

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

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

MEJORAMIENTO DE PROCESOS

CASO: ALMACOMLOG S. A.

MARÍA CRISTINA SÁENZ SAYAGO

DIRECTOR: Ing. Jaime Chiriboga

CODIRECTOR: Econ. Guillermo Romo

**SANGOLQUÍ, MARZO 2007**

# ÍNDICE

<i>CERTIFICACIÓN</i> .....	II
<i>AGRADECIMIENTO</i> .....	II
<i>DEDICATORIA</i> .....	III
<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	IV
CAPITULO I .....	1
1.1 Descripción de la Empresa .....	3
1.2 Productos y Servicios .....	3
1.2.1 ¿Qué es formaleta? .....	4
1.2.2 AVE COLOMBIANA accesorios eléctricos (interruptores, tomacorrientes, etc.) .....	11
1.2.3 SCHLAGE (cerraduras) .....	12
1.2.4 Logística .....	13
1.3 Problemática de la Empresa .....	14
1.3.1 DIAGRAMA ISHIKAWA .....	16
1.3.2 Logística y Comercio Exterior .....	17
1.3.3 Administración .....	17
1.3.4 Ventas .....	17
1.3.5 Área Técnica .....	18
1.3.6 Dirección Ejecutiva .....	18
1.3.7 Financiero .....	19
1.4 MARCO TEÓRICO .....	19
1.4.1 El Kaizen y las actividades o procesos administrativos .....	20
1.5 Marco conceptual .....	33
CAPITULO II .....	35
2.1 Análisis Externo .....	36
2.1.1 Macroambiente .....	36
2.1.2 Microambiente .....	43
2.2 Análisis Interno .....	58
2.3 Análisis FODA .....	73
2.3.1 ESTRATEGIAS FODA .....	81

CAPITULO III .....	83
3.1 Matriz Axiológica .....	84
3.2 Visión .....	87
3.3 Misión .....	89
3.4 Objetivos .....	90
3.4.1 General .....	90
3.4.2 Específicos .....	90
3.5 Políticas .....	91
3.5.1 Área de Logística y Comercio Exterior .....	91
3.5.2 Área de Ventas .....	92
3.5.3 Área de Financiera .....	93
3.5.4 Área de Técnica .....	93
3.5.5 Área Administrativa .....	93
3.5.6 Dirección Ejecutiva .....	94
3.6 Estrategias .....	94
3.6.1 Plan Operativo .....	95
3.6.2 Mapa Estratégico .....	96
 CAPITULO IV .....	 97
4.1 Inventario de procesos por área .....	97
4.2 Selección de procesos .....	100
4.3 Mapa de procesos seleccionados .....	103
4.4 Análisis de procesos seleccionados .....	104
4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO DE PROCESOS .....	117
 CAPITULO V .....	 118
5.1 Procesos Mejorados .....	118
5.2 Instrumentos a utilizar .....	118
5.2.1 Hoja ISO .....	118
5.2.2 Flujo Diagramación .....	118
5.2.3 Hoja de Mejoramiento .....	119
5.3 Beneficio Esperado .....	151

CAPITULO VI .....	153
6.1 Cadena de Valor Empresarial .....	153
6.1.1 Cadena de Valor de los Macroprocesos .....	154
6.2 Indicadores de Gestión .....	155
6.3 Propuesta de Organización por Procesos .....	168
6.3.1 Organigrama Propuesto .....	169
6.3.2 Asignación de responsabilidades y competencias .....	170
6.3.3 Funciones por Áreas .....	173
6.4 Plan de Implementación .....	183
CAPITULO VII .....	184
Conclusiones .....	184
Recomendaciones .....	187
BIBLIOGRAFÍA .....	189
ANEXOS .....	191

## ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 2.1 – Matriz de Impacto Externa . . . . .	74
Matriz 2.2 – Matriz de Impacto Interna . . . . .	76
Matriz 2.3 – Matriz de Vulnerabilidad . . . . .	77
Matriz 2.4 – Matriz de Aprovechabilidad . . . . .	78
Matriz 2.5 – Hoja de Trabajo . . . . .	79
Matriz 2.6 – Matriz Estratégica FODA . . . . .	80
Matriz 3.1 – Matriz Axiológica . . . . .	84
Matriz 3.2 – Plan Operativo 2007 . . . . .	95
Matriz 4.1 – Matriz Procesos Seleccionados . . . . .	102
Matriz 4.2 – Hoja de Resumen . . . . .	103
Matriz 4.3 – Hoja de Costos . . . . .	104
Matriz 4.4 – Diagrama de Procesos N°1 . . . . .	107
Matriz 4.5 – Diagrama de Procesos N°2 . . . . .	108
Matriz 4.6 – Diagrama de Procesos N°3 . . . . .	109
Matriz 4.7 – Diagrama de Procesos N°4 . . . . .	110
Matriz 4.8 – Diagrama de Procesos N°5 . . . . .	111
Matriz 4.9 – Diagrama de Procesos N°6 . . . . .	112
Matriz 4.10 – Diagrama de Procesos N°7 . . . . .	113
Matriz 4.11 – Diagrama de Procesos N°8 . . . . .	114
Matriz 4.12 – Diagrama de Procesos N°9 . . . . .	115
Matriz 4.13 – Diagrama de Procesos N°10 . . . . .	116
Matriz 4.14 – Matriz de Análisis Resumida . . . . .	117
Matriz 5.1 – Hoja ISO del Proceso N°1 . . . . .	120
Matriz 5.2 – Flujo Diagramación del Proceso N°1 . . . . .	121
Matriz 5.3 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°1 . . . . .	122
Matriz 5.4 – Hoja ISO del Proceso N°2 . . . . .	123
Matriz 5.5 – Flujo Diagramación del Proceso N°2 . . . . .	124
Matriz 5.6 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°2 . . . . .	125
Matriz 5.7 – Hoja ISO del Proceso N°3 . . . . .	126
Matriz 5.8 – Flujo Diagramación del Proceso N°3 . . . . .	127
Matriz 5.9 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°3 . . . . .	128
Matriz 5.10 – Hoja ISO del Proceso N°4 . . . . .	129

Matriz 5.11 – Flujo Diagramación del Proceso N°4	.	.	.	130
Matriz 5.12 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°4	.	.	.	131
Matriz 5.13 – Hoja ISO del Proceso N°5.	.	.	.	132
Matriz 5.14 – Flujo Diagramación del Proceso N°5	.	.	.	133
Matriz 5.15 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°5	.	.	.	134
Matriz 5.16 – Hoja ISO del Proceso N°6.	.	.	.	135
Matriz 5.17 – Flujo Diagramación del Proceso N°6	.	.	.	136
Matriz 5.18 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°6	.	.	.	137
Matriz 5.19 – Hoja ISO del Proceso N°7.	.	.	.	138
Matriz 5.20 – Flujo Diagramación del Proceso N°7	.	.	.	139
Matriz 5.21 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°7	.	.	.	140
Matriz 5.22 – Hoja ISO del Proceso N°8.	.	.	.	141
Matriz 5.23 – Flujo Diagramación del Proceso N°8	.	.	.	142
Matriz 5.24 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°8	.	.	.	143
Matriz 5.25 – Hoja ISO del Proceso N°9.	.	.	.	144
Matriz 5.26 – Flujo Diagramación del Proceso N°9	.	.	.	145
Matriz 5.27 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°9	.	.	.	146
Matriz 5.28 – Hoja ISO del Proceso N°1.	.	.	.	147
Matriz 5.29 – Flujo Diagramación del Proceso N°1	.	.	.	148
Matriz 5.30 – Hoja Mejoramiento del Proceso N°1	.	.	.	149
Matriz 5.31 – Matriz Comparativa.	.	.	.	150
Matriz 6.1 – Indicadores de gestión para Macroproceso Gobernante				157
Matriz 6.2 – Indicadores de gestión para Adquisiciones	.	.		159
Matriz 6.3 – Indicadores de gestión para Comercialización	.	.		161
Matriz 6.4 – Indicadores de gestión para Servicio Postventa	.	.		163
Matriz 6.5 – Indicadores de gestión para Área Financiera	.	.		165
Matriz 6.6 – Indicadores de gestión para Área Administrativa	.	.		167

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1 – Diagrama Ishikawa . . . . .	16
Gráfico 2.1 – Análisis Situacional . . . . .	35
Gráfico 2.2 – Índice de entorno competitivo . . . . .	38
Gráfico 3.1 – Mapa Estratégico . . . . .	96
Gráfico 4.1 – Cadena de valor . . . . .	97
Gráfico 4.2 – Mapa de procesos seleccionados . . . . .	103
Gráfico 6.1 – Cadena de valor, Macroproceso Gobernante . . . . .	156
Gráfico 6.2 – CV. Macroproceso generador de valor, Adquisiciones . . . . .	158
Gráfico 6.3 – CV. Macroproceso generador de valor, Comercialización . . . . .	160
Gráfico 6.4 – CV. Macroproceso g.v., Servicio Postventa . . . . .	162
Gráfico 6.5 – CV. Macroproceso de apoyo, Área Financiera . . . . .	164
Gráfico 6.6 – CV. Macroproceso de apoyo, Área Administrativa . . . . .	166
Gráfico 6.7 – Propuesta de Organización por Procesos . . . . .	168
Gráfico 6.8 – Organigrama Propuesto . . . . .	169

# ***CERTIFICACIÓN***

A través de la presente, certificamos que la SEÑORA MARÍA CRISTINA SÁENZ SAYAGO ha realizado y concluido su tesis de grado “MEJORAMIENTO DE PROCESOS CASO: ALMACOMLOG S.A.”, para obtener el título de Ingeniera Comercial de acuerdo al plan de tesis aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército, y en cumplimiento de las normativas y reglamentarias vigentes.

Sangolquí, Marzo 2007

---

Ing. Jaime Chiriboga Valarezo M.S.C.  
DIRECTOR

---

Econ. Guillermo Romo  
CODIRECTOR



# **AGRADECIMIENTO**

***A DIOS POR PERMITIRME DISFRUTAR DE LA VIDA,  
SEGUIR SUS IDEALES Y MANDAMIENTOS.***

***A TI MAESTRO POLITÉCNICO, DUEÑO DE LUZ, VERDAD,  
Y SABIDURÍA; GUÍA DE GENERACIONES QUE  
BUSCAN EL CRECIMIENTO Y  
PERFECCIÓN HUMANOS***

***EN ESPECIAL A MI DIRECTOR DE TESIS INGENIERO  
JAIME CHIRIBOGA Y CODIRECTOR ECONOMISTA  
GUILLERMO ROMO POR SU DEDICACIÓN***

**MARIA CRISTINA**

# ***DEDICATORIA***

***A MIS HIJOS Y ESPOSO QUIENES FUERON Y SON  
LOS PILARES FUNDAMENTALES PARA LA  
CRISTALIZACIÓN DE MIS IDEALES  
QUE HOY SE VEN TALLADOS  
EN MI TRABAJO DE  
INVESTIGACIÓN***

***MARIA CRISTINA***

## **INTRODUCCIÓN**

La situación económica del Ecuador ha obligado a que todos los ciudadanos y empresarios se preocupen por mejorar las condiciones económicas, realizando actividades productivas. Todos desean sobresalir y prosperar, aun cuando las condiciones se han vuelto complejas. Para lograrlo es necesario destinar una gran cantidad de creatividad y esfuerzo, asociado a una preparación adecuada que lleve a potenciar las oportunidades que se presenten, así como a evitar o superar los obstáculos que la vida ofrece en el desarrollo empresarial.

La presente investigación buscando y aplicando la creatividad empresarial, realiza el estudio sobre el mejoramiento de Procesos, caso Almacomlog SA proponiendo un sistema de administración basado en los procesos y de la capacidad gerencial y sustentada en los conocimientos de varios autores.

La investigación se desarrolla en siete capítulos, cada uno debidamente sistematizado y con una metodología de fácil comprensión.

El primer capítulo hace referencia a las generalidades de Almacomlog SA, empresa dedicada a la comercialización de productos de construcción como formaleta metálica, accesorios eléctricos (interruptores, tomacorrientes, etc.) y cerraduras. En el se hace una descripción específica de las ventajas de cada uno de los productos, la problemática de las seis áreas de Almacomlog SA, se grafica en el diagrama se ISHIKAWA; termina el capítulo con la descripción de la administración por procesos y propuesta de los procesos mejorados.

El capítulo dos, centra el estudio al análisis situacional considerando los macroambiente externo y el microambiente interno, en el primer caso considera los factores: económico, político, tecnológico, ambiental, legal. En el microambiente realiza una descripción de proveedores, clientes, competencia, precio, organismos de control, en lo referente a proveedores y clientes el análisis es sustentado con la aplicación de encuestas y los datos de expresan en gráficos estadísticos. También se hace el análisis del sector administrativo en los elementos de: planificación, dirección, control, recursos humanos, finanzas, ventas, logística; destacándose también el estudio empírico a través de

encuestas, FODA y los resultados se expresan en gráficos y las respectivas matrices de impacto.

El capítulo tres, inicia su estudio con el direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos, metas que pueden ser a corto, mediano y largo plazo; valores, visión, misión, políticas y estrategias. En lo referente a valores se presentan la matriz axiológica para Almacomlog y la relación de los valores con todos los elementos del macro y microambiente. Todos y cada uno de los elementos de la planificación estratégica son propuestos para la empresa objeto de la investigación, se termina el capítulo con el diseño del plan operativo y mapa estratégico.

En el capítulo cuatro, se aborda los temas análisis de procesos aplicado a las diferentes áreas de Almacomlog, también se proponen la matriz y el mapa de procesos seleccionados. En el análisis de procesos seleccionados se utiliza la hoja de costos con los respectivos cálculos, finalizando con la matriz de análisis resumido de procesos.

El capítulo cinco se presenta la propuesta de mejoramiento de procesos en base a los problemas que se han determinado en el análisis de los procesos seleccionados para Almacomlog SA se refiere también a los instrumentos utilizados como: hojas ISO, flujo de diagramación, hoja de mejoramiento.

El capítulo seis, expone un diseño de organización por procesos para Almacomlog SA, para lo cual se aplica la cadena de valor e indicadores de gestión de los macroprocesos. El proceso gobernante, integra los niveles, Dirección Ejecutiva, Gerencia General, Gerencia Técnica, Gerencia Comercial. El proceso básico agrega valor a los departamentos de: adquisiciones, comercialización y servicio postventa. Se establece responsabilidades y competencias para cada puesto de trabajo.

En el capítulo siete, se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

La tesis se pone a disposición de los empresarios de Almacomlog SA y de toda persona interesada por conocer los temas que se han desarrollado en los niveles de la investigación bibliográfica, documental y de campo.

## **CAPITULO I**

### **GENERALIDADES**

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Procesos. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que se ha comenzado es el factor, aunque impreciso pero productivo, de los procesos y de la Capacidad Gerencial

De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de las actividades empresariales, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información. Tecnología y Globalización demandan una nueva forma de Gestión y Liderazgo por procesos.

Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango.

Las empresas ecuatorianas a partir de la dolarización están tomando los correctivos y haciéndose cada vez más competitivas en los diferentes campos que la globalización exige.

Marcelo Merlo, director del Centro de Estudios y Análisis (CEA), de la Cámara de Comercio de Quito, destaca los efectos, en eficiencia y competitividad, que la dolarización generará en las empresas e industrias ecuatorianas. "El esquema garantiza la reducción de tasas de interés y de inflación a escala internacional".

El analista plantea tres consejos para el sector productivo. Lo primero, mejorar la productividad futura y establecer costos reales de producción y precios de comercialización. El segundo, optimizar la capacidad instalada. Y la tercera recomendación: aprovechar los beneficios de la dolarización y minimizar sus riesgos, lo cual implica concentrarse en las líneas de producción en las que el país puede ser más productivo y competitivo.

De esta manera, sostiene Merlo, se logrará reorientar los esfuerzos de los empresarios hacia aquellas actividades productivas que tienen más ventajas en el mercado doméstico y externo.

El hecho de que los procesos estén vinculados a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la producción y comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de producción y ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las PYMEs debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Almacomlog SA con una visión de servicio y de ingresar al mercado de la construcción con productos innovadores está buscando las mejores ideas y los procesos administrativos que lleven al logro de objetivos y metas empresariales.

## 1.1 Descripción de la Empresa

La Empresa Almacomlog SA se dedica a la comercialización de productos y servicios para el sector de la construcción. Almacomlog se inicia hace 3 años, nace con la idea de abastecer oportunamente en el sitio u obra, directamente desde el fabricante hasta el constructor, teniendo como añadidura soluciones constructivas en serie. Así Almacomlog SA comienza a transitar por un sendero con ideas nuevas al servicio de los sectores de la construcción en el Ecuador.

La visión que tiene es llegar hasta el cliente con todos y cada uno de los insumos requeridos en los proyectos de la construcción de acuerdo a los cronogramas de ejecución de los mismos, esto es suplir desde afuera de las organizaciones con personal especializado tanto comercial como técnicamente las necesidades de materiales, equipos y otros.

El principal elemento de ejecución de un proyecto industrial es una excelente planificación de todos los elementos que se requieren para la ejecución del desarrollo del mismo. Con esta visión y conocedores de que el desarrollo de proyectos en el Ecuador adolece de una buena planificación de materiales e insumos y carece de planificación logística de los mismos, y con la experiencia de muchos años de su fundador en el desarrollo de proyectos internacionales de gran magnitud crea Almacomlog SA con la visión de llenar este vacío grande que existe por parte de los ejecutores de proyectos.

## 1.2 Productos y Servicios

En su búsqueda de productos y servicios innovadores, la empresa entre otros productos ha obtenido la representación para la comercialización de **formaleta metálica**, producto que es utilizado en la construcción masiva.

La Empresa cuenta con un producto importante que le sitúa en una posición de líder en el mercado en la promoción y venta de un sistema constructivo a través de formaleta metálica. El producto ocupa un nicho de mercado nuevo e innovador.

De esta forma se involucró la empresa Metalex con el sistema constructivo de muros portantes que permite de forma eficiente y eficaz implementar la industrialización de la vivienda, siendo un producto innovador en la ejecución de obras civiles.

El 90% de las ventas de la empresa está representado por su producto líder que es la formaleta metálica. El producto ofrece una amplia variedad de tipos y dimensiones de elementos para los encofrados metálicos que permiten satisfacer las necesidades y exigencias de los proyectos de construcción. El sistema de conexión de los tableros logra un encofrado de gran rigidez y ágil manejo. Los oficiales y obreros de construcción no requieren una previa especialización asimilando fácilmente el manejo y el procedimiento de armado del equipo para la obtención de un excelente encofrado. Diseñado para darle soporte externo al encofrado y garantizar su posicionamiento y estabilidad en los procesos de vaciado del concreto.

La compañía “Almacomlog SA., comercializa productos para la construcción tales como:

- METALEX formaleta metálica
- AVE COLOMBIANA accesorios eléctricos (interruptores, tomacorrientes, etc.)
- SCHLAGE (cerraduras)

### **1.2.1 ¿Qué es formaleta?**

Son tableros que se utilizan para contener el vaciado de hormigón en diferentes tipos de construcción. Estos tableros son fabricados en distintos materiales, siendo los más utilizados: la madera, el acero y el aluminio.

Almacomlog SA utiliza el acero por ser un material más resistente al uso continuo en obra, mientras que la madera tiene una vida útil muy baja (entre cinco y diez usos); y, el aluminio en cambio tiene un costo de mantenimiento elevado (un tipo de suelda especial para corregir daños en los equipos).



La formaleta Metalex emplea tableros estandarizados, cuyas dimensiones varían cada 25 mm.; siendo el tablero estándar el de 1.20 x 0.60 m.; esta modulación permite su utilización en cualquier tipo de construcción, ensamblándose y retirándose vertical y horizontalmente, de manera fácil y precisa.

Se utiliza acero de 10-12 y 14 mm., en los distintos elementos constructivos, dependiendo el tipo de esfuerzo al que van a ser sometidos en obra.

Se pintan con anticorrosivo color verde oliva, el cual los protege de las inclemencias del tiempo y aumenta su vida útil: un promedio de mil (1000) usos manteniendo acabados suaves y con escasos costos de mantenimiento.

El acero tiene una desventaja frente al aluminio, que es su peso: un panel de acero de 1.20 x 0.60 m. pesa 26 kg.; mientras que el mismo panel en aluminio pesa 13 kg.; sin embargo pueden ser manejados por un solo hombre, permitiendo lograr rendimientos de hasta 10 m<sup>2</sup> en una hora hombre.

Además esta desventaja se ve compensada cuando los tableros deben recibir el mantenimiento correctivo por daños: en el caso del acero se utiliza un hilo de suelda común; mientras que el panel de aluminio requiere suelda especial muy costosa y en la mayoría de los casos es preferible darlo de baja y adquirir uno nuevo para reponerlo.

Otra ventaja de la formaleta Metalex es que se puede diseñar y fabricar cualquier tipo de encofrado metálico recto, curvo, de formas especiales, etc.

La utilización de la formaleta Metalex no requiere mano de obra especializada, personal sin experiencia aprende rápidamente el correcto manejo y colocación de los equipos.

La herramienta necesaria es provista por el fabricante: uñas y tubos, de fácil manipulación, que son suficientes e imprescindibles para el armado y desarmado de los equipos; no se requiere herramienta especial, ni siquiera un

combo o martillo para acomodar las distintas piezas del gran lego en que se termina convirtiendo toda construcción modular.

➤ **¿Aparte de los beneficios antes mencionados, cuál es el costo beneficio de su utilización?**

Se puede mencionar que el precio de una unidad de vivienda terminada, reduce su valor entre un 15 y un 20 % respecto al costo que tendría si se construye con el sistema tradicional aporcado (columnas, vigas y losas) y mampostería de bloque o ladrillo.

El rendimiento hora hombre se incrementa hasta llegar a 10 m<sup>2</sup>., lo cual abarata el rubro de mano de obra; y, además reduce el tiempo de ejecución de la obra en aproximadamente un 20% del tiempo estimado con sistemas tradicionales.

➤ **Detalle pormenorizado de las características:**

**Versatilidad y precisión.** La modularidad de los equipos, permite su utilización en cualquier tipo de construcción, ensamblándose y retirándose vertical y horizontalmente, de manera fácil y precisa.

**Mayor vida útil.** Las formaletas tienen una larga vida: un promedio de 1000 usos manteniendo acabados suaves y con escasos costos de mantenimiento.

**Maniobrabilidad.** Las formaletas pueden ser manejadas por un solo hombre, ya que el panel más pesado es de 26Kg., permitiendo lograr rendimientos de hasta 10 m<sup>2</sup> en 1/hora/hombre.

**Fácil aprendizaje.** No se requiere mano de obra especializada: personal sin experiencia aprende rápidamente el correcto manejo y colocación de los equipos.

**Aplicaciones:**

- Edificaciones en general
- Estructuras de concreto visto
- Construcciones en sistema túnel
- Cimentaciones

- Cajas y pozos de inspección
- Piscinas y tanques de todo tamaño y diseño
- Muros rectos y curvos en cualquier ángulo
- Columnas (cuadradas, rectangulares, circulares y elipsoidales)
- Losas macizas, aligeradas o con vigas descolgadas
- Escaleras, puentes y otros requerimientos específicos según diseño

**Elementos del sistema de encofrados:**

- Paneles rectos y curvos
- Ángulos y rinconeras
- Chapetas
- Distanciadores o corbatas
- Pines
- Tubos
- Uñas
- Alineadores
- Andamios
- Sellos antigoteo
- Fundas plásticas
- Tensores
- Martillo extractor de corbata
- Espátulas
- Viguetas metálicas
- Puntales telescópicos

**Especificaciones técnicas:**

- |                                    |                         |
|------------------------------------|-------------------------|
| • Durabilidad                      | 1 000 usos              |
| • Capacidad de carga máx. tableros | 1 500 kg/m <sup>2</sup> |
| • Presión máxima de vaciado        | 4 000 kg/m <sup>2</sup> |
| • Tensión máx. de distanciadores   | 5 000 kg/m <sup>2</sup> |
| Cada 600 mm (24")                  |                         |

**Ventajas:**

- Sistema 100% modular: fácil de armar y desensamblar.
- Rapidez en la ejecución: construcción de una o más unidades diarias, dependiendo del número de módulos en obra.
- Alta eficiencia de la mano de obra: el personal requiere solo de una capacitación básica.
- Ausencia de tiempos muertos y optimización de actividades: en una sola operación muros, cajas, ductos, instalaciones y losas.
- Instalación de servicios simultáneamente con la estructura.
- Proceso industrializado: obliga a la previsión total y vuelve los costos y tiempos predecibles y controlables.
- Disminución en los tiempos de ejecución y entrega de la obra: hasta un 42% respecto al sistema tradicional.
- Disminución en los gastos generales.
- Optimización de recursos: bajos costos directos, indirectos y financieros.
- Menores costos financieros: al disminuir el tiempo de entrega de la obra.
- Construcción monolítica de muros y losas: permitiendo eliminación de juntas entre distintos materiales.
- Eliminación de revoques aprovechando la superficie que provee el acabado de la formaleta: se aplican menos capas de estucado.
- Total empotramiento de elementos no estructurales como dinteles y cornisas: mejora substancialmente la calidad de las obras.
- Mayor rigidez de la estructura.
- Concretos autonivelantes con mayor control de agua, granulometrías y la utilización de aditivos plastificantes.
- Menor espesor de muros y losas: traducido en un mayor aprovechamiento del espacio útil del terreno.
- Muros de bajos espesores: permiten el aumento de las áreas efectivas en un 4 a 5 %.

- Menor peso: economía en cimentación y una menor carga para sismos.
- Menor consumo de materiales por eficiencia constructiva.
- Menor cantidad de refuerzos de acero: por el poco peso de la estructura y la menor distancia entre puntos de apoyo.
- Eliminación de materiales aligerantes en losas: reducción de proveedores
- Se minimiza la existencia de escombros por cortes y consumo de maderas y aligeramientos.
- Reducción de costos de construcción por m<sup>2</sup>. entre el 25 y 40%.

**Recomendaciones:**

- Los equipos no están diseñados para emplearse como puentes, rampas o en otros oficios diferentes a formaletas para vaciado de concreto.
- Tratar de tener muros en los dos sentidos: muros de rigidez y de carga.
- Espesores de muros: 10cm (1 a 4 pisos) y 20cm a 25cm (hasta 20 pisos).
- Efectuar una planificación previa para futuras ampliaciones, a fin de dejar los arranques para continuar con el mismo sistema constructivo.
- Compra altamente rentable a partir de las 120 unidades (1000 usos).

En la foto **uno** se observa una unidad de vivienda en ejecución, los elementos modulares ordenados y limpios; una obra limpia sin remanentes de madera; piezas que calzan exactamente y permiten el armado y posterior fundido de muros con vanos de puertas y ventanas, dinteles, antepechos, y losas en una sola operación.

**FOTO Nº 1**



*Formaleta Metálica*  
*Fuente: Almacomlog*

### 1.2.2 AVE COLOMBIANA accesorios eléctricos (interruptores, tomacorrientes, etc.)

La línea de materiales y accesorios eléctricos marca EXE de Ave Colombiana, cuentan con diseños italianos, calidad garantizada y convenientes precios. Los accesorios más comercializados son los toma corrientes, interruptores, tomas telefónicas, tv cable, timbres y pulsadores, en modelos Volare, Abitare, 400 Plus y Ártica entre los principales.

Los accesorios que distribuye Almacomlog SA. Se muestran en la fotografía dos

FOTO Nº 2

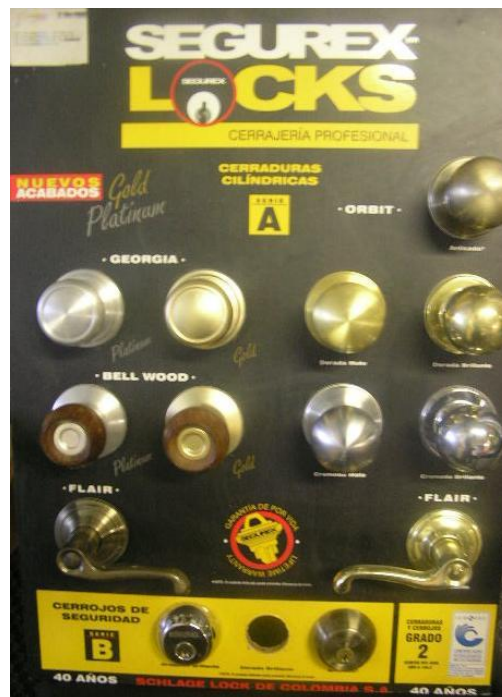


Piezas Eléctricas – Ave Colombiana  
Fuente: Almacomlog

### 1.2.3 SCHLAGE (cerraduras)

La línea de cerraduras y cerrojos marca SEGUREX LOCKS de Schlage Lock de Colombia, vienen con una garantía ilimitada de por vida; que nos asegura contar con un accesorio duradero en el tiempo por el tipo de materiales utilizados en su fabricación y un adecuado proceso de ensamblaje, así como las respectivas pruebas de laboratorio realizadas en la fábrica, previo a su comercialización a nivel internacional.

FOTO Nº 3



Cerraduras - Schlage  
Fuente: Almacomlog



### 1.2.4 Logística

El proceso de fabricación y envío de los equipos Metalex hasta su recepción en obra, se complementa con el transporte e internación hacia nuestro territorio; cuidando el cumplir con todos los trámites legales.

Inmediatamente se coordina con el cliente para el desembarque de los materiales en obra, debiendo cuidar que se haga de manera eficiente: transporte en plataforma de cama baja, conteo de entre y recepción, traslado hacia las bodegas utilizando un montacargas tipo Bobcat, y verificación con firma de aceptación conforme de parte del personal que quedará a cargo del equipo en obra.

**FOTO Nº 4**



*Logística*  
*Fuente: Almacomlog*

La empresa tiene ventas en los últimos años por:

Año 2004	por	\$ 37.536
Año 2005	por	\$ 37.357
Primer Semestre 2006	por	\$ 163.076

### 1.3 Problemática de la Empresa

Para desarrollar en forma real la problemática de Almacomlog, se analiza la situación empresarial en el país.

