta deficiente.</p> <p>c) RELACION DEBILIDAD D4 Y AMENAZA A1; La falta de motivación del personal puede desaparecer e incrementar la satisfacción del cliente al diseñar programas de motivación.</p>

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El presente capítulo presenta una propuesta de Direccionamiento Estratégico que inicia con el análisis de valores en la matriz axiológica, posteriormente se definirá la misión y visión de la empresa, los objetivos de crecimiento, mantenimiento y disminución, políticas y estrategias con las cuales se elaborará el plan operativo para el año 2007 y el mapa estratégico para los próximos cinco años.

3.1 Matriz Axiológica

La matriz axiológica permite interpretar la relación que mantienen los principios y valores, identificados en la empresa mediante la aplicación de encuestas, con los grupos de interés ligados al funcionamiento de la empresa. Los principios y valores constituyen las normas que guían el comportamiento y las acciones que realiza el personal dentro y fuera de la empresa.

Los valores se pueden describir como “descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.

Los principios se los puede definir como “elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma”¹³

La matriz axiológica obtenida se muestra a continuación:

Actores	Cientes	Cientes	Competencia	Proveedores	Gobierno
---------	---------	---------	-------------	-------------	----------

¹³ Gestión estratégica de negocios, Ing. Francis Salazar Pico pág 120

Principios y Valores	Internos	Externos			
Responsabilidad	x	x		x	
Honestidad	x	x			x
Puntualidad	x	x		x	
Confidencialidad	x				x
Respeto	x	x	x	x	x
Ética	x	x	x	x	x

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Vanesa Vargas

RESPONSABILIDAD: “Capacidad u obligación de responde a los actos propios y en algunos casos a los ajenos; cuidado y atención en lo que se hace o dice.”¹⁴

Clientes internos: Cumplimiento de las tareas encomendadas.

Clientes externos: Cumplimiento de los trabajos requeridos dentro de los tiempos establecidos.

Proveedores: Entrega de materiales de calidad de acuerdo a órdenes de compra.

HONESTIDAD: “Compostura, decencia y moderación en personas, acciones y palabras”¹⁵

Clientes internos: Poner en conocimiento de todo el personal normas y procedimientos establecidos en la empresa.

Clientes externos: Brindar información veraz sobre productos y servicios que se venden, así como precios y tiempos reales de duración.

Gobierno: Cumplimiento de leyes, normas y reglamentos establecidos en códigos por los Organismos de Control.

¹⁴ Ibid

¹⁵ Océano UNO, diccionario ilustrado. Editorial Océano. Barcelona, España. Edición 198

PUNTUALIDAD: “Exacto en hacer las cosas a su tiempo y llegar a los sitios a la hora convenida”¹⁶

Clientes internos: Cumplimiento de labores por parte del personal y pagos a tiempo de la administración.

Clientes externos: Entrega de trabajos dentro del tiempo programado.

Proveedores: Pagos pendientes en fechas pactadas entre las partes.

CONFIDENCIALIDAD: “ Encargar o poner al cuidado de uno algún asunto”¹⁷

Clientes Internos: Cuidado con el manejo de la información referente a procesos de la empresa.

Gobierno: Respetar las leyes impuestas por organismos de control.

RESPETO: “Miramiento, consideración. Manifestación de acatamiento que se hace por cortesía.”¹⁸

Clientes internos: Cumplimiento de tareas considerando el trabajo de compañeros y mantenimiento de buenas relaciones interpersonales.

Clientes externos: Buen trato al cliente antes, durante y después de adquirir un producto o servicio.

Competencia: No realizar publicidad falsa y no traspasar los límites sobre los que opera la competencia.

Proveedores: Cumplir con los acuerdos pactados y contratos de compra-venta.

¹⁶ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, Edición 1990

¹⁷ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, Edición 1990

¹⁸ Océano UNO, diccionario ilustrado. Editorial Océano. Barcelona, España. Edición 198

Gobierno: No alterar leyes ni incumplir disposiciones que vayan contra el Estado y sus organismos reguladores.

ÉTICA: “Estudio de los actos morales, sus fundamentos y como se vinculan con el comportamiento ser humano”¹⁹

Cientes Internos: Comportamiento diario de acuerdo a principios y valores, transparencia en todas las actividades realizadas y cumplimiento de obligaciones.

Cientes Externos: Veracidad en la información entregada a clientes en cuanto precios y tiempos de entrega y trato de acuerdo a principios y valores.

Proveedores: Veracidad en la información entregada a proveedores y trato de acuerdo a principios y valores.

Gobierno: Llevar a cabo actividades con respeto y transparencia, cumpliendo deberes y haciendo cumplir derechos.

3.2 Visión

Se entiende a la visión “como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”²⁰, es decir, la visión consiste en determinar que es lo que la empresa aspira ser o tener en el largo plazo.

Para formular la visión se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

- “¿Si tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de los próximos años?
- ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 5 años?
- ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrecen su empresa?

¹⁹ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, Edición 1990

²⁰ Gestión estratégica de negocios, Ing. Francis Salazar Pico pág 123

- ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?

Los elementos clave que debe contener la visión se describen a continuación:

- Posición en el mercado: Principal empresa
- Tiempo: 5 años
- Ámbito del mercado: Local
- Productos o servicios: Productos multimediales y de Internet
- Valores: Responsabilidad
- Principio Organizacional: Mejoramiento continuo

La visión propuesta para Médium Multimedia queda establecida de la siguiente manera:

“Situarse entre las principales empresas en la prestación de Productos Multimediales y de Internet y promover el uso de tecnologías de información dentro de las fronteras nacionales, mejorando con responsabilidad de manera continua”.

3.3 Misión

La misión comprende “la razón de existencia y naturaleza de un negocio”²¹, es decir, esta muestra cual es el negocio de la empresa, que productos o servicios vende, a que sector del mercado se dirigen sus esfuerzos y cuales son los valores que mantiene.

Para formular la misión se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?

²¹ Gestión estratégica de negocios, Ing. Francis Salazar Pico pág 130

- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?

Los elementos clave que debe contener la misión se describen a continuación:

- Naturaleza del negocio: Producción y venta de productos Multimediales, diseño gráfico, de Internet e impresiones.
- Razón para existir: Creación de ideas y conceptos publicitarios y de marketing.
- Mercado al que sirve: Empresas de la ciudad de Quito.
- Características generales de productos y servicios: Tecnologías de información.
- Posición deseada en el mercado: Líder
- Principios y valores: Responsabilidad y ética.

La misión propuesta para Médium Multimedia quedaría establecida de la siguiente manera:

“Somos una empresa que brinda productos multimediales y servicios de diseño gráfico que permite la transmisión de ideas y conceptos publicitarios para empresas que buscan innovación, promoviendo con responsabilidad y ética el uso de tecnologías de información y de Internet con personal capacitado”.

3.4 Objetivos

Los objetivos se los define como “la exteriorización del compromiso institucional de producir resultados, sustituyendo las acciones sin dirección y permitiendo evaluar resultados, en todos los procesos de la organización”²², es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar.

²² Gestión estratégica de negocios, Ing. Francis Salazar Pico pág 131

3.4.1 Objetivo General

El objetivo general de Médium Multimedia, de acuerdo a las actividades que realiza es el siguiente:

Realizar el análisis y mejora de procesos que se llevan a cabo en todas las áreas de la empresa, desde que un cliente acude en busca de un producto multimedia o servicio de diseño gráfico hasta el servicio post-venta, que permita mejorar la atención al cliente e incrementar la imagen institucional.

3.4.2 Objetivos Específicos

Crecimiento:

- Incrementar la cartera de clientes en un 50% para el próximo año.
- Contratar personal para el área de diseño y el área administrativa.
- Implementar programas periódicos de capacitación de modo que todo el personal tenga el mismo nivel de respuesta.
- Diseñar planes de motivación para todo el personal.
- Diseñar manuales de procedimiento sobre actividades generales.
- Leasing de maquinaria para impresiones digitales u offset.
- Incrementar la eficiencia del personal en el desarrollo de actividades.
- Mejorar la planificación de actividades y optimizar el control administrativo y de producción.
- Documentar los procesos e implementar un mejoramiento continuo.
- Cumplir con los objetivos mensuales y anuales de ventas
- Realizar presupuestos anuales para optimizar y controlar el uso de los recursos.
- Realizar proyectos que permitan incrementar la imagen de la empresa en el mercado.
- Diseñar planes de inversión que permitan aumentar los activos y disminuir los pasivos.

Mantenimiento:

- Conservar los principios y valores en la ejecución diaria de tareas, tanto de personal como directivos, que contribuyan a mantener la ética dentro y fuera de la organización.
- Entregar información y documentación al personal de manera que sus tareas se lleven a cabo sin retrasos ni problemas.
- Mantener el grado de comunicación entre el personal y los directivos.
- Conservar el liderazgo democrático que permita la intervención de todo el personal y la generación de ideas.
- Ejecutar controles correctivos que permitan identificar fallas y evitar retrasos en la entrega de trabajos.
- Escuchar las sugerencias del personal, analizar sus ideas y llevar a la práctica aquellas que contribuyan al crecimiento de la organización.
- Mantener los niveles de inversión en publicidad y propaganda.
- Conservar la relación que se tiene con clientes y proveedores
- El trato con clientes lo realizará el Gerente General, ya sea para iniciar un nuevo proyecto, revisar avances, corregir errores o servicio post-venta.

Disminución

- Eliminar retrasos en los tiempos de entrega de productos y servicios a clientes.
- Erradicar la insatisfacción que el cliente tiene con la empresa.
- Desaparecer las fallas que se presentan en el servicio post-venta.
- Reducir los desperdicios de materia prima y demás materiales necesarios para la producción.
- Diseñar planes de motivación orientados a disminuir el grado de desmotivación existente entre los trabajadores.
- Simplificar los tiempos de respuesta ante problemas internos.
- Reducir el grado de endeudamiento que se tiene con empresas financieras.
- Disminuir el número de quejas presentada por clientes.

3.5 Políticas

Las políticas son consideradas “lineamientos generales para tomar decisiones, establecen los límites de las decisiones indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no”²³

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Definir por escrito las actividades que se realizan en cada área de la empresa.
- La misión, visión y objetivos deben ser de conocimiento general.
- El comportamiento dentro de la empresa será evaluado periódicamente para determinar que los valores sean parte de las acciones.
- Desarrollar semestralmente actividades de integración del personal.
- Elaborar el plan de actividades semanal.
- El gerente será quien trate directamente con nuevos clientes.
- Se establecerá controles administrativos para identificar fallas que producen retrasos o desperdicios.
- Las quejas, tanto de clientes internos como de clientes externos, serán atendidas por el gerente.
- Todos los empleados contarán con información y documentación pertinente para la ejecución de sus tareas.
- Adaptar a los procesos de la empresa herramientas que permitan incrementar la efectividad de la empresa.
- Se mantendrá buena comunicación y una participación democrática.

ÁREA RECURSOS HUMANOS

- El personal asistirá a laborar con traje semiformal.
- Todos los empleados tienen derecho a los beneficios que la ley otorga: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, seguro social.
- Para contratar personal el llamamiento se lo realizará mediante anuncios en el periódico.

²³ Ing. Juan Carlos Escalante Cabrera

- Un nuevo empleado debe tener experiencia mínima de 1 año en cargos similares.
- Contratar personal cuando haya sobrecarga de labores, luego de realizar un análisis que concluya que las actividades realizadas no pueden ser terminadas por el personal con el que actualmente cuenta la empresa.
- Realizar capacitaciones periódicas sobre actividades generales y cuando se integre un nueva tecnología a los productos y servicios de la empresa.
- Analizar trimestralmente el desempeño del personal para determinar posibles dificultades que disminuyen el rendimiento que tiene cada trabajador.
- Entregar bonos al personal por desempeño.

ÁREA TECNICA

- Planificar la producción por semana de acuerdo al número de trabajos pendientes y nuevos.
- Supervisar diariamente que se cumpla la producción de acuerdo a lo planificado.
- Definir y documentar todos los procesos que se lleven a cabo en el área.
- Aplicar controles correctivos que se den sobre la marcha de un trabajo.
- Los productos finales serán analizados de acuerdo a estándares de calidad.
- El cuidado de la tecnología usada será responsabilidad de cada empleado.
- Cada nuevo empleado será capacitado por el diseñador principal por un lapso de 7 días.
- Los avances de proyectos deberán ser aprobados por el cliente, las correcciones a realizarse serán de acuerdo a las necesidades del cliente.

ÁREA FINANCIERA

- Llevar registros contables de ingresos y egresos por un lapso de 7 años calendario.
- Elaborar presupuestos anuales de ingresos y egresos de todas las áreas de la empresa.
- Ejecutar controles del presupuesto que determinen su correcta ejecución.
- Cumplir con los pagos pendientes a proveedores.

- Mantener un nivel de endeudamiento inferior al total de activos.
- Todo el personal debe conocer cuáles son las políticas de cobro que se manejen.
- Contratar un contador si los ingresos superan los 40.000 dólares.
- Controlar que los clientes cancelen dentro de los plazos establecidos.
- Realizar planes de inversión en bonos o acciones cuando haya utilidad al final del año.
- No adquirir maquinaria nueva si no arrendarla.
- El financiamiento deberá provenir del portafolio de inversiones.

ÁREA VENTAS

- La forma de pago de clientes dependerá del precio final que tenga un producto o servicio, pudiendo ser 50% de entrada, 25% durante y 25% a contraentrega.
- Los precios de los productos variarán de acuerdo a las especificaciones que necesite el cliente, pudiendo tener rangos que van desde los 30 dólares hasta los 5.000 dólares.
- Realizar evaluaciones a clientes para determinar si sus necesidades fueron satisfechas.
- La manera de buscar un nuevo cliente será a través de actividades de telemarketing.
- Realizar la planificación de ventas al inicio de cada año.
- Analizar el cumplimiento de ventas mes a mes.
- Planificar al inicio de cada año cual será el monto anual de inversión en publicidad y propaganda.
- Evaluar la eficiencia en el servicio anterior y posterior a la venta.
- Las quejas serán atendidas dentro de las 24 horas de ser presentada y serán atendidas por el Gerente.

3.6 Estrategias

La estrategia se considera como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos

necesarios para lograr dicha meta”²⁴, es decir, la estrategia muestra a la empresa el camino a seguir para conseguir sus propósitos.

3.6.1 Plan operativo

El Plan Operativo muestra las actividades por áreas que una empresa se propone a realizar durante un año plazo. Las actividades que se llevarán a cabo en Médium Multimedia se muestran a continuación:

²⁴ Alfred Chandler JR

3.6.2 Mapa Estratégico

Misión
 "Somos una empresa que brinda productos multimediales y servicios de diseño gráfico que permite transmisión de ideas y conceptos publicitarios para empresas que buscan innovación, promoviendo con responsabilidad y ética el uso de tecnologías de información y de Internet con personal capacitado"

Visión
 "Situarse entre las principales empresas en la prestación de servicios Multimediales y de Internet y promover el uso de tecnologías de información dentro de las fronteras nacionales, con responsabilidad de manera continua"

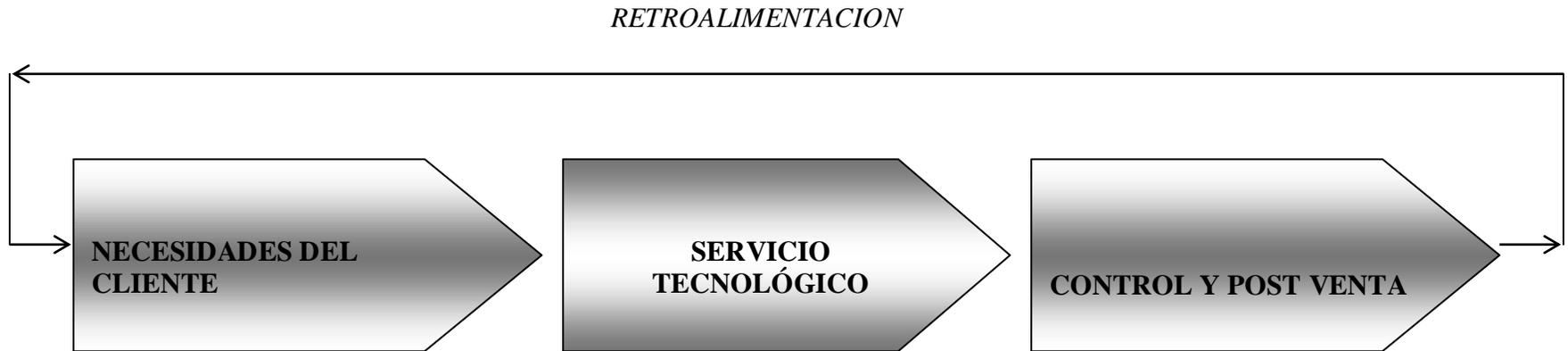
2007	2008	2009	2010
<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la cartera de clientes en un 50% para el próximo año. - Implementar programas periódicos de capacitación. - Disminuir los tiempos de entrega de productos y servicios a clientes. <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar clientes nuevos por medio de telemarketing. - Realizar capacitaciones periódicas y cuando se integre una nueva tecnología. - Supervisar diariamente que se cumpla la producción planificada. <p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de publicidad y marketing orientado hacia la mediana y gran empresa de la ciudad de Quito. - Determinar cuales son las fallencias que presenta el personal y en base a esa información diseñar la capacitación que recibirá cada empleado. - Dentro de la planificación que se hace con el cliente, incluir un tiempo extra para cubrir posibles contratiempos. 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leasing de maquinaria para impresiones digitales u offset - Incrementar la eficiencia del personal en el desarrollo de actividades. - Diseñar manuales de procedimiento <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - No adquirir maquinaria nueva si no arrendarla - Analizar el desempeño del personal. - Todas las actividades que realiza la empresa deberán estar por escrito y ser de conocimiento general. <p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Investigar en todas las Instituciones Financieras los costos por leasing, después de elegir la más conveniente incluir ese costo dentro del presupuesto. - Implementar la capacitación polifuncional para todo el personal de manera trimestral. - Observar y documentar las actividades por áreas y actuar en base a las normas establecidas para cada situación. 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar proyectos que permitan incrementar la imagen de la empresa en el mercado - Diseñar planes de inversión que permitan aumentar los activos y disminuir los pasivos - Simplificar los tiempos de respuesta ante problemas internos. <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atender quejas de clientes dentro de un tiempo máximo de 24 horas. - Invertir cuando la empresa obtenga ganancias. - El personal contará con información y documentación necesaria. <p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociar la marca de la empresa a actividades de beneficencia. - Destinar parte de las utilidades a la compra de acciones y bonos, las ganancias obtenidas reinvertir en crecimiento de la empresa. - Adaptar Empowerment como parte de la cultura organizacional mediante seminarios al personal. 	<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar mejoramiento continuo como herramienta administrativa - Mejorar la planificación y optimizar el control administrativo y producción. - Disminuir el grado de endeudamiento que se tiene con empresas proveedoras <p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptar herramientas administrativas que permitan incrementar la productividad - Establecer controles administrativos para identificar fallas que generen retrasos o desperdicios. - El financiamiento deberá estar basado en un buen portafolio de inversiones. <p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiar herramientas administrativas usadas en empresas exitosas para tener un impacto que tendría al incrementar los procesos de la empresa. - Realizar reuniones mensuales para planificar actividades y ejemplar semanales para corregir errores - Invertir en portafolio de inversiones de utilidades.

una ventaja competitiva²⁵.

Las principales actividades que se realizan en Médium Multimedia así como las actividades que sirven de apoyo para su funcionamiento se pueden resumir en la siguiente cadena de valor:

²⁵ <http://www.gestiondeventas.com>

Gráfico No. 6: Cadena de Valor Empresa Médium Multimedia



- Identificación de clientes.
- Análisis de necesidades.
- Generación de ideas para diseño.
- Elaboración de contratos.

- Atención al cliente.
- Desarrollo de productos o servicios.
- Revisión, aprobación y control de avances.
- Finalización del proyecto.

- Mantenimiento de páginas.
- Atención de quejas.
- Seguimiento de clientes.
- Espacios para banners publicitarios.

