ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS PARA LA EMPRESA IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

OMAR ALFONSO PAREDES LUCIO

omar_p10@hotmail.com

DIRECTOR: Ing. PEDRO ENRIQUE BUITRÓN FLORES, Msc.

pedrobuitron@epn.edu.ec

2015

Declaración

Yo, Omar Alfonso Paredes lucio, declaró que le trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de Propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

_____

Omar Alfonso Paredes Lucio

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Omar Alfonso Paredes Lucio bajo mi supervisión.

_____

Ing. Pedro buitrón, Msc.

DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones y pruebas puestas en mi vida, a mi madre Luz Evangelina Lucio por ser una excelente madre y siempre brindarme su apoyo incondicional en todos los proyectos de mi vida, a mis hermanos Narciza Elizabeth, Guillermo Francisco y José Remigio, por su comprensión y aliento incesante en la realización de este proyecto.

Omar Alfonso Paredes Lucio

DEDICATORIA

El proyecto de titulación está dedicado a mi madre Luz Evangelina Lucio que es la persona que siempre me ha brindado amor, confianza y un apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

Omar Alfonso Paredes Lucio

CONTENIDO

LISTADE FIGURAS…...……9
LISTA DE TABLAS……10
ANEXOS……..11
RESUMEN……12
PRESENTACIÓN……..14

INDICE

INDICE 6
RESUMEN 12
Capítulo 1.- INTRODUCCIÓN..... 15
1.1 ANTECEDENTES "IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA". 15
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA AL QUE RESPONDE LA INVESTIGACIÓN. 18
1.3.1 FORMULACIÓN..... 18
1.3.2 SISTEMATIZACIÓN 19
1.4 PLANTEAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 19
1.4.1 OBJETIVO GENERAL..... 19
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 19
1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO. 21
Capítulo 2.- MARCO TEORICO. 22
2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS..... 22
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO..... 22
2.2.1 MISIÓN..... 24

2.2.2 VISIÓN 25
2.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES 27
2.2.4 OBJETIVOS 27
2.2.5 POLÍTICAS 28
2.2.6 VINCULACION DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA 28
2.3 GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN. 28
2.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN. 30
2.5 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN. 32
2.5.1 ANÁLISIS AMBIENTAL. 32
2.5.2 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA 37
2.5.3 ESTRATEGIA ORGANIZATIVA 38
2.5.4 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS PROCESOS CRÍTICOS 44
2.5.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS PARA SELECCIONAR PROCESOS CRÍTICOS 46
2.5.6 ELEMENTOS ESTADÍSTICOS. 46
2.5.7 VALOR AGREGADO 47
2.5.8 INDICADORES DE GESTIÓN. 47
2.6 ESTANDARIZACION DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN. 49
Capítulo 3.- SITUACIÓN ACTUAL, DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LA IMPORTADORA "SCHILLER". 52
3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCION DE ACTIVIDADES 52
3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. 54
3.2.1 MISIÓN DE LA IMPORTADORA SCHILLER CIA LTDA. 55
3.2.2 VISIÓN DE LA IMPORTADORA SCHILLER CIA LTDA. 56
3.2.3. INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN 58
3.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. 60
3.2.6 PLAN DE EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. 61
3.2.7. VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATÉGICA 66

3.3 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. 66
3.4 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL. 67
3.4.1 AMBIENTE EXTERNO. 68
3.4.2 AMBIENTE INTERNO 76
3.5 IDENTIFICACION DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS. 87
3.5.1 OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO DE LA IMPORTADORA. 88
3.5.2 ESTABLECER LOS PROCESOS CRÍTICOS A PARTIR DE LOS 88
OBJETIVOS. 88
3.6 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO AL SISTEMA DE PLANIFICACION 90
3.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN. 109
3.7.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN. 109
3.7.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERIA. 117
3.7.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO SALIDA DE MERCADERÍAS DE LOS INVENTARIOS. 126
3.7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRÍTICO PEDIDOS DE MERCADERÍA. 133
3.7.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRÍTICO RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS IMPORTADAS. 140
3.7.6 INDICADORES DE LOS PROCESOS CRITICOS 147
3.8 MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACION. 151
3.9 PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN. 151
3.9.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN. 151
3.9.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERIA. 153
3.9.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SALIDA DE MERCADERÍAS DE LOS INVENTARIOS. 154
3.9.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE PEDIDOS DE MERCADERÍA. 156

3.9.5 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS IMPORTADAS. 157
Capítulo 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. 160
4.1CONCLUSIONES. 160
4.2 RECOMENDACIONES. 162
Bibliografía. 164
Anexo 1. Manual Procesos 167

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1*Cinco Fuerzas Competitivas*……34

Figura 2.2 *Cadena de Valor*……..37

Figura 3.1*Organigrama Funcional de la Importadora Schiller*……..42

Figura 3.2*Estructura Organizacional de la Importadora Schiller*……48

Figura 3.3*Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas*……...63

Figura 3.3*Cadena de Valor*……72

Figura 3.5*Mapa de Procesos*……...……73

Figura 3.6*Proceso de Gestión de Administración y Financiero*……...……...75

Figura 3.7*Gestión de Talento Humano*...……...75

Figura 3.8*Gestión Tecnológica*.....76

Figura 3.9*Abastecimiento de Productos*...……..……..……76

Figura 3.10*Comercialización*…….……...…77

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 *Integración de la propuesta de valor en función de la misión y Visión*……..48

Tabla 3.2*Enfoque para la Creación de una Ventaja Competitiva*……49

Tabla 3.3*Cronograma de Actividades de los Objetivos Estratégicos*……...…51

Tabla 3.4*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 1*……51

Tabla 3.5*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 2*……...….52

Tabla 3.6*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 3*……52

Tabla 3.7*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 4*……53

Tabla 3.8*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 5*……53

Tabla 3.9*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 6*……54

Tabla 3.10*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 7*……54

Tabla 3.11*Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 8*……..55

Tabla 3.12*Presupuesto para la Gestión Estratégica*…….55

Tabla 3.13*Matriz de Priorización de Oportunidades*…….59

Tabla 3.14*Matriz de Priorización de Amenazas*.....60

Tabla 3.15*Matriz EFE*……61

Tabla 3.16*Matriz de Priorización de Fortalezas*……..….67

Tabla 3.17*Matriz de Priorización de las Debilidades*……68

Tabla 3.18*Matriz EFI*……..…...69

Tabla 3.19*Matriz FODA*……70

Tabla 3.20*Descripción del Macro Proceso de Producción*……...……74

Tabla 3.21*Establecer los Procesos Críticos a partir de los Objetivos*……...…79

Tabla 3.22*Problemas de Planificación*……...…….....95

Tabla 3.23*Posibles Causas*……...…..98

Tabla 3.24*Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas*……...98

Tabla 3.25*Evaluación de Resultados*……...…101

Tabla 3.26*Problemas de Aprovisionamiento*…….....95

Tabla 3.27*Posibles Causas*……...…..98

Tabla 3.28*Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas*……...98

Tabla 3.29*Evaluación de Resultados*……...…101

Tabla 3.30*Problemas de Salidas de Mercaderías de Inventarios*……104

Tabla 3.31*Posibles Causas*……...…106

Tabla 3.32*Frecuencias y Porcentajes de las Posibles causas*……..…106

Tabla 3.33*Evaluación de Resultados*……...109

Tabla 3.34*Problemas de Pedidos de Mercaderías*……...…111

Tabla 3.35*Posibles Causas*……...…113

Tabla 3.36*Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas*…….114

Tabla 3.37*Evaluación de Resultados*……...116

Tabla 3.38*Problemas de Recepción de aprovisionamiento de mercaderías*……119

Tabla 3.39*Posibles Causas*……...…121

Tabla 3.40*Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas*…….121

Tabla 3.41*Evaluación de Resultados*……...…124

Tabla 3.42*Seguimiento de Indicadores*……126

ANEXO

ANEXO.*Situación mejorada de los Procesos de producción*……158

RESUMEN

El diseño y propuesta de un sistema de abastecimiento de los productos importados para la importadora Schiller, consta con los siguientes capítulos.

En el capítulo 1. Antecedentes, se muestra la breve reseña histórica, la ubicación geográfica y estructura organizacional, la descripción del problema que tiene la importadora, la formulación al problema que responde la investigación, el planteamiento de los objetivos de la investigación y la hipótesis de trabajo en la que está enfocado el proyecto.

En el capítulo 2. Fundamentos Teóricos, se muestran los principales conceptos sobre la gestión estratégica, la gestión de planificación estratégica, la estructura del sistema de planificación que consta de cuatro puntos de vista (la planeación, la planificación estratégica, la filosofía y la estructura), los métodos y herramientas para la mejora de la planificación con las principales características de los modelos conceptuales y la estandarización del sistema de planificación.

En el capítulo 3. Situación Actual, Diseño y Propuesta de un Sistema de Planificación en la Importadora Schiller,en lo que compete a la situación actual, se muestra la estructura organizacional y la descripción de las actividades;en la dirección estratégica con: a) la misión, b) la visión y principios, c) la integración de la propuesta de valor en función de la misión y visión, d) la cultura organizacional, e) estructura organizacional, f) el enfoque para la creación de un ventaja competitiva, g) los objetivos estratégicos, h) el plan de ejecución de los objetivos estratégicos y, i) la presupuesto para la gestión estratégica; la revisión de los objetivos de la organización; la situación actual con el ambiente externo y ambiente interno, con respecto alo interno: a) el análisis de oportunidades, b) el análisis de amenazas, c) la matriz de priorización de oportunidades, d) la matriz de priorización de amenazas, e) la matriz EFE, f) el análisis de las cinco fuerzas de Competitivas, g) los competidores actuales, h) la amenaza de nuevos competidores, i) la amenaza de productos sustitutos, j) la capacidad de negociación de proveedores y, k) la capacidad de negociación de competidores, y con respeto a lo externo: a) análisis de fortalezas, b) análisis de debilidades, c) matriz de priorización de fortalezas, d) matriz de priorización de debilidades, e) matriz EFI, f) cadena de valor, g) el mapa de procesos; la identificación de las situaciones críticas como: a) los objetivos de largo y corto plazo y, el b) establecer los procesos críticos a partir de los objetivos; Análisis del valor agregado al

sistema de planificación; en la propuesta de mejoramiento del sistema de planificación está: a) el mejoramiento para el proceso de aprovisionamiento de mercadería, b) el mejoramiento para el proceso de salida de mercaderías de los inventarios, c) el mejoramiento para el proceso de pedidos de mercaderíay, d) los indicadores de los procesos críticos; la propuesta de implantación.

PRESENTACIÓN

Los cambios constantes en el mundo, hacen que el grado de exposición al riesgo sea alto, afectando en las operaciones del negocio.

Las exigencias de los mercados actuales, hacen necesario desarrollar estrategias que recuperen la posición de participación, orientadas a garantizar la continuación de las operaciones con los que minimizan el impacto cuantitativo y cualitativo, transformándole en una ventaja competitiva frente a los demás.

La presente investigación de “Diseño de una Propuesta de Abastecimiento de Productos”, aplica y mantiene la continuidad de los subprocesos considerados como críticos para el abastecimiento, esto les faculta a las personas involucradas a responder adecuadamente en algún suceso que cause inconvenientes en la importadora.

La metodología de planificación es aplicada como herramientas de administración gerencial que permite conocer los impactos cualitativos y cuantitativos para establecer las estrategias haocupar y gastos mínimo de los recursos en las operaciones y la responsabilidad del personal.

En esta propuesta se requiere que se involucren todos los niveles jerárquicos de la empresa, para que proporcionen los recursos que sean necesarios para el desarrollo, implementación y pruebas del sistema de abastecimiento, como del personal que ejecute el proceso, personal que debe estar comprometido con la ejecución del plan.

Capítulo 1.- INTRODUCCIÓN.

1.1 ANTECEDENTES“IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA”.

Es evidente que el mundo ha cambiado y el cambio ha sido radical, no solo con la reformulación de nuevos conceptos, sino también con la creación de nuevos contenidos. Esto indica claramente que los activos más valiosos ya no son los activos tangibles, sino los activos intangibles que tiene su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina capital humano y comprende todos aquellos conocimientos tácticos o explícitos que generan valor económico para la importadora.

Las empresas deben contar con una oportuna aplicación de procesos y procedimientos para satisfacer a sus clientes en cualquier tipo de negocio, estos pueden ser de bienes o servicios, por esta razón, todas las grandes, medianas y pequeñas empresas se ven en la necesidad de mejorar permanentemente y no perder el espacio en el mercado que alcanzaron y continuamente mejorarlo.

Schiller es una importadora que se encuentra ubicada en el sector de Miraflores, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la república del Ecuador.

Fundada el primero de junio de 1952, desde sus inicios fue una compañía fuertemente comprometida con la industria nacional, proveyendo de insumos para la producción, distribuyéndolos, y/o representándolos.

Schiller importa productos fabricados o materiales para la construcción, entre estos se encuentran materiales para la construcción de vidrio, filtros para aguas, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, suturas quirúrgicas y otros; además, se

incluye productos de acuerdo a las investigaciones y necesidades que se está encontrando en el mercado, con el fin de encontrar nuevos clientes; también se importa productos bajo pedido (*representaciones o comisionistas*). Con el propósito de proveer de insumos y maquinarias para el desarrollo del país, aprovisionándoles a las cadenas productivas de materiales requeridos y productos importados bajo pedido oportunamente.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Schiller es una importadora dedicada a importar productos fabricados o materiales para la construcción, entre estos se encuentran materiales para la construcción de vidrio, filtros para aguas y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), suturas quirúrgicas y otros; además, se incluye productos de acuerdo a las investigaciones y necesidades que se está encontrando en el mercado, con el fin de incrementar nuevos clientes; también se importa productos bajo pedido (*representaciones o comisionistas*). Con el propósito de proveer de insumos y maquinarias para el desarrollo del país, aprovisionándoles a las cadenas productivas de materiales requeridos y productos importados bajo pedido oportunamente.

La estructura administrativa de la importadora es jerárquica piramidal. En esta administración están predefinidos los cargos y las actividades de cada empleado.

A través de la observación directa realizada en la importadora, en los últimos diez años ha tenido un crecimiento exponencial, gracias al incremento en las importaciones que se realizan bajo pedido, por este motivo se establece la necesidad de realizar un nuevo sistema de planificación que otorgue mejores beneficios y un adecuado uso de los recursos logísticos. En la actualidad, las importadoras tienen que incrementar nuevos aranceles a sus gastos, debido a que el gobierno ecuatoriano impuso nuevos impuestos a los productos importados.

A pesar que el crecimiento de la importadora es representativo, no cuenta con un recomendable sistema de planificación en el abastecimiento de sus productos.

Por este motivo, el problema que se presenta en la importadora está en el exceso de actividades encomendadas a los ejecutivos y a la nueva política de importaciones que rige en el estado ecuatoriano. En la actualidad el agente de importaciones contrata los seguros y decide las vías de traslado de los productos importados, por esta razón, no se sabe si se está contratando la mejor compañía en seguros y si se escoge la mejor vía de traslado de la mercadería.

Las consecuencias que tendría la importadora, en caso de mantener la situación actual serían:

- Desperdicio de los recursos económicos y logísticos.
- Mala distribución de las cargas de actividades para los ejecutivos.
- Perdida de pedidos e incumplimiento en los existentes.
- Mala coordinación en la formulación y ejecución de la orden de los pedidos de mercadería.
- Exceso de mercadería en inventarios y problemas en la nacionalización de los productos importados.
- Devolución de las mercaderías o pago de un porcentaje de valor del producto por no entregar a tiempo.
- Pérdida de la imagen corporativa.
- Clientes no satisfechos por la prestación de servicios.

Estas situaciones podrían ocurrir en un tiempo no muy lejano, de mantener la situación actual, lo que llevaría a la disminución del personal dentro de la importadora y a perder control sobre las importaciones en los tiempos de traslado,

en los inventarios, la distribución y consecuentemente incrementar los costos de operaciones.

En el proceso de importaciones, se evadeno se incrementan procedimientos para realizar las importaciones. Por lo que, la importadora se ve en la necesidad de estandarizar un sistema de planificación de abastecimiento que le permita ser más eficiente en la ejecución de las importaciones, estableciendo adecuadamente las actividades que debe seguir cada miembro de la empresa.

Antela situación que presenta la importadora Schiller,se requiere la aplicación de herramientas administrativas que organicen a la empresa, asegurando un futuro de participación en el mercado y conocer el crecimiento de la empresa de forma permanente.

La gestión por procesos en la empresa importadora Schiller, le permitirá ser capaz de adaptarse a cambios, teniendo en cuenta la necesidad del cliente interno y externo, con la seguridad de optimizar los gastos y recursos que la empresa tiene a su disposición.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA AL QUE RESPONDE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1 FORMULACIÓN.

¿Qué beneficios obtendrá la empresa Importadora Schiller con un nuevo diseño y propuesta de un sistema de abastecimientos de productos importados?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

¿Qué métodos se utilizan para planificar las importaciones?

¿Cuáles serían los parámetros que se deben considerar en la planificación de importaciones?

¿Se tendrá que modificar las políticas, en la empresa para alcanzar los objetivos de la empresa?

¿Si no se modifica las políticas de la empresa, podrá funcionar el nuevo sistema de abastecimientos de productos?

1.4 PLANTEAR LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un sistema de planificación de abastecimiento de los productos para la empresa Schiller que permita centrarse en el cliente.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico del sistema actual de planificación en las importaciones.
- Definir y analizar los problemas que se encuentran en las importaciones.
- Establecer los mecanismos que permitan realizar los cambios en la planificación, sujetos en una base técnica y teórica que lo justifique.
- Realizar una propuesta de mejoramiento en la planificación para el uso de los recursos disponibles.

- Elaborar un manual en el que se detalle el sistema de planificación mejorado.

De acuerdo a la naturaleza el estudio está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto factible, debido a que está orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad.

El estudio se fundamenta en una investigación empresarial del mercado de importaciones y los datos se recogen de una manera directa de la realidad en su ambiente.

Se considera la investigación de carácter descriptivo ya que los datos obtenidos en las distintas situaciones planteadas en la investigación, son descritos e interpretados según la realidad planteada en la organización.

A los efectos de alcanzar los objetivos de la presente investigación, la población correspondiente a este estudio está conformada por la totalidad de las personas que integran el área en estudio.

Las técnicas de recolección de datos aplicadas para la investigación serán: la observación directa. Además debe mencionarse que la observación es de tipo participante debido, a que la investigación forma parte del objetivo de estudio. A modo de complemento en la aplicación de esta técnica se utilizará como instrumento una lista de chequeo en el cual se plasmara los datos recopilados. La observación aplicada permitirá la búsqueda de los datos necesarios que conlleven a resolver la situación planteada.

Otra técnica es la encuesta cuyo objetivo es de interactuar de forma directa con el recurso humano de la institución, para obtener opiniones importantes. La

utilización de esta técnica será materializada a través de un cuestionario, elaborado a fin de recoger la información para la presentación de la investigación.

1.5 HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Por medio del diseño y la propuesta de un sistema de abastecimientos de productos habrá un mayor control incluido una adecuada coordinación con las bodegas y los tiempos estimados de llegada de los productos.

Capítulo 2.- MARCO TEORICO.

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

“La estrategia es el sentido común aplicado y consiste en ver todos los obvios en la perspectiva correcta(Molke, s.f)”

Las empresas de hoy en día se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, en el entorno social tecnológico, nuevas medidas que regulan y legislaciones de los recursos del capital. Por este motivo, es necesario tomar nuevas decisiones para adaptarse a este cambio y muy complejo sistema que adapta el mundo de los negocios y de la producción.

La gestión estratégica pone en práctica y desarrolla las potencialidades de la empresa que le aseguran un crecimiento y permanencia a lo largo del tiempo.

La gestión estratégica y la administración de la estrategia siempre deben tener como complemento la innovación y la existencia del valor añadido.

Los conceptos de estrategia y de administración estratégica han “ido evolucionando a lo largo del tiempo”. Estos conceptos representan un desafío para que las definiciones tengan aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollan y los administradores las practican de diferentes maneras. Esta falta de consenso no impide que muchas organizaciones traten de cosechar beneficios de la administración estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les permita superar a sus competidores.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La dirección estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que le permita a la empresa continuar

en el mercado(CERTO, 1997). Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas y de más que encuentran un cambio continuo como el entorno que los rodea, por este motivo la dirección estratégica de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Además, es fundamental que se implique en él a todo el equipo directivo para que sea un proyecto asumido por todos sin resistencia, y el producto de esto resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos avatares en los que la empresa se ve inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles.

Otro aspecto fundamental es el ejecutar los planes operativos que indiquen con claridad las acciones derivadas y permitan realizar su seguimiento y análisis de las desviaciones, para modificar y ajustar estrategias si fuese necesario de forma que la empresa siempre se dirija hacia su objetivo.

En resumen el direccionamiento estratégico lo constituye la misión, visión los principios y valores de la organización, en el caso de la importadora.

Es definir hacia donde desea llegar esta gran nave que es la importadora, es el escudo protector de los golpes que crea la resistencia al cambio y la manera como se ha de planear que rutas tomar para desarrollar la misión.

Es indispensable preguntar ¿a dónde se desea llevar a la importadora? , ¿Cuáles serán las herramientas que se utilizan para alcanzar los objetivos?, y ¿cuál es la forma de estructurar la importadora para que sea eficiente y eficaz en su

desempeño? Conocer cuáles son los lineamientos a seguir es una de las decisiones más acertadas.

2.2.1 MISIÓN

“La misión es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión de la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser?”(Certo, Direccion Estrategica, 1997, pág. 63)

Para establecer la misión se toma en consideración que tenga el siguiente contenido:

- Servicio de la compañía.
- Mercado.
- Tecnología.
- Objetivos de la compañía.
- Filosofía o valores de la compañía.
- Concepto que la compañía tiene de si misma.
- Imagen pública.

Después de cumplir con las características de la propuesta planteada se define la misión final de la importadora.

2.2.1.1 Servicio de la Compañía.

Esta información identifica los bienes y/o servicios que produce la organización.

2.2.1.2 Mercado.

Describe los mercados y los clientes a los que la organización desea servir.

2.2.1.3 Tecnología

Esta información suele incluir temas tales como las técnicas y procesos mediante los cuales la organización produce bienes y servicios.

2.2.1.4 Objetivos de la compañía

En muchas empresas los objetivos incluyen los medios generales que se proponen para tratar las accionistas, los clientes o los empleados.

2.2.1.5 Filosofía o valores de la organización

La exposición de la filosofía de la compañía es un reflejo de las creencias y valores fundamentales por los que deberían guiarse los miembros de la organización, en la realización de los negocios propios de la misma.

2.2.1.6 Concepto que tiene la compañía de sí mismo.

Es la percepción o impresión que de sí mismo tiene la organización. La organización llega a este concepto evaluando sus potencialidades, debilidades, competencia y capacidad de supervivencia en el mercado.

2.2.1.7 Imagen pública

Es la impresión que la organización quiere dejar en su público. Al final por supuesto, lo importante no es la imagen que los altos ejecutivos quieren proyectar sino la imagen que en realidad se forma el público.

2.2.2 VISIÓN

“La visión de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se realicen”(Certo, Dirección Estrategica, 1997, pág. 59), debe responder a la pregunta ¿Qué es lo que queremos crear? o ¿A dónde quiere llegar la organización y en qué tiempo?

Para establecer la visión de la importadora debe cumplir con las siguientes características:

- Dimensión de tiempo.
- Ser integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista.
- Consistente.

Al cumplir con las características propuestas se establece la visión final.

2.2.2.1 Dimensión de tiempo.

La visión se formula teniendo claramente visible un tiempo en el horizonte a largo plazo.

2.2.2.2 Ser Integradora.

La visión debe ser conocida y aceptada por todos los miembros de la unidad estratégica del negocio.

2.2.2.3 Amplia y detallada.

Expresa visiblemente los logros que se esperan alcanzar en una unidad de tiempo, debe ser realizada en términos que signifiquen acción.

2.2.2.4 Positiva y alentadora.

Transmite fuerza y energía, redactada en términos fáciles de comprender.

2.2.2.5 Realista.

Debe ser alcanzable y realizable en un tiempo determinado, no puede ser imposible debe ser redactada de acuerdo a las posibilidades de la organización.

2.2.2.6 Consistente.

Debe ser consecuencia del propósito de ser de la empresa o unidad estratégica de la empresa a largo plazo según sea el caso.

2.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Entre los elementos del rumbo estratégico es la divulgación de los principios de ls valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente con una misión, visión, sin tener definido los principios y valores, pues se corre el riesgo de establecer un mapa del camino no adecuado y poco ético.

“Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivos inquebrantables externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta.

De otro modo los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello se pretende integrar prácticas, esto es, integrar hábitos a la conducta de la gente” (Samuel, 1997, pág. 65).

2.2.4 OBJETIVOS

Los objetivos se pueden definir como los resultados específicos que se pretenden alcanzar por medio de su misión. Los objetivos son esenciales para una organización debido a que establece un destino y un camino a seguir, con lo que se puede evaluar, planificar, organizar, motivar, priorizar y controlar eficientemente, además producen sinergia.

Los objetivos de alta gerencia son anuales y se definen en términos de resultados a través del marketing, finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas informáticos. Cada objetivo requiere una serie de objetivos anuales. Son importantes para realizar la estrategia, mientras que los objetivos a

largo plazo son esenciales para el desarrollo y formulación las estrategias y a través de los objetivos se generan la asignación de los recursos necesarios.

2.2.5 POLÍTICAS

“Las políticas establecen los lineamientos, reglas y procedimientos con el fin de formalizar las actividades con el propósito de alcanzar los objetivos. Las políticas guían la toma de decisiones e incluyen situaciones reiteradas o recurrentes. Con las políticas se alcanzan los objetivos anuales”(Fred, 1997, pág. 143).

2.2.6 VINCULACION DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATEGIA

“Las organizaciones requieren el suficiente presupuesto y recursos con los que llevará a cabo el plan estratégico de forma eficaz y eficiencia por lo que debe existir un amplio financiamiento para reforzar y fortalecer, las competencias y capacidades existentes y crear otras nuevas. Un cambio en la estrategia casi siempre exige reasignar el presupuesto, las unidades que desempeñan una función estratégica más importante y crucial puede requerir más personal, un nuevo equipo e instalaciones”(Thompson, 2003).

2.3 GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

“Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.”(Martinez J. , 2005)

Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

(Ansoff, 1970), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: “Taylor” manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensada el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años setenta(Salazar, 2005). Anteriormente la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aun en el caso de administraciones deficientes. Pero entonces estallaron los turbulentos años 70. Y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el medio Oriente.Sobrevino la escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas. Todavía posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades e industrias claves como eltransporte ylastelecomunicaciones, laenergía,los servicios, la salud, las leyes, yla contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

De esta manera, distintos trabajos que en estos años centran su atención en la relación empresa – entorno, y en el carácter condicionante de este último sobre el sistema de planificación, el tipo estrategia, de estructura organizativa y estilo de liderazgo, serán recogidos dentro de la llamada “Teoría Contingente o Situacional”

Bajo estas condiciones económicas e influjo teórico, aparece la planificación estratégica como un enfoque de dirección, que pone el énfasis, no en el plazo, sino en el concepto de estrategia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o lineales de productos.

La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece en el entorno(Samuel Certo, 1997).

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

2.4 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica y se estructuran de la siguiente manera.

Primero, la planeación.Trata con el provenir de las decisiones. Observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo(Henry, 2005, pág. 24).

Segundo, proceso.La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistémica en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero, Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicaciones para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimentales estructuras o técnicas prescritos.

Cuarto, Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticos y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estratégicas y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.5 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA PLANIFICACIÓN.

El diseño y propuesta estratégica de la importadora Schiller comprende seguir las tres primeras etapas que propone Samuel Certo en su libro Direccionamiento Estratégico, las cuales son:

- Elaborar un análisis ambiental.
- Fijar una dirección organizativa.
- Formular una estrategia organizativa.

2.5.1 ANÁLISIS AMBIENTAL.

Se definió dos situaciones ambientales para la importadora: el primero es interno el cual revisa totalmente a la importadora y el segundo es externo que es la parte operativa relacionada directamente con su competitividad.

En el ambiente interno se analizaran de forma general las siguientes características:

- Organizativa.
- Comercial.
- Personal.
- Producción o servicio.

En el ambiente externo se analizaran de forma general las siguientes características:

- Competitivo.
- Proveedor.
- Internacional.
- Laboral.
- Clientela.

Para el ambiente interno y externo se subdivide de acuerdo al nivel o tipo de influencia para la importadora, de la siguiente forma:

Ambiente interno: fortalezas y debilidades.

Ambiente externo: oportunidades y amenazas

Se generó una lista de factores como son: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se utiliza matrices de priorización para ordenar los factores de acuerdo a su incidencia de mayor a menor importancia e influencia para la importadora, luego se aplica el análisis de Pareto el que indica "que alrededor del 80% de las ocurrencias de un evento caen el 20% de las categorías que la originan, de esta manera se obtuvieron los factores finales"(Mariño, 2001, pág. 108).

El siguiente paso es realizar una matriz del ambiente de la importadora y se realizó el análisis FODA con el propósito de revisar los problemas generales que la alta gerencia debe ir resolviendo.

El análisis FODA procura evaluar las potencialidades y debilidades internas de la importadora, así como también las oportunidades y amenazas que se presentan en su ambiente externo. Con el análisis FODA se tratan de aislar los principales problemas que una organización, debe enfrentar en un análisis profundo de cada uno de los cuatro aspectos citados, los directivos con esto podrán formular las estrategias para resolver los problemas (Certo, Dirección Estratégica, 1997, pág. 40).

La matriz FODA está constituida de cuatro estrategias fundamentales tales como: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO, utilizan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades existentes.

Las estrategias DO, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA, aprovechan las fuerzas internas de la empresa para evitar o disminuir las recuperaciones de las amenazas externas.

Las estrategias DA, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

2.5.1.1 Recolección de datos

La técnica utilizada en la recolección de datos fue la entrevista a los mandos superiores y grupos focales con el personal administrativo y de servicios.

A continuación se describe algunas de las preguntas realizadas en la entrevista o desarrollo del grupo focal con el propósito de extraer factores del análisis ambiental:

- ¿Cuáles son los factores que usted considera determinantes o cuales son las posibilidades que la empresa tiene para alcanzar el éxito? ***(oportunidades)***
- ¿Qué factores externos considera usted representan las mayores amenazas para las importaciones? ***(amenazas)***
- ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que la organización posee? ***(fortalezas)***

- ¿Cuáles son las debilidades de la importadora y en qué áreas carece de capacidad o recursos para ser más eficaz? ***(debilidades)***
- ¿Conoce la visión, misión y objetivos de la importadora?
- ¿Considera usted que la importadora tiene una estructura adecuada?
- ¿Entiende claramente el alcance su trabajo y las metas de rendimiento establecidas?
- ¿Existe investigación de mercado y se utiliza está para alcanzar las ventajas?
- ¿Existe publicidad y de existir cómo ayuda a la comercialización?
- ¿Puede mejorar la cadena de importaciones?
- ¿Existen programas de capacitación y de existir son los adecuados?
- ¿Existe procedimientos de reclutamiento y selección de personal?
- ¿Se siente conforme con la gestión de talento humano?
- ¿El sistema de remuneración está acorde al mercado laboral?
- ¿El sistema de valoración del personal es justo?
- ¿Puede la organización mejorar su nivel tecnológico?
- ¿Puede mejorar el servicio ofrecido a sus clientes?
- ¿Existe algún programa o sistema de gestión de la calidad?
- ¿Existe documentación de los procesos?

De este grupo de presuntas se obtuvo los factores de incidencia en el ambiente interno y externo de la organización para posteriormente priorizarlas y aplicar el análisis FODA y extraer las estrategias para la aplicación en la importadora.

Las entrevistas duraron de una hora aproximadamente y fue realizada a los trabajadores que están constituidos en las áreas más importantes a los encargados y gerentes. En el caso de los grupos focales se desarrollaron en dos sesiones de aproximadamente unas tres o cuatro horas a la cual asistieron representantes de cada departamento (ingeniería, técnico, ventas y administrativos).

Matriz EFE

A la matriz de evaluación de factores externos se le denomina matriz EFE, esta nos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno). Esta matriz toma los resultados más representativos obtenidos del análisis externo de la empresa en las matrices de priorización. Para realizar el análisis se escogen 10 oportunidades y 10 amenazas estas son las más representativas.El valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la vida empresarial.

La suma de todos los valores debe ser siempre igual 1. La calificación nos indica que tan atractivos o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa. Oportunidades y amenazas pueden calificarse desde 1 hasta 4.

Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4, el valor ponderado promedio es de 2,5.

Un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas. Un valor ponderado total menor a 2,5 indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa definidas por la auditoria interna. Se lleva a cabo por la intuición y es muy subjetiva un verdadero entendimiento de los factores internos es más importante que las cifras.

Sin importar cuantos factores internos se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor de 4. El puntaje promedio se ubica en 2,5. Un puntaje menor a 2,5 caracteriza a empresas que son débiles internamente.Un

puntaje por encima de 2,5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte. Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores internos en la matriz FODA.

2.5.2 DIRECCIÓN ORGANIZATIVA

En los grupos focales donde intervino el personal administrativo se realizó la siguiente pregunta ¿Conoce la visión, misión y objetivos de la importadora? la respuesta fue que no conocían la existencia de ninguno de ellos, pero cuando se realizó la entrevista a nivel gerencial se encontró que ellos no lo habían socializado con el cliente interno y tampoco lo conocía el cliente externo.

De acuerdo a estos resultados se autorizó que se realice una revisión de los componentes de la Dirección Organizativa con el propósito de realizar cambios o mejoras, las componentes de la dirección organizativa revisadas son:

- Visión.
- Misión.
- Objetivos

¿Qué son los objetivos de la Organización?

“Un objetivo es la dirección hacia donde se orienta los esfuerzos de una organización. Los objetivos de la organización pueden ser para la empresa lo que la estrella polar es para los navegantes”(Certo, Direccion Estrategica, 1997, pág. 66).

Se buscó desarrollar que los objetivos apunten a desarrollar en las áreas estratégicas como son:

- Clientes.
- Colaboradores.
- Proveedores.

- Gobierno.
- Comunidad.

2.5.3 ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

Para la formulación de la estrategia nos apoyamos en la información suministrada en el análisis FODA, de lo que necesitan el ambiente interno y externo, filtrado a través de los objetivos y valores extraídos de la declaración de la visión y misión.

De esta forma se establece la estrategia que permitirá cumplir con la visión, misión y objetivos de la organización, también se planteó los cambios que deberían ser realizados en la organización para poder encaminarla hacia la nueva estrategia.

2.5.3.1 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido "como el grupo de empresas que producen productos que son sustituidos cercanos entre sí"(Porter, 1995, pág. 25), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector teniendo en cuente varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas empresas el facto del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes..

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.Está basado en la idea que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad del mercado como se muestra en la figura 2.1.

Las cinco fuerzas son las siguientes:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Rivalidad entre los competidores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de servicios o productos sustitutos.

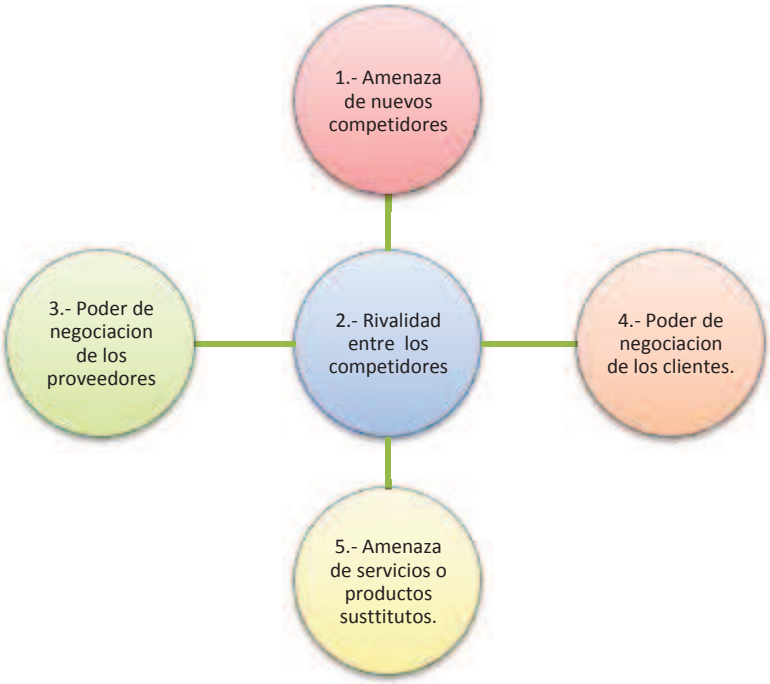


Figura 2.1 CINCO FUERZAS COMPETIVIVAS

2.5.3.1.1 Amenaza de nuevos competidores.

Hace referencia al deseo de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinados en el mercado es o no son atractivos dependiendo de si as barrera de entrada son fáciles o no franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2.5.3.1.2 Rivalidad entre los competidores.