*“El Ecuador cerró en el año 2004 con algunas noticias alentadoras. La economía creció a tasas no vistas desde hace décadas, las exportaciones alcanzaron volúmenes récord, la inflación se redujo a niveles sumamente aceptables, las tasas de interés han mostrado una tendencia decreciente, las Reservas Internacionales aumentaron, la confianza en el sistema financiero regresó de manera paulatina, el riesgo país se redujo constantemente. Esto se debe a la vigencia de la dolarización, que ha traído estabilidad; a los elevados precios del petróleo en los mercados internacionales, que han generado mayores recursos para los países productores de crudo, a la llegada permanente de las remesas de los emigrantes, que prácticamente representa una economía petrolera paralela por el volumen de recursos que ingresan al país; entre otros factores exógenos que le permitieron al Ecuador alcanzar una estabilidad que no se había logrado en mucho tiempo”<sup>1</sup>*

A pesar de estos indicadores el país no ha crecido en competitividad. El índice de crecimiento competitivo viene cayendo año tras año. De igual manera en lo referente al “Índice de Competitividad de Negocios”, que evalúa las condiciones macroeconómicas que permiten alcanzar un crecimiento sostenido de los niveles de productividad.

Si comparamos el Índice de Competitividad de Negocios y la calidad del entorno macroeconómico de negocios, resulta preocupante que el Ecuador haya descendido en el ranking. El “riesgo país” sigue siendo un problema significativo en los procesos productivos, pues el país no se muestra competitivo frente a sus vecinos y socios comerciales, que mantiene tarifas eléctricas inferiores, sus mercados laborales presentan una mayor flexibilidad, sus costos de transporte

---

<sup>1</sup> EKOS. Economía y Negocios. N° 129 Enero 2005, p.18

son menores, a la vez que el manejo de su política monetaria les permite llevar un control directo sobre su tipo de cambio.

Por estas razones, obtienen ventajas significativas sobre los productos ecuatorianos, pues sus costos de producción son inferiores.

Es evidente que las condiciones descritas anteriormente han afectado de manera significativa al desempeño de las empresas ecuatorianas, sin embargo esas mismas condiciones desfavorables han generado un interesante impulso para la innovación y la búsqueda de mayores niveles de productividad basados en la eficiencia de todos sus procesos.

El siguiente diagrama presenta el resumen de la problemática de la empresa Almacomlog SA:

Almacomlog SA presenta problemas en los siguientes departamentos:

## PROBLEMA DE LA EMPRESA

### 1.3.1 DIAGRAMA ISHIKAWA

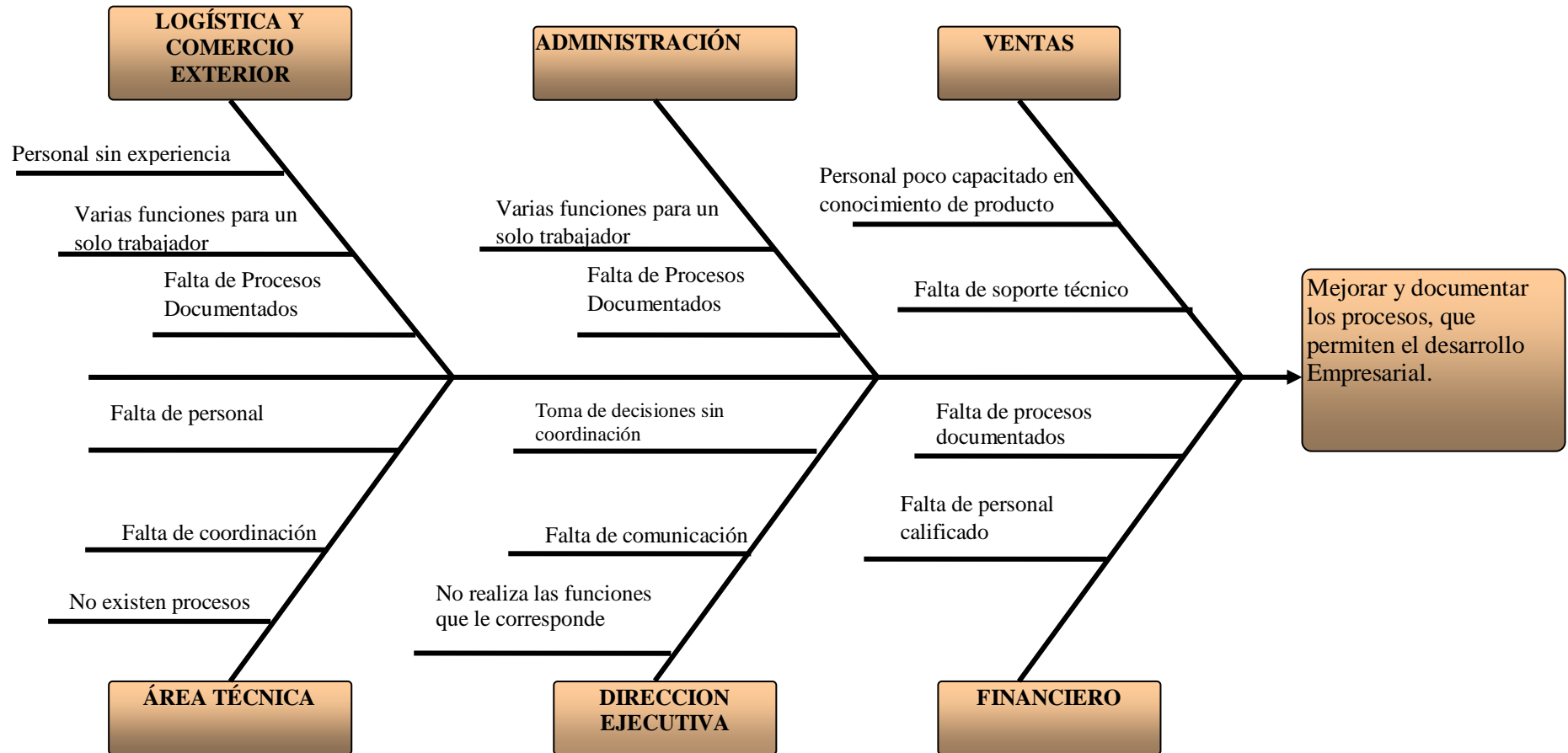


Gráfico 1.1  
Diagrama Ishikawa  
Fuente: Almacomlog  
Elaborado: María Cristina Sáenz

### 1.3.2 Logística y Comercio Exterior

- **Personal sin experiencia:**

Se refiere a trámites en aduanas, al ser nuevos en esta área no conocen de las demoras, papeleos, etc., incrementando el tiempo de importación.

- **Varias funciones para un solo trabajador:**

La persona que está al frente de la empresa, tiene que hacer seguimiento del trámite de importación, atender a su cliente explicando sobre los pormenores del trámite, coordinar la logística de entrega y al mismo tiempo de la logística de la capacitación técnica que recibirá el cliente para capacitar a sus oficiales y obreros.

- **Falta de procesos documentados:**

La organización opera con procesos empíricos, establecidos con el buen criterio del Gerente.

### 1.3.3 Administración

- **Varias funciones para un solo trabajador:**

El personal a cargo de la administración además de cumplir con sus funciones, está en ventas.

- **Falta de procesos documentados:**

Falta definición documentada del alcance de la responsabilidad de cada puesto.

### 1.3.4 Ventas

- **Personal poco capacitado en conocimiento del producto:**

El producto principal de la empresa requiere de un alto nivel de conocimiento técnico. El personal de ventas debe conocer bien lo que desea vender, de esta manera puede transmitir a su cliente el porqué debe adquirirlo, a los vendedores les hace falta más conocimiento sobre el producto.

- **Falta de soporte técnico:**

Siendo el producto esencialmente técnico, ventas necesita siempre coordinar con el técnico para realizar sus ventas, actualmente el Técnico muchas veces les queda mal en las citas.

### 1.3.5 Área Técnica

- **Falta de personal:**

Actualmente tienen una sola persona que realiza las funciones del área, esta persona no trabaja directamente para la empresa, acude cuando se lo solicitan.

- **Falta de coordinación:**

La coordinación y comunicación tanto con el cliente como con el fabricante es la clave del éxito para que la venta no se caiga, actualmente se comete errores que dañan la imagen de la empresa.

- **No existen procesos:**

No está establecido el departamento técnico como tal, las funciones no están establecidas y por tanto genera confusión.

### 1.3.6 Dirección Ejecutiva

- **Toma de decisiones sin coordinación:**

No se coordina con las diferentes áreas, sin quedar clara la función que debe seguir cada uno.

- **Falta de comunicación:**

No se dan disposiciones claras y definidas para cada área.

- **No realiza las funciones que le corresponde:**

La Dirección de la empresa no puede dar el tiempo completo a sus funciones, causando un vacío en el mando.

### 1.3.7 Financiero

- **Falta de personal calificado:**

Los cálculos financieros para obtener costos demandan de preparación y destreza.

- **Falta de procesos documentados:**

Al no tener los procesos documentados da mayor probabilidad de error.

En conclusión, el **“MEJORAR Y DOCUMENTAR LOS PROCESOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO EMPRESARIAL”**.

## 1.4 MARCO TEÓRICO

En un mundo de recursos escasos y múltiples necesidades, se hace imperioso el uso óptimo de los mismos. Como bien se define en economía, como la administración de los escasos recursos para la satisfacción de un número infinito de necesidades, es menester lograr dentro de ese marco el aprovechamiento pleno de todos y cada uno de esos limitados recursos.

En la compleja evolución de las actividades económicas no sólo han tenido lugar el desarrollo de los sistemas productivos ya sea de bienes como de servicios, sino que además se han ido ampliando como base de sustentación las actividades del proceso administrativo. En gran medida estas son el producto del crecimiento de las actividades terciarias llámense bancos, seguros, inmobiliarias, consultorías y asesoramiento, como también todas las actividades de oficinas de las empresas manufactureras, ya sea dentro de sus sectores administrativos, como dentro de las áreas productoras de valor agregado.

Es por tal motivo imperioso establecer un sistema de mejora continua que permita mediante un método disciplinado que comprenda a todos (directivos y trabajadores) y mediante el uso de análisis de tiempos y tareas, planificación, uso de los recursos informáticos, sistemas de diagnósticos, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, investigación de operaciones y sistemas de

calidad entre otros, lograr incrementar la calidad, la productividad y la velocidad de respuesta para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio producido por las labores administrativas, las cuales en su gran mayoría están comprendida entre las actividades de apoyo sin valor agregado y aquellas que no generan valor agregado alguno. Las de apoyo deben reducirse y las otras ser eliminadas.

#### 1.4.1 El Kaizen y las actividades o procesos administrativos

En primer lugar de debe definir que es el **Kaizen**.

*“El Kaizen es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la Calidad, los Costos y los tiempos de Entrega (QCD). Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad”<sup>2</sup>.*

##### ➤ Estandarización

Con el fin de llevar a cabo el QCD, la empresa debe gerenciar diariamente diversos recursos en forma apropiada. Estos recursos incluyen mano de obra, información, equipos y materiales. La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surgen problemas o anomalías, el gerente o directivo debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición.

La definición de un estándar es la mejor manera de realizar el trabajo. Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo. Si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad. La gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar el QCD para satisfacción del cliente.

---

<sup>2</sup> “LEÓN LEFCOVICH, Mauricio. Consultor en Calidad – Productividad y Mejora Continua



La medición de los niveles de productividad y calidad, y su correspondiente graficación mediante el Control Estadístico de Procesos, permite un seguimiento eficaz de las variaciones, permitiendo la utilización de las diversas herramientas de gestión a los efectos de estandarizar en primer lugar el proceso, y con posterioridad mejorarlo.

### ➤ **Las 5 reglas**

Las 5 reglas se han vuelto indispensables para cualquier empresa. La falta de una de ellas indica: ineficiencia, desperdicio, autodisciplina insuficiente, baja moral o bajo estado anímico, mala calidad, altos costos y una incapacidad para cumplir los plazos de entrega.

Aplicar las reglas en el lugar de trabajo significa en primer lugar **separar lo necesario de aquello que no lo es**, de tal forma se rescatan elementos de utilidad para el sector que los poseía o para otro sector de la empresa, además se ahorran importantes espacios físicos.

**El colocar cada elemento en un lugar** determinado es el segundo elemento de las 5 reglas y ello implica evitar pérdida de tiempo en búsqueda de elementos extraviados, algo muy común tratándose de papelería.

En tercer lugar se encuentra la **limpieza del sector** o área de trabajo, lo cual mejora el nivel de satisfacción de los empleados y contribuye a una mejor armonía del individuo con el medio circundante con lo que ello implica en materia de productividad y seguridad.

El cuarto elemento es el **aseo personal** y la utilización de los elementos correspondientes a la labor que realiza.

El quinto elemento es **la disciplina** en el desarrollo continuo de las cuatro fases anteriores.

➤ **Eliminar el “muda”**

Muda significa desperdicio en japonés; sin embargo, las implicaciones de la palabra incluyen cualquier cosa o cualquier actividad que no agregue valor. En la empresa se dan dos tipos de actividades: las que agregan valor o las que no lo agregan. Los clientes (o contribuyentes) no pagan por actividades que no agregan valor (pero lamentablemente ello tiene lugar). Entonces, ¿por qué tantas personas participan en actividades que no agregan valor?

Una vez un gerente de una fábrica verificó cuánto caminaba un trabajador en la empresa durante un año y descubrió que el trabajador recorría una distancia de 400 kilómetros. ¡Practicar el jogging para mantenerse saludable debe realizarse en el gimnasio, no en la empresa! Irónicamente, algunas fábricas están dotadas de gimnasios que cuentan con pistas de recorridos, pero los trabajadores pasan más tiempo practicando jogging en el lugar de trabajo durante las horas de trabajo que en el gimnasio durante las horas libres.

Hay demasiado desperdicio (muda) entre los momentos que agregan valor. Se debe tratar de ejecutar una serie de pasos que permitan concentrarse en cada proceso que agrega valor y eliminar los tiempos intermedios.

Entre los “muda” (desperdicios) tenemos los producidos por:

1. Sobreproducción
2. Inventario
3. Reparaciones / rechazos de productos defectuosos
4. Movimientos
5. Procesamiento
6. Espera
7. Transporte

Otro tipo de “muda” que se observa a diario es la pérdida de tiempo, aunque éste no se haya incluido en las siete categorías anteriores. La utilización ineficiente del tiempo da como resultado el estancamiento. En el área de producción, el “muda” temporal toma la forma de inventario. En el trabajo de oficina, esto sucede cuando un documento o segmento de información

permanece en un escritorio o dentro de un computador esperando una decisión o una firma. Dondequiera que haya estancamiento, se produce “muda”. En la misma forma, las siete categorías de “muda” invariablemente conducen a la pérdida de tiempo. Este desperdicio es mucho más frecuente en el sector servicios. Mediante la eliminación de los ya mencionados cuellos de botella de tiempo que no agregan valor, el sector servicios debe tener la capacidad de lograr incrementos sustanciales, tanto en eficiencia como en satisfacción del cliente. Todo lo que debe hacerse es ir al lugar de trabajo, observar lo que está sucediendo allí, reconocer el “muda” (desperdicio / despilfarro) y emprender los pasos necesarios para su eliminación.

Ahora bien, estos siete tipos de “muda” clásicos si bien son aplicables a las actividades y / o procesos administrativos, son más aplicables a los procesos de manufacturación, pudiendo observarse en los procesos administrativos otros sustanciosos desperdicios propios de la naturaleza que lo caracterizan.

Se puede así mencionar los siguientes tipos de “mudas” administrativos:

1. Duplicación de tareas, en parte por falta de información compartida
2. Exceso de movimientos y traslados, en parte como resultado de la mala disposición física
3. Tiempos muertos de papelería (trámites que en realidad duran 5 minutos tienen tiempos de espera en escritorios o papeleras de horas hasta días o semanas).
4. Excesiva subdivisión de procesos y/o actividades. Falta de trabajo en grupos o equipos de trabajo.
5. Ineficiencia de control interno, lo cual ocasiona problemas:
  - Posibles fraudes externos contra la compañía,
  - Posibles fraudes internos,
  - Información poco confiable o inexacta a los efectos de la toma de decisiones, y
  - Falta de cumplimiento a normativas de organismos oficiales
6. Excesiva cantidad de formularios, con duplicación de información y/o innecesarios

7. Formularios mal diseñados
8. Excesivo inventario / stock de formularios
9. Tareas, procesos y /o actividades innecesarios
10. Actividades o procesos complejos
11. Falta de información, y administración por excepción
12. Listados de cómputos: innecesarios y/o mal diseñados
13. Información fuera de tiempo y/o inexacta
14. Sobre-estructura organizativa. Ello puede ser el resultado de excesivos actividades manuales, tramos de control demasiados cortos, falta de empowerment, carencia de objetivos organizacionales claramente definidos o política de sobre-empleo.
15. Software: inadecuado, no parametrizable, de lenta ejecución, no adaptado a las características de la empresa o del negocio.
16. Cuellos de botella originados en: concentración o centralización de decisiones y/o autorizaciones, excesivo número de firmas autorizantes, cantidad de elementos críticos escasos en función de las necesidades –llámense: computadoras, impresoras, fotocopadoras y procesos de cómputos.
17. Averías y falta de mantenimiento en computadoras, impresoras, sistema lumínico, teléfonos.
18. Falta de resguardo de datos informáticos.
19. Deficiente supervisión, carencia de liderazgo y ausencia de motivación.
20. Deficiente capacitación del personal
21. Excesivos niveles de estandarización o normativas internas
22. Exceso de informes internos
23. Exceso de reuniones internas y/o interrupciones externas
24. Improductividades por exceso de especialización o división de trabajo
25. Lentitud de impresoras, fotocopadoras o procesos de cómputos
26. Ineficiencia por exceso o por defecto de herramientas de trabajo
27. Falta de sistematización en los archivos documentales, y el tiempo que se requiere para la localización de documentación

### ➤ **Poka-yoke**

Es un sistema japonés que permite mediante su aplicación una mejora progresiva en los procesos, mediante la mejora en la calidad, los costos y los tiempos de entrega. Su filosofía hace hincapié en la necesidad de llevar a cabo continuas mejoras que permitan más altos niveles de satisfacción en los clientes o usuarios, y mayores niveles de rentabilidad.

Esta metodología de trabajo de gran utilidad en las actividades o procesos de manufacturación y servicios, es también de gran utilidad en las correspondientes a las actividades y procesos administrativos o de oficina.

Las funciones que desempeñan los sistemas y dispositivos Poka-yoke, son:

- Evitar olvidos y errores humanos y con ello los orígenes de las causas de defectos.
- Detectar defectos (cuando se aplican con este objetivo).
- Garantizar un nivel de calidad del 100%.
- Informar de la presencia de olvidos, errores y también de defectos cuando su finalidad es de tipo informativa.

Ejemplos de Poka-yoke aplicados a tareas de oficina serían:

- Formularios en todo o en parte de colores determinados para su más fácil identificación y archivo, evitando el archivar en un lugar incorrecto y de hacerlo poder identificar rápidamente el error.
- Cálculos automáticos por computadora, lo cual evita errores de cálculo manual, y la utilización de lector de código de barras para evitar el error de carga de datos, sean estos importes o códigos.
- Bandejas de escritorios por temas, lo cual implica un orden de prioridades en materia de lectura y archivo.

➤ **Atributos de un buen sistema administrativo**

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

1. Se ejecuten en el momento en que se necesitan
2. Consuman la menor cantidad de recursos
3. Se desarrollen dentro de un alto grado de seguridad
4. Produzcan la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos

El sistema administrativo ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas providenciales.

➤ **Calidad del trabajo administrativo**

Tres factores relacionados entre sí determinan la calidad del trabajo administrativo:

1. Formación
2. Motivación
3. Dirección

**Formación.** Podría parecer axiomático que los empleados que no han recibido la adecuada preparación son quienes deberían cometer la mayor cantidad de errores. Sin embargo, por la frecuente ausencia de procedimientos actualizados y los inadecuados métodos que se utilizan en la formación del personal administrativo (por ejemplo, a menudo los empleados enseñan a sus compañeros lo que deben hacer), esta última constituye un problema grave que da lugar a deficiencias de calidad. Proporcionar una formación adecuada es, tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el de la producción, una de las mejores inversiones que puede realizar una empresa.

**Motivación.** Es un tema muy amplio y sobre el que se ha escrito mucho. No hay duda de que la ausencia de motivación se refleja tanto en la productividad como en la calidad.

**Dirección.** La dirección es un elemento clave a la hora de conseguir que los trabajadores obtengan resultados de buena calidad. Además de ser responsables de la formación y la motivación del personal, la dirección fija normas por las que han de regirse las distintas operaciones y controla estas últimas. El director del departamento es quien decide, básicamente, cómo va a funcionar el mismo. Si los empleados saben que se espera que realicen un trabajo de gran calidad, establecerán sus prioridades de acuerdo con esta premisa. Pero si no es así, no hay razón alguna para que el personal se esfuerce por lograr una calidad que nadie les exige. Las expectativas deben aclararse con ejemplos, en lugar de constituir simples exhortaciones a mejorar la calidad. Los empleados deben saber que la dirección se preocupa.

El supervisor es la persona más directamente relacionada con la preparación y la motivación de los empleados de un departamento. Es una figura clave en la calidad del trabajo administrativo. Si el supervisor no asume un papel activo en el procesamiento del trabajo, vigilando constantemente y controlando la operación, los empleados carecerán de incentivos para preocuparse por la calidad de los resultados. Debe hacerse hincapié en que la función del supervisor no es la de estar encima del empleado, comprobando y verificando cada una de sus acciones, sino la de inspirar, capacitar y orientar al empleado dentro de la nueva filosofía y metodología del empowerment, y la administración participativa.

➤ **Errores. Causas y acciones. Como tratarlos.**

Hay tres causas fundamentales de error. Una vez identificada la causa será posible adoptar una medida correctiva. Estas tres causas son:

1. Fallos de interpretación
2. Fallos del sistema
3. Fallos del operador

**Fallos de interpretación.** Cuando un supervisor descubre un error y se lo comunica al empleado que lo cometió, éste suele preguntar: “¿No es eso lo que tenía que hacer?” Una pregunta de este tipo indica que al empleado no se le ha enseñado cómo debe realizar su trabajo o que él no lo ha entendido. El supervisor debe, por tanto, aprovechar esa oportunidad para explicar la forma correcta de realizar la tarea de que se trate. La formación de este tipo es enormemente eficaz.

**Fallo del sistema.** Muchos de los errores que se descubren no son imputables a los empleados, que carecen de control sobre ellos, sino que son errores del sistema. A menudo se producen de forma intermitente y, a veces, parece que carecen de importancia. Son fallos del equipo, los formularios o los procedimientos utilizados en el tratamiento de las transacciones. Cuando el supervisor los descubre, puede corregirlos inmediatamente o hacer lo necesario para que otra persona los corrija.

**Fallo del operador.** La tercera posibilidad es un fallo del operador, una simple equivocación. El tratamiento de este tipo de errores es mucho más complejo que el de los errores producidos por fallos de interpretación o del sistema, que se pueden corregir inmediatamente enseñando al operador o modificando el sistema. Para establecer la existencia de un fallo del operador no basta con observarlo una sola vez. No es lo mismo que el fallo observado sea el primero que comete ese operador o que represente el enésimo incidente similar que se produce con la misma persona. Estos fallos deben juzgarse únicamente en relación con la capacidad del sistema. En lugar de corregirlo de forma inmediata y asegurarse de que no hay problemas con la formación del operador ni con el sistema, el supervisor debe limitarse a registrar esa muestra para compararla con otros datos de la capacidad del proceso.

Todo esto trae consigo realizar cambios importantes en la administración y organización empresarial que implique un Desarrollo de las Organizaciones. En países como Colombia y Perú, teniendo en cuenta la situación económica mundial, se han realizado un conjunto de importantes modificaciones y tomado



un grupo de medidas con incidencia en los procesos de administración y en la organización empresarial.

Este proceso que se experimenta en las empresas colombianas y peruanas asimila los procedimientos y técnicas más modernos de la gerencia empresarial en el mundo ajustado al contexto mundial, trayendo consigo un nuevo sistema de gestión, que se pondrá en marcha en todas las empresas de esos países de manera gradual y paulatina.

La compañía Almacomlog SA se creó con el fin de proveer productos y servicios mediante acuerdos estratégicos que proporcionen al cliente una respuesta rápida y eficaz a todas las necesidades que demandan las organizaciones.

Esta empresa mantiene como principio ético-profesional, optimizar el presupuesto de sus clientes, a través del asesoramiento en el diseño y modulación constructivo de proyectos para optimizar recursos tales como materiales, recursos humanos y sobre todo tiempo. Sin embargo, la planificación administrativa que maneja la empresa no está utilizando los parámetros adecuados y dificulta que se convierta en una fuerza competitiva dentro del entorno en que se desarrolla su rol comercial.

Una rápida mirada por las principales ciudades del Ecuador nos permite tener una medida del crecimiento de la oferta en viviendas y oficinas. Proyectos de mediana y gran envergadura se han venido concretando en los últimos años, y todos los días se ve avisos publicitarios que dan cuenta de nuevas iniciativas.

*“La tendencia en el sector de la construcción en el 2004 y 2005, después de la fuerte crisis económica, el repunto del sector parecía totalmente coherente, la gente comenzaba a recuperar sus ahorros y a falta de un sistema financiero fuerte y confiable, los ecuatorianos invirtieron en bienes durables, pero en aquellos tiempos varios analistas dudaban que este crecimiento pudiera mantenerse en el futuro cercano. Hoy, a mediados del 2006, la construcción sigue repuntando”.<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> Cimientos, Informativo mensual de la Cámara de la Construcción de Quito, pág. 6

Examinando las condiciones de vida desde el enfoque de las necesidades básicas insatisfechas se determina:

Tabla 1.1

<b>Población Nacional</b>			
	<b>Total</b>	<b>Urbana</b>	<b>Rural</b>
<b>Pobreza</b>	61%	46%	86%
<b>Pobreza Extrema</b>	32%	18%	54%
<b>Déficit de Vivienda</b>			
	8.20%		
<b>Vivienda Propia</b>			
	67.20%		

*Población Nacional*

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Elaborado: María Cristina Sáenz*

Nuestro país tiene déficit habitacional, en ningún período gubernamental se ha logrado cubrir la demanda anual de vivienda.

El déficit de vivienda en el país es de 8.2%. Los hogares que disponen de vivienda propia representan a nivel nacional solamente el 67.2%, según el Instituto de Estadísticas y Censos del Ecuador 2005.

El Estado Ecuatoriano no ha asumido plenamente el problema de la vivienda de los pobres y cuando lo hace, interviene con un enfoque tradicional que resulta de limitado impacto.

La falta de procesos identificables representa una problemática de alto nivel para la empresa; la documentación de procesos será el primer paso necesario para la implementación de una administración por procesos.

Es importante también una pequeña evaluación acerca del clima organizacional de la empresa, que servirá de mucho si se quiere establecer la posibilidad de emprender una gestión por procesos, ya que factores como la colaboración, el compañerismo y la motivación son aspectos decisivos a la hora de comenzar con actividades que impliquen el término calidad.

Dado que el entorno del presente trabajo se relaciona directamente con la administración por procesos, el levantamiento de información para identificar y diseñar procesos y proponer un mejoramiento se debe conocer claramente conceptos y detalles sobre el tema.

### ➤ **La administración por procesos**

A lo largo del tiempo la administración ha sido conceptualizada muchas veces como el instinto o arte que las personas tienen al iniciar con determinada gestión. Sin embargo, aparecen luego filósofos, científicos, políticos, etc., que contribuyen con nuevas ideas acerca de lo que implica la administración como tal, es así como esta llega a ser calificada como una ciencia, ya que se reconocen varias técnicas y principios comprobables.

Hasta finales del siglo XX, no se había reconocido aun una verdadera evolución en cuanto a formas de organización se refiere. La estructura piramidal, bien definida todavía en nuestros días en instituciones como la milicia o la iglesia, no permitía el paso a nuevas ideas de formación de empresas.

No obstante, el reconocido economista Adam Smith, plantea más tarde el principio de la división del trabajo; luego aparecen las teorías de la administración, las mismas que hacen énfasis en cinco puntos como son: las tareas, la estructura, las personas, el ambiente y la tecnología. En este contexto se puede reconocer al modelo burocrático, la misma que se presenta no como un sistema social sino como una forma de poder.

Debido a la creciente presión competitiva, las empresas son obligadas a considerar nuevas formas organizativas, que permitan añadir valor a cada una de sus actividades con el fin primero de obtener mayores réditos de sus negocios. Luego se comienza a utilizar el término calidad, buscando a través de ésta, una disminución de costos en sus operaciones pero además un acercamiento rápido y fiable a las personas que ahora se denominan clientes.

En este esfuerzo por crear estrategias y nuevas formas de organización que permitan desarrollar características como la flexibilidad, adaptabilidad y un servicio personalizado al cliente, aparece la organización por procesos, la misma que lleva al cliente a tomar un papel predominante hasta llegar a convertirse en el eje que centraliza toda la actividad de la empresa.

Una administración o gestión por procesos ve a la empresa como un organismo viviente y no como una máquina con personas a bordo. De aquí que las actividades centradas en procesos tengan nuevas perspectivas como el trabajo en equipo, el desarrollo de las personas y la satisfacción del cliente.

Los procesos, que no son más que un conjunto de actividades entregables al cliente con un valor agregado, no solo que aumenta la capacidad para competir de la empresa a través del mejorar de los recursos, sino que además permite prevenir errores y desarrollar un sistema de evaluación de actividades y retroalimentación de la información y conocimientos.

#### ➤ **Propuesta de los procesos mejorados**

La administración por procesos parte de la premisa de que todas las organizaciones están conformadas por procesos, los mismos que pueden ser evaluados, medidos y mejorados.

Para evaluar los procesos se considera la medición de las características de los mismos, a través de indicadores de gestión, con el fin de conocer la eficiencia del desempeño de las actividades de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

La evaluación es la actividad en la cual se observan criterios, especificaciones, valores, etc., para comparar el desempeño obtenido con estándares o metas. Se utiliza una metodología sistemática que parte de los objetivos, desglosándose luego en variables, las cuales se caracterizan mediante uno o mas indicadores sujetos a medición.