APOYO FINANCIERO

APOYO ADMINISTRATIVO

4.2 Inventario de Procesos

A continuación se detalla los procesos, por área, que existen actualmente en Médium Multimedia y que están presentes para la consecución de objetivos y cumplimiento de actividades:

ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Capacitación
- ✓ Reclutamiento
- ✓ Control de actividades
- ✓ Manejo de cartera de clientes
- ✓ Adquisición de materiales
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Identificación de proveedores
- ✓ Innovación tecnológica
- ✓ Presupuesto de ingresos y gastos
- ✓ Control presupuestario
- ✓ Registro de ingresos y egresos
- ✓ Manejo de caja chica
- ✓ Control de flujo de efectivo
- ✓ Pagos a terceros
- ✓ Recuperación de cartera
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Elaboración declaraciones para pago de impuestos
- ✓ Control de ingresos por ventas

TECNICO

- ✓ Determinar necesidades del cliente
- ✓ Elaboración de propuesta de proyecto con necesidades del cliente
- ✓ Seguimiento para aprobación del cliente
- ✓ Proceso de desarrollo del proyecto
- ✓ Recepción de información del cliente
- ✓ Elaboración y presentación de propuesta gráfica a cliente, análisis y cambios
- ✓ Desarrollo de proyecto para Internet
- ✓ Desarrollo de proyecto para impresión
- ✓ Reunión con cliente para aprobación final
- ✓ Pruebas de servidor (verificar funcionamiento en Internet)
- ✓ Entrega de proyecto a cliente

MERCADEO

- ✓ Elaboración de bases de datos clientes actuales y potenciales
- ✓ Concertar citas con posibles clientes
- ✓ Diseño de publicidad de productos y servicios
- ✓ Seguimiento a clientes actuales
- ✓ Informe de actividades

VENTAS

- ✓ Elaboración de políticas de cobro
- ✓ Realizar publicidad y propaganda
- ✓ Proyección mensual de ventas
- ✓ Venta de servicio para mantenimiento de Páginas Webs

4.3 Selección de procesos

Los procesos son seleccionados mediante el MÉTODO SELECTIVO DE RAZONAMIENTO, el mismo que consiste en aplicar preguntas que están formuladas de acuerdo a lo que la empresa considera importante para su mejoramiento:

1. Al mejorar este proceso, se incrementa la imagen institucional?
2. Si se mejora este proceso, se reducen costos y tiempos?
3. Con el mejoramiento de este proceso, se mejora la calidad del servicio al cliente?
4. Al mejorar este proceso, se incrementa la rentabilidad?
5. La mejora de este proceso, permite aumentar el nivel de ventas?

Las preguntas serán aplicadas a todos los procesos de la empresa, si se tiene una respuesta afirmativa se asignará la calificación de 1 y si se tiene una respuesta negativa se asignará la calificación de 0, de esta manera serán seleccionados los procesos más importantes.

PROCESOS	Preguntas					Total
	P1	P2	P3	P4	P5	
ADMINISTRATIVO - FINANCIERO						
Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5
Capacitación	0	1	1	0	1	3
Reclutamiento	1	0	0	0	0	1
Control de actividades	0	1	1	0	0	2
Manejo de cartera de clientes	1	0	1	0	1	3
Adquisición de materiales	0	1	0	0	0	1
Pago de impuestos	1	0	0	0	0	1
Identificación de proveedores	1	1	0	0	0	2
Innovación tecnológica	1	1	1	1	1	5
Presupuesto de ingresos y gastos	1	1	1	1	1	5
Control presupuestario	0	1	0	0	0	1
Registro de ingresos y egresos	1	0	0	0	0	1
Manejo de caja chica	1	0	0	1	0	2
Control de flujo de efectivo	1	0	0	1	0	2
Pagos a terceros	1	0	0	1	0	2
Recuperación de cartera	1	1	1	1	0	4
Control de inventarios	0	1	1	0	0	2
Elaboración declaraciones para pago de impuestos	1	1	0	0	0	2
Control de ingresos por ventas	0	0	0	1	0	1
TECNICO						
Determinar necesidades del cliente	1	1	1	1	1	5
Elaboración de propuesta de proyecto con necesidades del cliente	1	0	1	0	1	3
Seguimiento para aprobación del cliente	0	0	0	1	1	2
Proceso de desarrollo del proyecto	1	1	1	1	1	5
Recepción de información del cliente	1	1	1	1	1	5
Elaboración y presentación de propuesta gráfica a cliente, análisis y cambios	1	1	1	1	1	5
Desarrollo de proyecto para Internet	0	1	0	0	0	1
Desarrollo de proyecto para impresión	0	1	0	0	0	1
Reunión con cliente para aprobación final	0	1	1	0	0	2
Internet)	0	1	0	0	0	1
Entrega de proyecto a cliente	1	0	1	0	0	2
MERCADEO						
Elaboración de bases de datos clientes actuales y potenciales	0	1	1	0	1	3
Concertar citas con posibles clientes	1	0	1	1	1	4
Diseño de publicidad de productos y servicios	1	1	0	0	1	3
Seguimiento a clientes actuales	1	0	1	1	1	4
Informe de actividades	0	0	0	0	0	0
VENTAS						
Elaboración de políticas de cobro	1	1	1	1	0	4
Realizar publicidad y propaganda	1	0	0	1	1	3
Proyección mensual de ventas	1	0	0	1	1	3
Venta de servicio para mantenimiento de Páginas Webs	1	1	1	0	1	4

Procesos Seleccionadas

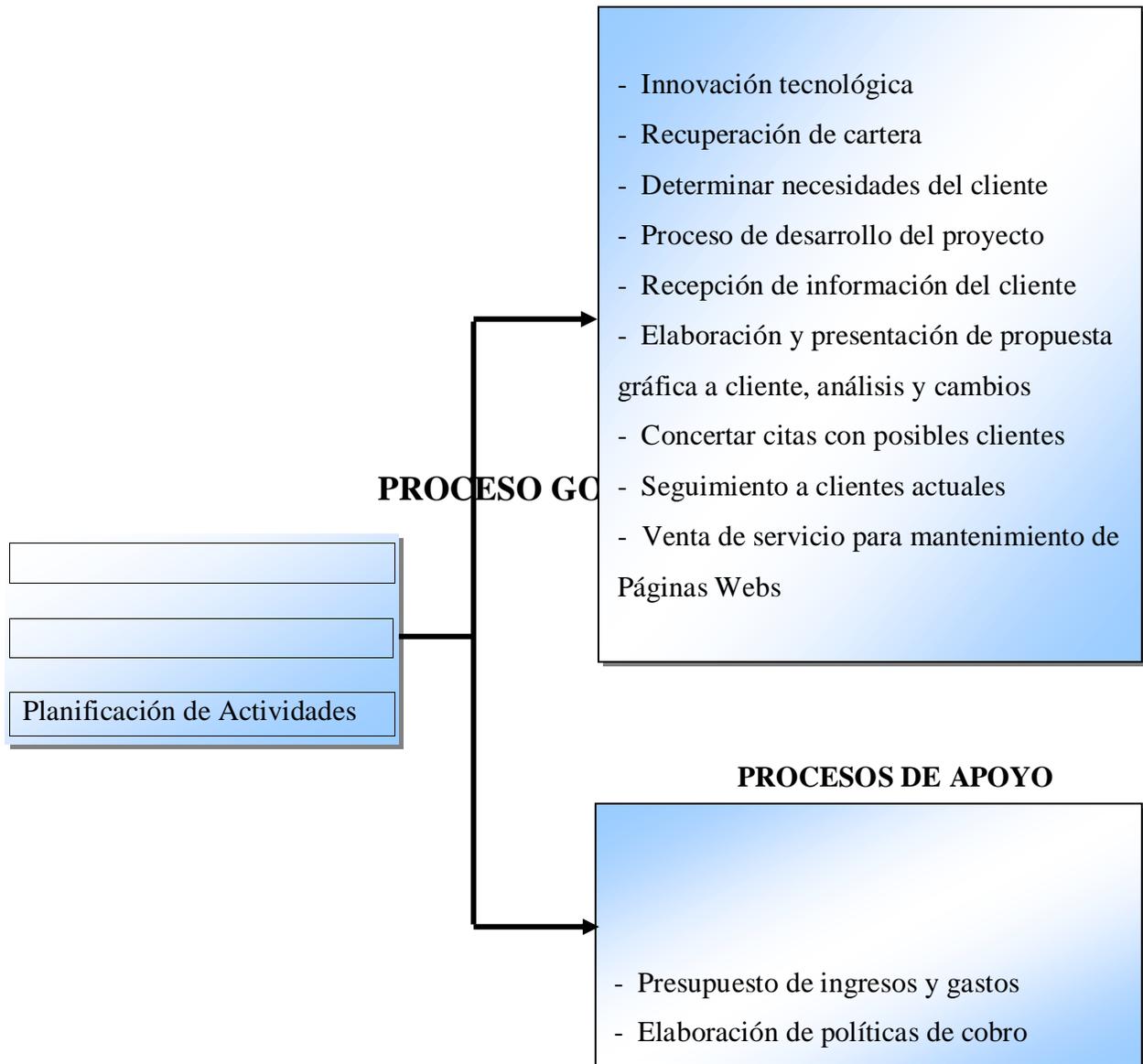
- Planificación de actividades
- Innovación tecnológica
- Presupuesto de ingresos y gastos
- Recuperación de cartera
- Determinar necesidades del cliente
- Proceso de desarrollo del proyecto
- Recepción de información del cliente
- Elaboración y presentación de propuesta gráfica a cliente, análisis y cambios
- Concertar citas con posibles clientes
- Seguimiento a clientes actuales
- Elaboración de políticas de cobro
- Venta de servicio para mantenimiento de Páginas Webs

4.4 Mapa de Procesos Seleccionados

El mapa de procesos muestra un resumen de los procesos más importantes para el funcionamiento de la empresa, en el se destacan los siguientes procesos:

- *Proceso Gobernante:* Permiten a los niveles directivos tomar decisiones.
- *Procesos Básicos:* Agregan valor, pertenecen a la naturaleza misma del área y orientan su actividad.
- *Procesos de Apoyo:* Ayudan a que las actividades se efectúen de manera adecuada.

PROCESOS BASICOS



4.5 Análisis de Procesos Seleccionados

El análisis de procesos permite hacer un estudio de cada proceso, para determinar mediante diagramas, el grado de eficiencia que tienen, cual es el personal involucrado, cuáles son los costos y los tiempos y a partir de esto determinar cuales son las mejoras que pueden hacerse en cada uno de ellos.

4.5.1 Tabla de Costos

La tabla de costos permite determinar cuanto le cuesta por minuto a la empresa cada persona que se encuentra trabajando actualmente.

De acuerdo a la siguiente tabla, el personal de Médium Multimedia percibe los siguientes ingresos por minuto:

Cargo	Ingreso Mensual	Ingreso / Día	Ingreso / Hora	Ingreso / Minutos	Costos Fijos y Variables	Total por minuto
Gerente General	500.00	16.667	2.083	0.035	0.0628	0.0976
Diseñador Multimedial	350.00	11.667	1.458	0.024	0.0628	0.0872
Diseñador Multimedial	350.00	11.667	1.458	0.024	0.0628	0.0872
Diseñador Gráfico	250.00	8.333	1.042	0.017	0.0628	0.0802
Ejecutivo de ventas	400.00	13.333	1.667	0.028	0.0628	0.0906
Ejecutivo de ventas	400.00	13.333	1.667	0.028	0.0628	0.0906
Contador	200.00	6.667	0.833	0.014	0.0628	0.0767
Mensajero	180.00	6.000	0.750	0.013	0.0628	0.0753
Total	2'630.00	87.67	10.96	0.18		

Ejemplo de costo por minuto de acuerdo al ingreso mensual:

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{IngresoMensual}}{30\text{días}}$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{IngresoDía}}{8\text{horas}}$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{IngresoHora}}{60\text{minutos}}$$

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{500}{30} = 16.667$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{16.667}{8} = 2.083$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{2.083}{60} = 0.035$$

Gastos Operativos

Los gastos operativos promedio mensuales ascienden a \$905 Dólares, los mismos que corresponden a \$0.0628 dólares por minuto, este valor se ha incluido en la tabla de costos para determinar el costo total por trabajador por minuto. Médium Multimedia presenta los siguientes gastos:

- ✓ Suministros y materiales
- ✓ Repuestos y accesorios vehículo
- ✓ Accesorios equipo de computación
- ✓ Adquisición Programas
- ✓ Servicios básicos
- ✓ Internet
- ✓ Arriendo
- ✓ Impuestos
- ✓ Otros varios
- ✓ Servicios Bancarios
- ✓ Telefonía móvil

Ejemplo de costos de acuerdo al total de gastos operativos:

$$\text{Costo/ Día} = \frac{\text{CostoMensual}}{30\text{días}}$$

$$\text{Costo/ Hora} = \frac{\text{CostoDía}}{8\text{horas}}$$

$$\text{Costo/ Minuto} = \frac{\text{CostoHora}}{60\text{minutos}}$$

$$\text{Costo/ Día} = \frac{905}{30} = 30.1666$$

$$\text{Costo/ Hora} = \frac{30.1666}{8} = 3.770$$

$$\text{Costo/ Minuto} = \frac{3.770}{60} = 0.0628$$

4.5.2 Diagrama de Procesos

“Se define como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y su secuencia en el proceso.”²⁶

Los diagramas de procesos que se van a desarrollar para Médium Multimedia incluyen la siguiente información:

- ❑ Responsable
- ❑ Lugar y fecha
- ❑ Ingreso y resultado
- ❑ Frecuencia
- ❑ Costo
- ❑ Actividades
- ❑ Tiempo
- ❑ Observaciones de cada proceso, si las hubiere

Los símbolos a utilizarse es la siguiente:



= OPERACIÓN: modifica o crea algo, agrega valor.



= INSPECCIÓN O CONTROL: revisa o verifica algo.

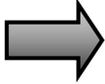


= DEMORA O ESPERA: se presenta cuando el objeto se queda detenido en espera de acción posterior.

²⁶ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. McGraw Hill Interamericana S.A.. Bogotá, Colombia, 1994. pág.96.



= ARCHIVO O ALMACENAMIENTO: ocurre cuando algo es almacenado para uso posterior



= TRANSPORTE: mueve el objeto de estudio.

La presentación de diagramas de cada proceso se muestran a continuación:

Actividades		○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)		
							AV	NAV	
1.- Convocatoria a reunión				D				5	
2.- Reunión con equipo de diseño				D				20	
3.- Revisión de todos los proyectos por cliente			□					25	
4.- Revisión de información por área			□					20	
5.- Elaboración de cronograma por duración de cada proyecto	○						30		
6. Determinar necesidades de suministros			□					10	
7. Aprobar plan	○						10		
8. Comunicar al personal				D				10	
9. Archivo					▽			5	
Subtotal								40	95
Total									135
Eficiencia									30%

Costo del Proceso en (\$) = $AV + NAV$

$3.381 + 13.684 = 17.065$

Tiempo del Proceso en (min) = $AV + NAV$

$40 + 95 = 135$

Eficiencia en Tiempo = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$

$\frac{40}{40 + 95} = \frac{40}{135} = 0.30 = 30\%$

Eficiencia en Costos = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$

$\frac{3.381}{3.381 + 13.684} = \frac{3.381}{17.065} = 19.82\%$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 01

1. Llevar a cabo reuniones para decidir que actividad realizar y que actividad no, es parte de cualquier proceso que se lleve en la empresa.
2. Por lo general el gerente y el diseñador principal son quienes deciden sobre proyectos pendientes y proyectos entregados.

3. Debido a que cada trabajo es considerado un proyecto con características particulares, es necesario hacer un seguimiento individual desde que inicio.

4. Las actividades que se van a realizar cada día de la semana debe ser de conocimiento general.

	PROCESO No. 02						
Proceso: Innovación Tecnológica							
Responsable:	Diseñador Multimedia	Costo del I					
Entrada:	Necesidades de Tecnología	Tiempo de					
Salida:	Adquisición	Lugar y f					
Frecuencia:	Semestral						
Actividades	○	□	◐	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Reunión con Gerente			◐				20
2.- Análisis de nuevas necesidades		□					45
3.- Determinar tecnología a implementarse		□					30
4.- Seleccionar proveedores		□					15
5.- Cotizar equipo con proveedores seleccionados			◐				25
6.- Estudiar políticas de pago		□					20
7.- Aprobar políticas de pago	○					25	
8.- Adquirir tecnología	○					60	
Subtotal						85	155
Total						240	
Eficiencia						35%	

Costo del Proceso en (\$)	$= AV + NAV$	$8.296 + 22.994 = 31.29$
Tiempo del Proceso en (min)	$= AV + NAV$	$85 + 155 = 240$
Eficiencia en Tiempo	$= \frac{AV}{AV + NAV} * 100$	$\frac{85}{85 + 155} = \frac{85}{240} = 0.35 = 35\%$
Eficiencia en Costos	$= \frac{AV}{AV + NAV} * 100$	$\frac{8.296}{8.296 + 22.994} = \frac{66.856}{31.29}$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 02

1. La innovación en tecnología identificada por el diseñador debe ser comunicada al gerente mediante reunión solicitada por el área de diseño.

2. Estas necesidades surgen debido a que hay programas o equipos que se mejoran, por lo tanto se debe analizar cómo beneficiarían a la elaboración de bienes y prestación de servicios.

3. Debido a que la innovación en tecnología representa un rubro elevado, es necesario consultar a varios proveedores para encontrar la mejor opción.

		PROCESO No. 03						
		Proceso: Presupuesto de Ingresos y Gastos						
Responsable:	Contador					Costo del		
Entrada:	Necesidades					Tiempo de		
Salida:	Presupuesto aprobado					Lugar y f		
Frecuencia:	Semanal							
Actividades	○	□	◐	▽	⇒	Tiempo (min)		
						AV	NAV	
1.- Contador solicita necesidades a departamentos			◐				15	
2.- De acuerdo a registros verificar que pagos se debe realizar		□					10	
3.- De acuerdo a planificación, determinar ventas a realizar		□					10	
4.- Determinar que adquisiciones realizar		□					10	
5. Elaborar borrador de presupuesto	○					10		
6. Revisión de Gerente General		□					20	
7. Aprobar	○					10		
8.- Elaborar presupuesto final	○					15		
Subtotal						35	65	
Total						100		
Eficiencia						35%		

Costo del Proceso en (\$) = AV + NAV

4.3575 + 5.4035 = 9.761

Tiempo del Proceso en (min) = AV + NAV

35 + 65 = 100

OBSERVACIONES PROCESO NO. 03

1. Para realizar el presupuesto de la semana, el contador necesita obtener la información sobre requerimientos, pagos y cobros pendientes de todas las áreas, toda la información debe unificarse.
2. El borrador debe ser analizado por el gerente porque es el quien aprueba pagos, cobros y adquisiciones.

**PROCESO No. 04****Proceso: Recuperación de Cartera**

Responsable:	Gerente General	Costo del
Entrada:	Revisión de cartera vencida	Tiempo de
Salida:	Registro de cartera recuperada	Lugar y f
Frecuencia:	Semanal	

Actividades	○	□	◐	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Revisión de cartera vencida		□					20
2.- Verificar fechas de vencimientos		□					15

OBSERVACIONES PROCESO NO. 04

1. Ejecutivos de venta contactan vía telefónica a los clientes para recordarles los pagos que tienen pendientes y para informarles que deben acercarse a la empresa a cancelarlos o caso contrario el mensajero se acercará a retirarlos. Esto es para evitar la pérdida de tiempo.

2. El mensajero acude a las empresas cuando los cheques se encuentran listos.

3. El gerente revisa que cobros se realizaron y cuáles están pendientes para realizar nuevas llamadas, pero esta vez es él quien las realiza o en su efecto visita al cliente.

