

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Grupo Mercantil Edmarcal compañía limitada es la empresa pionera y líder en el Mercado de Promocionales, en el Ecuador, Latino América y El Caribe. Su casa matriz esta ubicada en Quito – Ecuador, ofrece más de 10000 productos de distintos fabricantes mundiales. Además TARGET PROMOCIONES desarrolla proyectos especiales de promocionales es decir satisface totalmente la necesidad del cliente en cuanto a promociones se refiere.

Grupo Mercantil Edmarcal fue fundada en Febrero de 1988, por los hermanos Esteban y Álvaro Martínez, comenzó sus operaciones como importadora y distribuidora de promocionales con el pasar del tiempo, la experiencia y conocimiento adquirido han hecho que esta empresa elabore los productos por esta razón garantiza la calidad y originalidad en cada uno de ellos.

Target promociones, ha tenido un crecimiento notable en los últimos años no solo en el aspecto nacional sino internacional logrando ser proveedor directo de empresas como Glaxo Smithline Beckham, Nestlé, Merck Sharp & Dome

### **1.2. BASE LEGAL**

GRUPO MERCANTIL EDMARCAL, se constituyo como compañía limitada el 18 de Agosto de 1997, inicio sus operaciones en diciembre del mismo año.

Fue inscrito en la Superintendencia de Compañías con un capital de \$ 2400, según el siguiente detalle:

GRUPO MERCANTIL EDMARCAL pertenece y se encuentra registrado como socio de la Cámara de Comercio de Quito, es miembro del COPEI por su naturaleza importadora.

El 2 de diciembre de 2002, la empresa fue notificada por el Servicio de Rentas Internas como Contribuyente Especial según resolución No. 393 del 11 de noviembre de 2002.

## CUADRO N.1

### CUADRO DE ACCIONISTAS DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

ACCIONISTAS	CAPITAL PAGADO		
	CAPITAL SUSCRITO	NUMERARIO	NUMERO DE ACCIONES
ALVARO MARTINEZ	5	5	5
ESTEBAN MARTINEZ	1195	1195	1195
RUTH CAROLINA CALDERON	1200	1200	1200

Fuente: Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal

Elaborado por: Andrea Santana

### 1.3. GIRO DEL NEGOCIO

El grupo mercantil EDMARCAL, entre otras actividades para las que se constituyo se dedica principalmente a la importación y venta de productos promocionales, como también desarrolla campañas promocionales de diferentes marcas con las que cuenta como clientes.

### 1.4. CULTURA ORGANIZACIONAL:

La empresa posee una cultura organizacional deficiente lo que se demuestra en la poca estructura y procedimientos definidos.

Después del levantamiento de la información lo que pudimos encontrar es que no hay una estructura organizacional definida; existen áreas y entre las principales funciones en las áreas tenemos:

#### Gerencia General

- ▶ El Gerente General es quien autoriza los pagos por anticipos a proveedores.
- ▶ Planifica los proyectos especiales es decir los productos que los clientes requieren y se necesita importar.
- ▶ Es una de las firmas autorizadas de la empresa.

## **Subgerencia General**

- ▶ La subgerencia general tiene a su cargo la administración de Recursos Humanos.
- ▶ Selecciona y elige las personas idóneas para cada puesto,
- ▶ Se encarga del aspecto financiero de la empresa en la elaboración de flujos de caja, presupuestos anuales y liquidación de importaciones.
- ▶ Revisa y autoriza los pagos a proveedores
- ▶ Es firma autorizada en la empresa.

## **Contabilidad y Administración**

- ▶ Depende del Subgerente General,
- ▶ Se receiptan todas las facturas de proveedores nacionales para su respectiva provisión y pago (emisión de cheques), emisión de comprobantes de retención;
- ▶ Esta área es la encargada de realizar los reclamos al SRI, por concepto de retenciones realizadas por clientes para convertirse en un crédito tributario,
- ▶ Prepara en el sistema DIMM, del anexo transaccional previo envío a la entidad de control.
- ▶ Está encargada de la emisión de los balances para su revisión previa reunión de directorio.
  
- ▶ En esta área se preparan los presupuestos anuales y flujos de efectivo para que la empresa pueda orientar su actividad comercial en el año.
  
- ▶ Esta área también se encarga de abastecer a la empresa de insumos de cafetería, insumos de limpieza y suministros de oficina, tiene bajo su poder la caja chica para aspectos administrativos y tramites diarios.

## **Operaciones**

- ▶ En esta área se encargan de las compras nacionales como de las importaciones.
- ▶ En las dos compras se recibe del vendedor las características del producto y la cantidad requerida por el cliente.
- ▶ Se procede a buscar el producto en catálogos o en páginas de Internet así como también en la base de datos de proveedores que posee la empresa.
- ▶ Se cotizan los precios y se quedan con las tres mejores opciones, se elige entre estas tomando en cuenta el tiempo de entrega.
- ▶ En las compras nacionales se realiza la orden de compra que debe ser autorizada por el jefe de operaciones se establecen la forma de pago y se procede a comprar la factura la entregan a contabilidad.
- ▶ En el caso de importaciones se envía la foto del producto indicando el tamaño posición y color del logo, se cotiza el producto mas la impresión y el tiempo de importación, la jefe de operaciones habla con contabilidad para arreglar las transferencias y pago de impuestos se realizan las transferencias, una vez transferido el dinero la naviera se encarga de trasladar el producto al país una vez que llega el producto se coordina con el encargado de bodega par descargar el contenedor.

## **Diseño**

- ▶ El vendedor elabora el layout, dibuja el producto el logo la posición y los colores.
- ▶ En el departamento se busca la foto del producto se elabora el logo y coloca en el producto de acuerdo a las características entregadas por el vendedor.
- ▶ Una vez aceptado por el cliente se imprime el positivo, y se envía a revelar las mallas para producción.
- ▶ También se encargan de actualizar la pagina Web subir productos y precios, Realizan presentaciones multimedia de productos,
- ▶ El departamento realiza el catalogo de productos una vez al año.

## **Marketing**

- ▶ Este departamento se encarga de enviar a los clientes ideas de promociones que por lo general las encuentra en Internet o de catálogos que envían proveedores desde China, con esto busca ser un proveedor permanente, de clientes seleccionados,
- ▶ Se realiza la parte técnica para participar en licitaciones
- ▶ Brinda soporte y asesoría a clientes que desean promociones pero no están seguros del producto que necesitan.

## **Ventas**

- ▶ En este departamento trabajan 7 personas 5 en Quito y 2 en Guayaquil, los vendedores están definidos por categorías AAA Y AA, la categoría define el monto de ventas trimestral al que tienen que llegar para comisionar.
- ▶ Cada vendedor se encarga de coordinar citas con clientes potenciales para ofrecer los productos así como también mantenerse como proveedor exclusivo de ciertas empresas, una vez concretada la venta el cliente debe firmar una orden de pedido en la que se establece el precio la cantidad y el tiempo de entrega.

## **Producción**

- ▶ En este departamento se recibe la impresión del positivo
- ▶ Revelan las mallas se definen los colores de acuerdo al pantone y se realiza una prueba del producto una vez aceptada la prueba se procede a imprimir todos los productos,
- ▶ Empaca y envía los productos al cliente.

## PRODUCTOS

La empresa ofrece una gran variedad de productos dentro de los cuales podemos mencionar bolígrafos, jarros, memory flash, llaveros, calculadoras, monederos balones, entre otros.



La empresa también desarrolla proyectos especiales que son la parte mas importante dentro del giro del negocio.

Los proyectos especiales consisten en proponer al cliente la promoción en si, es decir los productos a promocionarse sin que el cliente tome la iniciativa sino lo haga el ejecutivo, entre los proyectos especiales que la empresa ha desarrollado tenemos: las vajillas, los modelos anatómicos, peluches, etc.

## PROYECTOS ESPECIALES (VAJILLAS)



### 1.5. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

El problema de la empresa no radica en sus empleados y el cumplimiento de sus funciones, el problema de la empresa es que cada uno de sus empleados realiza su trabajo sin pensar que este afecta a otras áreas.

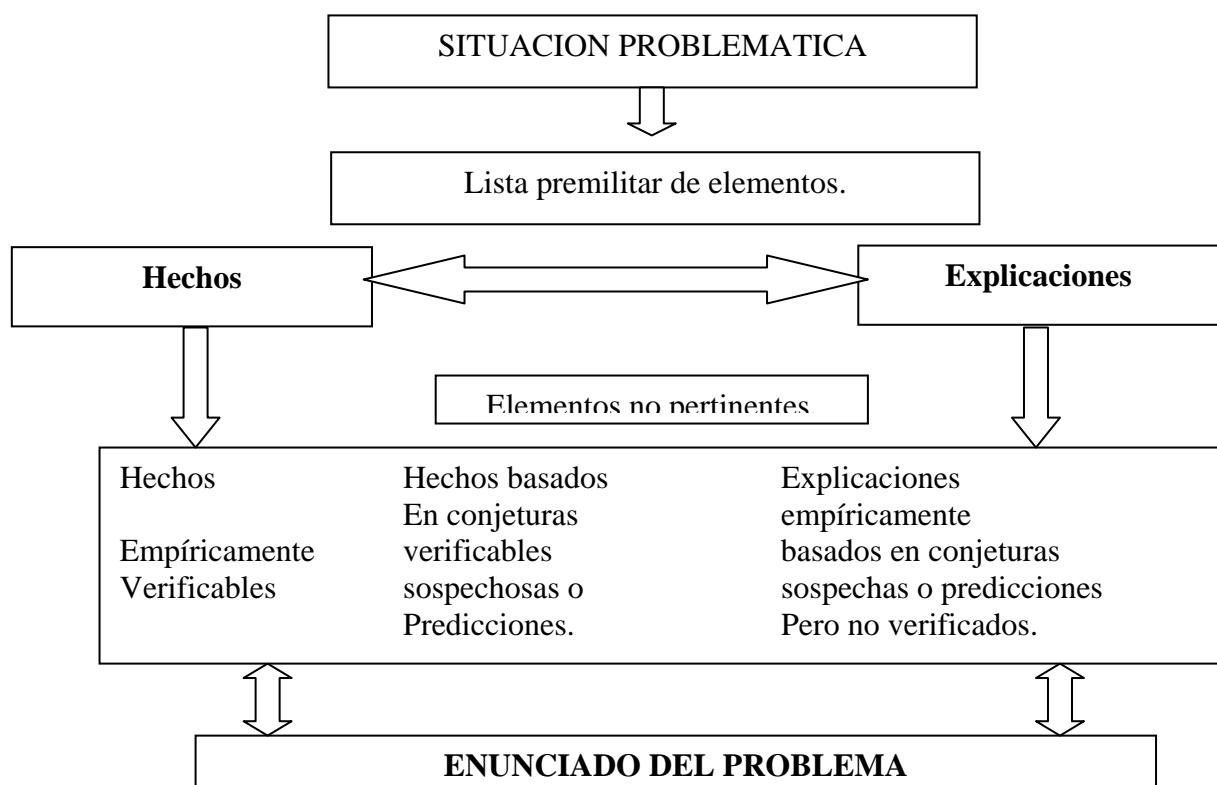
La falta de información y capacitación hace que los procesos se deterioren y se olviden por que no se sigue el proceso adecuado en cada operación.

Cada uno de estos hechos será analizado siguiendo la metodología determinada por Deobold B. Van Dalen<sup>1</sup> en el siguiente esquema:

---

<sup>1</sup> Van Dalen Deobold B & Meyer, William J. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona, España 1981.

**GRAFICO No. 1**  
**ANALISIS ESQUEMATICO DE UN PROBLEMA.<sup>2</sup>**



Ahora bien, para aplicar el modelo de análisis esquemático de problemas, es importante detallar las actividades que se deben cumplir; por lo tanto, a continuación presentare un resumen de estas.

**Resumen de las actividades desarrolladas en el análisis del problema:**

1. reunir los hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. decidir, mediante la observación, si los hechos hallados son importantes.
3. identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad o problema.
4. proponer diversas explicaciones o hipótesis de la causa de la dificultad o problema.
5. cerciorarse, mediante la observación y el análisis si estas causas son importantes para el problema.

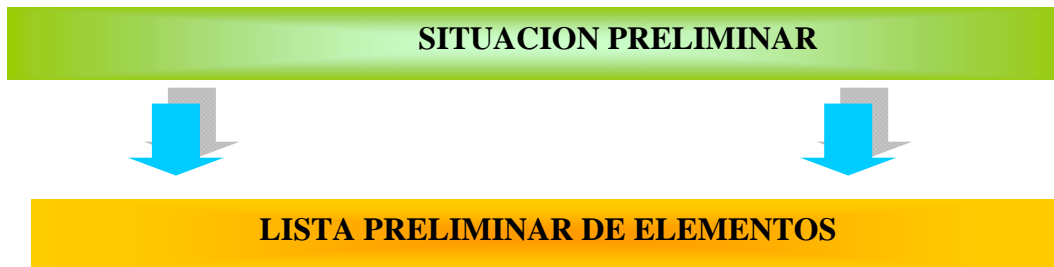
<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 149



6. encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión mas profunda de la solución del problema.
7. hallar las relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

La aplicación del esquema analítico presentado y el desarrollo de las actividades determinadas para analizar el problema permitieron eliminar ideas o hechos poco significativos, y escoger hechos y explicaciones que realmente contribuyen en la formulación del problema, motivo de la presente investigación.

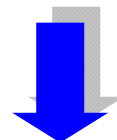
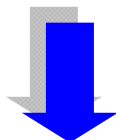
**GRAFICO N.2**



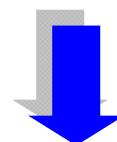
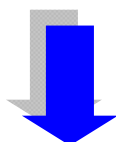
<b>HECHOS</b>	<b>EXPLICACIONES</b>
No se respetan las fechas de pago	No existe un proceso definido para realizar pagos y se paga a proveedores a los que no se vencen las facturas, lo que provoca el retraso en el pago a otros proveedores, ya que no se respeta el presupuesto.
No hay un presupuesto asignado para importaciones	No existe un proceso a seguir para la aprobación y diseño del presupuesto de las importaciones, el financiero deja de lado otras obligaciones para poder importarlo mas pronto posible.
No existe un provisión de materiales	Se detienen los procesos muchas veces por que no se cuenta con materiales ya

	que no existe un control y procedimiento para la entrega de estos.
Se realizan constantes cambios de puesto del personal	Existen cambios de puesto en el personal y muchas veces no es el idóneo para el puesto lo que crea inseguridad en el empleado.
No se cumple con tiempos de entrega	Por falta de personal en producción no se cumple con los tiempos de entrega, otra razón es que no se compra la cantidad suficiente de producto a un mismo proveedor y buscar otro proveedor altera el proceso y existe demora.
No existen procesos definidos	Cada persona realiza su trabajo como mejor le parece por tanto no hay coordinación entre departamentos, lo que provoca problemas con la producción, demoras en pagos y entrega del producto, lo que afecta el cobro de facturas y por tanto la liquidez de la empresa.
No hay mantenimiento de equipos	Daños constantes en los equipos de oficina lo que retrasa los procesos en todos los departamentos ya que muchas veces existe una sola impresora para 10 personas.
No se proyecta el flujo de efectivo	La empresa pierde liquidez total a menudo, debido a que los procedimientos fallan a la hora de importar los productos. Por falta de tiempo y dinero muchas veces se priorizan las importaciones y

	se dejan de lado los otros pagos.
Poca capacidad de emprendimiento	Presencia de personas muy poco preactivas que prefieren hacer el mínimo esfuerzo posible.
Control ineficiente en la recepción de documentos	Poca capacidad de seguimiento de las acciones derivadas especialmente de los documentos urgentes.
Sobre utilización del talento humano	Existen plazas orgánicas, cargos y responsabilidades vacantes.
Baja calidad del gasto	Asignación del recurso no adecuada.
No existen guías funcionales	No están claramente definidas las tareas que debe cumplir cada persona, por lo que unas se repiten y otras se omiten.
No existen programas de inversión	No se planifica la inversión en productos importados.
Baja calidad tecnológica	Servicio de Internet es de baja calidad, el servicio de redes no es confiable y el sistema se cae con regularidad.



<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Baja calidad del gasto ( FINANZAS)</li> <li>▶ No existen programas de innovación (FINANZAS)</li> </ul>
---



**CUADRO No. 3****ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA**

<b>HECHOS</b>	<b>AFINIDAD</b>
No se respetan las fechas de pago	FINANZAS
No existe un presupuesto asignado para importaciones.	FINANZAS
No se proyecta flujo de efectivo	FINANZAS

<b>HECHOS</b>	<b>AFINIDAD</b>
Se realizan constantes cambios de personal	TALENTO HUMANO
Control ineficiente en la recepción de documentos	TALENTO HUMANO
Sobre utilización del talento humano	TALENTO HUMANO
Poca capacidad de emprendimiento	TALENTO

<b>HECHOS</b>	<b>AFINIDAD</b>
Se realizan constantes cambios de personal	TALENTO HUMANO
Control ineficiente en la recepción de documentos	TALENTO HUMANO
Sobre utilización del talento humano	TALENTO HUMANO

<b>HECHOS</b>	<b>AFINIDAD</b>
No se cumple con los tiempos de entrega	METODOLOGIA
No existen procesos definidos	METODOLOGIA
No existen guías funcionales	METODOLOGIA

<b>HECHOS</b>	<b>AFINIDAD</b>
No hay mantenimiento de equipos	TECNOLOGIA
Baja calidad tecnológica	TECNOLOGIA

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

## **CONCLUSIONES**

El problema de la empresa no radica en sus empleados y el cumplimiento de sus funciones, el problema de la empresa es que cada uno de sus empleados realiza su trabajo sin pensar que este afecta a otras áreas. A continuación analizaremos cada una de las áreas críticas.

**Espacio Físico:** Las áreas o departamentos se encuentran ubicados en el mismo edificio separadas por puertas en el caso de el área contable y la de producción el área de diseño marketing y ventas no tiene ninguna seguridad pues no se considera necesario es un área compartida.

La recepción de documentos se la realiza en la recepción estos deben ser reportados y dejados en contabilidad por lo cual se lleva un registro en el que consta la fecha, el numero de documento y la persona que lo entrego para evitar perdida del documento

La persona encargada de las cobranzas debe reportar las facturas cobradas a contabilidad y dejar el soporte del depósito para que sean registradas en el sistema.

En la subgerencia se mantienen los cheques post-fechados no existen cobros en efectivo de grandes cantidades por esto cada cheque cobrado es depositado inmediatamente después del cobro estos cheques están bajo la custodia de la persona encargada de cobranzas, las facturas por valores pequeños cobradas en efectivo se reportan a contabilidad estos valores se depositan inmediatamente.

**Tecnología:** La empresa utiliza un sistema contable llamado POSCY este tiene tres módulos el comercial, de servicios y el contable en el cual se registran automáticamente todas las operaciones que se hacen tanto en el modulo comercial como en el de servicios.

Al final de cada periodo los reportes de cada modulo deben cuadrar con el reporte del mayor en el contable.

**Déficit en el flujo de caja:** Existe un déficit en el flujo de caja, lo cual genera problemas a la empresa frente a sus proveedores del exterior (principalmente).

Esta iliquidez hace que la empresa incumpla con sus obligaciones dentro de los plazos concedidos lo cual genera intereses por mora reflejados en los estados de cuenta.

A esto se debe agregar que la empresa recurre a fuentes de financiamiento en bancos, quienes también aplican intereses por costos sobre pagos en fondos no disponibles y sobregiros contratados por una línea de crédito de USD 15,000.00.

**Procesos y actividades sin definición:** La falta de procesos y la inexistencia de un manual de procesos hace que el personal desconozca y a la vez invierta tiempo en actividades ajenas a sus funciones por lo que existen tiempos muertos e incumplimiento en el plazo de entrega de su información.

**Falta de personal:** Existe áreas que mantiene al personal necesario para el desempeño de las responsabilidades asignadas, pero se detecta que un área absorbe otras funciones como ocurre en el departamento contable, en donde se manejan los servicios generales (mantenimiento, aseo y limpieza, transporte de valija, control de la recepción, control de

útiles de oficina y de aseo); recursos humanos, ya que el departamento contable procesar nómina, pero no se encarga de detalles como son control de personal, control de horarios, motivación y capacitación al personal. Falta de personal de soporte o backup capacitado para reemplazos en casos de ausencia.

La falta de información y capacitación hace que los procesos se deterioren y se olviden por que no se sigue el proceso adecuado en cada operación.

La elaboración del Diagrama de pescado nos ayuda a visualizar la problemática de la empresa en el ANEXO No.1

## **1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.6.1. MARCO TEORICO.**

#### **1.6.2.1. PLANIFICACION ESTRATEGICA.<sup>3</sup>**

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

#### **IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.**

- ▶ Esta orientada hacia el largo plazo.
- ▶ Es global.
- ▶ Es la base para un crecimiento futuro.
- ▶ Pretende asegurar la permanencia en el medio ambiente.
- ▶ Permite minimizar riesgos y capitalizar oportunidades.
- ▶ Proporciona una dirección.
- ▶ Ayuda a detectar oportunidades.
- ▶ Mayor certidumbre sobre el futuro.

---

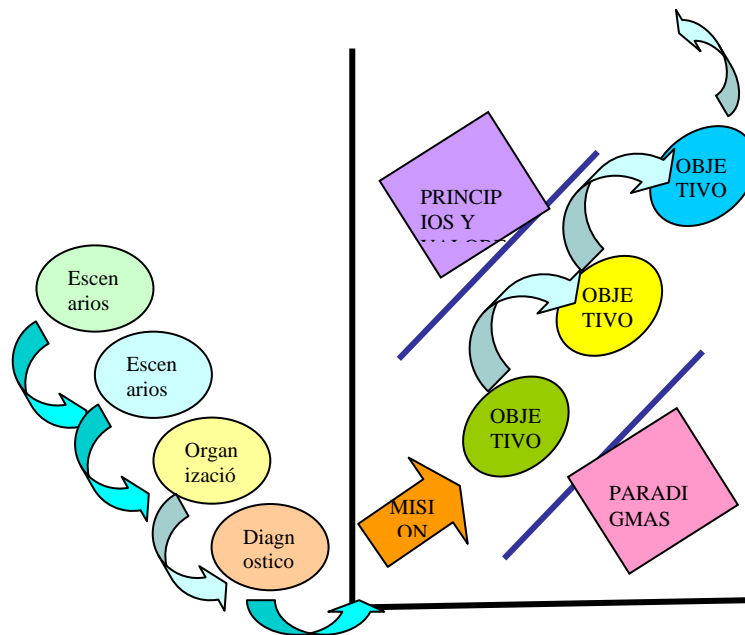
<sup>3</sup> Van Dalen Deobold B & Meyer, William J. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona, España 1981.

- ▶ Posicionamiento frente al entorno.
- ▶ Define estrategias y ventajas.
- ▶ Mejora la rentabilidad del negocio
- ▶ Crea un rumbo definido que permite las acciones de corto plazo.
- ▶ Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- ▶ Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques

### 1.6.2.1.1 ETAPAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

GRAFICO N. 4

#### PROCESO DE PLANIFICACION Y GESTION ESTRATEGICA.



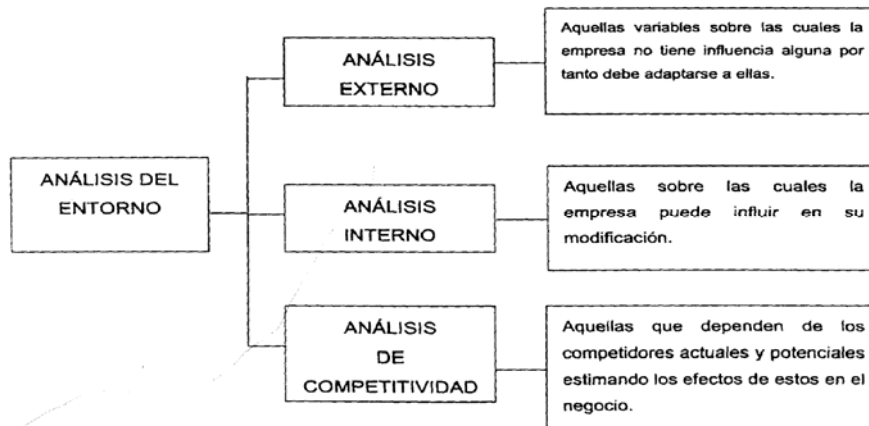
**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.



### 1.6.2.1.2. ANALISIS AMBIENTAL

**GRAFICO N. 5**  
**ANALISIS DEL ENTORNO**



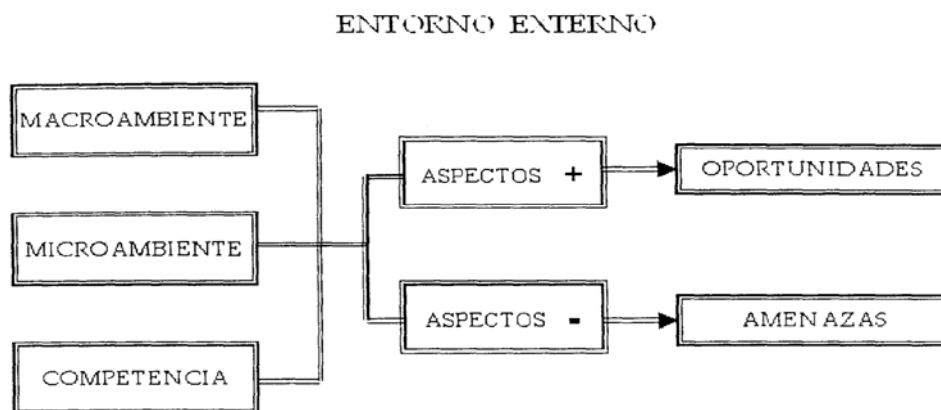
Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### 1.6.2.1.2.3. ANALISIS FODA

Para el análisis FODA de la empresa debemos determinar las variables que inciden en ella tanto internas como externas, y determinar si estos aspectos son positivos o negativos entonces serán oportunidades o amenazas.

**GRAFICO N. 6**  
**ENTORNO EXTERNO**



Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

## OPORTUNIDADES

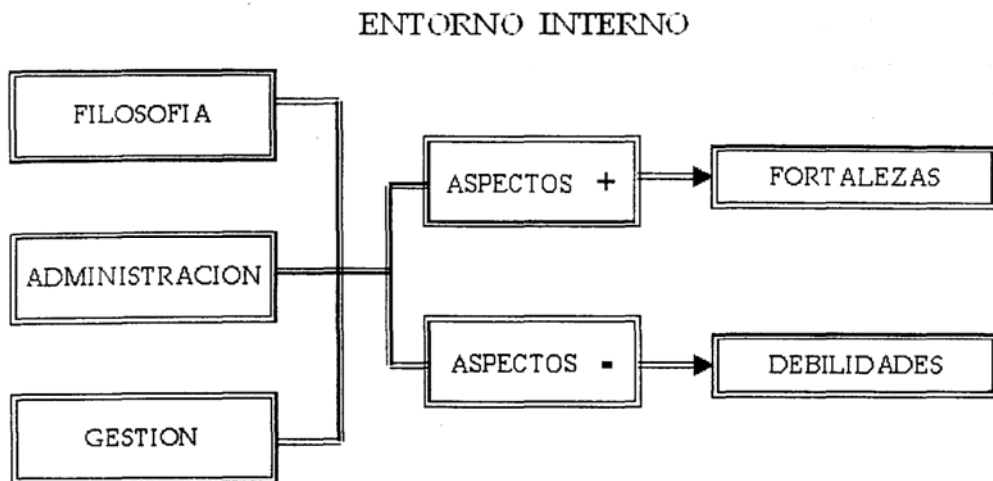
- ▶ Situaciones favorables para la industria. (no solo a una empresa en especial).
- ▶ Posibilidades de Crecimiento del mercado.
- ▶ Aprovechar la tecnología, etc.

## AMENAZAS

- ▶ Situaciones desfavorables para la industria.
- ▶ Riesgos del Ambiente.
- ▶ Desafíos
- ▶ Globales.
- ▶ Situación Económica Mundial.

## GRAFICO N. 7

### ENTORNO INTERNO



Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

## FORTALEZAS

- ▶ Aspectos positivos propios de la empresa.
- ▶ Eficiencia y Eficacia en el funcionamiento.

- ▶ Ventajas Competitivas

## **DEBILIDADES**

- ▶ Aspectos negativos propios de la empresa.
- ▶ Falta de Optimización en el funcionamiento.
- ▶ Desventajas
- ▶ Competitivas reales y potenciales.

### **1.6.2.1.3. MATRICES<sup>4</sup>**

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

**Matrices Resumen:** en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

**Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

**Matrices de Acción:** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

“Dentro de las Matrices de Acción encontramos a la Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica que combina Fortalezas y Oportunidades, esta matriz nos ayuda a determinar cuales constituyen las ventajas o posiciones a favor que posee la empresa y que le pueden ayudar a aprovechar las oportunidades más relevantes.

---

<sup>4</sup> Planificación Estratégica Francis Salazar. Diciembre 2005

La Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con Debilidades y Amenazas, esta matriz permite definir cuales son las debilidades mas importantes y que constituyen un problema al momento de combatir las amenazas inminentes.

La Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga Fortalezas y Amenazas, y sirve para determinar como podemos mediante los puntos fuertes de la empresa enfrentar a las amenazas más relevantes.

Y finalmente la Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico que une Debilidades y Oportunidades, esta matriz ayuda a determinar cuales son los puntos menos fuertes de la empresa y que deben ser mejorados para poder aprovechar al máximo las oportunidades más notables que se presentan”.<sup>5</sup>

## GRAFICO N.8

### MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

<i>IMPACTOS CRUZADOS.</i>	
<i>NIVEL DE INCIDENCIA</i>	
<i>ENTRE VARIABLES (INTERNO/ EXTERNO)</i>	
OFENSIVA ++ FO	Como las fortalezas apoyaran el alcanzar las oportunidades
DEFENSIVA -- DA	Como las debilidades maximizaran las amenazas
RESPUESTA +- FA	Como las fortalezas minimizaran el efecto de las amenazas
MEJORAMIENTO - + DO	Como las debilidades limitaran el acceso a las Oportunidades

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

### Matriz Síntesis:

Esta matriz resume las fortalezas1 oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que permitirán

<sup>5</sup> [www.google.com](http://www.google.com) Miércoles, 08 de junio de 2008.

hacer buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.

Finalmente encontramos como resultado de las matrices, fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su mejoramiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas gracias a las fortalezas que se posee.

## GRAFICO N. 9

### MATRIZ SINTESIS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<b><u>FO</u></b>	<b><u>FA</u></b>
DEBILIDADES	<b><u>DO</u></b>	<b><u>DA</u></b>

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

**Matrices de validación:** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.

### MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (B.C.G.)

- ▶ Mide la Tasa de Crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa en el mismo.
- ▶ Esta orientada a medir flujos de efectivo en inversiones.
- ▶ Requiere de un análisis profundo para evitar decisiones erradas (simplistas).