## 1.5 Marco conceptual

- **Amenazas:** al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional,
- **Cliente:** exige funcionalidad y le interesa resultados, no la implementación.
- **Debilidades:** es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se puede realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.
- **Eficacia:** se refiere al cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Eficiencia:** utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente.
- **Entrada o input:** insumo que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor interno o externo.
- **Formaleta:** molde o encofrado formado con tableros o chapas en el que se vacía el hormigón hasta que fragua. Este encofrado puede ser de diversos materiales como madera, aluminio, acero o metal.
- **Fortalezas:** las *fortalezas* se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás organizaciones empresariales.
- **Nivel de satisfacción del cliente:** se refiere a cuan contento está el cliente con respecto al servicio que ofrece el proveedor.
- **Objetivos:** resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir su misión.
- **Oportunidades:** las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la institución no tiene un control directo de las variables, sin

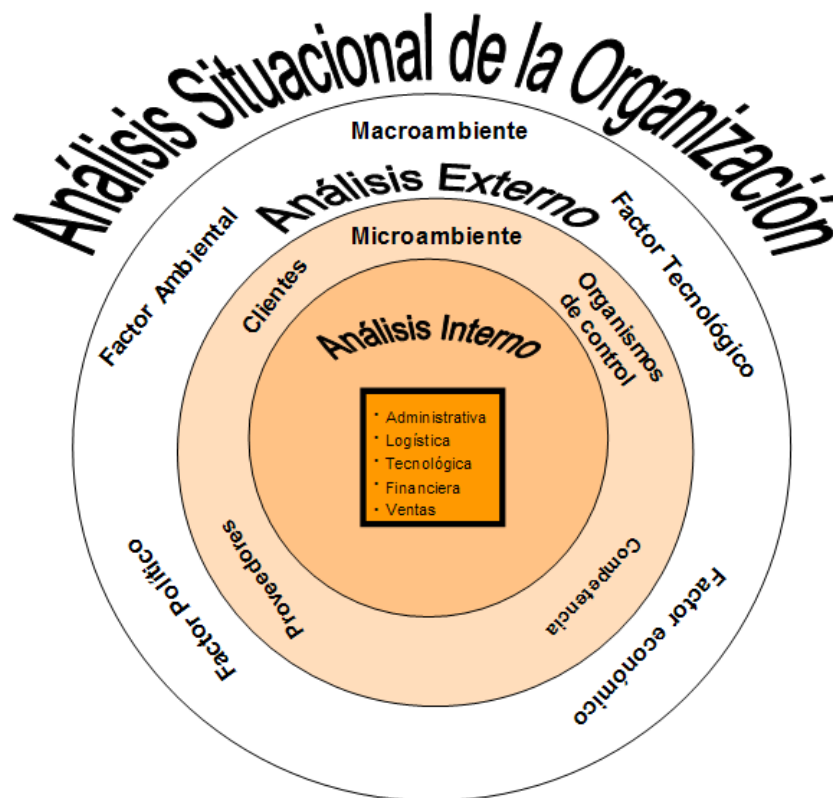
embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la labor productiva de una empresa.

- **Oportunidades y amenazas:** se refiere a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, gubernamentales, etc., que pudieran beneficiar o perjudicar a una empresa en el futuro.
- **Problema:** se define a todo inconveniente que imposibilite la continuidad de funcionamiento de un servicio.
- **Proceso:** es un conjunto de actividades que empleando insumos realizan una transformación, le agregan un valor, para entregar un producto o servicio.
- **Producto u output:** salida que representa algo de valor para el cliente interno o externo.
- **Rendimiento del proceso:** consiste en el nivel de utilidad que arroje un proceso, es decir, si el valor agregado que este ofrece es aceptable o no.
- **Requerimiento:** se define a toda aquella actividad solicitada por el usuario final que no es un problema y que requiere una planificación previa.
- **Tiempo:** se refiere al lapso medido en minutos, horas o días, si fuera el caso, que se toma para llevar a cabo las actividades contenidas en cada uno de los procesos identificados.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

En el presente capítulo se analiza el contexto actual mediante el diagnóstico situacional en el cual se desarrolla la empresa, considerando factores externos y sus capacidades internas, con el fin de establecer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



*Gráfico 2.1*  
*Análisis Situacional*  
*Fuente: Almacomlog*  
*Elaborado: María Cristina Sáenz*

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, tales como los procesos de globalización, los nuevos enfoque sobre el mercado y la producción, el desarrollo de la informática, entre otros, hacen que las empresas se encuentren en una situación compleja lo cual afecta profundamente a nuestras instituciones, que no solo se enfrentan a los nuevos avances de la ciencia y la técnica, sino también a las modificaciones en los principios, enfoques y conceptos sobre el papel del hombre en las organizaciones.

Las organizaciones tienen que operar en un medio poco definido y en constante cambio que exige que los administrativos creen capacidades para administrar la incertidumbre y los procesos complejos a los que se enfrentan y crear e integrar equipos de trabajo. El poder institucional basado en la autoridad (orden y mando, coacción, comunicación en una sola dirección), pasa gradualmente a ser un estilo basado en la colaboración (participación, implicación, amplia comunicación, compromiso). El hombre deja de ser un elemento más del proceso y se convierte en el recurso más complejo e importante.

## **2.1 Análisis Externo**

### **2.1.1 Macroambiente**

El macroambiente que se analiza comprende:

- Factor económico
- Factor político
- Factor tecnológico
- Factor ambiental
- Factor legal.

#### **➤ Factor económico**

En los últimos meses se ha hecho evidente que la economía ecuatoriana ha desacelerado su ritmo de crecimiento: desde los indicadores macroeconómicos hasta las ventas de las empresas. Si bien es cierto, una desaceleración del crecimiento de la economía no implica necesariamente una depresión, puede ser la primera señal de un estancamiento o, peor aún, de una recesión.

De acuerdo a las proyecciones del FMI, el PIB crecerá este año a un ritmo escasamente superior (2%) al del crecimiento de la población (1,5%); lo que implica que el crecimiento del PIB per-cápita será aún menor.



Al cerrar 2005, la inflación al consumidor (4,36%) superó la meta inicialmente definida por el Gobierno y, aunque de acuerdo a las proyecciones del FMI, la inflación se mantendrá controlada durante 2006, existen claras señales, como el incremento sostenido de los precios al productor o la canasta básica podría seguir incrementando su precio.

Dos externalidades positivas que han sostenido la economía en el último tiempo: las remesas de los emigrantes (que en 2005 sobrepasaron los \$1 600 millones) y los altos precios del petróleo; sin embargo, no son fenómenos en los que se debería basar la estabilidad a largo plazo.

Por otro lado, la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos exige también de una economía "saludable" en la que, solo un aparato productivo sólido y competitivo garantizará la capacidad del país para hacer frente al reto.

Si bien es cierto que la mayoría de las economías de los hogares no han sentido aún el efecto de la desaceleración, pronto podrían empezar a reducir sus niveles de consumo (demanda), lo que incidirá directamente en la oferta (empresas). Una economía en crisis no hará frente a los retos de una economía dolarizada e inmersa en el TLC; además, no se puede dejar de lado, que este es un año electoral, tiempo en el que la tarea del Gobierno que termina será, al menos, mantener un crecimiento sostenido.

El trabajo no es sencillo. Las acciones deben ser inmediatas a fin de que la débil estabilidad social y económica que se ha conseguido no se vea afectada. No se debe esperar que la economía caiga nuevamente en un período de crisis para reaccionar. Políticas de Estado, como control de precios e incentivos al aparato productivo deben ponerse en marcha.

Según las mediciones realizadas por el BCE, el país presenta los siguientes índices económicos: Índice de Entorno Competitivo (IEC) e Índice de Esfuerzo Empresarial. Estos índices miden la dinámica de factores

macroeconómicos y políticos, de variables relacionadas con la infraestructura física, humana y tecnológica del país, y, de los costos que enfrentan las empresas para hacer negocios en el país.

*“Los **Índices de Entorno Competitivo (IEC)** y de **Esfuerzo Empresarial (IEE)** permiten una mejor comprensión de las variables que inciden en la competitividad. El **Índice de Entorno Competitivo** reconoce que la competitividad requiere de un entorno macroeconómico y político estable, de la dotación de una buena infraestructura de apoyo a la producción y de que los costos de los factores productivos sean competitivos y el **Índice de Esfuerzo Empresarial** muestra que la competitividad también se sustenta en las acciones de las empresas para adaptar nuevas tecnologías, innovar procesos y aumentar la productividad”<sup>4</sup>*

El **Índice de Entorno Competitivo**, refleja la evolución de las principales variables macroeconómicas, así como, de la infraestructura física, humana y tecnológica al servicio de la producción y de los costos energéticos y financieros que asumen las empresas. Estas variables configuran el entorno en el cual el sector productivo desarrolla sus actividades y que incide en las decisiones de las empresas respecto a realizar las inversiones necesarias para incrementar la productividad. A continuación se detallan las variables que componen este índice:

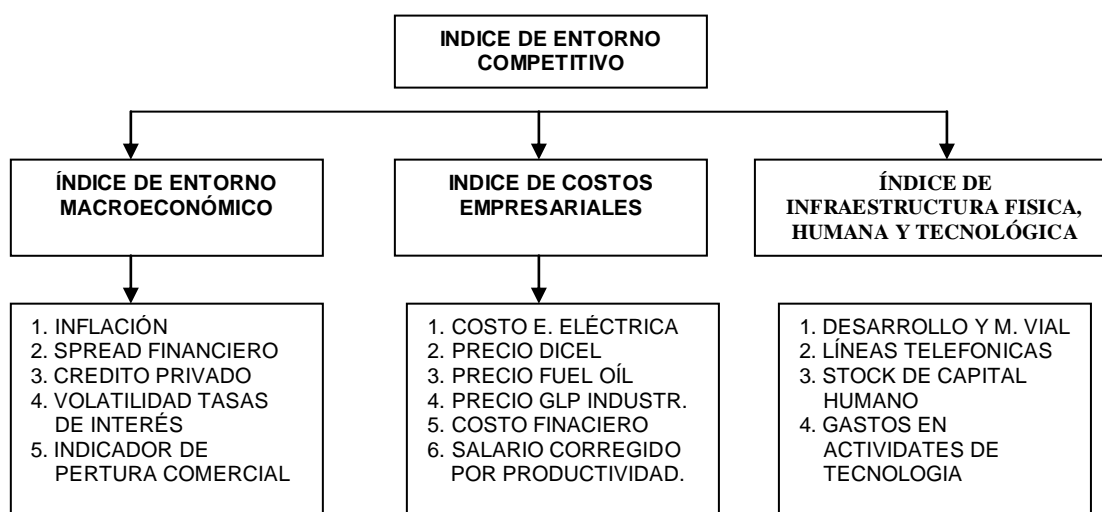


Gráfico 2.2  
Índice de entorno competitivo  
Fuente: Almacomlog

<sup>4</sup> Consejo Nacional de Competitividad, Boletín N° 13 octubre 2005

Al analizar el entorno macroeconómico del sector de la construcción, sector de interés para Almacomlog SA, la dolarización, el PIB, las tasas de interés y la inflación debido a que éste sector demuestra un crecimiento favorable es una **oportunidad media**.

➤ **Factor político**

En los últimos 26 años de democracia, el Ecuador han consolidado una práctica política patrimonialista, carismática, incompatible con la democracia, reforzada con un fuerte corporativismo estatal, en donde los intereses privados se han convertido en intereses públicos.

El sistema político ecuatoriano, tanto sus instituciones como sus representantes, poco a poco se han ido apartando de la demanda de los ciudadanos, creando un clima de incertidumbre y descontento generalizado frente a la democracia y concomitantemente un sentimiento de antipolítica que ha llevado a la deslegitimación institucional. Esta insondable crisis política profundiza y ratifica las causas y condiciones de inequidad e injusticia social y económica. Así sin justicia no hay paz.

Los partidos políticos, que deberían ser el nexo entre las demandas y las necesidades de la sociedad al Estado, siguen controlados por sus dueños y caciques, quienes con sus maquinarias electorales operan y materializan sus intereses, valiéndose de prácticas populistas y clientelares que han empobrecido cada vez más el ejercicio democrático y el valor de la política como espacio de deliberación y construcción del bien común.

Frente a esta realidad el Observatorio Político del CELA (Centro de Estudios Latinoamericano) mediante la investigación científica quiere entender, analizar y reflexionar la naturaleza de los hechos y fenómenos políticos, planteando propuestas objetivas que colaboren con el debate y la construcción de espacios de discusión de donde se pueda derivar e implementar líneas investigativas.

El mes de octubre del 2006, está inmerso en un nuevo proceso electoral, donde como resultados de las estrategias de campaña; las alianzas de los partidos y movimientos; los juegos políticos del poder saldrán los próximos gobernantes del país. Si bien existe una basta información empírica es vital como responsabilidad de la universidad que exista análisis y reflexiones desde una perspectiva teórica política y conceptual analítica que partiendo de un seguimiento constante y un estudio de los discursos y las acciones de los presidenciables durante el proceso, tenga como resultado un estudio objetivo de lo que esta pasando y de qué podrá pasar con el próximo gobierno.

En esta perspectiva, el Observatorio Político del CELA quiere plantar las bases del análisis actual y prospectivo del proceso electoral del 2006, en un punto central: los Planes de Gobierno de los candidatos y del futuro presidente del Ecuador. No se trata de realizar solo un análisis de coyuntura sino de dar un seguimiento a lo largo del tiempo de esta tarea medular del futuro mandatario del Ecuador.

La inestabilidad política del país constituye para toda empresa una **amenaza alta.**

➤ **Factor tecnológico**

Las nuevas tecnologías, y en concreto, el desarrollo de Internet, representa para una empresa que se configura como un canal alternativo o complementario de los canales tradicionales de distribución, como medio de comunicación o promoción dirigido tanto a consumidores como a intermediarios, así como un instrumento que facilita el acceso a todo tipo de información sobre el mercado. Internet puede contribuir a la mejora de la calidad de la gestión empresarial, así como al incremento de la capacidad competitiva con otras empresas dedicadas al sistema de construcción tradicional. Establecer una estrategia de aprovechamiento de Internet aparece como una necesidad para Almacomlog SA en el contexto actual.

En un entorno que se mueve a una velocidad creciente, las empresas deben avanzar con mayor rapidez. El Gobierno a través de los organismos relacionados con la industria y empresas, debe eliminar obstáculos de su camino y proporcionarles un empuje que impulse a los empresarios hacia objetivos cada vez más ambiciosos y a la consecución de un mayor nivel de competitividad. Disponer y manejar información constituye una herramienta fundamental para llevar a los empresarios ecuatorianos, en un nivel lo bastante competitivo como para evitar desfases con el resto de empresas de otros países. El gobierno nacional a través de sus organismos relacionados al sector puede desempeñar un papel importante en el proceso de facilitar el acceso de la empresa a la información.

Existen numerosas fuentes de información que les serían de gran utilidad para el desarrollo de su actividad. Sin embargo, esta información está dispersa en multitud de organismos, de difícil identificación, y las empresas tienen problemas para acceder a ella, a veces porque desconocen dónde se encuentra o cómo obtenerla. Otras veces, simplemente porque ignoran su existencia. Las empresas necesitan información sobre los aspectos siguientes: legislación laboral, mercantil y fiscal, financiación, ayudas y subvenciones, mercados nacionales e internacionales, nuevas tecnologías aplicadas al sector, investigación, etc. Para mejorar el nivel de información de las empresas, es necesario poner al servicio de las mismas la información disponible en diferentes organismos del Gobierno; mejorar la atención a demandas concretas de información de los empresarios, bien de forma personal, bien a través de líneas 900, correo o fax; realizar acciones de difusión, mediante jornadas, seminarios y publicaciones, en búsqueda de conseguir la actualización de las pequeñas y medianas empresas; y finalmente, establecer canales permanentes de información con las Cámaras de pequeñas y medianas empresas, para que hagan llegar a las PYMEs la información sobre las medidas del Gobierno que les afecten, cambios normativos, medidas fiscales, programas de ayuda, etc.

Por lo tanto, sería necesario desarrollar, políticas referentes a los sistemas electrónicos de información, como impulsar el acceso de las empresas a las nuevas tecnologías electrónicas, diseño por ordenador, correo electrónico, Internet; crear por parte del Gobierno a través de sus organismos gubernamentales, centros de información que permitan el acceso electrónico de las pequeñas y medianas empresas a la información sobre temas de interés para su actividad, impulsar la conexión de las empresas con organismos y asociaciones en redes de información.

Siendo Almacomlog SA un canal alternativo de distribución la tecnología representa para ella una **oportunidad alta**.

➤ **Factor ambiental**

Almacomlog SA, con la introducción de la formaleta metálica, en su plan de sostenibilidad ambiental, contribuye al mantenimiento de los recursos forestales ya que las construcciones de vivienda que utilizan el producto han eliminado al 100% la utilización de madera.

Al poder contribuir con el cuidado del medio ambiente es una **oportunidad media** para Almacomlog SA.

➤ **Factor legal**

*“... , entendemos como requisitos previos a las importaciones todas aquellas operaciones o pasos de carácter administrativo que deben cumplirse de manera obligatoria para que una persona natural o jurídica, sea legalmente autorizada o habilitada para ejercer, habitualmente la actividad de importador”<sup>5</sup>*

Estos requisitos, que son básicamente registros o inscripciones en las entidades oficiales pertinentes, pueden ser de dos clases, según su cumplimiento sea o no obligatorio para todos los interesados en actuar como importadores:

---

<sup>5</sup> Manual de Importaciones y Exportaciones.

## 1. Requisitos para el registro de firmas de los importadores.

- **Requisitos generales. (Banco Central del Ecuador)** que deben ser cumplidos por todos los interesados en constituirse como importadores, sin consideración del tipo de productos que pretenda importar.

Dentro de este grupo de requisitos existe uno solo que es conocido como el registro de firmas de los importadores y que debe cumplirse ante el Banco Central del Ecuador.

- **Requisitos particulares.** Bajo esta denominación todas aquellas condiciones que una persona natural o jurídica, interesada en efectuar importaciones de determinados productos debe cumplir para realizar tales operaciones.

## 2. Registro de importaciones en el CONSEP.

## 3. Registro de importadores en el MAG

## 4. Registro de importadores en el Minisalud. (Ministerio de Salud)

El incumplimiento de los requisitos de importación para Almacomlog SA debido a que cualquier demora en la importación repercutirá en el tiempo de entrega al cliente es una **amenaza media**.

### 2.1.2 Microambiente

Para describir el micro ambiente en el que se desenvuelve Almacomlog, se ha considerado realizar un análisis de las partes que guardan relación con la empresa, los cuales son proveedores, clientes, competencia y los organismos de control correspondientes al mercado de la construcción.

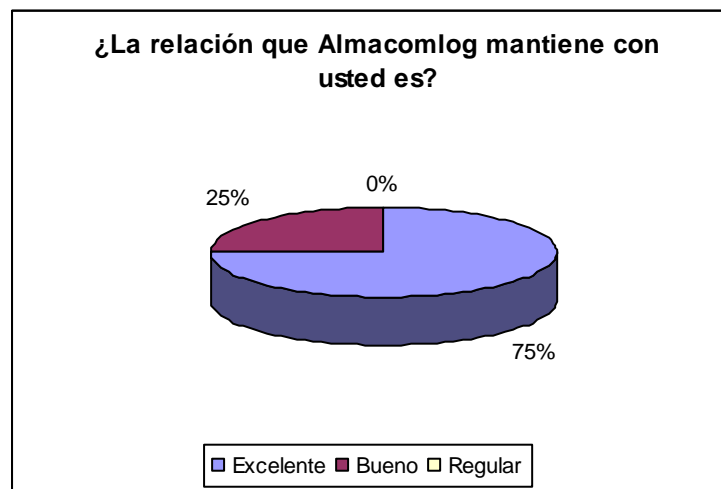
➤ **Proveedores**

Entre los proveedores con que cuenta Almacomlog para la provisión de mercadería para la venta al mercado de la construcción están:

- Metalex
- Ave Colombiana
- Schlage
- Pintulac
- Kywi

Con el fin de obtener un diagnóstico de la relación que los proveedores guardan con Almacomlog SA, y de esta manera evaluar la gestión de sus procesos administrativos, se ha aplicado una encuesta obteniendo los siguientes resultados:

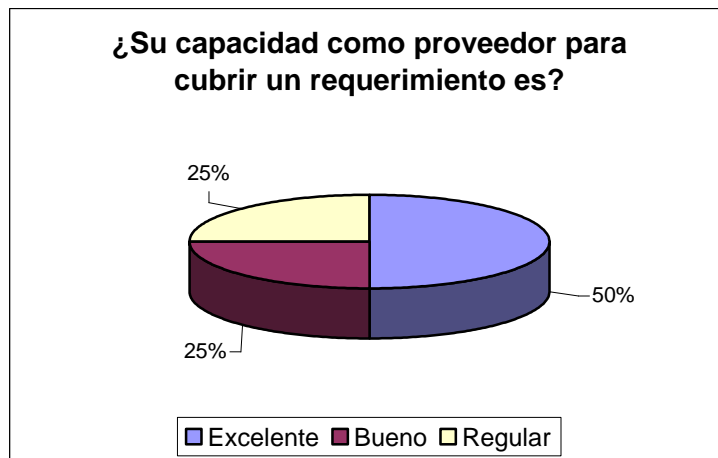
**PREGUNTA 1**



El 75% de la encuesta dice que la relación es excelente, se considera una oportunidad alta.

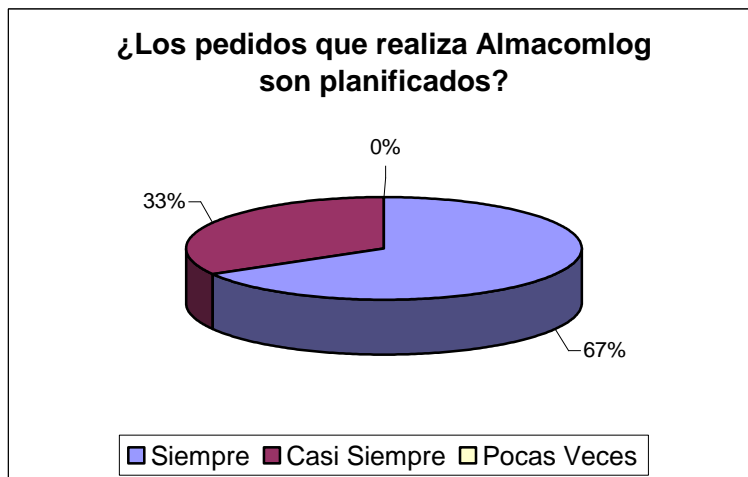


### PREGUNTA 2



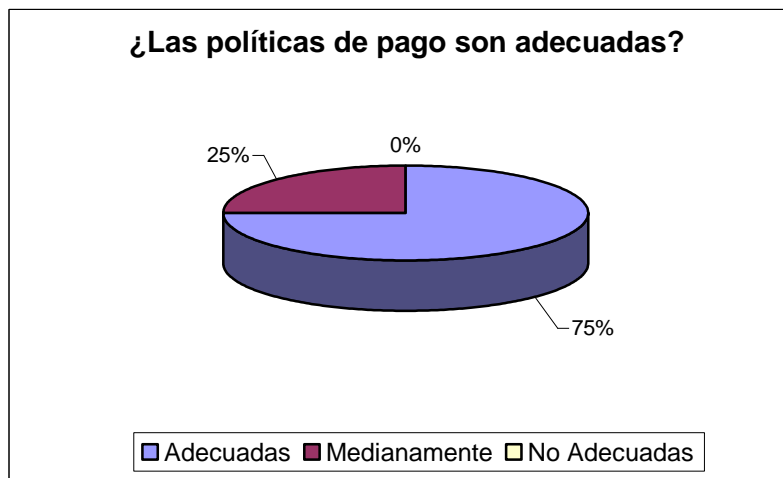
Puesto que el 50% de los encuestados opina que es excelente, el otro 50% tiende a la falta de capacidad para cubrir un requerimiento, se considera una amenaza media.

### PREGUNTA 3



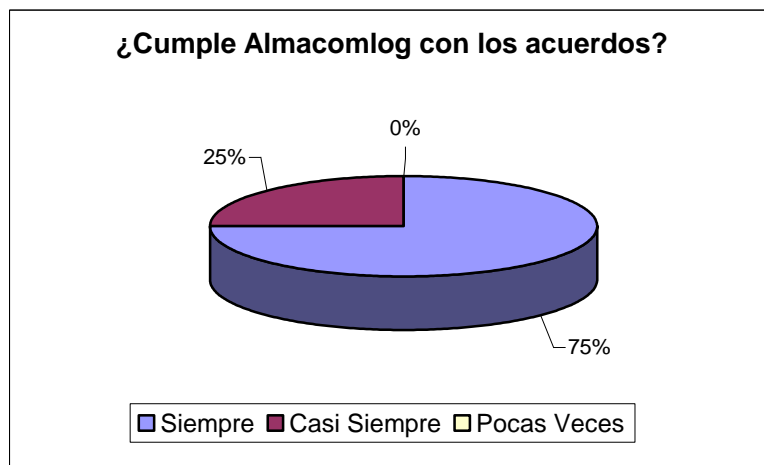
El 67% de los encuestados dice que siempre se planifican los pedidos, siendo esto una oportunidad alta.

**PREGUNTA 4**



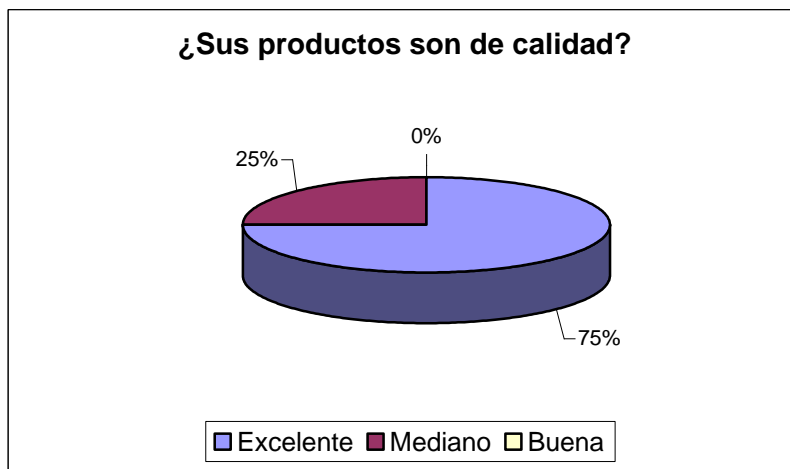
El 75% de la encuesta dice que las políticas de pago son adecuadas, se considera una oportunidad media.

**PREGUNTA 5**



El 75% de los encuestados opina que siempre cumplen con los acuerdos, se considera una oportunidad alta.

### PREGUNTA 6



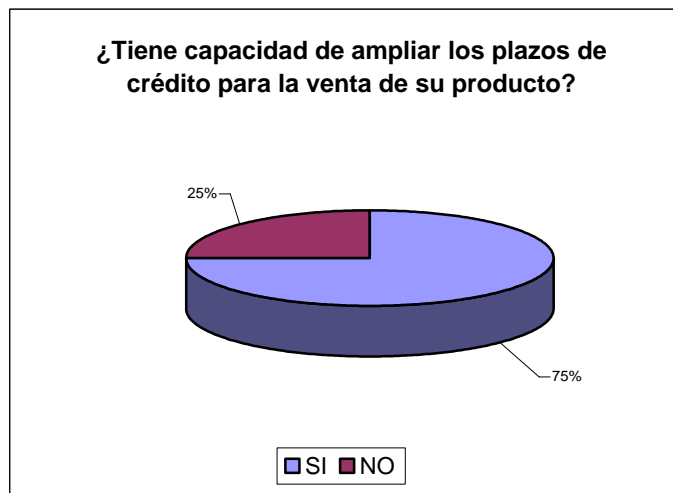
Para el 75% de la encuesta es excelente la calidad de los productos, se considera una oportunidad alta.

### PREGUNTA 7



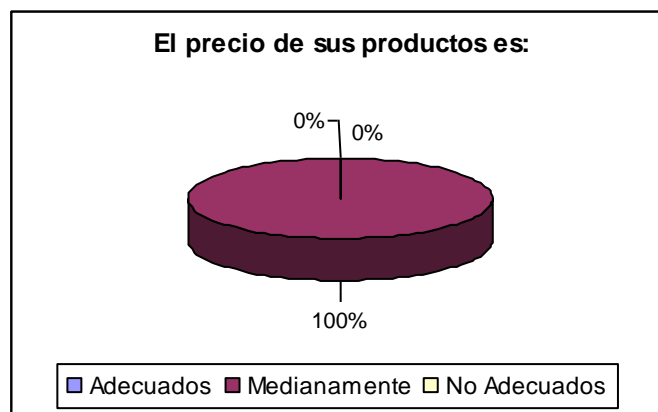
La percepción que se tiene de la empresa es excelente para el 100%, se considera una oportunidad alta.

### PREGUNTA 8



El 75% de los encuestados opina que si tiene la capacidad de ampliar el crédito, siendo una oportunidad alta.

### PREGUNTA 9



Siendo que el 100% de la encuesta opina que sus precios son medianamente adecuados, se considera una oportunidad alta.

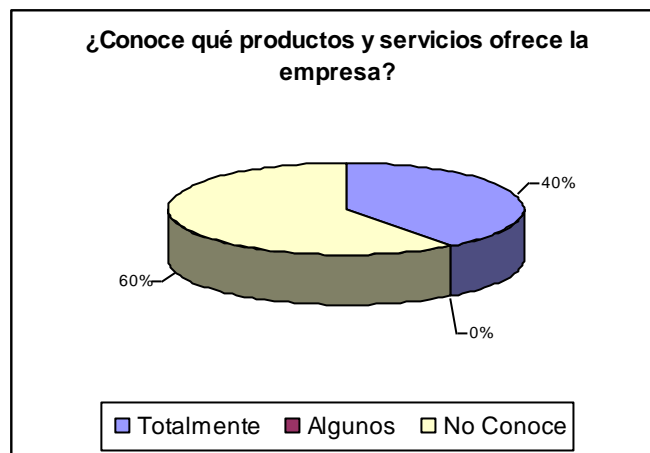
➤ **Clientes**

Los clientes de Almacomlog son constructoras que se dedican a proyectos inmobiliarios dirigidos a la estandarización y producción masiva de vivienda.

Entre sus principales clientes están la Constructora Naranjo & Ordóñez, Construecuador, Entrepinos, Sosa Vallejo, GreenWall, Santiago Acosta Constructor, Almacenes Jorge Yépez.

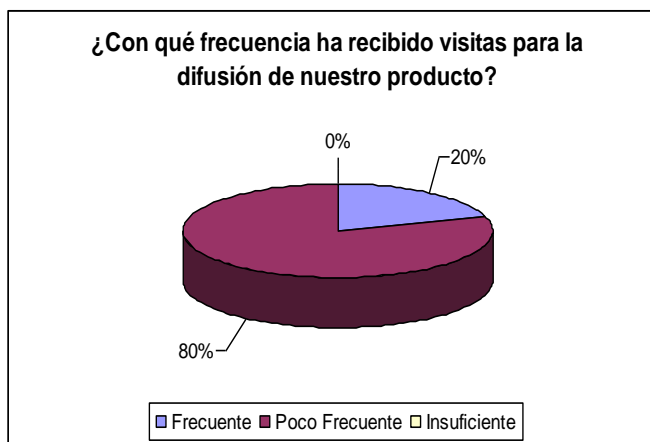
El resultado de la encuesta realizada a los clientes, permiten conocer la situación actual de Almacomlog SA en cuanto a esta área se refiere.