Actividades		○	□	◐	▽	⇒	Tiempo (min)	
							AV	NAV
1.- Concerta cita para reunión				◐				10
2.- Reunión con cliente				◐				30
3.- Identifica interés del cliente			□					10
4.- Analiza información presentada por cliente			□					25
5.- Analiza datos de empresa, mercado, demanda, competencia			□					40
6.- Presenta posibles soluciones gráficas a cliente		○					30	
7.- Espera respuesta de cliente				◐				15
8.- Concreta proyecto a realizarse		○					25	
Subtotal							55	130
Total							185	
Eficiencia							30%	

Costo del Proceso en (\$) = $AV + NAV$ = $5.056 + 11.596 = 16.652$

Tiempo del Proceso en (min) = $AV + NAV$ = $55 + 130 = 185$

Eficiencia en Tiempo = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ = $\frac{55}{55 + 130} = \frac{55}{185} = 0.30 = 30\%$

Eficiencia en Costos = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ = $\frac{5.056}{5.056 + 11.596} = \frac{5.056}{16.652} = 0.30 = 30\%$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 05

1. La reunión con el cliente es necesaria porque identificar que necesidades tiene en cuanto a los productos o servicios de la empresa resulta complejo, por ello el diseñador necesita tener contacto personal para interpretar junto con el cliente que es lo que realmente necesita.

2. Se debe profundizar en toda la información relevante al funcionamiento de la empresa porque de otra manera no se podrá construir una propuesta gráfica que satisfaga al cliente y vaya con sus intereses publicitarios y de marketing.

3. Con toda la información referente a la empresa, el diseñador multimedia prepara varias propuestas al cliente para que este las analice y se decida finalmente por una.

4. El análisis que hace el cliente toma un poco de tiempo porque este a su vez tiene que consultarlo con su equipo de trabajo para determinar si la propuesta hecha por Médium Multimedia es la que requieren o que debe modificarse.

		PROCESO No. 06						
		Proceso: Recepción de información del cliente						
Responsable:	Diseñador multimedia					Costo del I		
Entrada:	Recepción de información					Tiempo de		
Salida:	Información lista para proyecto					Lugar y fe		
Frecuencia:	Cada 2 semanas							
Actividades	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tiempo (min)		
						AV	NAV	
1.- Receta información que cliente presenta	<input checked="" type="radio"/>					35		
2.- Analiza información presentada		<input type="checkbox"/>					25	
3.- Verifica información textual y gráfica de acuerdo a requerimientos		<input type="checkbox"/>					20	
4.- Información incorrecta se envía a corregir			<input type="checkbox"/>				15	
5.- Verifica necesidad de información de terceros		<input type="checkbox"/>					10	
6.- Solicita permisos para acceder a información			<input type="checkbox"/>				20	
7.- Presenta información lista para servidor o proyecto	<input checked="" type="radio"/>					30		
Subtotal						65	90	
Total						155		
Eficiencia						42%		

Costo del Proceso en (\$)	$= AV + NAV$	$5.668 + 7.848 = 13.516$
Tiempo del Proceso en (min)	$= AV + NAV$	$65 + 90 = 155$
		133
Eficiencia en Tiempo	$= \frac{AV}{AV + NAV} * 100$	$\frac{65}{65 + 90} = \frac{65}{155} = 0.42 = 42\%$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 06

1. El cliente tiene que estar 100% comprometido en reunir la información, tanto textual como gráfica del proyecto, de la mejor manera y siguiendo las pautas entregadas por Médium.

2. El diseñador informa al cliente que datos deben corregirse o que datos o gráficos hacen falta de ser entregados.

3. Puede darse el caso de necesitarse información de terceros o de base de datos externas, si se da el caso se deben realizar las respectivas gestiones de permisos y acceso.

 PROCESO No. 07							
Proceso: Elaboración y presentación de propuesta gráfica y análisis							
Responsable:	Diseñador multimedia					Costo del Proceso:	
Entrada:	Información lista para proyecto					Tiempo del Proceso:	
Salida:	Propuesta gráfica aprobada					Lugar y fecha:	
Frecuencia:	Cada 2 semanas						
Actividades						Tiempo (min)	
						AV	NAV
1. Recopilación de información terminada	○	□	◐	▽	➡	10	10
2.- Establece planificación y alcance del proyecto	○	□	◐	▽	➡	20	20
3.- Organiza trabajo a realizarse, etapas y tiempos	○	□	◐	▽	➡	25	25
4.- Realiza dirección creativa	○	□	◐	▽	➡	35	35
5.- Realiza bocetaie de interfase	○	□	◐	▽	➡	25	25

OBSERVACIONES PROCESO NO. 07

1. Diseñador multimedia debe establecer cronogramas detallando trabajo a realizarse, etapas y tiempos de presentación internos, tanto en grafica como en programación, debido a que la propuesta gráfica debe presentarse al cliente dentro de 48 horas.
2. Consiste en elaborar los diferentes aspectos publicitarios del proyecto esto es el tono y atmósfera de aplicación, objetivos comunicacionales, identidad de proyecto, fotografía o ilustración a realizarse, musicalización, video, etc.
3. La propuesta es presentada al cliente en una reunión a fin de descartar o aprobar aspectos relacionadas a la parte grafica y una vez concluida esta, se procede a

pulir la presentación inicial con las modificaciones solicitadas por el cliente, en caso de existir.

		PROCESO No. 08					
Proceso: Proceso de desarrollo del proyecto							
Responsable:	Diseñador Multimedia					Costo del	
Entrada:	Propuesta gráfica aprobada					Tiempo de	
Salida:	Entrega de proyecto terminado					Lugar y	
Frecuencia:	Cada 2 semanas						
Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Propuesta gráfica aprobada		□					5
2.- Distribuye labores a equipo de trabajo	○					20	
3.- Realización de parte gráfica	○					120	
4. Reunión con cliente para aprobación o modificación			D				30
5.- Realización de parte textual	○					120	
6. Reunión con cliente para aprobación o modificación			D				30
7.- Realización de parte de programación	○					120	
8.- Reunión con cliente para aprobación o modificación			D				30
9.- Analiza información final presentada por equipo		□					40
10.- Realizan correcciones finales			D				30
11.- Consolida parte gráfica, textual y programación		□					30
12.- Presentación final de proyecto a cliente	○					30	
13.- Entrega				▽			10
Subtotal						410	205
Total						615	
Eficiencia							67%

Costo del Proceso en (\$) = $AV + NAV$ $34.912 + 23.002 = 57.914$

Tiempo del Proceso en (min) = $AV + NAV$ $410 + 205 = 615$

Eficiencia en Tiempo = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{410}{410 + 205} = \frac{140}{615} = 0.67 = 67\%$

Eficiencia en Costos = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{34.912}{34.912 + 23.002} = \frac{34.912}{57.914}$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 08

1. El diseñador principal divide en partes al proyecto dependiendo de su objetivo y tipo de cliente, a veces la parte grafica tendrá mucho más trabajo y en otras se dará esto al diseñador encargado de la programación.

2. Durante la ejecución de todo el proceso, existen tres reuniones intermedias con el cliente para ir verificando diferentes funcionamientos y artes.

3. Las correcciones dependen de lo que diga el cliente.

		PROCESO No. 09					
		Proceso: Concertar citas con posibles clientes					
Responsable:	Gerente General	Costo del					Proceso
Entrada:	Personas conocidas o cercanas	Tiempo de					Inicio
Salida:	Nuevos clientes	Lugar y f					Fin
Frecuencia:	Semanal						
Actividades						Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Muestra portafolio a personas conocidas	○	□	D	▽	⇒		90
2.- Muestra portafolio a personas referidas por antiguos clientes	○					90	
3.- Estudian el movimiento de compras por Internet		□					90
4.- Analizan a que mercado es más factible mostrar productos o servicio		□					60
5.- Ejecutivos sondean mercado vía telefónica o vía mail	○					180	
6.- Ejecutivos explican a cliente misión de la empresa			D				20
7.- Ejecutivos analizan productos y servicios a publicitar		□					30
8.- Se concerta una nueva cita			D				10
Subtotal						270	300
Total						570	
Eficiencia						47%	

Costo del Proceso en (\$) = AV + NAV

41.4 + 47.376 = 88.776

Tiempo del Proceso en (min) = AV + NAV

270 + 300 = 570

$\frac{AV}{Total} * 100$

$\frac{270}{570} = 0.47$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 09

1. Se trata de personas que podrían estar interesados en los servicios de Medium Multimedia y cuya base de datos ha sido entregada por conocidos y antiguos clientes.

2. Se analiza el mercado de compras por Internet para identificar el apareamiento de nuevas tendencias de información, solicitudes digitales, etc.

3. Los ejecutivos constituyen el equipo de venta y su tarea principal es contactar a clientes vía telefónica y vía mail de acuerdo a bases de datos entregadas por la gerencia o a clientes que ellos consideren viables y publicitar los servicios de la empresa.

4. Muchas de las veces los clientes a quienes se contactan desean saber todo lo que hace la empresa, con que otros clientes a trabajado y más acerca de los productos o servicios, todo esto vía telefónica.

		PROCESO No. 10					
		Proceso: Seguimiento a clientes actuales					
Responsable:	Gerente General					Costo del Pr	
Entrada:	Bases de datos					Tiempo del	
Salida:	Información actualizada del cliente					Lugar y fe	
Frecuencia:	Semanal						
Actividades	○	□	◐	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Verifica trabajos en proceso		□					20
2.- Verifica estado de trabajos entregados		□					30

OBSERVACIONES PROCESO NO. 10

1. Los ejecutivos son los encargados de llamar a clientes actuales para acrecentar la relación que mantienen con la empresa y ofertar productos o servicios.
2. El gerente visita a clientes para saber cómo se encuentran, para ofrecer nueva línea de productos y para averiguar que opinión tienen de los productos y servicios que se venden así como de la atención que reciben porque esto sirve para retroalimentación.
3. El servicio post-venta depende del contrato inicial, si este se incluyó en el contrato no tiene valor, pero si el cliente lo requiere una vez entregado el producto o servicio, este tiene un costo mínimo.



PROCESO No. 11

Proceso: Elaboración políticas de cobro

Responsable: Gerente General **Costo del Pr**
Entrada: Análisis políticas anteriores **Tiempo del**
Salida: Aprobación de nuevas políticas **Lugar y fe**
Frecuencia: Trimestral

Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Reunión con contador			D				30
2.- Analizar políticas establecidas		□					20
3.- Adecuar políticas de acuerdo a cliente	○					25	
4.- Aprobar nuevas políticas	○					15	
Subtotal						40	50
Total						90	
Eficiencia							44%

Costo del Proceso en (\$) $= AV + NAV$ $3.904 + 8.715 = 12.619$

Tiempo del Proceso en (min) $= AV + NAV$ $40 + 50 = 90$

Eficiencia en Tiempo $= \frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{40}{40 + 50} = \frac{40}{90} = 0.44 = 44\%$

Eficiencia en Costos $= \frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{3.3904}{3.3904 + 8.715} = \frac{3.3904}{12.619}$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 11

1. Para elaborar nuevas políticas el gerente necesita el aporte del contador.

2. Antes de emitir una nueva política es necesario y obligatorio analizar las políticas vigentes para determinar si es posible adaptarlas o modificarlas.

		PROCESO No. 12					
Proceso: Venta de Mantenimiento páginas web							
Responsable:	Diseñador multimedia					Costo del Proceso	
Entrada:	Reunión con cliente					Tiempo del Proceso	
Salida:	Venta aprobada					Lugar y fecha	
Frecuencia:	Mensual						
Actividades	○	□	D	▽	⇒	Tiempo (min)	
						AV	NAV
1.- Reunión con cliente			D				30
2.- Ofrecer servicios a cliente			D				15
3.- Explicar a cliente planes de mantenimiento		□					25
4.- Al término de un proyecto ofrecer al cliente nuevos servicios	○					25	
5. Venta aprobada	○					10	
Subtotal						35	70
Total						105	
Eficiencia						33%	

Costo del Proceso en (\$) = $AV + NAV$ $3.416 + 6.364 = 9.78$

Tiempo del Proceso en (min) = $AV + NAV$ $35 + 70 = 105$

Eficiencia en Tiempo = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{35}{35 + 70} = \frac{35}{105} = 0.33 = 33\%$

Eficiencia en Costos = $\frac{AV}{AV + NAV} * 100$ $\frac{3.416}{3.416 + 6.364} = \frac{3.416}{9.78} = 0.35$

OBSERVACIONES PROCESO NO. 12

1. Los productos y servicios que se venden tienen muchas características que requieren de reuniones con diálogos extensos y explicaciones profundas, de otra manera cerrar una venta tardaría mucho más tiempo.

		MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA								
No.	Proceso	Tiempo				Costo USD (min.)				Frecuencia
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia	
1	Planificación de actividades	40	93	135	30%	9.381	13.684	17.065	20%	Semanal
2	Innovación Tecnológica	85	155	240	35%	8.30	22.99	31.290	27%	Semestral
3	Presupuesto de ingresos y gastos	35	65	100	35%	4.36	5.40	9.761	45%	Semanal
4	Recuperación de cartera	115	245	360	32%	11.22	19.90	31.122	36%	Semanal
5	Determinar necesidades del cliente	55	130	185	30%	5.06	11.60	16.652	30%	2 veces al mes
6	Recepción información del cliente	65	90	155	42%	5.67	7.85	13.516	42%	2 veces al mes
7	Elaboración y presentación de propuesta gráfica	120	105	225	53%	10.29	9.16	19.445	53%	2 veces al mes

El presente capítulo propone un mejoramiento de procesos, para la empresa Médium Multimedia, que busca dar solución a los problemas detectados así como a las deficiencias en tiempos y en costos resultantes del análisis de procesos realizado en el capítulo IV.

5.1 Procesos Mejorados

Las alternativas de mejoramiento y solución de problemas que se propondrán para los procesos seleccionados, serán analizadas con las siguientes herramientas:

- ✓ Hoja Iso
- ✓ Hoja Flujodiagramación
- ✓ Hoja Mejoramiento
- ✓ Matriz de análisis comparativo

Finalmente, se realizará un análisis del beneficio esperado donde se determinará el ahorro en tiempo y en costos.

5.1.1 Hoja Iso

Esta herramienta permite determinar el objetivo y alcance del proceso, así como las actividades que han sido mejoradas, fusionadas, eliminadas o creadas y los responsables de llevarlas a cabo, permite además conocer que formularios han sido implementados y la terminología a utilizar.

5.1.2 Flujodiagramación

Esta herramienta permite elaborar una representación gráfica del proceso, utilizando simbología que muestra la relación de las actividades que se realizan, los responsables y la secuencia, desde su inicio hasta su fin; permite determinar las eficiencias en tiempos y en costos del proceso mejorado e incluir observaciones que describen las mejoras realizadas.

5.1.3 Hoja de Mejoramiento

Esta herramienta permite hacer una comparación entre la situación actual de los procesos de la empresa y el mejoramiento propuesto en actividades y eficiencias, además permite obtener los ahorros tanto en tiempo como en costos, que servirán para obtener el beneficio anual esperado.

5.1.4 Procesos Mejorados

A continuación se muestra la hoja iso, hoja de flujodiagramación y hoja de mejoramiento para cada uno de los procesos seleccionados:



HOJA ISO PROCESO No. 01

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

MM-PDA-01

OBJETIVO: Determinar la planificación semanal de actividades

144

ALCANCE: Planificación de actividades de la semana



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 01

PLANIFICACION DE ACTIVIDADES

MM- PDA-01

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Comunicación de Gerente a personal

Frecuencia: Semanal

Salida: Elaboración de planificación

Tiempo en minutos: 106.00

Costo en US\$ 12.75

No.	Actividades	Responsables			Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Gerente General	Diseñador Principal	Ejecutivo de ventas	AV	NAV	AV	NAV	
1	Envía mail a diseñador principal y ejecutivos de ventas viernes por la mañana para comunicar reunión de planificación, indicando hora.	Inicio			1		0.0976		Se mejora la primera actividad, se establece que cualquier comunicación o información debe ser enviada vía mail
2	A la hora convenida y con el personal requerido analiza proyectos pendientes e información por áreas	↓				25		2.440	La tercera y cuarta actividad se fusionam, el personal acude a la hora indicada con toda la información a ser analizada
3	Informa a ejecutivos de ventas el mercado de clientes que deben atender	↓			20		1.952		Nueva actividad, se entrega bases de datos sobre el mercado a ejecutivos
4	Elaboración de cronograma de proyectos pendientes y de actividades de telemercadeo	↓	↓	↓	30		5.334		Se mejora la quinta actividad, se establecen tiempos de duración para actividades con el fin de disminuir los retrasos
5	Aprobación de actividades y elaboración de plan	↓	↓	↓	30		2.928		Se mejora la séptima actividad, en base a planificación se establecen controles
		↓							
		Fin							
	SUBTOTAL				81	25	10.31	2.44	
	TOTAL				106		12.75		
	EFICIENCIAS				76%		81%		



HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 01

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

MM-PDA-01

SITUACIÓN ACTUAL

Causa:

Mala ejecución de planificación

Problemas detectados:

1. Llevar a cabo reuniones para decidir que actividad realizar y que actividad no.
2. Por lo general el gerente y el diseñador principal son quienes deciden sobre proyectos pendientes y proyectos entregados.
3. Debido a que cada trabajo es considerado un proyecto con características particulares, es necesario hacer un seguimiento individual desde su inicio.
4. Las actividades que se van a realizar cada día de la semana debe ser de conocimiento general.

Soluciones propuestas:

1. Se establece que cualquier comunicación o información debe ser enviada vía mail, el personal acude a la hora indicada con toda la información a ser analizada
2. Determinar tiempos de duración para actividades con el fin de disminuir los retrasos, en base a planificación se establecen controles
3. Se comunicará al personal vía mail.

Mejoramiento

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia Mesual
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
135	17.065	30%	20%	106	12.75	76%	81%	29	4.32	-46%	-61%	4

Beneficio anual esperado en tiempo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 Meses**
 Beneficio anual esperado en tiempo = 29 * 4 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo = 1392 minutos

Beneficio anual esperado en costo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 Meses**
 Beneficio anual esperado en costo = 4.31 * 4 * 12
 Beneficio anual esperado en costo = 206.88 dólares

 HOJA ISO PROCESO No. 02			
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA		MM-IT-02	
<p>OBJETIVO: Determinar que innovaciones debe hacerse en tecnología usada en el área de diseño</p> <p>ALCANCE: Adquirir tecnología que mejore los procesos</p>			
No	Responsable	Actividades	
1	Diseñador Principal	Busca programas mejorados y programas nuevos y determina que tecnología debe implementarse.	
2	Diseñador	Informa a gerente general nueva necesidad	
3	Gerente General	Selecciona y cotiza proveedores	
4	Diseñador Principal	Analiza y aprueba características de productos cotizados a proveedores	
5	Gerente General	Establece acuerdos de pago con proveedores	
6	Gerente General	Adquiere tecnología	
<p>Terminología:</p> <p>Tecnología: Conjunto de los conocimientos, instrumentos y métodos técnicos empleados en un sector profesional</p>			
<p>Cambios</p> <p>Mejora = 1</p> <p>Fusión = 2</p> <p>Eliminación = 2</p> <p>Creación = 2</p>		<p>Elaborado por:</p> <p>Vanesa Vargas</p> <p>Marzo 2007</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Ing. Jaime Chiriboga</p> <p>Marzo 2007</p>
		<p>Aprobado por:</p> <p>Ing. Paul Vargas</p> <p>Marzo 2007</p>	



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 02

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

MM- IT-02

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Necesidades

Frecuencia: Trimestral

Salida: Adquirir tecnología

Tiempo en minutos:

165.00

Costo en US\$

14.86

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Diseñador Multimedia	Gerente General	AV	NAV	AV	NAV	
1	Busca programas mejorados y programas nuevos y determina que tecnología debe implementarse.			60		5.232		Se elimina la reunión con el gerente para analizar necesidades de tecnología, el diseñador determina que debe implementarse.
2	Informa a gerente general nueva necesidad			25		2.180		Nueva actividad que elimina tiempos de retraso
3	Selecciona y cotiza proveedores			20		1.952		Al seleccionar un proveedor, gerente solicita vía mail una cotización.
4	Analiza y aprueba características de productos cotizados a proveedores			35		3.052		Nueva actividad que permite al diseñador determinar si las características ofrecidas por el proveedor son las que se necesitan
5	Establece acuerdos de pago con proveedores			20		1.952		No se estudian las políticas de pago, se llegan a acuerdos de pago entre gerente y proveedor
6	Adquiere tecnología			5		0.488		Se mantiene esta actividad
	SUBTOTAL			165	0	14.86	0.00	
	TOTAL			165		14.86		
	EFICIENCIAS			100%		100%		

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 02												
INNOVACION TECNOLOGICA											MM-IT-02	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Costo elevado en inversión tecnológica												
Problemas detectados:												
1. La innovación en tecnología identificada por el diseñador debe ser comunicada al gerente mediante reunión solicitada por el área de diseño. 2. Estas necesidades de innovación surgen debido a que hay programas o equipos que se mejoran, por lo tanto se debe analizar cómo beneficiarían a la elaboración de bienes y prestación de servicios. 3. Debido a que la innovación en tecnología representa un rubro elevado, es necesario consultar a varios proveedores para encontrar la mejor opción.												
Soluciones propuestas:												
1. El diseñador determina que debe implementarse y elabora un informe detallando los beneficios que traerá una nueva tecnología y lo entrega al gerente. 2. Se analiza cual es la reducción en tiempos de operación, diseñador determina si las características ofrecidas por el proveedor son las que se necesitan 3. Adquirir tecnología a proveedores actuales no nuevos, se llega a acuerdos de pago entre gerente y proveedor												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia Anual
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
240	31.29	35%	27%	165	14.86	100%	100%	75	16.43	-65%	-73%	4

Beneficio anual esperado en tiempo = **Ahorro * Frecuencia Anual * 1 Año**
 Beneficio anual esperado en tiempo = 75 * 4 * 1
 Beneficio anual esperado en tiempo = 300 minutos

Beneficio anual esperado en costo = **Ahorro * Frecuencia Anual * 1 Año**
 Beneficio anual esperado en costo = 16.43 * 4 * 1
 Beneficio anual esperado en costo = 65.72 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 03**

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

MM-PIG-03

OBJETIVO: Elaborar presupuesto de ingresos y gastos

ALCANCE: Presupuesto anual de ingresos y gastos

No	Responsable	Actividades
1	Contador	Solicita vía mail necesidades a departamentos
2	Contador	Clasifica información en partidas de ingresos y de gastos de acuerdo a requerimientos.
3	Contador	Elaborar borrador de presupuesto
4	Gerente General	Revisa y aprueba gastos y ventas a efectuarse
5	Gerente General	Establece controles mensuales a efectuarse
6	Contador	Elabora presupuesto final

Formularios Implementados:

- Presupuesto anual (anexo 1)

Terminología:

Partida: Parte del presupuesto que integra las actividades principales de la empresa en ingresos y gastos.