## GRAFICO N. 10

### MATRIZ BCG



Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

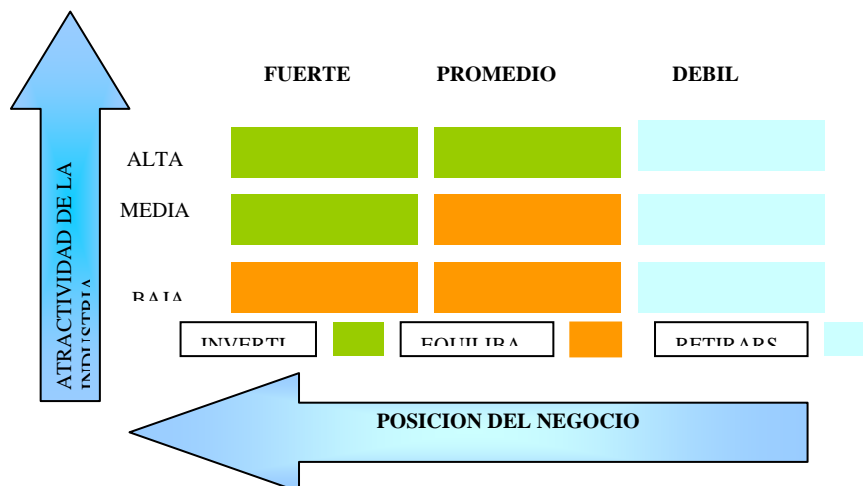
Elaborado por: Andrea Santana.

### MATRIZ GENERAL ELECTRIC (G.E.)

- ▶ Mide la Atractividad de la Industria de acuerdo a la Posición del Negocio.
- ▶ Esta orientada a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa.
- ▶ Su interpretación es simple pero de mucho contenido.

## GRAFICO N. 11

### MATRIZ GENERAL ELECTRIC.



Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

## 1.6.2.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

### 1.6.2.2.1. VISION

**Definición:** Como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

#### ELEMENTOS CLAVE

- ▶ Posición en el Mercado: (deseada, realista)
- ▶ Tiempo: (mediano y largo plazo)
- ▶ Ámbito del Mercado: (definición del negocio - mercado).
- ▶ Productos o Servicios: (definición del negocio - necesidad)
- ▶ Valor(es): Principio (s) Organizacional (es).

#### Características

- ▶ Breve y Concisa.
- ▶ Fácil de Captar Recordar
- ▶ Alta Credibilidad
- ▶ Flexible y Creativa.

## GRAFICO N. 12

### COORDENADAS DE LA VISION

COORDENADAS	
¿CUANDO?	Para cuantos años adelante
¿QUE?	A que dedicara primordialmente su actividad empresarial.
¿COMO?	Que estrategia fundamental le servirá de brújula.
¿CON QUIEN?	Que competencias tendrán las personas que acompañaran el esfuerzo indispensable para ganar futuro.
¿PARA QUE?	Cual es la filosofía de su presencia

	en el mercado.
<b>¿POR QUE?</b>	Cual es la razón de su permanencia
<b>¿DONDE?</b>	El lugar del planeta, en que región.

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

#### **1.6.2.2.2. MISION**

**Definición:** es la definición de la razón de existencia de la empresa y la naturaleza de un negocio.

#### **ELEMENTOS CLAVE**

- ▶ Naturaleza del Negocio: (Finalidad de la Industria a la que pertenece)
- ▶ Razón para existir: (definición del negocio — necesidad)
- ▶ Mercado a) que sirve: (definición del negocio — mercado)
- ▶ Características generales de los Productos o
- ▶ Servicios: (definición del negocio — Ventajas Competitivas)
- ▶ Posición deseada en el mercado: (visión)
- ▶ Valores y Principios: (Ambos, excluyente)

#### **CARACTERISTICAS:**

- ▶ Motiva y Desafía.
- ▶ Flexible y Creativa.
- ▶ Fácil de Captar y Recordar
- ▶ Especifica los negocios actuales y su futuro.



## GRAFICO N. 13

### COORDENADAS DE LA MISION

COORDENADAS	
¿QUE?	Cual es la razón u objeto social del establecimiento.
¿COMO?	Cual es la estrategia que marca la diferencia con los demás.
¿CON QUIEN?	Cual es el personal del que se dispone
¿PARA QUE?	A quien va a satisfacer primariamente el producto o servicio.
¿POR QUE?	Que explica y justifica en lo principal su presencia.
¿DONDE?	Lugar o ubicación geográfica y comarca de mayor influencia.

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

### 1.6.2.3. ADMINISTRACION POR PROCESOS.

#### 1.6.2.3.1. CADENA DE VALOR<sup>6</sup>

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael E. Porter.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

Las actividades primarias que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

**Operaciones (producción):** recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.

---

<sup>6</sup> Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press.

**Logística externa:** almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.

**Ventas y Marketing:** actividades con las cuales se da a conocer el producto.

Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej: garantías

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias:

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas.

Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.

Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.

Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

#### **GRAFICO N. 14**

#### **LA CADENA DE VALOR.**



**Fuente:** Michael E. Porter. Competitive Advantage

**Elaborado por:** Andrea Santana.

## **1.6.2.3.2. PROCESOS<sup>7</sup>**

### **1.6.2.3.2.1 DEFINICION DE PROCESOS**

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

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos.

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

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

El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tenderá a no ser tomada por nadie en concreto.

---

<sup>7</sup> Michael E. Porter. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press.

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

#### **1.6.2.3.2.2. ELEMENTOS DE UN PROCESO**

#### **1.6.2.3.2.3. CLASIFICACION DE PROCESOS**

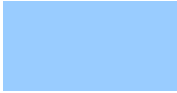



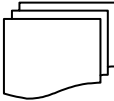
#### **1.6.2.3.2.4. DISEÑO DE PROCESOS (DIAGRAMA DE FLUJO)**



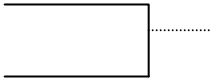

Los diagramas de flujo representan gráficamente las actividades que conforman un proceso así como un mapa representa un área determinada. Algunas ventajas de emplear los diagramas de flujo son análogas a las de utilizar mapas. Por ejemplo tanto los unos como los otros muestran cómo se adaptan en forma conjunta los diferentes elementos.

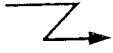


Otra ventaja consiste en que la construcción de los diagramas de flujo nos sirve para disciplinar nuestro modo de pensar. La comparación del diagrama de flujo con las actividades del proceso real hará resaltar aquellas áreas en las cuales las normas o políticas no son claras o se están violando. Surgirán las diferencias entre la forma como debe conducirse una actividad y la manera como realmente se dirige. Entonces, con la ayuda de unos cuantos pasos cortos, usted y sus colegas podrán determinar cómo mejorar tal actividad. Los diagramas de flujo son un elemento muy importante en el mejoramiento de los procesos de la empresa (MPE). Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuales los procedimientos confusos interrumpen la calidad y la productividad. Dada su capacidad para clarificar procesos complejos los diagramas de flujo facilitan la comunicación en estas áreas problema.

## GRAFICO N. 15

### SIMBOLOGIA DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

Símbolo	Significado
	<p><b>Operación:</b> Rectángulo. Utilice este símbolo cada vez que ocurra un cambio en un ítem. El cambio puede ser el resultado del gasto en mano de obra, la actividad de una máquina o una combinación de ambos elementos. Se usa para denotar cualquier clase de actividad, desde perforar un hueco hasta el procesamiento de datos en el computador. Es el símbolo correcto que debe emplearse cuando ningún otro es apropiado. Normalmente, usted debe incluir en el rectángulo una breve descripción de la actividad.</p>
	<p><b>Movimiento/i</b> mus porte: Flecha no cita. Utilice una flecha ancha para indicar el movimiento del output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes al inventario, envío de una carta por correo).</p>
	<p><b>Punto de decisión:</b> Diamante. Coloque un diamante en aquel punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión. La siguiente serie de actividades variarán con base en esta decisión. Por ejemplo, “Si la carta es correcta, se firmará. Si es incorrecta, deberá repetirse”. Por lo general, los output del diamante se marcarán con las correspondientes opciones (por ejemplo, SI-NO, VERDADERO-FALSO).</p>
	<p><b>Círculo grande.</b> Utilice un círculo grande para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Típicamente esto involucra una inspección realizada por alguien que no sea la persona que efectuó la actividad previa. Este círculo también puede representar el punto en el cual se requiere una firma de aprobación.</p>
	<p><b>Documentación:</b> Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Utilice este símbolo para indicar que el output de una actividad incluyó información registrada en papel (por ejemplo, informes escritos, cartas o impresiones de computador).</p>

	<p><b>Rectángulo obtuso.</b> Utilice este símbolo, algunas veces denominado bala, cuando un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.</p>
	<p><b>Almacenamiento:</b> Triángulo. Utilice un triángulo cuando exista una condición de almacenamiento controlado y se requiera una orden o solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada. Este símbolo se usa con mayor frecuencia para mostrar que el <i>output</i> se encuentra almacenado, esperando al cliente. El objetivo de un proceso de flujo continuo es eliminar todos los triángulos y rectángulos obtusos del diagrama de flujo correspondiente al proceso. En un proceso de la empresa, el triángulo se utilizaría para indicar la condición de una solicitud de compra retenida en el área de compras, esperando que el departamento de finanzas verifique si el ítem se encontraba dentro del presupuesto aprobado.</p>
	<p><b>Notación:</b> Rectángulo abierto. Utilice un rectángulo abierto conectado al diagrama de flujo por medio de una línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al cual está conectado. Por ejemplo, en un diagrama de flujo complejo trazado sobre muchas hojas de papel, este símbolo podría estar conectado a un pequeño círculo para suministrar el número de la página en el cual los inputs reingresarán al proceso. Otra forma de emplear un rectángulo abierto consiste en identificar qué persona es responsable de realizar una actividad o el documento que controla tal actividad. El rectángulo abierto se conecta al diagrama de flujo mediante una línea punteada de manera que éste no se confunda con una flecha de línea que denota el flujo de la actividad.</p>
	<p><b>Dirección del flujo:</b> Flecha. Utilice una flecha para denotar la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso. Se emplea una flecha para indicar el movimiento de un símbolo a otro. La flecha indica dirección: ascendente, descendente o lateral. La ANSI indica que la cabeza de la flecha no es necesaria cuando el flujo de dirección se desplaza de arriba a abajo o de izquierda a derecha. Sin embargo, para evitar malas interpretaciones</p>

	<p>por parte de otras personas que pueden no estar tan familiarizadas con los símbolos del diagrama de flujo, se recomienda que siempre se usen las cabezas de flecha.</p>
	<p><b>Transmisión:</b> Flecha quebrada. Utilice una flecha quebrada para identificar aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información (por ejemplo, transferencia electrónica de datos, fax, llamada telefónica).</p>
	<p><b>Conector:</b> Círculo pequeño. Emplee un círculo pequeño con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo. Con frecuencia, este símbolo se utiliza cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama de flujo en un papel. La cabeza de flecha que señala el círculo denota que éste es un output. La cabeza de flecha que señala el sentido contrario al círculo indica que se trata de un input. Cada output diferente debe designarse con una letra diferente. Todo output puede reingresar al proceso en diferentes puntos.</p>
	<p><b>Límites:</b> Círculo alargado. Utilice un círculo alargado para indicar el inicio y el fin del proceso. Normalmente dentro del símbolo aparece la palabra inicio o comienzo término o fin.</p>

**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

### 1.6.2.3.2.5. IDEF-0

#### Que es IDEF-0

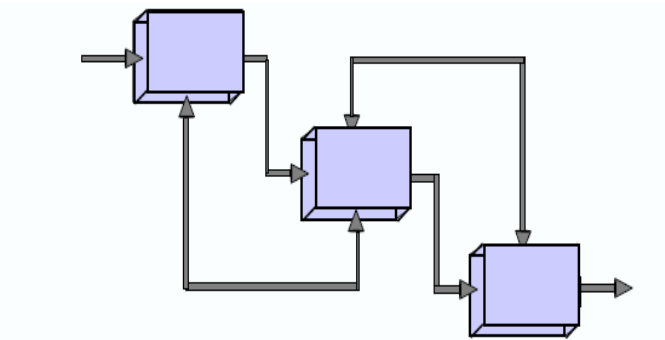
Metodología para representar de manera estructurada y jerárquica las actividades que conforman un sistema o empresa y los objetos o datos que soportan la interacción de esas actividades.

### Aplicabilidad de IDEF0

- ▶ Medio para comunicar reglas y procesos de negocios
- ▶ Obtener una vista estratégica de un proceso
- ▶ Facilitar el análisis para identificar puntos de mejora.
- ▶ IDEF0 representa lo que se hace en la empresa

### GRAFICO N. 16

#### APLICABILIDAD DE IDEF-0



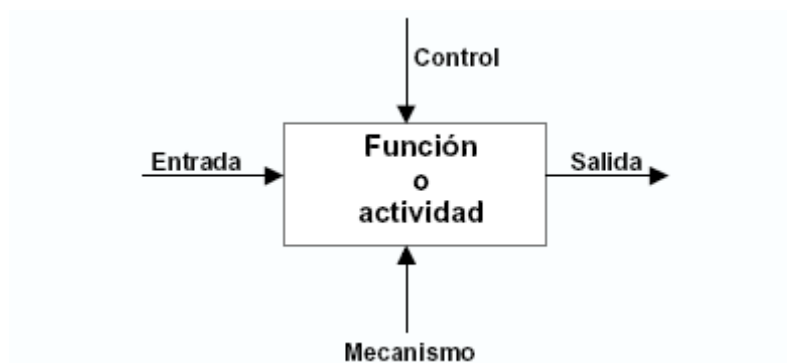
Fuente: Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### SINTAXIS Y SEMÁNTICA DE IDEF-0

### GRAFICO N. 17

#### REPRESENTACIÓN DE UNA ACTIVIDAD



Elaborado por: Andrea Santana.



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

### **Entradas:**

- ▶ Material o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”.
- ▶ Asociadas al lado izquierdo de la actividad (caja)
- ▶ Una actividad puede no tener entradas

### **Salidas:**

- ▶ Objetos producidos por la actividad o proceso.
- ▶ Asociadas al lado derecho de la actividad

### **Control:**

- ▶ Objetos que gobiernan o regulan cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
- ▶ Ejemplos: Normas, guías, políticas, calendarios, presupuesto, reglas, especificaciones, procedimientos.
- ▶ Asociados al lado superior de la actividad.

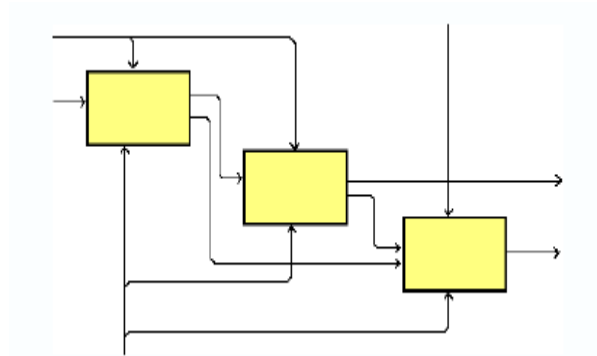
### **Mecanismos:**

- ▶ Recursos necesarios para ejecutar un proceso.
- ▶ Ejemplos: Maquinaria, programas de cómputo, Instalaciones, Recursos humanos.
- ▶ Asociados al lado inferior de la actividad.
- ▶ Una actividad puede no tener mecanismos.

## ESTRUCTURA DE UN MODELO:

### GRAFICO N. 17

#### ESTRUCTURA DE UN MODELO



**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

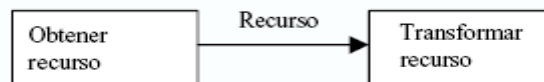
- ▶ Las actividades son agrupadas en diagramas.
- ▶ La relación entre actividades es indicada por su posición y flechas.

### GRAFICO N. 18

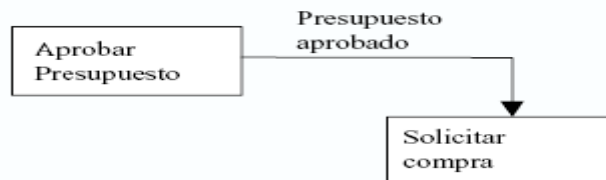
#### ESTRUCTURA DE UN MODELO II

##### Combinaciones de flechas

Salida – Entrada



Salida – Control



**Fuente:** Investigación directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

## 1.6.2. MARCO CONCEPTUAL <sup>8</sup>

**Acción Correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable

**Acción Preventiva:** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable

**Ambiente de trabajo:** conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Aseguramiento de La Calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad

**Calidad:** grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos

**Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto

**Característica:** rasgo diferenciador

**Cliente:** organización o persona que recibe un producto.

**Conformidad:** cumplimiento de un requisito

**Corrección:** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

**Defecto:** incumplimiento de un requisito asociado a un uso previsto o especificado.

**Eficacia:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

---

<sup>8</sup> Norma ISO 9001 -2000

**Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

**Entrada:** es todo aquello que ingresa al sistema, personas, maquinas, energía, información, etc.

**Estructura de la organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal

**Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización alta dirección persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Infraestructura <organización>** sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Mejora Continua:** actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Mejora de La Calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**No Conformidad:** incumplimiento de un requisito

**Objetivo de la calidad:** algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**Organización:** conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Percepción del cliente:** sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Política de La Calidad** intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Procedimiento** forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Proceso** se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados"

**Producto** se define como "resultado de un proceso.

**Proveedor** organización o persona que proporciona un producto

**Reproceso** acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

**Requisito** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria

**Salida:** es todo aquello que se obtiene luego de la transformación de los insumos pueden ser: productos, servicios o información.

**Sistema:** conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión de La Calidad:** sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Sistema de Gestión** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

En el presente capítulo se analizarán las variables que inciden en el desarrollo de las actividades de la empresa, para determinar si esto es una fortaleza, amenaza o debilidad de la empresa.

#### **2.1. Análisis Externo**

##### **2.1.1. MACRO AMBIENTE**

###### **2.1.1.1. VARIABLES ECONÓMICAS:**

###### **LA INFLACION**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

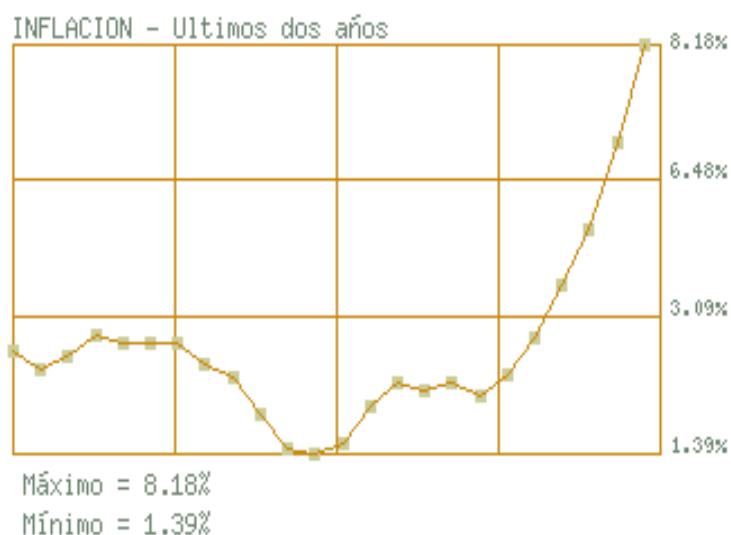
Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficits fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios.

**CUADRO N. 1**  
**INFLACION ANUAL**

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %



Fuente: Banco Central del Ecuador.

### Conclusión:

El fenómeno inflacionario alto, como se observa en el cuadro 1, del último año ha sido por causa de la inestabilidad política y social que ha vivido nuestro país, también se debe a la caída del dólar frente al Euro, lo que en economías dolarizadas como la nuestra afecta totalmente el poder adquisitivo de las personas además la constante especulación en el precio del petróleo han ocasionado un mayor flujo de dinero circulante en el país.

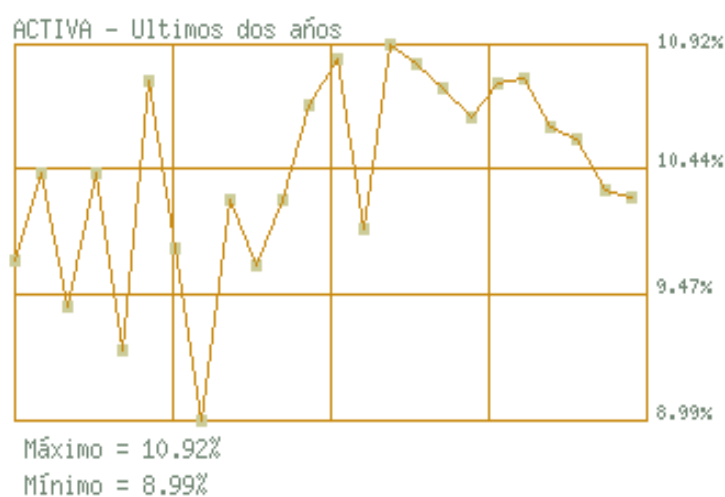
El crecimiento de la inflación en el país representa una **AMENAZA ALTA** para nuestra empresa ya que la constante variación en los costos, ha hecho que los precios suban por tanto las ventas han decaído en una manera significativa.

**TASA DE INTERÉS:** Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro.

### CUADRO N. 2

#### TASA DE INTERES ACTIVA.

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %
Junio-29-2007	10.12 %
Junio-24-2007	8.99 %
Junio-17-2007	9.87 %
Junio-10-2007	10.73 %
Junio-03-2007	9.35 %



Fuente: Banco Central del Ecuador.



### Conclusión:

La tasa de interés activa afecta a la empresa en su flujo de efectivo ya que al momento de buscar financiamiento el monto de interés pagado es alto debido a la tasa activa, además debido a la variación de la misma no se puede determinar con exactitud el flujo futuro, lo que hace que la empresa trabaje con valores aproximados.

Se puede observar en el cuadro N.3, la tasa de interés activa ha disminuido, en los últimos tres meses.

La disminución de la tasa de interés es una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa ya que el costo de financiación es menor y la empresa puede aprovechar esta para realizar sus operaciones de importación.

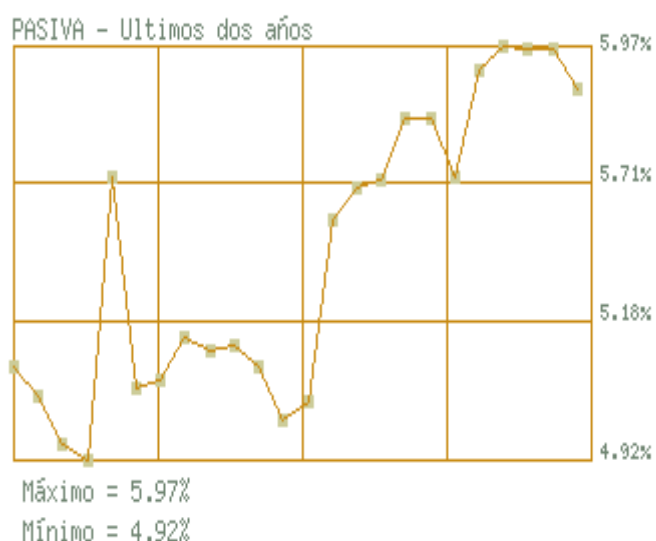
### TASA DE INTERES PASIVA

La tasa de interés pasiva es aquella que las instituciones financieras pagan a sus cuenta ahorristas y en inversiones.

#### CUADRO N. 3

#### TASA DE INTERES PASIVA

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %
Julio-22-2007	5.02 %
Julio-15-2007	5.16 %



Fuente: Banco Central del Ecuador.

### **Conclusión:**

La tasa de interés pasiva afecta a la empresa de una manera positiva, ya que esta tasa ofrece ingresos por las inversiones que posee la empresa en bancos nacionales, en el cuadro N. 4 se observa una disminución de la tasa en el año 2008, además una constante variación lo que no brinda seguridad en las inversiones.

La disminución de la tasa pasiva es una **AMENAZA BAJA** para la empresa, ya que no brinda seguridad en el monto de ingresos presupuestados.

### **SALARIO MÍNIMO VITAL**

**SALARIO:** Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción.

**SALARIO MÍNIMO VITAL:** Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador. Para el año 2008, el salario mínimo vital subió a 200.00 usd 30 dólares mas en comparación con el año 2007 en el cual el salario era de 170.00

**SALARIO REAL:** Capacidad de compra que tiene un salario, esto es teniendo en consideración la evolución de los precios.

### **CUADRO N. 4**

#### **SALARIO MINIMO VITAL**

Salario unificado y componentes salariales en proceso de unificación (a)							
Dólares							
Años	Mes	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales	Total	Salario real (b)
2005	Diciembre	150.00	148.80	-	-	298.80	23.1
2006	Enero	160.00	-	-	-	160.00	12.3
2006	Febrero	160.00	-	-	-	160.00	12.2
2007	Diciembre	170.00	-	-	-	170.00	
2008	Mayo	200.00	-	-	-	200.00	

## **Conclusión:**

El aumento del salario mínimo vital desde el punto de vista empresarial es una **AMENAZA MEDIA** para la empresa ya que el gasto de sueldos y el pago de aporte patronal al IESS, se incrementa notablemente en empresas medianas como la nuestra es muy difícil mantener empleados con los ingresos de ventas.

## **ARANCELES**

**Arancel**<sup>9</sup>: Derecho de aduana que grava las mercancías importadas por un país y que constituye el instrumento por excelencia del proteccionismo, favoreciendo a los productores nacionales.

### **China**<sup>10</sup>

Las tasas arancelarias inciden en los costos que implica poner a disposición del cliente los productos pues son tasas que rigen la importación de los productos del exterior.

En el caso de la empresa analizaremos la situación de importación de uno de los países con los que se mantienen relaciones de importación frecuentes como es China.

China ocupa actualmente el tercer lugar en importancia entre los países que comercian (después de los Estados Unidos y las Comunidades Europeas). Sin embargo el producto Chino es mucho mas barato.

### **Acuerdos de libre comercio**

- ▶ Acuerdo de Libre Comercio China-Chile
- ▶ Acuerdo de Comercio Preferencial China-Pakistán
- ▶ China-Australia
- ▶ China-Nueva Zelanda

### **Nomenclatura de clasificación**

La Ley de Aduanas y sus reglamentos conexos son el marco jurídico básico del arancel de China. Las listas arancelarias forman parte del Reglamento de la República Popular China sobre aranceles de importación y exportación (promulgado mediante Decreto N° 392 del Consejo de Estado el 23 de noviembre de 2003, en vigor desde el 1° de enero de 2004). El arancel lo fija la Comisión Arancelaria, órgano interministerial dependiente del Consejo de

---

<sup>9</sup> [www.finanzas.com](http://www.finanzas.com). Junio 12 de 2008.

<sup>10</sup> Tomado de la Organización Mundial del Comercio, Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, Examen de las Políticas Comerciales, República de China, 2006.

Estado, con base en el Ministerio de Hacienda. El actual arancel se aplica en la nomenclatura de 2002 del Sistema Armonizado.<sup>11[1]</sup>

### **Características arancelarias**

En virtud del Reglamento sobre aranceles de importación y exportación, los tipos de derecho que gravan las importaciones comprenden: tipos NMF, tipos arancelarios de acuerdo (anteriormente tipos de derechos convencionales), tipos preferenciales especiales, tipos arancelarios generales y tipos de contingentes arancelarios; además, los tipos arancelarios provisionales (conocidos anteriormente como tipos de derechos temporales), que habitualmente son inferiores a los tipos NMF, se aplican a ciertos productos durante determinado período de tiempo, normalmente un año.

Los tipos de acuerdo se aplican a las importaciones que proceden de países y territorios aduaneros con los que China tiene acuerdos preferenciales: Bangladesh, Brunei Darussalam, Camboya, Corea, la India, Indonesia, Malasia, Myanmar, el Pakistán, la RDP Lao, las Regiones Administrativas Especiales de Hong Kong y Macao, Singapur, Sri Lanka, Tailandia y Viet Nam.

Los tipos preferenciales especiales constituyen preferencias unilaterales que se aplican a las importaciones de algunos productos que proceden de países con los que China tiene acuerdos comerciales.

Los tipos generales se aplican a países que no han concertado ningún acuerdo comercial recíproco con China o a productos cuyo origen no puede determinarse. Estos tipos se aplican a países que no son Miembros de la OMC y a El Salvador, así como a los territorios de algunos Estados miembros de la UE. Cuando los países aparecen en más de una lista, se aplica el tipo más favorable.

Desde que inició su programa de liberalización económica y especialmente como resultado de su adhesión a la OMC, China ha llevado a cabo importantes reformas comerciales y relacionadas con el comercio. El promedio de los aranceles NMF aplicados se redujo del 15,6 por ciento en 2001, justo antes de la adhesión de China a la OMC, al 9,7 por ciento en 2005; el promedio de los tipos NMF para los productos agrícolas (definición de la OMC) y

---

Tomado de la Organización Mundial del Comercio, Órgano de Examen de las Políticas Comerciales, Examen de las Políticas Comerciales, República de China, 2006.

los productos no agrícolas fue del 15,3 por ciento y del 8,8 por ciento, respectivamente, en 2005. El arancel está totalmente consolidado y los tipos aplicados son generalmente iguales a los tipos consolidados o no distan mucho de ellos, lo que da un alto grado de previsibilidad al arancel. El promedio de los tipos arancelarios consolidados fue del 10 por ciento en 2005 y está previsto que se reduzca al 9,9 por ciento para 2010, cuando China complete la aplicación de sus actuales compromisos en materia de consolidación. El arancel se determina sobre la base del valor C.I.F.

### **Preferencias arancelarias**

China otorga, con carácter recíproco, un trato al menos NMF a todos los Miembros de la OMC que le garantizan un trato NMF; excepto El Salvador. Por otra parte, no concede trato NMF a los territorios de ultramar de determinados Estados miembros de la UE.

Además, se otorgan preferencias unilaterales (tipos arancelarios nulos) a 39 países menos adelantados con respecto a algunos productos.

### **Conclusión:**

Los aranceles que se pagan tanto por importación como exportaciones lo puede considerar como **AMENAZA ALTA** por el alza de aranceles a la importación de bienes en el Ecuador, ya que el país no tiene ningún acuerdo de libre comercio o unilateral con China, lo que incrementa el costo del producto importado, y le quita a la empresa puntos al competir en cuanto a precios además que representa mas salida de efectivo lo que afecta la liquidez de la empresa ya que la importación debe ser cancelada al proveedor en China y además se deben realizar pagos de tramites en la aduana de Ecuador en el menor tiempo posible, ya que si la mercadería se queda en aduana el costo es aun mas alto.

Los acuerdos de libre comercio o bilaterales con otros países pueden ser una **OPORTUNIDAD ALTA**, los costos de productos en China son mas baratos debido al avance productivo y comercial de este país, con el costo del producto mas bajo la empresa se beneficia y puede adquirirlo en mayor cantidad, sin dejar de lado que las negociaciones con China se hacen mucho mas rápido lo que agiliza la venta en el Ecuador y le permite a la empresa ser competitiva en cuanto a tiempo de entrega.

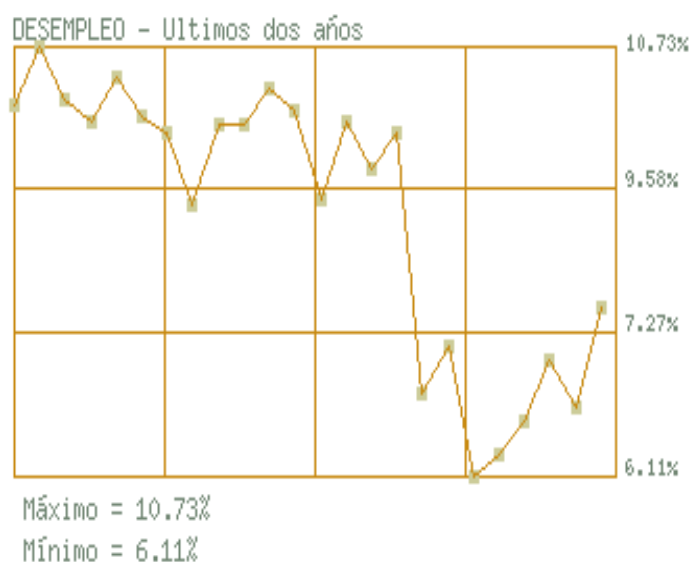
## DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

**DESEMPLEO:** parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).

### CUADRO N.5

#### DESEMPLEO EN EL ECUADOR.

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %



Fuente: Banco Central del Ecuador.