**PREGUNTA 1**



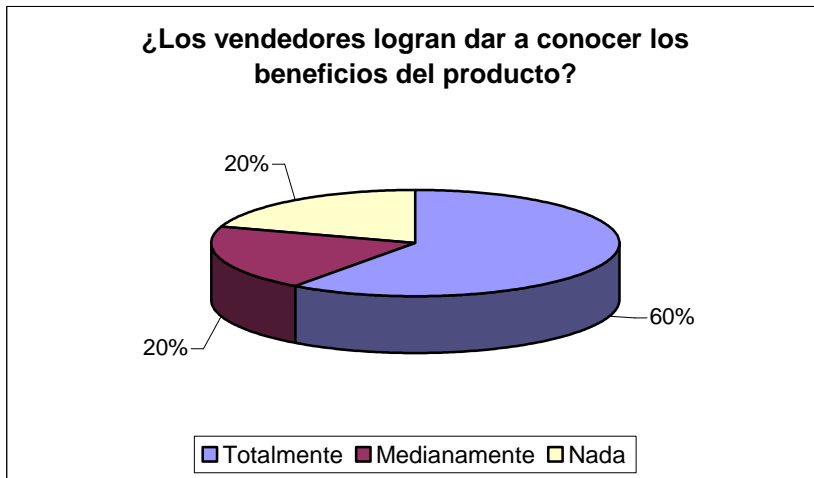
El 60% de los clientes opina que conoce algunos productos, se considera una amenaza media.

**PREGUNTA 2**



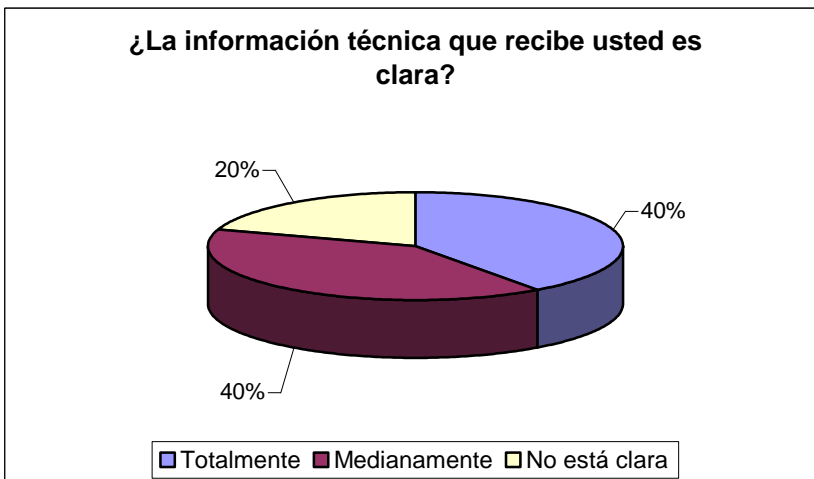
Puesto que el 80% de los clientes dice que es poco frecuente, representa una amenaza alta.

**PREGUNTA 3**



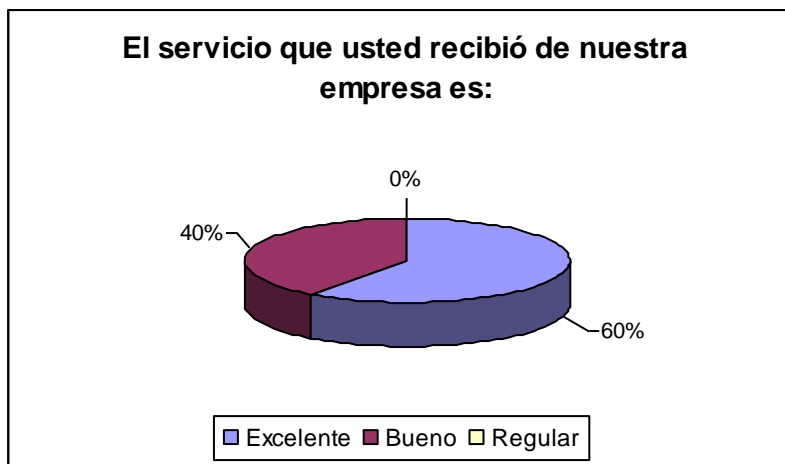
Siendo que el 60% de los encuestados opina que los vendedores transmiten el beneficio de los productos totalmente, y el 40% no se considera una amenaza media.

**PREGUNTA 4**



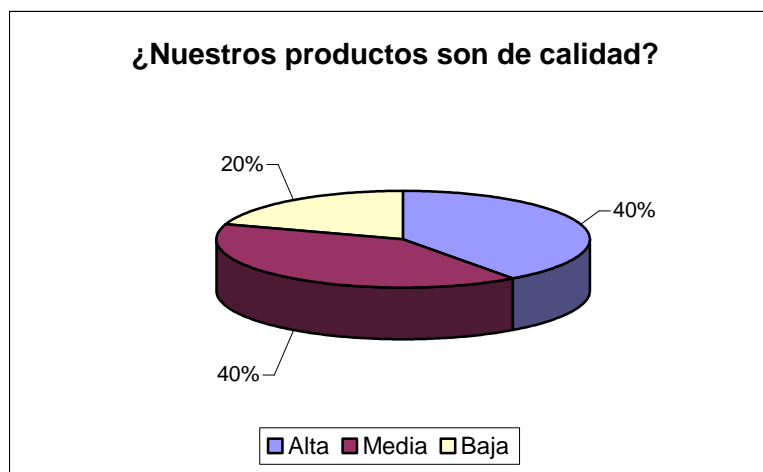
Para el 40% de los clientes la información técnica es totalmente clara, el 40% piensa que es medianamente y el 20% opina que no es clara, se considera una amenaza media.

### PREGUNTA 5



Los clientes consideran que el 60% recibió un servicio excelente, se considera una amenaza media

### PREGUNTA 6



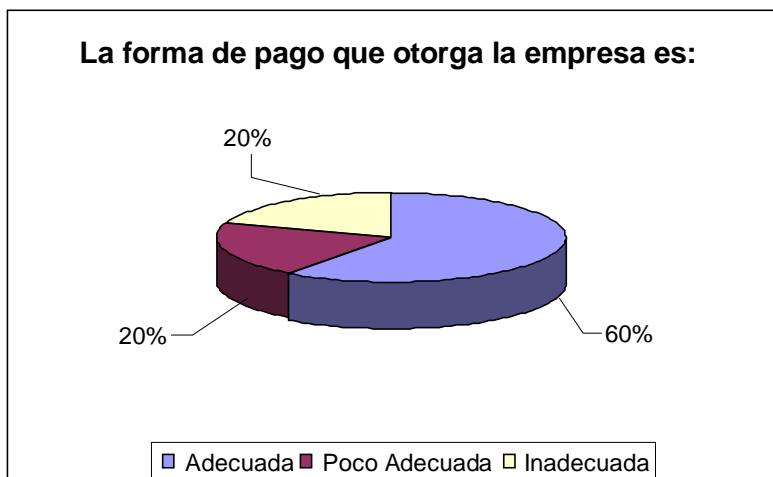
Puesto que el 40% de la encuesta opina que es Alta, el 40% dice que es de calidad media y el 20% lo califica de baja, se considera una amenaza media.

**PREGUNTA 7**



El 50% de los clientes dice que las entregas siempre se hacen a tiempo, se considera una amenaza media.

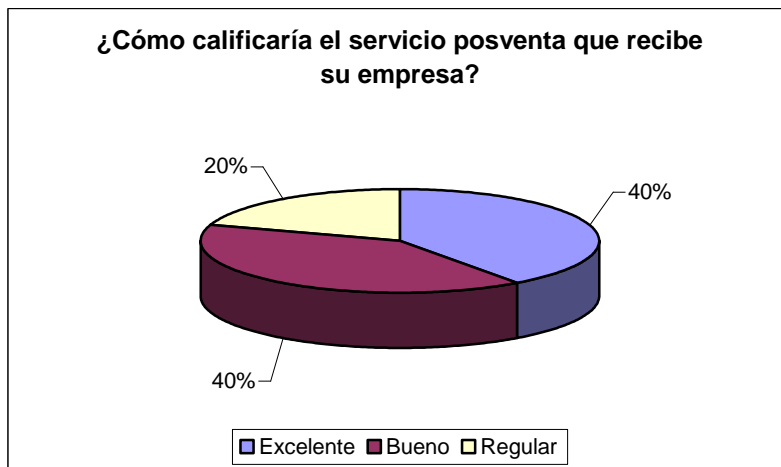
**PREGUNTA 8**



Puesto que el 60% de la encuesta dice que es adecuada, se considera una oportunidad media.

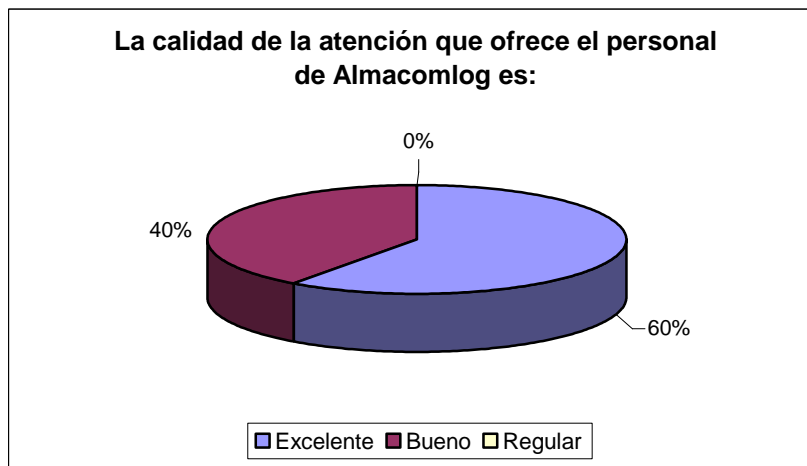


**PREGUNTA 9**



El 40% de los clientes opina que el servicio postventa es regular, siendo una amenaza media.

**PREGUNTA 10**



Para el 60% de los clientes la atención que recibe es excelente, se considera una amenaza media.

## ➤ **Competencia**

Los principales competidores para Almacomlog SA, son los fabricantes de formaleta metálica y de aluminio. En el Ecuador no existe fabricantes a nivel industrial de este equipo, existen pequeños artesanos de la rama de metalmecánica que manufacturan de una forma rústica, lejos de convertirse en una competencia de fabricación industrial.

Los fabricantes de encofrado a nivel industrial los hay en algunos países del mundo, ya que esta tecnología tiene más de 30 años en el mercado internacional. Los colombianos han desarrollado esta técnica constructiva, la han perfeccionando, consiguiendo alta calidad y tecnología que los hace competitivos en el mercado de formaleta.

En Colombia existen fábricas de formaleta tanto metálica como de aluminio, compiten en el mercado colombiano e internacional utilizando altas estrategias de venta, sus fortalezas y aprovechando los mercados.

El Ecuador es una oportunidad de mercado para el desarrollo de nuevos productos tecnológicos. La industria Colombiana ha visto esta oportunidad y la está aprovechando. El gobierno de colombiano, con el apoyo de su Presidente Álvaro Uribe, afirma esta apertura de mercado como estrategia para el crecimiento de la industria colombiana.

La participación de empresas colombianas en el mercado ecuatoriano es creciente. Mas de 35 mil se han establecido en el centro del mundo y han activado un importante comercio binacional que, en 2004, ha crecido en un 16%. Más de 350 empresas con capital colombo-ecuatoriano se han establecido en Ecuador ante la superintendencia de compañías. Ellas presentan ventas cercanas a los 600 millones de dólares activos por 800 millones, y generan alrededor de 5.500 empleos directos e ingresos fiscales para el país, que entre 2002 y 2003 ascenderían a los 200 millones de dólares. Algunas compañías además generan divisas por que exportan desde aquí.

Proexport Colombia es una entidad comercial que promueve la exportación de los productos colombianos. En el país ha promovido el contacto de las empresas ecuatorianas con las empresas colombianas, consiguiendo socios comerciales entre los dos países.

La cercanía de fronteras, los pactos comerciales entre los dos países, permiten la comercialización entre las dos naciones. Almacomlog SA al poder hacer alianzas comerciales con empresas colombianas, ofreciendo productos y servicios de alta tecnología y desarrollo tiene una **oportunidad media**.

### ➤ **Precio**

Las perspectivas económicas del país son sin lugar a dudas más favorables de lo que cualquiera hubiera pensado hace dos años. Las razones son el elevado precio del petróleo, el apoyo del fondo monetario internacional, la reevaluación del dólar, reducción progresiva de las tasas de interés, un mayor dinamismo del crédito de vivienda y consumo y la consecuente recuperación de su competitividad.

Frente a este panorama los empresarios pueden pensar en reinvertir en la empresa adquiriendo tecnología, de tal manera, que su producción tenga procesos más eficientes y repercuta en la disminución de los costos de producción.

Almacomlog SA ofrece al constructor un sistema constructivo de alta tecnología, proporcionándole una herramienta a las empresas que les permite mejorar su proceso de producción.

Cuando se piensa en invertir en equipos para la construcción, es imprescindible analizar la relación costo beneficio que se obtendrá de esta negociación.

El precio del metro cuadrado de formaleta Metalex entregado en obra (en Ecuador) es de \$ 293,00 dólares; este valor incluye el envío desde la fábrica en Bucaramanga Colombia, impuestos y trámites de internación, más transporte Colombia-Ecuador hasta el lugar exacto de la obra.

Una inversión de este tipo se justifica el momento que se lo prorratea para el número de unidades constructivas que se tiene en el Proyecto; es decir, para el número de veces que se utiliza cada elemento.

Se cita ejemplos:

El proyecto habitacional consta de veinte (20) viviendas unifamiliares; por lo tanto el costo por metro cuadrado de superficie de contacto que cargará a cada unidad de vivienda será de \$ 14.65 dólares. Este valor es elevado para el constructor, si consideramos que el equipo puede usarse 1000 veces sin inconvenientes.

Otro proyecto con quinientas (500) unidades de vivienda adquiere el equipo, y el costo por metro cuadrado de superficie de contacto que se cargará a cada unidad será de \$ 0.59 dólares. Este rubro es mucho más conveniente y aceptable; más aún, si consideramos que luego de quinientos (500) usos, con buen mantenimiento, el equipo seguirá conservando superficies de acabados uniformes y podrá seguirse usando para otro proyecto similar sin problema. El equipo se paga con el primer proyecto, y luego se convierte en un activo fijo de su empresa, ahorrándose costos de alquiler de equipos de encofrado para sus proyectos futuros.

Todo va en relación inversa: costo vs. Número de usos; a mayor número de usos le corresponde un menor costo de inversión.

Para Almacomlog SA debido a que depende de la capacidad de inversión que el cliente tenga o quiera hacer es una **amenaza media**.

## ➤ Organismos de Control

Almacomlog SA en una compañía anónima cuyo principal organismo de control es la Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Compañías, es un organismo de control y vigilancia de las sociedades de comercio, para efectos de la determinación del valor nominal en dólares de las acciones y participaciones en que se dividen los capitales de dichas sociedades, le corresponde facilitar, sugiriendo a sus controladas, mecanismos idóneos que conduzcan a ese fin, en especial cuando se produjeran fracciones de participaciones o acciones por la elevación del valor nominal de éstas a un dólar o múltiplos de un dólar o por la fijación de ese valor en una fracción de dólar; que el artículo 433 de la Ley de Compañías permite al Superintendente de Compañías expedir las resoluciones que considere necesarias para el gobierno, vigilancia y control de las compañías sometidas a su supervisión.

La gestión económica financiera y patrimonial de Almacomlog SA está sujeta al control de los organismos pertinentes, la Superintendencia de Compañías, Ministerio de Finanzas, Banco Central.

Además, mantiene obligaciones tributarias impuestas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), la afiliación obligatoria por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), como requisitos importantes y aporte a los beneficios sociales y en general del país.

Aunque esta controlada por organismos, estos a veces no cumple correctamente con sus funciones lo cual representa una garantía casi nula para la población representa una **amenaza baja**.

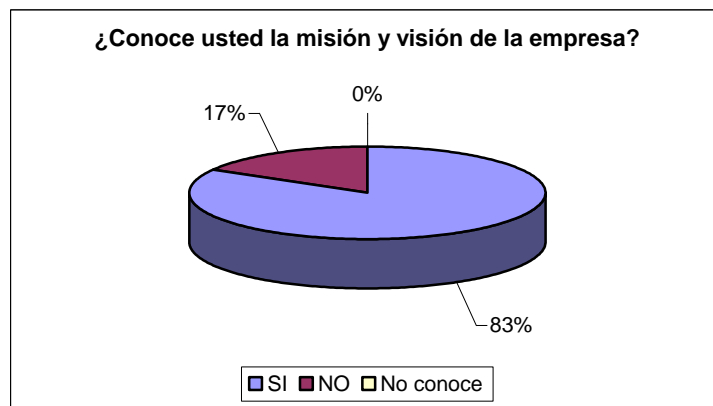
## 2.2 Análisis Interno

Para el análisis interno, se aplicó una encuesta al personal de la empresa.

### ➤ Administrativo

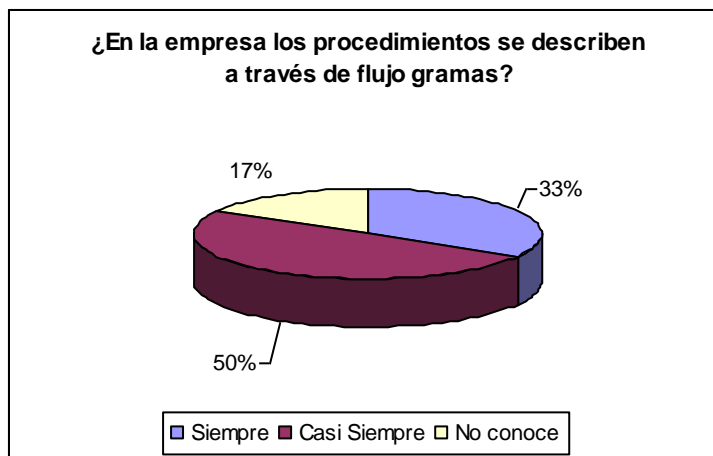
- Planificación

#### PREGUNTA 1



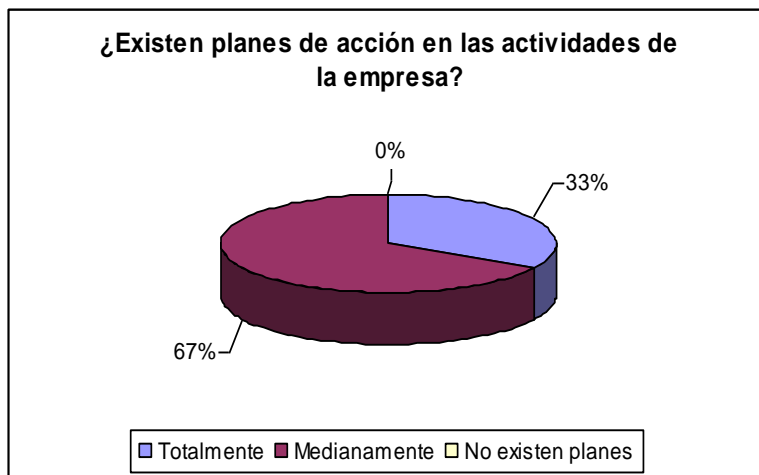
El 83% de los encuestados opina que si conoce la misión y visión de la empresa, se considera una fortaleza alta.

#### PREGUNTA 2



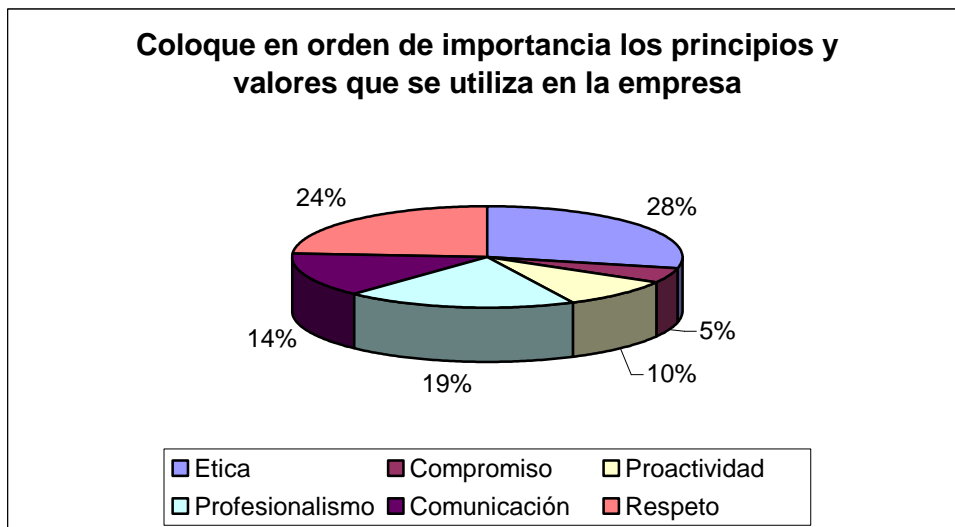
Siendo que el 50% de encuestados opina que casi siempre, se considera una debilidad media.

**PREGUNTA 3**



El 67% de encuestados opina que solo medianamente se planifica, se considera una debilidad alta.

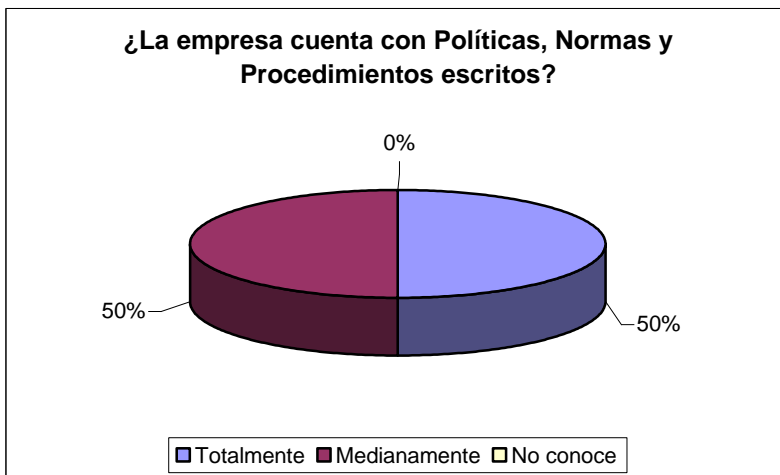
**PREGUNTA 4**



Almacomlog posee principios y valores, se considera una fortaleza alta.

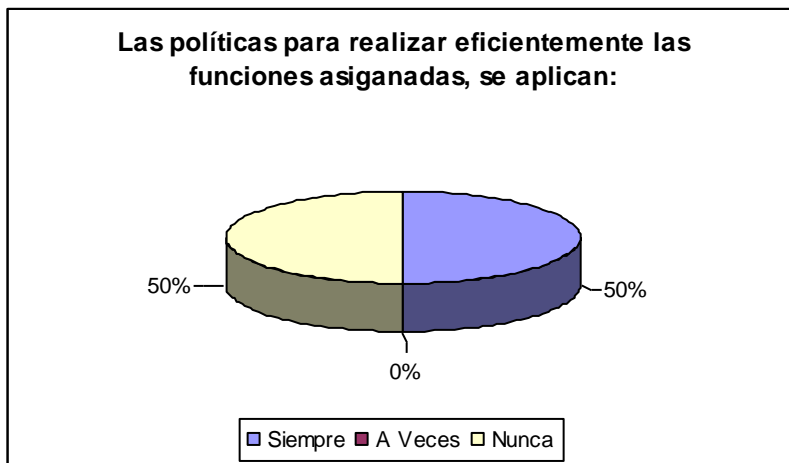
- Organización

**PREGUNTA 5**



Puesto que el 50% de los encuestados dice que totalmente y el 50% medianamente, se considera una debilidad media.

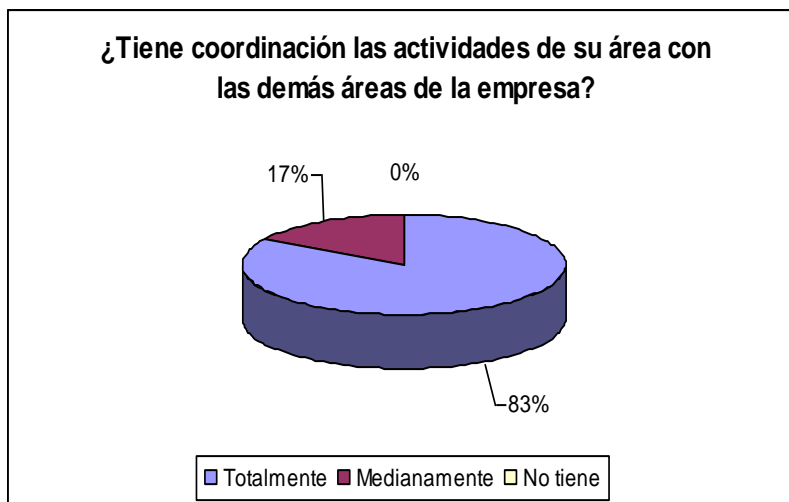
**PREGUNTA 6**



Puesto que el 50% de encuestados opina que nunca, se considera una debilidad media.

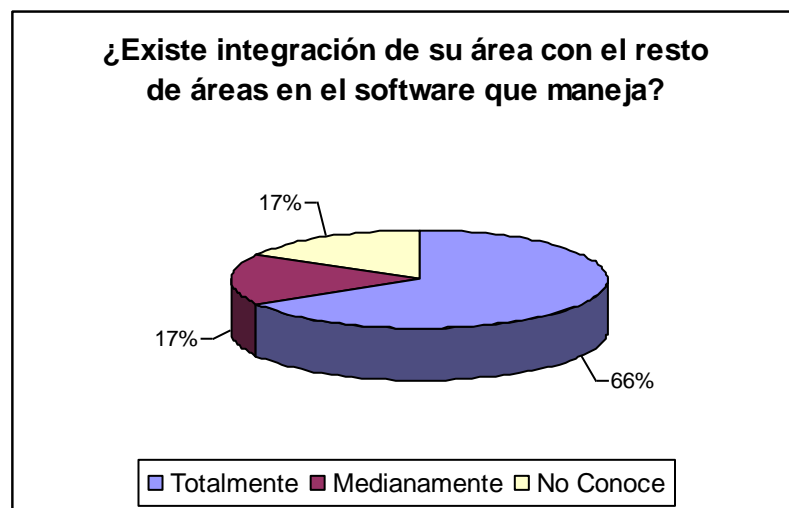


**PREGUNTA 7**



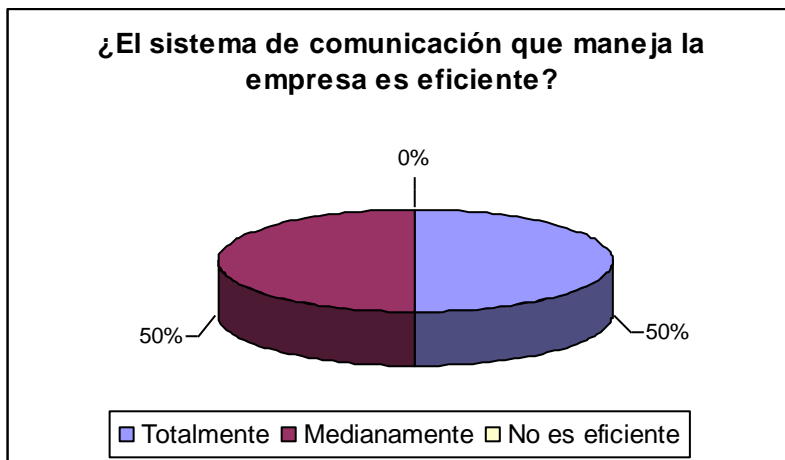
La coordinación de actividades entre las distintas áreas es del 83%, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 8**



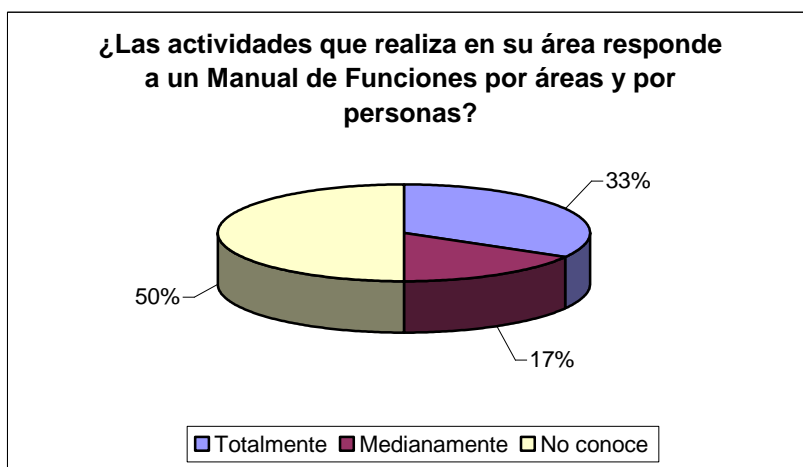
El 66% de encuestados opina que totalmente se encuentra integrado, siendo una fortaleza media.

### PREGUNTA 9



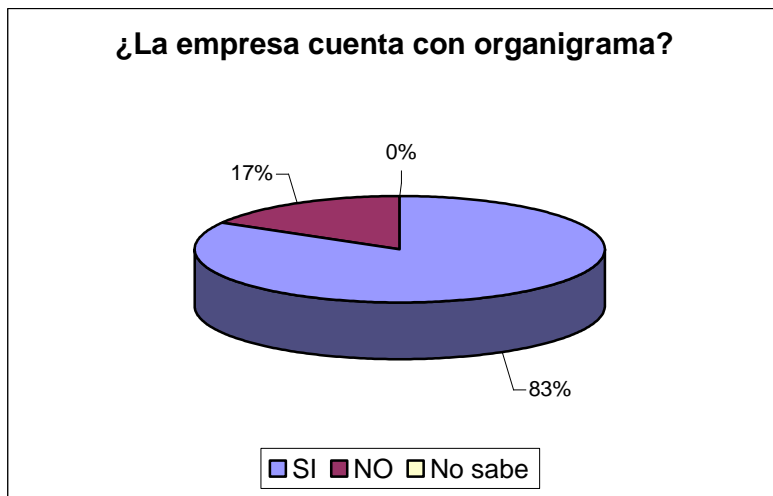
Para el 50% de encuestados la comunicación es medianamente eficiente, se considera una debilidad media.

### PREGUNTA 10



Puesto que el 50% de encuestados opina que totalmente, se considera una debilidad media.