Presupuesto: Estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 1	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 2			
Eliminación = 1			
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 03

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS

MM-PIG-03

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Necesidades

Frecuencia: Semanal

Salida: Presupuesto aprobado

Tiempo en minutos: 87.00

Costo en US\$ 7.51

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Contador	Gerente General	AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicita vía mail necesidades a departamentos				2		0.153	Se mejora la primera actividad, todas las comunicaciones se envían vía mail.
2	Clasifica información en partidas de ingresos y de gastos de acuerdo a requerimientos.			15		1.151		La segunda y tercera actividad se fusionan y se mejoran, la información de ingresos y gastos es tratada como partidas.
3	Elaborar borrador de presupuesto			20		1.534		Se mantiene esta actividad
4	Revisa y aprueba gastos y ventas a efectuarse			20		1.952		La sexta y séptima actividad se fusionan para agilizar la revisión y aprobación de las partidas.
5	Establece controles mensuales a efectuarse			20		1.952		Nueva actividad que permitirá establecer que tipo de controles se efectuarán para un correcta ejecución del presupuesto
6	Elabora presupuesto final			10		0.767		Esta actividad se mantiene.
	SUBTOTAL			85	2	7.36	0.15	
	TOTAL			87		7.51		
	EFICIENCIAS			98%		98%		

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 03												
PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS											MM-PIG-03	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Falta de conocimiento en elaboración anual de presupuesto												
Problemas detectados:												
1. Para realizar el presupuesto de la semana, el contador necesita obtener la información sobre requerimientos, pagos y cobros pendientes de todas las áreas, toda la información debe unificarse. 2. El borrador debe ser analizado por el gerente porque es el quien aprueba pagos, cobros y adquisiciones.												
Soluciones propuestas:												
1. Todas las comunicaciones se envían vía mail. 2. La información de ingresos y gastos es tratada como partidas. 3. Establecer tipo de controles se efectuarán para un correcta ejecución del presupuesto												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Tiempo	Costo	Eficiencia		Frecuencia
(min)	USD	Tiempo	Costo	(min)	USD	Tiempo	Costo	(min)	(USD)	Tiempo	Costo	Mensual
100	9.761	35%	45%	87	7.51	98%	98%	13	2.25	-63%	-53%	4

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 Meses

13 * 4 * 12

624 minutos

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 Meses

2.25 * 4 * 12

108 dólares



HOJA ISO PROCESO No. 04

RECUPERACION DE CARTERA

MM-RDC-04

OBJETIVO: Optimizar la recuperación de cartera.

ALCANCE: Determinar con que clientes se mantiene cartera vencida y tener un registro de los cobros efectuados.

No	Responsable	Actividades
1	Gerente General	Revisa cartera de cobros para verificar fechas de vencimiento
2	Gerente General	Elabora calendario de cobros
3	Gerente General	De acuerdo a cliente elabora políticas de cobranza
4	Gerente General	Envia mail recordatorio a clientes que se encuentran pendientes en su pago
5	Mesajero	Visita clientes para retirar pagos después que el cliente haya enviado confirmación
6	Gerente General	Los cobros realizados son registrados cómo recuperación de cartera

Terminología:

Política de cobranza: Procedimiento que una empresa sigue para cobrar cuentas por cobrar

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 2	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 2			
Eliminación = 1			
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 04

RECUPERACION DE CARTERA

MM-RDC-04

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007
Ingreso: Revisión de cartera vencida
Frecuencia: Semanal

Salida: Registro de cartera recuperada
Tiempo en minutos: 275.00
Costo en US\$ 25.50

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Gerente General	Mensajero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa cartera de cobros para verificar fechas de vencimiento				20		1.952	La primera y segunda actividad se fusionan, la fecha de vencimiento está ligada a los cobros pendientes.
2	Elabora calendario de cobros			20		1.952		Se mantiene esta actividad.
3	De acuerdo a cliente elabora políticas de cobranza			120		11.712		Nueva actividad que permitirá crear incentivos al cliente para que este pague las cuentas que está adeudando.
4	Envia mail recordatorio a clientes que se encuentran pendientes en su pago				5		0.488	Actividad mejorada, todas las comunicaciones se envían vía mail.
5	Visita clientes para retirar pagos después que el cliente haya enviado confirmación				60		4.518	Actividad mejorada, mensajero únicamente visita aquellos clientes que tengan listo el pago.
6	Los cobros realizados son registrados cómo recuperación de cartera			50		4.880		La sexta y octava actividad se fusionan, los cobros realizados son revisados al momento de registrarse o depositarse en el banco.
SUBTOTAL				190	85	18.54	6.96	
TOTAL						275	25.50	
EFICIENCIAS				69%	73%			

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 04												
RECUPERACIÓN DE CARTERA										MM-RDC-04		
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Mala ejecución de políticas de cobro												
Problemas detectados:												
1. Ejecutivos de venta contactan vía telefónica a los clientes para recordarles los pagos que tienen pendientes y para informarles que deben acercarse a la empresa a cancelarlos o caso contrario el mensajero se acercará a retirarlos. Esto es para evitar la pérdida de tiempo. 2. El mensajero acude a las empresas cuando los cheques se encuentran listos. 3. El gerente revisa que cobros se realizaron y cuáles están pendientes para realizar nuevas llamadas, pero esta vez es él quien las realiza o en su efecto visita al cliente.												
Soluciones propuestas:												
1. Gerente envía mail a clientes para recordar vencimiento de fechas junto con políticas por pronto pago, de ser procedente. 2. Mensajero elabora ruta de acuerdo a localización del cliente, únicamente a aquellos clientes que tengan listo el pago. 3. Gerente elabora cronograma de visitas a clientes que aun estando morosos no quieren pagar.												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
360	31.122	32%	36%	275	25.50	69%	73%	85	5.62	-37%	-37%	4

Beneficio anual esperado en tiempo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en tiempo = 85 * 4 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo = 4080 minutos

Beneficio anual esperado en costo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en costo = 5.62 * 4 * 12
 Beneficio anual esperado en costo = 269.76 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 05**

DETERMINAR NECESIDADES DEL CLIENTE

MM-DNC-05

OBJETIVO: Determinar correctamente las necesidades del cliente para evitar demoras

ALCANCE: Alcanzar nuevo proyecto a realizarse

No	Responsable	Actividades
1	Gerente General	Concerta cita con cliente en la oficina de Medium Multimedia para no retrasar posibles presentaciones
2	Diseñador Principal	Entabla diálogo con cliente, analiza la información de empresa, mercado, demanda, competencia, esto facilita interpretar necesidades y la elaboración de solución gráfica
3	Diseñador Principal	Presenta posibles soluciones gráficas a cliente basadas en la información que presentó y en las necesidades identificadas
4	Gerente General	Informa ventajas al cliente y cierra la venta

Formularios Implementados:

- Formulario para información de cliente (anexo 2)

Terminología:

Solución Gráfica: Resultado que satisface las condiciones planteadas en un problema o una necesidad

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 2	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 1			
Eliminación = 3			
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 05

DETERMINAR NECESIDADES DEL CLIENTE

MM-DNC-05

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Concertar cita con cliente

Frecuencia: Cada 2 semanas

Salida: Nuevo Proyecto

Tiempo en minutos: 125.00

Costo en US\$ 11.26

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Gerente General	Diseñador P.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Concerta cita con cliente en la oficina de Medium Multimedia para no retrasar posibles presentaciones	<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> C3(()) C3 --> C4(()) C4 --> Fin[Fin] </pre>		10		0.976		Se mejora la primera actividad, el cliente debe acudir hasta las oficinas de Medium por facilidad en la presentación de soluciones gráficas.
2	Entabla diálogo con cliente, analiza la información de empresa, mercado, demanda, competencia, esto facilita interpretar necesidades y la elaboración de solución gráfica			60		5.232		La segunda, cuarta y quinta actividad se fusionan, a medida que el diseñador dialoga con el cliente y analiza la información interpreta sus necesidades y prepara esbozo de solución gráfica
3	Presenta posibles soluciones gráficas a cliente basadas en la información que presentó y en las necesidades identificadas			30		2.616		Actividad mejorada, las necesidades deben estar completamente claras para realizar una presentación gráfica satisfactoria.
4	Informa ventajas al cliente y cierra la venta			25		2.440		Nueva actividad, el gerente debe buscar la manera de cerrar la venta
	SUBTOTAL			125	0	11.26	0	
	TOTAL			125		11.26		
	EFICIENCIAS			100%		100%		

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 05												
DETERMINAR NECESIDADES DEL CLIENTE											MM-DNC-05	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Reuniones extensas sin información completa												
Problemas detectados:												
<p>1. La reunión con el cliente es necesaria porque identificar que necesidades tiene en cuanto a los productos o servicios de la empresa resulta complejo, por ello el diseñador necesita tener contacto personal para interpretar junto con el cliente que es lo que realmente necesita.</p> <p>2. Se debe profundizar en toda la información relevante al funcionamiento de la empresa porque de otra manera no se podrá construir una propuesta gráfica que satisfaga al cliente y vaya con sus intereses publicitarios y de marketing.</p> <p>3. Con toda la información referente a la empresa, el diseñador multimedia prepara varias propuestas al cliente para que este las analice y se decida finalmente por una.</p> <p>4. El análisis que hace el cliente toma un poco de tiempo porque este a su vez tiene que consultarlo con su equipo de trabajo para determinar si la propuesta hecha por Médium Multimedia es la que requieren o que debe modificarse.</p>												
Soluciones propuestas:												
<p>1. Cliente debe acudir hasta las oficinas de Medium por facilidad en la presentación de soluciones gráficas</p> <p>2. A medida que el diseñador dialoga con el cliente y analiza la información interpreta sus necesidades y prepara esbozo de solución gráfica</p> <p>3. Diseñar propuestas de solución al cliente, las necesidades deben estar completamente claras para realizar una presentación gráfica satisfactoria.</p> <p>4. Gerente debe buscar la manera de cerrar la venta</p>												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia Mensual
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
185	16.652	30%	30%	125	11.26	100%	100%	60	5.39	-70%	-70%	2

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses

60 * 2 * 12

1440 minutos

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses

5.39 * 2 * 12

129.36 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 06**

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE

MM-RIC-06

OBJETIVO: Recepar información del cliente de acuerdo a requerimientos de diseñador

ALCANCE: Obtener la información lista para servidor o proyecto

No	Responsable	Actividades
1	Diseñador Principal	Recepta información de cliente
2	Diseñador Principal	Analiza y verifica que la información presentada por el cliente este de acuerdo a lo requerido, tanto información textual como gráficos.
3	Diseñador Principal	Información incorrecta debe ser corregida en ese momento conjuntamente con el cliente
4	Diseñador Principal	Recopila información de terceros necesaria para el desarrollo del proyecto.
5	Diseñador Principal	Presenta información lista para servidor o proyecto

Terminología:

Servidor: Ordenador que es compartido en una red informática por múltiples usuarios

Proyecto: Plan y disposición detallados que se forman para la ejecución de una cosa

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 1	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 2			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 06

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE

MM-RIC-06

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Recepción de información

Frecuencia: Cada 2 semanas

Salida: Información lista para proyecto

Tiempo en minutos: 140.00

Costo en US\$ 12.21

No.	Actividades	Responsables	Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones	
		Diseñador Principal	AV	NAV	AV	NAV		
1	Recepta información de cliente	<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> C1(()) C1 --> C2(()) C2 --> S1[] S1 --> C3(()) C3 --> C4(()) C4 --> C5(()) C5 --> C6(()) C6 --> Fin[Fin] </pre>	20		1.744		Se mantiene esta actividad	
2	Analiza y verifica que la información presentada por el cliente este de acuerdo a lo requerido, tanto información textual como gráficos.				30		2.616	La segunda y la tercera actividad se fusionan, el diseñador a medida que analiza la información va verificando que está correcto y que está incorrecto
3	Información incorrecta debe ser corregida en ese momento conjuntamente con el cliente		40				3.488	Actividad mejorada, para evitar retrasos se corrige ese instante la información.
4	Recopila información de terceros necesaria para el desarrollo del proyecto		30				2.616	La quinta y sexta actividad se fusionan, la información que se necesitare de terceros debe recopilarse en el menor tiempo posible
5	Presenta información lista para servidor o proyecto		20				1.744	Se mantiene esta actividad
	SUBTOTAL		110	30	9.59	2.62		
	TOTAL		140		12.21			
	EFICIENCIAS		79%		79%			



HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 06

RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DEL CLIENTE

MM-RIC-06

SITUACIÓN ACTUAL

Causa:

Información entrega con retrasos

Problemas detectados:

1. El cliente tiene que estar 100% comprometido en reunir la información, tanto textual como gráfica del proyecto, de la mejor manera y siguiendo las pautas entregadas por Médium.
2. El diseñador informa al cliente que datos deben corregirse o que datos o gráficos hacen falta de ser entregados.
3. Puede darse el caso de necesitarse información de terceros o de base de datos externas, si se da el caso se deben realizar las respectivas gestiones de permisos y acceso.

Soluciones propuestas:

1. El diseñador a medida que analiza la información va verificando que está correcto y que está incorrecto
2. Para evitar retrasos se corrige ese instante la información, entre diseñador y cliente
3. La información que se necesitare de terceros debe recopilarse en el menor tiempo posible

Mejoramiento

Situación Actual		Eficiencia		Situación Propuesta		Eficiencia		Diferencias			Frecuencia	
Tiempo (min)	Costo USD	Tiempo	Costo	Tiempo (min)	Costo USD	Tiempo	Costo	Tiempo (min)	Costo (USD)	Tiempo	Costo	Mensual
155	13.516	42%	42%	140	12.21	79%	79%	15	1.31	-37%	-37%	2

Beneficio anual esperado en tiempo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en tiempo = $15 * 2 * 12$
 Beneficio anual esperado en tiempo = 360 minutos

Beneficio anual esperado en costo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en costo = $1.31 * 2 * 12$
 Beneficio anual esperado en costo = 31.44 dólares



HOJA ISO PROCESO No. 07

ELABORACION Y PRESENTACION DE PROPUESTA GRAFICA MM-EPG-07

OBJETIVO: Elaborar propuesta gráfica aprobada por cliente

ALCANCE: Obtener la propuesta gráfica aprobada

No	Responsable	Actividades
1	Diseñador Principal	Establece planificación y alcance del proyecto donde se determina trabajo a realizarse, etapas y tiempos
2	Diseñador Gáfico y Multimedia	Realiza de dirección creativa, bocetaje de interfase y de programación
3	Diseñador Principal	Analiza propuesta terminada, verifica que se cumpla lo planificado y aprueba
4	Diseñador Principal	Entrega y explica propuesta para facilitar el análisis de cliente
5	Diseñador Principal	Determina propuesta gráfica aprobada por cliente

Terminología:

Dirección creativa: Determinar que concepto se dará al producto o servicio y determinar requerimientos a realizar

Bocetaje: Esbozo o bosquejo de rasgos generales que sirve de base al artista antes de emprender la obra definitiva

Interfase: Presentación en pantalla mediante la cual un usuario interactúa con una aplicación

Programación: Codificación de las órdenes y datos que permiten la creación de un programa o aplicación

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 2	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 3			
Eliminación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 07

ELABORACION Y PRESENTACION DE PROPUESTA GRAFICA

MM-EPG-07

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Información lista para proyecto

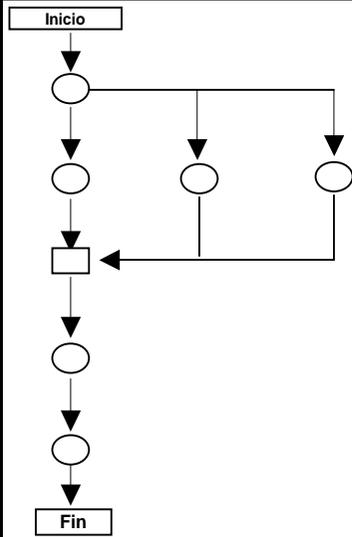
Frecuencia: Cada 2 semanas

Salida: Propuesta gráfica aprobada

Tiempo en minutos: 155.00

Costo en US\$ 13.27

No.	Actividades	Responsables			Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Diseñador P.	Diseñador M.	Diseñador G.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Establece planificación y alcance del proyecto donde se determina trabajo a realizarse, etapas y tiempos				30		2.616		La primera, segunda y tercera actividad se fusionan, dentro de la planificación debe establecerse que se va a hacer, quien lo hará y cuánto tiempo tomará.
2	Realiza de dirección creativa, bocetaje de interfase y de programación				60		4.986		La cuarta, quinta y sexta actividad se fusionan, la elaboración de los componentes de la propuesta deben desarrollarse de forma simultánea.
3	Analiza propuesta terminada, verifica que se cumpla lo planificado y aprueba					25		2.180	Actividad mejorada, al finalizar la elaboración de la propuesta se debe verificar que se cumpla lo planeado, corregir y aprobar.
4	Entrega y explica propuesta para facilitar el análisis de cliente				30		2.616		Actividad mejorada, al llevar a cabo la presentación al cliente se debe ir aclarando dudas que puedan presentarse, esto agiliza el proceso.
5	Determina propuesta gráfica aprobada por cliente				10		0.872		Se mantiene esta actividad
	SUBTOTAL				130	25	11.09	2.18	
	TOTAL				155		13.27		
	EFICIENCIAS				84%		84%		





HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 07

ELABORACION Y PRESENTACION DE PROPUESTA GRAFICA

MM-EPG-07

SITUACIÓN ACTUAL

Causa:

Planificación con errores

Problemas detectados:

1. Diseñador multimedia debe establecer cronogramas detallando trabajo a realizarse, etapas y tiempos de presentación internos, tanto en grafica como en programación, debido a que la propuesta gráfica debe presentarse al cliente dentro de 48 horas.
2. Consiste en elaborar los diferentes aspectos publicitarios del proyecto esto es el tono y atmósfera de aplicación, objetivos comunicacionales, identidad de proyecto, fotografía o ilustración a realizarse, musicalización, video, etc.
3. La propuesta es presentada al cliente en una reunión a fin de descartar o aprobar aspectos relacionadas a la parte grafica y una vez concluida esta, se procede a pulir la presentación inicial con las modificaciones solicitadas por el cliente, en caso de existir

Soluciones propuestas:

1. Dentro de la planificación debe establecerse que se va a hacer, quien lo hará y cuánto tiempo tomará.
2. La elaboración de los componentes de la propuesta deben desarrollarse de forma simultánea, al finalizar la elaboración de la propuesta se debe verificar que se cumpla lo planeado, corregir y aprobar.
3. Al llevar a cabo la presentación al cliente se debe ir aclarando dudas que puedan presentarse, esto agiliza el proceso.

