

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERIA COMERCIAL

PLAN DE TESIS

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE: INGENIERA COMERCIAL

Tema:

*“Diseño de una Organización para mejorar la gestión de
Importadora Fantasías Herrera”*

AUTORA:

**HERRERA CHÁVEZ
MÓNICA VANESSA**

DIRECTOR: Ing. Armando Mora MBA

COORDIRECTOR: Ing. Edison Estévez MBA



Sangolquí Marzo2007

CERTIFICACION

Certificamos que la presente Tesis de Grado correspondiente al “Diseño de una Organización para mejorar la gestión de Importadora Fantasías Herrera”, fue realizada en su totalidad por la Srta. MONICA VANESSA HERRERA CHAVEZ, como requisito previo para la obtención del Título de INGENIERA COMERCIAL, en cumplimiento a los requisitos y disposiciones del Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio de la ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO.

SANGOLQUI, 12 de Marzo de 2007

Ing. Armando Mora. MBA.

DIRECTOR

Ing. Edison Estévez. MBA.

CODIRECTOR

DEDICATORIA

A mi querida mamita, que es un ejemplo en mi vida, por su valentía, coraje y amor constante que me enseñó que con esfuerzo y dedicación se logran las metas que uno se propone.

A mi novio, Pablo Erazo por brindarme su apoyo incondicional en todos los momentos y ser un pilar importante de mi vida.

MONICA VANESSA HERRERA CHAVEZ

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecerle a Diosito por sus infinitas bendiciones y permitirme culminar con éxito la presente tesis.

A mi mamita por hacer de mí una persona valiente e independiente para enfrentarme a la vida y poder levantarme una y otra vez de las duras pruebas que esta me impone.

A mi hermanita por su cariño y espontaneidad que alegra mi vida.

A mí querido Pachito por tener siempre una sonrisa, consejo o un afecto de cariño que me levanta el ánimo y a cada momento me ayuda saber que la vida es linda.

A mis familiares por su cariño, cuidados y apoyo incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército, en especial al Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio y a todos sus docentes, por haberme brindado sus experiencias, conocimientos durante cinco años de mi vida y hacer de mí una profesional responsable y con ética.

Al Ing. Armando Mora, y al Ing. Edison Estévez, por su valiosa colaboración al compartir sus conocimientos para la realización del presente trabajo, sin cuya contribución no se lo hubiese llevado a cabo.

Al Sr. Roberto Herrera y colaboradores de la Importadora “Fantasías Herrera”, por su especial aporte al auspiciar y permitirme desarrollar mi tesis de grado.

INDICE

INTRODUCCION	Página
CAPÍTULO I	N°
1. GENERALIDADES	3
1.1. LA EMPRESA	3
1.1.1. Reseña Histórica	3
1.1.2. Organigrama Actual	4
1.1.2.1 Gerencia General	4
1.1.2.2 Área de Comercialización	5
1.1.2.3 Área Operativa	5
1.1.3 Ubicación Geográfica	5
1.1.4 Cultura Corporativa	7
1.2 PRODUCTOS	9
1.2.1 Productos que se comercializan.	10
1.2.1.1 Fantasías	10
1.2.1.1.1 Comercialización del producto	11
1.2.1.2 Cosméticos	12
1.2.1.2.1 Comercialización del producto	13
1.2.1.3 Productos de Bazar	14
1.2.1.3.1 Comercialización del producto	15
1.2.1.4 Peluches	16
1.2.1.4.1 Comercialización del producto	17
1.2.1.5 Juguetes	17
1.2.1.5.1 Comercialización del producto	18
1.3 LA PROBLEMÁTICA	19
1.3.1 Diagrama Ishikawa de la empresa	20
1.3.2 Interpretación Diagrama	21
1.4 MARCO TEÓRICO	23
1.4.1 Organización	24
1.4.2 Bisutería	27

1.4.3	Importación	-----	29
1.5	MARCO CONCEPTUAL	-----	30

CAPITULO II

2.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	-----	37
2.1	Análisis Externo	-----	38
2.1.1	MACROAMBIENTE	-----	38
2.1.1.1	Factor Legal	-----	38
2.1.1.2	Factor Político	-----	39
2.1.1.3	Factor Económico	-----	40
2.1.1.4	Factor Social	-----	53
2.1.1.5	Factor Tecnológico	-----	58
2.1.2	MICROAMBIENTE	-----	60
2.1.2.1	Clientes	-----	60
2.1.2.2	Proveedores	-----	65
2.1.2.3	Competencia	-----	68
2.1.2.3.1	Pequeñas Empresas	-----	69
2.1.2.3.2	Competencia Local	-----	69
2.1.2.3.3	Competencia por Internet y catalogo	-----	69
2.1.2.4	Normativa	-----	70
2.1.2.4.1	Impuesto a la Renta	-----	70
2.1.2.4.2	Impuesto al Valor Agregado	-----	70
2.1.2.4.3	Cámara de Comercio de Quito	-----	71
2.1.2.4.3.1	Personas Naturales	-----	71
2.1.2.4.3.2	Personas Jurídicas	-----	71
2.1.2.4.4	Registro Mercantil	-----	73
2.1.2.4.5	I.E.S.S.	-----	73
2.2	Análisis Interno	-----	74
2.2.1.	Capacidad de Gestión Administrativa	-----	75
2.2.1.1	Gestión de la Planificación	-----	75
2.2.1.2	Gestión de Organización	-----	78
2.2.1.3	Gestión de Dirección	-----	81

2.2.1.4	Gestión de Control y Evaluación	-----	84
2.2.2	Capacidad Financiera	-----	85
2.2.2.1	Presupuesto	-----	85
2.2.2.2	Contabilidad	-----	86
2.2.2.3	Cobros y Pagos	-----	87
2.2.3.	Capacidad Tecnológica	-----	88
2.2.4.	Talento Humano	-----	89
2.2.4.1	Capacitación	-----	90
2.2.4.2	Salarios	-----	90
2.2.4.3	Cantidad de Trabajo	-----	91
2.2.5	Capacidad de Producción o Servicio	-----	92
2.2.5.1	Capacidad de Comercialización	-----	92
2.2.5.2	Importación	-----	92
2.2.5.3	Almacenamiento	-----	93
2.2.5.4	Inventarios	-----	94
2.2.5.5	Ventas	-----	95
2.2.5.6	Facturación	-----	96
2.3	<i>Matrices de Impacto</i>	-----	97
2.3.1	Matrices de Impacto Externo	-----	97
2.3.2	Matrices de Impacto Interno	-----	98
2.4	<i>Matriz de Aprovechabilidad</i>	-----	99
2.5	<i>Matriz de Vulnerabilidad</i>	-----	100
2.6	<i>Hoja de Trabajo FODA</i>	-----	101
2.7	<i>Matriz de Estrategias FODA</i>	-----	102
2.8	<i>Síntesis de Estrategias</i>	-----	103

CAPITULO III

3.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	-----	107
3.1	<i>Matriz axiológica o de Principios y Valores</i>	-----	107
3.1.1	Principios y Valores	-----	108
3.2	<i>Misión</i>	-----	111
3.2.1	Misión de "Fantasías Herrera"	-----	112

3.3	<i>Visión futura</i>	-----	113
3.3.1	Visión de “Fantasías Herrera”	-----	113
3.4	<i>Objetivos</i>	-----	114
3.4.1	Objetivo General	-----	114
3.4.2	Objetivos Específicos	-----	114
3.5	<i>Políticas por Áreas</i>	-----	117
3.6	<i>Estrategias</i>	-----	121
3.6.1	Plan y presupuesto de actividades mensuales	-----	124
3.6.2	Plan y presupuesto anual	-----	125
3.6.3	Mapa Estratégico 2007 - 2011	-----	126

CAPITULO IV

4.	PROPUESTA ANALISIS DE PROCESOS	-----	127
4.1	<i>Diagrama de Calida</i>	-----	128
4.2	<i>Cadena de Valor</i>	-----	129
4.3	<i>IDEF - O</i>	-----	131
4.4	<i>Inventario de procesos por áreas</i>	-----	134
4.5	<i>Diseño de preguntas clave para selección de procesos</i>	-----	135
4.5.1	Selección y clasificación de procesos	-----	136
4.6	<i>Mapa de procesos seleccionados</i>	-----	138
4.7	<i>Análisis de procesos seleccionados</i>	-----	139
4.7.1	Cuadro de Costos	-----	139
4.7.2	Simbología para la Diagramación de Procesos	-----	142
4.7.3	Tiempos, costos y eficiencia	-----	143
4.8	<i>Análisis de Procesos Seleccionados</i>	-----	144
4.9	<i>Presentación de reportes de los procesos</i>	-----	154
4.10	<i>Matriz de análisis resumida</i>	-----	163

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

	-----	165
5.1	<i>Diseño de las herramientas</i>	----- 166
5.1.1	Hojas ISO	----- 166
5.1.2	Flujo Diagramación	----- 168
5.1.3	Hoja de Mejoramiento	----- 171
5.1.4	Aplicación de los tres instrumentos por cada proceso analizado	----- 172
5.1.4.1	Proceso actualización del inventario	----- 172
5.1.4.2	Proceso Tramites de Importación y Desaduanización	----- 177
5.1.4.3	Proceso Ordenamiento y Colocación de Mercadería	----- 183
5.1.4.4	Proceso Control de Calidad	----- 187
5.1.4.5	Proceso Atención al Cliente	----- 191
5.1.4.6	Proceso Elaboración de la Factura y Cobro de los productos	----- 196
5.1.4.7	Proceso Selección y Contratación del Personal	----- 201
5.1.4.8	Proceso Recuperación de Cartera Vencida	----- 206
5.1.4.9	Proceso Promoción y Publicidad	----- 210
5.2	<i>Matriz de Análisis Comparativa</i>	----- 216
5.3	<i>Gráficos Comparativos</i>	----- 216

CAPITULO VI

6. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

	-----	221
6.1	<i>Cadena de Valor Empresarial</i>	----- 222

6.2	<i>Factores De Éxito Empresarial</i>	-----	223
6.3	<i>Indicadores de Gestión Empresarial</i>	-----	224
6.4	<i>Aplicación de la Herramientas a los procesos</i>	-----	224
6.4.1	Proceso gobernante	-----	225
6.4.2	Proceso Actualización del Inventario	-----	227
6.4.3	Proceso Trámites de Importación y Desaduanización	-----	229
6.4.4	Proceso Ordenamiento y Colocación de Mercadería	-----	231
6.4.5	Proceso Control de Calidad	-----	233
6.4.6	Proceso Atención al Cliente	-----	235
6.4.7	Proceso Elaboración de la Factura y Cobro de los productos	-----	237
6.4.8	Proceso Selección y Contratación del Personal	-----	239
6.4.9	Proceso Recuperación de Cartera Vencida	-----	241
6.4.10	Proceso Promoción y Publicidad	-----	243
6.5	<i>Diseño de la organización por procesos</i>	-----	245
6.6	<i>Definición de responsabilidades y competencias por áreas</i>	-----	246
6.7	<i>Diseño y perfil de trabajo por cargos</i>	-----	248
6.8	<i>Estructura Organizacional</i>	-----	257

CAPITULO VII

7. CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

		-----	258
7.1	<i>Conclusiones</i>	-----	258
7.2	<i>Recomendaciones</i>	-----	260
BIBLIOGRAFIA		-----	263

INDICE DE TABLAS

	DESCRIPCION DE LA TABLA	Página N°
1	Productos que comercializa la Importadora	9
2	Productos de Fantasías	10
3	Productos Cosméticos	12
4	Productos de Bazar	14
5	Producto Peluches	16
6	Producto Juguetes	17
7	Ingreso Promedio Mensual según Factor Económico y Genero	41
8	Estructura Del Ingreso Total De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Quintiles De Hogares (Nivel nacional)	42
9	Estructura Del Ingreso Total De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Quintiles De Hogares (Nivel urbano)	42
10	Estructura Del Ingreso Total De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Quintiles De Hogares (Nivel rural)	43
11	Estructura Del Gasto Total De Los Hogares A Nivel Nacional Y Por Área, Según Quintiles De Hogares (Urbano y Rural)	44
12	Salario Unificado Y Componentes Salariales En Proceso De Unificación	46
13	Remesas recibidas de los emigrantes por provincias año 2005 (DÓLARES)	57
14	Matriz de Impacto externo	97
15	Matriz de Impacto interno	98
16	Matriz de Aprovechabilidad	99
17	Matriz de Vulnerabilidad	100
18	Hoja de Trabajo FODA	101
19	Matriz de Estrategias FODA	102
20	Matriz Axiológica	108
21	Plan y Presupuesto de actividades mensuales	124
	Plan y presupuesto de actividades anuales	125
22		125
23	Selección y clasificación de procesos	137

24	Hoja de Costos del Personal	-----	141
25	Hoja de Costos de Operación	-----	142
26	Simbología de Diagramación de Procesos	-----	143
27	Diagrama de Análisis del Proceso Actualización del inventario	-----	144
28	Diagrama de Análisis del Proceso Importación y Desaduanización	-----	145-6
29	Diagrama de Análisis del Proceso Ordenamiento y Colocación de Mercadería	-----	147
30	Diagrama de Análisis del Proceso Control de Calidad	-----	148
31	Diagrama de Análisis del Proceso Atención al Cliente	-----	149
32	Diagrama de Análisis del Proceso Elaboración de la Factura y Cobro de los Productos	-----	150
33	Diagrama de Análisis del Proceso Selección y Contratación del Personal	-----	151
34	Diagrama de Análisis del Proceso Recuperación de Cartera Vencida	-----	152
35	Diagrama de Análisis del Proceso Promoción y Publicación	-----	153
36	Memorando 1	-----	154
37	Memorando 2	-----	155
38	Memorando 3	-----	156
39	Memorando 4	-----	157
40	Memorando 5	-----	158
41	Memorando 6	-----	159
42	Memorando 7	-----	160
43	Memorando 8	-----	161
44	Memorando 9	-----	162
45	Matriz de Análisis Resumida	-----	163
46	Observaciones de la Matriz de Análisis Resumida	-----	164
47	Formato Hoja ISO	-----	167
48	Flujo de Diagramación	-----	168-9
49	Formato Flujo de Diagramación	-----	170
50	Formato de la Hoja de Mejoramiento	-----	171
51	Tabla de Observaciones y Soluciones	-----	215
52	Matriz de Análisis Comparativa	-----	216

53	Tabla de Tiempos de los Procesos	-----	217
54	Tabla de Costos de los Procesos	-----	218
55	Tabla de Eficiencia de los Tiempos	-----	219
56	Tabla de Eficiencia de los Procesos	-----	220

INDICE DE GRAFICOS

DESCRIPCION DEL GRÁFICO		Página N°
1	Organigrama actual de “Fantasías Herrera”	4
2	Mapa del Centro Histórico	5
3	Ubicación Geográfica de “Fantasías Herrera”	6
4	Logotipo de la Empresa	7
5	Compras – Ventas Primer Trimestre 2006	9
6	Compras – Ventas de Fantasías	11
7	Compras – Ventas de Cosméticos	14
8	Compras – Ventas de Productos de Bazar	15
9	Compras – Ventas de Peluches	17
10	Compras – Ventas de Juguetes	18
11	Diagrama Ishikahua de la empresa	20
12	División de actividades operativas en la empresa	33
13	Delegación de tareas administrativas en la empresa	33
14	Diagnostico situacional	37
15	Gráfico porcentual de la estructura del ingreso total	43
16	Gráfico del desempleo en el Ecuador	45
17	Gráfico de la Tasa de Interés Activa	48
18	Gráfico de la Tasa de Interés Pasiva	49
19	Gráfico de la Inflación	51
20	Gráfico del PIB	52

21	Factor Social	-----	53
22	Repartición de la población según edades y genero en el Ecuador	-----	54
23	Gráfico de la Proyección de la población al año 2015	-----	55
24	Gráfico de la Atención al Personal	-----	60
25	Gráfico de los Precios de los Productos	-----	61
26	Gráfico de la Entrega de los Productos	-----	62
27	Gráfico de Calidad de los Productos	-----	62
28	Gráfico de Variedad de los Productos	-----	63
29	Gráfico de la Forma de Pago	-----	64
30	Gráfico de los Productos mas Vendidos	-----	64
31	Gráfico del Despacho de los Productos	-----	65
32	Gráfico de la Entrega de los Productos	-----	66
33	Gráfico de la Garantía de los Productos	-----	67
34	Gráfico de la Forma de Pago	-----	67
35	Gráfico de Stock y Variedad	-----	68
36	Gráfico de Misión y Visión	-----	76
37	Gráfico de Principios y Valores	-----	77
38	Gráfico de Políticas, objetivos y estrategias	-----	78
39	Gráfico de Conocimiento del Cronograma	-----	79
40	Gráfico de Conocimiento de funciones, atributos y responsabilidades	-----	80
41	Gráfico del Espacio Físico	-----	81
42	Gráfico de Liderazgo	-----	82
43	Gráfico de Motivación al Personal	-----	83
44	Gráfico de Comunicación	-----	83
45	Gráfico de Control en el trabajo	-----	84
46	Gráfico del Presupuesto	-----	85
47	Gráfico de Contabilidad	-----	86
48	Gráfico de Cobros y Pagos	-----	87
49	Gráfico de Capacidad Tecnológica	-----	88
50	Gráfico de Modelo de Adm. De Oferta y Demanda	-----	89
51	Gráfico de Capacitación al Personal	-----	90
52	Gráfico de Salario	-----	91

53	Gráfico de Cantidad de Trabajo	-----	92
54	Gráfico de Importación	-----	93
55	Gráfico de Almacenamiento	-----	93
56	Gráfico de Inventario	-----	94
57	Gráfico de Ventas	-----	95
58	Gráfico de Facturación	-----	96
59	Gráfico del Mapa Estratégico 2007 - 2016	-----	126
60	Gráfico del Diagrama de Calidad	-----	128
61	Gráfico de la Cadena de Valor	-----	130
62	Gráfico de IDEF-O	-----	132
63	Gráfico del Mapa de Procesos Seleccionados	-----	138
64	Gráfico del Tiempo de los Procesos	-----	217
65	Gráfico del Costo de los Procesos	-----	218
66	Gráfico de la Eficiencia de los Tiempos	-----	219
67	Gráfico de la Eficiencia de los Costos	-----	220
68	Gráfico de la Cadena de Valor Empresarial	-----	223
69	Gráfico del Diseño de la Organización por procesos	-----	245
70	Gráfico de la Estructura Organizacional Propuesta	-----	257



INTRODUCCION

En la actualidad el mercado ecuatoriano, es el escenario principal de un sinnúmero de organizaciones que se dedican a la importación, comercialización y distribución de productos y/o servicios, las cuales no gozan de una adecuada organización, provocado por una falta de optimización de los recursos disponibles. Por este motivo se ha tornado indispensable contar con una adecuada estructura orgánica y funcional que se encargue de planificar y ejecutar la gestión integral de las organizaciones, que genere valor agregado en su productividad técnica y operativa, logrando de esta forma ser mas competitivos en el mercado local, con una proyección nacional que se convierta en la creadora de recursos económicos y sociales en beneficio propio de las compañías y del país.

Mediante la presente investigación, se pretende dotar a la Importadora “**Fantasías Herrera**”, la cual importa y comercializa y distribuye fantasías, cosméticos, productos de bazar, peluches y juguetes, de un modelo de organización por procesos, que le permita a la Importadora antes mencionada poseer instrumentos y herramientas de gestión, para optimizar los recursos existentes que, complementados con una administración funcional, constituyan el cimiento de crecimiento y desarrollo integral de la entidad.

El establecimiento de un modelo de organización por procesos, permite determinar el tipo de sistema administrativo y operacional que deberá poseer la Importadora para mantenerse en el mercado y mejorar su productividad, así como la definición de actividades, funciones y asignaciones al personal necesario para que pueda operar; estos aspectos inciden de una u otra forma en la determinación de los recursos de operación de la reestructurada unidad empresarial, para lograr una minimización de los mismos es importante evaluar las distintas alternativas de gestión institucional que podrían implementarse considerando las características propias de los productos y servicios a ofertar.

Al establecer un modelo de organización que gestione eficientemente a la Importadora, es posible dotarle de algunas herramientas administrativas y operativas. Una de ellas es la determinación de sus principales procesos, con lo cual se determinará los procedimientos, actividades, tiempos y recursos a ser utilizados en cada proceso, coadyuvados por una paralela definición de normas y políticas corporativas que regulen la consecución de dichas actividades, y proporcionen un escenario adecuado para la producción.

Actualmente, el mercado nacional, demanda de una innovación en las empresas ecuatorianas, preponderando la cultura de la calidad integral en sus actividades y en sus servicios, que permitan enfrentar los desafíos del mundo globalizado, sustentado en la optimización de los niveles de productividad y que permitan a las organizaciones nacionales ser más competitivas frente a los demás países ofreciendo productos y servicios de calidad. Este proceso de transición debe tener como cimiento una cultura corporativa que predique y practique valores y principios institucionales, capaces de crear una identidad y una cultura de trabajo mancomunado con el único objetivo de entregar calidad, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos, respondiendo a las exigencias del mercado local y adaptándose al fenómeno de la globalización, y así, contribuir con el desarrollo de la organización, de la industria nacional y del país en general.

Debido a lo anteriormente mencionado se ha creído conveniente diseñar de una Organización para mejorar la gestión de Importadora “**Fantasías Herrera**”; empresa domiciliada en la Olmedo Oe 740 entre Imbabura y Cotopaxi en la ciudad de Quito- Ecuador, con el afán de que siga operando en la industria y asegurar su permanencia en el mercado, buscando satisfacer los requerimientos de fantasías, cosméticos, productos de bazar, peluches y juguetes orientado más a las mujeres, que son los clientes potenciales de este tipo de negocio.

Dentro del mercado de importación y comercialización de bienes y servicios, se encuentra la industria de bisutería y cosméticos. La cual se divide en dos sectores, productos económicos y productos alto precio. Para el presente caso de estudio, tendremos como marco de referencia de nuestra investigación a la industria de bisutería y cosméticos en el sector de productos económicos, ya que la Importadora objeto del presente estudio, mantiene el giro de su negocio en el contexto de la industria antes mencionada.

La industria de bisutería y cosméticos en el Ecuador, genera muchos recursos no solo económicos, sino también sociales, como son: empleo y satisfacción de necesidades específicas al consumidor de estos bienes. Así también en la industria mencionada existen una infinidad de actores que participan en el mercado, divididos en demandantes que constituyen los clientes o consumidores, y en ofertantes que son todas las empresas o negocios que ofrecen estos productos constituyéndose en la competencia.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES.

1.1 LA EMPRESA.



Foto No. 1

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA.

El auge de la fantasía y bisutería empezó con gran fuerza en nuestro país a comienzos del año de 1996, por lo que surgió la idea de Robert Herrera, de iniciar un almacén para la compra y venta de fantasías y artículos de bazar. Así fue que el 18 de Julio de 1997 se constituyó la sociedad de hecho con el objeto social “**Fantasías Herrera**”, y elevada a escritura pública en la Notaria Décima Sexta del cantón Quito, con número de RUC 1710543966001 a cargo del señor notario Doctor Gonzalo Román Cachón. Con un capital propio de 3 millones de sucres y 9 millones de deuda.

En sus inicios “**Fantasías Herrera**”, se encontró ubicada en el Centro Comercial Municipal Ipiales, años mas tarde se traslado a la Olmedo Oe 740, donde actualmente funciona .

En el 2002 se comienza a importar desde Colombia la mercadería con una acogida sorprendente por parte de los clientes debido a que los productos eran

más económicos y existía gran variedad, así mismo las ganancias se triplicaban. Por lo que comenzaron a importar del Perú, Chile, Panamá y EEUU.

En el 2003 el gerente propietario, Robert Herrera descubre que sus proveedores de los otros países eran también intermediarios, por esta razón comienza a importar directamente de la China, en la actualidad todas las importaciones vienen de este país.

El gerente propietario comenta que el secreto de su negocio son los precios bajos y no quedarse con la mercadería que se vende poco en un periodo de tres meses es sacada con descuentos o incluso perdiendo hasta un 40%.

1.1.2. ORGANIGRAMA ACTUAL DE “FANTASÍAS HERRERA”

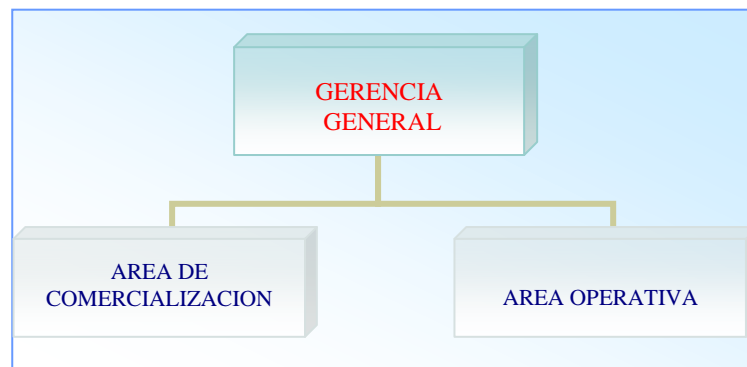


Grafico No. 1

Fuente: Entrevistas Internas en la Importadora

Autor: Mónica Vanessa Herrera Chávez.

En la actualidad, la Importadora no cuenta con una estructura bien definida, no existe una adecuada delimitación de funciones, por lo que su estructura sencilla está compuesta por las siguientes áreas: **La Gerencia General, Area de Comercialización y Área Operativo.**

1.1.2.1 Gerencia General: Está conformada por el propietario y un asistente. Los cuales está a cargo de la parte contable, realiza los pagos a proveedores, contrataciones, y control de ingresos y egresos, además realizan las compras a los proveedores.

1.1.2.2 Área de Comercialización: Esta área está conformada por doce personas, un gerente de comercialización ocho de ellas se encargan de la atención a los clientes, dos despachadores, una de ellas realiza la facturación y cobro de la misma.

1.1.2.3 Área Operativa: Está compuesta por seis personas, una que realiza la actualización del inventarios y el control de inventarios y cinco que ordenan, codifica y marca precios la mercadería en las bodegas y perchas de la Importadora.

1.1.3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

“**Fantasías Herrera**”, se encuentra situada en la zona centro histórico de la ciudad de Quito, cuyas instalaciones han permanecido en esta urbe desde inicios de su operación. El Centro Histórico de Quito reúne en su interior dos territorios. Uno, el declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad en 1978, y otro, las plazas y calles que lo complementan y hacen de él una oferta más completa.

CENTRO HISTORICO

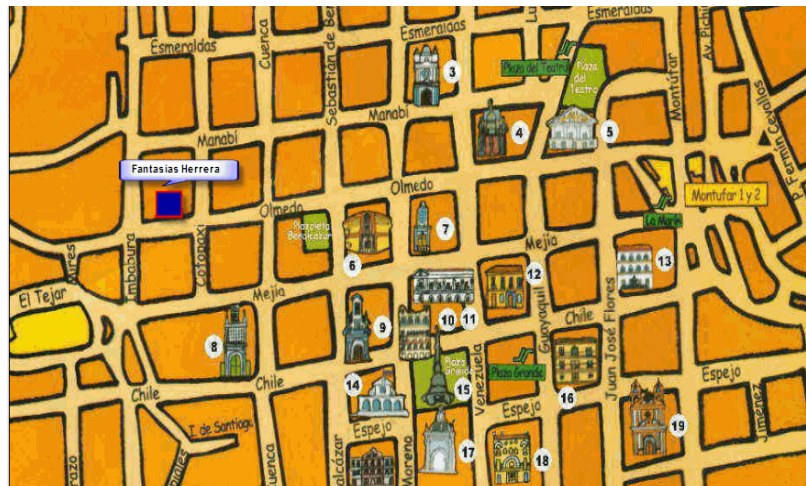


Grafico No. 2

Fuente: [Http://www.codeso.com/](http://www.codeso.com/)

Elaborado por: Corporación Metropolitana de Turismo de Quito

La mencionada sociedad de hecho, se encuentra ubicada en la Olmedo Oe 740 entre Imbabura y Cotopaxi en la ciudad de Quito- Ecuador, la misma que pertenece al sector de artículos de belleza y realces para la mujer, y se la conoce en el mercado con el

nombre de **“Fantasías Herrera”**, para efectos legales, tributarios, administrativos y comerciales.

En el siguiente mapa se encuentra esquematizada la ubicación geográfica de la Importadora.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE **“Fantasías Herrera”**.

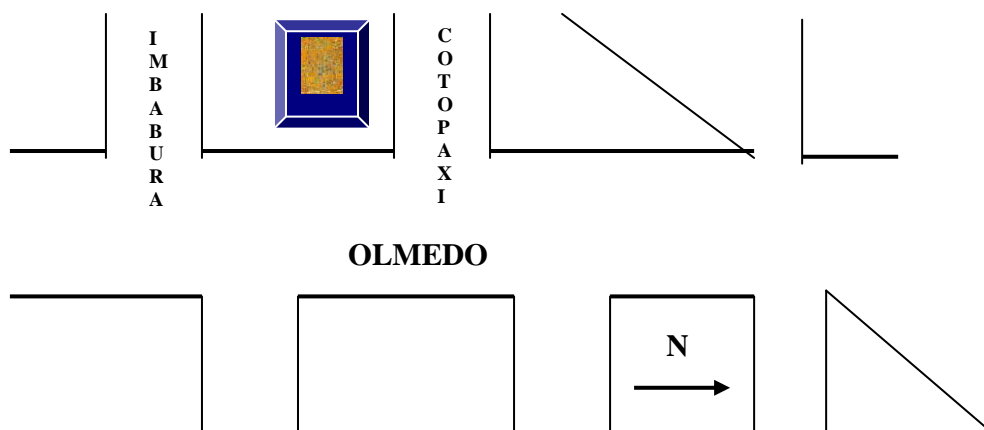


Gráfico No. 3

Fuente: Observación directa de la autor.

Autor: Mónica Vanessa Herrera Chávez

El nombre o razón social de la organización es **“Fantasías Herrera”**, cuyo slogan dice: **“Importación Directa”**, lo cual constituye la identificación y la carta de presentación que tiene la Importadora ante el mercado, la cual manifiesta de manera esencial la actividad y la imagen que se desea proyectar.

“Fantasías Herrera”, como nombre de la Importadora, transmite al mercado que su actividad está ligada al sector de bisutería y cosméticos identificado por la palabra **“Fantasía”**. La razón social, además de identificar claramente la actividad de la Importadora, reúne algunas características inmutables de una marca, como son un nombre sencillo de recordar pero con un amplio sentido de identidad a la vez, originalidad, de fácil pronunciación, distintivo, llamativo y que su simple lectura.

La Importadora **“Fantasías Herrera”**, dedicada a la importación, comercialización y distribución de fantasías, cuenta con un logotipo el cual está

conformado por elementos textuales, el nombre de la empresa; con las iniciales de la misma, por otra parte los colores usados como son el azul y el rojo, evidencian un entorno de sobriedad, clase y elegancia.

Todos los elementos antes mencionados constitutivos del logotipo de la Importadora, pretenden crear en la mente del actual y potencial cliente una imagen diferenciada de la competencia, generando un impacto visual que motive el deseo y la necesidad de adquirir las fantasías, consecuentemente posicionarse en el mercado como una de las organizaciones con mayor experiencia, trayectoria y conocimiento de la industria.

A continuación se presenta el logotipo actual vigente de la Importadora **“Fantasías Herrera”**.

LOGOTIPO



Gráfico No. 4

Autor: Mónica Vanessa Herrera Chávez

1.1.4 CULTURA CORPORATIVA.

La cultura corporativa constituye la columna vertebral de la organización, ya que es ésta la que establece los valores, lineamientos éticos, principios y políticas organizacionales que norman la gestión administrativa y operativa de la Importadora **“Fantasías Herrera”**. De esto se desprende que la cultura corporativa, enmarcada en un entorno de moral, delimita la identidad que poseerá la estructura en su afán de cumplir las metas y objetivos comunes.

Por otra parte, se encontró que la cultura está identificada con los sistemas dinámicos de la organización en estudio, ya que los valores pueden ser

modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Uno de los aspectos medulares en la cultura corporativa de la Importadora motivo de análisis, es la visión, la cual no es otra cosa que el conjunto de ideas generales que delimitan el marco referencial de actividad de una organización, en el cual se establece lo que la Importadora pretende ser en un futuro determinado. Esta visión debe ser caracterizada por su contenido inspirador y ambicioso, que integre actividades, con recursos y procesos, sirviendo de guía en el presente y proyectando el camino a seguir hacia un horizonte alcanzable y medible.

Actualmente la Importadora no cuenta con una visión establecida, por lo que se la formulará en el desarrollo de la propuesta de direccionamiento estratégico.

Otro elemento esencial en la determinación de la cultura corporativa es la formulación de la misión organizacional, la cual se le define en estricto sentido como el planteamiento de las metas y objetivos; lo que es y realiza la empresa.

Además de la visión y la misión organizacional, es importante establecer una normativa de principios y valores que practicará la organización en el mercado, con la competencia, con los clientes, con el estado e internamente con la propia organización. Estas normas son conocidas como valores corporativos los cuales en la empresa objeto de la investigación debe tener.

1.2 PRODUCTOS

1.2.1 Los productos que más se comercializan en la Importadora para su descripción se han agrupado en cinco que son:

- Fantasías.
- Cosméticos.
- Productos de Bazar.
- Peluches.
- Juguetes.

Productos	Compras	Ventas
1 Fantasías	185680	229896
2 Cosméticos	95761	105256
3 Prod. de Bazar	26574	26896
4 Peluches	8258	6856
5 Juguetes	143284	178964

Tabla No. 1

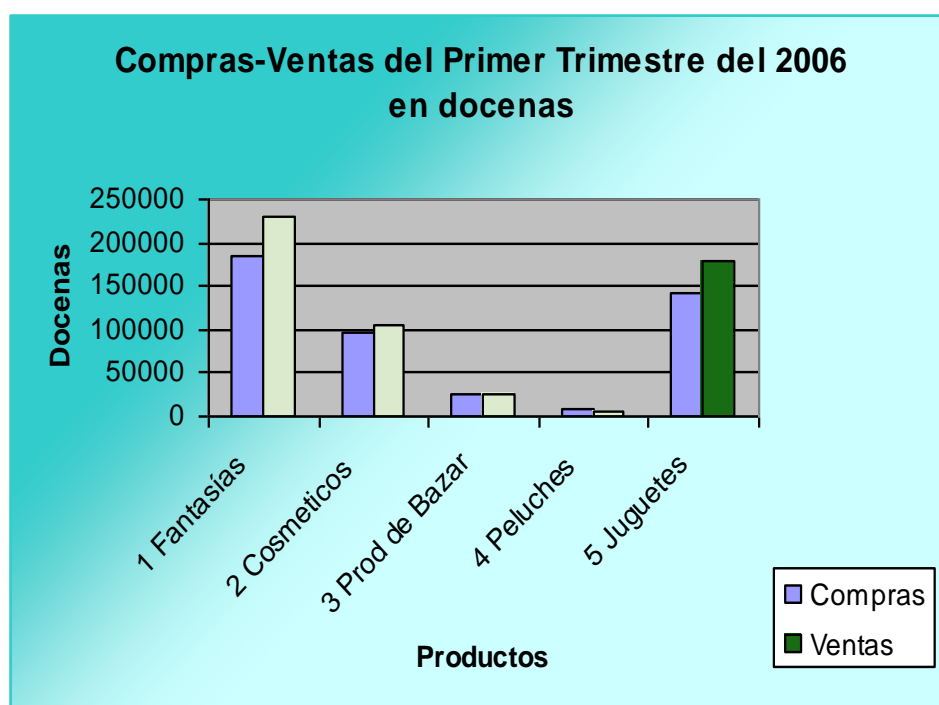


Grafico No. 5

1.2.1.1 Los principales productos de **Fantasía** que comercializa la Importadora se los ha agrupado en once ítems que contienen una variedad relativamente homogénea, las cantidades son expresadas en dólares:

FANTASÍAS			
Compra	Venta	Productos	
1.575,86	2730,47	1	Anillos
4.119,96	6379,26	2	Aretes
3.245,29	4545,92	3	Cadena
1.918,02	2650,64	4	Collar
1.561,27	3263,85	5	Moño
3787,39	6287,22	6	Binchas
2837,6	4408,42	7	Pinza y Pico de Loro
1853,58	3802,47	8	Liga
1862,53	3465,55	9	Tic-Tac
1409,34	3619,38	10	Sticker
2982,59	4610,87	11	Otros
27153,43	41153,18		Total

Tabla No. 2



Foto No. 2

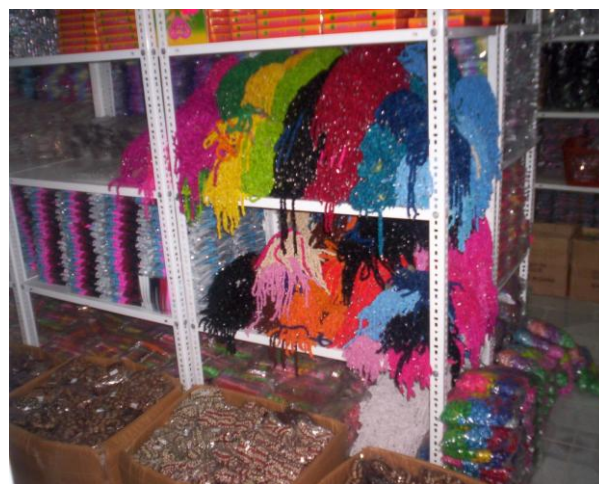


Foto No. 3



Foto No. 4



Foto No. 5



Foto No. 6



Foto No. 7

1.2.1.1.1 La Comercialización de los productos de **Fantasía** del primer trimestre del año 2006 se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

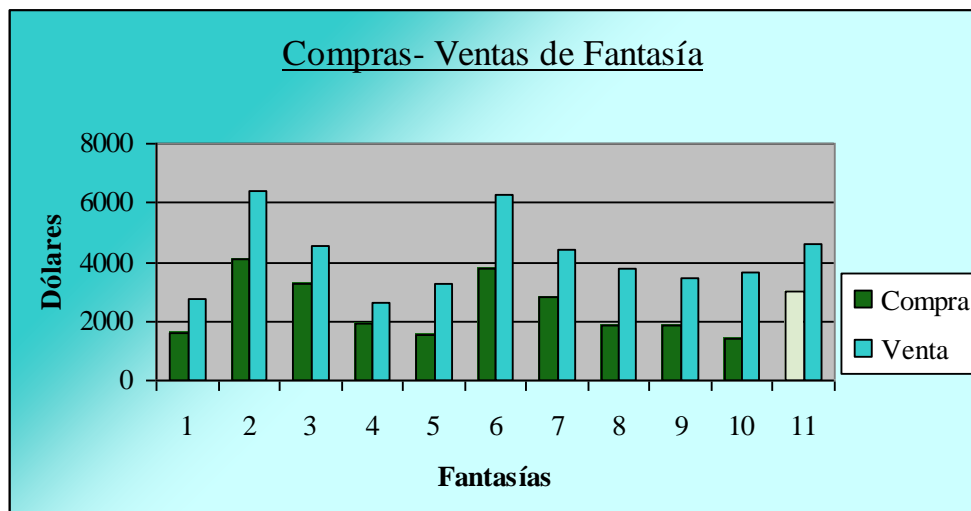


Gráfico No.6

En las fantasías los productos estrella son: los aretes con ventas de \$ 6379.26, seguido por las Binchas con ventas de \$6287.22 y los menos vendidos son: los anillos con ventas de \$2730.47 y los collares con ventas de \$2650.64.

1.2.1.2 Los principales productos de **Cosméticos** que comercializa la Importadora se los ha agrupado en ocho ítems que contienen una variedad relativamente homogénea, las cantidades son expresadas en dólares:

COSMÉTICOS			
Compra	Venta	Productos	
3377,81	5966,94	1	Brillo Labial
2649,79	4619,8	2	Labial
3579,37	4783,92	3	Sombra
2184,49	2568,94	4	Maquillaje
2148,49	3071,48	5	Rimel
1728,05	2025,96	6	Gel
5650,84	6692,45	7	Esmalte
4573,16	7312,87	8	Otros
25892	37042,36	Total	

Tabla No. 3



Foto No. 8



Foto No. 9



Foto No. 10



Foto No. 11



Foto No. 12

1.2.1.2.1 La Comercialización de los productos de **Cosméticos** del primer trimestre del año 2006 se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

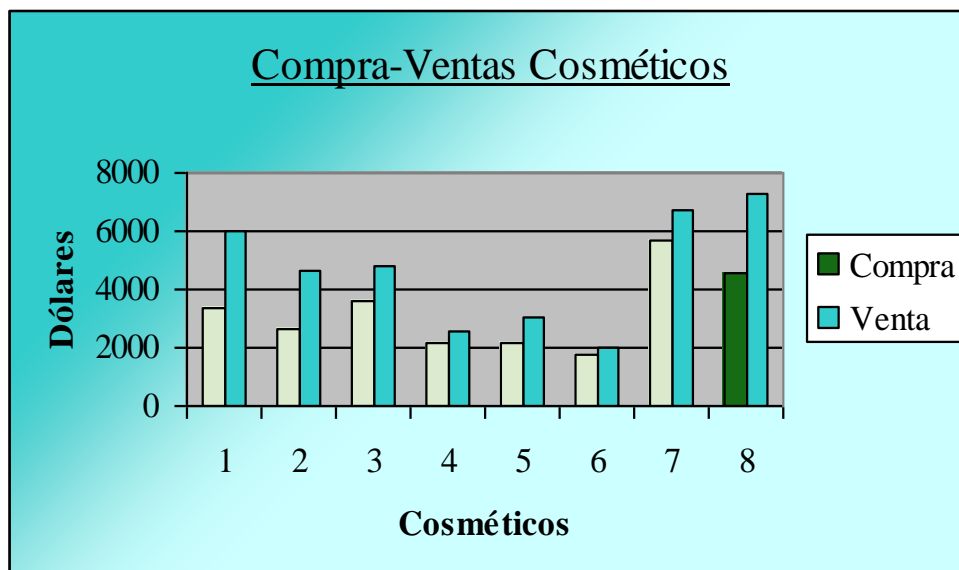


Gráfico No.7

En los cosméticos los productos estrella son: los esmaltes con ventas de \$ 6692,45 seguido por el Brillo labial con ventas de \$5966.94 y los menos vendidos son: el maquillaje con ventas de \$2568.94 y el gel con ventas de \$2025.96.

1.2.1.3 Los Productos de Bazar que comercializa la Importadora son diversos, por lo que es difícil su agrupación por esta razón se los ha agrupado en un solo ítem, la cantidad se expresa en dólares:

PRODUCTOS DE BAZAR		
Compra	Venta	Productos
4858,47	8886,37	1 Productos de Bazar
4858,47	8886,37	Total

Tabla No.4



Foto No. 13



Foto No. 14

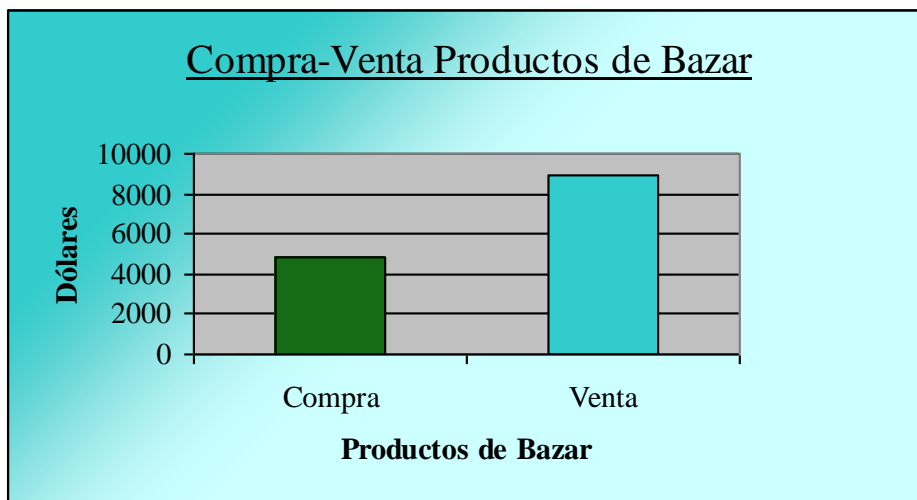


Foto No. 15



Foto No. 16

1.2.1.3.1 La Comercialización de los **Productos de Bazar** del primer trimestre del año 2006 se detalla a continuación en el siguiente cuadro.



Graficó No.8

En los productos de bazar las compras son de 4858.47 con ventas de \$ 8886,37.

1.2.1.4 Los **Peluches** que comercializa la Importadora son de diferentes modelos, tamaños y colores por su gran diversidad se los ha agrupado en un solo ítem, la cantidad se expresa en dólares.

PELUCHES		
Compra	Venta	Productos
3591,69	5951,86	1 Peluches
3591,69	5951,86	Total

Tabla No.5



Foto No. 17



Foto No. 18



Foto No. 19

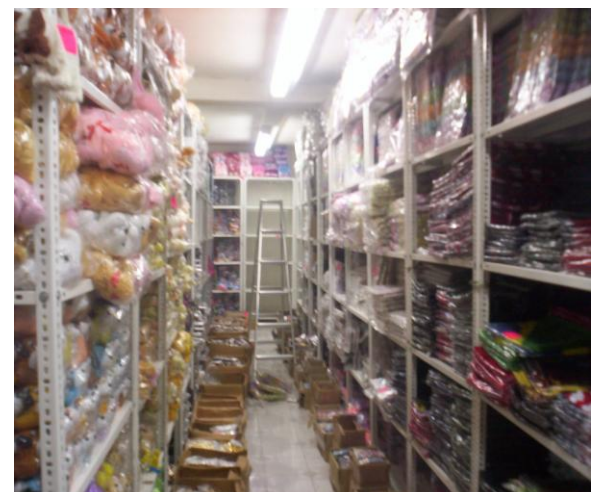


Foto No. 20

1.2.1.4.1 La Comercialización de los **Peluches** del primer trimestre del año 2006 se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

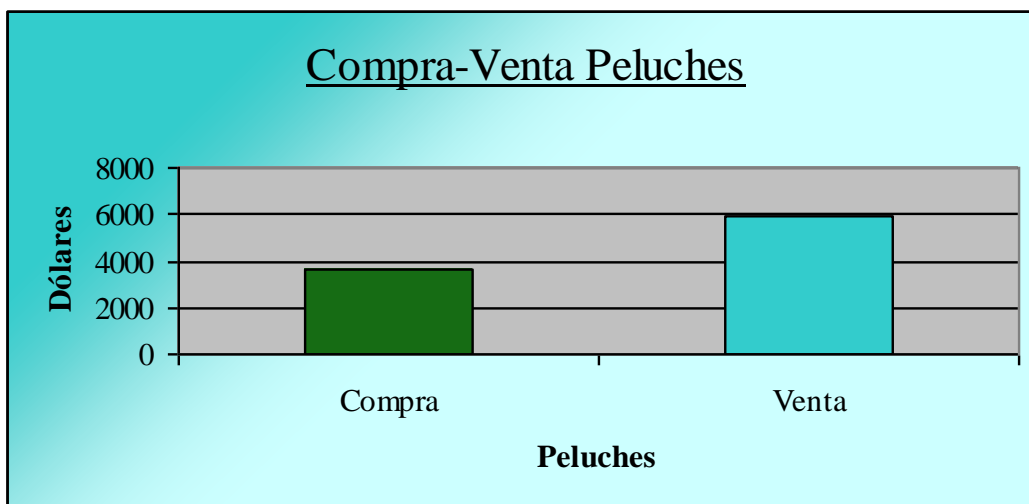


Gráfico No.9

En los peluches las compras son de 3591.69 con ventas de \$5951.86.

1.2.1.5 Los principales productos de **Juguetes** que comercializa la Importadora se los ha agrupado en cuatro ítems, las cantidades son expresadas en dólares:

JUGUETES			
Compra	Venta	Productos	
3633,25	5459,87	1	Bolly-Yoyo
1475,5	2270,4	2	Monopolio
2106,56	329,58	3	Taps-Plástico
15848	25895,25	4	Otros
23063,31	33955,1	Total	

Tabla No. 6



Foto No.21

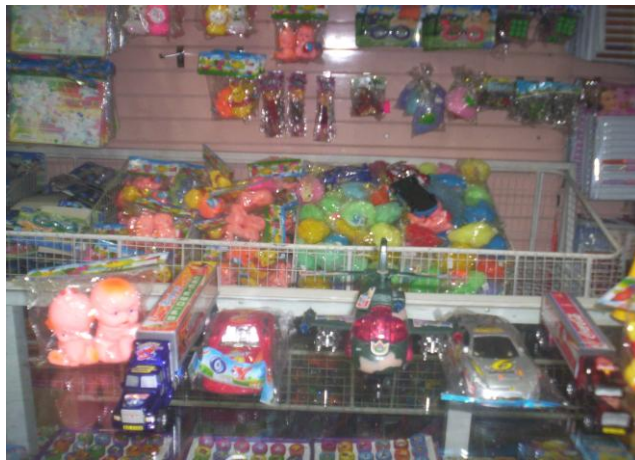


Foto No.22

1.2.1.5.1 La Comercialización de los **Juguetes** del primer trimestre del año 2006 se detalla a continuación en el siguiente cuadro.

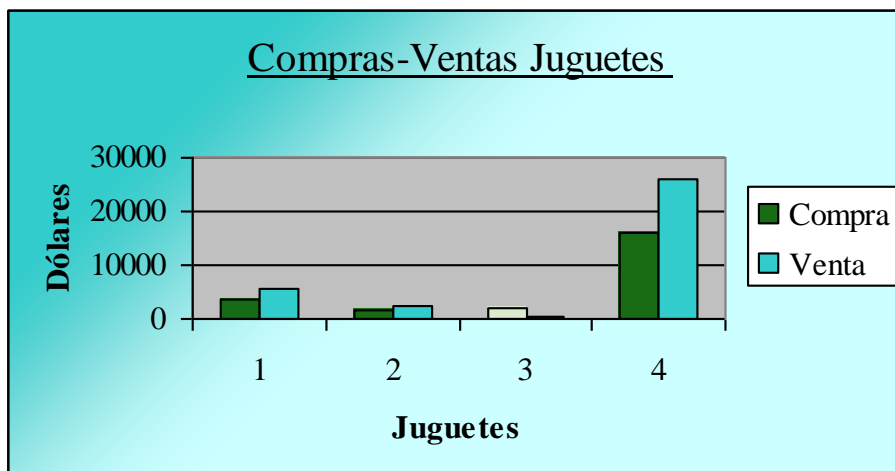


Gráfico No.10

En los juguetes el producto estrella es: Bolly-Yoyo con ventas de \$ 5459.87, y el menos vendido es: Taps-Plástico con ventas de \$329,58.

1.3 LA PROBLEMÁTICA.

La Importadora “**FANTASÍAS HERRERA**”, al no contar con una estructura organizacional formal, tiene débiles procedimientos administrativos, no existen objetivos, políticas ni planes, no hay suficiente control sobre el personal, falta de un sistema de recursos humanos, ausencia de capacitación a empleados, supervisión inadecuada, erradas políticas de adquisición, falta de control e inventarios, limitado control financiero y contable, no existen procesos documentados ni delegación de funciones, responsabilidades y tareas, limitada coordinación entre unidades, superposición de funciones, motivación baja, equipos de computación medianamente actualizados son causas de los inconvenientes administrativos y operativos en la gestión, estas causas dan como efecto la insuficiente disposición de productos.

Para una mayor comprensión del problema de la Importadora objeto de estudio se adjunta el Diagrama Causa-Efecto a continuación.