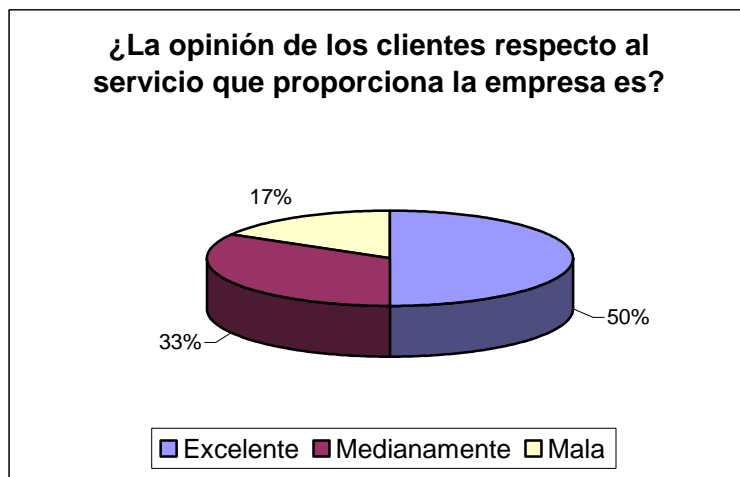
**PREGUNTA 11**



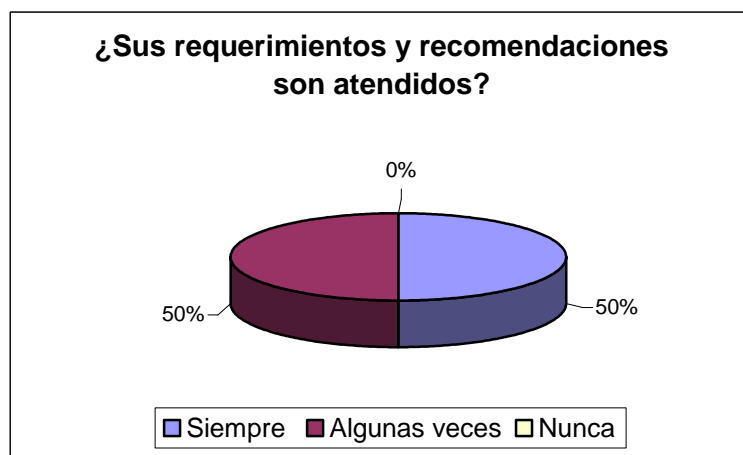
El 83% de encuestados opina que si tiene organigrama, se considera una fortaleza alta.

- Dirección

**PREGUNTA 12**

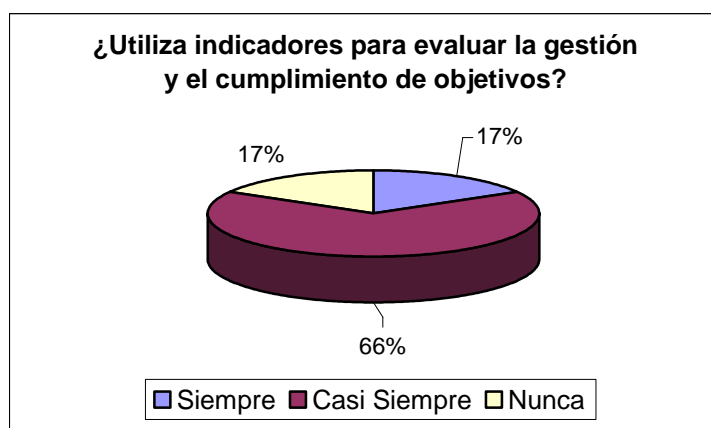


Para el 50% de encuestados la opinión de los clientes es excelente, se considera una debilidad media.

**PREGUNTA 13**

Puesto que el 50% de los encuestados opina que solo algunas veces se atienden sus requerimientos y recomendaciones, se considera una debilidad media.

- **Control**

**PREGUNTA 14**

El 66% de los encuestados opina que casi siempre se utiliza indicadores de evaluación, se considera una debilidad media.

➤ **Recursos Humanos**

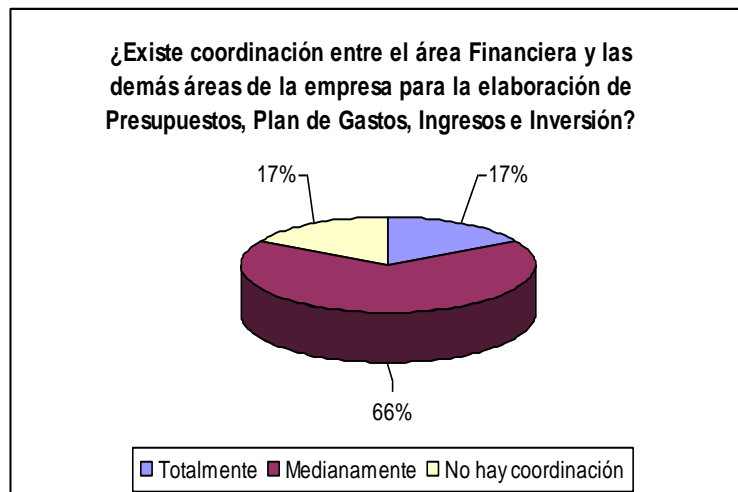
**PREGUNTA 15**



Para el 34% se aplican las políticas de contratación y capacitación, se considera una debilidad media.

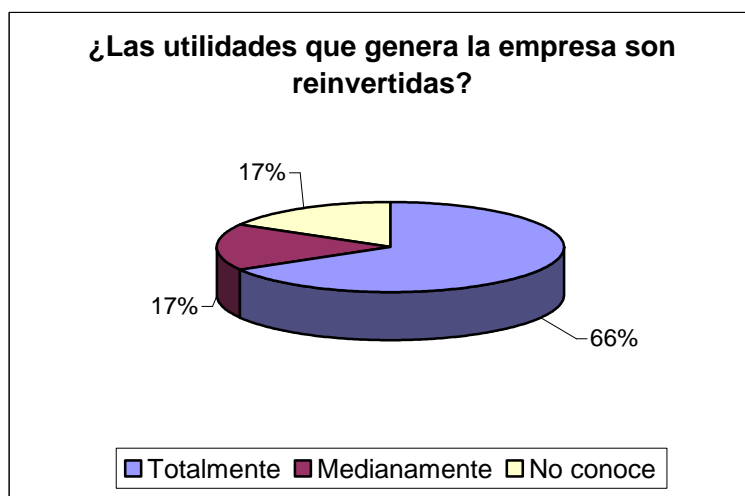
➤ **Finanzas**

**PREGUNTA 16**



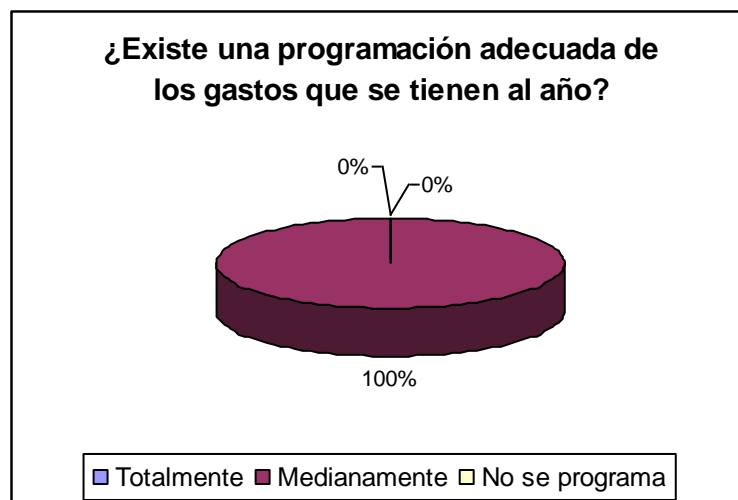
Puesto que el 66% de encuestados opina que la coordinación entre el área Financiera y las demás áreas es media, se considera una oportunidad media.

### PREGUNTA 17



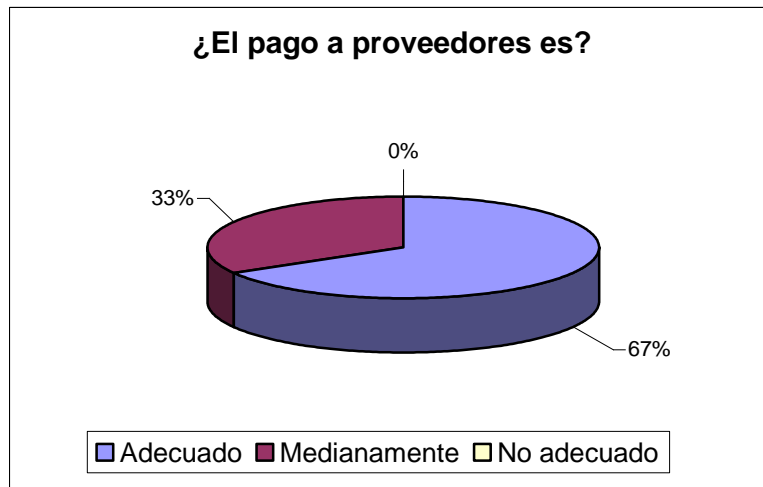
El 66% de encuestados dice las utilidades son reinvertidas totalmente, se considera una fortaleza media.

### PREGUNTA 18



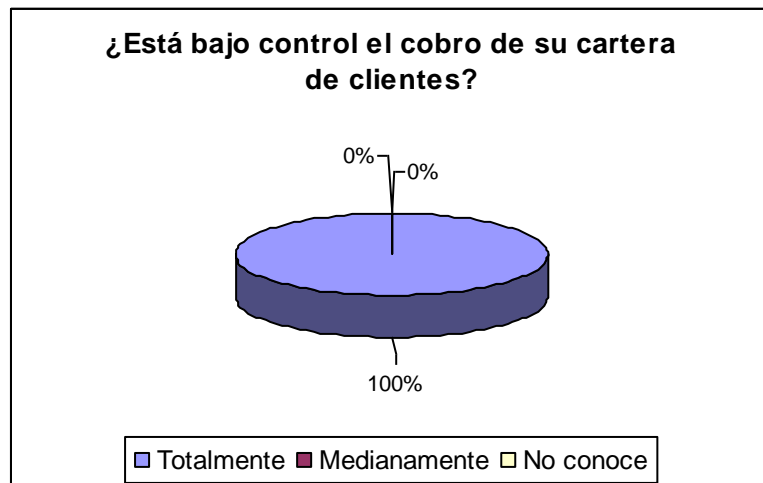
El 100% de encuestados opina que la programación de los gastos es totalmente adecuada, se considera una fortaleza media.

**PREGUNTA 19**



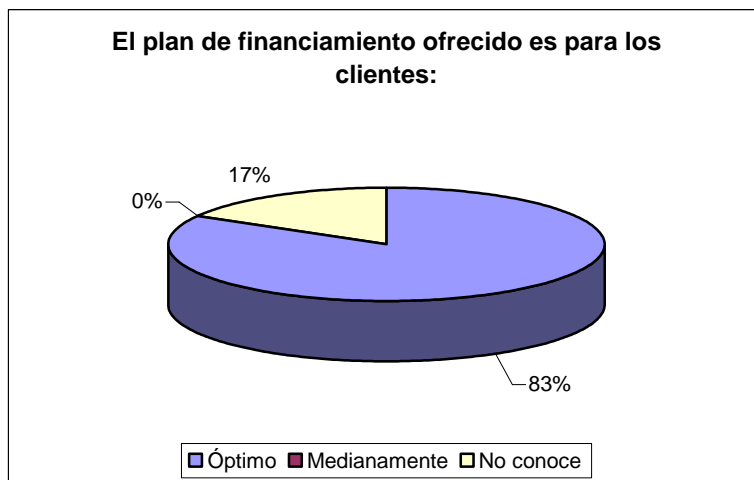
Para el 67% de los encuestados el pago es adecuado, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 20**



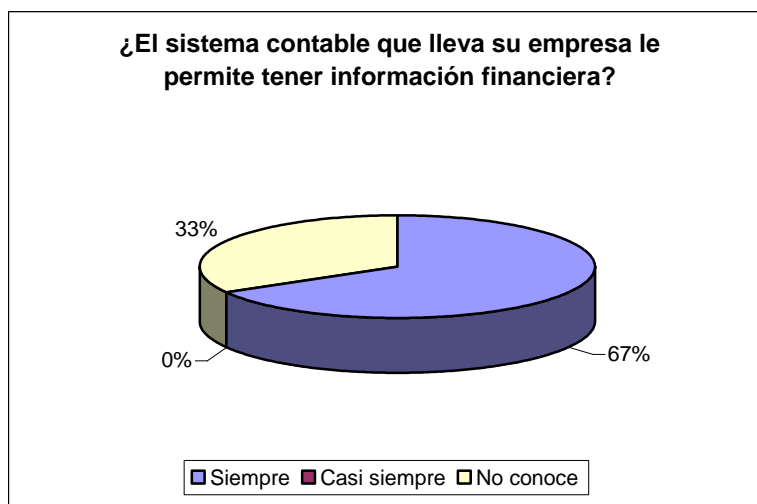
La cartera de clientes está controlada al 100%, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 21**



Para el 83% de los encuestados el plan de financiamiento ofrecido es óptimo, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 22**

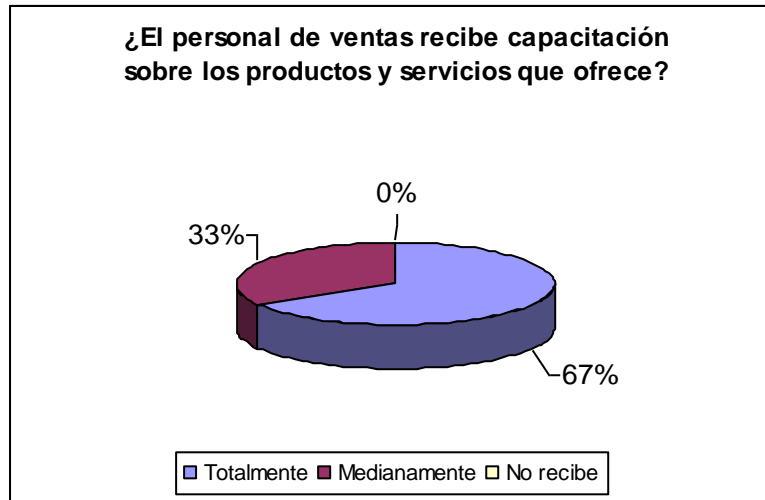


Puesto que el 67% de los encuestados opina que el sistema permite obtener información financiera siempre, se considera una fortaleza alta.



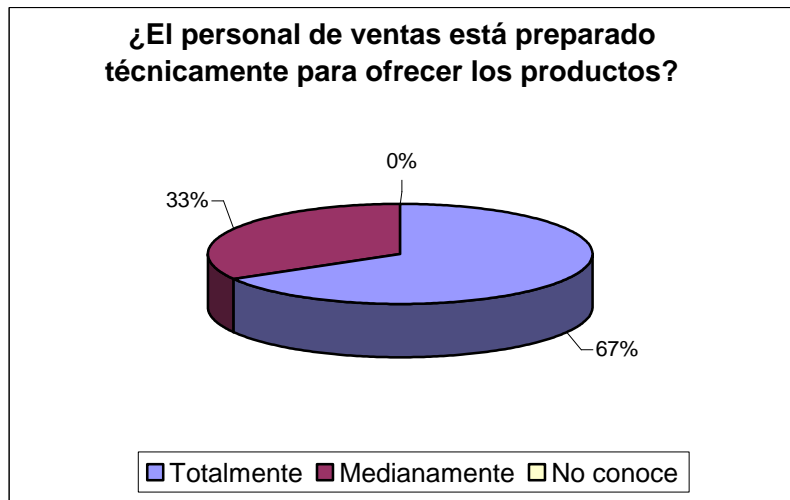
➤ **Ventas**

**PREGUNTA 23**



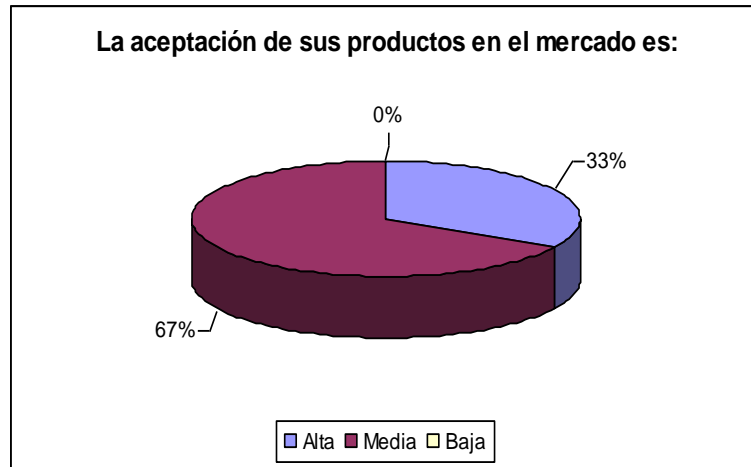
El 67% de encuestados opina que el personal de ventas está capacitado totalmente, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 24**



El 67% de los encuestados opina el personal de ventas está totalmente capacitado técnicamente, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 25**



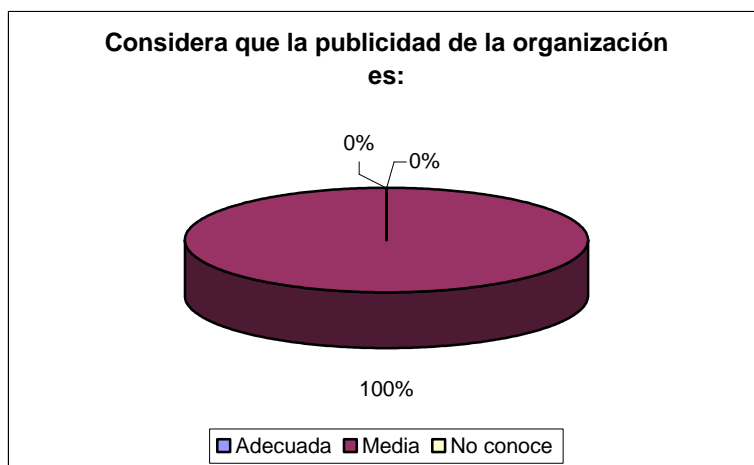
Puesto que el 67% de los encuestados opina que la aceptación de los productos es media, se considera una debilidad alta.

**PREGUNTA 26**



El 100% de la opinión de los encuestados es que la oportunidad en el mercado del producto estrella es alta, se considera una fortaleza alta.

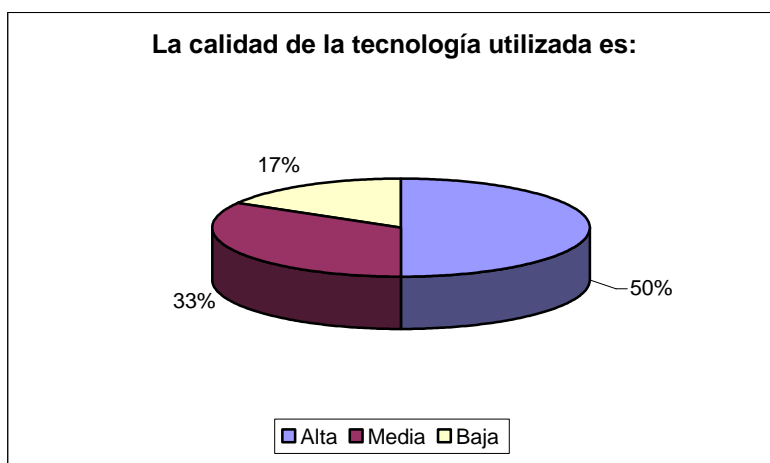
**PREGUNTA 27**



El 100% de encuestados dice que la publicidad de la organización es media, se considera una fortaleza alta.

➤ **Técnico**

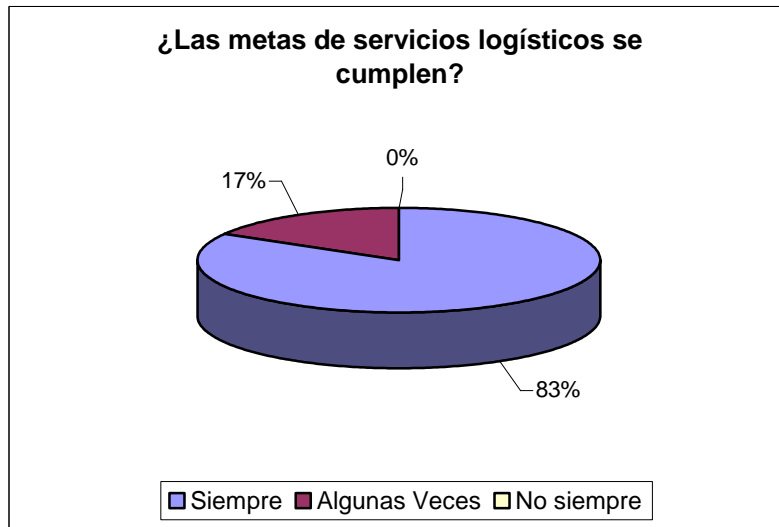
**PREGUNTA 28**



Siendo que el 50% de encuestados opina que la calidad de la tecnología es alta, se considera una amenaza media.

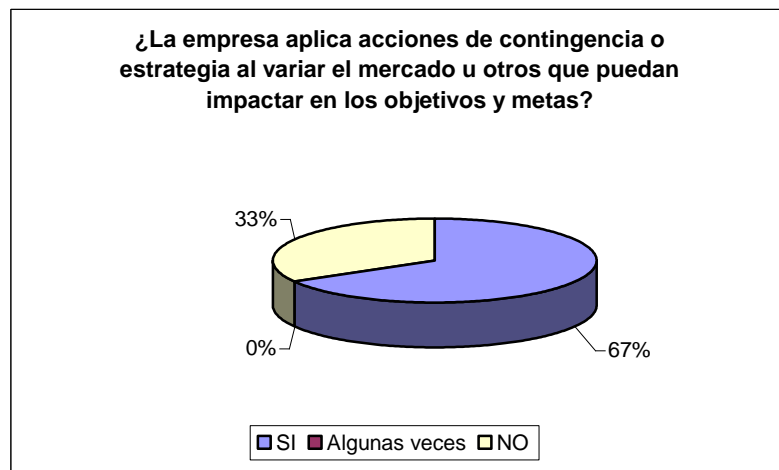
➤ **Logística**

**PREGUNTA 29**



Puesto que el 83% de los encuestados opina que siempre se cumplen, se considera una fortaleza alta.

**PREGUNTA 30**



Para el 67% de los encuestados que si tiene acciones de contingencia, se considera una fortaleza alta.


### 2.3 Análisis FODA


Mediante este análisis se examina la interacción entre las características particulares de Almacomlog y el entorno en el cual ésta compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, son de gran utilidad en las estrategias que se diseñan para ser incorporadas.

#### ➤ Matriz de Impacto: Interno y Externo

Una vez que la información recopilada ha sido tabulada, procesada y analizada, se traslada el análisis situacional a las matrices de impacto tanto externa como interna determinando el grado de impacto que tienen para la empresa.


#### • Matriz de Impacto Externa

 <b>MATRIZ IMPACTO EXTERNA</b>									
Macro Ambiente									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	(5)	(3)	(1)
<b>Factor Económico</b>									
Dolarización		X						3	
PIB		X						3	
Inflación		X						3	
Tasas de Interés		X						3	
Factor Político				X			5		
Factor Tecnológico	X						5		
Factor Ambiental		X						3	
Factor Legal					X			3	

 <b>Micro Ambiente</b> <b>(CONTINUACIÓN)</b>									
FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			PUNTUACIÓN		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	(5)	(3)	(1)
<b>Proveedores</b>									
Relación empresarial	X						5		
Capacidad de proveer					X			3	
Planificación de pedidos	X						5		
Políticas de pago		X						3	
Cumplimiento de acuerdos	X						5		
Calidad de productos	X						5		
Percepción de la empresa	X						5		
Ampliación crédito	X						5		
Precio productos	X						5		
<b>Clientes</b>									
Difusión productos y servicios					X			3	
Frecuencia visitas				X			5		
Beneficios productos					X			3	
Información técnica					X			3	
Servicio al cliente					X			3	
Calidad producto					X			3	
Entrega a tiempo					X			3	
Forma de pago		X						3	
Servicio postventa					X			3	
Competencia		X						3	
Precio					X			3	
Organismos de control						X			1

Matriz 2.1  
 Matriz Impacto Externa  
 Elaborado: María Cristina Sáenz

- **Matriz de Impacto Interna**

 <b>MATRIZ IMPACTO INTERNA</b>									
Área Administrativo									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	(5)	(3)	(1)
<b>Planificación</b>									
Misión y Visión	X						5		
Flujogramas					X			3	
Objetivos				X			5		
Principios y Valores	X						5		
Políticas					X			3	
<b>Organización</b>									
Procesos documentados					X			3	
Procedimientos por funciones					X			3	
Coordinación entre áreas		X						3	
Software integrado		X						3	
Comunicación					X			3	
Manual de funciones					X			3	
Organigrama	X						5		
<b>Dirección</b>									
Liderazgo					X			3	
Comunicación					X			3	
Motivación y compromiso					X			3	
<b>Control</b>									
Indicadores de gestión					X			3	

Área Recursos Humanos									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	(5)	(3)	(1)
Políticas de contratación					X			3	
Capacitación					X			3	
Evaluación					X			3	
Área Financiera									
Inversión		X						3	
Presupuesto		X						3	
Puntualidad en pagos	X						5		
Cartera clientes	X						5		
Recursos financieros	X						5		
Información financiera	X						5		
Área de Ventas									
Entrenamiento	X						5		
Posición del producto					X			3	
Oportunidad en el mercado	X						5		
Publicidad	X						5		
Logística – tecnología									
Equipos de computación	X						5		
Internet	X						5		
Equipos y sistemas de comunicación					X			3	
Plan de contingencia	X						5		
Sistema logístico	X							5	


Matriz 2.2

Matriz Impacto Interna

Elaborado: María Cristina Sáenz




• **Matriz de Vulnerabilidad**

 <b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>										
<b>AMENAZAS DEBILIDADES</b>	Inflación (3)	Factor Político (5)	Frecuenci a visitas (5)	Capacidad de proveer (3)	Entrega a tiempo (3)	Servicio postventa (3)	Información técnica (3)	Servicio al cliente (3)	Calidad producto (3)	<b>Total</b>
Flujogramas (3)	3	5	5	3	3	3	3	3	3	<b>31</b>
Objetivos (5)	5	5	5	5	3	5	5	5	5	<b>43</b>
Políticas (3)	3	3	5	3	5	3	3	3	3	<b>31</b>
Procesos documentados (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>
Procedimientos por funciones (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Liderazgo (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	<b>27</b>
Comunicación (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Motivación y compromiso (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Indicadores de gestión (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Políticas de contratación (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Capacitación (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
Evaluación (3)	3	3	5	3	3	3	3	3	3	<b>29</b>
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>56</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	

Matriz 2.3  
Matriz de Vulnerabilidad  
Elaborado: María Cristina Sáenz

• **Matriz de Aprovechabilidad**

		MATRIZ DE APROVECHABILIDAD								
		Relación empresarial (5)	Tiempo en que Almacomlog hace un pedido (5)	Cumplimiento de acuerdos (5)	Calidad de productos que proveedores proporciona (5)	Ampliación crédito (3)	Competencia de la empresa (3)	Precio productos (5)	PIB (3)	Factor Tecnológico (5)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>									
Misión y Visión (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	45
Principios y Valores (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	45
Entrenamiento en Ventas (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	45
Oportunidad en el mercado (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	45
Coordinación entre áreas (3)		3	5	3	5	5	3	5	3	37
Publicidad (5)		5	5	5	5	5	5	5	5	45
Software integrado (3)		5	5	5	5	3	3	5	3	39
Inversión (3)		3	3	5	3	3	3	5	3	33
Presupuesto (3)		3	3	3	5	3	3	5	3	33
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>37</b>	<b>45</b>


Matriz 2.4  
 Matriz de Aprovechabilidad  
 Elaborado: María Cristina Sáenz

- **Hoja de Trabajo**

 <b>HOJA DE TRABAJO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Misión y visión	Relación empresarial satisfactoria
Principios y valores	Tiempo oportuno en que Almacomlog SA hace un pedido
Entrenamiento en ventas	Eficiente cumplimiento de acuerdos
Oportunidad en el mercado	Buena calidad de productos que proveedores proporciona
Coordinación entre áreas	Posibilidades de ampliar el crédito
Publicidad adecuada	Competencia de la empresa
Software integrado	Adecuado precio de productos
Inversión	PIB: oportunidad de crecimiento del sector
Presupuesto	Factor tecnológico
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Falta de objetivos	Déficit en frecuencia visitas
Políticas no claras	Inseguridad en el factor político
Ausencias de flujogramas	Falta de cumplimiento por parte del proveedor
Falta de procesos documentados	Incumplimiento en entregas a tiempo
Procedimientos por funciones por definir	Ineficiencia en servicio postventa
Ausencia de liderazgo	Falta de Información técnica
Falla en la comunicación	Deficiencia en servicio al cliente
Falta de motivación y compromiso	
Indicadores de gestión no fijados	
Falta de políticas de contratación	
Falta de capacitación	

Matriz 2.5  
 Hoja de Trabajo  
 Elaborado: María Cristina Sáenz

• **Matriz Estratégica FODA**

 <b>MATRIZ ESTRATÉGICA FODA</b>		
<p><b>Externas</b></p> <p><b>Internas</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación empresarial satisfactoria</li> <li>• Tiempo oportuno en que Almacomlog SA hace un pedido</li> <li>• Eficiente cumplimiento de acuerdos</li> <li>• Buena calidad de productos que proveedores proporciona</li> <li>• Posibilidades de ampliar el crédito</li> <li>• Competencia de la empresa</li> <li>• Adecuado precio de productos</li> <li>• PIB: oportunidad de crecimiento del sector</li> <li>• Factor tecnológico</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déficit en frecuencia visitas</li> <li>• Inseguridad en el factor político</li> <li>• Falta de cumplimiento por parte del proveedor</li> <li>• Incumplimiento en entregas a tiempo</li> <li>• Ineficiencia en servicio postventa</li> <li>• Falta de Información técnica</li> <li>• Deficiencia en servicio al cliente</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión y Visión</li> <li>• Principios y Valores</li> <li>• Entrenamiento en Ventas</li> <li>• Oportunidad en el mercado</li> <li>• Coordinación entre áreas</li> <li>• Publicidad adecuada</li> <li>• Software integrado</li> <li>• Inversión</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<p><b>F.O.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar el mapa estratégico de la empresa.</li> <li>➤ Determinar el plan operativo.</li> <li>➤ Mejorar los procesos administrativos.</li> <li>➤ Diseñar procesos de mejoramiento.</li> </ul>	<p><b>F.A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar los controles de la empresa.</li> <li>➤ Establecer procesos y documentarlos.</li> <li>➤ Mejorar el servicio al cliente.</li> <li>➤ Definir estándares de calidad.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de objetivos</li> <li>• Políticas no claras</li> <li>• Ausencias de flujogramas</li> <li>• Falta de procesos documentados</li> <li>• Procedimientos por funciones por definir</li> <li>• Ausencia de liderazgo</li> <li>• Falla en la comunicación</li> <li>• Falta de motivación y compromiso</li> <li>• Indicadores de gestión no fijados</li> <li>• Falta de políticas de contratación</li> <li>• Falta de capacitación</li> </ul>	<p><b>D.O.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar objetivos y políticas.</li> <li>➤ Diseñar los organigramas estructurales y por procesos.</li> <li>➤ Analizar y documentar los procesos.</li> </ul>	<p><b>D.A.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinar indicadores de gestión.</li> <li>➤ Determinar el direccionamiento estratégico.</li> <li>➤ Incentivar al personal a participar con sugerencias.</li> </ul>

Matriz 2.6  
 Matriz Estratégica FODA  
 Elaborado: María Cristina Sáenz

### **2.3.1 ESTRATEGIAS FODA**

Del resultado del análisis FODA se obtiene las conclusiones para el diseño de las estrategias que serán incorporadas a la empresa.