Esta fuerza consiste en alcanzar una proposición de privilegio y la referencia del cliente entre las empresas rivales. “la rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado”(Robert, 2003, pág. 61).

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

2.5.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

2.5.3.1.4 Poder de negociación de los clientes.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución de márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

2.5.3.1.5 Amenaza de servicios o productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la empresa y que le permitiera mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

2.5.3.2 Cadena de valor

Michael Porter en su libro ventaja competitiva define la cadena valor como: un sistema de actividades interdependientes relaciones por eslabones. Como se muestra en la figura 2.2, la cadena genérica compuesta de nueve eslabones, como base y puede ser ajustada a una empresa particular(Certo, Direccion Estrategica, 1997).

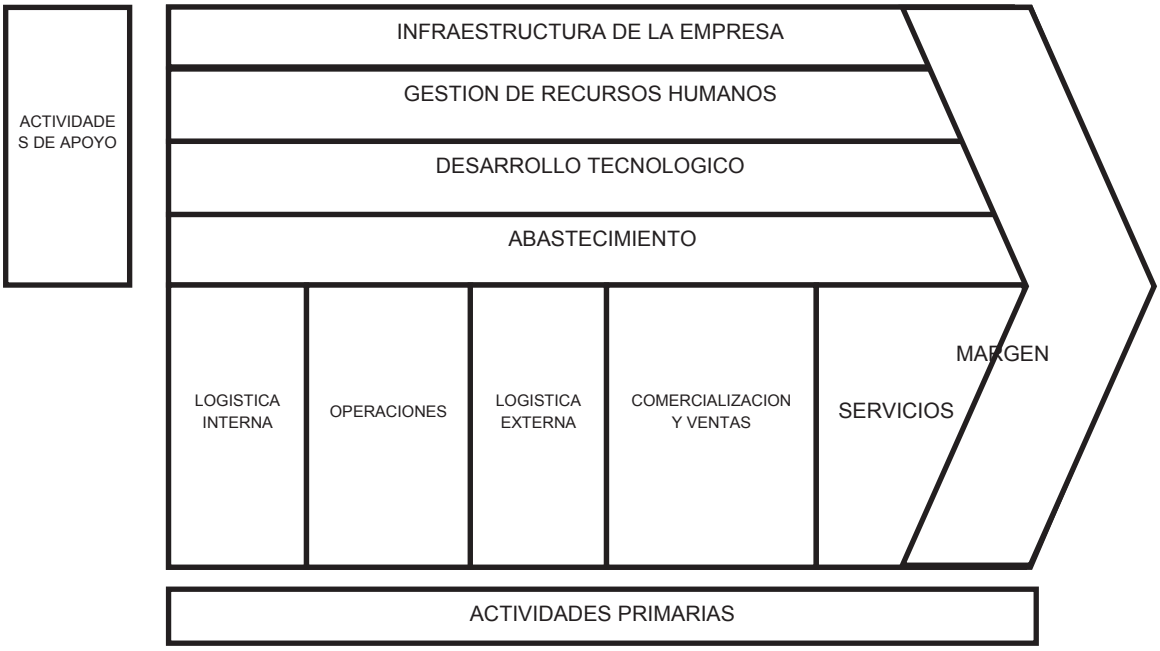


Figura 2.2 CADENA DE VALOR

Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Cada actividad de valor crea y usa la información, como datos del comprador, parámetros de desempeño y estadísticas de falla de producto. Las actividades de valor también pueden crear activos financieros como inventario y cuentas por cobrar.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos que son las actividades de primarias y actividades de apoyo.

2.5.3.2.1 Actividades primarias

Ubicadas en la base de la cadena de valor, están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto oservicio y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, comercialización y ventas y servicios.

La ***logística interna***, trata de las actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de las materias primas necesarias para la fabricación de productos o servicios.

Las ***operaciones***, transforman la materia prima en el producto o servicio final: procesamiento, embalaje, empaquetado verificación y de más.

La logística externa, recoge, almacena y distribuye el producto a los consumidores.

En la ***comercialización y ventas***, se incluye la administración, publicidad y ventas.

En los ***servicios***, se incluye todas las actividades que realzan y conservan el valor de un producto o servicio, como la instalación, reparación o recambio.

2.5.3.2.2 Actividades de apoyo

Estas actividades ayudan a la sustentación de las actividades primarias y su apoyo es mutuo, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

En la ***infraestructura de la empresa***, comprende actividades tales como la dirección general, contabilidad, finanzas, sistemas de información, relaciones con la administración pública y asuntos legales.

En la ***gestión de recursos humanos***, relaciona las actividades de gestión, formación, desarrollo y remuneración del personal de la organización.

En el ***desarrollo tecnológico***, está relacionado con el diseño del producto o con los procesos.

En los ***abastecimientos***, hace referencia a los procesos de adquisición de diversos recursos para las actividades primarias.

2.5.3.3 Mapa de procesos

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o el usuario. Los recursos pueden incluir: personal, finanzas, instalaciones, equipos técnicos, métodos, etc.

El propósito que debe tener todo procesos es ofrecer al cliente o usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en coste, servicio y calidad.

Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo(Slideshare, 2008).

Procesos claves

Son aquellos directamente ligados a los servicios que se prestan, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor).

En estos procesos generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

En resumen, los procesos claves constituyen la secuencia de valor añadido y del servicio desde la comprensión de las necesidades y expectativas del cliente/usuario hasta la prestación del servicio, siendo su objetivo final la satisfacción del cliente/usuario.

Procesos Estratégicos

Son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera el negocio y cómo crea valor para el cliente/usuario y para la organización.

Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

Procesos de apoyo

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte de los procesos clave. Sin ellos no serían posibles los procesos clave, ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuario.

2.5.4 METODOLOGÍA PARA DETERMINAR LOS PROCESOS CRÍTICOS

Los elementos críticos son los que se consideran grandes en importancia y en oportunidades de mejoramiento y son los que se deben ubicar en primer lugar. En consecuencia los procesos que no son importantes desde el punto de vista del

cliente y parecen estar funcionando bien no deben seleccionarse para los esfuerzos iniciales de mejoramiento(SENN, 1992).

2.5.4.1 Fase 1: Diagnóstico inicial e identificación y selección de procesos críticos.

- Organizar y diseño de un plan de arranque con herramientas como cuestionarios y entrevistas.
- Diagnóstico de la organización, identificación y selección de procesos críticos de la organización, a través de los resultados de entrevista, estructura organizacional para conocer la situación actual identificando procesos y subprocesos críticos.
- Definir los procesos a rediseñar teniendo claro el alcance de los procesos seleccionados, así como es importante identificar los beneficios y mejoras potenciales de los procesos(SENN, 1992).

2.5.4.2 Fase 2: Análisis y diseños de procesos críticos.

- Formación de equipos de trabajo.
- Obtención de requerimientos para la simplificación.
- Análisis del proceso actual, identificando todo aquello que compone el proceso y elaborando el inventario de procedimientos de cada proceso, así como identificar los indicadores, la problemática y causa raíz del problema actual para contar con las alternativas de solución.
- Para el rediseño de procesos es necesario tener el diagrama de flujo y las actividades tanto general como detallada identificando los cambios del nuevo proceso.

2.5.4.3 Fase 3: Diseño detallado de procesos críticos.

- Organización de la implantación considerando la estructura organiza y asegurar que no se pierda el enfoque y alcance del proyecto.
- Diseño detallado de los procedimientos con la diagramación incluyendo formatos, reportes e interfaces, así como tener las herramientas de trabajo necesarias.
- Planeación para la implantación en la cual es necesario realizar una difusión tanto interna como externa de los procedimientos definidos. Capacitando con el manual de los nuevos procedimientos y la descripción de reportes a elaborar realizando pruebas piloto.

2.5.4.4 Fase 4: Implantación de procesos críticos

- Preparación de la implantación revisando los resultados delas pruebas para su mejora, probar integralmente y realizar entrenamiento general correspondiente el área involucrada.
- Efectuar todos los ajustes y correcciones necesarias que resultan de las pruebas realizadas.
- Implantar y mejorar continuamente por medio de monitoreo y evaluación de resultados efectuando revisiones constantes y retroalimentación con los usuarios motivándolos para la aplicación de mecanismos para la mejora continua(SENN, 1992).

2.5.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS PARA SELECCIONAR PROCESOS CRÍTICOS

En esta etapa se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son adecuados para éste propósito. El tipo de análisis de datos depende al menos de los siguientes factores:

- El nivel de medición de las variables.
- El tipo de hipótesis formulada.
- El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprensión de hipótesis.
- Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados obtenidos.

2.5.6 ELEMENTOS ESTADÍSTICOS.

La herramienta utilizada para el análisis de datos es la estadística. Esta disciplina proporciona innumerables beneficios a la investigación científica y tecnológica.

La ***estadística descriptiva***, permite organizar y presentar un conjunto de datos da manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura he interpretación.

Entre los sistemas para ordena los datos se encuentran principalmente la distribución de frecuencia y la representación gráfica.

La ***estadística inferencial***, facilita el establecimiento de inferencias de la muestra analizada hacia la población de origen.

2.5.7VALOR AGREGADO

Es la percepción que tiene un cliente sobre la capacidad de un producto o servicio que satisfaga su necesidad(Harringtong, 1994).

El valor agregado es el resultado de aquellas operaciones que la organización debe realizar para satisfacer solo los requerimientos del cliente.

2.5.7.1 Eficiencia en la creación de valor

Elimina desperdicios y a la vez verifica que la cantidad de valor que se está creando esté acorde con la meta establecida.

También permite evaluar si la misma actividad puede llevarse a cabo con un costo menor a consecuencia de reasignar actividades a otro cargo.

2.5.7.2 Categorías de valor

VAC*.* Actividad que agregan valor real, convierten recursos en producción o servicios, consistentes con requerimientos de clientes. Es una actividad para lo cual el cliente está dispuesto a pagar.

VAE. Actividades de valor empresarial, contribuyen a captar progresivamente nuevos clientes y creación del valor interno (riesgo, planificación).

Actividades que no agregan valor. Pueden ser eliminadas o minimizadas en deteriorar funcionalidad del bien o servicio como: preparación, movimiento, espera, inspección, archivo, etc.

2.5.8 INDICADORES DE GESTIÓN.

“Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, para calcular la gestión o la administración de los mismos con el fin de que se muestren los efectos en el mediano y largo plazo mediante un sistema de información que permite comprobar las diferentes etapas del proceso”(Harringtong, 1994).

¿Qué es un indicador?

Es una relación entre las variables cuantitativas y cualitativas y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

Los indicadores de gestión son un medio no un fin, ya que son un apoyo para saber cómo se encuentra una organización.

Tipos de indicadores

De eficacia o de logro: son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables que se establecen a partir de cada objetivo.

Consiste en seleccionar características de eficacia más importantes. Las características de eficacia son como está funcionando el proceso. Se necesita no solo ver la calidad como un todo, sino todos los subprocesos y las principales actividades que ocurren dentro del proceso.

Este indicador mide si se hicieron las cosas que se deberían hacer, es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso con lo que se espera del proceso.

De eficiencia: valoran el rendimiento de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tiene que ver con la productividad

2.5.8.1 Metodología para el establecimiento de los indicadores

La metodología que se utilizará para la implementación de los indicadores se basa en el seguimiento del plan de trabajo(Harringtong, 1994).

La ***organización***, es el punto de partida ya que debe haber involucramiento de todos los miembros del equipo de trabajo para alcanzar un fin común.

El ***diseño*** debe definir las metas según factores críticos de éxito de la empresa

La ***implementación*** es la elaboración del tablero de control, verificación y corrección.

El ***seguimiento*** es que los indicadores perduren en el tiempo.

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:

Paso 1: definir los atributos importantes. Mediante el uso del diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorado) obtenga el mayor número de ideas de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Así mismo, los atributos más importantes que deben tener el medidor o indicador. Luego por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2: evaluar si los medidores o indicadores tiene las características deseadas, medibles, entendibles y controlables.

Paso 3: compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

2.6 ESTANDARIZACION DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN.

El sistema de planificación tiene la tarea específica, que los procesos posean la exactitud y una adecuada documentación. A menudo los procesos de las empresas no están bien documentados generalmente son los procesos de producción y estos procesos por lo general incluye la siguiente documentación(Harrington, 1994):

- Programas detallados de acción en los que se específica las dimensiones y cualidades de los productos importados.

- Especificaciones detalladas de los componentes de los productos importados.
- Instrucciones de trabajo, paso a paso que indican exactamente en qué secuencia se deben realizar cada operación de importación.
- Instrucciones de inspección y/o prueba que especifica en que puntos exactos de la importación se debe inspeccionar y/o someter a prueba; como de llevarse a cabo la inspección y/o prueba y los correspondientes criterios de aceptación o rechazo.
- Un plan de entrenamiento que defina las tareas básicas y el ejercicio específico de tareas que se debe suministrar a los empleados, antes de calificar para realizar la correspondiente actividad.

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajos actuales y futuros, utilicen las mejores formas para llevar a cabo las actividades relacionadas con el proceso. Cuando cada persona lo utiliza en forma diferente, es muy difícil, sino imposible, efectuar mejoramientos importados dentro del proceso. La estandarización es uno de los primeros pasos para mejorar cualquier proceso. Esto se logra mediante el uso de los procedimientos adecuados.

Deben existir procedimientos para realizar la mayor parte de las actividades. Estos muestran a la gerencia y a los colaboradores cómo funciona el proceso y como se ejecutan las actividades. Los procedimientos son:

- Ser realistas sustentados en base a un análisis cuidadoso.
- Definir responsabilidades.
- Establecer límites de autoridad.
- Cubrir situaciones de emergencia.
- No estar dispuestos a diferentes interpretaciones.
- Ser de fácil comprensión.
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y la manera de su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento.
- Establecer estándares mínimos de desempeño.

El sistema de planificación incluye el diagrama de flujo, además de las instrucciones escritas. Aunque no es uno de los propósitos generar un considerable papeleo administrativo innecesario, existe una forma óptima de realizar una tarea y ésta debe ser el ***estándar***. Los estándares también establecen límites de autoridad y responsabilidad y deben comunicarse a los empleados.

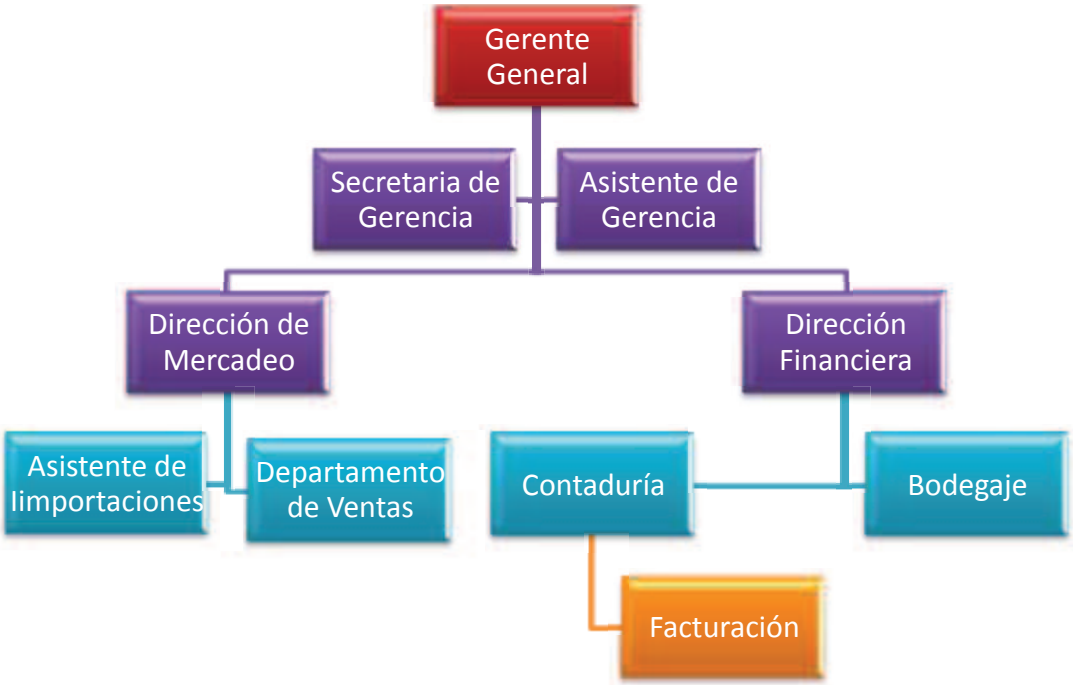
La estandarización requiere que la documentación indique como va a efectuarse el proceso, que entrenamiento requiere el personal y en que consiste el desempeño aceptable.

Capítulo 3.- SITUACIÓN ACTUAL, DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN EN LA IMPORTADORA "SCHILLER".

3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

La estructura organizacional de la Importadora Schiller es conocida como: Jerarquía Piramidal, este tipo de organigrama para su aplicación asignalas posiciones desde el puesto de direccionamiento de la empresa, y en forma de cascada hacia los puestos directivos y operativos que serequiere para su funcionamiento. En la figura 3.1, se muestra el organigrama de la importadora.

Figura 3.1 ORGANIGRAMA JERARQUICA FUNCIONAL DE LA IMPORTADORA SCHILLER



FUENTE: Estructura, leyes y normativas de la Importadora Schiller Cia Ltda.

La Gerencia General está encargada de los manejos financieros, la toma de decisionesen las estrategias de mercado, en las negociaciones para ampliar o renovar la cartera de clientes, en las negociaciones para el aumento de las

representaciones, es decir, las negociaciones de contratosnuevos como en tanto en la renovación o finalización contratos existentes y también revisa el nivel de rendimiento laboral de cada persona que trabaja en la importadora, las sugerencias que se dan a los empleados es de acuerdo al nivel funcional de la persona.

La asistente y secretaria de gerencia está encargada de tener en orden los contratos de acuerdo a las fechas de renovación o vencimiento, el orden delas citas con los posibles clientes, los manejosde horarios para las reuniones y ladirección de los mensajeros.

El mensajero de la importadora se encarga de realizar las gestiones en las entidades financieras como: depósitos, pagos de los seguros; adicionalmente, realiza los pagos de los servicios básicos, trámites legales de la importadoray la entrega de publicidad en empresas.

El Director de Mercadeo maneja las importaciones, el proceso de importación, el análisis del mercado y las estrategias de mercado para ubicar y seccionar las importaciones; además, de manejar las relaciones de los vendedores con los clientes.

El asistente de importaciones se encarga de realizar la nacionalización de los productos importados y el proceso de traslado de la mercadería a la importadora, éste siempre tiene conocimiento de la ubicación exacta de la mercadería en el momento de la importación.

El jefe de ventassupervisaa los vendedores, planifica las estrategias de ventas, controla y revisa los pedidos de las ventas para calcular los valores de la

importación; también, controla la salida e ingreso de las mercaderías en las bodegas para prever el abastecimientode productos.

Los vendedores visitan a los clientes para tomar los pedidos, promocionar nuevos productos y el cobro de las facturas pendientes; así como, la cotización las mercaderías por medio de llamadas para los clientes.

El Director Financieroestablece el control de los ingresos y egresos que la importadora percibe por la ejecución de las ventas y representaciones de los productos importados, a través de los cuales controla el crecimiento y rendimiento de la importadora.

El contador (y/o) contadoraes quien se encarga de registrar las entradas y las salidas económicas de la empresa, así como llevar el registro de las cuentas por cobrar, las ventas realizadas al día con el manejo de las cuentas bancarias yla administración de la caja chica, que dispone la empresa para los gastos diarios inesperados.

La Asistente de Facturacióno cajera realiza las facturas para los clientes nacionales y extranjeros, tambiénrealiza la revisiónde la mercadería antes de la entrega al cliente y es la responsable de certificar que la mercadería entregada está en buenas condiciones.

La bodega revisa y registra quela mercadería ingrese en perfectas condiciones a las bodegas,también revisa que la mercadería salga en perfecto estado y está este de acuerdo a la orden de venta.

3.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La propuesta del direccionamiento estratégico de la importadora Schiller está constituido por lo expresado en la misión, visión, los principios y los valores de la empresa guiada en los objetivos y en el beneficio de losclientes.

3.2.1 MISIÓN DE LA IMPORTADORA SCHILLER CIA LTDA.

Empresa.- IMPORTADORA "SCHILLER CIA LTDA"
Fecha de Elaboración.-
Responsable.-

Datos para la declaración de la misión

- **Tipo de organización:** Es una empresa que se dedica a importar insumos de materias primas, productos terminados y también es representante de otras empresas en el Ecuador y Sudamérica.
- **Motivo de su constitución:** Se constituyó para la prestación de servicios en la importación y representaciones.
- **Productos o servicios de la importadora:** Ofrece productos importados y representaciones en el medio y Sudamérica.
- **Tipo de clientes:** Para empresas productivas e instituciones de médicas.
- **Factor diferenciador:** Es el insuperable servicio en la puntualidad, seguridad, garantía y la excelente representación dentro y fuera del país.
- **Mercados de desarrollo:** La importadora se desempeña en el aprovisionamiento de materiales para la producción, equipos de medicina, suturas quirúrgicas y filtros para bebidas (alcohólicas y no alcohólicas).
- **Tipos de recursos:** Los recursos provienen de las ventas y de los accionistas de la importadora.

- **Gestión de la importadora:** Se manejaran los recursos con un alto grado de responsabilidad.
- **Estrategia de la importadora:** La estrategia que se implantara tendrá una relación directa sobre los costos.

FORMULACION DE LA MISION.

La importadora Schiller es constituida para realizar importaciones y representaciones de otras empresas en el Ecuador y Sudamérica, comprometidos con la satisfacción de sus clientes basándonos en la puntualidad, seguridad y confianza que se entrega a sus clientes con una insuperable eficiencia y eficacia.

FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

- Establecer una mejor relación entre los empleadores y los empleados.
- Establecer cambios para mejorar la estética de la importadora.
- Mejorar la eficiencia en la operación de importación.
- Mejorar la eficacia en la distribución de las mercaderías importadas.
- Innovar el sistema de prestación de servicios para las representaciones.
- Mejorar la relación con los clientes.
- Fortalecer las relaciones estratégicas en las importaciones y representaciones.
- Incrementar el retorno con las inversiones de las ventas y de los accionistas.

3.2.2 VISIÓN DE LA IMPORTADORA SCHILLER CIA LTDA.

Empresa.- IMPORTADORA "SCHILLER CIA LTDA"

Fecha de Elaboración.-

Responsable.-

Declaración de la visión y principios

- Se estima que debe tener resultados hasta el 2016.
- La importadora debe ser una empresa integradora y dinámica en el mercado.
- Siempre debe estar motivando a sus empleados y alentándoles en el desarrollo de sus actividades.
- Trata de conseguir una participación adicional en el mercadeo del 10% con los filtros de agua, el 7% con los equipos médicos, suturas quirúrgicas y el 12% con las representaciones.
- En la página web incorporara un programa de simulación para cotizar el valor de las mercaderías.
- La empresa se maneja a nivel mundial,por realizar compras y representar a empresas de alto volumen de ventas en el mundo, lo que le da una jerarquía de clase mundial.
- Alcanzar una rentabilidad alta a través de la innovación.

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN Y PRINCIPIOS.

PRINCIPIOS.

- El trabajo en Equipo, permite alcanzar los objetivos planteados y obtener la satisfacción colectiva.
- Liderazgo
- Seguridad integral, honestidad y respeto
- Orientación al cliente
- La mejora continua en los procesos

Responsabilidad, cumpliendo todos sus compromisos con seriedad y eficacia.

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

A partir del 2016, la importadora debe convertirse en la empresa que importa más filtros industriales, equipos médicos, suturas quirúrgicasy representaciones, así como, brindar los mejores servicios de tal manera que supere en el mercado a sus competidores y alcanzar un alto porcentaje de participación en el mercado nacional.

3.2.3. INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR EN FUNCIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

3.2.3.1 Misión y de la visión.

La tabla 3.1 muestra la integración de la propuesta de valor en función de la misión y visión de la importadora Schiller.

Tabla 3.1 Integración de la propuesta de valor en Función de la Misión y Visión.

PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	MISIÓN	VISIÓN
MANEJAR EL MERCADO POR EL COSTO Y SU ABASTECIMIENTO A LOS CLIENTES.	LOS COSTOS DE INTRODUCCIÓN DE LOS PRODUCTOS AL MERCADO Y LA EFICIENCIA EN LAS ENTREGAS DE LAS MERCADERIAS IMPORTADAS CON LA SUFICIENTE CANTIDAD DE PRODUCTOS EN INVENTARIOS PARA IMPREVISTOS.	La importadora Schiller se constituye para realizar importaciones y representaciones de otras empresas en el Ecuador y Sudamérica, comprometidos con la satisfacción de sus clientes basándonos en la puntualidad, seguridad y confianza que se entrega a sus clientes con una insuperable eficiencia y eficacia.	A partir del 2016, la importadora debe convertirse en la empresa que importa más filtros industriales, equipos médicos, suturas quirúrgicas y representaciones, así como, brindar los mejores servicios de tal manera que supere en el mercado a sus competidores y alcanzar un alto porcentaje de participación en el mercado nacional.

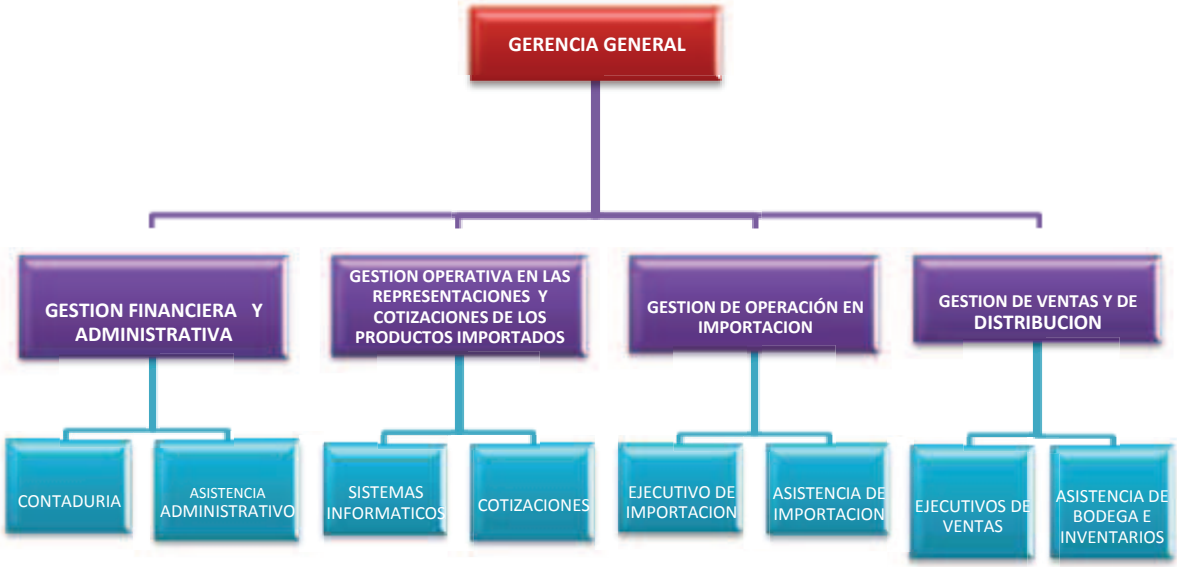
3.2.3.2 Cultura organizacional.

La cultura organizacional de la importadora SchillerCía.Ltda., es de orientar y apoyar las decisiones que tomen los Socios y la Gerencia General, ya que se posee una sólida relación de confianza en los clientes internos y por esta razón se tiene la predisposición para colaborar con los objetivos estratégicos que se establecieron en el instante de la planificación estratégica como en la ejecución.

3.2.3.3 Estructura organizacional.

Por la planificación estratégica que se plantea se debe realizar cambios en la estructura organizacional de acuerdo a la posición,ya no será en orden jerárquico y entra en ejecución la aplicación de la sinergia en el trabajo en equipo, estos cambios serán los que encaminen a la importadora en su nuevo reto como organización, como se muestra en la figura 3.2.

Fig. 3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA IMPORTADORA SCHILLER



3.2.4. ENFOQUE PARA LA CREACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.

Para el desarrollo de la propuesta de valor se considera la nueva forma organizacional basada en la gestión financiera, la gestión operativa en las representaciones y cotizaciones, la gestión de operación de importaciones, y la gestión de ventas y distribución de la mercadería.

Tabla 3.2 Enfoque para la Creación de una Ventaja Competitiva

PROPUESTA DE VALOR					
PROPUESTA DE VALOR.	**PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO**	**PERSPECTIVA DE PROCESOS**	**PERSPECTIVA DE CLIENTE**	**PERSPECTIVA FINANCIERA**	**VISIÓN**
Manejar el Mercado por el costo y su abastecimiento a los clientes	A1 Gestión de Talento Humano	B1 Gestión por Procesos	C1 Satisfacción del cliente Interno y Externo	D1 Aumentar las Utilidades	A partir del 2016, la importadora debe convertirse en la empresa que importa más filtros industriales, equipos médicos, suturas quirúrgicas y representaciones, así como, brindar los mejores servicios de tal manera que supere en el mercado a sus competidores y alcanzar un alto porcentaje de participación en el mercado nacional.
	A2 Mejorar el Ambiente de Trabajo.	B2 Plan de Mercadeo.	C2 Alianzas Estratégicas con empresas sobre productos sustitutos.	D2 Optimización de Recursos Financieros.	

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LOS DEPARTAMENTOS			
Mejorar la relación con los clientes internos	Mejorar los procedimientos en las importaciones.	Establecer mejores relaciones con los clientes externos.	Mejor las utilidades de la empresa y aumentar la rotación de inventarios.
Mejorar el ambiente físico de trabajo	Elaborar un sistema de mejores servicios.	Mejorar las relaciones con las empresas que pueden dar mayor seguridad comercial.	Dar prioridad a los gastos de importación y reducir los gastos de administración.

3.2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Los objetivos siempre tienen un periodo de reconocimiento que es la socialización y un periodo de implantación que es la aplicación, cada uno de estos puede tener un tiempo que es a largo o corto plazo dependiendo el nivel de incidencia dentro de la Importadora y estos son los siguientes objetivos:

1. Establecer una mejor relación entre los empleadores y los empleados.
2. Establecer cambios para mejorar la estética de la importadora.
3. Mejorar la eficiencia en la operación de importación.
4. Mejorar la eficacia en la distribución de las mercaderías importadas.
5. Innovar el sistema de prestación de servicios para las representaciones.
6. Mejorar la relación con los clientes.
7. Fortalecer las relaciones estratégicas en las importaciones y representaciones.
8. Incrementar el retorno con las inversiones de las ventas y de los accionistas.

3.2.6 PLAN DE EJECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Se ha establecido un plan de ejecución sobre un periodo de tiempo para que sede a cabo cada uno de los objetivos estratégicos establecido en trimestres por cada año, que se muestra en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Cronograma de Actividades de los Objetivos Estratégicos.

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÑO 1				AÑO 2			
1	Establecer una mejor relación entre los empleadores y los empleados.								
2	Establecer cambios para mejorar la estética de la importadora.								
3	Mejorar la eficiencia en la operación de importación.								
4	Mejorar la eficacia en la distribución de las mercaderías importadas.								
5	Innovar el sistema de prestación de servicios para las representaciones.								

6	Mejorar la relación con los clientes.								
7	Fortalecer las relaciones estratégicas en las importaciones y representaciones.								
8	Incrementar el retorno con las inversiones de las ventas y de los accionistas.								

A continuación se detalla en función de tiempo cada uno de los objetivos estratégicos y su detalle desde la tabla 3.4 hasta la tabla 3.11.

Tabla 3.4 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 1

Objetivo estratégico 1	Establecer una mejor relación entre los empleadores y los empleados.

		CRONOGRAMA EN MESES						
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RESPONSABLE**
1	Establecer el responsable de la Gestión de Talento Humano.							Gerente General
2	Determinar el alcance de la Gestión de Talento Humano.							Representante de RRHH.
3	Elaborar el plan Gestión Talento Humano.							Representante de RRHH.
4	Aceptar el plan de Gestión de Talento Humano.							Gerente General.
5	Implantar el plan de Gestión de Talento Humano.							Representante de RRHH.

POLÍTICA	Realizar un promedio de 8 horas diarias en días laborables

Tabla 3.5 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 2

Objetivo estratégico 2	Establecer cambios para mejorar la estética de la importadora.

		CRONOGRAMA EN MESES			
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**RESPONSABLE**
1	Establecer el responsable de la mejora física.				Gerente General
2	Cotizar el valor de la mejoría en la remodelación físico.				Encargado de Diseño
3	Aprobación de la proforma de cotización				Gerente General
4	Realización de la remodelación				Diseñador de Interiores

POLÍTICA	Reubicar los lugares de trabajo en un máximo de un año.

Tabla 3.6 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 3.

Objetivo estratégico 3	Mejorar la eficiencia en la operación de importación.

		CRONOGRAMA EN MESES												
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**RESPONSABLE**
1	Designar a la persona que debe realizar el manual de procesos.													Gerente General
2	Levantamiento de Procesos													Ing.Procesos.
3	Documentación de Procesos.													Ing.Procesos.
4	Diseño del manual de Procesos.													Ing.Procesos.
5	Presentación del manual de Procesos.													Ing.Procesos.
6	Gestión por Procesos.													Ing.Procesos.

POLÍTICA	Revisar y evaluar el manual de procesos por lo menos una vez por un periodo de 12 meses.

Tabla 3.7 Cronograma de Actividades Objetivo Estratégico 4

Objetivo estratégico 4	Mejorar la eficacia en la distribución de las mercaderías importadas.

		CRONOGRAMA EN MESES						
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RESPONSABLE**
1	Designar a la persona que debe realizar el plan de mejora en la distribución de la mercadería.							Gerente General
2	Revisar el sistema actual de distribución.							Ing.Procesos.
3	Realizar las mejoras sobre el sistema de distribución.							Ing.Procesos.
4	Documentar el nuevo sistema de distribución.							Ing.Procesos.
5	Presentación del nuevo sistema de distribución.							Ing.Procesos.
6	Aplicar el nuevo sistema de distribución.							Ing.Procesos.

POLÍTICA	Revisar y evaluar el nuevo sistema de distribución de la mercadería.

Tabla 3.8 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 5.

Objetivo estratégico 5	Innovar el sistema de prestación de servicios para las representaciones.

		CRONOGRAMA EN MESES												
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**RESPONSABLE**
1	Designar el responsable para innovar el sistema de representaciones													Gerente general
2	Establecer el tiempo estimado en el sistema de mercadeo.													Encargado de la sección comercial
3	Elaborar el sistema de mercadeo.													Encargado de la sección comercial
4	Revisar y corregir el sistema de mercadeo.													Encargado de la sección comercial
5	Definir las estrategias en las representaciones.													Encargado de la sección comercial
6	Difundir a las empresas que se representa en el mercadeo ecuatoriano.													Encargado de la sección comercial

POLÍTICA	Conseguir nuevas representaciones para cada año.

Tabla 3.9 Cronograma de Actividades Objetivo Estratégico 6.

Objetivo estratégico 6	Mejorar la relación con los clientes.

		CRONOGRAMA EN TRIMESTRES								
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**RESPONSABLE**
1	Designar la persona encargada de establecer las relaciones con los clientes.									Gerente General
2	Diseñar un sistema en el que relacione a los clientes con la importadora.									Encarga de Recursos Humanos.
3	Definir lo que el cliente percibe por satisfacción de nuestro servicio.									Encarga de Recursos Humanos.
4	Revisar y corregir el sistema a partir de la definición de satisfacción.									Encarga de Recursos Humanos.
5	Implementar el sistema de la mejor relación de los clientes con la empresa.									Encarga de Recursos Humanos.

POLÍTICA	Revisar de una manera trimestral la relación que existe con los clientes y la empresa.

Tabla 3.10 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 7.

Objetivo estratégico 7	Fortalecer las relaciones estratégicas en las importaciones y representaciones.

