



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Análisis en la optimización de la gestión financiera en los procesos:
contables y marketing de la empresa Ecuadorian Bussines de la ciudad de
Quito en el año 2013**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Yépez Villarreal, Jairo Fernando

DIRECTORA: Ríos Mendieta, Gioconda Katherine, Ing.

CENTRO UNIVESITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniera.

Gioconda Katherine Ríos Mendieta.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN.

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Análisis en la optimización de la gestión financiera en los procesos: contables y marketing de la empresa Ecuadorian Bussines de la ciudad de Quito en el año 2013. Realizado por Jairo Fernando Yépez Villarreal, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 12 de Febrero del 2015

f) _____

Ing. Gioconda Katherine Ríos Mendieta.

C.I:

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jairo Fernando Yépez Villarreal, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Análisis en la optimización de la gestión financiera en los procesos: contables y marketing de la empresa Ecuadorian Bussines de la ciudad de Quito en el año 2013, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas, siendo la Ing. Gioconda Katherine Ríos Mendieta, directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f) _____

Autor: Jairo Fernando Yépez Villarreal

Cédula: 040083742-3

DEDICATORIA

En primera instancia el presente trabajo dedico a mi madre que su amor incondicional ha hecho la persona que soy a mi compañera de vida mi esposa, que su leal compañía vela día a día por nuestra familia y a mis hijos, que son el motor de mis sacrificios, anhelos, dedicación y triunfos

Mi dedicatoria al Ser Supremo, quien nos da la valentía para seguir día a día luchando por nuestros objetivos y sueños, y es donde nace la virtud de los hombres y sobre todo es la guía de nuestros actos, que desde luego deben enmarcarse en caminos de rectitud, ética y moralidad.

Jairo Fernando Yépez Villarreal

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Ser Supremo que es Dios por concederme sabiduría y salud para la culminación de este trabajo, ya que luego de tantas limitaciones en tiempo producto del trabajo laboral diario he alcanzado culminar el presente trabajo investigativo, mi agradecimiento también a tan digna Institución que es la Universidad Técnica Particular de Loja, en personas de sus autoridades.

Mi gratitud además a los ilustrados profesores, al brindarnos sus conocimientos sin limitaciones, al igual que agradezco a mi directora de la tesis Ing. Gioconda Ríos Mendieta, quien me dirigió y orientó en el desarrollo de la misma y así conseguir un trabajo de calidad.

Igualmente mi especial reconocimiento a todas las personas que han aportado un granito de arena para conseguir la culminación de este trabajo, que Dios les ilumine ya que la misma me ha permitido seguir avanzando en un peldaño más de mi profesión.

Jairo Fernando Yépez Villarreal

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I:.....	5
GENERALIDADES.....	5
CAPÍTULO II:.....	18
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	18
2.1.1.1.5. tasas de interes	26
CAPÍTULO III:.....	50
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	50
CAPÍTULO IV:	61
ANÁLISIS DE PROCESOS	61
CAPÍTULO V:	96
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	96
CAPÍTULO VI:	104
PROPUESTA ORGANIZACIONAL	104
CAPÍTULO VII:	161
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	167
Anexo 1.....	168
Anexo 2. Encuesta a los Proveedores.	168
Anexo 3. Encuesta a los Clientes externos	175
Anexo 4. Encuesta a los Clientes internos	184
Anexo 5. Hojas ISO.....	198
Anexo 6. Flujodiagramación	199
Anexo 7. Hoja de mejoramiento.....	200
Anexo 8. PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	201
Anexo 9. TOMA DE DECISIONES.....	206

Anexo 10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	210
Anexo 11. PLAN DE MARKETING	214
Anexo 12. DISEÑO DE CALZADO	219
Anexo 13. VENTA, CRÉDITO Y COBRANZA	222
Anexo 14. CONTRATACIÓN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	226
Anexo 15. ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES	231
Anexo 16. MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE	235
Anexo 17. MATRIZ DEL ANÁLISIS COMPARATIVO	239

RESUMEN

El presente trabajo investigativo se refiere al análisis en la optimización de la gestión financiera de la empresa Ecuadorian Bussines de la ciudad de Quito, específicamente en los procesos contables y de marketing, en el año 2013. La empresa se dedica al diseño y comercialización de calzado para niños, hombres y mujeres, con modelos propios como son: Yeev, Mountain y Adventure. Dentro de las áreas operativas de la empresa, se detectó serios problemas en las áreas de contabilidad, como: deficiente manejo del plan de cuentas, de balances e inventarios. En el área de marketing, el principal problema es que no existe un plan adecuado de publicidad, afectando directamente en las ventas del calzado. Razón por la cual luego del análisis exhaustivo se ha desarrollado planes y lineamientos para superar estos problemas en la empresa y conseguir de manera progresiva el mejoramiento en los procedimientos y procesos contables y de marketing de la empresa.

Palabras claves: análisis, optimización, gestión, financiera, procesos, contable, marketing, direccionamiento estratégico.

ABSTRACT

The present work of investigation refers to the analysis in the optimization of the financial management of the company Ecuadorian Bussines of the city of Quito, specifically in the countable processes and of marketing, in the year 2013. The company devotes itself to the design and commercialization worn for children, men and women, with own models since they are: Yeev, Mountain and Adventure. Inside the operative areas of the company, serious problems were detected in the areas of accounting, since: deficient managing of the accounting plan, of balance sheets and inventories. In the area of marketing, the principal problem is that there is no a suitable plan of advertising, concerning directly in the sales of the footwear. Reason for which after the exhaustive analysis one was developing plans and limits to overcome these problems of the company and to obtain in a progressive way the improvement in the procedures and countable processes and of marketing of the company.

Key words: analysis, optimization, management, financial, processes, countable, marketing, strategic addressing.

INTRODUCCIÓN

El crear, producir y mantener un negocio propio es una de las mejores actividades que el ser humano puede experimentar, tanto por el crecimiento espiritual, emocional, personal y evidentemente económico. El trabajar diario y duro por presentar un producto que sea del agrado del consumidor, hecho netamente en el Ecuador con manos de ecuatorianos hace que el empresario serio y responsable crea que si es posible hacer empresa en este país y generar fuentes de trabajo para colaborar de manera directa con el crecimiento económico del país. Sin embargo la competencia, muchas veces una competencia desleal por parte de las grandes empresas, las políticas socioeconómicas del gobierno, la baja calidad en mano de obra, etc. Hace que el empresario este en constante revisión, retroalimentación y mejoramiento de los procesos de producción. En una constante actualización y capacitación del manejo contable, atención al cliente, publicidad, gerencia, etc. Con el único fin de seguir adelante con la empresa, fuente de ingreso económico y bienestar para muchas familias. Y posicionar en el mercado un producto de calidad ecuatoriano.

Es así que gracias a los conocimientos impartidos en la UTPL, se ha desarrollado la investigación sobre el análisis en la optimización de la gestión financiera de la empresa Ecuatorian Bussines de la ciudad de Quito, específicamente en los procesos contables y de marketing, en el año 2013. Empresa ecuatoriana, que diseña y produce calzado deportivo, tanto para niños como a personas adultas. Empresa que cuenta con varias áreas de producción como son: diseño, importaciones y exportaciones, marketing, contabilidad, mercado. Siendo para el año de estudio las áreas de contabilidad y de marketing, objeto de estudio para descubrir debilidades, falencias y optimizarles para seguir en el camino de la excelencia empresarial, dando al mercado nacional uno de los mejores calzados.

El presente trabajo consta de siete capítulos a saber, todos bajo una perspectiva de Administración Empresarial. Con estudios descriptivos y explicativos. Para los dos primeros capítulos se utilizó los métodos Científicos y Deductivos, para el capítulo tres, se utilizó el método Inductivo, para el resto de capítulos se empleó los métodos Sintéticos, Objetivo y Subjetivo.

En el primer capítulo denominado “Generalidades” se hace un estudio de la empresa, productos, organización, procesos. En el segundo capítulo denominado “Diagnostico situacional”, se hace un análisis externo, tanto en el macro ambiente, micro ambiente y análisis FODA. En el tercer capítulo denominado “Direccionamiento estratégico”, se establece la

misión actual y se visualiza la visión del futuro, con el planteamiento de políticas y estrategias. En el cuarto capítulo denominado “Análisis de procesos”, se hace un análisis completo de los procesos empresariales. En el quinto capítulo denominado “Propuesta de mejoramiento de procesos”, se plasma los mecanismos por el cual pretendemos mejorar los procesos, donde analizamos los beneficios esperados. En el sexto capítulo denominado “Propuesta organizacional”, tomando como base los procesos mejorados aquí lo analizamos bajo la visión organizacional, donde básicamente plasmamos responsabilidades y competencias. Finalmente tenemos el séptimo capítulo, dedicado a las conclusiones y recomendaciones, las mismas que son el reflejo de las ideas y resúmenes extraídos medularmente de la investigación que integran el marco teórico e investigación de campo.

EL AUTOR

CAPÍTULO I:
GENERALIDADES

La creación de negocios propios ya sean pequeños o grandes, hace que los dueños y socios estén alertas sobre el manejo o direccionamiento administrativo de la empresa por parte de la dirección de la misma. El buen o mal direccionamiento de la empresa se refleja en varios aspectos, principalmente en lo económico, pues cualquier negocio vive de sus ventas o de sus ingresos económicos.

Al analizar los procesos de una empresa, bajo una visión administrativa, es un trabajo bastante arduo, pues hay que combinar la situación interna como externa, para poder dar un diagnóstico de efectividad empresarial. Sin embargo, en el camino del análisis se puede encontrar con una infinidad de problemas, cual es la meta de cualquier administrador, la de optimizar los procesos más conflictivos y retroalimentar diariamente los resultados positivos y negativos para superar y escalar a un nivel más competitivo, pues hay que convencerse que el producto que se está ofertando es el mejor del mercado nacional.

1.1. La empresa

1.1.1. Reseña histórica

ECUADORIAN BUSSINES es una Sociedad de Hecho que inicia sus actividades en el año de 2005 con un capital aproximado de 100000 dólares. Es una empresa que se dedica al diseño y comercialización de calzado deportivo dirigida al mercado ecuatoriano. La dirección domiciliaria de la empresa es Humberto Albornoz y Ugarte Saravia. Las socias accionistas son las señoras Deicy Magali López Narváez y Flor María Campo, las mismas que aportan con el 50% del capital cada una.

El producto que la empresa ofrece al mercado nacional, cuenta con todos los estándares de calidad a nivel internacional, como consta en la certificación de calidad total ISO 9001 y 14000, acreditada desde el año 2000. Valor agregado añadido a todos los productos que la empresa ofrece en especial al calzado deportivo para niña/o, con el fin de entrar al mercado competitivo de calzado que hay en el país.

1.1.2. Producto

La empresa luego de varios estudios de mercado, llegó a la conclusión que la línea deportiva en el país no tenía una buena estructuración en cuanto a diseño y a estándares de calidad, ya que las empresas que se dedicaban a la producción de calzado deportivo en nuestro país solo hacían lo más simple y con presupuestos de producción bastante económicos, dejando a las marcas de calzado como NIKE ,REEBOK se apoderen del mercado solo porque estas empresas a lo largo de sus procesos ya que son multinacionales empleaban dentro de su producción diseño y buena calidad de producto por lo que la empresa al ver esta debilidad

en el mercado , vio una oportunidad de negocio debido a lo cual la empresa cuando ingreso al mercado ecuatoriano ,tuvo un gran crecimiento en ventas, es así, que en la actualidad toda la fuerza comercial de la empresa está dirigida al calzado deportivo para niña/o. Aproximadamente en un 80%, sin dejar atrás el diseño y comercialización de calzado para adulto para determinadas épocas, dando como resultado unas ventas anuales aproximadas de 400.000 dólares.

La empresa ECUADORIAN BUSSINES, compite en el mercado nacional con propios modelos, y marcas debidamente registradas como son: YEEV, MOUNTAIN Y ADVENTURE, las mismas que ofrecen a los clientes comodidad, calidad, tecnología y competitividad basada en una experiencia de más de 5 años de mejoramiento continuo.

1.1.3. Proveedores

Los proveedores son empresas que cuentan con certificaciones de calidad ISO 9001 – 14000 y también trabajan en la producción de franquicias internacionales de marcas de prestigio internacional. La empresa cuenta con el apalancamiento y soporte de estas fábricas que se encuentran localizadas en la región del Asia Pacífico, específicamente en los países como la República Popular China, Corea del Sur, Vietnam, Singapur y Tailandia.

1.1.4. Diseño

El área de diseño, es uno de los engranajes más importantes de la empresa. Debido a que está en constante búsqueda de estilos, colores, materiales y buscando la aceptabilidad del consumidor, guiado de la tendencia en moda y pensamiento deportivo. Es así que ECUADORIAN BUSSINES utiliza la estrategia benchmarking que “es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que es posible aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el

benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.”¹

1.1.5. Misión

Su *misión* es competir con eficiencia y disciplina en el mercado nacional e internacional, con un calzado de calidad, que brinde excelencia en el servicio al cliente, confiando en su experiencia, capacidad, y profesionalismo.

1.1.6. Visión

Su *visión* es ser una empresa sólida altamente competitiva y eficiente que posicione su producto en el mercado con tecnología de punta y calidad.

1.1.7. Clientes

Los clientes que tienen más frecuencia en la adquisición de productos ECUADORIAN BUSSINES se encuentran ubicados en las distintas provincias del Ecuador, en los distintos centros comerciales y entre los más conocidos tenemos a:

- Etafashion
- Casa Tossi
- Calzado Pony
- Varios (los cuales son considerados de mucha importancia a pesar de tratarse de clientes que no tiene frecuencia de compra por ejemplo la venta que se realiza a los locales ubicados en el sector del Tejar en la ciudad de Quito)

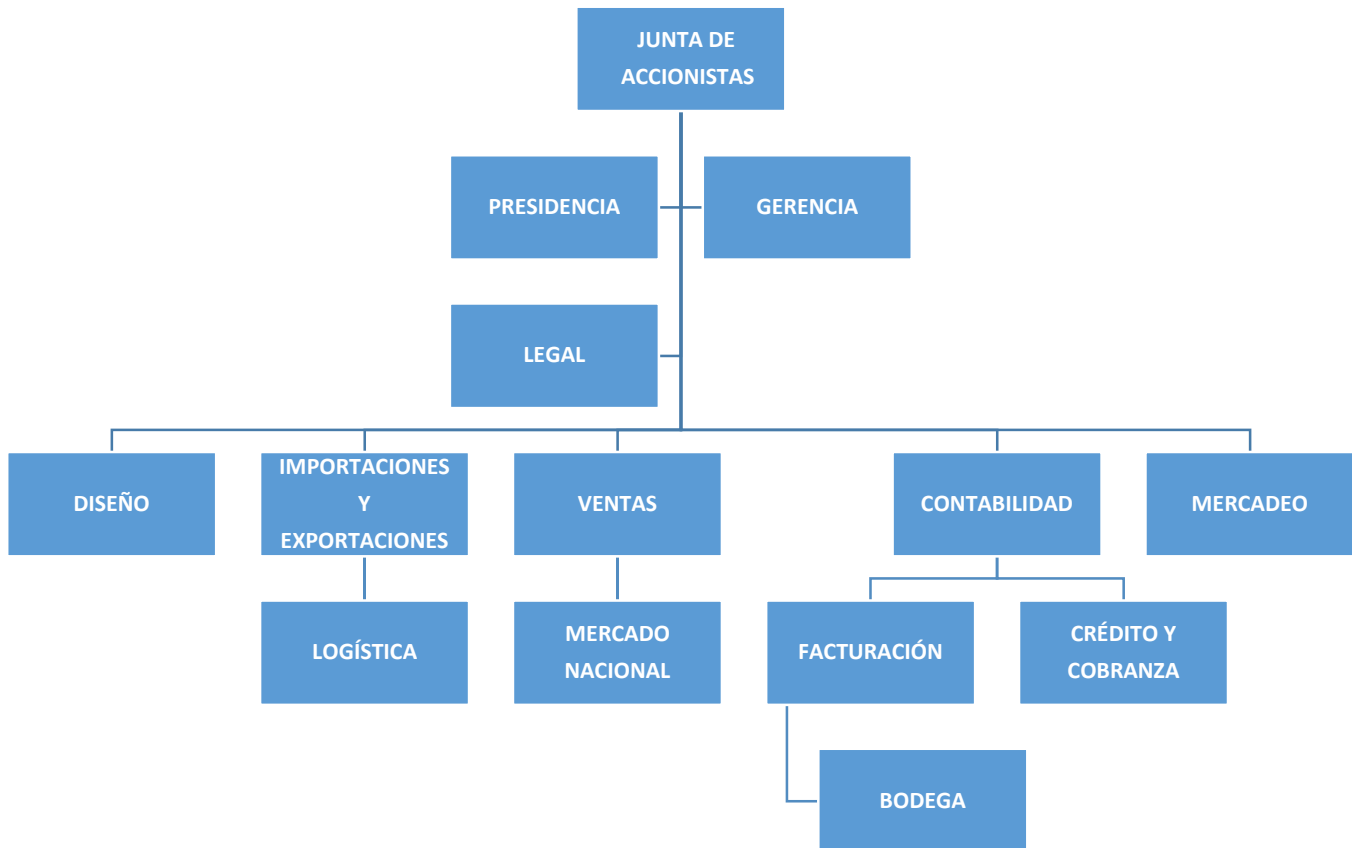
1.1.8. Estructura organizacional

En la actualidad, la empresa cuenta con el siguiente personal: En el campo direccional están el presidente y el gerente, en la parte contable está el contador y su asistente, en la bodega está el bodeguero y la persona encargada de entregar los pedidos en el área de ventas existen 3 vendedores de planta y 3 vendedores free lance.

ECUADORIAN BUSSINES cuenta con una estructura orgánica piramidal la misma que consta de cinco departamentos operativos:

¹ Morales, G. (2010). Benchmarking. Recuperado de <http://www.monografias.com>

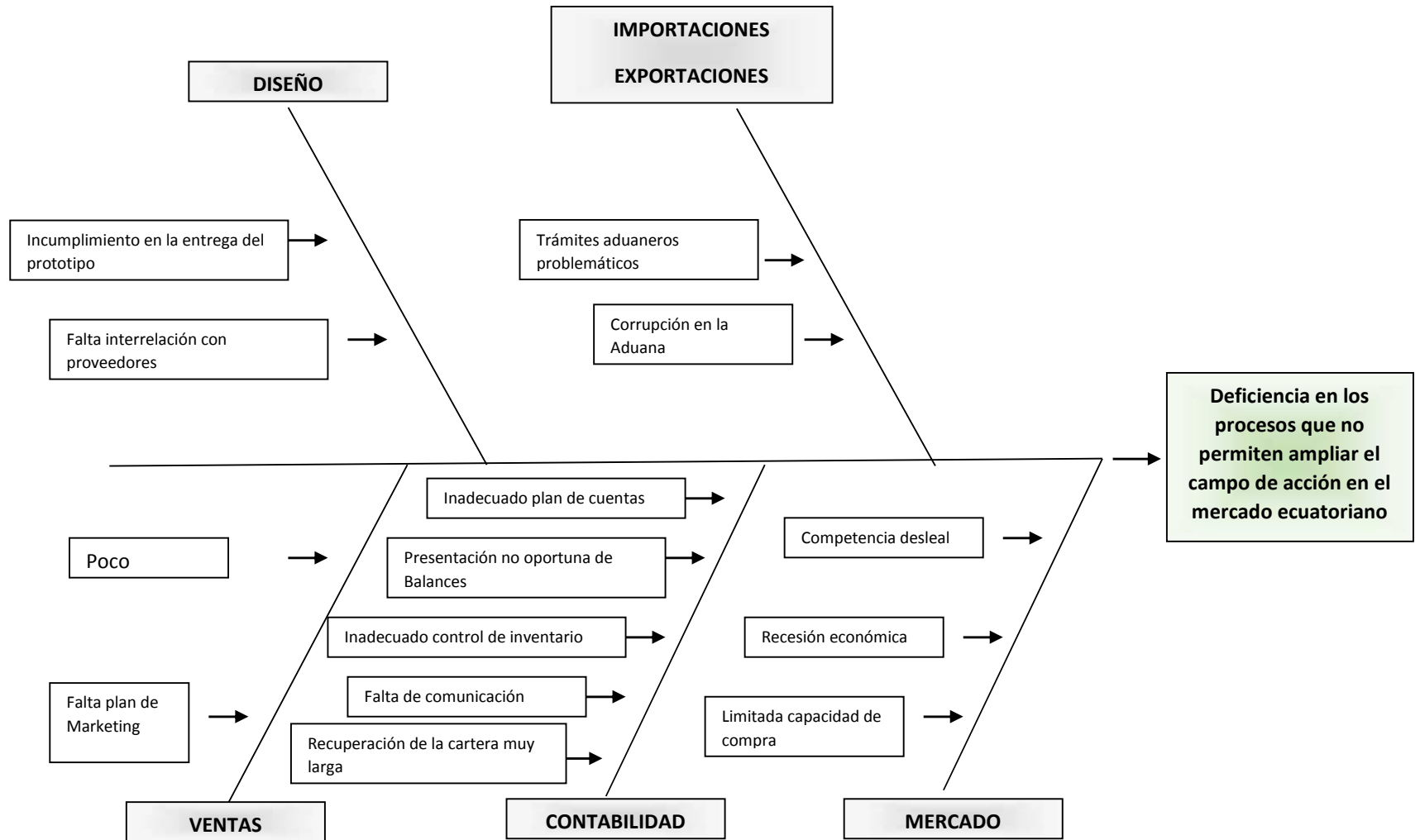
Tabla 1. Estructura orgánica piramidal de la empresa ECUADORIAN BUSSINES



Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

1.2. La problemática

1.2.1. Diagrama de Ishikawa



1.2.2. Interpretación del diagrama

ECUADORIAN BUSSINES es una empresa que se dirige tanto al mercado ecuatoriano, diseñando y comercializando calzado deportivo. Dada la poca capacidad de recursos existentes limita su campo de acción y no permite el crecimiento de la empresa.

Mediante el análisis de las áreas críticas en las que existen causas del problema se busca mejorar los procesos realizados en la comercialización del calzado.

Área de Diseño.-

En esta área, no existe una oportuna entrega de los diseños de las muestras a los fabricantes que son de la REPUBLICA POPULAR CHINA, en vista de que una vez recibidas las muestras por el fabricante, se toma un tiempo tanto para las correcciones de las mismas, como para el análisis de materiales. Una vez realizado este proceso recién la muestra es aprobada y se emite la orden de fabricación en el exterior. Contribuyendo de este modo primero a que la empresa no entre a tiempo en el cronograma de fabricación de la empresa china y segundo al deterioro de las relaciones con los proveedores CHINOS al momento que se quiera producir e importar algún modelo especial de calzado deportivo. Por qué no se puede emitir la orden de compra a tiempo

Área de Importaciones y Exportaciones.-

Se refiere principalmente al ambiente externo en la que la empresa se desempeña para poder realizar tanto la compra, como la nacionalización de la mercancía , en este caso la principal traba al momento de la llegada de la mercancía al país , es la aduana, pues se tiene problemas al momento de nacionalizar la mercancía. Esto se debe principalmente al mal funcionamiento del organismo, ya sea porque existe demasiada burocracia o por la corrupción predominante en ciertos funcionarios públicos que buscan intereses personales. A esto hay que sumarle los constantes cambios por parte del gobierno en las reformas del proceso de importación, que se debe someter la gente que importa bienes del exterior

Área de Ventas.-

En ésta área no existe un plan de marketing adecuado para la empresa, por lo que la publicidad realizada es casi nula y sólo los clientes frecuentes, que ya conocen el producto lo adquieren, ya que el producto en sí no ha tenido publicidad para darse a conocer, más bien a prevalecido la calidad del producto para que los clientes finales busquen la compra del mismo Esto da lugar a que no contribuyan al crecimiento en sí de las ventas y el

esfuerzo del departamento de ventas este enfocado en los clientes que ya venden el producto por algunos años. También se puede observar que cada vendedor tiene un número limitado de clientes y en este sentido no hay crecimiento en vista que la empresa al abrir su mercado, se le presentaron algunos inconvenientes con clientes nuevos ya que no se observa ninguna política de crédito que rijan a la empresa. También no se observa en la empresa otros canales de comercialización limitándose únicamente a la venta al por mayor

Área de Contabilidad.-

En esta área la empresa carece de un adecuado control y depuración de un plan de cuentas, acorde a la situación actual de la empresa. También se puede observar un incumplimiento en la presentación de Balances Financieros mensuales los cuales limitan la toma de decisiones oportunas dentro de la empresa.

Con relación a la bodega, que es controlada por personal de la empresa no existe un adecuado control de inventario ya que el proceso que se sigue para el control del mismo carece de un control detallado y no dispone de un sistema de cards adecuado

En lo que se refiere al control de recuperación de la cartera, en esta área se puede ver que existe un período de recuperación de la cartera muy largo de tres a cuatro meses, lo cual no contribuye al normal desenvolvimiento de la empresa. Por esta situación de crédito excesivo en tiempo la empresa se limita a realizar dos importaciones al año por la falta de liquidez de la empresa

Mercado.-

En ésta área se puede palpar claramente uno de los problemas graves que tiene la empresa que es la competencia desleal, la cual se observa en el contrabando que se realiza por las fronteras, ya que al no tributar los debidos impuestos no se puede competir en igualdad de condiciones, limitando la posibilidad de ofrecer productos de buena calidad y con el precio justo desmejorando la rentabilidad de la empresa.

También se analiza un factor externo de la empresa, que es la imposibilidad de adquirir el producto por la falta de liquidez en vista de su excesivo crédito que otorga a los clientes , y además por el alza en los impuestos al producto proveniente del Asia , que ha fijado un impuesto al calzado importado de 6 dólares por par de calzado importado a más de los impuestos que se deben pagar por la nacionalización del producto , siendo esta una

limitante en la adquisición de mercancía del exterior ya que estos impuestos se deben pagar de contado y en forma anticipada , para que se pueda seguir con el trámite de nacionalización.

1.3. Marco teórico

1.3.1. Definición de procesos

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

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

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

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

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

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

Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, tal vez la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.” (Consultores, Qué es un proceso – Gestión de Procesos, 2013)

1.3.2. Clases de procesos

Los procesos pueden ser cooperantes que se entiende como los procesos interactúan entre sí y pertenecen a una misma aplicación e independientes que se entienden como que no interactúan, o que un proceso no requiere información de otros o bien porque son procesos que pertenecen a distintos usuarios.

1.3.3. Estado de los procesos

“Un proceso puede estar en cualquiera de los siguientes tres estados: Listo, En ejecución y Bloqueado.

Los procesos en el estado listo son los que pueden pasar a estado de ejecución si el planificador los selecciona. Los procesos en el estado ejecución son los que se están ejecutando en el procesador en ese momento dado. Los procesos que se encuentran en estado bloqueado están esperando la respuesta de algún otro proceso para poder continuar con su ejecución.” (Perses-1, 2010)

1.3.4. Gestión de procesos

“Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, han de hacer frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente. La Gestión de Procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que pervive desde mitad del siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el cliente.

La Gestión de Procesos coexiste con la administración funcional, asignando "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión ínter funcional

generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.” (Consultores, Gestión de Procesos, 2013)

1.3.5. Comparación entre administración funcional y administración por procesos

Administración Funcional:

- El empleado es el problema.
- Trabajo individual.
- Evaluación del empleado.
- Se cambian a las personas.
- Control a los empleados.
- Corregir errores.
- Satisfacción requerimiento de supervisores.

Administración por Procesos:

- El proceso es el problema.
- Trabajo en equipo.
- Evaluación del proceso.
- Se mejora el proceso.
- Participación de empleados.
- Prevenir errores.
- Satisfacción requerimientos de los clientes.

Como se puede ver, se determinan varias diferencias muy notables en diferentes aspectos administrativos como la evaluación, capacitación, control y alcance de objetivos de acuerdo a los requerimientos. Es importante saber bajo qué circunstancias es necesario manejar una administración del tipo funcional y cuando una administración por procesos, con el objetivo de sacar beneficio de ambos.

1.3.6. Beneficios de la aplicación de la administración por procesos

Beneficios del mejoramiento de procesos:

- Sirven de apoyo al logro de objetivos estratégicos.

- Facilita a la organización, enfocarse al cliente.
- Mejora la utilización de los recursos en la organización.
- Permite el incremento de la capacidad de la organización para competir dentro del mercado.
- Apoya al trabajo en equipo.
- Se logra prevenir errores mediante el diagnóstico.
- Son la base para la determinación de indicadores de gestión.
- Simplifica y optimiza la estructura organizacional.

Beneficios directos en el proceso:

- Disminución del tiempo de trabajo.
- Reducción del costo del proceso.
- Mejoramiento de la calidad del producto o servicio.
- Solución a cuellos de botella dentro del proceso.
- Incremento de la satisfacción del cliente.

1.4. Marco conceptual

Autogestión.- Sistema de organización de una empresa según el cual los trabajadores participan en todas las decisiones.

Calzado.- Todo género de zapato, borceguí, abarca, alpargata, almadreña, etc., que sirve para cubrir y resguardar el pie.

Control.- Regulación, manual o automática, sobre un sistema.

Documentación de procesos.- Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Equipos de proceso.- La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los

equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

Indicadores de Gestión.- La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Mercado.- Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio.

Mapas de Procesos.- Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geo Figuras y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

Modelado de procesos.- Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Planificación.- Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

Rediseño y mejora de procesos.- El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

CAPÍTULO II:
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 análisis externo

2.1.1. Macro ambiente

El macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Entre las fuerzas más incluyentes podemos citar a: las económicas, las sociales, las tecnológicas y las legales.

- El ámbito económico muestra los cambios en el ingreso real y en los patrones de gasto de los consumidores. Así como también la futura escasez o abundancia de ciertos recursos (petróleo), los cambios realizados en la economía del país (inflación, inversión extranjera, etc.) y la competencia que existe con la apertura de fronteras.
- En el entorno social se indica estadísticas actuales acerca de tasas de desempleo, la canasta familiar, el salario mínimo vital, el salario real y todas aquellas variables que afectan a la sociedad ecuatoriana.
- El entorno tecnológico muestra la velocidad de los cambios tecnológicos, las infinitas posibilidades de la innovación, los abultados presupuestos para investigación y desarrollo, la búsqueda de pequeñas mejoras y no de avances importantes.
- El entorno legal muestra la cantidad de normas que promueven el comercio exterior, tanto para importaciones como para exportaciones.



Figura 1: MACROAMBIENTE

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

2.1.1.1. Factor económico

2.1.1.1.1. Dolarización

El país tiene como moneda nacional al dólar americano desde hace 15 años. Una vez que se adoptó esta moneda, los componentes monetarios de la inflación gozan de una tendencia a la baja, debido básicamente por la imposibilidad de emisión del Banco Central.

Los empresarios ecuatorianos experimentan la competencia de productos del exterior que tienen precios en dólares más baratos. La inflación local llevó a que muchos de los productores subieran el precio por encima del precio en países vecinos. Pronto los productos comenzaron a ser importados y los empresarios ecuatorianos se vieron en la necesidad de reducir sus precios.

La dolarización implica un cambio profundo en todos los estamentos de la sociedad y obliga a enfrentar las falencias de un sistema caduco e ineficaz.

Sin pérdida de generalidades, se podría asegurar que la dolarización constituye una **oportunidad de impacto alto** para todas las empresas, en especial para ECUADORIAN BUSSINES, ya que el dólar es una de las monedas más fuertes que tiene el sistema económico mundial, permitiéndole hacer a la empresa sus transacciones o negociaciones con clientes/proveedores sin devaluación de la moneda evitando pérdidas para la empresa, así como también evita el incremento de precios de los productos que generalmente son transferidos a los clientes.

2.1.1.1.2. Pib

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en esta tabla corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas”.²

A continuación se muestra una tabla estadística de los valores correspondientes al PIB en cada año.

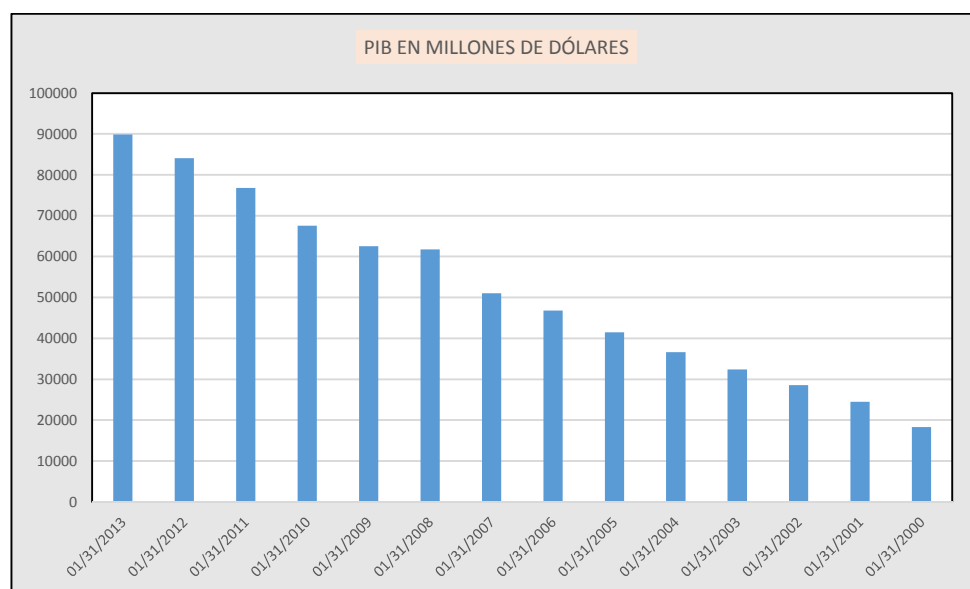


Figura 2: Producto Interno Bruto

Fuente: Banco Central del Ecuador

A continuación se presenta una tabla de participación de los sectores en el PIB. Entre los sectores más representativos que componen el PIB se encuentran: el comercio, petróleo, la agricultura y la manufacturera.

Tabla 2: Porcentaje de participación del PIB

SECTOR	% PARTICIPACIÓN
Agricultura	8%
Pesca	1%
Explotación de minas y canteras	23%
Industria manufacturera(excluye refinación de petróleo)	13%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-7%
Suministro de electricidad y agua	1%
Construcción	7%
Comercio al por mayor y menor	15%

² Banco Central del Ecuador. (2013)¿Qué es el Producto Interno Bruto? Ecuador. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec>

Transporte y almacenamiento	8%
Intermediación Financiera	3%
Otros servicios	14%
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (SIFMI)	-3%
Administración pública y defensa; planes de seguridad social y afiliación obligatoria	5%
Hogares privados con servicio doméstico	0%
TOTAL VAB (PC)	88%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	12%
P.I.B.	100%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La comercialización tanto al por mayor y menor, representa el 15% de participación en el PIB, lo que implica un buen aporte a la riqueza nacional, si consideramos la competencia que se tiene con países vecinos como son Colombia y Perú. Por lo que se puede observar que el país enfoca sus recursos a la comercialización más no a la producción por tratarse de productos cuyo requerimiento de herramientas y costo de mano de obra para la producción sería muy alto, provocando incremento en los precios al consumidor y perdiendo competitividad.

En el Figura No.2, se puede observar un incremento del PIB del país, esto permite una mayor circulación e incremento de bienes y capitales, por lo que se considera una **oportunidad de impacto medio** ya que dichos bienes pueden ser enfocados hacia la empresa ECUADORIAN BUSSINES.

2.1.1.1.3. Inversión extranjera

“En el campo de la economía y de las finanzas, una inversión es una colocación de capital en búsqueda de una ganancia futura. La decisión de invertir supone resignar un beneficio inmediato por uno futuro que es improbable.

A la hora de invertir, es necesario contemplar tres variables: el rendimiento que se espera (es decir, cuánto se espera ganar con la inversión), el riesgo aceptado (vinculado a las probabilidades de obtener el rendimiento esperado) y el horizonte temporal (cuándo la inversión ofrecerá ganancias: a corto, mediano o largo plazo).

En cuanto a la **inversión extranjera**, se trata de la colocación de capitales en un país extranjero. De aquí se desprenden dos nociones:

* **Inversión extranjera directa:** se refiere a las apuestas que realizan aquellas empresas que desean internacionalizarse, o sea, expandir el mercado de sus productos o servicios fuera de su territorio nacional.

* **Inversión extranjera indirecta:** representa un número de préstamos internacionales, que realiza un país a otro, y recibe asimismo el nombre de *inversión de cartera*. Por un lado consiste en la cesión de dinero y recursos al gobierno o a alguna empresa pública del país de destino; pero también se colocan valores de bolsa oficiales de este último en el que ofrece la inversión.