**SUBEMPLEO:** es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable (Economía ecuatoriana en cifras, ILDIS).

**Conclusión:**

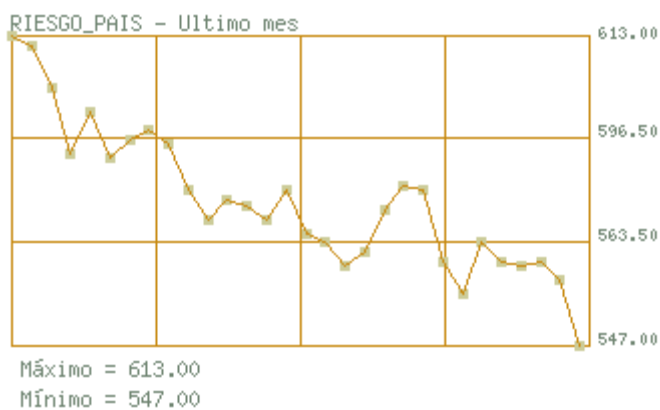
Como se observa en el cuadro N. 7 el índice de desempleo ha subido en el mes de abril de 2008, debido al cierre de las tercerizadoras aprobado por la Asamblea Constituyente, lo que obligo a muchas empresas a despedir al personal tercerizado, este no es el caso de la empresa por que la contratación en esta es directa.

Esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa ya que por la transparencia que esta tiene en la contratación de empleados y pago de sueldos no tiene ningún problema en el aspecto laboral.

**RIESGO PAIS**

**CUADRO N. 9**

FECHA	VALOR
Abril-24-2008	580.00
Abril-23-2008	590.00
Abril-22-2008	593.00
Abril-21-2008	591.00
Abril-18-2008	587.00
Abril-17-2008	597.00
Abril-16-2008	588.00
Abril-15-2008	602.00
Abril-14-2008	611.00
Abril-11-2008	613.00



Fuente: Banco Central del Ecuador.

## **Conclusión:**

El cuadro N. 9 muestra constantes cambios en este índice esto indica la inseguridad política en la que vive el país, por tanto las negociaciones con otros países se hacen cada vez mas difíciles para las empresas que pretenden importar bienes.

El índice tan cambiante es una **AMENAZA ALTA**, para las empresas exportadoras como lo es EDMARCAL, ya que el riesgo político no brinda seguridad a los clientes del exterior por más sólida que sea una empresa ecuatoriana la inestabilidad del país no es una garantía para el negocio.

### **2.1.1.2. VARIABLES TECNOLÓGICAS:**

#### **Conclusión:**

La tecnología tiene un rol muy importante en la empresa ya que gracias a las comunicaciones vía e-mail las negociaciones con proveedores y clientes tanto nacionales como internacionales se agilitan. El contar con un servidor de Internet Banda ancha le brinda a la empresa la oportunidad de agilizar sus compras y ventas, y en el ámbito financiero mantenerse al día con el saldo de sus cuentas bancarias, pago de impuestos, planillas de beneficios y servicios básicos, ya que estos pagos se pueden hacer directamente en el sitio Web de las empresas, lo que ahorra tiempo y esfuerzo.

La empresa cuenta con la tecnología necesaria para realizar sus negociaciones en línea, esto representa una **OPORTUNIDAD ALTA**.

### **2.1.1.3. VARIABLES SOCIO- CULTURALES.<sup>12</sup>**

En cuanto a las variables culturales que influyen en el giro del negocio mencionaremos al Amplio mundo de la publicidad, dentro del cual se desarrolla la empresa, como sabemos los ecuatorianos somos personas netamente consumistas por es por esto que la publicidad en Ecuador debe alcanzar el máximo poder de convencimiento es entonces cuando se desarrollan las ideas para lograr atraer mayor cantidad de consumidores de nuestros productos promocionales, en este aspecto el rol mas importante lo tiene el marketing.

---

<sup>12</sup> [www.google.com](http://www.google.com). 06 de mayo de 2008.



Mencionaremos algunos conceptos publicitarios:

### **Publicidad:**

La publicidad es más una actividad que caracteriza intencionalmente el mensaje que se elabora, buscando el cambio de actitudes, rasgos cognitivos y comportamientos de los destinatarios, utilizando para ello diversos soportes tecnológicos.

Vinculada estrechamente con la publicidad está la propaganda política, pues después de las dos guerras mundiales, con éste tipo de propaganda, se pasó a una euforia publicitaria. También es cierto que la confección de carteles y mensajes radiofónicos en especial, mejoró considerablemente.

El elemento central de la publicidad es el anuncio, unidad de comunicación autosuficiente que tiene una particularidad esencial: su brevedad.

Los medios modernos han debilitado en nosotros la capacidad de asombro. La propaganda moderna no se dirige a la razón, sino a la emoción, como todas las formas de sugestión hipnótica procura influir emocionalmente sobre los sujetos para someterlos intelectualmente. Esta forma de propaganda influye sobre el cliente utilizando toda clase de medios: la incesante repetición de la misma fórmula; el influjo de la imagen de alguna persona de prestigio, por medio del sex-appeal de una muchacha bonita, etc. Todos éstos métodos, no tienen nada que ver con la calidad del producto ofrecido y debilitan la capacidad crítica del cliente.

La publicidad subliminal, se basa en la percepción subliminal. Hay estímulos que no alcanzan el umbral de la percepción, otros que son percibidos y otros que tampoco se perciben. Si un estímulo luminoso no alcanza el umbral de la percepción, está en la zona de lo "subliminal". Con esto se pretendió llegar a colocar mensajes en la zona de lo subliminal por que llegaba directamente al subconsciente, sin las barreras del conciente.

Desde los albores del periodismo, puede encontrarse en las páginas de los órganos de prensa "avisos" que anunciaban productos comerciales. En la actualidad, la publicidad, constituye una actividad planeada minuciosamente por agencias especializadas, que elaboran estudios de mercado, encuestas, análisis y estudios psicológicos. Tratando de esta

forma de crear necesidades al consumidor, llegando a ser nociva cuando su objetivo apunta a crear artificialmente necesidades de bienes superfluos entre la población.

### **Propaganda:**

Durante la Segunda Guerra Mundial, por razones bélicas, los Estados utilizaron los medios de comunicación para las masas, como vehículo de propaganda. Por ésta razón fue llamada la "guerra psicológica", por que su objetivo era quebrar la moral enemiga valiéndose de armas psíquicas. Amparados por las necesidades de la guerra psicológica, penetraron en la Industria del Espectáculo: el sadismo, la violencia, etc. que antes no se mostraban.

Se llama Propaganda, al conjunto de técnicas destinadas a propagar ideas, doctrinas y opiniones para que esos conceptos sean aceptados por la gente que, como consecuencia de ello, se adhieran a ellas. La finalidad de la Propaganda es ejercer influencia en la actitud de las masas y aparece como una empresa organizada para influir y dirigir la opinión pública.

En un sistema democrático es, generalmente un recurso aceptable dentro de límites. Ya que por intermedio de ella, un partido ó sector político, un candidato o el mismo gobierno hace conocer a la ciudadanía puntos concretos de su accionar.

Pero en los sistemas ó Estados totalitarios, donde se cercenan las libertades, se intenta controlar a la opinión pública y que sólo se escuche la palabra oficial. A lo largo de nuestra historia tenemos casos como:

- ▶ El Nazismo alemán (1933-1945)
- ▶ Fascismo italiano (1922-1943)
- ▶ Comunismo soviético (1917)

La publicidad está relacionada con la Propaganda, pues emplea técnicas similares, la diferencia está en que, la publicidad se refiere a lo económico en cambio la propaganda es esencialmente política.

## **EVOLUCION DE LA PUBLICIDAD**

La inversión en publicidad y la presencia cotidiana de sus mensajes hace que podamos afirmar en términos absolutos que es un sector que ha alcanzado un gran desarrollo. Ha recorrido una larga historia para llegar al momento actual, en el que la profesión ha madurado, el fenómeno es estudiado desde diferentes disciplinas y las cifras parecen avalar cualquier referencia sobre su importancia económica y social.

Si las revoluciones anteriores trajeron al mundo la idea del cambio, el avance del siglo XX ha producido la sensación de que los límites no existen. Durante este periodo se han sucedido cientos de acontecimientos históricos de enorme relevancia en todos los terrenos, política e ideológica, científica y técnica, económica y social, que han construido un mundo al que le cuesta asumir sus contradicciones.

La comunicación se ha convertido en una industria que forma parte de la cultura de masas y de un sector más amplio en el que se encuentran grupos mediáticos que integran, junto a otras empresas, medios gráficos, audiovisuales y digitales que son signos de la economía de mercado y, al mismo tiempo, de la defensa de la libertad de expresión.

La publicidad ha estado presente a lo largo de todos los cambios, transformándose en función de las diferentes etapas económicas, sociales y culturales. La característica que resume la constante durante todo el siglo es su crecimiento, estimulado por los siguientes factores:

Generalización del consumo, al menos entre los países ricos, que basan su economía en la activación de la demanda, buscando para ello ampliar mercados y promover la globalización.

El desarrollo y protagonismo de los medios de comunicación social, que defienden su independencia respecto a otros poderes y cuya financiación se apoya en los ingresos publicitarios.

La utilización de la publicidad por parte de anunciantes de todo tipo (privados y públicos, empresarios, partidos políticos, sociedades de distinta índole, organizaciones humanitarias...) que encuentran en ella una vía de difusión de sus intereses o de su visión del mundo.

El desarrollo de la técnica publicitaria, que busca el soporte que proporcionan disciplinas científicas como la psicología, la sociología o la teoría económica e intercambia conocimientos y experiencias a nivel internacional. La mentalidad de marketing, que ocupa un lugar estable en el organigrama empresarial, contribuye a la eficacia de la publicidad con la confianza en los datos y las técnicas de investigación de mercados.

La aplicación de la tecnología a las etapas del proceso que lo precisan, como la recogida y tratamiento de la información, la planificación de medios o la producción.

La inversión en publicidad ha ido creciendo, superando los ciclos económicos y cualquier acontecimiento (guerras, crisis, períodos de reconstrucción, procesos de reconversión, etc.). La profesión ha madurado y se apoya en una estructura construida por las relaciones entre los protagonistas de este mercado (ver epígrafe 3.1.), anunciantes, agencias de publicidad y medios de comunicación, a los que se han unido las agencias de medios y todos las demás empresas y profesionales que intervienen en el proceso de creación de las campañas.

La agencia (estudiada en detalle en el bloque 4) ha desarrollado la estructura departamental necesaria para dar servicio a los anunciantes, asumiendo como piezas fundamentales de la eficacia publicitaria la investigación, focalizada en el conocimiento del público objetivo (epígrafe 7.2.), y la creatividad, patrimonio de la agencia por encima de cualquier otro .

El negocio de la publicidad está en manos de multinacionales que en el final de siglo han creado grupos de comunicación que dan servicio global a los anunciantes. Esta cuestión obedece a la necesaria evolución y reajuste que han tenido que hacer las estructuras publicitarias en estos últimos años, acelerados por el periodo conocido como “la crisis de la publicidad”, que en nuestro país fue especialmente dura entre 1993 y 1998.

Precisamente agencias, anunciantes, medios y demás protagonistas de este mercado están hoy ajustándose a las nuevas exigencias. Esta etapa, como todas las crisis, ha provocado descabros pero también ha contribuido con aportaciones. Posiblemente la más importante es la reflexión y la inminente búsqueda de incorporaciones y cambios en el mercado y en los sistemas de trabajo.

A grandes rasgos, los cambios en el mercado publicitario son estos:

El anunciante ha cambiado: los anunciantes se han profesionalizado en el terreno de la comunicación. Antes era frecuente que los responsables de los gastos publicitarios no tuvieran grandes conocimientos sobre publicidad y que dejaran sus campañas en manos de las agencias. La planificación se reducía a fijar un presupuesto y elegir la agencia de publicidad con la que trabajar. Actualmente la relación entre ambas empresas tiene muchos más puntos de contacto, ya que se entiende que los anunciantes participan más de lleno en el proceso publicitario y que las agencias se integran más que nunca en el conocimiento de su marca, público y sector.

Definitivo paso de la publicidad a la comunicación: aunque la publicidad sea la fórmula más popular, y a menudo espectacular, de lanzar un mensaje, las empresas han asumido que otras formas de contacto pueden ser más eficientes en ciertos casos. Es preciso hacer un “mix de comunicación” que contemple los diferentes objetivos con cada público y las “herramientas” comunicativas más adecuadas en cada momento (Bloque 10).

Trabajar para la marca: las marcas simbolizan los valores que le asignan sus dueños y que reconoce el público. Las personas que han elegido una marca y se sienten partidarios de ella pueden seguir defendiéndola aunque las características del producto cambien, incluso cuando se sustituyen unos productos por otros, siempre que mantengan su significado. La comunicación se debe gestionar como un factor estratégico de la organización que responda específicamente a la estrategia de imagen corporativa establecida. La publicidad corporativa y comercial debe corresponderse con ella.

La evolución es tan natural como la que se observa en otras actividades empresariales, por más que pueda suponer dificultades y hasta convulsiones en la normalidad de los que la están viviendo. Si el panorama no hubiera cambiado, seguro que estaríamos hablando del final de una profesión.

## MARKETING

El marketing, también conocido como mercadeo o mercadotecnia, es la disciplina que se preocupa de estudiar, teorizar y dar soluciones sobre los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión del mercadeo (o gestión comercial) de las organizaciones (principalmente las empresas, pero no de forma exclusiva). Su objetivo fundamental es retener a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

Aunque a veces se confunden marketing y publicidad, ésta última es sólo una parte de aquél.

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler, se entiende por intercambio a <<el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio>>. Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- ▶ Debe de haber al menos dos partes.
- ▶ Cada parte debe de tener algo que supone valor para la otra.
- ▶ Cada parte debe de ser capaz de comunicar y entregar.
- ▶ Cada parte debe de ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- ▶ Cada parte debe de creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.
- ▶ Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P de McCarthy: producto, precio, distribución o plaza y publicidad o promoción. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de

las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El marketing es una de las orientaciones o filosofías con las que se puede gestionar el mercadeo o la comercialización de una organización. La mercadotecnia se define como orientación al cliente u orientación al mercado, y parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. Se refiere también a una función o área funcional de la organización. El área de Marketing, área comercial, etc. El Marketing busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. De esta forma busca ser la opción principal en su mente.

Otra forma de definir este concepto es considerando que marketing es todo aquello que una empresa puede hacer para ser vista en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y a largo plazo. Y ¿qué puede hacer una empresa para que se tenga una visión y opinión positivas de ella y de sus productos? Pues gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes, relacionarse con los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es marketing.

En una empresa, normalmente, el Área Comercial abarcará el área de Marketing y el área de Ventas para brindar satisfacción al cliente. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. Sin embargo el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

### **Conclusión:**

La evolución e importancia que ha tomado la publicidad en los últimos tiempos representa a la empresa una **OPORTUNIDAD ALTA**, ya que esta evolución le da a la empresa la pauta para crecer y mantenerse en el mercado desarrollando nuevas propuestas para sus clientes.

#### **2.1.1.4. VARIABLES POLITICO LEGALES.**

Estas variables tienen la característica de no ser cuantificables por lo que las vamos a parametrizar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

##### **LEYES Y REGLAMENTOS**

Las leyes que rigen el país tienen en este momento un ambiente de incertidumbre debido a la nueva constitución que se está redactando por lo que las empresas no saben a que atenerse por esto los negocios se han detenido, y eso se puede observar en la caída de las ventas a nivel nacional. Como se muestra en el cuadro siguiente, se hace un comparativo de ventas desde enero hasta abril de 2008. En la empresa ha tenido un comportamiento a la baja.

##### **Conclusión:**

La incertidumbre legal que atraviesa actualmente el país es una **AMENAZA ALTA**, para los negocios y mucho más para las empresas importadoras y exportadoras que no tienen un sustento legal para apoyar sus negociaciones, además que sus bienes no se garantizan en las aduanas del país.

##### **ESTABILIDAD POLITICA**

El país se encuentra en una situación de riesgo frente a otros países, ya que no se firman acuerdos que faciliten la importación y exportación de bienes lo que impide a las empresas competir con los países de fuera.

##### **Conclusión:**

En el país no existe estabilidad política lo que significa una **AMENAZA ALTA**, para la empresa y las negociaciones con proveedores del exterior.



## **2.1.2. MICRO AMBIENTE**

### **MERCADO**

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son, competencia, los canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

Es muy frecuente que lo empresarios no tengan claro què es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse què vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen que buscan los consumidores en nuestros productos.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes así como donde y como lo haremos.

#### **Concepto De Mercado**

Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar la transacción de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características

homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás.

Stanley Jevons afirma que "los comerciantes pueden estar diseminados por toda la ciudad o una región, sin embargo constituir un mercado, si se hallan en estrecha comunicación los unos con los otros, gracias a ferias, reuniones, listas de precios, el correo, u otros medios".

### **Definición de Mercado**<sup>13</sup>

Los mercados son los consumidores reales y potenciales de nuestro producto. Los mercados son creaciones humanas y, por lo tanto, perfectibles. En consecuencia, se pueden modificar en función de sus fuerzas interiores.

Los mercados tienen reglas e incluso es posible para una empresa adelantarse a algunos eventos y ser protagonista de ellos. Los empresarios no podemos estar al margen de lo que sucede en el mercado.

La empresa Grupo Mercantil Edmarcal, esta dentro de la categoría de empresas de publicidad y dentro de este mercado se encuentran las emisoras de radio, televisión, medios publicitarios, prensa escrita, y el comercio de promocionales.

Muchas empresas incluyen un departamento de marketing y publicidad este espacio no le permite a las empresas especializadas en promociones como la nuestra tomar un segmento de mercado sino mas bien ser un asesor externo de empresas que pertenecen al sector farmacéutico y de consumo masivo en su mayoría.

### **OFERTA.**<sup>14</sup>

En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas, en un determinado momento.

---

<sup>13</sup> Microeconomía Eco. Rene Puga Rosero. Septiembre 2002.

<sup>14</sup> Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Oferta> martes, 03 de mayo de 2008.

Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.

Está determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y la combinación óptima de los recursos mencionados, entre otros.

Se expresa gráficamente por medio de la curva de la oferta. La pendiente de esta curva determina cómo aumenta o disminuye la oferta ante una disminución o un aumento del precio del bien. Esta es la elasticidad de la curva de oferta.

Los oferentes en el mercado de promocionales en el Ecuador, básicamente satisfacen la necesidad del cliente que tiene la idea de la promoción pero busca licitar el producto, es ahí cuando la competencia se da. Y la empresa debe calcular un precio casi exacto y hacer el contacto con el proveedor lo más pronto posible para dar el menor tiempo de entrega.

### **Determinantes de la oferta**

- ▶ El precio del producto en el mercado.
- ▶ Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- ▶ El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- ▶ Disponibilidad de los factores.
- ▶ Número de empresas competidoras.
- ▶ Cantidad de bienes producidos.

### **DEMANDA.**

La demanda de promocionales en Ecuador es media, ya que la mayoría de empresas que utilizan promociones son Multinacionales y les resulta mucho más barato importar a ellos mismos o muchas veces las promociones ya vienen hechas desde la matriz que por lo general es en Estados Unidos o Europa. Por esta razón la empresa busca ganar un lugar en las grandes empresas y ser su proveedor frecuente es decir mantenerse como asesor y proveedor en empresas que compran en grandes cantidades y con mucha frecuencia. Es decir siempre hacen promociones con sus productos.

**Conclusión:**

Es una **OPORTUNIDAD ALTA** que la empresa se mantenga como asesor y proveedor de promociones de grandes empresas en Ecuador, y que siga compitiendo en precios y tiempo de entrega.

**TAMAÑO DEL MERCADO**

Es muy difícil determinar el tamaño del mercado ya que hay muchas ramas que componen el mercado publicitario, mucho menos determinar la porción de mercado que ocupa la empresa ya que es muy amplio.

**Conclusión:**

Podemos afirmar que la empresa se encuentra posicionada dentro de este mercado ya que lleva en el 18 años lo que significa una **OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa que sigue alcanzando sus objetivos año a año. Lo que podemos apreciar en el grafico no.28 evolución de ventas desde el año 2005.

**COSTOS DE LA INDUSTRIA**

El costo de la industria de promociones es alto, puesto que se incurre en gastos inclusive antes de realizar el negocio es decir comprar muestras, hacer pruebas adherencia, costos de envíos al cliente para su aprobación muchas veces se importan muestras lo cual incrementa totalmente el gasto de la empresa, se corre el riesgo de que si el negocio no se cierra el dinero gastado en el proceso de licitación pruebas y muestras no se reembolse.

Si el negocio se cierra se debe pagar los costos normales de importación, y se recupera los gastos en el costo del producto, además se debe cancelar un rubro por comisiones al vendedor que es del 17% sobre la utilidad del proyecto.

Por lo general los proyectos especiales, se hace lo posible por ganar las licitaciones ya que estos son los que inyectan liquidez a la empresa.

**Conclusión:**

Esta es una **AMENAZA MEDIA**, ya que se incurre en gastos para muestras se hace lo posible por satisfacer la necesidad del cliente totalmente lo que deja una buena imagen para el cliente y este se hace frecuente, pero el gasto de operación es realmente alto lo que disminuye la utilidad del proyecto.

## **PROVEEDORES.**

La empresa cuenta con varios proveedores nacionales e internacionales de acuerdo al requerimiento de producto

### **Compras Locales:**

En compras locales tenemos varios proveedores que no siempre son los mismos ya que siempre se hacen cotizaciones y se elige la mejor alternativa, he realizado un cuadro de los proveedores frecuentes de la empresa.

### **CUADRO No. 10**

#### **PRINCIPALES PROVEEDORES LOCALES**

<b><u>PROVEEDOR</u></b>	<b><u>PRODUCTOS</u></b>	<b><u>CONDICIONES DE VENTA</u></b>	<b><u>SERVICIOS ADICIONALES</u></b>
Rubén Albuja Alen piel	Textiles	contra entrega 15 días de crédito	Bordado y Estampado
Estampa visión	Textiles	15 días de crédito	Bordado y estampado
Estropelle	Cuero Cuerina Sintético	Anticipo Contra entrega	Grabado en cuero.
Cecilia Soasty	Plásticos Varios	Crédito 30 días	Grabado
Rhenania	Toma todos	Crédito 30 días	Grabado e impresión

**Fuente:** Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

### **Conclusión:**

La búsqueda de proveedores en una **OPORTUNIDAD MEDIA** para la empresa ya que siempre se obtiene productos calificados que cumplen con los requerimientos del cliente, en cuanto a calidad, precio y cantidad.

### **Importaciones**

En importaciones nuestros proveedores son en su mayoría productores de China y la India, las importaciones se las realiza para proyectos especiales es decir productos que no siempre se van a vender por eso no se tienen proveedores frecuentes del exterior, tan solo se cuenta con proveedores de stock como son los esferos, usb flash, y modelos anatómicos para farmacéuticas entre los principales proveedores tenemos:

- ▶ Jiang su Anathomycal – Modelos anatómicos.
- ▶ Senator – esferos
- ▶ L&A – USB
- ▶ Melaform – vajillas

### **Conclusión:**

La importación directa es una **OPORTUNIDAD ALTA** ya que se disminuye el costo porque se compra directamente al productor y se minimizan los canales de distribución.

### **CLIENTES**

#### **CARACTERISTICAS DE CLIENTES.**

Los clientes del Grupo Mercantil Edmarcal, son en su mayoría farmacéuticas y empresas de consumo masivo, sin embargo las ventas se han extendido a empresas que pertenecen a todos los sectores productivos en el país.

Para este análisis realizaremos cuadros comparativos de ventas por cliente desde el año 2005 hasta la fecha.

Hemos realizado un cuadro de ventas por cliente en el 2007, en el que se puede observar que el porcentaje más alto de ventas lo ha realizado Nestlé, seguido de las exportaciones que se han hecho a Glaxo Smithline Beckan, las empresas que se encuentran dentro del rubro son muchas entre las que se destacan Sanofi Aventis, Ferrero, Fatosla, Israriago entre otras.

## CLIENTES 2005

Para realizar el grafico y análisis de las ventas por cliente del año 2005, se tomaron en cuenta los clientes que tienen un valor de compra de 5000,00 usd en adelante dejando las cuentas menores de 5000,00 en la cuenta de clientes varios.

## VENTAS POR CLIENTE 2005

### GRAFICO No.1



**Fuente:** Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

**Elaborado por:** Andrea Santana.

Como se observa en el cuadro No. 12, en el año 2005, las ventas del Grupo Mercantil Edmarcal alcanzaron un total de \$184.200,00 usd debido a que no se contaba con clientes permanentes, las compra de clientes varios representan el 60% del total de ventas este porcentaje es la suma de mas de 50 clientes con cuentas menores a \$5000,00 usd en compras.

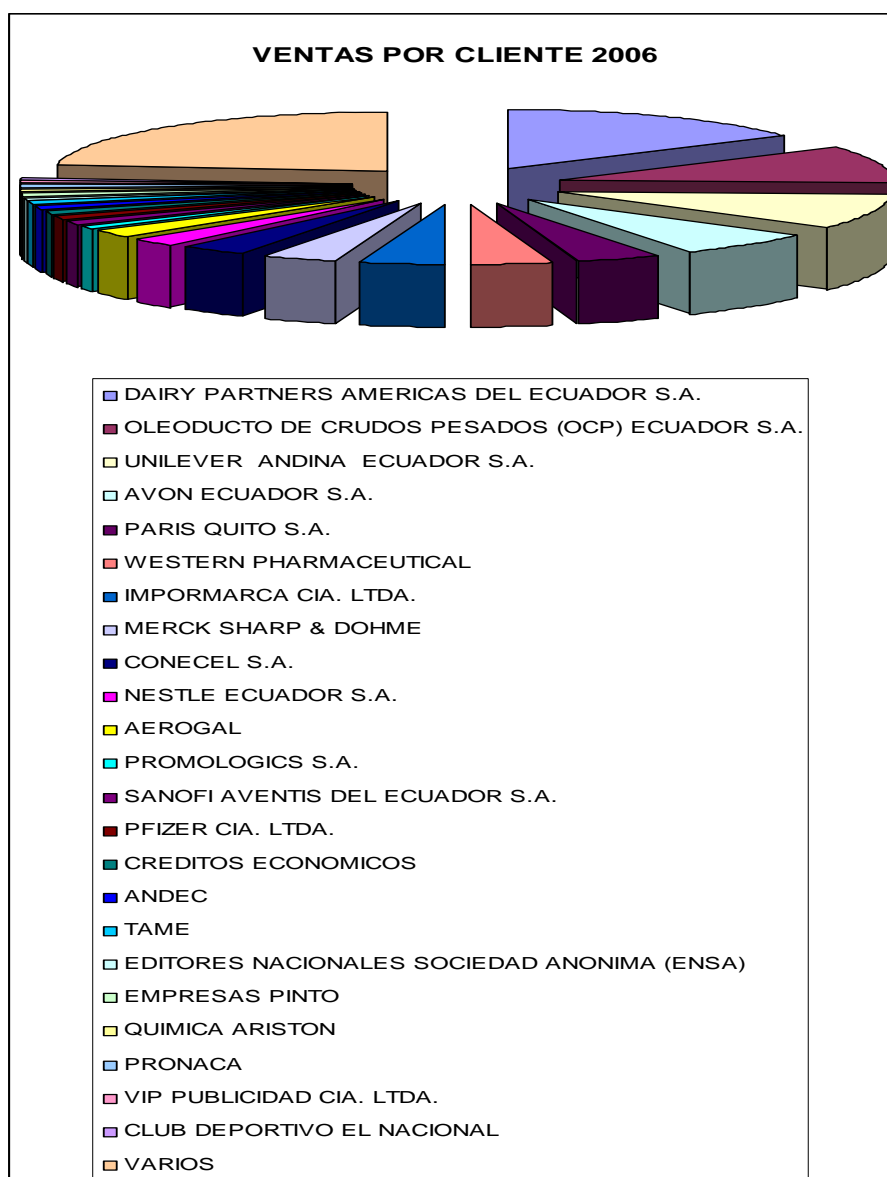
## CLIENTES 2006.

Para realizar el análisis de clientes 2006 se tomo un rango de compras desde 255000 usd que es el valor mayor comprado hasta 10.000,00 usd los valores menores a 10.000,00 están considerados en la suma de clientes varios.

A continuación se muestra el cuadro de clientes del año 2006, con el grafico respectivo.

### GRAFICO No.2

#### VENTAS POR CLIENTE 2006



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.



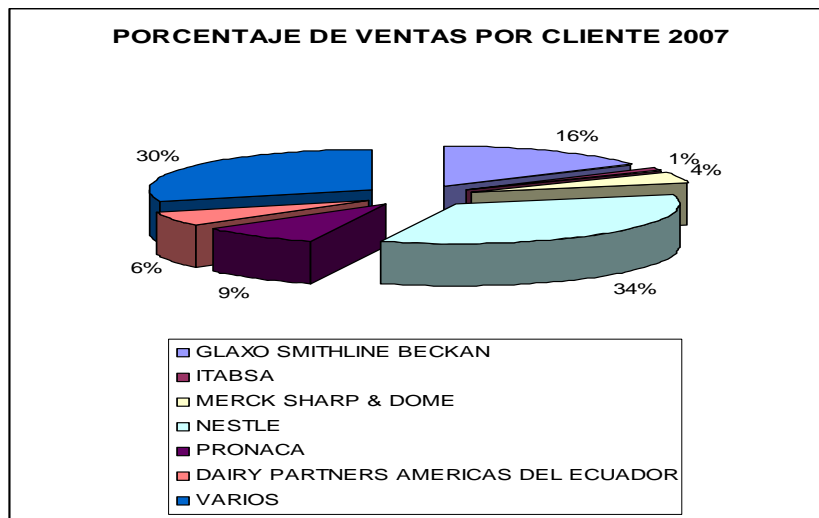
El cuadro No. 13 muestra el crecimiento de ventas por una parte y por la otra la empresa abarca mayor cantidad e clientes y las cuentas por cliente aumenta, ahora el menor rango de compras es de 10.000,00 usd, los clientes como Avon y Sanofi se han mantenido desde el año 2005, lo que muestra la permanencia en el mercado de la empresa. Y brinda confianza en los clientes ya que la empresa ha realizado un buen trabajo en cuanto a satisfacción del cliente.

**CLIENTES 2007**

Para realizar el análisis de clientes 2007, se tomo los rangos desde 720.000,00usd que es el monto mayor de compra de clientes hasta 28.000,00 dejando los valores menores a este último como parte de varios, dentro de los que constan sanofi aventis, avon, entre otros.

**GRAFICO No.**

**VENTAS POR CLIENTE 2007**



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

El cuadro No.14 muestra el notable crecimiento en ventas de la compañía, además la permanencia de clientes, como se observa Glaxo Smithline además de seguir siendo nuestro cliente aumenta su volumen de compras en un 12% aproximadamente, Nestlé tiene el mismo caso con más de 50% en aumento de volumen de compras, casos como: Pronaca, Dairy Partners América

Y Merck sharp & Dome demuestran que la compañía esta posicionada dentro del mercado de promociones en El Ecuador siendo el principal proveedor de grandes empresas y manteniéndose durante los años como muestra nuestro análisis.

A continuación presentaremos un cuadro resumen de los principales clientes desde el año 2005 hasta el año 2007.