		CRONOGRAMA EN MESES												
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**RESPONSABLE**
1	Enlistar las posibles alianzas													Gerente General
2	Revisar y analizar las estrategias que están usando.													Gerente General
3	Revisar los contratos que están firmados													Gerente general
4	Diseñar un sistema de gestión estratégica.													Ing. de Procesos.
5	Ejecutar el nuevo sistema de gestión estratégica.													Ing. de Procesos.

POLÍTICA	Realizar al menos una reunión con los aliados para llevar el mismo orden de trabajo.

Tabla 3.11 Cronograma de Actividades del Objetivo Estratégico 8.

Objetivo estratégico 8	Incrementar el retorno con las inversiones de las ventas y de los accionistas.

		CRONOGRAMA EN TRIMESTRES						
ACTIVIDADES		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**RESPONSABLE**
1	Actualizar y revisar los datos de ingresos.							Gerente Financiero.
2	Analizar los ingresos de cada periodo trimestral.							Gerente General.
3	Realizar un análisis de costos.							Gerente Financiero.
4	Aumentar el ingreso de las ventas.							Gerente General.
5	Optimizar los costos operativos y administrativos.							Gerente General.

POLÍTICA	Invertir los excedentes de las ventas anteriores.

3.2.7. VINCULACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS A LA ESTRATÉGICA.

Se establece un presupuesto para llevar a cabo la gestión estratégica fijando los valores en cada una de los objetivos que se definen, por los tiempos y recursos que se emplearan, y los otros objetivos que no constituyen ungasto en alcanzarlos, pasan a ser parte del resultado de los anteriores objetivos que se indica en la tablas 3.12.

Tabla 3.12 Presupuesto para llevar a la ejecución del Plan Estratégico.

Objetivos estratégicos		**Total en dólares.**
1	Establecer una mejor relación entre los empleadores y los empleados.	7000
2	Establecer cambios para mejorar la estética de la importadora.	3000
3	Mejorar la eficiencia en la operación de importación.	
4	Mejorar la eficacia en la distribución de las mercaderías importadas.	
5	Innovar el sistema de prestación de servicios para las representaciones.	1500
6	Mejorar la relación con los clientes.	1000
7	Fortalecer las relaciones estratégicas en las importaciones y representaciones.	
8	Incrementar el retorno con las inversiones de las ventas y de los accionistas.	
TOTAL DE GASTOS DE INVERSION		12500

3.3 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La importadora en general se maneja con los objetivos que asignan los directivos estos objetivos son establecidos por las condiciones anteriores y no tienen nada establecido como objetivos formales de la organización, en realidad la importadora se maneja sin una planificación, lo que se tiene como una guía es que todos vendan lo que puedan y como puedan. Por lo que se debe establecer los objetivos a partir de sus nuevos objetivos estratégicos como objetivos empresariales y estos son los que se plantean a continuación:

1. Ser la mejor empresa en el Ecuador que se encarga de importar filtros, suturas quirúrgicas y representaciones.
2. Implementar un sistema por procesos.
3. Mejorar las relaciones interpersonales con el uso adecuado del talento humano.
4. Optimizar los recursos de la importadora financieros y logísticos.
5. Incursionar en nuevas plazas de mercados con los productos que importa y con las representaciones.
6. Actualizar de forma periódica la cartera de clientes.
7. Perfeccionar los tiempos de entrega de las mercaderías.
8. Renovar los servicios de pre – venta y post – venta de las mercaderías.
9. Mejorar el sistema de inventarios con el adecuado control en el ingreso y salida de la mercadería.
10. Perfeccionar el cobro de la venta de las mercaderías y de las representaciones.

En pos de alcanzar estos nuevos lineamientos,con los cuales se espera encontrar, un camino llena de éxitos en el mercado de la importación de productos para la importadora.

3.4 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

Al realizar el análisis de la empresa en la ejecución de sus actividades internasy externas sin omitir ningún factor que incurren en su desarrollo, se podrá definir los casos críticos que afectan el desenvolvimiento, y por lo tanto, podremos establecer cuáles serán las ventajas y desventajas que poseemos como empresa dentro y fuera de ella, refiriéndose a su ambiente interno y externo.

3.4.1 AMBIENTE EXTERNO.

Es la manera de establecer la relación que existe entre la empresa y el medio en el que desarrolla; además, nos permite establecer y ubicar las posibilidades de mejora de una manera continua y alcanzar una mejor posición en el mercado o mantenerse dentro de lo que se espera como resultados, así como también, conocer las amenazas que están latentes en el mercado que pueden perjudicar el normal funcionamiento.

3.4.1.1 Análisis de oportunidades.

Con el análisis de oportunidades realizado con los ejecutivos y subalternos de la importadora, se establecen los factores más determinantes o las posibles mejoras para alcanzar una mejor posición en el mercado y que será reflejado en los resultados en comparación con los competidores.

- Representar nuevos productos en el mercado ecuatoriano.
- Importar una mayor cantidad de productos.
- Establecer nuevos mercados en las provincias de segundo orden.
- Importar productos genéricos en la línea de suturas quirúrgicas y filtros.
- Desarrollar cotizaciones a través de la página web.
- Actualizar las bases de datos.

- Incrementar la lista de clientes.
- Introducir los productos importados en los proyectos del gobierno.

3.4.1.2 Análisis de amenazas.

Con el análisis de amenazas realizado con los ejecutivos y empleados de la importadora se establecen los factores más determinantes o las que perjudicarían la posición en el mercado y que será reflejado en los resultados en comparación con los competidores.

- Incremento de impuestos para importaciones.
- Restricciones políticas en el proceso de importaciones.
- Inestabilidad política en el país que afecta la economía.
- Incremento de empresas que presentan el mismo servicio.
- Importaciones ilegales que no son registradas o legalmente nacionalizadas.
- Empresas que directamente vendan los productos por instalación de sus oficinas en el Ecuador.
- Factores del mercado internacional que no están estimados.
- Retrasos en las importaciones y entregas de la mercadería.

3.4.1.3 Matriz de priorización.

La matriz de priorización es una herramienta que nos permite establecer los parámetros de mayor relevancia y eliminar los parámetros similares, el resultado es la clasificación de acuerdo al nivel de importancia.

Tabla 3.13 Matriz de Priorización de Oportunidades.

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Total	CALIF
O1	Representar nuevos productos en el mercado ecuatoriano.	-	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	**5,5**	**3**
O2	Importar una mayor cantidad de productos.	1	-	1	1	1	0,5	1	1	**6,5**	**1**
O3	Establecer nuevos mercados en las provincias de segundo orden.	1	0,5	-	1	0,5	0,5	1	1	**5,5**	**3**
O4	Importar productos genéricos en la línea de suturas quirúrgicas y filtros.	1	1	1	-	0	0	0,5	1	**4,5**	**4**
O5	Desarrollar cotizaciones a través de la página web.	0	0,5	0,5	0,5	-	1	0,5	0,5	**3,5**	**5**
O6	Actualizar las bases de datos.	0,5	0	0,5	0,5	0,5	-	1	0,5	**3,5**	**5**
O7	Incrementar la lista de clientes.	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	-	0,5	**4,5**	**4**
O8	Introducir los productos importados en los proyectos del gobierno.	1	1	1	1	0,5	0,5	1	-	**6**	**2**

En la matriz de priorización de oportunidades tabla 3.13, se obtuvieron los siguientes resultados, y se les asignaron un orden que está expuesto de la siguiente manera:

- Importar una mayor cantidad de productos.
- Introducir los productos importados en los proyectos del gobierno.
- Establecer nuevos mercados en las provincias de segundo orden.
- Representar nuevos productos en el mercado ecuatoriano.

MATRIZ DE PRIORIZACION.

Tabla 3.14 Matriz de Priorización de Amenazas.

AMENZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL	CALIF
A1	Incremento de impuestos para importaciones.	-	1	1	1	1	1	0,5	0	**5,5**	**1**
A2	Restricciones políticas en el proceso de importaciones.	1	-	1	1	0,5	0	0	1	**4,5**	**3**
A3	Inestabilidad política en el país que afecta la economía.	1	1	-	0,5	05	0,5	0,5	1	**5**	**2**
A4	Incremento de empresas que presentan el mismo servicio.	0,5	0,5	0,5	-	0,5	1	0	0	**3**	**5**
A5	Importaciones ilegales que no son registradas o legalmente nacionalizadas.	0,5	0,5	0,5	0,5	-	1	0	0	**3**	**5**
A6	Empresas que directamente vendan los productos por instalación de sus oficinas en el Ecuador.	0	0,5	0,5	1	0,5	-	0,5	0	**4**	**4**
A7	Factores del mercado internacional que no están estimados.	0	0,5	0,5	0	0	0	-	0,5	**1,5**	**7**
A8	Retrasos en las importaciones y entregas de la mercadería.	0,5	1	0,5	0	0	0	0,5	-	**2,5**	**6**

En la matriz de priorización de amenazas tabla 3.14, se obtuvieron los siguientes resultados, y se les asignaron un orden que está expuesto de la siguiente manera:

- Incremento de impuestos para importaciones.
- Inestabilidad política en el país que afecta la economía.
- Restricciones políticas en el proceso de importaciones.
- Empresas que directamente vendan los productos por instalación de sus oficinas en el Ecuador.

3.4.1.4 Matriz EFE hay que modificar la tabla.

La matriz de evaluación de las oportunidades y amenazas más importantes al analizar el ambiente externo son como se muestra a continuación

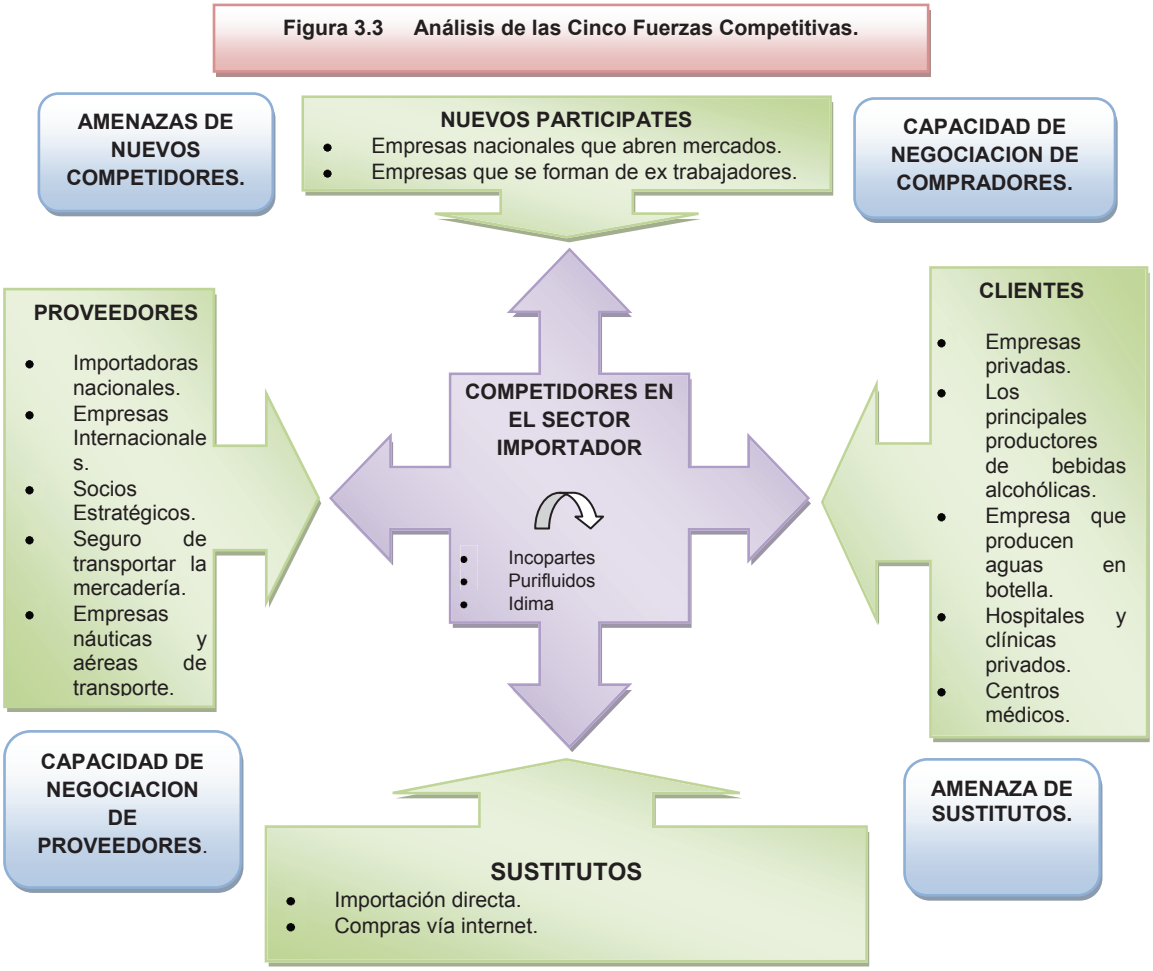
Tabla 3.15 Matriz EFE

	TOTAL (Xi)	PONDERACIÓN DEL TOTAL (PT=Xi/N)	CALIF: (Ci)	CALIFICACIÓN PONDERADA (CP=PT*Ci)
OPORTUNIDADES				
Importar una mayor cantidad de productos.	6,5	0,16	1	0,16
Establecer nuevos mercados en las provincias de segundo orden.	6	0,14	2	0,28
Introducir los productos importados en los proyectos del gobierno.	5,5	0,13	3	0,39
Representar nuevos productos en el mercado.	5	0,12	4	0,48
AMENAZAS				
Incremento de impuestos para importaciones.	5,5	0,13	1	0,13
Inestabilidad política en el país que afecta la economía.	5	0,12	2	0,24
Restricciones políticas en el proceso de importaciones.	4,5	0,11	3	0,33
Empresas que directamente vendan los productos por instalación de sus oficinas en el Ecuador.	4	0,09	4	0,36
	N = 42	**1**		**2,37**

El resultado en la matriz EFE tabla 3.15, es de 2,37esto nos indica que somos vulnerables para el medio externo, por que el promedio de los resultados es menor a 2,5 el puntaje ponderado.

3.4.1.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Con referencia al análisis de las cinco fuerzas competitivas que planteo Michael Porter, estudia y examina la informaciónrelaciona con el medio externo en el que opera la Importadora Schiller Cía.Ltda., en este análisis se incluye los datos que fueron recolectados de las diferentes fuentes como son: información de la internet, revistas y noticias de prensa escrita y el conocimiento del personal que fue entrevistado yse detalla en la figura 3.3.



3.4.1.6. Competidores actuales.

A nivel nacional la importación de filtros y suturas quirúrgicas está aumentando debido a que el mercado en si es nuevo. En los últimos años ha incrementado el número de importadores pese al incremento de los impuestos que adjudico el gobierno ecuatoriano.

En la actualidad los importadores realizan cotizaciones y no prestan servicio de capacitación sobre los productos importados y la gran mayoría de las empresas no realizan su abastecimiento considerando sus procesos y la optimización de recursos. Así como, no estiman el mejoramiento continuo y la productividad de ello.

Las obligaciones de los clientes y proveedores únicamente estánrelacionadas con el contrato de compra y el envío de la mercadería. Como la competencia aumenta los precios están delimitándose al mismo nivel.

Muy pocas empresas importadoras prestan servicios de capacitación en equipos y productos, estas actividades adicionales les agregan valor a la importación y el precio final es superior.

3.4.1.7 Amenaza de nuevos competidores.

Los nuevos competidores en las importaciones se limitan a ingresar, porque el mercado de los productos importados no es lo suficiente tentador, la dificultad de entrar en un mercado que es totalmente desconocido y la falta de experiencia; además de los altos recursos económicos que se necesita para mantenerse en el mercado, y por lo general las empresas más antiguas en el mercado tienen clientes leales por la tradición de contratar sus servicios o la confianza ya entregada.

El gran problema que surge son las multinacionales que ocupan nuevos mercados y compran empresas ya establecidas adquiriendo sus clientes mejorando las condiciones de servicios, reduciendo los precios con el fin incrementar su segmento de mercado, pero los principales competidores son los empleados que decidieron formar su propia empresa, con la principal característica que es elconocer, el mercado y los clientes; por lo general son los vendedores,la gran mayoría de ellos tienen una buena relación con los compradores.

3.4.1.8. Amenaza de productos sustitutos.

Las fronteras disminuyen y las distancias se acortan a cada momento con las nuevas formas de importar y cambios que se han dado en las políticas internacionales de mercados.

El uso de la tecnología en las importaciones a través de compras vía internet ya no hacen necesario comprar únicamente a las importadores, esta es una de las opciones que los clientes están aplicando en la actualidad, aunque en ciertos productos todavía existen restricciones

La venta directa de las empresas que fabrican los productos y hacerse cargo de la importación al país de la compra es otra de las razones suficientes para tenerlo muy en cuenta, esto produce que reduzca la participación en el mercado.

3.4.1.9 Capacidad de negociación de proveedores.

Los proveedores por lo general fueron las empresas internacionales que mantuvieron la hegemonía sobre los productos antes de la globalización del mercado importador y sobre todo el incremento en la producción a nivel mundial, por ello a medida que ha ido creciendo los negocios fueron apareciendo una mayor cantidad de proveedores y la competencia también fue creciendo, esto ha permitido tener mayor flexibilidad en las negociaciones y mantener a los proveedores de trascendencia para nuestro negocio es un valor adicional en lo referente a lo estratégico para permanecer ocupando la misma participación en el mercado o incrementar.

3.4.1.10 Capacidad de negociación de compradores.

En la actualidad los clientes tienen la capacidad de decidir o escoger que comprar donde, cuando e inclusive decidir qué valor está dispuesto a apagar bajo qué condiciones con las respectivas sugerencias adicionales y esto eleva el crecimiento de la competencia, por la diversidad de opciones que se presentan.

En las importaciones la historia es un poco limitada estas por las restricciones actuales que hay en las importaciones y las empresas especializadas en traer ciertos productos que no los importa cualquier empresa y este tipo de operación, permite que el cliente se encuentre en ciertos momentos cercado en la toma de decisiones de adquisición.

3.4.2 AMBIENTE INTERNO

En este punto se trata de realizar una comprensión de la organización en su parte más íntima para poder entender y realizar las soluciones que sean necesarias.

El siguiente análisis nos permite identificar su desempeño positivo con las fortalezas y el desempeño negativo con las debilidades que no les permite brindar su mejor desenvolvimiento.

Para realizar el análisis interno de la importadora los directivos, ejecutivos, empleados y colaboradores han participado con el propósito de obtener un mejoramiento.

3.4.2.1 Análisis de fortalezas.

Con el análisis de fortalezas realizado con los ejecutivos y empleados de la importadora se establecen los factores más determinantes y que será reflejado en los resultados en comparación con los competidores.

- La experiencia de la importadora es de 60 años en el mercado.
- Clientes a nivel nacional.
- Proveedores de reconocimiento a nivel mundial.
- Cobertura en las tres principales ciudades de Ecuador.

- Importar insumos de última generación.
- Servicio de capacitación técnica, seminarios y talleres.
- Servicio post – venta.
- Personal capacitado en el uso y manipulación de los productos.
- Garantía directa de los productores en defectos de fabricación.

3.4.2.2 Análisis de debilidades.

Con el análisis de debilidades realizado con los ejecutivos y empleados de la importadora se establecen los factores más determinantes y que será reflejado en los resultados negativos dentro del desenvolvimiento de la importadora.

- No existen estrategias de mercadeo y de marketing.
- Ineficaz sistema de contabilidad y del sistema financiero.
- No existe gestión de Talento Humano.
- No se ha desarrollado un análisis por procesos.
- El personal no se encuentra satisfecho en los ingresos personales.
- Inadecuada organización en la distribución de mercaderías importadas.
- Nunca se definió un sistema de planificación de abastecimiento.
- No existen políticas que rijan a los resultados de funcionalidad de los empleados.

3.4.2.3 Matriz de priorización

En esta matriz se dará prioridad a los factores internos como son las fortalezas y las debilidades y poderlos calificar para poder organizarlos en el nivel de importancia, que se muestra a continuación en la siguiente tabla.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Tabla 3.16 Matriz de Priorización de Fortalezas.

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	TOTAL	CALIF
F1	La experiencia de la importadora es de 60 años en el mercado.	-	1	1	1	1	1	1	1	1	**8**	**1**
F2	Clientes a nivel nacional.	1	-	0,5	1	1	1	1	1	1	**7,5**	**2**
F3	Proveedores de reconocimiento a nivel mundial.	0	0,5	-	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	**4,5**	**7**
F4	Cobertura en las tres principales ciudades de Ecuador.	1	1	0,5	-	0,5	0,5	1	0,5	0,5	**4,5**	**7**
F5	Importar insumos de última generación.	0,5	1	0,5	0,5	-	0,5	0,5	1	1	**5,5**	**5**
F6	Servicio de capacitación técnica, seminarios y talleres.	1	1	0,5	1	1	-	1	1	0,5	**7**	**3**
F7	Servicio post – venta.	1	1	0	1	1	1	-	1	1	**7**	**3**
F8	Personal capacitado en el uso y manipulación de los productos.	1	1	0	0,5	1	1	1	-	0,5	**6**	**4**
F9	Garantía directa de los productores.	0,5	0,5	1	0,5	0	0	1	0,5	-	**4**	**8**

De la matriz de priorización de fortalezas de la tabla 3.16, se obtuvieron los siguientes resultados que son los más importantes dentro del análisis de fortalezas.

- La experiencia de la importadora es de 60 años en el mercado.
- Clientes a nivel nacional.

- Servicio de capacitación técnica, seminarios y talleres.
- Servicio post – venta.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Tabla 3.17 Matriz de Priorización de la Debilidades.

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	TOTAL	CALIF
D1	No existen estrategias de mercadeo y de marketing.	-	1	0,5	1	0	1	1	1	**5,5**	**2**
D2	Ineficaz sistema de contabilidad y del sistema financiero.	0	-	0	1	1	0	0	1	**3**	**7**
D3	No existe gestión de Talento Humano.	0,5	1	-	1	0,5	0,5	0,5	1	**5**	**3**
D4	No se ha desarrollado un análisis por procesos.	1	1	1	-	1	1	1	0,5	**6,5**	**1**
D5	El personal no se encuentra satisfecho en los ingresos personales.	1	1	0,5	0,5	-	0,5	0	0	**3,5**	**6**
D6	Inadecuada organización en ladistribución de mercadería importada.	0,5	0,5	0,5	1	0,5	-	0	1	**4**	**5**
D7	Nunca se definió un sistema de planificación de abastecimiento.	1	0,5	0,5	1	0,5	1	-	1	**5,5**	**2**
D8	No existen políticas que rijan a los resultados de funcionalidad de los empleados.	0,5	0	0	0	0	0,5	0	-	**1**	**8**

De la matriz de priorización de debilidades de la tabla 3.17, se obtuvieron los siguientes resultados que son los más importantes dentro del análisis de debilidades.

- No se ha desarrollado un análisis por procesos.
- No existen estrategias de mercadeo y de marketing.
- Nunca se definió un sistema de planificación de abastecimiento.
- No existe gestión de talento humano.

3.4.2.4 Matriz EFI

La matriz de evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes al analizar el ambiente interno son como se muestra a continuación.

Tabla 3.18 Matriz EFI

	TOTAL (Xi)	PONDERACIÓN DEL TOTAL PT=(Xi/N)	CALIFICACIÓN DE POSICION (Pi)	CALIFICACIÓN PONDERADA CP=PT*Pi
FORTALEZAS				
La experiencia de la importadora es de 60 años en el mercado.	8	0,15	1	**0,15**
Clientes a nivel nacional	7,5	0,14	2	**0,28**
Servicio de capacitación técnica, seminarios y talleres.	7	0,13	3	**0,39**
Servicio post – venta.	7	0,13	3	**0,39**
DEBILIDADES				
No se ha desarrollado un análisis por procesos.	6,5	0,13	1	**0,13**
No existen estrategias de mercadeo y de marketing.	5,5	0,11	2	**0,22**
Nunca se definió un sistema de planificación de abastecimiento.	5,5	0,11	2	**0,22**
No existe gestión de Talento Humano.	5	0,1	3	**0,3**
	N=52	**1**		**2,08**

Este resultado de la matriz EFI de la tabla 3.18, que se obtuvo es de 2,08esto indica que la importadora esvulnerable para el medio interno, por que el promedio de los resultados es menor a 2,5 el puntaje ponderado.

ANALISIS FODA

Tabla 3.19 Matriz FODA

Análisis Interno / Análisis Externo	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• La experiencia de la importadora es de 60 años en el mercado. • Clientes a nivel nacional. • Servicio de capacitación técnica, seminarios y talleres. • Servicio post – venta.	• No se ha desarrollado un análisis por procesos. • No existen estrategias de mercadeo y de marketing. • Nunca se definió un sistema de planificación de abastecimiento. • No existe gestión de Talento Humano.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIAS FO**	**ESTRATEGIAS DO**
• Importar una mayor cantidad de productos. • Introducir los productos importados en los proyectos del gobierno. • Establecer nuevos mercados en las provincias de segundo orden. • Representar nuevos productos en el mercado ecuatoriano.	1. Potencializar las líneas de productos. 2. Ofertar los productos de primera línea y prestar el servicio de post – venta en las provincias de segundo orden. 3. Manejar una base de datos de los clientes potenciales considerando la participación en el mercado de nuevas industrias. 4. Buscar alternativas que permiten introducir nuevos productos importados.	1. Realizar estudios de mercado y definir estrategias. 2. Optimizar los procesos actuales. 3. Realizar una persona encargada de planificar la distribución de las mercaderías. 4. Asignar una persona encargada de la gestión de talento humano 5. Motivar de acuerdo al escalafón y cumplimento de los objetivos. 6. Analizar frecuentemente la cadena de distribución.
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
• Incremento de impuestos para importaciones. • Inestabilidad política en el país que afecta la economía. • Restricciones políticas en el proceso de importaciones. • Empresas que directamente vendan los productos por instalación de sus oficinas en el Ecuador.	1. Crear presentación empresarial resaltando las fortalezas de la empresa. 2. Presentar a los clientes actuales y potenciales documento de requerimientos mínimos que deberían cumplir las ofertas. 3. Incrementar contratos de mantenimiento.	1. Disminuir costos operativos. 2. Realizar un análisis de precios. 3. Negociar pagos y plazos de entrega de los mayoristas. 4. Negociar pagos y plazos de entrega con los clientes. 5. Mejorar la estructuración por procesos.

Con la ayuda de la matriz FODA tabla 3.19, podemos generar una gran estrategia que contenga todos los cambios que sean necesarios para mejorar el Sistema de Abastecimientos.Pasar de una estrategia de servicios ofrecidos a otra que satisfaga las necesidades de todas las partes que integran y giran alrededor de la importadora, dotándole de un gestión ágil y flexible con la cual mejorará su desempeño.

Por las necesidades de la empresa se busca realizar los siguientes cambios:

- Mejorar los procesos de planificación y de producción con una metodología sistémica.
- Cambio de imagen de la empresa, como una organización que busca satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Análisis constante de cadena de distribución.
- Generación de estrategias de mercado.
- Gestión de talento humano.

3.4.2.5. Cadena de valor

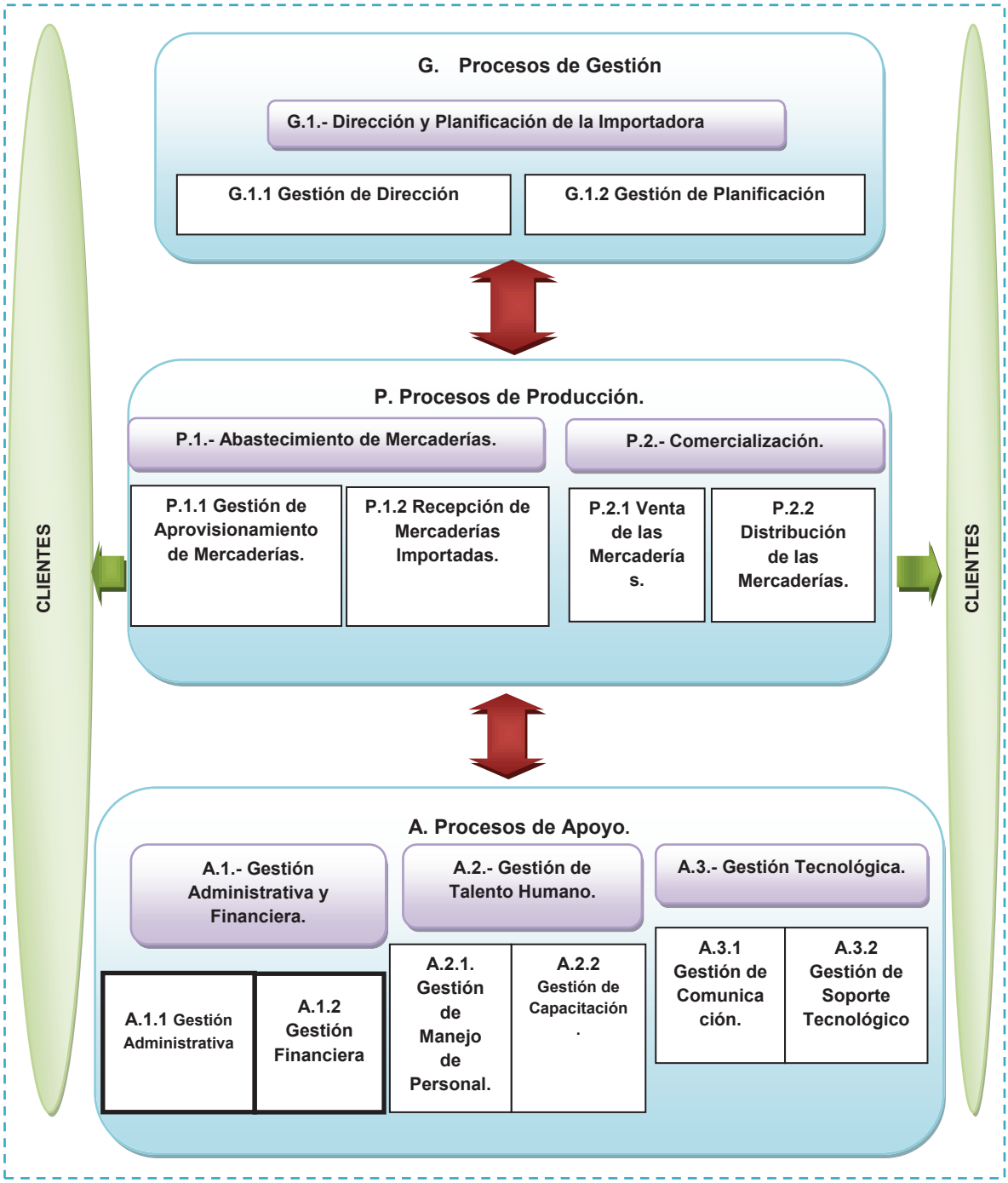
En este análisis se toma como referencia la cadena de valor propuesta por MichaelPorter, en la cual se clasifican de manera general las actividades dividiéndolas en: procesosprimarios y procesos de apoyo. En la importadora Schiller, se ha identificado las actividades en forma general y conforma la cadena de valor(Certo, Direccion Estrategica, 1997). En la figura 3.4, se define la cadena de valor que la importadora Schiller utilizará dentro de su propuesta de mejora.

Figura 3.4 CADENA DE VALOR.

3.4.2.6. El mapa de procesos.

En la figura 3.5 se muestra los subsistemas de gestión, de producción y de apoyo, los procesos y subprocesos que lo constituyen en la Importadora Schiller

Figura 3.5 MAPA DE PROCESOS



Con la continuación del análisis de la importadora está la descripción del proceso de gestión de la planificación en la tabla 3.20 y el macro proceso de producción, los procesos y los subprocesos que forman parte de estos macro procesosadministrativo y operativo dela importadora Schiller en la tabla 3.21.

Tabla 3.20 Descripción del Macro Proceso de Gestión

G. PROCESOS DE GESTIÓN

Macro Procesos	Procesos	Subprocesos
G.1 Dirección y planificación de la importadora	G1.1 Gestión de la dirección	G1.1.1 Planificación de la dirección
	G1.2 Gestión de la planificación	G1.2.1 Planificación estratégica
		G1.2.2 Planificación de actividades mensuales.

Tabla 3.21 Descripción del Macro proceso de Producción

P. Procesos de Producción

Macro procesos	Procesos	Subprocesos
P.1 Abastecimiento de Mercaderías	P.1.1 Gestión de Aprovisionamiento de Mercaderías.	P.1.1.1 Gestión de Cotización de Mercaderías.
		P.1.1.2 Gestión de Compras de mercaderías.
	P.1.2 Recepción de Mercaderías Importadas.	P.1.2.1 Nacionalización de mercaderías.
		P.1.2.2 Recepción de mercaderías importadas.
P.2 Comercialización	P.2.1 Venta de las mercaderías.	P.2.1.2 Pedidos de vendedores
	P.2.2 Distribución de las Mercaderías.	P.2.2.1 Salida y entrega de mercaderías.
		P.2.2.2 Devolución de mercadería en mal estado o se cambia el pedido.

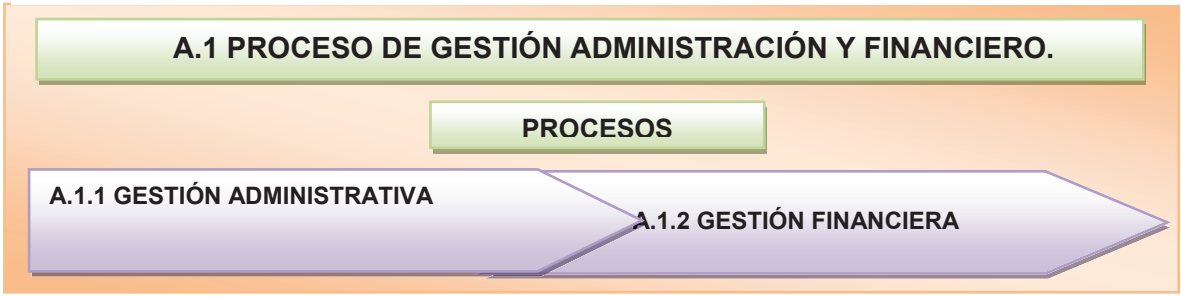
3.4.2.6.1. Actividades de apoyo.

Las actividades de apoyo están constituidas por las gestiones siguientes: la gestión de la administración y financiera, la gestión de talento humano y la gestión tecnológica de la importadora Schiller.

3.4.2.6.1.1. Gestión administrativa y financiera.

Esta gestión, está determinada por la Importadora Schiller, y se encarga de la dirigencia, financiamiento, planificación y desarrollo de las estrategias establecidas para conseguir los objetivos que se plantea la importadora en la figura 3.6.

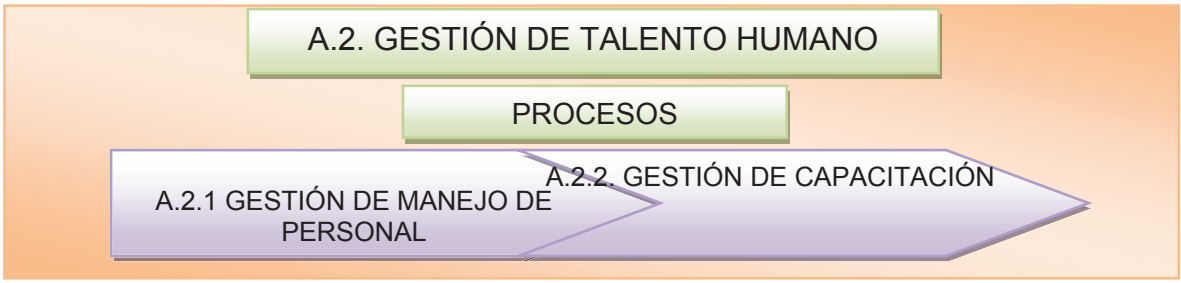
Figura 3.6 Proceso de Gestión Administración y Financiera.



3.4.2.6.1.2. Gestión de talentohumano.

Esta gestión, está dada a cada departamento y tiene a cada gerente como el encargado de manejar la parte personal de su equipo de trabajo a servicio que se muestra en la figura 3.7.