1.3.1 DIAGRAMA ISHIKAWA DE LA EMPRESA “Fantasías Herrera”

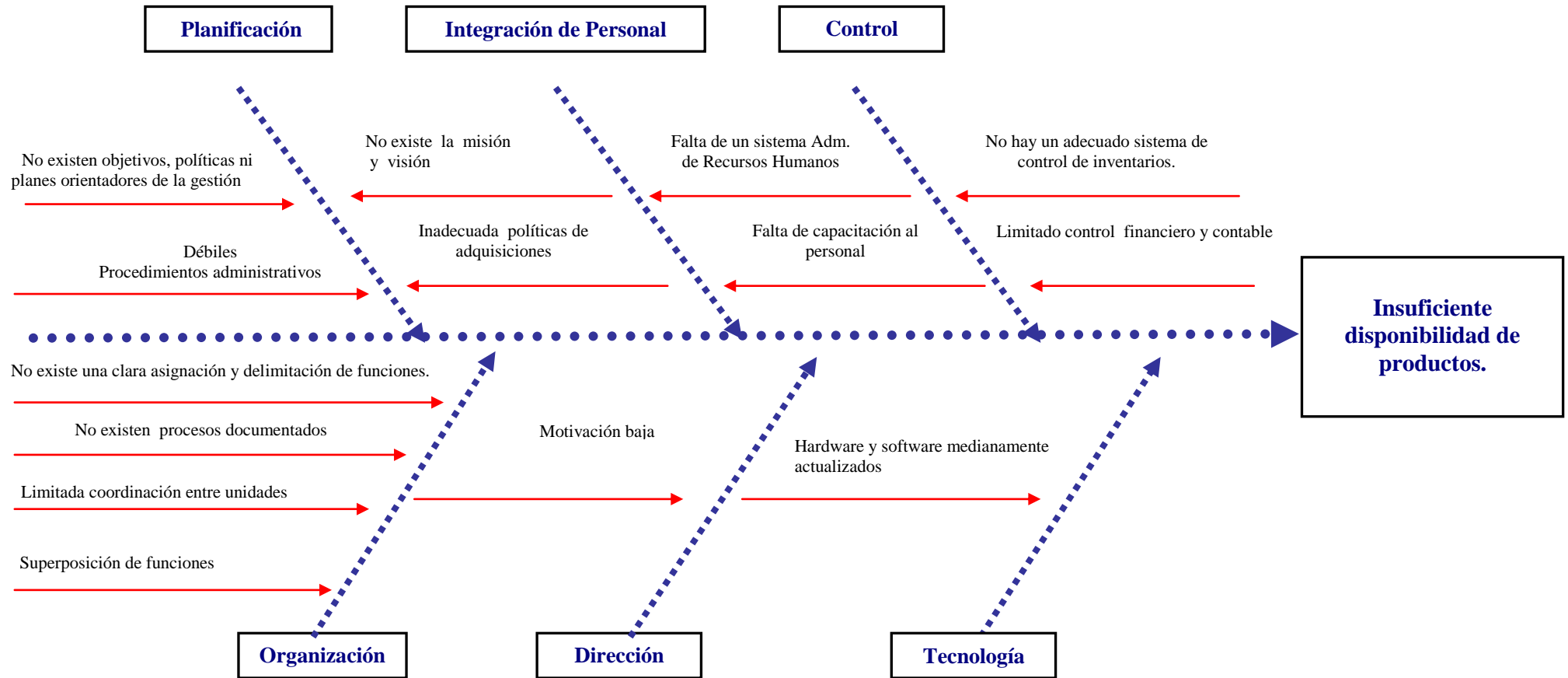


Gráfico No. 11

Fuente: “Fantasías Herrera” (Entrevistas Internas).

Autor: Mónica Vanessa Herrera Chávez.

1.3.2 INTERPRETACIÓN DIAGRAMA.

El Diagrama Causa-Efecto, presenta un esquema grafico del principal problema de la Importadora “**Fantasías Herrera**”, el cual radica en la insuficiente disponibilidad de productos.

A continuación se resume cada uno de los aspectos expresados en el Diagrama Causa-Efecto.

PLANIFICACIÓN.

Es el primer elemento inicial del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- No existen objetivos, políticas ni planes orientadores de la gestión.
- Débiles procedimientos administrativos.
- No existe la misión y visión.
- Inadecuadas políticas de adquisición.

La ausencia de estos elementos provoca en la Importadora, que no se planifique el trabajo, no se asignen responsables ni recursos, y que no exista un horizonte el cual sea la guía de procedimiento a seguir, y consecuentemente no existen metas y lineamientos en base a los cuales se desenvuelva la empresa.

ORGANIZACIÓN.

Es el segundo elemento protagónico del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- No existe una clara asignación y delimitación de funciones.
- No existe procesos documentados.
- Limitada coordinación entre unidades.
- Superposición de funciones

Estos elementos descritos, provocan en la Importadora, que no existan procesos

ni funciones, responsabilidades y tareas específicas bien definidas, lo que provoca una superposición de funciones, además la limitada coordinación entre unidades provoca problemas en la Importadora.

INTEGRACIÓN PERSONAL.

Es el tercer elemento principal del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- Falta de un sistema Administrativo de Recursos Humanos.
- Falta de capacitación al personal.

En conjunto estos aspectos han provocado en la Importadora, problemas entre el personal y sus funciones al no poseer un sistema Administrativo de Recursos Humanos y de capacitación necesaria para la ejecución de las tareas que se asignan.

DIRECCIÓN

Es el cuarto elemento trascendental del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- Motivación baja.

La causal enunciada es la escasa o baja motivación que brindan los jefes al personal de “**Fantasías Herrera**” lo que causa una desmotivación general y falta de interés en el trabajo.

CONTROL.

Es el quinto elemento fundamental del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- Limitado control financiero y contable.

- No hay control de inventarios.

Estos elementos enunciados aportan a que la Importadora no tenga un adecuado y oportuno control en los inventarios, dejando a libre albedrío del empirismo esto es complementado por el limitado control financiero y contable. Provocando que no se pueda medir el desempeño u obtener una retroalimentación de la gestión administrativa y operativa de “**Fantasías Herrera**”.

TECNOLOGIA

Es el sexto elemento principal del problema básico de la Importadora “**Fantasías Herrera**”.

- Hardware y software medianamente actualizados.

Este elemento descrito, la falta de adecuados equipos y sistemas principalmente para el manejo de inventarios, provoca en la Importadora que no se conozca la cantidad exacta de mercadería que se dispone en muchos casos esto da como resultado mercadería quedada.

1.4. MARCO TEÓRICO

Se entiende que “El marco teórico a niveles mas específicos y concretos, comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico-social, sus relaciones con otros fenómenos, las relaciones de los resultados por alcanzar con otros ya logrados, como también definiciones de nuevos conceptos, redefiniciones de otros, clasificaciones, tipologías por usar, etc.”¹.

En la presente investigación, se diseñara la figura organizacional de la empresa, dotándole a la misma de una adecuada administración, la cual se comprende como “El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”²

¹ BRIONES Guillermo, *Métodos y Técnicas de Investigación. Primera Edición. Ed. Trillas. México. 1985. Pág. 120*

1.4.1 **LA ORGANIZACIÓN.** “La organización es un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”³.

Además la organización debe contener objetivos verificables y alcanzables mediante una idea clara de las principales actividades y deberes implícitos delimitados en un área discrecional determinada para que la persona o departamento que ejerza una función determinada, tenga claro el curso de acción y cuente con los recursos para la consecución de las metas y objetivos.

La organización de la Importadora debe diseñarse de tal forma que permita a los administradores el cumplimiento de metas y la toma de las decisiones necesarias para la puesta en marcha de las estrategias, asignando el cumplimiento de cada meta y la instrumentación de las estrategias a las personas o en su defecto a las áreas específicas.

“Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será responsable de que resultados”⁴, lo que se conseguirá es asignar funciones y responsabilidades a cada unidad de la Importadora y dentro de estas a cada persona, pero las funciones deben ser medibles, cuantificables y objetivas en un periodo determinado de tiempo.

Al pretender realizar una reestructuración organizacional en la Importadora, se afectan en forma directa a todas las áreas de la empresa, debido a que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, además de redefinir sus procesos, lo que repercute en la dinámica integral organizacional.

Al culminar el diseño de la estructura administrativa, la Importadora contará con una organización formal, en la cual “Un administrador debe generar un ambiente

² KOONTZ Harold, *Administración, Una perspectiva global. Onceava Edición. Ed. McGraw-Hill. 1998. Pág. 6*

³ KOONTZ Harold, *Administración, Una perspectiva global. Onceava Edición. Ed. McGraw-Hill. 1998. Pág. 6*

⁴ FRANKLIN Enrique Benjamín, *organización de Empresa. Primera edición. Ed Mc Graw-Hill.2001. Pág.239*

que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas y objetivos grupales.”⁵

TIPOS DE ORGANIZACIÓN

“Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Organización Formal

Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Cada miembro puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la conservación del objetivo primordial.

Propósitos:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

⁵ KOONTZ...ob. cit...Pág. 246 - 247

Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa.
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

Organizaciones Sociales.

Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con mayor eficiencia determinados objetivos en común que individualmente no es posible lograr.

Sus objetivos son los fines o metas que pretenden alcanzar mediante el esfuerzo colectivo

Pueden distinguirse dos etapas principales:

1. La estructuración o construcción del mismo.
2. Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa debe analizarse los elementos que la forman:

Recursos Humanos.

Elementos activos de la empresa, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.

Recursos Materiales.

Lo integran sus edificios y las instalaciones que en éstos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.

Recursos Técnicos.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.”⁶

1.4.2 BISUTERÍA.

“Los diseños, tanto en joyería como en bisutería, comenzaron a alejarse del esquematismo de la abstracción geométrica y buscaron las líneas rotundas, los trazos amplios y las evocaciones de la naturaleza (flores, aves y figuras humanas.

Con el paso de los años, las tendencias han ido evolucionando y se han sofisticado cada vez más. Actualmente, la bisutería se caracteriza por el color, los contrastes, la mezcla de pedrería y los brillos de cristales.

Las piezas son importantes, de grandes volúmenes y decoraciones un tanto recargadas y barrocas. La plata mantiene su liderazgo, junto a otros materiales, como el cuero, nácar, madera, piedras naturales, plásticos o sintéticos.

Bisutería, relojes, bolsos, gafas, pulseras, anillos, aretes, colgantes, broches, pulseras, collares, carteras, pinzas, cabello, etc. Todo esto nos encontramos en los comercios de bisutería y complementos. Existe hoy día un gran auge en la bisutería: comprar bisutería, vender bisutería, bisutería al por mayor, bisutería al por menor, distribución de bisutería, fabricación de bisutería, etc. Además la bisutería viene de diferentes sitios: bisutería de París, bisutería de China, bisutería de Tailandia, bisutería de Milán, bisutería de EEUU, y por supuesto bisutería de España.

⁶ INTERNET. <http://www.monografias.com>

Toda esta gran demanda de bisutería es debido a que cada vez más personas compran bisutería y complementos, e incluso en las joyerías ya se empiezan a ver cada vez anillos, pendientes, collares , pulseras, colgantes, cadenas, con los materiales antes mencionados.

Esta demanda de bisutería está siendo contrarestada por las nuevas aperturas de tiendas de bisutería, incluyendo otros comercios que se deciden por añadir bisutería y complementos a sus comercios, es por ello que podemos ver peluquerías con bisutería, tiendas de ropa con bisutería, joyerías con bisutería, cualquier comercio es susceptible de comprar bisutería y complementos.

Dentro de la bisutería podemos destacar las piezas como anillos, pendientes, pulseras, collares, colgantes, conjuntos, etc. Fabricados con piedras naturales, perlas, resina, cuarzo, turquesas, cristal de murano y sobre todo siendo la gran estrella el cristal de swarovski.

El swarovski es la gran estrella dentro de la calidad que se pretende con la buena bisutería.

Anillos, aretes, pulseras, colgantes, con nácar de color rojo, verde, azul, consigue un producto de excelente calidad muy juvenil. Además está la plata lisa con multitud de diseños. Por último decir que un complemento de bisutería que no puede faltar en muchos comercios de bisutería son los bolsos.

Los bolsos dado su volumen son ideales para tiendas de gran tamaño, que quieran llenar la tienda sin recurrir a excesivos gastos iniciales. Hay bolsos de todo tipo, bolsos con marca, bolsos muy coloristas (ideal para verano), bolsos de playa, bolsos de algodón, bolsos de yute, bolsos piel sintética, bolsos de piel natural, bolsos de boutique, bolsos nacionales, bolsos internacionales.

Otro punto importante es cuando las personas se deciden a comprar bisutería, donde hacerlo. Existen muchas formas de comprar bisutería y complementos, están los representantes de toda la vida, las ferias, y las famosas calles de ciudades donde muchos van a comprar (cosa poco recomendable si quieres tener bisutería de calidad y actual, no algo que te puedas encontrar en un todo a 100, además el público es cada vez más exigente y conoce todas estas cosas) En las ferias también se sabe lo que pasa: pedido mínimo, plazo de entrega elevado y en la mayoría de los casos no te llega todo lo solicitado, los

representantes también tienen que vivir y es por ello que cobran su comisión en los precios. Bien, pues cada vez estas formas están siendo sustituidas por otros canales que dan mucho más servicio y beneficio a los comercios de bisutería. Cada vez más nuevos establecimientos de bisutería, compran por Internet directamente al fabricante, y/o mayorista (no hay representantes, en Internet tienes los catálogos antes que lleguen a las ferias, e incluso muchos productos sólo están disponibles en Internet, y los precios son mejores), lógicamente esto no siempre es así, ya que un comercio de bisutería no puede hacer una compra directa a un fabricante (a un auténtico fabricante, no llamados fabricante o mayoristas que en realidad son representantes.) ”⁷

1.4.3 IMPORTACIÓN

- **“Definición.-** Es la nacionalización y puesta a libre disposición para uso o consumo definitivo de mercancías extranjeras ingresadas al país.
- **Quienes pueden importar a consumo.-** A consumo pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros. Pueden ser importadores casuales o frecuentes los mismos que deben cumplir con todos los requisitos legales vigentes; si es un importador frecuente debe registrarse como tal ante el Banco Central del Ecuador.
- **Inspección en Origen.-** Si el valor de la mercancía importada a consumo es de **US\$ 4.000.-** o más, el importador tendrá que solicitar y realizar la inspección en origen, a través de una las empresas Verificadoras Internacionales (S.G.S., Cotecna, Bureau Veritas, I.T.S., Baltic Control) autorizadas por la aduana. Requiere además previo al embarque, el visto bueno de los Bancos Corresponsales en el Ecuador.
- **Mercancías de Prohibida Importación.-** El importador, previo al embarque de las mercancías, tendrá que conocer si las mismas son de prohibida o permitida importación. Las mismas se encuentran establecidas en la Resolución No. 020 del COMEXI, publicado en el Registro Oficial No.228 del 7 de Julio de 1999 y

⁷ INTERNET. <http://www.b2bisuteria.com>

su correlación mediante Resolución del COMEXI publicada en el Registro Oficial No. 647 de Agosto 23 del 2002.

- **Autorizaciones Previas.-** En caso de ser permitida la importación, tiene que considerarse qué clase de mercancía va a importar, porque dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir el requisito de autorización previa o Registro Sanitario del Ministerio de Salud Pública. En todo caso, conviene consultar el Arancel Nacional de Importaciones vigente, para establecer si la mercancía necesita autorización previa al embarque.
- **Agentes Afianzados de Aduana.-** Es obligatoria la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:
 - a) Para importaciones y exportaciones efectuadas por entidades del sector público.
 - b) En los despachos de las importaciones y exportaciones de las mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 2.000).⁸

1.5. MARCO CONCEPTUAL

“En un mundo cada vez mas especializado es necesario precisar los distintos conceptos utilizados en cada campo del saber. En el caso de la investigación, esto es más perentorio, por lo que toda investigación necesita precisar sus conceptos básicos. La definición de conceptos relevantes se conoce como marco conceptual”⁹. Los conceptos a utilizar en la realización de la presente investigación son los siguientes:

Actividad: Serie de operaciones afines que son realizadas por diferentes unidades administrativas, cuyo conjunto integran un procedimiento.

⁸ INTERNET. <http://www.aduana.gov.ec>

⁹ BERNAL...ob. cit...Pág. 121

Análisis de Puestos: Estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones que constituyen una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitud que requiere.

Barreras de Ingreso: “Son factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar (identificación con las marcas existentes, lealtad del consumidor, ocupación de los canales de distribución por parte de los competidores del sector, etc.)”¹⁰.

Bisutería: Son definidos como aquellos objetos, de metal o plástico, artísticamente labrados, que imitan la joyería. Por lo general lo componen las binchas, pulseras, brazaletes, aros, collares, aretes, relojes, dijes, etc.

Calidad: Es el nivel de eficacia y eficiencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a sus clientes.

Cambio Organizacional: Capacidad de una organización para adaptarse a su contexto como condición básica de sobre vivencia.

Capacitación: Proceso mediante el cual se transmite un determinado conocimiento cuyo objetivo radica en instruir al personal de una organización a adquirir una determinada destreza, habilidad o actitud.

Control: Es la función administrativa que mide y evalúa el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

Comunicación: Intercambiar o transmitir información.

Coordinación: “Proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias instituciones que tiene como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos”¹¹.

¹⁰ BERNAL...ob. cit...Pág. 121

Cultura Organizacional: Que en la empresa exista identidad, un modo de vida determinado, sistema de creencias y valores personales e institucionales, como forma aceptada de interacción y de relaciones típicas en una organización.

Compradores: Son una fuerza competitiva porque atentan o influyen sobre la rentabilidad de la empresa en muchas situaciones (forzando baja en los precios., calidad superior, mayores serv., incitando la competencia).

División de tareas: Administrativas (Trabajan con información), Operativas (Trabajan sobre realidades). La realidad debe ser equivalente a la teoría.

Departamentalizar: “Agrupar actividades en forma homogénea con el fin de conseguir que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores para operar con eficiencia”¹².

Delegar: Proceso a partir del cual una persona cede una ó más tareas en otra asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir.

El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Cuando se delega se conserva la responsabilidad de: controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

Descentralizar: Delegar la toma de decisiones.

División de tareas operativas: Departamentalizar.

¹¹ BERNAL...ob. cit...Pág. 121

DIVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS EN LA EMPRESA



Gráfico No. 12

Fuente: INTERNET, www.monografias.com/Administración.

Delegación de tareas administrativas:

DELEGACIÓN DE TAREAS ADMINISTRATIVAS EN LA EMPRESA

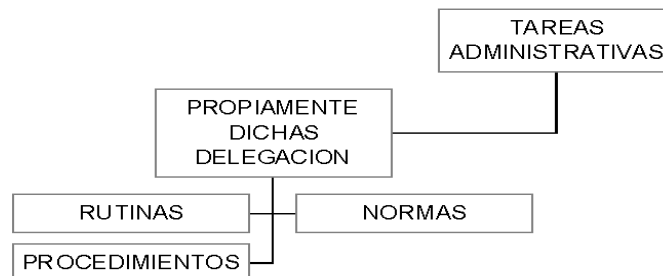


Gráfico No. 13

Fuente: INTERNET, www.monografias.com/Administración.

Económico: Inversión, ahorro, consumo, inflación, etc. son variables que se deben tener en cuenta.

Eficacia: Capacidad personal u organizacional para alcanzar los objetivos propuestos.

¹² BERNAL...ob. cit...Pág. 121

Eficiencia: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos y en el menor tiempo posible.

Escenario: “Un conjunto de variables que para esa situación poseen un nivel de valor y un grado de ocurrencia”¹³. En otra posición esas variables pueden tener otro nivel de impacto diferente o diferente probabilidad de ocurrencia (estadística simple, puede ser alto o bajo). Si el impacto genera un efecto positivo será una oportunidad que nos demandara el futuro y que deberíamos aprovechar si disponemos de alguna fortaleza en nuestra estructura empresarial.

Estructura: “Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer objetivos, metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizacional se halla en continuo cambio lo que hace que le estructura se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo.”¹⁴

Estrategia: Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Fantasía: Es un adorno de forma extraña e imaginativa que utiliza la mujer para realzar su belleza, estos pueden ser aretes, collares, pulseras.

Gestión: Dirección y administración de una organización otorgado a un ente.

Importación: Son mercaderías extranjeras que ingresan a un país para ser comercializadas.

Indicador: Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto, actividad o tarea.

Información: Datos, documentos, archivos y todo aquello que me brinde conocimiento sobre algo.

¹³ INTERNET, http://www.monografias.com/Algunos_Conceptos_de_Administración

Joya: Objeto pequeño de piedra o metales preciosos que sirve como adorno.

Liderazgo: Es un aprendizaje continuo. Deben sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo la premisa de que continuamente hay que aprender y aprender

Marketing: Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.

Metas: Son los objetivos cualificados en cantidad, calidad y tiempo.

Medio ambiente: Condiciones naturales y sociales que conforman el ámbito en el que actúan y se desarrollan las organizaciones.

Objetivos: En el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos.

Poder: Tener poder significa tener recursos, pero éstos tienen valor para satisfacer necesidades. Necesita la existencia mínima de dos personas.

Planificación: “Proceso mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos”¹⁵.

Productividad: Es la relación existente entre la producción y los recursos necesarios para hacerlo.

Macroproceso: Conjunto de dos o más procesos que se orientan a cumplir un mismo objetivo

¹⁴ INTERNET, <http://www.monografias.com/Algunos> Conceptos de Administración

¹⁵ INTERNET, <http://www.monografias.com/Algunos> Conceptos de Administración

Procesos: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión.

Subproceso: Serie de actividades o tareas sucesivas que tienen como propósito facilitar la consecución del proceso con el fin de llegar a producir un resultado.

Políticas: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos del nivel institucional. Conjunto de directrices que orientan la acción para la consecución de los objetivos

Proveedores: Ejercen poder de negociación sobre las empresas participantes amenazando con elevar precios o reducir calidad en los productos o servicios.

Publicidad: Es uno de los elementos que forman parte del marketing y se lo define como las actividades que intervienen en la presentación de un mensaje pagado, no personal de un determinado patrocinador respecto a su organización y a sus productos o servicios.

Servicio: es el conjunto de prestaciones que se otorgan al cliente en función del producto, del precio, de la imagen, de la marca, del uso, etc.

Sustitutos: Aquellos productores o comerciantes que cumplen la misma función. En la mayoría de los casos la sustitución se da a través de "mezclas" de tecnología y comercialización.

Socio-Cultural: Muchas empresas sobreviven o prosperan gracias a una buena interpretación de la evolución de variables como moda, costumbres, o formas de vida.

Tecnología: se refiere al método y la técnica especializada para realizar una determinada actividad. Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

“Acción de reunir y estudiar información relativa a uno o más aspectos de una organización. También, investigación de los antecedentes que contribuye a formular mejor el problema de investigación.”¹⁶.

El diagnóstico situacional de “**Fantasías Herrera**”, nos permitirá conocer de manera específica el entorno y sus factores que afectan indistintamente al desarrollo de la organización, y como se encuentra la misma respecto del mercado local, de sus actuales competidores y de la industria de bisutería y cosméticos.

Para obtener el diagnóstico de cómo se encuentra la Importadora, se deben analizar los elementos constitutivos del ambiente externo e interno en el cual opera el negocio, para lo cual presentará un grafico el cual esquematiza la relación e incidencia de la compañía con su entorno:

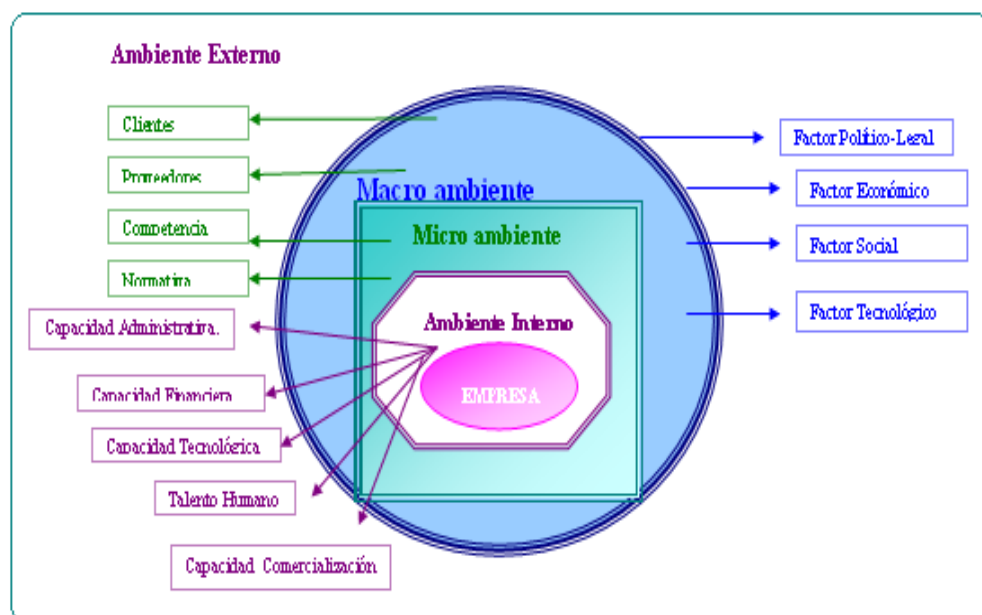


Gráfico No. 14

Autora: Mónica Vanessa Herrera Chávez.

¹⁶ Saton. cit...pág. G-

2.1. ANALISIS EXTERNO.

Todos los administradores deben tomar en cuenta, aunque en diversos grados, los elementos y fuerzas de su exterior, por la incidencia de estos factores en el funcionamiento de la organización los que hacen modificar su accionar, no tienen otra alternativa que responder a ellas. Entonces se debe identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera del negocio que de hecho afectan a las operaciones.

El análisis externo se realizará en dos fases: macro ambiente y micro ambiente.

2.1.1. MACROAMBIENTE

El macro ambiente esta conformado por factores de tipo político-legal, económico, social y tecnológico, cuya tendencia influye respecto de cada factor, en función de las operaciones de la organización.

A continuación se presente un análisis específico por cada uno de los factores antes citados.

2.1.1.1 FACTOR LEGAL

Es muy importante para las empresas la política fiscal y tributaria del gobierno, por cuanto su impacto económico es tremendo, de igual manera la política tributaria afecta a todos los segmentos de la sociedad.

La recaudación de impuestos por parte del gobierno es importante para las empresas y para la población en general, ya que si los impuestos sobre las utilidades suben o son muy elevados, el incentivo para la creación o permanencia de las empresas tiende a disminuir y los inversionistas buscarán otros sitios para invertir sus capitales, de igual manera si se fijan impuestos a las ventas los precios suben y la gente tenderá a comprar menos.

Este factor constituye una *amenaza alta*.

2.1.1.2 FACTOR POLITICO

La actividad del gobierno influye prácticamente en todas las empresas y todos los aspectos de la vida, además el gobierno es un buen cliente por cuanto adquiere gran cantidad de bienes y servicios.

La gobernabilidad se mide por la estabilidad política, es decir por las decisiones que pueda tomar el legislativo y el ejecutivo dentro de un ambiente democrático.

Ecuador intenta superar la crisis más aguda del último siglo. En la actualidad el país ha identificado con más claridad sus aspectos más débiles: una de las desigualdades más contrastantes de América Latina; corrupción y desmoronamiento de la credibilidad en su clase política y sus líderes; ausencia de acuerdos políticos mínimos para dar estabilidad al país, y una marcada ausencia de consensos; aguda debilidad de sus instituciones democráticas.

Los movimientos sociales y las manifestaciones que expresan el marcado desacuerdo, con todo el inmenso desarrollo que han vivido (particularmente el movimiento indígena con un vertiginoso fortalecimiento organizativo y político) no consiguen plasmar una expresión política estructurada en un estado que requiere una reestructuración profunda para dar cabida a la diversidad del país.

En la actualidad el país es administrado por el presidente constitucional, Dr. Alfredo Palacios, quien sucedió al derrocado Ing. Lucio Gutiérrez, gobernante que apenas logró culminar su segundo año de mandato, periodo durante el cual empezó a poner orden en las cuentas fiscales y mantuvo los precios estables, pero cometió errores de orden netamente político que lo llevaron a su abrupta salida del gobierno.

Se puede concluir que el Ecuador vive una insostenible ingobernabilidad, que provoca que el ambiente político sea tan vulnerable e inestable que no brinde las condiciones necesarias para el crecimiento social del país.

En estos días estamos a la expectativa de quien será nuestro presidente y que consecuencias tendrán sus decisiones en la economía del país.

Este factor constituye una *amenaza alta*

2.1.1.3 FACTOR ECONOMICO

Muchas veces se cree que las condiciones económicas solo interesan a las empresas que se dedican a la producción de bienes y servicios que la gente necesita y puede pagar, pero es de importancia para todo tipo de empresas organizadas.

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar de la economía, y esto a su vez afecta la capacidad para obtener una adecuada tasa de rendimiento para las empresas.

Para el presente trabajo de investigación se analizarán las siguientes variables:

INGRESOS.

El ingreso se lo define como la cantidad de recursos en dinero o valores similares, que una persona recibe en calidad de remuneración o sueldo por haber desempeñado una determinada función o cumplido con una tarea encomendada.

Los ingresos se constituyen en la principal fuente de sustentabilidad económica de las familias, con lo cual cubren los gastos que demandan la vestimenta, el alimento, la educación, la vivienda, la salud y otros aspectos necesarios para vivir.

En nuestro medio, es muy general que el gasto en el que incurren los ecuatorianos, es superior al ingreso que perciben como remuneración de sus labores y últimamente en calidad de remesas de los emigrantes. En la siguiente tabla se muestran los valores en dólares que reciben los ecuatorianos en calidad de ingresos económicos.

**INGRESO PROMEDIO MENSUAL,
SEGÚN SECTORES ECONÓMICOS Y GÉNERO**

CIUDADES PRINCIPALES – 2006

SECTORES ECONÓMICOS Y SEXO	CIUDADES PRINCIPALES			
	QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA	MACHALA
CIUDADES PRINCIPALES	387	290	305	263
Hombres	454	334	377	312
Mujeres	297	223	224	183
SECTOR MODERNO	498	402	413	379
Hombres	562	434	457	411
Mujeres	399	347	348	302
SECTOR INFORMAL	254	195	201	212
Hombres	295	236	262	273
Mujeres	198	130	141	133
ACTIVIDADES AGRICOLAS Y PECUARIAS	216	390	349	197
Hombres	238	408	552	194
Mujeres	?	212	107	208
SERVICIO DOMESTICO	170	150	133	168
Hombres		98		210
Mujeres	170	154	133	166

Tabla No.7

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Es muy importante conocer el nivel de ingresos que los ecuatorianos perciben y en especial de las áreas urbanas del país, pues esta información permite estimar en términos de cantidad cual es el poder adquisitivo que ostentan, como probabilidad a incurrir en gastos de consumo de bisutería y cosméticos.

Es por esta razón que se ha creído conveniente citar tres cuadros informativos, los cuales contienen datos tomados de una muestra de quintiles de hogares, a nivel nacional, en las áreas urbanas y rurales de las principales ciudades.

ESTRUCTURA DEL INGRESO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN QUINTILES DE HOGARES

OCTUBRE DE 2005 - SEPTIEMBRE DE 2006

<u>NACIONAL</u>						
INGRESO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5
Renta primaria	88,2%	79,6%	84,1%	85,1%	84,2%	90,8%
Renta de la propiedad	3,6%	2,6%	2,8%	3,1%	3,7%	3,9%
Transferencias corrientes	8,1%	17,8%	13,1%	11,8%	12,2%	5,3%

Tabla No. 8

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

<u>URBANO</u>						
INGRESO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5
Renta primaria	84,7%	77,9%	83,5%	82,4%	84,5%	86,3%
Renta de la propiedad	5,1%	3,8%	3,6%	4,0%	4,3%	6,2%
Transferencias corrientes	10,2%	18,3%	12,9%	13,7%	11,2%	7,5%

Tabla No. 9

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

RURAL						
INGRESO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5
Renta primaria	93,4%	80,6%	83,1%	87,5%	88,8%	96,0%
Renta de la propiedad	1,4%	1,8%	2,2%	1,5%	2,0%	1,2%
Trasferencias corrientes	5,2%	17,5%	14,7%	11,0%	9,2%	2,7%

Tabla No. 10

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En el análisis del gráfico y cuadros de la estructura del ingreso, observamos que los ingresos provenientes de la renta primaria, o sea de los salarios percibidos por las personas asalariadas o de las ganancias del trabajador por cuenta propia, son la principal fuente de ingreso de los hogares ecuatorianos; le sigue en importancia por su volumen las transferencias corrientes y en tercer lugar la renta de la propiedad (alquileres, intereses, dividendos, regalías, derechos de autor, etc.). Similar comportamiento presenta las áreas urbano-rural.

GRAFICO PORCENTUAL DE LA ESTRUCTURA DEL INGRESO TOTAL NACIONAL

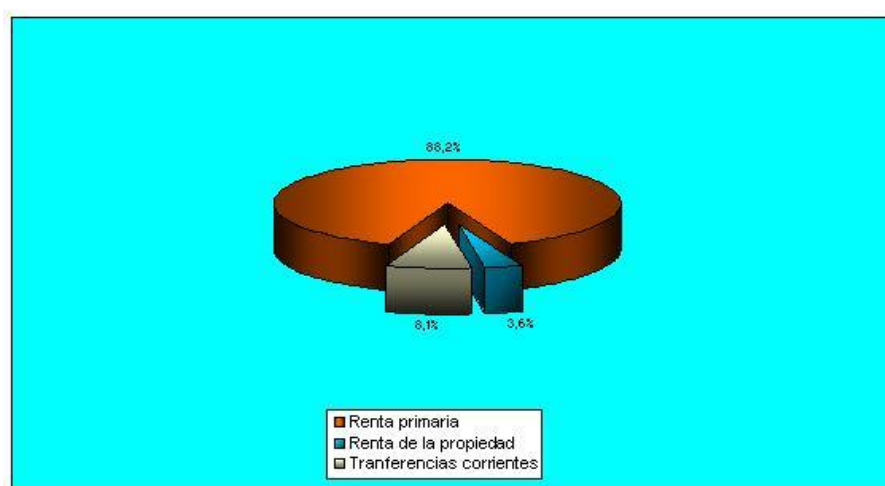


Gráfico No. 15

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

GASTO

El cuadro siguiente refleja la realidad nacional en lo referente al gasto, y observamos que la crisis ha hecho que el ciudadano ecuatoriano priorice sus gastos, así tenemos que el rubro alimentos es la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres y el vestido.

Similar comportamiento experimenta el área urbana y rural, con una salvedad de esta última de tener mayores porcentajes en todos los quintiles dedicados a los alimentos y baja en volumen de los demás rubros de gasto.

ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES A NIVEL NACIONAL Y POR ÁREA, SEGÚN QUINTILES DE HOGARES

OCTUBRE DE 2004 - SEPTIEMBRE DE 2005

URBANO							RURAL						
GASTO	QUINTILES						GASTO	QUINTILES					
	TOTAL	1	2	3	4	5		TOTAL	1	2	3	4	5
Alimentos	41,3%	50,7%	51,4%	48,6%	41,5%	30,7%	Alimentos	55,4%	57,1%	59,8%	58,8%	57,0%	48,9%
Vestido	3,2%	2,1%	2,3%	2,9%	3,5%	3,9%	Vestido	2,8%	2,6%	2,4%	2,9%	2,7%	3,2%
Vivienda	16,0%	15,2%	15,1%	15,3%	14,8%	17,8%	Vivienda	10,6%	10,8%	10,3%	9,6%	10,1%	11,6%
Muebles y enseres	5,4%	4,7%	4,6%	4,9%	5,3%	6,3%	Muebles y enseres	4,9%	4,2%	3,9%	4,5%	4,8%	6,0%
Salud	7,4%	7,6%	7,5%	7,4%	8,4%	6,6%	Salud	8,6%	10,0%	9,1%	8,8%	8,5%	7,8%
Transporte	12,0%	7,8%	7,0%	8,0%	11,2%	17,8%	Transporte	8,7%	7,5%	6,5%	6,5%	7,9%	12,4%
Educación	6,5%	6,0%	5,4%	5,8%	6,7%	7,1%	Educación	3,2%	3,4%	3,7%	3,4%	3,3%	2,8%
Otros gastos	8,2%	5,9%	6,7%	7,0%	8,6%	9,8%	Otros gastos	5,8%	4,5%	4,3%	5,6%	5,7%	7,3%

Tabla No. 11

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Para “**Fantasías Herrera**”, es muy importante conocer dentro el mercado en el cual se desenvuelve, cual es la proporción de gastos que los ecuatorianos disponen para destinarlos a la compra de bisutería y cosméticos; y según los datos de la tabla anterior, en la sección de “otros gastos” del área urbana que es en la que opera la Importadora, únicamente se destina en promedio el 8% de los gastos totales a consumir entre otros productos la bisutería y los cosméticos.

DESEMPLEO Y SUBEMPLEO.

Refiriéndonos al desempleo y subempleo, el Ecuador cuenta con una población económicamente activa de alrededor de 3,5 millones de personas, de las cuales únicamente 1,5 millones tienen empleo estable en la actualidad; y las cifras evidencian que, solamente en el año de 1999, alrededor de 400 mil ecuatorianos salieron del país en busca de trabajo que les permita tener ingresos para mantener a sus familias, provocando que la ola migratoria este desbordando toda forma de control y ganando adeptos en el territorio ecuatoriano. Se estima que, por lo menos un 20% de ecuatorianos se encuentran fuera del terruño nacional, y las remesas de dinero enviadas por los compatriotas que residen y laboran en el exterior, constituyen hoy uno de los rubros más importantes de ingresos del país.

GRAFICO DE DESEMPLEO EN ECUADOR

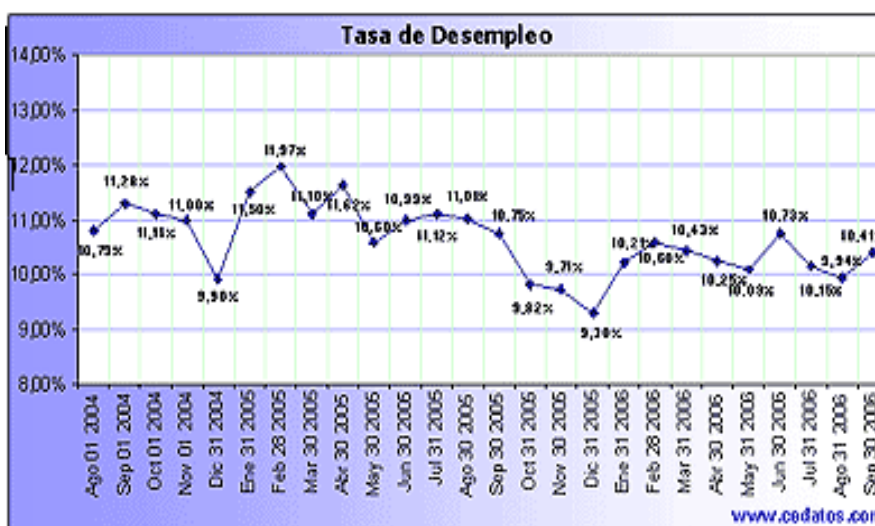


Gráfico No. 16

Fuente: Cedatos

Como se puede observar en el gráfico de desempleo no ha presentado indicios de mejoría en el país, teniendo en Agosto del 2004 un porcentaje de 10.73% y llegando a Septiembre del presente año a un porcentaje de 10.41%, lo cual evidencia que la situación en términos de generación de plazas de trabajo no ha mejorado en el país, como producto de mala distribución de la riqueza, la poca o nula inversión local y extranjera que genere empleo y recursos para la nación, y la deficiente administración gubernamental que no incentiva la reactivación del sector productor y laboral ecuatoriano.

SALARIOS.

Los salarios son entendidos como la remuneración manifiesta en dinero o valores que representen dinero, entregada a una persona como pago por haber cumplido con una obligación laboral

El salario unificado ha experimentado una serie de transiciones producto de las variaciones en proceso de unificación, llegando así a Septiembre del 2005 año a alcanzar la remuneración unificada el valor de 150 dólares, luego de haber atravesado por un largo proceso unificador. Para el año 2006 esta remuneración esta en \$160 dólares.

SALARIO UNIFICADO Y COMPONENTES SALARIALES EN PROCESO DE UNIFICACIÓN

MESES	Remuneraciones unificadas	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones	TOTAL	IPCU	SALARIO REAL 1/
2004 Enero	135.6			8.0	143.6	1222.1	11.7
Febrero	135.6			8.0	143.6	1230.4	11.6
Marzo	135.6			8.0	143.6	1239.0	11.5
Abril	135.6			8.0	143.6	1247.1	11.5
Mayo	135.6			8.0	143.6	1241.2	13.4
Junio	135.6			8.0	143.6	1237.4	11.6
Julio	135.6			8.0	143.6	1229.8	11.6
Agosto	135.6			8.0	143.6	1230.1	11.6
Septiembre	135.6	0.0	135.6	8.0	279.2	1232.9	22.6
Octubre	135.6			8.0	143.6	1236.4	11.6
Noviembre	135.6			8.0	143.6	1241.4	11.5
Diciembre	135.6	134.4		8.0	278.1	1240.7	22.4
2005 Enero	150.0			0.0	150.0	100.5	12.0
Febrero	150.0			0.0	150.0	100.7	12.0

	Marzo	150.0			0.0	150.0	101.0	12.0
	Abril	150.0			0.0	150.0	101.6	11.9
	Mayo	150.0	0.0	0.0	0.0	150.0	101.9	11.9
	Junio	150.0	0.0	0.0	0.0	150.0	102.0	11.8
	Julio	150.0	0.0	0.0	0.0	150.0	102.2	11.8
	Agosto	150.0	0.0	0.0	0.0	150.0	102.4	11.8
	Septiembre	150.0	135.6	0.0	0.0	285.6	103.1	22.4

Tabla No. 12

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

TASAS DE INTERES.

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. La variación en las tasas de interés tanto activa como pasiva referenciales del mercado nacional, afectan directamente en la capacidad adquisitiva de la Importadora, así como en el poder o nivel de endeudamiento que pueda asumir “**Fantasías Herrera**”, pues tendría que pagar mas a terceros por créditos asumidos y captar menos por sus depósitos. Existen dos tipos de tasas de interés: *la tasa pasiva o de captación*, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; *la tasa activa o de colocación*, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

A. TASA DE INTERES ACTIVA.

Tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

TABLA Y GRAFICO DE TASA DE INTERÉS ACTIVA

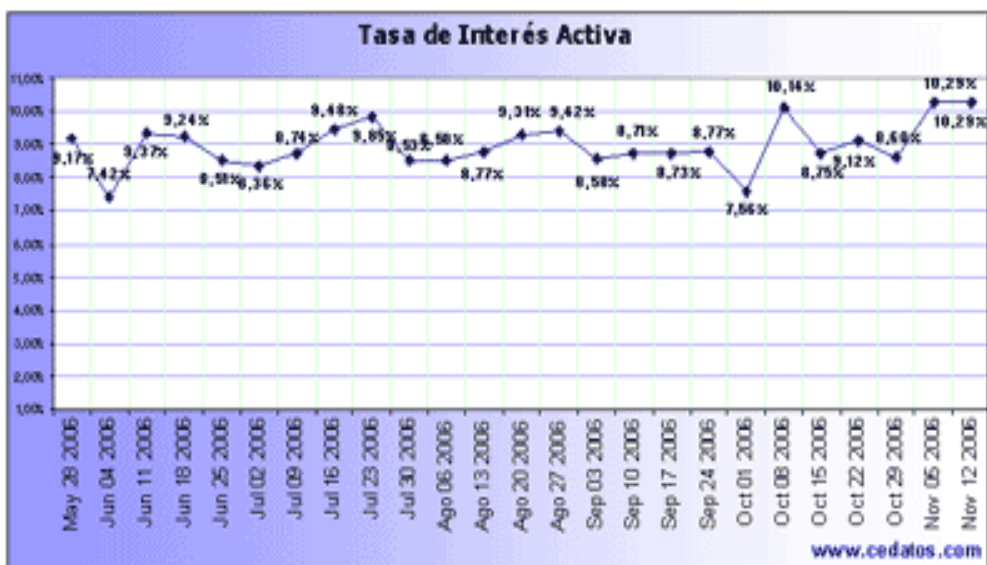


Gráfico No. 17

Fuente: Cedatos

El comportamiento de la tasa de interés activa referencial presenta una ligera tendencia a la alta, teniendo un valor porcentual en mayo del año 2006 de 9,17%, y alcanzando en la actualidad a Noviembre un porcentaje de 10,29%, teniendo como punto mas bajo del presente periodo al mes de Octubre en el cual se registro un porcentaje del 7,84%.

Al reducirse la tasa de interés activa referencial del mercado nacional, las industrias pueden acceder con mayor seguridad a créditos por parte de las entidades financieras del país, ya que no tendrán que pagar altos intereses, permitiendo destinar mayor cantidad de recursos en incrementar el capital de trabajo de sus empresas.

B. TASA DE INTERES PASIVA.

Tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

GRAFICO DE TASA DE INTERÉS PASIVA

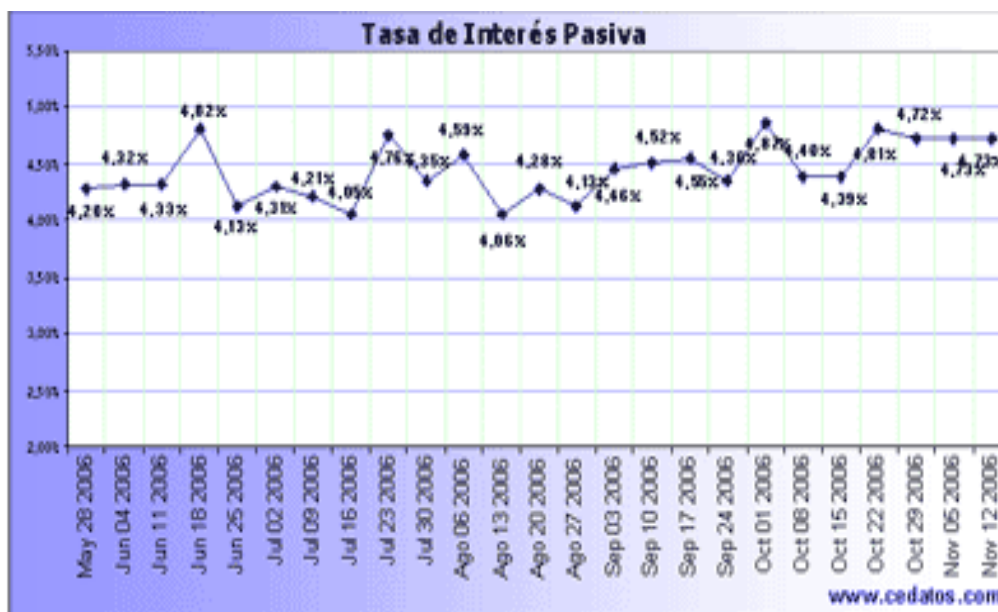


Gráfico No. 18

Fuente: Cedatos

El comportamiento de la tasa de interés pasiva referencial presenta una ligera tendencia a la baja, teniendo un valor porcentual en Mayo del año 2006 de 4,26%, y alcanzando en la actualidad a Noviembre de este año un porcentaje de 4,23%, teniendo como punto mas alto del presente periodo a inicios del mes de Junio en el cual se registro un índice del 4,82%.

Al disminuirse la tasa de interés pasiva referencial del mercado nacional, desmotiva a que las personas y las empresas depositen y mantengan sus capitales en las entidades financieras, a cambio de los cual estas entidades pagan un porcentaje denominado tasa pasiva, desfavoreciendo así el ahorro y capitalizando el sistema financiero mediante captaciones del publico.

INFLACION.

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

Lógicamente si la inflación esta definida como el incremento variable gradual a través del tiempo de los precios, para “**Fantasías Herrera**”, representa una desventaja y un problema ya que sus costos operativos y administrativos se incrementan también, así como sus materias primas y por ende también suben los precios de sus productos y servicios, haciendo menos competitiva a la Importadora en el mercado nacional e internacional.

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 la observación directa mediante una encuesta en los hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas, semestrales o anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

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 de los costos; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social; 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, constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

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.

GRAFICO DE LA INFLACION

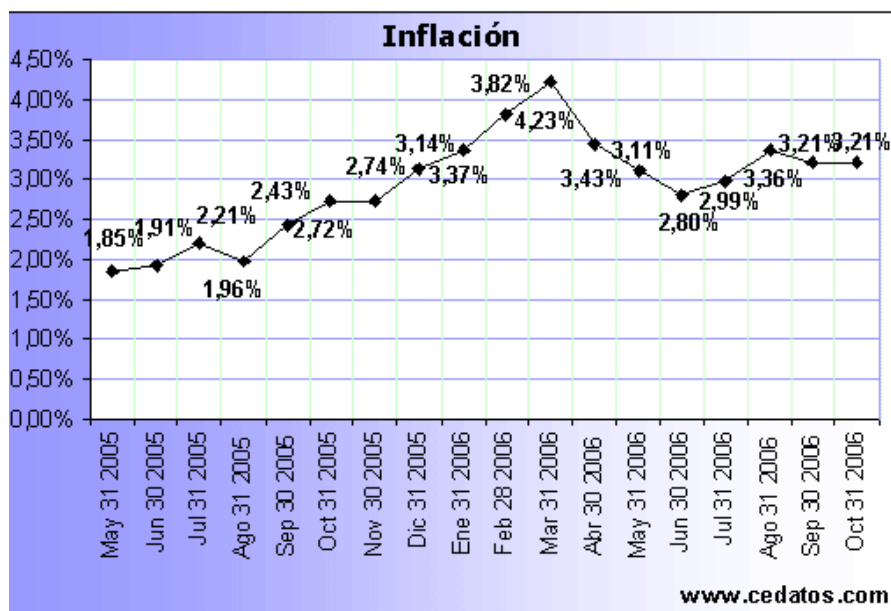


Gráfico No. 19.

Fuente: Cedatos

Para el mes de Marzo del 2006, la inflación mensual alcanzó un valor de 4,23%. Este valor es el más alto alcanzado en los últimos meses, y refleja un aceleración del ritmo de crecimiento de los precios, dio a conocer el Banco Central del Ecuador. Este crecimiento mensual condujo a que la inflación anual se ubique en Octubre, según Cedatos, en 3,21%.

Al efectuar un análisis del repunte inflacionario observado en los últimos meses, el estudio elaborado por el BCE, concluye que la devolución de los fondos de reserva que se inyectaron a la economía habría sido significativa y, la inflación de octubre estaría reflejando el impacto de esta liberación de recursos.

Esta devolución de los fondos de reserva, habría provocado un “tirón de demanda” de bienes y servicios tanto “transables” como “no transables”. Sin embargo y, como era de esperar, el impacto inflacionario mensual se reflejó con mayor fuerza en los precios de la canasta de bienes “no transables”, al ser éste un segmento caracterizado por un menor grado de competencia, en relación con los productores de bienes transables, que se enfrentan a las importaciones. En efecto, a la inflación mensual de “transables”

fue de 0.62%, en tanto que la de los “no transables” registró un valor de 1.03%; lo que se confirma al observar la inflación anual de cada uno.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB).

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. La actividad de “**Fantasías Herrera**” contribuye al crecimiento del Producto Interno Bruto nacional, pues la generación producto de su actividad comercial, genera réditos económicos y sociales para su industria, para sus miembros y para la nación.

“La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

GRAFICO DEL PIB.

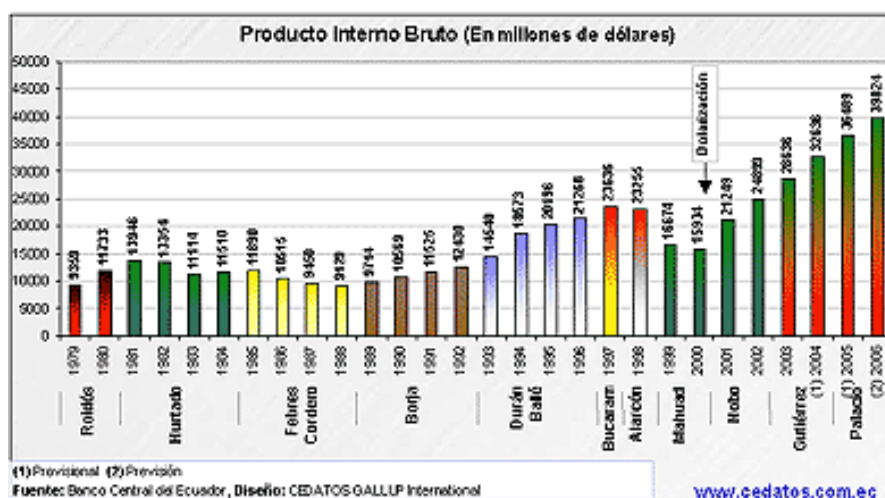


Gráfico No. 20 Fuente: Cedatos

El comportamiento del Producto Interno Bruto experimenta tendencia a incrementarse, teniendo un valor porcentual el año 2000 de 15.934 y llegando al presente año a un valor de 32.656, presentando el incremento más representativo con relación a los anteriores años. A mayor índice del PIB, mejor perspectiva económica experimenta el país. Este factor constituye una *oportunidad media*.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL



La población total del Ecuador llega a 12'920.092 habitantes de los cuales más de la mitad (51,3%) son mujeres, con un índice de crecimiento anual menor al 2,1%. La población esta compuesta por una mezcla étnica: 55% mestizos (mezcla de indígenas con caucásicos), 25% indígenas, 10% caucásicos, 9% africanos y 1 % otros.