Con el proceso de globalización, la inversión extranjera comenzó a vivir un período de expansión, sólo limitado en momentos de crisis económica. La globalización implica el libre flujo de capitales, el levantamiento de las restricciones aduaneras e impositivas, la circulación de personas y bienes y otras características que colaboran con la inversión extranjera”.³

Actualmente el país goza de un incremento en la inversión extranjera con una evidente tendencia al alza para el año 2014. Así lo relevan las cifras del año anterior, como lo informa el BCE. “Ecuador recibió 276,6 millones de dólares en el rubro de inversión extranjera directa en el segundo trimestre del año, monto que significa un importante incremento en relación al primer trimestre del año, reportó este viernes el Banco Central del Ecuador. En los primeros tres meses del año, los inversionistas foráneos trajeron 114,6 millones de dólares, 162,2 millones de dólares menos que en el segundo período. Al comparar el período con el del año anterior, también hay reporte de crecimiento, porque en el segundo trimestre del 2012 Ecuador recibió 180,9 millones de dólares de inversión exterior. Los países que más invirtieron en el Ecuador fueron: Uruguay (74,3 millones dólares); México (70,1 millones de dólares); Italia (41,4 millones de dólares); Panamá (34,6 millones de dólares); China (24,5 millones de dólares). ”.⁴

La variación de la inversión extranjera directa en el país en los últimos años así como la variación por actividad económica, se esquematiza en las siguientes tablas y Figuras:

³ Definición. de. (2013). Inversión extranjera. Recuperado de <http://definicion.de>

⁴ Agencia de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2013). La inversión extranjera directa en el Ecuador se incrementó en el segundo trimestre del año. Ecuador. Recuperado de <http://www.andes.info.ec>

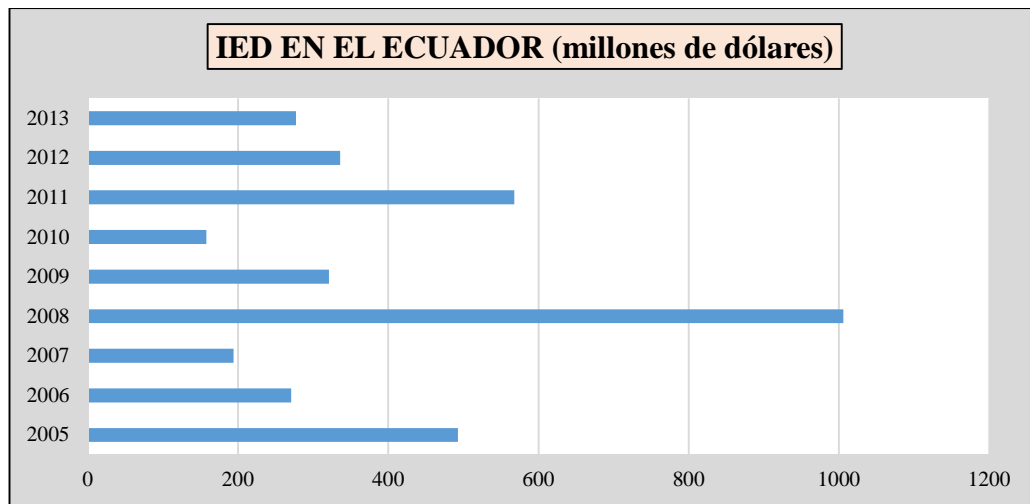


Figura 3: Inversión extranjera directa

Fuente: Banco Central del Ecuador

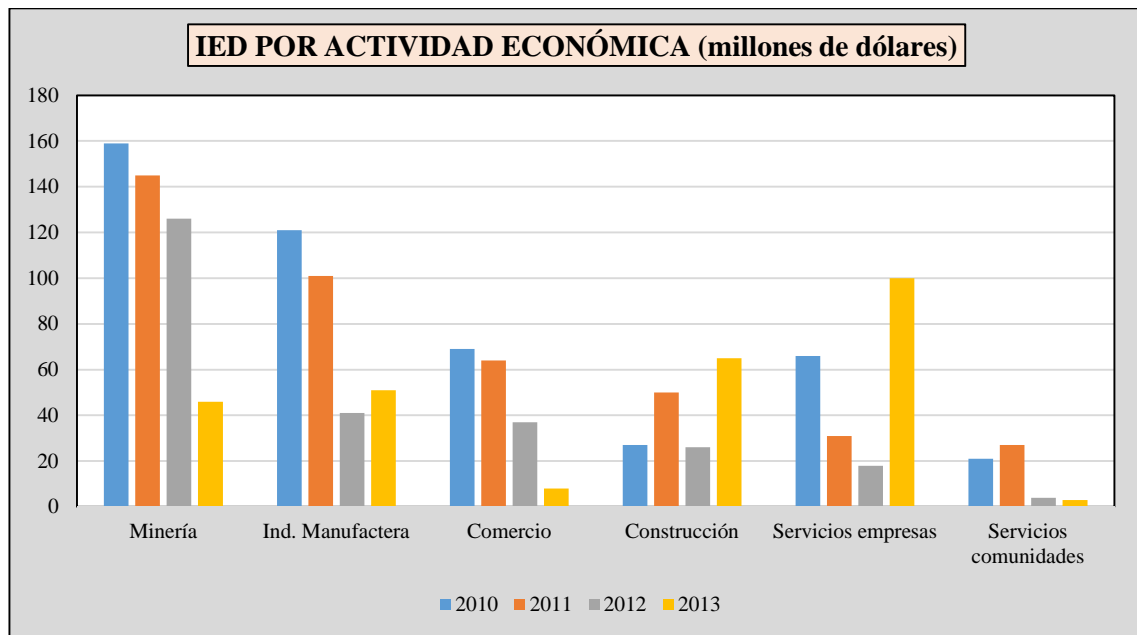


Figura 4: IED por actividad económica

Fuente: Banco Central del Ecuador

La inversión extranjera directa constituye una **oportunidad de impacto medio**. Para el caso de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES el servicio de maquila prestado por países extranjeros (países asiáticos) constituye una herramienta fundamental para el lanzamiento al mercado de nuevos diseños de calzado deportivo.

2.1.1.1.4. Inflación

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

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

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. Adicionalmente, no se trata sólo de establecer simultaneidad entre el fenómeno inflacionario y sus probables causas, sino también de incorporar en el análisis adelantos o rezagos episódicos que permiten comprender de mejor manera el carácter errático de la fijación de precios”.⁵

A continuación se muestra una tabla estadística de los valores correspondientes a la inflación del Ecuador.

⁵ Banco Central del Ecuador. (2013)¿Qué es la Inflación? Ecuador. Recuperado de <http://www.bce.fin.ec>

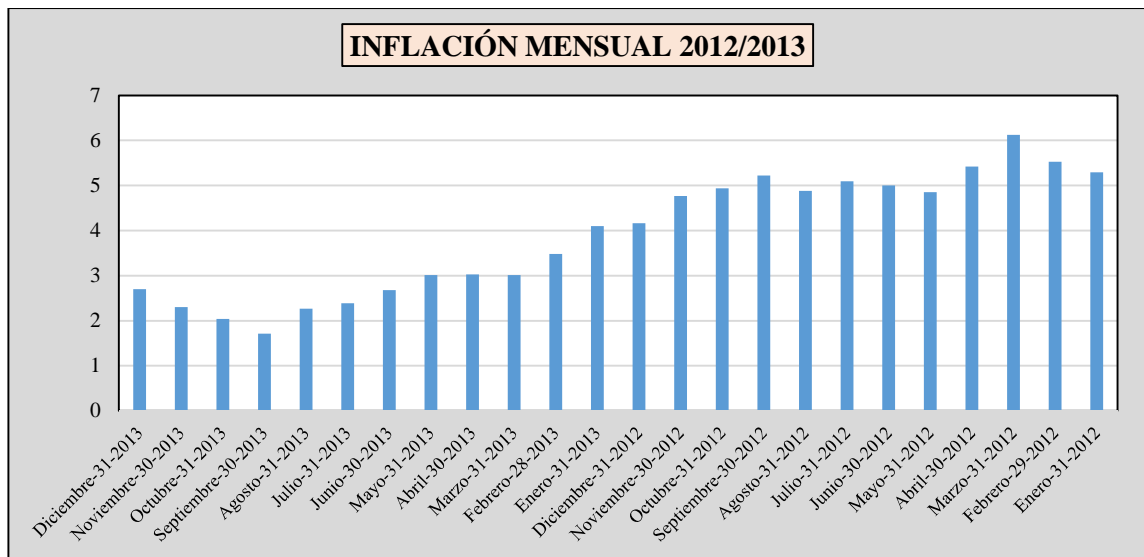


Figura 5: Inflación

Fuente: Banco Central del Ecuador

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la inflación constituye una **amenaza de impacto medio** ya que entre algunos de sus efectos tenemos:

- Los precios de venta en ventas a crédito pueden contener sobrepuestos destinados a proteger el valor actual de la venta, siendo perjudicial para la empresa porque no existiría seguridad al momento de la nueva orden de compra al exterior.
- En el caso de las familias el efecto de la inflación recae en el poder adquisitivo real de la moneda.

2.1.1.1.5. Tasas de interés

La tasa de interés se la define como: Precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero.

Existen dos tasas de interés:

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

En el país, la tasa activa desde el año 2012 hasta la actualidad esta fija en 8.17% anual, la tasa pasiva desde el año 2012 hasta la actualidad esta fija en 4.53% anual y la tasa de interés básica esta fija desde el año 2009 hasta la actualidad en 0.2 % anual.

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES las tasas de interés (tasa de interés activa que es el dinero prestado por una persona o institución crediticia) constituye una

amenaza de impacto bajo ya que la empresa no se maneja con préstamos bancarios sino con capital de los socios, los cuales rara vez efectúan préstamos bancarios por las altas garantías que piden los bancos.

2.1.1.1.6. Petróleo

A partir del boom petrolero, este producto tuvo una serie de efectos graves en nuestro territorio:

- Crecimiento del tamaño del Estado.
- Independencia del Estado.
- Falsas perspectivas laborales y financieras en las familias ecuatorianas.
- Explosión demográfica a un ritmo acelerado.
- Una economía dependiente de un producto particular provocando crisis y "ajustes".
- Cambio en la cultura a favor del parasitismo.

A pesar de estos efectos, el sector petrolero ha sido durante años el pilar fundamental de la economía al financiar el Presupuesto General del Estado.

A continuación se muestra el comportamiento del precio del petróleo en los últimos meses:

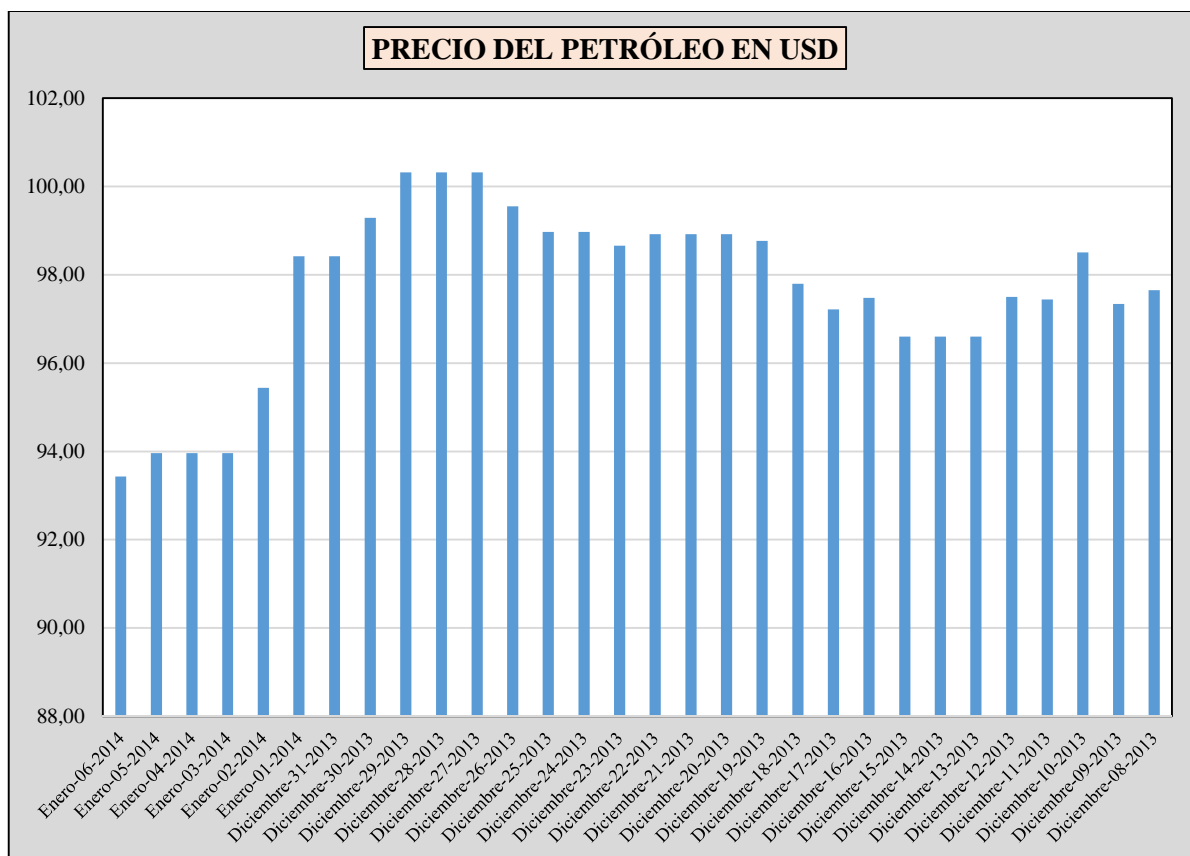


Figura 6: Precio del petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede apreciar en el Figura No. 6, el precio del petróleo en los últimos meses se encuentra disminuyendo con una leve tendencia a que el precio mejore. Considerando la importancia de este producto para la economía del país y a pesar de su desvalorización, para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES constituye una **oportunidad de impacto medio** porque afecta el nivel de vida de la población ecuatoriana estimulando el mercado del calzado e incitando a la compra del producto ofrecido.

2.1.1.1.7. Tlc

El Tratado de Libre Comercio bilateral es un acuerdo comercial preferencial entre dos naciones, en el cual se acuerda la concesión de preferencias arancelarias mutuas y reducción de barreras no arancelarias al comercio entre ambas naciones.

Adicionalmente, a fin de que el comercio de bienes y servicios se realice de forma eficiente, acorde con los objetivos de desarrollo sostenible de la economía, y, bajo un marco jurídico estable y transparente, los países involucrados también acuerdan reglas de juego para el intercambio comercial entre ambas naciones.

En el TLC se negociarán preferencias arancelarias mutuas, o, reglas de juego para el comercio internacional, en las siguientes áreas:

1. Acceso a Mercados Sector Agropecuario.
2. Acceso a Mercados Bienes Industriales.
3. Servicios.
4. Servicios Financieros.
5. Inversiones.
6. Propiedad Intelectual.
7. Políticas de Competencia.
8. Medidas Sanitarias.
9. Barreras Técnicas al Comercio.
10. Solución de Controversias.
11. Temas Laborales.
12. Temas Ambientales.
13. Reglas de Origen y Aduanas.
14. Cooperación Técnica.
15. Entre otras.

Ecuador con el gobierno del Eco. Rafael Correa, no ha firmado ni firmara un TLC con Estados Unidos. Pues afirma que: "Nosotros tenemos estudios de que un TLC con Estados Unidos masacraría nuestra producción de ciclo corto porque tendríamos que importar de

ese país productos de ciclo corto y subsidiados, hasta leche en polvo es subsidiada y cómo compiten nuestros productores contra tremendo subsidio. (...) Toda medida económica, impuestos, subsidios, la firma de un tratado tiene beneficios y costos (...) puede ser que los beneficios sean mayores que los costos, pero si los beneficios son para los ricos y los costos para los pobres, entonces para qué vamos a tomar esas medidas”.⁶ Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES los efectos del TLC actualmente generan una serie de expectativas, ya que como empresa pequeña por un lado tendría mercado internacional, sin embargo la competencia con las empresas multinacionales es muy grande por sus altos presupuestos que ellos dan a su producción, por lo que se le considera al TLC una **amenaza de impacto medio**.

2.1.1.2. FACTOR SOCIAL

2.1.1.2.1. Tasas de desempleo

“El desempleo es la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”. (Gestiopolis, 2002)

Las causas del desempleo pueden ser varias, como por ejemplo:

- Cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación.
- Cuando en ciertas regiones o industrias donde la demanda de mano de obra fluctúa dependiendo de la época del año en que se encuentren.
- Cuando se dan cambios en la estructura de la economía, como aumentos de la demanda de mano de obra en unas industrias y disminuciones en otras, que impide que la oferta de empleo se ajuste a la velocidad que debería.
- Cuando por causas ajenas a la voluntad del trabajador impide su incorporación al mundo laboral.

Tasa de desempleo: Es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, que busca trabajo activamente y que no han sido despedidos temporalmente, con la esperanza de ser contratados rápidamente de nuevo. Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a

⁶ Agencia de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2013). Rafael Correa: Normalmente los TLC benefician a los grandes negocios. Recuperado de <http://www.andes.info.ec>

otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza. La tasa global de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, debería considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar. El desempleo es la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. A continuación se presenta la tasa de desempleo que vive el Ecuador en los últimos años:

Tabla 3: Tasa de desempleo

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

El desempleo para cualquier país, es una de las principales preocupaciones así como también lo es para la empresa por lo que no existe capital para efectuar una demanda del producto. Como nos indica la Tabla No. 3, la tasa de desempleo tiende a disminuir en el

año 2014, es por esto que para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES constituye una **amenaza de impacto medio**.

2.1.1.2.2. Canasta familiar

El precio total de los bienes y servicios indispensables para la existencia de las familias de los trabajadores (que en el caso del Ecuador se incluyen en la denominada "Canasta Familiar Básica"), es el parámetro mínimo de negociación salarial de los trabajadores.

El valor de la canasta familiar básica se ubicó en \$617,54, mientras que el ingreso familiar (1,6 perceptores) en \$ 593,60. El ingreso actual cubre el 96,12% de la canasta básica familiar, este valor es superior al de noviembre de 2012 en 4,73 puntos porcentuales. El valor en la Sierra fue de \$ 620,41 y en la Costa \$ 617,11. Por su parte el costo de la canasta vital es de 442,11 dólares, lo que ha generado un excedente de 151,49 dólares con respecto al ingreso familiar. El valor aumentó a 0,69% en el último mes.

Es por esta razón que para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES es una **amenaza de impacto alto**, porque tropieza con barreras en el mercado que no permiten encontrar un punto de equilibrio entre la economía de las familias y los beneficios de la comercialización del calzado.

2.1.1.2.3. Salario mínimo vital

Se puede definir al salario como:

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (Definición.org)

Salario mínimo vital: Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador.

Salario real: Capacidad de compra que tiene un salario, esto es teniendo en consideración la evolución de los precios.

Tabla 4: Salario mínimo vital 2006 / 2014

AÑO	VALOR
2006	\$ 160
2007	\$ 170
2008	\$ 200
2009	\$ 218
2010	\$ 240
2011	\$ 264
2012	\$ 292
2013	\$ 318
2014	\$ 340

Fuente: consultoría-asesoría (S.A., 2010)

El salario mínimo vital es considerado para la empresa ECUADORIAN BUSSINES una **amenaza de impacto alto** ya que los consumidores prefieren ahorrar dinero comprando calzado más barato pero obviamente de menor calidad a comprar el calzado deportivo que la empresa ofrece al mercado.

2.1.1.3. Factor tecnológico

2.1.1.3.1. Internet

En cuanto a lo Tecnológico, el acceso a Internet ha logrado que las personas tengan información disponible en cualquier momento y de cualquier lugar del planeta, además ha permitido la realización de transacciones comerciales en poco tiempo y con mucha seguridad.

Los procesos de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES requieren de Tecnología de la Información acorde con la actividad de la empresa, tecnología que se encuentra disponible dentro del mercado local, lo cual permite ser competitivos tanto en el mercado local como en el internacional.

En el caso de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES facilita la comunicación con los proveedores en el Asia, pues se realizan comunicaciones mediante e-mails, permitiendo una mejor atención en cuanto al nivel del servicio. El Internet no solo permite la interrelación cliente proveedor sino que facilita un sinnúmero de información en cuanto a moda, gustos, tendencias que crean un lazo mucho más fuerte entre la empresa y el cliente final. Es por esta razón por la cual se considera a la Tecnología de la Información (Internet) una **oportunidad de impacto alto** por el libre comercio que se puede efectuar en busca de nuevos contactos.

2.1.1.4. Factor legal

2.1.1.4.1. Leyes

La Ley crea un marco legal e institucional apropiado para hacer efectiva la consideración del comercio exterior como prioridad nacional y en especial al fomento de las exportaciones e inversiones. “Sus objetivos son:

- Normar y promover el comercio exterior, tanto de exportación como de importación.
- Fomentar la inversión directa nacional y extranjera.
- Impulsar los procesos de integración económica.
- Propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país y propender a su desarrollo sostenible.
- Asegurar la libertad adecuada para el desenvolvimiento de las actividades de exportación e importación.
- Impulsar la internacionalización de la economía ecuatoriana para lograr un ritmo creciente y sostenido de desarrollo.
- Aprovechar las oportunidades generadas por el comercio mundial de bienes para beneficio de la producción exportable del país.
- Impulsar la modernización y la eficiencia de la producción local, mejorar su competitividad internacional preservando el medio ambiente.
- Impulsar el fortalecimiento y desarrollo de los mecanismos de fomento de las exportaciones e inversiones.
- Fomentar la inversión directa, nacional y extranjera.
- Garantizar la adecuada coherencia entre las políticas de comercio exterior y las políticas fiscal, arancelaria, monetaria, crediticia, cambiaria y de desarrollo.
- Fortalecer la vinculación entre el sector público y privado para ejecutar en conjunto la estrategia de impulso del comercio exterior”.⁷

Son por estas razones que la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES considera el factor legal, una **oportunidad de impacto alto**, pues el gobierno Ecuatoriano brinda apoyo a la empresa mediante leyes establecidas acordes a su actividad.

⁷ Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (1997). De los principios y disposiciones para el cumplimiento de los objetivos de la Ley de Comercio Exterior e Inversión. Ecuador. Recuperado de <http://www.sice.oas.org>

2.1.2. Microambiente

2.1.2.1. Proveedores

Para obtener éxito en la gestión empresarial y prosperar en un futuro, es necesario contar con los mejores proveedores; los cuales entreguen productos de calidad a precios competitivos.

La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES actualmente trabaja con dos proveedores del Asia:

- TRULLION
- KELVIN

Los resultados obtenidos de las encuestas (Anexo 2) realizada a los proveedores en el mes de mayo del 2013, son:

Oportunidades de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa mantiene una muy buena comunicación, predisposición de tiempo, cumplimiento con sus expectativas empresariales, cumple puntualmente con sus deudas pendientes, presenta una imagen de destacada solvencia y es considerado un socio estratégico para sus proveedores.

Oportunidades de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que sus proveedores consideran que la empresa cumple las expectativas tanto en seriedad, cumplimiento y honestidad, presentando una falencia en su compromiso.

Amenaza de Impacto Bajo.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que sus proveedores no conocen la estructura orgánica de la empresa.

Amenaza de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa presenta fallas en la entrega oportuna de los diseños de calzado a sus proveedores.

Amenaza de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa presenta un serio retraso en la entrega de diseños a sus proveedores. Aproximadamente más de 15 días, tiempo que esta fuera de lo planificado.

2.1.2.2. Clientes

En el caso de los clientes externos, éstos van a tener el poder de negociación ya que tienen muchas alternativas de elección, es decir, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES debe ofrecer ventajas en precios, calidad y variedad.

Para la elaboración de las encuestas a clientes, se toma una muestra obtenida aplicando la fórmula de Muestreo Aleatorio Simple (MAS).

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 N + Z^2 pq}$$

ECUADORIAN BUSSINES, tiene clientes por todo el país, pero la mayor parte de clientes de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, por lo que se tomará la población de este sector del país. La población de clientes tomada de la base de datos de la empresa es de 150 clientes, por lo que aplicando la fórmula, con un nivel de confianza del 95% y un error del 10%, se determina una muestra de 59 clientes.

Los resultados obtenidos de las encuestas (Anexo 3), aplicados durante los meses de junio, julio y agosto del año 2013, son:

Oportunidades de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su clientela mantiene un excelente servicio, presenta diversidad de calzado deportivo, satisfacción a las necesidades, precio adecuado del calzado en el mercado, oferta créditos, muestra un producto fácil de conseguir, entrega inmediata del producto a su clientela sin defectos ni contratiempos.

Oportunidades de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa desearía que su calzado que oferta sea conocido por más clientela y satisfacer al mercado en el diseño y calidad que actualmente presenta el calzado deportivo.

Amenaza de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa presenta una cierta demora en la entrega del calzado de aproximadamente en una semana a sus clientes. Aclarando que son entregas que no se hicieron oportunamente.

Amenaza de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente al conocimiento que tiene el mercado sobre la empresa. Comprobando que el único medio más utilizado por la clientela es por medio de amistades.

2.1.2.3. Competencia

En la actividad comercial diaria no se trata de "vender un producto" sino de "satisfacer una necesidad". Durante el proceso comercial deben identificarse y anticiparse los cambios de las necesidades de los consumidores y modificar el producto (calzado) para que responda a estos cambios.

La competencia que existe en la comercialización y diseño de calzado deportivo es muy grande, ya que es un producto que puede ser imitado rápidamente por empresas que se dedican a diseñar productos similares. Igualmente existe la posibilidad de la entrada de nuevos competidores los cuales se sentirán atraídos por los precios y los beneficios que pueden obtener.

Es por esta razón que la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES considera a la competencia existente en el país una **amenaza de impacto alto**, pues la oferta por parte de la competencia aumenta cada día con mayores ventajas para los clientes, sobre todo en lo económico.

2.1.2.3.1. Principales competidores

Entre los principales competidores que tiene la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES se encuentran:

- UNICORP
- CALZALANDIA
- SHOES ALVARITO
- Calzado panameño
- Calzado Chino

La competencia de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES presenta varias dificultades por parte de comercializadores de calzado panameño y chino. Se le considera una grave amenaza, por cuanto ofrecen calzado a precios mínimos y sin propuesta de calidad en diseño ni en materiales lo que ocasiona a la empresa ningún beneficio, es por esta razón que a los principales competidores se les califica como una **amenaza de impacto alto**.

2.1.2.4. Organismos de control

2.1.2.4.1. Superintendencia de compañías, Sri

“La Administración Tributaria, con el objetivo de normar la presentación de los Informes de Cumplimiento Tributario presentados por los auditores externos, emitió la Resolución 1071

el 26 de diciembre de 2002, publicada en el registro oficial 740 del 8 de enero de 2003, la misma que establece de aplicación general los formatos y modelos de informes a utilizarse. Las normas para la utilización de los mencionados formatos y la presentación de los Informes Tributarios como tales están dictadas en el instructivo disponible en este medio.

Ley de Compañías

Sección 9a: De la Auditoria Externa

Art. 318.- Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoria externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoria, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.

El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoria externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoria o a solicitud de los comisarios de la compañía.

Nota: con respecto a los valores detallados en sucres en este artículo, los artículos 1 y 12 de la Ley Fundamental para la Transformación Económica del Ecuador norman la conversión de sucres a dólares de los Estados Unidos de América de las normas vigentes en los que se haga mención a valores en sucres. (S.R.I., 2013)

La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES considera a los organismos de control como una **oportunidad de impacto bajo** para el desarrollo, pues ayudan a conseguir crédito con instituciones financieras, pero no todas las empresas cuya actividad es el diseño y la comercialización de calzado deportivo son legalmente constituidas o controladas por estos organismos disminuyendo el impacto de la oportunidad.

2.1.2.5. Clientes internos

Los clientes internos constituyen todo el recurso humano con el que cuenta la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES ya que en ellos se refleja la situación en la que realmente se encuentra la empresa.

Los resultados de las encuestas (Anexo 4) realizadas en el mes de junio del 2013, son:

Área administrativa

Fortaleza de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal están comulgando los mismos intereses, tanto es así que consideran que la misión es apropiada, que tienen un total conocimiento de los objetivos y de las metas proyectadas a futuro por parte de la empresa.

Fortaleza de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de concientización sobre los principios y valores a ser aplicados en la empresa y por la empresa. Así mismo sobre la programación de las actividades, las mismas que en la actualidad se lo realiza aproximadamente en una semana.

Debilidad de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de organización empresarial para que todas las áreas que conforman la empresa participen activamente en la tomas de decisiones.

Área de diseño

Fortaleza de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de mejoramiento sobre la planificación que se lo realiza semanalmente.

Debilidad de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está fallando en lo que se refiere a la capacitación en técnicas de diseño.

Área de finanzas

Fortaleza de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de concientización sobre la confiabilidad del sistema contable, en un adecuado plan de cuentas, sobre la solvencia – liquidez de la empresa y sobre la constitución de los índices financieros para la toma de decisiones.

Debilidad de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de organización empresarial para que los estados financieros sean entregados a tiempo, que los créditos sean analizados y que el pago a los proveedores no sea muy tarde.

Área de comercialización

Fortaleza de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal están comulgando los mismos intereses, tanto es así que la mercadería es entregada a los clientes externos de manera inmediata.

Debilidad de Impacto Medio.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa con su personal está en un proceso de organización empresarial para que diseñar un control de inventario efectivo y analizar la posibilidad de contratar más personal para las ventas.

Debilidad de Impacto Alto.- Este tipo de relación se refiere básicamente a que la empresa presenta falencias en lo referente a las ventas, pues la falta de liquidez afecta gravemente la economía de la empresa, así mismo, la poca o casi nula campaña de publicidad hace que las ventas no sean la que los directivos esperan en las temporadas de mayor movimiento comercial. Y la única manera que la empresa comercializa su producto es al por mayor, y no se ve la posibilidad de vender directamente al cliente final a través de puntos propios de venta

2.1.3. Análisis foda

Esta se realizará en base al análisis de las respuestas de las entrevistas y de los factores antes mencionados y analizados

2.1.3.1. Matriz de impacto

En esta matriz se determinan ponderaciones: alta, media y baja respectivamente a las oportunidades y amenazas y a las fortalezas y debilidades.

2.1.3.1.1. Matriz de impacto externa

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	5	3	1
MACROBIENTE									
Factor Económico									
Dolarización	x						5		
PIB		X						3	
Inversión extranjera		X						3	
Inflación					x			3	
Tasas de Interés						x			1
Petróleo		X						3	
TLC					x			3	
Factor Social									
Tasa de Desempleo					x			3	
Canasta Familiar				x			5		
Salario Mínimo Vital				x			5		
Factor Tecnológico									
Internet	x						5		
Factor Legal									
Leyes	x						5		
MICROBIENTE									
Proveedores									
1, Comunicación	x						5		
2, Conocimiento Estructura Orgánica						x			1
3, Disponibilidad de tiempo	x						5		
4, Cumplimiento de expectativas	x						5		
5, Razones expectativas empresariales		X						3	
6, Cumplimiento deudas	x						5		
7, Solvencia	x						5		
8, Diseños entregados oportunamente					x			3	
9, Tiempo de retraso de diseño				x			5		
10, Socio estratégico potencial	x						5		

Encuesta a Clientes									
1, Servicio	x						5		
2, Conocimiento del calzado		X						3	
3, Diversidad	x						5		
4, Necesidad satisfecha	x						5		
5, Razones necesidades satisfechas		X						3	
6, Precio	x						5		
7, Crédito en compras	x						5		
8, Medio de conocimiento				x			5		
9, Disposición del calzado	x						5		
10, Entrega oportuna	x						5		
11, Tiempo de entrega						x		3	
12, Contratiempos en entrega	x						5		
Competencia									
Principales Competidores				x			5		
Organismos de Control									
Superintendencia de Compañías; SRI.			x						1

2.1.3.1.2. Matriz de impacto interna

FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	5	3	1
1, AREA ADMINISTRATIVA									
1,1, Principios y valores aplicados		x						3	
1,2, Actividades programadas		x						3	
1,3, Misión	X						5		
1,4, Conocimiento objetivos	X						5		
1,5, Conocimiento de la proyección	X						5		
1,6, Participación en la toma de decisiones					x			3	
2, AREA DE DISEÑO									
2,1, Planificación		x						3	
2,2, Capacitación				x			5		

3, AREA DE FINANZAS									
3,1, Sistema contable		x							3
3,2, Adecuado plan de cuentas		x							3
3,3, Entrega Estados Financieros a tiempo						x			3
3,4, Crédito para clientes						x			3
3,5, Pago a proveedores						x			3
3,6, Solvencia y liquidez		x							3
3,7, Índices financieros como herramientas		x							3
4, AREA DE COMERCIALIZACIÓN									
4,1, Cobros por ventas					x				5
4,2, Adecuada publicidad					x				5
4,3, Adecuado control de inventario						x			3
4,4, Personal suficiente en ventas						x			3
4,5, Entrega en ventas	x								5

Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS	Factor Económico			Factor Social			Encuestas a Proveedores			Encuesta a clientes		Competencia	Total
		Inflación (3)	Tasas de Interés (1)	TLC (3)	Tasas de Desempleo (3)	Canasta Familiar (5)	Salario Mínimo Vital (5)	2, Conocimiento estructura orgánica (1)	8, Diseños entregados oportunamente (3)	9, Tiempo retraso diseños (5)	8, Medio de conocimiento (5)	11, Tiempo de entrega (3)	Principales competidores (5)	
AREA ADMINISTRATIVA														
1,6, Participación en la toma de decisiones (3)		3	1	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	38
AREA DE DISEÑO														
2,2, Capacitación (5)		3	1	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	50
AREA DE FINANZAS														
3,3, Entrega Estados Financieros a tiempo (3)		3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	32
3,4, Crédito para clientes (3)		3	3	3	5	5	5	1	3	3	3	3	5	42
3,5, Pago a proveedores (3)		3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	5	36
AREA DE COMERCIALIZACIÓN														
4,1, Cobros por ventas (5)		3	3	3	5	5	5	1	3	5	5	5	5	48
4,2, Adecuada publicidad (5)		3	1	5	5	5	5	1	3	5	5	3	5	46
4,3, Adecuado control de inventario (3)		3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	32
4,4, Personal suficiente en Ventas (3)		3	1	3	5	3	5	1	3	3	5	3	3	38
Total		27	15	31	37	35	37	11	29	33	37	31	39	362

Hoja de trabajo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1, Leyes 2, Cumplimiento deudas pendientes 3, Cumplimiento de expectativas empresariales 4, Solvencia 5, Socio estratégico potencial 6, Servicio 7, Necesidades satisfechas 8, Entrega oportuna 9, Dolarización 10, Internet 11, Comunicación 12, Disponibilidad de tiempo 13, Crédito en compras 14, Disposición del calzado 15, Contratiempos en entrega 16, Precio 17, Diversidad 	<ul style="list-style-type: none"> 1, Principales competidores 2, Tasas de Desempleo 3, Salario Mínimo Vital 4, Medio de conocimiento 5, Canasta Familiar 6, Tiempo retraso diseños 7, TLC 8, Tiempo de entrega
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1, Misión 2, Conocimiento de la proyección 3, Conocimiento Objetivos 4, Entrega en ventas 5, Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> 1, Capacitación 2, Cobros por ventas 3, Adecuada publicidad 4, Crédito para clientes

Matriz de estrategias foda

MATRIZ ESTRATEGIAS FODA EMPRESA COMERCIAL "ECUADORIAN BUSSINES"		
FORTALEZAS	F.O.	F.A.
<p>1, Misión</p> <p>2, Conocimiento de la proyección</p> <p>3, Conocimiento Objetivos</p> <p>4, Entrega en ventas</p> <p>5, Planificación</p>	<p>a. Mejorar el plan de acción para el año 2014. (F1-F5-O3-O5-O15-O16)</p> <p>b. Mejorar el direccionamiento estratégico hasta el año 2017 (F2-F3-O5)</p> <p>c. Formular indicadores de gestión (F3-O7)</p> <p>d. Mejorar las políticas de cobro (F4-O7-O8-O13-O15)</p> <p>e. Actualizar diseños de acuerdo a moda de temporada (F5-O7-O14-O17)</p>	<p>a. Mejorar el tiempo de entrega del calzado a clientes (F4-F5-A1-A8)</p> <p>b. Optimizar el tiempo de entrega de diseños a proveedores (F5-A6)</p> <p>c. Establecer acciones que permitan enfrentar el TLC (F2-F5-A7)</p> <p>d. Definir y mejorar los procesos (F2-A1)</p> <p>e. Planificar un proceso de mejoramiento de la publicidad (F5-A4)</p>
DEBILIDADES	D.O.	D.A.
<p>1, Capacitación</p> <p>2, Cobros por ventas</p> <p>3, Adecuada publicidad</p> <p>4, Crédito para clientes</p>	<p>a. Difundir la capacitación y la motivación (D1-O3)</p> <p>b. Diseñar un plan de marketing adecuado para la empresa (D3-D1-O10-O11-O17)</p> <p>c. Optimizar los recursos financieros (D2-D4-O13)</p> <p>d. Establecer políticas de cobro (D2-D4-O1-O13)</p> <p>e. Implantar técnicas de motivación del personal (D1-O16)</p>	<p>a. Documentar los procesos con tiempos de entrega (D1-A6-A8)</p> <p>b. Mejorar las relaciones con los clientes existentes en cuanto a publicidad (D3-A4)</p> <p>c. Definir estándares de calidad del servicio (D3-A1-A7)</p> <p>d. Conseguir alianzas estratégicas para mejorar la publicidad (D1-A4)</p>

Estrategias f.o.:

a. Mejorar el plan de acción para el año 2014. (F1-F5 O3-O5-O15-O16)

Se busca aprovechar la imagen que se tiene de la empresa para cumplir con la misión de competir con eficiencia y disciplina en el mercado nacional e internacional, con un calzado de calidad, que brinde excelencia en el servicio al cliente, confiando en su experiencia, capacidad, y profesionalismo, que son algunas de las expectativas que desempeña la empresa.

b. Mejorar el direccionamiento estratégico hasta el año 2017 (F2-F3-O5)

La proyección o visión de la empresa es ser sólida, altamente competitiva y eficiente, posicionando su producto en el mercado con tecnología de punta y calidad, razón por la cual lo que se busca con esta estrategia ser socio estratégico potencial de proveedores que se encuentren en el mercado del calzado aprovechando la imagen proyectada por la empresa.

c. Formular indicadores de gestión (F3-O7)

Mediante la medición de las necesidades satisfechas, se busca establecer el cumplimiento o no de los objetivos propuestos por la empresa.

d. Mejorar las políticas de cobro (F4-O7-O8-O13-O15)

La empresa brinda un servicio de calidad en el cual no se aceptan contratiempos y se ofrecen créditos a clientes confiables por lo que, con esta estrategia se busca exigir a los clientes su pago por tal producto y servicio.

e. Actualizar diseños de acuerdo a moda y temporada (F5-O7-O14-O17)

Mediante una adecuada planificación se busca satisfacer las necesidades ofreciendo al mercado calzado de calidad de acuerdo a los gustos y moda del mismo.