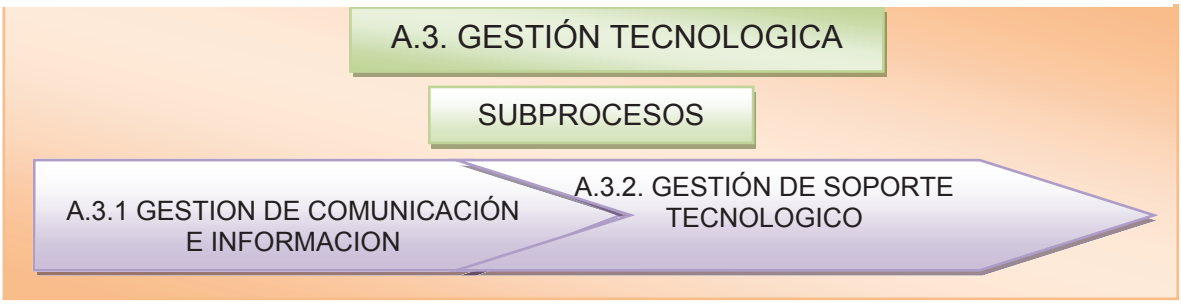
Figura 3.7 Gestión de Talento Humanos



3.4.2.5.1.3. Gestión tecnológica.

La gestión tecnológica se encarga de controlar la información, administración y la infraestructura tecnológica brindando el apoyo técnico a cada uno de los clientes internos y externos de la importadora, según figura 3.8.

Figura 3.8 Gestión Tecnológica



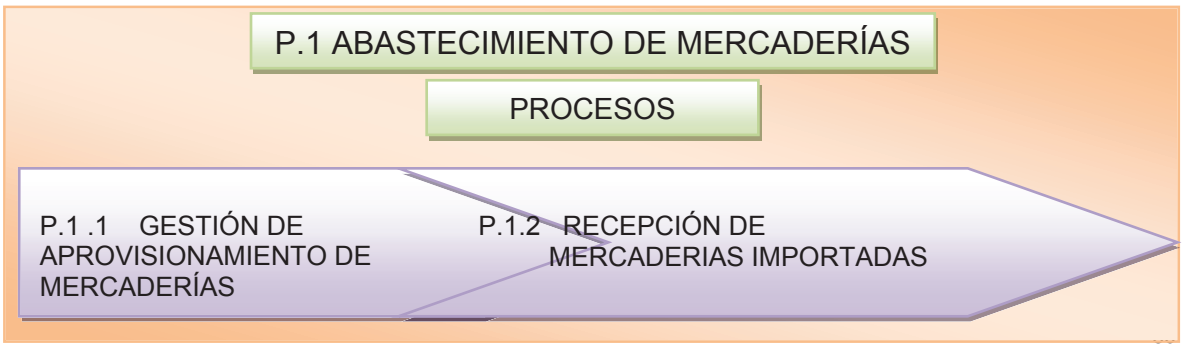
3.4.2.6.2. Actividades primarias.

Las actividades de primarias están constituidas por las gestiones siguientes: Aprovisionamiento yComercializaciónde productos para la importadora Schiller.

3.4.2.6.2.1 Abastecimiento de productos.

Esta gestión, está integrada por actividades que detallan la cotización, las compras a los proveedores, la importación y la nacionalización de la mercadería y la recepciónde la mercadería para verificar que esté de acuerdo al pedido como muestra la figura 3.9.

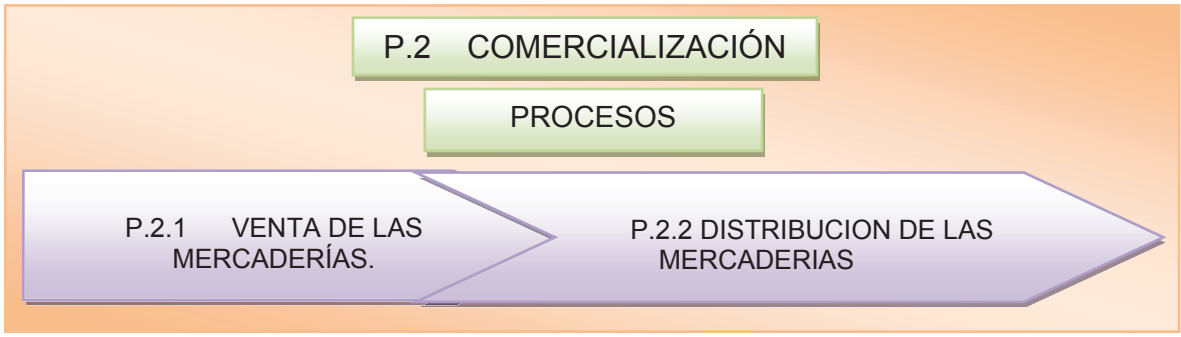
Figura 3.9 Abastecimiento de Productos.



3.4.2.6.2.2 Comercialización.

Esta gestión constituye las actividades que realiza el gerente comercial, tanto las actividades que se planificaron en las ventas y la distribución de la mercadería como las actividades que sugieren los clientes externos e internos de la importadora, según la figura 3.10.

Figura 3.10 Comercialización



3.5 IDENTIFICACION DE LAS SITUACIONES CRÍTICAS.

Es necesario definir cuáles son los situaciones críticas en base a los procesos de la importadora, elaborando una matriz de priorización que como se muestra en la tabla 3.19, que cualifique cada uno de los procesoscon los objetivos a largo y corto plazo de la importadora,la comparaciónrespectiva entre los procesos más importantes hasta los procesos que no afectancon su presencia en el desempeño de la importadora,y para ello, se estableció una escala que está dada desde: Sobresaliente (A), Muy Buena (B), Buena (C), Regular y mala (D).

En la matriz de priorización los procesos que tengan mayor relación con los objetivos serán los que tienen mayor grado de criticidad en el desempeño de la importadora y esto nos podrá permitir establecer cuál es el grado de importancia de los procesos(Senn, 1992).

3.5.1 OBJETIVOS DE LARGO Y CORTO PLAZO DE LA IMPORTADORA.

Los siguientes objetivos son establecidos por los directivos, ejecutivos y empleados de mando inferior de la importadora y están establecidos en diferentes periodos de tiempo.

1. Ser la mejor empresa en el Ecuador que se encarga de importar filtros, suturas quirúrgicas y representaciones.
2. Implementar un sistema por procesos.
3. Mejorar las relaciones interpersonales con el uso adecuado del talento humano.
4. Optimizar los recursos de la importadora financieros y logísticos.
5. Incursionar en nuevas plazas de mercados con los productos que importa y con las representaciones.
6. Actualizarde forma periódicala cartera de clientes.
7. Perfeccionar los tiempos de entrega de las mercaderías.
8. Renovar los servicios de pre – venta y post – venta de las mercaderías.
9. Mejorar el sistema de inventarios con el adecuado control en el ingreso y salida de la mercadería.
10. Perfeccionar el cobro de la venta de las mercaderías y de las representaciones.

3.5.2 ESTABLECER LOS PROCESOS CRÍTICOS A PARTIR DE LOS OBJETIVOS.

Tabla 3.21 Establecer los Procesos Críticos a partir de los Objetivos.

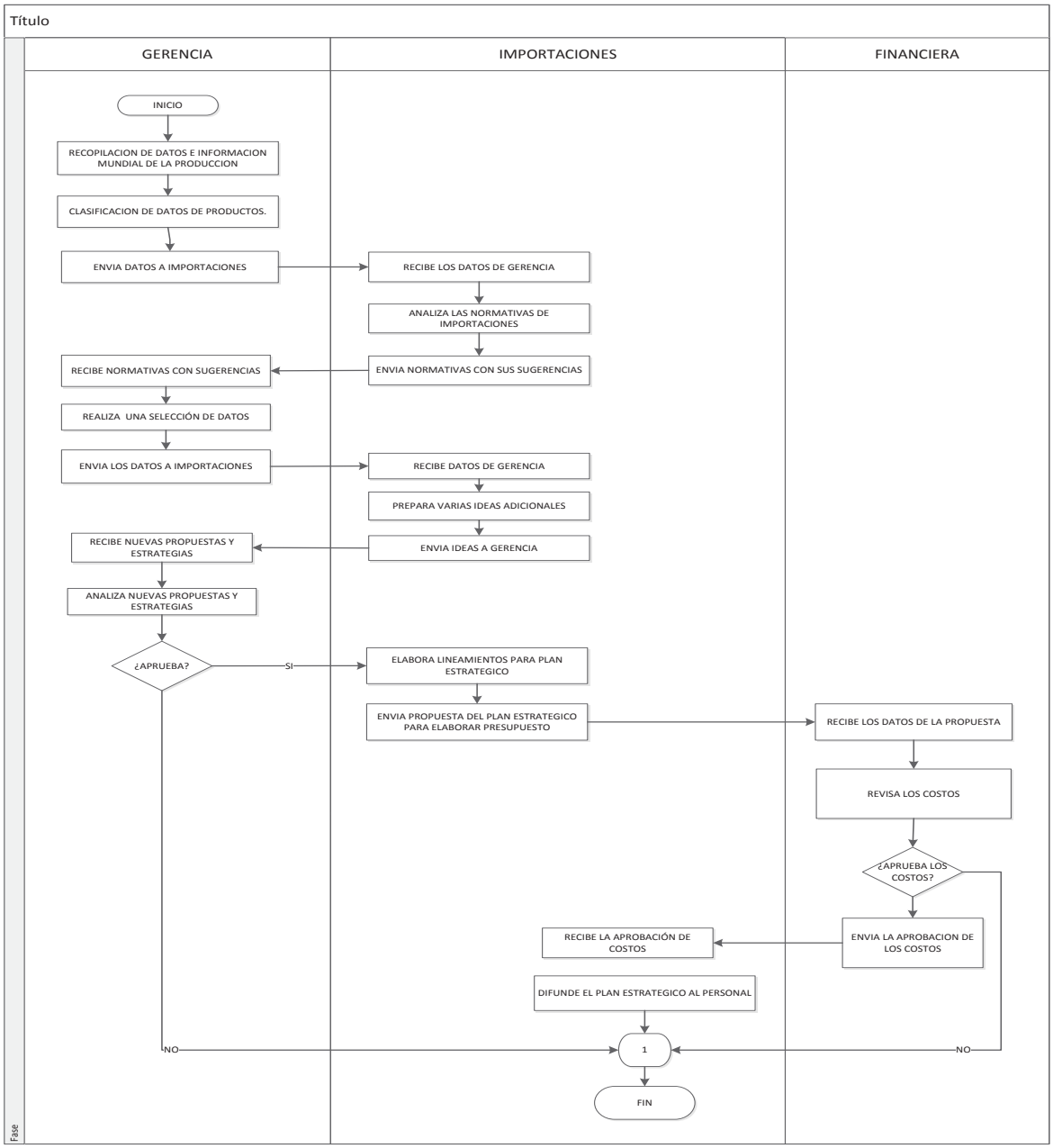
Objetivos / Procesos	1. Ser la mejor empresa en el Ecuador que se encarga de importar filtros, suturas quirúrgicas y representaciones.	2. Implementar un sistema por procesos.	3. Mejorar las relaciones interpersonales con el uso adecuado del Talento humano.	4. Optimizar los recursos de la importadora financieros y logísticos.	5. Incursionar en nuevas plazas de mercados con los productos que importa y con las representaciones.	6. Actualizar de forma periódica la cartera de clientes.	7. Perfeccionar los tiempos de entrega de las mercaderías.	8. Renovar los servicios de pre – venta y post – venta de las mercaderías.	9. Mejorar el sistema de inventarios con el adecuado control en el ingreso y salida de la mercadería.	10. Perfeccionar el cobro de la venta de las mercaderías y de las representaciones.	**Total (A)**
Gestión de la Planificación (G.1.2)	A	A	B	A	B	B	A	B	A	B	**5**
Venta de Mercaderías.(P.2.1)	A	D	C	C	C	D	A	D	A	D	**3**
Gestión de Aprovisionamiento de Mercaderías.(P.1.1)	A	D	A	A	D	D	A	D	A	D	**5**
Recepción de Mercaderías Importadas.(P.1.2)	A	D	B	D	D	D	D	D	A	D	**2**
Distribución de las Mercaderías.(P.2.2)	C	A	D	A	D	D	A	D	A	D	**4**

La matriz de la tabla 3.21, definió el orden de los procesos críticos al calificar la importancia de un determinado proceso para un objetivo concreto con las letras A, B, C o D, siendo A extremadamente importante y D nada importante(Roure J. R., La Gestión por Procesos, 1997).

1. Gestión de la planificación
2. Gestión de aprovisionamiento de mercaderías.
3. Distribución de las mercaderías.
4. Venta delas mercaderías.
5. Recepción de mercaderías importadas.

3.6 ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO AL SISTEMA DE PLANIFICACION

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESO:** Dirección y Planificación	**CODIGO: G 1**
	PROCESO: Gestión de la Planificación	**CODIGO: G 1.2**
	SUBPROCESO: Planificación Estratégica	**CODIGO: G 1.2.1**
MISIÓN: Buscar estrategias qqie permitan el buen funcionamiento de la importadora.		
LIMITES: inicia con la recopilación de datos e información mundial de producción y termina con difundir el plan estratégico al personal		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO: G 1
	Proceso	GESTION DE LA PLANIFICACION	CODIGO: G 1.2
	Subproceso	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	CODIGO: G 1.2.1
	Fecha		
Misión: Establecer una estrategia que mantenga a la importadora dentro del mercado.			

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO (min)
1	Recopila datos e información sobre producción mundial	x		x					30
2	Clasifica de datos de productos.		X	x					50
3	Envía datos a importaciones					x			2
4	Recibe los datos de gerencia			x					1
5	Analiza las normativas de importaciones.		X		x				25
6	Envía normativas con sus sugerencias					x			2
7	Recibe normativas con sugerencias			x					1
8	Realiza una selección de datos		X		x				20
9	Envía los datos a importaciones					x			2
10	Recibe datos de gerencia		X	x					1
11	Prepara varias ideas adicionales			x					30
12	Envía ideas a gerencia					x			2
13	recibe nuevas propuestas y estrategias			x					1
14	Analiza nuevas propuestas y estrategias		X		x				45
15	Elabora lineamientos para plan estratégico			x					30
16	Envía propuesta del plan estratégico para elaborar presupuesto					x			2
17	Recibe los datos de la propuesta			x					1
18	Revisa los costos		X		x				40
19	Envía la aprobación de costos					x			2
20	recibe la aprobación de costos			x					1
21	Difunde plan a personal			x					30
Total		1	6	11	4	6	0	0	**242**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	1	30	5,67
VAE	valor agregado a la empresa	6	181	34,22
P	Preparación	11	176	33,27
I	Inspección	4	130	24,57
T	Transporte	6	12	2,268
D	demora	0	0	0
A	Archivo	0	0	0
T	Totales	8	529	100
TVA	Tiempo de valor agregado		211	
IVA	Índice de valor agregado			39,89

Análisis de los resultados obtenidos

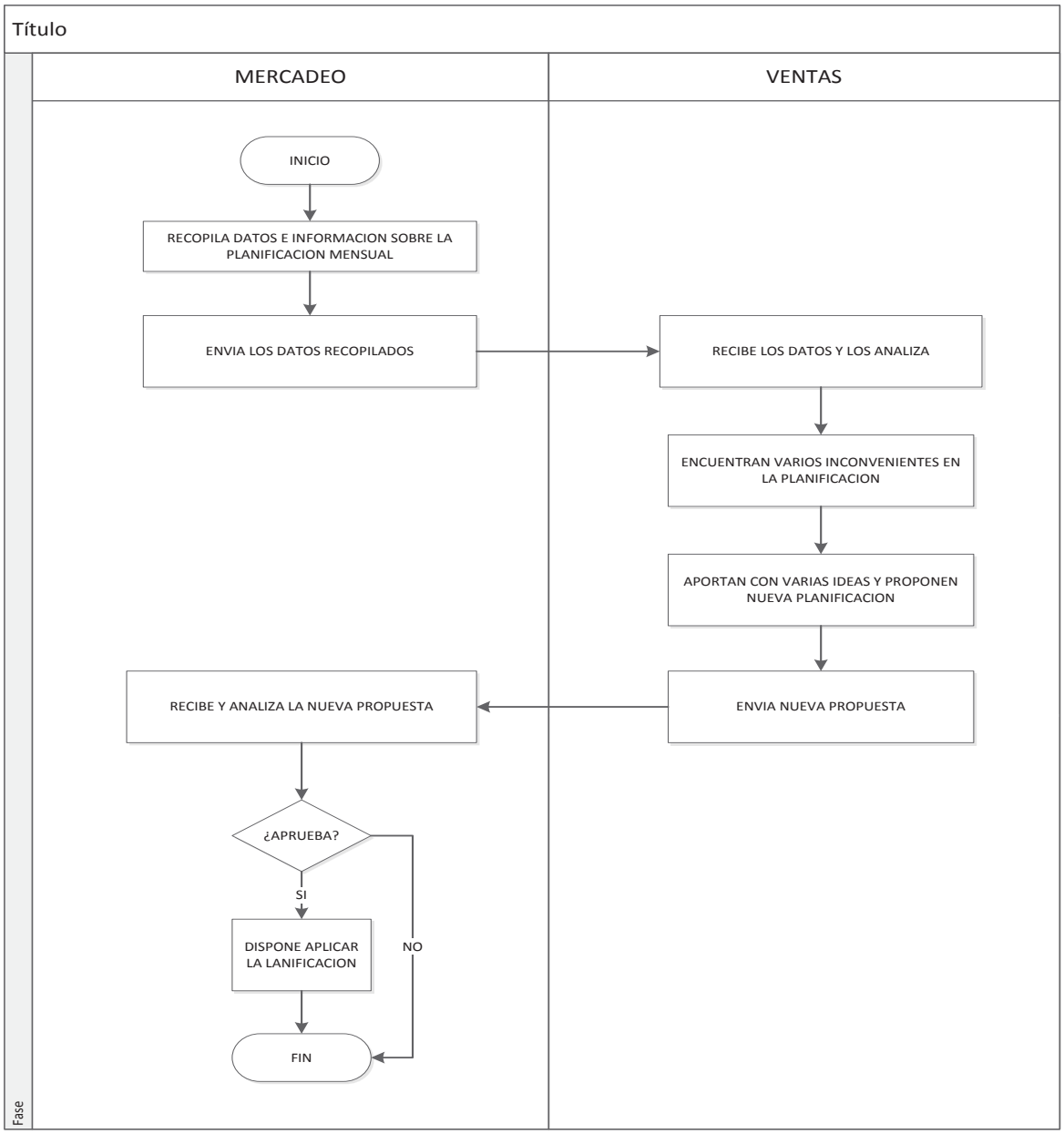
En los resultados se muestra que el tiempo de preparación del subproceso está estimado en 176 minutos considerando que el proceso tiene un tiempo de ciclo de 242 minutos, que representa aproximadamente un tercio del proceso, y en los valores a la inspección constan de 130 minutos que representa también casi la cuarta parte del proceso.

Tomando en cuenta estos factores se de realizar una respectiva revisión con los adecuados análisis al proceso en cada una de sus actividades.

Sin embargo muestra que tiene valores agregados para empresa que de ser los necesarios, se deberán mantener y sacarles mayor provecho, y en lo que respecta para el cliente se relaciona con la información correcta para el beneficio de los clientes externos.

Se pueden mejorar los procesos por que no han sido revisados, sino solo fueron creados he implementados

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESO:** Dirección y Planificación	**CODIGO: G1**
	PROCESO: Gestión de la Planificación	**CODIGO: G1.2**
	SUBPROCESO: Planificación de Actividades Mensuales	**CODIGO: G1.2.2**
Misión: Establecer las actividades mensuales para obtener mejor rendimiento de la importadora y sus recursos.		
LIMITES: Inicia con la recopilación de datos sobre la planificación mensual y termina con la aplicación de la planificación.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO: G 1
	Proceso	GESTION DE LA PLANIFICACION	CODIGO: G 1.2
	Subproceso	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES	CODIGO: G 1.2.2
	Fecha		
Misión: Mantener un stock de mercadería adecuada para satisfacer la demanda de sus clientes.			

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Recopila datos e información sobre planificación mensual		x	x					30
2	Envía los datos recopilados					x			2
3	Recibe los datos y los analiza				X				20
4	Encuentran varios inconvenientes en la planificación		x		X				15
5	Aportan con varias ideas y proponen nueva planificación			x					25
6	Envía nueva propuesta					x			2
7	Recibe y analiza nueva propuesta				X				15
8	Aprueba y dispone la aplicación			x					15
Total		**0**	**2**	**3**	**3**	**2**	**0**	**0**	**124**

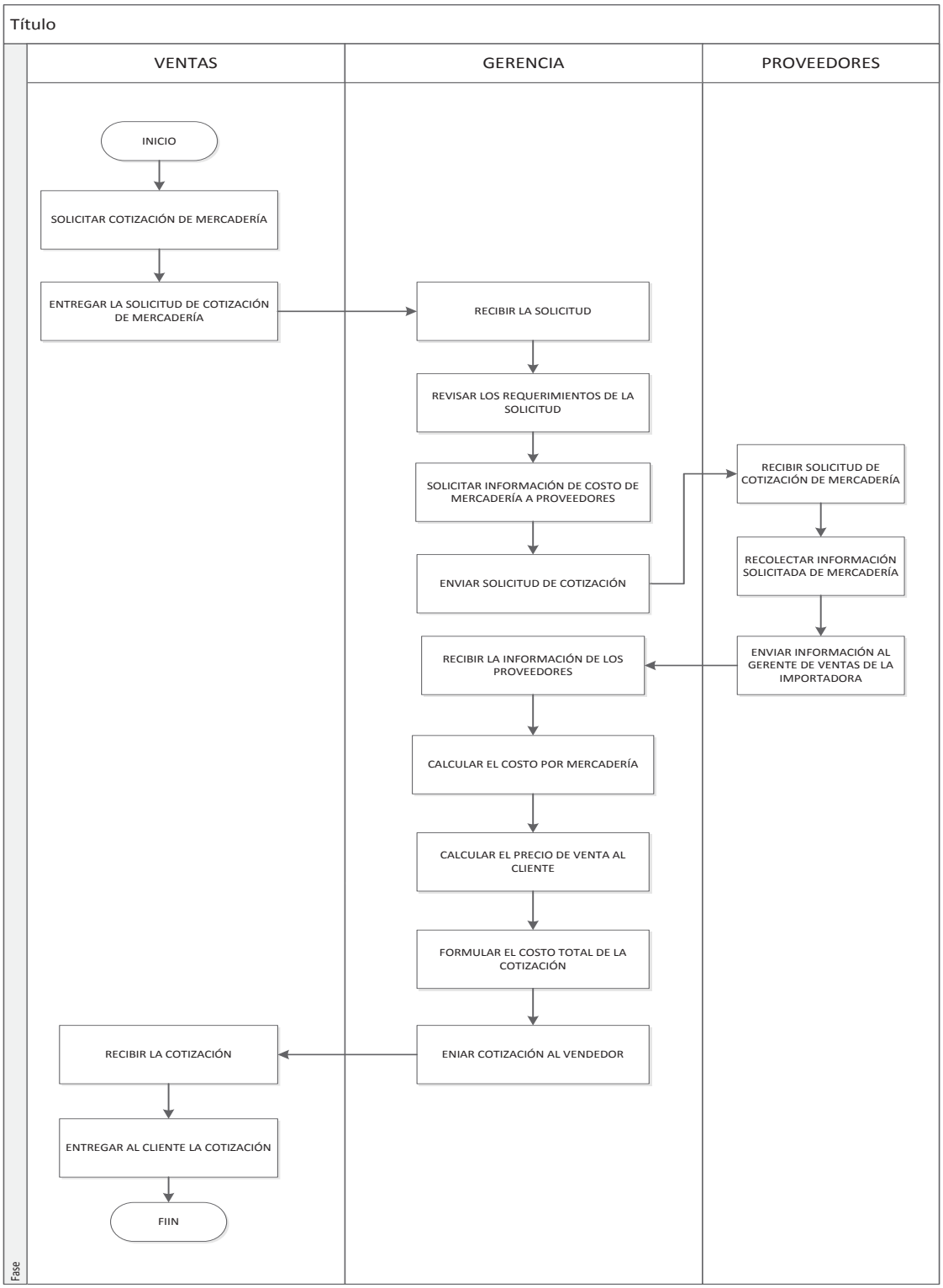
ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	2	45	26,63
P	Preparación	3	70	41,42
I	Inspección	3	50	29,59
T	Transporte	0	4	2,37
D	demora	0	0	0,00
A	Archivo	0	0	0,00
T	Totales	8	169	100
TVA	Tiempo de valor agregado		45	
IVA	Índice de valor agregado			26,63

Análisis de resultados obtenidos

Considerando los resultados se puede observar que se desgasta muchos recurso en la preparación y su respectiva inspección, tomando como punto de partida que es un proceso que se toma como relación del proceso de planificación estratégica y su información es muy relacionada.

Lo que se observa es que el valor agregado representa la cuarta parte del tiempo de ciclo del proceso, por lo que se debe revisar si los resultados obtenidos son los que nos muestran los resultados.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESOS:** ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1
	PROCESO: APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.1
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE COTIZACIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.1.1
MISIÓN: Realizar cotizaciones de mercaderías para que la importadora obtenga los mejores beneficios		
LÍMITES: Inicia con la solicitud de cotización y termina con la entrega al cliente el documento de la cotización de mercadería.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.			
	Macro proceso	Abastecimiento de Productos	CODIGO: P 1
	Proceso	Aprovisionamiento de Productos	CODIGO: P 1.1
	Subproceso	Gestión de Cotización de Mercaderías.	CODIGO: P 1.1.2
	Fecha		

Misión: realizar cotizaciones de mercadería para que la importadora obtenga un documento que certifica los valores y condiciones de los productos.

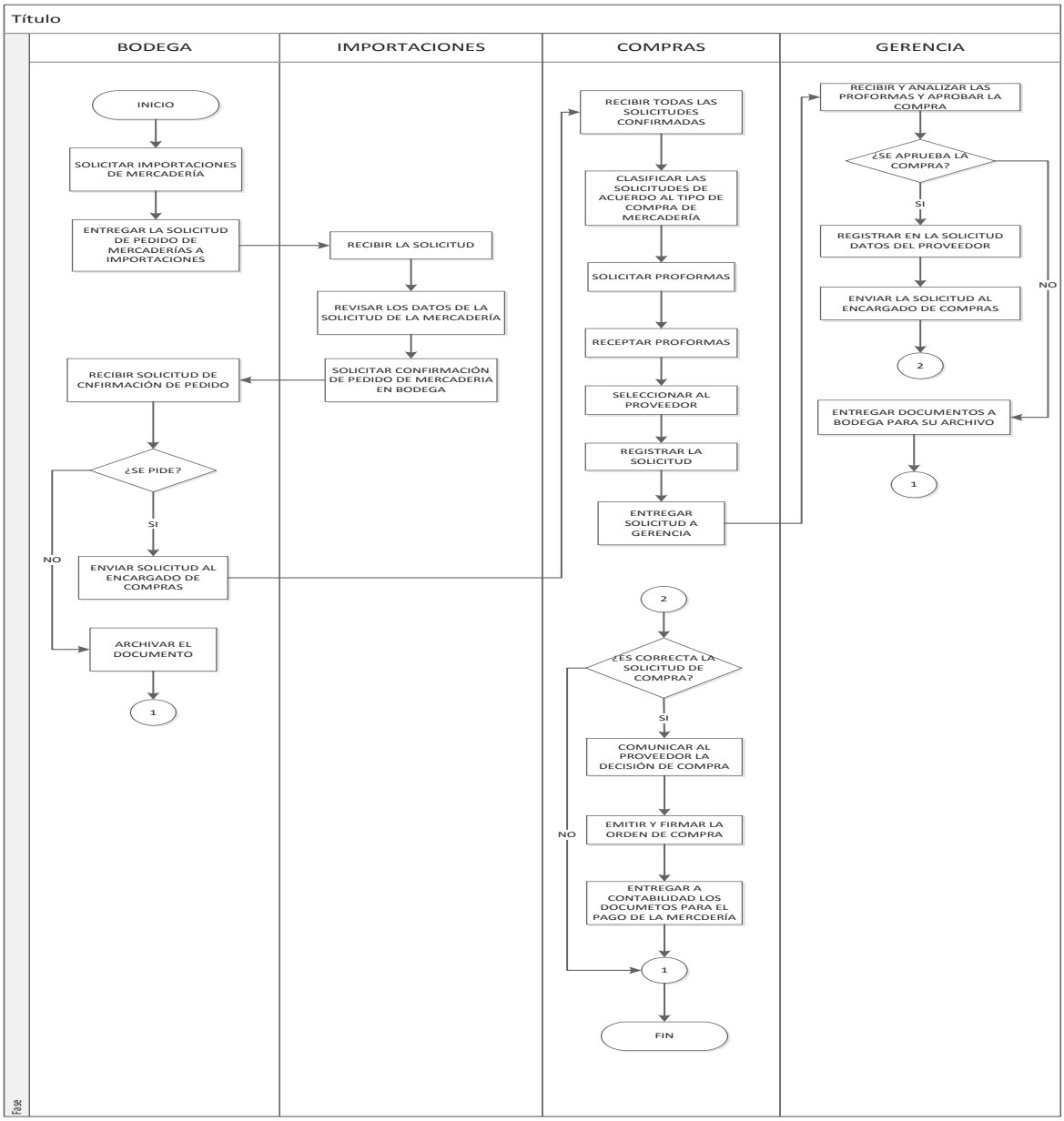
No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Solicitar cotizaciones			X					10
2	Enviar la solicitud de cotizaciones					x			1
3	Recibir la solicitud					x			2
4	Revisar los requerimientos de la solicitud				X				3
5	solicitar información de costo de mercadería al Proveedor		x						5
6	Enviar solicitud de cotización					x			1
7	Recibir la solitud de cotización de mercadería			X					1
8	Recolectar la información solicitada de mercadería			X					3
9	Enviar información al Gerente de Ventas de la importadora			X					1
10	Recibir la información de los proveedores			X					2
11	Calcular el costo por mercadería			X					10
12	Calcular el precio de venta al cliente			X					1
13	Formular el costo total de la cotización			X					3
14	Enviar la cotización a ventas			X					1
15	Recibir la cotización			X					2
16	Entregar la cotización al cliente					x			3
Total		**0**	**1**	**10**	**1**	**4**	**0**	**0**	**33**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	1	5	10,87
P	Preparación	10	34	73,91
I	Inspección	1	3	6,52
T	Transporte	4	4	8,70
D	demora	0	0	0
A	Archivo	0	0	0
T	Totales	16	46	100
TVA	Tiempo de valor agregado		5	
IVA	Índice de valor agregado			10,87

Análisis de obtención de resultados

Los niveles de preparación son las actividades de mayor énfasis, por los que se observa que es un proceso sin adecuación con los requerimientos, sino que fue impuesto lo que desdice la implementación de procesos en una empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1
	PROCESO: APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1.1
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1.1.2
MISIÓN: Mantener un stock de mercaderías adecuada para satisfacer la demanda de sus clientes.		
LÍMITES: Inicia con la solicitud de requerimientos y termina con la entrega a contabilidad el documento de pago de la mercadería.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Abastecimiento de Productos	CODIGO: P 1
	Proceso	Aprovisionamiento de Productos	CODIGO: P 1.1
	Subproceso	Gestión de Compras de Mercadería	CODIGO: P 1.1.2
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Solicitar Importación de Mercadería		x	x					3
2	Entregar la solicitud de cotización de mercadería					x			3
3	Recibir la solicitud			x					2
4	Revisar datos de la Solicitud				x				5
5	Solicitar confirmación Pedido de Mercadería de Bodega		x	x					3
6	Recibir solicitud de confirmación de pedido			x					3
7	Enviar solicitud al encargado de compras					x			2
8	Recibir todas las solicitudes confirmadas			x					2
9	clasificar las solicitudes de acuerdo al tipo de compra de Mercadería			x					5
10	Solicitar Proformas			x					3
11	Receptar proformas			x					2
12	Seleccionar al proveedor				x				45
13	Registrar la solicitud				x				2
14	Entregar la Solicitud a Gerencia					x			3
15	Recibir y Analizar las Proformas y Aprobar la Compra		x		x				30
16	Registrar en la solicitud datos del proveedor		x	x					5
17	Enviar la solicitud a compras					x			3
18	Comunicar al proveedor la decisión de compra			x					3
19	Emitir y firmar la orden de compra			x					5
20	Entregar a contabilidad los documentos para el pago de la mercadería			x					10
Total		**1**	**4**	**12**	**4**	**4**	**0**	**0**	**139**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	4	41	22,78
P	Preparación	12	46	25,56
I	Inspección	4	82	45,56
T	Transporte	4	11	6,11
D	demora	0	0	0,00
A	Archivo	0	0	0,00
T	Totales	24	180	100
TVA	Tiempo de valor agregado		41	
IVA	Índice de valor agregado			22,78

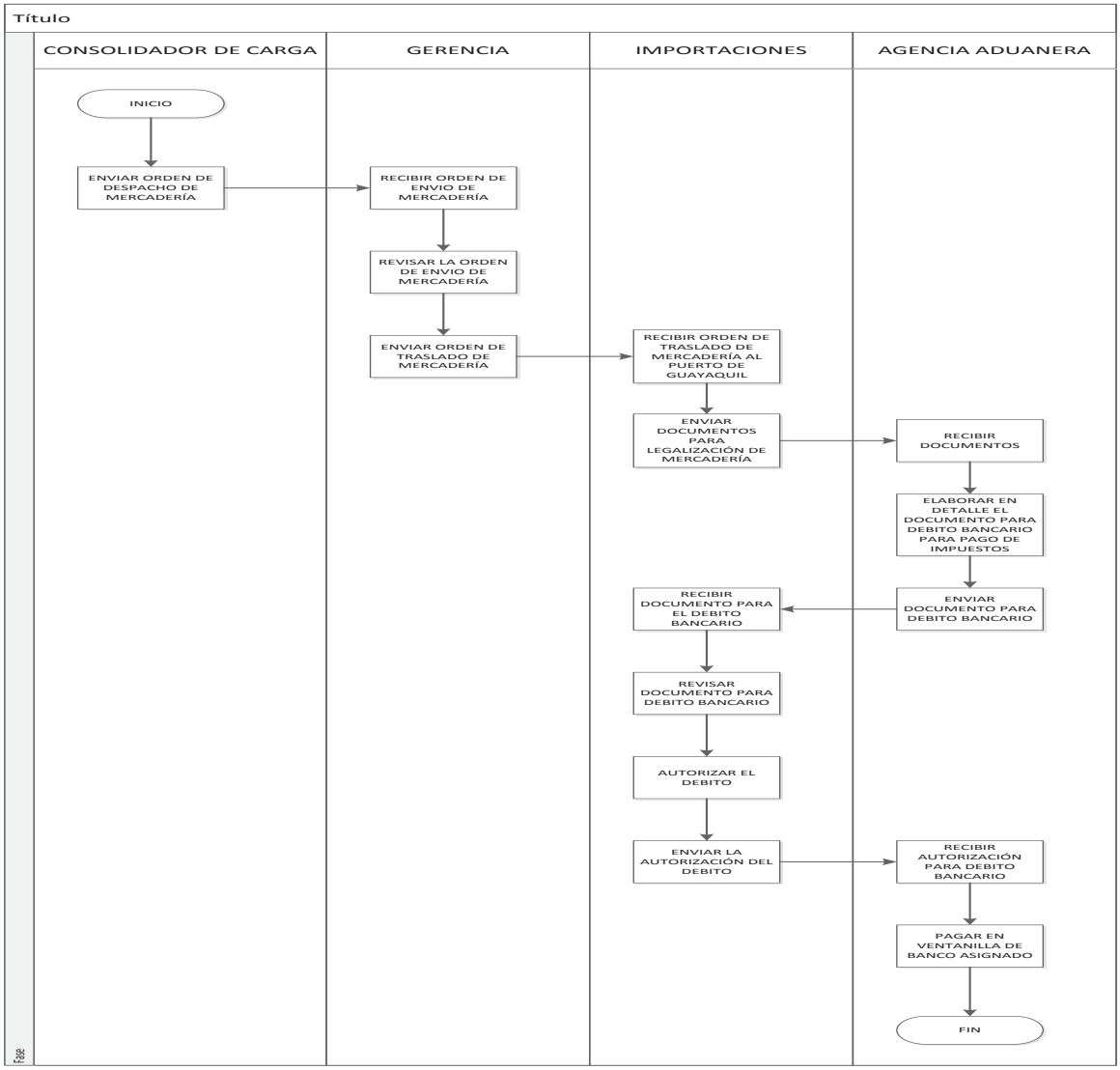
Análisis de obtención de resultados

Existen muchas actividades de preparación lo que se debe considerar como un proceso de imposición, lo que presenta muchos formalismos que desdicen el criterio de un proceso revisado y corregido.