La síntesis de las estrategias diseñadas:

#### **F.O.**

- Al unir la fortaleza de la oportunidad en el mercado que tiene los productos con la oportunidad de la calidad y precio de los mismos, más el crecimiento del PIB del sector de la construcción se puede determinar el mapa estratégico de la empresa que permita aprovechar las oportunidades actuales.
- Con las fortalezas que se tiene en ventas, más la coordinación de las distintas áreas y la oportunidad de ser una empresa competitiva se puede determinar el plan operativo que permita el crecimiento de la empresa.
- Con la misión y visión claras y los principios y valores fortalecidos, la oportunidad tecnología se puede iniciar una estrategia de Mejora de los procesos administrativos para que la empresa alcance eficacia y eficiencia.
- Dada la fortaleza que tiene la empresa con apoyo en inversión, presupuestos por parte de sus directivos y la oportunidad de tener buena relación empresarial y seriedad en el cumplimiento de acuerdos vale la pena el diseñar procesos de mejoramiento para cada una de las áreas de la empresa para obtener incremento en ventas.

#### **F.A.**

- Al mejorar los controles de la empresa permitirá reducir las amenazas en cuanto a tiempos de entrega, ya que las fortalezas demuestran un personal comprometido dispuesto a optimizar los recursos.
- Al fortificar las fortalezas que se tiene con la coordinación entre áreas, software integrado estableciendo procesos y documentarlos, su aplicación repercutirá en la mejora del servicio, en las entregas a tiempo, la información técnica necesaria.

- Al fortalecer al equipo de ventas, con los controles en cuanto a frecuencias de visitas, servicio al cliente, servicio postventa, amenazas encontradas en el análisis, la estrategia de mejorar el servicio al cliente corregirá la imagen de la empresa.
- Definir estándares de calidad permitirá disminuir las amenazas en cuanto a servicio y entregas de proveedores.

#### **D.O.**

- Al determinar objetivos y políticas las debilidades que tiene la empresa en cuanto a la falta de objetivos, de políticas claras, políticas de contratación, mejorará las amenazas que se tiene en lo que se refiere al cliente y a la relación con el proveedor.
- La falta de procedimientos por funciones, los procesos no documentados al diseñar los organigramas estructurales y por procesos, permitirán mejorar las amenazas en los procesos que tengan relación con los clientes.
- La falta de procesos documentados y procedimientos por funciones hacen que algunas áreas de la empresa no ejecuten su actividad con eficiencia. Analizar y documentar los procesos de la empresa para poner en ejecución será una estrategia utilizada.

#### **D.A**

- La debilidad que se presenta por la falta de indicadores de gestión impide medir la eficiencia en la frecuencia de visitas, en las entregas a tiempo, la estrategia de determinar indicadores de gestión en las áreas que generan valor a la empresa disminuirá la amenaza.
- La ausencia de liderazgo y la deficiente comunicación mediante la estrategia de determinar el direccionamiento estratégico dará modelos al área de ventas y técnica que les permitirá su mejora.
- Conseguir la motivación y compromiso y la capacitación son debilidades que pueden ser modificadas al incentivar al personal a participar con sugerencias en la mejora de la gestión a nivel empresarial y de sus áreas de trabajo.

### **CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. En esos planes se deben contemplar Valores, Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Estrategias, que deben estar totalmente vinculados.

Hoy en día los valores son la guía que indica el camino a seguir para el éxito de una empresa, la reestructuración de la misma o el camino para emprender nuevas estrategias de comercialización. Los valores exigen un proceso de reflexión previo que a veces dificulta la continuidad y objetividad de los mismos, pues se sesga a las condiciones mentales de los que laboran en la empresa; la emoción y el deseo de tener éxito influencia en las personas, por ello es muy importante que el grupo de personas que laboran en Almacomlog SA tengan certeza de los valores que la empresa ha implantado en su plan de proceso de gestión.

Los Valores son principios considerados válidos ya sea que se tenga o se requiera de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a Almacomlog, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión.

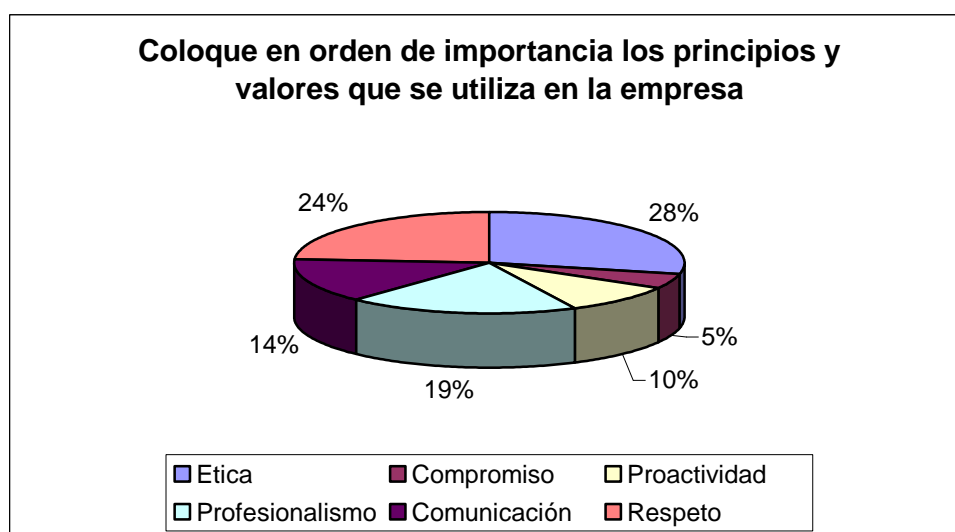
Los Valores planteados en Almacomlog, son seis, cantidad recomendable ya que al ser más pierden fuerza en el contexto general, para la empresa no solo quedan escritos sino interiorizados y difundidos a través de los diferentes medios que se disponen en la actualidad. Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores no son compartidos.

Todos los elementos del proceso no han sido elaborados únicamente por la Gerencia General para luego ser anunciados, son el resultado de un trabajo en equipo.

Todo lo anterior se evidencia en el presente capítulo donde se determinan los valores y mas elementos del procesos estratégico de la empresa Almacomlog SA.

### 3.1 Matriz Axiológica

De la encuesta aplicada para conseguir un análisis interno de la empresa se obtuvo la importancia de los valores:



Principios y Valores	Actores		Empresa	Competencia	Proveedores	Estado
	Internos	Externos				
Ética	x	x	x	x	x	x
Compromiso	x	x	x		x	x
Proactividad	x	x	x	x	x	
Profesionalismo	x	x	x	x	x	
Comunicación	x	x	x		x	
Respeto	x	x	x	x	x	x

Matriz 3.1  
Matriz Axiológica  
Elaborado: María Cristina Sáenz



➤ **ÉTICA**

Individual y corporativamente identifican un proceder digno y honorable, establecido por las propias convicciones y demostrado a conciencia con la equidad, justicia y rectitud de nuestros actos.

**Con el cliente interno:** equidad y justicia en la remuneración.

**Con el cliente externo:** proceder digno y honorable en la negociación.

**Con la empresa:** rectitud en los hechos corporativos.

**Con la competencia:** nobleza en la gestión de competencia.

**Con los proveedores:** un proceder digno y honorable en la negociación cumpliendo los compromisos pactados.

**Con el Estado:** rectitud en el cumplimiento con todos los compromisos y obligaciones.

➤ **COMPROMISO**

Se siente honor de trabajar en Almacomlog SA organización, donde todos son considerados socios operacionales y están decididos a retribuirla con el máximo de sus capacidades y competencias.

**Con el cliente interno:** considera al personal socio operacional.

**Con el cliente externo:** cumpliendo con la calidad de los productos.

**Con la empresa:** retribuyéndola con el máximo de sus capacidades y competencias.

**Con los proveedores:** con el cumplimiento de los acuerdos pactados.

**Con el Estado:** cumpliendo con el pago de los tributos establecidos.

➤ **PROACTIVIDAD**

Distingue el desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas para “hacer que las cosas sucedan” en coherencia con los principios.

**Con el cliente interno:** desempeño dinámico y creativo.

**Con el cliente externo:** respuestas rápidas y efectivas a los requerimientos del cliente.

**Con la empresa:** desempeño dinámico, creativo y de respuestas rápidas y efectivas para “hacer que las cosas sucedan”.

**Con la competencia:** dinamismo y creatividad para ser mejor que la competencia y estar delante de ella.

**Con los proveedores:** respuestas rápidas y efectivas a la coordinación en compras de inventario.

#### ➤ PROFESIONALISMO

Las competencias profesionales son relevantes y se mantienen en perfeccionamiento continuo para tener un dominio integral en cada área de responsabilidad y ser artífices en la generación de resultados óptimos.

**Con el cliente interno:** perfeccionamiento continuo del personal a través de capacitación.

**Con el cliente externo:** profesionalismo por parte del personal de ventas del más alto nivel con las visitas realizadas a los clientes.

**Con la empresa:** para asumir la responsabilidad en el área correspondiente y obtener resultados óptimos.

**Con la competencia:** por parte del equipo de vendedores para con el prestigio de la competencia.

**Con los proveedores:** al manejo de los materiales.

#### ➤ COMUNICACIÓN

Todos los empleados son personas extrovertidas, sociables y de positiva apertura mental, que permiten una relación a través de una red de comunicación abierta, clara y objetiva, para facilitar el desempeño y fortalecer la integración.

**Con el cliente interno:** son personas extrovertidas, sociables y de positiva apertura.

**Con el cliente externo:** comunicación clara para facilitar el desempeño.

**Con la empresa:** una comunicación abierta, clara y objetiva para facilitar el desempeño y fortalecer la integración.

**Con los proveedores:** clara y objetiva para facilitar el desempeño de las actividades.

### ➤ RESPETO

En la convivencia laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y complementariamente el respeto a las normas y reglas establecidas por la institución. Acatándolas se asegura un clima de armonía integral.

**Con el cliente interno:** en la convivencia laboral al respetar la dignidad humana.

**Con el cliente externo:** a las normas establecidas por la empresa del cliente. Por ejemplo, políticas en horarios de entrega de la mercadería y facturas.

**Con la empresa:** respeto a las normas y reglas establecidas por la empresa. Acatándolas se asegura un clima de armonía integral.

**Con la competencia:** al pensamiento y forma de ser de la competencia.

**Con los proveedores:** a sus políticas de entrega de materiales, pagos, etc.

**Con el Estado:** respeto al cumplimiento de las normas establecidas por el Estado.

## 3.2 Visión

La Visión es una imagen del futuro deseado que se busca crear con esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se haga, tengan sentido y coherencia. La organización en el FUTURO.

*“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco referencial de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro”<sup>6</sup>*

La visión debe reunir las siguientes características:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación

---

<sup>6</sup> SERNA, G. Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Pág. 159

### Elementos de la visión.

- Dimensión de tiempo
- Integradora
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Formulada por los líderes de la organización
- Real y posible
- Consistente
- Difundida interna y externamente.

Para la formulación de la visión de la empresa, unidad estratégica o áreas, se considera un análisis y reflexión sobre las siguientes preguntas:

- *“¿Si tuviera éxito como sería su empresa dentro de tres años?*
- *¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?*
- *¿Qué innovaciones podría hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?*
- *¿Qué avances tecnológicos podría incorporarse?*
- *¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?”<sup>7</sup>*

### **Visión de Almacomlog. SA:**

Actualmente en la planificación de Almacomlog SA no se ha propuesto la visión y la que se propone es la siguiente:

Almacomlog SA es la empresa rectora, con perspectiva familiar y comunitaria, al brindar servicios integrales al sector de la construcción, poniendo a disposición del cliente su capacidad técnica, teniendo como ejes la prevención, profesionalización y corresponsabilidad social dentro de las normas más altas de ética, moral y eficiencia que permitan un alto grado de satisfacción de nuestros clientes.

---

<sup>7</sup> SERNA, Humberto. Ob.cit...Pág. 162.

### 3.3 Misión

La Misión es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización HOY.

La Misión proyecta la singularidad de la empresa. Idealmente debe constar de 3 partes:

1. Descripción de lo que la empresa hace.
2. Para quién está dirigido el esfuerzo, el target.
3. Presentación de la particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial.

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la misión, como algo permanente y duradero.

*“La misión es la concepción implícita del POR QUÉ de la organización su razón de ser, representa las cualidades, características que explica la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático”<sup>8</sup>*

La formulación de la misión a la alta gerencia de la empresa la cual deber ser definida en equipo con un fin común, enmarcada dentro de la visión y respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son los compromisos referenciales?

---

<sup>8</sup> Núñez Espinosa Marcelo, Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias de la Educación, año 2001, Unidad 2, Pág. 71.

La filosofía de Almacomlog SA se basa en el compromiso por parte de sus directivos y empleados con la mejora continua de la calidad y con el esfuerzo permanente enfocado a una reducción y optimización de los costos beneficios nuestros y de nuestros clientes.

La misión de Almacomlog. SA es la siguiente:

*“Brindar una Solución de Negocios mediante la provisión de servicios integrales, que tenga como objetivo optimizar nuestros costos beneficios y la de nuestros clientes enfocándonos permanentemente hacia la mejora continua y la excelencia, aplicando para ellos políticas y normas ambientales, seguridad industrial y salud ocupacional que se enmarquen dentro de los más altos estándares de calidad”<sup>9</sup>*

La misión planteada por los directivos de Almacomlog SA, debe conservar ya que el espíritu lleva a mejorar los costos beneficios.

### **3.4 Objetivos**

#### **3.4.1 General**

Mejorar los procesos para una mejor eficiencia y utilización de los recursos que dispone la empresa, permitiendo garantizar la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Incrementando la productividad e imagen de la empresa.

#### **3.4.2 Específicos**

Los objetivos propuestos para Almacomlog son los siguientes:

##### **Crecimiento**

- Establecer el desempeño de acuerdo a las necesidades permanentes.
- Mejorar continuamente la calidad de los equipos y servicios
- Maximizar la rentabilidad para el cliente y Almacomlog, considerando los índices de oferta y demanda.
- Incrementar la prestación de servicios de valor agregado.

---

<sup>9</sup> ALMACOMLOG. Folleto de marketing.

### **Disminución**

- Reducción constante del costo para el cliente y para Almacomlog.
- Reducir los niveles de contaminación con productos y desechos de construcción.
- Reducir el deterioro de los recursos forestales.

### **Mantenimiento**

- Mantener una comunicación integrada, abierta y sincera en todos los niveles con los clientes
- Establecer, mantener y mejorar los pronósticos y la planificación de las necesidades de los clientes.
- Trabajar mediante una estructura y modo operativos flexibles para permitir respuestas prontas y efectivas a cambios significativos en las necesidades y emergencias de los clientes.
- Tender a lograr el inventario mínimo pero óptimo para las operaciones de los clientes trabajando para ello con la filosofía de J.I.T (justo a tiempo).
- Prestar asistencia técnica a las operaciones de los clientes para una mejor eficiencia.

## **3.5 Políticas**

Las personas que forman Almacomlog se comprometen a cumplir la misión y satisfacer las necesidades de los clientes con transparencia, equidad y oportunidad mediante la profesionalización de los servicios, la mejora continua de los procesos y el cumplimiento de normas de calidad mundial, en un ambiente de trabajo, de compromiso con el sector de la construcción de viviendas.

### **3.5.1 Área de Logística y Comercio Exterior**

#### **Logística**

- Manejo adecuado de los materiales importados a las bodegas y de éstas a los clientes.
- Entrega oportuna de los productos comercializados.

- Verificación de la calidad de los productos.
- Comunicación inmediata de las pérdidas ocasionadas.

### **Comercio Exterior**

- Aplicar las leyes internas y externas que rigen en el sistema de comercio exterior.
- Emplear los bienes de capital y materiales de construcción de acuerdo a los niveles de crecimiento de las importaciones.
- Aprovechar las necesidades del mercado de los principales bienes importados como la formaleta metálica y los dispositivos eléctricos.
- Potenciar el comportamiento de las importaciones de productos destinados a la industria de la construcción, considerando el reflejo de la mayor actividad económica del país.

### **3.5.2 Área de Ventas**

- El horario de atención de lunes a viernes de 8:30 a 18:30 hrs. en oficinas y vía telefónica hasta las 19:00 hrs. con turnos del personal en el tiempo de lunch.
- La cotización de los productos se realizará en dólares.
- Las cotizaciones tienen vigencia el día en que se realiza el pedido y hasta el día siguiente hasta las 18:30 horas.
- Una vez que se acepta el pedido, el precio se respetará durante la vigencia del mismo.
- Los productos que el cliente confirme quedarán como pedidos reservados por lo cual no podrán ser vendidos a otro cliente.
- La vigencia de un pedido reservado es hasta el día siguiente hasta a las 18:30 hrs.
- Los precios incluyen IVA y están sujetos a cambio con previo aviso.
- Para cancelar o modificar un pedido lo podrá hacer con el ejecutivo de venta que levanto el pedido, siempre y cuando no haya salido a ruta de entrega.
- Las entregas a domicilio se sujetarán a las siguientes condiciones: Los pedidos para ruta local que se levanten antes de las 14:00 p.m., serán



entregados por la tarde a partir de las 15:00 horas y hasta las 19:00 horas.

- Los pedidos que se levanten después de las 14:00 y hasta las 18:00 horas se entregarán el día siguiente a partir de las 9:30 y hasta las 15:00 horas. Los pedidos para ruta foránea que se levanten antes de las 14:00 p.m., serán entregados a partir del día siguiente en zona periférica y hasta tres días hábiles para otras ciudades, dependiendo de su ubicación
- Para pedidos especiales (Todo aquel pedido que incluya productos que no se manejan de Stock o que son bajo pedido). En este caso se requerirá de un anticipo que le será proporcionado por el ejecutivo de ventas. Dichos anticipos no se podrán utilizar para el pago de algún otro pedido, debido a que no se aceptan cancelaciones de pedidos especiales.

### **3.5.3 Área de Financiera**

- Generar un presupuesto empresarial que permita el desarrollo comercial entre los proveedores y clientes.
- Crear tasas elevadas de crecimiento económico.
- Instaurar medidas de control presupuestario.

### **3.5.4 Área de Técnica**

- Diseño de planos de los nuevos conjuntos habitacionales.
- Control técnico de los materiales de comercialización.
- Asistencia técnica directa para los centros de construcción que utilizan los materiales y equipos.

### **3.5.5 Área Administrativa**

- Contratar los mejores profesionales y técnicos existentes en el mercado laboral.
- Verificar la permanencia del personal de acuerdo a su desempeño.
- Lograr la especialización, formación y mejoramiento del personal y desarrollo de su condición personal y profesional.

- Incentivar la promoción de los servidores conforme su desempeño y el potencial de desarrollo demostrado durante su permanencia en la empresa.

### **3.5.6 Dirección Ejecutiva**

- Aprovechamiento efectivo de los convenios internacionales.
- Impulsar el comercio electrónico.
- Construcción de soluciones a problemas con organismos del Estado.
- Impulsar y ejecutar proyectos de desarrollo.
- Participación activa en los procesos de negociación.
- Generar opinión pública favorable.
- Tener una relación de trabajo con el Estado y otras Instituciones Nacionales e Internacionales.
- Contar con un sistema de gestión de calidad

### **3.6 Estrategias**

- Compartir las mejores prácticas como medio para trabajar en un ambiente más seguro.
- Identificar y abordar las oportunidades de mejora de procesos claves y resolver los problemas recurrentes.
- Mantener relaciones transparentes, integradas y profundas con los clientes.
- Realizar mediciones cuantitativas de los beneficios y el desempeño.
- Realizar y comunicar estudios comparativos (benchmatking) de empresas competitivas.
- Utilizar nuevas tecnologías y procesos que maximicen el retorno del capital empleado.

### 3.6.1 Plan Operativo

Cronograma		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMB				OCTUBRE				NOVIEMBR				DICIEMBR			
		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				
<b>Actividades</b>																																																	
Optimización gestión pre-venta	Ventas																																																
Incrementar en ventas																																																	
Perfeccionamiento continuo del servicio postventa																																																	
Acrecentar la eficiencia del personal	Recursos Humano																																																
Capacitación personal de Ventas																																																	
Capacitación personal Técnico																																																	
Evaluación del desempeño																																																	
Revisión y actualización de funciones	Administración																																																
Definición de funciones por área																																																	
Definición de funciones por puesto																																																	
Inventario y Análisis de Procesos																																																	
Mejoramiento de Procesos																																																	
Diseño de procesos mejorados																																																	
Implementación de procesos por áreas																																																	
Desarrollar el área técnica	Técnico																																																
Aumentar el equipo técnico																																																	
Disminuir tiempos de espera	Logística																																																
Aumentar stock																																																	
Desarrollo de presupuesto	Financiero																																																
Mantener la eficiencia en el manejo del recursos financieros																																																	
Control de Procedimientos	Administrativo																																																

Matriz 3.2  
Plan Operativo 2007  
Elaborado: María Cristina Sáenz

### 3.6.2 Mapa Estratégico

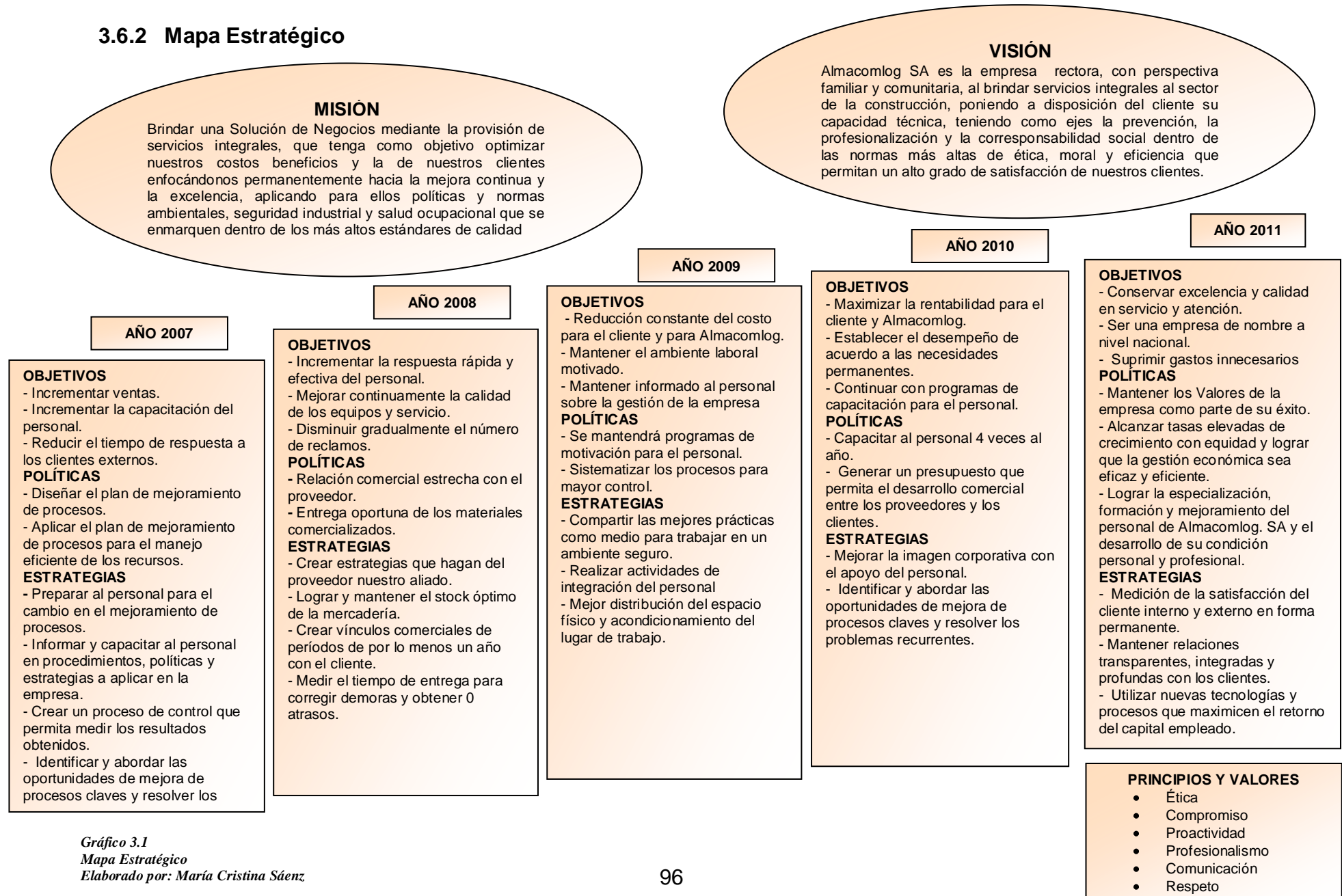


Gráfico 3.1  
Mapa Estratégico  
Elaborado por: María Cristina Sáenz

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE PROCESOS

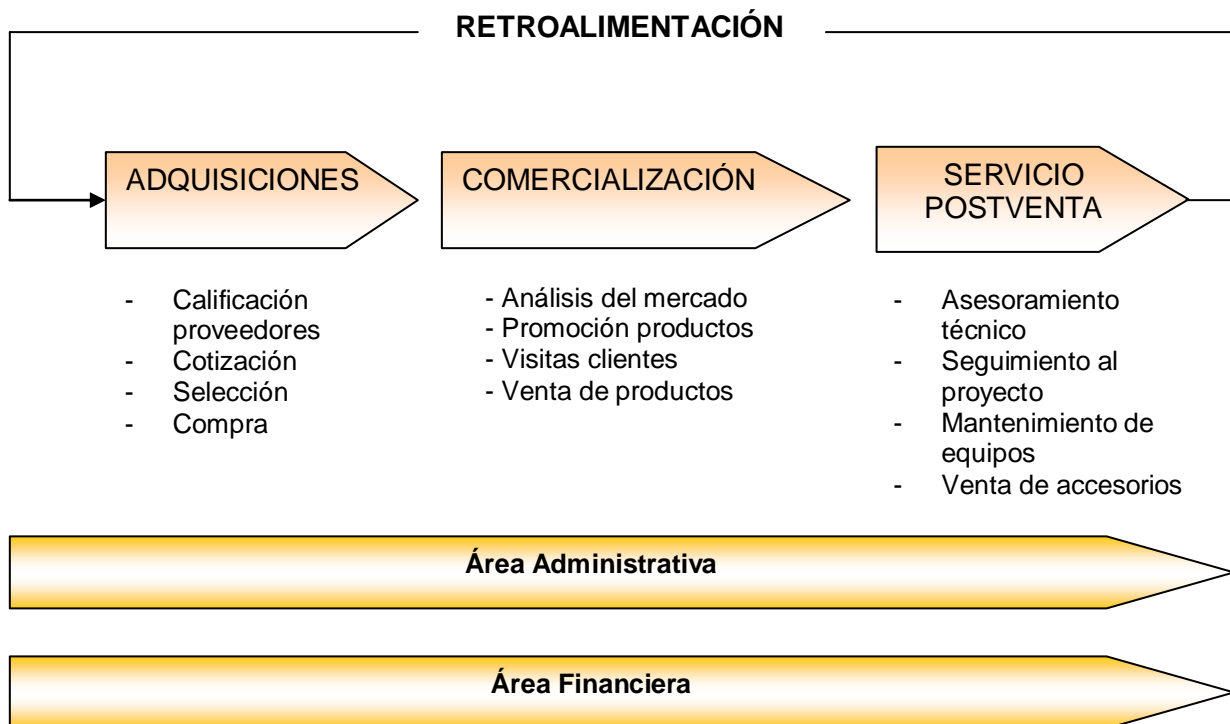
En el capítulo se determina los procesos que necesitan ser mejorados en Almacomlog SA a través de un inventario y análisis de los mismos, los cuales son seleccionados de acuerdo a la importancia, permitiendo conocer mejor el proceso y elaborar el mapa de procesos clasificándolos en gobernantes, básicos y de apoyo. El Análisis de procesos permite eliminar actividades que no aportan valor, consiguiendo hacerlo más eficiente en base a una acción sistemática que hará posible que los cambios sean estables.

#### 4.1 Inventario de procesos por área

- **Cadena de Valor**

La cadena de valor es una herramienta gerencial para determinar fuentes de ventaja competitiva. Al analizarla se identifican actividades que podrían aportar con una ventaja competitiva potencial.

La empresa Almacomlog SA realiza sus actividades en base a la siguiente cadena de valor:



*Gráfico 4.1*  
*Cadena de Valor*  
*Elaborado: María Cristina Sáenz*

Se realiza el análisis de los procesos más importantes de la empresa, para lo cual es necesario construir un inventario de éstos por áreas.

### **Área Administrativa**

- Compra de insumos para la oficina.
- Coordinación de citas con clientes.
- Coordinación con proveedores.
- Informe de actividades desarrolladas en la empresa.
- Coordinación pago proveedores.
- Pago de servicios básicos.
- Seguimiento de inventarios.
- Seguimiento a importación.
- Seguimiento de visitas de vendedores.
- Coordinación con Gerencia General

### **Dirección Ejecutiva**

- Planificación de actividades.
- Elaboración plan operativo anual.
- Toma de decisiones.
- Evaluación y seguimiento de proyectos ejecutados.
- Control de ejecución de proyectos.
- Establecer relaciones con posibles proveedores tanto nacionales como extranjeros.
- Buscar acuerdos o convenios de productos para la comercialización.
- Promoción de nuevos productos.
- Selección de personal.
- Presentación propuestas de proyectos nuevos.