Gráfico No. 21

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Aunque la población estaba densamente concentrada en las tierras altas de los Andes pocas décadas atrás, en la actualidad esta equitativamente distribuida entre esta área y la Costa. La migración hacia las ciudades, particularmente Quito, Guayaquil y Cuenca, desde todo el país ha incrementado la población urbana a más del 50%. La región amazónica al este de las montañas permanece como la región menos poblada de las tres regiones continentales del Ecuador con apenas 3% de la población.

El territorio está dividido en tres regiones continentales y una insular. Las tres regiones continentales: Costa, Sierra andina y Amazonía, son claramente diferentes por la composición étnica de la población, clima, actividades productivas distintas, e incluso aisladas entre sí hasta comienzos del siglo pasado. La Costa, una franja dividida en cinco jurisdicciones (provincias); la Sierra integrada por el callejón andino y dividido en diez jurisdicciones; y la Amazonía dividida en seis jurisdicciones.

A esta diversidad, se suma un marcado contraste en términos de desarrollo y exclusión entre los sectores urbanos y rurales (particularmente indígenas), y entre hombres y mujeres. Las situaciones de mayor pobreza y limitaciones se dan, precisamente entre el sector indígena, y al interior de éste, entre las mujeres pues se ha beneficiado de las remesas que ellos envían ya que estas se han convertido en el segundo generador de ingreso de divisas al país, después del petróleo (\$43,82 USD) el barril; pero por otro lado se han presentado problemas de orden social en los hogares, pues estos se dividen con graves consecuencias principalmente para los menores de edad.

Según el censo de población realizado en el año 2001 la distribución de la población por edad y sexo se presenta como una pirámide cuya base es ancha con relación a su parte superior como se muestra en la siguiente figura, con lo cual se ratifica que predomina la población joven, lo que no sucede en países europeos principalmente en los que la situación de la pirámide es inversa.

REPARTICIÓN DE LA POBLACIÓN SEGÚN EDADES Y GÉNERO EN ECUADOR



Gráfico No. 22

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

De acuerdo a proyecciones del CEPAR, Centro de Estudios de Población y Paternidad Responsable, a partir del periodo 2020-2025 la tasa global de fecundidad se establecería en 2,1 hijos por mujer, es decir el nivel de reemplazamiento poblacional. CEPAR y el Boletín demográfico del Centro Latinoamericano de Demografía, CELADE presentan el siguiente cuadro que permite apreciar las proyecciones de la población hasta el año 2015.

GRAFICO DE LA PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN HASTA EL AÑO 2015

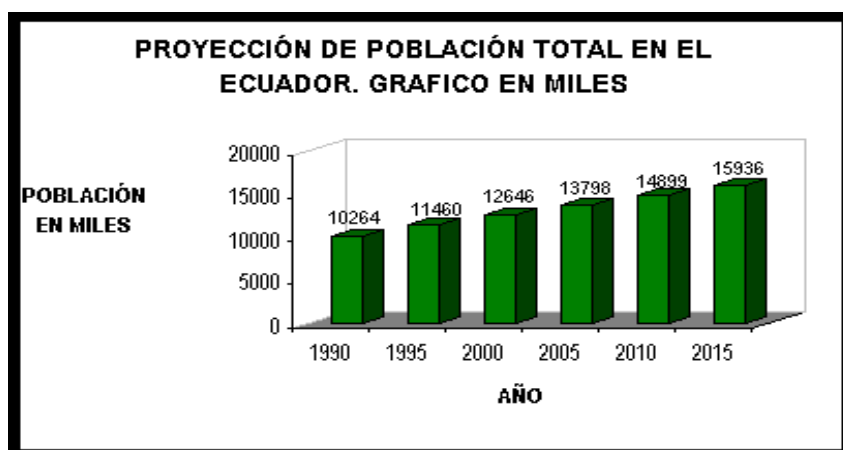


Gráfico No. 23

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Para el año 2015, en el caso del Ecuador será necesario que los gobiernos de turno tengan una pronta intervención en el control poblacional aumentando el acceso de las mujeres a la educación y promoviendo la planificación. Además es vital que se responda a la demanda potencial de planificación familiar insatisfecha en América Latina si queremos llegar al 2050 con niveles demográficos aceptables que nuestra economía y medio ambiente puedan sostener.

En un país de 283.560 kilómetros cuadrados, esto significa una densidad poblacional de 37,3 habitantes por kilómetro cuadrado, lo que ubica a Ecuador entre los países de baja densidad en el contexto latinoamericano.

El Ecuador cuenta con una población económicamente activa joven que se ubica en su mayoría entre los 20 y 40 años.

MIGRACIÓN.

Según datos del Banco Central del Ecuador desde hace 5 años esta realidad ha sido el detonante de una afluencia masiva de ecuatorianos hacia el exterior.

Definitivamente la migración es una amenaza social que ha hecho mucho daño a las familias ecuatorianas y desde luego al mercado, ya que la constante fuga de compatriotas al exterior, es también una salida de mano de obra y también una disminución aunque no muy considerable de clientes potenciales.

Los pobres y excluidos de este país se han convertido en emigrantes, en su mayoría irregulares, la prensa los califica de "ilegales". Su destino es Estados Unidos de América, España, Italia, Inglaterra fundamentalmente. Proviene de Azuay, de Cañar, de Loja, de Manabí y de Guayas, provincias en las que la incidencia de la pobreza en el campo fluctúa entre el 78% a 86%.

Sin embargo estas provincias han reportado los mayores montos de remesas recibidas desde los países mencionados cuyo destino han sido gastos de consumo: construcción de vivienda, adquisición de vehículos y electrodomésticos, situación que ha incidido en un incremento en el nivel de precios de los principales bienes y servicios y su correspondiente secuela en el resto de la economía.

Incongruentemente estas provincias que son las expulsoras, son las que reciben esta cantidad fabulosa de remesas que ahora se ha convertido en el segundo rubro de la economía ecuatoriana, sin embargo nos atreveríamos a decir que el nivel de vida de esas familias en esas provincias no ha mejorado sustancialmente.

Paradójicamente las remesas recibidas no han contribuido a mejorar sustancialmente la calidad de vida de los familiares de los migrantes. En el Austro por ejemplo provocan que los precios se disparen, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) esto hizo que en el 2000 Cuenca sea la ciudad más cara del país.

Mientras la canasta familiar básica nacional es de \$252, en Cuenca es de \$269.

La última investigación reportada por el Banco Central del Ecuador da cuenta de las remesas provenientes del extranjero y hacia dónde están destinadas, según se muestra en la siguiente tabla:

REMESAS RECIBIDAS DE LOS EMIGRANTES POR PROVINCIAS

AÑO 2005 (dólares)

<u>PROVINCIAS</u>	<u>VALOR RECIBIDO</u>
Azúay	551 millones
Cañar	45 millones
Loja	52 millones
Manabí	64 millones
Resto del país	493 millones
TOTAL RECIBIDO	1.205 millones

Tabla No. 13

Fuente: Banco Central del Ecuador

Esta realidad nos permite constatar que el Estado ecuatoriano ha sido capaz de diseñar y aplicar una política pública en materia de migración, por un lado la estampida de los ecuatorianos hacia el extranjero, por otro lado esta cantidad significativa de dinero que viene y el Estado sin ninguna propuesta de agenda pública.

En este contexto intentar establecer un vínculo directo entre Deuda Externa, Pobreza y Migración no es aventurado y ciertamente el creciente flujo migratorio de ecuatorianos hacia el exterior es una clara evidencia de la errada política gubernamentales en unos casos y de las inexistentes en otras.

Según la Dirección Nacional de Migración, el año pasado se ausentaron del país 507.000 ecuatorianos y retornaron 343.000 en cifras redondas, obviamente el saldo de 164.000 personas amerita un detenido análisis que debería incluir países de destino, motivos de la salida, duración de la permanencia del exterior, entre otros parámetros.

La creciente oleada de ecuatorianos que abandonan el país, tiene como destino cumplir algunas actividades como son el buscar mejores niveles de vida, es decir el trabajo a la cabeza, seguido de los viajes de turismo, luego vienen los viajes de negocios, los eventos, estudios y finalmente otros motivos dentro de los cuales se considera como principal aspecto la migración en busca de fuentes de empleo que les permita a los compatriotas mejorar su nivel de vida con la obtención de trabajo e ingresos.

Es muy evidente que los niveles de salida de ecuatorianos es uno de los índices mas altos de migración en América Latina, y que por igual hombres y mujeres se ausentan del país en busca de empleo principalmente, y de todos los que salen del país, son pocos los que regresan y también son pocos los que logran desarrollarse laboral y económicamente.

Las cifras evidencian que el numero de ecuatorianos que salen del país, es mucho mayor que la cifra de los que entran, esto evidencia que muchos de los compatriotas que cruzan las fronteras ecuatorianas hacia el exterior, no vuelven a regresar al país y se quedan en el extranjero.

Este factor constituye una *oportunidad media*.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

En la actualidad la tecnología se ha convertido en uno de los cimientos sobre el cual se fundamenta la eficiente gestión administrativa y sobre todo operativa de las empresas, pues su innovación es tan rápida que se podría hablar de adelantos tecnológicos a diario, y quien los sepa aprovechar obtendrá una gran ventaja competitiva en el mercado.

Al hablar del aspecto tecnológico en este tipo de organizaciones dedicadas a la comercialización de productos de alta rotación y creciente demanda, se hace necesario conocer y utilizar algunos conceptos ligados con este factor, por ejemplo para el manejo de información de relevancia, es imperante el uso de una base de datos, la cual debe ser administrada por un sistema computarizado determinado, conocido como software que es el conjunto de programas que partiendo de datos a través de un proceso lo convierten en información, generalmente utilizada para la toma de decisiones para la empresa.

La implementación y utilización de un determinado software en las empresas, generara información actualizada en todas las áreas, como reportes, informes y detalles de las actividades, dotando de eficiencia a la gestión integral de la compañía.

Para que los instrumentos tecnológicos, especialmente de manejo de información cumplan a cabalidad su función, es de vital importancia el poseer un óptimo sistema de recopilación de información, que alimente al sistema y permite tener amplios criterios para la toma de decisiones.

Este sistema de información definido como el conjunto de software, hardware, recursos humanos y telecomunicaciones permitirá procesar las entradas de información (datos) y generar salidas (informes) para apoyar la gestión gerencial de una organización.

Poseer un adecuado y funcional sistema de recopilación de información, constituye un recurso de incuantificable valor por su naturaleza de proporcionar información de toda índole que permita orientar las actividades de la organización, lo cual representa una herramienta de apoyo a la gestión brindando ventaja en la industria sobre la competencia.

Para cerrar el proceso cíclico de obtención, análisis y salida de datos, información y reportes respectivamente, mediante la recopilación y el procesamiento de los mismos, es menester mencionar un aspecto que permite la consecución de este proceso, el cual es la comunicación que consiste en la transmisión y recepción de información ya sea por medios manuales o electrónicos.

Actualmente, un instrumento que constituye una importante fuente de información y de fácil acceso a la comunicación, es el Internet, cuyo acceso es permitido a todo tipo de personas y en todo momento.

Este factor constituye una *oportunidad alta*.

2.1.2. MICROAMBIENTE

2.1.2.1 CLIENTES

Los clientes son conocidos como aquellos entes naturales o jurídicos que demandan de las empresas un determinado producto o servicio, de acuerdo a su clasificación se dividen en clientes internos y externos, como son los integrantes miembros de la Importadora y los consumidores de nuestros bienes, respectivamente.

El segmento de nuestros clientes se centra más en consumidores del género femenino y de edades comprendidas entre los 14 años en adelante, pertenecientes a las clases sociales media y baja, cuyas posibilidades permiten acceder a los productos económicos que ofrece la Importadora.

Los clientes, entendiéndose como el segmento de mercado que compra los productos de “**Fantasías Herrera**” pueden ser intermediarios y consumidores finales, dependiendo del destino que le den al producto adquirido.

1. Como considera usted la atención que le brinda el personal.

Excelente	Buena	Mala	Total
14	36	10	60

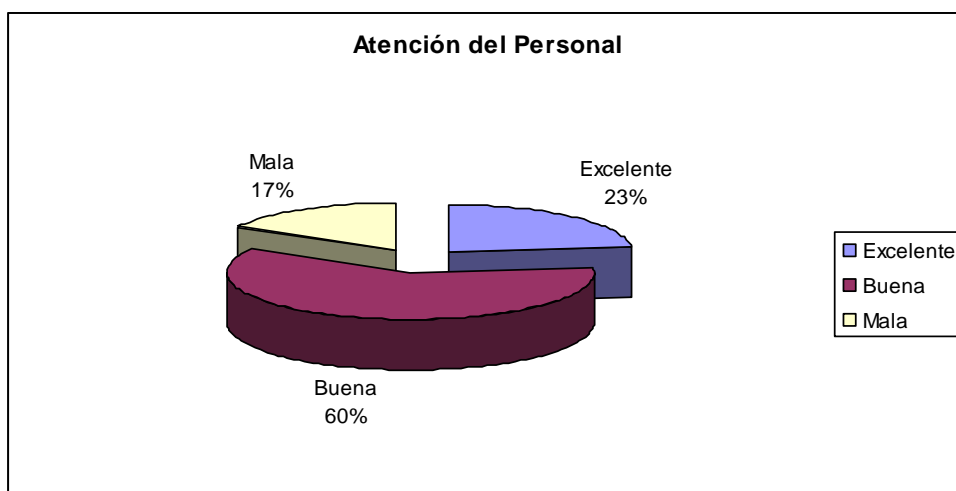


Grafico No. 24

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 60% considera que la atención es buena, el 23% es excelente y el 17% que es mala. Esto representa una *amenaza media*.

2. Como considera usted los precios de los productos o artículos.

Alto	Aceptables	Bajos	Total
7	18	35	60

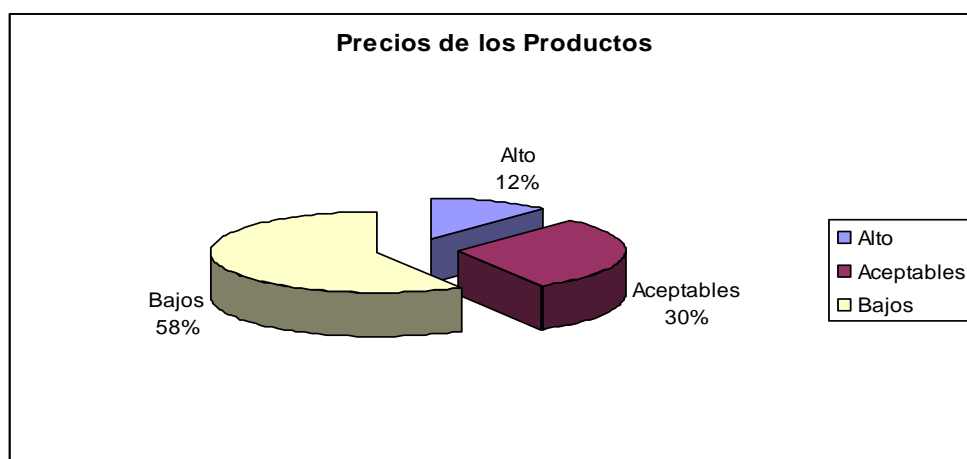


Grafico No. 25

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 58% considera que los precios son bajos el 30% que son aceptables y solo el 12% que son altos. Esto representa una *oportunidad alta*.

3. La entrega de los productos que usted adquiere es

Inmediato	Medianamente Inmediato	Demorados	Total
22	35	3	60

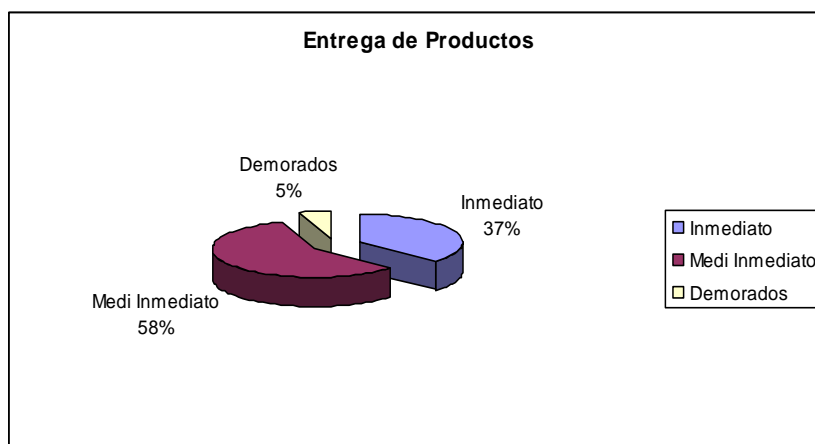


Grafico No. 26

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 58% considera que la entrega es medianamente inmediato, 37% que es inmediato y el 5% que es demorado. Esto representa una *amenaza baja*.

4. La calidad de los productos que usted adquiere es

Alta	Mediana	Baja	Total
39	17	4	60

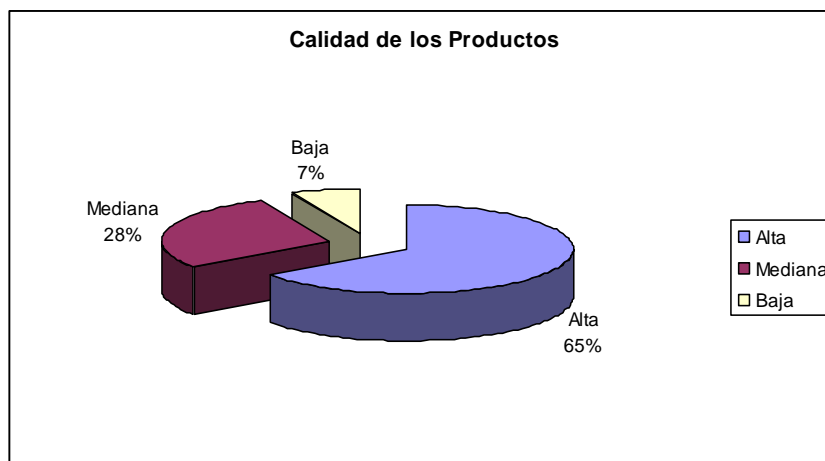


Grafico No. 27

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 65% considera que la calidad es alta, 28% que es mediana y el 7% que es baja. Esto representa una *oportunidad media*.

5. La variedad de los productos que usted obtiene es.

Alta	Mediana	Baja	Total
54	5	1	60

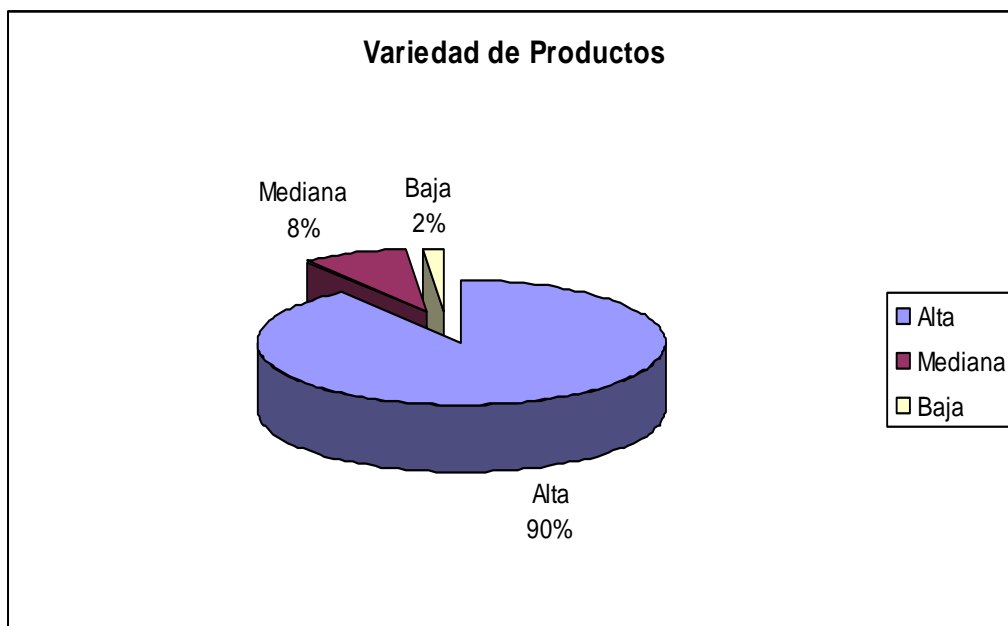


Grafico No. 28

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 90% considera que la variedad es alta, el 8% mediana y el 2% que es baja. Esto representa una *oportunidad alta*.

6. Cual sería la forma de pago que a usted le gustaría al comprar los productos.

Efectivo	30 días	60 días	90 días	Total
12	36	2	10	60

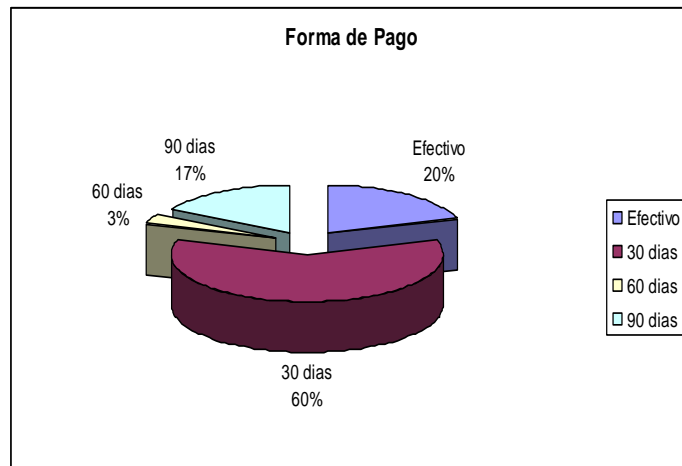


Grafico No. 29

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 60% les gustaría pagar a 30 días, el 20% en efectivo, el 17% a 90 días y solo el 3% a 60 días. Esto representa una *oportunidad alta*.

7. Indique entre los siguientes ítems, cual son los productos que usted compra con mayor frecuencia.

Fantasías	Cosméticos	Productos de bazar	Peluches	Juguetes	Total
76	54	68	32	28	258

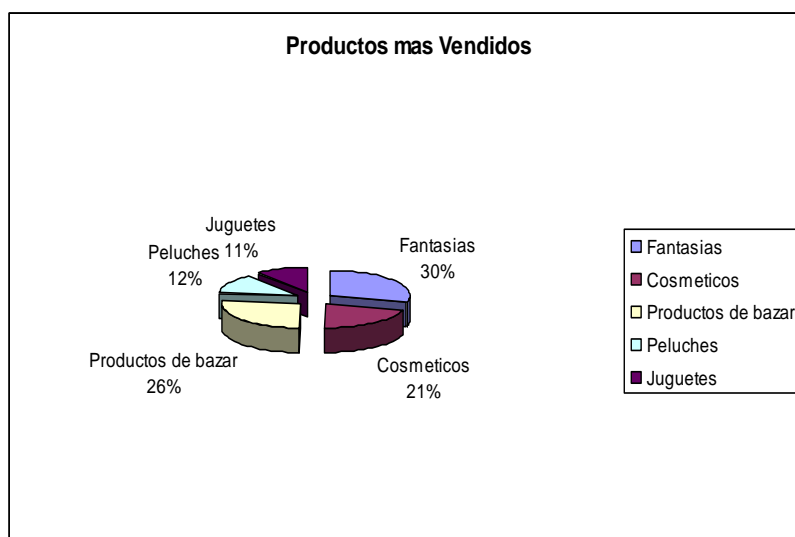


Grafico No. 30

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los clientes se puede observar que el 30% compra con mayor frecuencia fantasías, el 26% productos de bazar, el 21% cosméticos, el 12% peluches y el 11% juguetes. Esto representa una *oportunidad alta*.

2.1.2.2 PROVEEDORES.

Los proveedores conforman todas aquellas personas naturales o jurídicas que abastecen a “**Fantasías Herrera**” de los productos que comercializa, así como también de todo el material de oficina, herramientas para los operarios y todos aquellos artículos que sirven de apoyo en la gestión de la Importadora.

Se cuenta con proveedores que mantienen los precios con lo cual la rentabilidad no se afecta y el cliente no paga más por el producto cada vez que lo adquiere. Además por el volumen y periódicas compras que realiza se obtiene descuentos o precios preferenciales. Existe cierta dependencia con seis proveedores que tienen los productos que requiere la Importadora, por su precio y agilidad en el envío.

1. El tiempo en el despacho de los productos es.

Rápida	Normal	Demorada	Total
2	4	0	6

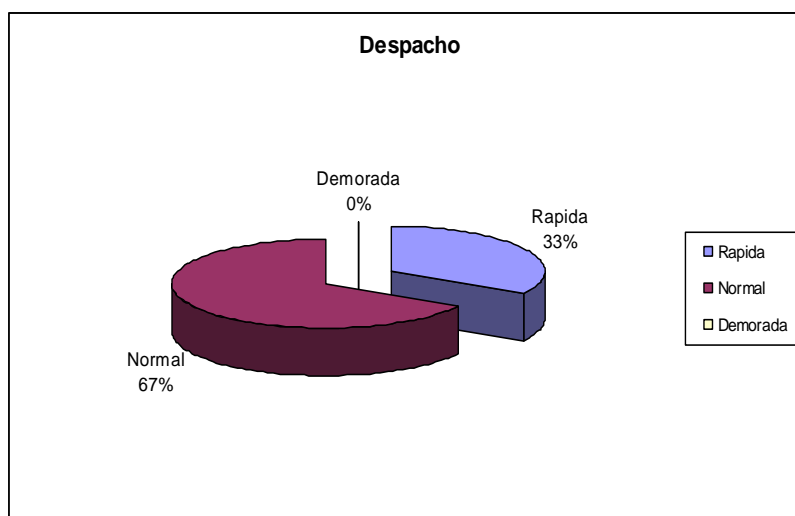


Grafico No. 31

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los proveedores se puede observar que el 67% considera que el despacho es normal y solo el 33% que es rápido. Esto representa una *amenaza media*.

2. La entrega de los productos es.

Puerta a Puerta	FOB	CIF	Total
0	5	1	6

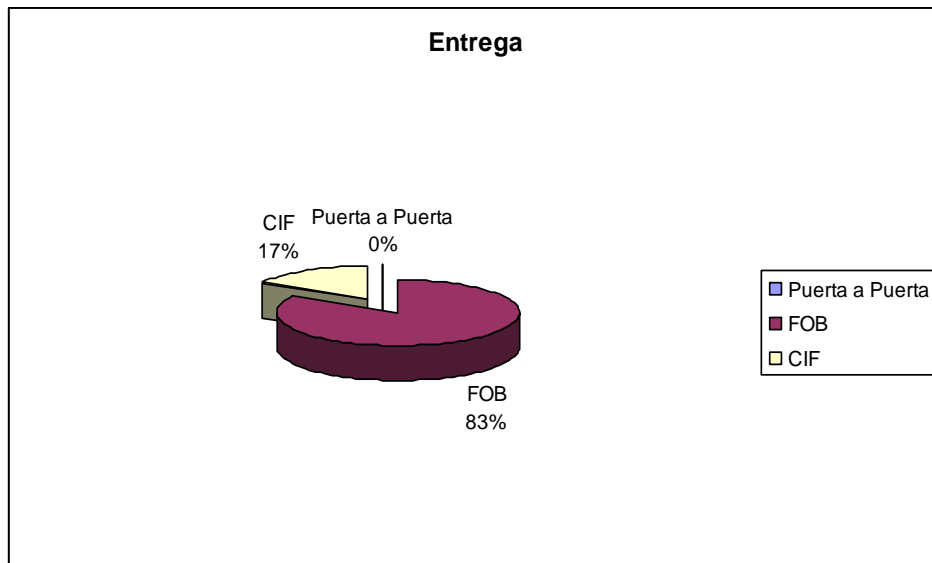


Grafico No. 32

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los proveedores se puede observar que el 83% realiza la entrega del producto mediante FOB, el 17% por medio del CIF y ninguna puerta a puerta. Esto representa una *amenaza alta*.

3. La garantía que usted ofrece por sus productos es.

Totalmente	Parcial	No hay garantía	Total
0	0	6	6

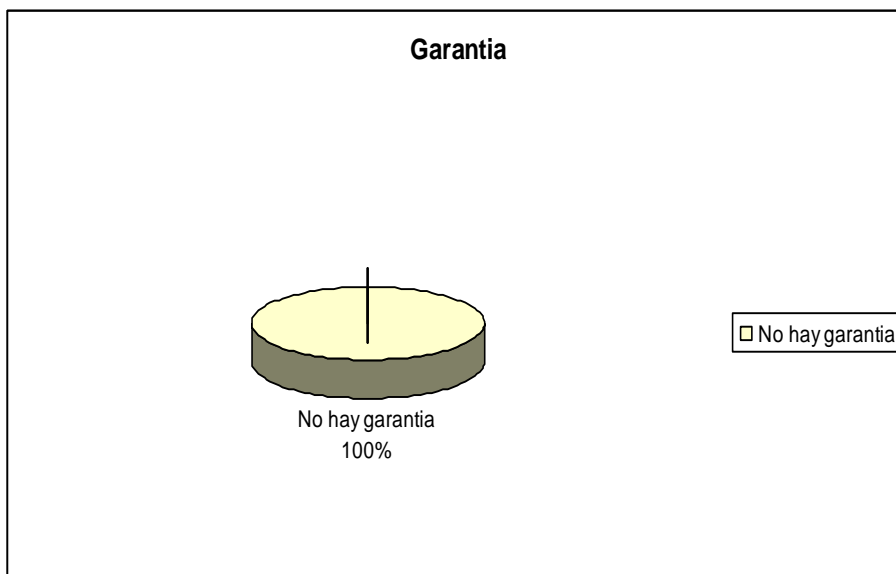


Grafico No. 33

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los proveedores se puede observar que el 100% no ofrece garantías. Esto representa una *amenaza alta*.

4. Cual es la forma de pago que usted otorga a sus clientes.

Efectivo	30 días	60 días	90 días	Total
4	1	0	1	6

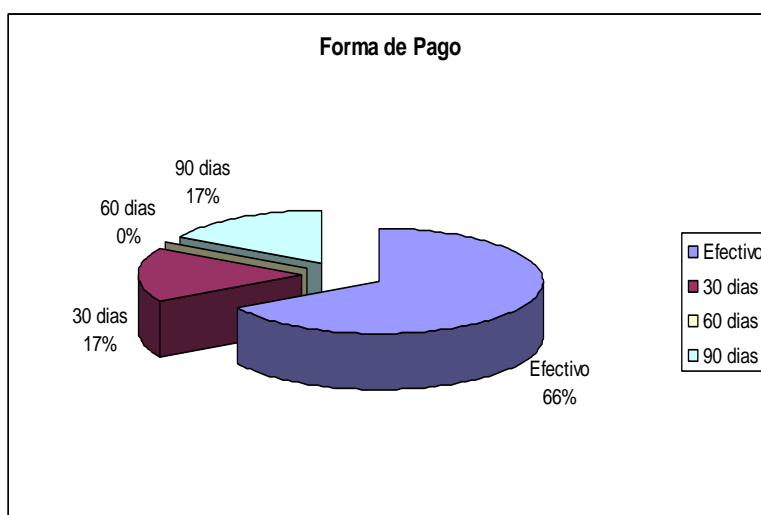


Grafico No. 34

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los proveedores se puede observar que el 66% se les debe cancelar en efectivo, 17% permite cancelar a 30 días y el otro 17% a 90 días. Esto representa una *amenaza media*.

5. El stock y variedad de productos que usted dispone es

Suficiente	Parcial	No es suficiente	Total
6	0	0	6

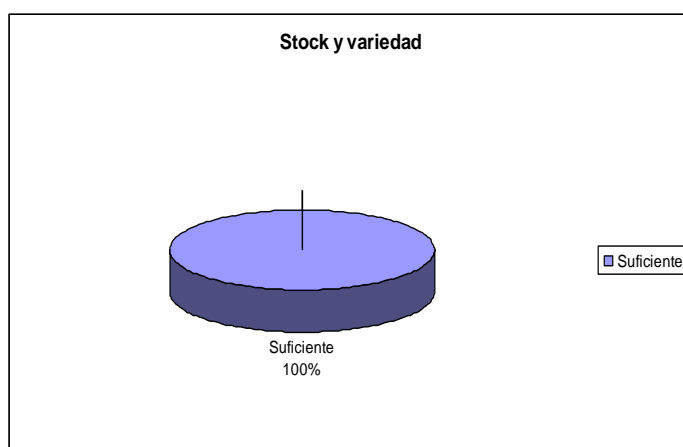


Grafico No. 35

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los proveedores se puede observar que el 100% considera que el stock y variedad de productos que dispone es suficiente. Esto representa una *oportunidad alta*.

2.1.2.3 COMPETENCIA.

A la competencia desde el punto de vista comercial, se la concibe como la rivalidad existente entre dos o más organizaciones pertenecientes a la misma industria o que ofertan bienes similares o sustitutos que operan en un determinado mercado, bajo las mismas condiciones macroeconómicas.

De la definición anterior, se desprende que en el mercado ecuatoriano y específicamente en la urbe capitalina, la Importadora "**Fantasías Herrera**" cuenta con una mediana competencia ubicada en su mayoría en el centro histórico de Quito y otras alrededor de la ciudad, en Guayaquil existen importantes empresas dedicadas al

mismo sector. En Quito existen solo dos Importadoras que son su real competencia que son: **Fantasías New York** y **Fantasías Núñez** debido a que las otras empresas son pequeñas o inclusive son pequeños puestos en la calle.

Aunque es muy común encontrar en todos los sectores de la ciudad empresas que ofertan productos similares o sustitutos a los que ofrece “**Fantasías Herrera**”, en realidad son muy diferentes debido a que esos productos tienen un fino acabado, exclusividad de modelos y precios altos.

2.1.2.3.1 PEQUEÑAS EMPRESAS.

También existe la competencia de pequeños negocios cuyo principal giro de negocio se centra en el ofrecimiento de productos específicos tales como solo aretes, collares y pulseras.

2.1.2.3.2 COMPETENCIA LOCAL.

A más de los negocios que expenden bisutería y cosméticos para las mujeres en el sector de productos económicos, también representan competencia local los almacenes de ropa, cosméticos, perfumería, farmacias, bazares, islas de bisutería o ventas por catálogos como son Etafashion, Make-up, Las Fragancias, Nails&Body, Fybeca, Paco, Gemas, Klayre, Yanbal, Ebel, Orifloma entre otros, en los cuales se encuentran bisutería, cosméticos, productos de bazar, juguetes y peluches, con facilidades de pago para los consumidores.

2.1.2.3.3 COMPETENCIA POR INTERNET Y CATALOGO.

El servicio de Internet constituye una fuente bastante amplia para la comercialización de todo tipo de bienes. Respecto a la bisutería y cosméticos en el Internet existen muchas direcciones y páginas Web que se dedican a la comercialización de estos productos. Además de la red, también existen los catálogos de productos donde se especifican las características y los consumidores pueden seleccionar a su gusto.

Este factor constituye una *amenaza mediana*.

2.1.2.4 NORMATIVA.

2.1.2.4.1 IMPUESTO A LA RENTA

Este impuesto recae sobre la renta que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras.

Para efectos de este impuesto se considera renta:

- Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
- Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales ecuatorianas domiciliadas en el país o por sociedades nacionales.

En cuanto a la tarifa del impuesto, las sociedades calcularán el impuesto causado aplicando la tarifa del 15% sobre el valor de las utilidades que reinviertan en el país y la tarifa del 25% sobre el resto de utilidades. Deberán efectuar el aumento de capital por lo menos por el valor de las utilidades reinvertidas perfeccionándolo con la inscripción en el respectivo registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en el que se generaron las utilidades materia de reinversión. De no cumplirse con esta condición la sociedad deberá proceder a presentar la declaración sustitutiva en la que constará la respectiva reliquidación del impuesto, sin perjuicio de su facultad determinadora. Si en lo posterior la sociedad redujere el capital, se procederá a reliquidar el impuesto correspondiente.

2.1.2.4.2 IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)

Grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé la Ley de Régimen Tributario Interno en su Título Segundo.

El Impuesto al Valor Agregado IVA, grava a todos los servicios, entendiéndose como tales a los prestados por el Estado, entes públicos, sociedades, o personas naturales sin relación laboral, a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material al intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación.

El valor que se devuelva por parte del Servicio de Rentas Internas por concepto del IVA a estos exportadores de servicios en un período, no podrá exceder del doce por ciento del valor de los servicios exportados efectuados en ese mismo período. El saldo al que tenga derecho y que no haya sido objeto de devolución será recuperado por el exportador de servicios en base a exportaciones futuras.

2.1.2.4.3 CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

2.1.2.4.3.1 PERSONAS NATURALES

Ecuatorianos

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía

Extranjeros

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia del pasaporte
- Fotocopia del censo otorgado por Migración.

2.1.2.4.3.2 PERSONAS JURIDICAS

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia simple de la escritura de constitución de la empresa
- Fotocopia de la resolución de la Superintendencia de Compañías. En caso de bancos o instituciones financieras, la resolución de la Superintendencia de Bancos y, en caso de sociedades civiles o colectivas, la sentencia del juez.

- Fotocopia de la cédula o pasaporte del representante legal.

Apoderados

- Llenar la solicitud de afiliación
- Fotocopia de la escritura de poder conferido
- Fotocopia de la cédula o pasaporte.

En todos los casos, adicionalmente a la presentación de estos documentos, el solicitante deberá realizar el pago de la cuota de inscripción a la Cámara de Comercio.

- Para las personas naturales, el valor a cancelar depende del capital que haya sido declarado para la afiliación.
- Para las personas jurídicas, el valor a cancelar depende del capital suscrito en las escrituras de constitución de la empresa.

Este pago inicial por afiliación debe realizarse en efectivo o con cheque certificado a nombre de la Cámara de Comercio de Quito.

EL PROCESO

Luego de ser revisada en Afiliaciones, la documentación es ingresada al sistema. Cuando el solicitante realiza el pago, queda inscrito como socio activo.

A las personas naturales se les entrega un certificado que deberá ser legalizado por un juez de lo civil- y el certificado de afiliación, documentos que habilitan la petición de una matrícula de comercio en el Registro Mercantil.

Las personas jurídicas reciben un certificado de afiliación que les permite inscribirse en el Registro Mercantil.

Quien quiera ejercer el comercio como persona natural, deberá obtener su matrícula de comercio en el Registro Mercantil.

Requisitos:

- Certificado de afiliación a la Cámara de Comercio
- Petición legalizada a un Juez de lo Civil
- Fotocopia de la cédula de identidad o pasaporte
- Fotocopia de la papeleta de votación

Una vez presentada esta documentación, el Registro Mercantil solicita el pago de:

- Patente municipal.
- Impuesto al Registro Mercantil.

2.1.2.4.4 REGISTRO MERCANTIL

Información sobre los requisitos solicitados a una persona jurídica para inscribirse en el Registro Mercantil

Para que una empresa sea inscrita en el Registro Mercantil, debe presentar:

- Escritura de constitución de la empresa (mínimo tres copias).
- Pago de la patente municipal.
- Exoneración del impuesto del 1 por mil de activos.
- Publicación en la prensa del extracto de la escritura de constitución.
- Certificado de afiliación a una de las cámaras de la producción.

2.1.2.4.5 I E S S

La Ley del Seguro Social Obligatorio, en correspondencia con la Constitución Política de la República, impone obligaciones para los empleadores y asegurados.

El cumplimiento de estos deberes por parte de todos le permite al IESS tener un mejor control de los datos del afiliado, de los patronales y de la empresa para entregar los servicios con mayor eficiencia.

EL EMPLEADOR tiene como obligación afiliar desde el primer día de labores al trabajador, sin que influya el tiempo de contrato ni la modalidad de la relación laboral.

Si la empresa es nueva, para afiliar a los trabajadores, el empleador debe solicitar el número patronal llenando el formulario denominado “CEDULA DE INSCRIPCION

PATRONAL” y entregar en la Agencia local o provincial del IESS más cercana al lugar de la empresa o sitio de trabajo.

Para las empresas que tienen sucursales en otras ciudades, deben obtener un nuevo número patronal para afiliar a los trabajadores que laboren constantemente en esa provincia.

El registro de los trabajadores en el IESS se realiza mediante el envío por parte del empleador del Aviso de Entrada, por duplicado, en el cual constan los datos personales del empleado y patrono, así como la fecha de ingreso a la empresa. Se debe adjuntar además una fotocopia de la cédula de identidad.

Si el trabajador sale de la empresa, el empleador debe enviar el Aviso de Salida (Formulario del IESS), también por duplicado.

El trabajador tiene la obligación de entregar al empleador la información de todos los datos personales, si tiene o no carné de afiliación, si adquirió o no préstamos quirografarios, para que sean descontados en la nueva empresa y remitidos al IESS.

Las personas que ingresan por primera vez a trabajar, reciben del IESS el carné de afiliación, que les acredita la calidad de afiliados. El empleador debe certificar con su firma y sello la fecha de ingreso o salida del trabajo.

Es conveniente que el empleador, al remitir al IESS los avisos de entrada, salida, planillas del pago de aportes, fondos de reserva, llene con claridad los datos del mes, número patronal, nombre de la empresa o razón social, código de actividad, los datos del número de cédula de identidad, afiliación, nombres y apellidos completos, lo cual ayuda al Instituto para el registro sistemático de cada aportación.

Este factor constituye una *amenaza baja*.

2.2. ANALISIS INTERNO.

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la Importadora respecto de sus recursos, de sus fortalezas y debilidades en operaciones, adquisiciones, comercialización de productos, así como recursos humanos y financieros, imagen, estructura y clima organizacional, planificación, gestión, control y las relaciones con el mercado consumidor.

El análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de una organización. Este análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

El estudio del ambiente dentro de la organización, no solo comprende la relación existente entre las áreas o departamentos de la empresa entre si, también ofrece un conocimiento de la gestión con la cual se desarrollan estas áreas, teniendo como marco de acción las condiciones ambientales macroeconómicas y su incidencia directa con la industria en estudio.

Para la Importadora objeto de estudio, se analizara la Capacidad de Gestión Administrativa, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica, Talento Humano, Capacidad de Servicio.

2.2.1 CAPACIDAD DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El área administrativa tiene como finalidad apoyar los objetivos organizacionales a través de obtener resultados de máxima eficiencia y eficacia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos, es decir consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos para lograr un objetivo.

Para el caso de estudio se analizará la planificación, organización, integración, dirección y control, como elementos del proceso de gestión de “**Fantasías Herrera:**

2.2.1.1 GESTIÓN DE PLANIFICACION.

La planificación es el proceso mediante el cual los directivos formulan los objetivos específicos de la organización y desarrollan los planes para alcanzarlos; este proceso es de vital importancia por cuanto los objetivos o metas que se fijen, delimitaran el alcance de las actividades de la empresa y el de sus planes. Para que el proceso surta efecto debe tener la cualidad de ser sistemático y poseer proyección al futuro.

MISION Y VISION

1.1.1 Conoce y aplica usted la misión y visión de la Importadora.

Totalmente	Medianamente	Desconoce	Total
0	3	19	22



Grafico No. 36

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 86% desconoce la misión y la visión, solo el 14% conoce medianamente esto se debe a que no existe la definición de las mismas.

Esto representa una *debilidad alta*.

PRINCIPIOS Y VALORES

1.1.2 Los principios y valores que usted desearía que se aplique en la Importadora son:

Respeto	Puntualidad	Honestidad	Lealtad	Trabajo en equipo	Disciplina	Total
37	13	21	9	29	4	113

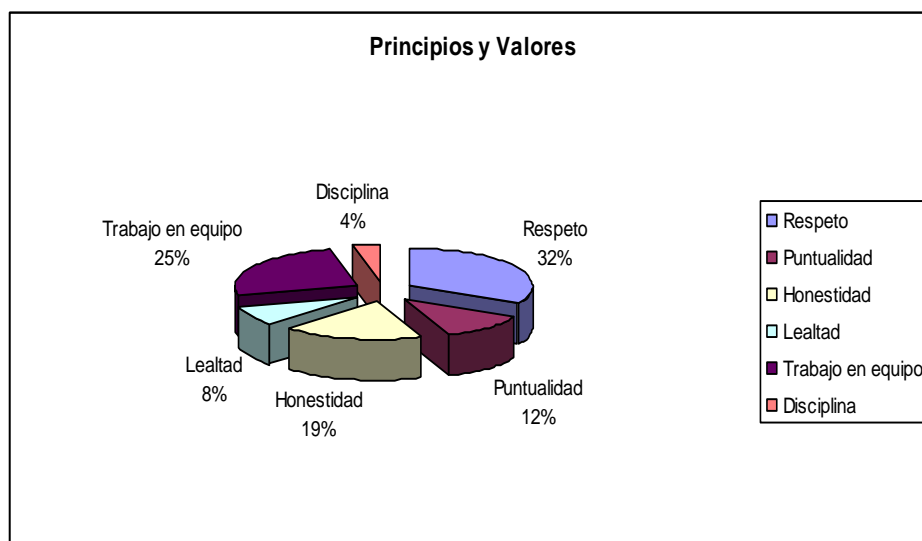


Grafico No. 37

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 32% desearía que se aplique el respeto, el 25% trabajo en equipo, el 19% la honestidad, 12% la puntualidad, 8% la lealtad y el 4% la disciplina debido a que si se implementan estos principios se podrá trabajar en armonía.

Esto representa una *fortaleza alta*.

POLÍTICAS, OBJETIVOS Y ESTRATEGICAS.

1.1.3 Las políticas, objetivos y estrategias las conoce y aplica en su trabajo.

Totalmente	Medianamente	Desconoce	Total
1	5	16	22

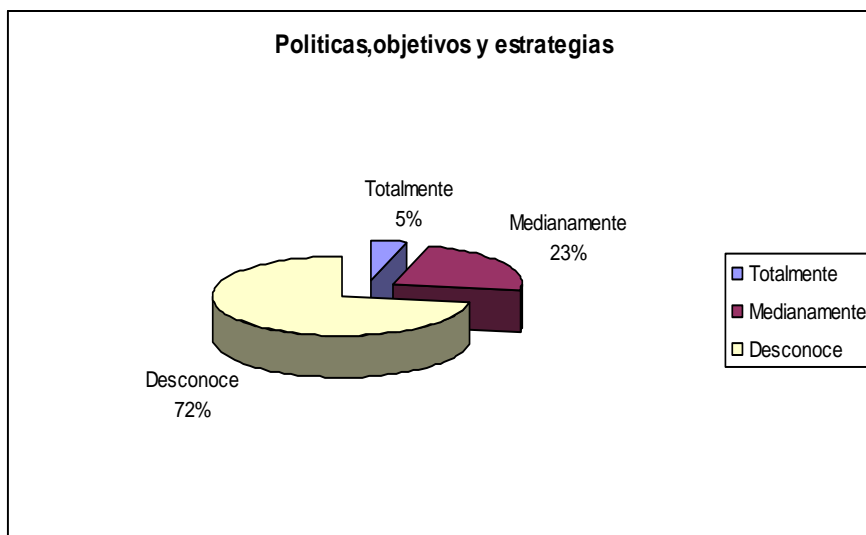


Grafico No. 38

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 72% desconoce, el 23% conoce medianamente y solo el 5% conoce totalmente, esto se debe a que existen las políticas, objetivos y estrategias pero empíricamente, las cuales no están definidas y mucho menos difundidas a los empleados.

Esto representa una *debilidad alta*.

2.2.1.2 GESTION ORGANIZACIÓN.

Es el proceso mediante el cual se fragmenta el trabajo de una empresa, para definir las tareas y para que sean éstas desarrolladas de la manera más efectiva para la consecución de objetivos.

ORGANIGRAMA.

El organigrama de la Importadora usted lo conoce y respeta en su trabajo.

Totalmente	Medianamente	Desconoce
0	0	22

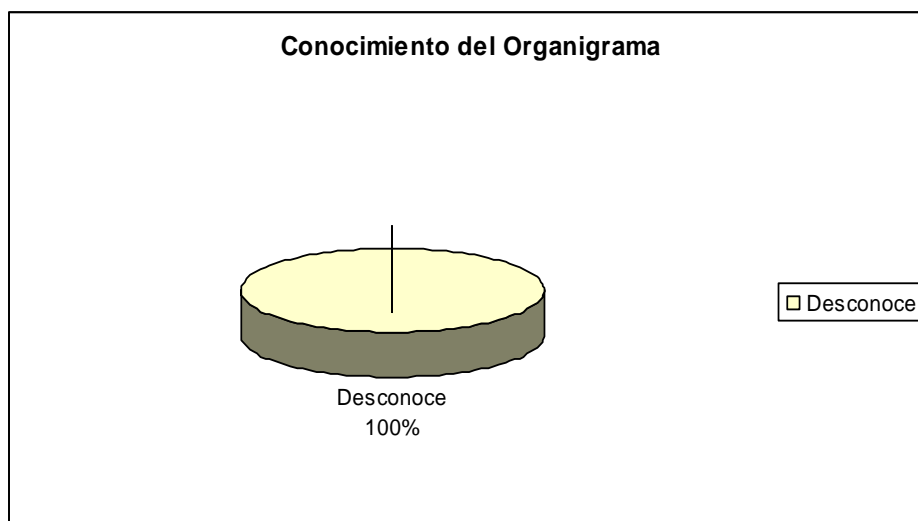


Grafico No. 39

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 100% desconoce, esto se debe a que no existe un organigrama ni saben lo que esto representa.

Esto representa una *debilidad alta*.

FUNCIONES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.2.2 Las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias asignadas a usted las conoce y las aplica.

Totalmente	Medianamente	Desconoce	Total
2	11	9	22

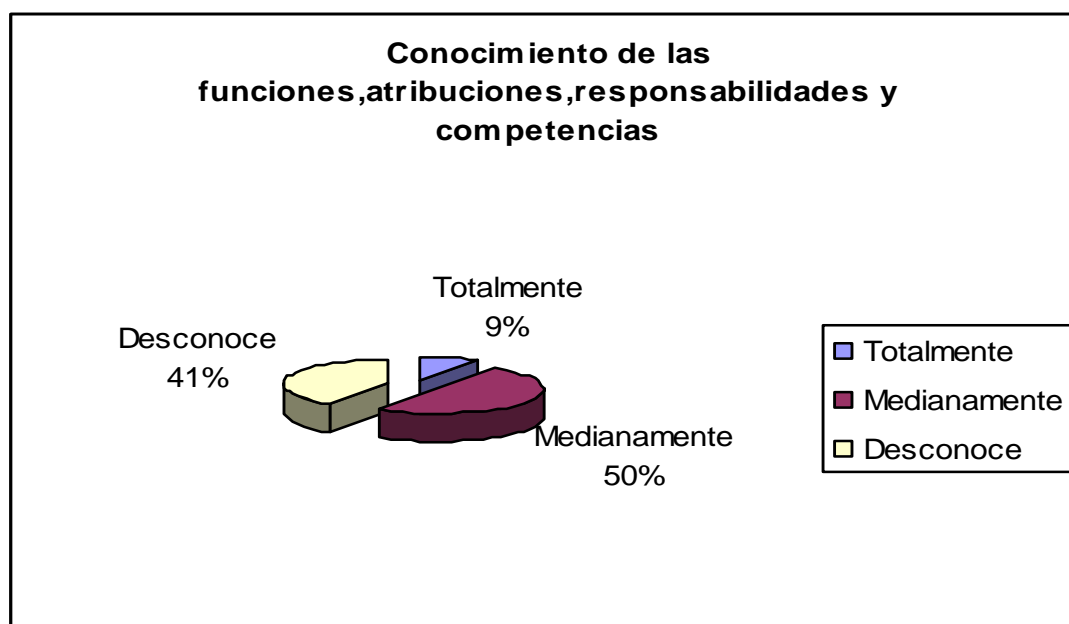


Grafico No. 40

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 50% conoce medianamente las funciones, atribuciones, responsabilidades y competencias, el 41% desconoce y solamente el 9% afirma que totalmente, esto se debe falta de información y capacitación.

Esto representa una *debilidad media*.