Estrategias f.a.:

a. Mejorar el tiempo de entrega del calzado a clientes (F4-F5-A1-A8)

Mediante una adecuada planificación en la entrega del calzado a los clientes, se busca optimizar el tiempo de entrega del calzado, brindando un mejor servicio que contribuye a la imagen de la empresa.

b. Optimizar el tiempo de entrega de diseños a proveedores (F5-A6)

Mediante una adecuada planificación en la entrega de diseños a los proveedores, sin ningún tipo de contratiempo, lo que se busca es optimizar el tiempo de entrega de los diseños para la elaboración y adquisición por parte de la empresa ECUADORIAN BUSSINES.

c. Establecer acciones que permitan enfrentar el TLC (F2-F5-A7)

Esta estrategia se justifica ya que con una adecuada planificación y el conocimiento de la proyección que actualmente posee el personal de la empresa pueden ayudar a sobrellevar los futuros cambios que traería el TLC.

d. Definir y mejorar los procesos (F2-A1)

Mejorar y definir procesos ayuda al cumplimiento de la visión. Esta estrategia se justifica ya que en este mercado existe mucha competencia pero el conocimiento de la proyección de la empresa y el trabajo en equipo es necesario para llegar a conseguir esta visión, disminuye la competitividad existente.

e. Planificar un proceso de mejoramiento de la publicidad (F5-A4)

La planificación de la publicidad refuerza el crecimiento del mercado, pues el calzado de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES será aún más conocido y demandado por las características del mismo.

Estrategias d.o.:

a. Difundir la capacitación y la motivación (D1-O3)

Las expectativas que busca el mercado crecen, sobre todo en el servicio y la capacitación del personal se hace necesaria para la subsistencia en el mercado.

b. Diseñar un plan de marketing adecuado para la empresa (D3-D1-O10-O11-O17)

El personal puede ser capacitado en publicidad, ya que esta es parte importante para abarcar mayor mercado, esto se lo puede realizar mediante el uso de la comunicación, el Internet, enfocándose en la diversidad de calzado que posee la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.

c. Optimizar los recursos financieros (D2-D4-O13)

Esta estrategia es necesaria para captar mayores cobros y ofrecer menos créditos a los clientes, estas acciones van encaminadas para obtener mayor liquidez dentro de la empresa.

d. Establecer políticas de cobro (D2-D4-O1-O13)

Esta estrategia es necesaria para que exista un equilibrio entre el crédito ofrecido a clientes y los cobros realizados, pues la empresa no se maneja con préstamos sino con dinero propio.

e. Implantar técnicas de motivación del personal (D1-O16)

La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES puede ofrecer motivación a su personal mediante capacitación de acuerdo al área de trabajo, ayudando a que el personal se encuentre capacitado e idóneo para su puesto de trabajo.

Estrategias d.a.:

a. Documentar los procesos con tiempos de entrega (D1-A6-A8)

El personal puede ser capacitado para efectuar controles de tiempo en cuanto entregas de calzado al cliente o entregas de diseños a proveedores para luego estandarizar tiempos y posteriormente controlarlos.

b. Mejorar las relaciones con los clientes existentes en cuanto a publicidad (D3-A4)

Esta estrategia es para ofrecer incentivos a los clientes fijos de la empresa, por ejemplo el regalo de una camisa o gorra, siendo estos objetos medio de publicidad para la empresa.

c. Definir estándares de calidad del servicio (D3-A1-A7)

Esta estrategia se basa en el benchmarking el cual consiste en copiar, igualar y superar el servicio ofrecido por nuestros principales competidores y adaptarse a los cambios que pudieren venir con la apertura de fronteras con respecto al TLC.

d. Conseguir alianzas estratégicas para mejorar la publicidad (A1-A4)

Esta estrategia consiste en realizar alianzas estrategias con otras empresas para realizar campeonatos de fútbol, básquet, etc., en los cuales se promocióne el calzado ofrecido por la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.

CAPÍTULO III:

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos, diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equilibrar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización. (BATEMAN & SNELL, 2000,p.134)

Este concepto general, permite direccionarnos a los diferentes componentes de cualquier actividad sea o no lucrativa. En nuestro caso concreto podemos conceptualizar a la “Estrategia empresarial, como el conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. A la Estrategia de marketing, como direccionada a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del *marketing* que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.”²¹

Mediante el direccionamiento estratégico, se pretende dar una orientación para el desarrollo de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, optimizando las áreas de análisis de esta investigación, es decir en la Gestión Financiera en los procesos contables y de marketing a corto, mediano y largo plazo.

3.1. Principios y valores (matriz axiológica)

En administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdades en un momento dado) que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, generalmente una variable independiente y una variable dependiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. Esto es, describen la relación de una variable con otra (lo que ocurrirá cuando estas variables interactúen). No prescriben lo que deben hacer los individuos. (KOONTZ & WEIHRICH, 2003, p.15)

Valor, pueden definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los

²¹Estrategia. *Enciclopedia Wikipedia*. San Francisco, EU: Enciclopedia Wikipedia, <http://es.wikipedia.org>.

propósitos de la organización. Los valores pueden concebirse como los elementos que componen la ideología que permea las decisiones de todos los días. (KOONTZ & WEHRICH, 2003, p.354,355)

La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, tiene los siguientes principios y valores, basados en las encuestas realizadas a los clientes internos, los cuales posteriormente serán utilizados para elaborar la matriz axiológica.

PRINCIPIOS	VALORES
Puntualidad	Bondad
Compromiso	Honestidad
Justicia	Cortesía
Diversidad	Respeto
Competitividad	
Calidad	

Tabla 9: Matriz axiológica

Principios y Valores	Actores					
	Clientes	Personal	Proveedores	Competencia	Gobierno	Sociedad
Cortesía	X	X	X			
Puntualidad	X		X			
Bondad		X				
Honestidad	X		X	X	X	
Compromiso	X	X	X			
Respeto	X	X	X			X
Justicia	X	X	X			
Confianza		X	X			
Diversidad	X			X		
Competitividad	X	X	X	X		
Calidad	X	X	X			

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

- **Cortesía**

Tanto con los clientes, personal y proveedores, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, no limita las demostraciones de cortesía con el único fin para crear el ambiente agradable y fomentar las relaciones comerciales en un ambiente de respeto y confianza.
- **Puntualidad**

Tanto con los clientes y proveedores, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, se relaciona con la entrega inmediata del calzado deportivo y del pago puntual. Con el único fin de realzar y mantener la imagen comercial de la empresa y seguir con el apoyo de empresas extranjeras.
- **Bondad**

Valor que la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, fomenta con el personal. Así mismo incentiva el compañerismo, pues los trabajadores son miembros de esta familia o equipo de trabajo.
- **Honestidad**

La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, considera que la honestidad, es la base fundamental para el progreso y el éxito no solo comercial sino contable, de calidad y de muy buena imagen. Ser honestos con los clientes, proveedores se refleja en la creciente demanda de su producto y ser honesto con la competencia e inclusive con el gobierno se refleja en la imagen de la empresa.
- **Compromiso**

Tanto con los clientes, personal y proveedores, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, mantiene el compromiso de satisfacción, de cumplimiento y de respeto. De tal suerte que el compromiso se fortalezca de parte y parte.
- **Respeto**

Fomenta y practica con todos los entes de la sociedad tanto comercial y civil. Creando el ambiente para el crecimiento de la empresa ya con los clientes, personal, proveedores, inclusive con la sociedad
- **Justicia**

Tanto con los clientes, personal y proveedores, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, establece procedimientos, normas y servicios con alto grado de justicia para mantener la satisfacción de entrega y de requerimientos.

- **Confianza**
Tanto con el personal y proveedores, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, fomenta la confianza de manera continua y constante con el único fin de alcanzar los objetivos planteados.
- **Diversidad**
Tanto con el cliente y competencia, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, presenta una gran gama diversa de productos, para satisfacer las necesidades del cliente y ser más competitivo en el mercado.
- **Competitividad**
Demostrar y ser competitivo, es lo que día a día, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, hace con los clientes, personal, proveedores y específicamente con la competencia. Pues el mercado actual es justamente competitivo y por eso hay que ser exigente con el producto que se ofrece.
- **Calidad**
La satisfacción de las necesidades que el cliente exige, una buena aplicación de las normas de la empresa y cumplimiento con clientes, personal y proveedores es el reto continuo y permanente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, es una meta clara y precisa a conseguir.

3.2. Misión actual

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.

La misión se puede dividir en dos grandes niveles: El primario y el secundario. La misión primaria indica en términos muy generales la categoría de los negocios a los que se dedica la compañía, mientras que la misión secundaria soporta a la primera en términos y situaciones más concretos, involucrando, en algunos casos, a sus actores más importantes. (SERNA, 1994, p.169)

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, entre estas características se puede considerar:

- Atención (orientación al cliente)
- Alta calidad en sus productos y servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distintivos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente.

Haciendo un culto a estos principios y valores, estudiados, analizados y experimentados, se establece para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la siguiente misión:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y distribuidores a través de la diversa gama de calzado deportivo para niño y adulto, elaborados con la más alta tecnología, en términos de calidad, servicio y precios competitivos.”

3.3 Visión

La visión corporativa, es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. (SERNA, 1994, p.159)

Haciendo un culto a estos principios y valores, estudiados, analizados y experimentados, se sugiere a la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la siguiente visión del futuro:

“Mantener y acrecentar la participación en el mercado, manteniendo un nivel de excelencia y mejora continua, para ofrecer mejor calidad y superar las expectativas de nuestros clientes, mejorando nuestros servicios y el perfeccionamiento de los existentes.”

3.4. Objetivos

Los objetivos corporativos, son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos corporativos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo

estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la corporación. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y la misión corporativa. (SERNA, 1994, p.181)

3.4.1. Generales

Analizar la optimización por medio de un FODA los procesos contables y de marketing de la empresa comercial ECUADOR BUSSINES, para fortalecer la gestión financiera que permita a la empresa consolidarse como líder en el mercado nacional.

3.4.2. Específicos

- Identificar, definir y valorar las actividades y procedimientos de los procesos actuales de la empresa comercial ECUADOR BUSSINES.
- Diseñar y planificar políticas, procesos y normativas para optimizar los procesos de contabilidad y marketing de la empresa comercial ECUADOR BUSSINES.

3.5. Políticas

La empresa comercial ECUADOR BUSSINES, debería implementar políticas a fin de conseguir los objetivos planificados. Muchas de las cuales nacen por lógicas y otras luego de un serio análisis por parte de la directiva. Las mismas que de manera indirecta son obligatorias para crear una cultura organizacional para los miembros de la empresa. Cultura que irá creciendo y concientizándose a medida que se vean resultados en todas las áreas. Aquí es fundamental las reuniones periódicas dentro de cada área y el responsable de cada una debe reunirse con los directivos de la empresa para pulir detalles y sugerir mejoramientos organizacionales.

Políticas de venta

- Las ventas al por mayor, se realizarán 50% en efectivo y 50% a quince días crédito con cheques posfechados.
- Las ventas que fueran ocasionales o sin garantía, el pago es en efectivo.
- La entrega de pedidos se realizará de acuerdo al nivel de inventarios o máximo a una semana después de solicitado el pedido.
- El servicio al cliente debe ser personalizado con el respeto que se merece y tomando en cuenta sus expectativas y requerimientos porque: “El cliente tiene la razón”

Políticas administrativas

- Los empleados deberán respetar los horarios establecidos por Ley.
- Si el empleado requiere de un día libre laborable deberá solicitarlo con 24 horas de anticipación, y en el caso de falta será descontado proporcionalmente de su sueldo, o podrá recuperar el día perdido trabajando horas extras.
- Los empleados deberán respetarse entre sí, y serán los responsables de crear un ambiente agradable con sus buenas costumbres y modales.
- Los empleados gozarán de todos los beneficios que la Ley disponga, sin distinción alguna.
- Los empleados se regirán a procesos ya establecidos por la parte administrativa de la empresa.
- Los empleados serán capacitados cada seis meses o según los requerimientos de la empresa.

Políticas financieras

- Las compras se las realizará a treinta días plazo, si lo facilita el proveedor, caso contrario la adquisición se la realizará en efectivo.
- El control de las compras estará supervisada por el departamento de comercialización y aprobada la orden por el gerente general.
- Los índices de solvencia, liquidez y acidez deben ser mayores a 1.
- El índice de solvencia se lo hará cada seis meses, tiempo que termina el ciclo de negocio.

Políticas de marketing y publicidad

- Se realizará eventos publicitarios cada 3 meses, en los cuales se entreguen gorras y camisetas con la publicidad de la empresa.

3.6. Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (SERNA, 1994, p.21)

Estrategias administrativas

- Implantar técnicas de motivación al personal.
- Mejorar el direccionamiento estratégico hasta el año 2014.
- Formular indicadores de gestión.
- Establecer y mejorar las políticas de cobro.
- Mejorar el tiempo de entrega del calzado a clientes.
- Optimizar el tiempo de entrega de diseños a proveedores.
- Definir y mejorar los procesos.
- Planificar un proceso de mejoramiento de la publicidad.
- Optimizar los recursos financieros.
- Documentar los procesos con tiempos de entrega.
- Definir estándares de calidad del servicio.
- Conservar a todo el personal de la empresa, durante los próximos dos años, brindándoles un buen ambiente de trabajo.

Estrategias del producto

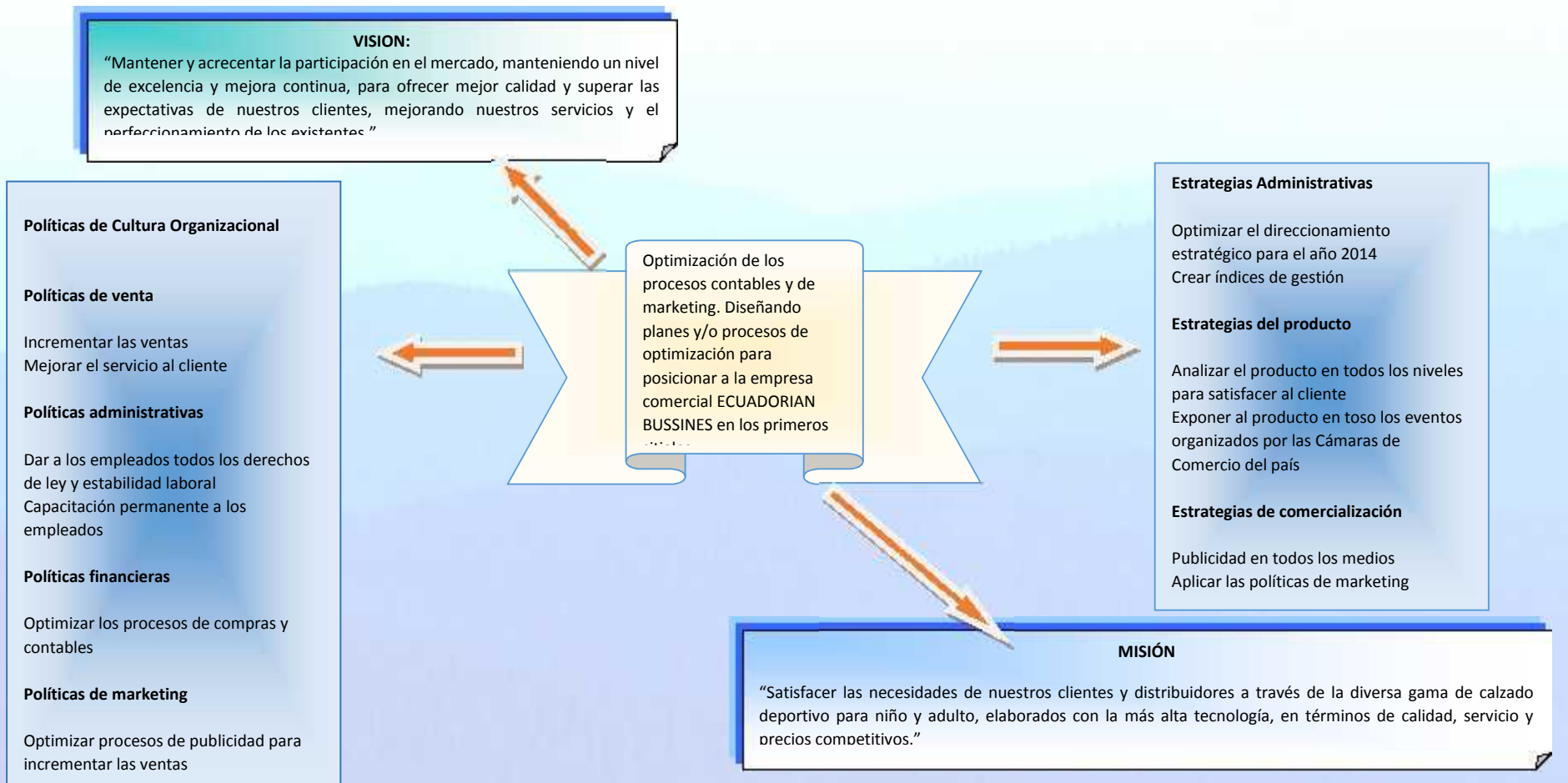
- Diferenciar el producto de la competencia, mediante el benchmarking tratando de satisfacer los requerimientos del cliente. Esta diferenciación se dará básicamente en la calidad del mismo y en los modelos, que deberán estar de acuerdo con las exigencias de la moda y del consumidor.
- Comercializar el producto en el mercado meta definido, y buscando siempre las ventas al por mayor.
- Participar en ferias realizadas por la Cámara de la Pequeña Industria en Quito y en el Centro de Exposiciones y Convenciones Mitad del Mundo, para introducir y dar a conocer el producto y la empresa.
- Distribuir el producto en casas comercializadoras como Casa Tossi, Megamaxi, De Pratti.

Estrategias de comercialización

- Satisfacer al cliente es el mayor objetivo, porque él se encargará de comunicar a nuevos clientes y su preferencia será el éxito de la empresa.
- Realizar publicidad en los medios de comunicación como prensa, y televisión y mediante alianzas estratégicas principalmente en eventos deportivos.
- Elaborar un plan de marketing adecuado para la empresa para el año 2014.

3.6.2. Mapa Estratégico

Mapa estratégico empresa comercial Ecuadorian Bussines 2013 - 2014



CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS DE PROCESOS

En el presente capítulo se desarrolla la cadena de valor de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, en donde se detalla los procesos de entrada, transformación y salida que se ejecutan como parte del funcionamiento de la empresa.

Como parte del análisis se realizará el levantamiento de los procesos contables y de marketing que comprende la empresa, posteriormente se seleccionará procesos en base a cinco interrogantes que serán aplicadas a cada proceso. Se realizará el mapa de los procesos seleccionados, el análisis de los procesos mediante la tabla de costos, el diagrama de los procesos y finalmente una matriz resumen de los procesos.

4.1. Cadena de valor empresarial

El análisis de la cadena de valor, es una técnica original de M. Porter con el fin de obtener ventaja competitiva. 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.

“La técnica de Cadena de Valor, tiene por objetivo identificar las actividades que se realizan en una institución, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, quien está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes.

Esta técnica es de vital importancia porque permite:

- Definir la historia de la institución (procesos y actividades que realiza).
- Determinar estrategias que permitan obtener ventaja competitiva.

Si queremos elaborar la cadena de valor de una institución, debemos de seguir los siguientes pasos:

- Identificar las actividades primarias del negocio.
- Identificar las actividades de soporte del negocio.

Cabe señalar, que las actividades de la cadena de valor, son los bloques básicos con los que la institución crea valor para el comprador de sus productos y/o servicios.”²⁹

“Entre los beneficios tanto para compradores y vendedores, se encuentran:

- Simplificación de la cadena interna
- Simplificación de procesos
- Aumento de la productividad
- Mejor calidad de la información
- Mejor control
- Ampliación de la base de clientes potenciales
- Aumento de la eficiencia
- Aumento de la lealtad de clientes
- Mejora en la calidad de la información y de los procesos de inteligencia de mercado
- Reducción del papeleo
- Menores costos por transacción

Uno de los principales factores claves en la integración de la cadena de valor es la tecnología, es importante aprovechar las ventajas que las Tecnologías de Información proporcionan para el mejoramiento de los procesos de la organización.

Medir el éxito de una estrategia o iniciativa no es tarea fácil, sobre todo si ésta es de gran magnitud, pero algunos factores que indican si una empresa ha logrado integrar exitosamente una cadena de valor son los siguientes:

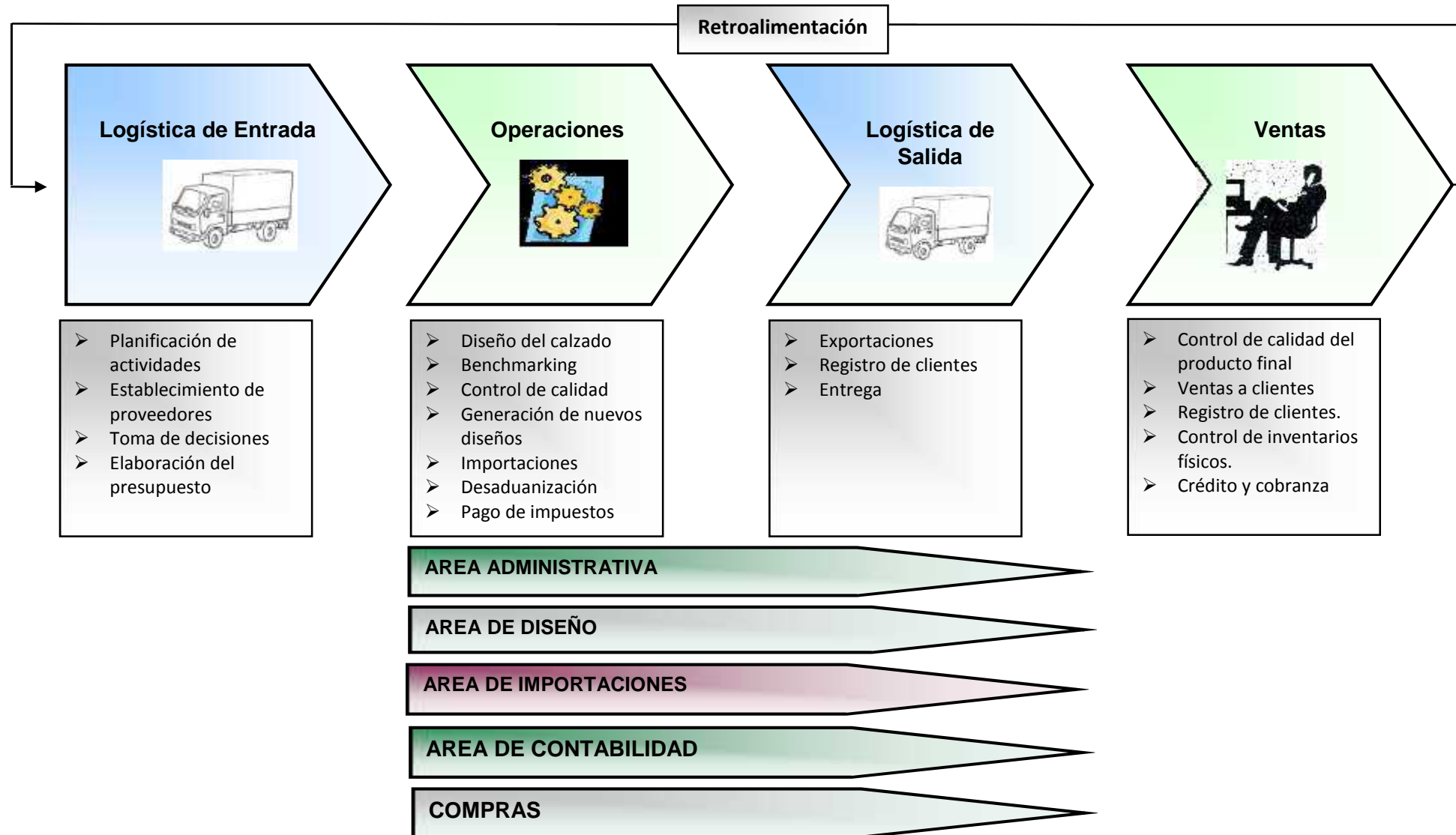
- Transacciones en tiempo real
- Reducción de tiempo de proceso y transacciones
- Reducción de costos
- Operaciones precisas
- Mejor control interno de la información generada en la empresa
- Acceso a información de planeación de las distintas empresas que conforman la cadena de valor
- Resolución rápida de problemas
- Reducción de retrasos en entregas de pedidos
- Reducción de retrasos en entregas de insumos

²⁹ Desarrollo de modelos industriales. *Cadena de valor*. Recuperado de <http://www.monografias.com>

- Rápida respuesta a peticiones del cliente
- Acceso al cliente para conocer estatus de sus pedidos
- Producción sincronizada con la demanda del mercado³⁰

³⁰Yessika, Rodríguez. (2003) ¿Qué es la cadena de valor? Boletín Tress. Monterrey, México.
Recuperado de [http:// www.tress.com.mx](http://www.tress.com.mx)

CADENA DE VALOR EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES



4.2. Inventario de procesos por áreas

A continuación se detalla el inventario de procesos por las áreas de ventas y contables de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES:

Área de ventas

- Ventas a clientes
- Registro de clientes.
- Control de inventarios físicos.
- Entrega del producto.

Área contabilidad:

- Facturación.
- Crédito y cobranza.
- Registro de ingresos.
- Registro de egresos.
- Control contable de inventarios.
- Realización de balances contables.
- Elaboración del presupuesto.
- Elaboración de informes financieros.

4.3. Selección de procesos

La selección de los procesos se la realiza a través de la contestación de cinco interrogantes las cuales ayudan a la determinación de los procesos más importantes de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.

4.3.1. Preguntas claves

Estas preguntas serán respondidas por la persona encargada de cada departamento y por el gerente general. Las preguntas que se aplican se detallan a continuación:

1. ¿Es necesario este proceso para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES?
2. ¿Al mejorar este proceso efectiviza la utilización de los recursos y disminuye los tiempos?
3. ¿Al mejorar este proceso mejora la imagen de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES?
4. ¿Al mejorar este proceso mejora la calidad del servicio y la atención al cliente?
5. ¿Al mejorar este proceso se incrementan los ingresos para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES?

Al plantear estas preguntas en la matriz para selección de procesos, se calificará a la respuesta “no” con cero y la respuesta “sí” con uno, luego se sumarán en forma horizontal para conocer el puntaje de cada pregunta.

Tabla 10: Selección de procesos

PROCESOS	PREGUNTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
AREA DE VENTAS						
Ventas a clientes	1	0	1	0	1	3
Registro de clientes	1	0	1	0	0	2
Control de inventarios físicos.	1	1	0	0	0	2
Entrega del producto	0	0	1	1	0	2
ÁREA CONTABILIDAD						
Facturación.	1	0	0	0	0	1
Crédito y cobranza.	1	1	1	1	1	5
Registro de ingresos.	1	0	0	0	0	1
Registro de egresos.	1	0	0	0	0	1
Control contable de inventarios.	1	0	0	1	0	2
Realización de balances contables.	1	0	1	0	0	2
Elaboración del presupuesto.	1	0	1	0	0	2
Elaboración de informes financieros.	1	1	0	0	0	2

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

4.3.2. Hoja de costos

Corresponde a los costos que se emplean en la elaboración del proceso. Para el análisis de costos se lo realiza mediante dos fuentes:

- **Los costos operativos**, es decir todos aquellos gastos en que incurre la empresa con el fin de desarrollar normalmente sus actividades, exceptuando el gasto de personal.
- **El costo del personal.**

Costos operativos

Los principales costos operativos anuales en que incurre la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES son:

Tabla 11: Costos operativos

COSTOS OPERATIVOS	COSTO ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO DIARIO	COSTO HORA	COSTO MINUTO
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Suministros de oficina	1.200,00	100	3,3333	0,1389	0,0023
Mantenimiento	480	40	1,3333	0,0556	0,0009
Beneficios sociales	4.545,00	378,75	12,625	0,526	0,0088
Movilización	1.800,00	150	5	0,2083	0,0035
Viajes exterior (muestras)	3.000,00	250	8,3333	0,3472	0,0058
Imprenta	800	66,67	2,2222	0,0926	0,0015
Intereses Financieros	10.000,00	833,33	27,7778	1,1574	0,0193
Servicios básicos	360	30	1	0,0417	0,0007
Telecomunicaciones	1.800,00	150	5	0,2083	0,0035
Arriendo (bodega-oficinas)	3.600,00	300	10	0,4167	0,0069
Impuesto a la renta	800	66,67	2,2222	0,0926	0,0015
GASTOS DE VENTAS					
Viáticos y movilización	2.000,00	166,67	5,5556	0,2315	0,0039
Comisiones	6.000,00	500	16,6667	0,6944	0,0116
Gastos gestión (obsequios clientes)	500	41,67	1,3889	0,0579	0,001
Descuentos en Ventas	3.000,00	250	8,3333	0,3472	0,0058
COSTOS DE VENTAS					
Transporte de mercadería	1.100,00	91,67	3,0556	0,1273	0,0021
Costo de mercadería (incluido flete)	120.000,00	10.000,00	333,3333	13,8889	0,2315
Total Costos Operativos	160.985,00	13.415,42	447,1806	18,6325	0,3105

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

Tomando en cuenta estos datos se aplican las siguientes operaciones para determinar el costo operativo por minuto de la empresa:

$$\text{Costos / Día} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días})}$$

$$\text{Costos / Hora} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas})}$$

$$\text{Costos / Minuto} = \frac{\text{CostosAnuales}}{(12\text{meses} * 30\text{días} * 24\text{horas} * 60\text{min})}$$

El costo operativo por minuto de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES es de: 0.3105.

Costos del personal

Los ingresos líquidos a recibir mensualmente de cada empleado de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES comprende: el sueldo básico actual más las provisiones de ley.

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

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

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

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

De esta forma se construye la tabla de los ingresos por minuto y de los costos totales que incurre la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES por minuto de cada empleado como muestra la tabla siguiente:

Tabla 12: Costo del minuto por persona

CARGO	INGRESO ANUAL	INGRESO MENSUAL	INGRESO DIARIO	INGRESO HORA	INGRESO MINUTO	COSTO OPERATIVO	COSTO TOTAL
Gerente	9600,00	800,00	26,67	3,33	0,0556	0,3105	0,3661
Presidente	9600,00	800,00	26,67	3,33	0,0556	0,3105	0,3661
Contadora	6000,00	500,00	16,67	2,08	0,0347	0,3105	0,3452
Asistente contable	4800,00	400,00	13,33	1,67	0,0278	0,3105	0,3383
Bodeguero	4800,00	400,00	13,33	1,67	0,0278	0,3105	0,3383
Despachador	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341
Vendedor 1	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341
Vendedor 2	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341
Vendedor 3	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341
Vendedor 4	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341
Vendedor 5	4080,00	340,00	11,33	1,42	0,0236	0,3105	0,3341

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

4.4. Mapa de procesos seleccionados

Con los procesos seleccionados se procede a analizar su origen y el grado de importancia en las actividades que se desarrolla en la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, los cuales son clasificados en gobernantes, básicos y de apoyo.

Tabla 13: Mapa de procesos seleccionados

PROCESOS	CLASIFICACIÓN		
	Gobernante	Básico	Apoyo
Planificación de actividades.	X		
Toma de decisiones.	X		
Contratación capacitación del personal.			X
Elaboración de políticas.	X		
Fijación de estrategias.	X		
Benchmarking.		X	
Establecimiento de proveedores			X
Crédito y cobranza.			X
Diseño del calzado		X	
Ventas a clientes		X	

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

- **Proceso gobernante:** Sirven para tomar las decisiones más importantes para la empresa.
- **Proceso básico:** Están integrados por las actividades que son o que constituyen la naturaleza del negocio o de la empresa.
- **Procesos de apoyo o habilitantes:** Proporcionan apoyo administrativo, financiero, de computación, de recursos humanos de mantenimiento entre otros.

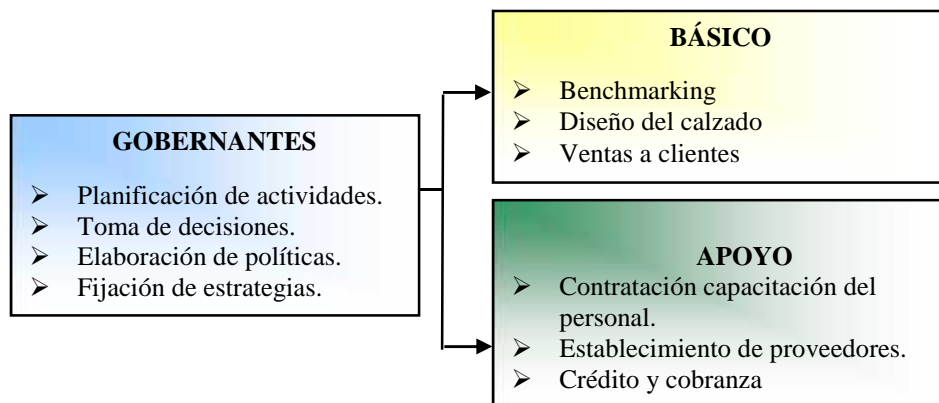


Figura 7: Procesos seleccionados

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

4.5. Análisis de procesos seleccionados


Una vez seleccionado los procesos, es necesario analizarlos detenidamente estableciendo para ello diversos parámetros como tiempo de duración de cada actividad, los costos que se emplean en la elaboración del proceso, además de las principales novedades que se encuentran en dicho proceso.