**CUADRO No. 15**

**PRINCIPALES CLIENTES DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL**

CLIENTE	2005	2006	2007
AVON DEL ECUADOR S.A.	28.283,36	115.518,26	
DAIRY PARTNERS AMERICAS DEL ECUADOR S.A.		255.139,09	122.389,93
GLAXO SMITH LINE BECKAN		26.314,69	330.417,83
NESTLE ECUADOR S.A.		36.384,77	720.552,71
PRONACA		12.737,99	181.800,00

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

El hecho de mantenerse como proveedor constante de las empresas mas importantes del Ecuador y Latinoamérica y hacer que estas cada año aumenten su volumen de compras, significa **una OPORTUNIDAD ALTA** para la empresa, ya que demuestra que la empresa brinda un producto que satisface las necesidades del cliente además sus precios compiten en el mercado y las promociones son efectivas para nuestros clientes. Quines confían en la empresa y sus productos.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1. Administrativo

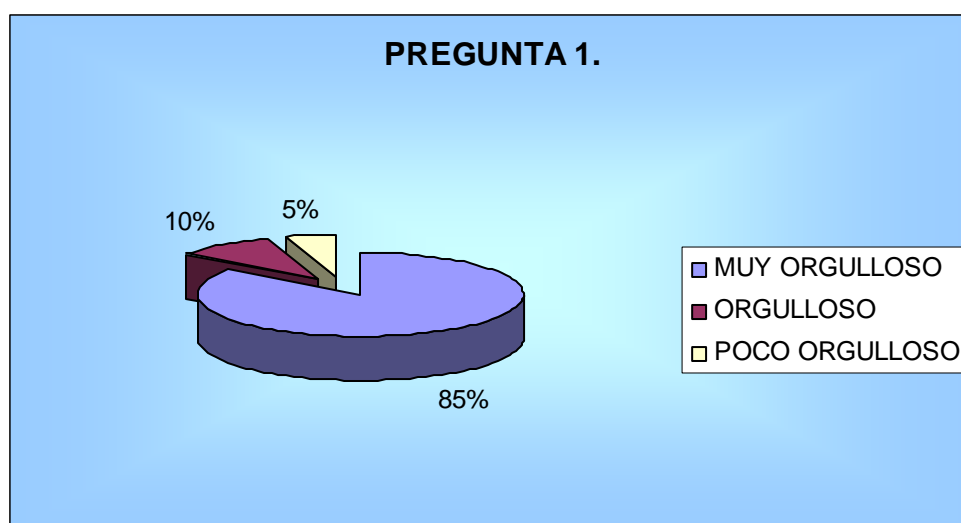
Para el análisis administrativo de la empresa utilizaremos el método de encuestas las personas encuestadas será el personal del Grupo Mercantil Edmarcal.

Las encuestas se realizaron a 20 personas empleados del Grupo Mercantil Edmarcal, básicamente los departamentos de producción, diseño, ventas, marketing, operaciones y contable.

A continuación se presenta el resultado de la tabulación de datos:

#### 1. Está orgulloso de trabajar en Grupo Mercantil Edmarcal?

<b>MUY ORGULLOSO</b>	<b>ORGULLOSO</b>	<b>POCO ORGULLOSO</b>
<b>85,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>5,00%</b>



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

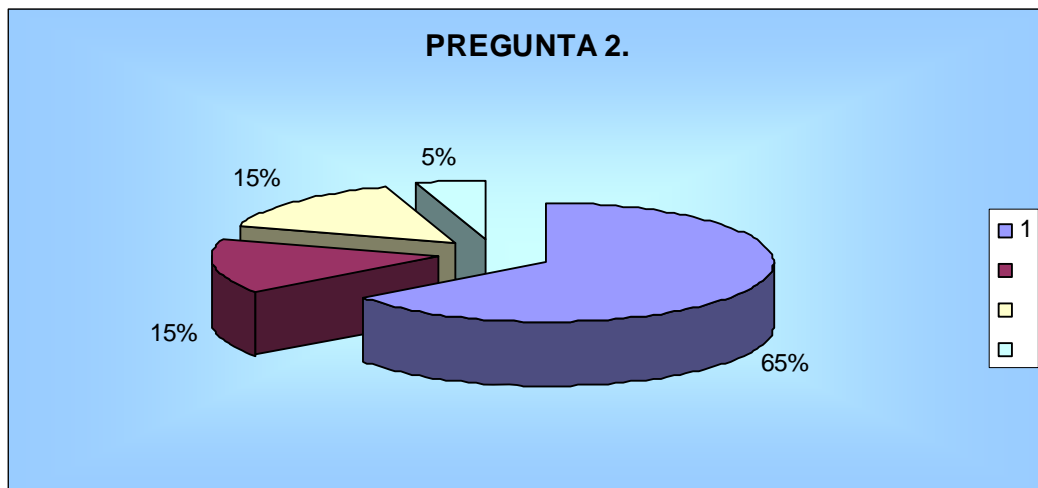
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

EL 85% de los empleados de Target Promociones está identificado con la empresa lo que presenta una **FORTALEZA ALTA** para la empresa, ya que los empleados se encuentran comprometidos con su trabajo.

2. La organización se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo?

SE MUCHO	PREOCUPA MUCHO	ES PREOCUPADA	SI SE PREOCUPA PERO TIENE OTRAS PRIORIDADES	NO PREOCUPA	SE
0,65		0,15	0,15	0,05	



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

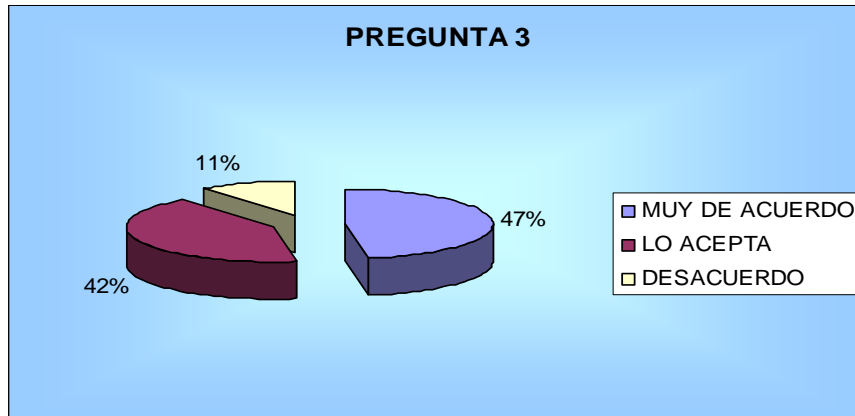
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

Es una **FORTALEZA ALTA**, 65% de los empleados piensan que la empresa se preocupa por darles un buen ambiente de trabajo, sin embargo no se debe descuidar el 35% que no esta conforme con su ambiente de trabajo.

3. Esta de acuerdo con las políticas de la institución?

MUY DE ACUERDO	LO ACEPTA	DESACUERDO
0,45	0,40	0,10



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### Conclusión:

EL que exista menos del 50% de empleados de acuerdo con las políticas quiere decir que la mayoría de esto trabaja bajo condiciones que no sienten favorables para ellos lo que es una **DEBILIDAD ALTA.**

4. Considera que su trabajo aporta la desarrollo de la empresa?

<b>SI APORTA</b>
<b>100%</b>



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

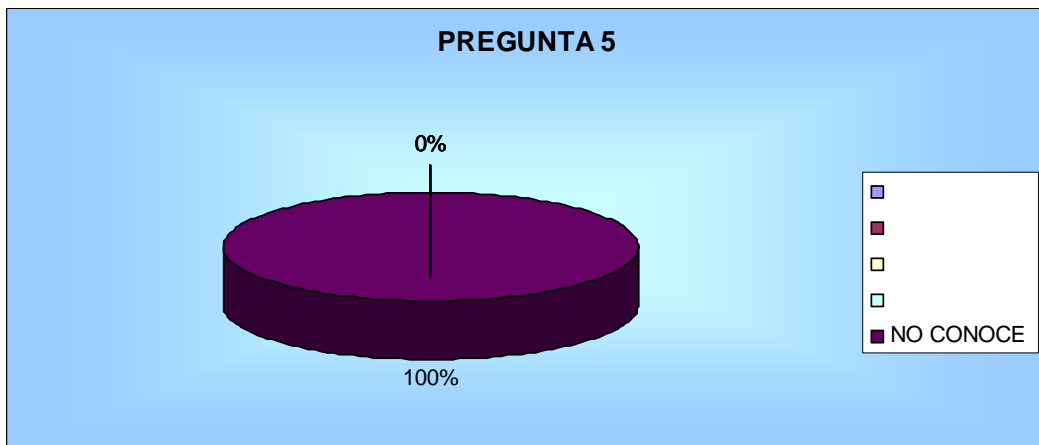
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

El hecho de que todas las personas aporten con su trabajo es una **FORTALEZA MEDIA**, de la empresa ya que aunque las personas todas trabajan nadie sabe si lo esta haciendo bien y si su trabajo aporta de alguna manera a otra área de la empresa.

5. Conoce la misión y visión de la empresa?

<b>NO CONOCE</b>
<b>100%</b>



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

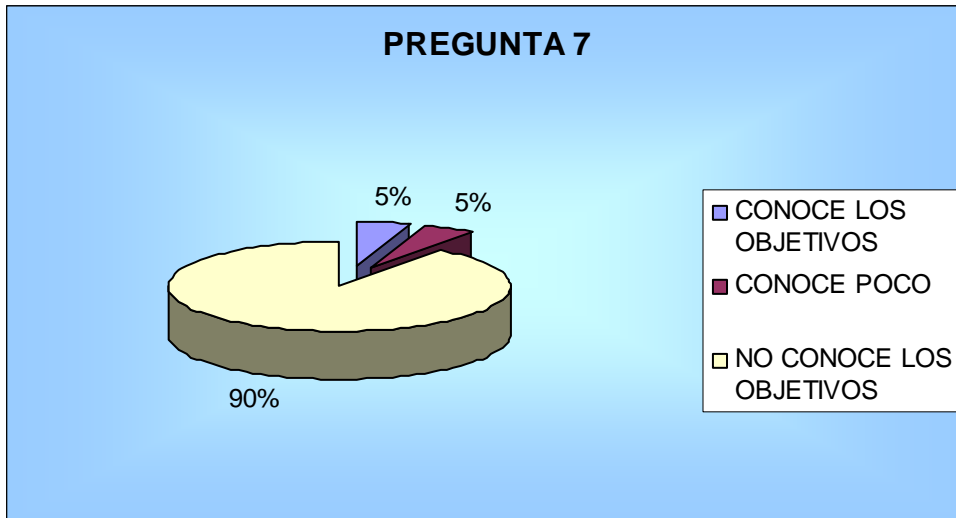
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

La empresa no posee misión y visión esto es una **DEBILIDAD ALTA**.

5. Tiene conocimiento de los objetivos propuestos para este año?

CONOCE LOS OBJETIVOS	CONOCE POCO	NO CONOCE LOS OBJETIVOS
0,05	0,05	0,90



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

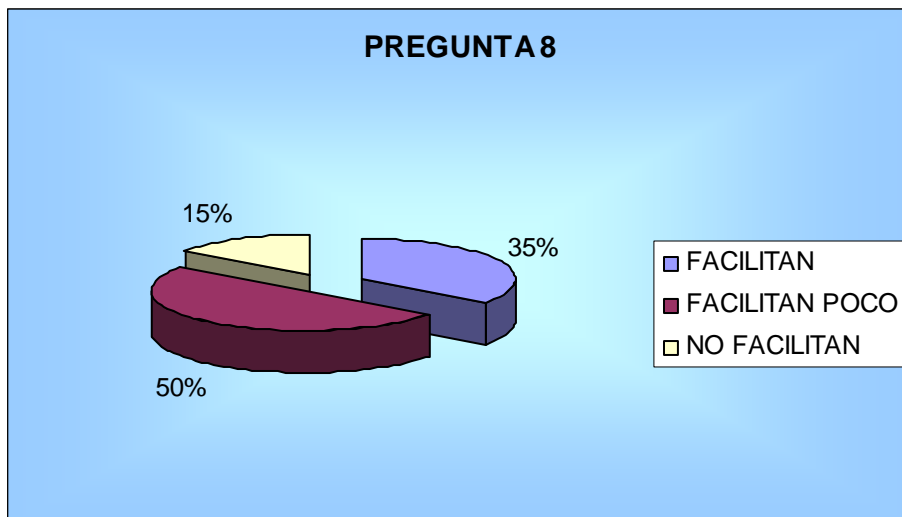
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

Los empleados del Grupo Mercantil Edmacal no conoce los objetivos de la empresa es una **DEBILIDAD ALTA**, ya que sin un objetivo no hay camino que seguir.

6. Las políticas y medios que le brinda la institución facilitan el desarrollo de sus actividades.

FACILITAN	FACILITAN POCO	NO FACILITAN
0,35	0,50	0,15



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

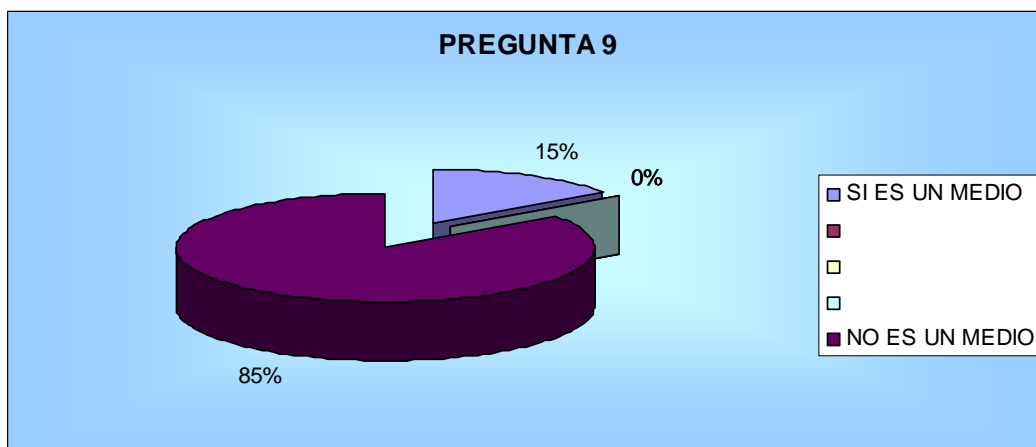
Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

Las políticas de trabajo de la empresa no brindan las facilidades suficientes para que los empleados puedan realiza su trabajo esto es una **DEBILIDAD MEDIA**

7. Su Trabajo en es un medio para alcanzar sus metas personales?

SI ES UN MEDIO	NO ES UN MEDIO
0,15	0,85



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

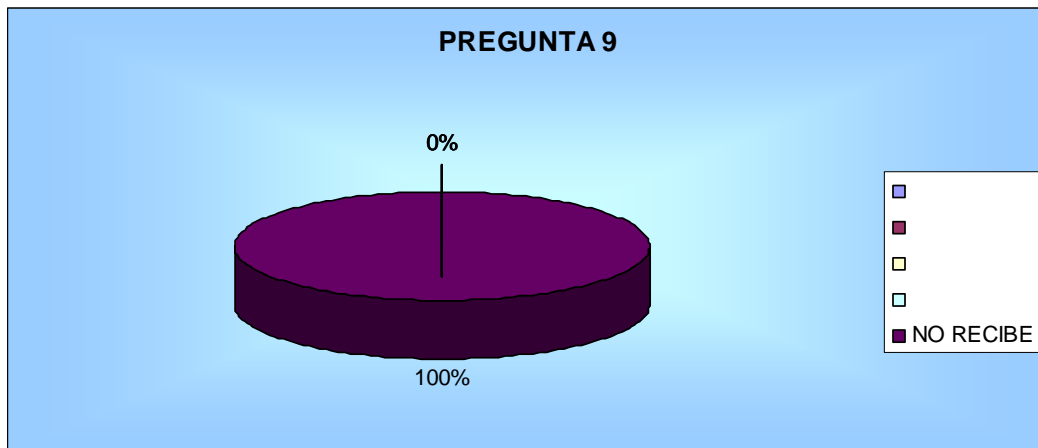


**Conclusión:**

La empresa no se preocupa por que los empleados cumplan sus metas personales es una **DEBILIDAD ALTA.**

8. Recibe Capacitación Continua?.

<b>NO RECIBE</b>
<b>1,00</b>



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

**Conclusión:**

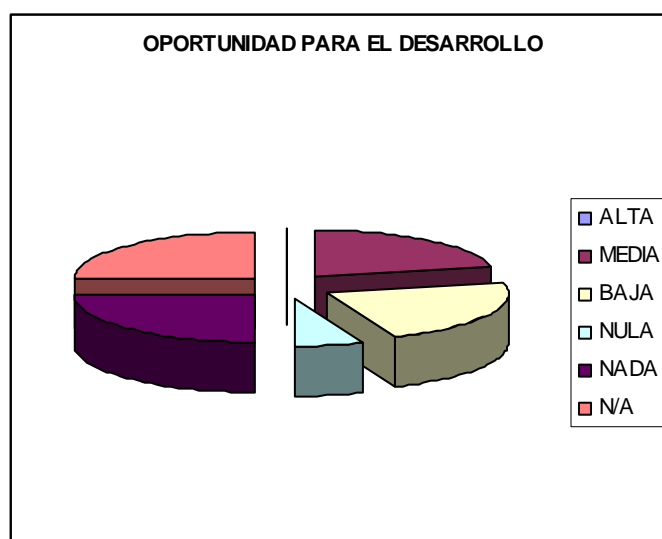
La empresa no capacita a su personal esto ocasiona que el personal no este actualizado y por tanto sus procesos sean obsoletos **DEBILIDAD ALTA.**

**OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO PERSONAL**

- 9. Siente que la capacitación impartida es una forma de desarrollo personal y profesional.
- 10. tiene claras cuales son las oportunidades de desarrollo en la Empresa.
- 11. la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta de crecimiento.
- 12. la institución mejora y aprende continuamente?

PREGUNTA	ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	NADA	N/A	
11						20	20
12			15	3	2		20
13		17	3				20
14				2	18		20
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>80</b>

ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	NADA	N/A
0%	21,25%	22,50%	6,25%	25%	25%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### **Conclusión:**

Los empleados no se sienten seguros de lograr desarrollo profesional en el desempeño de sus funciones, esto es una **DEBILIDAD MEDIA**.

## TRABAJO

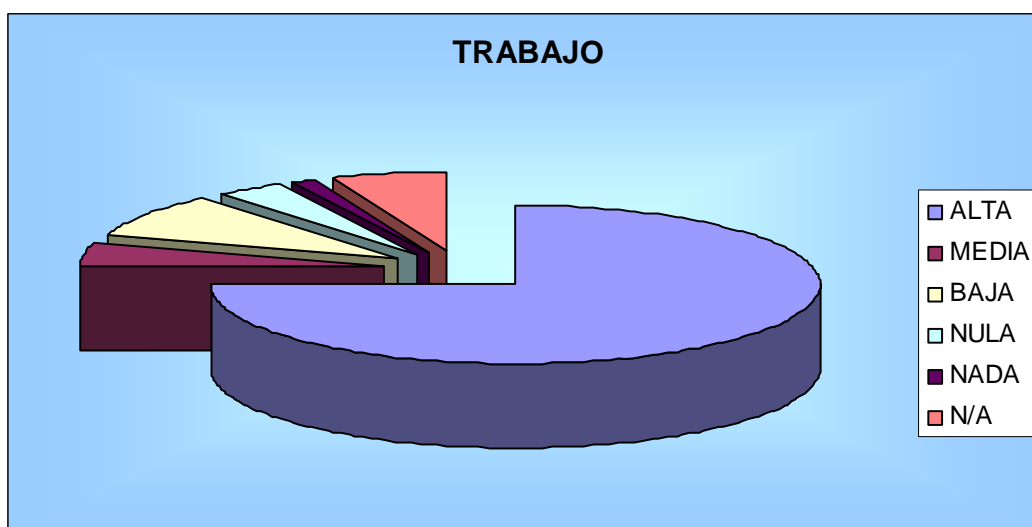
13. Su trabajo es interesante
14. tiene claro cuales son sus funciones y responsabilidades
15. participa en la toma de decisiones en su área de trabajo
16. se siente a gusto desempeñando las funciones que le han encomendado
17. Siente que su jefe tiene claro cuales son sus aspiraciones
18. en su puesto de trabajo puede proponer nuevas y mejores formas de realizar sus tareas.

<b>PREGUNTA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>
15	15	2	1	2			20
16	15	2	2	1			20
17	12		2		1	5	20
18	18		2				20
19	20						20
20	18			2			20
<b>TOTALES</b>	<b>60</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>80</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>NULA</b>	<b>NADA</b>	<b>N/A</b>
75%	5,00%	8,75%	3,75%	1,25%	6,25%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### Conclusión:

Los empleados se sienten a gusto con las funciones que desempeñan a pesar de no tener garantías futuras. **FORTALEZA MEDIA.**

### CONDICIONES DE TRABAJO

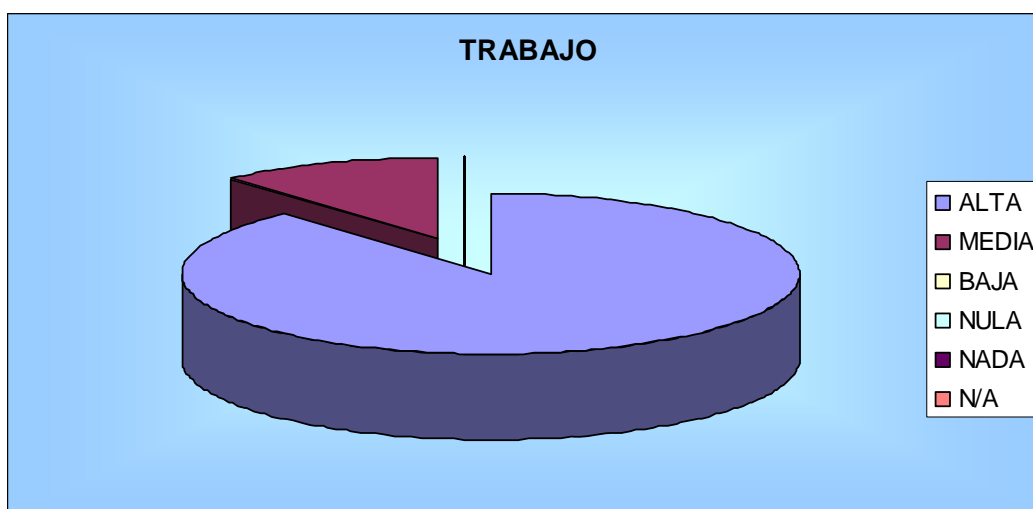
19. El ambiente donde desarrolla sus actividades profesionales es el adecuado.
20. cuenta con los recursos y herramientas necesarias para el desarrollo de su trabajo.
21. la remuneración económica esta acorde con su preparación académica y su dedicación al trabajo.

	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
<b>PREGUNTA</b>							
21	20						20
22	18	2					20
23	15	5					20
<b>TOTALES</b>	<b>53</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>60</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	NADA	N/A
88,33%	11,66%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### **Conclusión:**

La mayoría del personal piensa que las condiciones laborales son favorables y les gusta su ambiente de trabajo. **FORTALEZA ALTA.**

### **RELACIONES INTERPERSONALES**

22. Su trabajo se desarrolla en un ambiente de compañerismo
23. las actividades sociales que realiza la empresa le han ayudado a mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros.
24. se ha sentido obligado a realizar actividades que ayuden a la integración de equipos de trabajo.
25. las unidades con las que se relaciona su trabajo, cooperan para realizar un buen trabajo.
26. siente que existe el ambiente adecuado para trabajar en equipo.

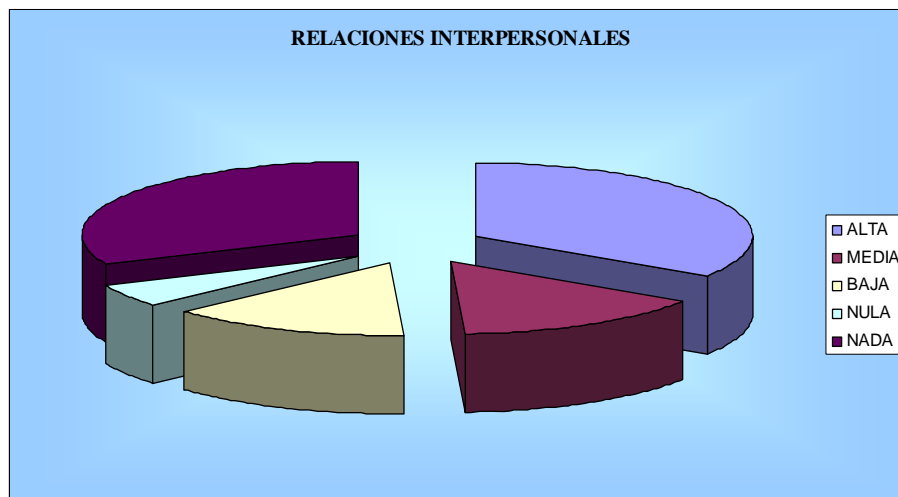
27. considera que el asignar a un grupo o equipo de trabajo, una actividad específica es una buena medida.

	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
<b>PREGUNTA</b>							
24	20						20
25			2	3	15		20
26					20		20
27		15	3	1	1		20
28	1	3	12	2	2		20
29	20						20
<b>TOTALES</b>	<b>41</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>120</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	NULA	NADA	N/A
34,16%	15,00%	14,16%	5,00%	31,66%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

## Conclusión:

Las relaciones entre trabajadores son buenas a pesar de que existen grupos definidos de afinidad todos cooperan cuando existen proyectos para realizar **FORTALEZA BAJA**, ya que algunos trabajadores se sienten aislados como muestran las encuestas.

## RECONOCIMIENTO

28. Cuando realiza bien sus actividades o cumple sus objetivos ¿es reconocido de alguna forma por ello?

29. le han informado sobre los reconocimientos o sanciones que puede obtener por su desempeño.

30. le han dado información que le indique si esta dando buen servicio al cliente

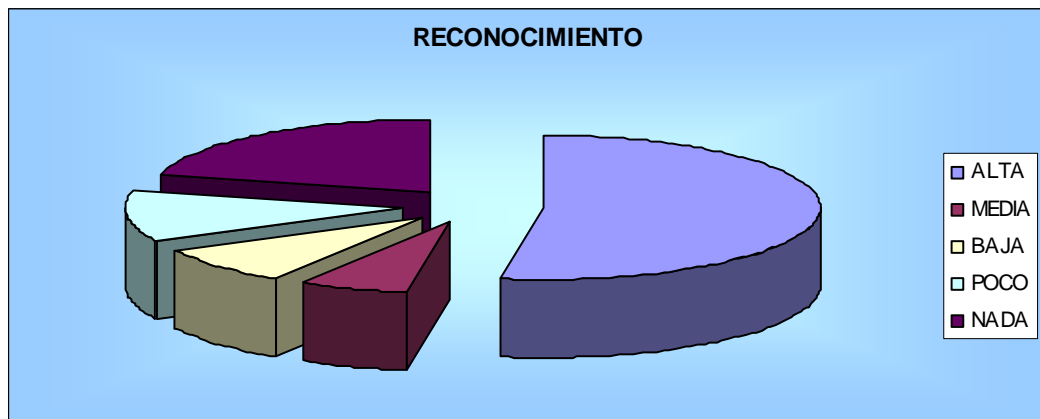
31. conoce las políticas disposiciones y reglas para poder atender al cliente a resolver sus problemas.

PREGUNTA	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
30	10	2	2	3	3		20
31	8			2	10		20
32	12	2	3	1	2		20
33	12	1	2	3	2		20
<b>TOTALES</b>	<b>42</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>80</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	POCO	NADA	N/A
52,50%	6,25%	8,75%	11,25%	21,25%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### **Conclusión:**

Los empleados son reconocidos por los objetivos que logran pero esto sucede solo en el departamento de ventas lo que es una **DEBILIDAD ALTA** en la empresa, el resto de empleados no se sienten identificados para lograr el objetivo de ventas.

### **CALIDAD DE LOS PRODUCTOS**

32. Se siente motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades relacionadas con su trabajo contribuyan al éxito de la organización.
33. como cliente interno de la empresa ¿Qué calificación daría a los productos recibidos?
34. considera que la organización hace lo necesario para ofrecer un servicio de excelencia a los clientes externos
35. considera que las actividades de la organización se realizan sobre la base de las necesidades de sus clientes.

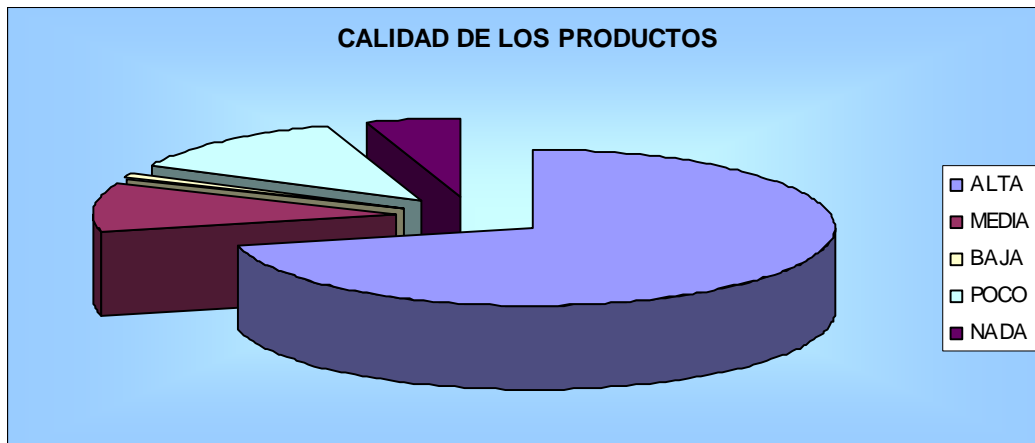


PREGUNTA	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
34	3	2	1	10	4		20
35	16	4					20
36	18	2					20
37	20						20
	<b>57</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>80</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	POCO	NADA	N/A
71,25%	10,00%	1,25%	12,50%	5,00%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### Conclusión:

Todos lo empleados aportan para brindar un producto de calidad al cliente esto es una **FORTALEZA ALTA**, a pesar de no sentirse motivados.

## COMUNICACIÓN

36. Existe un buen nivel de comunicación entre sus compañeros de trabajo.

37. a su ingreso la información la información de la empresa y de su puesto le ayudaron a desarrollar bien sus funciones.

38. su jefe inmediato le da la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones de trabajo.

39. cuando hay actividades donde es necesaria su participación se le comunica oportunamente

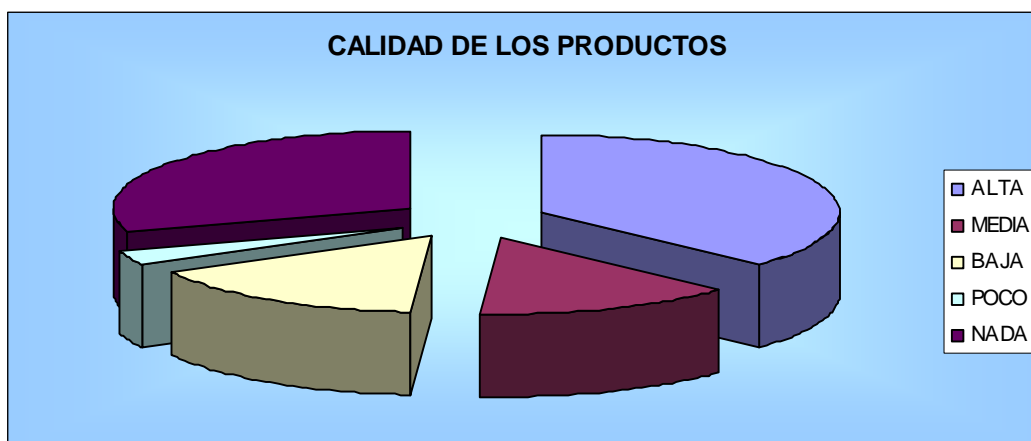
40. puede expresar su opinión y aun cuando no se aplique ¿es escuchado?