ESPACIO FISICO

1.2.3 El espacio físico que usted ocupa para realizar su trabajo lo considera.

Adecuado	Medianamente	Inadecuado	Total
17	5	0	22

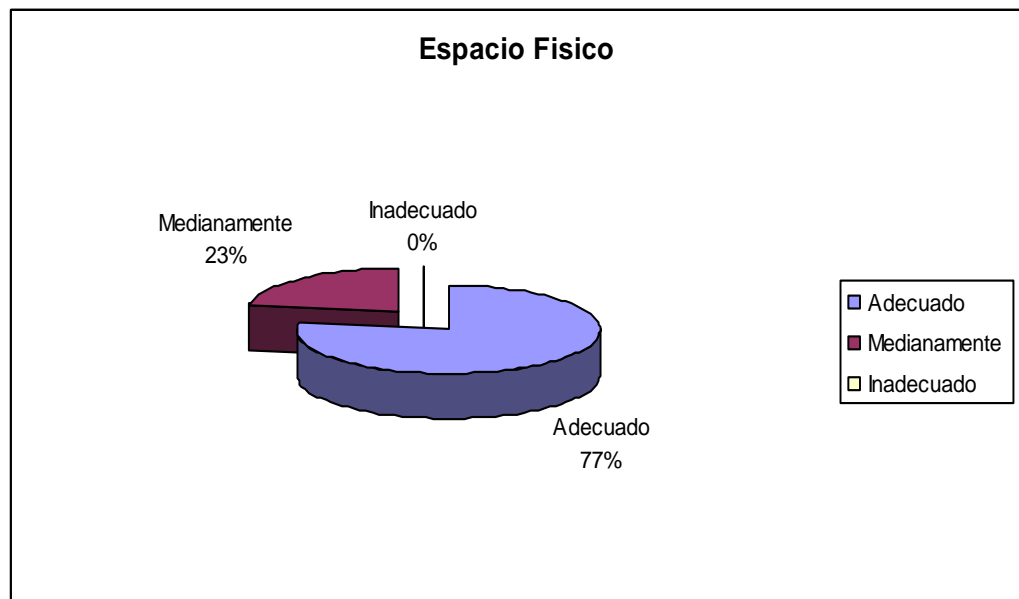


Grafico No. 41

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 77% considera que el espacio físico es adecuado y solamente el 23% medianamente, esto significa que la mayoría se sienten conforme con el espacio que ocupa para realizar su trabajo.

Esto representa una *fortaleza alta*.

2.2.1.3 GESTION DE DIRECCION.

Los directivos dirigen a los empleados para la realización de sus tareas, para lo cual éstos deben ser comunicadores expertos y deben motivar y tener liderazgo para la cooperación del personal.

LIDERAZGO

1.3.1 El liderazgo que se aplica en su trabajo por parte de su jefe inmediato lo considera usted muy.

Autoritario	Democrático	Liberal	Total
0	21	1	22



Grafico No. 42

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 95% considera que el liderazgo es democrático y solo el 5% opina que es liberal, esto significa que la mayoría esta conforme.

Esto representa una *fortaleza alta*.

MOTIVACIÓN.

La motivación que tiene usted para realizar su trabajo por parte de su jefe lo considera usted.

Excelente	Buena	Mala	Total
2	10	7	22

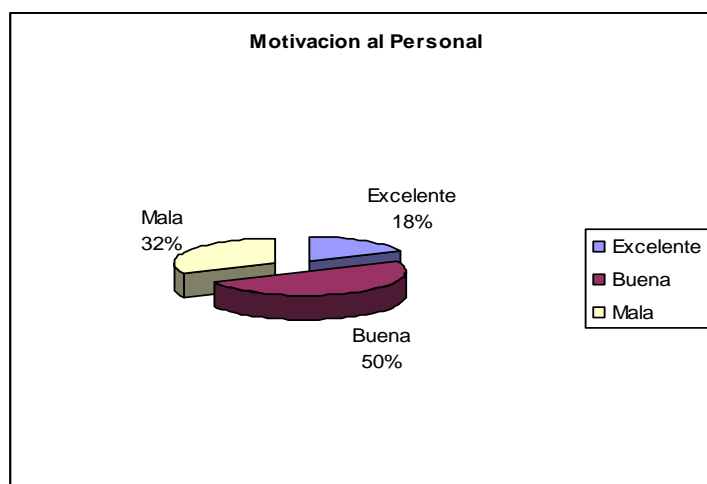


Grafico No. 43

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 50% considera que la motivación es buena 32% mala y solo el 18% opina que es excelente lo que determina que cada persona responde a estimulaciones diferentes

Esto representa una *debilidad media*.

COMUNICACION

1.3.3 La comunicación que usted tiene con su jefe inmediato es

Excelente	Buena	Mala	Total
9	11	2	22

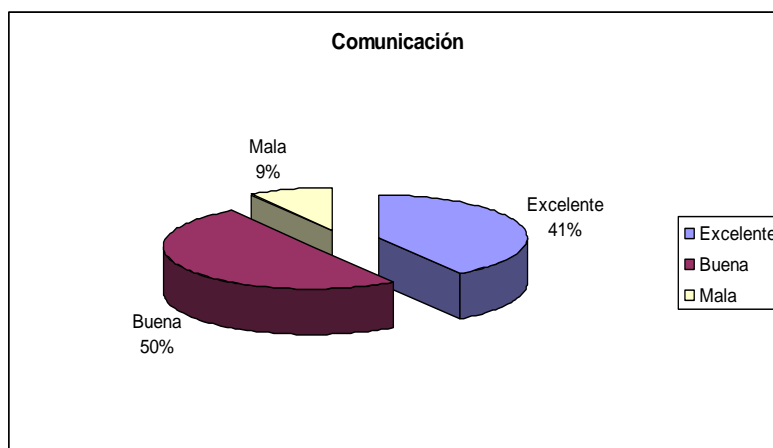


Grafico No.44

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 41% considera que la comunicación es excelente, 50% buena y solo el 9% considera que es mala, lo que determina que existe un buen nivel de comunicación.

Esto representa una *fortaleza alta*.

2.2.1.4 GESTION DE CONTROL Y EVALUACION.

La función de control es estar alerta y comprobar que las cosas estén de acuerdo a lo previsto, no existe el control adecuado y suficiente, no se realiza con cierta regularidad por lo que no se puede tomar medidas correctoras a tiempo.

1.4.1 Su trabajo requiere de control

Permanente	Esporádico	No requiere de control	Total
2	15	5	22

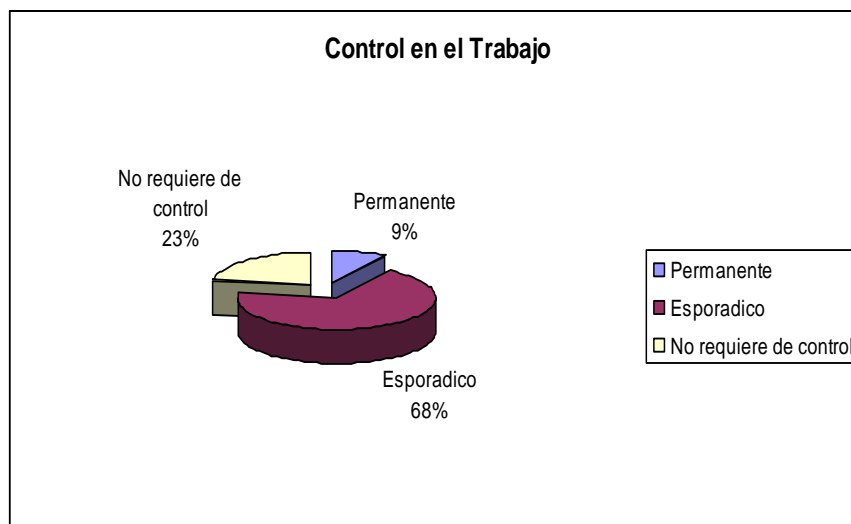


Grafico No. 45

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 68% considera que su trabajo

requiere de control ,23% no requiere de control y apenas un 9% opinan que necesitan un control permanente, lo que determina que los empleados en su mayoría se desenvuelven y realizan sus funciones sin requerir de una supervisión continúa.

Esto representa una *fortaleza media*.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La Importadora no cuenta con una estructura financiera que le permita maximizar el valor de la misma, la toma de decisiones con relación a activos que deben adquirir, la forma como estos activos deben ser financiados y la manera como deben administrar sus recursos existentes.

PRESUPUESTO

2.2.2.1 El presupuesto que tiene la Importadora considera usted que cubre todos los requerimientos institucionales.

Totalmente	Medianamente	Desconoce	Total
0	3	19	22

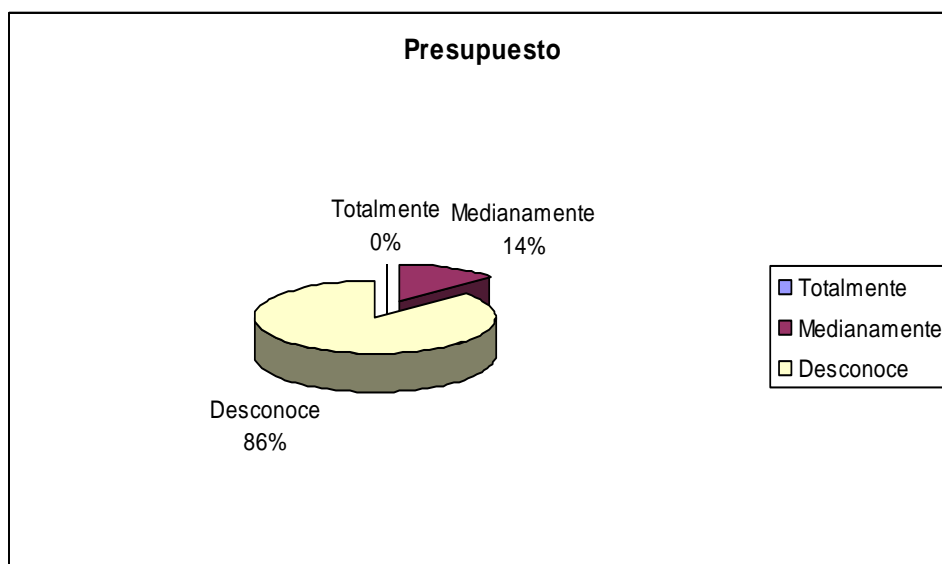


Grafico No. 46

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 86% desconoce del presupuesto y apenas el 14% lo conoce medianamente, esto se debe a que no existe un presupuesto pero algunos empleados piensan que si se cumple con los requerimientos institucionales.

Esto representa una *debilidad alta*.

CONTABILIDAD.

2.2.2.2 La contabilidad que lleva la Importadora la considera confiable y oportuna

Totalmente	Medianamente	No existe	Total
0	0	22	22



Grafico No. 47

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 100% opina que no existe, esto se debe a que no se lleva contabilidad.

Esto representa una *debilidad alta*.

COBROS Y PAGOS

2.2.2.3 El manejo de tesorería tanto para cobros como para pagos lo considera ágil y oportuno

Totalmente	Medianamente	Desconoce	Total
5	0	17	22

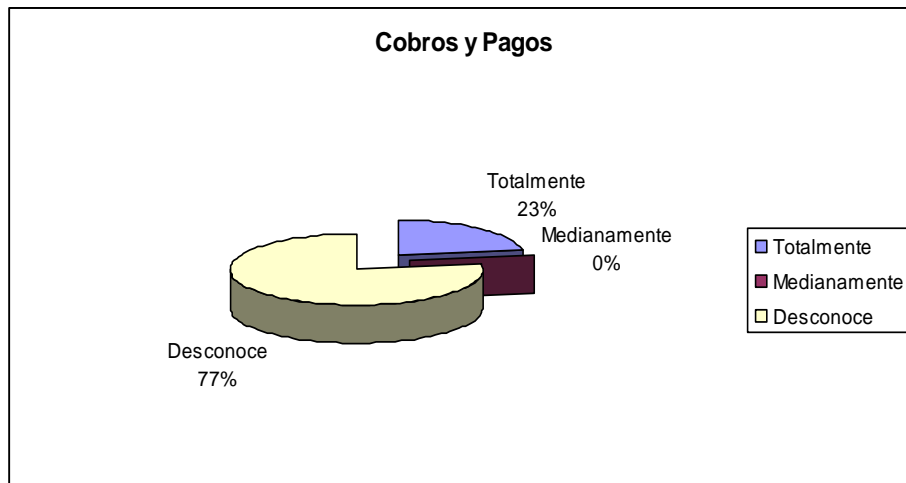


Grafico No.48

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 77% desconoce acerca de los cobros y pagos y apenas el 23% considera que los pagos son ágiles y oportunos totalmente, esto se debe a que solo un cierto grupo de empleados conoce del manejo de tesorería.

Esto representa una *debilidad alta*.

EQUIPOS, MAQUINARIA, HARDWARE, SOFTWARE

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

2.2.3.1 Los equipos, maquinaria, hardware y software con que cuenta la Importadora lo considera usted.

Actualizados	Medianamente actualizados	Desactualizados	Total

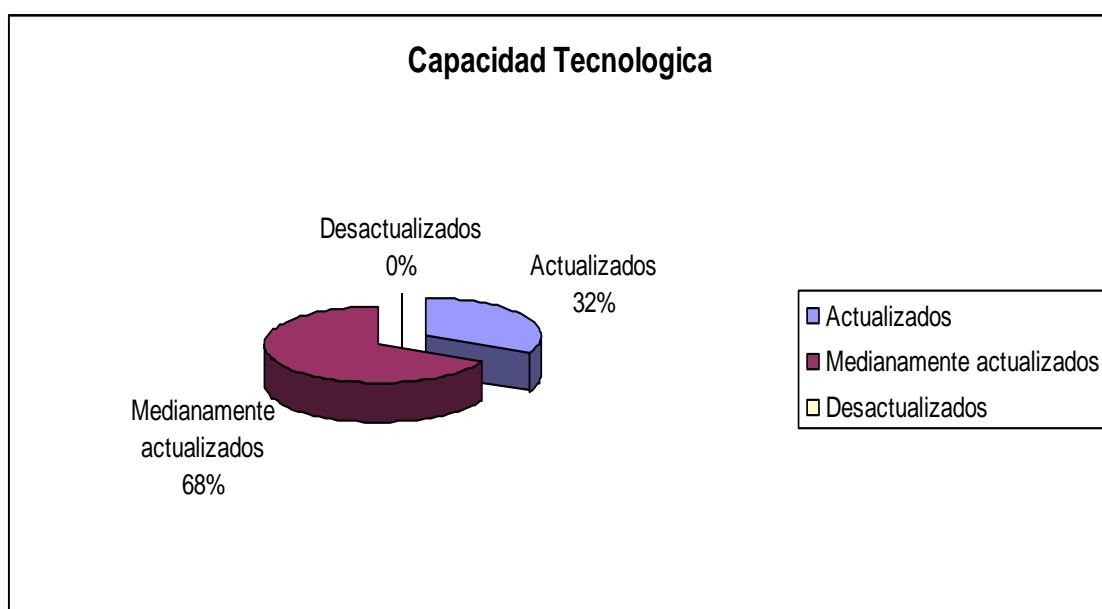


Grafico No.49

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 68% considera que los equipos están medianamente actualizados y solo un 32% considera que los equipos están actualizados.

Esto representa una *debilidad media*.

2.2.3.2 Utilizan un modelo de administración que permita ver la oferta y demanda.

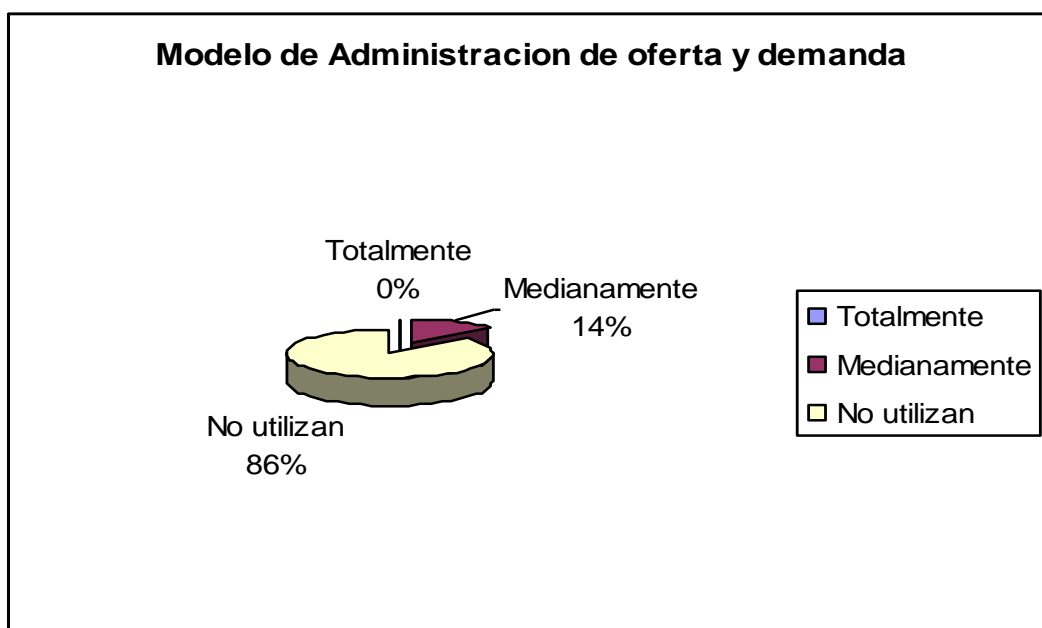


Grafico No.50

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 86% opinan que no se utiliza un modelo de administración para ver la oferta y demanda y solo el 14% opina que si medianamente, esto se debe a que si se analiza la oferta y la demanda de otros años para tener como referencia y realizar las compras.

Esto representa una *debilidad alta*.

2.2.4 TALENTO HUMANO

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. El área del recurso humano se refiere a la administración de las personas que participan en las organizaciones, donde desempeñan determinados roles. En absolutamente todas las áreas de la Importadora, tienen participación irremplazable el recurso humano, pues es este el pilar ejecutorio de las actividades y el recurso que permite que el negocio exista.

CAPACITACIÓN.

2.2.4.1 La capacitación que usted recibe la aplica en su trabajo.

Totalmente	Medianamente	No recibe	Total
0	4	18	22

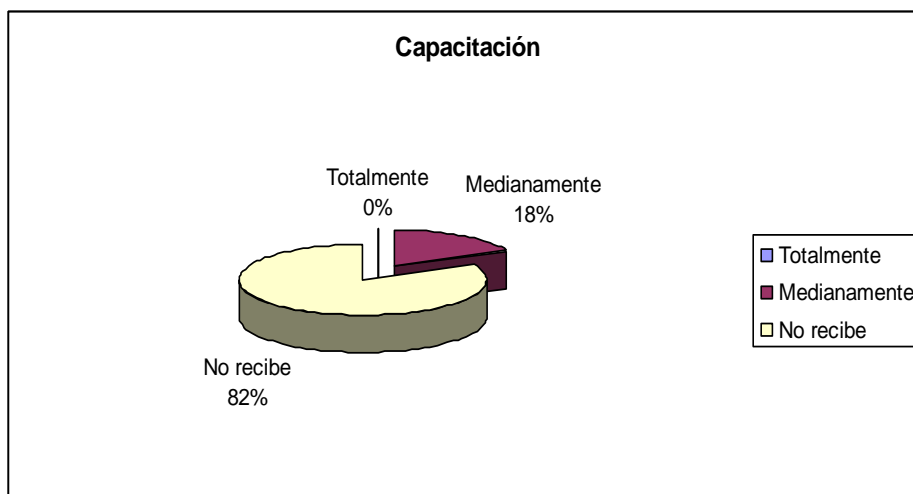


Grafico No. 51

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 82% considera que no recibe capacitación y solo el 18% opina que recibe medianamente.

Esto representa una *debilidad alta*.

SALARIO

2.2.4.2 El salario que usted percibe lo considera justo de acuerdo al volumen de trabajo que realiza

Totalmente Justo	Medianamente Justo	Injusto	Total
3	17	2	22

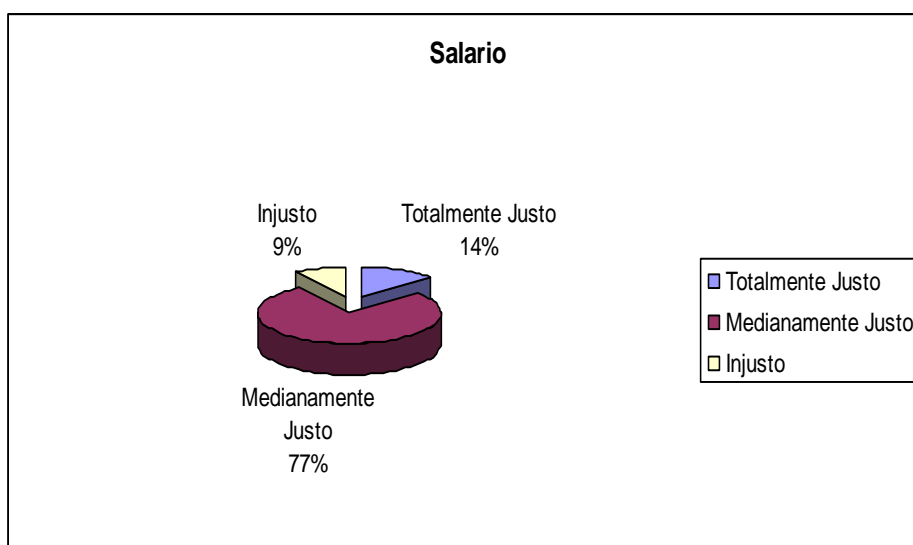


Grafico No. 52

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 77% considera medianamente justo el salario que percibe, el 14% totalmente justo y el 9% injusto, lo cual determina la inadecuada asignación de funciones y responsabilidades para cada persona.

Esto representa una *debilidad media*.

CANTIDAD DE TRABAJO

2.2.4.3 La cantidad de trabajo que usted realiza durante su horario es

Normal	Excesivo	Muy Poco	Total
7	15	0	22

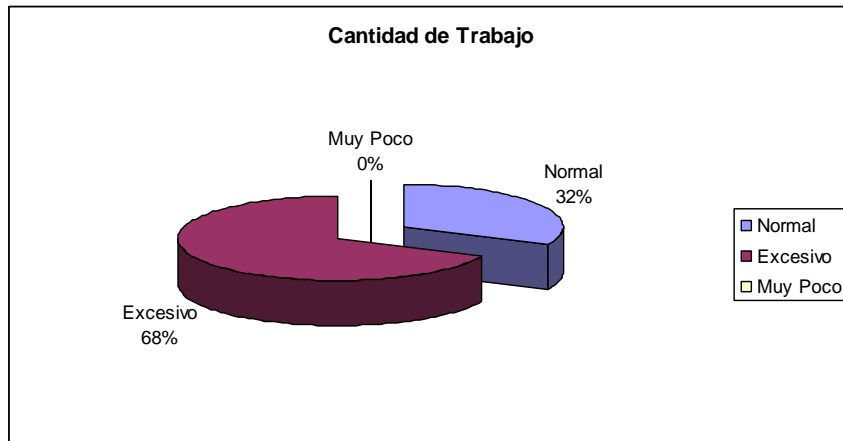


Grafico No. 53

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 68% considera excesivo la cantidad de trabajo que realizan y el 32% opinan que es normal, lo cual determina que la mayoría esta desconforme.

Esto representa una *debilidad alta*.

2.2.5 CAPACIDAD DE PRODUCCION O SERVICIO

2.2.5.1 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACION.

Es el área que se encarga de las adquisiciones de insumos y de accesorios en calidad de mercadería, así como de las ventas, e inventarios.

2.2.5.2 IMPORTACION

La importación que realiza es.

	Medianamente Oportuna	Inoportuna	Total
Oportuna	6	3	22

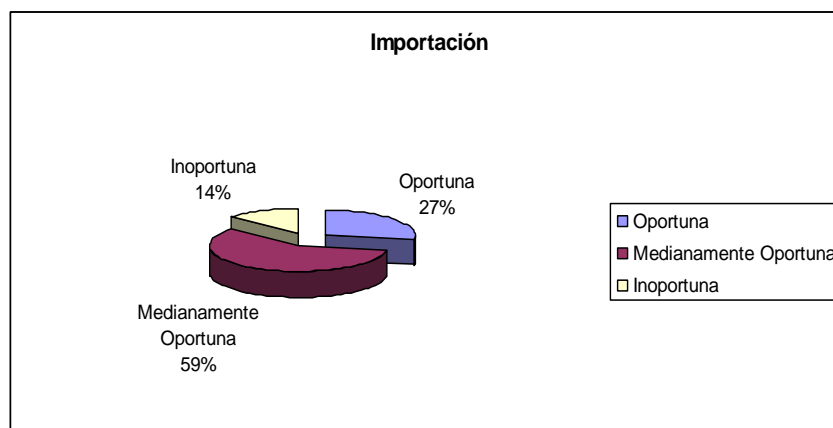


Grafico No. 54

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 59% considera que la importación es medianamente oportuna, el 27% oportuna y un 14% que es inoportuna.

Esto representa una *debilidad media*.

ALMACENAMIENTO

2.2.5.3 El almacenamiento para la venta y distribución lo considera.

Muy ordenado	Medianamente ordenado	Desordenado	Total
9	13	0	22

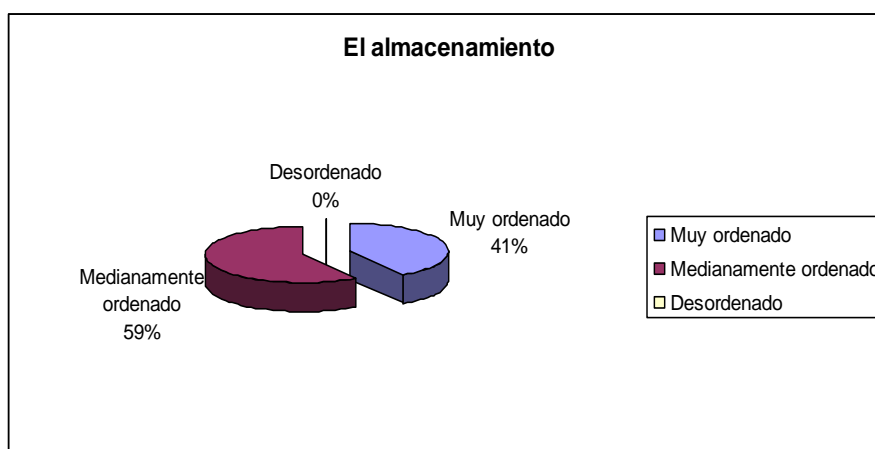


Grafico No. 55

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 59% opina que el almacenamiento para la venta y distribución es medianamente ordenado y el 41% considera que se lo realiza muy ordenado.

Esto representa una *fortaleza media*.

INVENTARIOS.

2.2.5.4 El inventario que tiene usted de los productos que son para comercialización los mantiene.

Actualizados	Med. Actualizados	No tiene inventarios	Total
4	18	0	22

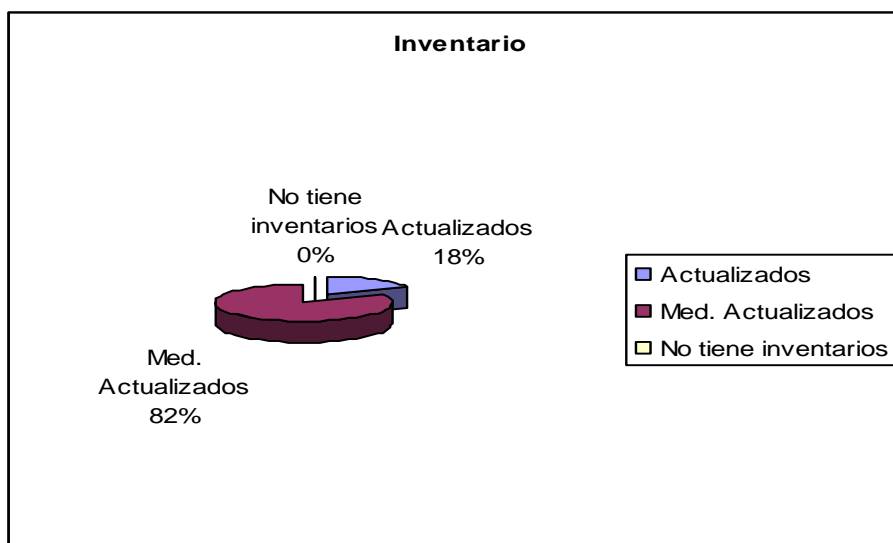


Grafico No. 56

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 82% considera que el inventario esta medianamente actualizado y el 18% actualizado

Esto representa una *debilidad media*.

VENTAS.

2.2.5.5 Las ventas que realiza la importadora las considera usted.

Excelente	Buenas	Bajas	Total
20	2	0	22

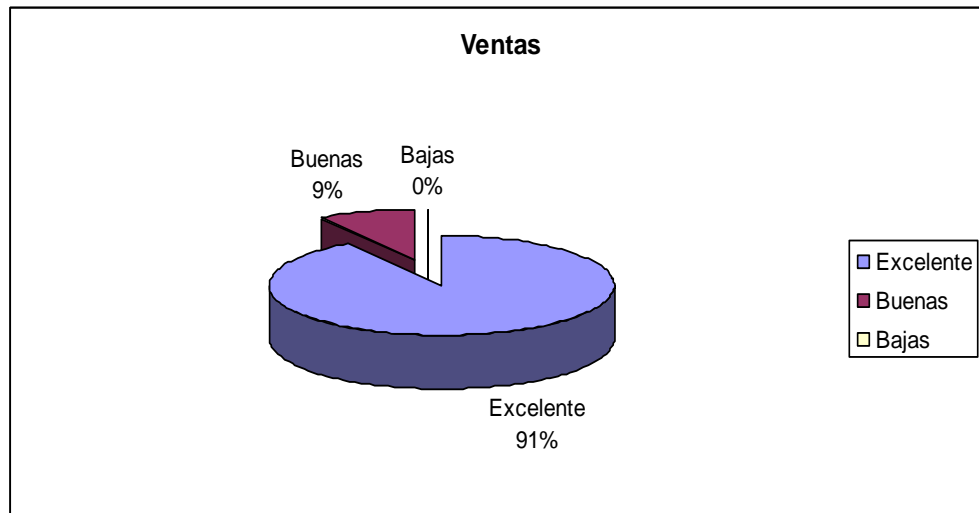


Grafico No. 57

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 91% considera que las ventas son excelentes y apenas el 9% que son buenas.

Esto representa una *oportunidad alta*.

FACTURACION

2.2.5.6 La facturación o Nota de Ventara que se realiza al vender la considera usted.

Rápida y Confiable	Poco demorada	Muy demorada	Total
9	11	2	22

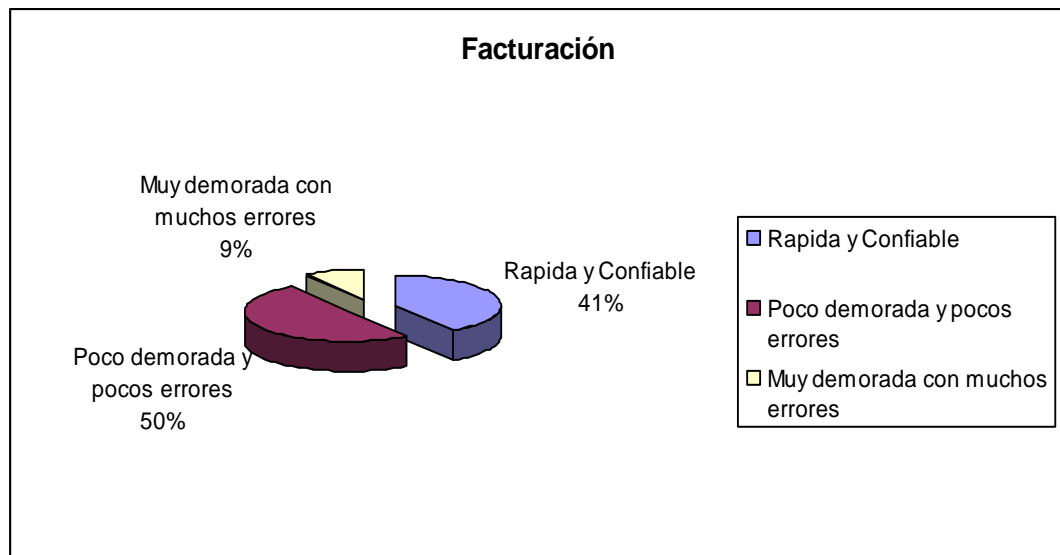


Grafico No. 58

Según los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas al personal se puede observar que el 50% considera que la facturación es poco demorada con pocos errores, el 41% que es rápida y confiable, solo el 9% considera que es muy demorada con muchos errores .

Esto representa una *debilidad media*.

2.3 MATRICES DE IMPACTO.

2.3.1 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTOS		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	5	3	1
MACROAMBIENTE									
Político				X			5-A		
Legal				X			5-A		
Económico		X						3-O	
Social		X						3-O	
Tecnológico	X						5-O		
MICROAMBIENTE									
CLIENTES									
Atención regular a los clientes						X			1-A
Precios bajos de los productos.	X						5-O		
Entrega poco demorada de los productos						X			1-A
Productos de calidad media		X						3-O	
Variedad de los productos.	X						5-O		
Forma de Pago de los clientes	X						5-O		
Productos mas vendidos	X						5-O		
PROVEEDORES									
Tiempo de despacho					X			3-A	
Entrega de productos de proveedores				X			5-A		
Garantía que otorgan los proveedores				X			5-A		
Forma de Pago a proveedores					X			3-A	
Stock y variedad de los proveedores	X						5-O		
COMPETENCIA					X			3-A	
NORMATIVA		X				X			1-A

Tabla No. 14

2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO INTERNO

Tabla No.15

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTOS		
	Alta	Med.	Baja	Alta	Med.	Baja	Alta	Med	Baja
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
Gestión de Planificación									
Desconocimiento y falta de aplicación Misión y Visión.				X			5-D		
Principios y Valores requeridos.	X						5-F		
Desconocimiento de políticas, objetivos, estrategias				X			5-D		
Gestión Organización									
Desconocimiento del organigrama				X			5-D		
Desconocimiento de las funciones, atribuciones					X			3-D	
Espacio Físico adecuado	X						5-F		
Gestión de Dirección									
Liderazgo democrático	X						5-F		
Motivación al personal		X						3-D	
Buena comunicación con el jefe de inmediato	X						5-F		
Gestión Control y Evaluación									
Control de trabajo		X						3-F	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Presupuesto				X			5-D		
Contabilidad				X			5-D		
Tesorería				X			5-D		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Equipos, hardware, software med. actualizados					X			3-D	
Falta de un modelo de administración de oferta y demanda					X			3-D	
TALENTO HUMANO									
Capacitación al personal					X			3-D	
Salario medianamente justo					X			3-D	
Excesiva cantidad de trabajo				x			5-D		
CAPACIDAD DE SERVICIO									
Importación medianamente oportuna					X			3-D	
Almacenamiento medianamente ordenado		X						3-F	
Mantenimiento de Inventario					X			3-D	
CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN					x				
Excelentes ventas de los productos	X				98		5-F		

2.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES	Económico (3)	Social (3)	Tecnológico (5)	Precios bajos de los productos (5)	Productos de Calidad (3)	Variedad de los productos (5)	Forma de Pago de los clientes (5)	Stock y variedad de los proveedores (5)	Total
FORTALEZAS									
Principios y Valores requeridos por el personal. (5)	1	1	1	3	5	1	3	1	16
Espacio Físico adecuado para trabajar. (5)	1	1	3	1	1	5	1	3	16
Liderazgo democrático. (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Buena comunicación con el jefe de inmediato. (5)	1	1	1	3	3	3	1	1	14
Control de trabajo (3)	1	1	3	1	3	1	3	1	14
Almacenamiento medianamente ordenado (3)	1	1	1	1	3	3	1	1	12
Excelentes ventas de los productos	3	5	5	5	3	5	5	5	36
Total	9	11	15	15	19	19	15	13	116

Tabla No. 16

2.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS										
DEBILIDADES	Político (5)	Legal (5)	Atención regular a los clientes (1)	Entrega poco demorada de los productos (1)	Tiempo de despacho proveedores (3)	Entrega productos de proveedores (5)	Garantía que otorgan los proveedores (5)	Forma de Pago a proveedores (3)	Competencia (3)	Total
Desconocimiento y falta de aplicación Misión y Visión. (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Desconocimiento de políticas, objetivos, estrategias (5)	3	1	5	5	1	1	1	1	3	21
Desconocimiento del organigrama (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
Desconocimiento de las funciones, atribuciones (3)	1	1	5	5	1	1	1	1	3	19
Motivación baja al personal (3)	1	1	5	3	1	1	1	1	3	17
Presupuesto (5)	1	1	1	1	1	1	1	3	3	13
Contabilidad y Tesorería (5)	1	1	1	1	1	1	1	1	3	11
Falta de un modelo de oferta y demanda	1	1	5	5	1	1	1	1	3	19
Equipos, hardware, software med. actualizados (3)	1	1	5	5	1	1	1	1	5	21
Capacitación al personal (3)	1	1	5	3	1	1	1	1	3	17
Salario medianamente justo (3)	1	3	3	3	1	1	1	1	3	17
Excesiva cantidad de trabajo (5)	1	1	5	5	1	1	1	1	3	19
Importación medianamente oportuna (3)	3	3	3	3	1	1	1	1	5	21
Falta de control de Inventario (3)	1	1	3	3	1	1	1	1	3	15
Facturación poco demorada (3)	1	1	3	3	1	1	1	1	3	15
Total	19	21	47	43	17	17	15	19	47	245

Tabla No.17

2.6 HOJA DE TRABAJO FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Principios y Valores requeridos por el personal. Espacio Físico adecuado para trabajar. Liderazgo democrático. Buena comunicación con el jefe inmediato. Control de trabajo Almacenamiento medianamente ordenado Excelentes ventas de los productos.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Económico. Social Tecnológico Precios bajos de los productos. Productos de calidad. Variedad de los productos. Forma de Pago de los clientes. Stock y variedad de los proveedores</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Desconocimiento y falta de aplicación Misión y Visión. Desconocimiento de políticas, objetivos, estrategias Desconocimiento del organigrama. Desconocimiento de las funciones, atribuciones y responsabilidades. Motivación baja al personal. No se elabora un Presupuesto. Contabilidad y Tesorería. Falta de un modelo de oferta y demanda. Equipos, hardware, software medianamente actualizado. Falta de capacitación al personal. Salario medianamente justo. Excesiva cantidad de trabajo- Importación medianamente oportuna. Falta de control de inventarios. Facturación poco demorada.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Político. Legal. Atención regular a los clientes. Entrega poco demorada de los productos. Tiempo de despacho de los proveedores. Entrega productos de los proveedores. Garantía que otorgan los proveedores. Forma de Pago a los proveedores. Competencia.</p>

Tabla No. 18

2.7 MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p>EXTERNA</p> <p>INTERNA</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>O1 Económico. O2 Social O3 Tecnológico O4 Precios bajos productos. O5 Productos de calidad. O6 Variedad de los productos. O7 Forma de Pago de los clientes. O8 Stock y variedad de los proveedores</p>	<p>A1 Político. A2 Legal. A3 Atención regular a los clientes. A4 Entrega poco demorada de los productos. A5 Tiempo de despacho de los proveedores. A6 Entrega productos de los proveedores. A7 Garantía que otorgan los proveedores. A8 Forma de Pago a los proveedores. A9 Competencia.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS F-0</p>	<p>ESTRATEGIAS F-A</p>
<p>F1 Principios y Valores. F2 Espacio Físico adecuado F3 Liderazgo democrático. F4 Buena comunicación F5 Personal responsable F6 Almacenamiento ordenado F7 Excelentes ventas</p>	<p>F1-O5 F2-O6 F5-O3 F6-O5-O6 F7-O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8</p>	<p>F4-A3-A9 F5-A4 F6-A3-A4 F7-A3-A4-A5</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS D-0</p>	<p>ESTRATEGIAS D-A</p>
<p>D1 Desc. Misión y Visión. D2 Desc. de políticas, D3 Desc. del organigrama. D4 Desc. de las funciones, . D5 Motivación baja D6 Presupuesto. D7 Contabilidad y Tesorería. D8 Falta de un modelo de oferta y demanda. D9 Equipos med actualizado. D10 Falta de capacitación D11 Salario med. Justo. D12 Excesivo trabajo D13 Imp. Med. oportuna. D14 Falta de control en Inv. D15 Facturación poco demorada</p>	<p>D4-O7 D8-O6-O8 D9-O3 D10-O3 D13-O6 D14-O5-06</p>	<p>D1-A3 D2-A3-A9 D4-A3-A4 D5-A3-A4-A9 D7-A5-A8 D10-A3-A4 D11-A2 D12-A3 D13-A2-A9</p>

Tabla No. 19

2.8 SINTESIS DE ESTRATEGIAS

Estrategia es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela propósitos o define la esfera a la que la empresa aspira. Las estrategias deben formularse para ayudar a poner en orden y asignar con base, tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, para anticiparse a los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

ESTRATEGIAS DE APROVECHABILIDAD

Estrategias F-O

F1-O5

La difusión y aplicación de los principios y valores en la empresa brinda el fundamento para que se entregue productos de calidad a los clientes.

F2-O6

El estudio y la redistribución del espacio físico de la Importadora ayudarán en la colocación de los productos en las perchas a fin de apreciar y proporcionar el acceso a los mismos.

F5-O3

La tecnología a disposición del personal responsable, ayuda a disponer de un sistema automatizado de inventarios para tener en existencia lo que requiere el cliente.

F6-O5-O6

Establecer un proceso de almacenamiento ordenado para que los productos estén en óptimas condiciones y se pueda distinguir la variedad.

F7-O1-O2-O3-O4-O5-O6-O7-O8

Se analizará el portafolio de productos de los proveedores para estructurar pedidos en función de la demanda.

Mejorar el proceso de ventas para aprovechar el gasto que las mujeres incurren en la compra de los productos de moda o de costumbre.

Se realizará promociones trimestrales para aumentar más las ventas.

Descuentos especiales hasta del 5% a los clientes mayoristas por pronto pago.

Estrategias F-A

F4-A3-A9

Tener buena comunicación con el jefe inmediato permite la excelente atención del personal con los clientes y es una ventaja frente a la competencia.

F5-A4

Verificación del desempeño del personal para que la entrega de productos se lo realice de una manera rápida y eficiente.

F6-A3-A4

Establecer un proceso de almacenamiento de la mercadería para mejorar la atención a los clientes y la entrega de productos.

F7-A3-A4-A5

Diseño de nuevas campañas de promoción para incrementar las ventas aprovechando la aceptación del liderazgo democrático.

Diseñar y aplicar un sistema de inventarios a fin de disponer de productos a tiempo para cumplir con los requerimientos exigidos por los clientes

ESTRATEGIAS DE VULNERABILIDAD

Estrategias D-O

D4-O7

Dar a conocer funciones, responsabilidades, atribuciones y competencias para que se conozca la forma de pago de los clientes

D8-O6-O8

Con la implementación de un sistema de inventarios se puede requerir del stock y variedad de los proveedores.

D9-O3

Adquirir e implementar en la empresa equipos y software actualizados para aprovechar la tecnología existente en el mercado.

D10-O3

Dotar de capacitación al personal de la Importadora para que pueda manejar la tecnología de punta que actualmente existe en el mercado.

D13-O6

Realizar importaciones oportunas para proveer a tiempo de la variedad de productos a la Importadora.

D14-O5-06

Mantener un control permanente de inventarios para ofrecer productos de calidad y variedad de productos.

Estrategias D-A

D1-A3

Diseño de la misión y visión de la Importadora, sus objetivos, políticas y estrategias; y difusión de los mismos mediante capacitación a los empleados y trabajadores.

D2-A3-A9

Aplicación de las políticas, objetivos y estrategias de la empresa por parte de los empleados para mejorar la atención a los clientes.

D4-A3-A4

Se diseñará una estructura administrativa que permita realizar trabajos eficientes y de calidad, para ser más competitivos.

D5-A3-A4-A9

La Aplicación métodos de remuneración que motiven la productividad del personal que logren su motivación

D7-A5-A8

Diseño y aplicación de un sistema de contabilidad y de tesorería para que la empresa cumpla sus obligaciones contraídas a tiempo y en especial aquellas obligaciones con los proveedores.

D10-A3-A4

Realizar cursos de capacitación para elevar la autoestima del personal y en consecuencia mejorar la atención al cliente y una entrega oportuna de los clientes.

D11-A2

Se entregaran comisiones al personal cuyas ventas hayan sido superiores a las presupuestadas por parte de la Importadora.

D12-A3

En temporadas altas realizar contrataciones de personal temporal para satisfacer la carga laboral excesiva.

D13-A2-A9

La planificación y realización de la importación con anticipación de tres meses para evitar el desabastecimiento y posibles pérdidas por la falta de mercadería.

CAPITULO III

PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

Es imprescindible para las organizaciones el contar con un modelo de gestión formal y definido el cual ostente políticas, funciones y procesos que gobiernen las actividades de la empresa. Pero para que los elementos antes mencionados tengan claro su campo de acción, las metas y objetivos trazados para su consecución, es necesario que la organización cuente con una orientación estratégica.

Las empresas para poder operar, generar beneficios económico y social, y permanecer en el mercado, deben tener muy claro hacia donde va, es decir, definir su direccionamiento estratégico. Este direccionamiento está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

3.1. MATRIZ AXIOLÓGICA O DE PRINCIPIOS Y VALORES.

La matriz axiológica o de relación es aquella que contiene un conjunto de principios alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional y los grupos de interés o de referencia con los que interactúa la organización.

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”¹⁷

Los grupos de interés o referencia son las personas o instituciones con las que la organización interactúa en la operacionalización y logro de sus objetivos. Por ende sus comportamientos y calidad de esta interacción deben estar regidos por principios.

Los grupos de referencia son los clientes, los organismos de control, los proveedores, los colaboradores y los accionistas, y entre los principios se tiene

¹⁷ SERNA GOMEZ Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Cuarta edición. RAM EDITORES. Bogotá Colombia. 1996. pág 20.



negocios transparentes, el pago oportuno de impuestos, respeto y participación, rentabilidad justa, honestidad.

A continuación se esquematiza la matriz axiológica de la empresa en estudio:

MATRIZ AXIOLOGICA

“Fantasías Herrera”

<u>GRUPOS DE REFERENCIA</u>					
<u>PRINCIPIOS Y VALORES</u>	<u>CLIENTES</u>	<u>PROVEEDORES</u>	<u>DUEÑO</u>	<u>TRAJADORES</u>	<u>ESTADO</u>
RESPECTO	X	X	X	X	
HONESTIDAD	X	-	X	X	X
ATENCION	X	X	X	X	-
RENTABILIDAD	X	X	X	X	-
COMPETITIVIDAD	X	-	X	X	X
LEALTAD	-	-	X	X	-
COMPROMISO	X	X	X	X	-

Tabla No. 20

3.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores se los define como las cualidades en calidad de fortalezas sobre las cuales se fundamenta en estricto sentido los elementos que gobiernen el proceder de los miembros de la organización, así como la



identidad, la imagen y cultura organizacional que predique la organización, expresada de manera directa en la orientación y el direccionamiento que tome la empresa.

A continuación se analizan los principios y valores que promulga “**Fantasías Herrera**”.

RESPECTO.

Se debe respetar las creencias y derechos de los ciudadanos, de los clientes y colaboradores en todos los niveles de su vida personal y familiar, para lo cual se compromete al desarrollo de sus colaboradores, en el bienestar y mejoramiento de su calidad de vida.

Cree en su participación para lo cual estimulará su iniciativa, y propiciará un clima de trabajo orientado al trabajo en equipo y al mejoramiento humano del colaborador, esperando compromiso, lealtad y una relación mutuamente justa y equitativa.

HONESTIDAD.

Transparencia en el actuar de todos los miembros de la organización, respetando las leyes, así como las normas de comportamiento en las relaciones entre los clientes internos y de éstos con los externos.

ATENCION.

La atención es una responsabilidad de todos los miembros de la organización y compromete a todos por igual. Esto se debe dar en la relación humana, la gestión administrativa y todos los procesos organizacionales, por medio de calidad en la atención. Además la atención al cliente debe ser un compromiso de todos, para lo que se trabajará en equipo ya que éste constituye uno de los elementos básicos para alcanzar ventajas competitivas frente a la competencia, y que sea percibido por el cliente.

RENTABILIDAD.

La organización busca alcanzar altos niveles de productividad para asegurar su rentabilidad, porque sólo así se puede crecer y asegurar la participación en el mercado para retribuir adecuadamente a sus accionistas y colaboradores, por lo cual es compromiso y responsabilidad de todos lograr altos niveles de productividad y rentabilidad, a través del servicio de calidad al cliente.

COMPETITIVIDAD.

El éxito de una organización se mide en el mercado. La competitividad exige control en los costos, altos estándares de calidad y el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente, lo que implica finalmente un compromiso de excelencia en precio, calidad, servicio y oportunidad.

LEALTAD Y COMPROMISO.

El trabajo en equipo, el amor por él, la lealtad y la transparencia para con la organización, son características indispensables de todos los colaboradores, ya que estos constituyen los elementos básicos para alcanzar ventajas competitivas.

De los principios señalados, los de mayor relevancia para la organización son los siguientes: honestidad, servicio y compromiso.

Además de los principios analizados que son establecidos por la alta gerencia, se recuerdan los valores que son puestos en práctica por los colaboradores, éstos están en relación directa con los clientes, y para que éstos sean efectivos tienen que ser parte integral de la cultura de la organización, los valores por medio del liderazgo se vuelven contagiosos ya que incide en los hábitos de pensamiento y acción de las personas.

3.2. MISION.

“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”¹⁸.

La misión debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, es la concepción implícita del porqué de la empresa, es de orden práctico.

Para formular la misión corporativa se contesta las siguientes preguntas de base:

3.2.1. ¿En qué negocio se encuentra actualmente “Fantasías Herrera”?

Esta pregunta es un punto de partida esencial para la definición de la misión, para este caso “**Fantasías Herrera**”, en la actualidad se encuentra en el negocio de la importación, comercialización y distribución de fantasías, cosméticos, artículos de bazar.

Es necesario mencionar que el negocio en el que opera la Importadora razón de la presente tesis, forma parte de la amplia industria bisutería y cosméticos.

3.2.2. ¿Cuáles son los productos presentes y cuales serán los futuros?

Se debe expresar claramente los productos que se van a ofrecer, para lo cual “**Fantasías Herrera**” es un negocio proveedor, innovador y técnicamente superior de fantasías, cosméticos, productos de bazar, peluches y juguetes de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, entregando precios justos y una excelente atención.

¹⁸ SERNA...ob. cit...pág. 22

3.2.3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la organización?

La Importadora “**Fantasías Herrera**”, cuenta con algunos elementos que diferencian a la organización de sus actuales y potenciales competidores, a la vez que se consolidan como un valor agregado para el cliente, estos elementos son: el compromiso de sus colaboradores, honestidad en sus actividades, puntualidad, oferta de productos y una administración ágil y confiable que proporcione un ambiente para alcanzar la excelencia y el desarrollo personal de todos sus miembros.

3.2.4. MISION de "Fantasías Herrera".

“**Fantasías Herrera**”, empresa encargada de la importación, comercialización y distribución de fantasías, cosméticos, productos de bazar, peluches y juguetes para personas de todas las edades de la ciudad de Quito, con ingresos medios y bajos aplicando valores y principios como respeto, trabajo en equipo, honestidad, puntualidad, atención a sus clientes internos y externos.

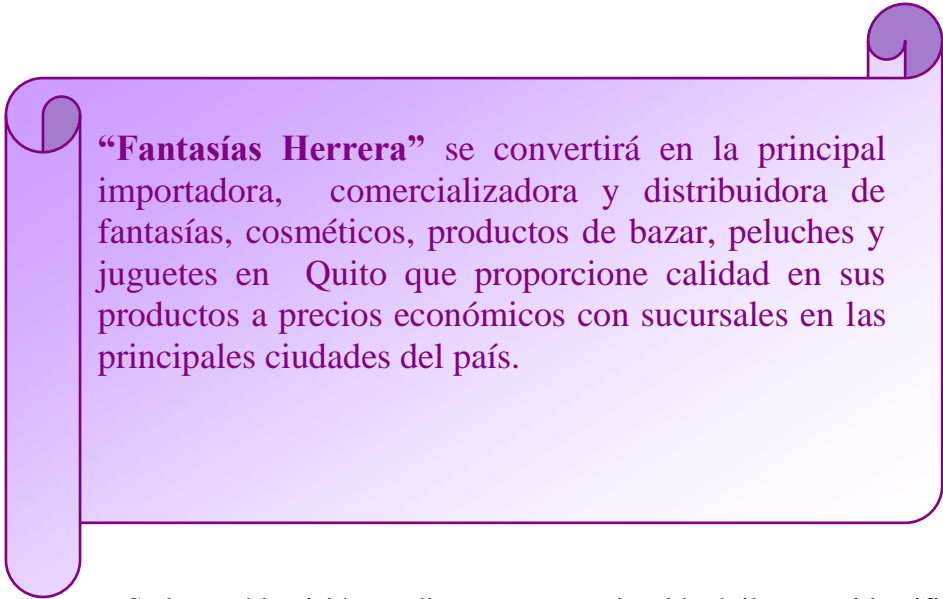
3.3. VISION FUTURA.