Para ello utilizamos el diagrama de procesos el cual cuenta con la siguiente simbología:

○	=	OPERACIÓN	(Agrega Valor)
□	=	INSPECCIÓN O CONTROL	(No Agrega Valor)
D	=	DEMORA O ESPERA	(No Agrega Valor)
▽	=	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	(No Agrega Valor)
⇒	=	TRANSPORTE	(No Agrega Valor)
◇	=	DECISIÓN	(No Agrega Valor)

Con esto se construye la siguiente hoja de diagramación de procesos:

4.5.1. Procesos gobernantes

		Nombre del Proceso: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES									
Entrada: PRESIDENTE Y GERENTE		Tiempo: 108 min.					Salida: PLAN DE ACTIVIDADES				
Frecuencia: 1 POR SEMANA							Costo: \$ 61.61				
Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Asistente de gerencia convoca a junta			X				10		\$ 3,31	
2	Presidente y gerente se reúnen			X				15		\$ 15,15	1
3	Presidente instala la sesión			X				3		\$ 1,02	
4	Presidente y gerente exponen los planes	X					15		\$ 10,18		
5	Presidente y gerente discuten la factibilidad de planes	X					30		\$ 20,36		
6	Asistente de gerencia anota actividades a realizar	X					5		\$ 1,66		
7	Asistente de gerencia elabora el plan de actividades	X					30		\$ 9,93		
Total							80	28	\$ 42,13	\$ 19,48	
Eficiencias								74%		68%	

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = 80 / 80 + 28

Eficiencia en tiempo = **0.7407** = 74%

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = 42.13 / 42.13 + 19.48

Eficiencia en costo = 0.6838 = 68%

Observaciones:

1. La reunión de la junta se realiza con el presidente y el gerente, tomando en cuenta las observaciones planteadas por los empleados de la empresa.



Nombre del Proceso: TOMA DE DECISIONES

Entrada: JUNTA DE ACCIONISTAS

Tiempo: 75 min.

Salida: DECISIÓN ADECUADA Y OPORTUNA

Frecuencia: 1 POR SEMANA

Costo: \$ 43.95

Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Gerente convoca a junta de accionistas			X				10		\$ 3,31		
2	Se reúne la junta de accionistas			X				15		\$ 10,18		
3	Gerencia expone la problemática	X						5		\$ 1,66		
4	Presidente y gerente exponen las alternativas	X						15		\$ 10,18		
5	Presidente y gerente analizan el costo de oportunidad		X					15		\$ 10,18	1	
6	Presidente y gerente seleccionan una alternativa	X						10		\$ 6,79		
7	Presidente anota la decisión obtenida	X						5		\$ 1,66		
Total								35	40	\$ 20,28	\$ 23,67	
Eficiencias								47%		46%		

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = 35 / 35 + 40

Eficiencia en tiempo = 0.4666 = 47%

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = 20.28 / 20.28 + 23.67

Eficiencia en costo = 0.4614 = 46%

Observaciones:

1. En el análisis del costo de oportunidad el tiempo depende de la magnitud de la problemática, es por eso que el tiempo varía y se toma como referencia un promedio.



Nombre del Proceso: ELABORACIÓN DE POLÍTICAS

Entrada: JUNTA DE ACCIONISTAS							Tiempo: 266 min.		Salida: MAPA ESTRATÉGICO		
Frecuencia: 1 POR AÑO							Costo: \$132.55				
Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerencia convoca a junta			X				10		\$ 3,31	
2	Se reúne la junta de accionistas			X				15		\$ 10,18	
3	Presidente instala la sesión			X				3		\$ 1,02	
4	Presidente y gerente exponen criterios			X				20		\$ 13,57	
5	Presidente y gerente elaboran posibles políticas	X					20		\$ 13,57		
6	Presidente y gerente discuten borrador		X					45		\$ 30,54	
7	Presidente y gerente seleccionan políticas	X					25		\$ 16,97		
8	Presidente anota políticas	X					5		\$ 1,66		
9	Gerente levanta la sesión							3		\$ 0,99	
10	Presidente modifica el mapa estratégico						120		\$ 40,72		1
Total							170	96	\$ 72,92	\$ 59,62	
Eficiencias							64%		55%		

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.

= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = 170 / 170 + 96

Eficiencia en tiempo = 0.6390 = 64%

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso

= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = 72.92 / 72.92 + 59.62

Eficiencia en costo = 0.5501 = 55%

Observaciones:

1. La modificación del mapa estratégico se la realiza una vez cada año. El proceso de elaboración de políticas se lo realiza analizando ventajas y desventajas de cada una de ellas, permitiendo flexibilidad dentro de la empresa y manteniendo un control de la misma.



Nombre del Proceso: FIJACIÓN DE ESTRATEGIAS

Entrada: JUNTA DE ACCIONISTAS

Salida: MAPA ESTRATÉGICO

Frecuencia: 1 POR AÑO

Tiempo: 266 min.

Costo: \$ 132.55

Nº	Actividad	O	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerencia convoca a junta			X				10		\$ 3,31	
2	Se reúne junta de accionistas			X				15		\$ 10,18	
3	Presidente instala la sesión			X				3		\$ 1,02	
4	Presidente y gerente exponen criterios			X				20		\$ 13,57	
5	Presidente y gerente elaboran posibles estrategias	X					20		\$ 13,57		
6	Presidente y gerente discuten el borrador		X					45		\$ 30,54	
7	Presidente y gerente seleccionan las estrategia	X					25		\$ 16,97		
8	Presidente anota la estrategia	X					5		\$ 1,66		
9	Gerente levanta la sesión			X				3		\$ 0,99	
10	Presidente modifica el mapa estratégico	X					120		\$ 40,72		1
Total							170	96	\$ 72,92	\$ 59,62	
Eficiencias							64%		55%		

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = $170 / 170 + 96$

Eficiencia en tiempo = $0.6391 = 64\%$

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = $72.92 / 72.92 + 59.62$

Eficiencia en costo = $0.5501 = 55\%$

Observaciones:

1. La modificación del mapa estratégico se la realiza una vez cada año. El proceso de fijación de estrategias se lo realiza analizando ventajas y desventajas para la empresa y tomando en consideración la competencia existente.

4.5.2. Procesos básicos

		Nombre del Proceso: BENCHMARKING									
Entrada: CALZADO COMPETENCIA		Tiempo: 463 min.					Salida: DISEÑO DE CALIDAD PARA PROVEEDORES				
Frecuencia: 1 POR SEMANA							Costo: \$ 256.96				
Nº	Actividad	○	□	D ⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Diseñadores estudian el calzado líder	X				120		\$ 79,19		1	
2	Diseñador adquiere el calzado de la competencia	X				120		\$ 40,18		2	
3	Diseñador estudia del diseño del calzado de la competencia	X				45		\$ 29,69		3	
4	Diseñador estudia el diseño actual de la empresa		X				15		\$ 9,90		
5	Diseñador realiza comparaciones de diseños		X				30		\$ 19,80	4	
6	Diseñador realiza mejoras al diseño de la empresa	X				60		\$ 39,59		5	
7	Diseñador presenta la propuesta del diseño	X				45		\$ 29,15			
8	Presidente aprueba diseño		X				20		\$ 6,79		
9	Diseño es enviado a proveedores			X			8		\$ 2,68	6	
Total						390	73	\$ 217,80	\$ 39,16		
Eficiencias						84%		85%			

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = $390 / 390 + 73$

Eficiencia en tiempo = $0.8423 = 84\%$

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = $217.80 / 217.80 + 39.16$

Eficiencia en costo = $0.8476 = 85\%$

Observaciones:

1. La empresa contrata un diseñador de calzado, dicho proceso se lo hace mediante contratación free lance.
2. El tiempo que se emplea en la adquisición del calzado de la competencia es demasiado, pues esta actividad depende de la autorización del área financiera y del presidente de la empresa.
3. En esta actividad se toma el tiempo que se demora en enviar el diseño a los proveedores vía electrónica, lo cual es lo más frecuente dentro de la empresa, pero sin embargo hay ciertas ocasiones que es necesario enviar muestras físicas del calzado.
4. El diseñador es el encargado de mantener la comunicación con el departamento de diseño del proveedor
5. Es el encargado de realizar los cambios en las muestras en cuanto a logos, colores
6. Es el encargado de presentar las muestras finales para enviar a producción.



Nombre del Proceso: DISEÑO DEL CALZADO

Entrada: DEMANDA DEL PROVEEDOR

Tiempo: 133 min.

Salida: DISEÑO DE CALIDAD PARA PROVEEDORES

Frecuencia: 1 POR SEMANA

Costo: \$ 78,75

Nº	Actividad	O	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Diseñador estudio el diseño actual de la empresa	X					15		\$ 9,90			
2	Diseñador realiza cambios espontáneos a los modelos	X					20		\$ 13,20			
3	Diseñador realiza la comparación de diseños		X					15		\$ 9,90		
4	Diseñador realiza mejoras al diseño de la empresa	X					10		\$ 6,60			
5	Diseñador presenta la propuesta del diseño	X					45		\$ 29,69		1	
6	Presidente aprueba el diseño		X					20		\$ 6,79	2	
7	Diseño es enviado a proveedores				X			8		\$ 2,68	3	
Total							90	43	\$ 59,39	19,36	\$	
Eficiencias							68%		75%			

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = $90 / 90 + 43$

Eficiencia en tiempo = $0.6766 = 68\%$

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = $59.39 / 59.39 + 19.36$

Eficiencia en costo = $0.7541 = 75\%$

Observaciones:

1. En esta actividad se toma el tiempo que se demora en enviar el diseño a los proveedores vía electrónica, lo cual es lo más frecuente dentro de la empresa, pero sin embargo hay ciertas ocasiones que es necesario enviar muestras físicas del calzado.
2. El tiempo que se demora en la aprobación de la muestra para la puesta en producción de la misma.
3. El tiempo para entrar en el calendario de producción de la fábrica.



Nombre del Proceso: VENTAS A CLIENTES

Entrada: DEMANDA DEL CALZADO

Tiempo: 144 min.

Salida: RENTABILIDAD PARA LA EMPRESA

Frecuencia: 3 POR DÍA

Costo: \$ 92,92

Nº	Actividad	O	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación	
							AV	NAV	AV	NAV		
1	Vendedor contacta al cliente	X					30		\$ 19,43		1	
2	Vendedor ofrece el calzado			X				15		\$ 9,72		
3	Vendedor autoriza crédito de acuerdo a políticas	X					8		\$ 5,18			
4	Vendedor realiza la venta	X					10		\$ 6,48			
5	Asistente de contabilidad registra la venta					X		3		\$ 0,97		
6	Asistente de contabilidad controla el plazo		X					8		\$ 2,58		
7	Asistente de contabilidad y vendedor mantienen comunicación			X				10		\$ 9,70		
8	Vendedor recuerda al cliente su deuda			X				15		\$ 9,72	2	
9	Vendedor realiza el cobro de la deuda	X					45		\$ 29,15			
Total							93	51	\$ 60,24	\$ 32,68		
Eficiencias							65%		65%			

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = $93 / 93 + 51$

Eficiencia en tiempo = $0.6458 = 65\%$

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = $60.24 / 60.24 + 32.68$

Eficiencia en costo = $0.6482 = 65\%$

Observaciones:

1. El contacto con el cliente es una actividad en la cual se toma el tiempo utilizado por el vendedor en llegar a donde se encuentra el cliente, dado que en la mayoría de casos no es mucho, por lo que la empresa se encuentra ubicada en un lugar céntrico al alcance de todos los clientes más frecuentes.
2. Existen actividades las cuales deben ser realizadas por más de una vez, como es la de recordar al cliente su fecha de pago, por lo que los vendedores son los responsables de ofrecer crédito y realizar la cobranza.

4.5.3. Procesos de apoyo

		Nombre del Proceso: CONTRATACIÓN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL									
Entrada: PRESIDENTE		Tiempo: 170 min.					Salida: PERSONAL EFICIENTE				
Frecuencia: 1 POR AÑO							Costo: \$ 56,83				
Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Gerente busca cursos			X				45		\$ 14,90	1
2	Gerente presenta cursos encontrados			X				10		\$ 3,31	
3	Presidente selecciona uno de los cursos	X					15		\$ 5,09		2
4	Gerente convoca al personal para información	X					15		\$ 4,97		
5	Gerente expone el curso			X				20		\$ 6,62	
6	Gerente contacta a proveedores de capacitación	X					15		\$ 4,97		
7	Reunión presidente y proveedores	X					20		\$ 6,79		
8	Presidente firma contrato	X					30		\$ 10,18		
Total							95	75	\$ 31,99	\$ 24,84	
Eficiencias								56%		56%	

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = 95 / 95 + 75

Eficiencia en tiempo = 0.5588 = 56%

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = 31.99 / 31.99 + 24.84

Eficiencia en costo = 0.5629 = 56%

Observaciones:

1. El gerente busca cursos en Internet o cursos que dictan las empresas estatales como el SRI.
2. La capacitación actual del personal de la empresa es mínima y sólo para ciertas áreas, como por ejemplo la capacitación que se da al área de contabilidad.



Nombre del Proceso: ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES

Entrada: IMPORTACIONES		Tiempo: 933 min.					Salida: CONTRATO CON PROVEEDORES				
Frecuencia: 1 POR AÑO							Costo: \$ 333,50				
Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Se reúnen Administrador de importaciones y presidente			X				15		\$ 10,22	1
2	Presidente evalúa los actuales proveedores		X					30		\$ 10,18	
3	Administrador de importaciones y presidente realizan una propuesta de nuevos proveedores	X					15		\$ 10,22		
4	Administrador de importaciones y presidente discuten borrador			X				10		\$ 6,81	
5	Administrador de importaciones y presidente seleccionan al proveedor	X					10		\$ 6,81		
6	Gerente anota la decisión		X					5		\$ 1,66	
7	Gerente levanta la sesión			X				3		\$ 0,99	
8	Presidente contacta a proveedores	X					25		\$ 8,48		
9	Gerente reserva vuelo al exterior	X					20		\$ 6,62		
10	Presidente viaja al exterior				X			720		\$ 244,35	2
11	Se reúnen presidente y proveedores	X					20		\$ 6,79		
12	Presidente firma contrato con proveedores	X					60		\$ 20,36		
Total							150	783	\$ 59,29	\$ 274,21	
Eficiencias							16%		18%		

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = $150 / 150 + 783$

Eficiencia en tiempo = $0.1607 = 16\%$

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = $59.29 / 59.29 + 274.21$

Eficiencia en costo = $0.1777 = 18\%$

Observaciones:

1. El encargado del área de importaciones es la misma persona que se encuentra a cargo del área financiera razón por la cual se toma como dato el costo total de esa persona.
2. El tiempo empleado en el viaje del Presidente de la empresa al exterior, varía de acuerdo a la ubicación del proveedor, los cuales en su mayoría se encuentran ubicados en el Asia.



Nombre del Proceso: CRÉDITO Y COBRANZA

Entrada: CRÉDITO PARA CLIENTES

Tiempo: 136 min.

Salida: CLIENTES PAGAN DEUDAS PENDIENTES

Frecuencia: 3 POR DÍA

Costo: \$ 85,46

Nº	Actividad	○	□	D	⇒	▽	Tiempo		Costo		Observación
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Vendedor contacta al cliente	X					30		\$ 19,43		
2	Vendedor autoriza crédito de acuerdo a políticas	X					8		\$ 5,18		
3	Vendedor realiza la venta	X					10		\$ 6,48		
4	Asistente de contabilidad registra el plazo					X		3		\$ 0,97	
5	Asistente de contabilidad controla el plazo		X					15		\$ 4,84	
6	Asistente de contabilidad y vendedor se comunican			X				10		\$ 9,70	
7	Vendedor le recuerda al cliente su deuda			X				15		\$ 9,72	1
8	Vendedor realiza el cobro de la deuda	X					45		\$ 29,15		
Total							93	43	\$ 60,24	\$ 25,22	
Eficiencias								68%		70%	

Calculo de eficiencias:

Eficiencia en tiempo = Tiempo total de operaciones / Tiempo total del proceso.
= Tiempo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en tiempo = 93 / 93 + 43

Eficiencia en tiempo = 0.6838 = 68%

Eficiencia en costo = Costo total de operaciones / Costo total del proceso
= Costo que agrega valor / Agrega valor + No agrega valor

Eficiencia en costo = 60.24 / 60.24 + 25.22

Eficiencia en costo = 0.7048 = 70%

Observaciones:

1. Existen actividades las cuales deben ser realizadas por más de una vez, como es la de recordar al cliente su fecha de pago, por lo que los vendedores son los responsables de ofrecer crédito y realizar la cobranza.

4.6. Matriz de análisis resumen

A continuación se resumen los procesos analizados detallando:

- Tiempos,
- Costos,
- Frecuencias,
- Eficiencias,
- Eficiencias promedios.

TABLA 14: Matriz de análisis resumen

PROCESO ANALIZADO	TIEMPO (min)				COSTOS (dólares)				FRECUENCIA ANUAL	OBSERVACIÓN
	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA	AV	NAV	TOTAL	EFICIENCIA		
Planificación de actividades.	80	28	108	74	42,13	19,48	61,61	68	48	1
Toma de decisiones.	35	40	75	47	20,28	23,67	43,95	46	48	2
Contratación capacitación del personal.	95	75	170	56	31,99	24,84	56,83	56	1	3
Elaboración de políticas.	170	96	266	64	72,92	59,62	132,55	55	1	4
Fijación de estrategias.	170	96	266	64	72,92	59,62	132,55	55	1	5
Benchmarking.	390	73	463	84	217,80	39,16	256,96	85	48	6
Establecimiento de proveedores	150	783	933	16	59,29	274,21	333,50	18	1	7
Crédito y Cobranza	93	43	136	68	60,24	25,22	85,46	70	720	8
Diseño del calzado	90	43	133	68	59,39	19,36	78,75	75	48	9
Ventas a clientes	93	51	144	65	60,24	32,68	92,92	65	720	10
TOTAL	1366	1328	2694	60,6	697,21	577,86	1275,08	59,3		

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

Calculo de eficiencias promedio:

Eficiencia en tiempo = Eficiencias Tiempo Procesos / # Procesos

Eficiencia en tiempo = 606 / 10

Eficiencia en tiempo = 60.6

Eficiencia en costo = Eficiencias Costos Procesos / # Procesos

Eficiencia en costo = 593 / 10

Eficiencia en costo = 59.3

Observaciones:

1. No posee un cronograma específico ni horarios para la reunión de planificación de actividades.
2. La toma de decisiones se presentan a cada momento dentro de la empresa y es un poco difícil tomar la decisión correcta si el personal involucrado no se encuentra en la empresa.
3. La contratación de la capacitación del personal depende si el personal lo necesite o si existe la opción de capacitar.
4. La elaboración de políticas es un proceso muy similar a la fijación de estrategias, cuyas actividades pueden ser fusionadas con este proceso, o en su defecto la creación de un proceso que abarque las actividades de estos dos procesos.
5. La fijación de estrategias se lo puede realizar conjuntamente con el proceso de elaboración de políticas una vez cada año.
6. El proceso de benchmarking puede demorar dependiendo de la disponibilidad del recurso, que en este caso es el calzado de la competencia líder en el mercado actual.
7. El establecimiento de proveedores es un proceso que se realiza con muy poca frecuencia, porque la empresa firma un contrato por cierto tiempo, y se selecciona al proveedor de acuerdo a méritos obtenidos.

8. El proceso de crédito y cobranza es un proceso muy importante y varía de acuerdo a la ubicación del cliente, pues la empresa posee clientes de otras provincias.
9. Existe exceso de tiempo improductivo por parte de los diseñadores, pues sólo dedican una parte de su tiempo al diseño en sí.
10. La forma de realizar este proceso no es correcta pues la comunicación dentro de la empresa para realizar los cobros se realiza de forma verbal.

CAPÍTULO V:

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La Mejora Continua, implica entender y trabajar en la cadena de valor: Proveedores-Organización-Cliente, y directamente en los Procesos que configuran esta cadena, sumando las diferentes iniciativas de mejora. El trabajo que se desarrolla, debe ser entendido como una serie de procesos que deben ser mejorados constantemente sobre la base de:

- Comportamiento de equipo.
- Compromiso de mejora constante.
- Establecimiento de objetivos locales.
- Establecimiento de mecanismos de medición.
- Verificación de resultados.
- Aplicación de medidas correctivas o preventivas, de acuerdo a los resultados obtenidos, etc.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse en HACER LAS COSAS BIEN SIEMPRE. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística. (Fernando, 2002)

5.1 Procesos mejorados

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- **Entradas:** Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- **Procesos de transformación:** Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.
- **Salidas:** Los productos y servicios generados por el subsistema, usados por otro sistema en el ambiente externo.

El uso de este modelo, ayuda a identificar tres fases principales del mejoramiento de procesos y sus objetivos:

Fase de diseño: Mejorar el esfuerzo que se enfoca en:

- información acerca de las necesidades del cliente
- pasos de diseño en la transformación de procesos
- especificación de requerimientos de las entradas
- planeación de desarrollo
- información de la capacidad de los proveedores.

Fase de producción: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en las entradas para producir los productos y/o servicios deseados. Esto incluye temas relacionados con:

- conformidad para diseñar especificaciones
- efectividad y eficiencia por ejemplo errores, fracasos y trabajos dobles
- producir en un tiempo oportuno
- costos
- conocer las necesidades de recursos de los empleados
- cumpliendo con requerimientos regulares.

Sistema de retroalimentación: Mejorar los esfuerzos que se enfocan en expandir la información recibida desde dos sistemas de retroalimentación:

- Información del ambiente interno en la efectividad y eficiencia de la fase de diseño
- Información desde el ambiente externo, o los clientes, basándose en si el producto cumple con sus especificaciones de calidad. (Prezi, 2013)

En el análisis de procesos seleccionados de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES se obtuvieron los siguientes procesos a los cuales se les realizará una propuesta de mejoramiento.

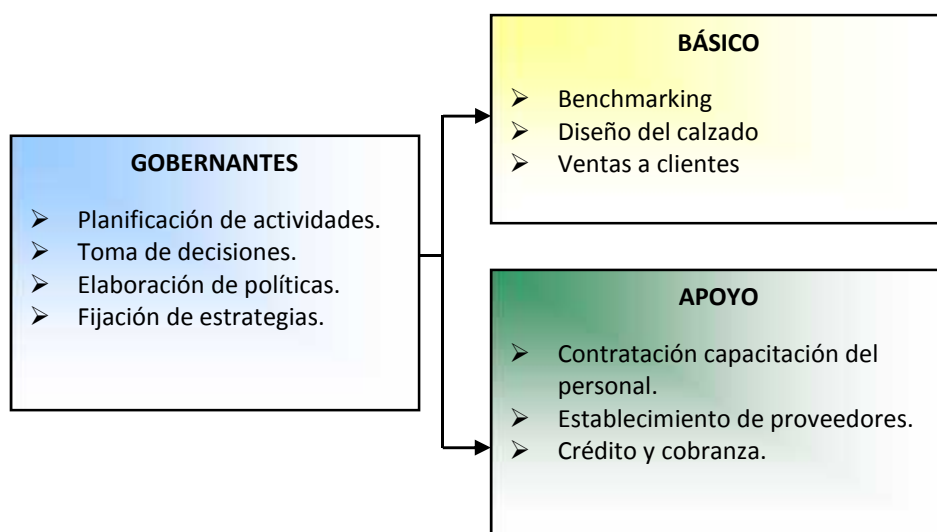


FIGURA 8: Procesos seleccionados

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

Como conclusiones del análisis de la Matriz Análisis Resumen, se observó que es factible la fusión de procesos como es el caso del proceso de Diseño del Calzado con el proceso de Benchmarking y de Ventas con el proceso de Crédito y Cobranza.

El mejoramiento de los procesos se lo realiza tomando en cuenta las posibles opciones que pueden sufrir los procesos:

- **“la mejora continua**, significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares. (carloshugo1988, 2013)
- **Creación** de actividades o de procesos cuando sea indispensable para el logro de los objetivos propuestos por la empresa.
- **Fusión** de procesos, ya que en este caso se realizan actividades o procesos conjuntamente y con la misma frecuencia.
- **Eliminación**, en caso de que la mejora de los procesos dependa de la eliminación de ciertas actividades o de procesos según sea la mejora.

Tomando en cuenta las opciones de procesos se propone la creación del proceso de Planificación Estratégica, Plan de Marketing y Mantenimiento de Software y Hardware por ser

importante dentro del funcionamiento de la empresa. También se propone la eliminación de los procesos de Elaboración de Políticas y Fijación de Estrategias por considerarse inmersos en el proceso creado de Planificación Estratégica.

Para el mejoramiento de los procesos se establecerán alternativas de solución a las dificultades presentadas en los procesos seleccionados, por lo cual se utilizarán 3 herramientas: hojas ISO, flujo diagramación y hojas de mejoramiento.

5.2. Normas iso, flujo diagramación y hoja de mejoramiento para cada proceso:

5.2.1. Hojas iso

Esta herramienta permite visualizar mejor los cambios que se realizan en los procesos (Anexo 5), en las que se detallan:

- Objetivo
- Alcance del proceso
- Responsables con sus actividades
- Formularios y comités
- Terminología a utilizarse
- Cambios que se incorporan en el proceso

5.2.2. Flujo diagramación

“Un flujograma de procesos, representa gráficamente la secuencia de actividades que se realizan durante cada proceso. En él se detalla, el flujo de la información y la documentación utilizada en el proceso.

La metodología para el levantamiento de procesos, consiste en realizar entrevistas con el personal participante de cada proceso y recolectar la siguiente información:

- La estructura actual, cómo es percibida por ellos;
- Las actividades que se realizan en el proceso, la concatenación de dichas actividades;
- La documentación que fluye en el proceso, el número de copias que se van archivando.
- El número de personas que realizan las distintas actividades.
- La demanda del proceso (cuántas gestiones realiza en un período dado de tiempo).

- El tiempo que se demora en realizar cada actividad.
- Los problemas que a criterio de las personas entrevistadas tiene el proceso y las causas de dichos problemas, efectos de los mismos.
- La relación que tiene el proceso en estudio, con otros.³¹

Se solicitó a las personas entrevistadas, toda la información relevante de los procesos, que fue posteriormente utilizada para elaborar los flujo gramas de procesos de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. (Anexo 6)

5.2.3. Hoja de mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, especificando la situación actual, situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso (Anexo 7).

5.3. Procesos gobernantes

Planificación de actividades (anexo 8)

Toma de decisiones (anexo 9)

Planificación estratégica (anexo 10)

Plan de marketing (anexo 11)

5.4. Procesos básicos

Diseño de calzado (anexo 12)

Venta, crédito y cobranza (anexo 13)

5.5. Procesos de apoyo

Contratación capacitación del personal (anexo 14)

Establecimiento de proveedores (anexo 15)

Mantenimiento de hardware y software (anexo 16)

³¹ ACOSTA, María y ANDRADE, María, Mejoramiento en la calidad en el Servicio al Cliente mediante entrenamiento y análisis de Procesos, Pág. 33, Quito, 2002.

5.6. Matriz de análisis comparativo (anexo 17)

5.7. Beneficios esperados

Realizada la propuesta de los procesos gobernantes, básicos y de apoyo de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, obtenemos beneficios esperados tanto en tiempo como en costo. A continuación se analizará la utilización de los beneficios obtenidos gracias al mejoramiento de los procesos.

5.7.1. Análisis de los beneficios esperados

Procesos gobernantes:

- El proceso "Planificación de Actividades" tuvo un ahorro de 0 minutos y \$488.64 dólares; anualmente.
- El proceso "Toma de Decisiones" tuvo un ahorro de 672 minutos y \$471.36 dólares; anualmente.
- El proceso "Planificación Estratégica" es un proceso creado por lo que no tiene ahorro en tiempo y costo.
- El proceso "Gestión del Marketing" es un proceso creado por lo que no tiene ahorro en tiempo y costo.

Procesos básicos:

- El proceso "Diseño del Calzado" tuvo un ahorro de 12144 minutos y \$5711.52 dólares; anualmente.
- El proceso "Ventas, Crédito y Cobranza" tuvo un ahorro de 107280 minutos y \$73893.6 dólares; anualmente.

Procesos de apoyo:

- El proceso " Contratación Capacitación del Personal" tuvo un ahorro de 25 minutos y \$8.2 dólares; anualmente.
- El proceso " Establecimiento de Proveedores" tuvo un ahorro de 118 minutos y \$57.42 dólares; anualmente.
- El proceso " Mantenimiento de Software y Hardware" es un proceso creado por lo que no tiene ahorro en tiempo y costo.

Las eficiencias de los procesos gobernantes, básicos y de apoyo de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, mejoran de un 38% con respecto al tiempo y en un 39% con respecto a costos. Por lo que se establece un nuevo mapa de procesos de acuerdo con la necesidad de mejorar de la empresa.

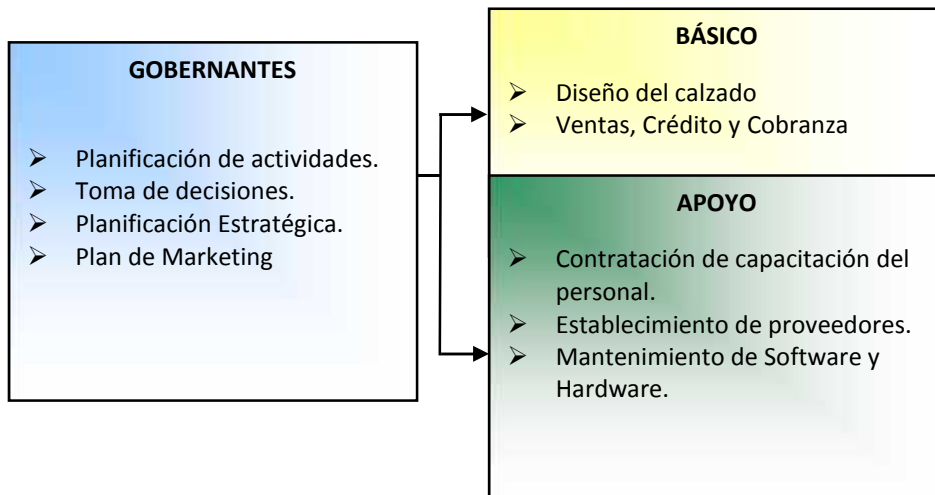


FIGURA 10: Procesos mejorados

Fuente: ECUADORIAN BUSSINES

5.7.2. Utilización del beneficio esperado

El beneficio esperado es una cantidad no tangible en dólares sino re-invertible en operaciones que generen valor dentro de la empresa, como por ejemplo:

- Creación de nuevos procesos como por ejemplo, evaluación del personal, o a su vez crear actividades que generen valor, dentro de los procesos ya existentes.
- Desarrollar técnicas de motivación del personal.
- Realizar un Estudio de Mercado cada cierto período de tiempo, para así contar con información actual.

CAPÍTULO VI:

PROPUESTA ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se propone un mejoramiento organizacional para la empresa para lo cual se utilizan los macro-procesos con sus respectivas cadenas de valor empresarial, indicadores de gestión, responsabilidades y competencias que desempeñará el personal de la organización en las distintas áreas.

6.1 Cadena de Valor

“Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. Una empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, colocadas entre las que realizan sus clientes o distribuidores; tal que la empresa ocupa un lugar en la cadena de valor agregado desde el origen de las materias primas hasta el consumidor final.

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.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia.”³²

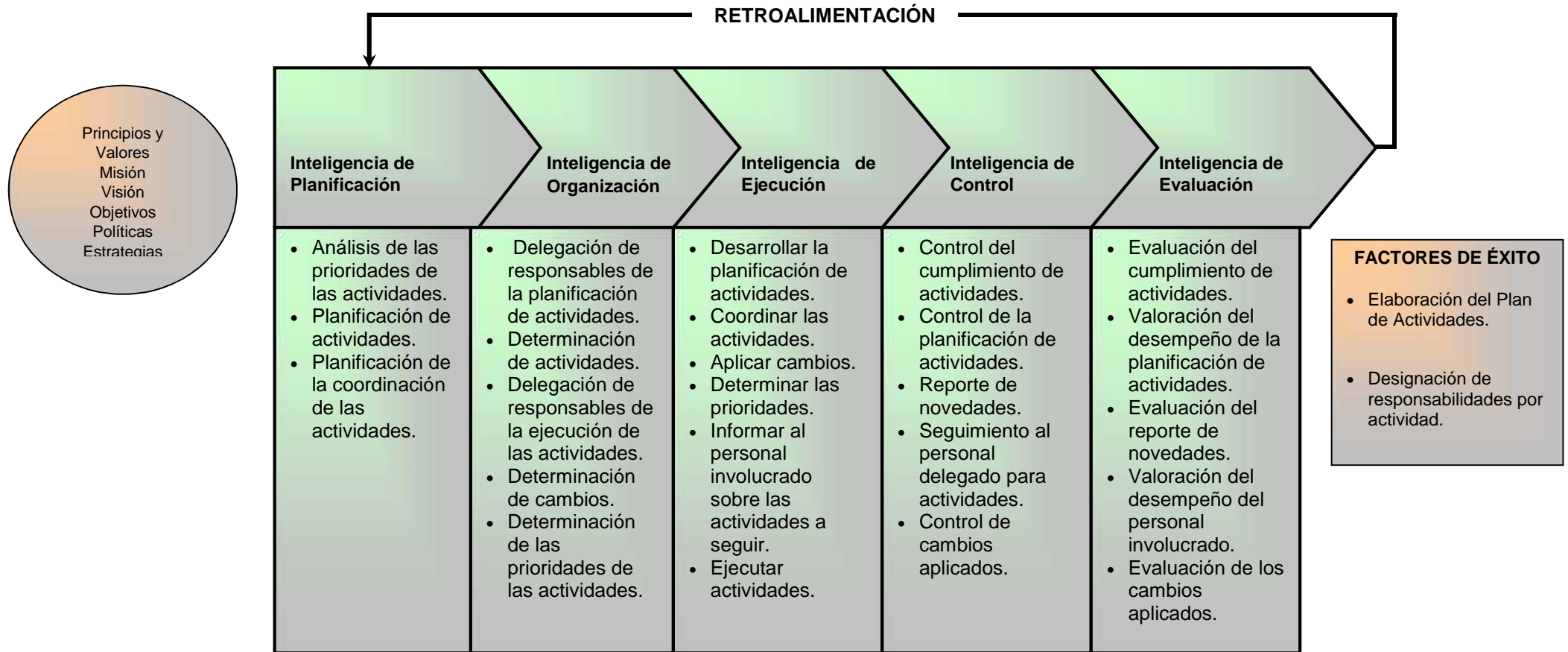
En el contexto general de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, se identifica las siguientes cadenas de valor por procesos:

³² León, José. (2004). Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii. *Cadena de valor*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net>

6.1.1. Cadenas de valor de procesos

Cadena de valor del proceso gobernante de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Planificación de actividades”





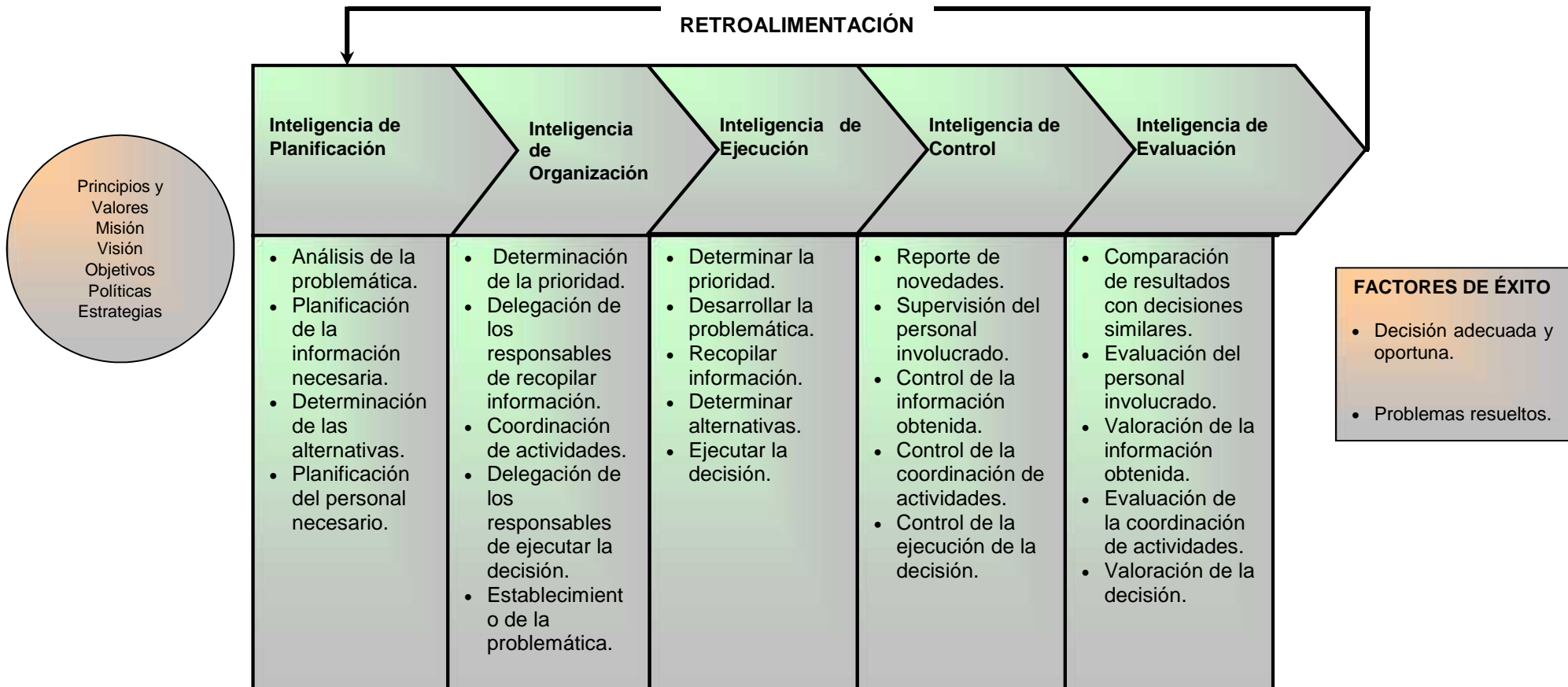
INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE

PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Eficiencia en la programación de actividades	Mide la eficiencia en la consecución de las actividades planificadas	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	9/10=90%	-	-10
2	Cumplimiento en la aplicación de las Planificaciones	Mide el cumplimiento con que el personal ha seguido las actividades planificadas	$\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}}$	9/10=90%	-	-10
3	Eficiencia en el desempeño	Mide el desempeño de las actividades realizadas eficientemente.	$\frac{\text{Actividades eficientes}}{\text{Actividades planificada}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10
5	Evaluación de cambios aplicados	Mide los cambios aplicados frente a los cambios que fueron propuestos	$\frac{\text{Cambios aplicados}}{\text{Cambios propuestos}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso gobernante de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Toma de decisiones”





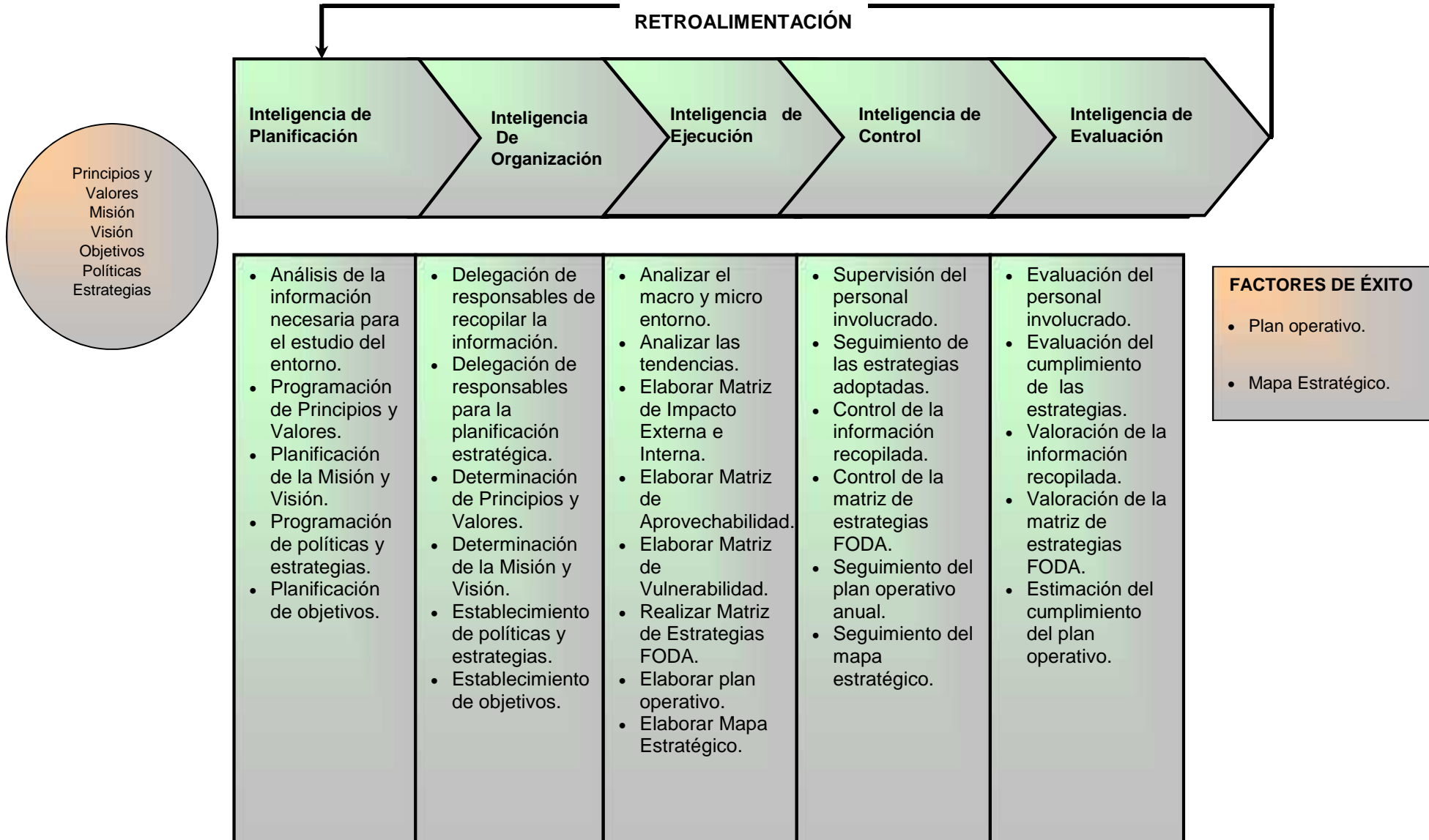
INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE

TOMA DE DECISIONES

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Eficiencia de la decisión	Mide la eficiencia de la decisión para la resolución de problemas	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	8/10=80%	-	-20
2	Evaluación de la información	Mide el porcentaje de información útil para el proceso	$\frac{\text{Información útil}}{\text{Total de información}}$	9/10=90%	-	-10
3	Eficiencia en la coordinación de actividades	Mide la eficiencia en la consecución de las actividades	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades planificadas}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso gobernante de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Planificación estratégica”





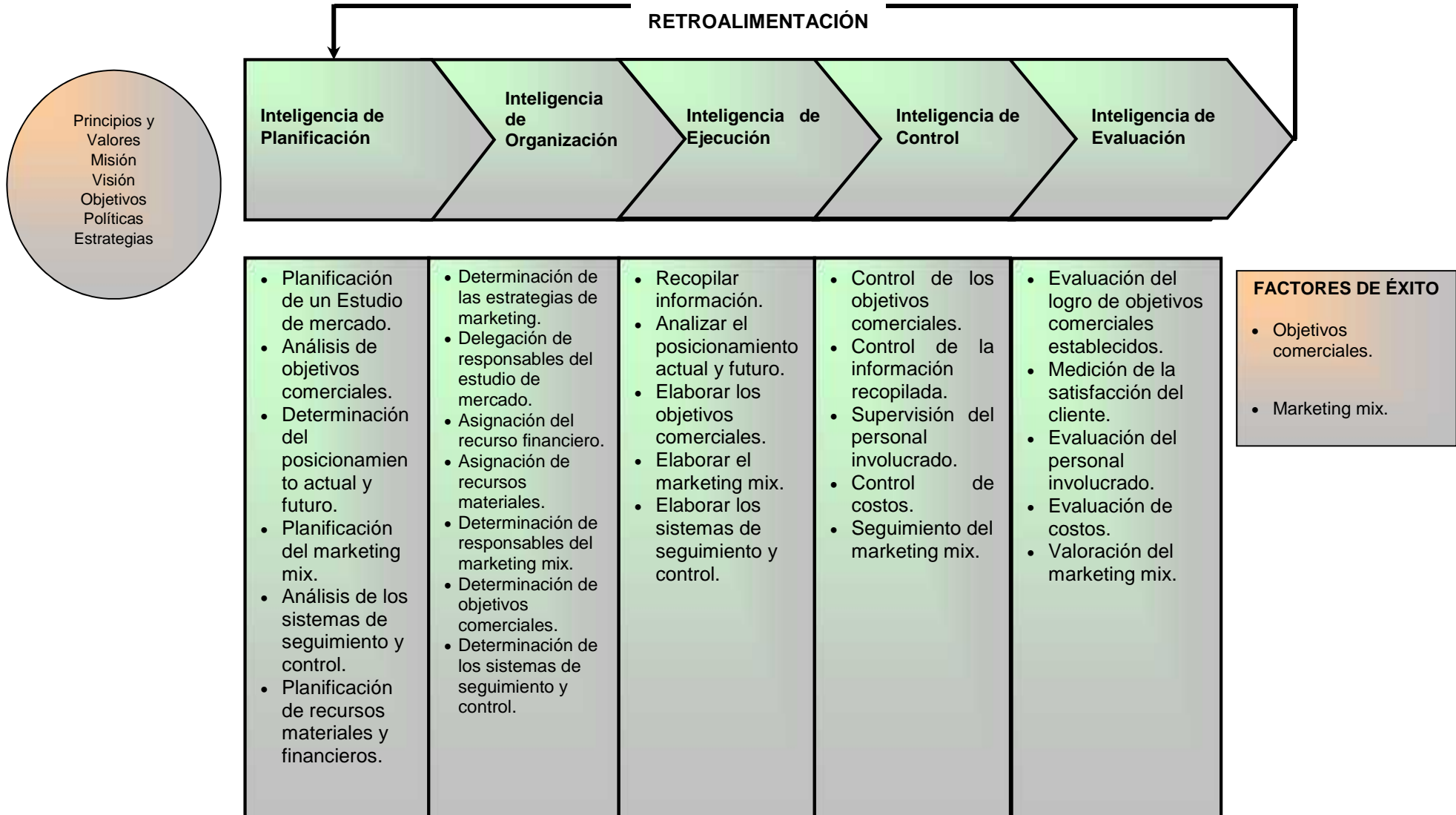
INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Evaluación de la información recopilada	Mide el porcentaje de información útil para el proceso	$\frac{\text{Información útil}}{\text{Total de información}}$	9/10=90%	-	-10
2	Eficiencia de la matriz estratégica FODA	Mide el porcentaje de eficiencia de las estrategias aplicadas y efectivas frente a las estrategias desarrolladas en la matriz	$\frac{\text{Estrategias efectivas}}{\text{Estrategias desarrolladas}}$	9/10=90%	-	-10
3	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento del plan operativo	Mide el cumplimiento de los objetivos alcanzados frente a los objetivos propuestos	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso gobernante de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Plan de marketing”





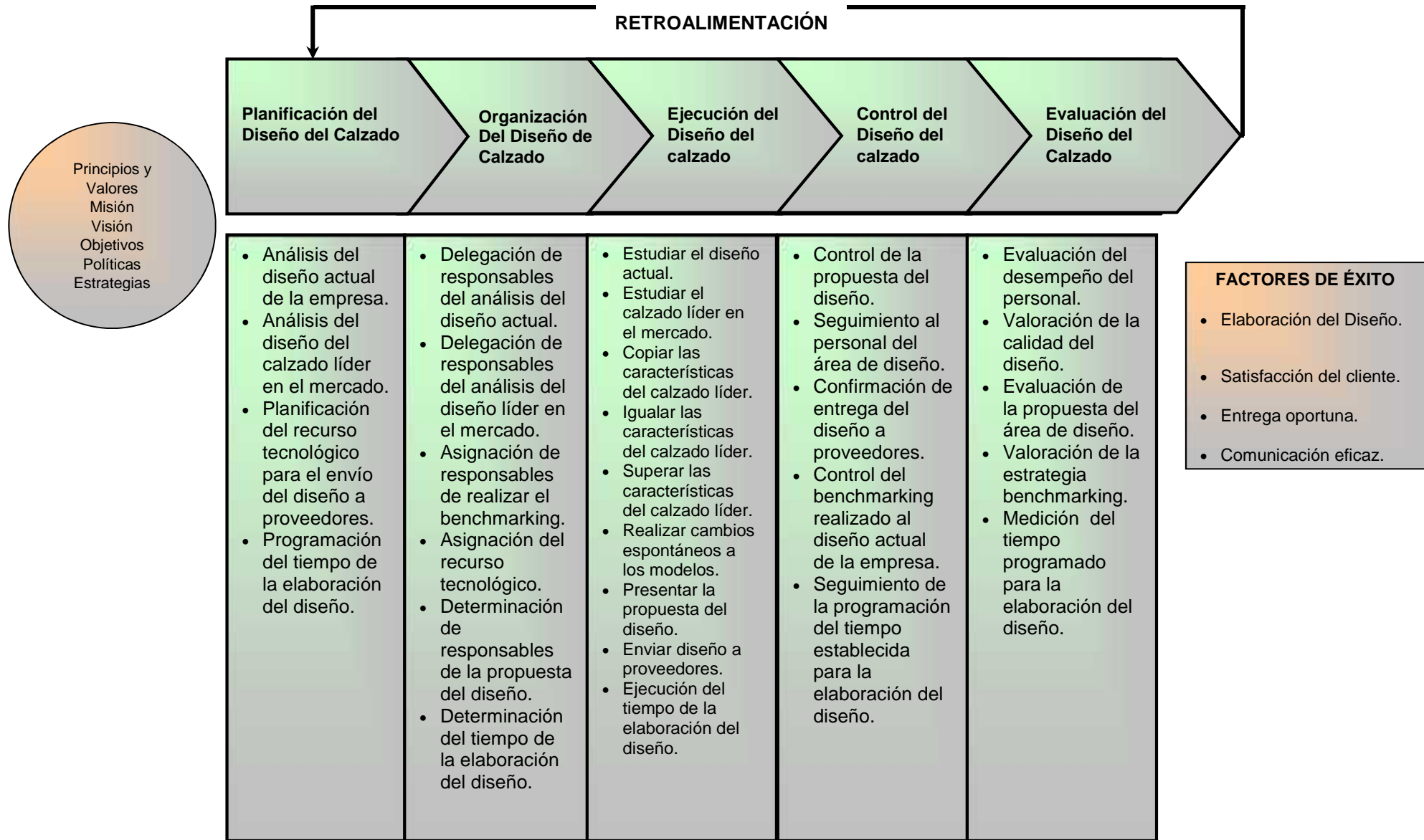
INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO GOBERNANTE

PLAN DE MARKETING

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Aplicación de estrategias	Mide el porcentaje de la eficiencia en la aplicación de estrategias frente a las estrategias diseñadas.	$\frac{\text{Estrategias aplicadas}}{\text{Estrategias diseñadas}}$	8/10=80%	-	-20
2	Evaluación clientes satisfechos	Mide el porcentaje de clientes satisfechos en relación a los clientes atendidos	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}}$	9/10=90%	-	-10
3	Eficiencia en el cumplimiento de los objetivos	Mide la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos comerciales	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10
5	Eficiencia del presupuesto	Mide la eficiencia en el cumplimiento del presupuesto	$\frac{\text{Costo real del PLMK}}{\text{Presupuestado}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso básico de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Diseño del calzado”



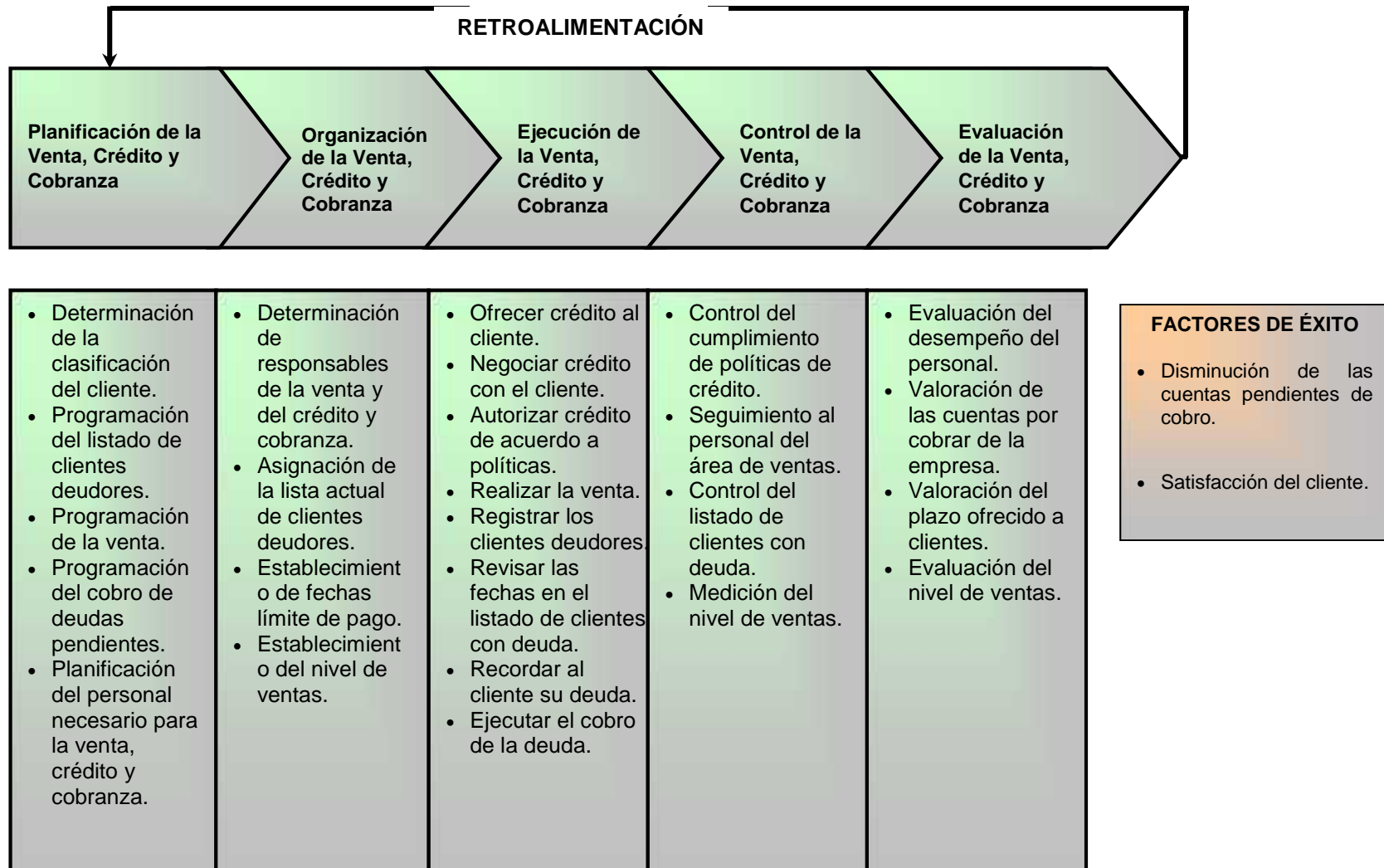


INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO BÁSICO
DISEÑO DEL CALZADO

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Evaluación del diseño	Mide la eficiencia de las características del diseño de la empresa frente a las características del diseño del calzado líder en el mercado	$\frac{\text{Características del diseño}}{\text{Características del diseño del calzado líder}}$	9/10=90%	-	-10
2	Evaluación clientes satisfechos	Mide el porcentaje de clientes satisfechos en relación con el total de clientes	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes}}$	9/10=90%	-	-10
3	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10
4	Evaluación del tiempo de elaboración del diseño	Mide el tiempo empleado en la elaboración del diseño frente al tiempo programado para la elaboración del diseño	$\frac{\text{Tiempo empleado en la elaboración del diseño}}{\text{Tiempo programado para la elaboración del diseño}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso básico de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Venta, crédito y cobranza”



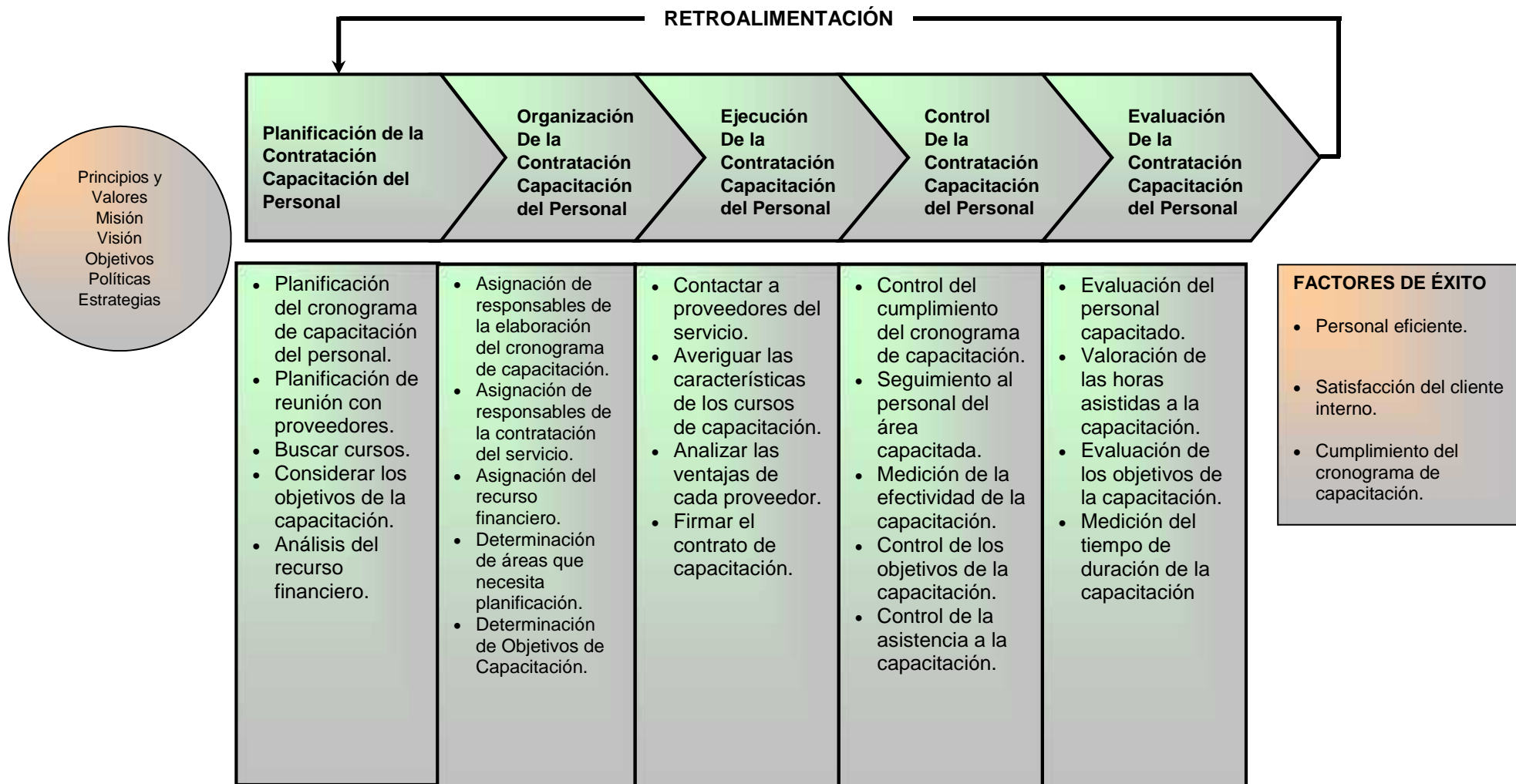


INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO BÁSICO
VENTA, CRÉDITO Y COBRANZA

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Eficiencia del cobro de Cuentas por cobrar	Mide la eficiencia en el cobro de las deudas frente al total de deudas por cobrar	$\frac{\text{Cobros recaudados}}{\text{Total cuentas por cobrar}}$	8/10=80%	-	-20
2	Eficiencia del plazo	Mide la eficiencia del plazo otorgado frente al monto de compra.	$\frac{\text{Plazo otorgado}}{\text{Monto de compra}}$	9/10=90%	-	-10
3	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10
4	Evaluación del nivel de ventas	Mide el nivel de ventas frente a las ventas planificadas.	$\frac{\text{Nivel de ventas}}{\text{Ventas planificadas}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso de apoyo de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Contratación de capacitación del personal”



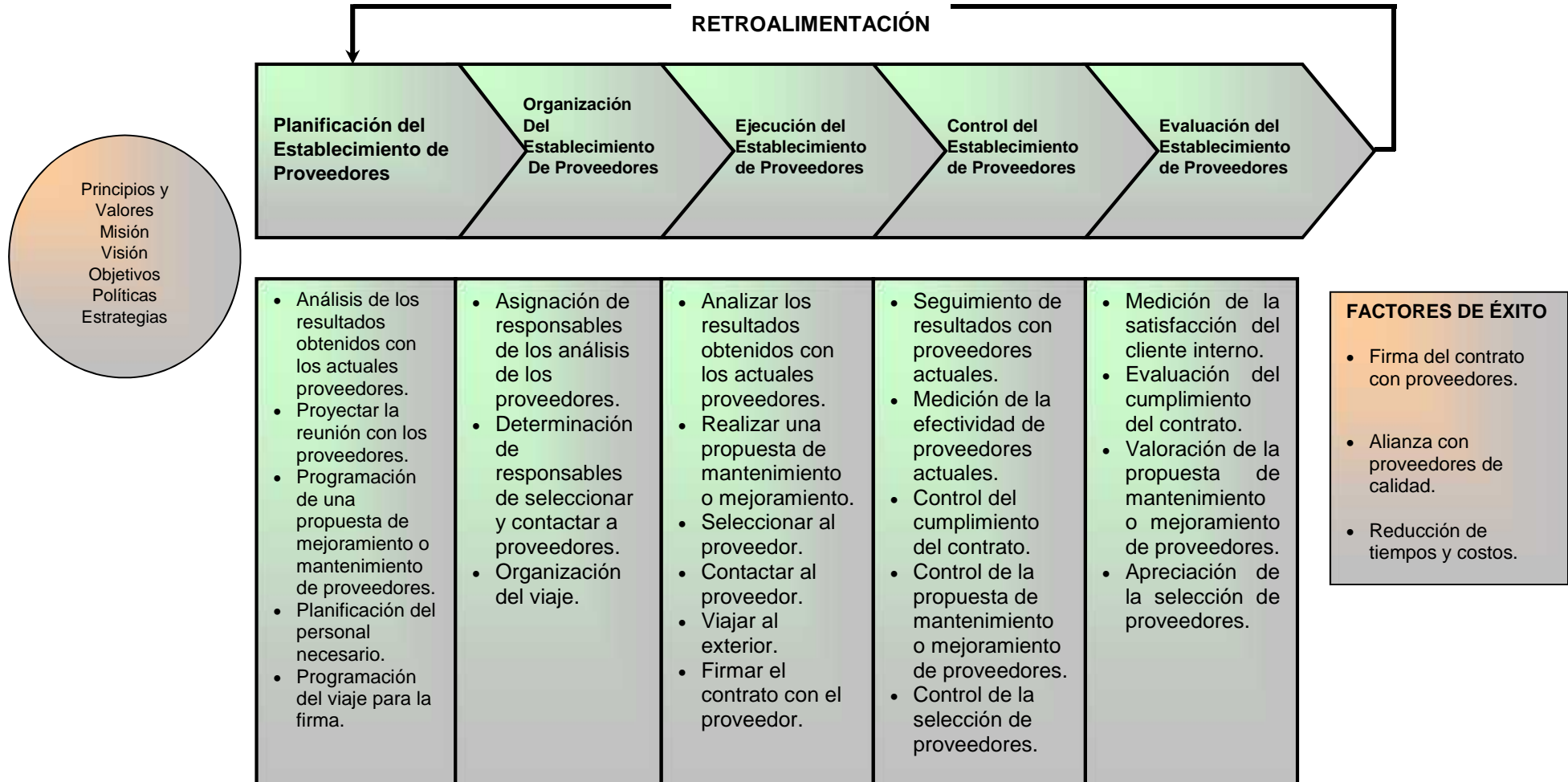


**INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE APOYO
CONTRATACIÓN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Eficiencia del curso de capacitación	Mide el conocimiento asimilado frente al conocimiento impartido	$\frac{\text{Conocimiento asimilado}}{\text{Conocimiento impartido}}$	9/10=90%	-	-10
2	Evaluación del tiempo de capacitación	Mide las horas de capacitación frente a las horas programadas para la capacitación	$\frac{\text{Horas impartidas}}{\text{Horas programadas}}$	10/10=100%	-	-
3	Evaluación de la asistencia	Mide la asistencia del personal frente al total del personal a capacitar	$\frac{\text{Lista de asistencia}}{\text{Total personal a capacitar}}$	9/10=90%	-	-10
4	Eficiencia en el cumplimiento de objetivos de capacitación	Mide la eficiencia en el cumplimiento de objetivos propuestos con la capacitación	$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos propuestos}}$	9/10=90%	-	-10

Cadena de valor del proceso de apoyo de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Establecimiento de proveedores”



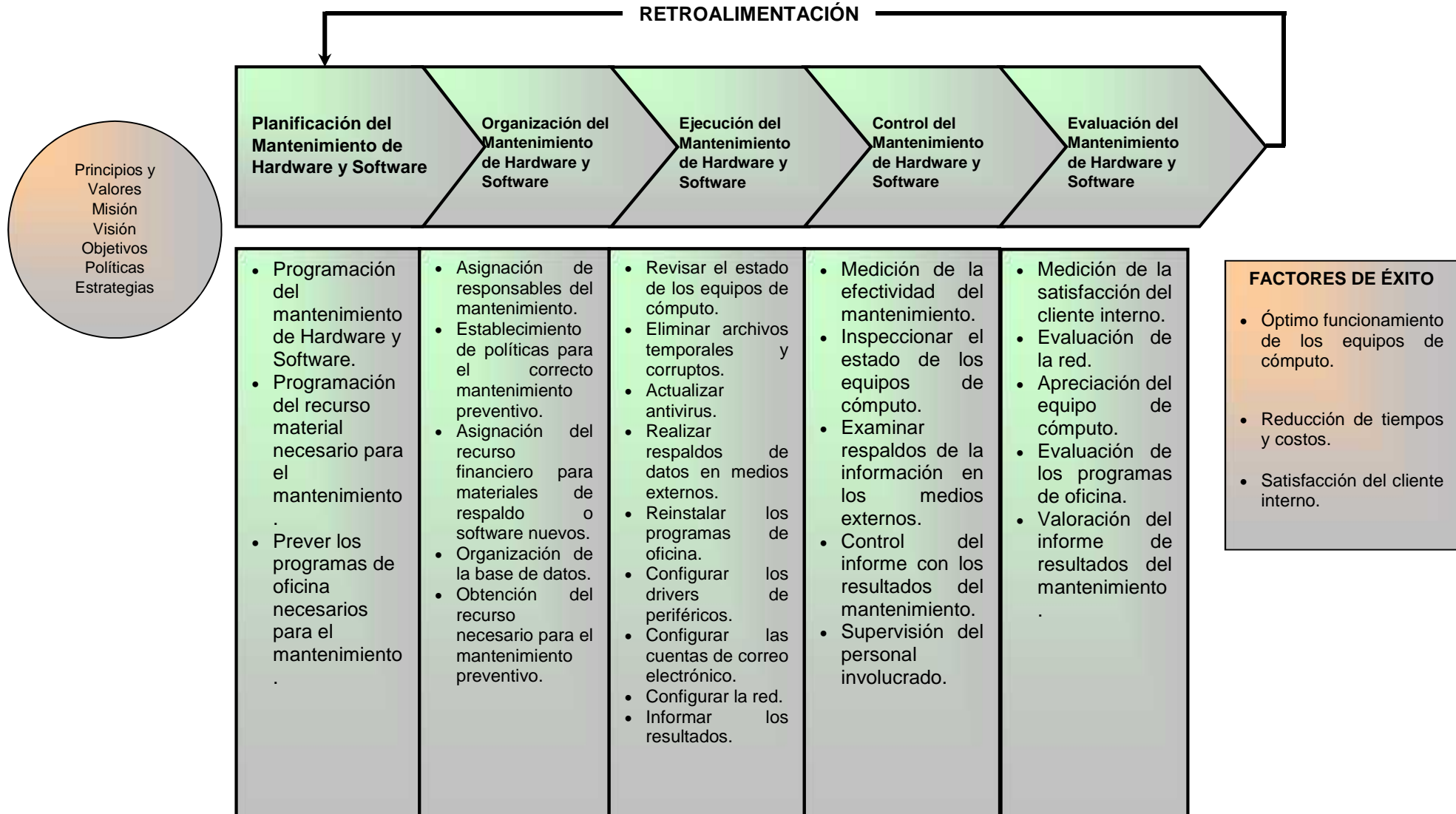


**INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE APOYO
ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES**

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Evaluación de resultados con actuales proveedores	Mide el porcentaje de problemas resueltos frente a problemas encontrados	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	10/10=100%	-	-
2	Aplicación de correctivos de la propuesta de mantenimiento	Mide el porcentaje de los correctivos aplicados en relación con las desviaciones detectadas	$\frac{\text{Correctivos aplicados}}{\text{Desviaciones detectadas}}$	10/10=100%	-	-
3	Evaluación del personal satisfecho	Mide el porcentaje del personal satisfecho en relación con el total del personal	$\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total del Personal}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento del contrato	Mide el porcentaje de cumplimiento del contrato	$\frac{\text{Cumplimiento real}}{\text{Cumplimiento Total}}$	10/10=100%	-	-

Cadena de valor del proceso de apoyo de la empresa comercial “Ecuadorian Bussines”

“Mantenimiento de hardware y software”

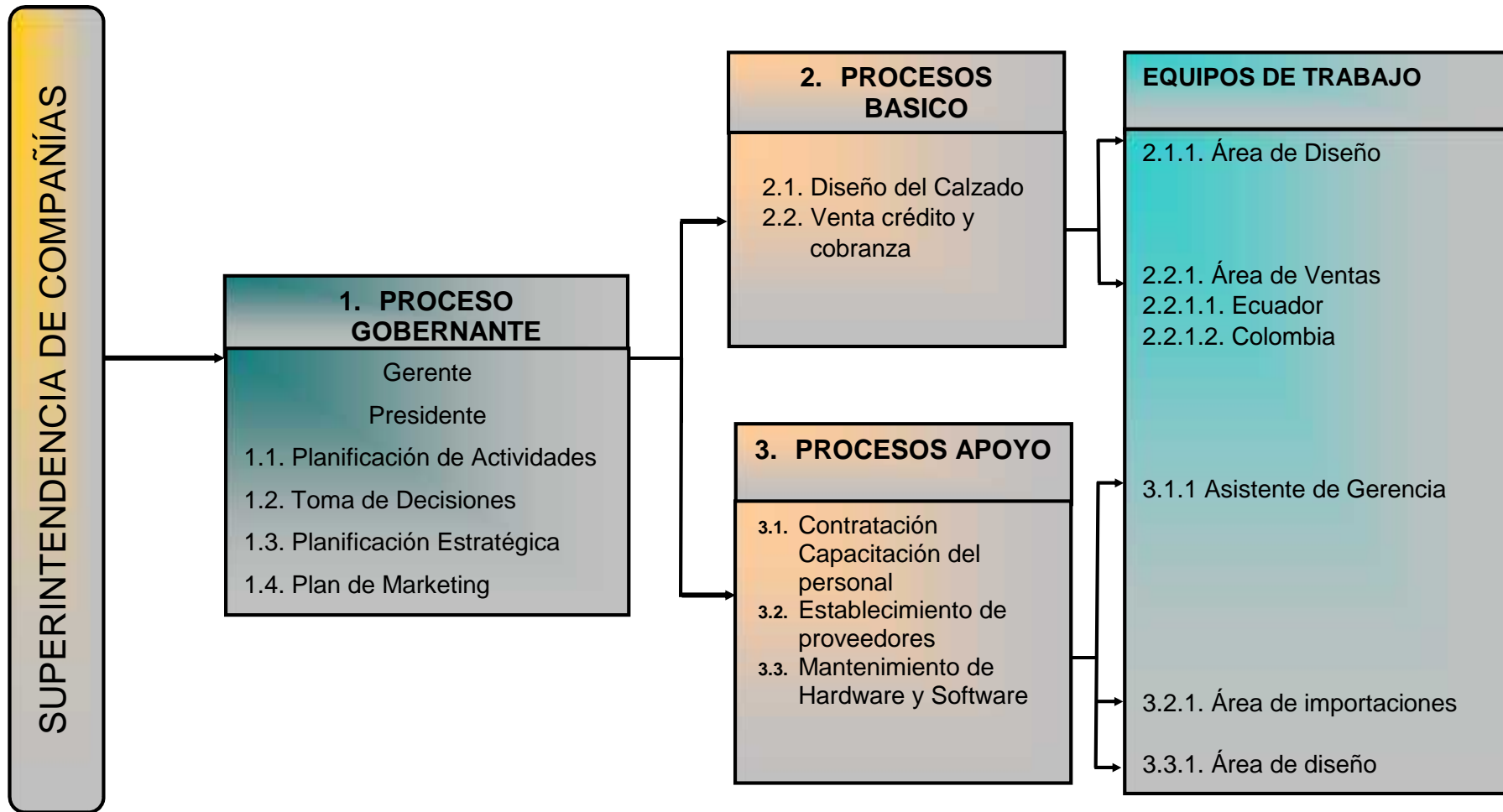




INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO DE APOYO
MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE

Nº	INDICE DE GESTIÓN	INDICADOR	FORMULA	RESULTADO	DESVIACIÓN	
					POSITIVO	NEGATIVO
1	Evaluación del estado de los equipos de cómputo	Mide el porcentaje de eficiencia del equipo de cómputo	$\frac{\text{Estado real}}{\text{Estado óptimo}}$	10/10=100%	-	-
2	Evaluación de informe	Mide los problemas resueltos frente a los problemas encontrados	$\frac{\text{Problemas resueltos}}{\text{Problemas detectados}}$	10/10=100%	-	-
3	Evaluación del personal satisfecho	Mide el porcentaje del personal satisfecho en relación con el total del personal	$\frac{\text{Personal satisfecho}}{\text{Total del Personal}}$	9/10=90%	-	-10
4	Cumplimiento de funciones y responsabilidades	Mide la asignación de responsabilidades y competencias del personal involucrado	$\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades asignadas}}$	9/10=90%	-	-10

6.2 Propuesta organizacional



6.3. Responsabilidades y competencias

Al establecer los procesos gobernantes, básicos o generadores de valor y de apoyo, es importante asignar y delimitar las responsabilidades a cada uno de ellos lo cual permite que sus actividades y funciones sean desarrolladas con una mejor precisión, lo que compromete al cumplimiento de los objetivos, estrategias y políticas de la organización.