### **Área Financiera**

- Generación de presupuestos financieros.
- Elaboración rol del personal.
- Control de inventarios.
- Registro de entrada original.
- Establecer estados financieros.

### **Área de Ventas**

- Estudio de mercado.
- Plan estratégico de ventas.
- Capacitación.
- Establecer base de clientes.

### **Área de Logística y Comercio Exterior**

- Compra de productos
- Análisis embalaje, peso y volumen.
- Verificación en origen.
- Coordinación medio de transporte para importación.
- Coordinación con agente afianzado.
- Trámites de internación.
- Seguimiento del despacho de la compra
- Seguimiento de la carga
- Ingreso de inventario
- Coordinación de entrega con cliente.

### **Área Técnica**

- Cotización final con estandarización de medidas.
- Firma de contrato.
- Aprobación de planos de modulación final.
- Envío de planos autorizados a fábrica para producción.
- Seguimiento a despacho de fábrica.
- Asesoramiento técnico.
- Capacitación de uso de equipo al personal del cliente.
- Visitas periódicas.
- Mantenimiento del equipo

## 4.2 Selección de procesos

Los procesos de la empresa son seleccionados mediante la aplicación del “método selectivo de razonamiento”, este método de selección consiste en la aplicación de preguntas que permite calificarlos y seleccionarlos.

- **Preguntas clave**

Las preguntas son las siguientes:

1. Al mejorar este proceso se incrementa la utilidad de la empresa?
2. La comunicación entre áreas, será más eficiente al mejorar este proceso?
3. Al mejorar este proceso se mejorará la eficiencia en la utilización de los recursos y disminución de los tiempos?
4. Mejorará la atención a los clientes al mejorar este proceso?
5. Se incrementará las ventas al mejorar este proceso?

La respuesta a estas preguntas se califica de la siguiente forma: la respuesta “sí” con “1” y la respuesta “no” con “0”, luego se suman en forma horizontal para obtener los puntajes, a continuación se muestra la evaluación y la selección de los puntajes más altos como los más importantes.



<b>MATRIZ PROCESOS SELECCIONADOS</b>							
	Procesos	Preguntas					Total
		1	2	3	4	5	
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>							
Compra de insumos para la oficina	0	0	1	0	0	1	
Coordinación de citas con clientes	1	1	1	1	1	5	
Coordinación con proveedores	1	1	1	0	1	4	
Informe de actividades desarrolladas en la empresa	0	1	1	0	1	3	
Coordinación pago proveedores	0	0	1	0	1	2	
Pago de servicios básicos	0	0	1	0	0	1	
Seguimiento de inventarios	0	1	1	1	0	3	
Seguimiento a importación	0	1	1	1	0	3	
Seguimiento de visitas de vendedores	1	0	1	0	1	3	
Coordinación con Gerencia General	0	1	0	0	0	1	
<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>							
Planificación de actividades	1	1	1	1	1	5	
Elaboración plan operativo anual	0	1	1	0	1	3	
Toma de decisiones	0	1	1	0	1	3	
Evaluación y seguimiento de proyectos ejecutados	0	1	1	0	0	2	
Control de ejecución de proyectos	0	0	1	1	1	3	
Establece relaciones con posibles proveedores tanto nacionales como extranjeros	0	0	1	0	1	2	
Buscar acuerdos o convenios de productos para la comercialización	0	0	1	0	1	2	
Promoción de nuevos productos	1	0	0	1	1	3	
Selección de personal	1	0	1	0	1	3	
Presentación propuestas de proyectos nuevos	1	0	0	0	0	1	

Procesos	Preguntas					Total
	1	2	3	4	5	
<b>Área Financiera</b>						
Generación de presupuestos financieros	1	1	1	1	0	4
Elaboración rol del personal	0	0	1	0	0	1
Control de inventarios	0	0	1	0	0	1
Registro de entrada original	1	0	1	0	0	2
Establecer estados financieros	0	0	1	0	0	1
<b>Área de Ventas</b>						
Análisis de nuevos mercados	1	0	1	1	1	4
Plan estratégico de ventas	1	0	1	1	1	4
Capacitación del personal	1	0	1	1	1	4
Establecer base de clientes	0	0	1	1	1	3
<b>Área de Logística y Comercio Exterior</b>						
Compra de productos	0	0	1	0	0	1
Análisis embalaje, peso y volumen	0	0	1	0	1	2
Verificación en origen	0	0	1	0	0	1
Coordinación medio de transporte para importación	0	0	1	1	1	3
Coordinación con agente afianzado	0	0	1	1	1	3
Trámites de internación	0	0	1	1	1	3
Seguimiento del despacho de la compra	0	0	1	0	0	1
Seguimiento de la carga	0	0	1	0	0	1
Ingreso de inventario	0	0	1	0	0	1
Coordinación de entrega con cliente	0	1	1	1	1	4
<b>Área Técnica</b>						
Cotización final con estandarización de medidas	0	0	1	0	1	2
Firma de contrato	0	0	1	1	0	2
Aprobación de planos de modulación final	1	0	1	1	1	4
Envío de planos autorizados a fábrica para producción	0	1	1	0	0	2
Seguimiento a despacho de fábrica	0	1	1	0	0	2
Asesoramiento técnico	1	0	1	1	1	4
Capacitación de uso de equipo al personal del cliente	0	0	1	1	1	3
Visitas periódicas	0	0	1	1	1	3
Mantenimiento del equipo	0	0	1	1	1	3

 <b>HOJA DE RESUMEN</b>	
PROCESO	CALIFICACIÓN
Coordinación de citas con clientes	Proceso Básico
Coordinación con proveedores	Proceso Básico
Planificación de actividades	Proceso Gobernante
Análisis de nuevos mercados	Proceso Básico
Plan estratégico de ventas	Proceso Básico
Capacitación	Proceso Apoyo
Coordinación de entrega con cliente	Proceso Básico
Aprobación de planos de modulación final	Proceso Básico
Asesoramiento técnico	Proceso Básico
Preparación del Presupuesto Anual	Proceso Apoyo

Matriz 4.2

Hoja de Resumen

Elaborado: María Cristina Sáenz

### 4.3 Mapa de procesos seleccionados

Para la elaboración del mapa se utilizan los procesos seleccionados, clasificándolos en: gobernante, básicos y de apoyo, los cuales se detallan a continuación:

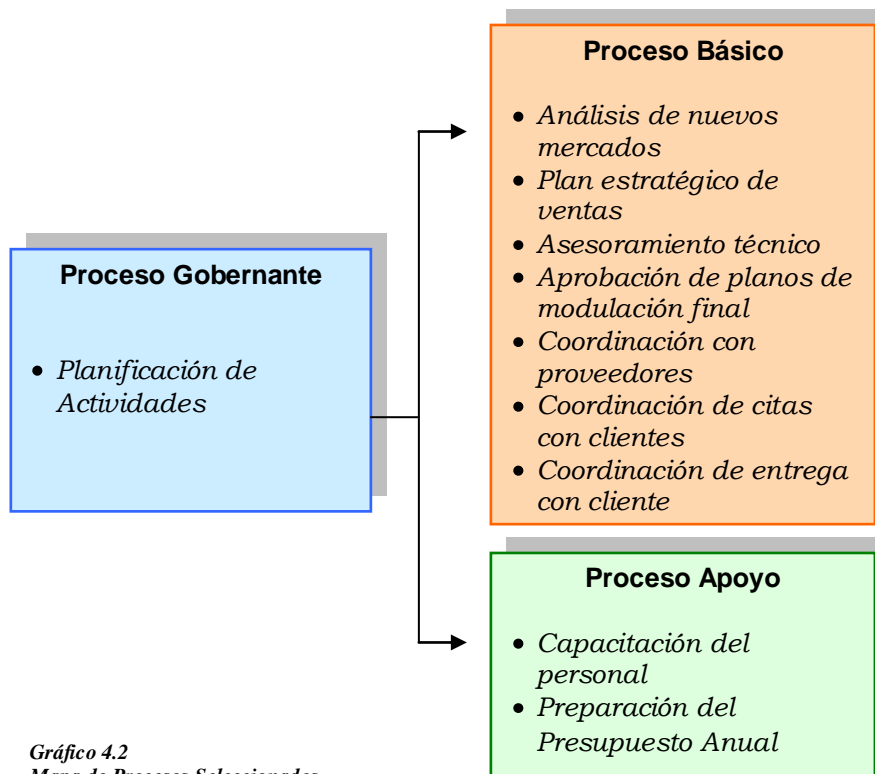


Gráfico 4.2

Mapa de Procesos Seleccionados

Elaborado: María Cristina Sáenz

#### 4.4 Análisis de procesos seleccionados

Con el análisis de procesos seleccionados se puede determinar el grado de eficiencia de cada uno de los procesos seleccionados para poder establecer las mejoras que convendrá implementarse.

- **Hoja de costos**

El personal que tiene la empresa Almacomlog SA percibe los siguientes ingresos por minuto, que se detalla en la siguiente tabla:

		HOJA DE COSTOS				
Cargo	Gasto Mensual	Gasto/ Día	Gasto/ Hora	Gasto/ Minuto	Costos de Operación	Total por minuto
	(a)	(b)=(a)/30	(c)=(b)/8	(d)=(c)/60	(e)	(f) = (d) + (e)
Asistente de Gerencia	330,00	11,000	1,375	0,023	0,095	0,118
Asesor Técnico	850,00	28,333	3,542	0,059	0,095	0,154
Gerente Comercial	1.200,00	40,000	5,000	0,083	0,095	0,178
Coordinador Logística	600,00	20,000	2,500	0,042	0,095	0,137
Contadora	330,00	11,000	1,375	0,023	0,095	0,118
Bodeguero	280,00	9,333	1,167	0,019	0,095	0,114
<b>Total</b>	<b>3.590,00</b>					

Matriz 4.3

Hoja de Costos

Fuente: Almacomlog S.A.

Elaborado: María Cristina Sáenz

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado de la empresa comprende: el sueldo unificado, bonificación complementaria, y la bonificación por rendimiento por lo cual varían en cantidades, menos la retención al personal (9.35%) para el IESS.

Los cálculos efectuados para obtener los ingresos por día, hora y minuto resulta de la división de los ingresos con el tiempo laborable, así tenemos:

$$\text{Ingreso/ Día} = \frac{\text{IngresoMensual}}{30\text{días}} = \frac{330}{30} = 11$$

$$\text{Ingreso/ Hora} = \frac{\text{IngresoDía}}{8\text{horas}} = \frac{11}{8} = 1.375$$

$$\text{Ingreso/ Minuto} = \frac{\text{IngresoHora}}{60\text{minutos}} = \frac{1,375}{60} = 0,023$$

Dentro de los costos fijos y variables que posee la empresa tenemos:

#### Gastos de administración

- Arriendo
- Teléfono
- Agua potable
- Energía Eléctrica
- Gasto de mantenimiento
- Pago Internet
- Suministros y materiales de oficina
- Otros egresos
- Gastos de operación
- Comisión por ventas

Estos datos corresponden a los costos anuales por lo que resultan de la aplicación de las siguientes operaciones:

$$\text{Costos/ Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{365\text{días}} = \frac{16.391,88}{365} = 44,909$$

$$\text{Costos/ Hora} = \frac{\text{CostosDía}}{8\text{hora}} = \frac{44,909}{8} = 5,614$$

$$\text{Costos/ Minuto} = \frac{\text{CostosHora}}{60\text{minutos}} = \frac{5,614}{60} = 0,0935$$

El costo total por minuto representa la suma de los ingresos por minuto más los costos fijos y variables.






- **Diagrama de procesos**

A continuación se detallan gráficamente los procesos seleccionados en los que se detallan:

- Responsable
- Lugar y fecha
- Entrada y salida
- Frecuencia
- Tiempo y Costo
- Actividad

Además las observaciones en las que se detallan cualquier hecho que sea relevante y tenga cualquier implicación en el proceso.

La simbología a usarse en el diagrama es la siguiente:

	=	<b>OPERACIÓN (Agrega Valor)</b>
	=	<b>INSPECCIÓN, ANÁLISIS O CONTROL (No Agrega Valor)</b>
	=	<b>DEMORA O ESPERA (No Agrega Valor)</b>
	=	<b>ARCHIVO O ALMACENAMIENTO (No Agrega Valor)</b>
	=	<b>TRANSPORTE (No Agrega Valor)</b>

## 4.5 MATRIZ DE ANÁLISIS RESUMIDO DE PROCESOS

No.	PROCESO	TIEMPOS				COSTOS				FRECUENCIA ANUAL	NOVEDADES DETECTADAS
		A.V	N.A.V	TOTAL	EFICIENCIA	A.V	N.A.V	TOTAL	EFICIENCIA		
1	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES	200,00	272,00	472,00	42,37%	35,64	68,91	104,55	34,09%	Semanal	Falta de cronograma y matriz de planificación
2	ANÁLISIS DE NUEVOS MERCADOS	150,00	160,00	310,00	48,39%	68,81	57,65	126,46	54,41%	Trimestral	Las reuniones son informales
3	PLAN ESTRATÉGICO DE VENTA	160,00	150,00	310,00	51,61%	81,11	66,39	147,50	54,99%	Mensual	Falta de planificación previa por parte de personal
4	ASESORAMIENTO TÉCNICO	350,00	1.875,00	2.225,00	15,73%	53,86	287,46	341,32	15,78%	Cada venta de Formaleta Metálica	El entrenamiento demanda tiempo y costo
5	APROBACIÓN DE PLANOS DE MODULACIÓN FINAL	240,00	1.640,00	1.880,00	12,77%	36,93	252,38	289,31	12,77%	Cada venta	El proceso demanda de la colaboración del cliente, lo cual es difícil obtener
6	COORDINACIÓN CON PROVEEDORES	130,00	110,00	240,00	54,17%	16,76	12,96	29,71	56,39%	Diario	La respuesta del proveedor es lenta
7	COORDINACIÓN DE CITAS CON CLIENTES	130,00	160,00	290,00	44,83%	26,00	18,84	44,85	57,98%	Semanal	Dificultad en conseguir cita con cliente
8	COORDINACIÓN DE ENTREGA CON CLIENTES	60,00	90,00	150,00	40,00%	8,19	12,29	20,48	40,00%	Diario	Demora en proceso
9	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	100,00	120,00	220,00	45,45%	37,40	34,61	72,01	51,93%	Semanal	Falta capacitación
10	PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL	280,00	270,00	550,00	50,91%	34,19	57,31	91,50	37,36%	Semanal	Falta control por parte de gerencia.
	<b>TOTAL</b>	<b>1.520,00</b>	<b>4.577,00</b>	<b>6.097,00</b>	<b>40,62%</b>	<b>364,70</b>	<b>811,49</b>	<b>1.176,19</b>	<b>41,57%</b>		

## **CAPITULO V**

### **MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

En este capítulo se expondrá una propuesta de mejoramiento de procesos en base a los problemas que han sido localizados en el análisis de los procesos seleccionados para Almacomlog SA, buscando dar la mejor solución a los problemas detectados.

#### **5.1 Procesos Mejorados**

La propuesta de mejoramiento de procesos se realiza mediante operaciones de mejora, fusión, eliminación y creación de actividades que optimicen el proceso, para lo cual se utilizará herramientas como: hojas ISO, flujo diagramación, hojas de mejoramiento y matriz de análisis comparativo.

#### **5.2 Instrumentos a utilizar**

Las siguientes herramientas se utilizarán para el mejoramiento de los procesos seleccionados:

##### **5.2.1 Hoja ISO**

La Hoja ISO es una herramienta que describe y documenta los cambios que se realizan en cada uno de los procesos. En ella se detalla el objetivo, el alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos como la implementación de formularios.

##### **5.2.2 Flujo Diagramación**

El flujo diagrama permite describir gráficamente un proceso. En él se detalla todas las actividades que forman parte del proceso con sus responsables y con la interrelación existente entre la secuencia del proceso. En esta herramienta se



establece los costos y tiempos con el objeto de calcular las eficiencias del proceso; en las observaciones se explican las mejoras propuestas en las diferentes actividades.

### **5.2.3 Hoja de Mejoramiento**

La hoja de mejoramiento permite comparar la situación actual del proceso y el mejoramiento propuesto, tanto en actividades como en eficiencias. Se establecen además las diferencias en tiempos y costos entre la situación actual y propuesta; obteniendo el beneficio anual esperado.

A continuación se aplican las herramientas mencionadas para cada uno de los procesos seleccionados.

- **Análisis por cada proceso**

### **5.3 Beneficio Esperado**

Con el mejoramiento de procesos en el proceso 1 Planificación de Actividades se obtiene una diferencia en tiempo de 52,22% y en costo del 61,19%, por lo tanto hay un ahorro anual en tiempo de 6.888 minutos y en costo \$1603,22.

En el proceso 2 Análisis de Nuevos Mercados la diferencia en tiempo es 37,82% y en costo 25,69%, siendo el ahorro anual en tiempo de 1.980 minutos y en costo de \$974,95.

El proceso 3 Plan Estratégico de Ventas la diferencia en tiempo es 36,27% y en costo 29,16%, por tanto el ahorro anual en tiempo de 3.480 minutos y en costo de \$2230,21.

El proceso 4 Asesoramiento Técnico la diferencia en tiempo es de 85,52% y en costo de 82,87%, siendo el ahorro anual en tiempo de 6.180 minutos y en costo de \$951,03.

En el proceso 5 Aprobación de Planos de Modulación Final la diferencia en tiempo es de 76,71% y en costo de 77,02%, por tanto el ahorro anual en tiempo es de 6.600 minutos y en costo de \$1024,33.

El proceso 6 Coordinación con proveedores la diferencia en tiempo es de 35,49% y en costo de 33,26%, siendo el ahorro anual en tiempo de 2.280 minutos y en costo de \$303,20.

El proceso 7 Coordinación de Citas con Clientes la diferencia en tiempo es 40,36% y en costo de 29,08%, por tanto el ahorro anual en tiempo es de 7.200 minutos y en costo de \$3034,99.

El proceso 8 Coordinación de Entrega con Clientes la diferencia en tiempo es de 41,82% y en costo de 41,21%, siendo el ahorro anual en tiempo de 14.400 minutos y en costo de \$2319,74.

En el proceso 9 Capacitación del Personal la diferencia en tiempo es 41,50% y en costo de 37,41%, siendo el ahorro anual en tiempo de 1.260 minutos y en costo de \$563,06.

En el proceso 10 Preparación del Presupuesto Anual la diferencia es de 41,68% y en costo de 57,90%, por tanto el ahorro en tiempo es de 1.120 minutos y en costo de \$167,23.

En conclusión el beneficio anual esperado en tiempo es de 51.708 minutos y en costo de \$13.261,31.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En este capítulo se expone un diseño de organización por procesos para Almacomlog S.A., para lo cual se aplicará la cadena de valor e indicadores de gestión de los macroprocesos. Se establecerá responsabilidades y competencias para cada puesto de trabajo.

#### 6.1 Cadena de Valor Empresarial

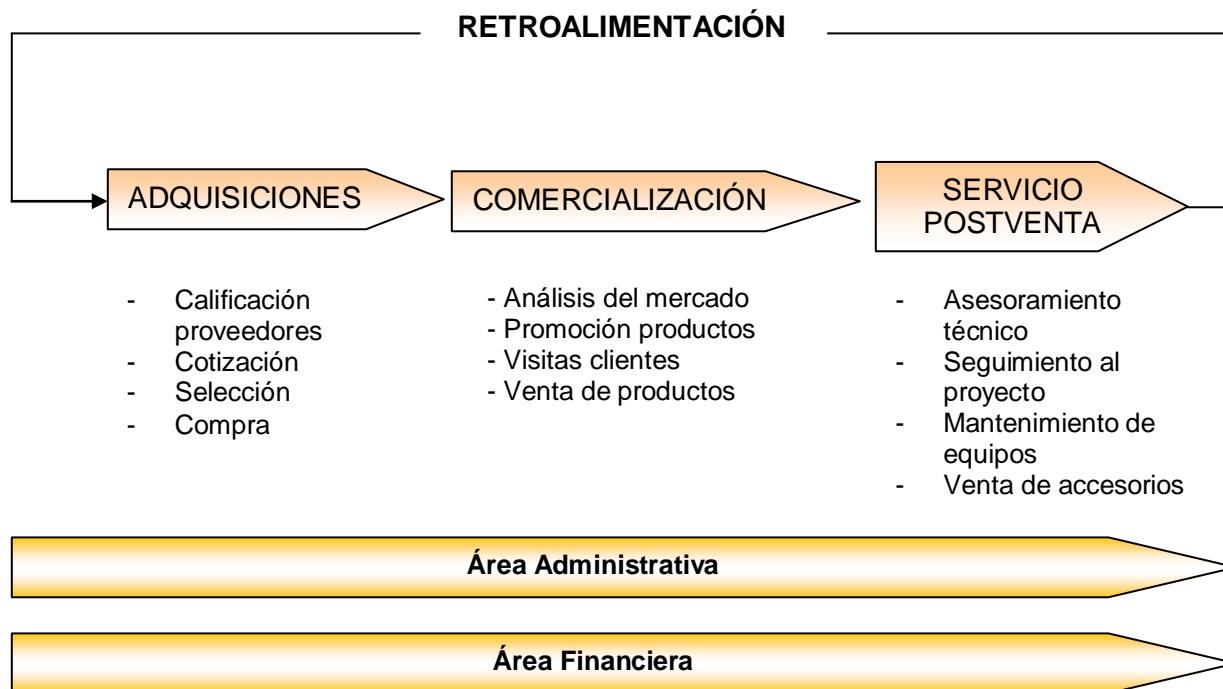
*“Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus 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.”<sup>10</sup>*

En una organización existen una diversidad de actividades, el conjunto de cada una de estas actividades integran los procesos, muchos de las cuales son generadoras de valor para la empresa. La cadena de valor detalla en forma clara y resumida las actividades de una organización, a través de la graficación de los distintos procesos que se realizan y que generan valor. La planificación, organización, ejecución, control y evaluación en los procesos generales de cada una de las áreas de la empresa, forman la cadena de valor de ésta.

---

<sup>10</sup> <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

La empresa Almacomlog SA realiza sus actividades en base a la siguiente cadena de valor:



### 6.1.1 Cadena de Valor de los Macroprocesos

A la cadena de valor de la organización que encierran los procesos básicos y de apoyo, se incluye el macroproceso gobernante.

- **Proceso Gobernante**

Son procesos de suma importancia para la toma de decisiones y cuyo resultado afecta a toda la empresa, este proceso incluye actividades a nivel gerencial, y está integrado por los siguientes niveles:

- Dirección Ejecutiva
- Gerencia General
- Gerencia Técnica
- Gerencia Comercial

- **Procesos Básicos**

Son los procesos operativos que agregan valor, conciernen a las actividades de cada área y orientan su actividad.

Los procesos básicos que agregan valor:

- Adquisiciones
- Comercialización
- Servicio Postventa

- **Proceso de Apoyo**

Los procesos de apoyo no agregan valor en forma directa, sino que refuerzan proporcionando los recursos necesarios para que los macroprocesos básico puedan generar valor.

Las áreas de apoyo de la empresa:

- Área Administrativa
- Área Financiera

## 6.2 Indicadores de Gestión

*“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 forma individual como cuando se presentan agrupados.”<sup>11</sup>*

Los indicadores de gestión son herramientas de medición que permiten cuantificar y comparar los resultados de la eficacia y eficiencia de la administración de una organización.

A continuación se describe las cadenas de valor e indicadores de gestión para cada uno de los macroprocesos establecidos en Almacomlog SA.


---

<sup>11</sup> [http:// www.coljal.edu.mx/maestria\\_gobierno/2\\_fd/indicadores\\_de\\_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)

**CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GOBERNANTE  
PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**



Gráfico 6.1  
Cadena de Valor  
Macro Proceso Gobernante – Planificación de actividades  
Elaborado: María Cristina Sáenz

 <b>INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES</b>								
No.	Índices de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Eficiencia del cumplimiento de la planificación	$\frac{\text{actividades ejecutadas}}{\text{actividades planificadas}}$	Mide el cumplimiento de las actividades planificadas	Ejemplo: 20 actividades cumplidas de 25 actividades planificadas	20/25=80%		-20%	No se cumplió ya que se da otras prioridades
2	% Eficiencia del cumplimiento del cronograma de actividades	$\frac{\text{actividades cumplidas a tiempo}}{\text{actividades del cronograma}}$	Mide el cumplimiento de las actividades cumplidas dentro del cronograma	Ejemplo: 80 actividades cumplidas a tiempo de 100 actividades del cronograma	80/100=80%		-20%	No se cumplió por falta de tiempo
3	% Eficiencia del cumplimiento del plan operativo	$\frac{\text{Cantidad de plan operativo cumplido}}{\text{plan operativo}}$	Mide el cumplimiento de las actividades operativas planificadas	Ejemplo: De 50 actividades del plan operativo se cumplió con todas	50/50=100%			
4	% Eficiencia de segmentos de mercado	$\frac{\text{segmentos atendidos}}{\text{segmentos planificados}}$	Mide la eficiencia en la selección de segmentos de mercado	Ejemplo: 8 segmentos que se obtuvo ventas de 8 segmentos visitados	8/8=100%			

Matriz 6.1

Indicadores de Gestión

Macro Proceso Gobernante – Planificación de actividades


Elaborado: María Cristina Sáenz



## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR ADQUISICIONES



Gráfico 6.2  
Cadena de Valor  
Macro Proceso Generador de valor – Adquisiciones  
Elaborado: María Cristina Sáenz

 <b>INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GENERADOR DE VALOR “ADQUISICIONES”</b>								
No.	Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Eficiencia del cumplimiento en la proyección de stock	$\frac{\text{Cantidad de stock actual}}{\text{stock planificado}}$	Mide la eficiencia en la proyección de stock	Ejemplo: 220 cerraduras en stock/ 200 cerraduras planificadas	$220/200 = 110\%$	10%		El 10% de exceso en stock se debe a que no se vendió lo planificado
2	% Eficiencia del cumplimiento en la planificación de compras	$\frac{\text{compras ejecutadas}}{\text{compras planificadas}}$	Mide el cumplimiento de la planificación en compras	Ejemplo: 24 compras ejecutadas de 24 planificadas	$24/24=100\%$			
3	% Eficiencia del cumplimiento en el presupuesto de compras	$\frac{\text{Presupuesto utilizado}}{\text{Presupuesto programado}}$	Mide la eficiencia en la utilización de recursos	Ejemplo: Se utilizó \$4800 en compras, se tenía presupuestado \$5000	$\$4800/\$5000=96\%$		-4%	Existe un ahorro del 4% en el presupuesto por descuentos obtenidos
4	% Eficiencia del cumplimiento en las políticas de compras	$\frac{\text{políticas aplicadas}}{\text{políticas establecidas}}$	Mide la eficiencia en el cumplimiento en la aplicación de políticas	Ejemplo: 12 políticas aplicadas de 12 políticas establecidas	$12/12=100\%$			

Matriz 6.2

Indicadores de Gestión


Macro Proceso Generador de valor – Adquisiciones

Elaborado: María Cristina Sáenz

## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR COMERCIALIZACIÓN



Gráfico 6.3  
Cadena de Valor  
Macro Proceso Generador de valor – Comercialización  
Elaborado: María Cristina Sáenz

 <b>INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GENERADOR DE VALOR “COMERCIALIZACIÓN”</b>								
No.	Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	% Eficiencia del cumplimiento en la planificación de ventas	$\frac{\text{Ingreso por ventas realizadas}}{\text{Ingreso por ventas presupuestadas}}$	Mide la eficiencia en ventas	Ejemplo: Ingresa \$6200,00 por ventas, el presupuesto es de \$6000,00	$\$6200/\$6000 = 103\%$	3%		Existe un incremento en ventad del 3% de lo presupuestado
2	% Eficiencia en el rendimiento del software de modulación	$\frac{\text{Minutos utilizados}}{\text{Minutos planificados}}$	Mide la eficiencia en la utilización del software por parte de los técnicos	Ejemplo: 6300 minutos ahorrados de 6600 minutos planificados	$6897/6600=104.5\%$		-4.5%	El 100% del software no está siendo utilizado debido a falta de práctica
3	% Eficiencia de la aplicación de estrategias de ventas	$\frac{\text{estrategias aplicadas}}{\text{estrategias planificadas}}$	Mide la aplicación en el cumplimiento de estrategias	Ejemplo: 12 estrategias aplicadas de 12 planificadas	$12/12=100\%$			
4	%Eficiencia del rendimiento del personal de ventas	$\frac{\text{Ingreso por ventas realizadas}}{\text{Ingreso por ventas planificadas}}$	Mide la eficiencia del personal de ventas en el cumplimiento de metas propuestas	Ejemplo: Ingreso por ventas \$4000,00 de \$5000,00 planificadas	$\$5000/\$5000=100\%$			

Matriz 6.3

Indicadores de Gestión


Macro Proceso Generador de valor – Comercialización

Elaborado: María Cristina Sáenz

## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO GENERADOR DE VALOR SERVICIO POSTVENTA



Gráfico 6.4  
Cadena de Valor  
Macro Proceso Generador de valor – Servicio PostVenta  
Elaborado: María Cristina Sáenz


 <b>INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GENERADOR DE VALOR “SERVICIO POSTVENTA”</b>								
No.	Índices de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	%Eficiencia de la satisfacción del cliente	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$	Mide la satisfacción del servicio y atención al cliente	Ejemplo: 18 clientes satisfechos de 20 atendidos	18/20=90%		-10%	El 10% de los clientes no fueron atendidos satisfactoriamente debido a falta de material
2	% Eficiencia en la atención de quejas	$\frac{\text{quejas atendidas}}{\text{quejas presentadas}}$	Mide la eficiencia en la solución de problemas del cliente	Ejemplo: 10 quejas atendidas de 10 quejas presentadas	10/10=100%			
3	% Eficiencia en la capacitación dada al cliente	$\frac{\text{horas solucionando aprovechadas}}{\text{horas de capacitación}}$	Mide la eficiencia en la capacitación proporcionada al personal del cliente	Ejemplo: 4 horas atendiendo errores de 40 horas de capacitación	360/400=90%		-10%	El 100% de la capacitación no fue captada debido a falta de asistencia continua del personal capacitado
4	%Eficiencia de la calidad de los materiales entregados	$\frac{\text{ítems con problema}}{\text{ítems comprados}}$	Mide la calidad de la mercadería que vende la empresa	Ejemplo: 5 unidades defectuosas de 100 unidades compradas	100/100=100%			

Matriz 6.4  
 Indicadores de Gestión  
 Macro Proceso Generador de valor – Servicio Postventa  
 Elaborado: María Cristina Sáenz

## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO ÁREA FINANCIERA



Gráfico 6.5  
Cadena de Valor  
Macro Proceso de Apoyo – Área Financiera  
Elaborado: María Cristina Sáenz