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.”¹⁹

La visión la define la alta dirección, es la declaración amplia e inspiradora dentro de un lapso de tiempo, ésta debe ser realista, positiva y alentadora, es decir consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr, señala rumbo, da dirección, es la cadena que une el presente con el futuro.

Para el caso de estudio se plantea la siguiente visión:

3.3.1. VISION DE “FANTASIAS HERRERA”.



“Fantasías Herrera” se convertirá en la principal importadora, comercializadora y distribuidora de fantasías, cosméticos, productos de bazar, peluches y juguetes en Quito que proporcione calidad en sus productos a precios económicos con sucursales en las principales ciudades del país.

Se logrará la visión mediante una organización ágil que se identifique por su proactividad y capacidad de respuesta frente al cambio, búsqueda rigurosa de la satisfacción del cliente, y generación de rendimientos superiores para los accionistas y colaboradores.

¹⁹ SERNA...ob. cit...pág 21

3.4. OBJETIVOS.

“Los objetivos empresariales son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.”²⁰.

Estos objetivos definen la dirección que se ha de seguir en la búsqueda por lograr la misión y la visión empresarial, por lo tanto dan dirección y señalan el camino, para alcanzarlos se requiere de la contribución de toda la organización. También son voluntades empresariales formuladas para el largo plazo y que aseguran alcanzar la visión. Estos objetivos son: de crecimiento, mantenimiento y disminución.

Para “**Fantasías Herrera**” se formulan los siguientes objetivos:

3.4.1 OBJETIVO DE GENERAL

“**Fantasías Herrera**”importar, comercializar y distribuir fantasías, cosméticos, artículos de bazar, peluches y juguetes para satisfacer los requerimientos a tiempo de sus clientes, utilizando tecnología de punta para brindar una excelente atención a los clientes obteniendo una buena imagen corporativa y un margen de utilidad del 10% más que el anterior año, aplicando a cada momento los principios y valores empresariales.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO.

- Aplicar los principios y valores empresariales establecidos con los clientes internos y externos desde el 2007.
- Generar ventas equivalentes al promedio del año anterior, más un aumento del 10% anual para el 2007, utilizando la publicidad escrita y hablada mediante los medios masivos de comunicación.

²⁰ SERNA...ob. cit...pág. 197



- Alcanzar una participación de mercado superior al 15% desde el 2009 año de implantación del presente modelo de gestión.
- Innovar y mejorar la imagen corporativa, la cual transmita al mercado una imagen de variedad y precios bajos en sus productos, que permita afianzarse en el mercado local, a partir del año 2011.
- Mejorar los procesos macro en la organización, asignado el recurso y el tiempo necesario para hacerlos eficientes, disminuyendo costos operativos y de desperdicio para incrementar las utilidades al 15% anual a partir del año 2008.
- Alcanzar la satisfacción del personal en un 100% a través de ofrecer a los trabajadores estabilidad laboral, esto se medirá por un estudio de satisfacción del cliente interno, el responsable de esta actividad es el Gerente General y se hará efectiva en un lapso de dos años.
- Diseñar y aplicar un sistema de inventarios a fin de disponer de productos a tiempo para cumplir con los requerimientos exigidos por los clientes, a partir del año 2007.
- Elaborar el presupuesto para “Fantasías Herrera” para limitar el nivel de gastos y costos, a partir del año 2007.
- Crear un sistema financiero contable de acuerdo a los requerimientos de la Importadora con tecnología de punta para obtener óptimos resultados, esto se iniciara a partir del 2009.
- Motivar al personal para incrementar la productividad 20% para el año 2010 con la optimización de los recursos disponibles para brindar una atención de calidad a los clientes.



OBJETIVOS DE MANTENIMIENTO.

- Mantener la aplicación de los principios y valores empresariales establecidos con los clientes internos y externos.
- Continuar utilizando la publicidad escrita y hablada mediante los medios masivos de comunicación para generar ventas.
- Mantener el posicionamiento y la participación del mercado obtenidos hasta el momento.
- Mantener la imagen corporativa de variedad y precios bajos en sus productos.
- Mantener la optimización de los procesos macro en la organización y seguir disminuyendo los costos operativos y de desperdicio.
- Realizar un mantenimiento del sistema de inventarios para seguir brindando los productos a tiempo para que la satisfacción del cliente sea permanente.
- Elaborar continuamente el presupuesto para limitar el nivel de gastos y costos
- Realizar mantenimiento periódico al sistema financiero contable, para controlar su funcionamiento y detectar posibles errores para tomar correctivos a tiempo.
- Motivación permanente al personal para incrementar la productividad con la optimización de los recursos disponibles para brindar una atención de calidad a los clientes.
- Mantener las políticas de pago proveedores, personal y obligaciones para cumplir con el presupuesto de manera anual.



- Realizar mantenimiento continuo de los equipos y actualización de software de la empresa de manera anual.

OBJETIVOS DE DISMINUCION.

- Disminuir los costos en un 6% anualmente a partir del año 2010 hasta conseguir un nivel aceptable para no afectar a la utilidad.
- Disminuir la cartera vencida en 30% anual a partir del año 2010 en base a una adecuada gestión de cobranza.
- Reducir el desperdicio de materiales de oficina y despacho a partir del año 2007, mediante la concientización del ahorro en el personal con lo cual se disminuirá los gastos extras.
- Captar las sugerencias de los clientes internos y externos desde el año 2009, para disminuir los reclamos y quejas.
- Disminuir el tiempo de espera en el despacho de los productos desde el año 2008 para lograr calidad en el servicio.

3.5. POLÍTICAS POR AREAS.

Las políticas empresariales son directrices que guían la acción, para asegurar los objetivos y decisiones prediseñadas.

Por lo tanto se plantean las siguientes políticas:

GERENCIA GENERAL

- Se realizará la capacitación respectiva al personal de manera semestral.



- Se mantendrá el control sobre el cumplimiento del presupuesto en base a reportes de evaluación mensual.
- Se establecerá e implementará un sistema de inventarios a fin de disponer de productos a tiempo para cumplir con los requerimientos exigidos por los clientes, el ingreso de datos será a diario.
- Se evaluará mensualmente el desempeño del personal en base a reportes para tomar correctivos en caso necesario.
- Las compras de materiales de oficina y despacho se realizará trimestralmente previa autorización del presupuesto para mantener los costos y evitar su desabastecimiento.
- El sábado último de cada mes durante 45 minutos se realizarán reuniones de todo el personal para evaluar las ventas y las metas a conseguir el próximo mes.
- Se analizarán las ventajas y desventajas para realizar las alianzas estratégicas, para incrementar las ventas y considerar la idea para la creación de sucursales.
- Todo ingreso de dinero ya sea en efectivo o en cheque deberá ser depositado diariamente en la cuenta corriente de la Importadora.
- Toda transacción realizada deberá ser registrada y contabilizada en base a los documentos internos.
- El pago de nómina se realizará obligatoriamente el último día laborable de cada mes, lo cual se pagará de manera personal.



- Los pagos a proveedores se realizarán con cheque cruzado según el plazo y condiciones acordadas con el proveedor los viernes a partir de las 2:00 p.m. a las 6:00pm.
- El pago de impuestos mensuales y anuales, deberán ser realizados por el administrador, cumpliendo con las fechas establecidas por la ley.
- Las aportaciones patronales al IESS al igual que el pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo deberán ser realizados por el administrador, cumpliendo con las fechas establecidas por la ley.
- Los trámites de desaduanización deberán estar a cargo del administrador que contara con un fondo de caja chica que será liquidado al término de los trámites.
- Realizará un plan operativo anual en el cual se incluirá las principales actividades que realizara la empresa mes por mes durante todo el año, este plan estará listo a finales de noviembre de cada año y será reajustado mensualmente se especificara el presupuesto y los responsables.
- El administrador elaborará un plan anual de vacaciones con la participación de todo el personal, evitando que haya más de tres personas en un mismo mes.
- Se propiciará la estabilidad del personal mediante programas de motivación y capacitación.
- Toda contratación de personal se realizara previo concurso de merecimiento y periodo de prueba de acuerdo con el Código del Trabajo.



- Se realizarán adecuadas gestiones de cobranza para evitar las cuentas incobrables que afectan a las finanzas y contabilidad de la empresa.

AREA DE VENTAS

- El valor a pagar por los productos adquiridos por parte del cliente final podrá ser en efectivo o cheque y para los clientes mayorista crédito directo con la Importadora a través de letras de cambio hasta un máximo 3 meses plazo.
- Se realizará la facturación en compras iguales o mayores a 4 dólares según dictamina la ley.
- Se realizarán promociones y ofertas trimestrales de los productos de menor demanda.
- La atención al cliente será prioritaria antes de cualquier actividad por lo que se dejará de lado cualquier actividad para atenderle al cliente en forma amable y eficiente.
- Se realizara publicidad mediante radio y hojas volantes previa aprobación de un presupuesto.

AREA OPERATIVA

- Los bodegueros verificarán que la mercadería que se recibe, este de acuerdo con la guía de remisión, es decir que la cantidad y estado de los productos estén acorde con lo solicitado.
- Los bodegueros recibirán la mercadería para ordenarla, codificarla y ponerle precios para que este lista para la venta, cada vez que llegue un embarque.



- Antes de la venta de los productos, los vendedores verificarán el óptimo funcionamiento de los mismos.
- Los bodegueros realizarán los pedidos de acuerdo al reporte del sistema de inventarios de los productos que tienen alta demanda o que sus cifras están en rojo.

3.6. ESTRATEGIAS.

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.”²¹.

Cuando la estrategia ha sido bien formulada ayuda a la administración a coordinar los recursos de la organización hacia una posición aventajada, basadas en sus competencias relativas internas, pronosticando los cambios en el entorno y los movimientos eventuales de la competencia.

Las estrategias han sido desarrolladas en el capítulo II en la matriz de estrategias FODA. Las estrategias se expresan en base a tres herramientas:

1. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de gestión, que se realiza anualmente y debe realizarse de manera participativa con todos los agentes económicos que conforman la organización, ya que si dichos agentes económicos no conocen el POA no podrán comprometerse en las acciones que este los involucra.

“El POA a las sucursales, permite:

- Planificar las actividades para el año.

²¹ H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

- Verificar el avance de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado.

Al equipo de trabajo, el POA permite:

- Conocer la planificación de las tareas de la sucursal para el año y por tanto los flujos de caja.
- Realizar un plan de seguimiento anual pertinente a las necesidades de la sucursal.
- Evaluar el nivel de avance de los proyectos en relación a lo presupuestado por este.”²²

El POA se elabora en base a los objetivos anuales y a las estrategias establecidas por la organización, para lo cual debe determinarse los costos de cada proceso y actividad en los que se incurre.

2. Plan de Acción Mensual

El Plan de Acción Mensual (PAM) es una herramienta de gestión derivada del Plan Operativo Anual, el cual recoge todos los procesos y actividades que deben realizarse dentro de un mes de actividad ordinaria en la organización, para lo cual debe tenerse como fundamento el presupuesto anual establecido y los objetivos planteados.

3. Mapa Estratégico

“El concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, quienes identificaron que las organizaciones, mientras elaboraban sus Cuadros de Mando Integral (CMI), fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas

²² Plan Operativo Anual -Nuestra herramienta de gestión-; Abril 2005



estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión *macro* de las estrategias de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

De acuerdo al enfoque de los mapas estratégicos se puede resumir que su objetivo es plasmar su misión y visión de acuerdo a los objetivos, estrategias y políticas anuales, lo cual permitirá controlar todo lo que se puede medir.



3.6.1 PLAN Y PRESUPUESTO DE ACTIVIDADES MENSUALES.

Tabla No. 21

Actividades	Mes de actividad ordinaria (Mayo)																															Responsable	Presupuesto			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		Ingresos	Egresos		
Compras																																				
1 Realizar los pedidos de acuerdo al reporte del sistema de inventarios																																		Jefe de Bodega	-	1,69
2 Autorizar la compra de productos																																		Gerente General	-	1,67
3 Hacer pedidos a los proveedores																																		Gerente de Comercialización	-	1,5
Ventas																																				
1 Atención al cliente																																		Vendedores	-	256,74
2 Elaboración de la factura																																		Cajera	-	40,92
3 Cobrar por los productos																																		Cajera	38329,62	-
4 Control de calidad																																		Bodegueros	-	-
5 Entrega de los productos																																		Despachadores		222,86
Inventarios																																				
1 Recibir pedidos y revisar que este de acuerdo con la guía de remisión																																		Bodegueros	-	-
2 La mercadería debe ser ordenada, codificada y puesta precios																																		Bodegueros	-	278,6
3 Ingreso de la mercadería al sistema																																		Jefe de Bodega	-	27,02
Importaciones																																				
1 Verificar que la importación llegue.																																		Gerente de Comercialización.	-	30,1
2 Realizar los tramites desaduanización																																		Gerente de Comercialización	-	1255,8
3 Contratar el transporte de carga																																		Gerente de Comercialización	-	122,24
Rutinarias																																				
1 Pagos de sueldos																																		Gerente Financiero	-	4154
2 Pagos de servicios básicos																																		Gerente Financiero	-	130
3 Declaración y pago de impuestos																																		Gerente Financiero	-	679
4 Pago a proveedores																																		Gerente Financiero		22456,97
Sumas Totales																																			38329,62	29659,11
Superávit																																				8670,51
TOTAL GENERAL																																			38329,62	38329,62



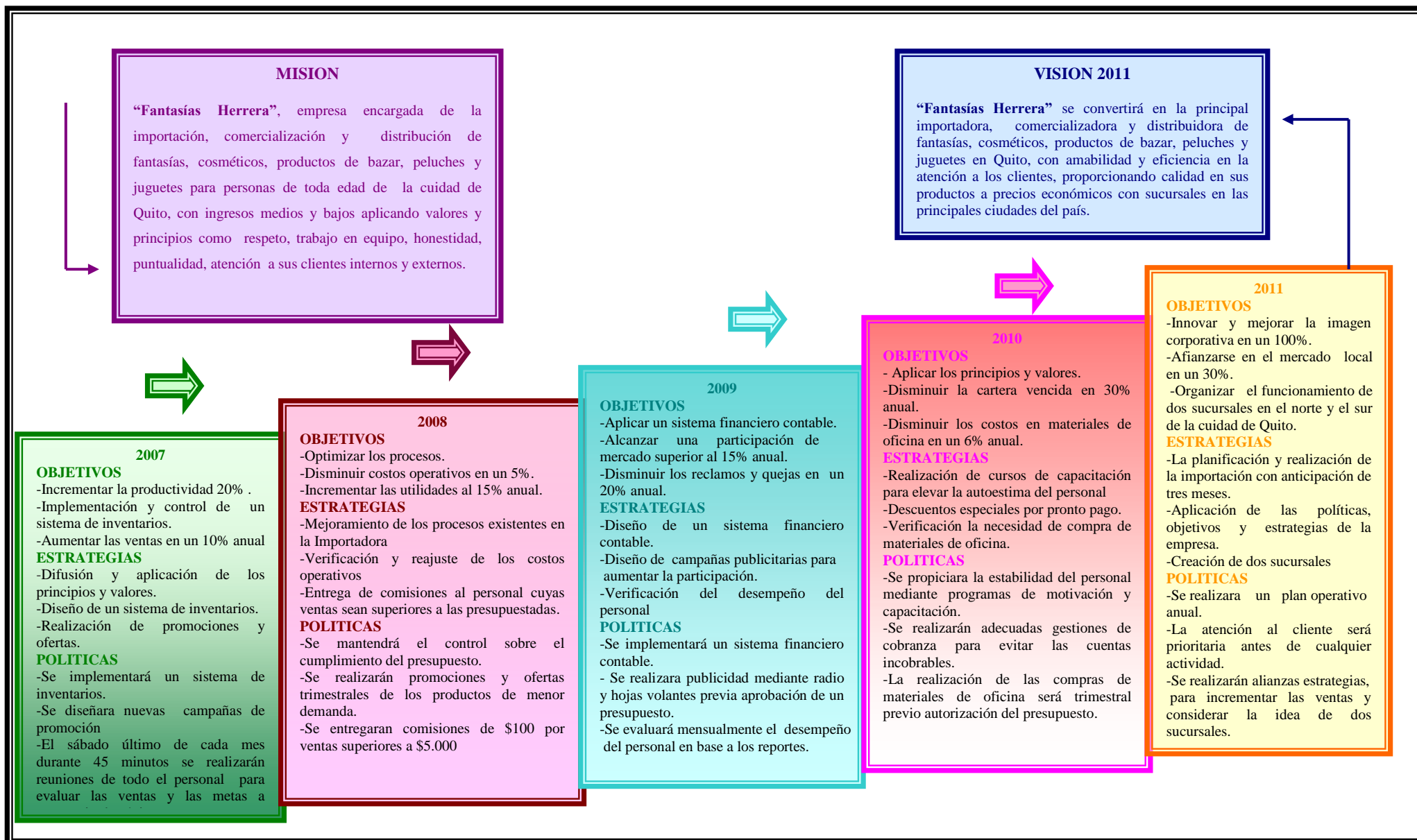
Tabla No. 22

3.6.2 PLAN Y PRESUPUESTO ANUAL

Actividades	Ene Feb Mar Abr May Jun Jul Ago Sep Oct Nov Dic																																																Responsable	Presupuesto		Observaciones																																																																																																
	Ene												Feb												Mar												Abr													May												Jun												Jul												Ago												Sep												Oct												Nov												Dic												Ingresos	Egresos	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																																																																																																				
Compras																																																																																																																																																				
1																																																	Jefe de Bodega		20,28																																																																																																	
2																																																	Gerente General		20,04																																																																																																	
3																																																	Gerente de Comercialización		18,00																																																																																																	
Ventas																																																																																																																																																				
1																																																	Vendedores		3080,88																																																																																																	
2																																																	Cajera		491,04																																																																																																	
3																																																	Cajera	459955,44	-																																																																																																	
4																																																	Bodegueros	-	-																																																																																																	
5																																																	Despachadores		2674,32																																																																																																	
Inventarios																																																																																																																																																				
1																																																	Bodegueros	-	-																																																																																																	
2																																																	Bodegueros	-	3343,20																																																																																																	
3																																																	Jefe de Bodega	-	324,24																																																																																																	
Importaciones																																																																																																																																																				
1																																																	Gerente de Comercialización.	-	361,20																																																																																																	
2																																																	Gerente de Comercialización.	-	15069,60																																																																																																	
3																																																	Gerente de Comercialización.	-	488,96																																																																																																	
Rutinarias																																																																																																																																																				
1																																																	Gerente Financiero	-	49848																																																																																																	
2																																																	Gerente Financiero	-	1560																																																																																																	
3																																																	Gerente Financiero	-	8148																																																																																																	
4																																																	Gerente Financiero	-	269483,64																																																																																																	
			Sumas Totales	\$459955,44	\$355909,32																																																																																																																																															
			Superávit	-	104046,12																																																																																																																																															
			TOTAL GENERAL	\$459955,44	\$459955,44																																																																																																																																															
SUPERÁVIT 2007						→	\$104046,12																																																																																																																																													



3.6.3 MAPA ESTRATÉGICO 2007-2011



CAPITULO IV

PROPUESTA DE ANALISIS DE PROCESOS.

Los procesos se definen “como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs (bienes y/o servicios) añadiendo valor.”²³

El análisis de procesos es entonces el diagnóstico y evaluación de los procesos que se realizan en la organización partiendo de la identificación de los macro procesos y de ello los procesos, subprocesos y actividades, en base a la utilización de herramientas administrativas.

Dentro de este capítulo se va a realizar un inventario, selección y análisis de los procesos más importantes y necesarios para la Importadora con el fin de establecer sus problemas, deficiencias, anomalías más destacadas, empleando herramientas administrativas, como el diagrama de calidad, el diagrama IDEF0, la cadena de valor empresarial y el diagrama de análisis de procesos.

4.1 DIAGRAMA DE CALIDAD.

Expresa de manera grafica lo que hace la Importadora enfocada en la teoría de procesos.

Se le considera una herramienta de gestión que plasma los macro procesos de la organización con sus outputs e inputs respectivamente, es decir, con las entradas (normas, pedidos, insumos, materia prima, tecnología, sistemas) y las salidas (resultados, respuestas, productos).

²³ <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>



DIAGRAMA DE CALIDAD

“Fantasías Herrera”

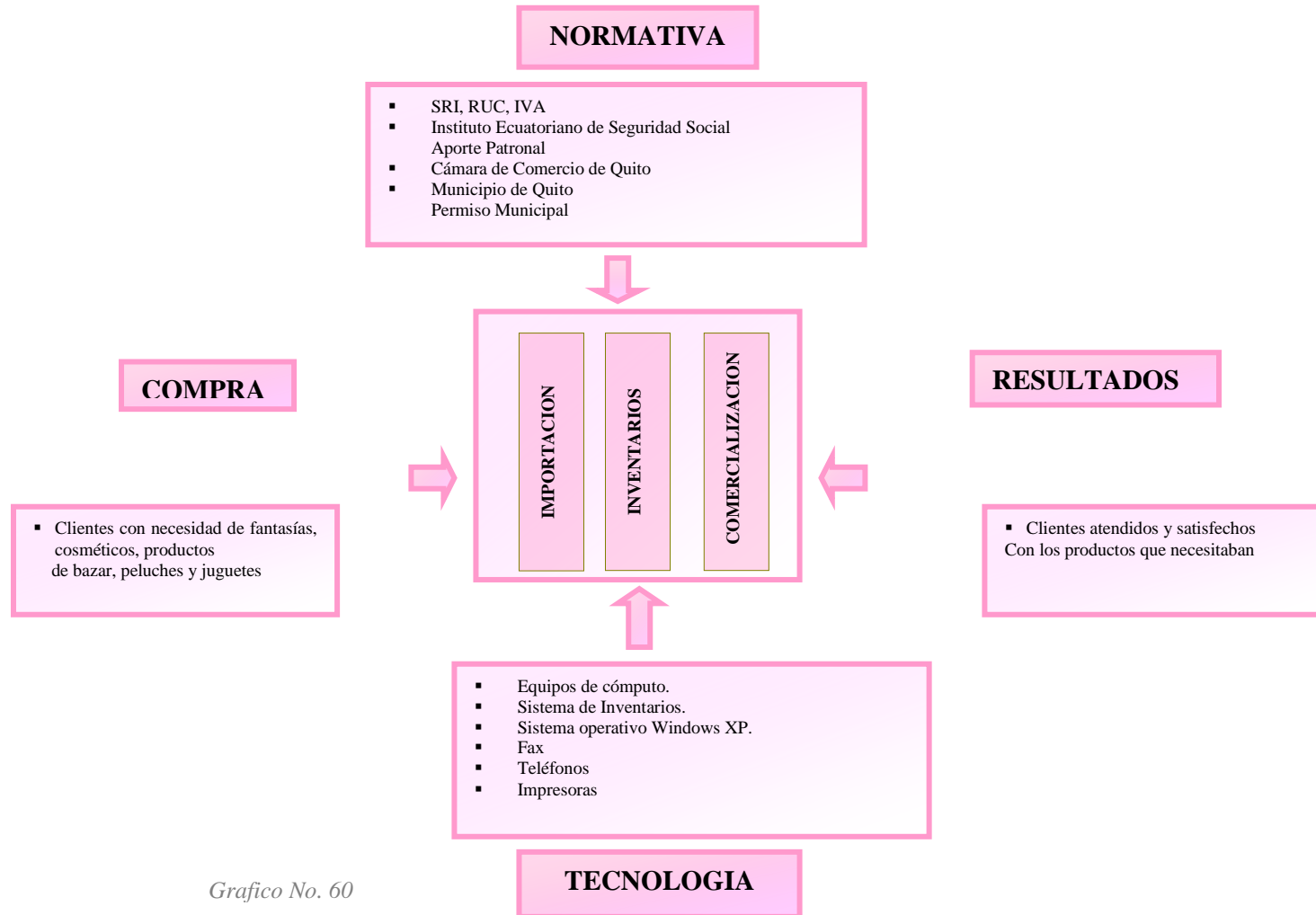


Grafico No. 60

4.2 CADENA DE VALOR.

La cadena de valor está compuesta básicamente de macro procesos de los cuales se desprenden los procesos, subprocesos y actividades que debe realizar la organización para cumplir con sus objetivos establecidos.

“La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY The Free Press. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos. El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado a cadenas de suministro completas así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías puede intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.”²⁴

²⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

CADENA DE VALOR

“Fantasías Herrera”

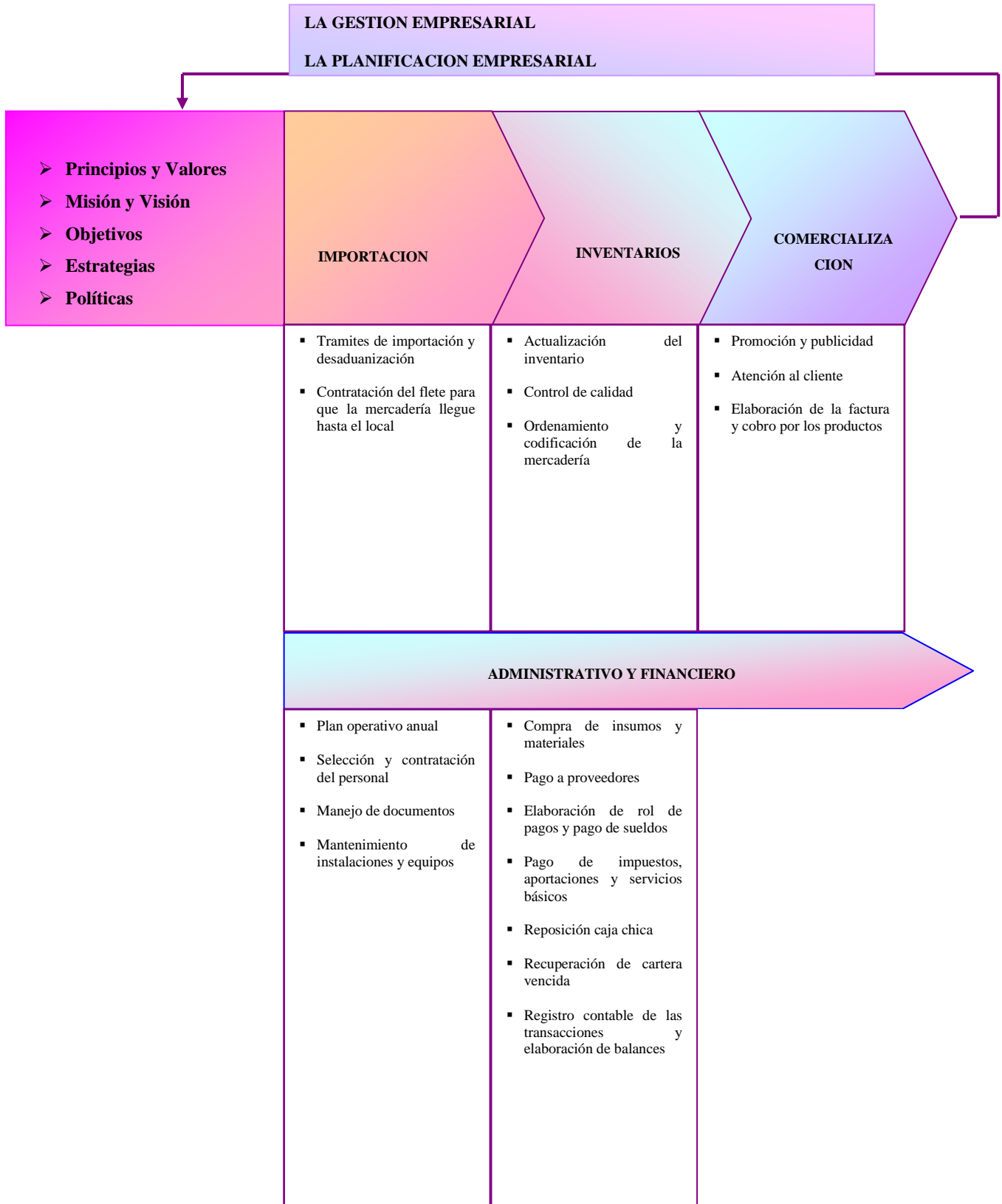


Grafico No. 61

4.3 IDEF-O

“La traducción literal de las siglas IDEF es Integration Definition for Function Modeling (Definición de la integración para la modelización de las funciones). IDEF consiste en una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones modelizadas.

Estos modelos consisten en una serie de diagramas jerárquicos junto con textos y referencias cruzadas entre ambos que se representan mediante rectángulos o cajas y una serie de flechas. Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo. De esta manera, la comunicación se produce dando a lector un tema bien definido con una cantidad de información detallada disponible para profundizar en el modelo. Así vemos que las principales ventajas que presenta este sistema son estas:

- Es una forma unificada de representar funciones o sistemas.
- Su lenguajes simple pero riguroso y preciso.
- Permite establecer los límites de representación de detalle establecido universalmente.
- Puede ser representada con diversos paquetes informáticos como es el iGraff Process.”²⁵

Algunas de las definiciones sobre elementos del modelo IDEF-0 se muestran a continuación:

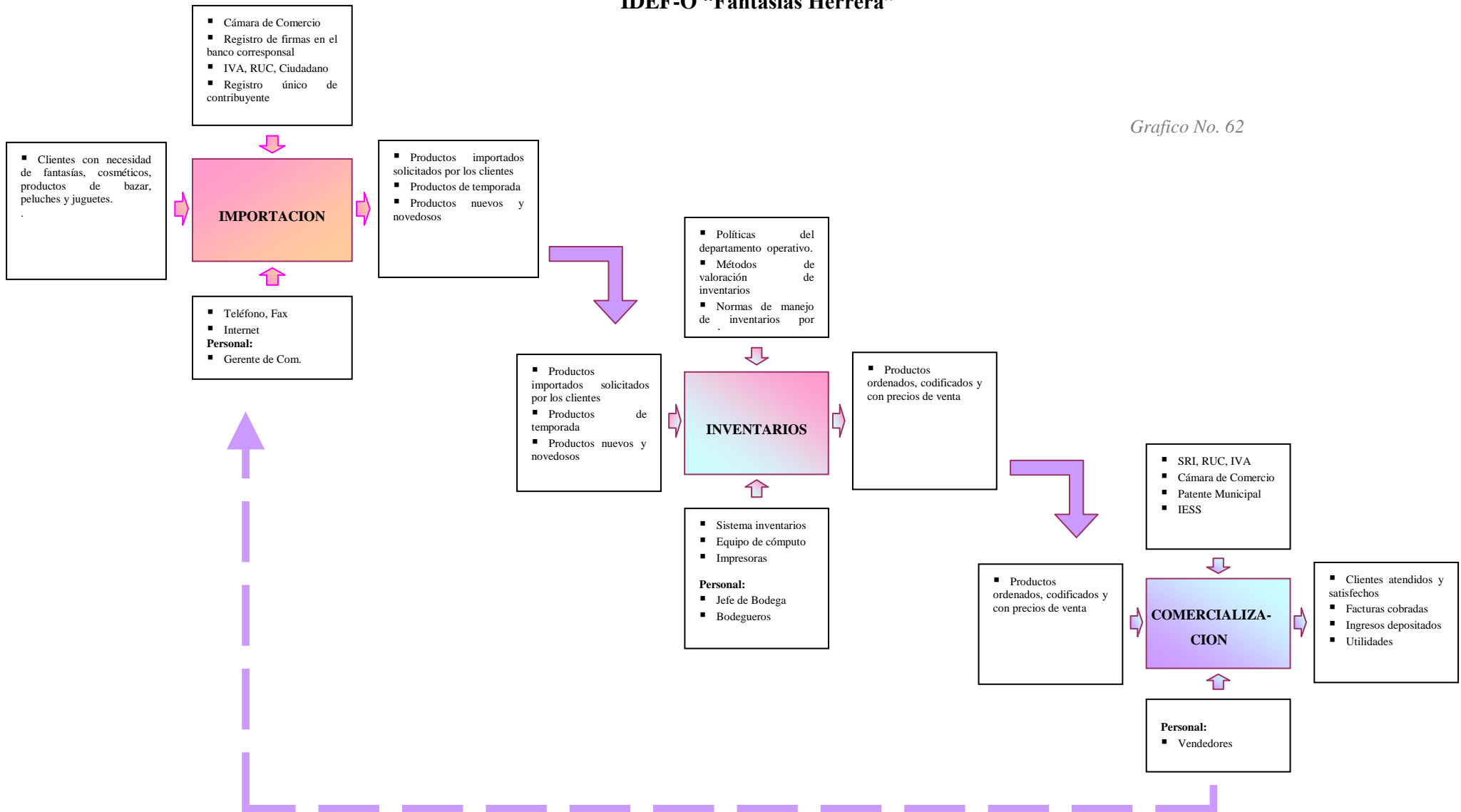
“**Diagrama A-0:** Diagrama de contexto de IDEF0 de una sola caja, que contiene la función de alto nivel (Top-Level) que va a ser modelizada, junto con sus inputs, outputs, controles y mecanismos. Diagrama IDEFO con varias cajas que representan los macro procesos, que es el que se va a utilizar y describir a continuación.

²⁵http://sunwc.cepade.es/~jriviera/org_temas/metodos/model_simulac/modelo_idef0.htm



IDEF-O “Fantasías Herrera”

Grafico No. 62



4.4 INVENTARIO DE PROCESOS POR AREA

El inventario de procesos por áreas consiste en la identificación y determinación de los macro procesos, procesos, sub procesos y actividades que se realizan dentro de la organización en base al giro del negocio.

- Macro procesos son el conjunto de procesos que tienen un propósito definido.
- Procesos son el conjunto de sub. procesos o actividades con un propósito.
- Sub procesos son el conjunto de actividades con un propósito definido.
- Actividades son el conjunto de tareas para realizar una actividad.

Como parte de los macro procesos están los procesos gobernantes, básicos y habilitantes, definidos de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes**
Son aquellos en las que las máximas autoridades de una empresa toman decisiones.
- **Procesos Básicos**
Son aquellos en los cuales está inmersa la naturaleza del negocio, agregan valor y se identifican con la finalidad de la empresa.
- **Procesos Habilitantes (de apoyo y de asesoría)**
Son aquellos que dan sustento de apoyo a los demás procesos.²⁶

Fantasías Herrera tiene tres macro procesos:

- Importación
- Inventarios
- Comercialización

²⁶ Tutorías de curso taller; Ing. Armando Mora Z.; Quito 2006.



De acuerdo al diagrama de calidad empresarial, al diagrama IDEF-0 y a la cadena de valor empresarial se han determinado los macro procesos organizacionales los mismos que implican los procesos y sub procesos que se muestran a continuación:

1. IMPORTACION

- Tramites de importación y desaduanización.
- Contratación del flete para que la mercadería llegue hasta el local.

2. INVENTARIOS

- Actualización del inventario.
- Control de calidad.
- Ordenamiento y codificación de la mercadería.

3. COMERCIALIZACION

- Promoción y publicidad.
- Atención al cliente.
- Elaboración de la factura y cobro por los productos.

Los procesos determinados por áreas de apoyo o habilitantes de la Importadora son:

4. ADMINISTRATIVOS

- Plan operativo anual
- Selección y contratación del personal
- Manejo de documentos
- Mantenimiento de instalaciones y equipos



5. FINANCIEROS

- Compra de insumos y materiales
- Pago a proveedores
- Elaboración de rol de pagos y pago de sueldos
- Pago de impuestos, aportaciones y servicios básicos
- Reposición caja chica
- Recuperación de cartera vencida
- Registro contable de las transacciones y elaboración de balances

6. LEGALES

- Asesoría y tramites legales

4.5 DISEÑO DE PREGUNTAS CLAVES PARA SELECCIONAR PROCESOS

Para realizar la selección de procesos es necesario evaluarlos previamente, para lo cual se han diseñado cinco preguntas claves que de acuerdo a sus resultados se procederá a seleccionar los procesos.

1. ¿Si se mejora este proceso se logra una mejor disponibilidad de productos?
2. ¿Si se mejora este proceso se logra un mejor manejo de inventarios?



3. ¿Si se mejora este proceso se obtiene una mejor atención al cliente?
4. ¿Si se mejora este proceso se logra una mejor distribución de funciones, atribuciones, competencias y se racionaliza el trabajo?
5. ¿Si se mejora este proceso se aumentan las ventas y la imagen empresarial?

Las preguntas planteadas serán valoradas de la siguiente manera:

- 1 si la respuesta es afirmativa
- 0 si la respuesta es negativa

A los procesos se los califica, en la tabla siguiente, como sigue a continuación:

- B Básicos
- H Habilitantes
- G Gobernantes

4.5.1 SELECCIÓN Y CLASIFICACION DE PROCESOS

Para realizar la selección de procesos se calificará a cada uno con respecto a las preguntas claves y a la vez se los clasificará en básicos, habilitantes o gobernantes. Los procesos que obtengan mayor puntaje serán los seleccionados.



Procesos	Preguntas claves					Total	Clasificación		
	1	2	3	4	5		B	H	G
IMPORTACION									
Tramites de importación y desaduanización	1	0	1	0	1	3	X		
Contratación del flete para que la mercadería llegue hasta el local	1	0	1	0	0	2		X	
INVENTARIOS									
Actualización del inventario	1	1	1	0	1	4	X		
Control de calidad	1	1	1	0	1	4	X		
Ordenamiento y codificación de la mercadería	1	1	1	0	1	4	X		
COMERCIALIZACION									
Promoción y publicidad	1	0	1	0	1	3		X	
Atención al cliente	1	0	1	0	1	3	X		
Elaboración de la factura y cobro de los productos	1	0	1	0	1	1	X		
ADMINISTRATIVOS									
Plan operativo anual	1	1	1	1	1	5			X
Selección y contratación del personal	0	1	1	1	1	4		X	
Manejo de documentos	0	1	0	0	1	2		X	
Mantenimiento de instalaciones y equipos	0	0	1	0	1	2		X	
FINANCIERO									
	0	0	0	0	0	0		X	
Compra de insumos y materiales	0	0	1	0	1	2		X	
Pago a proveedores	1	0	0	0	0	1		X	
Elaboración de rol de pagos y pago de sueldos	0	0	1	0	0	1		X	
Pago de impuestos, aportaciones y servicios básicos	0	0	0	0	1	1		X	
Reposición caja chica	0	0	0	0	0	0		X	
Recuperación de cartera vencida	1	0	1	0	1	3		X	
Registro contable de las transacciones y elaboración de balances	0	0	0	0	0	0		X	

Tabla No. 23

4.6 MAPA DE PROCESOS SELECCIONADOS

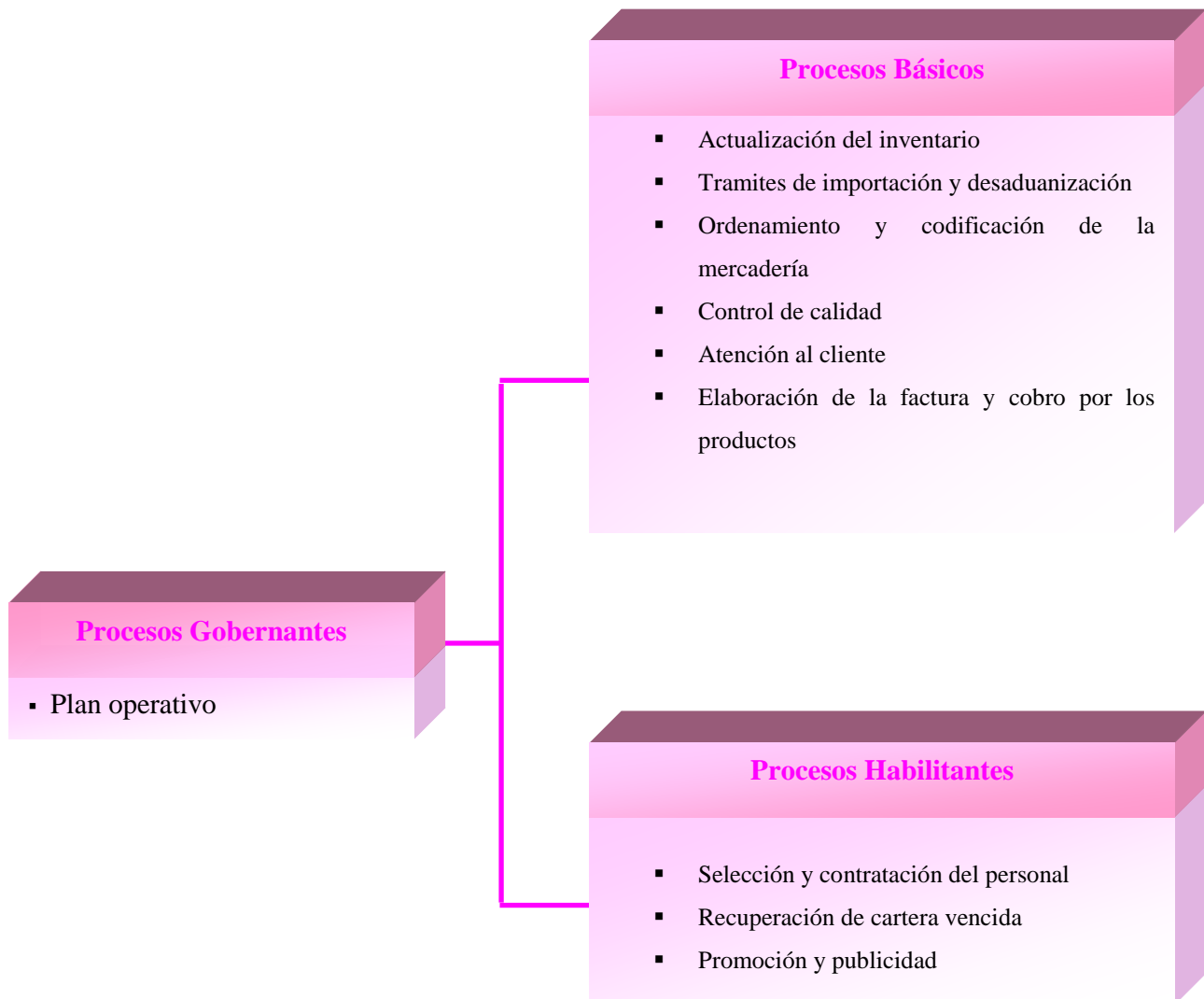


Grafico No. 63

4.7 ANALISIS DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS

El análisis de procesos tiene como objeto determinar el nivel de eficiencia en cada uno de los procesos seleccionados para de esta manera implantar las mejoras necesarias a ser efectuadas y a la vez optimizar de los recursos disponibles.

4.7.1 CUADRO DE COSTOS

Los costos en los que incurre la organización se clasifican en costos de personal y costos de operación, y para su determinación se desarrollan hojas de costos para cada uno de ellos.

Hoja de Costos de Personal

Se toma de datos reales de sueldos básicos, décimo 13, décimo 14, vacaciones, fondos de reserva y 12,15% de aporte patronal. Mediante los datos anteriormente mencionados se realiza el cálculo del sueldo por minuto de cada cargo, teniendo como referencia que se trabaja doce meses al año, treinta días, ocho horas y sesenta minutos.

$$\text{Sueldo por min} = \frac{\text{Sueldo Anual}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 8 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$

Hoja de Costos de Operación

Se toma de datos reales de los pagos mensuales que se realizan por concepto de servicios básicos (energía eléctrica, agua potable y telefonía), servicio de Internet, monitoreo, publicidad en radio y hojas volantes, mantenimiento de equipos de computación, tramites de desaduanización. Mediante los datos anteriormente mencionados se realiza el cálculo del costo de operación por minuto, teniendo como referencia que los servicios funcionan doce meses al año, treinta días, veinticuatro horas y sesenta minutos.

$$\text{Costo de Operación por min} = \frac{\text{Costo Total}}{12 \text{ meses} \cdot 30 \text{ días} \cdot 24 \text{ horas} \cdot 60 \text{ min}}$$



A través de las hojas de costos se obtendrá el sueldo por minuto de cada cargo y el costo de operación por minuto de manera anual y mensual. La sumatoria de estos dos costos da como resultado **el costo de operación total por minuto.**

$$\text{Costo de Operación Total} = \text{Sueldo por Min} + \text{Costo de Operación por Min}$$

Los resultados obtenidos se utilizarán en la diagramación de procesos para determinar el costo de cada actividad dentro de cada proceso, permitiendo de esta manera obtener el costo y tiempo total de cada proceso.

A continuación se muestra las hojas de costos con sus respectivos resultados:



HOJA DE COSTOS DEL PERSONAL
“Fantasías Herrera”

Cargo	Sueldo Básico		13 Sueldo	14 Sueldo	Vacaciones 50%	Fondos de Reserva	Aporte Patronal		Total Anual	Sueldo por Minuto	Costo de Operación por Minuto	Costo Total por Minuto
	Mensual	Anual					Mensual	Anual				
Gerente General	1500	18000	1500	160	750	1500	182,25	2187	24097,00	0,1395	0,0277	0,1672
Gerente Comercialización	500	6000	500	160	250	500	60,75	729	8139,00	0,0471	0,0277	0,0748
Gerente Financiero	500	6000	500	160	250	500	60,75	729	8139,00	0,0471	0,0277	0,0748
Jefe de bodega	300	3600	300	160	150	300	36,45	437,4	4947,40	0,0286	0,0277	0,0563
Bodegueros	180	2160	180	160	90	180	21,87	262,44	3032,44	0,0175	0,0277	0,0452
Despachadores	300	3600	300	160	150	300	36,45	437,4	4947,40	0,0286	0,0277	0,0563
Cajera	250	3000	250	160	125	250	30,38	364,56	4149,56	0,0240	0,0277	0,0517
Vendedores	200	2400	200	160	100	200	24,3	291,6	3351,60	0,0194	0,0277	0,0471
Guardias	200	2400	200	160	100	200	24,3	291,6	3351,60	0,0194	0,0277	0,0471
Chofer	224	2688	224	160	112	224	27,22	326,64	3734,64	0,0216	0,0277	0,0493
Total									67889,64			0,6698

Tabla No. 24

Mediante esta hoja de costos de operación se obtendrá cuanto cuesta la operación de la Importadora sin el personal.

HOJA DE COSTOS DE OPERACIÓN “Fantasías Herrera”

Principales Rubros	Valor Total		Costo de Operación por Minuto
	Mensual	Anual	
Servicios básicos	130	1560	0,0030
Servicio Internet	80	960	0,0019
Publicidad	350	4200	0,0081
Mantenimiento del local	20	240	0,0005
Mantenimiento de equipos de computación	30	360	0,0007
Servicio de monitoreo	20	240	0,0005
Transporte y movilización	120	1440	0,0028
Pago de impuestos prediales	-	153	0,0003
Costos de suministros y materiales de oficina y embalaje	227	2724	0,0053
Depreciación de equipos de computación	46	552	0,0011
Depreciación de equipos de oficina	4,5	54	0,0001
Depreciación muebles y enseres	27,5	330	0,0006
Tramites de desaduanización	1250	15000	0,0028
Total	2305	27813	0,0277

Tabla No. 25

4.7.2 SIMBOLOGÍA PARA LA DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Para desarrollar los diagramas de los procesos seleccionados, es necesaria la aplicación de símbolos de diagramación, por lo que a continuación se muestra el gráfico, su significado y si agrega valor.

En la diagramación de los procesos seleccionados se empleará la siguiente simbología:








Símbolo	Significado	Valor
	Operación, actividad	Agrega
	Control, revisión, inspección	No agrega
	Transporte, movimiento	No agrega
	Demora, detención, atraso, interrupción	No agrega
	Archivo, almacenamiento, embodegaje	No agrega
	Archivo o almacenamiento temporal	No agrega
	Decisión, si o no	No agrega

Tabla No. 26

4.7.3 TIEMPOS, COSTOS Y EFICIENCIAS

En la diagramación de procesos se determinan los tiempos y costos de cada actividad que implica realizar un proceso, y de ello se determinan los porcentajes de eficiencias expresados en valores porcentuales. Las fórmulas para el cálculo respectivo son:

$$Eficiencia\ en\ Tiempo = \frac{\sum Agrega\ Valor\ Tiempo}{\sum Tiempo\ Total}$$

$$Eficiencia\ en\ Costo = \frac{\sum Agrega\ Valor\ Costo}{\sum Costo\ Total}$$



4.8 ANALISIS DE PROCESOS SELECCIONADOS, DETECCION DE NOVEDADES Y PROBLEMAS.

DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Actualización del inventario

Ingresa: Facturas de ventas

Tiempo total:275

Eficiencia tiempo:65%

Frecuencia: Diario

Resultado: Inventario Actualizado

Costo total:16,77

Eficiencia costo:60%

Volumen: 60 facturas

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
										17m		
1	Jefe de bodega recibe las facturas de la cajera			X				30	1,56	-		
2	Jefe de bodega descarga las facturas o ingresa al inventario los productos de la nueva importación	X					90	5,07		-	Falta de un sistema de inventarios	
3	Jefe de bodega analiza movimiento de los productos		X				30	1,69		-		
4	Jefe de bodega realiza el informe de requerimiento de mercadería	X					30	1,69		-		
5	Jefe de bodega envía el informe al gerente financiero			X			15	0,85		6m		
6	Jefe de bodega imprime los listados actualizados del inventario	X					60	3,38		-	Se necesita que se impriman mas listados	
7	Jefe de bodega envía a los vendedores los listados			X			20	1,13		15m		
	Total						180	95	10,14	6,63	38m	
	Eficiencia en tiempo										65%	
	Eficiencia en costo										60%	

Tabla No. 27



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Tramites de Importación y desaduanización

Ingres: Informe de requerimientos mercadería
Resultado: Mercadería llega a las bodegas

Tiempo total:635
Costo total:44,39

Eficiencia tiempo:27%
Eficiencia costo:21%

Frecuencia:
Trimestral
Volumen: 1 vez

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades	
		○	■	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV			
1	El gerente financiero recibe el informe de requerimientos de mercadería para verificarlo			X					30		2,24	6m	
2	El gerente financiero aprueba el informe		X						15		1,12	-	No existe información de presupuesto
3	El gerente financiero entrega el informe de requerimientos al gerente de comercialización			X					5		0,37	5m	
4	El gerente de comercialización se contacta con los proveedores	X						20			1,5	-	No se tiene actualización de lista de proveedores
5	El gerente de comercialización realiza el contrato de compra	X						20			1,5	-	
6	El gerente general aprueba el contrato de compra		X					10			1,67	-	
7	El gerente general envía el contrato de compra al gerente de comercialización			X					5		0,84	5m	
8	El gerente de comercialización envía el contrato vía Internet al			X					20		1,5	-	



	proveedor											
9	Gerente de comercialización recibe la notificación del proveedor del envío y llegada de mercadería			X				180		13,46	-	Se demora la notificación del proveedor
10	Gerente de comercialización realiza la declaración de la mercadería en los recintos aduaneros	X					60		4,49		-	
11	Gerente de comercialización realiza los pagos para desaduanización de la mercadería	X					60		4,49		-	
12	Gerente de comercialización retira la mercadería de la aduana			X				180		13,46	-	
13	Gerente de comercialización contrata el transporte para llevar la mercadería hasta las bodegas	X						30		2,24	-	
	Total						170	465	9,16	35,23	16m	
	Eficiencia en tiempo									27%		
	Eficiencia en costo									21%		

Tabla No. 28



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Ordenamiento y colocación de mercadería

Ingresos: Mercadería importada

Tiempo total: 1611

Eficiencia tiempo: 55%

Frecuencia:

Trimestral

Resultado: Mercadería almacena y ordenada

Costo total: 73,78

Eficiencia costo: 55%

Volumen: 1 vez

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Jefe de bodega recibe la mercadería que llega del flete	X					45		2,53		-	
2	Jefe de bodega ordena a los bodegueros revisar la mercadería con la factura	X					3		0,17		-	
3	Bodegueros verifican cantidades según la factura		X					120		5,42	-	
4	Jefe de bodega firma la factura en señal de conformidad indicando observaciones en caso de existir	X					3		0,17		-	
5	Bodegueros codifican y marcan precios a la mercadería en forma manual					X		720		27,12	12m	La codificación y marcado de precios se lo realiza de una manera manual
6	Bodegueros registran en la factura código y precio	X					180		8,14		10,10m	Perdida de tiempo en registro de precio y código
7	Bodegueros ordenan la mercadería en las bodegas	X					660		29,83		25m	
	Total						891	720	40,84	32,54	47,1	
	Eficiencia en tiempo								55%			
	Eficiencia en costo								55%			

Tabla No. 29



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Control de calidad

Ingresa: Mercadería codifica y marcada precio

Tiempo total:1156

Eficiencia tiempo:16%

Frecuencia:

Trimestral

Resultado: Mercadería aprobada

Costo total:51,14

Eficiencia costo:12%

Volumen:1 vez

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	⇒	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Bodeguero verifica el estado y funcionamiento de la mercadería		X					960		43,39	-	
2	Bodeguero separa los productos defectuosos	X					60		2,72			
3	Bodeguero realiza un listado de productos defectuosos	X					30		1,36		30cm	
4	Jefe de bodega recibe un listado de productos defectuosos	X					15		0,68		-	
5	Jefe de bodega ordena colocar en cartones y en un sitio visible los productos defectuosos	X					5		0,28		-	No se tiene garantía de proveedores
6	Bodeguero colocan en cartones productos defectuosos	X					50		2,26		2m	
7	Bodeguero entregan a los vendedores los cartones			X				10		0,45	1m	
8	Vendedores realizan carteles	X					25	1,18			10m	Los carteles de los productos en promoción son poco llamativos
	Total						185	971	5,94	45,2	3,30m	
	Eficiencia en tiempo										16%	
	Eficiencia en costo										12%	

Tabla No.30



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Atención al cliente

Ingresa: Clientes con necesidades

Tiempo total:80

Eficiencia tiempo:61%

Frecuencia: Diario

Resultado: Clientes adquieren los productos

Costo total:13,12

Eficiencia costo:18%

Volumen: 60 clientes

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	⇒	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Vendedores reciben al cliente	X					3		0,14		-	
2	Vendedores preguntan lo que requieren los clientes y ofrecen alternativas	X					5		0,24		-	
3	Vendedores verifican existencias de pedido en los listados de inventario		X				10		0,47	6m	Los vendedores se demoran en verificar las existencias debido a que solo existen seis listados de inventario	
4	Vendedores indican precios de los productos a los clientes	X					3		0,14	2m		
5	Vendedores entregan la nota de pedido a la cajera			X			3		0,14	4m		
6	Cajera realiza el proceso de elaboración de la factura y cobro por los productos	X					38		1,86	-		
7	Despachadores verifican la factura cancelada para entregar los productos		X				18		10,13	1m	Existen solo dos despachadores por lo que en ocasiones se forma un cuello de botella, por lo que a los clientes en algunas ocasiones tienen que esperar mucho tiempo para que se les entregue los productos	
	Total					49	31	2,38	10,74	12m		
	Eficiencia en tiempo								61%			
	Eficiencia en costo								18%			

Tabla No. 31



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Elaboración de la factura y cobro por los productos

Ingresa: Nota de pedido

Tiempo total:49

Eficiencia tiempo:49%

Frecuencia: Diario

Resultado: Factura cancelada

Costo total:2,43

Eficiencia costo:51%

Volumen:60clientes

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades	
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV			
1	Vendedor envía la nota de pedido			X				3		0,14	-		
2	Cajera solicita los productos a los bodegueros.	X						3		0,14	-		
3	Bodeguero envía los productos a los despachadores			X				12		0,54	12m		
4	Cajera realiza la factura	X						10		0,52	-	Existen demora en la facturación debido a que esta actividad se lo realiza manualmente	
5	Cajera recibe el pago al contado o pacta el crédito personal.	X						5		0,26	-		
6	Cajera cuenta el dinero o otorga 30 días de crédito	X						5		0,26	-		
7	Cajera cancela y entrega la factura al cliente.	X						1		0,05	-		
8	Cajera envía la copia de factura al jefe de bodega.			X				10		0,52	10m		
	Total							24	25	1,23	1,20	22m	
	Eficiencia en tiempo									49%			
	Eficiencia en costo									51%			

Tabla No. 32



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Selección y contratación del personal

Ingresa: Carpetas de candidatos

Tiempo total:133

Eficiencia tiempo:70%

Frecuencia: Trim.