Las actividades de inspección representan la mitad del tiempo de proceso.

Los valores agregados representan las actividades que deberían realizar la diferencia para el proceso en relación a los intereses de la empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1
	PROCESO: RECEPCIÓN DE APROVISIONMEINTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.2
	SUBPROCESO: NACONALIZACIÓ DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.2.1
MISIÓN: Legalizar la mercadería importada para su libre venta en el mercado Ecuatoriano.		
LÍMITES: Inicia con la orden de despacho de mercadería y termina con el pago de impuestos en ventanilla del bannco.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.			
	Macro proceso	Abastecimiento	CODIGO: P.1
	Proceso	Aprovisionamiento	CODIGO: P.1.2
	Subproceso	Nacionalización de la Mercadería	CODIGO: P1.2.1
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Enviar orden de despacho de mercadería					x			1
2	Recibir orden de envió de mercadería			x					2
3	Revisar la orden de envió de mercadería				x				1
4	Enviar orden de traslado de mercadería					x			1
5	Recibir orden de traslado de mercadería al puerto de Guayaquil			x					2
6	Enviar documentos para le legalización de la mercadería					x			15
7	Recibir Documentos			x					2
8	Elaborar el detalle para autorización de débito bancario para pago de impuestos				x				10
9	Enviar documentos para débito bancario					x			3
10	Recibir documento para el débito bancario			x					2
11	Revisar documento para el débito bancario				x				1
12	Autorizar el débito bancario			x					1
13	Enviar autorización para débito bancario					x			3
14	Recibir autorización para el débito bancario			x					2
15	Pagar en la ventanilla del banco		x	x					10
Total		**0**	**1**	**7**	**3**	**5**	**0**	**0**	**56**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	1	10	15,15
P	Preparación	7	21	31,82
I	Inspección	3	12	18
T	Transporte	5	23	34,85
D	demora	0	0	0
A	Archivo	0	0	0
T	Totales	16	66	100
TVA	Tiempo de valor agregado		10	
IVA	Índice de valor agregado			15,15

Análisis de obtención de resultados

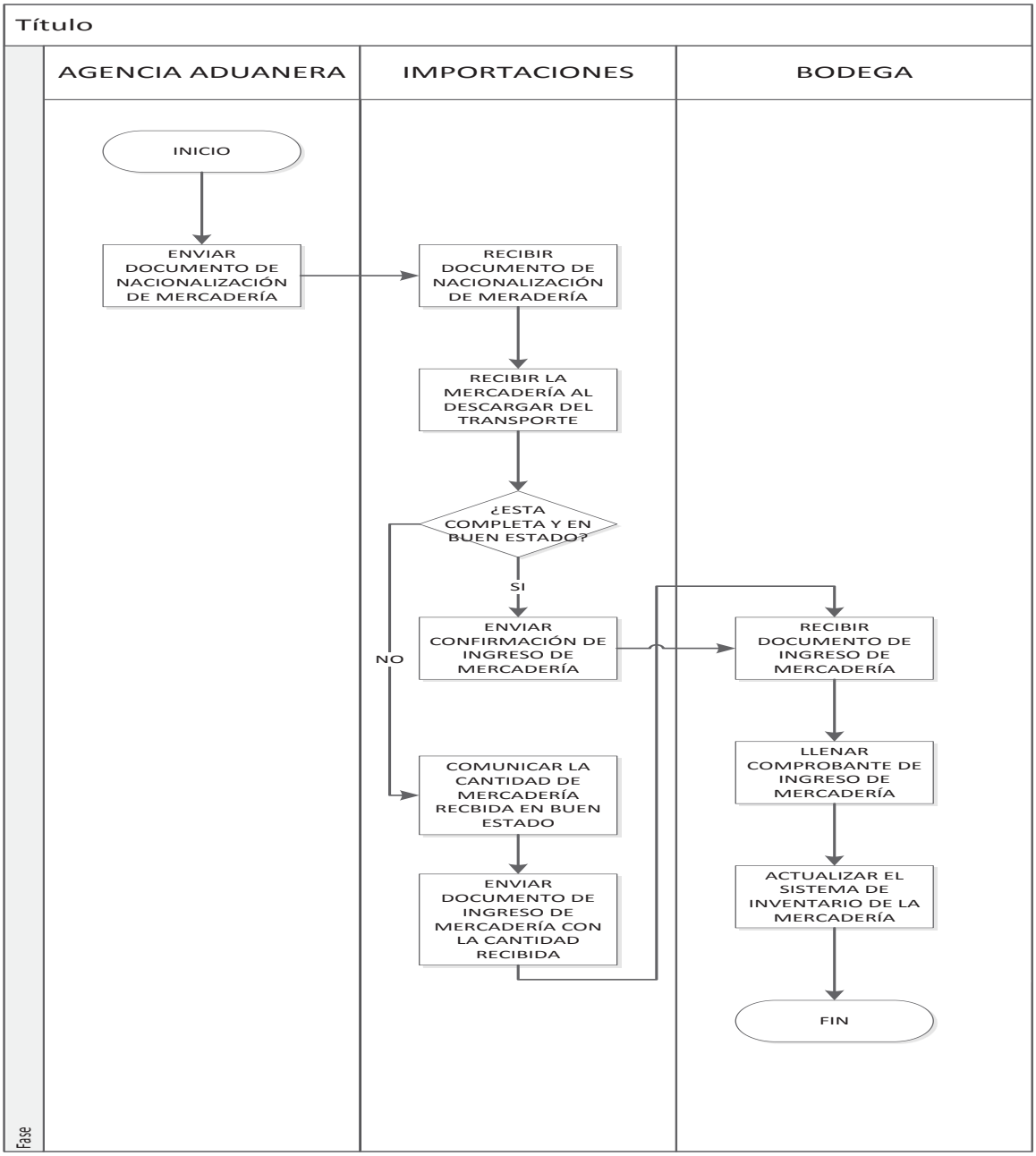
Los niveles de preparación tienen más énfasis en el proceso, lo que permite revisar cada una de las actividades para su mejoramiento, representan la mitad del tiempo del ciclo.

La inspección está considerada a las actividades que se debe poner mayor precaución.

El transporte consta con las actividades que se considera en este proceso, lo que es también un índice para revisar.

No es considerado como valor agregado realizar una actividad que es necesaria para que se desarrolle como requerimiento.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1
	PROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.2
	SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERIAS IMPORTADAS	CODIGO: 1.2.2
MISIÓN: Recibir la mercadería que llega a las bodegas e ingresar a inventarios.		
LÍMITES: Inicia con la envió del documento de nacionalización de la mercadería y termina con la actualización del sistema de inventarios de mercadería.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.			
	Macro proceso	Abastecimiento	CODIGO: P.1
	Proceso	Recepción de Productos	CODIGO: P.1.2
	Subproceso	Recepción de Mercaderías Importadas	CODIGO: P1.2.2
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Enviar documentos de nacionalización de mercadería					x			30
2	Recibir documento de nacionalización de mercadería			x					3
3	Recibir la mercadería al descargar del transporte				x				45
4	Enviar confirmación de ingreso de mercadería				x				15
5	Recibir documento de ingreso de mercadería			x					10
6	Llenar comprobante de ingreso de mercadería		X						10
7	Actualizar el sistema de Inventario de Mercadería							x	10
Total		**0**	**1**	**2**	**2**	**1**	**0**	**1**	**123**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	1	10	8,13
P	preparación	2	13	10,57
I	inspección	2	60	48,7804878
T	transporte	1	30	24,3902439
D	demora	0	0	0
A	Archivo	1	10	8,13
T	Totales	7	123	100
TVA	Tiempo de valor agregado		10	
IVA	Índice de valor agregado			8,13

Análisis de obtención de resultados

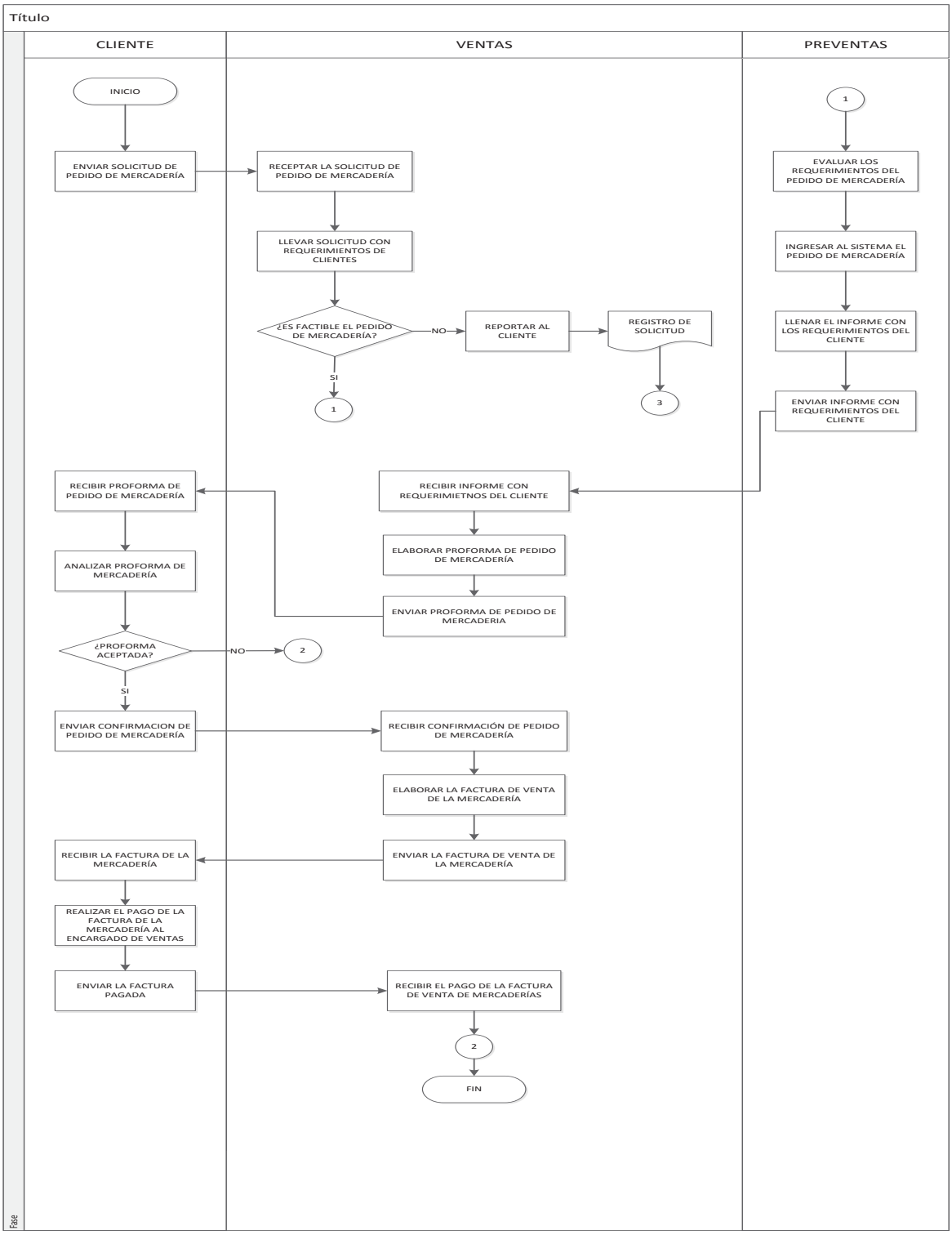
El valor agregado es un factor que marca la diferencia de lo que hacemos mas no de lo que debe de ser un requerimiento, por lo que se debe revisar todo el proceso.

La inspección y el transporte es lo que lleva más tiempo en sus actividades, lo que se debe revisar si es acorde a las necesidades de la importadora.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2
	PROCESO: VENTA DE LAS MERCADERÍAS	CODIGO: P.2.1
	SUBPROCESO: PEDIDOS DE VENDEDORES	CODIGO: 2.1.1

MISIÓN: Incrementar el número de pedidos de ventas de las mercaderías para obtener mejores réditos económicos.

LÍMITES: Inicia con la solicitud de pedido de mercadería y termina con el pago de la factura de venta de la mercadería.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.			
	Macro proceso	COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: 2
	Proceso	Venta de Mercadería	CODIGO: 2.1
	Subproceso	Pedidos de Vendedores	CODIGO: 2.1.2
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Enviar solicitud de pedido de mercadería		x			x			2
2	Receptar la solicitud de pedido de la mercadería			x					2
3	Llenar solicitud con requerimiento del cliente			x					2
4	Evaluar requerimiento de pedido de clientes				x				5
5	Ingresar al sistema el pedido de mercaderías							x	3
6	Llenar el informe con los requerimientos del cliente			x					6
7	Enviar el informe con requerimiento de clientes					x			2
8	Recibir informe con requerimientos del cliente			x					2
9	Elaborar proforma de pedido de mercadería			x					10
10	Enviar proforma de pedido de mercadería					x			2
11	Recibir la proforma de pedido de mercadería			x					2
12	Analizar proforma de mercaderías				x				10
13	Enviar confirmación de pedido de mercadería					x			2
14	Recibir confirmación de pedido de mercadería			x					2
15	Elaborar factura de venta de la mercadería			x					5
16	Enviar la factura de venta de la mercadería					x			2
17	Recibir factura de la mercadería			x					2
18	Realizar el pago de la factura de la mercadería			x					60
19	Enviar la factura pagada					x			2
20	Recibir el pago de la factura			x					5
Total		**0**	**1**	**11**	**2**	**6**	**0**	**1**	**128**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	1	2	1,96
P	Preparación	11	70	68,63
I	Inspección	2	15	14,71
T	Transporte	6	12	11,76
D	demora	0	0	0
A	Archivo	1	3	2,94
T	Totales	21	102	100
TVA	Tiempo de valor agregado		2	
IVA	Índice de valor agregado			1,96

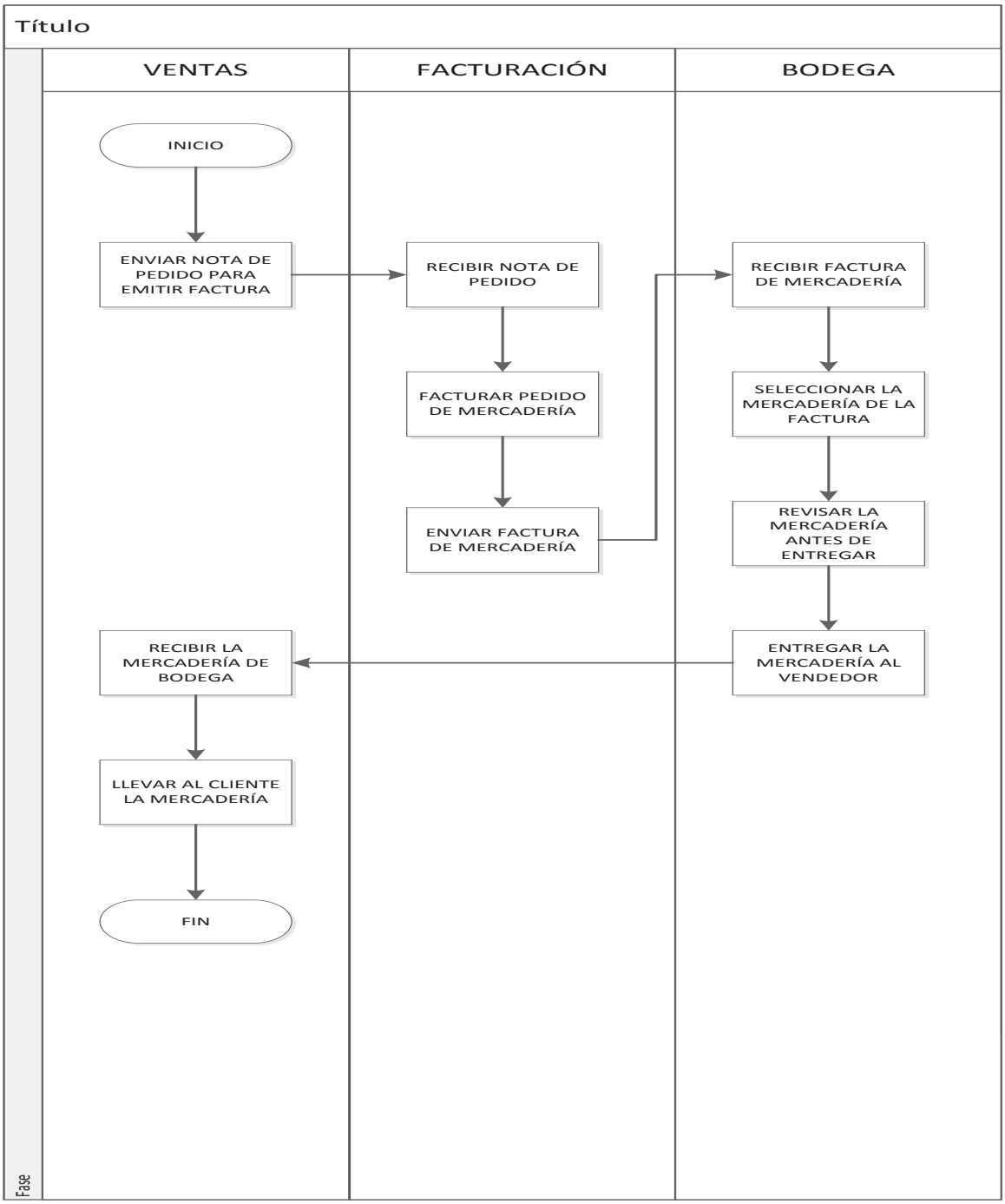
Análisis de obtención de resultados

La explicación del valor agregado está relacionado la mejor actividad y no como una acción necesaria para iniciar un proceso.

La preparación tiene mucha incidencia en el proceso.

Los resultados de transporte son de pequeña relación por que se utiliza la internet como recurso tecnológico.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2
	PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.2.2
	SUBPROCESO: ENTREGA DE MERCADERÍAS	CODIGO: 2.2.1
MISIÓN: Distribuir las mercaderías a los clientes.		
LÍMITES: Inicia con la recepción de nota de pedido para facturar y termina con la entrega de la mercadería al cliente.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Comercialización	CODIGO: P.2
	Proceso	Distribución de Mercadería	CODIGO: P 2.2
	Subproceso	Entrega de Mercadería	CODIGO: P 2.2.1
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Enviar nota de pedido para emitir factura.					x			5
2	Recibir nota de pedido			x					2
3	Facturar el pedido de mercadería			x					10
4	Enviar la factura a bodega					x			2
5	Recibir factura de mercadería			x					2
6	Seleccionar la mercadería de la factura			x					10
7	Revisar la mercadería antes de la entrega				x				5
8	Entregar la mercadería la vendedor					x			2
9	Recibir la mercadería de bodega			x					2
10	Llevar la mercadería la cliente					x			60
Total		**0**	**0**	**5**	**1**	**4**	**0**	**0**	**100**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	0	0	0
P	preparación	5	26	26,00
I	inspección	1	5	5,00
T	transporte	4	69	69,00
D	demora	0	0	0
A	archivo	0	0	0
T	Totales	10	100	100
TVA	Tiempo de valor agregado		0	
IVA	Índice de valor agregado			0

Análisis de obtención de resultados

El transporte es una de las actividades de mayor trascendencia considerando es el tiempo de entrega de la mercadería por medio del vendedor.

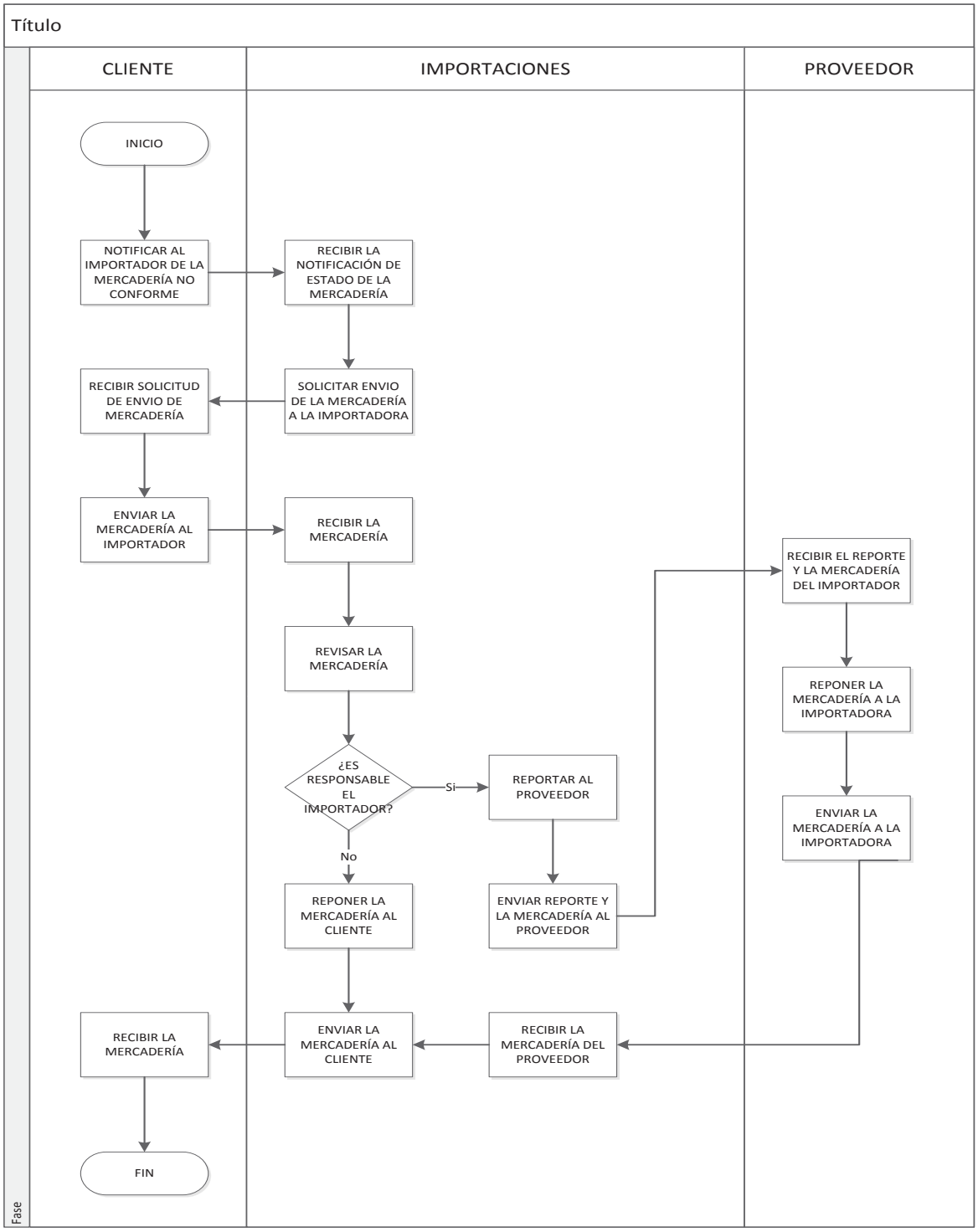
La preparación tiene mayores actividades, lo que nos permite revisar para mejorar estas características.

No existe ninguna actividad de valor agregado.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIAIZACIÓN	**CODIGO:** P2
	PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA	**CODIGO:** P2.2
	SUBPROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	**CODIGO:** P2.2.2

MISIÓN: Sustituir los productos que no cumplen con las especificaciones del pedido

LÍMITES: Inicia con la notificación al importador que la mercadería esta caducada o dañada y termina con la entrega de la mercadería al cliente.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Comercialización	CODIGO: P.2
	Proceso	Distribución de Mercadería	CODIGO: P 2.2
	Subproceso	Devolución de Mercadería	CODIGO: P 2.2.2
	Fecha		

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Notificar que la mercadería esta caducada o dañada		X			x			5
2	Recibir la notificación de estado de la mercadería			x					2
3	Solicitar envió de mercadería a la importadora					x			5
4	Recibir solicitud de envió de la mercadería			x					5
5	Enviar la mercadería al importador					x			60
6	Recibir la mercadería.			x					6
7	Revisar la mercadería				x				15
8	Reportar al proveedor		X	x					15
9	Enviar reporte y la mercadería al proveedor					x			1000
10	Recibir el reporte y la mercadería importada			x					15
11	Reponer la mercadería a la importadora	x					x		86400
12	Enviar la mercadería a la importadora					x			30240
13	Recibir la mercadería del proveedor			x					15
14	Enviar la mercadería la cliente					x			60
15	Recibir la mercadería			x					15
Total		**1**	**2**	**7**	**1**	**6**	**1**	**0**	**117858**

ACTIVIDADES		CANTIDAD	TIEMPO	%
VAC	valor agregado al cliente	1	86400	42,75
VAE	valor agregado a la empresa	2	20	0,01
P	Preparación	7	43	0,02
I	Inspección	1	15	0,01
T	Transporte	6	29250	14,47
D	demora	1	86400	42,75
A	Archivo	0	0	0
T	Totales	18	202128	100,00
TVA	Tiempo de valor agregado		86420	
IVA	Índice de valor agregado			42,76

Análisis de obtención de resultados

Se considera como valor agregado en la notificación de la caducidad o estado defectuoso de los productos, e iniciar la notificación a los proveedores sobre los productos con estas particulares.

El reponer la mercadería la detallan como un valor agregado al cliente, pero esto debe tener una restricción.

La preparación y el transporte son las referencias con mayores actividades que se deberá revisar para mejorarla o constatar de su correcto empleo.

La demora es un factor que no sé si se pueda mejorar por que no depende de la importadora como actividad que se pueda controlar.

3.7 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN.

La propuesta de mejora esta delineada para establecer la causa más importante del problema de cada uno de los procesos críticos, el procedimiento a seguir para reducir al mínimo valor posible, según sea el caso; para esto se seguirá el ciclo PDCA que ayuda a mejorar la calidad de cada uno de los procesos(Roure J. , 1997).

3.7.1 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

3.7.1.1 Etapa 1: Planeación

Selección del proyecto (A)

Se plantea el mejoramiento de este proceso porque es considerado como un proceso crítico dentro de la importadora.

Enfoque del proyecto

Los problemas fueron identificados en este proceso con la participación directa de las personas responsables en el desarrollo del proceso crítico, cada uno de los problemas se pone en una lista, para luego realizar la respectiva priorización, que será mostrada en la tabla 3.22

Problemas (oportunidades de mejora)

1. Falta capacitación en planificación estratégica.
2. Elevado complejidad en la selección del nivel de importación.
3. No existen indicadores para evaluar las importaciones como planificación.
4. No existe un sistema de simulación adecuado para predecir las posibles importaciones.
5. Verificar el valor histórico de la información.
6. Problema de pagos a los proveedores.
7. No se involucra al personal en su toma de decisiones.
8. Reducción días de inventarios.
9. Pedidos pequeños y mes a mes y no grande.
10. Riesgos en la información macroeconómica, afecta a la balanza de pago.

Tabla 3.22 Problemas de Planificación

		PROBLEMAS										Total
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	
P	**1**	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	3
R	**2**	0,5	0	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	7,5
O	**3**	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0,5	3,5
B	**4**	0,5	1	1	0	1	0	0,5	0,5	0,5	0	5
L	**5**	0	1	1	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0	5,5
E	**6**	0	0,5	0	0	1	0	0	1	1	0	3,5
M	**7**	1	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	2
A	**8**	0	0,5	1	1	1	1	0	0	1	1	6,5
S	**9**	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0	1	0	0	5,5

	10	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	1,5

De acuerdo a la matriz de priorización que se desarrolló, el problema con mayor valor, es la elevada complejidad en la selección del volumen de importación, porque se debe considerar importante la relación entre las ventas y los datos históricos sobre su capacidad de pago a los proveedores, dentro de su línea de crédito.

Objetivo de un proyecto.

Promover de la capacitación al personal de mercadeo sobre la planificación estratégica de manera permanente y trabajadores para que mejore el proceso de planeación dentro de la importadora.

¿Por qué es seleccionado?

- Para que el cliente interno reciba un correcto estimado de sus importaciones y se pueda expandir en su nicho de mercado.
- Porque reducir los inventarios trae consigo una inestabilidad de la continuidad de la importadora y es el punto de partida de un empresa, su nivel de crecimiento.
- Es necesario estar muy pendiente de los datos histórico ya que son la información correcta de cada mercadería, de cómo sale e ingresa en la importadora.
- Es muy importante contar con un sistema de simulación debido a que se debe proyectar constantemente los posibles niveles de importación y será el soporte en nuestro índice de endeudamiento e índice de rotación de inventario.

Comprensión de la situación inicial (B)

El diagrama de flujo que esta antes mencionado representa las actividades que son parte de este proceso.

El indicador servirá para evaluar la elevada complejidad en la selección del volumen de importaciones y que será especificado en este capítulo más adelante en los indicadores críticos.

Análisis. (C)

A las personas que se entrevistó que fue del 80% del personal que representan 4 personas y apenas 1 de ellos conoce el funcionamiento operativa y la información de los productos, o sea 20% de los entrevistados.

Las posibles causas se analizan en el diagrama de Pareto para determinar las causas que tienen mayor impacto y entre las causas están:

1. Falta de capacitación.
2. Seleccionada una persona en particular para desarrollar el trabajo.
3. No existe la difusión en la planificación.
4. No existe la cultura de trabajo en equipo.
5. Falta compartir la información entre directivos.
6. No hay personal capacitado.
7. No se evalúa el desempeño delos directivos.
8. Se realiza el trabajo a criterio de cada persona.

Tabla 3.23 Posibles Causas.

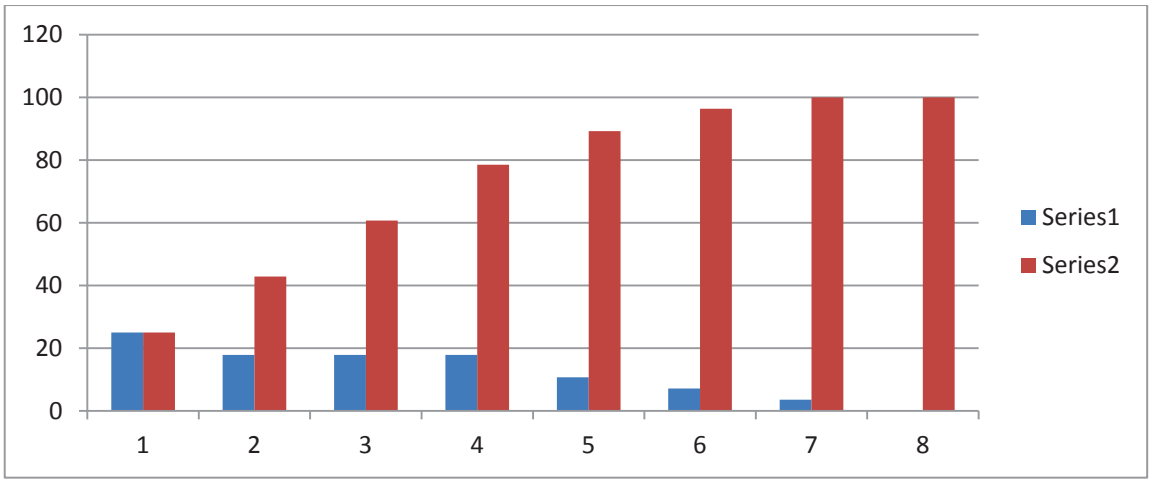
POSIBLES CAUSAS Causa: 2 Efecto: 1											
Posibles Causas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Total de Frecuencias**	**Frecuencia Acumulada**
1	Falta de capacitación permanente en planificación estratégica.		2	2	2	2	1	1	2	**10**	**10**
2	Seleccionada una persona en particular para desarrollar el trabajo.	1		2	1	2	1	1	2	**6**	**16**
3	No existe difusión de la planificación	1	1		1	2	1	1	2	**4**	**20**
4	No existe la cultura de trabajo en equipo	1	2	2		2	1	2	2	**10**	**30**
5	Falta compartir la información entre los directivos	1	1	1	1		1	1	2	**2**	**32**
6	No hay personal capacitado	2	2	2	2	2		2	2	**14**	**46**
7	No se evalúa el desempeño de los directivos	2	2	2	1	2	1		2	**10**	**56**
8	Se realiza el trabajo a criterio de cada persona	1	1	1	1	1	1	1		**0**	**56**

Tabla 3.24 Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas

Posibles Causas	**Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulada**
No hay personal capacitado	**14**	**14**	**25**	**25**
Falta capacitación permanente en planificación estratégica.	**10**	**24**	**17,85**	**42,85**
No existe cultura de trabajo en equipo	**10**	**34**	**17,85**	**60,7**
No se evalúa el desempeño de los directivos	**10**	**44**	**17,85**	**78,55**
Seleccionada una persona e particular para desarrollar el trabajo	**6**	**50**	**10,71**	**89,26**
No existe difusión de la planificación	**4**	**54**	**7,14**	**96,4**
Falta compartir la información entre los directivos	**2**	**56**	**3,6**	**100**

se realiza el trabajo a criterio de cada persona	**0**	**56**	**0**	**100**

Diagrama de Pareto



Las principales causas

- No hay personal capacitado.
- Falta de capacitación permanente en planificación estratégica.
- No existe cultura de trabajo en equipo

3.7.1.2 Etapa 2: Hacer

Acciones correctivas (D).

Se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes en la que debe incluir un plan para la acción que determinar el: ¿Qué se debe hacer?, ¿Cómo se ha de hacer?, ¿Cuándo se ha de hacer? y ¿Quién lo ha de hacer?

El poco interés que presenta el personal está basado en la inexistencia de normas de calidad, que tiene relación directa con las condiciones actuales que se está dando en su actual funcionamiento.

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
No hay personal capacitado.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se detectará las personas que tiene una baja capacitación en los procesos q incurre la importadora.	Debe existir una capacitación de 1 a 2 veces por año.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Desarrollo de la capacitación	Al empleado se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante pasantías, conferencias y seminarios y más.	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos disponibles.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecerá.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Falta de capacitación permanente en planificación estratégica.			
Programar seminarios sobre la planeación estratégica.	Definir periodos en los que no existe gran afluencia de pedidos y planificar para estas fechas los seminarios.	Al inicio de la nueva capacitación.	Gerente General
Reuniones para explicar sobre la planificación estratégica.	Con la realización de talleres en las que se especifique lo que los resultados que otorga la planeación estratégica.		Gerente administrativo
Establecer los parámetros de medición.	Se debe determinar qué es lo que se va a medir, como se va a medir, los periodos de medición y establecer los registros que sean necesarios.		Jefe administrativo y de operaciones.

Evaluar el cumplimiento	Verificar el cumplimiento de lo que exige la empresa y establecer los correctivos a tomarse.		Jefe de Administración y de operaciones.
No existe cultura de trabajo en equipo.			
Determinar el origen.	Realizar reuniones que permitan establecer lo que dificulta el trabajo en equipo (diferencias personales o exceso de comentarios)	Analizar colectivamente sobre el tema del clima organizacional.	Jefe de Administración y de operaciones.
Acciones correctivas.	Definir las acciones que se van a tomar, comprometiendo al personal en que se involucre directamente en el cambio que se pide.	Relacionar las actividades cuando se mejoran los procesos.	Jefe de Administración y de operaciones.
Promover el trabajo en equipo.	Motivar al cambio mediante diálogos acerca de los beneficios que tiene el trabajo en equipo para la empresa y el personal.	Se aplica los procesos mejorados.	Jefe de Administración y de operaciones.

3.7.1.3 Etapa 3: Verificar

Resultados (E).

Se definirá el objetivo de los resultados obtenidos en la implantación de las acciones correctivas y la situación anterior. Esta es una manera de reflejar los resultados obtenidos, la misma que tiene como ejemplo registrar en el mejoramiento de una de las principales causas en la tabla 3.25.

Tabla 3.25 Evaluación de Resultados

PROBLEMA	FRECUENCIA	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MES 1	*MES 2*
No hay personal capacitado.	Trimestral	Entrevista personal	4 personas	Los directivos y administrativos		

Si las acciones propuestas no alcanzan el objetivo fijado, se debe revisar si los resultados obtenidos facultan continuar con el mejoramiento planteado o no

realizar ninguna acción más; por considerar que es suficiente lo realizado. Si se decide continuar se debe iniciar la metodología desde su primer punto.

3.7.1.4 Etapa 4: Actuar

Estandarización (F).