 <b>ÍNDICES DE GESTIÓN DEL MACROPROCESO DE APOYO</b> <b>ÁREA FINANCIERA</b>								
No.	Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
						Positivas	Negativas	
1	%Eficiencia del cumplimiento de presupuestos	$\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Presupuesto programado}}$	Mide la eficiencia en la utilización de los recursos de acuerdo a lo presupuestado	Ejemplo: Se ha gastado en \$600,00 en promoción, el presupuesto es de \$800,00	$\$600/\$800=75\%$		-25%	El 25% del presupuesto no fue utilizado debido a que no se realizaron todas las actividades programadas
2	Margen neto	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas programado}}$	Mide el % de rendimiento sobre las ventas netas del período	Ejemplo: La utilidad del 2006 \$2400, siendo las ventas netas por \$1600,00	$\$2400/\$1200=120\%$	20%		El rendimiento en ventas es del 20%
3	Rendimiento sobre el capital contable	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital programado}}$	Mide el % de rendimiento sobre la inversión propia del negocio	Ejemplo: Utilidad Neta del 2006 \$2400, el capital es de \$\$2800	$\$2400/\$2400$			

Matriz 6.4  
 Indicadores de Gestión  
 Macro Proceso de Apoyo – Área Financiera  
 Elaborado: María Cristina Sáenz



## CADENA DE VALOR DEL MACROPROCESO DE APOYO ÁREA ADMINISTRATIVA



Gráfico 6.6  
Cadena de Valor  
Macro Proceso de Apoyo – Área Administrativa  
Elaborado: María Cristina Sáenz

No.		Índice de Gestión	Relación	Razonamiento	Aplicación	Resultado	Desviación		Observaciones
							Positivas	Negativas	
1	%Eficiencia del desempeño del personal	$\frac{\text{objetivos alcanzados}}{\text{objetivos planteados}}$	La eficiencia del personal se mide en el alcance de objetivos	Ejemplo: Se ha alcanzado 12 objetivos de 15 planteados	12/15=80%		-20%	El 100% de los objetivos no se cumplió debido a que no se está cumpliendo con todos los procesos	
2	%Eficiencia de la satisfacción del cliente interno	$\frac{\text{Requerimientos atendidos}}{\text{Requerimientos solicitados}}$	Mide la eficiencia en la atención al personal que labora en la empresa	Ejemplo: 10 requerimientos se han solicitado y 10 han sido atendidos	10/10=100%				
3	%Eficiencia del cumplimiento de procesos	$\frac{\text{procesos ejecutados}}{\text{procesos implementados}}$	Mide la eficiencia en la implementación del mejoramiento de procesos	Ejemplo: 25 procesos implementados 30 procesos ejecutados	24/30=80%		-20%	El 100% de los procesos no son cumplidos debido a falta de supervisión	

Matriz 6.5

Indicadores de Gestión

Macro Proceso de Apoyo – Área Administrativa

Elaborado: María Cristina Sáenz

### 6.3 Propuesta de Organización por Procesos



Gráfico 6.7  
Propuesta de Organización por Procesos  
Elaborado: María Cristina Sáenz

### 6.3.1 Organigrama Propuesto

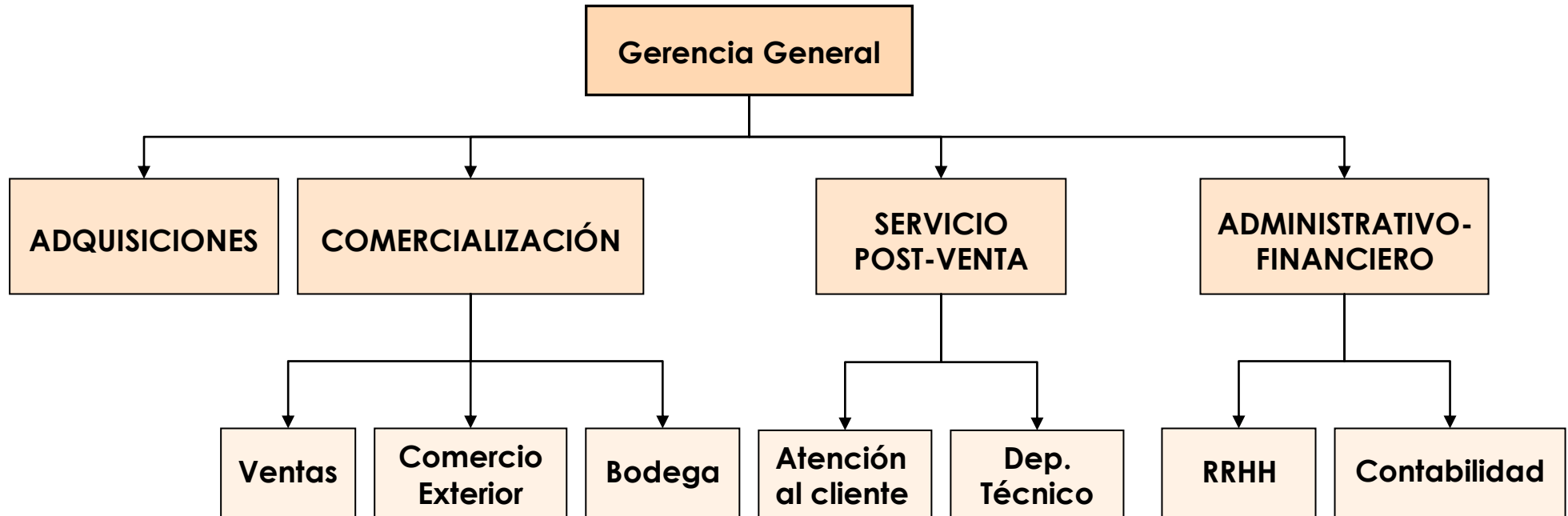


Gráfico 6.8  
Organigrama Propuesto  
Elaborado: María Cristina Sáenz

### **6.3.2 Asignación de responsabilidades y competencias**

A continuación se detallan las responsabilidades y competencias de cada uno de los macroprocesos:

#### **Macroproceso Gobernante**

- Crear y establecer misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y valores
- Planificar actividades
- Implementar el plan de mejoramiento de procesos
- Establecer Presupuestos
- Diseñar plan operativo
- Establecer cronograma de actividades
- Implementar estructura organizacional
- Determinar las funciones y competencias del personal
- Determinar necesidad de recurso humano
- Contratar al personal
- Vigilar cumplimiento de planificación de actividades
- Controlar cumplimiento de políticas y procesos establecidos
- Efectuar control de presupuesto periódico
- Controlar utilización de recursos financieros
- Aplicar indicadores de gestión
- Evaluar resultado de implementación de políticas y procesos establecidos

#### **Adquisiciones**

- Planificar actividades de adquisición de stock
- Definir financiamiento de compra
- Planificar visitas a posibles proveedores
- Adquisición de stock
- Importación de productos
- Pago a proveedores
- Organizar carpetas de productos para clientes
- Cumplir con actividades planificadas

- Aplicar estrategias establecidas
- Aplicar políticas establecidas
- Mantenimiento y control de stock
- Control de calidad de productos

### **Comercialización**

- Planificación de actividades de comercialización
- Planificación de proyección en ventas
- Planificación de nuevos segmentos de mercado
- Programar visitas a clientes
- Capacitar al personal de ventas en atención y servicio al cliente
- Dar Capacitación técnica al personal de ventas
- Organizar la promoción de productos y servicios
- Ofrecer productos y servicios de calidad a precios competitivos
- Planificar evaluaciones técnicas del personal de ventas periódicas
- Aplicar políticas y estrategias de venta
- Controlar cumplimiento de proyección en ventas
- Organizar el equipo de vendedores
- Organizar agenda y calendario de actividades
- Diseño y control de base de clientes
- Ejecutar actividades de acuerdo a plazos y presupuestos

### **Servicio postventa**

- Planificación de actividades postventa
- Coordinar entrega de productos y servicio con cliente
- Asesor técnicamente al cliente
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
- Evaluar la calidad de los productos entregados
- Evaluar la eficiencia del personal en la atención al cliente
- Aplicar políticas y estrategias postventa
- Evaluación de objetivos
- Elaboración de Informe de servicio postventa realizado

## **Financiero**

- Elaborar presupuestos
- Obtener recursos financieros
- Control presupuestario periódico
- Programar flujos de efectivo
- Recuperación de cartera
- Organizar el área financiera
- Diseñar y aplicar procesos financieros
- Elaborar estados financieros e información contable
- Aplicar normas de organismos de control externo
- Realizar verificaciones periódicos de fondos
- Efectuar tomas físicas de inventario
- Aplicar políticas financieras
- Aplicar indicadores de gestión financieros

## **Administrativo**

- Planificación de actividades administrativas
- Diseñar y aplicar políticas administrativas y de personal
- Control del cumplimiento de políticas
- Distribución de espacio físico y equipamiento necesario
- Planificar la capacitación del personal
- Determinar necesidades de contratación de personal
- Asignar funciones y competencias al personal
- Diseñar y aplicar procesos administrativos
- Ejecutar actividades programadas
- Control de aplicación de procesos por áreas
- Manejar la nómina
- Atender los requerimientos internos
- Contratar servicios externos
- Adquirir bienes y servicios
- Controlar al personal
- Controlar el uso adecuado de bienes, equipos e instalaciones
- Realizar control de cumplimiento y vigencias de contratos con terceros
- Evaluar desempeño del personal

### 6.3.3 Funciones por Áreas

#### Descripción de los puestos a cargo

Para la propuesta de organización es importante determinar los puestos de trabajo, sus funciones y el perfil de la persona a cargo del desarrollo del mismo.

Los puestos a cargo de la empresa son:

1. Gerente General
2. Jefe de Logística
3. Jefe de Ventas
4. Vendedor
5. Coordinador Comercio Exterior
6. Bodeguero
7. Coordinador Técnico
8. Asistente Técnico
9. Jefe de RRHH
10. Asistente Administrativa
11. Jefe Financiero
12. Contador

#### 1. Denominación del cargo: Gerente General

- **Naturaleza del cargo:** Planificación estratégica de actividades, dirigir, coordinar y controlar; medir el alcance de objetivos propuestos.
- **Reporta a:** Presidencia.
- **Supervisa a:** Jefe Logística, Jefe de Ventas, Coordinador Técnico, Jefe RRHH, Jefe Financiero.

#### Principales Funciones:

- Implementación del mejoramiento de procesos
- Planificación de actividades de las distintas áreas
- Identificar oportunidades de mercado
- Planificación de ventas
- Aprobación de presupuestos
- Diseñar y aplicar políticas administrativas y de personal
- Control del cumplimiento de políticas



- Planificar la capacitación del personal
- Determinar necesidades de contratación de personal
- Control de aplicación de procesos por áreas
- Realizar control de cumplimiento y vigencias de contratos con terceros
- Evaluar desempeño del personal
- Evaluar el cumplimiento de objetivos
- Control de presupuesto
- Aprobación de informes de las distintas áreas
- Reportar a Dirección Técnica
- Aplicación de índices de eficiencia
- Aprobación de los estados financieros
- Relaciones comerciales con clientes
- Relaciones comerciales con proveedores
- Optimizar los recursos de la empresa

#### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Ingeniero Comercial, Administrador o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Ser negociador; manejo y supervisión de proyectos; manejo de personal; excelente relaciones interpersonales y empresariales; comercialización y ventas; manejo de contratos.
- **Experiencia:** Mínimo 5 años desempeñando funciones de dirección, gerencia o administración de empresas

#### **2. Denominación del cargo: Jefe de Logística**

- **Naturaleza del cargo:** Coordinar la logística de la Empresa y realizar las compras de los artículos para la venta.
- **Reporta a:** Gerente General.

#### **Principales Funciones:**

- Coordinar la compra de mercadería
- Seguimiento de la orden de compra desde fábrica hasta aduanas
- Coordinación con Coordinador de Comercio Exterior la importación
- Control de inventario
- Control de stock

- Control de Bodegas
- Coordinación con proveedores
- Control de entrega de materiales a clientes

#### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Ingeniero Comercial, Negocios o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Negociación; compras; manejo y supervisión de materiales.
- **Experiencia:** Mínimo 3 años desempeñando funciones en compras; manejo de contratos; manejo de bodegas.

### **3. Denominación del cargo: Jefe de Ventas**

- **Naturaleza del cargo:** Realizar contacto con el cliente y producir ventas.
- **Reporta a:** Gerente General.
- **Supervisa a:** Vendedores, Coordinador Comercio Exterior, Bodeguero.

#### **Principales Funciones:**

- Planificar estrategias de ventas
- Planificar estrategias de mercado
- Visitar a posibles clientes
- Preparar información de productos y servicios ofrecidos
- Entregar información de productos y servicios ofrecidos
- Realizar el seguimiento del cliente
- Preparar informe de visitas a clientes
- Concretar la venta
- Elaborar informe de ventas y forma de pago
- Coordinar la entrega de la mercadería
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
- Evaluar la calidad de la mercadería
- Aplicar políticas y estrategias de ventas
- Optimización de recursos financieros

### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Ingeniero Comercial, Ventas o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Manejo y supervisión de personal; excelente relaciones interpersonales y empresariales.
- **Experiencia:** Mínimo 5 años desempeñando funciones de dirección o gerencia, demostración de resultados.

### **4. Denominación del cargo: Vendedor**

- **Naturaleza del cargo:** Realizar contacto con el cliente y producir ventas.
- **Reporta a:** Jefe de Ventas.

### **Principales Funciones:**

- Visitar a posibles clientes
- Entregar información de productos y servicios ofrecidos
- Realizar el seguimiento del cliente
- Preparar informe de visitas a clientes
- Concretar la venta
- Servicio postventa
- Atender quejas del cliente
- Elaborar informe de ventas y forma de pago
- Coordinar la entrega de la mercadería
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
- Evaluar la calidad de la mercadería
- Aplicar políticas y estrategias de ventas

### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Ingeniero en Ventas, Comercio o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Excelente relaciones interpersonales y empresariales; manejo de clientes.
- **Experiencia:** Mínimo 3 años desempeñando funciones en ventas.

## 5. Denominación del cargo: **Coordinador Comercio Exterior**

- **Naturaleza del cargo:** Coordinar la logística de la Empresa y realizar las importaciones de los artículos para la venta.
- **Reporta a:** Jefe de Ventas.

### **Principales Funciones:**

- Coordinar la importación de mercadería
- Seguimiento de la importación desde fábrica hasta aduanas
- Coordinación con Agente Afianzado para desaduanización
- Pago de impuestos y tasas de importación
- Cálculo del peso y volumen de mercadería
- Coordinación de transporte de carga
- Control de calidad del producto
- Contratación de seguros para mercadería

### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Comercio Exterior, Administrador o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Importación y trámites de desaduanización; manejo y supervisión de materiales; transporte y carga.
- **Experiencia:** Mínimo 3 años desempeñando funciones en importaciones; manejo de materiales.

## 6. Denominación del cargo: **Bodeguero**

- **Naturaleza del cargo:** Manejo, bodegaje y despacho de material.
- **Reporta a:** Jefe de Ventas

### **Principales Funciones:**

- Organizar los materiales en la bodega
- Preparar los materiales para entrega
- Verificar la calidad del material
- Embalar los materiales
- Contabilizar la salida de los materiales
- Transportar los materiales
- Realizar la entrega al cliente
- Verificar la aceptación del material mediante la firma de la guía de remisión

- Entrega de guía de remisión a contabilidad
- Entrega de factura al cliente
- Cobro de facturas

#### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Bachiller.
- **Otros conocimientos:** Nociones contables; programas utilitarios.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años desempeñando funciones en bodegas o asistente contable.

#### **7. Denominación del cargo: Coordinador Técnico**

- **Naturaleza del cargo:** Diseñar las obras civiles, apoyar al equipo de ventas con asesoramiento técnico, capacitar al personal del cliente
- **Reporta a:** Gerente General
- **Supervisa a:** Asistente Técnico

#### **Principales Funciones:**

- Organizar el área técnica
- Entrevista técnica con clientes
- Capacitar al personal de ventas
- Coordinación con equipo de ventas
- Capacitar al personal técnico del cliente
- Capacitar al personal de obra del cliente
- Modulación de planos
- Coordinación con proveedor para la fabricación de equipo
- Asistencia técnica al cliente
- Informe técnico a Gerencia

#### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Arquitecto, Ingeniero Civil.
- **Otros conocimientos:** Manejo y supervisión de proyectos de construcción; manejo de autocad; manejo de software de modulación.
- **Experiencia:** Mínimo 3 años desempeñando funciones de diseño arquitectónico o Residente de Obra.

## 8. Denominación del cargo: Asistente Técnico

- **Naturaleza del cargo:** Apoyar al equipo de ventas con asesoramiento técnico, apoyar al área técnica
- **Reporta a:** Coordinador Técnico

### Principales Funciones:

- Dar apoyo al área técnica
- Visita técnica con clientes
- Apoyar en la capacitación del personal de ventas
- Coordinación con equipo de ventas
- Apoyar en la capacitación del personal técnico del cliente
- Capacitar al personal de obra del cliente
- Asistencia técnica al cliente

### Requisitos para ocupar el puesto

- **Formación académica:** Estudiante de arquitectura o Ingeniero Civil.
- **Otros conocimientos:** Conocer de proyectos de construcción; manejo de autocad; manejo de software de modulación.
- **Experiencia:** Mínimo 3 años desempeñando funciones de ayudante en Diseño Arquitectónico o Residente de Obra.

## 9. Denominación del cargo: Jefe de RRHH

- **Naturaleza del cargo:** Manejar el área administrativa y el Personal de la Empresa.
- **Reporta a:** Gerencia General.
- **Supervisa a:** Personal.

### Principales Funciones:

- Ejecución de actividades administrativas
- Manejo de nómina
- Coordinación de la capacitación del personal
- Atención de requerimientos internos
- Contratar servicios externos
- Evaluación del personal
- Rol de pagos
- Beneficios del personal

- Distribución del área de trabajo
- Compra de computadoras y otros equipos para el desarrollo
- Contratación a terceros

#### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Administración de Personal o carreras afines
- **Otros conocimientos:** Archivo y manejo de documentación; manejo de sistemas de comunicación e informática.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años desempeñando funciones Jefe de personal o Asistente de Personal.

#### **10. Denominación del cargo: Asistente Administrativa**

- **Naturaleza del cargo:** Asistir a la Gerencia y manejar el área administrativa de la Empresa.
- **Reporta a:** Jefe RRHH.

#### **Principales Funciones:**

- Asistencia a Gerencia
- Ejecución de actividades administrativas
- Compra de insumos
- Coordinación de la capacitación del personal
- Coordinación de citas con clientes
- Búsqueda de clientes
- Manejo de base de clientes
- Control de información de visitas a clientes por parte de vendedores
- Envío de correspondencia
- Archivo
- Pago de servicios
- Atención de requerimientos internos
- Contratar servicios básicos
- Envío de información por e-mail, comunicación interna y externa

### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Secretariado, Administración o carreras afines
- **Otros conocimientos:** Archivo y manejo de documentación; manejo de sistemas de comunicación e informática.
- **Experiencia:** Mínimo 2 años desempeñando funciones de Asistente.

### **11. Denominación del cargo: Jefe Financiero**

- **Naturaleza del cargo:** Llevar la contabilidad, elaborar la información financiera y obtener los índices financieros de la Empresa.
- **Reporta a:** Gerente General.
- **Supervisa a:** Contador

#### **Principales Funciones:**

- Asesorar a la Gerencia en temas administrativos financieros
- Organizar el área financiera
- Elaborar presupuestos
- Elaborar estados financieros e información contable
- Programar flujos de efectivo
- Realizar las actividades contables
- Realizar control de inventarios

### **Requisitos para ocupar el puesto**

- **Formación académica:** Contador, Ingeniero en Finanzas, o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Manejo administrativo financiero; manejo de software contable (SAFI).
- **Experiencia:** Mínimo 5 años desempeñando funciones de contabilidad, y finanzas.



## 12. Denominación del cargo: Contador

- **Naturaleza del cargo:** Llevar la contabilidad, preparar la información financiera para obtener los índices financieros de la Empresa.
- **Reporta a:** Jefe Financiero.

### Principales Funciones:

- Ingreso de facturas
- Asientos contables
- Preparar información contable
- Realizar las actividades contables
- Pago de impuestos
- Pago a proveedores
- Recuperación de cartera

### Requisitos para ocupar el puesto

- **Formación académica:** Contador, Estudiante de Finanzas, o carreras afines.
- **Otros conocimientos:** Manejo administrativo financiero; manejo de software contable (SAFI).
- **Experiencia:** Mínimo 2 años desempeñando funciones de contabilidad.

## 6.4 Plan de Implementación

La presente propuesta será presentada a la Dirección de Almacomlog SA par su análisis.

Una vez aceptada se establecerá un plan de capacitación y difusión al personal sobre el mejoramiento de los procesos en las áreas en las que se ha detectado problemas.

El éxito de la propuesta depende de la correcta implementación de lo sugerido, con lo cual se obtendrá el beneficio esperado.

Con el mejoramiento de los procesos la Empresa obtiene un ahorro anual total en tiempo de 51.708 minutos y en costo de \$13.261,31. Con este ahorro se propone:

- |                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| ➤ Compra del software de modulación      | \$3000,00 |
| ➤ Contratación de un vendedor calificado | \$6000,00 |
| ➤ Creación del puesto de bodeguero       | \$3500,00 |
| ➤ Capacitación del recurso humano        | \$1000,00 |

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### Conclusiones

- A través de la observación directa de la empresa Almacomlog SA, se determinó que los procesos no tiene estructura específica y no siguen los lineamientos de los procesos actuales.
- Almacomlog SA es la empresa objeto del presente estudio, se dedica a la comercialización de productos y servicios para el sector de la construcción. Se inició en la ciudad de Quito hace 3 años, nace con la idea de ofrecer oportunamente en el sitio u obra, directamente desde el fabricante hasta el constructor soluciones constructivas en serie. Para que se cumpla la idea, se desarrolló presente investigación proponiendo el mejoramiento de procesos.
- El reto de Almacomlog es la **Gestión por Procesos** que estén vinculados a su entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la producción y comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo.
- El Poka-yoque es un sistema japonés que a través de su aplicación permite una mejora progresiva en los **procesos**, mejorando la calidad, los costos y los tiempos de entrega. Esta metodología de trabajo de gran utilidad en las actividades o procesos de manufacturación y servicios, es también de importancia en las correspondientes actividades **y procesos administrativos**.

- Las fortalezas y oportunidades de Almacomlog SA se encuentran en los parámetros medio y alto, lo que significa que el desenvolvimiento empresarial y comercial se encuentran en los niveles esperados.
- Las amenazas que tiene Almacomlog SA. están determinadas por factores externos con los clientes: irregularidad en las visitas y atrasos en entrega de los productos.
- Los principales competidores Almacomlog SA. son los fabricantes de formaleta metálica y de aluminio. En el país no existen fabricantes a nivel industrial de este equipo, existen pequeños artesanos de la rama de metalmecánica que manufacturan de una forma rústica, lejos de convertirse en una amenaza de competencia de fabricación industrial.
- Del análisis de la Matriz FODA se establece que al unir la fortaleza que tienen los productos en el mercado con la oportunidad de calidad y precio de los mismos, más el crecimiento del PIB del sector de la construcción se puede determinar el mapa estratégico de la empresa que permita aprovechar las oportunidades actuales.
- Las fortalezas que se tiene en ventas, más la coordinación de las distintas áreas y la oportunidad de ser una empresa competitiva se puede determinar el plan operativo que permita el crecimiento de Almacomlog SA.
- En la actualidad las empresas modernas diseñan planes estratégicos para el logro de objetivos y metas planteadas, esto planes son a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. En esos planes se deben contemplar Valores, Visión, Misión, Objetivos, Políticas y Estrategias, que deben estar totalmente vinculados.

- La estructura de Almacomlog SA esta constituida por cinco áreas que son: Logística y Comercio Exterior, Ventas, Financiera, Técnica, Administrativa Y Ejecutiva.
- Los procesos de la empresa objeto del estudio son seleccionados a través de la aplicación del **método selectivo de razonamiento**, el cual aplica preguntas que permite calificarlos y seleccionarlos.
- El Análisis de procesos permite eliminar actividades que no aportan valor, consiguiendo hacerlo más eficiente en base a una acción sistemática que hace posible que los cambios sean estables.
- El mejoramiento de los procesos permite a la empresa obtener un ahorro anual total en tiempo de 51.708 minutos y en costo de \$13.261,31.

## Recomendaciones

- Es importante que los directivos de Almacomlog SA o los estrategas en planificación, diseñen un plan de administración considerando las nuevas alternativas de la administración por procesos.
- Se hace necesario socializar la presente investigación a efecto de que todos los empleados de Almacomlog contribuyan en su aplicación y propongan mejoras en el plan de procesos.
- Almacomlog SA. necesita, de la implementación de un **Plan de Mejoramiento de Procesos** eficaz y realista con la situación de la empresa, que su elaboración sea detallado y completo; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal.
- Los directivos y administradores de Almacomlog SA deben conocer las estrategias de aplicación del Poka-yoke, reorientarlas considerando su realidad y establecer medidas y técnicas de observación, control y evaluación.
- Los directivos de Almacomlog SA deben continuar con las políticas establecidas diseñando procesos de control que proyecten resultados.
- El recurso humano de Almacomlog SA necesita observar las amenazas que tiene frente al cliente y convertirlas en oportunidades.
- La no existencia de competidores en el mercado es una oportunidad que los administradores deben considerar para que en su plan de procesos de marketing diseñen políticas y estrategias que aprovechen la fortaleza que la empresa tiene con los productos.

- Para lograr el crecimiento de Almacomlog SA, es necesario crear el departamento de ventas, coordinado por personal especializado.
- Almacomlog es una empresa en proceso de modernización, en ese camino debe buscar los lineamientos que integre todos los elementos del plan estratégico de acuerdo a las áreas de la empresa.
- De acuerdo al estudio se hace necesario que la estructura de Almacomlog SA tenga las siguientes áreas: adquisiciones, comercialización, servicio post-venta y administrativo financiero y sus respectivos departamentos (ver organigrama propuesto Pág. 169)
- Las preguntas deben considerar parámetros específicos que permitan calificar y seleccionar los procesos, base fundamental para el diseño del mapa estratégico de la empresa.
- Para optimizar los procesos previo al análisis, se deben realizar operaciones de mejora, fusión, eliminación y creación de actividades; utilizando hojas ISO, flujo diagramación y hojas de mejoramiento.
- Con este ahorro resultado del mejoramiento de procesos se propone la compra del software de modulación que tiene un costo de \$3000,00; la contratación de un vendedor calificado, la creación del puesto de bodeguero y capacitación del recurso humano.

## BIBLIOGRAFÍA

- **COMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO**, IMAI Masaaki, Mc. Graw-Hill, Segunda Edición, 1998.
- **COMO MEJORAR LOS MÉTODOS DE TRABAJO**, PÉREZ G. Marcial, Primera Edición, 1999.
- **CONSULTOR EN CALIDAD – PRODUCTIVIDAD Y MEJORA CONTINUA**, LEÓN Lefcovich Mauricio, Primera Edición, 2002.
- **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**, MARTÍNEZ CH. Víctor Manuel, Editorial Trillas, Tercera Edición, 1999.
- **EL PODER OCULTO DE LA PRODUCTIVIDAD**, BOHAN William, Edición: 2003.
- **GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL**, JAMES Paúl, España, Prentice Hall, Tercera Edición, 1998.
- **ISO 9000 Y LA PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD**, LÓPEZ Carrizosa Francisco José, Colombia INCONTEC, 2004.
- **KAIZEN. LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA**, IMAI Masaaki, CECSA, Quinta Edición, 1999.
- **LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PRODUCTIVIDAD**, HORNEILL Eric, Editorial Financial Times–Folio, 1998.
- **PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**, SERNA G. Humberto, 1996



- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**, NÚÑEZ Espinosa Marcelo, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias de la Educación, Segunda Edición, 2001.
- **REPENSAR LA EMPRESA**, TOMASKO Robert, Editorial Paidós, Primera Edición, 1996.
- **CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD**, Boletín N° 13 octubre 2005.
- **EKOS**, Economía y Negocios. N° 129 Enero 2005.
- **FOLLETO DE MARKETING**, ALMACOMLOG SA.
- **INFORMATIVO MENSUAL DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO**, CIMIENTOS, junio 2006
- **MANUAL DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES**, Publicaciones de Legislación, Cía. Ltda. Quito – Ecuador, 2000
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- [http://www.coljal.edu.mx/maestria\\_gobierno/2\\_fd/indicadores\\_de\\_gestion.doc](http://www.coljal.edu.mx/maestria_gobierno/2_fd/indicadores_de_gestion.doc)

# **ANEXOS**



## Anexo 1

### Instructivo:

- **Planificación de Actividad:** Nombre de la actividad a realizarse.
- **Área:** El departamento o área a quien corresponde la actividad.
- **Objetivo General:** La meta que se quiere alcanzar.
- **Estrategia:** El procedimiento a seguir para alcanzar el objetivo.
- **Diagnóstico:** Describir la situación actual de lo que se va a planificar.
- **Oportunidad:** Enlistar las ventajas de lo planificado.
- **Debilidades:** Enlistar las desventajas de lo planificado.
- **Líneas de Acción:** Describa las acciones que serán tomadas para concretar lo planificado.
- **Nivel de Ejecución:** Los responsables de cada una de las actividades a desarrollarse.

## Anexo 2

### Instructivo: Visitas a Clientes

- **Empresa:** Nombre de la empresa que se visita.
- **Cliente:** Nombre del cliente.
- **Proyecto:** Nombre del proyecto que se desarrolla.
- **Dirección:** Ubicación del proyecto.
- **Responsable:** Nombre del responsable del proyecto.
- **Fecha:** Día de la visita.
- **Ciudad:** Lugar de la visita.
- **Director, Residente, Maestro:** Señale el cargo de la persona que atendió la visita.
- **Motivo:** Explicación de la razón de la visita.
- **Artículos de interés:** Enumere los artículos que interesó al cliente.
- **Artículos vendidos:** Enumere los artículos que fueron adquiridos por el cliente.

### Capacitación: Para ser llenado en caso de existir asesoría técnica.

- **Personal asistente:** Ponga el número de las personas que asistieron a la presentación teórica, luego detalle el grado de los mismos.
- **Artículo Demostrado:** señale cada artículo demostrado y el tiempo de duración en la capacitación. Señale el grado de los asistentes.
- **Comentario:** Escriba una breve evaluación de la capacitación.
- **Observaciones:** Escriba cualquier situación que pueda servir para mejorar la atención al cliente.
- **Firmas:** Él vendedor responsable de la visita al cliente como el técnico a cargo.