Volumen:30

candidatos

Resultado: Candidato seleccionados y contratado

Costo total:8,45

Eficiencia costo:64%

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente de comercialización solicita autorización al gerente financiero	X					5		0,37		6m	
2	Gerente financiero revisa y otorga la autorización para el pago del anuncio		X					20		1,5	-	
3	Gerente de comercialización realiza la contratación de publicación en el periódico	X					8		0,6		-	
4	Gerente de comercialización revisa el perfil de los candidatos		X					20		1,5	-	
5	Gerente de comercialización selecciona los candidatos opcionados	X					30		2,24		-	Falta de personal en las temporadas altas
6	Gerente de comercialización entrevista a los candidatos seleccionados	X					30		2,24		-	
7	Gerente de comercialización seleccionado al candidato y entrega el contrato para que firme	X					20		1,5		-	Existe una alta rotación del personal
	Total						93	40	5,45	3	6m	
	Eficiencia en tiempo										70%	
	Eficiencia en costo										64%	

Tabla No. 33



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Recuperación de cartera vencida

Ingresa: Cuentas por cobrar
Resultado: Cuentas cobradas

Tiempo total:155
Costo total:10,20

Eficiencia tiempo:55%
Eficiencia costo:49%

Frecuencia: Mensual
Volumen:30 clientes

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente financiero revisa la cartera vencida		X					40		2,99	-	
2	Gerente financiero realiza un reporte de los clientes morosos	X					30		2,24		-	
3	Gerente financiero entrega el reporte a los vendedores			X				5		0,37	10m	
4	Vendedores pactan la forma y fecha de pago	X					20		0,94		-	
5	Vendedores entregan un reporte de cobranza al Gerente financiero				X			25		1,87	-	
6	Gerente financiero actualiza la cartera vencida	X					20		0,94		-	
7	Gerente financiero llama a los clientes rezagados para otorgar el ultimo plazo de cobro antes de iniciar un proceso legal	X					15		0,85		-	Existen casos de clientes específicos que no cancelan
	Total						85	70	4,97	5,23	10m	
	Eficiencia en tiempo									55%		
	Eficiencia en costo									49%		

Tabla No. 34



DIAGRAMA DE ANALISIS DEL PROCESO: Promoción y publicidad

Ingresa: Cotizaciones de emisoras

Tiempo total:224

Eficiencia tiempo:60%

Frecuencia:

Mensual

Resultado: Contrato de cuñas publicitarias

Costo total:16,45

Eficiencia costo:41%

Volumen:1 vez

N.-	Responsable y Actividades	Simbología					Tiempo en min.		Costo en \$		Distancia	Novedades
		○	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente de comercialización realiza cotizaciones a las diferentes emisoras	X					90		6,73		-	
2	Gerente de comercialización selecciona la mejor cotización		X					50	3,74		-	
3	Gerente de comercialización envía la cotización seleccionada al gerente financiero			X				5	0,37		6m	
4	Gerente financiero revisa y otorga la autorización para publicar		X					15	1,12		-	
5	Gerente de comercialización realiza el contrato de cuñas publicitarias	X					40		2,99		-	
6	Gerente de comercialización verifica la transmisión de las cuñas		X				4					
7	Gerente de comercialización evalúa el impacto de la promoción y publicidad		X					20	1,50			Es limitada la evaluación del impacto de la publicidad
Total							134	90	9,72	6,73	6m	
Eficiencia en tiempo										60%		
Eficiencia en costo										41%		

Tabla No. 35



4.9 PRESENTACIÓN DE REPORTES DE LOS PROCESOS

Los reportes de cada proceso diagramado son los siguientes:

REPORTE:	Memorando	
PARA:	Sr. Pablo Suárez, Jefe de bodega	
ASUNTO:	Actualización del inventario	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso de actualización del sistema se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Diario	
Volumen:	60facturas	
Tiempo:	275	
Costo:	16,77	
Eficiencia Tiempo:	65%	
Eficiencia Costo:	60%	
Novedades Cualitativas		
Falta de un sistema de inventarios		
Demora en la actualización del inventario		
Información poco confiable		
Altos costos de operación		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 36



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	
ASUNTO:	Tramites de importación y desaduanización	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso tramites de importación y desaduanización se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Trimestral	
Volumen:	1 vez	
Tiempo:	635	
Costo:	44,39	
Eficiencia Tiempo:	27%	
Eficiencia Costo:	21%	
Novedades Cualitativas		
El pedido se realiza de una manera inadecuada, no se toma en cuenta el tiempo de importación y desaduanización.		
No existe información del presupuesto		
No se tiene actualizado la lista de proveedores		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 37



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Sr. Pablo Suárez, Jefe de bodega	
ASUNTO:	Ordenamiento y colocación de mercadería	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso mercadería se ordena, codifica y marcan precios se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Trimestral	
Volumen:	1 vez	
Tiempo:	1611	
Costo:	73,78	
Eficiencia Tiempo:	55%	
Eficiencia Costo:	55%	
Novedades Cualitativas		
La codificación y marcado de precios se lo realiza manualmente		
Falta de control de calidad de los proveedores		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 38



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Sr. Pablo Suárez, Jefe de bodega	
ASUNTO:	Control de calidad	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso verificación de productos comprados se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Trimestral	
Volumen:	1 vez	
Tiempo:	1156	
Costo:	51,14	
Eficiencia Tiempo:	16%	
Eficiencia Costo:	12%	
Novedades Cualitativas		
No se tiene garantía de los proveedores		
Los carteles de los productos en promoción son poco llamativos		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 39



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	
ASUNTO:	Atención al cliente	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso atención al cliente se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Diario	
Volumen:	60 clientes	
Tiempo:	80	
Costo:	13,12	
Eficiencia Tiempo:	61%	
Eficiencia Costo:	18%	
Novedades Cualitativas		
Demora en verificar las existencias		
Pocos listado de inventarios		
Cuellos de botella en la entrega los productos por falta de despachadores		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 40



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Sra. Lucia López, Cajera	
ASUNTO:	Elaboración de la factura y cobro por los productos	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso cobro de los productos se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Diario	
Volumen	60 clientes	
Tiempo:	49	
Costo:	2,43	
Eficiencia Tiempo:	49%	
Eficiencia Costo:	51%	
Novedades Cualitativas		
La actividad de facturación se lo realiza en forma manual		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 41



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	
ASUNTO:	Selección y contratación del personal	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso selección del personal se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Trimestral	
Volumen:	30 candidatos	
Tiempo:	133	
Costo:	8,45	
Eficiencia Tiempo:	70%	
Eficiencia Costo:	64%	
Novedades Cualitativas		
Falta de personal en temporadas altas		
Existe una alta rotación del personal		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 42



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Ing. José Herrera , Gerente Financiero	
ASUNTO:	Recuperación de cartera vencida	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso recuperación de cartera vencida se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Mensual	
Volumen:	30 clientes	
Tiempo:	155	
Costo:	10,20	
Eficiencia Tiempo:	55%	
Eficiencia Costo:	49%	
Novedades Cualitativas		
Algunos clientes se pasan de la fecha establecida de pago		
Existen casos de clientes específicos que no cancelan		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 43



REPORTE:	Memorando	
PARA:	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	
ASUNTO:	Promoción y publicidad	
DE:	Mónica Herrera	
FECHA:	16 de Enero de 2007	
De mis Consideraciones:		
Luego de realizado el análisis del proceso ppromoción y publicidad se pueden destacar las siguientes novedades:		
Novedades Cuantitativas		
Frecuencia:	Mensual	
Volumen:	1 vez	
Tiempo:	224	
Costo:	16,45	
Eficiencia Tiempo:	60%	
Eficiencia Costo:	41%	
Novedades Cualitativas		
Es limitada la evaluación del impacto de la publicidad		
Atentamente,		
Mónica Herrera		

Tabla No. 44



4.10 MATRIZ DE ANALISIS RESUMIDA

Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (dólares)				Frec	Volumen
	AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1 Actualización del inventario	390	65	455	86%	21,96	3,58	25,54	86%	Diario	60 facturas
2 Tramites de importación y desaduanización	380	465	845	45%	28,80	53,71	82,51	35%	Trimestral	1 vez
3 Ordenamiento y colocación de mercadería	1971	1690	3661	54%	89,65	77,17	166,82	54%	Trimestral	1 vez
4 Control de calidad	155	1001,18	1156,18	13%	5,94	45,2	51,14	12%	Trimestral	1 vez
5 Atención al cliente	49	31	80	61%	2,38	10,74	13,12	18%	Diario	60 clientes
6 Elaboración de la factura y cobro por los productos	20	18	38	53%	1,18	0,68	1,86	63%	Diario	60 clientes
7 Selección y contratación del personal	423	15	438	95%	31,64	1,12	32,76	97%	Trimestral	30 candidatos
8 Recuperación de cartera vencida	85	70	155	55%	5,24	5,23	10,47	50%	Mensual	30 clientes
9 Promoción y publicidad	134	90	224	60%	9,72	6,73	16,45	41%	Mensual	1 vez
TOTALES O PROMEDIOS	3607	3445	7052	58%	196,51	204,16	400,67	51%		

Tabla No. 45



Observaciones	
1	Falta de un sistema de inventarios Demora en la actualización del inventario Información poco confiable
2	El pedido se realiza de una manera inadecuada, no se toma en cuenta el tiempo de importación y desaduanización. No existe información del presupuesto No se tiene actualizado la lista de proveedores Complicaciones en los tramites de desaduanización
3	La colocación y marcado de precios se lo realiza de una manera manual Los bodegueros no mantienen ordenado los productos en las bodegas, lo que dificulta el despacho eficiente de la mercadería
4	No se tiene garantía de proveedores Los carteles de los productos en promoción son poco llamativos
5	Demora en verificar las existencias Pocos listado de inventarios Cuellos de botella en la entrega los productos Falta de despachadores
6	A los clientes mayoristas se le otorga 30 días plazo para la cancelación de la mercadería
7	Se requiere contratar personal en temporadas altas Existe una alta rotación del personal
8	Existen casos de clientes específicos que no cancelan
9	Es limitada la evaluación del impacto de la publicidad

Tabla No. 46

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS SELECCIONADOS

El mejoramiento de procesos consiste en una serie de acciones que en forma proactiva y reactiva identifican y seleccionan oportunidades para mejora, para lo cual utiliza herramientas y técnicas de la calidad para implementar una estrategia de cambio.

Es importante a la vez saber que las Normas ISO (“las cuales son normas que regulan la calidad de los bienes o de los servicios que venden u ofrecen las empresas”)²⁷, facilitan este cambio.

Para la realización de la propuesta de mejoramiento de procesos es necesaria la aplicación de acciones y herramientas vinculadas a la calidad, las que se describen mas adelante.

Este capítulo se realiza mediante un previo análisis de los procesos seleccionados, elaborado en el capítulo IV, en donde se determinaron los porcentajes de eficiencias de tiempos y costos de cada proceso identificando a la vez los problemas originados en cada uno de ellos. Por lo tanto en este capítulo se pretende solucionar dichos problemas detectados con las siguientes acciones:

- **Eliminación** de pasos, actividades o procesos completos
- **Fusión** de pasos, actividades o procesos
- **Mejora** de los procesos mediante la reducción de tiempos y costos
- **Creación** de pasos, actividades o procesos cuando sea estrictamente necesario

²⁷ Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta © 2005 © 1993-2004 Microsoft Corporation.



Se aplicarán las acciones citadas de acuerdo a los tiempos y costos obtenidos en la diagramación de procesos teniendo presente las posibles soluciones a los problemas detectados en cada uno de ellos.

5.1 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS

Para realizar las acciones para cada paso, actividad o proceso es necesario diseñar y aplicar herramientas que ayuden en la determinación de los procesos mejorados propuestos.

Para el efecto se utilizan, en cada proceso seleccionado, las tres herramientas siguientes:

- Hoja ISO
- Flujo Diagramación
- Hoja de Mejoramiento

5.1.1 HOJAS ISO

La Hoja ISO es una herramienta que permite determinar el objetivo y alcance de cada proceso, para en base a esto, proponer las actividades y su responsable que deben cumplirse dentro del proceso, las mismas que guiarán a una reducción significativa de tiempos y costos.

La Hoja ISO contiene objetivo del proceso, alcance, las actividades enumeradas y con su responsable, la relación entre procesos, los conceptos nuevos, los formatos a ser utilizados en el proceso y finalmente las firmas de las personas encargadas en elaborar, revisar y aprobar el mismo. Además se debe detallar el número de actividades eliminadas, fusionadas, mejoradas y creadas.

Cabe mencionar que cada proceso tiene designado un código que lo identifica.



FORMATO HOJA ISO

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso:	Código:	Fecha:	
Objetivo:			
Alcance:			
N.-	Responsable	Actividades	
Relación con otros procesos:			
Formularios:		Terminología:	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras			
Fusión			
Eliminación			
Creación			

Tabla No. 47



5.1.2 FLUJO DIAGRAMACION

“La Flujo Diagramación permite representar gráficamente las actividades que conforman un proceso. Los diagramas de flujo son elementos muy importantes en el mejoramiento de los procesos de la empresa. Los buenos diagramas de flujo muestran, claramente, las áreas en las cuáles 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 problemáticas”²⁸.

La Flujo Diagramación es también una herramienta que permite observar la relación existente entre cada actividad, para lo cual es necesaria la aplicación de los símbolos de diagramación de la norma ASME (American Society of Mechanical Engineers).

Para cada actividad se establece tiempos y costos, los mismos que pueden agregar o no valor, y de ello se calculan los porcentajes de eficiencias. En el campo de observaciones se define lo que se ha realizado con la actividad.

Los símbolos de diagramación que se utilizan son tomados de la Norma ISO 8406 mostrados a continuación:

<u>SIMBOLO</u>	<u>REPRESENTA</u>
	<u>Computador:</u> Uso del computador, procesamiento automático de datos, uso de la impresora
	<u>Paralelas:</u> indican el paso a otro proceso

²⁸ HARRINGTON, H. James; Mejoramiento de Procesos; Primera edición; Editorial McGraw-Hill; Bogotá-Colombia; 1995, Págs. 97-108.

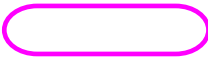

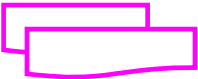


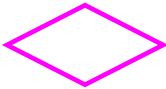



<u>SIMBOLO</u>	<u>REPRESENTA</u>
	<p><u>Inicio o término:</u> indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p><u>Actividad:</u> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el proceso.</p>
	<p><u>Documento:</u> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del proceso.</p>
	<p><u>Archivo:</u> indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p><u>Inspección y medición:</u> Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.</p>
	<p><u>Decisión o alternativa:</u> indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p><u>Conector:</u> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo, en la misma hoja.</p>
	<p><u>Demora:</u> indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.</p>
	<p><u>Transporte:</u> indica el movimiento de personas, material o equipo.</p>

Tabla No. 48 Flujo de Diagramación



FORMATO FLUJO DIAGRAMACION

FLUJO DIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO:

Ingresa:		Tiempo Total:			Eficiencia tiempo:		Frecuencia:		
Resultado:		Costo Total:			Eficiencia costo:		Volumen:		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
					AV	NAV	AV	NAV	
	Total								
	Eficiencia tiempo								
	Eficiencia costo								

Tabla No. 49 Formato del Flujo de Diagramación



5.1.3 HOJA DE MEJORAMIENTO

Compara la situación actual con la situación propuesta tanto en forma cuantitativa como en forma cualitativa, establece las diferencias en tiempos, costos, eficiencias y volúmenes. Además establece el beneficio esperado en base a los cambios o mejoras realizadas.

FORMATO DE HOJA DE MEJORAMIENTO

HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso:	Código:	Fecha:
Objetivo:		
Alcance:		

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

Tabla No. 50 Formato de Hoja de Mejoramiento



5.1.4 APLICACION DE LOS TRES INSTRUMENTOS EN CADA PROCESO ANALIZADO

5.1.4.1 PROCESO ACTUALIZACION DE INVENTARIO

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Actualización del inventario		Código: FINV001	Fecha: Quito 24-01-07
Objetivo: Tener actualizado el inventario de mercadería para satisfacer los requerimientos de los clientes			
Alcance: Desde recepción de las facturas, organización, actualización de cada producto hasta pedido de reposición			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Cajera	En el proceso de facturación automáticamente se actualiza el inventario	
2	Jefe de Bodega	Analiza movimiento de los productos mediante el sistema de inventario	
3	Jefe de Bodega	Determina productos de mayor y menor rotación	
4	Jefe de Bodega	Identifica los productos que requieren adquirir	
5	Jefe de Bodega	Prepara informe de requerimiento o reposición de mercadería	
6	Jefe de Bodega	Envía el informe de requerimiento o reposición al gerente financiero	
7	Jefe de Bodega	Archiva copias de informes	
Relación con otros procesos: Elaboración de la factura y cobro por los productos			
Formularios: Informe de requerimientos		Terminología: sistema, inventario, informe, requerimiento	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Mónica Herrera	Sr. Pablo Suárez, Jefe de Bodega	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 3			
Creación 1			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Actualización del Inventario

Ingresar: Facturas de ventas		Tiempo Total: 275		Eficiencia tiempo: 65%		Frecuencia: Diario			
Resultado: Informes de requerimiento		Costo Total: 16,77		Eficiencia costo: 60%		Volumen: 60 facturas			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Cajera	Jefe de Bodega		AV	NAV	AV	NAV	
1	Entrega las facturas al jefe de bodega.	➔				30		1,56	-
2	Descarga las facturas o ingresa al inventario los productos de la nueva importación.		○		90		5,07		-
3	Analiza movimiento de los productos.		▭			30		1,69	-
4	Realiza el informe de requerimiento de mercadería		○		30		1,69		-
5	Envía el informe al gerente financiero		➔			15		0,85	-
6	Imprime los listados actualizados del inventario		○		60		3,38		-
7	Envía a los vendedores los listados		➔			20		1,13	-
	Total				180	95	10,14	6,63	0m
	Eficiencia tiempo							65%	
	Eficiencia costo							60%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Actualización del Inventario

Ingres: Facturas de ventas		Tiempo Total: 38		Eficiencia tiempo: 82%		Frecuencia: Diario			
Resultado: Informes de requerimiento		Costo Total: 2,14		Eficiencia costo: 81%		Volumen: 60 facturas			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Cajera	Jefe de Bodega		AV	NAV	AV	NAV	
1	En el proceso de facturación automáticamente se actualiza el inventario	○			1		0,052		-
2	Analiza movimiento de los productos mediante el sistema de inventario		○			5	0,282		-
3	Determina productos de mayor y menor rotación		○		5		0,282		-
4	Identifica los productos que requieren adquirir		○		5		0,282		-
5	Prepara informe de requerimiento o reposición de mercadería		○		20		1,126		-
6	Envía el informe de requerimiento o reposición al gerente financiero		○			1	0,056		-
7	Archiva copias de informes		○			1	0,056		-
	Total				31	7	1,742	0,394	0m
	Eficiencia tiempo						82%		
	Eficiencia costo						81%		



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Actualización del inventario

Código: FINV001

Fecha: Quito 24-01-07

Objetivo: Tener actualizado el inventario de mercadería para satisfacer los requerimientos de los clientes

Alcance: Desde recepción de las facturas, organización, actualización de cada producto hasta pedido de reposición

A.- Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) Falta de un sistema de inventarios
- 2) Demora en la actualización del inventario
- 3) Información poco confiable
- 4) Altos costos de operación

B.- Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Se crea un sistema de inventarios computarizados
- 2) Se agiliza la actualización del inventario con el sistema computarizado
- 3) Se cuenta con información rápida y confiable
- 4) Reducción de costos



SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
275 min.	\$ 16,77	65%	60%	Diario	60 Fact.	38 min.	\$ 2,14	82%	81%	Diario	60 Fact.
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Mensual		Anual			
237 min.	\$ 14,63	17%	21%	Diario	-	5.688 min.	\$351	68.256min.	\$ 4.213		



5.1.4.2 PROCESO TRAMITES DE IMPORTACION Y DESADUANIZACION




HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Tramites de importación y desaduanización		Código: FIMP001	Fecha: Quito 24-01-07
Objetivo: Tener mercadería a tiempo para satisfacer los requerimientos de los clientes			
Alcance: Desde el informe de requerimientos de la mercadería, los tramites de importación hasta la contratación del transporte para llevar mercadería a las bodegas de la empresa			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Gerente Financiero	Recibe el informe de requerimiento de mercadería para verificarlo si esta planificado	
2	Gerente Financiero	Aprueba el informe en base a la planificación de compra	
3	Gerente Financiero	Envía el informe de requerimientos al gerente de comercialización	
4	Gerente de comercialización	Se contacta con los proveedores	
5	Gerente de comercialización	Solicita proformas a los proveedores	
6	Gerente de comercialización	Selecciona la mejor pro forma	
7	Gerente de comercialización	Realiza el contrato de compra	
8	Gerente General	Aprueba el contrato de compra	
9	Gerente de comercialización	Envía el contrato vía Internet al proveedor y el valor de la compra mediante giro bancario	
10	Gerente de comercialización	Recibe la notificación del proveedor del envío y llegada de mercadería	
11	Gerente de comercialización	Realiza la declaración de la mercadería en los recintos aduaneros	
12	Gerente de comercialización	Realiza los pagos para desaduanización de la mercadería	
13	Gerente de comercialización	Retira la mercadería de la aduana	
14	Gerente de comercialización	Contrata el transporte para llevar la mercadería hasta las bodegas de la empresa	
Relación con otros procesos: Actualización del inventario			
Formularios: Contrato de Compra		Terminología: pro forma, contrato, declaración, aduana, desaduanización, vía Internet	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 0			
Creación 2			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Trámites de Importación y desaduanización

Ingresar: Informe de requerimientos mercadería		Tiempo Total: 635			Eficiencia tiempo: 27%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Mercadería llega a las bodegas		Costo Total: 44,39			Eficiencia costo: 21%		Volumen: 1vez		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente Financiero	Gerente de Comercialización	Gerente General	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el informe de requerimientos de mercadería para verificarlo	➔				30		2,24	-
2	Aprueba el informe	☐				15		1,12	-
3	Entrega el informe de requerimientos al gerente de comercialización	➔				5		0,37	-
4	Se contacta con los proveedores		○		20		1,5		-
5	Realiza el contrato de compra		○		20		1,5		-
6	Aprueba el contrato de compra			☐	10		1,67		-
7	Envía el contrato de compra al gerente de comercialización			➔		5		0,84	-
8	Envía el contrato vía Internet al proveedor		➔			20		1,5	-
9	Espera la notificación del proveedor del envío y llegada de mercadería		D			180		13,46	-
10	Realiza la declaración de la mercadería en los recintos aduaneros		○		60		4,49		



11	Realiza los pagos para desaduanización de la mercadería				60		4,49		
12	Retira la mercadería de la aduana					180		13,46	
13	Contrata el transporte para llevar la mercadería hasta las bodegas					30		2,24	
	Total				170	465	9,16	35,23	
	Eficiencia tiempo							27%	
	Eficiencia costo							21%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Trámites de Importación y desaduanización

Ingresa: Informe de requerimientos mercadería		Tiempo Total:230			Eficiencia tiempo:83%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Mercadería llega a las bodegas		Costo Total:17,18			Eficiencia costo:83%		Volumen: 1 vez		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente Financiero	Gerente de Comercialización	Gerente General	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el informe de requerimiento de mercadería para verificarlo si esta planificado					1		0,075	-
2	Aprueba el informe en base a la planificación de compra				5		0,37		-
3	Envía el informe de requerimientos al gerente de comercialización					1		0,075	-
4	Se contacta con los proveedores				5		0,37		-
5	Solicita proformas a los proveedores				1		0,075		-
6	Selecciona la mejor pro forma				20		1,5		-
7	Realiza el contrato de compra				15		1,12		-
8	Aprueba el contrato de compra					6		0,45	-



9	Envía el contrato vía Internet al proveedor y el valor de la compra mediante giro bancario			1		0,075		-
10	Recibe la notificación del proveedor del envío y llegada de mercadería			5		0,37		
11	Realiza la declaración de la mercadería en los recintos aduaneros			20		1,5		
12	Realiza los pagos para desaduanización de la mercadería			60		4,48		
13	Retira la mercadería de la aduana			60		4,48		
14	Contrata el transporte para llevar la mercadería hasta las bodegas de la empresa				30		2,24	
	Total			192	38	14,34	2,84	
	Eficiencia tiempo						83%	
	Eficiencia costo						83%	

HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Tramites de importación y desaduanización **Código:** FIMP001 **Fecha:** Quito 24-01-07
Objetivo: Tener mercadería a tiempo para satisfacer los requerimientos de los clientes
Alcance: Desde el informe de requerimientos de la mercadería, los tramites de importación hasta la contratación del transporte para llevar mercadería a las bodegas de la empresa



A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) El pedido se realiza de una manera inadecuada, no se toma en cuenta el tiempo de importación y desaduanización.
- 2) No existe información del presupuesto
- 3) No se tiene actualizado la lista de proveedores

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Los pedidos se realizan en base a la planificación previamente realizada.
- 2) Se cuenta con información del presupuesto
- 3) Lista de proveedores actualizada

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
635 min.	\$ 44,39	27%	21%	Trim	1 Import	230 min.	\$ 17,18	83%	83%	Trim	1 Import.
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Trimestral			Anual		
405 min.	\$ 27,21	56%	62%	Trim	-	405 min.	\$ 27,21	1.620 min.	\$ 108,84		



5.1.4.3 PROCESO ORDENAMIENTO Y COLOCACION DE MERCADERIA

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Ordenamiento y colocación de mercadería		Código: FINV002	Fecha: Quito 24-01-07
Objetivo: Mantener en condiciones optimas la mercadería y exhibirla			
Alcance: Desde la recepción de la mercadería importada hasta su almacenamiento en bodegas y exhibición en perchas			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Jefe de bodega	Recibe la mercadería importada que llega del flete	
2	Jefe de bodega	Ordena a los bodegueros revisen la mercadería	
3	Bodegueros	Verifican cantidades según la factura	
4	Bodegueros	Reportan novedades de la mercadería recibida al Jefe de bodega	
5	Jefe de bodega	Firma la factura, indicando observaciones en caso de existir	
6	Bodegueros	Codifican y marcan precios a la mercadería con la maquina de códigos de barra	
7	Bodegueros	Imprimen un informe de los productos con el código y precio	
8	Bodegueros	Almacena en orden la mercadería en bodegas	
9	Bodegueros	Seleccionan la mercadería para exhibición en perchas	
10	Bodegueros	Ordenan en las perchas la mercadería	
Relación con otros procesos: Tramites de importación y desaduanización			
Formularios: Factura, informe		Terminología: percha, codificar, código de barras	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 3	Mónica Herrera	Sr. Pablo Suárez, Jefe de Bodega	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 0			
Creación 0			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Ordenamiento y colocación de mercadería

Ingresar: Mercadería importada		Tiempo Total: 1611		Eficiencia tiempo: 55%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Mercadería almacena y ordenada		Costo Total: 73,78		Eficiencia costo: 55%		Volumen: 1 vez			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Jefe de Bodega	Bodeguero		AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe la mercadería que llega del flete	○			45		2,53		-
2	Ordena a los bodegueros revisar la mercadería con la factura	○			3		0,17		-
3	Verifican cantidades según la factura		□			120		5,42	-
4	Firma la factura en señal de conformidad indicando observaciones en caso de existir	○			3		0,17		-
5	Codifican y marcan precios a la mercadería en forma manual		D			720		27,12	12m
6	Registran en la factura código y precio	○			180		8,14		10,10m
7	Ordenan la mercadería en las bodegas	○			660		29,83		25m
	Total				891	720	40,84	32,54	47,1
	Eficiencia tiempo							55%	
	Eficiencia costo							55%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Ordenamiento y colocación de mercadería

Ingresa: Mercadería importada		Tiempo Total: 1191			Eficiencia tiempo: 92%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Mercadería almacena y ordenada		Costo Total: 54,62			Eficiencia costo: 93%		Volumen: 1 vez		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Jefe de Bodega	Bodeguero		AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe la mercadería importada que llega del flete	○			45		2,53		-
2	Ordena a los bodegueros revisen la mercadería	○			3		0,17		-
3	Verifican cantidades según la factura		□			90		4,07	-
4	Reportan novedades de la mercadería recibida al Jefe de bodega		○		10		0,45		-
5	Firma la factura, indicando observaciones en caso de existir	○			3		0,17		-
6	Codifican y marcan precios a la mercadería con la maquina de códigos de barra		○		120		5,42		12m
7	Imprime un informe de los productos	○			20		1,13		-
8	Ordenan la mercadería en bodegas		○		480		21,70		25m
9	Seleccionan la mercadería para exhibición en perchas		○		120		5,42		-
10	Ordenan en las perchas la mercadería		○		300		13,56		14m
	Total				1101	90	50,55	4,07	51m
	Eficiencia tiempo							92%	
	Eficiencia costo							93%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Ordenamiento y colocación de mercadería **Código:** FINV002 **Fecha:** Quito 24-01-07
Objetivo: Mantener en condiciones optimas la mercadería y exhibirla
Alcance: Desde la recepción de la mercadería importada hasta su almacenamiento en bodegas y exhibición en perchas

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) La codificación y marcado de precios se lo realiza manualmente
- 2) Pérdida de tiempo en registro de precio y código

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Se codifica y marca precios mediante un sistema de código de barras
- 2) Automáticamente el registro de precio y código por medio del sistema

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
1611 min.	\$ 73,78	55%	55%	Trim	1 vez	1191 min.	\$ 54,62	92%	93%	Trim	1vez
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Trimestral		Anual			
420 min.	\$ 19,16	37%	38%	Trim	-	420 min.	\$ 19,16	5.040 min.	\$ 229,92		



5.1.4.4 PROCESO CONTROL DE CALIDAD

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Control de calidad		Código: FINV003	Fecha: Quito 24-01-07
Objetivo: Verificar la calidad y el optimo funcionamiento de los productos			
Alcance: Desde la verificación del estado y funcionamiento de la mercadería hasta la colocación de productos defectuosos en promoción			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Bodegueros	Verifican el estado y funcionamiento de la mercadería	
2	Bodegueros	Separan y elaboran un listado de los productos defectuosos	
3	Bodegueros	Entregan el listado de productos defectuosos al Jefe de bodega	
4	Jefe de bodega	Ordena colocar en cartones y en un sitio visible los productos defectuosos	
5	Bodegueros	Colocan en cartones productos defectuosos	
6	Bodegueros	Entregan a los vendedores los cartones para la venta de las promociones	
7	Vendedores	Decoran los cartones y realizan carteles originales para la venta de productos defectuosos	
Relación con otros procesos: Ordenamiento y colocación de mercadería			
Formularios: listado de productos defectuosos		Terminología: productos defectuosos, promociones	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Mónica Herrera	Sr. Pablo Suárez, Jefe de Bodega	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 1			
Creación 1			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Control de Calidad

Ingresa: Mercadería codifica y marcada precio		Tiempo Total:1156			Eficiencia tiempo:16%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Mercadería aprobada		Costo Total:51,14			Eficiencia costo: 12%		Volumen: 1 vez		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Bodeguero	Jefe de Bodega	Vendedores	AV	NAV	AV	NAV	
1	Verifican el estado y funcionamiento de la mercadería	□				960		43,39	
2	Separan los productos defectuosos	○			60		2,72		
3	Realiza un listado de productos defectuosos	○				30		1,36	
4	Entrega al Jefe de bodega un listado de productos defectuosos		○		15		0,68		
5	Ordena colocar en cartones y en un sitio visible los productos defectuosos		○		5		0,28		
6	Colocan en cartones productos defectuosos	○			50		2,26		
7	Entregan a los vendedores los cartones	➔				10		0,45	
8	Realizan carteles			○	25	1,18			
	Total				185	971	5,94	45,2	
	Eficiencia tiempo							16%	
	Eficiencia costo							12%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Control de calidad

Ingresa: Mercadería codifica y marcada precio			Tiempo Total: 845		Eficiencia tiempo: 42%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Mercadería aprobada			Costo Total: 43,89		Eficiencia costo: 37%		Volumen: 1vez		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Bodeguero	Jefe de Bodega	Vendedores	AV	NAV	AV	NAV	
1	Verifican el estado y funcionamiento de la mercadería					480		27,02	-
2	Separan y elaboran un listado de los productos defectuosos				90		4,07		-
3	Entrega el listado de productos defectuosos al Jefe de bodega					10		0,45	4m
4	Ordena colocar en cartones y en un sitio visible los productos defectuosos				5		0,28		-
5	Colocan en cartones productos defectuosos				60		2,71		-
6	Entrega a los vendedores los cartones para la venta de las promociones				20		0,90		1m
7	Decoran los cartones y realizan carteles originales para la venta de productos defectuosos				180		8,46		-
	Total				355	490	16,42	27,47	5m
	Eficiencia tiempo				42%				
	Eficiencia costo				37%				



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Control de calidad **Código:** FINV003 **Fecha:** Quito 24-01-07
Objetivo: Verificar la calidad y el óptimo funcionamiento de los productos
Alcance: Desde la verificación del estado y funcionamiento de la mercadería hasta la colocación de productos defectuosos en promoción

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) No se tiene garantía de los proveedores
- 2) Los carteles de los productos en promoción son poco llamativos

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Solicitar a los proveedores productos no defectuosos
- 2) Realizar carteles llamativos de los productos en promoción que atraiga la atención de los clientes

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
1156 min.	\$ 51,14	13%	12%	Trim	1vez	845 min.	\$ 43,89	42%	37%	Trim	1vez
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Trimestral			Anual		
311 min.	\$ 7,25	29%	25%	Trim	-	311 min.	\$ 7,25	3.732 min.	\$ 87		



5.1.4.5 PROCESO ATENCION AL CLIENTE

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Atención al cliente		Código: FCOM001 Fecha: Quito 24-01-07	
Objetivo: Brindar una excelente atención al cliente para que realice sus compras			
Alcance: Desde la recepción al cliente, toma de pedido hasta la entrega de los productos requeridos			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Vendedor	Recibe al cliente amablemente para preguntar su pedido	
3	Vendedor	Verifica existencias de pedido en el sistema	
4	Vendedor	Indican precios y cantidades disponibles	
5	Vendedor	Toma el pedido	
6	Vendedor	Entrega la nota de pedido a la cajera	
7	Cajera	Realiza el proceso de elaboración de la factura y cobro por los productos	
8	Despachador	Entrega los productos previa verificación de la factura cancelada	
Relación con otros procesos: Antecede:Tramites de importación y desaduanización, Sigue: elaboración de la factura y cobro por los productos			
Formularios: nota de pedido, factura		Terminología:	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 2	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 1			
Eliminación 1			
Creación 0			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Atención al cliente

Ingresa: Clientes con necesidades		Tiempo Total: 80			Eficiencia tiempo: 61%		Frecuencia: Diario		
Resultado: Clientes adquieren los productos		Costo Total: 13,12			Eficiencia costo: 18%		Volumen: 60 clientes		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Vendedor	Cajera	Despachador	AV	NAV	AV	NAV	
1	Reciben al cliente	○			3		0,14		-
2	Preguntan lo que requieren los clientes y ofrecen alternativas	○			5		0,24		-
3	Verifican existencias de pedido en los listados de inventario	□				10		0,47	-
4	Indican precios de los productos a los clientes	○			3		0,14		-
5	Entregan la nota de pedido a la cajera	➔				3		0,14	-
6	Realiza el proceso de elaboración de la factura y cobro por los productos		○		38		1,86		-
7	Verifican la factura cancelada para entregar los productos			□		18		10,13	-
	Total				49	31	2,38	10,74	
	Eficiencia tiempo							61%	
	Eficiencia costo							18%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Atención al cliente

Ingresar: Clientes con necesidades			Tiempo Total: 74			Eficiencia tiempo: 80%		Frecuencia: Diario	
Resultado: Clientes adquieren los productos			Costo Total: 3,65			Eficiencia costo: 78%		Volumen: 60 clientes	
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Vendedor	Cajera	Despachador	AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe al cliente amablemente para preguntar su pedido	○			5		0,24		-
2	Verifica existencias de pedido en el sistema	□				5		0,24	-
3	Indican precios y cantidades disponibles	○			3		0,14		-
4	Toma el pedido	○			10		0,47		-
5	Entrega la nota de pedido a la cajera	□			3		0,14		8m
6	Realiza el proceso de elaboración de la factura y cobro por los productos		=		38		1,86		14m
7	Los productos se entregan previa verificación de la factura cancelada			□		10		0,56	-
	Total				59	15	2,85	0,80	22m
	Eficiencia tiempo							80%	
	Eficiencia costo							78%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Atención al cliente

Código: FCOM001 **Fecha:** Quito 24-01-07

Objetivo: Brindar una excelente atención al cliente para que realice sus compras

Alcance: Desde la recepción al cliente, toma de pedido hasta la entrega de los productos requeridos

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) Demora en verificar las existencias e información desactualizada
- 2) Pocos listado de inventarios
- 3) Cuellos de botella en la entrega los productos por falta de despachadores

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) La verificación de existencias en el sistema de inventarios es rápida y confiable
- 2) Crear un sistema de inventarios
- 3) Contratar a personal para despachadores para evitar cuellos de botella en el despacho de productos



SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
80 min.	\$ 13,12	61%	18%	Diario	60 clientes	74 min.	\$ 3,65	80%	78%	Diario	60 Clientes
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Mensual		Anual			
6 min.	\$ 9,47	19%	60%	Diario	-	144 min.	\$ 227,28	1.728 min.	\$2.727,36		



5.1.4.6 PROCESO ELABORACION DE LA FACTURA Y COBRO DE LOS PRODUCTOS

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Elaboración de la factura y cobro por los productos		Código: FCOM002 Fecha: Quito 24-01-07	
Objetivo: Elaborar las facturas y cobrar por los productos			
Alcance: Desde que se recibe la nota de pedido, cobro por la mercadería, hasta archivo de las facturas			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Cajera	Recibe la nota de pedido de los vendedores	
2	Cajera	Solicita los productos a los bodegueros.	
3	Bodegueros	Entregan los productos a los despachadores	
4	Cajera	Realiza la factura	
5	Cajera	Recibe el pago de contado, crédito personal o tarjeta de crédito.	
6	Cajera	Entrega la factura al cliente.	
7	Cajera	Entrega las copias de las facturas al jefe de bodega	
8	Jefe de bodega	Recibe las copias de las facturas y actualiza el inventario de mercadería	
Relación con otros procesos: Antecede: Atención al cliente, Sigue: Actualización de inventario			
Formularios: nota de pedido, factura		Terminología: tarjeta de crédito, despachadores	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 1			
Creación 1			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Elaboración de la factura y cobro por los productos

Ingresa: Nota de pedido		Tiempo Total:49			Eficiencia tiempo:49%		Frecuencia: Diario		
Resultado: Factura cancelada		Costo Total:2,43			Eficiencia costo: 51%		Volumen: 60 clientes		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Vendedor	Cajera	Bodeguero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Envía la nota de pedido	➔				3		0,14	-
2	Solicita los productos a los bodegueros.		○		3		0,14		-
3	Envía los productos a los despachadores			➔		12		0,54	-
4	Realiza la factura		○		10		0,52		-
5	Recibe el pago al contado o pacta el crédito personal.		○		5		0,26		-
6	Cuenta el dinero o otorga 30 días de crédito		○		5		0,26		-
7	Cancela y entrega la factura al cliente.		○		1		0,05		-
8	Envía la copia de factura al jefe de bodega.		➔			10		0,52	-
	Total				24	25	1,23	1,20	
	Eficiencia tiempo							49%	
	Eficiencia costo							51%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Elaboración de la factura y cobro por los productos

Ingresa: Nota de pedido		Tiempo Total: 21		Eficiencia tiempo: 71%		Frecuencia: Diario			
Resultado: Factura cancelada		Costo Total: 0,97		Eficiencia costo: 78%		Volumen: 60 clientes			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Cajera	Bodeguero	Jefe de Bodega	AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor envía la nota de pedido a la cajera					1		0,047	17m
2	Solicita los productos a los bodegueros.				3		0,14		-
3	Envía los productos a los despachadores					5		0,16	12m
4	Realiza la factura				6		0,31		-
5	Recibe el pago de contado, crédito personal o tarjeta de crédito.				5		0,26		-
6	Entrega la factura al cliente.				1		0,05		-
									24m
	Total				15	6	0,76	0,21	63m
	Eficiencia tiempo							71%	
	Eficiencia costo							78%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Elaboración de la factura y cobro por los productos

Código: FCOM002 **Fecha:** Quito 24-01-07

Objetivo: Elaborar las facturas y cobrar por los productos

Alcance: Desde que se recibe la nota de pedido, cobro por la mercadería, hasta archivo de las facturas

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) La actividad de facturación se lo realiza en forma manual
- 2) Altos costos de operación
- 3) Esperas prolongadas

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Se agiliza la actividad debido al sistema de facturación
- 2) Reducción de costos
- 3) Eficiencia en tiempos



SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
49 min.	\$ 2,43	49%	51%	Diario	60 clientes	21 min.	\$ 0,97	71%	78%	Diario	60 clientes
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Mensual		Anual			
28 min.	\$ 1,46	22%	27%	Diario	-	672 min.	\$ 35,04	8.064 min.	\$ 420,48		



5.1.4.7 PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Selección y contratación del personal		Código: FADM001 Fecha: Quito 24-01-07	
Objetivo: Seleccionar y contratar al personal mas idóneo para los diferentes cargos de la empresa			
Alcance: Desde la autorización del requerimiento de personal, publicación, selección, hasta la contratación del personal			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Gerente de comercialización	Solicita autorización para la contratación de personal e indica requisitos para el cargo	
2	Gerente General	Autoriza el proceso de contratación y dispone la provisión de fondos para la publicación	
3	Gerente de comercialización	Realiza la publicación en el periódico requiriendo candidatos	
4	Gerente Financiero	Paga la publicación por la prensa	
5	Gerente de comercialización	Recepta las carpetas de los candidatos y revisa el perfil de los candidatos	
6	Gerente de comercialización	Selecciona los candidatos opción hados	
7	Gerente de comercialización	Entrevista a los candidatos seleccionados	
8	Gerente de comercialización	Realiza pruebas de selección de personal	
9	Gerente de comercialización	Selecciona al candidato que se ajuste mas al perfil requerido y con mayor puntuación	
10	Gerente de comercialización	Entrega el contrato al candidato seleccionado para que firme	
Relación con otros procesos: Planificación de ventas			
Formularios: Contrato		Terminología: carpetas, perfil, candidatos	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 1	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 1			
Eliminación 0			
Creación 4			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Selección y contratación del personal

Ingresa: Carpetas de candidatos		Tiempo Total:133		Eficiencia tiempo:70%		Frecuencia: Trimestral			
Resultado: Candidato seleccionados y contratado		Costo Total:8,45		Eficiencia costo: 64%		Volumen: 30 candidatos			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente de Comercialización	Gerente Financiero		AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicita autorización al gerente financiero	○			5		0,37		-
2	Revisa y otorga la autorización para el pago del anuncio		□			20		1,5	-
3	Realiza la contratación de publicación en el periódico	○			8		0,6		-
4	Revisa el perfil de los candidatos	□				20		1,5	-
5	Selecciona los candidatos opcionados	○			30		2,24		-
6	Entrevista a los candidatos seleccionados	○			30		2,24		-
7	Selecciona al candidato y entrega el contrato para que firme				20		1,5		-
					93	40	5,45	3	
	Eficiencia tiempo							70%	
	Eficiencia costo							64%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Selección y contratación del personal

Ingresa: Carpetas de candidatos		Tiempo Total:101			Eficiencia tiempo:85%		Frecuencia: Trimestral		
Resultado: Candidato seleccionados y contratado		Costo Total:8,02			Eficiencia costo: 80%		Volumen: 30 candidatos		
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente de Comercialización	Gerente General	Gerente Financiero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Solicita autorización para la contratación de personal e indica requisitos para el cargo	○			5		0,37		6m
2	Revisa y autoriza el proceso de contratación y dispone la provisión de fondos para la publicación		□			5		0,84	-
3	Realiza la publicación en el periódico requiriendo candidatos	○			5		0,37		-
4	Paga la publicación por la prensa			○	1		0,075		-
5	Recepta las carpetas de los candidatos y revisa el perfil de los candidatos	□				10		0,75	-
6	Selecciona los candidatos opcionados	○			5		0,37		-
7	Entrevista a los candidatos seleccionados	○			10		0,75		-
8	Realiza pruebas de selección de personal	○			30		2,24		2m
9	Selecciona al candidato que se ajuste mas al perfil requerido y con mayor puntuación	○			10		0,75		-
10	Entrega el contrato e indica las cláusulas al candidato seleccionado para que firme	○			20		1,5		-
	Total				86	15	6,43	1,59	8m
	Eficiencia tiempo							85%	
	Eficiencia costo							80%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Selección y contratación del personal

Código: FADM001 **Fecha:** Quito 24-01-07

Objetivo: Seleccionar y contratar al personal mas idóneo para los diferentes cargos de la empresa

Alcance: Desde la autorización del requerimiento de personal, publicación, selección, hasta la contratación del personal

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) Falta de personal en las temporadas altas.
- 2) Existe una alta rotación del personal

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Contratar personal en temporadas altas.
- 2) Identificar las causas de la alta rotación del personal



SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	FREC	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
133 min.	\$ 8,45	70%	64%	Trim	30 candidatos	101 min.	\$ 8,02	85%	80%	Trim	30 Candidatos
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	FREC	Volumen	Trimestral		Anual			
32 min.	\$ 0,43	15%	16%	Trim	-	64 min.	\$ 0,86	768 min.	\$ 10,32		



5.1.4.8 PROCESO RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Recuperación de cartera vencida		Código: FFIN001	Fecha: Quito 24-01-07
Objetivo: Obtener liquidez para la empresa y evitar perdidas			
Alcance: Desde revisión de la cartera vencida, visita a los deudores, hasta la recuperación de la cartera			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Gerente financiero	Revisa la cartera vencida	
2	Gerente financiero	Realiza un reporte de los clientes morosos	
3	Gerente financiero	Entrega el reporte a los vendedores para que realicen el cobro de la cartera vencida a sus clientes	
4	Vendedores	Visitan a los clientes y pactan la forma y fecha de pago	
5	Vendedores	Depositán en el banco el valor cobrado, inmediatamente	
6	Vendedores	Envían un reporte de los cobros realizados vía mail al Gerente financiero	
7	Gerente financiero	Actualiza la cartera vencida	
8	Gerente financiero	Llama a los clientes rezagados para otorgar el ultimo plazo de cobro antes de iniciar un proceso legal	
Relación con otros procesos: Elaboración de la factura y cobro por los productos			
Formularios: Reporte de cobro		Terminología: Reporte, rezagados, vía mail, cartera vencida	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 2	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 0			
Creación 0			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Recuperación de cartera vencida

Ingresa: Cuentas por cobrar		Tiempo Total: 155		Eficiencia tiempo: 55%		Frecuencia: Mensual			
Resultado: Cuentas cobradas		Costo Total: 10,20		Eficiencia costo: 49%		Volumen: 30 clientes			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente Financiero	Vendedores		AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa la cartera vencida					40		2,99	-
2	Realiza un reporte de los clientes morosos				30		2,24		-
3	Entrega el reporte a los vendedores					5		0,37	-
4	Pactan la forma y fecha de pago				20		0,94		-
5	Entregan un reporte de cobranza al Gerente financiero					25		1,87	-
6	Actualiza la cartera vencida				20		0,94		-
7	Llama a los clientes rezagados para otorgar el ultimo plazo de cobro antes de iniciar un proceso legal				15		0,85		-
	Total				85	70	4,97	5,23	
	Eficiencia tiempo							55%	
	Eficiencia costo							49%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Recuperación de cartera vencida