En esta etapa se finaliza las acciones para que las ganancias obtenidas se mantengan en el tiempo y se conviertan en un beneficio. La estandarización se realiza después de verificar el efecto de beneficio para la empresa y para que esto se cumpla se debe:

- Documentar la modificación del proceso.
- Definir los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Capacitar al personal que está involucrado para asegurarse que la estandarización implantada funcione.

Oportunidades de mejora y planes futuros (G).

Cada problema debe ser considerado como una oportunidad de mejora y construir una visión futura que permita que el proceso funcione, esto ayudará a la dirección de la empresa dentro de sus prioridades que se debe hacer a corto y mediano plazo.

3.7.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERIA.

3.7.2.1 Etapa 1: Planeación

Selección del proyecto (A)

Se plantea el mejoramiento de este proceso porque es considerado como un proceso crítico dentro de la importadora.

Enfoque del proyecto

Los problemas fueron identificados en este proceso con la participación directa de las personas responsables en el desarrollo del proceso crítico, cada uno de los problemas se pone en una lista, para luego realizar la respectiva priorización, que será mostrada en la tabla 3.26

Problemas (oportunidades de mejora)

1. Falta capacitación del talento humano.
2. Elevado nivel de importación de la mercadería.
3. La mercadería no es en su totalidad revisada al ingresar a los inventarios.
4. No existe un control sobre los inventarios de la mercadería.
5. No se propaga una norma en gestión de calidad.
6. Actividades sin responsables.
7. Soluciones inmediatas sin conocer sus consecuencias.
8. No se involucra al personal en su toma de decisiones.
9. No se llenan los registros con exactitud.
10. Falta un sistema de evaluación de resultados.

11. Deficiente infraestructura operacional.

12. Falta un equipo informático en las bodegas que tenga relación con el sistema central.

Tabla 3.26 Problemas de Aprovisionamiento

		PROBLEMAS												TOTAL
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	
PROBLEMAS	**1**	0	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	**8**
	2	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	1	0	0,5	0,5	**6**
	3	1	1	0	1	1	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	**6**
	4	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	**5**
	5	0	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	**6**
	6	0,5	1	0,5	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	**3,5**
	7	0,5	1	0	0	1	1	0	0,5	0	0	0	0	**4**
	8	0,5	0	0	0	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0	**4**
	9	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	**6**
	10	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	**4**
	11	0	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	**4**
	12	0	0	0	1	0,5	0,5	0	0	1	0,5	1	0	**4,5**

De acuerdo a la matriz de priorización que se desarrolló, el problema con mayor valor, es la falta de capacitación del talento humano dentro de las estrategias empresariales, porque se debe considerar importante la relación personal y la interacción de las personas dentro de la importadora.

Objetivo de un proyecto.

Promover la capacitación de una manera permanente a los directivos y trabajadores para que mejore el trato dentro de la importadora y fuera de ella a sus clientes.

¿Por qué es seleccionado?

- Para que el cliente reciba un buen trato y se le atienda de manera adecuado en sus necesidades.
- Porque si el vendedor desconoce las cualidades de cada mercadería que promociona, él pueda identificar y detallar de mejor manera a cada uno de los productos.
- Si un producto vendido no cumple con los requerimientos del cliente es porque el vendedor no cuenta con la información correcta de cada mercadería.
- Si el vendedor no puede negociar los productos es porque falta técnicas para la negociación.

Comprensión de la situación inicial (B)

El diagrama de flujo que esta antes mencionado representa las actividades que son parte de este proceso.

El indicador servirá para evaluar la capacitación sobre el talento humano que desarrolla y que será especificado en este capítulo más adelante en los indicadores críticos.

Análisis. (C)

A las personas que se entrevistó que fue del 30% del personal que representan 6 personas y apenas 2 de ellos conocen el funcionamiento operativa y la información de los productos, o sea 33% de los entrevistados.

Las posibles causas se analizan en el diagrama de Pareto para determinar las causas que tienen mayor impacto y entre las causas están:

1. Falta de capacitación constante.
2. Conflictivo el ambiente de trabajo.
3. No existe la difusión de una norma de calidad.
4. No existe la cultura de trabajo en equipo.
5. Falta de compromiso.
6. No hay personal capacitado.
7. No hay evaluación del desempeño del personal.
8. Se realiza el trabajo a criterio de cada persona.

Tabla 3.27 Posibles Causas.

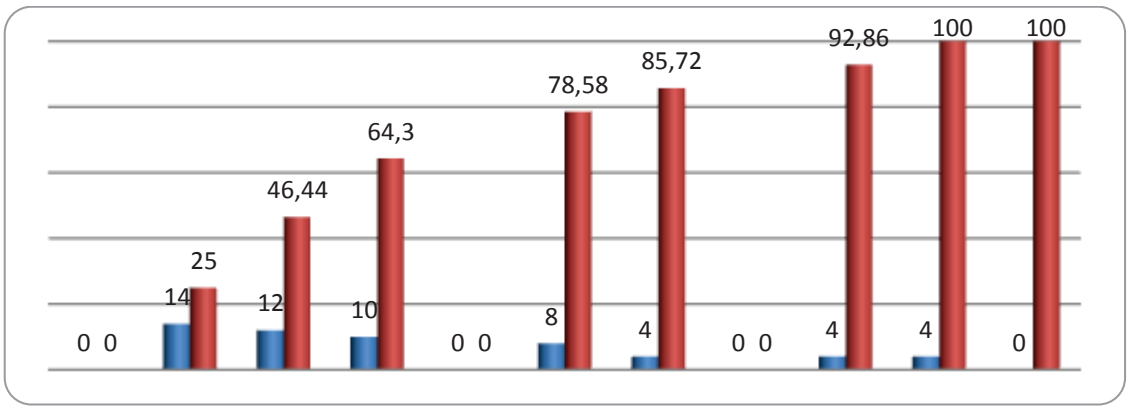
POSIBLES CAUSAS											
Causa: 2						**Efecto: 1**					
Posibles Causas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Total de Frecuencias**	**Frecuencia Acumulada**
1	Falta de capacitación constante.		2	2	2	2	2	2	2	**14**	**14**
2	Conflictivo el ambiente de trabajo	1		1	2	2	2	2	2	**10**	**24**
3	No existe la difusión de una norma de calidad.	1	2		2	2	2	2	2	**12**	**36**
4	No existe la cultura de trabajo en equipo.	1	1	1		2	2	2	2	**8**	**44**
5	Falta de compromiso.	1	1	1	1		2	1	2	**4**	**48**
6	No hay interés en el personal.	1	1	1	1	1		2	2	**4**	**52**
7	No hay evaluación del desempeño del personal.	1	1	1	1	2	1		2	**4**	**56**
8	Se realiza el trabajo a criterio de cada personal.	1	1	1	1	1	1	1		**0**	**56**

Tabla 3.28 Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas

Posibles Causas	**Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulada**
Falta de capacitación constante.	**14**	**14**	**25**	**25**
No existe la difusión de una norma	**12**	**26**	**21,44**	**46,44**

de calidad.				
Conflictivo el ambiente de trabajo	**10**	**36**	**17,86**	**64,3**
No existe la cultura de trabajo en equipo.	**8**	**44**	**14,28**	**78,58**
Falta de compromiso.	**4**	**48**	**7,14**	**85,72**
No hay interés en el personal.	**4**	**52**	**7,14**	**92,86**
No hay evaluación del desempeño del personal.	**4**	**56**	**7,14**	**100**
Se realiza el trabajo a criterio de cada personal	**0**	**56**	**0**	**100**

Diagrama de Pareto



Las principales causas

- Falta de capacitación al personal en el abastecimiento de la mercadería.
- No existe la difusión de una norma de calidad que controle el abastecimiento de mercaderías.
- Conflictivo el ambiente de trabajo

3.7.2.2 Etapa 2: Hacer

Acciones correctivas (D).

Se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes en la que debe incluir un plan para la acción que determinar el: ¿Qué se debe hacer?, ¿Cómo se ha de hacer?, ¿Cuándo se ha de hacer? y ¿Quién lo ha de hacer?

El poco interés que presenta el personal está basado en la inexistencia de normas de calidad, que tiene relación directa con las condiciones actuales que se está dando en su actual funcionamiento.

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
Falta de capacitación al personal en el abastecimiento de la mercadería.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se realizaran planificaciones que permitan establecer el nivel de desempeño y lo que reporte el encargado de las actividades.	Cuando exista problemas con el personal o se cambie de personal.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Desarrollo de la capacitación	Al empleado (Cotizaciones) se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante pasantías, conferencias y seminarios y más.	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos disponibles.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de los aprovisionamientos de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecerá.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No existe la difusión de una norma de calidad que controle el abastecimiento de mercaderías.			
Comenzar trabajo con	Socializar los conceptos de control de calidad y los beneficios que obtendrán la empresa y el personal.	Al inicio de la nueva	Gerente General

calidad.		capacitación.	
Reuniones para explicar sobre el control de calidad.	Con la realización de talleres en las que se especifique lo que el cliente exige y las bondades brindan aplicar el control.		Gerente administrativo
Establecer los parámetros de medición.	Se debe determinar qué es lo que se va a medir, como se va a medir, los periodos de medición y establecer los registros que sean necesarios.		Jefe administrativo y de operaciones.
Evaluar el cumplimiento de control de calidad	Verificar el cumplimiento de lo que exige la empresa y establecer los correctivos a tomarse.		Jefe de Administración y de operaciones.
Conflictivo el ambiente de trabajo			
Determinar el origen.	Realizar reuniones que permitan establecer lo que dificulta el trabajo en equipo (diferencias personales o exceso de comentarios)	Analizar colectivamente sobre el tema del clima organizacional.	Jefe de Administración y de operaciones.
Acciones correctivas.	Definir las acciones que se van a tomar, comprometiendo al personal en que se involucre directamente en el cambio que se pide.	Relacionar las actividades cuando se mejoran los procesos.	Jefe de Administración y de operaciones.
Promover el trabajo en equipo.	Motivar al cambio mediante diálogos acerca de los beneficios que tiene el trabajo en equipo para la empresa y el personal.	Se aplica los procesos mejorados.	Jefe de Administración y de operaciones.

3.7.2.3 Etapa 3: Verificar

Resultados (E).

Se definirá el objetivo de los resultados obtenidos en la implantación de las acciones correctivas y la situación anterior. Esta es una manera de reflejar los resultados obtenidos, la misma que tiene como ejemplo registrar en el mejoramiento de una de las principales causas en la tabla 3.29.

Tabla 3.29 Evaluación de Resultados

PROBLEMA	FRECUENCIA	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MES 1	*MES 2*
Falta de capacitación al personal en el abastecimiento de la mercadería.	Mensual	Entrevista personal	3 personas	Todo el personal de la empresa		

Si las acciones propuestas no alcanzan el objetivo fijado, se debe revisar si los resultados obtenidos facultan continuar con el mejoramiento planteado o no realizar ninguna acción más; por considerar que es suficiente lo realizado. Si se decide continuar se debe iniciar la metodología desde su primer punto.

3.7.1.4 Etapa 4: Actuar

Estandarización (F).

En esta etapa se finaliza las acciones para que las ganancias obtenidas se mantengan en el tiempo y se conviertan en un beneficio. La estandarización se realiza después de verificar el efecto de beneficio para la empresa y para que esto se cumpla se debe:

- Documentar la modificación del proceso.
- Definir los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Capacitar al personal que está involucrado para asegurarse que la estandarización implantada funcione.

Oportunidades de mejora y planes futuros (G).

Cada problema debe ser considerado como una oportunidad de mejora y construir una visión futura que permita que el proceso funcione, esto ayudará a la dirección de la empresa dentro de sus prioridades que se debe hacer a corto y mediano plazo.

3.7.3 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRITICO SALIDA DE MERCADERÍAS DE LOS INVENTARIOS.

3.7.3.1 Etapa 1: Planeación

Selección del proyecto (A)

Se plantea el mejoramiento de este proceso porque es considerado como un proceso crítico dentro de la importadora.

Enfoque del proyecto

Los problemas fueron identificados en este proceso con la participación directa de las personas responsables en el desarrollo del proceso crítico, cada uno de los problemas se pone en una lista, para luego realizar la respectiva priorización, que será mostrada en la tabla 3.30

Problemas (oportunidades de mejora)

1. Actividades ejecutadas a criterio personal.
2. No existe control de calidad.
3. Devoluciones de mercadería en mal estado.

4. Devoluciones de mercadería por que se envía el pedido cambiado.

5. Reclamos por parte del cliente por demora en la entrega.

6. Falta de indicadores de gestión.

7. No se cuenta con transporte de la importadora para las entregas.

8. Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.

9. Retrasos en la entrega de la mercadería.

10. Rutas no planificadas para las entregas de la mercadería.

Tabla 3.30 Problemas de salidas de mercaderías de inventarios.

		P R O B L E M A S										
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Total**
P R O B L E M A S	**1**	0	1	1	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	**4,5**
	2	1	0	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	**6**
	3	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	**5**
	4	1	1	0	0	0	0,5	0	1	0,5	1	**5**
	5	0,5	1	1	1	0	0	0	0,5	1	0,5	**5,5**
	6	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	**4**
	7	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	**3**
	8	1	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0	1	1	**5,5**
	9	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	0	1	**7**
	10	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	**4,5**

En la matriz de priorización se pueden identificar el problema con mayor importancia, siendo los retrasos en la entrega de la mercadería.

Objetivo de un proyecto.

El objetivo es mejorar la calidad y disminuir con esto los retrasos de las entregas de la mercadería.

¿Por qué es seleccionado?

- La necesidad de consumo de los clientes hace que sea posible la existencia de la empresa.
- Si se Mejoran las entregas de la mercadería los clientes no serán renuentes en seguir contratando en el servicio.
- Si se disminuye la cantidad de los clientes por el deficiente servicio en las entregas en perjuicio seria económico lo que no permite continuar en funcionamiento de la importadora.
- Con la mejora sugerida se espera tener a los clientes más fieles a nuestros servicios y que puedan aumentar los clientes con recomendaciones.

Comprensión de la situación inicial (B).

El diagrama de flujo muestra todas las actividades que representa las actividades que son parte del proceso que se mostró anteriormente.

El indicador servirá para evaluar el cumplimento de las entregas y se detalla más adelante para el procesos crítico de despacho de mercaderías.

Análisis. (c)

De acuerdo al análisis realizado a los registros de entrega se encuentre que en los meses de mayor retraso son los siguientes:septiembre, octubre, noviembre y los primeros diez días de diciembre. Basado en días y el incremento es muy significativo que se representa en horas de promedio.

Tabla 3.31 Posibles Causas.

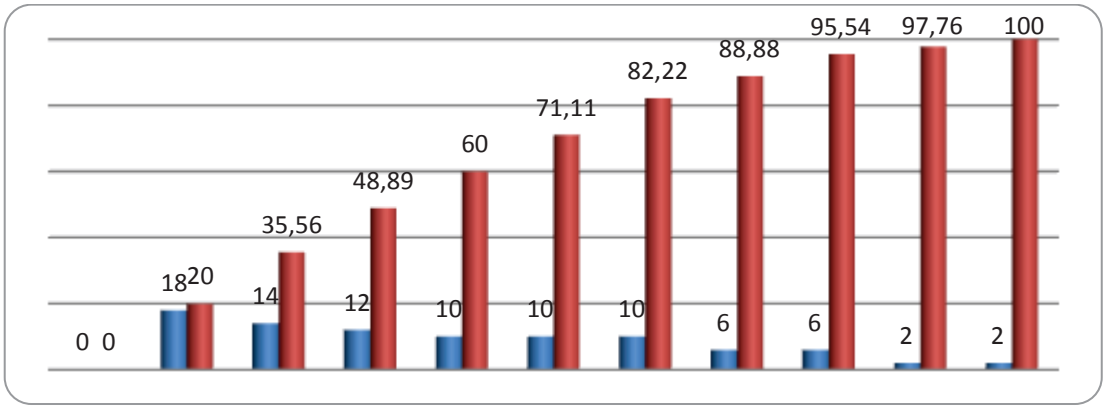
POSIBLES CAUSAS Causa: 2 Efecto: 1													
Posibles Causas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**Total de Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**
1	Actividades ejecutadas a criterio personal.		1	2	2	2	1	2	2	2	2	**14**	**14**
2	No existe control de calidad.	2		2	2	2	2	2	2	2	2	**18**	**32**
3	Devoluciones de mercadería en mal estado.	1	1		2	1	1	1	1	1	1	**2**	**34**
4	Devoluciones de mercadería por que se envía el pedido cambiado.	1	1	1		2	2	2	1	1	1	**6**	**40**
5	Reclamos por parte del cliente por demora en la entrega.	1	1	2	1		1	1	1	1	1	**2**	**42**
6	Falta de indicadores de gestión.	2	1	2	1	2		2	1	2	1	**10**	**52**
7	No se cuenta con transporte de la importadora para las entregas.	1	1	2	1	2	1		2	2	2	**10**	**62**
8	Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.	1	1	2	2	2	2	1		2	2	**12**	**74**
9	Retrasos en la entrega de la mercadería.	1	1	2	2	2	1	1	1		1	**6**	**80**
10	Rutas no planificadas para las entregas de la mercadería.	1	1	2	2	2	2	1	1	2		**10**	**90**

Tabla 3.32 Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas

Posibles Causas	**Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**	**Porcentaje**	**Porcentaje Acumulada**
No existe control de calidad.	**18**	**18**	**20**	**20**
Actividades ejecutadas a criterio personal.	**14**	**32**	**15,56**	**35,56**
Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.	**12**	**44**	**13,33**	**48,89**
Falta de indicadores de gestión.	**10**	**54**	**11,11**	**60**
No se cuenta con transporte de la importadora para las entregas.	**10**	**64**	**11,11**	**71,11**
Rutas no planificadas para las entregas de la mercadería.	**10**	**74**	**11,11**	**82,22**

Devoluciones de mercadería por que se envía el pedido cambiado.	**6**	**80**	**6,66**	**88,88**
Retrasos en la entrega de la mercadería.	**6**	**86**	**6,66**	**95,54**
Devoluciones de mercadería en mal estado.	**2**	**88**	**2,23**	**97,76**
Reclamos por parte del cliente por demora en la entrega.	**2**	**90**	**2,23**	**100**

Diagrama de Pareto



Las principales causas

- No existe control de calidad.
- Actividades ejecutadas a criterio personal.
- Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.

3.7.3.2 Etapa 2: Hacer

Acciones correctivas.(D)

El objetivo de esta etapa es realizar las acciones correctivas como se muestra en la tabla siguiente. Es importante que las acciones correctivas incluya un plan de

acciones que determinen: ¿Qué se ha de hacer?, ¿Cómo se ha de hacer?, ¿Cuándo ha de hacer?, y ¿Quién lo ha de hacer?

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
No existe control de calidad.			
Identificar las actividades en las que no existe control.	Revisar todas las actividades y verificar que cada una de ellas tenga su respectivo control.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Manejar la información de los destinos de las mercaderías adecuadamente.	Tener la información adecuada de cada uno de los destinos de la mercadería y forma ordenada y precisa.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Crear un plan de salida de mercaderías y elaboración de rutas de distribución	Elaborar un plan de salida de la mercadería con los destinos de tal manera que se optimicen los recursos.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Coordinar las fechas de entrega a los clientes.	Con las órdenes de venta se establecen las fechas de entrega a los clientes para su mejor desempeño y servicio.	Diaria	Jefe Administrativo o de operaciones.
Realizar permanentemente el seguimiento.	Se realizará un respectivo seguimiento de las actividades de una manera permanente para su respectivo control.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Actividades ejecutadas a criterio personal.			
Identificar que actividades se realizan a criterio personal.	Realizar un análisis de cada una de las actividades y determinar cuáles de ellas no tienen una normativa.	Mensual	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer una secuencia de las actividades de la salida de mercaderías.	Se debe realizar una secuencia en las actividades de salida de la mercadería para mejorar el servicio y reducir costos al igual que los recursos empleados.	Mensual	Jefe Administrativo o de operaciones.
Definir los factores clave de la salida de la mercadería.	Deben seleccionarse los factores más importantes y que abarquen todas sus relaciones.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Determinar la situación actual de las salidas de las mercaderías.	Se deben buscar los resultados de los informes de los clientes con los que se procede a establecer la información.	Después de haber determinado los factores clave.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.			
Establecer las condiciones con las que se desarrolla el cronograma.	Determinar lineamientos de la planificación de del cronograma de entregas de la mercadería.	Mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer los destinos correctos de las mercaderías	Con las ventas se debe saber cuáles son direcciones exactas a donde se debe llevar as mercaderías.	Diariamente	Jefe Administrativo o de operaciones.
Formar un equipo de trabajo para realizar correctamente estas actividades.	Con el personal disponible se debe fomentar el trabajo en equipo para formar uno y mejorar el trabajo que se realiza.	Una vez formado el equipo de trabajo.	Jefe Administrativo o de operaciones.

3.7.3.3 Etapa 3: Verificar

Resultados. (E)

Se definirá el objetivo de los resultados obtenidos en la implantación de las acciones correctivas y la situación anterior. Esta es una manera de reflejar los resultados obtenidos, la misma que tiene como ejemplo registrar en el mejoramiento de una de las principales causas en referencia a la tabla 3.33.

Tabla 3.33 Evaluación de Resultados

PROBLEMA	FRECUENCIA	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MES 1	*MES 2*
No existe control de calidad.	Mensual	Entrevista personal	3 personas	Todo el personal de la empresa		

Si las acciones propuestas no alcanzan el objetivo fijado, se debe revisar si los resultados obtenidos facultan continuar con el mejoramiento planteado o no realizar ninguna acción más; por considerar que es suficiente lo realizado. Si se decide continuar se debe iniciar la metodología desde su primer punto.

3.7.3.4 Etapa 4: Actuar

Estandarización. (F)

En esta etapa se finaliza las acciones para que las ganancias obtenidas se mantengan en el tiempo y se conviertan en un beneficio. La estandarización se realiza después de verificar que el efecto se de beneficio para la empresa y para que esto se cumpla se debe:

- Documentar la modificación del proceso.

- Definir los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Capacitar al personal que está involucrado para asegurarse que la estandarización implantada funcione.

Oportunidades de mejora y planes futuros. (H)

Cada problema debe ser considerado como una oportunidad de mejora y construir una visión futura que permita que el proceso funcione, esto ayudara a la dirección de la empresa dentro de sus prioridades que se debe hacer a corto y mediano plazo.

3.7.4 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRÍTICO PEDIDOS DE MERCADERÍA.

3.7.4.1 Etapa 1: Planeación

Selección del proyecto (A)

Se plantea el mejoramiento de este proceso porque es considerado como u proceso critico dentro de la importadora.

Enfoque del proyecto

Los problemas fueron identificados en este proceso con la participación directa de las personas responsables en el desarrollo del proceso crítico, cada uno de los problemas se pone en una lista, para luego realizar la respectiva priorización, que será mostrada en la tabla 3.34

Problemas (oportunidades de mejora)

1. Deficientes sistema informático.
2. Deficiente infraestructura de la importadora.
3. Falta de capacitación del uso del sistema de pedido de mercaderías.
4. No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.
5. Falta de evaluación a los proveedores.
6. Falta de indicadores de gestión.
7. Deficiente manejo de los catálogos de compra.
8. No tener una lista actual de proveedores.

Tabla 3.34 Problemas de pedidos de mercaderías

		P R O B L E M A S								Total
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	
P	**1**	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	**2,5**
R	**2**	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	**1,5**
O	**3**	0,5	0	0	1	0,5	0,5	1	0,5	**4**
B	**4**	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	**2,5**
L	**5**	0	0,5	0	0,5	0	1	0,5	1	**3,5**
E	**6**	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	**2**
M	**7**	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	**2**
A	**8**	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0	**3**

De la matriz de priorización se puede ver que el problema con mayor calificación es la Falta de capacitación del uso del sistema de pedidos de mercadería, este es el tema de mayor prioridad porque de esto depende directamente el funcionamiento de la importadora y afecta al proceso de importación.

Objetivo de un proyecto.

El objetivo es mejorar el uso del sistema de pedido de las mercaderías para evitar defectos en la realización de nuevos convenios con nuevos proveedores y mejorar la situación, lo que permitirá que la importadora realice la prestación de servicios con efectividad.

¿Por qué es seleccionado?

- Porque se debe mejorar la utilización del sistema de pedidos para que se elimine el nivel de errores,ya que se realizan dos o tres veces el mismo pedido o los mismos productos a diferentes proveedores.
- Porque no se han evaluado a los proveedores desde hace mucho tiempo y no se ha considerado si son la mejor opción como proveedores para que la importadora cuente con los mejores beneficios.
- Porque no se han actualizado las bases de datos desde hace mucho tiempo y se desconoce la cartera de proveedores existentes en la actualidad.

Comprensión de la situación inicial. (B)

El diagrama de flujo muestra todas las actividades que representa las actividades que son parte del proceso que se mostró anteriormente.

El indicador servirá para evaluar el cumplimento de las entregas se detalla más adelante para el procesos crítico de despacho de mercaderías.

Análisis. (C)

De acuerdo al análisis realizado a los registros de pedidos de mercadería se encuentre que existensobre pedidos, ya que se suele realizar el pedido de los

productos hasta tres veces lo que causa una gran cantidad de mercadería almacenada y una deuda mayor a la planificada. Adicionalmente realizar un control de los proveedores que poseen y estar con una nueva base de datos de los proveedores.

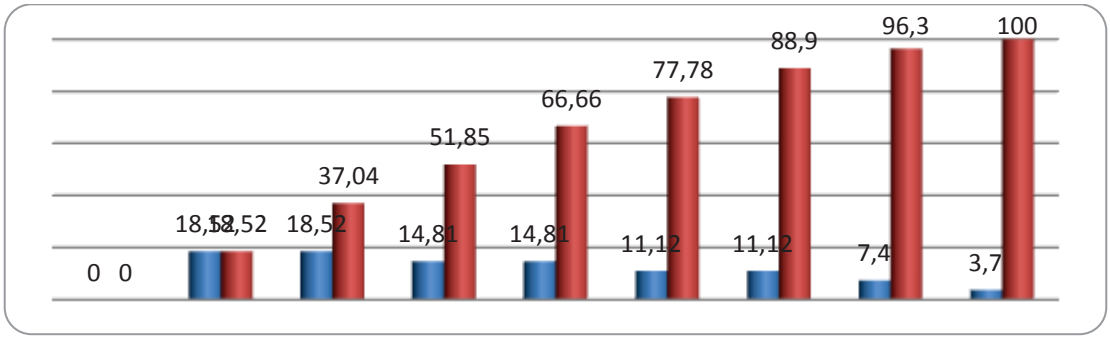
Tabla 3.35 Posibles Causas.

POSIBLES CAUSAS											
Causa: 2						Efecto: 1					
Posibles Causas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**Total de Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**
1	Deficientes sistema informático.		1	1	1	2	1	2	2	**6**	**6**
2	Deficiente infraestructura de la importadora.	2		1	1	2	2	2	2	**10**	**16**
3	Falta de capacitación del uso del sistema de pedido de mercaderías.	2	2		2	1	1	2	1	**6**	**22**
4	No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.	2	2	1		2	2	2	1	**10**	**32**
5	Falta de evaluación a los proveedores.	1	1	2	1		1	1	1	**2**	**34**
6	Falta de indicadores de gestión.	2	1	2	1	2		2	2	**8**	**42**
7	Deficiente manejo de los catálogos de compra.	1	1	1	1	2	1		2	**4**	**46**
8	No tener una lista actual de proveedores.	1	1	2	2	2	2	1		**8**	**54**

Tabla 3.36 Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas

Posibles Causas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.	**10**	**10**	**18,52**	**18,52**
Deficiente infraestructura de la importadora.	**10**	**20**	**18,52**	**37,04**
No tener una lista actual de proveedores.	**8**	**28**	**14,81**	**51,85**
Falta de indicadores de gestión.	**8**	**36**	**14,81**	**66,66**
Deficientes sistema informático.	**6**	**42**	**11,12**	**77,78**
Falta de capacitación del uso del sistema de pedido de mercaderías.	**6**	**48**	**11,12**	**88,9**
Deficiente manejo de los catálogos de compra.	**4**	**52**	**7,4**	**96,3**
Falta de evaluación a alproveedor.	**2**	**54**	**3,7**	**100**

Diagrama de Pareto



Las principales causas

- No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.
- Deficiente infraestructura de la importadora.
- No tener una lista actual de proveedores.

3.7.4.2 Etapa 2: Hacer

Acciones correctivas. (D)

El objetivo de esta etapa es realizar las acciones correctivas como se muestra en la tabla siguiente. Es importante que las acciones correctivas incluya un plan de acciones que determinen: ¿Qué se ha de hacer?, ¿Cómo se ha de hacer?, ¿Cuándo ha de hacer?, y ¿Quién lo ha de hacer?

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.			
Determinar los cuales son los pedidos frecuentes.	Realizar una lista de los pedidos establecer una relación periódica de los pedidos y establecer una estadística de los volúmenes que se esperan por mes.	Esta relación debe ser inmediata para poder determinar una relación del mes y lo que se espera para el próximo mes.	Gerencia general

Establecer una base de datos de los pedidos realizados.	Definir un sistema que se encargue de seleccionar los pedidos mediante su prioridad y secuencia, lo que permitirá establecer la frecuencia que será un dato de relevancia.	De una manera inmediata y después de forma mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Revisar el mercadería en los inventarios previo la compra.	Establece un sistema de conteo rápido en el que se pueda verificar si es necesario o no realizar la compra de ciertos productos.	Cada semana.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Determinar un plan de compras bajo pedidos y por stock.	Establecer un sistema de compras de tal manera que previamente se seleccionen las compras bajo pedido o requerimiento de la importadora para stock.	Cada mes.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Deficiente infraestructura de la importadora.			
Determinar respectivas áreas para revisar los pedidos que se va realizar.	Se debe realizar una reorganización de cada uno de los departamentos en verificar su factibilidad de acceso, para aprovechar al máximo todas las instalaciones.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Asignar sitios específicos para las mercaderías y hacer fácil su control de inventarios.	Verificar si los productos están en un lugar adecuado para su control dentro del sitio asignado y que facilite su conteo o control.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejorar los servicios en la web.	Contratar un técnico en sistemas de tal manera que los clientes tengan un mejor servicio en la web a través de un sistema de simulación que les permita obtener todos los datos que requieran.	Puede empezar a partir de la terminación de la asignación de nuevos lugares para la mercadería.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No tener una lista actual de proveedores.			
Determinar una base de datos sobre los proveedores existentes.	Buscar en la web todos los proveedores que venden los productos que la importadora adquiere.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Escoger los proveedores que dan mayores beneficios a la importadora.	Realizar un análisis de beneficios que otorga cada proveedor para la importadora y seleccionar las mejores opciones.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Actualizar las base de datos de los proveedores con frecuencia.	Realizar la actualización de la base de datos de los proveedores con un frecuencia promedio de cada mes.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.

3.7.4.3 Etapa 3: Verificar

Resultados. (E)

Se definirá el objetivo de los resultados obtenidos en la implantación de las acciones correctivas y la situación anterior. Esta esuna manera de reflejar los resultados obtenidos, la misma que tiene como ejemplo registrar en el mejoramiento de una de las principales causas en la tabla 3.37.

Tabla 3.37 Evaluación de Resultados

PROBLEMA	FRECUENCIA	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MES 1	*MES 2*
Deficiente infraestructura de la importadora.	Mensual	Entrevista personal	3 personas	Todo el personal de la empresa		

Si las acciones propuestas no alcanzan el objetivo fijado, se debe revisar si los resultados obtenidos facultan continuar con el mejoramiento planteado o no realizar ninguna acción más; por considerar que es suficiente lo realizado. Si se decide continuar se debe iniciar la metodología desde su primer punto.

3.7.4.4 Etapa 4: Actuar

Estandarización. (F)

En esta etapa se finaliza las acciones para que las ganancias obtenidas se mantengan en el tiempo y se conviertan en un beneficio. La estandarización se realiza después de verificar que el efectode él mejor beneficio para la empresa y para que esto se cumpla se debe:

- Documentar la modificación del proceso.
- Definir los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento del rendimiento del proceso.

- Capacitar al personal que está involucrado para asegurarse que la estandarización implantada funcione.

Oportunidades de mejora y planes futuros. (G)

Cada problema debe ser considerado como una oportunidad de mejora y construir una visión futura que permita que el proceso funcione, esto ayudará a la dirección de la empresa dentro de sus prioridades que se debe hacer a corto y mediano plazo.

3.7.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL PROCESO CRÍTICO RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS IMPORTADAS.

3.7.5.1 Etapa 1: Planeación

Selección del proyecto. (A)

Se plantea el mejoramiento de este proceso porque es considerado como un proceso critico dentro de la importadora.

Enfoque del proyecto

Los problemas fueron identificados en este proceso con la participación directa de las personas responsables en el desarrollo del proceso crítico, cada uno de los problemas se pone en una lista, para luego realizar la respectiva priorización, que será mostrada en la tabla 3.38

Problemas (oportunidades de mejora)

1. Deficiente infraestructura de la importadora.
2. Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.
3. No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.
4. Falta evaluación a los operadores de entrega de productos.
5. Retraso por parte de los proveedores en los envíos de la mercadería.
6. Faltan indicadores de gestión.
7. Falta de equipos computacionales modernos.

Tabla 3.38 Problemas de recepción de aprovisionamiento de mercaderías.

		P R O B L E M A S								TOTAL
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**		
P	**1**	0	0,5	0	0	0	0	1		**1,5**
R	**2**	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5		**2,5**
O	**3**	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5		**3,5**
B	**4**	0	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5		**3**
L	**5**	0	0	0	0,5	0	0,5	0		**1**
E	**6**	0	0,5	1	0,5	0	0	0		**2**
M	**7**	1	0	0	0	0	0	0		**1**
A										

De la matriz de priorización se puede ver que el problema con mayor calificación es él, no se establecer un control de calidad en la recepción de la mercadería, este es el tema de mayor prioridad por lo que depende directamente de esto el funcionamiento de la importadora y afecta directamente el proceso de la importadora.

Objetivo de un proyecto.

El objetivo es mejorar el uso de la recepción de Aprovisionamiento de las mercaderías para evitar defectos en la introducción a las bodegas y en sistema de inventarios para mejorar la situación actual, lo que permitirá que importadora realice la prestación de servicios con efectividad.

¿Por qué es seleccionado?

- Porque es necesario establecer un control en la recepción de las mercaderías, en este momento se puede verificar si la mercadería es tratada con las condiciones que de cada uno de los proveedores especifican en el manejo de ellas y si fue traslada desde los puertos con los cuidados establecidos.
- Porque siempre se debe tener en cuenta el trato que dan a los productos debido a que son productos de mucho cuidado y no deben sufrir ningún mal trato para su uso y en especial si no cumplen con los convenios que existen con la importadora la mejor decisión sería contratar otra empresa de transporte.
- Porque un personal no capacitado únicamente recibirá la mercadería pero no realizaría ningún control que usualmente se lo realiza al recibir la mercadería, y también sería una de las personas que no trataría de manera correcta a la mercadería.

Comprensión de la situación inicial. (B)

El diagrama de flujo muestra todas las actividades que representa y que son parte del proceso que se mostró anteriormente.

El indicador servirá para evaluar el cumplimento delas entregas que se detalla más adelante para el procesos crítico de despacho de mercaderías.

Análisis. (C)

De acuerdo al análisis realizado a recepción de aprovisionamiento de mercadería se encuentre que existe mal uso de los productos y mal trato a los productos porque son productos muy delicados y se debe almacenar con mucho cuidado.

Tabla 3.39 Posibles Causas.