PREGUNTA	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
38	15	2	2	1			20
39	4	4			12		20
40	8	2			10		20
41	5	5	4		6		20
42	5	1	10	2	2		20
	<b>37</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	POCO	NADA	N/A
37,00%	14,00%	16,00%	3,00%	30,00%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal. Elaborado por: Andrea Santana.

### Conclusión:

La comunicación en la empresa es muy escasa se limita el desconocimiento genera retrasos en los procesos y muchas veces que las cosas salgan mal hechas.

### DEBILIDAD ALTA

#### RETROALIMENTACION

41. Su jefe inmediato le da información continuamente de su desempeño

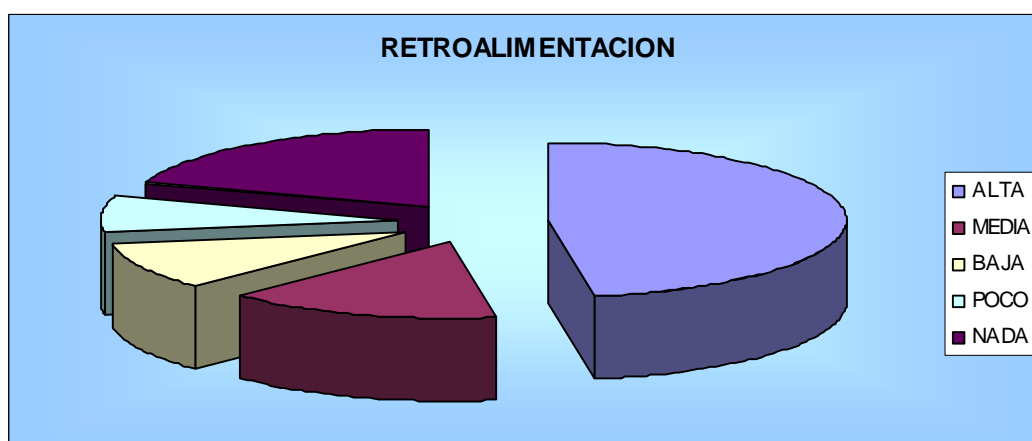
42. considera que la información recibida sobre su desempeño es justa y objetiva

PREGUNTA	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
43	15	2	2	1			20
44	4	4	2	2	8		20
	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

ALTA	MEDIA	BAJA	POCO	NADA	N/A
47,50%	15,00%	10,00%	7,50%	20,00%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### **Conclusión:**

Existe poca retroalimentación en cuanto al desempeño de las funciones en cada puesto de trabajo. **DEBILIDAD ALTA**, no se evalúa el desempeño en cada área.

### **DIRECCION Y LIDERAZGO**

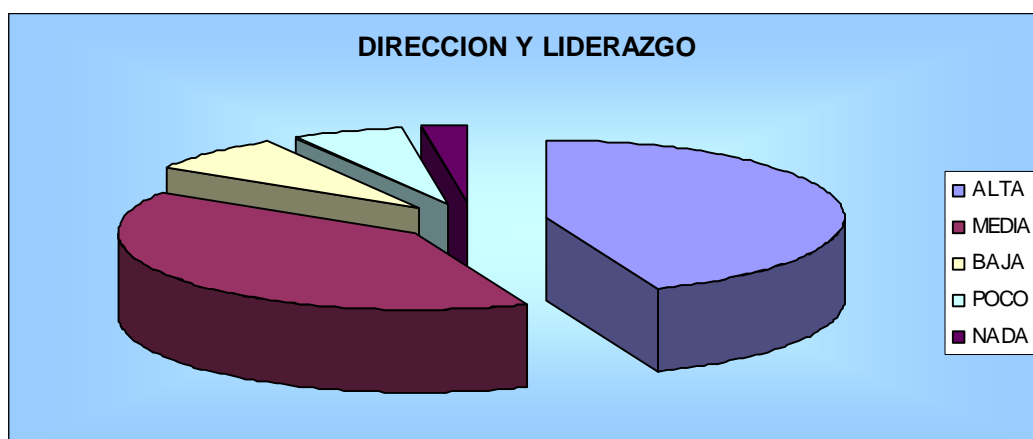
- 43. Cuando tiene inquietudes acerca del trabajo tiene la confianza suficiente para acudir a su jefe inmediato.
- 44. las autoridades toman en cuenta en su equipo de trabajo las habilidades de cada persona para asignar las tareas
- 45. Los directivos toman decisiones acertadas para la consecución de los objetivos institucionales.
- 46. cree que la institución se preocupa por innovar y mejorar los procesos.

<b>PREGUNTA</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>N/A</b>	<b>TOTAL</b>
45	18	2					20
46	12	3	2	1	2		20
47	3	15	1	1			20
48	2	12	3	3			20
	<b>35</b>	<b>32</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>80</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>	<b>N/A</b>
43,75%	40,00%	7,50%	6,25%	2,50%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### Conclusión:

No existe trabajo en equipo **DEBILIDAD ALTA**, cada persona trabaja por su lado no existe concordancia con el trabajo realizado en otro departamento. Por esta razón se retrasan las entregas de productos, facturas y por ende los cobros.

### NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

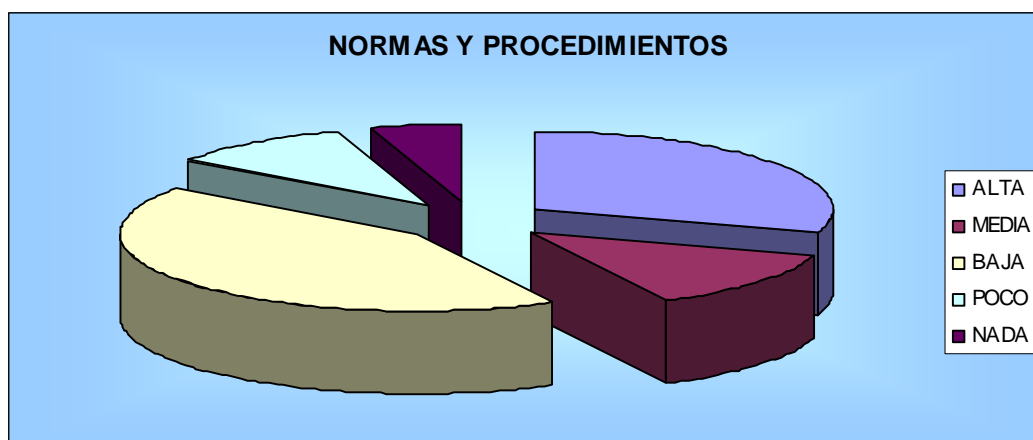
47. Cuando realiza su trabajo toma en cuenta las políticas normas y disposiciones de la empresa?
48. considera que la normas y procedimientos son útiles para desarrollar las tareas asignadas.

PREGUNTA	5	4	3	2	1	N/A	TOTAL
49		2	15	3			20
50	12	3	2	1	2		20
	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>40</b>

Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>	<b>POCO</b>	<b>NADA</b>	<b>N/A</b>
30,00%	12,50%	42,50%	10,00%	5,00%	0,00%



Fuente: Investigación Directa. Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por: Andrea Santana.

### **Conclusión:**

Los empleados de la empresa no se basan en los procedimientos propuestos, piensan que no son eficaces, **DEBILIDAD ALTA.**

### **INFRAESTRUCTURA:**

La empresa posee instalaciones adecuadas para su funcionamiento, con el espacio y la comodidad suficiente para que cada empleado desempeñe sus funciones.

Es una casa de 2 plantas en la que funciona en la planta baja la parte operativa, producción, compras, ventas, diseño, marketing, y en la planta alta los mandos Gerencia General, Dirección de Negocios, Subgerencia General y Contabilidad / Administración.

### **Conclusión:**

La empresa cuenta con una espacio propio para su funcionamiento esto es una **FORTALEZA ALTA**, ya que puede modificarlo en caso de crecimiento o necesidad de mas puestos de trabajo además reduce los gastos como el arriendo y mantenimiento, además que la depreciación del edificio se lo puede tomar como gasto deducible de impuesto a la renta. Anual, lo que en parte compensa el interés pagado por la deuda adquirida para comprar el inmueble.

## **ASPECTO LEGAL**

Las empresas ecuatorianas, Compañías Limitadas y Sociedades Anónimas, están amparadas bajo las leyes de compañías y otros organismos que garantizan el funcionamiento normal de estas. En el caso de EDMARCAL, está legalmente constituida, inscrita en la superintendencia de compañías es miembro del CORPEI, la cámara de comercio de Quito y cumple con todas sus obligaciones tributarias y con beneficios con los empleados.

### **Conclusión:**

La seguridad jurídica es una **FORTALEZA ALTA** para la empresa.

### **2.2.2. FINANCIERO**

El aspecto financiero de la empresa será analizado mediante cuadros comparativos de los balances en los años 2005, 2006,2007 dentro del cual se podrá observar las diferentes variables que ha sufrido la empresa tanto en sus activos como pasivos.

En el aspecto financiero la empresa requiere mejorar sus procesos así también realizar flujos de efectivo y proyectar sus ventas y gastos ya que la iliquidez es su mayor problema, esto es una **DEBILIDAD ALTA**, el no contar con un presupuesto.

Al momento de pagar sus obligaciones casi siempre se ve obligado a solicitar sobregiros de las entidades financieras esto significa un aumento del gasto en intereses y comisiones bancarias que en estos casos suelen ser mayores a los normales además el costo de oportunidad de las operaciones que se pierden cuando no se tiene liquidez para continuar con el giro de la empresa es incalculable.

### **2.2.3. PRODUCCIÓN**

La empresa posee un alto índice productivo ya que sus ventas han aumentado durante estos tres años como observamos en el cuadro No.15 por tanto su producción aumenta y se permanece constante además que se van innovando tecnologías de impresión serigrafica así como materiales lo que significa una **FORTALEZA ALTA**, la innovación en la producción.

#### **2.2.4. COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización de los productos se la realiza en el territorio nacional como exportaciones en Latinoamérica y el Caribe lo que significa una **FORTALEZA ALTA**.

#### **2.2.6. ANÁLISIS DE MATRICES**

#### **2.3. De Impacto**

La matriz de impacto se realiza para determinar el grado de impacto o intervención de los factores analizados tanto en el ámbito externo como interno.



### 2.3.1. Matriz de Impacto Externo

#### IMPACTO EXTERNO

GRUPO MERCANTIL EDMARCAL				
MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO				
OPORTUNIDADES				
ASPECTO	OPORTUNIDAD	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Económico	Disminución de la tasa de interés activa		X	
Económico	Contratación directa de personal sin intervención de tercerizadoras	X		
Tecnológico	Avances tecnológicos facilitan comunicación con empresa del exterior	X		
Socio Cultural	Evolución e importancia de la publicidad en la sociedad	X		
Micro Ambiente	Los clientes aumentan su volumen de ventas cada año	X		
Micro Ambiente	Importación directa	X		
Micro Ambiente	Búsqueda de proveedores		X	
Micro Ambiente	Estabilidad en el mercado durante 18 años	X		
Micro Ambiente	Mantenerse como asesor y proveedor de promociones de grandes empresas	X		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

**Valoración:**                    5 - Alta                    3 - Media                    1 – Baja

## IMPACTO EXTERNO

<b>GRUPO MERCANTIL EDMARCAL</b>				
<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO</b>				
<b>AMENAZAS</b>				
<b>ASPECTO</b>	<b>AMENAZA</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Económico	Crecimiento de la inflación	X		
Económico	Disminución de la tasa de interés pasiva			X
Económico	Aumento del salario mínimo vital		X	
Económico	Alza de aranceles a la importación de bienes	X		
Económico	Inestabilidad del país variación del índice de riesgo país.	X		
Legal	Incertidumbre legal que atraviesa actualmente el país.	X		
Político	No se firman acuerdo que faciliten la importación y exportación de bienes.	X		
Político	Altos costos de la industria		X	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

**Valoración:**                    **5 - Alta**                    **3 - Media**                    **1 – Baja**

En las matrices de impacto externo se observa el grado de impacto que tienen los factores externos en el Grupo Mercantil Edmarcal., tanto oportunidades como amenazas.

Entre las oportunidades de mayor incidencia para el Complejo tenemos: el factor Legal, la calidad del servicio, la calidad del producto, la entrega de los productos, las facilidades de pago, la atención de devoluciones, la solución de problemas, el abastecer ante un requerimiento inesperado, la calidad del producto, la entrega de productos a tiempo, los precios de los productos y las condiciones de pago, todos estos factores contribuyen con cierto grado de beneficio para el Grupo.

Así también, se muestra las amenazas que atentan contra el Grupo, entre las principales se tiene: la falta de certificados de calidad que tienen los proveedores del Complejo y las tasas de interés, estos factores aportan con cierto grado de afectación para la empresa.

### 2.3.2. Matriz de Impacto Interno

<b>IMPACTO INTERNO</b>				
<b>GRUPO MERCANTIL EDMARCAL</b>				
<b>MATRIZ DE IMPACTO FORTALEZAS</b>				
<b>ASPECTO</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Identificación con la empresa	Los empleados están identificados con la empresa	X		
Identificación con la empresa	Buen Ambiente de trabajo	X		
Identificación con la empresa	Los empleados aportan todos con su trabajo		X	
Trabajo	Los empleados se sienten a gusto con las funciones que desempeñan		X	
Condiciones de Trabajo	Las condiciones laborables son favorables	X		
Relaciones interpersonales	Las relaciones interpersonales entre trabajadores son buenas			X
Calidad de los productos	Los empleados se esfuerzan para brindar un productos de calidad	X		
Producción	Innovación en la producción y mayor fuerza laboral en el área	X		
Comercialización	Comercializa su producto dentro y fuera del país	X		
Infraestructura	La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para realizar sus actividades	X		
Aspecto Legal	La empresa esta amparada bajo las leyes y reglamentos que rigen a la compañías limitadas	X		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

**Valoración:**                      **5 - Alta**                      **3 - Media**                      **1 – Baja**

## IMPACTO INTERNO

GRUPO MERCANTIL EDMARCAL				
MATRIZ DE IMPACTO DEBILIDADES				
ASPECTO	DEBILIDAD	Impacto		
		Alto	Medio	Bajo
Identificación con la empresa	Los empleados no están de acuerdo con las políticas de la empresa	X		
Identificación con la empresa	Los empleados no conocen los objetivos de la empresa.	X		
Identificación con la empresa	La empresa no tiene misión y visión	X		
Identificación con la empresa	Las políticas de trabajo no brindan las facilidades suficientes para el desempeño de las funciones de cada empleado	X		
Identificación con la empresa	La empresa no se preocupa por las metas personales	X		
Identificación con la empresa	No hay capacitación	X		
Oportunidades para el desarrollo	No se logra desarrollo profesional dentro de la empresa		X	
Reconocimiento	El reconocimiento por logros solo se da en un departamento	X		
Comunicación	Comunicación interna escasa	X		
Retroalimentación	Existe poca retroalimentación del desempeño de funciones	X		
Dirección y Liderazgo	No existe trabajo en equipo	X		
Normas y procedimientos	Los empleados no se basan en los procedimientos propuestos	X		
Financiero	No se cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos	X		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

**Valoración:**                      **5** - Alta                      **3** - Media                      **1** – Baja

En las matrices de impacto externo se observa el grado de impacto que posee los factores internos en el Grupo, tanto fortalezas como debilidades.

Entre las fortalezas de mayor incidencia para el Grupo tenemos: la aplicación de principios y valores, la documentación de los procesos, el cumplimiento de objetivos, la aplicación de políticas, el plan de acción año 2007, el mapa estratégico, los estatutos, el organigrama, el liderazgo del gerente, los accesos a las líneas de crédito, el presupuesto de adquisiciones, gastos, ingresos, la contabilidad eficiente, el sistema de Internet y la coordinación con las demás áreas.

Así también, se observa las debilidades que tiene el Grupo, entre las principales son: la aplicación de la visión, la distribución del personal según el organigrama, el manual de funciones, el cumplimiento de funciones, los procesos documentados y graficados, el control del recurso humano, materia prima, producto terminado, la capacidad instalada de hardware, los equipos para la producción, la experiencia del personal de ventas, el cumplimiento del cupo de ventas, las condiciones de cobro, la coordinación con las demás áreas y la aceptación de los productos, estos factores aportan con cierto grado de afectación para el Grupo.

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

	OPORTUNIDADES	Disminución de la tasa de interés activa	Contratación directa de personal sin intervención de tercerizadoras	Avances tecnológicos facilitan comunicación con empresa del exterior	Evolución e importancia de la publicidad en la sociedad	Los clientes aumentan su volumen de ventas cada año	Importación directa	Búsqueda de proveedores	Estabilidad en el mercado durante 18 años	Mantenerse como asesor y proveedor de promociones de grandes empresas	Totales	
<b>FORTALEZAS</b>		3	5	5	5	5	5	3	5	5		
Los empleados están identificados con la empresa	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	41	2
Buen ambiente de trabajo	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	43	1
Los empleados aportan todos con su trabajo	3	3	5	5	1	5	3	3	3	3	31	7
Los empleados se sienten a gusto con las funciones que desempeñan	3	3	5	5	1	5	1	1	5	5	31	6
Las condiciones laborales son favorables	5	1	5	5	1	5	1	1	5	5	29	
Las relaciones interpersonales entre trabajadores son buenas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
Los empleados se esfuerzan para brindar un producto de calidad	5	1	1	5	1	5	5	5	5	5	33	5
Innovación en la producción y mayor fuerza laboral en el área	5	1	1	5	5	5	5	1	5	5	33	4
Comercializa su producto dentro y fuera del país	5	3	1	5	5	5	5	5	5	5	39	3
La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para realizar sus actividades	5	3	1	1	5	3	1	1	5	5	25	
La empresa esta amparada bajo las leyes y reglamentos que rigen a la compañías limitadas	5	1	5	1	1	3	1	1	5	1	19	
<b>TOTAL</b>		25	35	43	31	47	33	25	49	45		
			5	4		2	6		1	3		

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

## **2.4. Aprovechabilidad**

En la matriz de aprovechabilidad, se mira los factores que son de mayor aprovechabilidad para el Grupo Mercantil Edmarcal., es decir los que impactan positivamente en su funcionamiento, tanto a nivel externo como interno, esto es, oportunidades y fortalezas, para realizar la confrontación, se utilizo idéntica de forma que en la matriz de vulnerabilidad.

Los factores que fueron tomados de las matrices de impacto, se realiza la confrontación, que permitan identificar cuantitativamente los factores de mayor importancia para el Grupo, para desarrollar estrategias que contribuyan a su crecimiento; seguido de esto se realizó una comparación de cómo el elemento que se encuentra internamente, es decir una fortaleza, puede ayudar a la consecución de una oportunidad, que se encuentra externamente.

Posteriormente se obtienen las debilidades y amenazas de mayor importancia para el Grupo, es decir las que tienen mayor puntuación; las cuales posteriormente servirán para la elaboración de la hoja de trabajo FODA que es el resumen de todas las matrices.



**MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

	AMENAZAS	Crecimiento de la inflación	Disminución de la tasa de interés pasiva	Aumento del salario mínimo vital	Alza de aranceles a la importación de bienes	Inestabilidad del país variación del índice de riesgo país.	Incertidumbre legal que atraviesa actualmente el país.	No se firman acuerdo que faciliten la importación y exportación de bienes.	Altos costos de la industria	Totales	
DEBILIDADES		5	1	3	5	5	5	5	3		
Los empleados no están de acuerdo con las políticas de la empresa	5	1	1	3	1	1	1	1	1	10	
Los empleados no conocen los objetivos de la empresa.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
La empresa no tiene misión y visión	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
Las políticas de trabajo no brindan las facilidades suficientes para el desempeño de las funciones de cada empleado	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
La empresa no se preocupa por las metas personales	5	1	1	5	5	1	5	1	1	20	
No hay capacitación	5	1	1	1	1	1	1	1	1	8	
No se logra desarrollo profesional dentro de la empresa	3	1	3	1	5	1	5	5	5	26	5
El reconocimiento por logros solo se da en un departamento	5	1	3	1	5	5	5	5	1	26	4
Comunicación interna escasa	5	3	5	1	5	5	5	5	5	34	1
Existe poca retroalimentación del desempeño de funciones	5	3	1	1	1	5	3	1	1	16	
No existe trabajo en equipo	5	1	1	5	1	1	3	1	1	14	
Los empleados no se basan en los procedimientos propuestos	5	5	5	5	5	3	3	3	3	32	2
No se cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos	5	5	5	5	5	1	3	3	5	32	3
<b>TOTAL</b>		25	19	21	27	23	31	23	19		
		3			2		1	4			

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

## 2.5. Vulnerabilidad

La matriz de vulnerabilidad nos indica los diferentes factores que son vulnerables para el Grupo Mercantil Edmarcal., cada uno de los valores se confrontaron entre debilidades y amenazas desarrolladas bajo la puntuación Alta (5), media (3) y baja (1) siendo una forma de ponderar el impacto es decir los factores que influye negativamente en su funcionamiento a nivel interno versus externo.

Posteriormente se obtienen las debilidades y amenazas de mayor importancia para el Grupo, es decir las que tienen mayor puntuación; las cuales posteriormente servirán para la elaboración de la hoja de trabajo FODA que es el resumen de todas las matrices.

### GRAFICO N.

HOJA DE TRABAJO	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Buen ambiente de trabajo	1. Estabilidad en el mercado durante 18 años
2. Los empleados están identificados con la empresa	2. Los clientes aumentan su volumen de ventas cada año
3. Comercializa su producto dentro y fuera del país	3. Mantenerse como asesor y proveedor de promociones de grandes empresas
4. Innovación en la producción y mayor fuerza laboral en el área	4. Avances tecnológicos facilitan comunicación con empresa del exterior
5. Los empleados se esfuerzan para brindar un producto de calidad	5. Contratación directa de personal sin intervención de tercerizadoras
6. Los empleados se sienten a gusto con las funciones que desempeñan	6. Importación directa
7. Los empleados aportan todos con su trabajo	
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Comunicación interna escasa	1. Incertidumbre legal que atraviesa actualmente el país.
2. Los empleados no se basan en los procedimientos propuestos	2. Alza de aranceles a la importación de bienes
3. No se cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos	3. Crecimiento de la inflación
4. El reconocimiento por logros solo se da en un departamento	4. No se firman acuerdo que faciliten la importación y exportación de bienes.
5. No se logra desarrollo profesional dentro de la empresa	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

## MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA		
<p style="text-align: center;"><b>INTERNAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EXTERNAS</b></p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>1. Estabilidad en el mercado durante 18 años</p> <p>2. Los clientes aumentan su volumen de ventas cada año</p> <p>3. Mantenerse como asesor y proveedor de promociones de grandes empresas</p> <p>4. Avances tecnológicos facilitan comunicación con empresa del exterior</p> <p>5. Contratación directa de personal sin intervención de tercerizadoras</p> <p>6. importación directa</p>	<p>1. Incertidumbre legal que atraviesa actualmente el país.</p> <p>2. Alza de aranceles a la importación de bienes</p> <p>3. Crecimiento de la inflación</p> <p>4. No se firman acuerdo que faciliten la importación y exportación de bienes.</p>
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<p>1. Buen ambiente de trabajo</p> <p>2. Los empleados están identificados con la empresa</p> <p>3. Comercializa su producto dentro y fuera del país</p> <p>4. Innovación en la producción y mayor fuerza laboral en el área</p> <p>5. Los empleados se esfuerzan para brindar un producto de calidad</p> <p>6. Los empleados se sienten a gusto con las funciones que desempeñan</p> <p>7. Los empleados aportan todos con su trabajo</p>	<p>a. Difundir misión y visión</p> <p>b. Difundir principios y valores</p> <p>c. Invertir y capacitación y Tecnología</p> <p>d. Diseñar un direccionamiento estratégico hasta el 2013</p>	<p>a. Mejorar los procesos</p> <p>b. Documentar los procedimientos</p>
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
<p>1. Comunicación interna escasa</p> <p>2. Los empleados no se basan en los procedimientos propuestos</p> <p>3. No se cuenta con un presupuesto de ingresos y gastos</p> <p>4. El reconocimiento por logros solo se da en un departamento</p> <p>5. No se logra desarrollo profesional dentro de la empresa</p>	<p>a. Diseñar el plan de acción para el año 2008</p> <p>b. Realizar un inventario de los procesos</p>	<p>a. Diseñar procesos de control a las diferentes áreas de la empresa</p> <p>b. capacitación del recurso humano en todas las áreas.</p> <p>c. Diseñar un plan de incentivos para todas las áreas.</p>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Andrea Santana

## 2.6. Matriz de estrategias FODA

### ESTRATEGIAS FODA.

#### F. O.

- a) **Fortaleza 1, 2, 7 y oportunidad 1, 2, 4, 6:** Realizar una campaña de difusión de los principios y valores que se desarrolla para mejorar el trato a los clientes y la comunicación en el Grupo.
- b) **Fortaleza 1 y oportunidad 2, 3, 7, 9, 10:** Invertir recursos en la capacitación del personal y en la adquisición de tecnología que permitan mejorar la calidad de los productos y reducir sus costos.
- c) **Fortaleza 1, 2, 3, 7 y oportunidad 1:** Diseñar un direccionamiento estratégico del Grupo Mercantil Edmarcal, hasta el 2015 que permita conocer la filosofía de la empresa, así como también los objetivos planteados hasta esta fecha.

#### F. A.

- a) **Fortaleza 2 y amenaza 3, 4:** Documentar las políticas del certificado de calidad del Grupo Mercantil Edmarcal., que garanticen que los productos que se adquiere del Complejo son de calidad, por lo tanto contribuyan a dar un producto eficiente
- b) **Fortaleza 1, 2 y amenaza 4:** Mejorar el proceso de atención a los clientes que permitan dar un servicio de calidad a los consumidores.

#### **D. O**

- a) **Todas las debilidad y todas las oportunidad:** Diseñar el plan de acción para el año 2008, a través de este plan se pondrá a conocimiento del personal, las diferentes actividades que se programará para cumplir con los objetivos planteados hasta ese año.
- b) **Debilidad 1, 2, 3, 4 y oportunidad 2, 3, 7, 8, 9, 10:** Realizar un inventario de los procesos del Grupo, que permitan siempre mejorar las actividades que se desarrollan en éste, tratando siempre de optimizar los recursos.
- c) **Debilidad 1, 2, 3, 4 y oportunidad 2, 3, 7, 8, 9, 10:** Mejorar y documentar los procesos del Grupo Mercantil Edmarcal., que permitan un buen desarrollo de las actividades que en éste se efectúen, de forma coordinada y optimizando tiempo y recursos.

#### **D. A.**

- a) **Todas las debilidad y amenaza 3, 4:** Diseñar procesos de control a las diferentes áreas de la empresa del Grupo, que permitan inspeccionar el desarrollo de actividades, y que contribuyan a mejorar el producto, servicio y se diferencien de la competencia.
- b) **Debilidad 1, 2, 6, 7 y amenaza 4:** Invertir en la capacitación del recurso humano en el área de ventas que permita dar una mejor atención al cliente, para que pueda mejorar las ventas.

## **CAPITULO III**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

En el siguiente capítulo se realiza el direccionamiento estratégico del Grupo Mercantil EDMARCAL., el cual comprende los principios y valores que gobiernan el proceso de las actividades, la visión, misión, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas, y estrategias, las cuales se presentarán a través del plan operativo, formulado hasta el año 2013.

#### **3.1. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

La empresa se debe manejar con ética y valores. La ética sin valores no puede manejarse y viceversa. No se debe de perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la realización de principios. Donde no se debe de ver por separado cada uno, los dos deben ir juntos.

#### **3.2. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

Los principios y valores están orientados a regular el funcionamiento del Grupo Mercantil EDMARCAL., es decir guían las actitudes y conductas de los seres humanos que conforman La empresa.

Los principios y valores de la empresa se han determinado en base a los resultados obtenidos en la siguiente pregunta: “Indique los principios y valores que se desarrollan en el Grupo Mercantil EDMARCAL. “, expresada en la encuesta que

se aplicó al personal de la empresa en el capítulo II en el cual se obtuvo los siguientes resultados:

**PRINCIPIOS<sup>15</sup>:** En sentido ético o moral llamamos principio a aquel juicio práctico que deriva inmediatamente de la aceptación de un valor. Del valor más básico (el valor de toda vida humana, de todo ser humano, es decir, su dignidad humana), se deriva el principio primero y fundamental en el que se basan todos los demás: la actitud de respeto que merece por el mero hecho de pertenecer a la especie humana, es decir, por su dignidad humana.

**VALORES<sup>16</sup>:** Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlo, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión.

Todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa. Tener un acuerdo claro y abierto sobre estos valores ayudará a establecer las prioridades significativas de la organización, sus campos de esfuerzo y niveles de tolerancia respecto a las desviaciones; permitirá fijar expectativas y cómo comunicarlas a los demás, en qué negocios intervenir y cómo administrar.

### **3.3. MATRIZ AXIOLÓGICA**

Con los resultados obtenidos se construye la matriz axiológica, la cual especifica en dónde se emplea los diferentes valores de acuerdo al puntaje logrado en la pregunta mencionada anteriormente. Esta matriz se presenta a continuación:

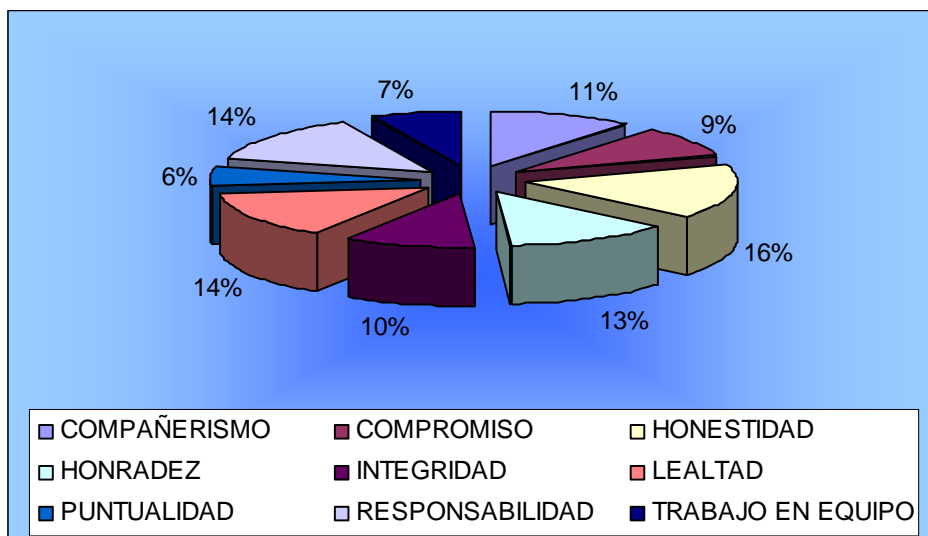
---

<sup>15</sup> [www.google.com](http://www.google.com). Julio -2008

<sup>16</sup> [www.google.com](http://www.google.com) – julio 2008

<b>Grupo</b>	<b>Estado</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Competencia</b>	<b>Organismos de control</b>	<b>Accionistas</b>
<b>Principios y Valores</b>						
Honestidad.	X	X	X	X	X	X
Honradez.	X	X	X	X	X	X
Lealtad.		X	X			X
Puntualidad.	X	X	X		X	X
Responsabilidad.	X	X	X		X	X

**Fuente:** Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
**Elaborado por** Andrea Valeria Santana Sánchez



**Fuente:** Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
**Elaborado por** Andrea Valeria Santana Sánchez



## **HONESTIDAD.**

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia (dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma).