6.3.1. Responsabilidades y competencias de los procesos gobernantes

➤ Planificación de actividades

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Análisis de las prioridades de las actividades.
- ◆ Planificación de actividades.
- ◆ Planificación de la coordinación de las actividades.
- ◆ Delegación de responsables de la planificación de actividades.
- ◆ Determinación de actividades.
- ◆ Delegación de responsables de la ejecución de las actividades.
- ◆ Determinación de cambios.
- ◆ Determinación de las prioridades de las actividades.
- ◆ Desarrollar la planificación de actividades.
- ◆ Coordinar las actividades.
- ◆ Aplicar cambios.
- ◆ Determinar las prioridades.
- ◆ Informar al personal involucrado sobre las actividades a seguir.
- ◆ Ejecutar actividades.
- ◆ Control del cumplimiento de actividades.
- ◆ Control de la planificación de actividades.
- ◆ Reporte de novedades.
- ◆ Seguimiento al personal delegado para actividades.
- ◆ Control de cambios aplicados.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de actividades.
- ◆ Valoración del desempeño de la planificación de actividades.
- ◆ Evaluación del reporte de novedades.
- ◆ Valoración del desempeño del personal involucrado.

- ◆ Evaluación de los cambios aplicados.

➤ **Toma de decisiones**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Análisis de la problemática.
- ◆ Planificación de la información necesaria.
- ◆ Determinación de las alternativas.
- ◆ Planificación del personal necesario.
- ◆ Determinación de la prioridad.
- ◆ Delegación de los responsables de recopilar información.
- ◆ Coordinación de actividades.
- ◆ Delegación de los responsables de ejecutar la decisión.
- ◆ Determinar la prioridad.
- ◆ Desarrollar la problemática.
- ◆ Recopilar información.
- ◆ Determinar alternativas.
- ◆ Ejecutar la decisión.
- ◆ Reporte de novedades.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Control de la información obtenida.
- ◆ Control de la coordinación de actividades.
- ◆ Control de la ejecución de la decisión.
- ◆ Comparación de resultados con decisiones similares.
- ◆ Evaluación del personal involucrado.
- ◆ Valoración de la información obtenida.
- ◆ Evaluación de la coordinación de actividades.
- ◆ Valoración de la decisión.

➤ **Planificación estratégica**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Análisis de la información necesaria para el estudio del entorno.

- ◆ Programación de Principios y Valores.
- ◆ Planificación de la Misión y Visión.
- ◆ Programación de políticas y estrategias.
- ◆ Planificación de objetivos.
- ◆ Delegación de responsables de recopilar la información.
- ◆ Delegación de responsables para la planificación estratégica.
- ◆ Determinación de Principios y Valores.
- ◆ Determinación de la Misión y Visión.
- ◆ Establecimiento de políticas y estrategias.
- ◆ Establecimiento de objetivos.
- ◆ Analizar el macro y micro entorno.
- ◆ Analizar las tendencias.
- ◆ Elaborar Matriz de Impacto Externa e Interna.
- ◆ Elaborar Matriz de Aprovechabilidad.
- ◆ Elaborar Matriz de Vulnerabilidad.
- ◆ Realizar Matriz de Estrategias FODA.
- ◆ Elaborar plan operativo.
- ◆ Elaborar Mapa Estratégico.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Seguimiento de las estrategias adoptadas.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Control de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Seguimiento del plan operativo anual.
- ◆ Seguimiento del mapa estratégico.
- ◆ Evaluación del personal involucrado.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de las estrategias.
- ◆ Valoración de la información recopilada.
- ◆ Valoración de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Estimación del cumplimiento del plan operativo.

➤ **Gestión del marketing**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Planificación de un Estudio de mercado.

- ◆ Análisis de objetivos comerciales.
- ◆ Determinación del posicionamiento actual y futuro.
- ◆ Planificación del marketing mix.
- ◆ Análisis de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Planificación de recursos materiales y financieros.
- ◆ Determinación de las estrategias de marketing.
- ◆ Delegación de responsables del estudio de mercado.
- ◆ Asignación del recurso financiero.
- ◆ Asignación de recursos materiales.
- ◆ Determinación de responsables del marketing mix.
- ◆ Determinación de objetivos comerciales.
- ◆ Determinación de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Recopilar información.
- ◆ Analizar el posicionamiento actual y futuro.
- ◆ Elaborar los objetivos comerciales.
- ◆ Elaborar el marketing mix.
- ◆ Elaborar los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Control de los objetivos comerciales.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Control de costos.
- ◆ Seguimiento del marketing mix.
- ◆ Evaluación del logro de objetivos comerciales establecidos.
- ◆ Medición de la satisfacción del cliente.
- ◆ Evaluación del personal involucrado.
- ◆ Evaluación de costos.
- ◆ Valoración del marketing mix.

6.3.2. Responsabilidades y competencias de los procesos básicos

➤ **Diseño del calzado**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Análisis del diseño actual de la empresa.
- ◆ Análisis del diseño del calzado líder en el mercado.

- ◆ Planificación del recurso tecnológico para el envío del diseño a proveedores.
- ◆ Programación del tiempo de la elaboración del diseño.
- ◆ Delegación de responsables del análisis del diseño actual.
- ◆ Delegación de responsables del análisis del diseño líder en el mercado.
- ◆ Asignación de responsables de realizar el benchmarking.
- ◆ Asignación del recurso tecnológico.
- ◆ Determinación de responsables de la propuesta del diseño.
- ◆ Determinación del tiempo de la elaboración del diseño.
- ◆ Estudiar el diseño actual.
- ◆ Estudiar el calzado líder en el mercado.
- ◆ Copiar las características del calzado líder.
- ◆ Igualar las características del calzado líder.
- ◆ Superar las características del calzado líder.
- ◆ Realizar cambios espontáneos a los modelos.
- ◆ Presentar la propuesta del diseño.
- ◆ Enviar diseño a proveedores.
- ◆ Ejecución del tiempo de la elaboración del diseño.
- ◆ Control de la propuesta del diseño.
- ◆ Seguimiento al personal del área de diseño.
- ◆ Confirmación de entrega del diseño a proveedores.
- ◆ Control del benchmarking realizado al diseño actual de la empresa.
- ◆ Seguimiento de la programación del tiempo establecida para la elaboración del diseño.
- ◆ Evaluación del desempeño del personal.
- ◆ Valoración de la calidad del diseño.
- ◆ Evaluación de la propuesta del área de diseño.
- ◆ Valoración de la estrategia benchmarking.
- ◆ Medición del tiempo programado para la elaboración del diseño.

➤ **Venta, crédito y cobranza**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Determinación de la clasificación del cliente.
- ◆ Programación del listado de clientes deudores.

- ◆ Programación de la venta.
- ◆ Programación del cobro de deudas pendientes.
- ◆ Planificación del personal necesario para la venta, crédito y cobranza.
- ◆ Determinación de responsables de la venta y del crédito y cobranza.
- ◆ Asignación de la lista actual de clientes deudores.
- ◆ Establecimiento de fechas límite de pago.
- ◆ Establecimiento del nivel de ventas.
- ◆ Ofrecer crédito al cliente.
- ◆ Negociar crédito con el cliente.
- ◆ Autorizar crédito de acuerdo a políticas.
- ◆ Realizar la venta.
- ◆ Registrar los clientes deudores.
- ◆ Revisar las fechas en el listado de clientes con deuda.
- ◆ Recordar al cliente su deuda.
- ◆ Ejecutar el cobro de la deuda.
- ◆ Control del cumplimiento de políticas de crédito.
- ◆ Seguimiento al personal del área de ventas.
- ◆ Control del listado de clientes con deuda.
- ◆ Medición del nivel de ventas.
- ◆ Evaluación del desempeño del personal.
- ◆ Valoración de las cuentas por cobrar de la empresa.
- ◆ Valoración del plazo ofrecido a clientes.
- ◆ Evaluación del nivel de ventas.

6.3.3. Responsabilidades y competencias de los procesos de apoyo

➤ **Contratación capacitación del personal**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Planificación del cronograma de capacitación del personal.
- ◆ Planificación de reunión con proveedores.
- ◆ Buscar cursos.
- ◆ Considerar los objetivos de la capacitación.
- ◆ Análisis del recurso financiero.
- ◆ Asignación de responsables de la elaboración del cronograma de capacitación.

- ◆ Asignación de responsables de la contratación del servicio.
- ◆ Asignación del recurso financiero.
- ◆ Determinación de áreas que necesita planificación.
- ◆ Determinación de Objetivos de Capacitación.
- ◆ Contactar a proveedores del servicio.
- ◆ Averiguar las características de los cursos de capacitación.
- ◆ Analizar las ventajas de cada proveedor.
- ◆ Firmar el contrato de capacitación.
- ◆ Control del cumplimiento del cronograma de capacitación.
- ◆ Seguimiento al personal del área capacitada.
- ◆ Medición de la efectividad de la capacitación.
- ◆ Control de los objetivos de la capacitación.
- ◆ Control de la asistencia a la capacitación.
- ◆ Evaluación del personal capacitado.
- ◆ Valoración de las horas asistidas a la capacitación.
- ◆ Evaluación de los objetivos de la capacitación.
- ◆ Medición del tiempo de duración de la capacitación

➤ **Establecimiento de proveedores**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Análisis de los resultados obtenidos con los actuales proveedores.
- ◆ Proyectar la reunión con los proveedores.
- ◆ Programación de una propuesta de mejoramiento o mantenimiento de proveedores.
- ◆ Planificación del personal necesario.
- ◆ Programación del viaje para la firma.
- ◆ Asignación de responsables de los análisis de los proveedores.
- ◆ Determinación de responsables de seleccionar y contactar a proveedores.
- ◆ Organización del viaje.
- ◆ Analizar los resultados obtenidos con los actuales proveedores.
- ◆ Realizar una propuesta de mantenimiento o mejoramiento.
- ◆ Seleccionar al proveedor.
- ◆ Contactar al proveedor.

- ◆ Viajar al exterior.
- ◆ Firmar el contrato con el proveedor.
- ◆ Seguimiento de resultados con proveedores actuales.
- ◆ Medición de la efectividad de proveedores actuales.
- ◆ Control del cumplimiento del contrato.
- ◆ Control de la propuesta de mantenimiento o mejoramiento de proveedores.
- ◆ Control de la selección de proveedores.
- ◆ Medición de la satisfacción del cliente interno.
- ◆ Evaluación del cumplimiento del contrato.
- ◆ Valoración de la propuesta de mantenimiento o mejoramiento de proveedores.
- ◆ Apreciación de la selección de proveedores.

➤ **Mantenimiento de hardware y software**

Entre las responsabilidades y competencias de este proceso se anota las siguientes:

- ◆ Programación del mantenimiento de Hardware y Software.
- ◆ Programación del recurso material necesario para el mantenimiento.
- ◆ Prever los programas de oficina necesarios para el mantenimiento.
- ◆ Asignación de responsables del mantenimiento.
- ◆ Establecimiento de políticas para el correcto mantenimiento preventivo.
- ◆ Asignación del recurso financiero para materiales de respaldo o software nuevos.
- ◆ Organización de la base de datos.
- ◆ Obtención del recurso necesario para el mantenimiento preventivo.
- ◆ Revisar el estado de los equipos de cómputo.
- ◆ Eliminar archivos temporales y corruptos.
- ◆ Actualizar antivirus.
- ◆ Realizar respaldos de datos en medios externos.
- ◆ Reinstalar los programas de oficina.
- ◆ Configurar los drivers de periféricos.
- ◆ Configurar las cuentas de correo electrónico.
- ◆ Configurar la red.
- ◆ Informar los resultados.
- ◆ Medición de la efectividad del mantenimiento.
- ◆ Inspeccionar el estado de los equipos de cómputo.

- ◆ Examinar respaldos de la información en los medios externos.
- ◆ Control del informe con los resultados del mantenimiento.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Medición de la satisfacción del cliente interno.
- ◆ Evaluación de la red.
- ◆ Apreciación del equipo de cómputo.
- ◆ Evaluación de los programas de oficina.
- ◆ Valoración del informe de resultados del mantenimiento.

6.4. Descripción de cargos

Al determinarse los puestos o cargos que tiene la organización es importante que se describa el perfil a cumplir del personal, con el objetivo de que se cumplan con los requerimientos y expectativas del puesto. A continuación se detalla el modelo propuesto del perfil que deberá cumplir el empleado con las funciones específicas:

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -010
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	PRESIDENTE
SUPERVISA A:	JEFES DEPARTAMENTALES

MISIÓN DEL CARGO
Administrar los procesos de comercialización de calzado deportivo, encaminados a la consecución de los objetivos de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Delegación de responsables de la planificación de actividades. ◆ Determinación de actividades.

- ◆ Delegación de responsables de la ejecución de las actividades.
- ◆ Determinación de cambios.
- ◆ Determinación de las prioridades de las actividades.
- ◆ Desarrollar la planificación de actividades.
- ◆ Coordinar las actividades.
- ◆ Informar al personal involucrado sobre las actividades a seguir.
- ◆ Seguimiento al personal delegado para actividades.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de actividades.
- ◆ Valoración del desempeño de la planificación de actividades.
- ◆ Evaluación del reporte de novedades.
- ◆ Valoración del desempeño del personal involucrado.
- ◆ Evaluación de los cambios aplicados.
- ◆ Análisis de la problemática.
- ◆ Planificación de la información necesaria.
- ◆ Determinación de las alternativas.
- ◆ Delegación de los responsables de ejecutar la decisión.
- ◆ Desarrollar la problemática.
- ◆ Comparación de resultados con decisiones similares.
- ◆ Valoración de la decisión.
- ◆ Análisis de la información necesaria para el estudio del entorno.
- ◆ Programación de Principios y Valores.
- ◆ Planificación de la Misión y Visión.
- ◆ Programación de políticas y estrategias.
- ◆ Planificación de objetivos.
- ◆ Delegación de responsables para la planificación estratégica.
- ◆ Analizar el macro y micro entorno.
- ◆ Analizar las tendencias.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Seguimiento del plan operativo anual.
- ◆ Seguimiento del mapa estratégico.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de las estrategias.
- ◆ Valoración de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Planificación de un Estudio de mercado.
- ◆ Análisis de objetivos comerciales.
- ◆ Planificación del marketing mix.
- ◆ Análisis de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Planificación de recursos materiales y financieros.
- ◆ Delegación de responsables del estudio de mercado.
- ◆ Asignación del recurso financiero.
- ◆ Asignación de recursos materiales.
- ◆ Recopilar información.
- ◆ Analizar el posicionamiento actual y futuro.

- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Seguimiento del marketing mix.
- ◆ Evaluación del logro de objetivos comerciales establecidos.
- ◆ Evaluación de costos.
- ◆ Firmas de contratos.

COMPETENCIAS

- ◆ Análisis de las prioridades de las actividades.
- ◆ Aplicar cambios.
- ◆ Ejecutar actividades.
- ◆ Control del cumplimiento de actividades.
- ◆ Control de la planificación de actividades.
- ◆ Control de cambios aplicados.
- ◆ Ejecutar la decisión.
- ◆ Determinación de Principios y Valores.
- ◆ Determinación de la Misión y Visión.
- ◆ Establecimiento de políticas y estrategias.
- ◆ Establecimiento de objetivos.
- ◆ Elaborar Matriz de Impacto Externa e Interna.
- ◆ Elaborar Matriz de Aprovechabilidad.
- ◆ Elaborar Matriz de Vulnerabilidad.
- ◆ Realizar Matriz de Estrategias FODA.
- ◆ Elaborar plan operativo.
- ◆ Elaborar Mapa Estratégico.
- ◆ Seguimiento de las estrategias adoptadas.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Control de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Estimación del cumplimiento del plan operativo.
- ◆ Determinación del posicionamiento actual y futuro.
- ◆ Determinación de las estrategias de marketing.
- ◆ Determinación de responsables del marketing mix.
- ◆ Determinación de objetivos comerciales.
- ◆ Determinación de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Elaborar los objetivos comerciales.
- ◆ Elaborar el marketing mix.
- ◆ Elaborar los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Control de los objetivos comerciales.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Control de costos.
- ◆ Medición de la satisfacción del cliente.
- ◆ Valoración del marketing mix.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Responsabilidad alta y decisiva.

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Sra. Deicy Narváez	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Presidenta
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -010
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

PERFIL DEL CARGO: GERENTE

EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	3 años de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con la naturaleza y funciones del puesto
HABILIDADES:	Conocimiento de los procesos de administración Interactuar con el personal y capacidad de mando Analizar y resolver problemas referentes a la administración de la empresa.
EDAD Y GENERO:	Mínimo 30años y no hay preferencia de género.
FORMACION:	Sólidos conocimientos en Administración de Empresas Manejo de Recursos Humanos Manejo de Recursos Económicos Manejo de Logística y comercialización

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Sra. Deicy Narváez	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Presidenta
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -020
	VÁLIDO DESDE: Marzo 2014



INFORMACIÓN BÁSICA

NOMBRE DEL CARGO:	PRESIDENTE
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	JUNTA DE ACCIONISTAS
SUPERVISA A:	GERENTE Y PERSONAL DE LA EMPRESA

MISIÓN DEL CARGO

Contribuir con la orientación y administración de los procesos de comercialización de calzado deportivo, encaminados a la consecución de los objetivos de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- ◆ Delegación de responsables de la planificación de actividades.
- ◆ Determinación de actividades.
- ◆ Delegación de responsables de la ejecución de las actividades.
- ◆ Determinación de cambios.
- ◆ Determinación de las prioridades de las actividades.
- ◆ Desarrollar la planificación de actividades.
- ◆ Coordinar las actividades.
- ◆ Informar al personal involucrado sobre las actividades a seguir.
- ◆ Seguimiento al personal delegado para actividades.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de actividades.
- ◆ Valoración del desempeño de la planificación de actividades.
- ◆ Evaluación del reporte de novedades.
- ◆ Valoración del desempeño del personal involucrado.
- ◆ Evaluación de los cambios aplicados.
- ◆ Análisis de la problemática.
- ◆ Planificación de la información necesaria.
- ◆ Determinación de las alternativas.
- ◆ Delegación de los responsables de ejecutar la decisión.
- ◆ Desarrollar la problemática.
- ◆ Determinar alternativas.
- ◆ Comparación de resultados con decisiones similares.

- ◆ Valoración de la decisión.
- ◆ Análisis de la información necesaria para el estudio del entorno.
- ◆ Programación de Principios y Valores.
- ◆ Planificación de la Misión y Visión.
- ◆ Programación de políticas y estrategias.
- ◆ Planificación de objetivos.
- ◆ Delegación de responsables para la planificación estratégica.
- ◆ Analizar el macro y micro entorno.
- ◆ Analizar las tendencias.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Seguimiento del plan operativo anual.
- ◆ Seguimiento del mapa estratégico.
- ◆ Evaluación del cumplimiento de las estrategias.
- ◆ Valoración de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Planificación de un Estudio de mercado.
- ◆ Análisis de objetivos comerciales.
- ◆ Planificación del marketing mix.
- ◆ Análisis de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Planificación de recursos materiales y financieros.
- ◆ Delegación de responsables del estudio de mercado.
- ◆ Asignación del recurso financiero.
- ◆ Asignación de recursos materiales.
- ◆ Recopilar información.
- ◆ Analizar el posicionamiento actual y futuro.
- ◆ Supervisión del personal involucrado.
- ◆ Seguimiento del marketing mix.
- ◆ Evaluación del logro de objetivos comerciales establecidos.
- ◆ Evaluación de costos.
- ◆ Firmas de contratos.

COMPETENCIAS

- ◆ Análisis de las prioridades de las actividades.
- ◆ Aplicar cambios.
- ◆ Ejecutar actividades.
- ◆ Control del cumplimiento de actividades.
- ◆ Control de la planificación de actividades.
- ◆ Control de cambios aplicados.
- ◆ Ejecutar la decisión.
- ◆ Determinación de Principios y Valores.
- ◆ Determinación de la Misión y Visión.
- ◆ Establecimiento de políticas y estrategias.

- ◆ Establecimiento de objetivos.
- ◆ Elaborar Matriz de Impacto Externa e Interna.
- ◆ Elaborar Matriz de Aprovechabilidad.
- ◆ Elaborar Matriz de Vulnerabilidad.
- ◆ Realizar Matriz de Estrategias FODA.
- ◆ Elaborar plan operativo.
- ◆ Elaborar Mapa Estratégico.
- ◆ Seguimiento de las estrategias adoptadas.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Control de la matriz de estrategias FODA.
- ◆ Estimación del cumplimiento del plan operativo.
- ◆ Determinación del posicionamiento actual y futuro.
- ◆ Determinación de las estrategias de marketing.
- ◆ Determinación de responsables del marketing mix.
- ◆ Determinación de objetivos comerciales.
- ◆ Determinación de los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Elaborar los objetivos comerciales.
- ◆ Elaborar el marketing mix.
- ◆ Elaborar los sistemas de seguimiento y control.
- ◆ Control de los objetivos comerciales.
- ◆ Control de la información recopilada.
- ◆ Control de costos.
- ◆ Medición de la satisfacción del cliente.
- ◆ Valoración del marketing mix.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Responsabilidad alta y decisiva.

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Sra. Flor Campo	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Presidente	Cargo:	Presidente
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -020
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

PERFIL DEL CARGO: PRESIDENTE	
EDUCACIÓN:	Ingeniero en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	3 años de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con la naturaleza y funciones del puesto
HABILIDADES:	Conocimiento de los procesos de administración Interactuar con el personal y capacidad de mando Analizar y resolver problemas referentes a la administración de la empresa.
EDAD Y GENERO:	Mínimo 30años y no hay preferencia de género.
FORMACION:	Sólidos conocimientos en Administración de Empresas Manejo de Recursos Humanos Manejo de Recursos Económicos Manejo de Logística y comercialización

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Sra. Flor Campo	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Presidente	Cargo:	Presidente
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -030
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Gerencia
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	GERENTE
SUPERVISA A:	CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

MISIÓN DEL CARGO
<p>Participar en los procesos administrativos, de comercialización de calzado deportivo y atención a clientes, encaminados a la consecución de los objetivos de la empresa.</p>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis de las prioridades de las actividades. ◆ Desarrollar la planificación de actividades. ◆ Coordinar las actividades. ◆ Informar al personal involucrado sobre las actividades a seguir. ◆ Seguimiento al personal delegado para actividades. ◆ Planificación de la información necesaria. ◆ Recopilar información.

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinación de actividades. ◆ Ejecutar actividades. ◆ Ejecutar la decisión.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES
Responsabilidad media e informativa

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy López	Aprobó:	Dra. Deicy López
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Gerente
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -030
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

PERFIL DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA	
EDUCACIÓN:	Acreditar instrucción académica a nivel universitario en Ingeniería en Administración de Empresas
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con la naturaleza y funciones del puesto
HABILIDADES:	Conocimiento básico de los procesos de administración Buena predisposición a trabajar bajo presión
EDAD Y GENERO:	Mínimo 24 años y no hay preferencia de género.
FORMACION:	Conocimientos en Administración de Empresas Manejo de Recursos Económicos

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy López	Aprobó:	Dra. Deicy López
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Gerente
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -040
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	DISEÑADOR
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	PRESIDENTE
SUPERVISA A:	PROCESO DE DISEÑO DE CALZADO DEPORTIVO

MISIÓN DEL CARGO
<p>Diseñar el modelo de calzado deportivo para el envío a proveedores; fabricación e importación del producto y posteriormente su comercialización en el mercado.</p>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estudiar el diseño actual. ◆ Estudiar el calzado líder en el mercado. ◆ Copiar las características del calzado líder. ◆ Igualar las características del calzado líder. ◆ Realizar cambios espontáneos a los modelos. ◆ Presentar la propuesta del diseño. ◆ Enviar diseño a proveedores. ◆ Ejecución del tiempo de la elaboración del diseño. ◆ Programación del mantenimiento de Hardware y Software. ◆ Programación del recurso material necesario para el mantenimiento. ◆ Prever los programas de oficina necesarios para el mantenimiento. ◆ Organización de la base de datos. ◆ Obtención del recurso necesario para el mantenimiento preventivo. ◆ Revisar el estado de los equipos de cómputo. ◆ Eliminar archivos temporales y corruptos. ◆ Actualizar antivirus. ◆ Realizar respaldos de datos en medios externos.

- ◆ Reinstalar los programas de oficina.
- ◆ Configurar los drivers de periféricos.
- ◆ Configurar las cuentas de correo electrónico.
- ◆ Configurar la red.

COMPETENCIAS

- ◆ Análisis del diseño actual de la empresa.
- ◆ Análisis del diseño del calzado líder en el mercado.
- ◆ Planificación del recurso tecnológico para el envío del diseño a proveedores.
- ◆ Programación del tiempo de la elaboración del diseño.
- ◆ Superar las características del calzado líder.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Responsabilidad alta en el diseño del calzado deportivo

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy López	Aprobó:	Dra. Deicy López
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Gerente
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -040
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

PERFIL DEL CARGO: DISEÑADOR	
EDUCACIÓN:	Acreditar instrucción académica a nivel de tecnología o ingeniería en sistemas
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con la naturaleza y funciones del puesto
HABILIDADES:	Especialista en diseño de calzado deportivo Experto en el manejo de software de diseño
EDAD Y GENERO:	Mínimo 22 años y no hay preferencia de género.
FORMACION:	Sólidos conocimientos en diseño. Conocimientos de mantenimiento de hardware y software

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy López	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Presidenta
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -040
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

INFORMACIÓN BÁSICA	
NOMBRE DEL CARGO:	VENDEDOR
NÚMERO DE OCUPANTES DEL CARGO:	1
JEFE INMEDIATO:	PRESIDENTE
SUPERVISA A:	PROCESO DE VENTAS

MISIÓN DEL CARGO
<p>Incrementar el nivel de ventas de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, mediante la oferta de un calzado deportivo de calidad al alcance económico del mercado.</p>

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Determinación de la clasificación del cliente. ◆ Programación del listado de clientes deudores. ◆ Programación del cobro de deudas pendientes. ◆ Establecimiento de fechas límite de pago. ◆ Establecimiento del nivel de ventas. ◆ Ofrecer crédito al cliente. ◆ Registrar los clientes deudores. ◆ Revisar las fechas en el listado de clientes con deuda. ◆ Recordar al cliente su deuda. ◆ Control del listado de clientes con deuda.

COMPETENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programación de la venta. ◆ Negociar crédito con el cliente. ◆ Autorizar crédito de acuerdo a políticas. ◆ Realizar la venta. ◆ Ejecutar el cobro de la deuda.

NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

Responsabilidad alta en el proceso de incrementar las ventas

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy Narváez	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Presidenta
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

	MANUAL DE FUNCIONES	CÓDIGO: OP -040
		VÁLIDO DESDE: Marzo 2014

PERFIL DEL CARGO: VENDEDOR

EDUCACIÓN:	Acreditar instrucción académica a nivel superior
EXPERIENCIA:	1 año de experiencia en el desempeño de actividades relacionadas con la naturaleza y funciones del puesto
HABILIDADES:	Incrementar las ventas
EDAD Y GENERO:	Mínimo 22 años y no hay preferencia de género.
FORMACION:	Conocimientos de marketing

Elaboró:	Jairo Yépez	Revisó:	Dra. Deicy Narváez	Aprobó:	Sra. Flor Campo
Cargo:		Cargo:	Gerente	Cargo:	Presidenta
Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014	Fecha:	Marzo 2014

6.5. Plan de implementación de la propuesta

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	HORA
03/Agosto/2014	Entrega de copia de mejoramiento al señor Gerente	Jairo Yépez	Fotocopia del proyecto	9 h00
10/ Agosto /2014	Aprobación de implementación del proyecto	Directorio	Fotocopia del proyecto	9h00-11h00
14/ Agosto /2014	Reunión del Directorio para explicar el proyecto y acordar talleres	Directorio Jairo Yépez	Fotocopia del proyecto	9h00-11h00
24/ Agosto /2014	Talleres de capacitación al personal administrativo.	Directorio Jairo Yépez	Infocus Diapositivas Resumen de mejoramientos	16h00-18h00
1/Octubre/2014	Socialización del resumen de mejoramiento de talleres por áreas	Directorio Jairo Yépez	Resumen Infocus Diapositivas	9h00
8/ Octubre /2014	Implementación de funciones de RR.HH.	Directorio Jairo Yépez	Indicadores Sugerencias de formatos	9h00-11h00
8/ Octubre /2014	Mejoramiento de los procesos	Directorio Personal involucrado Jairo Yépez	Indicadores Sugerencias de formatos	9h00
29/ Octubre /2014	Seguimiento del proyecto	Directorio Jairo Yépez	Fotocopia del proyecto	

CAPÍTULO VII:

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- ECUADORIAN BUSSINES es una empresa que se dedica al diseño y comercialización de calzado deportivo dirigida al mercado ecuatoriano. El producto que la empresa ofrece al mercado nacional, cuenta con todos los estándares de calidad a nivel internacional, como consta en la certificación de calidad total ISO 9001 y 14000.
- La empresa ECUADORIAN BUSSINES, compite en el mercado nacional con propios modelos, y marcas como son: YEEV, MOUNTAIN Y ADVENTURE, las mismas que ofrecen a los clientes comodidad, calidad, tecnología y competitividad basada en una experiencia de más de 5 años de mejoramiento continuo.
- Las áreas estructurales de la empresa ECUADORIAN BUSSINES son: Área de diseño, área de importaciones y exportaciones, área de ventas, área de contabilidad y área de mercado.
- El diagrama de Ishikawa evidencia la problemática de la empresa alrededor de estas cinco áreas. Estas áreas serán analizadas desde un enfoque de proceso contable y de marketing. Donde un área puede estar en un proceso o puede participar en los dos procesos.
- Los problemas más representativos que surgieron luego de un exhaustivo FODA realizada a la empresa y a la que se quiere mejorar, solucionar o diseñar son básicamente: políticas en los procesos de inventarios, carteras, cobro y ventas; mejoramiento del procesos publicitarios; mejorar relaciones con los clientes, capacitar al personal y retroalimentar los diseños del calzado deportivo.
- Para atacar estos problemas que adolece la empresa, se utilizó una estrategia direccional, que pretende dar una orientación para el desarrollo de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, optimizando las áreas de análisis de esta investigación, es decir en la Gestión Financiera en los procesos contables y de marketing a corto, mediano y largo plazo.
- Se analizó las actividades más importantes de los procesos a investigar. Los mismos que se los clasifico en procesos gobernantes, procesos básicos y proceso de apoyo o habilitantes.

- La empresa requiere de Planificación Estratégica, de parámetros e indicadores de gestión, cuyo diseño e implementación es de responsabilidad de los administradores de la empresa.
- No existe una adecuada Gestión del Marketing dentro de la empresa, lo que constituye un grave problema dentro de la empresa pues no ayuda al posicionamiento en el mercado y al incremento de su campo de acción.
- La eficiencia tanto en procesos como en personal está calificada de una manera subjetiva sin la aplicación de índices de gestión que ayuden a un mejor control y a una mejor evaluación.
- No existe un adecuado control del tiempo empleado para realizar actividades, en base a tiempos estándares con los cuales se pueda medir la eficiencia del personal.

7.2. Recomendaciones

- Implementar políticas como: políticas de venta, políticas administrativas, políticas financieras y políticas de marketing y publicidad.
- Aplicar estrategias como: estrategias administrativas, estrategias del producto y estrategias de comercialización.
- Fusionar el proceso de Diseño del Calzado con el proceso de Benchmarking. Fusionar el proceso de Ventas con el proceso de crédito y Cobranza.
- Considerar la nueva propuesta organizacional, estructurada en proceso gobernante, proceso básico, proceso de apoyo y en equipos de trabajo.
- Considerar las competencias y responsabilidades de cada uno de los procesos. En el caso del proceso gobernante comprende: Planificación de actividades, Toma de decisiones, Planificación estratégica y Plan de marketing. En el proceso Básico las competencias y responsabilidades comprende: Diseño del calzado y Venta, crédito y cobranza. Y en el proceso de Apoyo las competencias y responsabilidades comprende: Contratación, capacitación del personal, Establecimiento de proveedores y Mantenimiento de Hardware y Software.
- Considerar el estudio sobre la descripción de los cargos de cada uno de los procesos. Como son: Misión del cargo, funciones y responsabilidades, competencias y nivel de responsabilidad en la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Actualizar la información de la propuesta de mejoramiento de procesos, con el propósito del mejoramiento continuo dentro de la empresa.
- Prestar especial cuidado en la atención que se brinde al cliente, ya que si esta es deficiente se podrá perder participación en el mercado, por lo que la clave del éxito de la empresa es un buen servicio.
- Seleccionar al proveedor del calzado más eficiente con el que se va a trabajar, con el propósito de ofrecer al mercado un producto de buena calidad que satisfaga las necesidades de los consumidores.

- Difundir la garantía que se extiende sobre el producto que se comercializa en el momento de la venta, para ganar confianza y lealtad del cliente para con la empresa.
- Disponer de una adecuada variedad de modelos que permita al consumidor elegir el que se adapte a sus necesidades.
- Asistir constantemente a exposiciones de calzado para conocer los nuevos estilos y colores que se encuentran de moda.
- Diagnosticar la situación actual de los procesos cada cierto período de tiempo, para detectar falencias a fin de desarrollar el F.O.D.A.
- Documentar el sistema de mejoramiento de los procesos para la guía del personal de la empresa.
- Gestionar el Marketing de una manera eficaz para ampliar el campo de acción de la empresa e incrementar las utilidades.

Bibliografía

- Consultores, A. (2013). *Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.aiteco.com>
- Consultores, A. (2013). *Qué es un proceso – Gestión de Procesos*. Obtenido de <http://www.aiteco.com>
- Definición.org. (s.f.). *definicion.org*.
- Gestiopolis. (Agosto de 2002). *¿Qué es el desempleo y cuáles son sus principales características?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- Morales, G. (2010). *Benchmarking*. Recuperado el 2013, de <http://www.monografias.com>
- Perses-1. (2010). *Administración de procesos en SOs*. Obtenido de <http://www.monografias.com>
- S.A., C. y. (2010). *Nuevo salario minimo vital en Ecuador*. Obtenido de <http://fcconsultoria-asesoria.com>
- S.R.l., S. d. (2013). *Audidores externos*. Obtenido de <http://www.sri.gov.ec>

ANEXOS

Anexo 1

Fotos del calzado de modelos propios de la empresa ECUADORIAN BUSSINES.



Anexo 2. Encuesta a los Proveedores.

Esta encuesta fue aplicada a los proveedores, en el mes de mayo del 2013.

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES. ENCUESTA PROVEEDORES

NOMBRE:

GENERO: M F

EDAD:

FECHA:

OBJETIVO: Analizar las relaciones existentes con los proveedores de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.

1. La comunicación que existe con ECUADORIAN BUSSINES es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

2. ¿Conoce usted la estructura orgánica de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES?

Sí

No

3. ¿ECUADORIAN BUSSINES tiene disponibilidad de tiempo para proveedores?