Mejoramiento

Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencias								
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
225	19.445	53%	53%	155	13.27	84%	84%	70	6.17	-31%	-31%	2

Beneficio anual esperado en tiempo = $\text{Ahorro} * \text{Frecuencia Mensual} * 12 \text{ meses}$
 Beneficio anual esperado en tiempo = $70 * 2 * 12$
 Beneficio anual esperado en tiempo = 1680 minutos

Beneficio anual esperado en costo = $\text{Ahorro} * \text{Frecuencia Mensual} * 12 \text{ meses}$
 Beneficio anual esperado en costo = $6.17 * 2 * 12$
 Beneficio anual esperado en costo = 148.08 dólares



HOJA ISO PROCESO No. 08

PROCESO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

MM-PDP-08

OBJETIVO: Llevar a cabo proceso de desarrollo del proyecto

ALCANCE: Realizar la presentación final y entrega del proyecto a cliente

No	Responsable	Actividades
1	Diseñador principal	Distribuye labores a equipo de trabajo.
2	Diseñador principal	Realiza parte gráfica, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.
3	Diseñador gráfico	Realiza parte textual, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.
4	Diseñador multimedia	Realiza de parte de programación, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.
5	Diseñador principal	Analiza información final presentada por equipo para efectuar las correcciones finales y consolida proyecto
6	Diseñador principal	Presenta proyecto final a cliente y entrega

Formulario:

Cuadro con tiempos máximos de elaboración de productos y servicios (anexo 3)

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Fusión = 6	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 08

PROCESO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

MM-PDP-08

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Concertar cita con cliente

Frecuencia: Cada 2 semanas

Salida: Nuevo Proyecto

Tiempo en minutos: 485.00

Costo en US\$ 41.42

No.	Actividades	Responsables			Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Diseñador P.	Diseñador G.	Diseñador M.	AV	NAV	AV	NAV	
1	Distribuye labores a equipo de trabajo.				20		1.744		La primera y segunda actividad se fusionan, al tener la propuesta aprobada se divide labores y se distribuye a personal de diseño.
2	Realiza parte gráfica, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.				125		10.900		La tercera y cuarta actividad se fusionan, una vez terminada la parte gráfica se envía por mail al cliente para su análisis y aprobación o mejora.
3	Realiza parte textual, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.				125		10.025		La quinta y sexta actividad se fusionan, una vez terminada la parte textual se envía por mail al cliente para su análisis y aprobación o mejora.
4	Realiza de parte de programación, al finalizarla se envía por mail a cliente para su revisión, aprobación o modificación.				125		10.900		La séptima y octava actividad se fusionan, una vez terminada la parte de programación se envía por mail al cliente para su análisis.
5	Analiza información final presentada por equipo para efectuar las correcciones finales y consolida proyecto.					60		5.232	La novena, décima y onceava actividad se fusionan, a medida que se analiza se determina que está incorrecto, se corrige y se consolida.
6	Presenta proyecto final a cliente y entrega.				30		2.616		La doceava y treceava actividad se fusionan, una vez que se hace la presentación final del proyecto se hace la entrega del proyecto.
SUBTOTAL		425	60	36.19	5.23				
TOTAL				485	41.42				
EFICIENCIAS				88%	87%				

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 08												
PROCESO DE DESARROLLO DEL PROYECTO											MM-PDP-08	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa: Durante el proceso se llevan a cabo varias reuniones												
Problemas detectados: 1. El diseñador principal divide en partes al proyecto dependiendo de su objetivo y tipo de cliente, a veces la parte grafica tendrá mucho más trabajo y en otras se dará esto al diseñador encargado de la programación. 2. Durante la ejecución de todo el proceso, existen tres reuniones intermedias con el cliente para ir verificando diferentes funcionamientos y artes. 3. Las correcciones dependen de lo que diga el cliente.												
Soluciones propuestas: 1. Al tener la propuesta aprobada se divide labores y se distribuye a personal de diseño. 2. Una vez terminada la para gráfica, parte textual y programación se envía por mail al cliente para su análisis y aprobación o mejora. 3. A medida que se analiza se determina que está incorrecto, se corrige y se consolida.												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
615	57.914	67%	60%	485	41.42	88%	87%	130	16.50	-21%	-27%	2

Beneficio anual esperado en tiempo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en tiempo = 130 * 2 * 12
 Beneficio anual esperado en tiempo = 3120 minutos

Beneficio anual esperado en costo = **Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses**
 Beneficio anual esperado en costo = 16.50 * 2 * 12
 Beneficio anual esperado en costo = 396 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 09**

CONCERTAR CITAS CON POSIBLES CLIENTES

MM-CPC-09

OBJETIVO: Concertar citas con nuevos clientes

ALCANCE: Obtener nuevos clientes

No	Responsable	Actividades
1	Gerente General	Envía por mail portafolio de productos y servicios a personas conocidas.
2	Gerente General	Muestra portafolio de productos y servicios a personas referidas por clientes antiguos.
3	Gerente General y Diseñador P.	Estudian el movimiento de compras por Internet y determinan a que mercado es más factible mostrar productos o servicios.
4	Ejecutivo de venta	Sondean mercado vía telefónica o vía mail, se explica a cliente misión de la empresa.
5	Ejecutivo de venta	Envía por mail portafolio de productos y servicios a clientes interesados
6	Ejecutivo de venta	Se concerta nueva cita

Formulario:

Cuadro con tiempos máximos para cierre de nuevo negocio (anexo 4)

Terminología:

Portafolio: Conjunto de inversiones realizadas en bolsa de valores pertenecientes a una persona o empresa.

Diseñador P. : Diseñador principal

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 1	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 2			
Eliminación = 1			
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 09

CONCERTAR CITAS CON POSIBLES CLIENTES

MM-CPC-09

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Personas conocidas o cercanas

Frecuencia: Semanal

Salida: Nuevos clientes

Tiempo en minutos: 400.00

Costo en US\$ 64.45

No.	Actividades	Responsables			Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Gerente General	Diseñador P.	Ejecutivo	AV	NAV	AV	NAV	
1	Envía por mail portafolio de productos y servicios a personas conocidas.					10		0.976	Actividad mejorada, se envía por mail portafolio de la empresa para dar a conocer que actividades se realizan.
2	Muestra portafolio de productos y servicios a personas referidas por clientes antiguos.				90		8.784		Se mantiene esta actividad
3	Estudian el movimiento de compras por Internet y determinan a que mercado es más factible mostrar productos o servicios.				90		16.632		La tercera y cuarta actividad se fusionan, al estudiar el movimiento del mercado se determina que segmento es más apropiado atacar.
4	Sondean mercado vía telefónica o vía mail, se explica a cliente misión de la empresa.				180		32.616		La quinta y sexta actividad se fusionan, al momento que el ejecutivo contacta al cliente debe explicarle a que se dedica la empresa y que productos y servicios vende.
5	Envía por mail portafolio de productos y servicios a clientes interesados					20		3.626	Nueva actividad, permite que el posible cliente tenga un conocimiento mayor de la actividad de la empresa.
6	Se concerta nueva cita				10		1.812		Se mantiene esta actividad
SUBTOTAL					370	30	59.84	4.60	
TOTAL					400		64.45		
EFICIENCIAS					93%		93%		



HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 09

CONCERTAR CITAS CON POSIBLES CLIENTES
MM-CPC-09
SITUACIÓN ACTUAL
Causa:

Se necesita de varias llamadas para cerrar una venta.

Problemas detectados:

1. Se trata de personas que podrían estar interesados en los servicios de Medium Multimedia y cuya base de datos ha sido entregada por conocidos y antiguos clientes.
2. Se analiza el mercado de compras por Internet para identificar el apareamiento de nuevas tendencias de información, solicitudes digitales, etc.
3. Los ejecutivos constituyen el equipo de venta y su tarea principal es contactar a clientes vía telefónica y vía mail de acuerdo a bases de datos entregadas por la gerencia o a clientes que ellos consideren viables y publicitar los servicios de la empresa.
4. Muchas de las veces los clientes a quienes se contactan desean saber todo lo que hace la empresa, con que otros clientes a trabajado y más acerca de los productos o servicios, todo esto vía telefónica.

Soluciones propuestas:

1. Se envía por mail portafolio de la empresa para dar a conocer que actividades se realizan.
2. Al estudiar el movimiento del mercado se determina que segmento es más apropiado atacar.
3. Al momento que el ejecutivo contacta al cliente debe explicarle a que se dedica la empresa y que productos y servicios vende.
4. Envía por mail portafolio de productos y servicios a clientes interesados, permite que el posible cliente tenga un conocimiento mayor de la actividad de la empresa.

Mejoramiento

Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
570	88.776	47%	47%	400	64.45	93%	93%	170	24.33	-46%	-46%	4

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses

170 * 4 * 12

8160 minutos

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses

24.33 * 4 * 12

1167.84 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 10**

SEGUIMIENTO A CLIENTES ACTUALES

MM-SCA-10

OBJETIVO: Dar seguimiento a clientes actuales

ALCANCE: Obtener una información actualizada del cliente

No	Responsable	Actividades
1	Diseñador Principal	Verifica trabajos en proceso para determinar cuánto han sido desarrollados y que tiempo necesitan para ser finalizados.
2	Gerente General	Gerente envía mail a clientes para determinar cual es la situación del proyecto entregado, para determinar si el cliente necesita nuevos productos o servicios y adjunta publicidad.
3	Gerente General	Contacta vía telefónica a clientes para informar de novedades sobre avances
4	Gerente General	Servicio post-venta

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Mejora = 1	Vanessa Vargas Marzo 2007	Ing. Jaime Chiriboga Marzo 2007	Ing. Paul Vargas Marzo 2007
Fusión = 1			
Eliminación = 2			
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 10

SEGUIMIENTO A CLIENTES ACTUALES

MM-SCA-10

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Base de datos

Frecuencia: Semanal

Salida: Información actualizada del cliente

Tiempo en minutos: 165.00

Costo en US\$ 15.64

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones		
		Diseñador Principal	Gernete General	AV	NAV	AV	NAV			
1	Verifica trabajos en proceso para determinar cuánto han sido desarrollados y que tiempo necesitan para ser finalizados.	<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> A(()) A --> B[] B --> C(()) C --> D[] D --> E(()) E --> Fin[Fin] </pre>		45		3.924		Actividad mejorada, al verificar cada proyecto se debe determinar en que estado se encuentran y que tiempo faltan para ser finalizados para evitar retrasos		
2	Gerente envía mail a clientes para determinar cual es la situación del proyecto entregado, para determinar si el cliente necesita nuevos productos o servicios y adjunta publicidad.						30	2.928		La segunda, cuarta y quinta actividad se fusionan, se envía por mail a clientes nuevos y antiguos información sobre nuevos productos y servicios y se pide al cliente que exprese su opinión sobre proyectos entregados.
3	Contacta vía telefónica a clientes para informar de novedades sobre avances					30		2.928		Nueva actividad, el gerente primero informará al cliente vía telefónica cualquier novedad sobre su proyecto.
4	Servicio post-venta					60		5.856		Se mantiene esta actividad
	SUBTOTAL			135	30	12.71	2.93			
	TOTAL			165		15.64				
	EFICIENCIAS			82%		81%				

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 10												
SEGUIMIENTO A CLIENTES ACTUALES											MM-SCA-10	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
No se da seguimiento eficiente												
Problemas detectados:												
<p>1. Los ejecutivos son los encargados de llamar a clientes actuales para acrecentar la relación que mantienen con la empresa y ofertar productos o servicios.</p> <p>2. El gerente visita a clientes para saber cómo se encuentran, para ofrecer nueva línea de productos y para averiguar que opinión tienen de los productos y servicios que se venden así como de la atención que reciben porque esto sirve para retroalimentación.</p> <p>3. El servicio post-venta depende del contrato inicial, si este se incluyó en el contrato no tiene valor, pero si el cliente lo requiere una vez entregado el producto o servicio, este tiene un costo mínimo.</p>												
Soluciones propuestas:												
<p>1. Enviar por mail a clientes nuevos y antiguos información sobre nuevos productos y servicios y solicitar al cliente que exprese su opinión sobre proyectos entregados.</p> <p>2. Gerente primero informará al cliente vía telefónica cualquier novedad sobre su proyecto.</p>												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
255	25.897	53%	49%	165	15.64	82%	81%	90	10.26	-29%	-32%	4

Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 $90 * 4 * 12$
 4320 minutos

Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 $10.26 * 4 * 12$
 492.48 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 11**

ELABORACIÓN POLÍTICAS DE COBRO

MM-EPC-11

OBJETIVO: Elaborar políticas de cobro

ALCANCE: Comunicar políticas aprobadas al personal y al cliente

No	Responsable	Actividades
1	Gerente General	Identifica clientes que no se encuentran conformes con políticas de cobro aplicadas.
2	Gerente General	Envía mail a contador para comunicarle que se debe hacer un estudio y mejora de las políticas de cobro.
3	Gerente General y Contador	Con información de clientes, se analiza las políticas actuales para determinar que adecuaciones, mejoras o innovaciones van a hacerse y se procede a aprobarlas.
4	Gerente General	Se comunica al personal y al cliente vía mail.

Formularios Implementados:

Formulario con políticas a aplicarse (anexo 5)

Terminología:

Política de cobro: Norma establecida por una empresa que se aplica a clientes que mantienen relaciones comerciales a crédito.

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Fusión = 1	Vanessa Vargas	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Paul Vargas
Eliminación = 1	Marzo del 2007	Marzo 2007	Marzo 2007
Creación = 3			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 11

ELABORACIÓN POLÍTICAS DE COBRO

MM-EPC-11

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Análisis de clientes insatisfechos

Frecuencia: Mensual

Salida: Comunicar nuevas políticas

Tiempo en minutos: 75.00

Costo en US\$ 6.85

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones		
		Gerente General	Contador	AV	NAV	AV	NAV			
1	Identifica clientes que no se encuentran conformes con políticas de cobro aplicadas.	<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> G1[Gerente General] G1 --> C[Contador] C --> G2[Gerente General] G2 --> Fin([Fin]) </pre>		15		1.464		Nueva actividad, permite al gerente identificar aquellos clientes insatisfechos.		
2	Envía mail a contador para comunicarle que se debe hacer un estudio y mejora de las políticas de cobro.						5		0.488	Nueva actividad, todas las comunicaciones se envían vía mail.
3	Con información de clientes, se analiza las políticas actuales para determinar que adecuaciones, mejoras o innovaciones van a hacerse y se procede a aprobarlas.					45		3.924		La segunda, tercera y cuarta actividad se fusionan, conjuntamente el gerente y contador pueden llevar a cabo el análisis, mejora y aprobación.
4	Se comunica al personal y al cliente vía mail.						10		0.976	Nueva actividad, el personal debe tener conocimiento de todas las políticas de cobro; además se debe comunicar al cliente que políticas se usarán.
	SUBTOTAL			60	15	5.39	1.46			
	TOTAL			75		6.85				
	EFICIENCIAS			80%		79%				

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 11												
ELABORACIÓN POLÍTICAS DE COBRO										MM-EPC-11		
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Clientes insatisfechos con políticas actuales												
Problemas detectados:												
1. Para elaborar nuevas políticas el gerente necesita el aporte del contador. 2. Antes de emitir una nueva política es necesario y obligatorio analizar las políticas vigentes para determinar si es posible adaptarlas o modificarlas.												
Soluciones propuestas:												
1. Gerente identifica aquellos clientes insatisfechos y conjuntamente con el contador llevan a cabo el análisis, mejora y aprobación. 2. El personal debe tener conocimiento de todas las políticas de cobro; además se debe comunicar al cliente que políticas se usarán.												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
90	12.619	44%	31%	75	6.85	80%	79%	15	5.77	-36%	-48%	1

Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 15 * 1 * 12
 180 minutos

Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 5.77 * 1 * 12
 69.24 dólares



**HOJA ISO
PROCESO No. 12**

VENTA DE MANTENIMIENTO PAGINAS WEB MM-VMP-12

OBJETIVO: Venta de mantenimiento para páginas web

ALCANCE: Obtener una nueva venta

No	Responsable	Actividades
1	Diseñador Principal	Explica ventajas y beneficios de mantenimiento a páginas tomando como muestra mantenimiento entregado a otros clientes
2	Gerente General	Informa a clientes sobre planes de mantenimiento, duración, precios y cierra la venta.
3	Gerente General	Al término de un proyecto ofrece al cliente nuevos servicios
4	Gerente General	Nueva venta aprobada

Terminología:

Mantenimiento: Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.