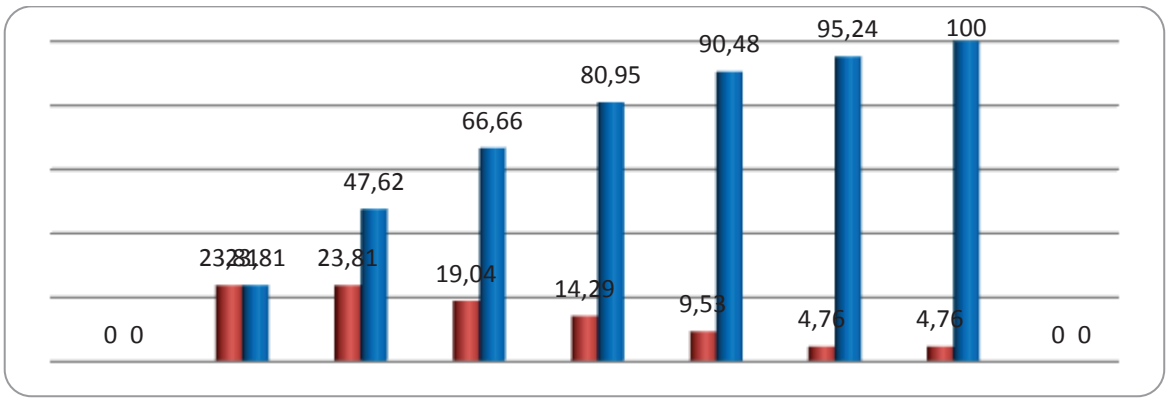
POSIBLES CAUSAS Causa: 2 Efecto: 1										
Posibles Causas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**Total de Frecuencia**	**Frecuencia Acumulada**
1	Deficiente infraestructura de la importadora.		2	1	1	1	1	2	**4**	**4**
2	Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.	1		2	2	2	2	2	**10**	**14**
3	No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.	2	1		2	2	1	2	**8**	**22**
4	Falta evaluación a los operadores de entrega de productos.	2	1	1		2	1	2	**6**	**28**
5	Retraso por parte de los proveedores en los envíos de la mercadería.	2	1	1	1		1	1	**2**	**30**
6	Faltan indicadores de gestión.	2	1	2	2	2		2	**10**	**40**
7	Falta de equipos computacionales modernos.	1	1	1	1	2	1		**2**	**42**

Tabla 3.36 Frecuencias y Porcentajes de las Posibles Causas

Posibles Causas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulada
Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.	**10**	**10**	**23,81**	**23,81**
Faltan indicadores de gestión.	**10**	**20**	**23,81**	**47,62**

No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.	**8**	**28**	**19,04**	**66,66**
Falta evaluación a los operadores de entrega de productos.	**6**	**34**	**14,29**	**80,95**
Deficiente infraestructura de la importadora.	**4**	**38**	**9,53**	**90,48**
Retraso por parte de los proveedores en los envíos de la mercadería.	**2**	**40**	**4,76**	**95,24**
Falta de equipos computacionales modernos.	**2**	**42**	**4,76**	**100**

Diagrama de Pareto



Las principales causas

- Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.
- Faltan indicadores de gestión.
- No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.

3.7.5.2 Etapa 2: Hacer

Acciones correctivas. (D)

El objetivo de esta etapa es realizar las acciones correctivas como se muestra en la tabla siguiente. Es importante que las acciones correctivas incluya un plan de acciones que determinen: ¿Qué se ha de hacer?, ¿Cómo se ha de hacer?, ¿Cuándo ha de hacer?, y ¿Quién lo ha de hacer?

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se realizaran planificaciones que permitan establecer el nivel de desempeño y lo que reporte el encargado de las actividades.	Cuando exista problemas con el personal o se cambie de personal.	Gerencia general
Desarrollo de la capacitación	Al empleado (Cotizaciones) se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante pasantías, conferencias y seminarios y más.	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos disponibles.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de los aprovisionamientos de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecería.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Faltan indicadores de gestión.			
Establecer la necesidad de indicadores.	Por medio de una investigación adecuada se establece la necesidad de indicadores.	Cada vez que sea necesario por falta de control.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y evaluación.	Luego de haber establecido los indicadores el seguimiento y la evaluación permitirán que se mejore las situaciones actuales	Cada semana para verificar su buen desempeño.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejoramiento de los indicadores	En base a lo que se estable con los resultados, también se considerado mejorar los indicadores e incrementar los que sean necesarios para tener control	Cada semestre es conveniente revisar los resultados y establecer si hay algún cambio por realizar.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.			
Determinación de las actividades que necesitan control.	Con la observación que es un proceso de investigación se debe establecer y ubicar cuales son las actividades que necesitan control para su funcionamiento correcto.	De manera inmediata	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer los criterios de control.	Se debe definir cuáles son los parámetros con los que se va a desarrollar el control	Después de haber establecido las actividades	Jefe Administrativo o

	en la recepción de la mercadería.	que necesitan control.	de operaciones.
Seguimiento y evaluación del control.	Después de haber establecido los criterios de control y echar el marcha deben de ser seguir y evaluar los resultados para determinar si están bajo control o no.	Cuando inicie la ejecución de las actividades.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejoramiento de los sistemas de control.	Si los sistemas son deficientes en su propósito la adecuación, mejoramiento o corrección es la mejor solución.	Después de revisar los resultados obtenidos.	

3.7.5.3 Etapa 3: Verificar

Resultados. (E)

Se definirá el objetivo de los resultados obtenidos en la implantación de las acciones correctivas y la situación anterior. Esta es una manera de reflejar los resultados obtenidos, la misma que tiene como ejemplo registrar en el mejoramiento de una de las principales causas en la tabla 3.41.

Tabla 3.41 Evaluación de Resultados

PROBLEMA	FRECUENCIA	FUENTE	STATUS	META	MONITOREO	
					MES 1	***MES 2***
Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.	Mensual	Entrevista personal	3 personas	Todo el personal de la empresa		

Si las acciones propuestas no alcanzan el objetivo fijado, se debe revisar si los resultados obtenidos facultan continuar con el mejoramiento planteado o no realizar ninguna acción más; por considerar que es suficiente lo realizado. Si se decide continuar se debe iniciar la metodología desde su primer punto.

3.7.5.4 Etapa 4: Actuar

Estandarización. (F)

En esta etapa se finaliza las acciones para que las ganancias obtenidas se mantengan en el tiempo y se conviertan en un beneficio. La estandarización se realiza después de verificar que el efecto de beneficio a la empresa y para que esto se cumpla se debe:

- Documentar la modificación del proceso.
- Definir los indicadores que se van a utilizar para el seguimiento del rendimiento del proceso.
- Capacitar al personal que está involucrado para asegurarse que la estandarización implantada funcione.

Oportunidades de mejora y planes futuros. (G)

Cada problema debe ser considerado como una oportunidad de mejora y construir una visión futura que permita que el proceso funcione, esto ayudará a la dirección de la empresa dentro de sus prioridades que se debe hacer a corto y mediano plazo.

3.7.6 INDICADORES DE LOS PROCESOS CRITICOS

El resultado de los procesos considerados críticos y los correctivos para mejorar la gestión de los mismos en la consecución de los objetivos organizacionales, se establecen indicadores de gestión con los cuales se pueda evaluar el desempeño de cumplimento de los objetivos de cada proceso crítico(Harringtong, 1994). Sin embargo se considera que se debe plantear otros indicadores para los macroprocesos.

Después de los resultados que fueron analizados si estos caen dentro de los límites que se plantearon de manera consecuente, será el momento en las correcciones de los problemas, luego se podrá revisar la posibilidad de reducir el margen de error esperado(Martinez R. , 1991).

El seguimiento de cada uno de los indicadores de gestión se debe utilizar la tabla 3.42 que se muestra a continuación.

Tabla 3.42 Seguimiento de indicadores.

NOMBRE	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO O FORMULA DE CALCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE
							LCI	V.O.	LCS		

3.7.6.1 Indicadores para los procesos críticos.

NOMBRE DEL PROCESO	TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN	ALGORITMO O FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	DESEMPEÑO			HERRAMIENTAS DE CONTROL	RESPONSABLE
							LCI	V.O.	LCS		
PLANIFICACION ESTRATEGICA	Calidad	Tasa de eficiencia dela planificación (TPE)	Este indicador relaciona las estrategias planteadas con los objetivos de ventas al año	TPE=(número de estrategias)/(ventas totales del año)*100	Porcentaje	anual	60%	75%	90%	Carta de Control	Darwin Rojas
PLANIFICACION DE ACTIVIDADES MENSUALES	Calidad	Tasa de eficiencia de planificación de actividades mensuales (TAM)	Este indicador relaciona las actividades planificadas en el mes con el nivel de ventas en el periodo	TAM=(número de actividades)/(ventas del mes)*100	Porcentaje	mensual	60%	75%	90%	Carta de Control	Darwin Rojas
GESTIÓN DE COTIZACIÓN DE MERCADERÍA	Calidad	Tasa de eficiencia en el cálculo de la cotización (TC)	Este indicador relaciona las cotizaciones correctas en sus valores con respecto a todas las cotizaciones realizadas.	TC=(cotizaciones correctas)/(total de cotizaciones realizadas)*100	Porcentaje	Mensual	65%	80%	95%	Carta de Control	Ernesto Sánchez
GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍA	Calidad	Tasa de errores en órdenes de compra (TE)	En este indicador se realiza las comparación entre las facturas no conforme sobre las facturas emitidas por el cien por ciento	TE=(facturas con errores)/(total de facturas emitidas)*100	Porcentaje	Mensual	1%	3%	6%	Carta de Control	Ernesto Sánchez

NACIONALIZACIÓN DE MERCADERÍAS	Tiempo	Tiempo de nacionalización de la mercadería. (TN)	En este indicador se relaciona las horas que se utilizan para nacionalizar los productos.	TN= (tiempo de salida) – (tiempo de ingreso)	Horas	Mensual	2	3,5	5	Carta de Control	Darwin Chacón
RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS IMPORTADAS	Calidad	Tasa de mercadería recibida completa (TM)	Este indicador relaciona la cantidad de mercadería que llego en conformidad en relación a toda la mercadería que se recibe multiplicado por cien.	TM=(número de mercadería recibida en conformidad)/(número de mercadería total recibida)*100	Porcentaje	Mensual	90%	94%	98%	Carta de control	Darwin Chacón
PEDIDOS DE VENDEDORES	Calidad	Tasa de pedidos de mercadería (TP)	Es el número de pedidos que se aceptan en relación al total de pedidos recibidos de mercaderías multiplicado por cien.	TP=(número de pedidos aceptados)/(número de pedidos recibidos)*100	Porcentaje	Trimestral	75%	85%	95%	Carta de Control	Doris Rojas
ENTREGA DE MERCADERÍAS	Calidad	Tasa de mercadería entregada en conformidad (TMC)	En este proceso se compara la cantidad de mercadería que está conforme al pedido en relación al total de entregada.	TMC=(mercadería conforme)/(total de mercadería entregada)*100	Porcentaje	Trimestral	84%	90%	96%	Carta de Control	Nancy Suarez
DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍAS	Calidad	Tasa de reposición de mercadería no conforme (TR)	En este proceso se realiza la relación del número de reposiciones y el total de entregas realizadas multiplicadas por cien	TR=(número de reposiciones de mercadería)/(total de mercadería total entregada)*100	Porcentaje	Semestral	2%	4%	6%	Carta de Control	Ernesto Sánchez

3.8 MANUAL DEL SISTEMA DE PLANIFICACION.

Para reducir el efecto que ocasiona no contar con un sistema de planificación, se elaboró un manual en el que contemplan aquellos procesos que se determinaron como críticos, este manual tiene la siguiente estructura

1. Antecedentes.
2. Objetivo.
3. Alcance.
4. Mapa de procesos.
5. Descripción de procesos.
6. Definiciones.
7. Descripción de los procesos críticos.
8. Descripción de actividades.
9. Representación gráfica de los procesos críticos.
10. Anexos del manual

3.9 PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN.

3.9.1 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

El objetivo está basado en una capacitación permanente de todos los ejecutivos hasta los asistentes, para evitar que se utilicen de manera no adecuada la gestión de la planificación.

Para cumplir con los requerimientos de esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes que se muestran en las tablas de posibles causas.

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
No hay personal capacitado.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se detectará las personas que tiene una baja capacitación en los procesos que incurre la importadora.	Debe existir una capacitación de 1 a 2 veces por año.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Desarrollo de la capacitación	Al empleado se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante pasantías, conferencias y seminarios y más.	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos disponibles.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecerá.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Falta de capacitación permanente en planificación estratégica.			
Programar seminarios sobre la planeación estratégica.	Definir periodos en los que no existe gran afluencia de pedidos y planificar para estas fechas los seminarios.	Al inicio de la nueva capacitación.	Gerente General
Reuniones para explicar sobre la planificación estratégica.	Con la realización de talleres en las que se especifique lo que los resultados que otorga la planeación estratégica.		Gerente administrativo
Establecer los parámetros de medición.	Se debe determinar qué es lo que se va a medir, como se va a medir, los periodos de medición y establecer los registros que sean necesarios.		Jefe administrativo y de operaciones.
	Verificar el cumplimiento de lo que exige la empresa y establecer los		Jefe de Administración y

Evaluar el cumplimiento	correctivos a tomarse.		de operaciones.
No existe cultura de trabajo en equipo.			
Determinar el origen.	Realizar reuniones que permitan establecer lo que dificulta el trabajo en equipo (diferencias personales o exceso de comentarios)	Analizar colectivamente sobre el tema del clima organizacional.	Jefe de Administración y de operaciones.
Acciones correctivas.	Definir las acciones que se van a tomar, comprometiendo al personal en que se involucre directamente en el cambio que se pide.	Relacionar las actividades cuando se mejoran los procesos.	Jefe de Administración y de operaciones.
Promover el trabajo en equipo.	Motivar al cambio mediante diálogos acerca de los beneficios que tiene el trabajo en equipo para la empresa y el personal.	Se aplica los procesos mejorados.	Jefe de Administración y de operaciones.

3.9.2 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO DE MERCADERIA.

El objetivo siempre estará basado en una capacitación permanente de todos los miembros de la importadora desde los ejecutivos hasta los asistentes y personal de servicios, para evitar que se utilicen de manera no adecuada la gestión de aprovisionamiento de la mercadería.

Para cumplir con los requerimientos de esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes que se muestran en las tablas de posibles causas.

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
Falta de capacitación al personal en el abastecimiento de la mercadería.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se realizaran planificaciones que permitan establecer el nivel de desempeño y lo que reporte el encargado de las actividades.	Cuando exista problemas con el personal o se cambie de personal.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Desarrollo de la capacitación	Al empleado (Cotizaciones) se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos	Jefe Administrativo o de operaciones.

	pasantías, conferencias y seminarios y más.	disponibles.	
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de los aprovisionamientos de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecería.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No existe la difusión de una norma de calidad que controle el abastecimiento de mercaderías.			
Comenzar trabajo con calidad.	Socializar los conceptos de control de calidad y los beneficios que obtendrán la empresa y el personal.	Al inicio de la nueva capacitación.	Gerente General
Reuniones para explicar sobre el control de calidad.	Con la realización de talleres en las que se especifique lo que el cliente exige y las bondades brindan aplicar el control.		Gerente administrativo
Establecer los parámetros de medición.	Se debe determinar qué es lo que se va a medir, como se va a medir, los periodos de medición y establecer los registros que sean necesarios.		Jefe administrativo y de operaciones.
Evaluar el cumplimiento de control de calidad	Verificar el cumplimiento de lo que exige la empresa y establecer los correctivos a tomarse.		Jefe administrativo y de operaciones.
Conflictivo el ambiente de trabajo			
Determinar el origen.	Realizar reuniones que permitan establecer lo que dificulta el trabajo en equipo (diferencias personales o exceso de comentarios)	Analizar colectivamente sobre el tema del clima organizacional.	Jefe de Administración y de operaciones.
Acciones correctivas.	Definir las acciones que se van a tomar, comprometiendo al personal en que se involucre directamente en el cambio que se pide.	Relacionar las actividades cuando se mejoran los procesos.	Jefe de Administración y de operaciones.
Promover el trabajo en equipo.	Motivar al cambio mediante diálogos acerca de los beneficios que tiene el trabajo en equipo para la empresa y el personal.	Se aplica los procesos mejorados.	Jefe de Administración y de operaciones.

3.9.3 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE SALIDA DE MERCADERÍAS DE LOS INVENTARIOS.

El objetivo siempre estará basado en disminuir los errores que se cometen en la distribución y salida de la mercadería de las bodegas.

Para cumplir con los requerimientos de esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes que se muestran en las tablas de posibles causas.

¿Qué?	*¿Cómo?*	*¿Cuándo?*	*¿Quién?*
No existe control de calidad.			
Identificar las actividades en las que no existe control.	Revisar todas las actividades y verificar que cada una de ellas tenga su respectivo control.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Manejar la información de los destinos de las mercaderías adecuadamente.	Tener la información adecuada de cada uno de los destinos de la mercadería y forma ordenada y precisa.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Crear un plan de salida de mercaderías y elaboración de rutas de distribución	Elaborar un plan de salida de la mercadería con los destinos de tal manera que se optimicen los recursos.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Coordinar las fechas de entrega a los clientes.	Con las órdenes de venta se establecen las fechas de entrega a los clientes para su mejor desempeño y servicio.	Diaria	Jefe Administrativo o de operaciones.
Realizar permanentemente el seguimiento.	Se realizará un respectivo seguimiento de las actividades de una manera permanente para su respectivo control.	Semanal	Jefe Administrativo o de operaciones.
Actividades ejecutadas a criterio personal.			
Identificar que actividades se realizan a criterio personal.	Realizar un análisis de cada una de las actividades y determinar cuáles de ellas no tienen una normativa.	Mensual	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer una secuencia de las actividades de la salida de mercaderías.	Se debe realizar una secuencia en las actividades de salida de la mercadería para mejorar el servicio y reducir costos al igual que los recursos empleados.	Mensual	Jefe Administrativo o de operaciones.
Definir los factores clave de la salida de la mercadería.	Deben seleccionarse los factores más importantes y que abarquen todas sus relaciones.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Determinar la situación actual de las salidas de las mercaderías.	Se deben buscar los resultados de los informes de los clientes con los que se procede a establecer la información.	Después de haber determinado los factores clave.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Deficiente cronograma de entregas de la mercadería.			
Establecer las condiciones con las que se desarrolla el cronograma.	Determinar lineamientos de la planificación de del cronograma de entregas de la mercadería.	Mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer los destinos correctos de las	Con las ventas se debe saber cuáles son direcciones exactas a donde se debe llevar as	Diariamente	Jefe Administrativo o de operaciones.

mercaderías	mercaderías.		
Formar un equipo de trabajo para realizar correctamente estas actividades.	Con el personal disponible se debe fomentar el trabajo en equipo para formar uno y mejorar el trabajo que se realiza.	Una vez formado el equipo de trabajo.	Jefe Administrativo o de operaciones.

3.9.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE PEDIDOS DE MERCADERÍA.

El objetivo siempre estará basado en desarrollar un método que elimine los pedidos no necesarios y realizar con mucha prudencia los siguientes pedidos sin temor a equivocarse.

Para cumplir con los requerimientos de esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes que se muestran en las tablas de posibles causas.

¿Qué?	***¿Cómo?***	***¿Cuándo?***	***¿Quién?***
No se establece un control de calidad en los pedidos de mercaderías.			
Determinar los cuales son los pedidos frecuentes.	Realizar una lista de los pedidos establecer una relación periódica de los pedidos y establecer una estadística de los volúmenes que se esperan por mes.	Esta relación debe ser inmediata para poder determinar una relación del mes y lo que se espera para el próximo mes.	Gerencia general
Establecer una base de datos de los pedidos realizados.	Definir un sistema que se encargue de seleccionar los pedidos mediante su prioridad y secuencia, lo que permitirá establecer la frecuencia que será un dato de relevancia.	De una manera inmediata y después de forma mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Revisar el mercadería en los inventarios previo la compra.	Establece un sistema de conteo rápido en el que se pueda verificar si es necesario o no realizar la compra de ciertos productos.	Cada semana.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Determinar un plan de compras bajo pedidos y por stock.	Establecer un sistema de compras de tal manera que previamente se seleccionen las compras bajo pedido o requerimiento de la importadora para stock.	Cada mes.	Jefe Administrativo o de operaciones.

Deficiente infraestructura de la importadora.			
Determinar respectivas áreas para revisar los pedidos que se va realizar.	Se debe realizar una reorganización de cada uno de los departamentos e verificar su factibilidad de acceso, para aprovechar al máximo todas las instalaciones.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Asignar sitios específicos para las mercaderías y hacer fácil su control de inventarios.	Verificar si los productos están en un lugar adecuado para su control dentro del sitio asignado y que facilite su conteo o control.		Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejorar los servicios en la web.	Contratar un técnico en sistemas de tal manera que los clientes tengan un mejor servicio en la web a través de un sistema de simulación que les permita obtener todos los datos que requieran.	Puede empezar a partir de la terminación de la asignación de nuevos lugares para la mercadería.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No tener una lista actual de proveedores.			
Determinar una base de datos sobre los proveedores existentes.	Buscar en la web todos los proveedores que venden los productos que la importadora adquiere.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Escoger los proveedores que dan mayores beneficios a la importadora.	Realizar un análisis de beneficios que otorga cada proveedor para la importadora y seleccionar las mejores opciones.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Actualizar las base de datos de los proveedores con frecuencia.	Realizar la actualización de la base de datos de los proveedores con un frecuencia promedio de cada mes.	De manera mensual.	Jefe Administrativo o de operaciones.

3.9.5 PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE RECEPCIÓN DE MERCADERIAS IMPORTADAS.

El objetivo siempre estará basado en una capacitación permanente de todos los miembros de la importadora desde los ejecutivos hasta los asistentes y personal de servicios para evitar que se utilicen de manera no adecuada la recepción de aprovisionamiento de la mercadería.

Para cumplir con los requerimientos de esta etapa se proyectan las acciones correctivas para las causas más importantes que se muestran en las tablas de posibles causas.

¿Qué?	*¿Cómo?*	*¿Cuándo?*	*¿Quién?*
Falta de capacitación al personal en la recepción de los productos.			
Establecimiento de necesidades	Por medio de una investigación se realizaran planificaciones que permitan establecer el nivel de desempeño y lo que reporte el encargado de las actividades.	Cuando exista problemas con el personal o se cambie de personal.	Gerencia general
Desarrollo de la capacitación	Al empleado (Cotizaciones) se le capacitara con un instructivo en el que se le asigne ciertas actividades especiales e incluso la rotación de puestos mediante pasantías, conferencias y seminarios y más.	El programa de la capacitación debe ser aprobado y contar con los recursos disponibles.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Documentar la información de los aprovisionamientos de tal manera que haga fácil su comprensión y aplicación.	Se documenta de acuerdo a las especificaciones que se establece y con una organización que se establecería.	La información fuese autorizada.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y la evaluación	Establecer una relación directa entre lo que sucedía y lo que sucede después de la capacitación, esta medición debe estar sujeta a los objetivos en las ventas.	Considerando lo que sucedía antes, ahora y después de la capacitación.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Faltan indicadores de gestión.			
Establecer la necesidad de indicadores.	Por medio de una investigación adecuada se establece la necesidad de indicadores.	Cada vez que sea necesario por falta de control.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y evaluación.	Luego de haber establecido los indicadores el seguimiento y la evaluación permitirán que se mejore las situaciones actuales	Cada semana para verificar su buen desempeño.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejoramiento de los indicadores	En base a lo que se estable con los resultados, también se considerado mejorar los indicadores e incrementar los que sean necesarios para tener control	Cada semestre es conveniente revisar los resultados y establecer si hay algún cambio por realizar.	Jefe Administrativo o de operaciones.
No se establece un control de calidad en la recepción de la mercadería.			
Determinación de las actividades que necesitan control.	Con la observación que es un proceso de investigación se debe establecer y ubicar cuales son las actividades que necesitan control para su funcionamiento correcto.	De manera inmediata	Jefe Administrativo o de operaciones.
Establecer los criterios de control.	Se debe definir cuáles son los parámetros con los que se va a desarrollar el control en la recepción de la mercadería.	Después de haber establecido las actividades que necesitan control.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Seguimiento y evaluación del control.	Después de haber establecido los criterios de control y echar el marcha deben de ser seguir y evaluar los resultados para determinar si están bajo control o no.	Cuando inicie la ejecución de las actividades.	Jefe Administrativo o de operaciones.
Mejoramiento de los	Si los sistemas son deficientes en su	Después de revisar los	Jefe

sistemas de control.	propósito la adecuación, mejoramiento o corrección es la mejor solución.	resultados obtenidos.	Administrativo o de operaciones.

Capítulo 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1CONCLUSIONES.

1. Del análisis de la situación actual en la Importadora Schiller Cía.Ltda.,se observa que las actividades que se ejecutan son repetitivas, consecuentemente, resulta en un costo adicional para la importadora.

2. En la actualidadla Importadora Schiller Cía.Ltda., cuenta con varias alianzas a nivel nacional con las siguientes importadoras Emelab, HDM Elquitecnica, Tecnipeso; además, mantiene una relación estable con los clientes a través de contratos firmados con Cervecería Nacional, Ministerio de Salud, Tesalia y otras, lo que le asegura a la empresa una participación del mercado ecuatoriano.

3. Al revisar la estructura organizacional se establece que los recursos y actividades no siguen una concatenación, esta observación muestra que el control en el uso de los recursos en cada una de las actividades es mínimo, por lo que se debe realizar un ajuste a la organización, que este enfocado en tener un nivel óptimo en cada recurso.

4. En el análisis estratégico del ambiente interno y externo de la importadora Schiller Cía.Ltda., se determinó debilidades que están enfocados en el desarrollo de talento humano y el incremento de los impuestos para las importaciones; también, se observan algunas fortalezas que permiten tener una ventaja en el mercado; son los proveedores de reconocimiento a nivel mundial y que los clientes son a nivel nacional.

5. Al aplicar la administración por procesos en la Importadora Schiller Cía.Ltda., se realiza cambios en la organización, tanto en la dirección, como en la toma, ejecución y control de decisiones; además,de considerar

que las exigencias del entorno en el mercado han variado y para adaptarse a estas transformaciones, es necesario, que se implementen nuevas herramientas de gestión.

6. Con la implementación de la gestión de procesos en la Importadora Schiller Cía.Ltda., se piensa mejorar la relación con los clientes tanto internos como externos, ya que se busca de manera constante la satisfacción de las necesidades de éstos.

7. Se ha diseñado una cadena de valor para la organización que permita establecer las actividades que se desarrollen en la misma y la cual es la base para proceder al planteamiento de los procesos de la importadora Schiller Cía. Ltda.

8. Al identificar los procesos en la Importadora Schiller Cía.Ltda., se desarrolla un análisis de mejora continua, el cual ha reducido el consumo de los recursos y ha mejorado el trato a los clientes preferenciales como a los posibles clientes.

9. Al aplicar la mejora continua en la Importadora Schiller implica que cada uno de los miembros debe ser capacitado en la estrategia planteada para la mejora de forma sistémica que permita alcanzar los niveles de calidad y de productividad, obteniendo la reducción en los costos y los tiempos de respuesta; además alcanzando la satisfacción de los clientes internos y externos.

10. La documentación y estandarización de las actividades que se realizan en la Importadora Schiller Cía.Ltda., han contribuido al mejoramiento de los niveles de productividad y por consiguiente ésta aportará a alcanzar los objetivos organizacionales.

11. Los objetivos anuales de la Importadora Schiller Cía.Ltda., son muy importantes para cumplir con la estrategia y para asignar los recursos que

serán necesarios, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de las estrategias.

12. Se ha elaborado un Manual de Procesos para la importadora Schiller Cía.Ltda., que se utilizará como herramienta de control de actividades dentro de la organización para que se desarrollen de una manera correcta y se optimicen recursos.

4.2 RECOMENDACIONES.

1. Se recomienda a los altos ejecutivos que direccionan a la Importadora Schiller Cía.Ltda., emplear el sistema de planificación planteado en el presente proyecto, para que de este modo, se aproveche el estudio realizado y tomar en cuenta los resultados obtenidos.

2. El tiempo estimado para la implementación final del proyecto es hasta el 2016; se hace necesario que cada año se revise de forma total, para tener como datos que les permitan hacer una realimentación y poder hacer los correctivos que sean necesarios considerando las variables internas como externas que influyen el normal desenvolvimiento de la importadora.

3. Se recomienda retroalimentar continuamente el direccionamiento estratégico y también a los procesos de la organización de manera clara y concisa para crear un compromiso por parte de la gerencia y el personal para que influya en las mejoras del desempeño de la organización en el transcurso del tiempo.

4. Se recomienda seguir el cronograma para la implementación de los objetivos estratégicosque se encuentran en la pág. 51 del documento y está detallado los períodos por trimestres con plazo de dos años a partir de su ejecución, donde se incluye un plan de acción de forma que detalla las

diferentes actividades mensuales a desarrollarse, para cumplir con los objetivos estratégicos.

5. Se recomienda que se cree un tablero de control gerencial en el que se marquen los avances en la implantación del mejoramiento de los procesos y establecer un compromiso disciplinario a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

6. Se recomienda que los resultados de los indicadores de eficiencia de cada proceso sean analizados para ver cuán factible es reducir los límites de desempeño y alcanzar una mejor calidad en los procesos.
7. El presente trabajo puede ser un punto de partida para que la documentación desarrollada pueda ser utilizada para conseguir una certificación según alguna norma calidad.

Bibliografía.

1. *lichdez[arroba]aol.com.* (2005). Recuperado el Mayo de 2010, de lichdez[arroba]aol.com.
2. *www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.* (junio de 2005). Recuperado el Enero de 2011, de www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.
3. *Annyare@hotmail.com.* (2006). Recuperado el Mayo de 2010, de Annyare@hotmail.com.
4. *http://www.mailto:annyare@hotmail.com.* (2006). Recuperado el Abril de 2010, de http://www.mailto:annyare@hotmail.com.
5. *http://www.monografias.com/trabajos/epistimologia2/epistimologia2.shtml.* (2008). Recuperado el marzo de 2010, de http://www.monografias.com/trabajos/epistimologia2/epistimologia2.shtml.
6. *http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml.* (2008). Recuperado el Abril de 2010, de http://www.monografias.com/trabajos14/dificultades-iso/dificultades-iso.shtml.
7. Ansoff, I. (1970). *La estrategia de la empresa.* Eunsa.
8. Carnota, O. (1981). *Curso de administracion para dirigentes.* La Habana: Ciencias Sociales.
9. Certo, S. (1997)., *Dirección Estratégica* (pág. 40). Madrid: mc Graw Hill.
10. Certo, S. (1997).*Direccion Estrategica* (pág. 66). Madrid : Mc Graw Hill.
11. Certo, S. (1997).*Direccion Estrategica* (pág. 98). Madrid: Mc Graw Hill.
12. CERTO, S. (1997). *DIRECCION ESTRATEGICA.* Madrid: Mc. Graw Hill.
13. Certo, S. (1997). *Dirección Estrategica*. Madrid: Mc Graw Hill.
14. Fayol, H. (1920). *Administracion Industrial.*
15. Fred, D. (1997). *Conceptos de Administacion Estrategica* (pág. 143). México: Printice-Hall.

16. H., R. A. (1991). *gerencia en procesos de mejora.*

17. Harrington, J. (1994). *Mejoramientos de los Procesos de la Empresa.* Bógota.

18. Harringtong, J. (1994). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.*Bogotá.

19. *http//:www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.* (s.f.). Obtenido de http//:www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.

20. *http://www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.* (s.f.). Recuperado el 15 de marzo de 2010, de http://www.monografias.com/trabajos11/basda/basda.shtml.

21. Mariño, H. (2001). En H. Mariño, *Dirección estrategica* (pág. 108).

22. Martinez, J. (junio de 2005). *www.alejandria.cl/teleduc/direccion_estrategicas.htm.* Recuperado el enero de 2011, de www.alejandria.cl/teleduc/direccion_estrategicas.htm.

23. Martinez, R. (1991). *Gerencia en procesos de mejora.*

24. Menguzzato, M. y. (1991). *La Direccion Estrategica en la empresa.* Barcelona: Ariel.

25. Molke, V. (s.f.).

26. Planty, E. G. (1959).

27. Porter, M. (1995). Tecnicas para sectores industriales.*Estrategia Competitiva* (pág. 25). Mexico: CECSA.

28. Ramsey, B. y. (1997).

29. Robert, H. M. (2003). Competitividad y conceptos de globalización. *Administración estratégica.* (pág. 61). México: International Thomson Editores.

30. Roure, J. (1997). Metodoligía PDCA. *La Gestión por Procesos* (págs. 59-79). Barcelona: IESE.

31. Roure, J. R. (1997). *La Gestión Estrategica de los Procesos* (pág. 20). Barcelona: IESE.

32. Salazar, R. (junio de 2005). *www.geotiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm.* Recuperado el Enero de 2011, de www.geotiopolis.com/canales2/gerencia/1/estrate.htm.

33. Samuel Certo, P. P. (1997). *Dirección Estratégica.*Madrid: Mc Graw Hill.

34. Samuel, C. (1997). Dirección Estrategica. C. Samuel, *Dirección Estrategica* (pág. 65). Madrid : Mc Graw Hill.

35. Senn, J. (1992). *Análisis y diseño de los sistemas de información.* Mc Graw Hill.

36. Thompson, S. (2003). S. Thompson, *Administración Estrategica* (pág. 390). Mc Graw Hill.

Anexo 1. Manual Procesos

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO:	G.1
Proceso	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	CODIGO:	G.1.2
Subproceso	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	CODIGO:	G.1.2.1
Objetivo: Establecer estrategias que mantengan a la importadora dentro del mercado.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
GERENCIA	CLIENTES	Carpeta de requerimientos y metas de la importadora.	Este proceso inicia con la recopilación y clasificación de datos de producción mundial y culmina con la aprobación de costos y difunde la planificación al personal.	Lineamientos del sistema de planificación estratégica.	Proceso P 1.2 Proceso P 1.2 Proceso P 2.1 Proceso P2.2	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	DIRECCION Y PLANIFICACION DE LA IMPORTADORA	**CODIGO: G 1**
Proceso:	GESTION DE LA PLANIFICACION	**CODIGO: G 1.2**
Subproceso:	PLANIFICACION ESTRATEGICA	**CODIGO: G 1.2.1**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	inicia con la recopilación y clasificación de datos de producción mundial y termina con la aprobación de costos y difunde plan estratégico al personal.	

RECURSOS

FISICOS: Computador, oficina	**ECONOMICOS: $**
TECNICOS: Internet	**RRHH: Gerente, Jefe de mercadeo y Financiero.**

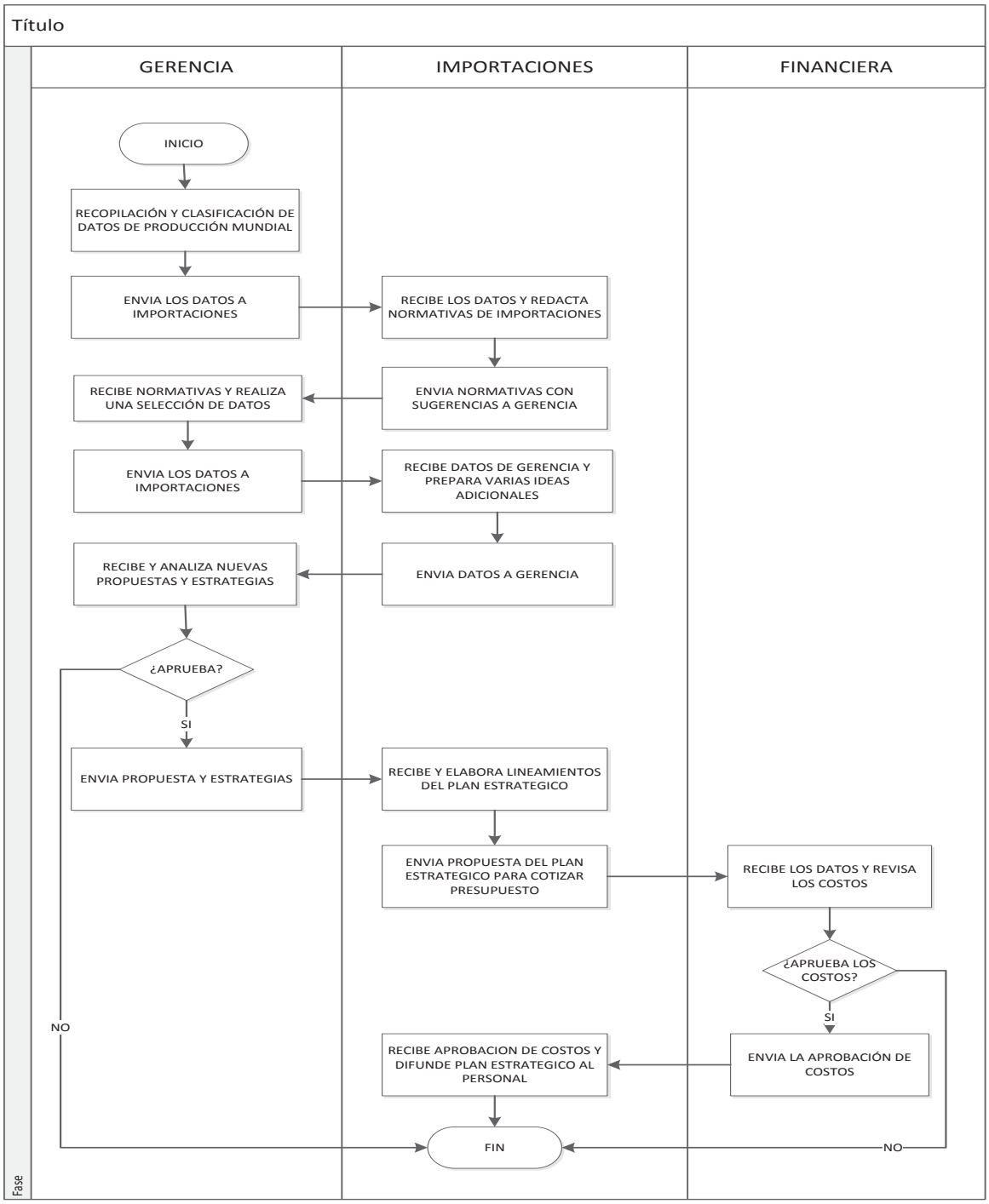
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
CLIENTES	Recopilación de datos e información de producción mundial Envía los datos a importaciones Recibe los datos y redacta normativas de importaciones Envía normativas con sugerencias a gerencia Recibe normativas y realiza una selección de datos Envía los datos a importaciones Recibe datos de gerencia y prepara varias ideas adicionales Envía datos a gerencia Recibe y analiza nuevas propuestas y estrategias Envía propuesta y estrategias Recibe y elabora lineamientos del plan estratégico Envía propuesta del plan estratégico para cotizar presupuesto	Abastecimiento de mercadería y Comercialización
	Recibe los datos y revisa los costos	
ENTRADAS	Envía la aprobación de costos	**SALIDAS**
Estimar la cantidad de pedidos por año, consultando directamente al cliente y los datos históricos	Recibe aprobación de costos y difunde plan estratégico al personal	Difundir el sistema de planificación al personal
	OBJETIVO	
	Establecer estrategias que mantengan a la importadora dentro del mercado	
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TPE	**CONTROLES** Directivos de la importadora	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Pedro Buitrón	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESO:** Dirección y Planificación	**CODIGO: G 1**
	PROCESO: Gestión de la Planificación	**CODIGO: G 1.2**
	SUBPROCESO: Planificación Estratégica	**CODIGO: G 1.2.1**

MISIÓN: Buscar estrategias que permita el buen funcionamiento de la importadora.