Los resultados de esta encuesta fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 12. Así tenemos:

Para la primera pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “COMUNICACIÓN”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Excelente	0	0	0	0
VALIDO Muy bueno	2	100,0	100,0	100,0
Bueno	0	0	0	0
Malo	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

1. La comunicación que existe con ECUADORIAN BUSSINES es: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo.

La comunicación existente entre la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES y sus proveedores es muy buena por lo que se considera este tipo de relación como una **oportunidad de impacto alto** pues la comunicación es la base de toda relación.

Para la segunda pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CONOCIMIENTO ESTRUCTURA ORGÁNICA”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0	0	0
VALIDO No	2	100,0	100,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

2. Conoce usted la estructura orgánica de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES?

No. En vista que los proveedores de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES son asiáticos, el conocimiento o no de la estructura orgánica de la empresa no es de mucha

importancia por lo que se considera una **amenaza de impacto bajo** ya que tampoco contribuye a las relaciones existentes.

Para la tercera pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “DISPONIBILIDAD DE TIEMPO”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

3. ¿ECUADORIAN BUSSINES tiene disponibilidad de tiempo para proveedores?

Sí. La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES tiene como prioridad la comunicación con sus proveedores pues de ello y conjuntamente con otros factores depende el crecimiento o no en el mercado, por lo que se le considera a la disponibilidad de tiempo como una **oportunidad de impacto alto**.

Para la cuarta pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

4. ¿ECUADORIAN BUSSINES ha cumplido con sus expectativas empresariales?

Sí. Las expectativas empresariales que los proveedores tienen acerca de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES son positivas, por lo que se puede observar que tiene una buena imagen de la empresa construyendo una **oportunidad de impacto alto**.

Para la quinta pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “RAZONES EXPECTATIVAS EMPRESARIALES”

SERIEDAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

CUMPLIMIENTO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

HONESTIDAD

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

COMPROMISO

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Si	0	0	0	0
VALIDO No	2	100,0	100,0	100,0
Total	2	100,0	100,0	

5. Si ECUADORIAN BUSSINES ha cumplido con las expectativas empresariales, indique cuales fueron las razones: Seriedad, Cumplimiento, Honestidad, Compromiso, Todas las anteriores.

Los proveedores de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES tienen buenas expectativas empresariales en base a razones de seriedad, cumplimiento y honestidad. A pesar de que la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES sólo tiene dos proveedores actuales, los dos coinciden en falencias como compromiso por lo que se le considera a estas razones una **oportunidad de impacto medio** pues las expectativas siguen siendo positivas.

Para la sexta pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CUMPLIMIENTO DEUDAS”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

6. ¿ECUADORIAN BUSSINES cumple con sus deudas pendientes?

Sí. Para los proveedores TRULLION y KELVIN, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES cumple con todas las deudas pendientes, esto representa una **oportunidad de impacto alto**, pues se refleja el cumplimiento y la imagen que tienen de la empresa, lo que permitirá mantener una buena relación con los proveedores actuales y futuros.

Para la séptima pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “SOLVENCIA”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

7. ¿Considera a ECUADORIAN BUSSINES, una empresa solvente?

Sí. La solvencia que refleja la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES frente a sus proveedores constituye una **oportunidad de impacto alto** pues los proveedores no temen relacionarse con la empresa.

Para la octava pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “DISEÑOS ENTREGADOS OPORTUNAMENTE”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	1	50,0	50,0	50,0
	no	1	50,0	50,0	100,0
	Total	2	100,0	100,0	

8. ¿Los diseños de ECUADORIAN BUSSINES fueron entregados oportunamente de acuerdo a lo planificado?

De acuerdo con las encuestas, la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES entrega los diseños del calzado a sus proveedores sin regirse a una fecha, en ciertas ocasiones determinada previamente, por lo que ocasiona ciertos inconvenientes para ambas partes. Es por esta razón que se considera una **amenaza de impacto medio**, ya que no contribuye al normal desenvolvimiento de las relaciones.

Para la novena pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “TIEMPO RETRASO DE DISEÑOS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
	Al día siguiente	0	0	0	0
	Una semana	0	0	0	0
	15 días	0	0	0	0
VALIDO	Más de 15 días	2	100,0	100,0	100,0
	Total	0	100,0	100,0	

9. Si los diseños no fueron entregados oportunamente de acuerdo a lo planificado, indique cuál fue el tiempo de retraso: Al día siguiente, Una semana, 15 días, Más de 15 días.

Los diseños de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES en algunas ocasiones tienen que ser entregados físicamente a los proveedores adjuntando partes de calzado defectuosas o ejemplares, por lo que el envío es tardío si no se efectúa con una adecuada planificación. Es por esto que se le considera al tiempo de retraso de entrega de diseños (más de 15 días) una **amenaza de impacto alto**.

Para la décima pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “SOCIO ESTRATÉGICO POTENCIAL”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO Si	2	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	2	100,0	100,0	

10. ¿Considera a ECUADORIAN BUSSINES un socio estratégico potencial?

Sí. Los proveedores consideran a la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES como potencial socio estratégico, por lo que es conveniente seguir manteniendo esta imagen. Es por esta razón que se le considera como una **oportunidad de impacto alto**, pues confían en la empresa y en su capacidad de desarrollo.

Anexo 3. Encuesta a los Clientes externos

Esta encuesta fue aplicada durante los meses de junio, julio y agosto del 2013. La muestra de 59 clientes, es aplicando la fórmula de muestreo aleatorio simple, con una población de 150 clientes, un nivel de confianza del 95% y un error del 10%.

Anexo 3

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES ENCUESTA CLIENTES EXTERNOS

NOMBRE: _____ **GENERO:** M F

EDAD: _____ **FECHA:** _____

OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los clientes

1. El servicio ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Malo

2. ¿Conoce usted el calzado ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES?

Sí

No

3. ¿ECUADORIAN BUSSINES tiene diversidad de calzado de acuerdo a sus gustos?

Sí

No

4. ¿El producto ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES (calzado) ha cumplido con sus necesidades?

Sí

No

5. Si el producto ha satisfecho sus necesidades, indique cuales han sido las razones:

Diseño

Colores

Duración

Moda

6. El precio del calzado de ECUADORIAN BUSSINES es:

Adecuado

Excesivo

Mínimo

7. ¿ECUADORIAN BUSSINES ofrece crédito en sus compras?
Sí No
8. ¿A través de que medio conoció el calzado de ECUADORIAN BUSSINES?
Amistades
Trípticos
Volantes
9. ¿El producto que ofrece ECUADORIAN BUSSINES lo encuentra con facilidad?
Sí No
10. ¿El producto que adquirió en ECUADORIAN BUSSINES lo entregaron oportunamente?
Sí No
11. Si el producto fue entregado oportunamente, indique cual es el tiempo de entrega:
Al día siguiente
Una semana
15 días
Más de 15 días
12. ¿ECUADORIAN BUSSINES entrega sus productos sin defectos ni contratiempos?
Sí No

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Los resultados de esta encuesta fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 12. Así tenemos:
Para la primera pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “SERVICIO”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	excelente	32	55,0	55,0	55,0
	muy bueno	23	38,8	38,8	93,8
	bueno	4	6,3	6,3	100,0
	Malo	0	0	0	0

	Total	59	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

1. El servicio ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES es: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Malo

El servicio ofrecido por la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES tiene un porcentaje del 55% de aceptación calificado como excelente. Es por esta razón que se considera una **oportunidad de impacto alto** pues el objetivo principal va encaminado a ampliar el campo de acción de la empresa brindando cada día más un buen servicio.

Para la segunda pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CONOCIMIENTO DEL CALZADO”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO si	59	100,0	100,0	100,0
No	0	0	0	0
Total	59	100,0	100,0	

2. ¿Conoce usted el calzado ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES?

En vista que las encuestas fueron realizadas a clientes exclusivos de la empresa se puede concluir que todos los clientes tenían conocimiento del calzado ofrecido por la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. Esto para la empresa constituye una **oportunidad de impacto medio** ya que tiene ganado mercado, pero hace falta mayor publicidad para poder ampliar el mercado.

Para la tercera pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “DIVERSIDAD”

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO si	55	92,5	92,5	92,5
no	4	7,5	7,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

3. ¿ECUADORIAN BUSSINES tiene diversidad de calzado de acuerdo a sus gustos?

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES el 92.5% de sus clientes externos consideran que sí existe diversidad en el calzado deportivo ofrecido al mercado. Razón por la cual se le considera una **oportunidad de impacto alto** pues se refleja que se está ofreciendo calzado de acuerdo a los gustos del mercado.

Para la cuarta pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “NECESIDADES SATISFECHAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	59	100,0	100,0	100,0
	No	0	0	0	0
Total		59	100,0	100,0	

4. ¿El producto ofrecido por ECUADORIAN BUSSINES (calzado) ha cumplido con sus necesidades?

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la satisfacción de sus clientes es primordial para ampliar su mercado, por lo que se le considera a esta pregunta una de las más importantes y se la califica como una **oportunidad de impacto alto**, pues refleja la satisfacción total del cliente con el calzado ofrecido por la empresa.

Para la quinta pregunta:

**TABLA DE FRECUENCIA
DISEÑO**

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	40	67,5	67,5	67,5
	no	19	32,5	32,5	100,0
Total		59	100,0	100,0	

COLORES

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	14	23,8	23,8	23,8

	no	45	76,3	76,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

DURACIÓN

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	48	81,3	81,3	81,3
	no	11	18,8	18,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

MODA

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	27	45,0	45,0	45,0
	no	32	55,0	55,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

5. Si el producto ha satisfecho sus necesidades, indique cuales han sido las razones: Diseño, Colores, Duración, Moda.

Como se puede observar, más de la mitad de las opciones de necesidades satisfechas, sobre todo en diseño y duración, son positivas, por lo que la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES considera que es una **oportunidad de impacto medio**, pues son dos de las características principales que los clientes buscan en un calzado deportivo.

Para la sexta pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA "PRECIO"

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	adecuado	59	98,8	98,8	98,8
	excesivo	1	1,3	1,3	100,0
	mínimo	0	0	0	0

	Total	59	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

6. El precio del calzado de ECUADORIAN BUSSINES es: Adecuado, Excesivo, Mínimo.

A pesar de que los encuestados consideran un precio adecuado. La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES busca un punto de equilibrio en el cual se obtenga una rentabilidad y al mismo tiempo se oferte un calzado de acuerdo a la economía del mercado, por lo que se considera que el precio, una **oportunidad de impacto alto**, pues la empresa ofrece precios competitivos que le permiten seguir en el mercado.

Para la séptima pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CREDITO EN COMPRAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	55	93,8	93,8	93,8
	no	4	6,3	6,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

7. ¿ECUADORIAN BUSSINES ofrece crédito en sus compras?

ECUADORIAN BUSSINES es una empresa que brinda crédito a la mayoría de sus clientes, ya sea por el tiempo que trabaja con el cliente o por la clase de cliente (bueno o malo). Se puede observar que el 93.8 de sus clientes obtienen crédito en sus compras por lo que se considera que la mayoría de sus clientes son buenos y esto constituye una **oportunidad de impacto alto**.

Para la octava pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “MEDIO DE CONOCIMIENTO”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	amistades	59	100,0	100,0	100,0
	trípticos	0	0	0	0

	volantes	0	0	0	0
	total	59	100,0	100,0	

8. ¿A través de que medio conoció el calzado de ECUADORIAN BUSSINES? Amistades, Trípticos, Volantes.

Según la encuesta, el medio es solo amistad. La empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES considera al medio de conocimiento como una **amenaza de impacto alto**, pues hace falta una adecuada publicidad de la empresa, para así darse a conocer más en el mercado y ampliar su campo de acción.

Para la novena pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “DISPOSICIÓN DEL CALZADO”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	51	86,3	86,3	86,3
	no	8	13,8	13,8	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

9. ¿El producto que ofrece ECUADORIAN BUSSINES lo encuentra con facilidad?

Los clientes de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES consideran en un 86.3 % que el calzado deportivo se encuentra con facilidad, por lo que se le considera como una **oportunidad de impacto alto**, pues tienen una imagen positiva del producto ofrecido.

Para la décima pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “ENTREGA OPORTUNA”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	52	88,8	88,8	88,8
	no	7	11,3	11,3	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

10. ¿El producto que adquirió en ECUADORIAN BUSSINES lo entregaron oportunamente?

Para los clientes de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, en la entrega oportuna se refleja el cumplimiento de la empresa para con sus clientes. Para ECUADORIAN BUSSINES esto constituye una **oportunidad de impacto alto**, pues los clientes necesitan en quien confiar y esto, se manifiesta en un 88.8% de sus clientes.

Para la onceava pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “TIEMPO DE ENTREGA”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	al día siguiente	18	31,3	31,3	31,3
	una semana	34	58,2	58,2	89,5
	15 días	7	10,5	10,5	100,0
	Más de 15 días	0	0	0	0
	Total	59	100,0	100,0	

11. Si el producto fue entregado oportunamente, indique cual es el tiempo de entrega: Al día siguiente, Una semana, 15 días, Más de 15 días.

Cuando no existe entrega oportuna del producto, esto quiere decir el 11.3% de los clientes, la entrega se la realiza a más tardar en una semana, por lo que se le considera una **amenaza de impacto medio**, pues ocasiona malestar en los clientes y provoca la pérdida de los mismos.

Para la doceava pregunta:

TABLA DE FRECUENCIA “CONTRATIEMPOS EN ENTREGA”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	56	95,0	95,0	95,0
	no	3	5,0	5,0	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

12. ¿ECUADORIAN BUSSINES entrega sus productos sin defectos ni contratiempos?

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, constituye una **oportunidad de impacto alto**, pues sólo el 5% de sus clientes se encuentran insatisfechos.

Anexo 4. Encuesta a los Clientes internos

Esta encuesta fue aplicada en el mes de junio del 2013. A los 12 miembros de la empresa.

Anexo 4

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES. ENCUESTA CLIENTES INTERNOS

NOMBRE:

CARGO:

EDAD:

FECHA:

1. AREA ADMINISTRATIVA

1.1. Seleccione los principios y valores aplicados en la empresa

Cortesía Puntualidad

Bondad Honestidad

Compromiso Respeto

Justicia Otro:

1.2. Las actividades que realizan la empresa están programadas en forma:

Inmediata Una semana Un mes

Más de un mes Desconoce

1.3. La misión de la empresa le parece:

Inapropiada

Apropiada

Desconoce

1.4. ¿Conoce cuáles son los principales objetivos de la empresa?

Totalmente

Medianamente

Desconoce

1.5. ¿Conoce cuál es la proyección de la empresa a largo tiempo?

Al contado 15 días 30 días Más de 30 días

4.2. ¿Se realiza una adecuada publicidad del producto?

Sí No

4.3. ¿Existe un adecuado control de inventario?

Sí No

4.4. ¿Las ventas se realizan con el suficiente personal?

Sí No

4.5. Las ventas se realizan para entrega:

Inmediata Una semana Un mes Más de un mes Desconoce

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Los resultados de esta encuesta fueron procesados en el programa estadístico SPSS versión 12. Así tenemos:

Para la pregunta 1.1:

TABLA DE FRECUENCIA “PRINCIPIOS Y VALORES”

CORTESÍA

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	10	80,0	80,0	80,0
	no	2	20,0	20,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

BONDAD

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO

VALIDO	si	4	30,0	30,0	30,0
	no	8	70,0	70,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

COMPROMISO

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	7	60,0	60,0	60,0
	no	5	40,0	40,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

JUSTICIA

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	8	30,0	30,0	30,0
	no	8	70,0	70,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

PUNTUALIDAD

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	10	80,0	80,0	80,0
	no	2	20,0	20,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

HONESTIDAD

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	11	90,0	90,0	90,0

	no	1	10,0	10,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

RESPETO

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	8	70,0	70,0	70,0
	no	4	30,0	30,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

OTRO

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	1	10,0	10,0	10,0
	no	11	90,0	90,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

1. AREA ADMINISTRATIVA

1.1. Seleccione los principios y valores aplicados en la empresa: Cortesía, Puntualidad, Bondad, Honestidad, Compromiso, Respeto, Justicia, Otro.

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la aplicación de principios y valores constituyen una **fortaleza de impacto medio**, pues estos son necesarios para que exista el trabajo en equipo, necesario para el desarrollo de la empresa.

Para la pregunta 1.2:

TABLA DE FRECUENCIA “ACTIVIDADES PROGRAMADAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	inmediata	4	30,0	30,0	30,0
	Un mes	0	0	0	0

	más de un mes	2	20,0	20,0	50,0
	una semana	6	50,0	50,0	100,0
	desconoce	0	0	0	0
	Total	12	100,0	100,0	

1.2. Las actividades que realizan la empresa están programadas en forma: Inmediata, Una semana, Un mes, Más de un mes, Desconoce.

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, las actividades programadas a una semana, son consideradas como una **fortaleza de impacto medio**, pues se las realizan con planificación y son flexibles al cambio.

Para la pregunta 1.3:

TABLA DE FRECUENCIA “MISIÓN”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
	Inapropiada	0	0	0	0
VALIDO	Apropiada	12	100,0	100,0	100,0
	Desconoce	0	0	0	0
	Total	12	100,0	100,0	

1.3. La misión de la empresa le parece: Inapropiada, Apropiada, Desconoce.

Absolutamente apropiada. Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, el conocimiento y entendimiento de la misión de la empresa constituye una **fortaleza de impacto alto**, pues todos saben que deben hacer para conseguir los objetivos de la empresa.

Para la pregunta 1.4:

TABLA DE FRECUENCIA “CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	totalmente	11	90,0	90,0	90,0
	medianamente	1	10,0	10,0	100,0

	desconoce	0	0	0	0
	Total	12	100,0	100,0	

1.4. ¿Conoce cuáles son los principales objetivos de la empresa? Totalmente, Medianamente, Desconoce.

El conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los clientes internos constituye una **fortaleza de impacto alto**, pues se entiende, que es lo que se quiere conseguir.

Para la pregunta 1.5:

TABLA DE FRECUENCIA “CONOCIMIENTO DE LA PROYECCIÓN”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	11	90,0	90,0	90,0
	no	1	10,0	10,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

1.5. ¿Conoce cuál es la proyección de la empresa a largo tiempo?

El 90% de los clientes internos conoce cuál es la proyección de la empresa a largo tiempo. Por lo que el conocimiento de la proyección de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, constituye una **fortaleza de impacto alto**, pues se sabe hacia dónde se quiere llegar en un futuro.

Para la pregunta 1.6:

TABLA DE FRECUENCIA “PARTICIPACIÓN EN TOMA DE DECISIONES”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	5	40,0	40,0	40,0
	no	7	60,0	60,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

1.6. ¿Existe participación de todas la áreas de la empresa para la toma de decisiones?

Los resultados obtenidos acerca de si existe participación en la toma de decisiones, constituyen una **debilidad de impacto medio**, pues refleja el descontento de algunos clientes internos y las ganas de apoyar al desarrollo de la empresa. Pues el 60% no participa en la toma de decisiones.

Para la pregunta 2.1:

TABLA DE FRECUENCIA “PLANIFICACIÓN”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
	diaria	0	0	0	0
VALIDO	trimestral	1	10,0	10,0	10,0
	semanal	10	80,0	80,0	90,0
	mensual	1	10,0	10,0	100,0
	ninguna	0	0	0	0
	Total	12	100,0	100,0	

2.1. La planificación se la realiza en forma: Diaria, Semanal, Mensual, Trimestral, Ninguna.

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, las actividades programadas a una semana, son consideradas como una **fortaleza de impacto medio**, pues se las realizan con planificación y son flexibles al cambio.

Para la pregunta 2.2:

TABLA DE FRECUENCIA “CAPACITACIÓN”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	1	10,0	10,0	10,0
	no	11	90,0	90,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

2.2. ¿Existe capacitación al personal en cuanto a nuevas técnicas de diseño?

Según los datos obtenidos, la capacitación al personal en cuanto a nuevas técnicas de diseño es casi nula, lo que se le considera como una **debilidad de impacto alto**, pues de ello depende la satisfacción del cliente externo en gustos. Puesto que solo el 10% han recibido capacitación.

Para la pregunta 3.1:

TABLA DE FRECUENCIA “SISTEMA CONTABLE”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	confiable	7	60,0	60,0	60,0
	desconfiable	1	10,0	10,0	70,0
	no conoce	4	30,0	30,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.1. El sistema contable que tiene es: Confiable, Desconfiable, No conoce.

El 60% de los encuestados, tienen conocimiento que el sistema contable utilizado por la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES es confiable por lo que se le considera una **fortaleza de impacto medio**, a pesar de que hay un 30% de encuestados que no tiene conocimiento del sistema contable.

Para la pregunta 3.2:

TABLA DE FRECUENCIA “ADECUADO PLAN DE CUENTAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	7	60,0	60,0	60,0
	no	5	40,0	40,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.2. ¿La empresa maneja un adecuado plan de cuentas?

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, el plan de cuentas constituye una herramienta para el adecuado control contable, por lo que se le considera como una **fortaleza**

de impacto medio. Pues el 60% de los encuestados afirman que el plan de cuentas es el adecuado.

Para la pregunta 3.3:

TABLA DE FRECUENCIA “ENTREGA ESTADOS FINANCIEROS A TIEMPO”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	5	40,0	40,0	40,0
	no	7	60,0	60,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.3. ¿Los Estados Financieros son entregados a tiempo para la toma de decisiones?

El 60% de los encuestados dentro de la empresa ECUADORIAN BUSSINES, afirma que no se entregan los estados financieros a tiempo para la toma de decisiones, por lo que se considera como una **debilidad de impacto medio.**

Para la pregunta 3.4:

TABLA DE FRECUENCIA “CRÉDITO PARA CLIENTES”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
	15 días	0	0	0	0
VALIDO	30 días	2	20,0	20,0	20,0
	más de 30 días	10	80,0	80,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.4. El crédito otorgado a clientes se le opera en: 15 días, 30 días, Más de 30 días.

La empresa ECUADORIAN BUSSINES, ofrece crédito a sus clientes más frecuentes por lo que se le considera una **debilidad de impacto medio**, ya que si las cuentas por cobrar aumentan, esto ocasiona que no haya liquidez en la empresa.

Para la pregunta 3.5:

TABLA DE FRECUENCIA “PAGO A PROVEEDORES”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	inmediata	6	50,0	50,0	50,0
	más de un mes	1	10,0	10,0	60,0
	un mes	4	30,0	30,0	90,0
	desconoce	1	10,0	10,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.5. El pago a proveedores se lo realiza en forma: Inmediata, Un mes, Más de un mes, Desconoce.

El 50% de los encuestados dentro de la empresa coincide en que los pagos a proveedores son realizados inmediatamente, razón por la cual se le considera como una **debilidad de impacto medio**, en vista de que existe un 60% de clientes externos que adquieren la mercadería a crédito 30 días o más.

Para la pregunta 3.6:

TABLA DE FRECUENCIA “SOLVENCIA Y LIQUIDEZ”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	alta	1	10,0	10,0	10,0
	media	9	70,0	70,0	80,0
	baja	2	20,0	20,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.6. La solvencia y liquidez de la empresa es: Alta, Media, Baja.

Para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, el tener una solvencia y liquidez aceptable, frente a clientes internos y externos se le considera como una **fortaleza de impacto medio**, pues ayuda a crear una imagen de confianza hacia la empresa.

Para la pregunta 3.7:

TABLA DE FRECUENCIA “ÍNDICES FINANCIEROS COMO HERRAMIENTAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	7	60,0	60,0	60,0
	no	5	40,0	40,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

3.7. ¿Los índices financieros constituyen herramientas para la toma de decisiones?

La aplicación de índices financieros en el proceso de toma de decisiones, constituye una valiosa ayuda para acertar en lo planificado, razón por la cual se le considera una **fortaleza de impacto medio**. Puesto que el 60% de los encuestados consideran que los índices financieros constituyen herramientas para la toma de decisiones.

Para la pregunta 4.1:

TABLA DE FRECUENCIA “VENTAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	al contado	1	10,0	10,0	10,0
	15 días	0	0	0	0
	30 días	1	10,0	10,0	20,0
	más de 30 días	10	80,0	80,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

4.1. Las ventas se realizan: Al contado, 15 días, 30 días, Más de 30 días.

La empresa ECUADORIAN BUSSINES, realiza sus ventas con pagos a más de 30 días, por lo que se le considera una **debilidad de impacto alto**, esto ocasiona que no haya liquidez en la empresa por cobros pendientes.

Para la pregunta 4.2:

TABLA DE FRECUENCIA “ADECUADA PUBLICIDAD”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	1	10,0	10,0	10,0
	no	11	90,0	90,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

4.2. ¿Se realiza una adecuada publicidad del producto?

La publicidad es una de las principales falencias de la empresa ECUADORIAN BUSSINES, por lo que se le considera como una **debilidad de impacto alto**, pues sólo depende de clientes fijos y no se da a conocer en otros nichos de mercado. Así lo manifiestan el 90% de los encuestados, que la publicidad no es la adecuada.

Para la pregunta 4.3:

TABLA DE FRECUENCIA “ADECUADO CONTROL DE INVENTARIO”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	7	60,0	60,0	60,0
	no	5	40,0	40,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

4.3. ¿Existe un adecuado control de inventario?

Se le considera al control de inventario como una **debilidad de impacto medio**, pues debería existir un control total del calzado disponible por la empresa, tanto en bodega pública como en bodega de la empresa. Como lo manifiestan el 60% de los encuestados.

Para la pregunta 4.4:

TABLA DE FRECUENCIA “PERSONAL SUFICIENTE EN VTAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	si	4	30,0	30,0	30,0
	no	8	70,0	70,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

4.4. ¿Las ventas se realizan con el suficiente personal?

En el área de comercialización y ventas, existen falencias por la falta de personal, razón por la cual se le considera como una **debilidad de impacto medio**, pues ocasiona molestias y demoras al cliente externo. Así lo manifiesta el 70% de los encuestados.

Para la pregunta 4.5:

TABLA DE FRECUENCIA “ENTREGA EN VTAS”

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VALIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
VALIDO	inmediata	11	90,0	90,0	90,0
	Una semana	0	0	0	0
	Un mes	0	0	0	0
	Más de un mes	0	0	0	0

	desconoce	1	10,0	10,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

4.5. Las ventas se realizan para entrega: Inmediata, Una semana, Un mes, Más de un mes, Desconoce.

La mercadería se entrega a los clientes externos en forma inmediata salvo algunas excepciones, es por esta razón que se le considera al tiempo de entrega en ventas como una **fortaleza de impacto alto.**

Anexo 5. Hojas ISO

		HOJA ISO		
		Cód.:		
NOMBRE DEL PROCESO				
Objetivo: _____				
Alcance: _____				
Nº	Responsable	Actividad		
Grupos:				
Conceptos:				
Formatos:				
Elaborado:	Lugar y fecha:	Revisado:	Aprobado:	Cambios:

Anexo 6. Flujodiagramación

		Nombre del Proceso				Cod.				
Ingresa:						Frecuencia:				
Salida:		Tiempo:				Costo:				
Nº	Actividad	Actores				Tiempo		Costos		Observ
						AV	NAV	AV	NAV	
		Total								
		Eficiencias								

Anexo 7. Hoja de mejoramiento


	HOJA DE MEJORAMIENTO	Código:																		
NOMBRE DEL PROCESO																				
Problemas detectados: <hr/> <hr/>																				
Soluciones propuestas: <hr/> <hr/>																				
Tiempo (minutos): <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación actual</th> <th colspan="2">Situación propuesta</th> <th colspan="2">Diferencia</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Situación actual		Situación propuesta		Diferencia		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV						
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia																
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV															
Costos (USD): <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Situación actual</th> <th colspan="2">Situación propuesta</th> <th colspan="2">Diferencia</th> </tr> <tr> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> <th>AV</th> <th>NAV</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Situación actual		Situación propuesta		Diferencia		AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV						
Situación actual		Situación propuesta		Diferencia																
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV															
Eficiencia en tiempo: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Situación actual</th> <th>Situación propuesta</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Situación actual	Situación propuesta	Diferencia															
Situación actual	Situación propuesta	Diferencia																		
Eficiencia en costos: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Situación actual</th> <th>Situación propuesta</th> <th>Diferencia</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Situación actual	Situación propuesta	Diferencia															
Situación actual	Situación propuesta	Diferencia																		
Frecuencia:																				
Ahorro esperado por año: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <thead> <tr> <th>Tiempo (min.)</th> <th>Costo (US)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			Tiempo (min.)	Costo (US)																
Tiempo (min.)	Costo (US)																			

Para obtener el ahorro esperado por año se calcula de la siguiente forma:

Ahorro Anual Esperado en Tiempo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Beneficio Anual Esperado en Costo = Frecuencia Anual x Ahorro (diferencia)

Anexo 8. Planificación de actividades

		HOJA ISO			Cód.: PG01
PLANIFICACION DE ACTIVIDADES					
<p>Objetivo: Elaborar el plan de actividades para cada semana según los requerimientos de la empresa.</p>					
<p>Alcance: Comprende desde la convocatoria del Presidente y Gerente de la empresa hasta la elaboración del plan de actividades.</p>					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Presidente	Convoca a junta mediante memorando			
2	Presidente	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando			
3	Directorio	Exponen los planes o actividades			
4	Directorio	Discuten la factibilidad de los planes			
5	Presidente	Anota las actividades a realizar			
6	Presidente	Elabora el plan de actividades			
7	Presidente	Comunica al personal involucrado en las actividades planificadas mediante un memorando			
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directorio: Integrado por el Presidente y Gerente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. 					
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación: Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. 					
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memorando ➤ Plan de Actividades 					
Elaborado: Jairo Yépez	Lugar y fecha: Quito, enero 2014	Revisado por: Ing. Karen Benavides	Aprobado:	Cambios: M = 2 C = 1 Total = 3	

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	PRESIDENCIA
PARA:	DIRECTORIO
ASUNTO:	CONVOCATORIA PARA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES

Mediante la presente comunico a ustedes señores miembros del Directorio de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, a la reunión que se realizará el día viernes 07 de febrero, a las 8:30 AM, con la finalidad de realizar la planificación de actividades correspondientes a la semana del 10 al 14 de febrero del 2014.

Atentamente,

Flor María Campos

PRESIDENTE

 ACTIVIDADES	PLAN DE ACTIVIDADES SEMANAL "ECUADORIAN BUSSINES"																				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	LUNES				MARTES				MIERCOLES				JUEVES				VIERNES					
	8:00/10:00	10:00/12:00	10:00/00	3:00/4:30	8:00/10:00	10:00/12:00	10:00/00	3:00/4:30	8:00/10:00	10:00/12:00	10:00/00	3:00/4:30	8:00/10:00	10:00/12:00	10:00/00	3:00/4:30	8:00/10:00	10:00/12:00	10:00/00	3:00/4:30		
Bancos	■				■								■				■				Presidente	
Almuerzo clientes			■																■			
Reunión directorio	■																					
Reunión con personal																				■		
Control inventario																			■	■	Jefe Bodega	
Despacho a clientes			■		■				■						■		■					
Reunión directorio	■																				Gerente General	
Elaboración plan actividades																				■	Presidente	




Nombre del Proceso: PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES


Entrada: PRESIDENTE, GERENTE Y ASISTENTE								Salida: PLAN DE ACTIVIDADES	
Frecuencia: 1 POR SEMANA		Tiempo:		108	min.	Costo:		\$ 51,43	
Nº	Actividad	ACTORES			Tiempo		Costo		Observación
		Presidente	Directorio		AV	NAV	AV	NAV	
1	Convoca a junta mediante memorando				15		\$ 4,97		1. AM
2	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando					3		\$ 1,02	2. AM
3	Exponen los planes o actividades				15		\$ 10,18		
4	Discuten la factibilidad de los planes				30		\$ 20,36		
5	Anota las actividades a realizar				5		\$ 1,66		
6	Elabora el plan de actividades				30		\$ 9,93		
7	Comunica al personal involucrado en las actividades planificadas mediante un memorando				10		\$ 3,31		3. AC
Total					105	3	\$ 50,41	\$ 1,02	
Eficiencias					97%		98%		

Observaciones:

1. Actividad mejorada, mediante el cual el Presidente convoca al directorio de la empresa mediante un memorando, indicando la fecha y la hora de inicio de la reunión.
2. Actividad mejorada, mediante la cual el Presidente instala la sesión a la hora señalada en el memorando que recibieron los integrantes del directorio días atrás.
3. Actividad creada, mediante la cual el Presidente comunica al personal involucrado las actividades planificadas, luego de haber realizado el plan de actividades.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PG01	
PLANIFICACION DE ACTIVIDADES							
Problemas detectados: <ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal que interviene en la reunión no se encuentra al momento de iniciar una reunión. ➤ El Presidente y el Gerente de la empresa no están preparados para la reunión. ➤ El personal involucrado en las actividades a realizar no tienen conocimiento de sus deberes sino hasta última hora. 							
Soluciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar mediante el uso del memorando al directorio. ➤ En el memorando enviado por presidencia consta la hora y la fecha de iniciación de la reunión. ➤ El presidente se encarga de comunicar a tiempo, al personal involucrado sobre las actividades que tienen que realizar mediante un memorando. 							
Tiempo (minutos):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
80	28	105	3	25	25		
Costos (USD):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
42.13	19.48	50.41	1.02	8.28	18.46		
Eficiencia en tiempo:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
74.00 %		97.00 %		23.00 %			
Eficiencia en costos:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
68.00 %		98.00 %		30.00 %			
Frecuencia: 48 veces al año							
Ahorro esperado por año:							
		Tiempo (min)		Costo (usd)			
		0		488.64			

Anexo 9. Toma de decisiones

		HOJA ISO			Cód.: PG02
TOMA DE DECISIONES					
<p>Objetivo: Seleccionar la decisión más adecuada y oportuna según los requerimientos y necesidades de la empresa.</p>					
<p>Alcance: Comprende desde la convocatoria del Presidente y Gerente de la empresa hasta el análisis y selección de la mejor decisión</p>					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Gerente	Convoca a junta de accionistas mediante memorando			
2	Presidente	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando			
3	Gerente	Expone la problemática			
4	Presidente y Gerente	Exponen las alternativas			
5	Presidente y Gerente	Analizan el costo de oportunidad			
6	Presidente y Gerente	Seleccionan una alternativa			
7	Presidente	Anota la decisión obtenida			
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directorio: Integrado por el Presidente y Gerente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. 					
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Costo - beneficio: Persigue la mejor proporción de beneficios y costos; esto significa, por ejemplo, determinar el medio menos costoso para el cumplimiento de un objetivo o para la obtención del mayor valor, dados ciertos gastos. 					
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memorando 					
Elaborado: Jairo Yépez	Lugar y fecha: Quito, enero 2014	Revisado por: Ing. Karen Benavides	Aprobado:	Cambios: M = 1 C = 1 Total = 2	

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	PRESIDENCIA
PARA:	DIRECTORIO
ASUNTO:	PAGO A PROVEEDORES

Mediante la presente comunico a ustedes señores miembros del Directorio de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, a la reunión que se realizará el día viernes 07 de febrero, a las 8:30 AM, con la finalidad de seleccionar formas de pago a proveedores.