<i>Cambios</i>	<i>Elaborado por:</i>	<i>Revisado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>
Fusión = 1	Vanessa Vargas	Ing. Jaime Chiriboga	Ing. Paul Vargas
Eliminación = 1	Enero 2007	Enero del 2007	Enero del 2007
Creación = 1			



FLUJO DIAGRAMACIÓN PROCESO No. 12

VENTA DE MANTENIMIENTO PAGINAS WEB

MM-VMP-12

Lugar y fecha: Quito, Marzo 2007

Ingreso: Muestra mantenimiento a clientes antiguos

Frecuencia: Mensual

Salida: Nueva venta aprobada

Tiempo en minutos: 90.00

Costo en US\$ 8.47

No.	Actividades	Responsables		Tiempo (min)		Costos (\$)		Observaciones
		Diseñador Principal	Gerente General	AV	NAV	AV	NAV	
1	Explica ventajas y beneficios de mantenimiento a páginas tomando como muestra mantenimiento entregado a otros clientes	<pre> graph TD Inicio[Inicio] --> A1(()) A1 --> A2(()) A2 --> A3(()) A3 --> A4(()) A4 --> Fin[Fin] </pre>		30		2.616		Actividad nueva, permite al diseñador dar presentaciones personales al cliente para informar sobre ventajas, beneficios y dar explicaciones
2	Informa a clientes sobre planes de mantenimiento, duración, precios y cierra la venta.			25		2.440		La segunda y tercera actividad se fusionan, gerente da toda la información referente al mantenimiento y debe cerrar la venta.
3	Al término de un proyecto ofrece al cliente nuevos servicios			25		2.440		Esta actividad se mantiene
4	Nueva venta aprobada			10		0.976		Esta actividad se mantiene
SUBTOTAL		90	0	8.47	0.00			
TOTAL				90		8.47		
EFICIENCIAS				100%		100%		

 HOJA DE MEJORAMIENTO PROCESO No. 12												
VENTA DE MANTENIMIENTO PAGINAS WEB											MM-VMP-12	
SITUACIÓN ACTUAL												
Causa:												
Extensas explicaciones antes de cerrar una venta												
Problemas detectados:												
1. Los productos y servicios que se venden tienen muchas características que requieren de reuniones con diálogos extensos y explicaciones profundas, de otra manera cerrar una venta tardaría mucho más tiempo.												
Soluciones propuestas:												
1. Diseñador entrega presentaciones personales a cliente para informar sobre ventajas, beneficios y dar explicaciones												
2. Gerente da toda la información referente al mantenimiento y debe cerrar la venta												
Mejoramiento												
Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				
Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Mensual
		Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo	
105	9.78	33%	35%	90	8.47	100%	100%	15	1.31	-67%	-65%	1

Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =
 Beneficio anual esperado en tiempo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 $15 * 1 * 12$
 180 minutos

Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =
 Beneficio anual esperado en costo =

Ahorro * Frecuencia Mensual * 12 meses
 $1.31 * 1 * 12$
 15.72 dólares

5.1.5 Matriz de Análisis Resumida

No.	PROCESO	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Ahorro Anual		
		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo USD	Eficiencia		Tiempo (min)	Costo (USD)	Eficiencia		Frecuencia Anual	Tiempo (min)	Costo (USD)
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			
1	Planificación de actividades	135	17.065	30%	20%	106	12.75	76%	81%	29	4.32	-46%	-61%	semanal	1392	206.88
2	Innovación Tecnológica	240	31.29	35%	27%	165	14.86	100%	100%	75	16.43	65%	73%	trimestral	300	65.72
3	Presupuesto de ingresos y gastos	100	9.761	35%	45%	87	7.51	98%	98%	13	2.25	63%	53%	semanal	624	108.00
4	Recuperación de cartera	360	31.122	32%	36%	275	25.50	69%	73%	85	5.62	37%	37%	semanal	4080	269.76
5	Determinar necesidades del cliente	185	16.652	30%	30%	125	11.26	100%	100%	60	5.39	70%	70%	cada 2 semanas	1440	129.36
6	Recepción información del cliente	155	13.516	42%	42%	140	12.21	79%	79%	15	1.31	37%	37%	cada 2 semanas	360	31.44
7	Elaboración y presentación de propuesta gráfica	225	19.445	53%	53%	155	13.27	84%	84%	70	6.17	31%	31%	cada 2 semanas	1680	148.08
8	Proceso de desarrollo del proyecto	615	57.914	67%	60%	485	41.42	88%	87%	130	16.50	21%	27%	cada 2 semanas	3120	396.00
9	Concertar con posibles clientes	570	88.776	47%	47%	400	64.45	93%	93%	170	24.33	46%	46%	semanal	8160	1167.84
10	Seguimiento a clientes actuales	255	25.897	53%	49%	165	15.64	82%	81%	90	10.26	29%	32%	semanal	4320	492.48
11	Elaboración de políticas de cobro	90	12.619	44%	31%	75	6.85	80%	79%	15	5.77	36%	48%	mensual	180	69.24
12	Venta de servicios para mantenimiento	105	9.78	33%	35%	90	8.47	100%	100%	15	1.31	67%	65%	mensual	180	15.72
Total														25836	3100.5	

5.1.6 Beneficio Esperado

Al realizar la mejora de procesos se obtiene los siguientes resultados por proceso:

- ✓ En el proceso Planificación de Actividades se obtiene un ahorro en tiempo de 29 minutos y en costos de \$4.32 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 1392 minutos y \$206.88 dólares.
- ✓ En el proceso Innovación Tecnológica se obtiene un ahorro en tiempo de 75 minutos y en costos de \$16.43 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 300 minutos y \$65.72 dólares.
- ✓ En el proceso Presupuesto de Ingresos y Gastos se obtiene un ahorro en tiempo de 13 minutos y en costos de \$2.25 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 624 minutos y \$108 dólares.
- ✓ En el proceso Recuperación de Cartera se obtiene un ahorro en tiempo de 85 minutos y en costos de \$5.62 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 4080 minutos y \$269.76 dólares.
- ✓ En el proceso Determinar Necesidades del Cliente se obtiene un ahorro en tiempo de 60 minutos y en costos de \$5.39 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 1440 minutos y \$129.36 dólares.
- ✓ En el proceso Recepción Información del Cliente se obtiene un ahorro en tiempo de 15 minutos y en costos de \$1.31 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 360 minutos y \$31.44 dólares.
- ✓ En el proceso Elaboración de Propuesta Gráfica se obtiene un ahorro en tiempo de 70 minutos y en costos de \$6.17 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 1680 minutos y \$148.08 dólares.

- ✓ En el proceso Desarrollo del Proyecto se obtiene un ahorro en tiempo de 130 minutos y en costos de \$16.50 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 3120 minutos y \$396 dólares.
- ✓ En el proceso Concertar Citas con Posibles Clientes se obtiene un ahorro en tiempo de 170 minutos y en costos de \$24.33 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 8160 minutos y \$1167.84 dólares.
- ✓ En el proceso Seguimiento a Clientes Actuales se obtiene un ahorro en tiempo de 90 minutos y en costos de \$10.26 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 4320 minutos y \$492.48 dólares.
- ✓ En el proceso Elaboración de Políticas de Cobro se obtiene un ahorro en tiempo de 15 minutos y en costos de \$5.77 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 180 minutos y \$69.24 dólares.
- ✓ En el proceso Venta de Servicios para Mantenimiento obtiene un ahorro en tiempo de 15 minutos y en costos de \$1.31 dólares, el beneficio anual esperado corresponde a 180 minutos y \$15.72 dólares.

El mejoramiento de procesos indica que la empresa incrementará sus niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos lo que le permitirá mejorar la productividad. El ahorro anual de tiempo asciende a 25.836 minutos mientras que el ahorro anual en costos asciende a 3100.50 dólares.

El beneficio económico que obtiene la empresa resultado del mejoramiento se invertirá en capacitación para el personal, en nuevas contrataciones (de ser necesario), en incrementos porcentuales de sueldos, en tecnología y en bolsa de valores; mientras que el beneficio en tiempo permitirá incrementar la imagen institucional, la atención del cliente y la satisfacción del cliente.

CAPITULO VI

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

El presente capítulo propone un diseño organizacional por procesos para la empresa Médium Multimedia el cual se realizará en base a los resultados obtenidos en capítulos anteriores, para ello se utilizará cadenas de valor e indicadores de gestión para los principales procesos de la empresa.

6.1 Contexto Legal y Normativo

Actualmente Médium Multimedia se encuentra realizando sus actividades bajo la figura de *persona natural* debido a que no cuenta con personería jurídica, sin embargo se encuentra bajo los reglamentos y leyes expedidas por la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Telecomunicaciones y Servicio de Rentas Internas.

Es una sociedad de hecho, conformada por los socios Paul Vargas que actualmente realiza las funciones de Gerente General y Jhon Vargas quien es el Diseñador Multimedia principal; la realización de las actividades de la empresa está regularizada por reglamentos y políticas internas.

6.2 Organización de la Empresa

Médium Multimedia es una empresa que se encuentra conformada por procesos que ayudan a la gestión de sus actividades, así como por recurso humano que es el encargado de llevar a cabo esos procesos; se encuentra conformada también por recursos físicos, financieros, por objetivos, políticas, procedimientos y estrategias que finalmente forman parte del direccionamiento estratégico.

- Características de los procesos

Cada proceso presenta las siguientes características:

- ✓ Se encuentran documentados
- ✓ Tienen una entrada (input) y una salida (output); es decir límites definidos
- ✓ Líneas de autoridad y responsabilidades
- ✓ Presentan controles y evaluaciones
- ✓ Tiempos y costos

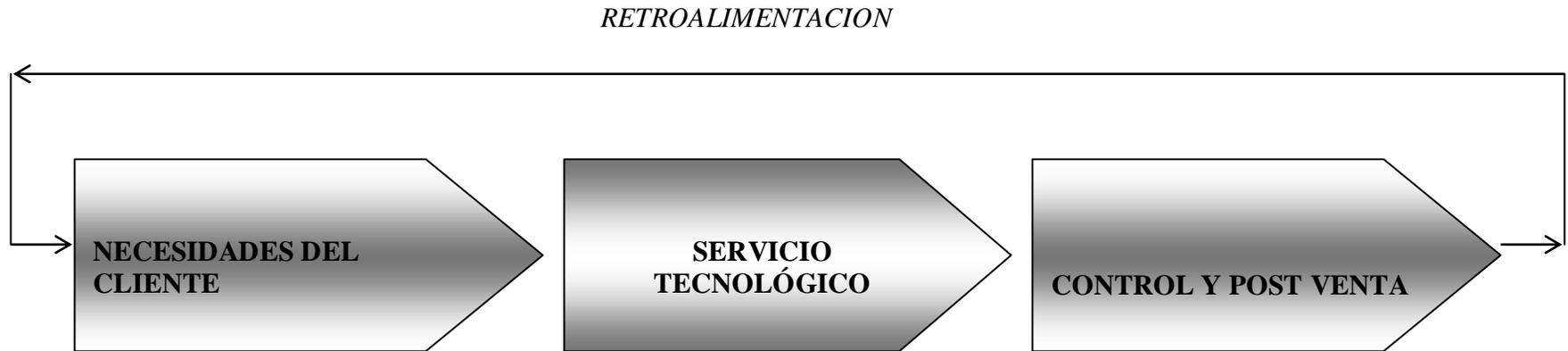
6.3 Cadena de Valor Empresarial

“Es una herramienta para analizar todas las operaciones de una empresa separándolas en actividades estratégicas relevantes que permitan comprender los costos, permite categorizar e identificar las actividades que producen valor y que pueden representar una ventaja competitiva”²⁷.

La cadena de valor propuesta para Médium Multimedia es la siguiente:

²⁷ <http://www.gestiondeventas.com>

Gráfico No. 7: Cadena de Valor Empresa Médium Multimedia



- Identificación de clientes.
- Análisis de necesidades.
- Generación de ideas para diseño.
- Elaboración de contratos.

- Atención al cliente.
- Desarrollo de productos o servicios.
- Revisión, aprobación y control de avances.
- Finalización del proyecto.

- Mantenimiento de páginas.
- Atención de quejas.
- Seguimiento de clientes.
- Espacios para banners publicitarios

APOYO FINANCIERO

APOYO ADMINISTRATIVO

Las cadenas de valor empresarial se aplicarán a los macroprocesos de la empresa, que son los siguientes:

- **Macroproceso Gobernador**

Constituyen los procesos más importantes de la empresa, entre sus principales actividades se encuentran el establecimiento de objetivos, políticas y estrategias; estos procesos tienen repercusión en toda la organización porque permiten el funcionamiento, crecimiento y direccionamiento de los procesos básicos y de apoyo; se encuentran conformados por los niveles directivos que son los siguientes:

- Gerente General
- Jefe de diseño
- Jefe de ventas
- Jefe administrativo financiero

- **Macropoceso Generador de Valor**

Son aquellos procesos que constituyen la naturaleza misma de la empresa, estos procesos agregan valor al transformar un insumo en un producto terminado, al permitir una adecuada atención al cliente interno y externo y al cumplir la misión de la empresa; se encuentran conformados por los niveles operativos:

- Necesidades del Cliente
- Servicio Tecnológico
- Control y Post-venta

- **Macroproceso de Apoyo**

Está constituido por aquellos procesos que proporcionan recursos para que se cumplan todos los demás procesos; estos procesos son:

- Financiero
- Administrativo

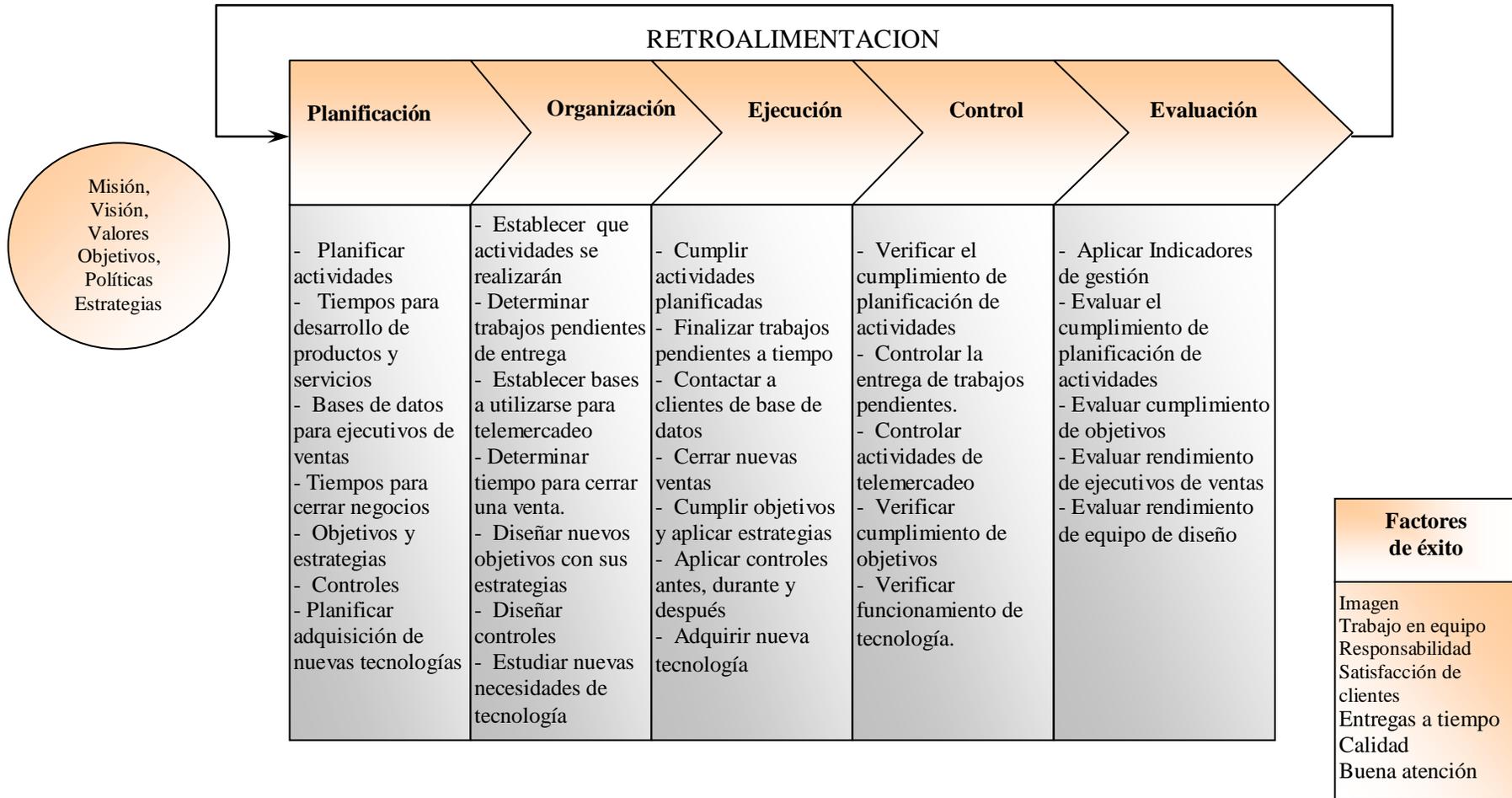
6.4 Indicadores de Gestión

Constituyen herramientas de medición que permiten identificar el nivel de eficiencia y efectividad del personal involucrado en un proceso en cuanto al cumplimiento de actividades planificadas o esperadas y permite identificar porcentajes de desviación en cumplimiento de metas.

- **Cadenas de Valor e Indicadores de Gestión**

A continuación se presenta la cadena de valor con sus respectivos indicadores de gestión para cada uno de los macroprocesos de la empresa Médium Multimedia: gobernador, generador de valor y de apoyo.

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNADOR
EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA**



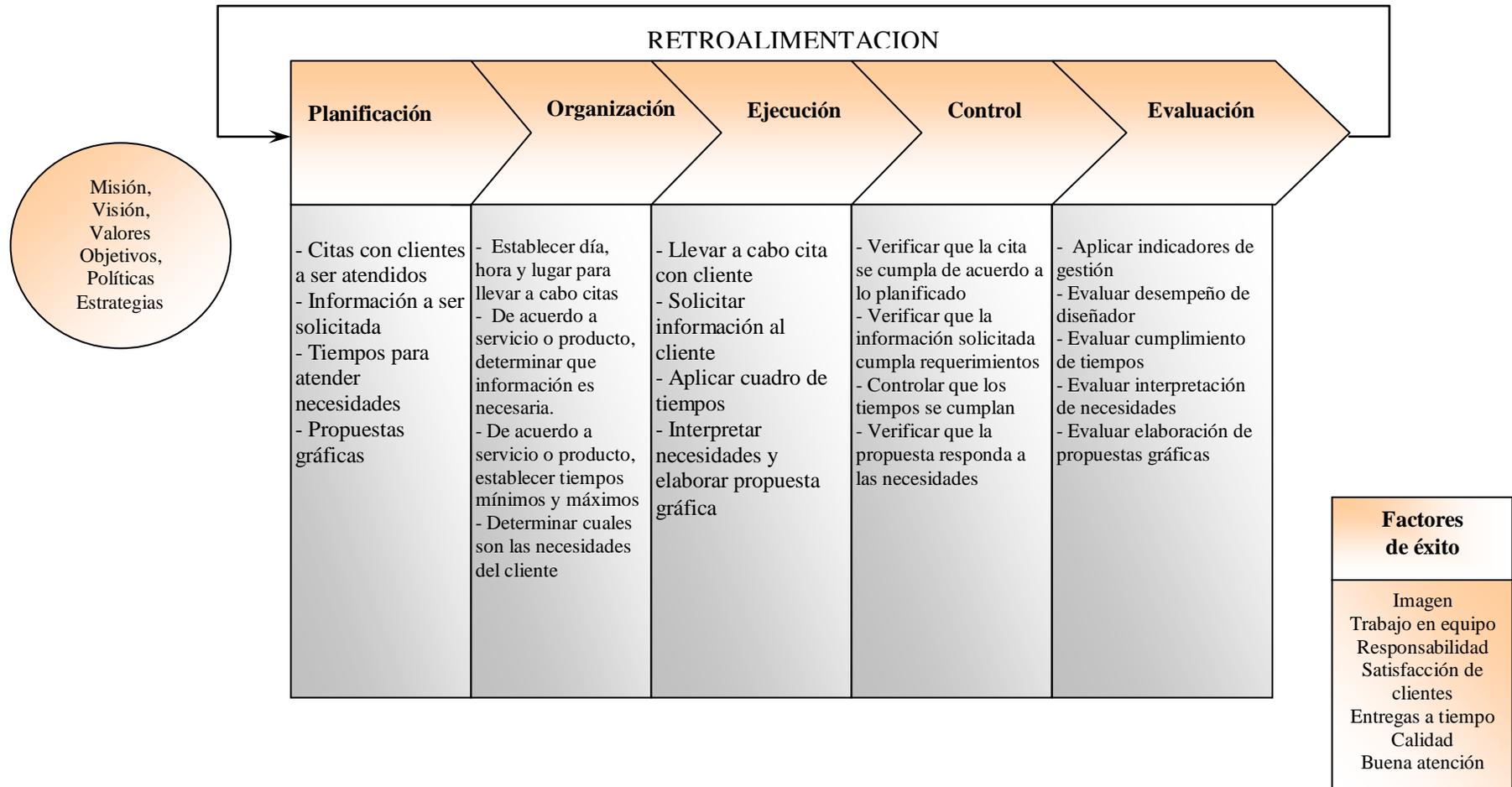
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GOBERNADOR

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Cumplimiento de planificación de actividades	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas	Se cumple 6 actividades de las 8 planificadas = $6/8 = 75\%$	100%		25%
2	Cumplimiento entrega de proyectos	Proyectos entregados Proyectos pendientes	Mide el cumplimiento en la entrega de proyectos pendientes	Se cumple con la entrega de 10 proyectos pendientes = $10/10 = 100\%$	100%	-	-
3	Cumplimiento en cierre de ventas	Ventas cerradas Ventas planificadas	Mide la efectividad en el cierre de ventas nuevas	Se cumple con el cierre de 6 nuevas ventas de 10 ventas planificadas = $6/10 = 60\%$	60%		40%
4	Cumplimiento de objetivos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planificados}}$	Mide la efectividad en el cumplimiento de objetivos	Se cumple los 5 objetivos propuestos = $5/5$	100%	-	-

Observaciones:

1. No se cumple el 100% de actividades planificadas porque se da prioridad a aquellas consideradas fundamentales
3. No se cumple el 100% de ventas porque los clientes muestran rechazo a este tipo de marketing

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
NECESIDADES DEL CLIENTE
EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA**