- ▶ Estado: Pagar los impuestos, sin efectuar ningún tipo de modificación con la propósito de reducir los impuestos. De igual modo no falsificar ni alterar los documentos legales del La empresa por temor a ser multados.
- ▶ Clientes: En la entrega de los productos con las características acordadas y las fechas convenidas, de darse lo contrario se devolverá el dinero.
- ▶ Proveedores: Pagar la cuantía acordada en la factura que entrega el proveedor, pero observando que este cumpliendo con todos los requerimientos que se efectuó al solicitar las materias primas, tanto en la cantidad, como en la calidad y el precio.
- ▶ Competencia: Desarrollar las actividades del La empresa como tal, sin tratar de atropellar a la competencia.
- ▶ Organismos de control: En el cumplimiento de las exigencias por parte del SRI, Superintendencia de Compañías, patentes entre otras entidades.
- ▶ Accionistas: Se deberá enseñar la situación real que cruza el La empresa, tanto administrativa como financiera, sin alteraciones de ninguna índole.

## **HONRADEZ.**

Es respetar y no apropiarse de las cosas materiales de los demás. Si en algún momento de nuestra vida le quitamos a alguien sus pertenencias, el Universo lo toma como un préstamo, y en cualquier instante de esta vida material o de otra, tendremos que devolverlo. Por ello cuando alguien nos roba, de alguna manera estamos restituyendo tales "préstamos". En la medida en que logremos perdonarle a quien lo hace, nos estaremos perdonando a nosotros mismos el haberlo hecho.

- ▶ Estado: En la presentación de los documentos y en el pago de los impuestos.
- ▶ Clientes: En la materia prima utilizada para la elaboración de los productos, en el cobro de las facturas y en el manejo de descuentos y devoluciones de los productos
- ▶ Proveedores: En los pagos de las facturas, observando siempre en las cantidades de los productos y precios establecidos, además en la recepción y devolución de las materias primas.
- ▶ Competencia: Desarrollar las actividades de la empresa como tal, sin tratar de atropellar a la competencia.
- ▶ Organismos de control: En el cumplimiento de las exigencias por parte del SRI, Superintendencia de Compañías, patentes entre otras entidades.
- ▶ Accionistas: En la presentación de la situación real de la empresa tanto administrativa, como económica

### **LEALTAD.**

Palabra sagrada propia de hombres libres y de buenas costumbres, hombres nobles, honestos y bien recomendados en principios morales, éticos y sobre todo solidarios.

Accionistas: De los accionistas hacia la empresa como también a sus trabajadores.

### **PUNTUALIDAD.**

Cuidado y exactitud en hacer las cosas a su debido tiempo.

- ▶ Estado: En la declaración y pago de impuestos en la fecha correspondiente, en la entrega de documentos que soliciten y en los registros contables que se manejen.
- ▶ Clientes: En la entrega de los productos en las fechas acordadas
- ▶ Proveedores: En los pagos que se realiza por las materias primas que se adquiere como también por parte de ellos en la entrega de los productos en las fechas convenidas.

- ▶ Organismos de control: En el cumplimiento de las exigencias por parte del SRI, Superintendencia de Compañías, patentes entre otras entidades.
- ▶ Accionistas: Al enseñar los informes finales de la condición social y económica del Grupo Mercantil EDMARCAL., en las fechas establecidas

### **RESPONSABILIDAD.**

- ▶ Estado: Mantener todos los documentos legales y en regla que el estado exige.
- ▶ Clientes: Las personas que trabajan en el La empresa deben preocuparse por dar una buena atención al comprador y que los productos sean de buena calidad, a través de un seguimiento adecuado.
- ▶ Proveedores: En el pago de la materia prima que se adquirió, en fechas acordadas.
- ▶ Organismos de control: En el cumplimiento de las exigencias por parte del SRI, Superintendencia de Compañías, patentes entre otras entidades.
- ▶ Accionistas: En la revelación de informes reales, acerca de la situación social y económica en la que se halla el La empresa.

### 3.4. MISION Y VISION

#### VISION

“La visión establece lo que requiere ser en el futuro la empresa, qué posición en la sociedad quiere ocupar. La visión marca sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada, y percibida en el futuro”.

La visión actual de Grupo Mercantil Edmarcal es la siguiente:

“Desarrollar líneas y canales diferenciados e innovadores que faciliten el desarrollo estratégico de clientes y distribuidores así como la permanencia y continuidad del Grupo”.

Para la elaboración de la visión que se plantea, se identifica que es lo que busca la empresa como tal, es decir cual es su principal objetivo en el futuro, basándose en los valores y convicciones de todos sus integrantes por lo cual se responderá las siguientes cuestiones básicas:

<b>COORDENADAS</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>¿CUANDO?</b>	Para cuantos años adelante	<b>3 años</b>
<b>¿QUE?</b>	A que dedicara primordialmente su actividad empresarial.	<b>Ser reconocido como proveedor y asesor de promociones empresariales</b>
<b>¿COMO?</b>	Que estrategia fundamental le servirá de brújula.	<b>Productos innovadores y estrategias de marketing y publicidad</b>
<b>¿CON QUIEN?</b>	Que competencias tendrán las personas que acompañaran el esfuerzo	<b>Personal capacitado en cada área</b>

	indispensable para ganar futuro.	
<b>¿PARA QUE?</b>	Cual es la filosofía de su presencia en el mercado.	<b>Permanecer liderando al mercado promocional</b>
<b>¿POR QUE?</b>	Cual es la razón de su permanencia	<b>Desarrollo y crecimiento organizacional y del recurso humano</b>
<b>¿DONDE?</b>	El lugar del planeta, en que región.	<b>Ecuador y Latinoamérica</b>

Fuente: Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
Elaborado por Andrea Valeria Santana Sánchez

## **VISION DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL 2011.**

Ser reconocido como proveedor y asesor de promociones empresariales en Ecuador y Latinoamérica, por, sus productos innovadores y Estrategias de marketing y publicidad, con personal capacitado en cada área

### **MISION**

Misión o Propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Un buen propósito debe servir para guiar e inspirar a la organización durante muchos años.

La misión no necesita ser exclusiva de la empresa, sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar.

La misión define dónde se está y para qué se encuentra la corporación desarrollando su actividad”.

La misión actual del Grupo Mercantil Edmarcal es:

“Satisfacer las necesidades comerciales de nuestros clientes, a través de la importación y fabricación de productos promocionales de alta calidad e impactantes a un precio justo”.

Para la elaboración de la nueva misión que se propone, se la realiza en función a las siguientes preguntas:

<b>COORDENADAS</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>¿QUE?</b>	Cual es la razón u objeto social del establecimiento.	<b>Satisfacer las necesidades comerciales de nuestros clientes.</b>
<b>¿COMO?</b>	Cual es la estrategia que marca la diferencia con los demás.	<b>Innovación y asesoría comercial constante</b>
<b>¿CON QUIEN?</b>	Cual es el personal del que se dispone	<b>Personal calificado en todas las áreas</b>
<b>¿PARA QUE?</b>	A quien va a satisfacer primariamente el producto o servicio.	<b>A nuestros clientes: Empresa, gerente de producto y su estrategia</b>
<b>¿POR QUE?</b>	Que explica y justifica en lo principal su presencia.	<b>Empujar las ventas de las empresas</b>
<b>¿DONDE?</b>	Lugar o ubicación geográfica y comarca de mayor influencia.	<b>Ecuador (Quito y Guayaquil) y Latinoamérica</b>

**Fuente:** Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
**Elaborado por** Andrea Valeria Santana Sánchez

### **MISION DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL.**

Apoyar el crecimiento de las ventas de nuestros clientes en Ecuador y Latinoamérica utilizando la innovación y asesoría comercial constante; para satisfacer primordialmente a nuestro cliente: Empresa, gerente de producto y su estrategia

### **3.5 OBJETIVO GENERAL**

“Los objetivos son metas. Usando estos términos indistintamente. ¿Qué significan estos términos? se refiere a los resultados deseados para individuos, grupos o hasta organizaciones enteras. Dan dirección a todas las decisiones gerenciales y forman el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos. Por eso es el fundamento de la planificación”.

El objetivo general propuesto para aplicar en el Grupo Mercantil Edmarcal es el siguiente:

- Aplicar los principios de desarrollo empresarial con eficacia y eficiencia trabajando en conjunto con los debidos departamentos, produciendo y comercializando en las líneas de promocionales, que permitan cubrir el mercado nacional aplicando las leyes ecuatorianas para llegar situarse entre las mejores mediante una continua renovación e innovación de sus productos.

### **3.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Para alcanzar el objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos.

#### **DE CRECIMIENTO.**

- Ampliar el mercado en un 20% con ventas de productos de mayor rentabilidad a nivel local y regional.
- Capacitar a todo el personal de La empresa.
- Implementar un sistema de gestión de calidad.
- Mejorar los procesos de producción.
- Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.

- Promover la investigación y desarrollo de productos para generar un valor agregado.
- Establecer políticas de control al personal para que cumplan con sus actividades.
- Contar con sistemas de investigación de mercado y benchmarking.
- Garantizar accesibilidad al cliente, a través de establecer canales de distribución a nivel nacional e internacional.
- Proveer al cliente una solución integral por medio de alianzas.
- Desarrollar nuevas marcas y posicionar las actuales.
- Crear y mantener plazas de trabajo productivas.
- Proveer al cliente un producto innovador y garantizado.
- Optimizar capacidad instalada y renovar tecnología de operaciones.
- Contar con un sistema de plan de carrera y desarrollo por competencias de los trabajadores de La empresa.

#### **DE MANTENIMIENTO.**

- Proteger y apoyar el prestigio e imagen Institucional en la sociedad, adquirida por la entrega de un buen producto y servicio a los clientes.
- Cumplir con los requisitos de calidad, manteniendo precios competitivos.
- Mantener una adecuada comunicación que existe entre el personal de la Empresa y los clientes.
- Garantizar la entrega oportuna de los productos a los clientes.
- Brindar asesoría técnica a los clientes pre y post-venta.



## **DE DISMINUCIÓN.**

- Reducir los desperdicios en las materias primas en las áreas de producción.
- Reducir el nivel de error de la empresa en la producción y comercialización de los artículos.
- Disminuir la desmotivación del personal hasta alcanzar un nivel alto.
- Disminuir la duplicidad de funciones para lograr un nivel óptimo.
- Reducir la improductividad de la maquinaria por medio de un mantenimiento continuo, hasta alcanzar un óptimo nivel de aprovechamiento.

## **3.8. POLITICAS**

“Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización de manera que éstas sean congruentes con los objetivos de la empresa”.

### **POLÍTICAS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA.**

- Ofrecer estímulos al personal que manifieste mejora en procesos productivos.
- Evaluar a todo el personal para determinar su mejora y crecimiento profesional.
- Todo trámite será por escrito.
- Evaluar mensualmente el cumplimiento del plan operativo.
- Entregar informes financieros mensuales.
- Elaborar el presupuesto para el próximo año conjuntamente con cada área de la empresa antes del mes de Septiembre.
- Cada departamento en forma mensual debe presentar un informe de las condiciones actuales en la que se halla y reportar novedades.

## **POLÍTICAS DE PRODUCCIÓN:**

- Establecer estándares de calidad para los productos, que serán supervisados diariamente.
- Realizar control de calidad de los productos.
- Los empleados serán responsables del aseo de toda el área de trabajo.
- El horario de trabajo quedará comprendido en el primer turno entre las 7:00 a.m. hasta las 15:30 p.m. con un receso de 30 minutos para el almuerzo y el segundo turno desde las 15:30 p.m. hasta las 24:00, con un receso de media hora para la merienda que serán dados por el La empresa.
- Realizar mantenimiento a la maquinaria cada 6 meses para evitar mal funcionamiento y se dé una paralización en la producción.
- Comunicar directamente entre al personal de producción, ventas y financiero, para establecer coordinación entre las áreas y rendimiento en el mejoramiento continuo de los procesos.
- Todas las herramientas y los equipos de trabajo se deberá dejar en las respectivas bodegas.
- Diseñar e implementar el nuevo direccionamiento estratégico en el cual se establezca planes y políticas de acción.

## **POLÍTICAS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD.**

- Atender quejas presentadas a fin de satisfacer a los clientes.
- Evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad del producto.
- Realizar estudios de mercado cada 6 meses.
- Realizar encuestas a los clientes para averiguar el rendimiento del producto.
- Evaluar el crecimiento de clientes.
- Analizar la mejor publicidad.

## **POLÍTICAS DE COMPRA.**

- Las compras en la empresa se harán de acuerdo al contrato.
- Realizar un control de suministros de oficinas y de insumos de producción cada mes para verificar sus existencias.
- Receptar las propuestas de proveedores tanto de materia prima como de suministros de oficina.
- Calificación y evaluación de proveedores que tiene el La empresa y garantice el nivel de precios y calidad para que su adquisición sea la adecuada.
- Realizar el pago a los proveedores con cheque, solo los viernes en la tarde.

## **POLÍTICAS DEL PERSONAL.**

- Solicitar permiso con dos días de anterioridad para colocar el relevo correspondiente.
- Dar constante capacitación de acuerdo a las necesidades.
- Cuando se realice una compra de maquinaria para la producción, se capacitará al personal del área.
- Capacitar al personal operativo cada seis meses.
- Capacitar al personal administrativo una vez al año.
- La capacitación se la realiza los días sábados y domingos.
- Establecer requisitos de cada puesto que estarán en el manual de puestos.
- Realizar exámenes médicos cada año para mantener la salud de los trabajadores.
- Realizar auditorías de personal para ver el desempeño cada uno y las dificultades que están presentando para mejorar el rendimiento.
- La hora de entrada del personal a La empresa será a las 8:30 de la mañana, y habrá un receso para el almuerzo de dos turnos una desde las 12:30 hasta las

13:30 y otro desde las 13:30 hasta las 14:30pm y la hora de salida será a las 17:30 p.m.

- Mantener reuniones con los trabajadores para que el nivel de integración sea adecuado.
- El nivel de sueldos será de acuerdo al mercado ecuatoriano y se analiza los incrementos según la inflación que exista.
- Establecer políticas para el control al personal para que cumplan con sus actividades.

### **POLÍTICAS DEL ÁREA FINANCIERA.**

- Emitir mensualmente la conciliación bancaria.
- Emitir estados financieros cada mes.
- Pagar los sueldos al personal contratado directamente por el La empresa y se los realizará a fin de mes.
- Revisar la ejecución mensualmente del presupuesto anual.
- Emitir facturas como respaldo de cobro de los productos que brinda el La empresa y deberán cumplir con todos los exigencias legales impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Los pagos de la materia prima y suministros de oficina, se los realiza con cheque, previa la presentación de facturas legalmente emitidas.
- Analizar los rubros referentes a la cartera.

### **3.9. ESTRATEGIAS**

Determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos.

Las estrategias que se ha formulado para lograr los objetivos propuestos son las siguientes:

### **CORTO PLAZO 2009-2010.**

- Realizar el estudio de mercado cada 6 meses para la creación de nuevos canales de distribución.
- Invertir el 5% de sus recursos en capacitación para el personal que permitan mejorar la calidad del producto y servicio.
- Suscribir alianzas estratégicas con proveedores de materia prima.
- Implementar controles en el módulo de costos para la fijación de precios de venta.
- Implementar un sistema de apalancamiento financiero.
- Implementar plan de capacitación especializada.
- Vender la maquinaria no utilizada y arrendar instalaciones subutilizadas.
- Implementar y mantener el “Sistema de Gestión de Calidad”.

### **MEDIANO PLAZO 2009 – 2011.**

- Modernizar y renovar tecnológicamente las líneas de producción.
- Producir, distribuir y maquilar para países con mayor poder adquisitivo o con falta de estos productos.
- Establecer alianzas estratégicas con clientes locales y regionales.

### **LARGO PLAZO 2009 – 2013.**

- Implementar líneas de producción especializada en productos promocionales

### **3.10. MAPA ESTRATEGICO**

A continuación se presenta el mapa estratégico del Grupo Mercantil Edmarcal, para el año 2009 al 2012.

En este mapa estratégico se observa la misión, visión, objetivos, estrategias y políticas que se desarrollará en cada año, así también los principios y valores que se aplican en el Grupo.

# MAPA ESTRATEGICO DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL CIA LTDA.

Misión.

Apoyar el crecimiento de las ventas de nuestros clientes en Ecuador y Latinoamérica utilizando la innovación y asesoría comercial constante; para satisfacer primordialmente a nuestro cliente: Empresa, gerente de producto y su estrategia

Visión.

Ser reconocido como proveedor y asesor de promociones empresariales en Ecuador y Latinoamérica, por:

- Sus productos innovadores y
- Estrategias de marketing y publicidad, con
- Y su personal capacitado en cada área

**2009**

**Objetivo:**  
Mejorar los procesos de producción.

**Políticas:**

- Dar constante capacitación de acuerdo a las necesidades.
- Establecer políticas de control al personal para que cumplan con sus actividades.
- Capacitar al personal operativo cada seis meses.
- Capacitar al personal administrativo una vez al año.

**Estrategias:**

- Invertir el 5% de sus recursos en capacitación para el personal que permitan mejorar la calidad del producto y servicio.

**2010**

**Objetivo:**  
Capacitar al personal de la empresa.

**Políticas:**

- Realizar un control de calidad de los productos.
- Realizar auditorias de personal para el desempeño.

**Estrategias:**

- Mejorar la calidad, eficiencia y tiempo de ciclo de los procesos operacionales.
- Vender la maquinaria no utilizada y arrendar instalaciones subutilizadas.

**2011**

**Objetivo:**

- Cumplir con los requisitos de calidad.
- Mantener precios competitivos.

**Políticas:**

- Establecer estándares de calidad para los productos los cuales supervisa diariamente.
- Evaluar la satisfacción del cliente y la efectividad del producto.
- Realizar encuestas a los clientes para averiguar el rendimiento del producto.

**Estrategias:**

- Implementar y mantener el "Sistema de Gestión de Calidad".
- Modernizar y renovar tecnológicamente las líneas de producción.

**2012**

**Objetivo:**

- Ampliar el mercado en un 20% de ventas de productos de mayor rentabilidad a nivel local y regional.

**Políticas:**

- Realizar estudios de mercado cada 6 meses.
- Calificación y evaluación de proveedores que garantice el nivel de precios y calidad para que su adquisición sea la adecuada.

**Estrategias:**

- Implementar líneas de producción especializada en vestuario, calzado y equipo de camping militar.
- Establecer alianzas estratégicas con clientes locales y regionales.

**PRINCIPIOS Y VALORES**

- ❖ **Compañerismo.**
- ❖ **Honestidad.**
- ❖ **Integridad.**
- ❖ **Lealtad.**
- ❖ **Responsabilidad**
- ❖ **Trabajo en equipo**

### **3.11. PLAN OPERATIVO ANUAL 2009**

En el plan operativo que se detalla a continuación se observa cada actividad, el tiempo de duración que se toma para la ejecución y las observaciones a través de un gráfico en el diagrama, facilitando la comprensión.



	2009																																															
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Vendedores visitan Clientes	■	■	■	■																																												
Realización de pedidos		■	■	■																																												
Cliente realizan o envían muestras			■	■	■	■																																										
Presentación a licitación					■	■	■																						■	■	■	■																
PROCESO DE COMPRA																																																
* Compras menores a \$500																																																
Recibe solicitud de compra autorizada por el gerente					■	■	■	■	■	■	■	■																	■	■	■	■	■	■	■	■												
- Llamar proveedor (despacho)					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													■	■	■	■	■	■	■	■												
* Compras de \$500 hasta \$3000																																																
- Clasificación lista proveedores					■	■	■	■	■	■	■	■																	■	■	■	■	■	■	■	■												
- Recibe 3 cotizaciones									■	■	■	■																	■	■	■	■	■	■	■	■												
Realiza cuadro comparativo analiza relación costo beneficio									■	■	■	■	■	■	■	■													■	■	■	■	■	■	■	■												
- Elección empresa proveedora													■	■	■	■																	■	■	■	■												
- Presentación informe al gerente de adquisiciones													■	■	■	■																	■	■	■	■												
- Aprobación y adquisición																																																



## **CAPÍTULO IV.**

### **ANÁLISIS DE PROCESOS.**

Con la finalidad de implantar un Sistema eficaz y eficiente en el Grupo Mercantil Edmarcal, es necesario apoyarnos en ciertas herramientas administrativas que permitan diseñar los procesos de una manera lógica y organizada; y es precisamente lo que se pretende conseguir con el desarrollo de este capítulo, en el cual se desarrolla la cadena de valor de la Empresa, en donde se especifica los procesos de entrada, transformación y salida que son realizados; el levantamiento de los procesos de las diferentes áreas de la Empresa; la elección de procesos en base en interrogantes que serán aplicadas a cada proceso; y se elabora el mapa de procesos clasificándolos en gobernantes y de apoyo; consecutivamente el estudio de los procesos a través de una tabla de costos; el diagrama de los procesos y posteriormente la matriz resumen.

- **Cadena de valor.**

Es importante para el diseño de los procesos reconocerlos y clasificarlos en sus tres grupos que son: estratégicos o gobernantes, básicos o productivos y de apoyo o habilitantes, para luego realizar un análisis de cada uno de ellos a fin de determinar el tiempo que se utiliza en el proceso, las personas responsables, los productos o servicios que se entregan al cliente interno o externo, los costos; así como también los problemas de personal, de tecnología, comunicación espacio físico, repetición de pasos innecesarios y otros aspectos que se deben tomar muy en cuenta para la creación o diseño de los procesos necesarios para que el sistema de educación virtual se lleve a efecto.

La cadena de valor identifica a las diferentes actividades que se efectúa en una empresa, permitiendo definir los procesos y actividades que le diferencia de otra organización con los costos menores posibles en el cual a continuación se detalla la cadena de valor del Grupo Mercantil Edmarcal.

## **GRUPO MERCANTIL EDMARCAL. CIA LTDA.**

### **CADENA DE VALOR**

#### **INSUMOS:**

- Producto
- Tinta
- Material para serigrafía
- Instrumentos para serigrafía

#### **ACTIVIDADES PRIMARIAS**

- Marketing
  - Diseño de Nuevos Productos
- Planificación de la Producción
- Logística
- Fabricación
- Comercialización

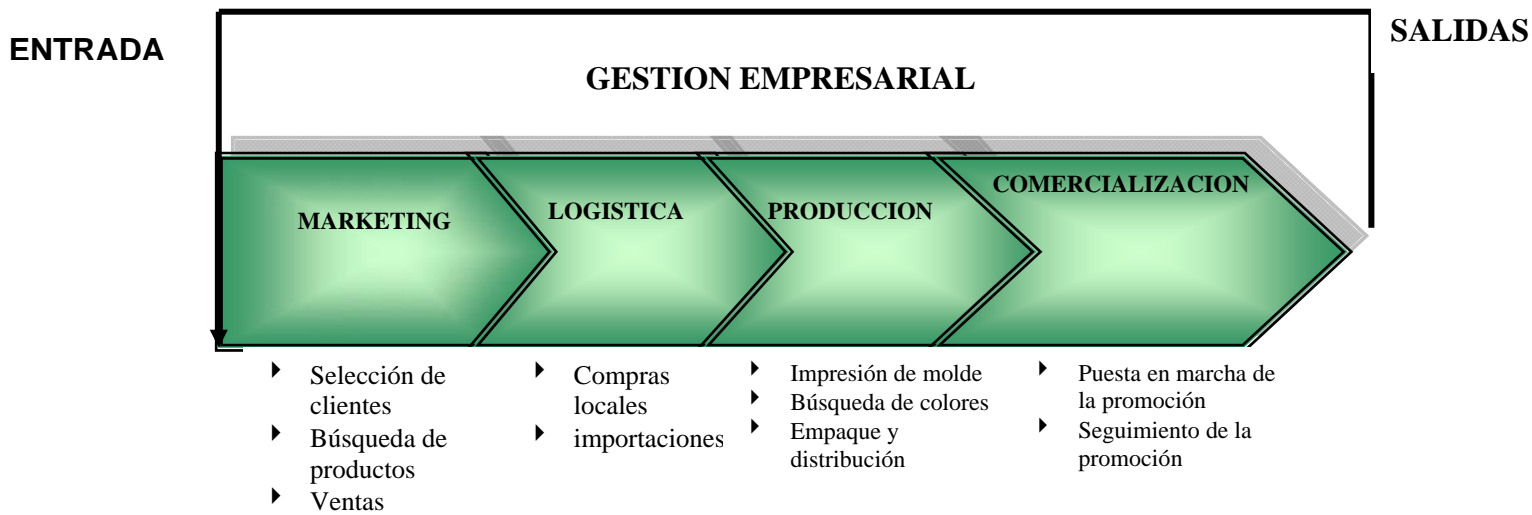
#### **ACTIVIDADES DE APOYO**

- Administración
- Financiera
- Mantenimiento
- Soporte Técnico

## CADENA DE VALOR DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL

### NORMATIVA

### ACTIVIDADES PRIMARIAS



### ACTIVIDADES DE APOYO

#### GESTION ADMINISTRATIVA

- ▶ Recursos Humanos
- ▶ Limpieza e Insumos
- ▶ Búsqueda de beneficios para empleados
- ▶ Asuntos sociales

#### GESTION FINANCIERA Y CONTABLE

- ▶ Presupuesto anual
- ▶ Registro de transacciones
- ▶ Tesorería

Fuente: Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal

Elaborado por: Andrea Santana

➤ **Inventario de procesos por áreas.**

Se describe a continuación el inventario de procesos que se desenvuelven las diferentes áreas que existen en la Empresa.

▶ **Marketing.**

- Proyectos especiales
- Diseño
- Creación de nuevos productos
- Ventas
- Crédito
- Contado

▶ **Logística**

- Compras Locales
- Importaciones

▶ **Producción.**

- Planificación de la producción.
- Ingreso de la materia prima a la planta.
- Control de calidad de la materia prima.
- Control de calidad de productos terminados.

▶ **Financiera y Contable.**

- Planificación de actividades.
- Registro de ventas. y compras.
- Revisión y aplicación de anticipos.
- Registro de ingresos (Depósitos).
- Ingreso por adquisiciones.
- Depreciación de activos fijos.
- Registro de egresos (Cheque o efectivo).
- Recuperación de cartera.
- Cobro de garantías de clientes morosos.
- Control de saldos de bodegas.
- Verificación de la variación de costos.

- Pago a proveedores.
- Pago de servicios básicos.
- Pago de sueldos.
- Pago de impuestos y planilla del IESS.
- Arqueos de caja y fondos rotativos.
- Administración de flujo de caja.
- Control cuenta caja - bancos
- Control y asistencia.
- Permisos y vacaciones.

- **Selección de procesos.**

La selección de los diferentes procesos se efectúa a través de preguntas que permitirá la selección de los procesos más importantes para la Empresa

Las preguntas que se formulan se especifican a continuación:

1. ¿Si se mejora este proceso, incrementa la imagen la Empresa?
2. ¿Al mejorar este proceso se optimiza la utilización de los recursos y reduce los tiempos?
3. ¿Al mejorar este proceso incrementa los ingresos para la Empresa?
4. ¿Al mejorar este proceso mejora la eficiencia de los productos?
5. ¿Al mejorar este proceso se obtiene mayor satisfacción del cliente?

**Conclusiones:** Al plantear estas interrogaciones se evaluará a la respuesta “no” con 0 y la respuesta “sí” con 1, y luego se sumarán en manera horizontal para saber el puntaje de cada pregunta. A continuación se indica la valoración:

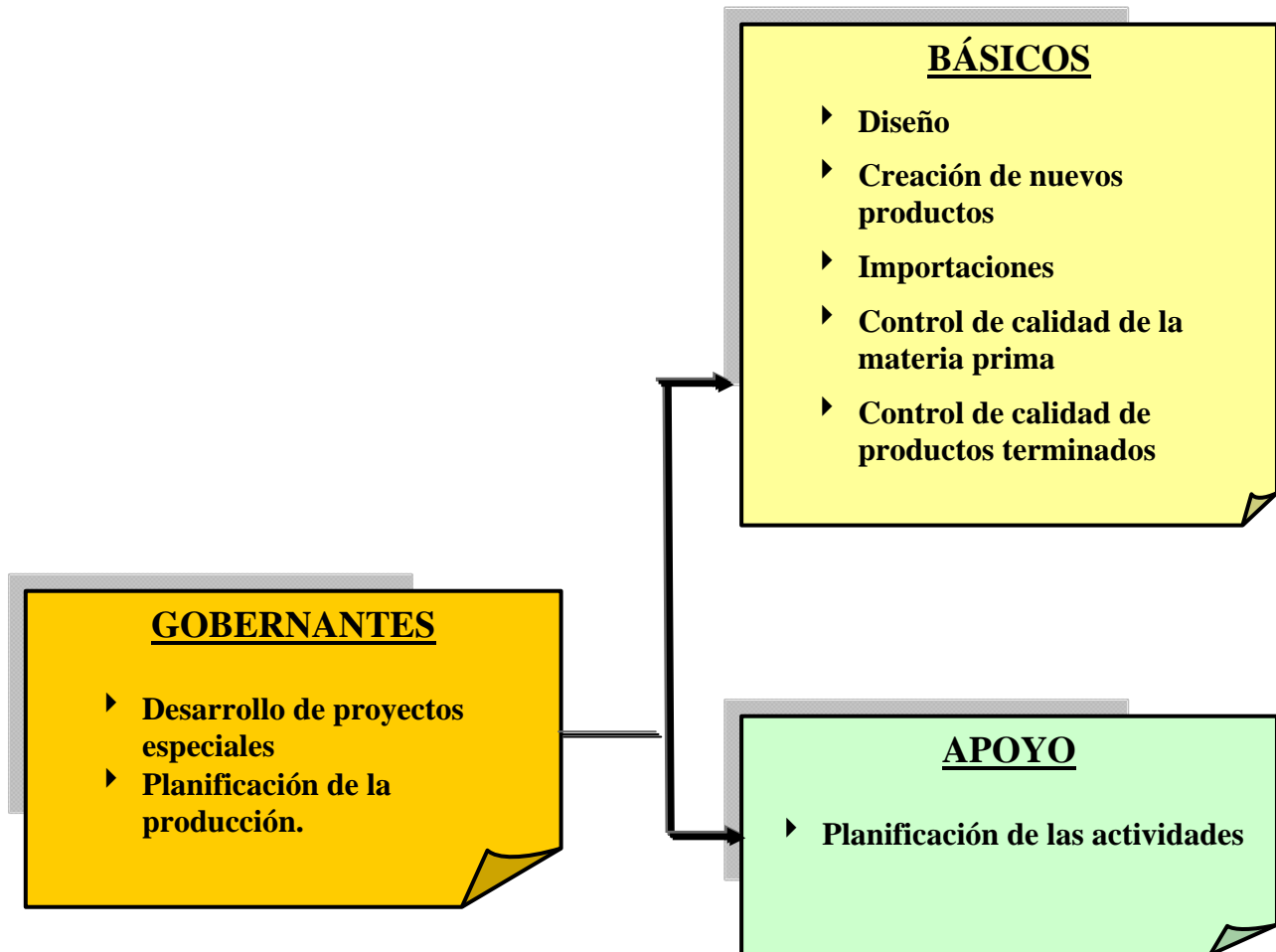
► MATRIZ PARA SELECCIÓN DE PROCESOS

PROCESOS.	PREGUNTAS					TOTAL	CLASIFICACIÓN
	1	2	3	4	5		
<b>Marketing.</b>	1	1	1	1	1	5	<b>GOBERNANTE</b>
Proyectos especiales	1	1	1	0	0	3	
Diseño	1	1	1	0	1	4	<b>BASICO</b>
Creación de nuevos productos	1	1	1	1	1	5	<b>BASICO</b>
Ventas							
Crédito	0	1	0	0	1	2	
Contado	1	1	0	0	0	2	
<b>Logística</b>							
Compras Locales	1	1	0	1	1	4	
Importaciones	1	1	1	1	1	5	<b>BASICO</b>
<b>Producción.</b>							
Planificación de la producción.	1	1	1	1	1	5	<b>GOBERNANTE</b>
Ingreso de la materia prima a la planta.	1	0	1	0	0	2	
Control de calidad de la materia prima.	1	1	1	1	1	5	<b>BASICO</b>
Control de calidad de productos terminados.	1	1	1	1	1	5	<b>BASICO</b>
<b>Financiera y Contable.</b>							
Planificación de actividades.	1	1	1	1	1	5	<b>APOYO</b>
Registro de ventas. y compras.	1	1	0	0	0	2	
Revisión y aplicación de anticipos.	0	0	0	0	1	1	
Registro de ingresos (Depósitos).	1	0	0	1	1	3	
Ingreso por adquisiciones.	1	1	0	0	0	2	
Depreciación de activos fijos.	0	0	1	0	0	1	
Registro de egresos (Cheque o efectivo).	1	0	0	0	0	1	
Recuperación de cartera.	1	0	0	0	1	2	
Cobro de garantías de clientes morosos.	0	0	1	0	0	1	
Control de saldos de bodegas.	1	0	1	0	0	2	
Verificación de la variación de costos.	0	0	1	0	0	1	
Pago a proveedores.	0	0	0	1	1	2	<b>APOYO</b>
Pago de servicios básicos.	0	0	1	1	0	2	
Pago de sueldos.	0	1	0	1	1	3	
Pago de impuestos y planilla del IESS.	0	0	0	0	0	0	
Arqueos de caja y fondos rotativos.	0	0	0	0	0	0	
Calculo y pago de comisiones a vendedores	0	0	0	0	1	1	
Control cuenta caja - bancos	1	0	1	0	0	2	
Control y asistencia.	1	1	0	1	0	3	
Permisos y vacaciones.	0	0	0	1	0	1	

Fuente: Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
Elaborado por Andrea Valeria Santana Sánchez



- Selección de los procesos.