Ingresa: Cuentas por cobrar		Tiempo Total: 125		Eficiencia tiempo: 72%		Frecuencia: Mensual			
Resultado: Cuentas cobradas		Costo Total: 6,05		Eficiencia costo: 88%		Volumen: 30 clientes			
N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente Financiero	Vendedores		AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa la cartera vencida					20		1,50	-
2	Realiza un reporte de los clientes morosos				30		2,24		-
3	Entrega el reporte a los vendedores para que realicen el cobro de la cartera vencida a sus clientes				5		0,37		10m
4	Visitan a los clientes y pactan la forma y fecha de pago					10		0,47	-
5	Depositatan en el banco el valor cobrado, inmediatamente				20		0,94		-
6	Envían un reporte de los cobros realizados vía mail al Gerente financiero					5		0,24	-
7	Actualiza la cartera vencida				20		0,94		-
8	Llama a los clientes rezagados para otorgar el ultimo plazo de cobro antes de iniciar un proceso legal				15		0,85		-
	Total				90	35	5,34	0,71	10m
	Eficiencia tiempo							72%	
	Eficiencia costo							88%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Recuperación de cartera vencida **Código:** FFIN001 **Fecha:** Quito 24-01-07
Objetivo: Obtener liquidez para la empresa y evitar pérdidas
Alcance: Desde revisión de la cartera vencida, visita a los deudores, hasta la recuperación de la cartera

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) No respetan algunos clientes la fecha de pago establecida
- 2) Existen casos de clientes específicos que no cancelan

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Establecer y hacer cumplir políticas de cobranza
- 2) Otorgar un plazo límite de pago o tomar acciones legales

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
155 min.	\$ 10,20	55%	49%	Mensual	30 clientes	125 min.	\$ 6,05	72%	88%	Mensual	30 clientes
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Mensual		Anual			
30 min.	\$ 4,15	17%	23%	Mensual	-	30 min.	\$ 4,15	360 min.	\$ 49,8		



5.1.4.9 PROCESO PROMOCION Y PUBLICIDAD

HOJA ISO "Fantasías Herrera"			
Proceso: Promoción y publicidad		Código: FCOM003 Fecha: Quito 24-01-07	
Objetivo: Dar a conocer a los clientes los productos que ofrece la empresa			
Alcance: Desde diseño de las cuñas radiales y hojas volantes, su cotización hasta su difusión y verificación			
N.-	Responsable	Actividades	
1	Gerente de comercialización	Realiza el diseño de cuñas publicitarias y hojas volantes	
2	Gerente de comercialización	Realiza cotizaciones a las diferentes medios de promoción y publicidad	
3	Gerente de comercialización	Selecciona la mejor cotización	
4	Gerente de comercialización	Envía la cotización seleccionada al Gerente General	
5	Gerente General	Revisa y otorga la autorización para la contratación de la publicidad	
6	Gerente Financiero	Paga por la publicidad	
7	Gerente de comercialización	Verifica y evalúa la transmisión de las cuñas	
Relación con otros procesos: Atención al cliente			
Formularios: Cuñas publicitarias		Terminología: cuñas publicitarias, hojas volantes, cotizaciones	
Cambios	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Mejoras 0	Mónica Herrera	Srta. Natalia Herrera Núñez, Gerente de Comercialización	Sr. Robert Herrera, Gerente general
Fusión 0			
Eliminación 0			
Creación 3			



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO ACTUAL: Promoción y publicidad

Ingresa: Cotizaciones de emisoras	Tiempo Total: 224	Eficiencia tiempo: 60%	Frecuencia: Mensual
Resultado: Contrato de cuñas publicitarias	Costo Total: 16,45	Eficiencia costo: 41%	Volumen: 1 vez

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente Comercialización	Gerente Financiero		AV	NAV	AV	NAV	
1	Realiza cotizaciones a las diferentes emisoras	○			90		6,73		-
2	Selecciona la mejor cotización	□				50		3,74	-
3	Envía la cotización seleccionada al gerente financiero	➔				5		0,37	-
4	Revisa y otorga la autorización para publicar		□			15		1,12	-
5	Realiza el contrato de cuñas publicitarias	○			40		2,99		-
6	Verifica la transmisión de las cuñas	□			4				-
7	Evalúa el impacto de la promoción y publicidad	□				20		1,50	-
	Total				134	90	9,72	6,73	
	Eficiencia tiempo							60%	
	Eficiencia costo							41%	



FLUJODIAGRAMACION DEL PROCESO MEJORADO: Promoción y publicidad

Ingresa: Cotizaciones de emisoras	Tiempo Total: 106	Eficiencia tiempo: 72%	Frecuencia: Mensual
Resultado: Contrato de cuñas publicitarias	Costo Total: 9,14	Eficiencia costo: 67%	Volumen: 1 vez

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLES			Tiempo min.		Costo en \$		Distancia
		Gerente General	Gerente de Comercialización	Gerente Financiero	AV	NAV	AV	NAV	
1	Realiza el diseño de cuñas publicitarias y hojas volantes		○		45		3,36		-
2	Realiza cotizaciones a los diferentes medios de promoción y publicidad		○		15		1,12		-
3	Selecciona la mejor cotización		○		10		0,75		-
4	Envía la cotización seleccionada al Gerente General		➔			5		0,37	6m
5	Revisa y otorga la autorización para la contratación de la publicidad	○			5		0,84		-
6	Paga por la publicidad			○	1		0,075		-
7	Verifica y evalúa la transmisión de las cuñas		□			25		2,62	-
	Total				76	30	6,15	2,99	6m
	Eficiencia tiempo							72%	
	Eficiencia costo							67%	



HOJA DE MEJORAMIENTO

Proceso: Promoción y publicidad **Código:** FCOM003 **Fecha:** Quito 24-01-07
Objetivo: Dar a conocer a los clientes los productos que ofrece la empresa
Alcance: Desde diseño de las cuñas radiales y hojas volantes, su cotización hasta su difusión y verificación

A.-Situación Actual (Problemas Detectados)

- 1) Limitada la evaluación del impacto de la publicidad
- 2) Promociones y ofertas poco atractivas

B.-Situación Propuesta (Soluciones)

- 1) Evaluar el impacto de la publicidad con respecto al incremento de las ventas que se obtuvieron
- 2) Diseño e implementación de promociones y ofertas llamativas

SITUACION ACTUAL						SITUACION PROPUESTA					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Ef. Costo	Frec	Volumen
224 min.	\$ 16,45	60%	41%	Mensual	1vez	106 min.	\$ 9,14	72%	67%	Mensual	1 vez
DIFERENCIAS						BENEFICIO ESPERADO					
Tiempo Total	Costo Total	Ef. Tiempo	Eficiencia Costo	Frec	Volumen	Mensual			Anual		
118 min.	\$ 7,31	12%	26%	Mensual	-	118 min.	\$ 7,31	1.416 min.	\$ 87,72		



OBSERVACIONES Y SOLUCIONES DE LOS PROCESOS MEJORADOS

<p>Actualización del Inventario</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se crea un sistema de inventarios computarizados▪ Se agiliza la actualización del inventario con el sistema computarizado▪ Se cuenta con información rápida y confiable▪ Reducción de costos
<p>Tramites de importación y desaduanización</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los pedidos se realizan en base a la planificación previamente realizada▪ Se cuenta con información del presupuesto▪ Lista de proveedores actualizada
<p>Ordenamiento y colocación de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se codifica y marca precios mediante un sistema de codificación de barras▪ Automáticamente el registro de precio y código por medio del sistema
<p>Control de calidad</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Solicitar a los proveedores productos no defectuosos▪ Realizar carteles llamativos de los productos en promoción que atraiga la atención de los clientes
<p>Atención al cliente</p> <ul style="list-style-type: none">▪ La verificación de existencias en el sistema de inventarios es rápida y confiable▪ Creación de un sistema de inventarios▪ Contratar a personal para despachadores para evitar cuellos de botella en el despacho de productos



<p>Elaboración de la factura y cobro por los productos</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Se agiliza la actividad debido al sistema de facturación▪ Reducción de costos▪ Eficiencia en tiempos
<p>Selección y contratación del personal</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Contratar a personal en temporadas altas▪ Analizar las causas de la alta rotación y brindar seguridad laboral
<p>Recuperación de cartera vencida</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Establecer y hacer cumplir políticas de cobranza▪ Otorgar un plazo límite de pago o tomar acciones legales
<p>Promoción y publicidad</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Evaluar el impacto que tubo la publicidad con respecto al incremento en ventas

Tabla No. 51 Tabla de Observaciones y Soluciones



5.2 MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVA

Procesos	Situación Actual						Situación Propuestas						Diferencias				BE			
	T	Costo	Ef. T	Ef. C	Frec	Vol.	T	Costo	Ef. T	Ef. C	Frec	Vol.	T	Costo	Ef. T	Ef. C	Frec	Vol.	T	Costo
1.Actualización del inventario	275 min.	\$ 16,77	65%	60%	Diario	60 Fact.	38 min.	\$ 2,14	82%	81%	Diario	60 Fact.	237 min.	\$ 14,63	17%	21%	Diario	-	68.256 min.	\$ 4.213
2.Tramites de importación y desaduanización	635 min.	\$ 44,39	27%	21%	Trim	1 vez.	230 min.	\$ 17,18	83%	83%	Trim	1 Imp.	405 min.	\$ 27,21	56%	62%	Trim	-	1.620 min.	\$ 108,84
3.Ordenamiento y colocación de mercadería	1611 min.	\$ 73,78	55%	55%	Trim	1 vez	1191 min.	\$ 54,62	92%	93%	Trim	1 vez	420 min.	\$ 19,16	37%	38%	Trim	-	5.040 min.	\$229,92
4. Control de calidad	1156 min.	\$ 51,14	13%	12%	Trim	1vez	845 min.	\$ 43,89	42%	37%	Trim	1 vez	311,18 min.	\$ 7,25	29%	25%	Trim	-	3.732 min.	\$ 87
5.Atención al cliente	80 min.	\$ 13,12	61%	18%	Diario	60 clientes	74 min.	\$ 3,65	80%	78%	Diario	60 clientes	6 min.	\$ 9.,47	19%	60%	Diario	-	1.728 min.	\$ 2.727
6.Elaboración de la factura y cobro por los productos	49 min.	\$ 2,43	49%	51%	Diario	60 clientes	21 min.	\$ 0,97	71%	78%	Diario	60 clientes	28 min.	\$ 1,46	22%	27%	Diario	-	8.064 min.	\$ 420,48
7.Selección y contratación del personal	133 min.	\$ 8,45	70%	64%	Trim	30 candidatos	101 min.	\$ 8,02	85%	80%	Trim	30 candidatos	32 min.	\$ 0,43	15%	16%	Trim	-	768 min.	\$ 10,32
8.Recuperación de cartera vencida	155 min.	\$ 10,20	55%	49%	Mensual	30 clientes	125 min.	\$ 6,05	72%	88%	Mensual	30 clientes	30 min.	\$ 4,15	17%	23%	Mensual	-	360 min.	\$ 49,8
9.Promoción y publicidad	224 min.	\$ 16,45	60%	41%	Mensual	1 vez	106 min.	\$ 9,14	72%	67%	Mensual	1 vez	118 min.	\$7,01	12%	26%	Mensual	-	1.416 min.	\$ 87,72
Promedio			51%	41%					75%	76%					24%	33%				
Total																			90.984	7.934,08

Tabla No. 52 Matriz de Análisis Comparativa



5.3 GRAFICOS COMPARATIVOS

PROCESO	TIEMPO ACTUAL	TIEMPO PROPUESTO	DIFERENCIAS
1	275 min.	38 min.	237 min.
2	635 min.	230 min.	405 min.
3	1611 min.	1191min.	420 min.
4	1156 min.	845 min.	311 min.
5	80 min.	74 min	6 min.
6	49 min.	21 min.	28 min.
7	133 min.	101 min.	32 min.
8	155 min.	125 min.	30 min.
9	224 min.	106 min.	118 min.

Tabla No. 53 Tabla Comparativa de Tiempos

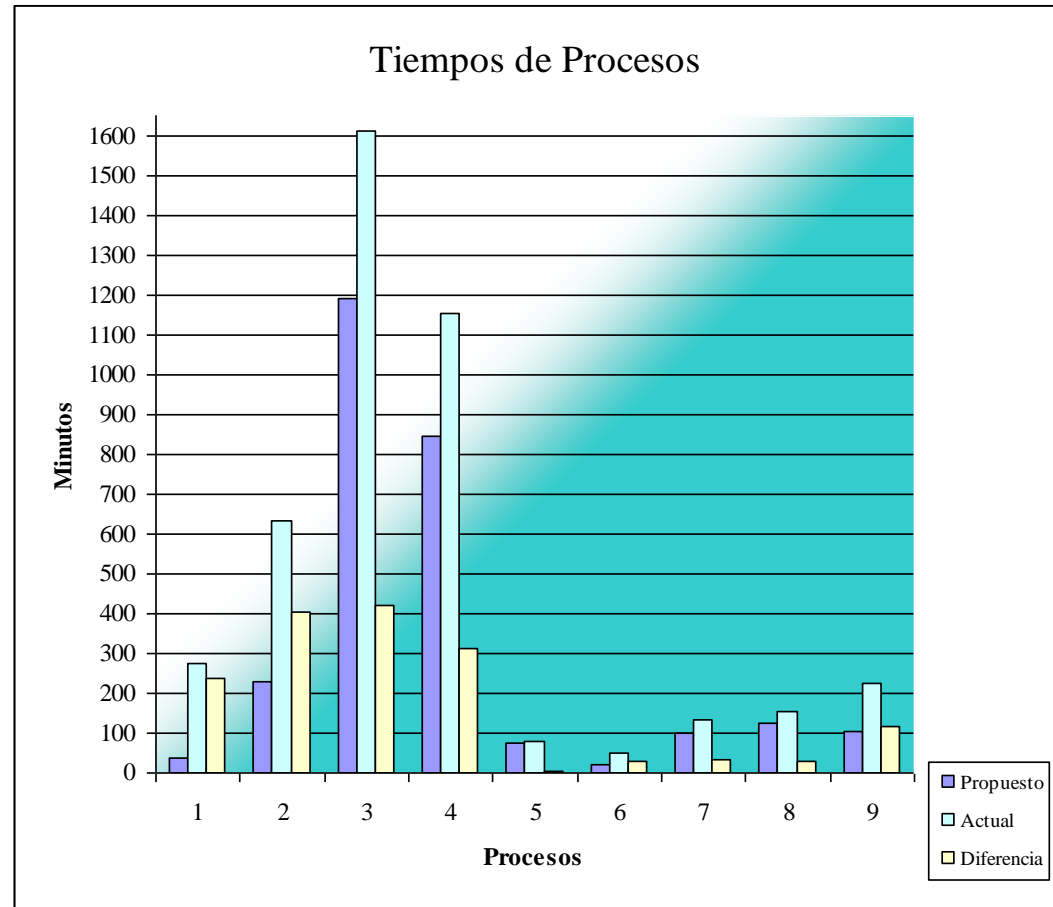


Gráfico No.64 De Tiempos de los procesos



PROCESO	COSTO ACTUAL	COSTO PROPUESTO	DIFERENCIAS
1	\$ 16,77	\$ 2,14	\$ 14,63
2	\$ 44,39	\$ 17,18	\$ 27,21
3	\$ 73,78	\$ 54,62	\$ 19,16
4	\$ 51,14	\$ 43,89	\$ 7,25
5	\$ 13,12	\$ 3,65	\$ 9,47
6	\$ 2,43	\$ 0,97	\$ 1,46
7	\$ 8,45	\$ 8,02	\$ 0,43
8	\$ 10,20	\$ 6,05	\$ 4,15
9	\$ 16,45	\$ 9,14	\$ 7,01

Tabla No. 54 Tabla Comparativa de Costos

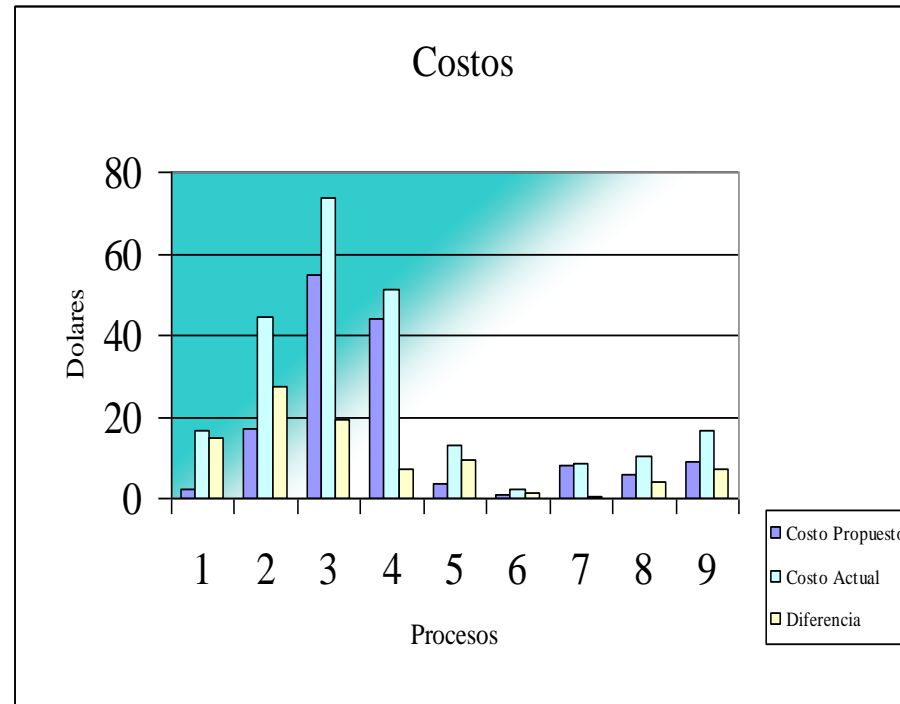


Gráfico No.65 De Costos de los procesos



PROCESO	EFICIENCIA TIEMPO ACTUAL	EFICIENCIA TIEMPO PROPUESTO	DIFERENCIAS
1	65%	82%	17%
2	27%	83%	56%
3	55%	92%	37%
4	13%	42%	29%
5	61%	80%	19%
6	49%	71%	22%
7	70%	85%	15%
8	55%	72%	17%
9	60%	72%	12%

Tabla No. 55 Tabla Comparativa de Eficiencia de los Tiempos

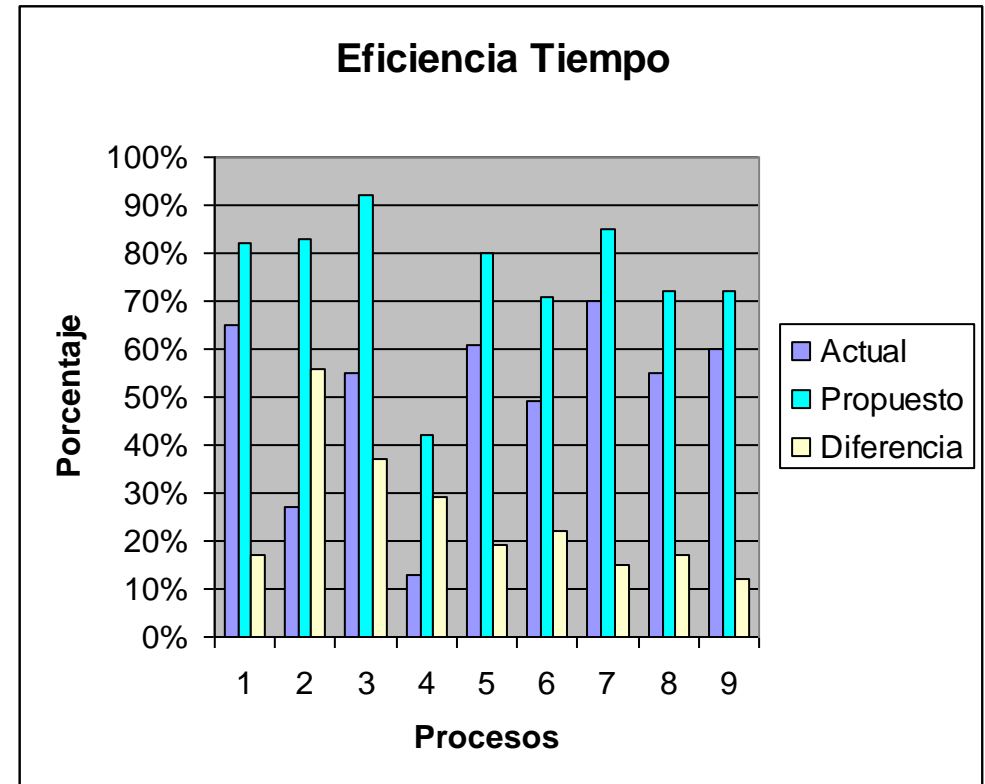


Gráfico No.66 De Eficiencia de los Tiempos



PROCESO	EFICIENCIA COSTO ACTUAL	EFICIENCIA COSTO PROPUESTO	DIFERENCIAS
1	60%	81%	21%
2	21%	83%	62%
3	55%	93%	38%
4	12%	37%	25%
5	18%	78%	60%
6	51%	78%	27%
7	64%	80%	16%
8	49%	88%	23%
9	41%	67%	26%

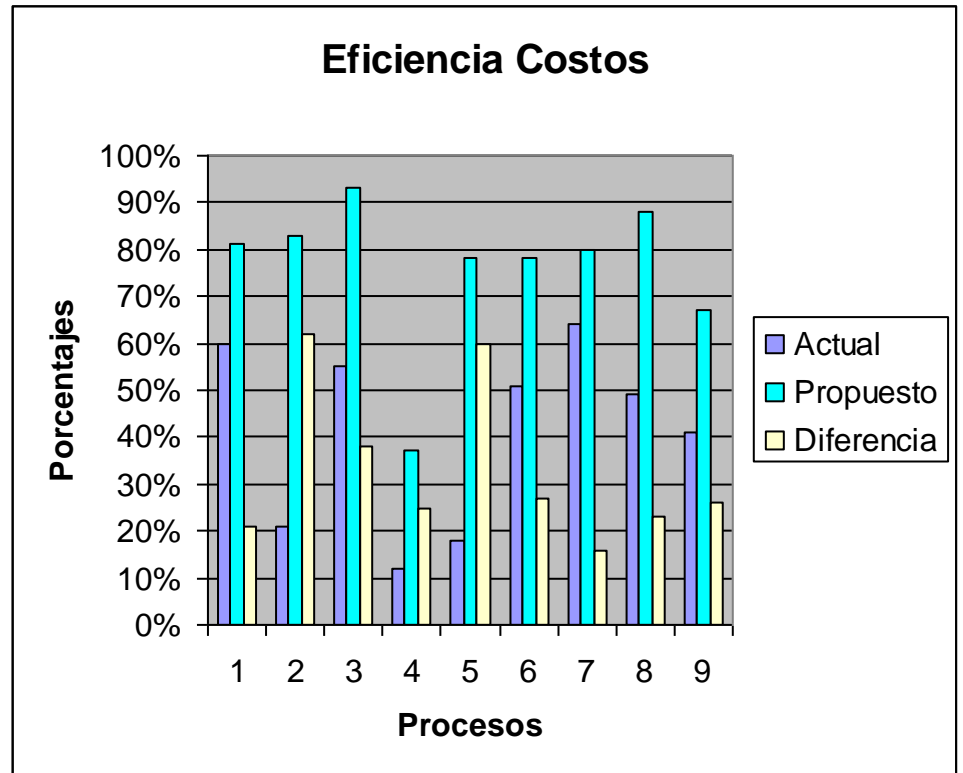


Gráfico No.67 De Eficiencia de los Costos

Tabla No. 56 Tabla Comparativa de Eficiencia de los Costos

CAPITULO VI

PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

Mediante este capítulo se propone un mejoramiento integral de la gestión empresarial en base a la investigación realizada en los capítulos anteriores. Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas.

1. Cadena de valor empresarial tomando como base el proceso administrativo.
2. Las cadenas de valor de cada proceso analizando.
3. Los factores de éxito que se quiere lograr en cada uno de los procesos en que se elaboro la respectiva cadena.
4. Los indicadores de gestión para cada proceso y cadena.
5. Organización por procesos

Para tener una visión más clara sobre la organización por procesos o gestión de procesos se cita la siguiente definición: “Gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente. La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando jefes a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.”²⁹

La organización por procesos inicia con la definición de la cadena de valor empresarial en base a los macro procesos identificados en el capítulo IV, lo cual se convierte en eje primordial de los procesos mejorados.

²⁹ <http://www.aiteco.com/gestproc.htm>

6.1 CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.”³⁰

Es por ello que la cadena de valor indica gráficamente los procesos que generan valor, que están íntimamente relacionados con la naturaleza propia **Fantasías Herrera**, los procesos que sirven de apoyo y los que no generan valor, relacionados con los procesos anteriores.

Para analizar a una empresa se utiliza su cadena de valor empresarial, la misma que deberá seguir la siguiente secuencia: la planificación, la organización o distribución de recursos, la ejecución o transformación de insumos en productos/ servicios, el control al igual que el seguimiento de las operaciones y por último la evaluación del rendimiento.

La Cadena de Valor Empresarial de **Fantasías Herrera** se inicia con la Importación y termina con la Comercialización. Considerándose como fases de apoyo a: Administración, Financiero y legal como se muestra a continuación:

³⁰ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

Con lo mencionado anteriormente, la cadena de valor de **Fantasías Herrera** se plantea de la siguiente manera:

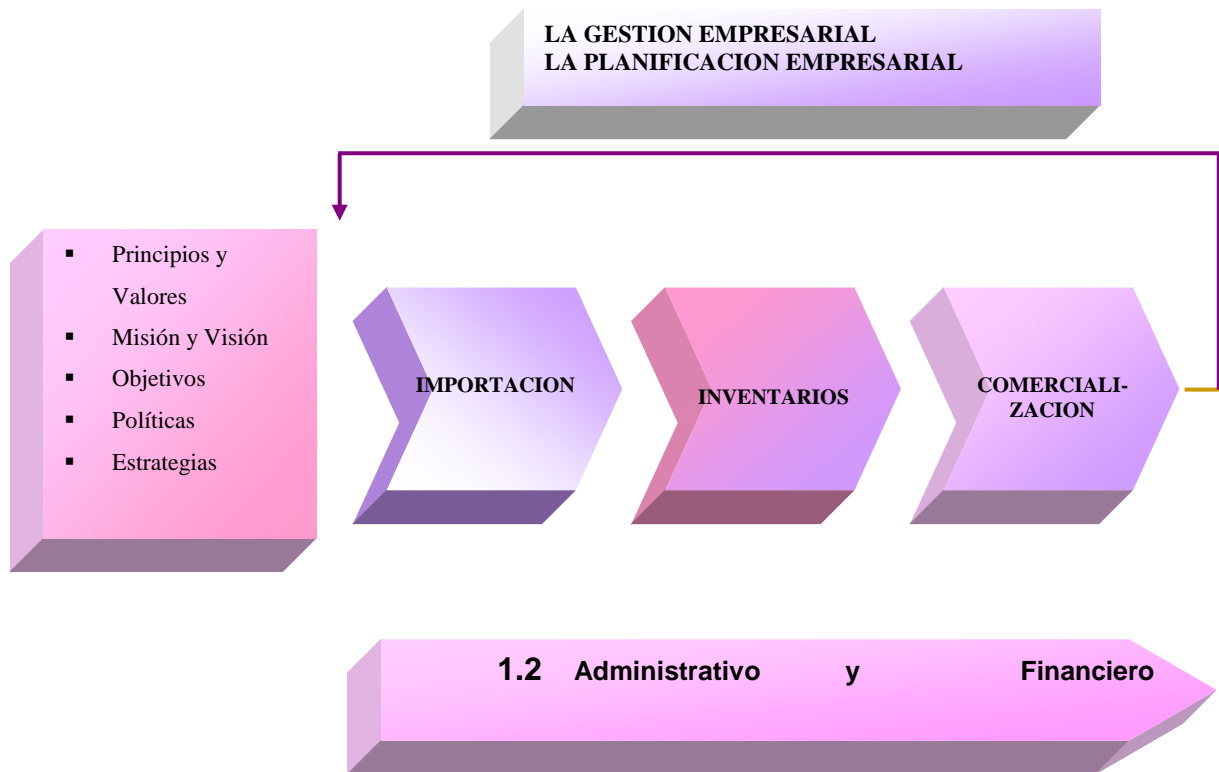


Gráfico No.68 Cadena de valor Empresarial

6.2 FACTORES DE ÉXITO

“Factores de éxito son aquellos parámetros como el sentido de la competencia, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la creatividad y la disciplina, que combinándolos y aplicándolos en momentos oportunos fueron posicionando a la organización dentro del mercado.”³¹

Los factores de éxito representan lo que quiere lograr la empresa con respecto a los clientes, los proveedores, los dueños o accionistas, el personal y las finanzas de la misma. Es probable que uno de los factores más determinantes del éxito que pueda tener una empresa sea la imagen que da de sí misma al público.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/exitoempresar/exitoempresar.shtml#FACTO>

6.3 INDICADORES DE GESTION

Después del planteamiento de los macro procesos, se determinará indicadores de gestión que ayuden a controlar los resultados y medir la calidad, impacto, eficiencia y eficacia de los procesos más importantes.

Los indicadores de gestión son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir agregan valor y deben tener los atributos de la información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Los indicadores de gestión presentan las siguientes características:

- Se orientan a medir características, procesos y/o resultados.
- Facilitan el seguimiento de un proceso.
- Están asociados a propósitos de maximización, minimización, eliminación.
- Deben ser pocos en número así como también entendibles y aplicables.
- Expresan relación en cuanto a costos, tiempos, calidad y cantidad.

A los indicadores se les puede clasificar en eficiencia, efectividad y adaptabilidad

6.4 APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS A LOS PROCESOS

Una vez que se han identificado los procesos gobernantes, básicos y habilitantes de **Fantasías Herrera** se aplican las tres herramientas de la organización de procesos antes detalladas a cada uno de ellos.



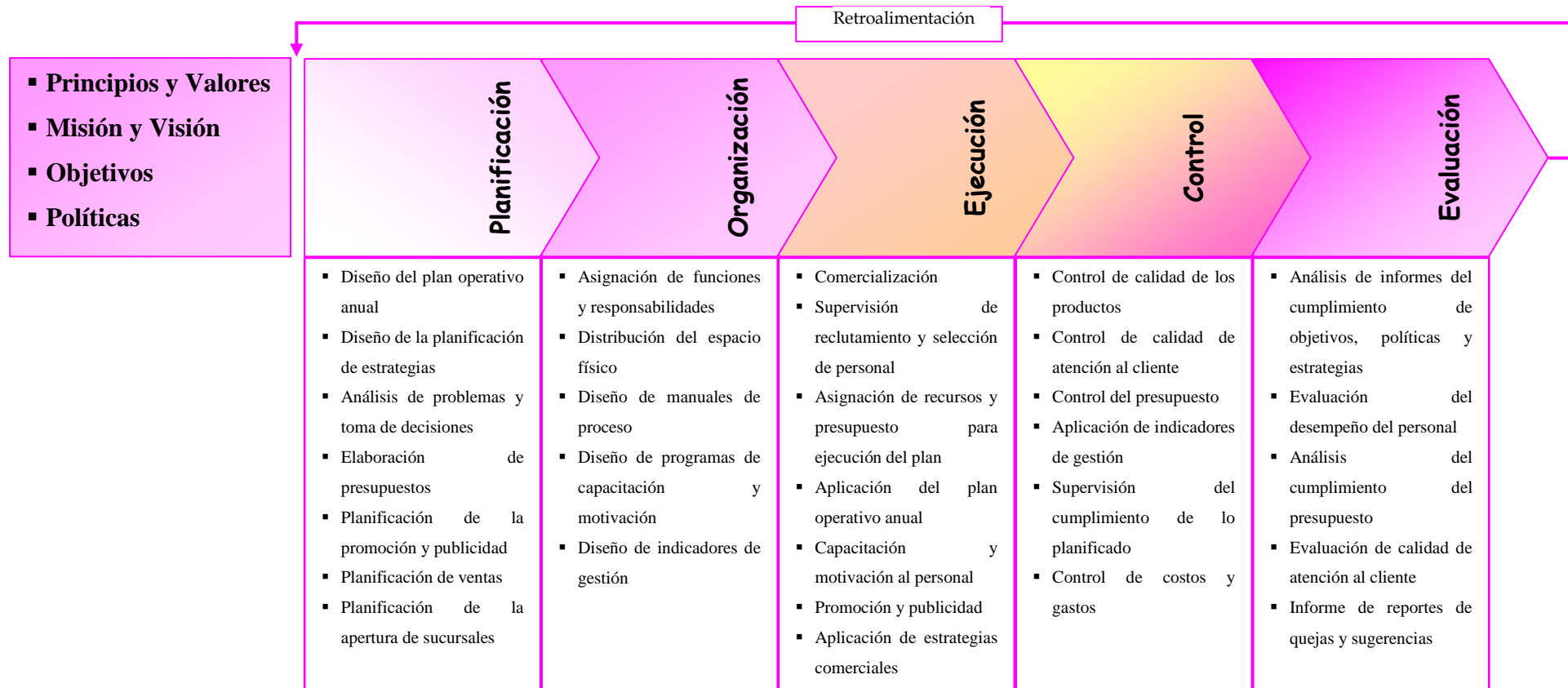
6.4.1 PROCESO GOBERNANTE

CADENA DE VALOR DEL PROCESO GOBERNANTE

“Fantasías Herrera”

LA GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACION EMPRESARIAL





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO GOBERNANTE

(Resultados)

- Clientes satisfechos en sus requerimientos
- Clientes leales
- Procesos con efectividad en costo y tiempo
- Mayor rentabilidad
- Liquidez
- Personal capacitado y motivado
- Presencia empresarial
- Posicionamiento en el mercado

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO GOBERNANTE

Proceso: Gobernante										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Evaluación del desempeño del personal	Grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada empleado	Eficacia	$\frac{Re\ sp.Cumplida}{Re\ sp.Asignada}$	95%	$\frac{8}{12} = 66,67\%$		28,33%	Semestral	Evaluaciones al personal de la empresa
2	Evaluación de calidad de atención al cliente	Satisfacción del cliente al ser atendido	Eficacia	$\frac{Clientes.Satisfechos}{Total.de.Clientes}$	95%	$\frac{14}{60} = 23\%$		72%	Mensual	Encuestas a los clientes sobre la atención
3	Evaluación en la planificación de actividades	Grado de eficiencia en el cumplimiento de las actividades planificadas	Eficacia	$\frac{Act.Efectuadas}{Act.Planificadas}$	100%	$\frac{60}{80} = 75\%$		37%	Diario	Plan operativo anual
4	Aplicación del presupuesto	Grado de eficiencia en la aplicación del presupuesto de la empresa	Eficiencia	$\frac{Pr\ e\supuesto.Utilizado}{Pr\ e\supuesto.Pr\ opuesto}$	100%	$\frac{85}{100} = 85\%$		15%	Mensual	Presupuesto anual
5	Evaluación en la toma de decisiones	Grado de eficiencia para tomar decisiones	Eficacia	$\frac{Pr\ oblemas.Soluciones}{Pr\ oblemas.Detectados}$	100%	$\frac{95}{100} = 95\%$		5%	Anual	Datos históricos



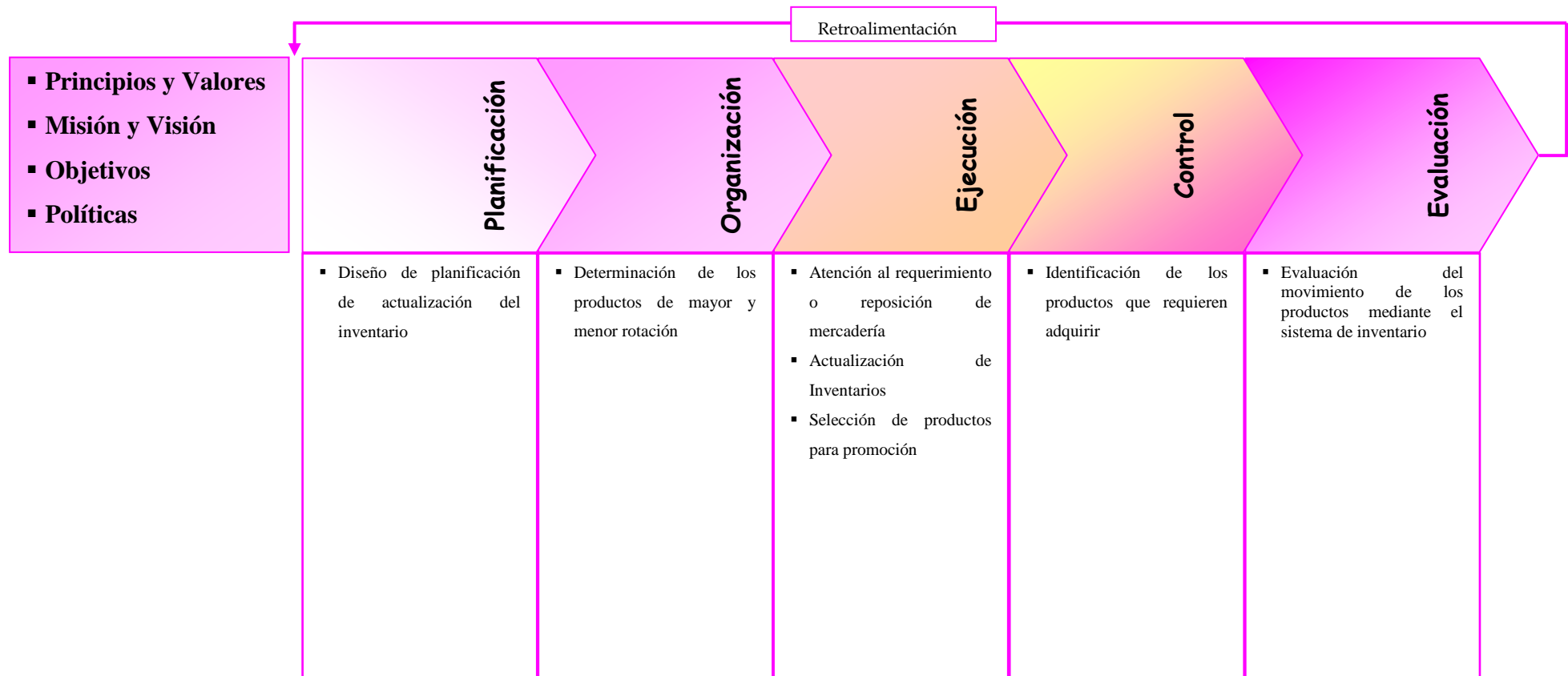
6.4.2 PROCESO ACTUALIZACION DEL INVENTARIO

CADENA DE VALOR DEL PROCESO ACTUALIZACION DEL INVENTARIO

“Fantasías Herrera”

LA GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACION EMPRESARIAL





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ACTUALIZACION DEL INVENTARIO

(Resultados)

- Actualización del inventario permanente
- Informes de requerimiento

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ACTUALIZACION DEL INVENTARIO

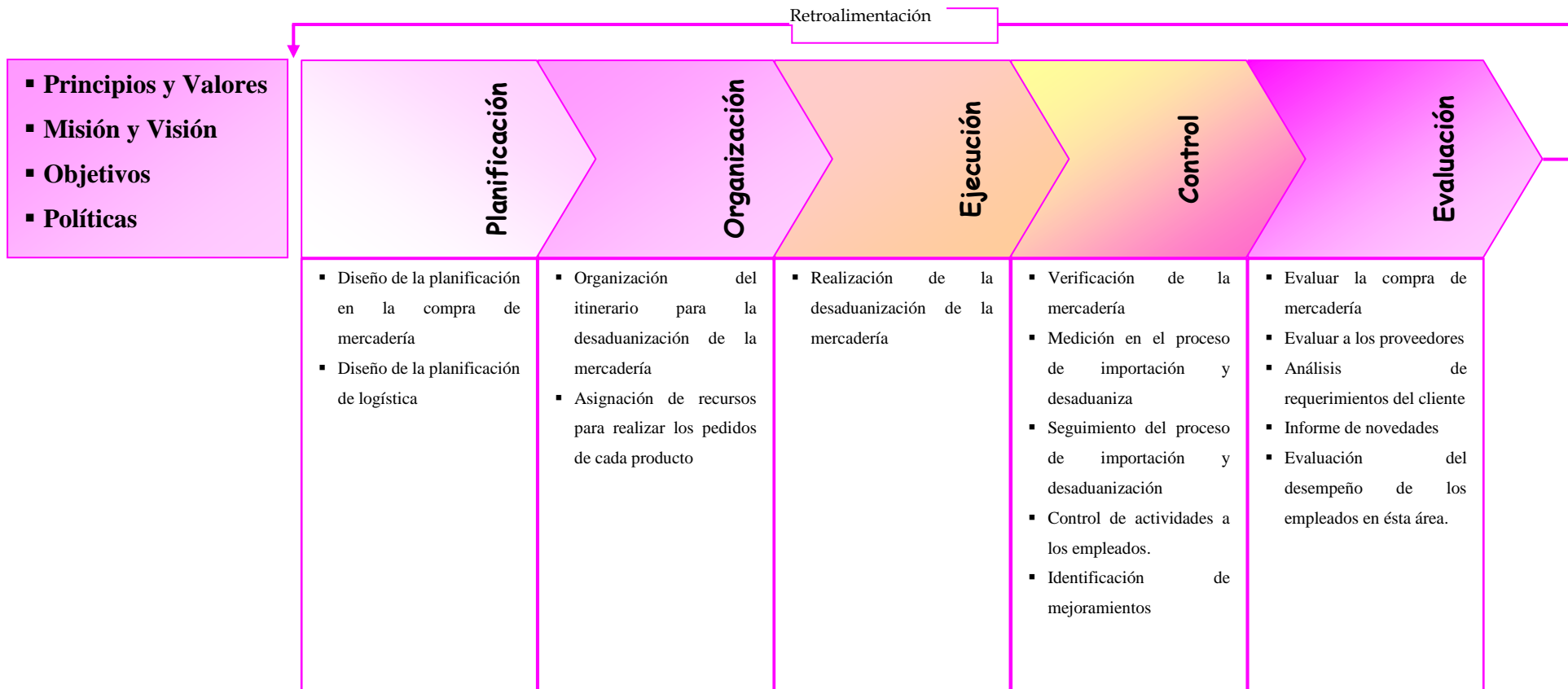
Proceso: Actualización del Inventario										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Actualización del inventario	Grado de eficiencia en la actualización del inventario	Eficacia	$\frac{Facturas.Ingresadas}{Total.Facturas}$	100%	$\frac{60}{60} = 100\%$			Diario	Facturas
2	Rotación de Inventarios	Grado de rotación del inventario	Eficiencia	$\frac{Ventas}{Inventario}$	90%	$\frac{8}{10} = 80\%$		10%	Trimestral	Sistema de Inventarios
3	Evaluación en la planificación de inventarios	Grado en el cumplimiento de inventarios planificadas	Eficacia	$\frac{Inv.Efectuadas}{Inv.Planificadas}$	100%	$\frac{60}{80} = 75\%$		37%	Mensual	Facturas
4	Informes de Requerimiento a tiempo	Grado de eficiencia en el cumplimiento de informes de requerimiento	Eficiencia	$\frac{Inf.Re q.Re alizados}{Inf.Re q.Necesarios}$	100%	$\frac{45}{50} = 90\%$		10%	Mensual	Informes de Requerimiento



6.4.3 PROCESO TRÁMITES DE IMPORTACION Y DESADUANIZACION

CADENA DE VALOR DEL PROCESO TRAMITES DE IMPORTACION Y DESADUANIZACION

“Fantasías Herrera”





FACTORES DE ÉXITO PROCESO TRAMITES DE IMPORTACION Y DESADUANIZACION (Resultados)

- Tener mercadería a tiempo
- Satisfacer los requerimientos de los clientes

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO TRÁMITES DE IMPORTACION Y DESADUANIZACION

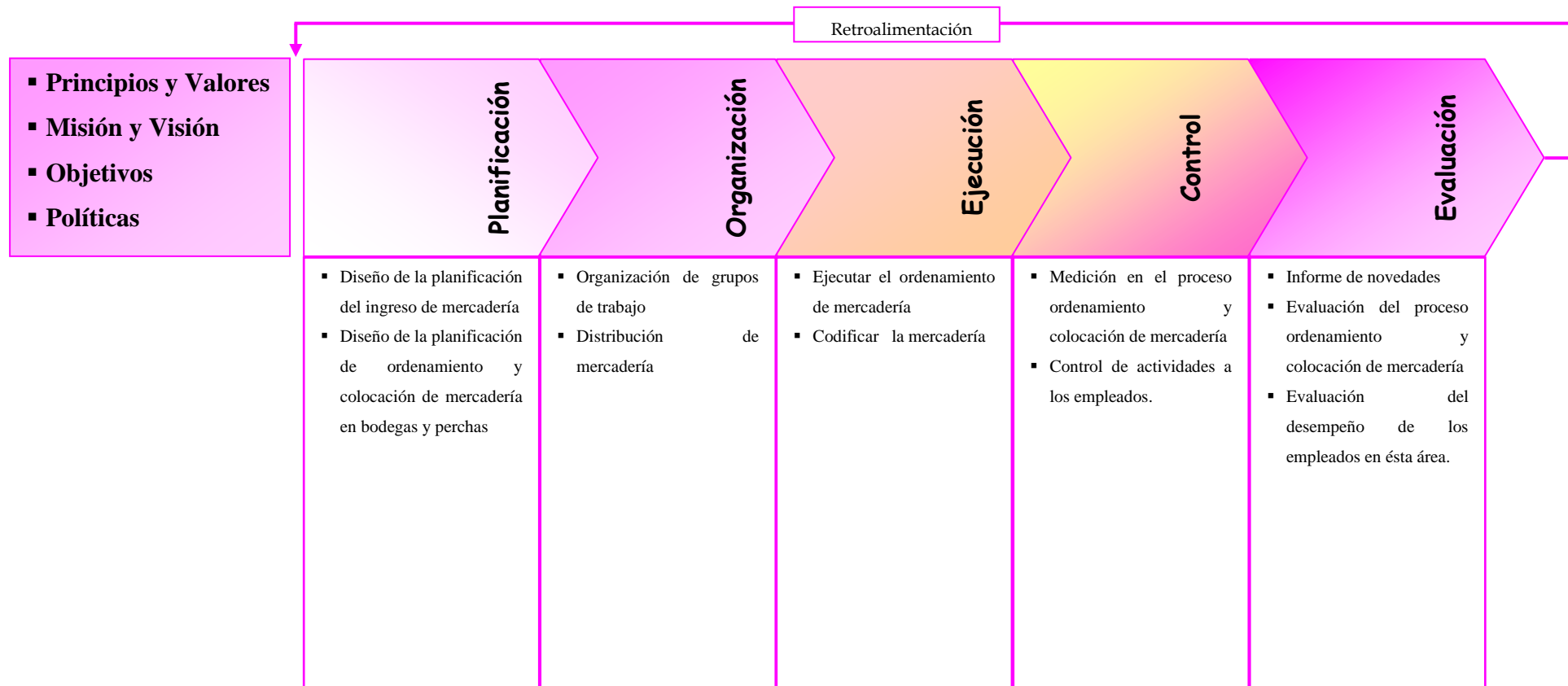
Proceso: Tramites de Importación y desaduanización										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Evaluación de la satisfacción de los requerimientos de los clientes	Grado de satisfacción de los requerimientos de los clientes	Eficiencia	$\frac{Re\ q.satisfechos}{Total.de.Re\ q}$	100%	$\frac{90}{100} = 90\%$		10%	Semestral	Encuestas a los clientes sobre la satisfacción de los requerimientos
2	Evaluación de la planificación de compras	Grado de cumplimiento de las compras realizadas con respecto a las planificadas	Eficacia	$\frac{Compras.Re\ alizadas}{Compras.Planificadas}$	100%	$\frac{120}{100} = 120\%$	20%		Trimestral	Plan operativo anual
3	Evaluación de containeres que lleguen a tiempo	Grado de cumplimiento de los proveedores al enviar los containeres	Eficacia	$\frac{Cont.a.Tiempo}{Cont.Totales}$	100%	$\frac{3}{4} = 75\%$		25%	Anual	Plan operativo anual
4	Evaluación de los días utilizados en los tramites	Porcentaje de días reales frente a los días promedio	Eficacia	$\frac{Dias.tramites}{Prom.dias.tram}$	100%	$\frac{5}{3} = 167\%$	67%		Trimestral	Plan operativo anual



6.4.4 PROCESO ORDENAMIENTO Y COLOCACIÓN DE MERCADERÍA

CADENA DE VALOR DEL PROCESO ORDENAMIENTO Y COLOCACION DE MERCADERIA

“Fantasías Herrera”





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ORDENAMIENTO Y COLOCACION DE MERCADERIA

(Resultados)

- Mantener en condiciones optimas la mercadería
- Mercadería codificada y marcada precios
- Mercadería exhibida en perchas

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ORDENAMIENTO Y COLOCACION DE MERCADERIA

Proceso: Ordenamiento y colocación de mercadería											
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente	
							+	-			
1	Eficiencia en ordenar la mercadería	Grado de eficiencia en ordenar la mercadería en bodegas	Eficiencia	$\frac{Cajas.Ordenadas}{Cajas.Totales}$	100%	$\frac{7}{10} = 70\%$		30%	Trimestral	Plan anual	operativo
2	Eficiencia en colocar la mercadería en las perchas	Grado de eficiencia en colocar la mercadería en las perchas	Eficiencia	$\frac{Merc.Colocada.perchas}{Merc.Total}$	100%	$\frac{27}{30} = 90\%$		10%	Quincenal	Plan mensual	operativo
3	Eficiencia en marcar precios a la mercadería	Grado de eficiencia en marcar precios a la mercadería	Eficiencia	$\frac{Merc.marc.precios}{Merc.Total}$	100%	$\frac{28}{30} = 93\%$		7%	Trimestral	Plan anual	operativo
4	Tiempo en ordenar la mercadería	Eficiencia en ordenar la mercadería en el tiempo establecido	Eficiencia	$\frac{Tiempo.Real}{Tiempo.Pr.omedio}$	100%	$\frac{660}{480} = 138\%$	38%		Trimestral	Plan anual	operativo



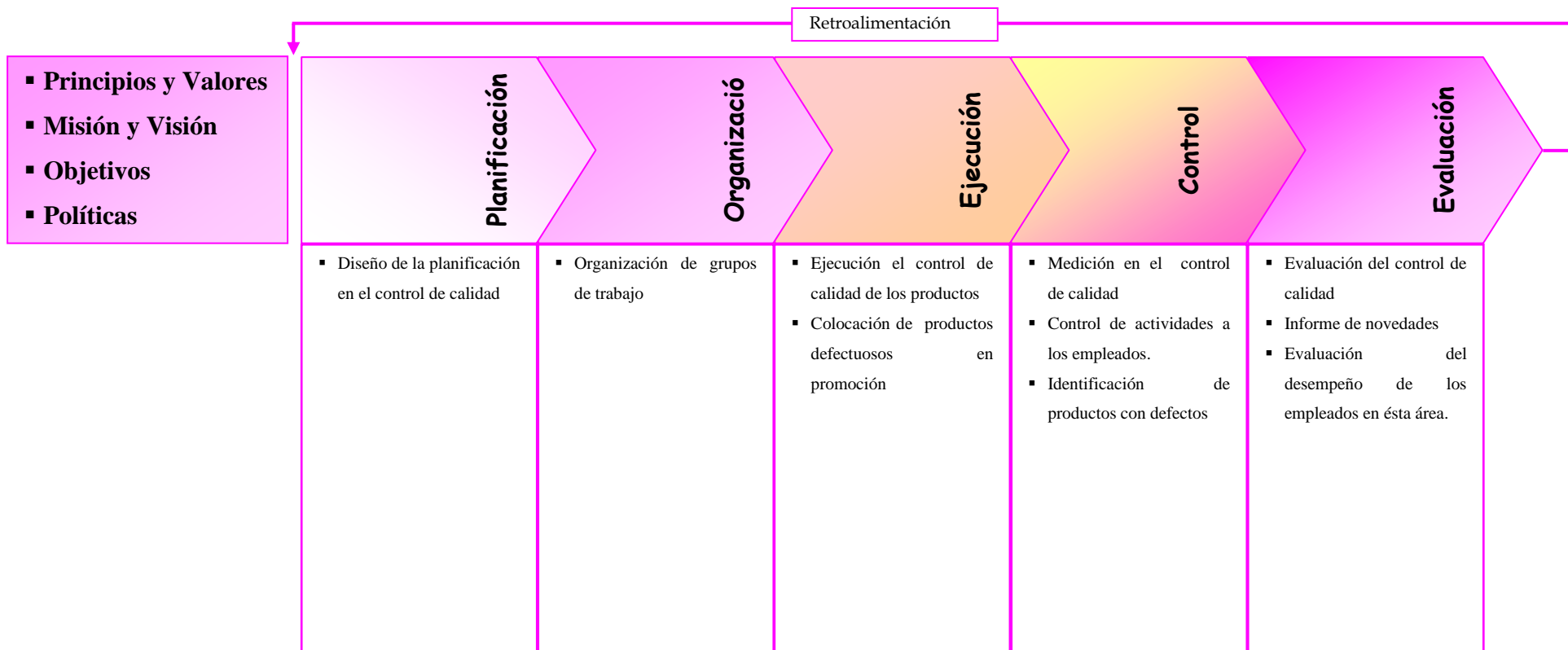
6.4.5 PROCESO CONTROL DE CALIDAD

CADENA DE VALOR DEL PROCESO CONTROL DE CALIDAD

“Fantasías Herrera”