Atentamente,

Flor María Campos

PRESIDENTE




Nombre del Proceso: TOMA DE DECISIONES


Entrada: JUNTA DE ACCIONISTAS								Salida: DECISIÓN ADECUADA Y OPORTUNA	
Frecuencia: 1 POR SEMANA		Tiempo:		61	min.			Costo:	\$ 34,13
Nº	Actividad	ACTORES			Tiempo		Costo		Observación
		Presidente	Directorio		AV	NAV	AV	NAV	
1	Convoca a junta de accionistas mediante memorando	○			10		\$ 3,31		1. AM
2	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando	D				3		\$ 1,02	2. AC
3	Expone la problemática	○			5		\$ 1,66		
4	Exponen las alternativas		○		15		\$ 10,18		
5	Analizan el costo de oportunidad		□			15		\$ 10,18	
6	Seleccionan una alternativa		○		10		\$ 6,79		
7	Anota la decisión obtenida	○			3		\$ 0,99		
Total					43	18	\$ 22,93	\$ 11,20	
Eficiencias					70%		67%		

Observaciones:

1. Actividad mejorada, mediante la cual el Presidente convoca al directorio de la empresa mediante un memorando, indicando la fecha y la hora de inicio de la reunión.
2. Actividad creada, mediante la cual el Presidente instala la sesión a la hora señalada en el memorando que recibieron los integrantes del directorio días atrás.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PG02
TOMA DE DECISIONES						
Problemas detectados:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El personal que interviene en la reunión no se encuentra al momento que se desea iniciar la reunión. ➤ El Presidente y el Gerente de la empresa no están preparados para la reunión. 						
Soluciones propuestas:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocar mediante el uso del memorando al directorio. ➤ En el memorando enviado por presidencia consta la hora y la fecha de iniciación de la reunión. 						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
35	40	43	18	8	22	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
20.28	23.67	22.93	11.20	2.65	12.47	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
47.00 %		70.00 %		23.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
46.00 %		67.00 %		21.00 %		
Frecuencia: 48 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
		Tiempo (min)		Costo (usd)		
		672		471.36		

Anexo 10. Planificación estratégica

	HOJA ISO	Cód.: PG04		
PLANIFICACION ESTRATÉGICA				
<p>Objetivo: Contar con una planificación de las actividades a seguir que ayude al cumplimiento y control de los objetivos propuestos por la empresa.</p>				
<p>Alcance: Comprende desde la convocatoria del Presidente y Gerente de la empresa hasta la elaboración las estrategias a utilizar en el presente período.</p>				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Presidente	Convoca a junta mediante memorando		
2	Presidente	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando		
3	Directorio	Analizan el macro y micro entorno		
4	Directorio	Analizan las tendencias del entorno y su impacto en la organización		
5	Directorio	Plantean los objetivos estratégicos		
6	Directorio	Plantean la operacionalización de la visión		
7	Directorio	Elaboran el FODA		
8	Directorio	Elabora la matriz de estrategias		
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Directorio: Integrado por el Presidente y Gerente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. 				
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación Estratégica: Implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. ➤ Estrategia: Es un patrón de acciones y asignaciones de recursos, diseñado para alcanzar las metas de organización. ➤ Políticas: Enunciados o criterios generales que orientan el pensamiento en la toma de decisiones. 				
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memorando ➤ Matriz de Estrategias ➤ Mapa Estratégico 				
<p>Elaborado: Jairo Yépez</p>	<p>Lugar y fecha: Quito, enero 2014</p>	<p>Revisado por: Ing. Karen Benavides</p>	<p>Aprobado:</p>	<p>Cambios: M = 0 C = 8 Total = 8</p>

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	PRESIDENCIA
PARA:	DIRECTORIO
ASUNTO:	CONVOCATORIA PARA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante la presente comunico a ustedes señores miembros del Directorio de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, a la reunión que se realizará el día viernes 07 de febrero, a las 8:30 AM, con la finalidad de realizar la planificación de actividades (cambios) correspondientes al año 2014.

Atentamente,

FLOR MARIA CAMPO

PRESIDENTE




Nombre del Proceso: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA


Entrada: INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE LA EMPRESA		Tiempo:		278 min.		Salida: ESTRATEGIAS			
Frecuencia: 1 POR AÑO						Costo:		\$ 184,17	
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación	
		Directorio	Presidente	AV	NAV	AV	NAV		
1	Convoca a junta mediante memorando			10		\$ 3,31			
2	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando				3	\$ 0,99			
3	Analizan el macro y micro entorno				45	\$ 30,54			
4	Analizan las tendencias del entorno y su impacto en la organización			30		\$ 20,36			
5	Plantean los objetivos estratégicos			30		\$ 20,36			
6	Plantean la operacionalización de la visión			60		\$ 40,72			
7	Elaboran el FODA			40		\$ 27,15			
8	Elabora la matriz de estrategias			60		\$ 40,72			
Total				230	48	\$ 152,63	\$ 31,54		
Eficiencias				83%		83%			

Observaciones:

- Proceso creado, mediante el cual se elabora la Planificación Estratégica de la empresa para el año en curso. Este proceso se lo realiza una vez cada año para controlar si los objetivos propuestos han sido alcanzados o para plantear estrategias más efectivas para el logro de los mismos, sin dejar a un lado la misión y visión de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, se establece además: Objetivos Estratégicos u Operacionalización de la Visión. Variables y análisis del Micro-Entorno (Diagnóstico Interno), el Macro-Entorno y sus variables críticas, tendencias y su impacto en las organizaciones, Objetivos y Estrategias. Generación y Evaluación de Estrategias genéricas y competitivas. La matriz FODA y tópicos de interés prioritario.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PG04
PLANIFICACION ESTRATÉGICA						
Problemas detectados:						
➤ No se encuentran bien definidos los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.						
Soluciones propuestas:						
➤ Se crea el proceso de Planificación Estratégica de la empresa con actividades que generen valor, tomando en cuenta tiempos estándares.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	230	48	230	48	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	152.63	31.54	152.63	31.54	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		83.00 %		83.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		83.00 %		83.00 %		
Frecuencia: 1 vez por año						
Ahorro esperado por año:						
		Tiempo (min)	Costo (usd)			
		278	184.17			

Anexo 11. Plan de marketing

	HOJA ISO	Cód.: PG05		
PLAN DE MARKETING				
<p>Objetivo: Gestionar el marketing de la empresa, que contribuya al aumento de las ventas e incremente las utilidades.</p>				
<p>Alcance: Comprende desde la convocatoria del Presidente y Gerente de la empresa hasta la elaboración del plan de actividades.</p>				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Presidente	Convoca a junta mediante memorando		
2	Presidente	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando		
3	Presidente y Gerente	Realizan un estudio de mercado		
4	Presidente y Gerente	Analizan el posicionamiento actual y futuro		
5	Presidente y Gerente	Plantean los objetivos comerciales (volumen de ventas, rentabilidad)		
6	Presidente y Gerente	Plantean el marketing mix (catálogos, precios, distribución, comunicación)		
7	Presidente y Gerente	Plantean los sistemas de seguimiento y control		
8	Presidente y Gerente	Plantean el presupuesto a invertir		
9	Presidente y Gerente	Aprueban la Gestión del Marketing		
<p>Grupos:</p> <p>Directorio: Integrado por el Presidente y Gerente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.</p>				
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing: conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de un producto entre los diferentes consumidores. ➤ Publicidad: término utilizado para referirse a cualquier anuncio destinado al público y cuyo objetivo es promover la venta de bienes y servicios. La publicidad está dirigida a grandes grupos humanos y suele recurrirse a ella cuando la venta directa —de vendedor a comprador— es ineficaz. 				
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Memorando 				
<p>Elaborado: Jairo Yépez</p>	<p>Lugar y fecha: Quito, enero 2006</p>	<p>Revisado por: Ing. Karen Benavides</p>	<p>Aprobado:</p>	<p>Cambios: M = 0 C = 8 Total = 8</p>

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	PRESIDENCIA
PARA:	DIRECTORIO
ASUNTO:	CONVOCATORIA PARE ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Mediante la presente comunico a ustedes señores miembros del Directorio de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, a la reunión que se realizará el día viernes 07 de febrero, a las 8:30 AM, con la finalidad de establecer las estrategias de marketing a utilizar en la siguiente temporada.

Atentamente,

Flor María Campos

PRESIDENTE

PROPUESTA DE PLAN DEL MARKETING

“ECUADORIAN BUSSINES”

1.- ESTUDIO DE MERCADO

- 1.1- Sector de la actividad a realizar
- 1.2- Entorno socioeconómico
- 1.3- Competencia
- 1.4- Clientela Potencial- Segmentación- Publico objetivo

2.- POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y EMPRESA EN EL MERCADO

- 2.1- Posicionamiento actual
- 2.2- Posicionamiento que deseamos en un futuro

3.- PREVISION DE VENTAS (Objetivos comerciales que deseamos obtener como resultados de la Gestión del Marketing)

- 3.1- Volumen de ventas
- 3.2- Rentabilidad de ese volumen de ventas
- 3.3- Cuota de mercado a conseguir
- 3.4- Estacionalidad de la ventas (Comportamientos de las ventas en el transcurso del año)

4.- MARKETING MIX

- 4.1- Catálogo de productos, características de estos, marca, etc.
- 4.2.- Precios del calzado, Márgenes brutos, Fijación de precios, estrategias de precios
- 4.3.- Costos de distribución
- 4.4.- Comunicación comercial: Publicidad, Promociones de ventas, políticas de ventas, Internet, patrocinio, marketing directo, etc.

5.- SISTEMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

- 5.1.- Sistemas de Control
- 5.2.- Periodicidad
- 5.3.- Seguimientos de resultados económicos

6.- PRESUPUESTO A INVERTIR

La gestión del marketing se realiza por productos o líneas de productos.




Nombre del Proceso: PLAN DE MARKETING


Entrada: PUBLICIDAD		Tiempo: 313 min.		Salida: POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO				
Frecuencia: 3 POR AÑO		Costo: \$ 207,93						
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación
		Directorio	Presidente	AV	NAV	AV	NAV	
1	Convoca a junta mediante memorando			10		\$ 3,31		
2	Instala la sesión a la hora señalada en el memorando				3		\$ 0,99	
3	Realizan un estudio de mercado			120		\$ 81,45		
4	Analizan el posicionamiento actual y futuro				30		\$ 20,36	
5	Plantean los objetivos comerciales (volumen de ventas, rentabilidad)			30		\$ 20,36		
6	Plantean el marketing mix (catálogos, precios, distribución, comunicación)			45		\$ 30,54		
7	Plantean los sistemas de seguimiento y control			20		\$ 13,57		
8	Plantean el presupuesto a invertir			40		\$ 27,15		
8	Aprueban la Gestión del Marketing			15		\$ 10,18		
Total				280	33	\$ 186,57	\$ 21,36	
Eficiencias				89%		90%		

Observaciones:

1. Proceso creado, mediante el cual se establece un plan de marketing para la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, el cual consta un estudio de los comportamientos de las ventas en el transcurso del año, volúmenes de ventas, rentabilidad de ese volumen de ventas y cuota de mercado a conseguir.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PG05
PLAN DE MARKETING						
Problemas detectados:						
➤ No existe un posicionamiento en el mercado que contribuya al nivel de ventas que se pretende alcanzar.						
Soluciones propuestas:						
➤ Para la consecución de los objetivos de la empresa se crea el proceso de Gestión del Marketing.						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	280	33	280	33	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	186.57	21.36	186.57	21.36	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		89.00 %		89.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		90.00 %		90.00 %		
Frecuencia: 3 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
		Tiempo (min)		Costo (usd)		
		939		623.79		

Anexo 12. Diseño de calzado

	<h3 style="margin: 0;">HOJA ISO</h3>	Cód.: PB01		
<h3 style="margin: 0;">DISEÑO DEL CALZADO</h3>				
<p>Objetivo: Elaborar el diseño de calzado deportivo de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES de acuerdo a las exigencias del cliente.</p>				
<p>Alcance: Comprende desde la demanda del cliente, el cual exige un calzado de moda y calidad, hasta la elaboración del diseño de acuerdo a las exigencias del mercado.</p>				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Diseñador	Estudia el diseño actual de la empresa		
2	Diseñador	Estudia el calzado líder (benchmarking)		
3	Diseñador	Realiza cambios espontáneos a los modelos		
4	Diseñador	Realiza la comparación de diseños		
5	Diseñador	Realiza mejoras al diseño de la empresa		
6	Diseñador	Presenta la propuesta del diseño		
7	Presidente	Revisa la Propuesta		
8	Presidente	Aprueba el diseño		
9	Diseñador	Diseño es enviado a proveedores		
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de Diseño: Integrado por dos personas encargadas de elaborar el diseño de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. 				
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Benchmarking (evaluación comparativa): Se trata de un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. 				
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoja de Diseño 				
Elaborado: Jairo Yépez	Lugar y fecha: Quito, enero 2014	Revisado por: Ing. Karen Benavides	Aprobado:	Cambios: M = 1 C = 2 Total = 3




Nombre del Proceso: DISEÑO DEL CALZADO


Entrada: DEMANDA DEL CLIENTE								Salida: DISEÑO DE CALIDAD PARA PROVEEDORES	
Frecuencia: 1 POR SEMANA		Tiempo:		343	min.	Costo:		\$ 216,72	
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación	
		Diseñador	Presidente	AV	NAV	AV	NAV		
1	Estudia el diseño actual de la empresa	○		15		\$ 9,90			
2	Estudia el calzado líder (benchmarking)	○		180		\$ 118,78		1. AC	
3	Realiza cambios espontáneos a los modelos	○		20		\$ 13,20			
4	Realiza la comparación de diseños	□			15		\$ 9,90		
5	Realiza mejoras al diseño de la empresa	○		30		\$ 19,80		2. AM	
6	Presenta la propuesta del diseño	○		45		\$ 29,69			
7	Revisa la propuesta		□		10		\$ 3,39		
8	Aprueba el diseño		○	20		\$ 6,79		3. AC	
9	Diseño es enviado a proveedores	□			8		\$ 5,28		
				Total	310	33	\$ 198,15	\$ 18,57	
				Eficiencias	90%		91%		

Observaciones:

1. Actividad creada, mediante la cual el diseñador realiza comparaciones con el calzado líder de la competencia, para tratar de igualar sus características y posteriormente superarlas, tomando en cuenta las exigencias actuales de los clientes.
2. Actividad mejorada, mediante la cual los diseñadores realizan las mejoras definitivas al calzado de la empresa sin presión alguna, elaborando así un diseño de calidad, listo para ser enviado a los proveedores.
3. Actividad creada, mediante la cual el Presidente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, aprueba el diseño luego de haber revisado la propuesta recibida por parte del Diseñador.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PB01	
DISEÑO DEL CALZADO							
Problemas detectados:							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se realizan varias actividades similares por separado. ➤ El tiempo empleado para elaborar las mejoras definitivas es mínimo. 							
Soluciones propuestas:							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se fusionan los procesos de Benchmarking y Diseño del Calzado, a fin de determinar un ahorro en tiempo y costo. ➤ Se aumenta el tiempo en la actividad de realizar mejoras al diseño de la empresa para que así el trabajo sea hecho con más precaución y calidad. 							
Tiempo (minutos):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
480	116	310	33	170	83		
Costos (USD):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
277.19	58.52	198.15	18.57	79.04	39.95		
Eficiencia en tiempo:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
81.00 %		90.00 %		9.00 %			
Eficiencia en costos:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
83.00 %		91.00 %		8.00 %			
Frecuencia: 48 veces al año							
Ahorro esperado por año:							
		Tiempo (min)		Costo (usd)			
		12144		5711.52			

Anexo 13. Venta, crédito y cobranza

		HOJA ISO			Cód.: PB02
VENTA, CRÉDITO Y COBRANZA					
<p>Objetivo: Mejorar la liquidez de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, sin dejar de otorgar crédito a los clientes más frecuentes.</p>					
<p>Alcance: Comprende desde el ofrecimiento de crédito a los clientes más frecuentes de la empresa, hasta el cobro de las deudas pendientes originadas por dicho crédito.</p>					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Vendedor	Ofrece crédito al cliente			
2	Vendedor	Negocia crédito con el cliente			
3	Vendedor	Autoriza crédito de acuerdo a políticas			
4	Vendedor	Realiza la venta			
5	Asistente Contable	Registra y controla el plazo			
6	Asistente Contable	Envía listado de clientes deudores a vendedores			
7	Vendedor	Recuerda al cliente su deuda			
8	Vendedor	Realiza el cobro de la deuda			
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de Ventas: Integrado por el personal de crédito y cobranza de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES. 					
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Crédito: en comercio y finanzas, término utilizado para referirse a las transacciones que implican una transferencia de dinero que debe devolverse transcurrido cierto tiempo ➤ Liquidez: en economía, grado de disponibilidad con la que los diferentes activos pueden convertirse en dinero (el medio de pago más líquido de todos los existentes). 					
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Listado de Clientes deudores 					
Elaborado:	Lugar y fecha:	Revisado por:	Aprobado:	Cambios:	
Jairo Yépez	Quito, enero 2014	Ing. Karen Benavides		M = 2	C = 2
				Total = 4	

FEBRERO / 2014

LISTA DE CLIENTES DEUDORES

CÓDIGO	NOMBRE	TELÉFONOS	DIRECCIÓN	FECHA VENCIMIENTO	VENDEDOR
SANG0004	CRIOLLO SUSANA	2334-989	OLMEDO 423 Y SUCRE	2014-02-15	00017
SDOC0001	OÑATE CARLOS	2-750-759	AMBATO 423 Y 24 DE MAYO	2014-02-16	00004
SDZR0001	ZAPATA ROGER	2-753-297	AV. 3 DE JULIO Y RIOBAMBA	2014-02-17	00004
SGOM0005	ORTIZ MAURICIO	06-291-199	SAN GABRIEL	2014-02-18	00005
SGPR0001	PINCHAO ROLANDO		SAN GABRIEL	2014-02-19	00004
TECHS001	CHICAIZA SAR LICENIA	06-887-492	AV. 15 DE NOVIEMBRE 887	2014-02-18	00010
TEGP0001	GUERRON PATRICIO	06-886-593	ABDON CALDERON Y SUCRE	2014-02-19	00010
TEHL0001	HEREDIA ZAMBRANO LUISA	06-530-784	LUIS TUFIÑO 2010	2014-02-10	00010
TEMS0001	MAYABE SPORT	06-887-472	GARCIA MORENO Y ROCAFUERTE	2014-02-11	00010
TUL00004	MOSCOSO MAYRA	06-981-586	SUCRE Y QUITO 45A-109	2014-02-12	00010




Nombre del Proceso: VENTA, CRÉDITO Y COBRANZA


Entrada: CRÉDITO PARA CLIENTES								Salida: CLIENTES PAGAN DEUDAS PENDIENTES	
Frecuencia: 3 POR DÍA		Tiempo:		131	min.	Costo:		\$ 75,75	
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación	
		Vendedor	Ast. Contabilidad	AV	NAV	AV	NAV		
1	Ofrece crédito al cliente	○		10		\$ 6,48		1. AC	
2	Negocia crédito con el cliente	○		15		\$ 9,72		2. AC	
3	Autoriza crédito de acuerdo a políticas	○		8		\$ 5,18			
4	Realiza la venta	○		10		\$ 6,48			
5	Registra y controla el plazo		□		18		\$ 5,80	3. AM	
6	Envía listado de clientes deudores a vendedores		○	10		\$ 3,22		4. AM	
7	Recuerda al cliente su deuda	D			15		\$ 9,72		
8	Realiza el cobro de la deuda	○		45		\$ 29,15			
Total				98	33	\$ 60,23	\$ 15,52		
Eficiencias				75%		80%			

Observaciones:

1. Actividad creada, mediante la cual el vendedor ofrece crédito a los clientes más frecuentes de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES.
2. Actividad creada, mediante la cual el vendedor negocia con el cliente, el plazo y la forma de pago de la deuda que está por adquirir.
3. Actividad mejorada, mediante la cual la Asistente de Contabilidad, registra y controla las cuentas por cobrar a los clientes de la empresa.
4. Actividad mejorada, mediante la cual la Asistente de Contabilidad notifica a los Vendedores mediante un listado, los clientes que ya han vencido o está por vencer su plazo de pago por las deudas adquiridas con la empresa.

	HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PB02	
VENTA, CRÉDITO Y COBRANZA						
Problemas detectados:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ofrece crédito de acuerdo al criterio del vendedor. ➤ Existen actividades que pueden realizarse simultáneamente por parte del personal de la empresa. ➤ Existen demasiadas actividades que no generan valor para le empresa. 						
Soluciones propuestas:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se negocia el crédito del cliente según las políticas de la empresa. ➤ Se fusionan las actividades de registro y control del crédito, realizado por parte de la Asistente Contable. ➤ Se eliminan actividades que no generan valor para la empresa y que son innecesarias para el proceso de crédito y cobranza. 						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
186	94	98	33	88	61	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
120.48	57.90	60.23	15.52	60.25	42.38	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
66.00 %		75.00 %		9.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
68.00 %		80.00 %		12.00 %		
Frecuencia: 720 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
Tiempo (min)		Costo (usd)				
107280		73893.6				

Anexo 14. Contratación capacitación del personal

		HOJA ISO			Cód.: PA01
CONTRATACIÓN CAPACITACIÓN DEL PERSONAL					
<p>Objetivo: Contar con un servicio de capacitación para el personal de acuerdo con los requerimientos de la empresa.</p>					
<p>Alcance: Comprende desde la demanda de capacitación por parte del personal de la empresa hasta la contratación del servicio y la capacitación del mismo.</p>					
Nº	Responsable	Actividad			
1	Gerente	Busca cursos			
2	Gerente	Contacta a proveedores y averigua características			
3	Presidente	Selecciona uno de los cursos			
4	Gerente	Contacta a proveedores de capacitación			
5	Presidente	Reunión con proveedores			
6	Presidente	Firma contrato			
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Personal: Constituido por las personas que laboran en las distintas áreas de la empresa ECUADORIAN BUSSINES. 					
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio: Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada ➤ Proveedores: Personas u organizaciones que suministran lo necesario para un fin. 					
<p>Formatos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contrato de servicios profesionales 					
Elaborado:	Lugar y fecha:	Revisado por:	Aprobado:	Cambios:	
Jairo Yépez	Quito, enero 2014	Ing. Karen Benavides		M = 4	C = 1
				Total = 5	

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES QUE CELEBRAN POR UNA PARTE _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL CONTRATANTE" REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR _____ Y POR LA OTRA _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE DENOMINARÁ "EL PROFESIONISTA" DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES:

DECLARACIONES

PRIMERA.- "EL CONTRATANTE" declara que:

a) Es una empresa legalmente constituida conforme a las, como se acredita en los términos de la escritura núm. _____ Lic. _____ de la Cd. de _____.

b) Para cubrir las erogaciones que se deriven del presente contrato, cuenta con la cantidad que cubre la inversión correspondiente a la obra objeto del mismo.

c) Su domicilio es _____.

SEGUNDA.- "EL PROFESIONISTA" declara:

a) Que tiene capacidad jurídica para contratar, y reúne las condiciones técnicas y económicas para obligarse a la prestación de los servicios objeto de este contrato.

b) Que tiene establecido su domicilio en _____, mismo que señala para todos los fines y efectos legales que produzca este contrato.

CLAUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO "EL CONTRATANTE" encomienda a "EL PROFESIONISTA" la realización de los servicios consistentes en _____ y este se obliga a prestarlos aplicando para ello, sus conocimientos, experiencia y capacidad técnica.

SEGUNDA.- MONTO DEL CONTRATO Y FORMA DE PAGO El monto total del presente contrato es la cantidad de _____. Las partes convienen en que el pago de los servicios objeto del presente contrato se realice de la siguiente manera: _____.

"EL CONTRATANTE"

"EL PROFESIONISTA"

TESTIGOS




Nombre del Proceso: CONTRATACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL


Entrada: PRESIDENTE								Salida: PERSONAL EFICIENTE	
Frecuencia: 1 POR AÑO		Tiempo:		145	min.			Costo:	\$ 48,63
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación	
		Gerencia	Presidente	AV	NAV	AV	NAV		
1	Busca cursos				30		\$ 9,93	1. AM	
2	Contacta a proveedores y averigua características				20		\$ 6,62	2.AC	
3	Selecciona uno de los cursos				15		\$ 5,09		
4	Contacta a proveedores de capacitación				20		\$ 6,62		
5	Reunión con proveedores				15		\$ 5,09	3. AM	
6	Firma contrato				45		\$ 15,27	4. AM	
Total					115	30	\$ 38,70	\$ 9,93	
Eficiencias					79%		80%		

Observaciones:

1. Actividad mejorada, mediante la cual la búsqueda en Internet de cursos de capacitación se la realiza de una manera más efectiva ahorrando tiempo.
2. Actividad creada, mediante la cual el gerente contacta a los proveedores y averigua las características del curso de capacitación.
3. Actividad mejorada, mediante la cual se reduce el tiempo en la actividad en la cual el presidente se reúne con los proveedores y se relaciona.
4. Actividad mejorada, mediante la cual se realizan ajustes finales para la firma del contrato y finalmente es firmado por los representantes de las partes.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PA01	
		CONTRATACIÓN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL					
Problemas detectados:							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe desperdicio de tiempo. ➤ Existen actividades que no generan valor y que ocupan mucho tiempo. 							
Soluciones propuestas:							
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Son eliminadas ciertas actividades innecesarias como la presentación de los cursos encontrados y se confía en la preselección de la Asistente de Gerencia. ➤ Se trata de que la mayoría de actividades sean operaciones y por lo tanto generen valor. 							
Tiempo (minutos):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
95	75	115	30	20	45		
Costos (USD):							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV		
31.99	24.84	38.70	9.93	6.71	14.91		
Eficiencia en tiempo:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
56.00 %		79.00 %		23.00 %			
Eficiencia en costos:							
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia			
56.00 %		80.00 %		24.00 %			
Frecuencia: 1 vez por año							
Ahorro esperado por año:							
		Tiempo (min)		Costo (usd)			
		25		8.2			

Anexo 15. Establecimiento de proveedores

	<h3 style="margin: 0;">HOJA ISO</h3>	Cód.: PA02		
<h3 style="margin: 0;">ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES</h3>				
<p>Objetivo: Establecer una alianza con proveedores de calidad que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p>				
<p>Alcance: Comprende desde la necesidad de evaluar a los actuales proveedores, hasta la firma del contrato con los proveedores seleccionados.</p>				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Gerente	Evalúa los actuales proveedores		
2	Gerente	Realiza una propuesta de nuevos proveedores		
3	Presidente	Selecciona el proveedor		
4	Presidente	Contacta a proveedores		
5	Presidente	Reserva vuelo al exterior		
6	Presidente	Viaja al exterior		
7	Presidente	Se reúne con proveedores		
8	Presidente	Firma contrato con proveedores		
<p>Grupos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Área de Importaciones: Integrado por el personal asignado por la empresa y por el Administrador de área. 				
<p>Conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Proveedores: Son aquellos que se encargan de proveer los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas, materia prima (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (proporcionada por investigadores o compañías de consultoría) y capital (proporcionado por los bancos y otras fuentes). ➤ Propuesta: Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a uno para un fin. 				
<p>Formatos: Informe o Propuesta</p>				
Elaborado:	Lugar y fecha:	Revisado por:	Aprobado:	Cambios:
Jairo Yépez	Quito, enero 2014	Ing. Karen Benavides		M = 3 C = 0 Total = 3

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	GERENCIA
PARA:	PRESIDENTE
ASUNTO:	INFORME Y/O PROPUESTA DE PROVEEDORES

Mediante la presente comunico a usted señor presidente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, la evaluación realizada a los proveedores actuales de la empresa.

SITUACIÓN ACTUAL:

Durante el período 2012 – 2013 los resultados alcanzados con el apoyo de los proveedores actuales en cuanto a calidad y precio, han sido satisfactorios. Sin embargo éstos han sido iguales al año anterior, por lo que se ha buscado nuevas alternativas y se han encontrado proveedores que podrían ayudar a conseguir con mayor facilidad los objetivos propuestos para el presente período.

PROPUESTA:

El proveedor que pueden ayudar a conseguir los objetivos para la empresa, es "XY" el cual se encuentra ubicado en la región Asiática por lo que no hace falta un estudio de logística ya que manejan los mismos parámetros y con mejores precios.

Atentamente,

Dr. Deicy Magali López

GERENTE




Nombre del Proceso: ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES

Entrada: IMPORTACIONES						Salida: CONTRATO CON PROVEEDORES			
Frecuencia: 1 POR AÑO		Tiempo:		815	min.	Costo:		\$ 276,08	
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación	
		Gerencia	Presidente	AV	NAV	AV	NAV		
1	Evalúa los actuales proveedores				30		\$ 10,26	1. AM	
2	Realiza una propuesta de nuevos proveedores				30		\$ 10,26	2. AM	
3	Selecciona el proveedor				30		\$ 10,18	3. AM	
4	Contacta a proveedores				25		\$ 8,48		
5	Reserva vuelo al exterior				20		\$ 6,62		
6	Viaja al exterior					600	\$ 203,62	4. AM	
7	Se reúne con proveedores				20		\$ 6,79		
8	Firma contrato con proveedores				60		\$ 19,87		
Total					185	630	\$ 62,20	\$ 213,88	
Eficiencias					23%		23%		

OBSERVACIONES:

1. Actividad mejorada, mediante la cual el Gerente realiza la evaluación de los proveedores actuales, sin la ayuda del Presidente de la empresa.
2. Actividad mejorada, mediante la cual el Gerente realiza una propuesta en la cual indica al Presidente de la empresa si es o no, conveniente seguir manteniendo relaciones con los actuales proveedores o si es necesario buscar nuevos proveedores en el mercado.
3. Actividad mejorada, mediante la cual el Presidente es la única persona que luego de analizar la propuesta del Gerente toma la decisión final, de contratar nuevos proveedores o no.
4. Actividad mejorada, mediante la cual el Presidente de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES dispone de 10 horas para transportarse a su lugar de reunión con los proveedores.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PA02
ESTABLECIMIENTO DE PROVEEDORES						
Problemas detectados:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existen desperdicio de tiempo. ➤ No existe una evaluación adecuada de proveedores. ➤ El personal no puede realizar las actividades sin depender de otros. 						
Soluciones propuestas:						
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se eliminan actividades del proceso que no generan valor y se mejoran las restantes. ➤ El Administrador de Importaciones elabora un informe o propuesta, dirigida al Presidente de la empresa, en el cual consta la situación actual y la propuesta con respecto a proveedores. ➤ Se establece un solo responsable para cada actividad. 						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
150	783	185	630	35	153	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
59.29	274.21	62.20	213.88	2.91	60.33	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
16.00 %		23.00 %		7.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
18.00 %		23.00 %		5.00 %		
Frecuencia: 1 vez por año						
Ahorro esperado por año:						
		Tiempo (min)		Costo (usd)		
		118		57.42		

Anexo 16. Mantenimiento de hardware y software

MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE				
Objetivo: Mantener el equipo de computación de la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES en óptimas condiciones.				
Alcance: Comprende desde el mantenimiento preventivo por parte de la empresa hasta el óptimo funcionamiento del equipo de computación.				
Nº	Responsable	Actividad		
1	Técnico	Revisa el estado de los equipos de cómputo		
2	Técnico	Elimina archivos temporales y corruptos		
3	Técnico	Actualiza antivirus		
4	Técnico	Realiza respaldo de datos en medios externos		
5	Técnico	Reinstala los programas de oficina		
6	Técnico	Configura los drivers de periféricos		
7	Técnico	Revisa y configura cuentas de correo electrónico		
8	Técnico	Revisa la red y configura la misma		
9	Técnico	Redacta un Informe con los resultados del mantenimiento		
10	Presidente	Controla el mantenimiento mediante el informe		
Grupos:				
➤ Área de Diseño: Integrado por personal contratado por la empresa comercial ECUADORIAN BUSSINES, para el mantenimiento de las computadoras.				
Conceptos:				
➤ Hardware: equipo utilizado para el funcionamiento de una computadora. El hardware se refiere a los componentes materiales de un sistema informático.				
➤ Software: programas de computadoras. Son las instrucciones responsables de que el hardware (la máquina) realice su tarea.				
Formatos:				
➤ Informe de Resultados				
➤ CD de Respaldo de la Información.				
Elaborado: Jairo Yépez	Lugar y fecha: Quito, enero 2014	Revisado por: Ing. Karen Benavides	Aprobado:	Cambios: M = 0 C = 10 Total = 10

Quito, 06 de febrero del 2014

EMPRESA COMERCIAL ECUADORIAN BUSSINES

DE:	AREA DE DISEÑO
PARA:	PRESIDENTE
ASUNTO:	INFORME DE RESULTADOS

Mediante la presente pongo a su conocimiento los resultados obtenidos en el mantenimiento preventivo realizado a las máquinas del área de diseño.

En el mantenimiento realizado se han actualizado el sistema antivirus de las máquinas así como las configuraciones de drivers y cuentas de correo electrónico, sin que haya necesidad de adquirir software o hardware nuevo.

Atentamente,

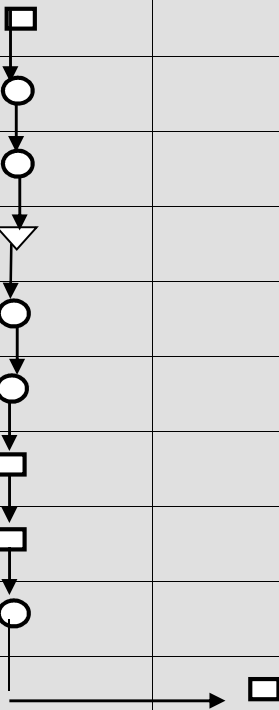
Stalin Dávila

DISEÑADOR




Nombre del Proceso: MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE

Entrada: SOFTWARE DEFECTUOSO							Salida: OPTIMO FUNCIONAMIENTO DE COMPUTADORAS	
Frecuencia: 12 POR AÑO		Tiempo:	240	min.			Costo: \$ 156,77	
Nº	Actividad	ACTORES		Tiempo		Costo		Observación
		Técnico	Presidente	AV	NAV	AV	NAV	
1	Revisa el estado de los equipos de cómputo				10		\$ 6,60	
2	Elimina archivos temporales y corruptos			20		\$ 13,20		
3	Actualiza antivirus			45		\$ 29,69		
4	Realiza respaldo de datos en medios externos				15		\$ 9,90	
5	Reinstala los programas de oficina			60		\$ 39,59		
6	Configura los drivers de periféricos			45		\$ 29,69		
7	Revisa y configura cuentas de correo electrónico				15		\$ 9,90	
8	Revisa la red y configura la misma				15		\$ 9,90	
9	Redacta un Informe con los resultados del mantenimiento			10		\$ 6,60		
10	Controla el mantenimiento mediante el informe				5		\$ 1,70	
Total				180	60	\$ 118,78	\$ 37,99	
Eficiencias				75%		76%		



OBSERVACIONES:

1. Proceso creado, mediante el cual se realiza un mantenimiento preventivo de las computadoras, obteniendo como resultado un óptimo funcionamiento de las máquinas, las cuales están a disposición del personal de la empresa.

		HOJA DE MEJORAMIENTO				Código: PA03
MANTENIMIENTO DE HARDWARE Y SOFTWARE						
Problemas detectados: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Archivos infectados con virus. ➤ Demasiados archivos temporales. ➤ Des configuraciones de hardware y software. 						
Soluciones propuestas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se crea al proceso de mantenimiento dentro de la empresa para un normal funcionamiento de la misma. 						
Tiempo (minutos):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	180	60	180	60	
Costos (USD):						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
AV	NAV	AV	NAV	AV	NAV	
0	0	118.78	37.99	118.78	37.99	
Eficiencia en tiempo:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		75.00 %		75.00 %		
Eficiencia en costos:						
Situación Actual		Situación Propuesta		Diferencia		
0.00 %		76.00 %		76.00 %		
Frecuencia: 12 veces al año						
Ahorro esperado por año:						
		Tiempo (min)		Costo (usd)		
		2880		1881.24		

Anexo 17. MATRIZ DEL ANÁLISIS COMPARATIVO

Nº	PROCESO	Situación Actual				Situación Propuesta				Diferencias				Frecuencia Anual	Beneficios	
		Tiempo min	Costo \$	Efic. Tim %	Efic. Ct %	Tiempo min	Costo \$	Efic. Tim %	Efic. Ct %	Tiempo min	Costo \$	Efic. Tim %	Efic. Ct %		Tiempo min	Costo \$
1	Planificación de Actividades	108	61,61	74%	68%	108	51,43	97%	98%	0	10,18	23%	30%	48	0	488,64
2	Toma de Decisiones	75	43,95	47%	46%	61	34,13	70%	67%	14	9,82	23%	21%	48	672	471,36
3	Planificación Estratégica	0	0	0%	0%	278	184,17	83%	83%	-278	-184,17	83%	83%	1	-278	-184,17
4	Plan de Marketing	0	0	0%	0%	313	207,93	89%	90%	-313	-207,93	89%	90%	3	-939	-623,79
5	Diseño del Calzado	596	335,71	81%	83%	343	216,72	90%	91%	253	118,99	9%	8%	48	12144	5711,52
6	Venta, Crédito y Cobranza	280	178,38	66%	68%	131	75,75	75%	80%	149	102,63	9%	12%	720	107280	73893,6
7	Contratación Capacitación del Personal	170	56,83	56%	56%	145	48,63	79%	80%	25	8,2	23%	24%	1	25	8,2
8	Establecimiento de Proveedores	933	333,5	16%	18%	815	276,08	23%	23%	118	57,42	7%	5%	1	118	57,42
9	Mantenimiento de Software y Hardware	0	0	0%	0%	240	156,77	75%	76%	-240	-156,77	75%	76%	12	-2880	-1881,24
TOTAL		2162	1009,98			2434	1251,61			-272	-241,63					
EFICIENCIAS PROMEDIO				38%	38%			76%	76%			38%	39%			
BENEFICIO TOTAL ESPERADO															116142	77941,54