Fuente: Investigación Directa Grupo Mercantil Edmarcal  
Elaborado por Andrea Valeria Santana Sánchez

## ANÁLISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS.

### ➤ TABLA DE COSTOS.

En las tablas que se muestra ha continuación se describe el costo por cargo del personal que trabaja en el Grupo Mercantil Edmarcal los fijos y variables que cubre en el desarrollo de sus actividades por mes, día, hora y minuto.

CARGO	INGRESO MENSUAL	INGRESO DIARIO	INGRESO POR HORA	INGRESO POR MINUTO	COSTOS FIJOS Y VARIABLES POR MINUTO	TOTAL POR MINUTO
Presidente	1.500,00	50,00	6,25	0,10	0,51	0,61
Gerente General	4.500,00	150,00	18,75	0,31	0,51	0,82
Subgerente General	1.500,00	50,00	6,25	0,10	0,51	0,61
Contadora	680,00	22,67	2,83	0,05	0,51	0,56
Vendedor 1	400,00	13,33	1,67	0,03	0,51	0,54
Vendedor 2	400,00	13,33	1,67	0,03	0,51	0,54
Vendedor 3	400,00	13,33	1,67	0,03	0,51	0,54
Vendedor 4	400,00	13,33	1,67	0,03	0,51	0,54
Recepcionista-Facturación	440,00	14,67	1,83	0,03	0,51	0,54
Diseñadora	650,00	21,67	2,71	0,05	0,51	0,56
Encargada de proyectos especiales Marketing	750,00	25,00	3,13	0,05	0,51	0,56
Asesor de Negocios	750,00	25,00	3,13	0,05	0,51	0,56
Jefe de Operaciones	800,00	26,67	3,33	0,06	0,51	0,57
Auxiliar de Operaciones Compras Nacionales	380,00	12,67	1,58	0,03	0,51	0,54
Jefe de Producción	440,00	14,67	1,83	0,03	0,51	0,54
Encargado de Serigrafía 1	280,00	9,33	1,17	0,02	0,51	0,53
Encargado de Serigrafía 2	280,00	9,33	1,17	0,02	0,51	0,53
Empaque	250,00	8,33	1,04	0,02	0,51	0,53
Chofer	320,00	10,67	1,33	0,02	0,51	0,53
Mensajero	300,00	10,00	1,25	0,02	0,51	0,53
Guardia	220,00	7,33	0,92	0,02	0,51	0,53

Fuente: Rol de pagos del Grupo Mercantil Edmarcal.

Elaborado por Andrea Valeria Santana Sánchez

**NOTA:**







- **Ingreso por día** = Ingreso mensual / 30 días.
- **Ingreso por hora** = Ingreso por día / 8 horas.
- **Ingreso por minuto** = Ingreso por hora / 60 minutos.
- Se ha tomado en cuenta costos como, depreciación, gastos operativos, de administración y ventas, y otros gastos no operacionales.

**DIAGRAMA DE PROCESOS.**

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

- ▶ Responsable del proceso.
- ▶ Lugar y fecha.
- ▶ Ingreso y resultado.
- ▶ Frecuencia.
- ▶ Costos.
- ▶ Tiempo.
- ▶ Entrada.
- ▶ Salida.
- ▶ Actividad.
- ▶ Observaciones.

La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente:

					
OPERACION AGREGA VALOR	ANALISIS INSPECCION NO AGREGA VALOR	DEMORA NO AGREGA VALOR	ARCHIVO BODEGA NO AGREGA VALOR	TRANSPORTE NO AGREGA VALOR	DECISION NO AGREGA VALOR

PROCESO											
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES											
Responsables: JEFE DE MARKETING						Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008					
Entrada:						Salida: Nota de Pedido firmada por el cliente					
Frecuencia: DIARIA						Costo por proceso: \$ 5.760,95		44315			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Búsqueda de Productos						60		7,8	0	
2	Concretar cita con cliente para ofrecer el producto						30		3,9	0	
	Elaborar presentación del producto										
3	presentación del producto							60	0	7,8	
4	Redefinir características del producto						120		15,6	0	
5	Cotizar producto						45		5,85	0	
6	Fijar precios del producto						80		10,4	0	
7	Enviar nueva oferta al cliente incluido el precio real							240	0	31,2	
8	Cliente acepta							480	0	62,4	
9	Realizar seguimiento del producto hasta que llegue al cliente							43200	0	5616	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>335</b>	<b>43980</b>	<b>43,55</b>	<b>5717,4</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>44315</b>		<b>\$ 5.760,95</b>	
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>75,60%</b>		<b>75,60%</b>	

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

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



PROCESO PRODUCCION											
Responsables: Jefe de Produccion						Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008					
Entrada: Nota de pedido Firmada / Positivo Impreso/						Salida: Producto Terminado (Promocional)					
Frecuencia: Diaria						Costo por proceso: 70,8		Tiempo: 1180			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir productos del proveedor							15	0	0,9	1
2	Contar y revisar el buen estado de los productos						30		1,8	0	2
3	Controlar que cumplan con las características definidas en la orden de compra							10	0	0,6	
4	Imprimir placa del logo							45	0	2,7	
5	Definir colores de acuerdo al pedido						60		3,6	0	3
6	Imprimir logo en los productos						480		28,8	0	
7	Dejar secar							240	0	14,4	4
8	Empacar y etiquetar						120		7,2	0	
9	Distribución al cliente							180	0	10,8	
									0	0	
									0	0	
<b>SUB TOTAL.</b>							690	490	41,4	29,4	
<b>TOTAL.</b>							1180		70,8		
<b>EFICIENCIAS.</b>							58,47%		58,47%		

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

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

PROCESO IMPORTACION											
Responsables: Jefe de Operaciones					Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008						
Entrada: Catalogos de Proveedores Exterior					Salida: Producto Importado						
Frecuencia: Semanal					Costo por proceso: 134,1			Tiempo: 1490			
Nº	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Búsqueda de productos novedosos en catálogos						120		10,8	0	
2	Determinar cantidad del producto a importar (Proyección de ventas)						180		16,2	0	1
3	Determinación del costo de Producto (Cálculos)						25		2,25	0	
4	Determinación del Precio de Venta						35		3,15	0	
5	Elegir de entre tres cotizaciones diferentes							15	0	1,35	
6	Contactarse con proveedor en el exterior							960	0	86,4	
7	Determinar tiempo de entrega							30	0	2,7	
8	Contactase con aseguradora en el país para asegurar la mercadería							60	0	5,4	
9	Pasar informe a contabilidad de pagos necesarios							45	0	4,05	2
10	Coordinar con bodega para recibir contenedor							20	0	1,8	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>360</b>	<b>1130</b>	<b>32,4</b>	<b>101,7</b>	
<b>TOTAL.</b>							<b>1490</b>		<b>134,1</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>24,16%</b>		<b>24,16%</b>		

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

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

PROCESO COMPRAS LOCALES											
Responsables: Asistente de Operaciones					Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008						
Entrada: Nota de Pedido del Vendedor					Salida: Orden de Compra Firmada por Proveedor						
Frecuencia: Semanal					Costo por proceso: 15,72			Tiempo: 262			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe requerimiento de Vendedor							5	0	0,3	
2	Verifica características y cantidad requerida						15		0,9	0	
3	Busca en la lista de proveedores posibles candidatos							20	0	1,2	
4	Cotiza precios y tiempos de entrega						120		7,2	0	
5	Elige tres posibles opciones (precio y tiempo de entrega y cumplimiento de características)						25		1,5	0	
7	Establece y acuerda condiciones de pago con el proveedor						15		0,9	0	1
8	Elabora orden de compra especificando todas las condiciones acordadas con el proveedor (3 copias)						12		0,72	0	
9	La orden de compra es enviada al proveedor para que firme							15	0	0,9	2
10	La orden de compra es devuelta							15	0	0,9	
11	Se envía una de las copias a contabilidad para que sea adjuntada a la factura y se proceda al pago							10	0	0,6	3
12	La segunda copia se envía a producción para que la mercadería sea recibida en bodega							10		0,6	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>187</b>	<b>75</b>	<b>11,22</b>	<b>4,5</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>262</b>		<b>15,72</b>	
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>71,37</b>		<b>71,37</b>	

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

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



PROCESO											
FACTURACION - RECUPERACION DE CARTERA											
Responsables: Recepcionista - Documentación					Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008						
Entrada: Nota de Pedido del Vendedor					Salida: Orden de Compra Firmada por Proveedor						
Frecuencia: Diaria					Costo por proceso: 4,8			Tiempo: 80			
N°	Actividad	●	■	D	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe Nota de Pedido del vendedor aprobada por el cliente							5	0	0,3	
2	Adjunta arte en color y tamaño aprobado por el cliente						5		0,3	0	
3	recibe indicaciones de forma de pago acordados por el vendedor							10	0	0,6	
4	Ingresa al sistema la información						5		0,3	0	
5	Imprime el documento							5	0	0,3	
7	Envía el documento al cliente							35	0	2,1	1
8	Realiza cobro de la factura cuando el plazo se ha vencido.						15		0,9	0	2
							25	55	1,5	3,3	
<b>TOTAL.</b>							<b>80</b>		<b>4,8</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>31,25</b>		<b>31,25</b>		

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

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

PROCESO												
PAGOS A PROVEEDORES												
Responsables: Contador General - Subgerente Financiero						Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008						
Entrada: Factura del Proveedor						Salida: Cheque Firmado a nombre del proveedor						
Frecuencia: Semanal						Costo por proceso: 21,6			Tiempo: 270			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	◆	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe factura del proveedor								160	0	12,8	
2	Ingresar Factura al sistema							15		1,2	0	
3	Adjunta Retención							5		0,4	0	
4	Archiva facturas pendientes de pago								10	0	0,8	
5	Ingresar al sistema el pago correspondiente							10		0,8	0	
7	Analiza con la Subgerente Financiero el monto disponible para pagos							40		3,2	0	
8	Emite el cheque							5		0,4	0	
9	Tiene fondos disponibles								15	0	1,2	
10	Si dispone de fondos entrega al proveedor el cheque								5	0	0,4	
11	No tiene fondos disponibles retiene el cheque en la empresa								5	0	0,4	
<b>SUB TOTAL.</b>								<b>75</b>	<b>195</b>	<b>6</b>	<b>15,6</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>270</b>		<b>21,6</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>27,78</b>		<b>27,78</b>		

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

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

**MATRIZ DE ANÁLISIS DE RENDIMIENTO**

No.	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	TIEMPO				COSTOS				FRECUENCIA	VOLUMEN	NOVEDAD
			AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA			
1	MARKETING	PROYECTOS ESPECIALES	5520	2185	7705	75.60%	903,5	351	1255	75,60%	mensual	1	s/n
2			5280	1920	7200	75.60%	825,3	774	1599	75.60%	mensual	1	s/n
3	LOGISTICA	COMPRAS LOCALAES	7800	4230	12030	64,84%	1411	1698	3109	45,38%	mensual	1	s/n
4		IMPORTACION	7020	2825	9845	71,31%	916	465	1381	66,33%	mensual	1	s/n
5	PRODUCCION	DISEÑO	1680	1260	2940	74.19%	538	490	1028	74.19%	mensual	1	s/n
6		PRODUCCION	2340	1080	3420	58.47%	962	401	1363	58.47%	semestral	1	s/n

## OBSERVACIONES A LOS PROCESOS SELECCIONADOS.

- ▶ **Desarrollo de proyectos especiales** este proceso tiene una eficiencia tanto en costo como en tiempo de 75.60%, lo cual indica que las actividades que agregan valor tienen un peso de 75.60% sobre el total de las actividades que componen el proceso, debido a que hay actividades de espera en las que se lleva la mayor parte de tiempo del proceso, entre las principales observaciones a este proceso tenemos:
  - ▶ Se desperdicia el tiempo en la búsqueda de promocionales que no son de utilidad para el lanzamiento de un producto nuevo, es decir no están en la línea.
  - ▶ No se realiza un presupuesto de la importación lo que ocasiona problemas al momento del pago
  - ▶ No se coordinan fechas entre operaciones y producción lo que ocasiona desfases en la fecha de entrega que se propone al cliente.
  - ▶ Existe demasiado tiempo desperdiciado en el seguimiento de todo el proceso de importación del producto.
  
- ▶ **Diseño:** este proceso presenta una eficacia tanto en tiempo como en costo de 74.19% lo cual es favorable ya que las tres cuartas partes de las actividades del proceso agregan valor al mismo. Las observaciones a este proceso son las siguientes:
  - ▶ Se empieza a dibujar el arte tal como está en el layout, y se desperdicia mucho tiempo en las rectificaciones
  - ▶ Se hace el arte que pide el vendedor y es aprobado también por el lo que causa desacuerdos con el cliente final.
  - ▶ El vendedor adjunta a la nota de pedido el primer borrador del arte y existen equivocaciones al momento de la impresión de la palca,

lo que obviamente ocasiono fallas en la producción y la insatisfacción del cliente.

- ▶ **Producción:** este proceso presenta una eficacia en tiempo y costo de 58,47% lo cual presenta que solo la mitad de las actividades de este proceso agregan valor al mismo por tanto el proceso es eficaz pero solo en un 50%. Entre las principales observaciones al proceso de producción tenemos las siguientes:
  - ▶ No se define prioridades de entrega de producción
  - ▶ No se realizan pruebas previas de adherencia debido a que las ordenes comienzan a producirse sin un tiempo determinado previamente
  - ▶ Por la urgencia de entrega la impresión no se seca el tiempo debido
  - ▶ No hay logística en la entrega de producto lo que ocasiona retrasos
  
- ▶ **Importación:** presenta una eficiencia de 24.16% lo cual demuestra que las actividades que agregan valor en este proceso son pocas ya que este proceso tiene muchas demoras por falta de planificación tanto de tiempos como de costos, además la empresa no cuenta con un presupuesto que le permita solventar las importaciones y disminuir las demoras del proceso.
  
- ▶ **Compras Locales:** presenta una eficiencia en tiempo y costo de 71.37% lo que nos permite decir que este proceso tiene mas actividades que agregan valor que las que no lo tienen. Entre las principales observaciones a este proceso tenemos que no cuenta con una base de proveedores previamente seleccionados lo cual le toma mayor tiempo en seleccionarlos con el riesgo de tomar una decisión no acertada por desconocimiento de los proveedores y su forma de trabajo.

- ▶ **Facturación- Recuperación de Cartera.** con un índice de eficacia de 31.25% entre las principales observaciones del proceso tenemos:
  - ▶ Se realizan facturas sin ningún documento de soporte lo que ocasiona inconsistencia en los montos de facturación y acordados con el cliente
  - ▶ Existe un archivo incompleto de consecutivos lo que dificulta encontrar sustento cuando el cliente realiza un reclamo
  
- ▶ **Pago a Proveedores:** este proceso tiene un índice de eficacia tanto en tiempo como en costo de 27.78% que es porcentaje bajo ya que se esta comparando las actividades que agregan valor sobre el total de las actividades que forman el proceso, la observación a este proceso es la siguiente:
  - ▶ Existe problemas de retraso en el pago por que las facturas entregan a la persona que recibe el producto que puede ser el encargado de bodega o la recepcionista y muchas veces no entregan a contabilidad a tiempo lo que causa problemas en el registro y por tanto no consta en el reporte de cartera vencida la factura.

## **CAPÍTULO V.**

### **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.**

En este capítulo se realiza el mejoramiento de los procesos analizados en el capítulo IV, para lo cual se utiliza la hoja ISO, flujo diagramación, hoja de mejoramiento de los procesos y posteriormente se elabora la matriz de análisis comparativo y los beneficios esperados.

#### **PROCESOS MEJORADOS.**

Se implementan opciones de solución a los problemas mostrados en los procesos seleccionados y a continuación se genera mejoras a dichos procesos de acuerdo a su objetivo.

Para realizar el mejoramiento de los procesos se podrá realizar lo siguiente:

- 1. Suprimir:** Significa que las actividades en el proceso que no son necesarias hay que eliminarlas.
- 2. Fusionar:** Unir dos o más actividades entre sí, tomándolas como una sola.
- 3. Crear:** Significa implantar una actividad en el proceso para conseguir la mejora.
- 4. Mejorar:** Su objetivo es disminuir los costos y tiempos de las actividades para que el proceso sea más eficiente.

Como herramientas para el mejoramiento de los procesos, se utiliza los siguientes:

- √ Hoja ISO.
- √ Flujo diagramación.
- √ Hoja de Mejoramiento de procesos.

- **HOJA ISO.**

La hoja ISO es un documento que contiene el objetivo, alcance del proceso, las actividades que se elaboran con su correspondiente responsable, así como también todos los cambios que se han efectuado.

- **FLUJO DIAGRAMACIÓN.**

“El flujo grama. Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”<sup>17</sup>

En la Hoja de flujo diagramación se representan las diferentes actividades de cada proceso de la organización de manera gráfica asimismo los tiempos, costos de cada uno de ellas, en donde se encuentran las actividades ya mejoradas.

- **HOJA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.**

En la hoja de mejoramiento se describe de manera resumida, las condiciones actuales, el problema detectado y las causas que se originó, la propuesta de solución para los problemas, las diferencias alcanzadas como los beneficios que obtiene la Empresa.

---

<sup>17</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>



**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE  
PLANIFICACION DE LA PRODUCCION DEL GRUPO MERCANTIL  
EDMARCAL**

<b>HOJA ISO PROCESO</b>			
<b>Planificación de la producción.</b>			<b>COD:</b>
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente del proceso de producción.			
<b>OBJETIVO:</b> Definir la planificación de la producción anual.			
<b>ALCANCE:</b> Abarca desde la reunión de las diferentes áreas hasta la revisión de la planificación de la producción.			
N°	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	
1	Gerente del proceso de producción.	Revisión del presupuesto de ventas con otros presupuestos a analizar.	
2	Responsable de producción.	Realizar plan operativo (Plan de materiales, mano de obra, maquinaria).	
3	Asistente de compras, responsable financiero - contable, responsable de recursos humanos.	Determinar los diferentes procesos a costearse: compras, financiero, recursos humanos.	
4	Gerente del proceso de producción, Asistente de compras, responsable financiero - contable, responsable de recursos humanos, responsable de la línea de calzado, responsable de producción línea liviana, responsable de producción línea de camping, jefe de ventas, responsable del área de logística.	Se realiza una exposición por los responsables de los diferentes departamentos.	
5	Gerente del proceso de producción.	Aprobación o rechazo del gerente del proceso de producción	
6	Gerente del proceso de producción.	Revisión cada 3 meses.	
<b>TERMINOLOGÍA:</b>			
Plan de Maquinaria:	Se determina el numero y tipos de maquinas a usarse en el proceso de producción en un tiempo determinado (un año).		
Plan de materiales:	Determina toda la materia prima y materiales a usarse en el proceso de producción en un tiempo determinado (un año) con sus concernientes costos.		
Plan de mano de obra	Se establece el número de personas que se necesitan para la elaboración de los artículos en un tiempo determinado (un año) con sus respectivos costos.		
<b>Cambios:</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<b>Creación: 6</b>			
	Andrea Santana	Ing. Galo Moreno	Gerente del proceso de producción
<b>TOTAL = 6</b>	ago-08	ago-08	ago-08

PLANIFICACION DE LA PRODUCCION											
FLUJO DIAGRAMACION											
<b>RESPONSABLE:</b>						<b>TIEMPO:</b>		<b>313</b>			
<b>LUGAR Y FECHA:</b>						<b>FRECUENCIA:</b>		<b>1</b>			
<b>ENTRADA:</b>						<b>COSTO POR PROCESO</b>		<b>25,04</b>			
<b>SALIDA:</b>											
ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCION	RESPONSABLE FINANCIERO CONTABLE	JEFE DE MARKETING	JEFE DE DISEÑO	JEFE DE VENTAS	JEFE DE OPERACIONES	TIEMPO(minutos)		COSTO(dólares)		OBS.
							AV	NA	AV	NA	
Revisión del presupuesto de ventas con otros presupuestos a analizar.									0	105,18	1
Realizar plan operativo (Plan de materiales, mano de obra, maquinara).									315,54	0	
Determinar los diferentes procesos a costearse: compras, financiero, recursos humanos.									420,72	0	
Se realiza una exposición por los responsables de los diferentes departamentos.									280,48	0	
Aprobación o rechazo del gerente del proceso de producción.									26,295	0	
Revisión cada 3 meses.								30,00	0	26,295	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>1190</b>	<b>150</b>	<b>1043,035</b>	<b>131,475</b>	
<b>TOTAL</b>							<b>1340</b>		<b>1174,51</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>88,81%</b>		<b>88,81%</b>		

**Observaciones:**

1. Se realiza el plan operativo en donde se determina los diferentes requerimientos en la producción lo cual determina la materia prima, la mano de obra y la maquinaria a utilizarse.
2. En la reunión los responsables de los diferentes departamentos realizan una exposición en donde se explica sobre sus diferentes requerimientos, para luego retirarse para seguir con sus diferentes actividades a excepción del Gerente del proceso de producción, responsable de Marketing y jefe de operaciones.
3. Las revisiones de la planificación de la producción se la realiza de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa contando con el presupuesto de ventas, y presupuesto de proyectos.
4. este proceso es una propuesta en su forma y fondo completamente para implementar en la empresa por lo que no se realizara un análisis de procesos actuales ya que este proceso esta propuesto en su totalidad como nuevo.

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE  
PRODUCCION DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL.**

<b>HOJA ISO</b>																				
<b>PROCESO</b>																				
<b>PRODUCCION</b>																				
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Producción																			
<b>OBJETIVO</b>	Entregar los productos en la fecha acordada en la orden de producción, y de acuerdo a las características establecidas por el cliente.																			
<b>ALCANCE</b>	Desde la recepción del producto, control de calidad en la producción hasta la entrega al cliente																			
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>																		
1	Jefe de Producción	Realizar un calendario de entregas																		
2	Jefe de Producción	Recibir productos del proveedor																		
3	Jefe de Producción	Contar y revisar el buen estado de los productos																		
4	Jefe de Producción	Controlar que cumplan con las características definidas en la orden de compra																		
5	Jefe de Producción	Definir colores de acuerdo al pedido																		
6	Jefe de Producción	Verificar que los colores y tamaños estén de acuerdo a la orden de producción impresa																		
7	Jefe de Producción	Hacer la placa del logo																		
8	Jefe de Producción	Imprimir en un producto para probar adherencia																		
9	Jefe de Producción	Realizar prueba de adherencia																		
10	Jefe de Producción	La impresión se adhiere																		
11	Jefe de Producción	Continuar con la impresión de todos los productos																		
12	Jefe de Producción	Dejar secar																		
13	Jefe de Producción	Empacar los productos																		
14	Jefe de Producción	Distribuirlos al cliente																		
<b>TERMINOLOGIA</b>																				
Presupuesto:																				
Precio de Venta:																				
<table border="0"> <tr> <td colspan="2"><b>CAMBIOS:</b></td> <td><b>ELABORADO POR:</b></td> <td><b>REVISADO POR:</b></td> </tr> <tr> <td>Suprimidos</td> <td>1</td> <td rowspan="4"><b>ANDREA SANTANA</b></td> <td rowspan="4"><b>ING. GALO MORENO</b></td> </tr> <tr> <td>Fusiones</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Mejoras</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Creados</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td><b>TOTAL</b></td> <td><b>5</b></td> <td><b>FECHA: 1 DE AGOSTO DE 2008.</b></td> <td></td> </tr> </table>			<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	Suprimidos	1	<b>ANDREA SANTANA</b>	<b>ING. GALO MORENO</b>	Fusiones	2	Mejoras	3	Creados	0	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>FECHA: 1 DE AGOSTO DE 2008.</b>	
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>																	
Suprimidos	1	<b>ANDREA SANTANA</b>	<b>ING. GALO MORENO</b>																	
Fusiones	2																			
Mejoras	3																			
Creados	0																			
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>FECHA: 1 DE AGOSTO DE 2008.</b>																		

**PRODUCCION  
FLUJO DIAGRAMACION**

<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe de producción	<b>TIEMPO:</b>	<b>958</b>
<b>LUGAR Y FECHA:</b>	Quito, 01 de agosto de 2008	<b>FRECUENCIA:</b>	<b>108 veces al año</b>
<b>ENTRADA:</b>	Nota de pedido firmada por el cliente y positivo	<b>COSTO POR PROCESO</b>	<b>57,48</b>
<b>SALIDA:</b>	Producto terminado (Promocional con logo impreso)		

ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCION	AUXILIAR DE PRODUCCION	AUXILIAR DE PRODUCCION	CHOFER	TIEMPO(min.)		COSTO(dólares)		OB.
					AV	NA	AV	NA	
Realizar un calendario de entregas					25		1,5	0	1
Recibir productos del proveedor						10	0	0,6	
Contar y revisar el buen estado de los productos					30		1,8	0	
Controlar que cumplan con las características definidas en la orden de compra						10	0	0,6	
Definir colores de acuerdo al pedido					18		1,08	0	
Verificar que los colores y tamaños estén de acuerdo a la orden de producción impresa						15	0	0,9	
Hacer la placa del logo					35		2,1	0	
Imprimir en un producto para probar adherencia					15		0,9	0	2
Realizar prueba de adherencia					15		0,9	0	
La impresión se adhiere						5	0	0,3	
Continuar con la impresión de todos los productos					480		28,8	0	
Dejar secar						120	0	7,2	3
Empacar los productos					60		3,6	0	
Distribuirlos al cliente						120	0	7,2	4
<b>SUB TOTAL.</b>					<b>678</b>	<b>280</b>	<b>40,68</b>	<b>16,8</b>	
<b>TOTAL</b>					<b>958</b>		<b>57,48</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>					<b>70,77%</b>		<b>70,77%</b>		

<b>HOJA DE MEJORAMIENTO</b>		
<b>PRODUCCION</b>		
<b>No.</b>	<b>PROBLEMAS DETECTADOS</b>	<b>SOLUCIONES PROPUESTAS</b>
1	No se define prioridades de entrega de producción	Realizar un calendario de entregas para regirse a las fechas que el vendedor propone al cliente.
2	No se realizan pruebas previas de adherencia debido a que las ordenes comienzan a producirse sin un tiempo determinado previamente	Realizar pruebas de adherencia para evitar inconformidad del cliente
3	Por la urgencia de entrega la impresión no se seca el tiempo debido	Los productos deben ser empacados una vez que se ha secado completamente la impresión
4	No hay logística en la entrega de producto lo que ocasiona retrasos	Los productos deben llegar al cliente al día y la hora indicada en la orden de producción

Elaborado por: Andrea Santana

### ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE PRODUCCION

<b>SITUACION ACTUAL</b>				<b>SITUACION PROPUESTA</b>				<b>DIFERENCIA</b>			
<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>		<b>TIEMPO</b>	<b>COSTO</b>	<b>EFICIENCIA</b>	
(minutos)	(dólares)	<b>T%</b>	<b>C%</b>	(minutos)	(dólares)	<b>T%</b>	<b>C%</b>	(minutos)	(dólares)	<b>T%</b>	<b>C%</b>
1.180,00	70,80	58,47%	58,47%	958	57,48	70,77%	70,77%	222,00	13,32	-	-

<b>BENEFICIO ANUAL ESPERADO</b>					
<b>TIEMPOS</b>			<b>COSTOS</b>		
<b>DIFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>TOTAL</b>
222,00	108,00	23.976,00	13,32	108,00	1.438,56

Elaborado por: Andrea Santana

### COMPARACION DE PROCESOS ACTUAL Y PROPUESTO

**PROCESO ACTUAL  
PRODUCCION**

**Responsables:** Jefe de Producción

**Entrada:** Nota de pedido Firmada / Positivo Impreso/

**Frecuencia:** Diaria

**Lugar y fecha:** Quito 17 de Junio de 2008

**Salida:** Producto Terminado (Promocional)

**Costo por proceso:** 70,8

**Tiempo:** 1180

N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir productos del proveedor							15	0	0,9	1
2	Contar y revisar el buen estado de los productos						30		1,8	0	2
3	Controlar que cumplan con las características definidas en la orden de compra							10	0	0,6	
4	Imprimir placa del logo							45	0	2,7	
5	Definir colores de acuerdo al pedido						60		3,6	0	3
6	Imprimir logo en los productos						480		28,8	0	
7	Dejar secar							240	0	14,4	4
8	Empacar y etiquetar						120		7,2	0	
9	Distribución al cliente							180	0	10,8	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>690</b>	<b>490</b>	<b>41,4</b>	<b>29,4</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>1180</b>		<b>70,8</b>	
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>58,47%</b>		<b>58,47%</b>	

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO											
PRODUCCION											
Responsables: Jefe de Producción						Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008					
Entrada: Nota de pedido Firmada / Positivo Impreso/						Salida: Producto Terminado (Promocional)					
Frecuencia: Diaria						Costo por proceso: 57,48			Tiempo: 958		
Nº	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Realizar un calendario de entregas						25	0	1,5	0	
2	Recibir productos del proveedor						0	10	0	0,6	
3	Contar y revisar el buen estado de los productos						30	0	1,8	0	
4	Controlar que cumplan con las características definidas en la orden de compra						0	10	0	0,6	
5	Definir colores de acuerdo al pedido						18	0	1,08	0	
6	Verificar que los colores y tamaños estén de acuerdo a la orden de producción impresa						0	15	0	0,9	
7	Hacer la placa del logo						35	0	2,1	0	
8	Imprimir en un producto para probar adherencia						15	0	0,9	0	
9	Realizar prueba de adherencia						15	0	0,9	0	
10	La impresión se adhiere						0	5	0	0,3	
11	Continuar con la impresión de todos los productos						480	0	28,8	0	
12	Dejar secar						0	120	0	7,2	
13	Empacar los productos						60	0	3,6	0	
14	Distribuirlos al cliente						0	120	0	7,2	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>678</b>	<b>280</b>	<b>40,68</b>	<b>16,8</b>	
<b>TOTAL.</b>							<b>958</b>		<b>57,48</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>70,77%</b>		<b>70,77%</b>		





## FLUJO DIAGRAMACION DEL PROCESO DE DISEÑO.

<b>FLUJO DIAGRAMACION DISEÑO</b>								
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe de diseño						<b>98</b>		
<b>LUGAR Y FECHA:</b> Quito, 01 de agosto de 2008				<b>1800</b>		<b>veces al año</b>		
<b>ENTRADA:</b> Layout del vendedor						<b>7,84</b>		
<b>SALIDA:</b> Positivo impreso								
ACTIVIDADES	JEFE DE PRODUCCION	JEFE DE DISEÑO	ASISTENTE DE DISEÑO	TIEMPO(minutos)		COSTO(dólares)		OBS
				AV	NA	AV	NA	
Recibir Layout y verificar tamaño y color del logo y posición		○		10		0,8	0	1
Dibujar logo		○	↓	20		1,6	0	
Buscar colores del logo en pantone			□		5	0	0,4	
Buscar producto y medirlo			□		10	0	0,8	
Dibujar producto		○		25		2	0	
Insertar logo en la posición indicada		○		10		0,8	0	
Realizar el arte definitivo		○	↓	10		0,8	0	
Imprimir arte (colores)			□		3	0	0,24	
Comunicarse con el cliente para pedir aprobación del arte			□		5	0	0,4	2
Realizar cambios sugeridos por el cliente		○	↓	10		0,8	0	
Imprimir positivo (blanco y negro)			□		3	0	0,24	
Entregar impresión de positivo a producción	←		□		1	0	0,08	3
<b>SUB TOTAL.</b>				<b>75</b>	<b>23</b>	<b>6</b>	<b>1,84</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>98</b>		<b>7,84</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>				<b>76,53%</b>		<b>76,53%</b>		

PROCESO		
DISEÑO		
HOJA DE MEJORAMIENTO		
No.	PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES PROPUESTAS
1	Se empezaba a dibujar el arte tal como estaba en el layout, y se desperdicia mucho tiempo en las rectificaciones	Verificar las características que el cliente pidió para poder realizar el arte adecuado.
2	Se hace el arte que pide el vendedor y es aprobado también por el lo que causa desacuerdos con el cliente final.	Tener comunicación directa con el cliente para realizar los cambios sugeridos sin dar oportunidad a equivocaciones o malos entendidos por los intermediarios(vendedor)
3	El vendedor adjunta a la nota de pedido el primer borrador del arte y existen equivocaciones al momento de la impresión de la palca, lo que obviamente ocasiono fallas en la producción y la insatisfacción del cliente.	La entrega debe ser directamente a producción para evitar la perdida o la demora en comenzar la producción.