LA GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACION EMPRESARIAL





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO CONTROL DE CALIDAD

(Resultados)

- Calidad de los productos
- Óptimo funcionamiento de los productos

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO CONTROL DE CALIDAD

Proceso: Control de Calidad										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Productos defectuosos	El porcentaje de productos defectuosos frente al total de productos	Eficiencia	$\frac{Pr od. Defectuosos}{Total. Pr oductos}$	1%	$\frac{2}{40} = 5\%$	4%		Trimestral	Listado de productos defectuosos
2	Productos defectuosos entregados a los clientes	El porcentaje de productos defectuosos entregados a los clientes frente al total de productos revisados	Eficiencia	$\frac{Pr od. Salidos. a. clientes}{Total. de. prod. rev}$	0%	$\frac{2}{100} = 2\%$	2%		Mensual	Quejas y sugerencias de los clientes
3	Costos por productos defectuosos	El porcentaje de costo por producto defectuoso frente a los costo total	Eficiencia	$\frac{Costo. por. prod. def}{Total. costos}$	0%	$\frac{140}{100} = 140\%$	40%		Trimestral	Listado de productos defectuosos
4	Tiempo en control de calidad	Eficiencia en el tiempo empleado para el control de calidad	Eficiencia	$\frac{Tiempo. Re al}{Tiempo. Pr omedio}$	100%	$\frac{8}{5} = 160\%$	60%		Trimestral	Plan anual operativo



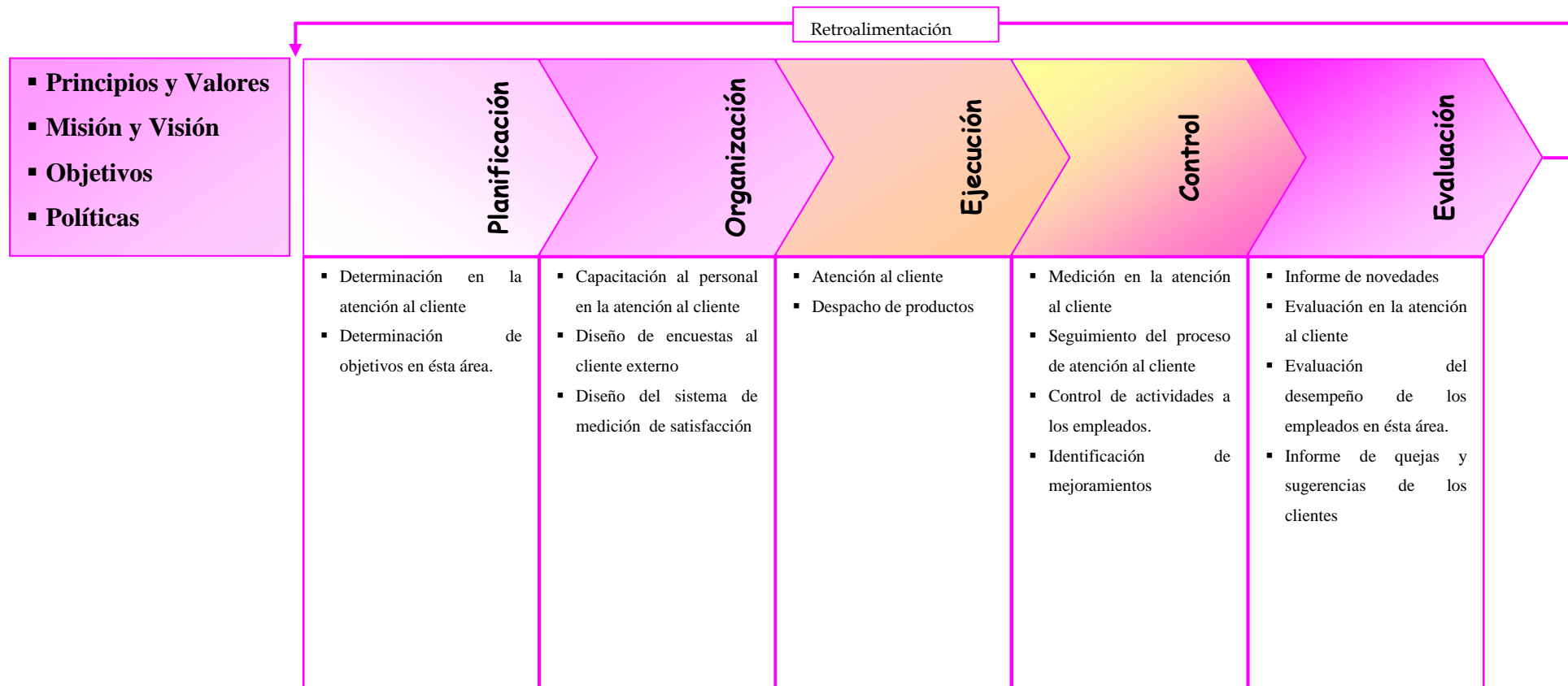
6.4.6 PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

CADENA DE VALOR DEL PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

“Fantasías Herrera”

LA GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACION EMPRESARIAL





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ATENCION AL CLIENTE

(Resultados)

- Brindar excelente atención al cliente
- Despacho rápido de productos
- Satisfacer los requerimientos de los clientes

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ATENCION AL CLIENTE

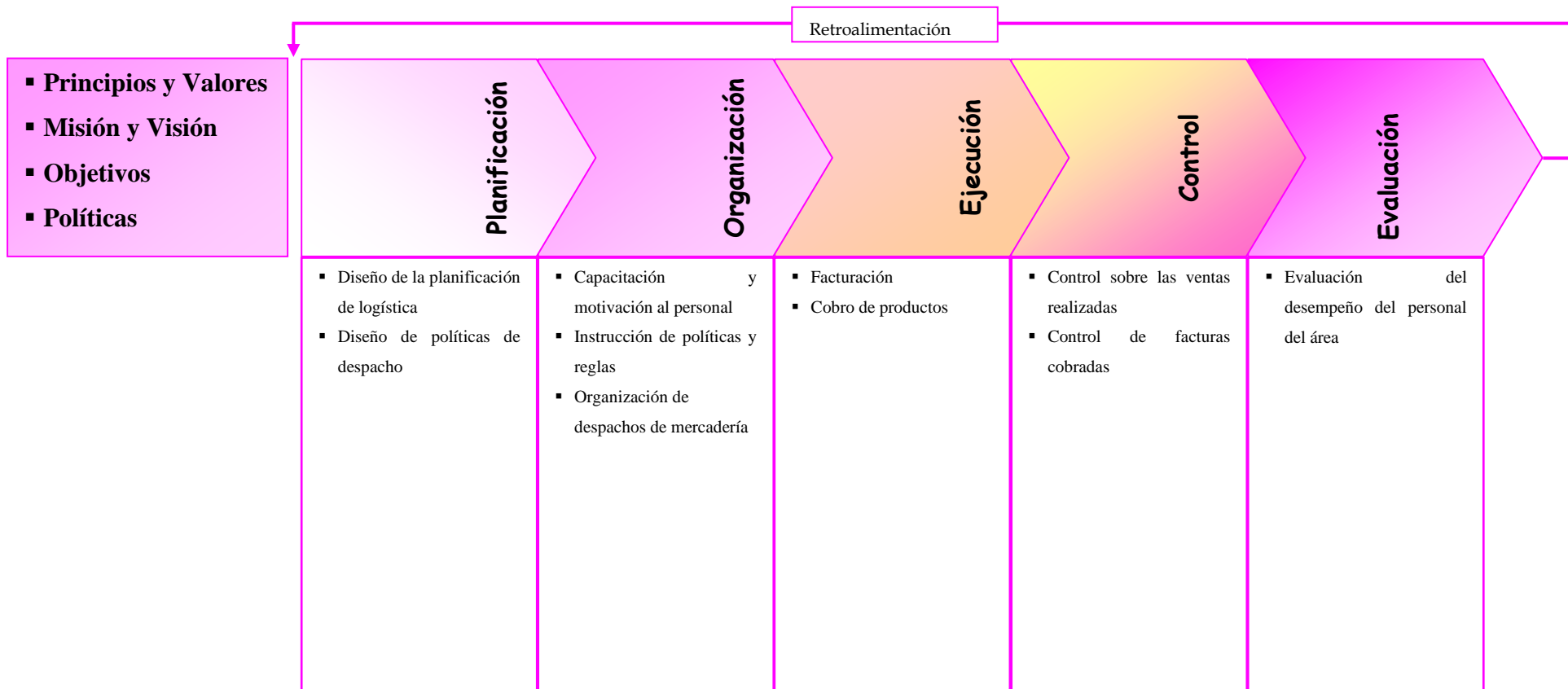
Proceso: Atención al Cliente										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Satisfacción en la atención al cliente	La eficiencia de los clientes satisfechos frente a los clientes atendidos	Eficiencia	$\frac{Clientes.satisfechos}{Total.clientes.atendidos}$	100%	$\frac{14}{60} = 23\%$		77%	Diario	Encuestas a los clientes
2	Eficiencia en la planificación de ventas	Grado de eficiencia en el cumplimiento de ventas planificadas	Eficiencia	$\frac{Ventas.Efectuadas}{Ventas.Planificadas}$	100%	$\frac{60}{80} = 75\%$		37%	Diario	Facturas
3	Tiempo en la atención al cliente	Eficiencia en la aplicación del presupuesto de la empresa	Eficiencia	$\frac{Servicios.a.Tiempo}{Servicios.Totales}$	100%	$\frac{74}{90} = 82\%$		18%	Diario	Encuestas a los cliente
4	Despachos efectuados	Eficacia en el despacho realizado a los clientes en un mes	Eficacia	$\frac{Desp.Re.alizados}{Total.Desp}$	100%	$\frac{6}{10} = 60\%$		40%	Diario	Datos históricos



6.4.7 PROCESO ELABORACIÓN DE LA FACTURA Y COBRO POR LOS PRODUCTOS

CADENA DE VALOR DEL PROCESO ELABORACION DE LA FACTURA Y COBRO DE LOS PRODUCTOS

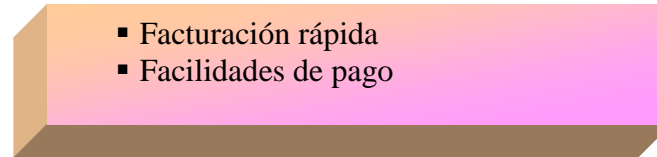
“Fantasías Herrera”





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO ELABORACION DE LA FACTURA Y COBRO DE LOS PRODUCTOS

(Resultados)



INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO ELABORACION DE LA FACTURA Y COBRO DE LOS PRODUCTOS

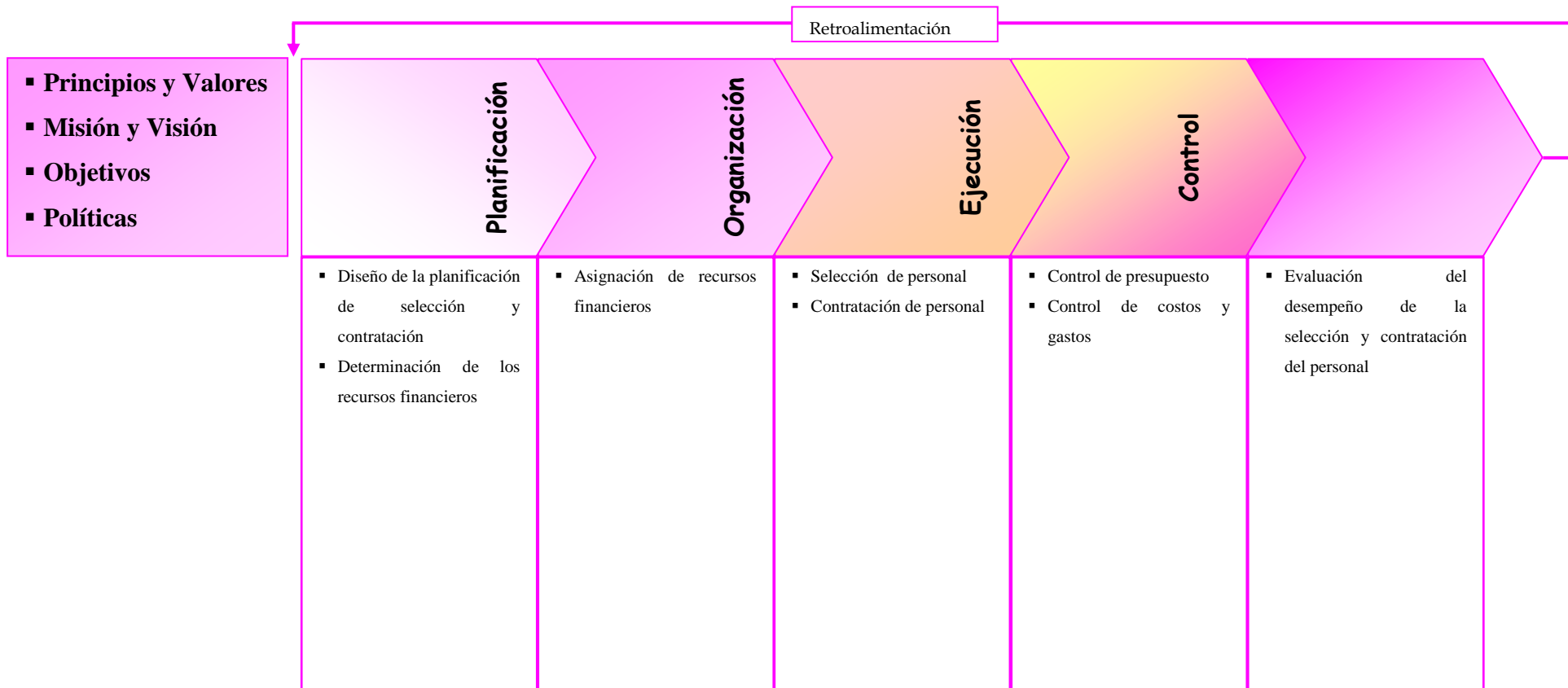
Proceso: Elaboración de la factura y cobro por los productos										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tiempo en la elaboración de la factura	Eficiencia en la elaboración de la factura	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo.Real}}{\text{Tiempo.Promedio}}$	100%	$\frac{10}{6} = 167\%$	67%		Diario	Datos históricos
2	Tiempo en el despacho de productos	Eficiencia en el despacho de productos	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo.Real}}{\text{Tiempo.Promedio}}$	100%	$\frac{18}{10} = 180\%$	80%		Diario	Datos históricos
3	Tiempo en el cobro por productos	Eficiencia en el cobro por productos	Eficiencia	$\frac{\text{Tiempo.Real}}{\text{Tiempo.Promedio}}$	100%	$\frac{7}{8} = 88\%$		22%	Diario	Datos históricos
4	Facturas realizadas	Eficiencia en la elaboración de las facturas frente a las requeridas	Eficiencia	$\frac{\text{Fact.Realizadas}}{\text{Fact.Solicitadas}}$	100%	$\frac{5}{8} = 63\%$		37%	Diario	Datos históricos



6.4.8 PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

CADENA DE VALOR DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

“Fantasías Herrera”





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

(Resultados)

- Selección del personal
- Contratar al personal mas idóneo

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL

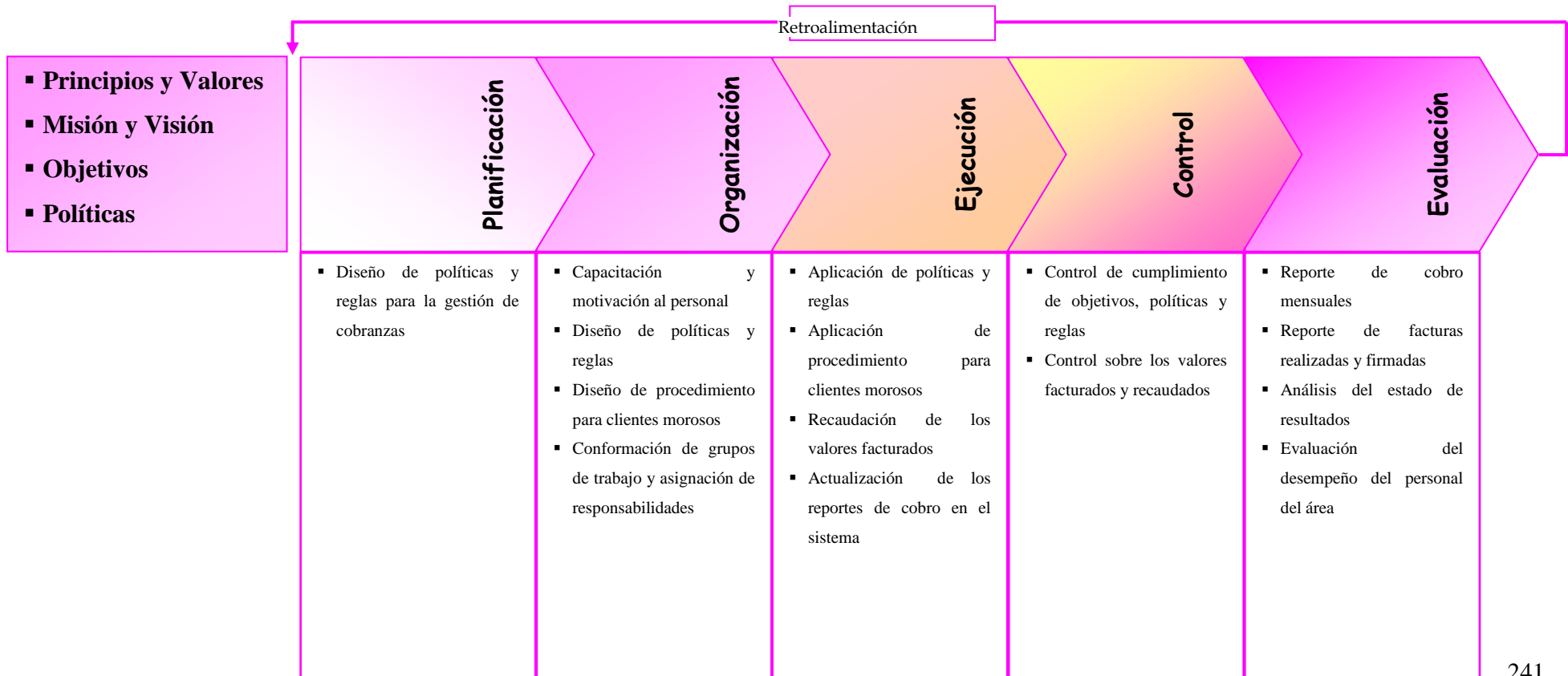
Proceso: Selección y contratación del personal										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en el reclutamiento del personal	Grado de eficiencia en el reclutamiento	Eficiencia	$\frac{Personas.Reclutadas}{Total.de.Canditos}$	100%	$\frac{6}{10} = 60\%$		40%	Requiere	Datos históricos
2	Eficiencia en la selección del personal	Grado de eficiencia en la selección del personal	Eficiencia	$\frac{Personas.Contratadas}{Personas.Reclutadas}$	100%	$\frac{2}{6} = 33\%$		77%	Requiere	Datos históricos
3	Evaluación de la satisfacción de los clientes internos	Mide el grado de satisfacción del personal con respecto a los contratos laborales	Eficacia	$\frac{Pers.Satisf.con.Contratos}{Total.del.Personal}$	100%	$\frac{11}{18} = 61\%$		39%	Anual	Encuesta realizada al personal de la empresa



6.4.9 PROCESO RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

CADENA DE VALOR DEL PROCESO RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA

“Fantasías Herrera”





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO RECUPERACION DE CARTERA VENCIDA

(Resultados)

- Liquidez
- Recuperación de cartera

INDICADORES GESTION

Proceso: Recuperación de cartera vencida										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Tiempo de recuperación de cartera	Eficiencia en tiempo de recuperación de cartera	Eficiencia	$\frac{Tiemp.Real}{Tiemp.Pr omd.de.Cobro}$	100%	$\frac{45}{30} = 150\%$	50%		Mensual	Plan operativo anual
2	Efectividad en el cumplimiento de políticas cobranza	Grado de eficiencia en el cumplimiento de políticas de cobranza	Eficiencia	$\frac{Politiclas.Cump}{Politiclas.Planf}$	100%	$\frac{3}{5} = 60\%$		40%	Mensual	Plan operativo anual
3	Eficiencia en la recaudación de los valores facturados	Grado de eficiencia en la recaudación de valores facturados	Eficiencia	$\frac{Total.Valores.Recaudados}{Total.Valores.Facturados}$	100%	$\frac{1530}{1560} = 98\%$		2%	Mensual	Facturas
4	Eficiencia en el procedimiento para clientes de cartera vencida	Grado de eficiencia en el cumplimiento del procedimiento para clientes de cartera vencida	Eficiencia	$\frac{\#Pasos.Realizados}{\#Pasos.Estblecidos}$	100%	$\frac{4}{7} = 57\%$		43%	Mensual	Informe de procedimientos para cartera vencida



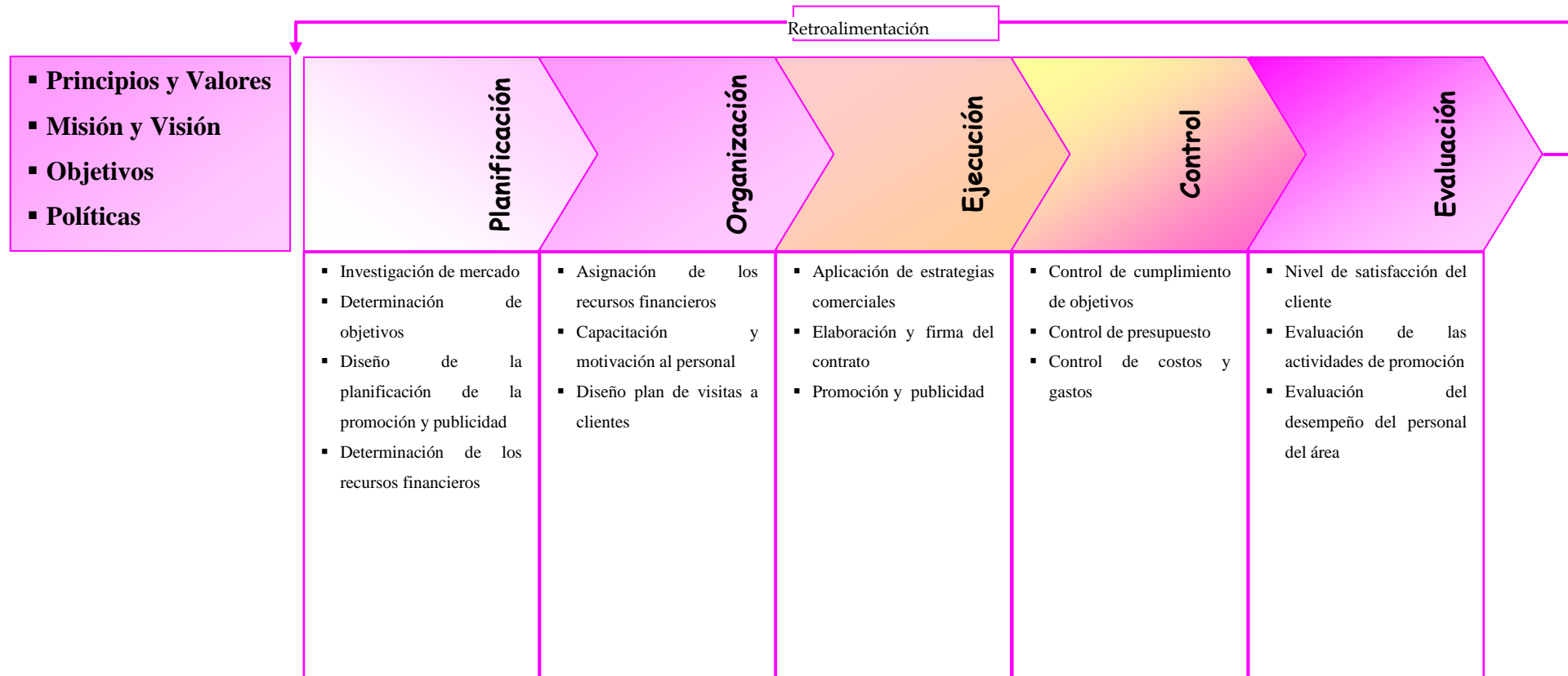
6.4.10 PROCESO PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

CADENA DE VALOR DEL PROCESO PROMOCION Y PUBLICIDAD

“Fantasías Herrera”

LA GESTION EMPRESARIAL

LA PLANIFICACION EMPRESARIAL





FACTORES DE ÉXITO DEL PROCESO PROMOCION Y PUBLICIDAD

(Resultados)

- Diseño de publicidad
- Promociones y Ofertas
- Descuentos

INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO PROMOCION Y PUBLICIDAD

Proceso: Promoción y publicidad										
N.-	Nombre del Índice	Mide	Tipo	Formula	Estándar	Aplicación	Evaluación		Frecuencia	Fuente
							+	-		
1	Eficiencia en de planificación promoción y publicidad	Grado de eficiencia en el cumplimiento de promoción y publicidad	Eficiencia	$\frac{Act.Pr\ om.y.Publi.Cump}{Act.Pr\ om.y.Cump.Planf}$	100%	$\frac{10}{12} = 83\%$		17%	Anual	Plan operativo anual
2	Diseño de programas de publicidad	Grado de ejecución de los programas de publicidad	Eficacia	$\frac{Camp.Pub.Re\ alizadas}{Camp.Planf}$	100%	$\frac{9}{12} = 75\%$		25%	Anual	Detección de necesidades de capacitación
3	Asignación de recursos y presupuesto	Grado de asignación de los recursos y presupuesto para publicidad	Eficiencia	$\frac{Pr\ esupuesto.Asignado}{Pr\ esupuesto.Aprobado}$	100%	$\frac{12}{12} = 100\%$		0%	Anual	Detección de necesidades de presupuesto
4	Evaluación del impacto de publicidad	Grado del impacto de publicidad	Eficiencia	$\frac{Re\ sp.Cumplidas}{Re\ sp.Asignadas}$	100%	$\frac{9}{12} = 75\%$		25%	Mensual	Evaluación del impacto de publicidad



6.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

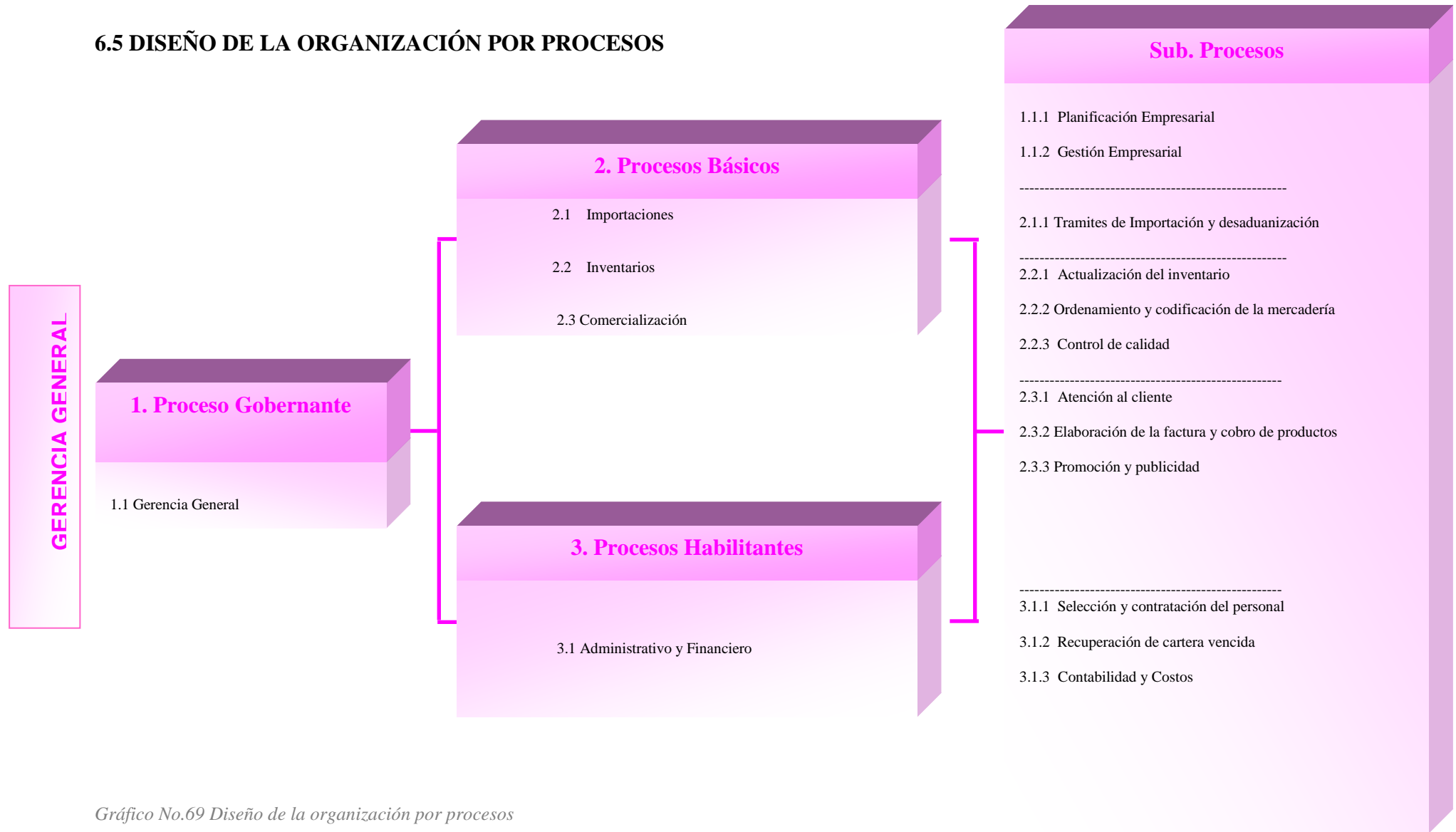


Gráfico No.69 Diseño de la organización por procesos

6.6 DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS POR ÁREAS

PROCESO GOBERNANTE

A continuación se definen las responsabilidades y competencias de la Gerencia General:

- Realizar la planificación estratégica de la empresa.
- Efectuar el análisis de problemas y toma de decisiones.
- Supervisar la elaboración de presupuestos y aprobarlos.
- Planificar la apertura de nuevas sucursales.
- Elaborar y supervisar la ejecución del plan operativo anual, mensual y los respectivos presupuestos.
- Organizar grupos de trabajo para cada área.
- Elaborar cronogramas de actividades y asignar responsabilidades al personal.
- Asignar recursos y presupuesto para ejecución del plan.
- Supervisar el reclutamiento y selección de personal.
- Aplicar los indicadores de gestión a cada proceso.
- Detectar y tomar medidas correctivas para los errores.
- Analizar los costos y gastos de la empresa.
- Establecer el procedimiento del control de calidad.
- Presentar los informes de resultados.
- Analizar los informes del cumplimiento de objetivos.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Analizar el cumplimiento del presupuesto.

PROCESOS BASICOS

Comprende los procesos de Importación, Inventarios y Comercialización:

IMPORTACION

- Realizar la solicitud de mercadería a importarse, previa verificación de los requerimientos de venta.
- Verificar existencias de mercadería.
- Revisar las características de los productos
- Llenar orden de importación de mercadería
- Realizar los tramites de importación y desaduanización de la mercadería



- Mantener control de ingresos y egresos de mercadería.
- Mantener actualizado el registro de proveedores a nivel internacional.
- Realizar la contratación del transporte de la mercadería desde la aduana hasta las bodegas de la empresa

INVENTARIOS

- Elaborar el plan de inventarios.
- Realizar la codificación, ordenamiento y colocación de mercadería.
- Determinar los precios de costo y de venta de cada uno de los productos con el respectivo beneficio.
- Realizar el control de mercadería importada
- Despachar productos que solicitan los vendedores.
- Revisar saldos de los productos.
- Elaborar notas de entrega.
- Mantener stocks de seguridad.
- Analizar el movimiento de inventario y recomendar promociones cuando exista demasiada cantidad de productos no vendidos.
- Hacer informes de requerimiento de mercadería.

COMERCIALIZACION

- Elaborar y ejecutar el plan de ventas
- Atender a los clientes
- Realizar ventas al contado.
- Realizar ventas a crédito, previa calificación de los clientes.
- Solicitar a bodega los productos.
- Verificar existencias de productos antes de la venta.
- Preparar proformas para presentar a clientes
- Cobrar facturas provenientes de la venta.
- Verificar dinero recaudado y realizar arqueo de caja.
- Llenar registros de cobro.
- Realizar promociones de los productos con demasiada existencia en inventarios y aquellos productos con pequeñas fallas.
- Preparar informes.



PROCESOS HABILITANTES

ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

- Diseñar programas de capacitación y motivación para el personal.
- Realizar el reclutamiento y selección de personal.
- Capacitar y motivar al personal.
- Elaborar cheques.
- Llenar formularios.
- Elaborar depósitos diarios.
- Elaborar roles de pago.
- Registro cuentas por cobrar/pagar.
- Preparar presupuestos.
- Llevar la contabilidad actualizada.

6.7 DISEÑO Y PERFIL DE TRABAJO POR CARGOS

Nombre del Cargo: GERENTE GENERAL

Supervisa a: Gerente Administrativo-Financiero, Gerente de Comercialización, Jefe de Bodega

Reporta a: Junta de socios

Perfil del Cargo:

Requisitos Académicos

- Poseer título Universitario de Ingeniero Comercial o Finanzas
- Conocimiento de paquetes informáticos.
- Conocimiento del idioma Inglés.

Requisitos de Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en el cargo.
- Edad entre los 26 y los 40 años.

Otras competencias y habilidades

- Actitud Proactiva.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo en equipo.
- Facilidad de palabra.

Funciones Principales:

- Diseño de políticas, planes y programas que señale la Junta de socios.
- Diseño de un plan de recompensas de una manera justa y objetiva.
- Delegar funciones y grado de autoridad para promover una gestión de eficiencia.
- Orientar a sus colaboradores en tareas de importancia.
- Celebrar los contratos de la empresa, observando los requisitos que determina la ley, los estatutos y los reglamentos.
- Convocar al Directorio a sesiones extraordinarias cuando lo considere pertinente.
- Nombrar y remover al personal, de conformidad con las atribuciones conferidas por la Junta de socios y la ley.
- Representar a la empresa en asuntos judiciales o extrajudiciales.



- Impulsar a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos y prioridades de la organización.
- Promover consensos para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Promover el compromiso de sus colaboradores para el logro de los objetivos de la organización.
- Mantener un sistema de comunicación.
- Controlar al personal de la empresa para asegurar su eficiencia.
- Resolver los problemas para minimizar conflictos y lograr el compromiso.
- Evaluar, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Considerar los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar

Nombre del Cargo: JEFE DE IMPORTACION

Supervisa a: Asistente.

Reporta a: Gerente General

Perfil del Puesto:

Requisitos Académicos



- Poseer título Universitario de Ingeniero de Comercio Internacional
- Conocimiento de Paquetes Informáticos.
- Conocimiento del idioma Inglés.

Requisitos Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en el cargo.
- Edad entre los 22 y los 38 años.
- Experiencia en trámites de importación y desaduanización.

Otras competencias y habilidades

- Actitud Proactiva.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Facilidad de palabra.
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

Funciones Principales:

- Diseño de la planificación en la compra de mercadería.
- Diseño de las políticas de compra.
- Organización del itinerario para la desaduanización de la mercadería.
- Asignación de recursos para realizar los pedidos de cada producto.
- Mantener un control de ingresos.
- Solicitar la mercadería de acuerdo a la demanda y necesidades del área de ventas.



- Analizar el nivel de existencias de los productos con control de inventarios.
- Enviar la orden de compra para ser aprobada por la gerencia general.
- Cumplir las políticas de compras.
- Realizar los pedidos aprobados.
- Realizar un registro de proveedores y una base de datos por productos, características, precios y créditos.
- Verificar existencias con bodega.
- Revisar las características de los productos para elaborar pedidos.
- Evaluar a nuevos proveedores y condiciones de crédito.

Nombre del Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Supervisa a: Asistente.

Reporta a: Gerente General

Perfil del Cargo:

Requisitos Académicos

- Poseer título Universitario en Ingeniería Comercial o Contabilidad CPA.
- Conocimiento de Paquetes Informáticos.
- Conocimiento del 50% del Idioma Ingles.

Requisitos de Experiencia

- Experiencia mínima de 3 años en el área.
- Edad entre los 26 y los 40 años

Otras competencias y habilidades

- Actitud Proactiva.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Facilidad de palabra.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Funciones Principales:

- Diseño de la planificación de estrategias.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Elaboración de presupuestos.
- Distribución del espacio físico.
- Diseño de manuales de proceso.
- Diseño de programas de capacitación y motivación.
- Diseño de indicadores de gestión.
- Llevar la contabilidad.
- Hacer análisis de costos para fijar precios a los productos.
- Elaborar cheques para pagos a proveedores.
- Preparar notas de depósitos.
- Elaborar roles de pago para el personal.
- Preparar planillas para pago de aportes al IESS.
- Elaborar formularios para pagos al SRI.
- Hacer análisis de estados financieros.
- Evaluar la gestión económico financiera de la Importadora



Nombre del Cargo: JEFE DE BODEGA

Supervisa a: Bodegueros

Reporta a: Gerente General, Jefe de Comercialización

Perfil del Cargo:

Requisitos Académicos

- Tener aprobado mínimo 4to año de educación superior en Ingeniería Comercial o afines

Requisitos Experiencia

- Experiencia mínima de 2 años en el área.
- Edad entre los 20 y los 35 años.

Otras competencias y habilidades

- Actitud Proactiva.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.
- Manejo de Kardex y/o documentos de control de inventario.
- Habilidad en la distribución de mercadería.

Funciones Principales:

- Diseño de planificación de actualización del inventario.
- Mantener el inventario actualizado.
- Mantener los registros de compras y ventas, verificando exactitud.
- Ingresar al Kardex los productos recibidos.



- Preparar notas de egreso de productos.
- Elaborar las notas de entrega de productos.
- Informar sobre productos de mayor rotación.
- Informar sobre productos que generan costos de capital por baja rotación.
- Informar el saldo de existencias de los productos.
- Conformar un stock de productos para satisfacer la demanda de los clientes.
- Verificar características, cantidad y estado, y almacenar los productos.
- Control de stocks máximos y mínimos.
- Revisar saldos de seguridad por productos.
- Analizar cotizaciones para sacar ventaja de los descuentos por cantidad, compras de grandes cantidades reducen sustancialmente el costo de los productos.
- Efectuar análisis de rotación de los productos.
- Hacer análisis de costos de inventario.

Nombre del Cargo: JEFE DE COMERCIALIZACION

Supervisa a: Vendedores

Reporta a: Gerente General, Jefe de Comercialización

Perfil del Cargo:

Requisitos Académicos

- Tener aprobado mínimo 4to año de educación superior en Ingeniería Comercial o afines.
- Conocimiento de Paquetes Informáticos.

Requisitos Experiencia

- Edad entre los 20 y 35 años.
- Experiencia mínima de 3 años en el área.

Otras competencias y habilidades

- Actitud Proactiva.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Facilidad de palabra.
- Capacidad de trabajo en equipo.

Funciones Principales:

- Diseño de políticas de ventas.
- Diseño de políticas de créditos y formas de pago.
- Cumplir las políticas de ventas.
- Informar a adquisiciones sobre gustos y necesidades de los clientes.
- Preparar informes de ventas.
- Informar sobre ofertas y promociones a los clientes.
- Registrar y detallar formas de pago.
- Preparar informes de ventas a administración y finanzas.
- Verificar los productos para la entrega.
- Verificar el cierre de caja diario.
- Evaluar las ventas realizadas del mes frente a las proyectadas.



6.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

SITUACION PROPUESTA Empresa” Fantasías Herrera”

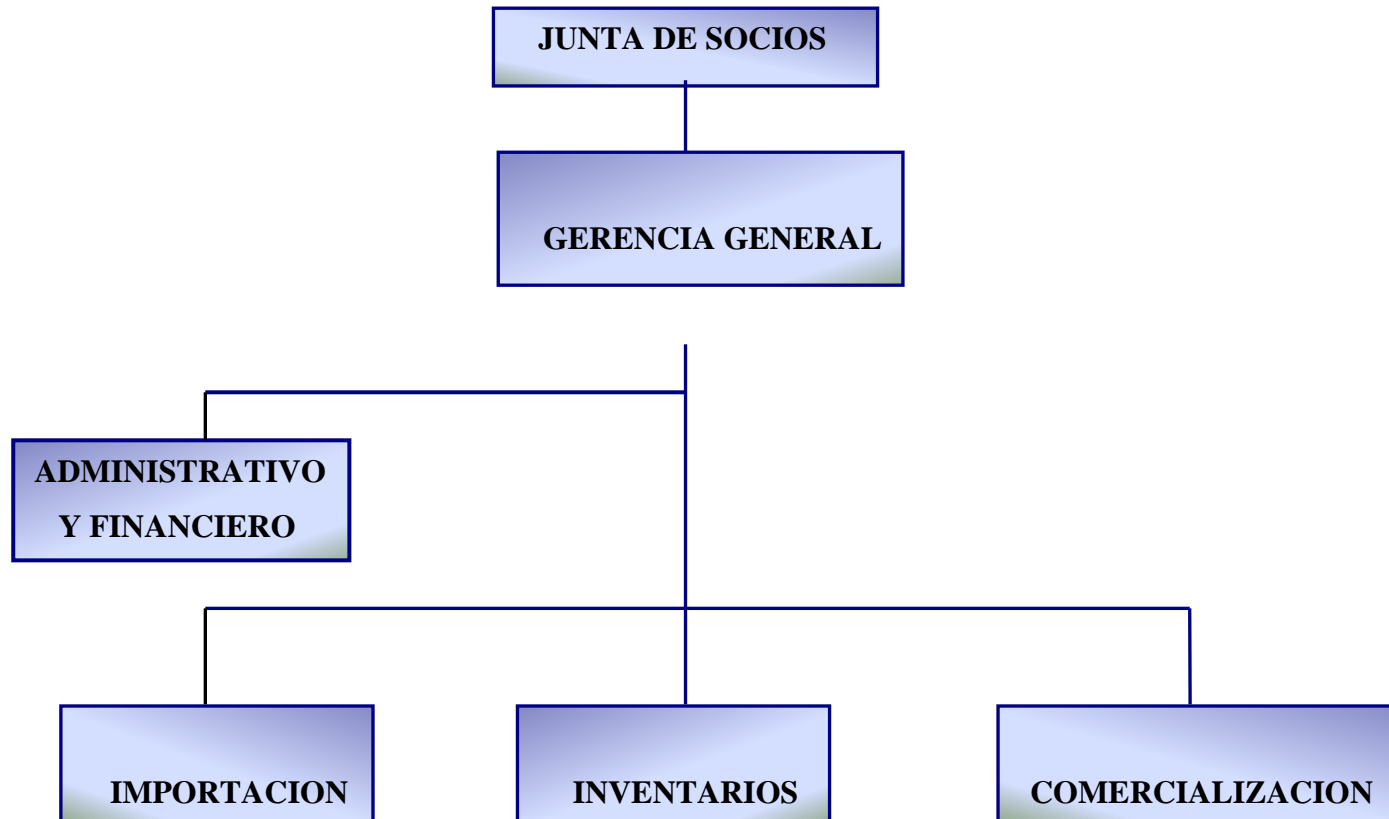


Gráfico No.70 Estructura Organizacional propuesta

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**7.1 CONCLUSIONES.**

Las conclusiones son las síntesis del trabajo realizado, es decir, son los resultados a los que se ha llegado después de la investigación, en las cuales se muestra lo que se puede alcanzar con la realización y culminación de la presente tesis.

- La Importadora "**Fantasías Herrera**", se dedicada a la importación, comercialización y distribución de fantasías.
- En la actualidad, la Importadora no cuenta con una estructura bien definida, no existe una adecuada delimitación de funciones, por lo que su estructura sencilla está compuesta por las siguientes áreas: La Gerencia General, Departamento de Ventas y Departamento Operativo.
- La problemática de la Importadora es el “Insuficiente disponibilidad de los productos”, problema que es causado por una serie de falencias originadas en cada área de la organización.
- Los factores económico, social y tecnológico tienen mayor impacto en la naturaleza de la Importadora como es la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), lo cual representa una oportunidad media para la empresa debido a que se pueden importar productos sin aranceles, las remesas de los inmigrantes que generan ingresos adicionales que sirven para la compra de productos suntuarios como son las fantasías y bisutería, además de la tecnología que facilita la comunicación con los proveedores y los tramites de importación.



- La amenaza con mayor incidencia para la Importadora son nuevas leyes o decretos que se impongan en contra de las importaciones.
- Una de las fortalezas mas importantes son las excelentes ventas que tiene la Importadora pero la debilidad es el tiempo en la facturación y despacho que emplean.
- El planteamiento de objetivos carece de estructura y definición, por lo que es difícil que se tenga clara la meta hacia la cual llegar como organización.
- Actualmente la Importadora no cuenta con misión y visión que pueda determinar los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios.
- No se cuenta con estrategias que muestren el camino hacia los objetivos
- La situación actual de la Importadora, en cuanto a los procesos analizados, presenta varios y serios problemas a nivel administrativo y operacional, definidos de manera cualitativa y cuantitativa para cada proceso analizado.
- La Importadora actualmente no realiza la planificación estratégica lo cual provoca problemas en cuanto a planificación de actividades, tiempos y costos en cada área de la empresa.
- El promedio porcentual en eficiencia de tiempo es de 51% y en eficiencia de costo es de 41%, valores obtenidos de los procesos analizados con sus respectivas actividades que se practican.
- Se proyecta que con la aplicación del mejoramiento de procesos propuesto, la eficiencia en tiempo se incrementará en un 24% y la

eficiencia en costo se incrementará en un 33% en relación con la situación actual.

- El ahorro generado con el mejoramiento de procesos propuesto, proyecta un ahorro en tiempo de 90.984 minutos (1.516 horas laborales) y un ahorro en costo de 7.934,08 dólares, cantidades significativas para la Importadora.
- Con la aplicación de las cadenas de valor a los procesos gobernantes, básicos y habilitantes y en base a los factores de éxito de cada uno de ellos, los resultados de los indicadores de gestión se acercarán cada vez más al estándar establecido.
- El establecimiento de un modelo de organización por procesos, permite determinar el tipo de sistema administrativo y operacional que deberá poseer la Importadora para mantenerse en el mercado y mejorar su productividad, así como la definición de actividades, funciones y asignaciones al personal necesario para que pueda operar

7.2 RECOMENDACIONES.

Con el desarrollo de la presente tesis, en base a los capítulos de propuestas, se han generado las siguientes recomendaciones:

- Aplicar los principios y valores de la propuesta de direccionamiento estratégico con los actores o grupos de referencia contenidos en la matriz axiológica.
- Para el direccionamiento estratégico propuesto se cumpla y perdure en la mente de todos los integrantes, es necesario que se de a conocer a todo el personal de “Fantasías Herrera”, así como llevar un sistema de motivación para que se promueva un sentimiento de pertenencia, lealtad y compromiso para con la empresa.



- Tomar en cuenta para su aplicación la misión, la visión, los objetivos generales y específicos, las políticas por áreas y las estrategias propuestos, que permitirán tener mayor claridad a dónde se quiere llegar a nivel empresarial.
- Aplicar el plan operativo anual, el plan de acción mensual y el mapa estratégico desarrollado y propuesto en el direccionamiento estratégico.
- Es necesario tener inventarios actualizados con productos de la tendencia del mercado en cuanto a moda.
- La implementación de un sistema informático para la automatización de algunos procesos para reducir costos y tiempos que beneficien al cliente interno y externo
- Analizados los beneficios de las herramientas administrativas se recomienda aplicar el modelo de organización por procesos propuesto, llevar un seguimiento continuo y evaluación del mismo para conseguir alcanzar los objetivos planteados y de esta manera obtener los resultados esperados.
- Aplicar la cadena de valor empresarial propuesta, la misma que permitirá establecer e identificar los procesos y subprocesos que forman parte de cada macro proceso de la empresa y de los procesos básicos y de apoyo o habilitantes.
- Aplicar las herramientas administrativas para el mejoramiento de procesos como la hoja ISO, la flujo diagramación y la hoja de mejoramiento en cada proceso mejorado y propuesto.



- Aplicar el proceso para la planificación estratégica, que actualmente no se maneja, lo cual ayudará a direccionar las actividades, responsabilidades, tiempos y costos de manera eficiente.
- Aplicar los procesos mejorados propuestos, los cuales tienen mayor porcentaje de eficiencia en costos y en tiempos, reducción de problemas actuales y generación de ahorro en tiempo y costo, mediante la optimización de los recursos disponibles de la Importadora.
- Invertir el ahorro económico generado con el mejoramiento de procesos propuesto, en la capacitación para el personal nuevo y antiguo, adquisición de nuevos, muebles, equipos de computación, codificadora de barra, etc.
- El excedente podría ser depositado en la cuenta bancaria para una futura adquisición de un camión para movilización de las aduanas hacia las bodegas.
- Se recomienda la creación de sucursales ya que con el análisis de la competencia del sector, se demuestra que esta ayuda al crecimiento de la Importadora.



BIBLIOGRAFIA

- COHEN Daniel/ASIN Enrique, Sistemas de información para los negocios. Un enfoque de toma de decisiones. Tercera edición. Ed. McGraw Hill. México. 2000
- DAVILA ZAMBRANO, Sandra. Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. Primera edición. Imprenta: efecto gráfico. Quito-Ecuador. 2001.
- DAVIS Keith/NEWSTROM John W, Comportamiento humano en el trabajo. Décima edición. Ed. McGraw Hill. México. 2000
- FRANKLIN Enrique Benjamín, Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura. Ed. McGraw Hill. México. 2000
- HILL Charles W. L./JONES Gareth R, Administración estratégica un enfoque integrado. Tercera edición. Ed. McGraw Hill. Bogotá. 2001.
- JIMENEZ Carlos, Programa de Capacitación en Liderazgo Educativo. Unidad técnica EB/PRODECAFEFCE. Ecuador 1999.
- KOONTZ Harold/WEIHRICH Heinz, Administración una perspectiva global. Onceava edición. Ed. McGraw Hill. México. 1999.
- LARROULET Cristián/Mochon Francisco, Economía. Ed. McGraw Hill. España 1996.
- LESTER R Bittel, Curso McGraw Hill de Management en 36 horas. Ed. McGraw Hill. México. 1996
- ORTIZ Gomez Alberto, Gerencia Financiera Un enfoque estratégico. Ed. McGraw Hill. Bogotá. 2002.
- OAKLAND John S, Administración por calidad total. Primera edición. Ed. Continental, S.A. DE C.V. México.1999.
- SERNA GOMEZ Humberto, Planeación y Gestión Estratégica. Cuarta edición. RAM EDITORES. Bogotá Colombia. 1996.
- STANTON/ETZEL/WALKER, Fundamentos de Marketing. Onceava edición. Ed. McGraw Hill. México. 2001.
- WESTON J. Fred/BRIGHAM Eugene F, Fundamentos de Administración Financiera. Décima edición. Ed. McGraw Hill. México. 2000



- ZORRILLA Santiago/TORRES Miguel/ CERVO Amado Luis/ BERVIAN Pedro Alcino, Metodología de la investigación. Ed. McGraw Hill. México. 1998.
- http://www.lawebdelemprendedor.com.ar/Contenidos_gratuitos/admin.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml#CONCEP>
- <http://www.aulafacil.com/CursoMarketing/CursoIntroduccion/clase1-1.htm>
- http://alipso.com/monografias/prod_y_servicios/
- <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/publicidad1.ht>
- <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml#con>
- <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/macro02/#pib>
- <http://www.flar.net/bancoconocimiento/2/2004/Inf.%20Macro%20Ecuador%20II-2004.pdf>
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolate/ec/lav-bp1.doc>
- <http://www.elfinanciero.com/mercados/dinero.html>
- <http://www.flar.net/bancoconocimiento/2/2004/Inf.%20Macro%20Ecuador%20II-2004.pdf>
- <http://www.forum-global.de>