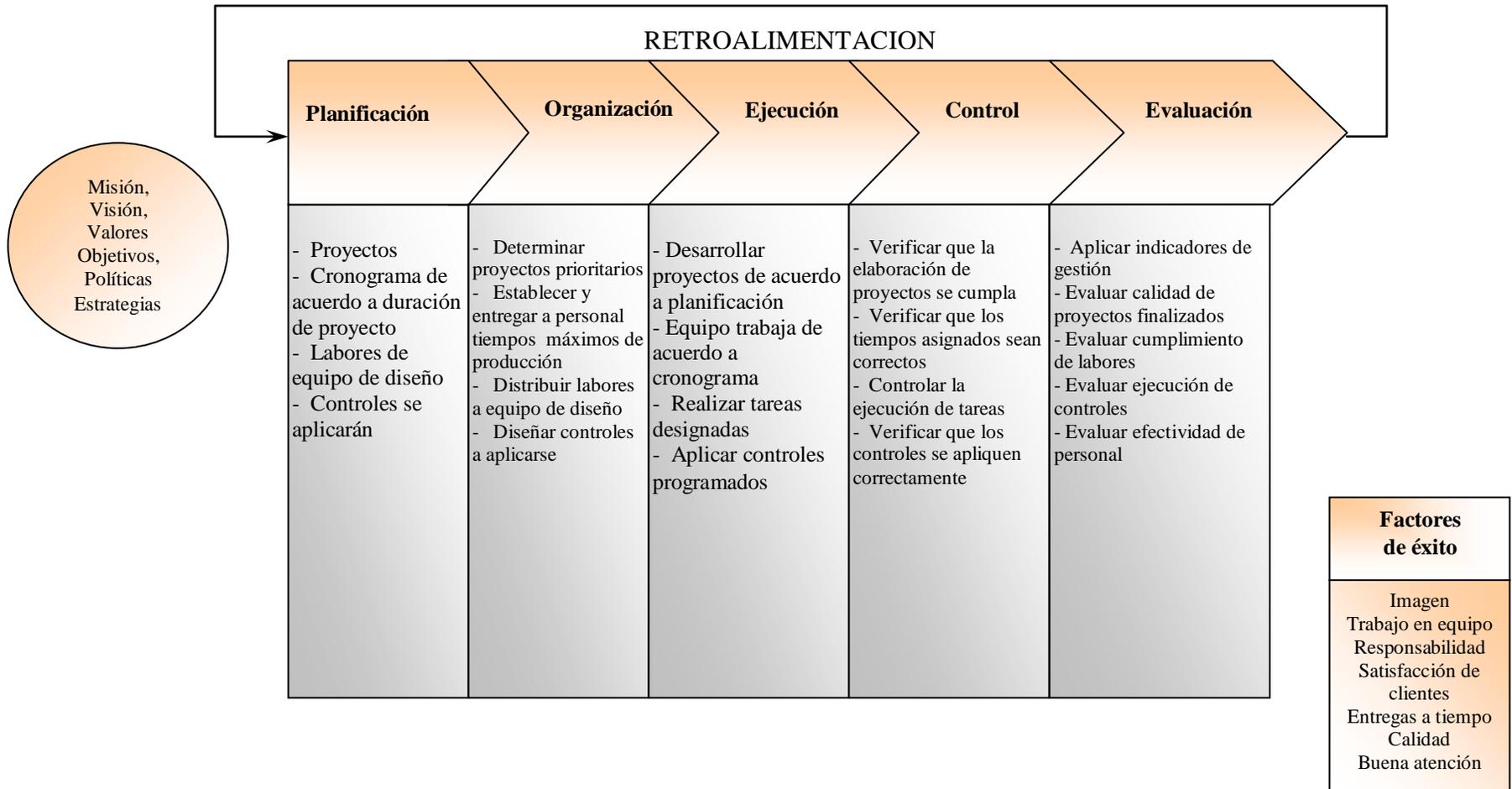
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERACIÓN DE VALOR “NECESIDADES DEL CLIENTE”

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Cumplimiento eficiente de actividades de diseñador	Actividades realizadas Actividades planificadas	Mide el cumplimiento de actividades planificadas	Se cumple 10 actividades planificadas = $10/10 = 100\%$	100%	-	-
2	Cumplimiento de tiempos	Tiempos ejecutados Tiempos planificados	Mide el cumplimiento de tiempos programados de productos y servicios	Se cumple con 8 tiempos de 10 tiempos programados = $8/10 = 80\%$	100%	-	20%
3	Cumplimiento en interpretación de necesidades	Necesidades interpretadas Necesidades programadas	Mide la efectividad en la interpretación de necesidades	Se cumple con 5 necesidades a ser interpretadas = $5/5 = 100\%$	100%	-	-
4	Cumplimiento de elaboración de propuestas	<u>Propuestas elaboradas</u> Propuestas planificadas	Mide el cumplimiento en la elaboración de propuestas gráficas	Se cumple los 5 propuestas gráficas = $5/5 = 100\%$	100%	-	-

Observaciones:

- No se cumple el 100% de los tiempos programados porque no todos los diseñadores tienen el mismo nivel de respuesta.

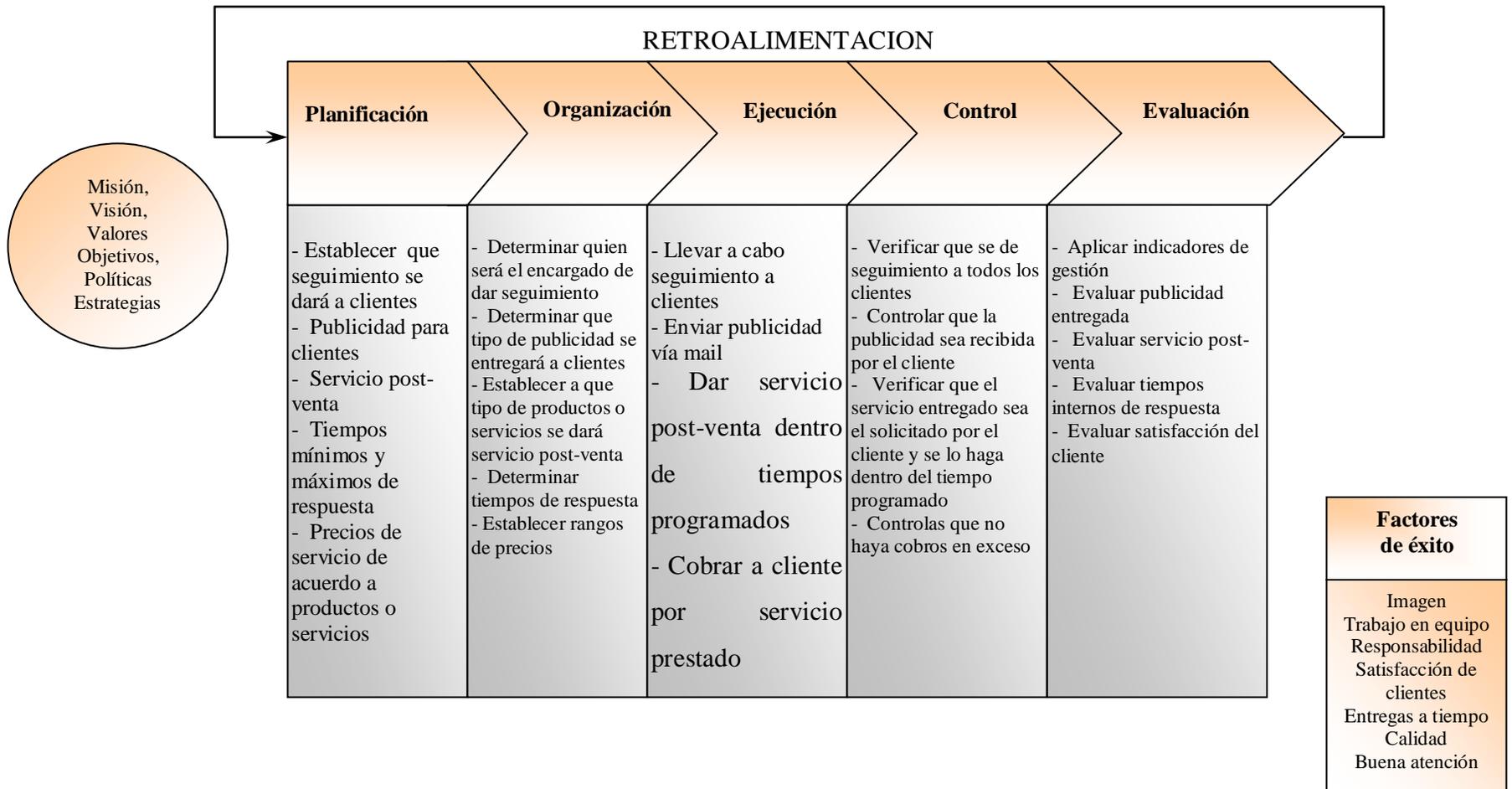
**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
SERVICIO TECNOLOGICO
EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA**



ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERACIÓN DE VALOR “SERVICIO TECNOLÓGICO”

No.	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Control de calidad	Calidad obtenida Calidad esperada	Mide el cumplimiento de estándares de calidad en proyectos terminados	Se cumple 5 proyectos con calidad esperada = $5/5 = 100\%$	100%	-	-
2	Cumplimiento de labores	Labores cumplidas Labores asignadas	Mide el cumplimiento de labores asignadas	Se cumple con las 10 tareas asignadas, = $10/10 = 100\%$	100%	-	-
3	Cumplimiento en aplicación de controles	Controles ejecutados Controles planificados	Mide la efectividad en la aplicación de controles	Se cumple con 10 controles de 10 controles planificados = $10/10 = 100\%$	100%	-	-
4	% de efectividad en cumplimiento de labores	<u>Efectividad obtenida</u> Efectividad esperada	Mide la efectividad del personal en el cumplimiento de labores	Se cumple con 5 labores efectivamente. $5/5 = 100\%$	100%	-	-

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR
CONTROL Y POST-VENTA
EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA**



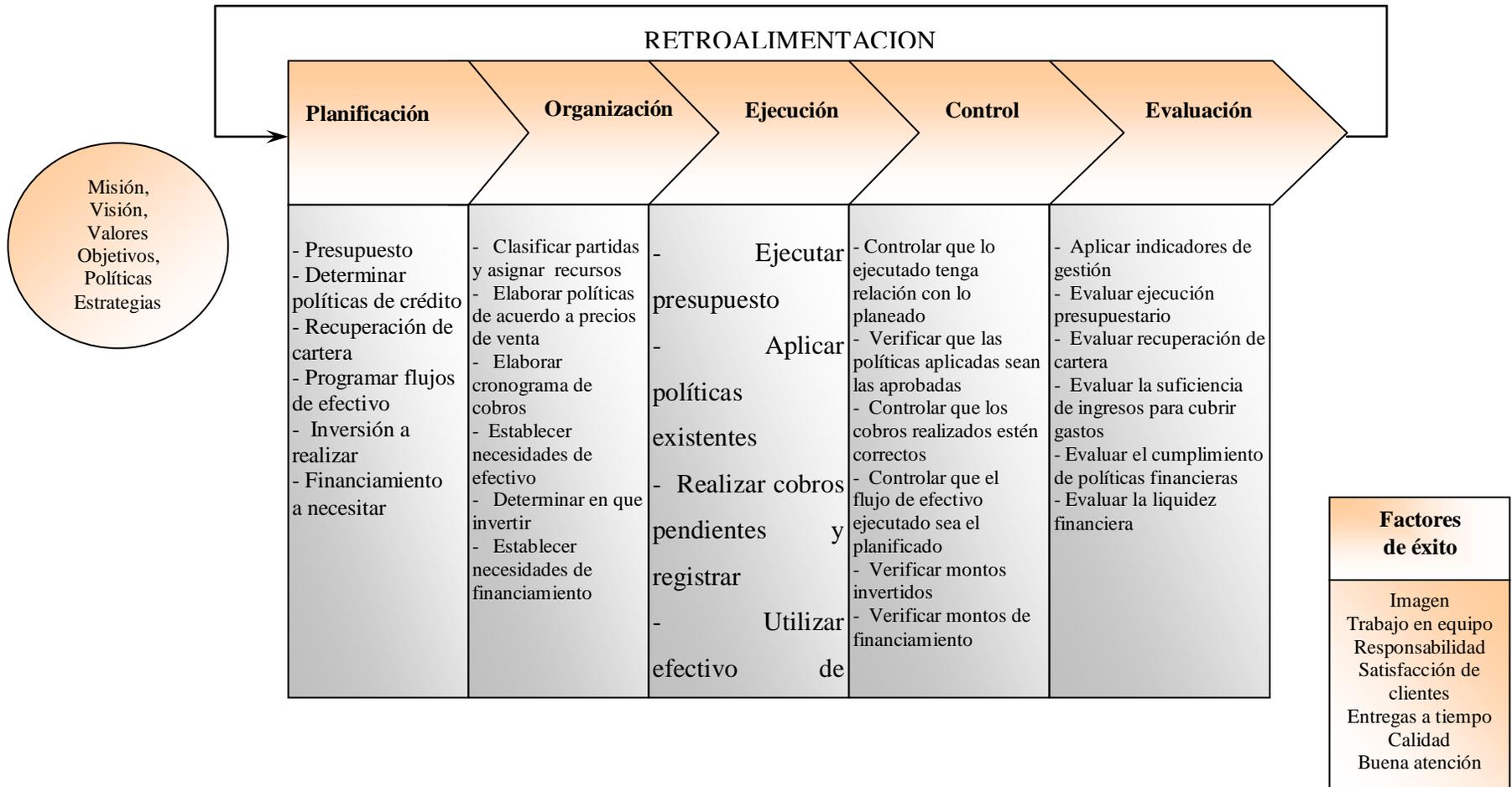
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO GENERACIÓN DE VALOR “CONTROL Y SERVICIO POST-VENTA”

	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Entrega de publicidad	Publicidad entregada Publicidad planificada	Mide el cumplimiento en la elaboración y entrega de publicidad	Se cumple con entrega de 4 publicidades de 5 publicidades programadas $=4/5 = 80\%$	100%	-	20%
2	Servicio post-venta	Servicio pos-venta entregado Servicio post-venta requerido	Mide el cumplimiento de servicio post-venta entregado	Se cumple la entrega de servicio post-venta a 10 proyectos $= 10/10 = 100\%$	100%	-	-
3	Tiempos internos de respuesta	Tiempos ejecutados Tiempos programados	Mide la efectividad en el cumplimiento de tiempos de respuesta	Se cumple con 10 tiempos programados efectivamente $= 10/10 = 100\%$	100%	-	-
4	Satisfacción al cliente	<u>Cientes satisfechos</u> Total de clientes	Mide la satisfacción del cliente con la empresa	Se cumple con tener 10 clientes satisfechos $= 10/10 = 100\%$	100%	-	-

Observaciones

1. No se cumple el 100% en elaboración de publicidades porque la distribución del tiempo no incluye esta actividad

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO FINANCIERO
EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA**



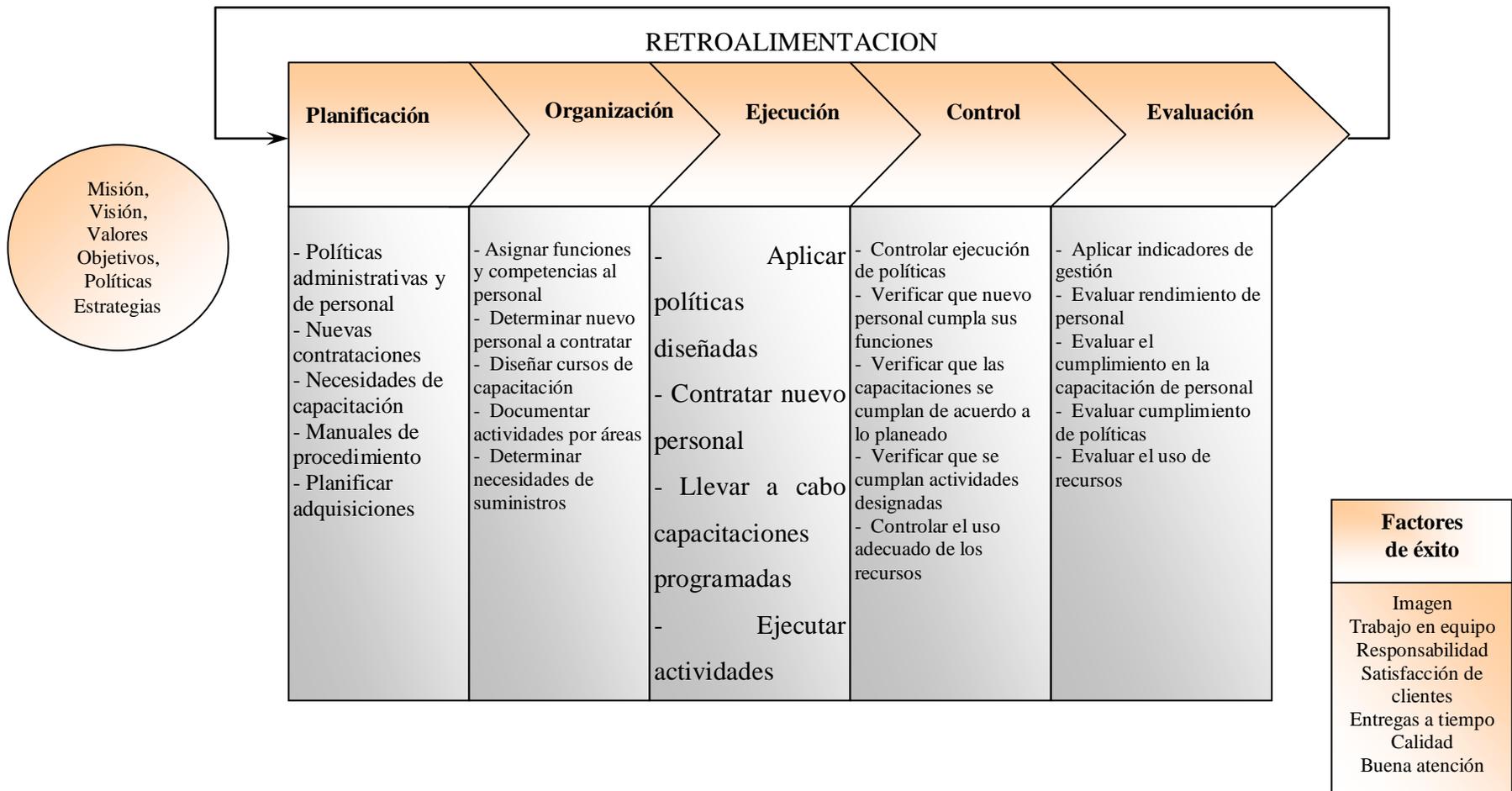
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO “FINANCIERO”

	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Ejecución presupuesto	Presupuesto ejecutado Presupuesto planificado	Mide el cumplimiento en la ejecución del presupuesto	Se presupuesta gastar \$500 y se gasta \$400 = $400/500 = 80\%$	70%	-	10%
2	% Suficiencia de ingresos sobre gastos	Total Ingresos del periodo Total gastos del período	Mide en que porcentaje los ingresos cubren los gastos	Los ingresos totales son de \$3000 y los gastos totales de \$2000 = $2000/3000 = 66.67\%$	80%	13..33%	-
3	Índice de liquidez	<u>Activo Corriente</u> Pasivo Corriente	Mide la capacidad de la cubrir sus obligaciones en el corto plazo	El activo corriente es de \$500 y el pasivo se corto plazo es de \$ 300 = $300/500 = 60\%$	80%	20%	-
4	Aplicación de políticas	Políticas aplicadas Políticas diseñadas	Mide eficiencia en la aplicación de políticas.	Se cumplen con 10 políticas diseñadas = $10/10 = 100\%$	100%	-	-

Observaciones:

1. No se cumple la ejecución del presupuesto porque se incurrieron en gastos no presupuestados
2. Los gastos son menores al total de ingresos
3. Se tiene liquidez para cubrir las deudas a corto plazo

CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO ADMINISTRATIVO EMPRESA MEDIUM MULTIMEDIA



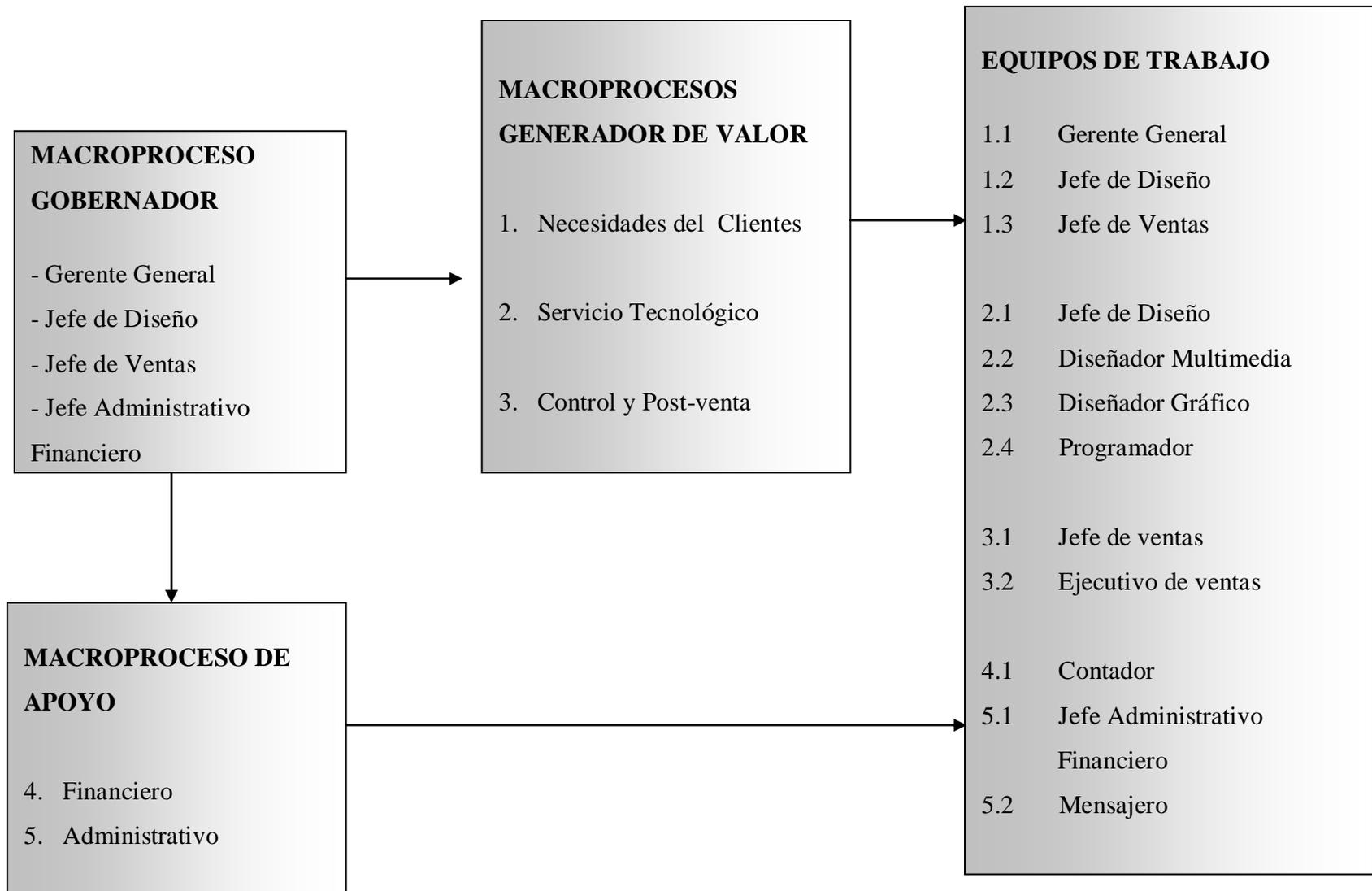
ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO “ADMINISTRATIVO”

	Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Ejemplo	Meta	Desviación	
						Positiva	Negativa
1	Rendimiento del personal	Rendimiento obtenido Rendimiento esperado	Mide rendimiento del personal	Se cumple con la entrega de 9 trabajos 9 trabajos planificados = $9/9 = 100\%$	100%	-	-
2	Capacitación del personal	Capacitaciones efectuadas Capacitaciones programadas	Mide el cumplimiento de capacitación planificada	Se cumple 10 capacitaciones de las 15 programadas = $10/15 = 66.67\%$	100%	-	33.33%
3	Ejecución de políticas	Políticas aplicadas Políticas diseñadas	Mide la efectividad en la aplicación de políticas	Se cumple con 10 políticas diseñadas = $10/10 = 100\%$	100%	-	-
4	Utilización de recursos	<u>Recursos utilizados</u> Recursos asignados	Mide la efectividad en el uso de recursos	Se asignan 10 suministros y se utilizan 9 = $9/10 = 90\%$	90%	10%	-

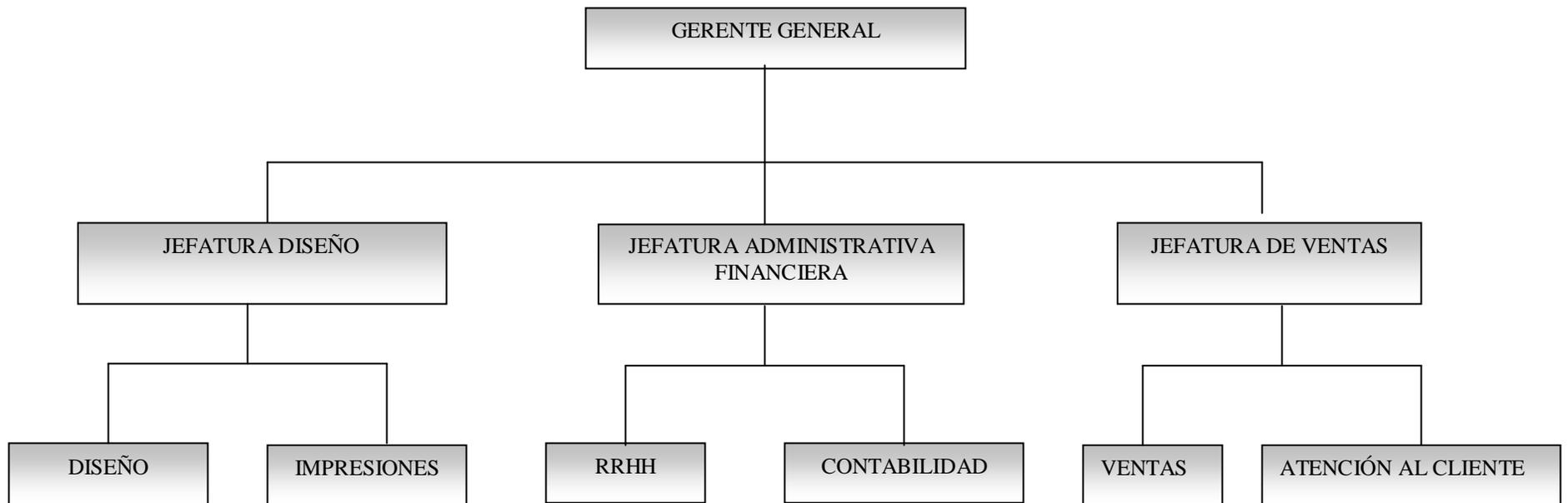
Observaciones:

2. No se cumple con todas las capacitaciones debido a la falta de tiempo.
4. Adecuado uso de recursos, se presenta un ahorro de 10%

6.5 PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN HORIZONTAL: ORGANIZACIÓN POR PROCESOS



6.6 PROPUESTA ESTRUCTURAL VERTICAL



6.7 Asignación de Competencias y Responsabilidades

Una vez determinados los procesos gobernador, básico y de apoyo, es necesario establecer las actividades de las personas que intervienen así como competencias y requisitos.

- Macroproceso Gobernador

- ✓ Planificar actividades
- ✓ Establecer misión y visión
- ✓ Aplicar políticas de personal, funciones y responsabilidades
- ✓ Llevar a cabo cursos de capacitación
- ✓ Diseñar plan operativo
- ✓ Contratar personal
- ✓ Aprobación y control periódico de presupuesto
- ✓ Medir la efectividad del personal
- ✓ Efectuar controles en el desarrollo de actividades
- ✓ Establecer tiempos para diseño de productos y servicios
- ✓ Elaborar bases de datos para ejecutivos de ventas
- ✓ Planificar tiempos para cerrar negocios
- ✓ Elaboración de objetivos y estrategias
- ✓ Adquisición de nuevas tecnologías

- Macroproceso Generador de Valor “Necesidades del cliente”

- ✓ Identificar nuevas necesidades de clientes antiguos
- ✓ Planificar citas con nuevos clientes
- ✓ Interpretar necesidades del cliente
- ✓ Determinar información a ser solicitada

- ✓ Receptar información de clientes
- ✓ Realizar correcciones en información presentada

- ✓ Preparar información para servidor o proyecto
- ✓ Establecer tiempos para atender necesidades
- ✓ Elaboración de propuestas gráficas
- ✓ Modificaciones y aprobación de propuestas gráficas

- Macroproceso Generador de Valor “Servicio Tecnológico”

- ✓ Planificar elaboración nuevos de proyectos
- ✓ Clasificar nuevos proyectos en productos o servicios para elaborar bases de datos
- ✓ Elaborar cronograma de acuerdo a duración de proyecto
- ✓ Distribuir labores de equipo de diseño
- ✓ Desarrollo del proyecto
- ✓ Revisar avances al personal
- ✓ Establecer controles a aplicarse
- ✓ Informar al cliente sobre avances de proyecto
- ✓ Realizar correcciones de acuerdo a necesidades del cliente
- ✓ Aplicar evaluaciones al personal
- ✓ Entregar proyecto terminado a cliente

- Macroproceso Generador de Valor “Control y Post-venta”

- ✓ Determinar que tipo de seguimiento se dará a clientes
- ✓ Dar seguimiento a clientes nuevos y antiguos
- ✓ Medir satisfacción del cliente
- ✓ Desarrollar publicidad
- ✓ Entregar publicidad vía mail a clientes nuevos y antiguos
- ✓ Atención personalizada de quejas
- ✓ Clasificar en categorías el servicio post-venta
- ✓ Establecer tiempos mínimos y máximos de respuesta en servicio post-venta
- ✓ Determinar precios de servicio de acuerdo a productos o servicios (de ser procedente)

- Macroproceso de Apoyo “Financiero”

- ✓ Elaborar presupuestos
- ✓ Aplicar políticas de crédito
- ✓ Modificar o crear políticas de crédito
- ✓ Recuperación de cartera
- ✓ Determinar flujos de efectivo
- ✓ Planificar inversiones en bolsa
- ✓ Determinar necesidades de financiamiento
- ✓ Realizar arqueos periódicos de fondos
- ✓ Medir la eficiencia en la utilización de recursos económicos
- ✓ Realizar el pago de impuestos
- ✓ Realizar pagos a terceros

- Macroproceso de Apoyo “Administrativo”

- ✓ Diseñar políticas administrativas y de personal
- ✓ Determinar necesidades de personal
- ✓ Planificar que tipo de capacitaciones debe entregarse al personal
- ✓ Diseñar manuales de procedimiento
- ✓ Planificar adquisiciones de bienes y servicios
- ✓ Diseñar y aplicar procesos administrativos
- ✓ Atender los requerimientos internos
- ✓ Contratar servicios externos
- ✓ Realizar evaluaciones de personal
- ✓ Controlar el uso adecuado de recursos

6.8 Descripción de puestos

A continuación se detalla un modelo de perfil que deberán cumplir los nuevos empleados, así como las funciones de los mismos.

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Gerente General
Personal a su Cargo:	Jefe de Diseño
	Jefe de Ventas
	Jefe Administrativo Financiero

Naturaleza del puesto:

Ejercer la representación legal de Médium Multimedia, además debe planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de las diferentes áreas, y aplicar normas y políticas establecidas.

Funciones:

- ✓ Representar legalmente a la empresa
- ✓ Controlar todas las áreas de la empresa
- ✓ Ejercer liderazgo democrático
- ✓ Mantener relación activa con clientes
- ✓ Seleccionar y reclutar nuevo personal
- ✓ Aprobar presupuestos
- ✓ Planificar actividades
- ✓ Buscar financiamiento
- ✓ Realizar inversiones
- ✓ Diseñar planes de acción
- ✓ Elaborar objetivos y estrategias
- ✓ Difundir información a todo el personal
- ✓ Atender requerimientos internos
- ✓ Aprobar nuevas adquisiciones
- ✓ Mantener relación con proveedores
- ✓ Revisar informes
- ✓ Realizar evaluaciones al personal
- ✓ Actualizar base de datos
- ✓ Manejo de cartera de clientes
- ✓ Elaboración de políticas de cobro

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero Comercial
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	30 años
Otros conocimientos:	Paquetes informáticos Relaciones interpersonales Contabilidad

- DEPARTAMENTO DE DISEÑO**DATOS DE IDENTIFICACION**

Denominación del Cargo:	Jefe de Diseño
Personal a su Cargo:	Diseñador multimedia, Diseñador gráfico Programador
Jefe inmediato:	Gerente General

Naturaleza del puesto:

Dirigir al equipo de diseño, además de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del área de diseño.

Funciones

- ✓ Supervisar al personal
- ✓ Asignar labores al equipo de diseño
- ✓ Controlar la ejecución de tareas
- ✓ Revisar avances de proyectos
- ✓ Realizar evaluaciones al personal

- ✓ Entregar avances de proyectos a clientes
- ✓ Llevar a acabo presentaciones con cliente
- ✓ Entregar a clientes proyectos finalizados
- ✓ Entregar reportes a Gerente
- ✓ Desarrollar productos o servicios
- ✓ Aplicar control de calidad en productos o servicios
- ✓ Receptar información del cliente
- ✓ Interpretar necesidades del cliente

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Diseñador Gráfico y Multimedia
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	25 años
Otros conocimientos:	Atención al cliente Relaciones interpersonales

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Diseñador Multimedia
Jefe inmediato:	Jefe de Diseño

Naturaleza del puesto:

Llevar a cabo el desarrollo de productos multimediales.

Funciones

- ✓ Diseño y ejecución multimedia
- ✓ Elaboración de páginas web
- ✓ Elaboración de CD/DVD ROOM
- ✓ Elaboración de animaciones 2D y 3D

- ✓ Entrega de avances a jefe de diseño
- ✓ Cumplimiento de tareas asignadas por jefe de diseño
- ✓ Atención a clientes

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Tercer año de Educación Superior en Diseño Multimedia
Experiencia:	2 años en cargos similares
Edad:	25 años
Otros conocimientos:	Atención al cliente Fotografía

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Diseñador Gráfico
Jefe inmediato:	Jefe de Diseño

Naturaleza del puesto:

Llevar a cabo el desarrollo de servicios de diseño gráfico.

Funciones

- ✓ Planificación, publicidad y promoción WEB
- ✓ Diseño y producción gráfica
- ✓ Creación y manejo de marcas
- ✓ Fotografía publicitaria
- ✓ Entrega de avances a jefe de diseño
- ✓ Cumplimiento de tareas asignadas por jefe de diseño
- ✓ Atención a clientes

Requisitos Míminos

Formación Académica:	Tercer año de Educación Superior en Diseño Gráfico
Experiencia:	2 años en cargos similares
Edad:	25 años
Otros conocimientos:	Atención al cliente Fotografía

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Programador
Jefe inmediato:	Jefe de Diseño

Naturaleza del puesto:

Manejo de codificaciones y datos que permiten la creación de un programa o aplicación.

Funciones

- ✓ Analizar proyectos para determinar código a usar, lenguaje, plataformas, tecnología
- ✓ Colocar en la Web páginas terminadas
- ✓ Realiza el estudio de aplicaciones a realizarse para Internet o Intranet

Formación Académica:	Ingeniero en Sistemas
Experiencia:	2 años en aplicaciones para web o Internet
Edad:	26 años
Otros conocimientos:	Idiomas

- DEPARTAMENTO DE VENTAS**DATOS DE IDENTIFICACION**

Denominación del Cargo:	Jefe de Ventas
Personal a su Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Jefe inmediato:	Gerente General

Naturaleza del puesto:

Dirigir al equipo de ventas, además de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades del área de ventas.

Funciones

- ✓ Supervisar al equipo de diseño
- ✓ Asignar labores al personal
- ✓ Controlar la ejecución de tareas
- ✓ Planificar ventas
- ✓ Contactar a clientes
- ✓ Seguimiento a clientes
- ✓ Coordinar actividades de telemarketing
- ✓ Realizar evaluaciones al personal
- ✓ Entregar informes a Gerente
- ✓ Realizar visitas a clientes
- ✓ Entregar publicidad
- ✓ Controlar el uso de recursos
- ✓ Verificar que los tiempos se cumplan
- ✓ Servicios de impresión
- ✓ Actualizar base de datos

Requisitos Mínimos

Formación Académica:	Ingeniero en Marketing y Ventas
Experiencia:	3 años en cargos similares
Edad:	26 años

Otros conocimientos: Paquetes informáticos
Relaciones interpersonales
Atención al cliente

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Ejecutivo de Ventas

Jefe inmediato: Jefe de Ventas

Naturaleza del puesto:

Realizar actividades de telemarketing de acuerdo a bases de datos de la empresa o a cartera

de clientes propia.

Funciones

- ✓ Contactar clientes vía telefónica
- ✓ Promocionar productos y servicios
- ✓ Identificar interés del cliente
- ✓ Visitar a posibles clientes
- ✓ Entregar información sobre misión de la empresa
- ✓ Elaboración de informes y entrega a Jefe de Ventas
- ✓ Cerrar nuevas ventas

Requisitos Mínimos

Formación Académica: Segundo año de Educación Superior en Ingeniería en Marketing y Ventas o carreras afines

Experiencia: 1 año en cargos similares

Edad: 24 años

Otros conocimientos: Paquetes informáticos

- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Contador
Jefe inmediato: Gerente General

Naturaleza del puesto:

Manejar del proceso contable de la empresa.

Funciones

- ✓ Elaboración de presupuesto
- ✓ Registro de ingresos y gastos
- ✓ Pagos a terceros
- ✓ Elaboración de Estados Financieros
- ✓ Interpretación de datos
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Recuperación de cartera vencida
- ✓ Elaboración de políticas de cobro
- ✓ Elaboración de índices
- ✓ Control presupuestario
- ✓ Manejo de software contable

Formación Académica: Contador CPA
Experiencia: 2 años en cargos similares
Edad: 26 años
Otros conocimientos: Paquetes informáticos
Tributación

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo: Mensajero
Jefe inmediato: Gerente General

Naturaleza

Manejar la correspondencia de la empresa.

Funciones

- ✓ Llevar información a clientes
- ✓ Retirar pagos

Formación Académica:	Bachiller
Experiencia:	1 año en cargos similares
Edad:	26 años

DATOS DE IDENTIFICACION

Denominación del Cargo:	Jefe Administrativo Financiero
Jefe inmediato:	Gerente General

Naturaleza

Administrar y controlar al personal y brindar soporte a todas las áreas de la empresa.

Funciones

- ✓ Controlar al personal
- ✓ Determinar necesidades de capacitación
- ✓ Diseñar programas de motivación
- ✓ Coordinar las actividades de todas las áreas
- ✓ Controlar el uso de recursos
- ✓ Supervisar actividades realizadas por contador

- ✓ Entregar informes a gerente
- ✓ Planificar capacitaciones
- ✓ Planificar seminarios la personal
- ✓ Ejecutar controles presupuestarios
- ✓ Planificar inversiones y financiamientos

Formación Académica:	Ingeniero Comercial
Experiencia:	3 años de experiencia
Edad:	30 años
Otros conocimientos:	Paquetes informáticos Contabilidad Tributación Manejo de personal

6.9 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

La presente propuesta será entregada al Gerente General para su análisis con los demás jefes de áreas. Una vez que se encuentre aprobada la propuesta, se dará inicio a la implementación de los cambios sugeridos para disminuir los problemas detectados; para lo cual se planificará cursos de capacitación para el personal de manera que todos tengan conocimiento de los cambios a realizarse y se comprometan a llevarlos a cabo de manera exitosa.