Elaborado por: Andrea Santana

### ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DE DISEÑO.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%
124,00	9,92	74,19%	74,19%	98	7,84	76,53%	76,53%	26,00	2,08	-	-

BENEFICIO ANUAL ESPERADO						
TIEMPOS			COSTOS			
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	
26,00	1.800,00	46.800,00	2,08	1.800,00	3.744,00	

Elaborado por: Andrea Santana



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO											
DISEÑO											
<b>Responsables:</b> Diseñador					<b>Lugar y fecha:</b> Quito 26 de agosto de 2008						
<b>Entrada:</b> Pedido de Vendedor (LAYOUT)					<b>Salida:</b> Positivo						
<b>Frecuencia:</b> Diaria					<b>Costo por proceso:</b> 8,96			<b>Tiempo:</b> 112			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibir Layout y verificar tamaño y color del logo y posición						10	0	0,8	0	
2	Dibujar logo						20	0	1,6	0	
3	Buscar colores del logo en pantone						0	5	0	0,4	
4	Buscar producto y medirlo						0	10	0	0,8	
5	Dibujar producto						25	0	2	0	
6	Insertar logo en la posición indicada						10	0	0,8	0	
7	Realizar el arte definitivo						10	0	0,8	0	
8	Imprimir arte (colores)						0	3	0	0,24	
9	Comunicarse con el cliente para pedir aprobación del arte						0	5	0	0,4	
10	Realizar cambios sugeridos por el cliente						10	0	0,8	0	
11	Imprimir positivo (blanco y negro)						0	3	0	0,24	
12	Entregar impresión de positivo a producción						0	1	0	0,08	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>85</b>	<b>27</b>	<b>6,8</b>	<b>2,16</b>	
<b>TOTAL.</b>							<b>112</b>		<b>8,96</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>75,89</b>		<b>75,89</b>		

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO  
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES.**

HOJA ISO		
PROCESO		
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES		
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de marketing	
<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar proyectos de promociones que satisfagan totalmente las necesidades y expectativas del cliente	
<b>ALCANCE</b>	Desde la búsqueda del producto hasta la entrega en las bodegas del cliente.	
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Jefe de marketing	Realizar una investigación de los productos nuevos que los clientes están lanzando al mercado.
2	Jefe de marketing	Búsqueda de posibles promocionales para el lanzamiento de nuevo producto.
3	Jefe de marketing	Elaborar presentación del producto
4	Jefe de marketing	Concretar cita con el cliente
5	Jefe de marketing	Realizar la presentación del producto
6	Jefe de marketing	Redefinir las características del producto junto con el cliente.
7	Jefe de marketing	Buscar alternativas de precios y tiempos de entrega con los proveedores
8	Jefe de marketing	Calcular el precio de venta del producto
9	Jefe de marketing	Enviar oferta definitiva al cliente.
10	Jefe de marketing	Cliente acepta
11	Jefe de marketing	Enviar presupuesto del proyecto aprobado por el gerente general al financiero
12	Jefe de marketing	Coordinar con la jefe de operaciones la fecha de llegada del producto
13	Jefe de marketing	Coordinar con el jefe de producción tiempo de impresión
14	Jefe de marketing	Fijar la fecha de entrega del producto
15	Jefe de marketing	Comunicar al cliente cantidad y tiempo de entrega
16	Jefe de marketing	Realizar el seguimiento hasta la entrega del producto al cliente según las condiciones.
<b>TERMINOLOGIA</b>		
Presupuesto:		
Precio de Venta:		
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>
Supresiones	1	<b>ANDREA SANTANA</b>
Fusiones	2	
Mejoras	3	
Creaciones		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>REVISADO POR:</b>
		<b>ING. GALO MORENO</b>
		<b>FECHA: 01 DE AGOSTO DE 2008.</b>

**DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES  
FLUJO DIAGRAMACION**

<b>RESPONSABLE:</b>	<b>TIEMPO:</b> 313	
<b>LUGAR Y FECHA:</b>	<b>FRECUENCIA:</b> 36	<b>veces al año</b>
<b>ENTRADA:</b>	<b>COSTO POR PROCESO</b>	<b>25,04</b>
<b>SALIDA:</b>		

ACTIVIDADES	RESPONSABLE FINANCIERO CONTABLE	JEFE DE MARKETING	JEFE DE DISEÑO	JEFE DE OPERACIONES	TIEMPO(minutos)		COSTO(dólares)		OBS.	
					AV	NA	AV	NA		
Realizar una investigación de los productos nuevos que los clientes están lanzando al mercado.					45		3,6	0	1	
Búsqueda de posibles promocionales para el lanzamiento de nuevo producto.					20		1,6	0		
Elaborar presentación del producto					30		2,4	0		
Concretar cita con el cliente					5		0,4	0		
Realizar la presentación del producto					60		4,8	0		
Redefinir las características del producto junto con el cliente.					20		1,6	0		
Buscar alternativas de precios y tiempos de entrega con los proveedores						35	0	2,8		
Calcular el precio de venta del producto					15		1,2	0		
Enviar oferta definitiva al cliente.						5	0	0,4		
Cliente acepta						15	0	1,2		
Enviar presupuesto del proyecto aprobado por el gerente general al financiero							5	0	0,4	2
Coordinar con la jefe de operaciones la fecha de llegada del producto					10		0,8	0	3	
Coordinar con el jefe de producción tiempo de impresión					20		1,6	0	3	
Fijar la fecha de entrega del producto						5	0	0,4		
Comunicar al cliente cantidad y tiempo de entrega						3	0	0,24		
Realizar el seguimiento hasta la entrega del producto al cliente según las condiciones.					20		1,6	0	4	
<b>SUB TOTAL.</b>					<b>245</b>	<b>68</b>	<b>19,6</b>	<b>5,44</b>		
<b>TOTAL</b>					<b>313</b>		<b>25,04</b>			
<b>EFICIENCIAS.</b>					<b>78,27%</b>		<b>78,27%</b>			

PROCESO		
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES		
HOJA DE MEJORAMIENTO		
No.	PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES PROPUESTAS
1	Se desperdicia el tiempo en la búsqueda de promocionales que no son de utilidad para el lanzamiento de un producto nuevo, es decir no están en la línea.	Realizar un estudio previo de posibles productos nuevos en le mercado la búsqueda es mas focalizada y se demora menos tiempo.
2	No se realiza un presupuesto de la importación lo que ocasiona problemas al momento del pago	Elaborar de un presupuesto por proyecto se ayuda al departamento financiero a tener un control de los pagos a realizar en las fechas correctas y se reducen las demoras en entrega por no poder desaduanizar a tiempo las importaciones por falta de liquidez.
3	No se coordinan fechas entre operaciones y producción lo que ocasiona desfases en la fecha de entrega que se propone al cliente.	Coordinar fechas tanto de llegada del producto como tiempo en el que se demoran en producción se tiene un dato más real de la fecha de entrega para comprometerse con el cliente y no quedar mal al momento de entregar el producto.
4	Existe demasiado tiempo desperdiciado en el seguimiento de todo el proceso de importación del producto.	En el seguimiento del producto ya no se ocupa mayor tiempo ya que se coordina todos los procesos antes de que el producto llegue

Elaborado Por: Andrea Santana

### ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%
44.315,00	5.760,95	75,60%	75,60%	313	25,04	78,27%	78,27%	44.002,00	5.735,91	-	-

BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
44.002,00	36,00	1.584.072,00	5.735,91	36,00	206.492,76

Elaborado Por: Andrea Santana



PROCESO ACTIAL											
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES											
<b>Responsables:</b> JEFE DE MARKETING						<b>Lugar y fecha:</b> Quito 17 de Junio de 2008					
<b>Entrada:</b>						<b>Salida:</b> Nota de Pedido firmada por el cliente					
<b>Frecuencia:</b> DIARIA						<b>Costo por proceso:</b> \$ 5.760,95			44315		
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Búsqueda de Productos						60		7,8	0	
2	Concretar cita con cliente para ofrecer el producto						30		3,9	0	
	Elaborar presentación del producto										
3	presentación del producto							60	0	7,8	
4	Redefinir características del producto						120		15,6	0	
5	Cotizar producto						45		5,85	0	
6	Fijar precios del producto						80		10,4	0	
7	Enviar nueva oferta al cliente incluido el precio real							240	0	31,2	
8	Cliente acepta							480	0	62,4	
9	Realizar seguimiento del producto hasta que llegue al cliente							43200	0	5616	
<b>SUB TOTAL.</b>							<b>335</b>	<b>43980</b>	<b>43,55</b>	<b>5717,4</b>	
<b>TOTAL.</b>							<b>44.315,00</b>		<b>5.760,95</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>							<b>75,60%</b>		<b>75,60%</b>		

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
DESARROLLO DE PROYECTOS ESPECIALES**

**Responsables:** JEFE DE MARKETING

**Entrada:**

**Frecuencia:** DIARIA

**Lugar y fecha:** Quito 17 de Junio de 2008

**Salida:** Nota de Pedido firmada por el cliente

**Costo por proceso:**

**313**

N°	Actividad	●	■	◐	▼	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
						AV	NAV	AV	NAV	
1	Realizar una investigación de los productos nuevos que los clientes están lanzando al mercado.					45	0	3,6	0	
2	Búsqueda de posibles promocionales para el lanzamiento de nuevo producto.					20	0	1,6	0	
3	Elaborar presentación del producto					30	0	2,4	0	
4	Concretar cita con el cliente					5	0	0,4	0	
5	Realizar la presentación del producto					60	0	4,8	0	
6	Redefinir las características del producto junto con el cliente.					20	0	1,6	0	
7	Buscar alternativas de precios y tiempos de entrega con los proveedores					0	35	0	2,8	
8	Calcular el precio de venta del producto					15	0	1,2	0	
9	Enviar oferta definitiva al cliente.					0	5	0	0,4	
10	Cliente acepta					0	15	0	1,2	
11	Enviar presupuesto del proyecto aprobado por el gerente general al financiero					0	5	0	0,4	
12	Coordinar con la jefe de operaciones la fecha de llegada del producto					10	0	0,8	0	
13	Coordinar con el jefe de producción tiempo de impresión					20	0	1,6	0	
14	Fijar la fecha de entrega del producto					0	5	0	0,4	
15	Comunicar al cliente cantidad y tiempo de entrega					0	3	0	0,24	
16	Realizar el seguimiento hasta la entrega del producto al cliente según las condiciones.					20	0	1,6	0	
<b>SUB TOTAL.</b>						<b>245</b>	<b>68</b>	<b>19,6</b>	<b>5,44</b>	
<b>TOTAL.</b>						<b>313,00</b>		<b>25,04</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>						<b>78,27%</b>		<b>78,27%</b>		

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO DE PAGO A  
PROVEEDORES DEL GRUPO MERCANTIL EDMARCAL.**

<b>HOJA ISO</b>		
<b>PROCESO</b>		
<b>PAGOS A PROVEEDORES</b>		
<b>RESPONSABLE</b>	Contador General	
<b>OBJETIVO</b>	Realizar pagos a tiempo tanto a proveedores locales como a proveedores del exterior	
<b>ALCANCE</b>	desde recepción de factura hasta emisión de cheque	
<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
1	Contador General	Recibe solicitud de pago mas solicitud de pago
2	Contador General	Ingresa Factura al sistema
3	Contador General	Adjunta Retención
4	Contador General	Archiva consecutivo de solicitud
5	Contador General	Archiva facturas pendientes de pago
6	Contador General	Ingresa al sistema el pago correspondiente
7	Contador General	Imprime cartera por pagar
8	Contador General	Analiza con la Subgerente Financiero el monto disponible para pagos
9	Contador General	Tiene fondos disponibles
10	Contador General	Emite cheques
11	Contador General	Entrega cheques al proveedor
<b>TERMINOLOGIA</b>		
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>
Suprimidos	1	<b>ANDREA SANTANA</b>
Fusionados	2	<b>REVISADO POR:</b>
Mejoras	0	<b>ING. GALO MORENO</b>
Creación	3	<b>FECHA: 01 DE AGOSTO DE 2008</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	

PAGOS A PROVEEDORES FLUJO DIAGRAMACION							
<b>RESPONSABLE:</b>		<b>TIEMPO:</b>		173			
<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>FRECUENCIA:</b>		54 veces al año			
<b>ENTRADA:</b> Factura del proveedor		<b>COSTO POR PROCESO</b>		13,84			
<b>SALIDA:</b> Cheque de pago al proveedor							
ACTIVIDADES	CONTADOR GENERAL	SUBGERENTE FINANCIERO	TIEMPO(minutos)		COSTO(dólares)		OBS.
			AV	NA	AV	NA	
Recibe factura mas solicitud de pago				5	0	0,4	1
Ingresa Factura al sistema			20		1,6	0	
Adjunta Retención			2		0,16	0	
Archiva consecutivo de solicitud				10	0	0,8	2
Archiva facturas pendientes de pago			20		1,6	0	
Ingresa al sistema el pago correspondiente			15		1,2	0	
Imprime cartera por pagar				5	0	0,4	
Analiza con la Subgerente Financiero el monto disponible para pagos			40		3,2	0	
Tiene fondos disponibles				1	0	0,08	3
Emite cheques			45		3,6	0	
Entrega cheques al proveedor				10	0	0,8	
<b>SUB TOTAL.</b>			<b>142</b>	<b>31</b>	<b>11,36</b>	<b>2,48</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>173</b>		<b>13,84</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>			<b>82,08%</b>		<b>82,08%</b>		

PROCESO		
PAGOS A PROVEEDORES		
HOJA DE MEJORAMIENTO		
No.	PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES PROPUESTAS
1	Existe problemas de retraso en el pago por que las facturas entregan a la persona que recibe el producto que puede ser el encargado de bodega o la recepcionista y muchas veces no entregan a contabilidad a tiempo lo que causa problemas en el registro y por tanto no consta en el reporte de cartera vencida la factura.	El proveedor debe entregar la factura mas la solicitud de pago directamente en contabilidad
2		El archivo de consecución facilita el pago a proveedores en la fecha de vencimiento
3		Prevenir la disponibilidad de fondos para evitar sobregiros

Elaborado por: Andrea Santana.

### ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%
270,00	21,60	27,78%	27,78%	173	13,84	82,08%	82,08%	97,00	7,76	-	-

BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
97,00	54,00	5.238,00	7,76	54,00	419,04

Elaborado por: Andrea Santana.

PROCESO												
PAGOS A PROVEEDORES												
Responsables: Contador General - Subgerente Financiero						Lugar y fecha: Quito 17 de Junio de 2008						
Entrada: Factura del Proveedor						Salida: Cheque Firmado a nombre del proveedor						
Frecuencia: Semanal						Costo por proceso: 21,6		Tiempo: 270				
N°	Actividad	●	■	◐	▼	→	◆	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe factura del proveedor								160	0	12,8	
2	Ingresar Factura al sistema							15		1,2	0	
3	Adjunta Retención							5		0,4	0	
4	Archiva facturas pendientes de pago								10	0	0,8	
5	Ingresar al sistema el pago correspondiente							10		0,8	0	
7	Analiza con la Subgerente Financiero el monto disponible para pagos							40		3,2	0	
8	Emite el cheque							5		0,4	0	
9	Tiene fondos disponibles								15	0	1,2	
10	Si dispone de fondos entrega al proveedor el cheque								5	0	0,4	
11	No tiene fondos disponibles retiene el cheque en la empresa								5	0	0,4	
<b>SUB TOTAL.</b>								<b>75</b>	<b>195</b>	<b>6</b>	<b>15,6</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>270</b>		<b>21,6</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>27,78%</b>		<b>27,78%</b>		

**PROCESO  
PAGOS A PROVEEDORES**

**Responsables:** Contador General - Subgerente Financiero

**Lugar y fecha:** Quito 17 de Junio de 2008

**Entrada:** Factura del Proveedor

**Salida:** Cheque Firmado a nombre del proveedor

**Frecuencia:** Semanal

**Costo por proceso:** 13,84

**Tiempo:** 173

N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	◆	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
								AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe factura mas solicitud de pago							0	5	0	0,4	
2	Ingresa Factura al sistema							20	0	1,6	0	
3	Adjunta Retención							2	0	0,16	0	
4	Archiva consecutivo de solicitud							0	10	0	0,8	
5	Archiva facturas pendientes de pago							20	0	1,6	0	
6	Ingresa al sistema el pago correspondiente							15	0	1,2	0	
7	Imprime cartera por pagar							0	5	0	0,4	
8	Analiza con la Subgerente Financiero el monto disponible para pagos							40	0	3,2	0	
9	Tiene fondos disponibles							0	1	0	0,08	
10	Emite cheques							45	0	3,6	0	
11	Entrega cheques al proveedor							0	10	0	0,8	
<b>SUB TOTAL.</b>								<b>142</b>	<b>31</b>	<b>11,36</b>	<b>2,48</b>	
<b>TOTAL.</b>								<b>173</b>		<b>13,84</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>								<b>82,08%</b>		<b>82,08%</b>		

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO  
FACTURACION – RECUPERACION DE CARTERA DEL GRUPO  
MERCANTIL EDMARCAL.**

HOJA ISO		
PROCESO		
FACTURACION - RECUPERACION DE CARTERA		
<b>RESPONSABLE</b>	Recepcionista /documentación	
<b>OBJETIVO</b>	Realizar y mantener la documentación necesaria para la empresa	
<b>ALCANCE</b>	Desde recepción de N/P hasta recuperación de cartera vencida.	
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Recepcionista /documentación	Recibe Nota de Pedido del vendedor aprobada por el cliente
2	Recepcionista /documentación	Adjunta arte en color y tamaño aprobado por el cliente
3	Recepcionista /documentación	Recibe indicaciones de forma de pago acordados por el vendedor
4	Recepcionista /documentación	Ingresa al sistema la información
5	Recepcionista /documentación	Imprime Documento 3 copias
6	Recepcionista /documentación	Archivar 1 copia en consecutivo para contabilidad y la otra para producción
7	Recepcionista /documentación	Verificar que la cantidad facturada sea la cantidad que entrega
8	Recepcionista /documentación	Verificar que la factura coincida con la nota de pedido tanto en precio como en cantidad
9	Recepcionista /documentación	Enviar documento al cliente.
<b>TERMINOLOGIA</b>		
Archivar:		
Cartera vencida:		
<b>CAMBIOS:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>
Supresiones:	1	<b>REVISADO POR:</b>
Fusiones	2	<b>ANDREA SANTANA</b>
Mejoras	3	<b>ING. GALO MORENO</b>
Creaciones:		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>FECHA: 01 DE AGOSTO DE 2008</b>



**FACTURACION - RECUPERACION DE CARTERA**  
**FLUJO DIAGRAMACION**

**RESPONSABLE:** Recepcionista /documentación **TIEMPO:** 38  
**LUGAR Y FECHA:** Quito, 01 de agosto de 2008 **FRECUENCIA:** 156 veces al año  
**ENTRADA:** Nota de pedido del vendedor **COSTO POR PROCESO** 2,28  
**SALIDA:** Documento enviado al cliente

ACTIVIDADES	RECEPCIONISTA	JEFE DE OPERACIONES	TIEMPO(minutos)		COSTO(dólares)		OBS
			AV	NA	AV	NA	
Recibe Nota de Pedido del vendedor aprobada por el cliente				5	0	0,3	1
Adjunta arte en color y tamaño aprobado por el cliente				2	0	0,12	
Recibe indicaciones de forma de pago acordados por el vendedor				2	0	0,12	
Ingresa al sistema la información			10		0,6	0	
Imprime Documento 3 copias				5	0	0,3	
Archivar 1 copia en consecutivo para contabilidad y la otra para producción			7		0,42	0	
Verificar que la cantidad facturada sea la cantidad que entrega				2	0	0,12	
Verificar que la factura coincida con la nota de pedido tanto en precio como en cantidad				2	0	0,12	
Enviar documento al cliente.				3	0	0,18	
<b>SUB TOTAL.</b>			<b>17</b>	<b>21</b>	<b>1,02</b>	<b>1,26</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>38</b>		<b>2,28</b>		
<b>EFICIENCIAS.</b>			<b>44,74%</b>		<b>44,74%</b>		

PROCESO		
FACTURACION - RECUPERACION DE CARTERA		
HOJA DE MEJORAMIENTO		
No.	PROBLEMAS DETECTADOS	SOLUCIONES PROPUESTAS
1	Se realizan facturas sin ningún documento de soporte lo que ocasiona inconsistencia en los montos de facturación y acordados con el cliente	Hacer un archivo de Notas de pedido en las cuales se basaron las facturas.
2	Existe un archivo incompleto de consecutivos lo que dificulta encontrar sustento cuando el cliente realiza un reclamo	Realizar un archivo del consecutivo de facturas inmediatamente después de haberlas impreso

Elaborado por: Andrea Santana

#### ANALISIS DE RESULTADOS DEL PROCESO PAGO A PROVEEDORES.

SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA			
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA	
(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%	(minutos)	(dólares)	T%	C%
80,00	4,80	31,25%	31,25%	38	2,28	44,74%	44,74%	42,00	2,52	-	-

BENEFICIO ANUAL ESPERADO					
TIEMPOS			COSTOS		
DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL	DIFERENCIA	FRECUENCIA	TOTAL
42,00	156,00	6.552,00	2,52	156,00	393,12

Elaborado por: Andrea Santana.

PROCESO ACTUAL											
FACTURACION - RECUPERACION DE CARTERA											
<b>Responsables:</b> Recepcionista - Documentación						<b>Lugar y fecha:</b> Quito 17 de Junio de 2008					
<b>Entrada:</b> Nota de Pedido del Vendedor						<b>Salida:</b> Orden de Compra Firmada por Proveedor					
<b>Frecuencia:</b> Diaria						<b>Costo por proceso:</b> 4,8		<b>Tiempo:</b> 80			
N°	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe Nota de Pedido del vendedor aprobada por el cliente							5	0	0,3	
2	Adjunta arte en color y tamaño aprobado por el cliente						5		0,3	0	
3	Recibe indicaciones de forma de pago acordados por el vendedor							10	0	0,6	
4	Ingresa al sistema la información						5		0,3	0	
5	Imprime el documento							5	0	0,3	
7	Envía el documento al cliente							35	0	2,1	1
8	Realiza cobro de la factura cuando el plazo se ha vencido.						15		0,9	0	2
<b>SUBTOTAL</b>							25	55	1,5	3,3	
<b>TOTAL.</b>							80		4,8		
<b>EFICIENCIAS.</b>							0,3125		0,3125		

**PROPUESTA DE PROCESO MEJORADO  
FACTURACION**

**Responsables:** Recepcionista - Documentación

**Lugar y fecha:** Quito 17 de Junio de 2008

**Entrada:** Nota de Pedido del Vendedor

**Salida:** Orden de Compra Firmada por Proveedor

**Frecuencia:** Diaria

**Costo por proceso:** 2,28

**Tiempo:** 38

Nº	Actividad	●	■	◐	▼	➔	TIEMPO (Minutos)		COSTOS (Dólares)		Obs.
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe Nota de Pedido del vendedor aprobada por el cliente						0	5	0	0,3	
2	Adjunta arte en color y tamaño aprobado por el cliente						0	2	0	0,12	
3	Recibe indicaciones de forma de pago acordados por el vendedor						0	2	0	0,12	
4	Ingresa al sistema la información						10	0	0,6	0	
5	Imprime Documento 3 copias						0	5	0	0,3	
6	Archivar 1 copia en consecutivo para contabilidad y la otra para producción						7		0,42	0	
7	Verificar que la cantidad facturada sea la cantidad que entrega						0	2	0	0,12	
8	Verificar que la factura coincida con la nota de pedido tanto en precio como en cantidad							2		0,12	
9	Enviar documento al cliente.						0	3	0	0,18	
<b>SUBTOTAL</b>							17	21	1,02	1,26	
<b>TOTAL.</b>								38		2,28	
<b>EFICIENCIAS.</b>								0,4474		0,4474	

**CUADRO RESUMEN DE PROCESOS MEJORADOS**

N°	PROCESOS ANALISADOS	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN PROPUESTA				DIFERENCIA				FREC.	DIFERENCIA	
		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA		TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)	EFICIENCIA			TIEMPO (minutos)	COSTO (dólares)
				T %	C %			T %	C %			T %	C %			
1	Planificación de la producción					1340	1174,51	88,81%	88,81%	-1340	-1174,51	-88,81%	-88,81%	4	-5.360	-4.698,04
2	Desarrollo de proyectos especiales	44315	5760,95	75,60%	75,60%	313	25,04	78,27%	78,27%	44002	5735,91	-2,67%	-2,67%	12	528.024	68.830,92
3	Diseño	124	9,92	74,19%	74,19%	98	7,84	76,53%	76,53%	26	2,08	-2,34%	-2,34%	1800	46.800	3.744,00
4	Compras locales	262	15,72	71,27%	71,27%	124	7,44	78,27%	78,27%	138	8,28	-7,00%	-7,00%	2160	298.080	17.884,80
5	Importaciones	80	4,8	31,25%	31,25%	38	2,28	44,74%	44,74%	42	2,52	-13,49%	-13,49%	156	6.552	393,12
6	producción	1180	70,8	58,47%	58,47%	958	57,48	70,77%	70,77%	222	13,32	-12,30%	-12,30%	108	23.976	1.438,56
7	Facturación-Recuperación de Cartera	80	4,8	31,25%	31,25%	38	2,28	44,74%	44,74%	42	2,52	-13,49%	-13,49%	156	6.552	393,12
8	Pagos a proveedores.	270	21,6	27,78%	27,78%	173	13,84	82,08%	82,08%	97	7,76	-54,30%	-54,30%	54	5.238	419,04
<b>TOTALES.</b>		<b>46311</b>	<b>5888,59</b>			<b>3082</b>	<b>1290,71</b>			<b>43229</b>	<b>4597,88</b>			<b>4450</b>		
<b>EFICIENCIA PROMEDIO.</b>				<b>46,23%</b>	<b>46,23%</b>			<b>70,53%</b>	<b>70,53%</b>			<b>-24,30%</b>	<b>-24,30%</b>			
<b>BENEFICIO TOTAL ESPERADO.</b>															<b>909.862</b>	<b>88.405,52</b>

## **OBSERVACIONES A LOS PROCESOS MEJORADOS:**

De acuerdo al análisis ejecutado se establece que todos los procesos son mejorados en diversas actividades que lo conforman lo cual permite obtener mejores beneficios tanto en tiempos alcanzados como en costos de lo cual ayuda a que la empresa., logre sus objetivos y por lo tanto manifieste una mayor competencia.

1. Instalar cajones de sugerencias en el área de producción y administrativo para que depositen las novedades o problemas que se encuentren y poder detectar con mayor facilidad las dificultades que se presenten en cada departamento.
2. A los proveedores se les señala hora y el día para las recepciones de los productos proformas lo que permitirá que se haga rápidamente las adquisiciones.
3. En el momento que termine cada representante de cada área su exposición se retira.
4. Cada proveedor llenaran formularios para solicitar el pago de la factura.
5. las solicitudes de pago se archivarán con número consecutivo según la fecha de pago.
6. Realizar un estudio previo de posibles productos nuevos en le mercado la búsqueda es mas focalizada y se demora menos tiempo.
7. Elaborar de un presupuesto por proyecto se ayuda al departamento financiero a tener un control de los pagos a realizar en las fechas correctas y se reducen las demoras en entrega por no poder desaduanizar a tiempo las importaciones por falta de liquidez.
8. Coordinar fechas tanto de llegada del producto como tiempo en el que se demoran en producción se tiene un dato más real de la fecha de entrega para comprometerse con el cliente y no quedar mal al momento de entregar el producto.
9. En el seguimiento del producto ya no se ocupa mayor tiempo ya que se coordina todos los procesos antes de que el producto llegue.
10. Realizar un calendario de entregas para regirse a las fechas que el vendedor propone al cliente.
11. Trabajar en Equipo.

## **ANÁLISIS DE BENEFICIOS.**

1. A través del mejoramiento de los procesos existentes en el Grupo Mercantil Edmarcal, permite que la empresa alcance beneficios tanto en tiempos como en costos, con el cual logra altos niveles de eficiencia.
2. En el desarrollo de este capítulo se ha determinado que van a existir beneficios en cada uno de los procesos; así:
3. El proceso gobernante se ha incrementado es la planificación de la producción presenta eficiencias tanto en tiempos y costos 80.14% y 78.27% respectivamente.
4. Dentro de los procesos básicos que posee la empresa se han obtenido reducciones y beneficios en:
5. La compra local propuesta disminuye en 53964 minutos y \$37053,93 dólares, logrando que las eficiencias mejoren en costos del 62,70% y en tiempo 62,20% realizando un promedio en compras de 720 veces.