LIMITES: inicia con la recopilación de datos e información mundial de producción y termina con difundir el plan estratégico al personal



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: G.1.2.1
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recopilación y clasificación de datos de producción mundial	Gerencia	Se toma toda la información de los niveles de producción de nuestros proveedores y de otros proveedores , para luego clasificarlos como proveedores potenciales	Vinicio Rojas
2	Envía los datos a importaciones	Gerencia	Se envía mediante correo electrónico la información	Vinicio Rojas
3	Recibe los datos y redacta normativas de importaciones	Importaciones	Se recibe el correo electrónico y se redacta las normativas de importaciones y se sugiere ciertos pasos a considerar.	Ernesto Sánchez
4	Envía normativa con sugerencias a gerencia	Importaciones	Se envía por correo electrónico las normativas a gerencia	Ernesto Sánchez
5	Recibe normativas y realiza una selección de datos	Gerencia	Se recibe el correo electrónico y se seleccionan los datos de acuerdo a la prioridad de su clasificación	Vinicio Rojas
6	Envía los datos a importaciones	Gerencia	Se envía por correo electrónico los datos requeridos y se envía a importaciones	Vinicio Rojas
7	Recibe datos de gerencia y prepara varias ideas adicionales	Importaciones	se recibe los datos de gerencia y se redactan varias ideas adicionales a ser tomadas en cuenta.	Ernesto Sánchez
8	Envía datos a gerencia	Importaciones	Se envía los datos a gerencia mediante correo electrónico	Ernesto Sánchez
9	Recibe y analiza nuevas propuestas estratégicas	Gerencia	recibe correo electrónico y analiza las nuevas propuestas para ser aprobadas o rechazadas	Vinicio Rojas
10	Envía propuesta y estrategias	Gerencia	luego de ser aprobadas las propuestas se envía a importaciones	Vinicio Rojas
11	Recibe y elabora lineamientos del plan estratégico	Importaciones	recibe las propuesta aprobada y realiza los lineamientos a seguir del plan estratégico	Ernesto Sánchez

12	Envía propuesta del plan estratégico para cotizar presupuesto	Importaciones	Redactado los requerimientos se envía a financiero para la cotización respectiva	Ernesto Sánchez
13	Recibe los datos y revisa los costos	Financiero	Recibe los requerimientos financieros del plan estratégico y los analiza para su aprobación o negación	Doris Rojas
14	Envía la aprobación de costos	Financiero	Se envía la aprobación mediante correo electrónico	Doris Rojas
15	Recibe aprobación de costos y difunde plan estratégico al personal	Importaciones	se recibe y difunde el plan estratégico al personal mediante correo electrónico y una reunión en la sala de juntas para socializarlo.	Ernesto Sánchez

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO: G 1
	Proceso	GESTION DE LA PLANIFICACION	CODIGO: G 1.2
	Subproceso	PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	CODIGO: G 1.2.1
	Fecha		
Misión: Establecer una estrategia que mantenga a la importadora dentro del mercado.			

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO
1	Recopilación y clasificación de datos de producción mundial		x	x					60
2	Envía los datos a importaciones					x			2
3	Recibe los datos y analiza normativas de importaciones		x		x				20
4	Envía normativa con sugerencias a gerencia					x			2
5	Recibe normativas y realiza una selección de datos			x					20
6	Envía los datos a importaciones					x			2
7	Recibe datos de gerencia y prepara varias ideas adicionales			x					25
8	Envía datos a gerencia					x			2
9	Recibe y analiza nuevas propuestas estratégicas		x		x				30
10	Envía propuesta y estrategias					x			2
11	Recibe y elabora lineamientos del plan estratégico			x					30
12	Envía propuesta del plan estratégico para cotizar presupuesto					x			2
13	Recibe los datos y revisa los costos			x					25
14	Envía la aprobación de costos					x			2
15	Recibe aprobación de costos y difunde plan estratégico al personal			x					25
Total		**0**	**3**	**8**	**0**	**7**	**0**	**0**	**249**

GESTION DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGÍCA								
ACTIVIDADES		Situación Actual			Situación Mejorada			VARIACIÓN %
		CANTIDAD	TIEMPO	%	CANTIDAD	TIEMPO	%	
VAC	valor agregado al cliente	1	30	6,13	0	0	0	-30
VAE	valor agregado a la empresa	6	141	28,83	3	110	30,64	1,81
P	Preparación	11	176	35,99	8	185	51,53	15,54
I	Inspección	4	130	26,58	2	50	13,93	-12,65
T	Transporte	6	12	2,45	7	14	3,90	1,45
D	demora	0	0	0	0	0	0	0
A	Archivo	0	0	0	0	0	0	0
T	**Totales**	**28**	**489**	**100**	**20**	**359**	**100**	**0**
TVA	Tiempo de valor agregado	171			21			0
IVA	Índice de valor agregado	34,97			35,59			0,62

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGÍCA.

Se reduce el porcentaje de valor agregado debido a que se ha corregido las actividades, lo que muestra un valor agregado más real.

El porcentaje de la preparación aparece con mayor nivel por que el tiempo estimado en el ciclo del proceso se ha reducido.

El tiempo en la inspección del proceso se ha disminuido y se ha logrado ser más optimo en ese propósito.

El transporte se ha incrementado pero en un nivel muy bajo en relación.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO: G.1	
Proceso	GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	CODIGO: G.1.2	
Subproceso	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES	CODIGO: G.1.2.2	
Objetivo: Establecer los lineamientos para ejecutar las acciones adecuadas cada mes.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
GERENCIA	CLIENTES	Hojas de justificación de planificación mensual.	Este proceso inicia con la recopilación de datos e información sobre la planificación mensual y culmina con la disposición de aplicar la planificación.	Estrategias de corto plazo para obtener un mejor rendimiento en el mes.	Proceso P 1.1 Proceso P 2.1	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	DIRECCION Y PLANIFICACION DE LA IMPORTADORA	**CODIGO: G 1**
Proceso:	GESTION DE LA PLANIFICACION	**CODIGO: G 1.2**
Subproceso:	PLANIFICACION DE ACTIVIDADES MENSUALES	**CODIGO: G 1.2.2**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	inicia con la recopilación de datos e información sobre la planificación mensual y termina por la disposición de aplicar la planificación	

RECURSOS

FISICOS: Computador, oficina **TECNICOS: Internet**	**ECONOMICOS: $** **RRHH: Gerente, Jefe de Mercadeo**

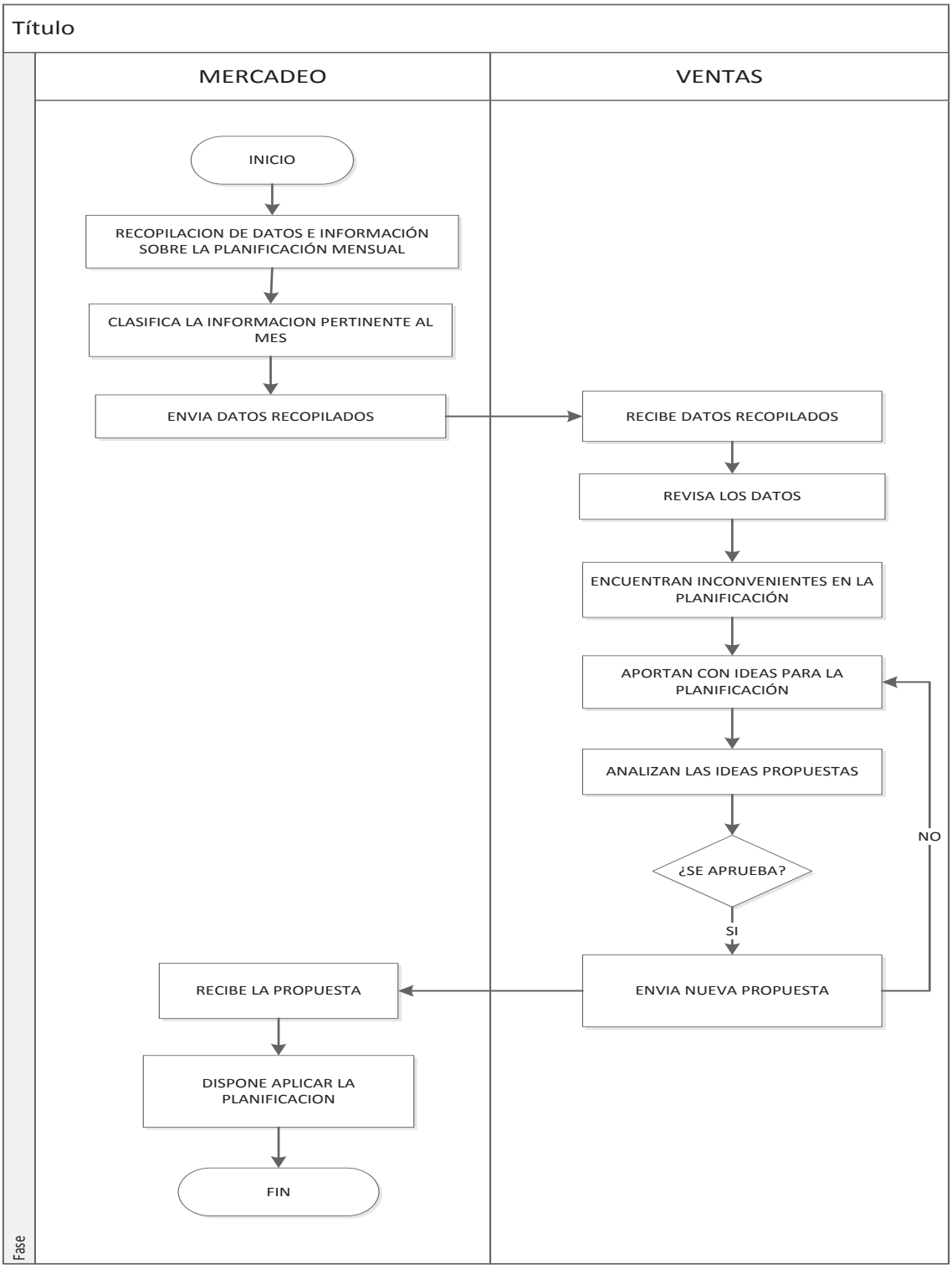
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
CLIENTES	Recopila de datos e información sobre la planificación mensual clasifica la información pertinente al mes Envía datos recopilados Recibe datos recopilados Revisa los datos Encuentran inconvenientes en la planificación Aportan ideas para la planificación Analizan las ideas propuestas	Comercialización
	Envía nueva propuesta Recibe la Propuesta Dispone aplicar la propuesta	
ENTRADAS		**SALIDAS**
Estimar la cantidad de pedidos para cada mes	**OBJETIVO** Establecer los lineamientos para ejecutar las acciones adecuadas cada mes	Aplicación de la propuesta
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TAM	**CONTROLES** Directivos de la Importadora	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Pedro Buitrón	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESO:** Dirección y Planificación	**CODIGO: G1**
	PROCESO: Gestión de la Planificación	**CODIGO: G1.2**
	SUBPROCESO: Planificación de Actividades Mensuales	**CODIGO: G1.2.2**

Misión: Establecer las actividades mensuales para obtener mejor rendimiento de la importadora y sus recursos.

LIMITES: Inicia con la recopilación de datos sobre la planificación mensual y termina con la aplicación de la planificación.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: G.1.2.2
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Recopila datos e información sobre la planificación mensual	Gerencia	se toma toda la información de la producción de nuestros proveedores para el mes	Vinicio Rojas
2	Clasifica la información pertinente al mes	Gerencia	se revisa las los datos y se los clasifica de acuerdo al nivel de crédito que se tenga por proveedor	Vinicio Rojas
3	Envía datos recopilados	Gerencia	se envía mediante correo electrónico	Vinicio Rojas
4	Recibe datos recopilados	Importaciones	recibe los datos recopilados mediante correo electrónico	Ernesto Sánchez
5	Revisa los datos	Importaciones	revisa los datos y los selecciona de acuerdo al grado de aplicabilidad	Ernesto Sánchez
6	Encuentran inconvenientes en la planificación	Importaciones	determinan que existen ciertos parámetros que no son de utilidad en la planificación y los reportan	Ernesto Sánchez
7	Aportan con ideas para la planificación	Importaciones	incrementa sugerencias a la planificación	Ernesto Sánchez
8	Analizan las ideas propuestas	Importaciones	revisan las nuevas ideas y las aprueban o las desechan	Ernesto Sánchez
9	Envía nueva propuesta	Importaciones	aceptadas las nuevas envían la propuesta a gerencia	Ernesto Sánchez
10	Recibe la propuesta	Gerencia	recibe la propuesta aprobada	Vinicio Rojas
11	Dispone aplicar la planificación	Gerencia	se dispone a aplicar la propuesta en la planificación del mes.	Vinicio Rojas

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN	CODIGO: G 1
	Proceso	GESTION DE LA PLANIFICACION	CODIGO: G 1.2
	Subproceso	PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES	CODIGO: G 1.2.2
	Fecha		
Misión: Establecer los lineamientos para ejecutar las acciones adecuadas cada mes.			

No.	ACTIVIDAD	VAC	VAE	P	I	T	D	A	TIEMPO (min)
1	Recopila datos e información sobre la planificación mensual		x	x					20
2	Clasifica la informacion pertinente al mes		x		X				10
3	Envía datos recopilados					x			2
4	Recibe datos recopilados			x					1
5	Revisa los datos				X				15
6	Encuentran inconvenientes en la planificación				X				5
7	Aportan con ideas para la planificación		x	x					10
8	Analizan las ideas propuestas				X				15
9	Envía nueva propuesta					x			2
10	Recibe la propuesta			x					1
11	Dispone aplicar la planificación			x					15
Total		**o**	**3**	**6**	**4**	**2**	**0**	**0**	**96**

GESTION DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES								
ACTIVIDADES		Situación Actual			Situación Mejorada			VARIACIÓN %
		CANTIDAD	TIEMPO	%	CANTIDAD	TIEMPO	%	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	0	0	0	0
VAE	valor agregado a la empresa	2	45	26,63	3	40	29,41	2,78
P	Preparación	3	70	41,42	6	47	34,56	-6,86
I	Inspección	3	50	29,59	4	45	33,09	3,5
T	Transporte	2	4	2,37	2	4	2,94	0,57
D	demora	0	0	0	0	0	0	0
A	Archivo	0	0	0	0	0	0	0
T	**Totales**	**10**	**169**	**100**	**15**	**136**	**100**	
TVA	Tiempo de valor agregado	45			40			-5
IVA	Índice de valor agregado	26,63			29,41			2,78

ANÁLISIS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES MENSUALES

Existe un ligero crecimiento de casi tres puntos en relación lo que se estima un mejor desarrollo actual con respecto a su valor agregado.

En la preparación redujo su nivel en un 6,86% en relación a lo que había tenido.

En la inspección de a incrementado en un 3,5% ya que necesita de mayor control y considerando que su tiempo de ciclo ha disminuido.

El transporte se modifica en porcentaje pero en la relación directa no existe ningún cambio.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1	
Proceso	APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1.1	
Subproceso	GESTIÓN DE COTIZACIONES DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.1.1	
Objetivo: Realizar cotizaciones de mercaderías para que la importadora obtenga un documento que certifica los valores y condiciones de los productos.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Bodega.	PALL Corporation. ELE Internacional . G.E. Whatman	Solicitud de Cotizaciones con las especificaciones . Filtros para bebidas alcohólicas y no Alcohólicas. Suturas Quirúrgicas. Equipos Médicos. Equipos de ingeniería Civil.	Este proceso inicia con la solicitudde cotización de mercadería en el que se especifica los valores del proveedor los costos de la importación y los valores de venta al público y finaliza con la entrega al cliente el documento de cotización de la mercadería.	Documento de cotización de mercadería.	Proceso P 2.1	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
MACRO PROCESO:	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO:** **P 1**
NOMBRE DEL PROCESO:	APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO:** **P 1.1**
SUBPROCESO:	GESTIÓN COTIZACIÓN DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** **P 1.1.1**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	inicia con la solicitud de cotización y termina con la entrega al cliente del documento de cotización de la mercadería	

RECURSOS

FISICOS: Computador, oficina.	**ECONOMICOS:** $
TECNICOS: Internet	**RRHH:** Asistente de Importaciones.

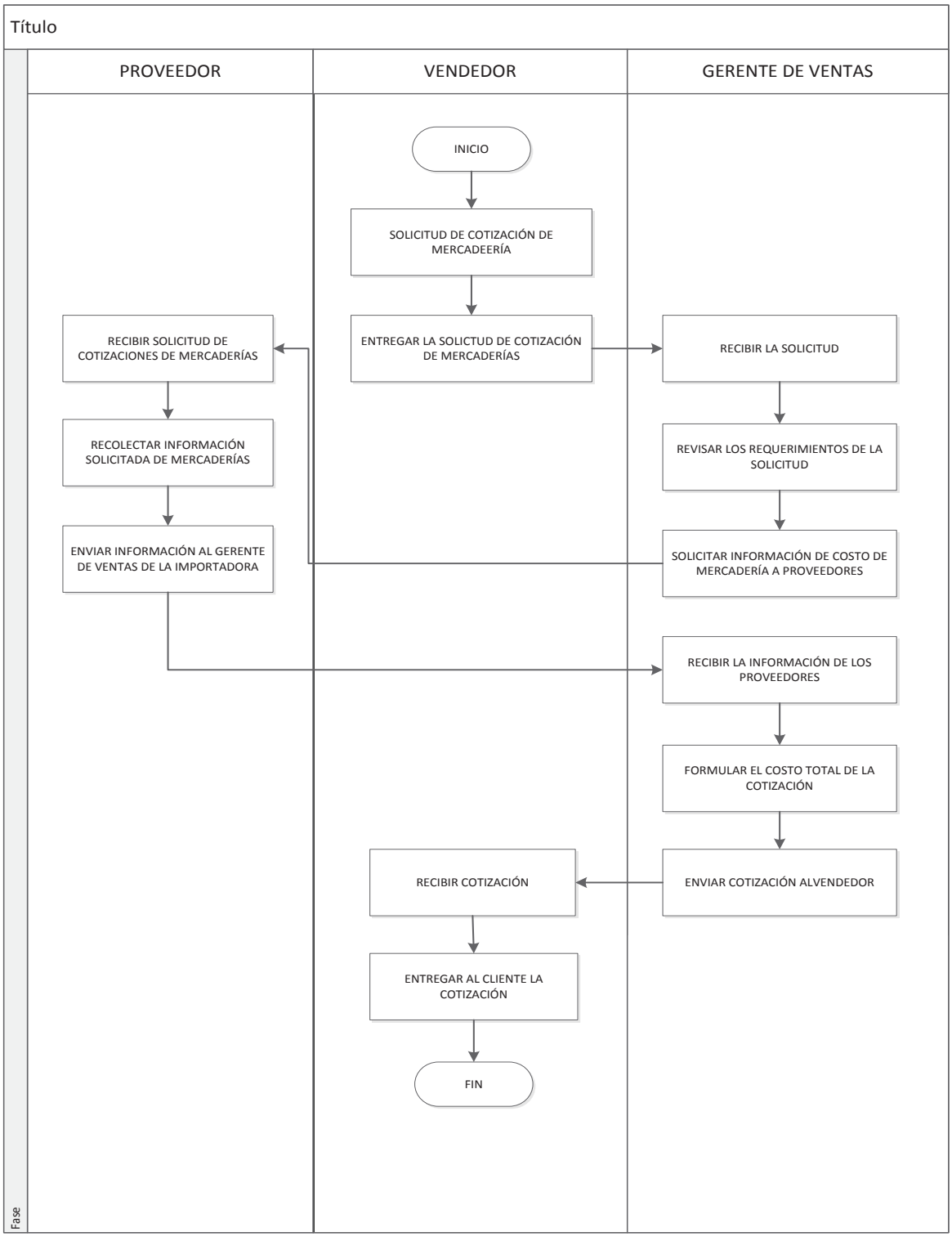
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
PALL Corporation ELE International G.E. WHATMAN	Solicitar cotización de mercadería Entregar la solicitud de cotizaciones de mercadería Revisar los requerimientos de la solicitud solicitar información de costo de mercadería al Proveedor Recibir la solicitud de cotización de mercadería Recolectar la información solicitada de mercaderías Enviar información al Gerente de Ventas Formular el costo total de la cotización Enviar la cotización al vendedor Entregar la cotización al cliente	Nestlé Licoresa Tesalia Cervecería Nacional
ENTRADAS		**SALIDAS**
Solicitud De Cotizaciones de Mercadería	**OBJETIVO** Realizar cotizaciones de mercaderías para que la importadora obtenga un documento que certifica los valores y condiciones de los productos.	Documento con la Cotización
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TC	**CONTROLES** Leyes Aduaneras Políticas de la Empresa	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**MACROPROCESOS:** ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1
	PROCESO: APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.1
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE COTIZACIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.1.1

MISION: Realizar cotizaciones de mercaderías para que la importadora obtenga un documento que certifica los valores y condiciones de las mercaderías.

LÍMITES: Inicia con la solicitud de cotización y termina con la entrega al cliente el documento de la cotización de mercaderías.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Gestión de Cotización de Mercaderías**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: P1.1.1
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Solicitar cotización de mercadería	Vendedor	El vendedor redacta una solicitud para la cotizaciones de ciertas mercaderías	Doris Rojas
2	Entregar la solicitud de cotizaciones de mercadería	Vendedor	Envía la solitud de cotización al Gerente de Ventas	Doris Rojas
3	Revisar los requerimientos de la solicitud	Gerente de Ventas	Se realiza respectiva revisión de los requerimientos de la mercadería.	Ernesto Sánchez
4	solicitar información de costo de mercadería al Proveedor	Gerente de Ventas	Se solicita al proveedor información sobre los costos de la mercadería	Ernesto Sánchez
5	Recibir la solicitud de cotización de mercadería	Proveedor	El proveedor recibe la solicitud para ver cuáles son las necesidades del importador	PALL Corporation
6	Recolectar la información solicitada de mercaderías	Proveedor	El proveedor recolecta la información de la mercadería y redacta un informe con las especificaciones y valores.	PALL Corporation
7	Enviar información al Gerente de Ventas	Proveedor	El informe se envía mediante correo electrónico al importador	PALL Corporation
8	Formular el costo total de la cotización	Gerente de Ventas	Se calcula los costos de la mercadería con la debida utilidad, los valores del transporte y el costo de almacenamiento.	Ernesto Sánchez
9	Enviar la cotización al vendedor	Vendedor	Se envía la cotización al vendedor con los valores para el consumidor final	Doris Rojas
10	Entregar la cotización al cliente	Vendedor	Se entrega la cotización al cliente con el valor final	Doris Rojas

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Abastecimiento de Productos	CODIGO: P 1
	Proceso	Aprovisionamiento de Productos	CODIGO: P 1.1
	Subproceso	Gestión de Cotización de Mercaderías.	CODIGO: P 1.1.2
	Fecha		

MISIÓN: Realizar cotizaciones de mercaderías para que la importadora obtenga un documento que certifica los valores y condiciones de los productos.

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Solicitar cotización de mercadería	X		x					10
2	Entregar la solicitud de cotizaciones de mercadería					X			1
3	Revisar los requerimientos de la solicitud		X		X				3
4	solicitar información de costo de mercadería al Proveedor		X	X					5
5	Recibir la solicitud de cotización de mercadería			X					1
6	Recolectar la información solicitada de mercaderías			X					3
7	Enviar información al Gerente de Ventas			X					1
8	Formular el costo total de la cotización			X					10
9	Enviar la cotización al vendedor			X					1
10	Entregar la cotización al cliente	X				X			3
Total		**1**	**2**	**7**	**1**	**2**	**0**	**0**	**38**

GESTION DE COTIZACIÓN DE MERCADERIAS								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	1	10	18,18	2	13	22,03	3,85
VAE	valor agregado a la empresa	1	3	5,45	2	8	13,56	8,11
P	Preparación	8	34	61,82	7	31	52,54	-9,28
I	Inspección	1	3	5,45	1	3	5,08	0,37
T	Transporte	2	5	9,1	2	4	6,78	-2,32
D	demora	0	0	0	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	0	0	0	0	0	0,00	0,00
T	**Totales**	**13**	**55**	**100**	**14**	**59**	**100,00**	**0,00**
TVA	Tiempo de valor agregado	13			21			
IVA	Índice de valor agregado	22,63			35,59			12,96

ANÁLISIS DEL PROCESO COTIZACIÓN DE MERCADERÍAS.

En el análisis del valor agregado se puede resaltar la eliminación de una actividad (preparación) que no agregan ningún valor real al proceso, con esto se mejora el índice de valor agregado al cliente que va del 18,18% al 19,61%, mientras el valor agregado a la empresa va de 5,45% al 15,69% y se mejoró el ciclo del proceso que es de 38 minutos.

Para optimizar el proceso de cotización de mercaderías se propone la conformación de equipos de trabajo, este equipos de trabajo debe estar constituidos por un ingeniero comercial quien debe ser líder más el resto de integrantes pueden constar de ingenieros o tecnólogos. Para motivar al personal y empoderarlo en distintos procesos operativos se debe encargar el liderazgo de ciertos proyectos por lo que mejorara el conocimiento y desempeño de todo el equipo. Por lo que se recomienda que sea rotativa la asignación de liderazgo en ciertos proyectos para que el crecimiento sea equitativo.

El trabajo en equipo es multidisciplinario y ayudará a que la gerencia se concentre más en tareas de planificación estratégica y control de gestión en proceso de encontrar oportunidades de mejora de los macro procesos y de toda la empresa.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1	
Proceso	APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1.1	
Subproceso	GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.1.2	
Objetivo: Mantener un stock de mercadería a través de solicitudes de pedidos y entrega la orden de compra para la realización del pago.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
BODEGA	PALL Corporation. ELE Internacional. G.E. Whatman.	Hojas de pedidos con las especificaciones para las importaciones de las mercaderías. Filtros para bebidas alcohólicas y no Alcohólicas. Suturas Quirúrgicas. Equipos Médicos. Equipos de ingeniería Civil.	Este proceso inicia con solicitar la importación de mercaderías las cuales serán clasificadas para seleccionar el proveedor y encontrar la mejor propuesta en las proformas recibidas para quese venda a sus de clientes y culmina con la entrega de la orden de pago al proveedor en su totalidad.	Orden de Compra. Documento para pago.	Proceso P 1.2 Proceso P2.1 Proceso P2.2	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
MACRO PROCESO:	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1**
PROCESO:	APROVISIONAMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1.1**
SUBPROCESO:	GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERIA	**CODIGO: P 1.1.2**
PROPIETARIO DEL PROCESO:	Dto. Compras	**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con la solicitud de requerimiento y termina con la entrega a contabilidad documento de pago.	

RECURSOS	
FISICOS: Computador, oficina. **TECNICOS: Internet**	**ECONOMICOS: $** **RRHH: Gerente**

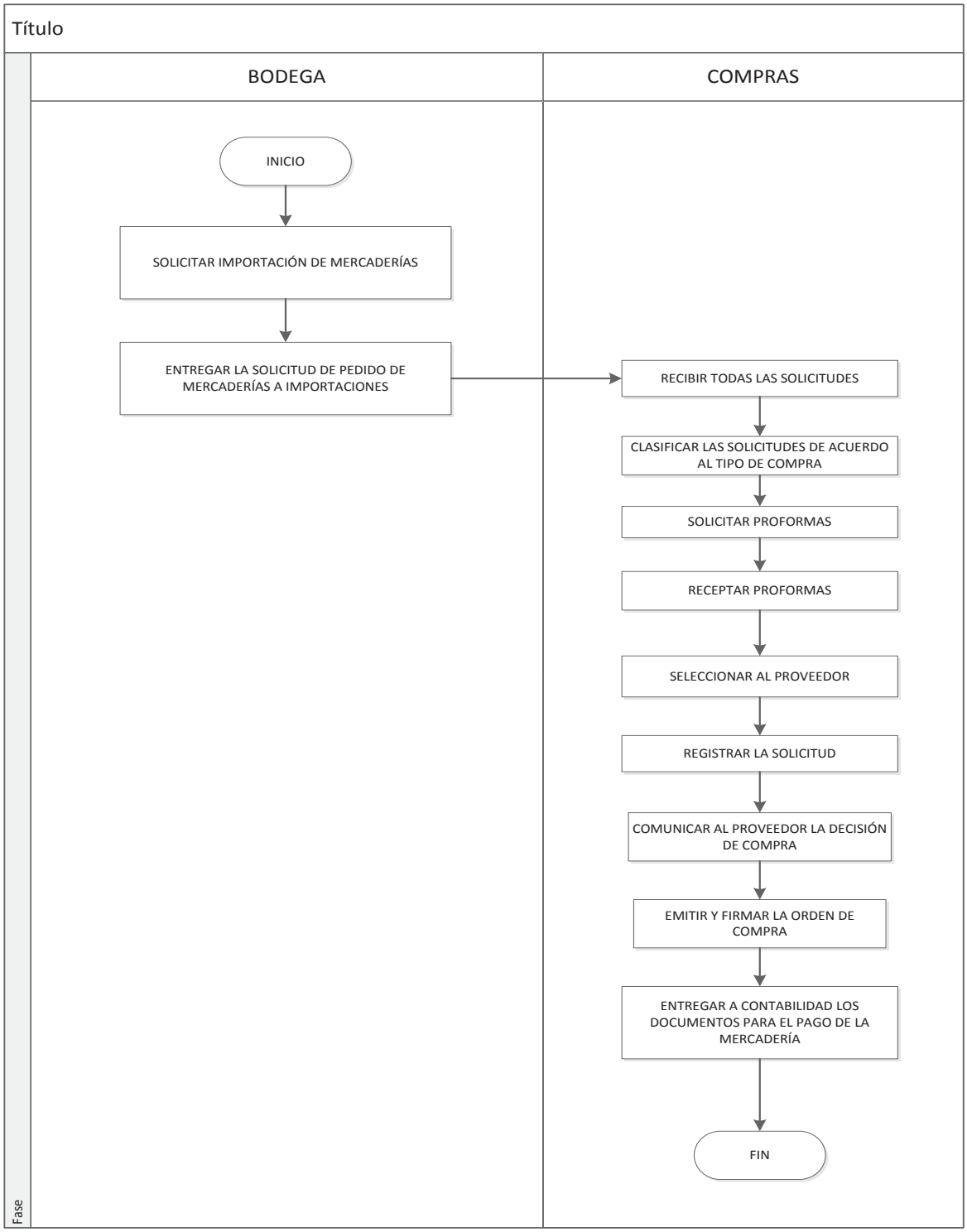
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
CLIENTES	Solicitar Importación de Mercadería Entregar la solicitud de pedido de mercaderías a importaciones Recibir todas las solicitudes Clasificar las solicitudes de acuerdo al tipo de compra Solicitar Proformas Receptar proformas Seleccionar al Proveedor Registrar en la solicitud base de datos de la importadora Comunicar al proveedor la decisión de compras Emitir y firmar la orden de compra Entregar a contabilidad los documentos para el pago de la mercadería	Departamento De Contabilidad
ENTRADAS		**SALIDAS**
Solicitud de Pedido de Mercadería	**OBJETIVO** Mantener un stock de mercadería a través de solicitudes de pedidos y entrega la orden de compra para la realización del pago.	Orden de Compra
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
FCP NEDNC	**CONTROLES** Leyes Aduaneras Políticas de la Empresa Políticas del Cliente	Retenciones Cheques

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1
	PROCESO: APROVISIONAMIENTO DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1.1
	SUBPROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍAS	**CODIGO:** P.1.1.2

MISION: Mantener un stock de mercaderías a través de solicitud de pedidos y entrega la orden de compra para la realización del pago.

LÍMITES: Inicia con la solicitud de requerimientos y termina con la entrega a contabilidad el documento de pago de la mercadería.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Gestión de Compras de Mercadería**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: P.1.1.2
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Solicitar Importación de Mercadería	Bodega	Dependiendo de la cantidad de la mercadería se solicita importar.	Nancy Suarez
2	Entregar la solicitud de pedido de mercaderías a importaciones	Bodega	Se envía la solicitud debidamente redactada con las especificaciones de la mercadería.	Nancy Suarez
3	Recibir todas las solicitudes	Compras	Se reciben todas las solicitudes que fueron probadas	Ernesto Sánchez
4	Clasificar las solicitudes de acuerdo al tipo de compra	Compras	Cuando las solicitudes son confirmadas se clasifican en el tipo de mercadería y el país de procedencia	Ernesto Sánchez
5	Solicitar Proformas	Compras	A los proveedores se solicita los valores de la mercadería	Ernesto Sánchez
6	Receptar proformas	Compras	Se recibe todas las proformas de los proveedores con las respectiva información	Ernesto Sánchez
7	Seleccionar al Proveedor	Compras	Con las proformas se decide cual es el proveedor de esa mercadería	Ernesto Sánchez
8	Registrar en la solicitud base de datos de laimportadora	Compras	Se ingresa en el sistema los datos del proveedor para referencia y base de datos de la empresa	Ernesto Sánchez
9	Comunicar al proveedor la decisión de compras	Compras	Se confirma al proveedor la decisión de compra de la mercadería	Ernesto Sánchez
10	Emitir y firmar la orden de compra	Compras	Con la proforma aceptada se emite y firma la orden de compra	Ernesto Sánchez
11	Entregar a contabilidad los documentos para el pago de la mercadería	Compras	Después de haber emitido la orden de compra se envía a contabilidad para que realice el pago de la mercadería	Ernesto Sánchez

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Abastecimiento de Productos	CODIGO: P 1
	Proceso	Aprovisionamiento de Productos	CODIGO: P 1.1
	Subproceso	Gestión de Compras de Mercadería	CODIGO: P 1.1.2
	Fecha		

Misión: Mantener un stock de mercadería a través de solicitudes de pedidos y entrega la orden de compra para la realización del pago.

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Solicitar Importación de Mercadería		X	X					3
2	Entregar la solicitud de pedido de mercaderías a importaciones					X			3
3	Recibir todas las solicitudes			X					3
4	Clasificar las solicitudes de acuerdo al tipo de compra		x	X					5
5	Solicitar Proformas		X	X					3
6	Receptar proformas								1
7	Seleccionar al Proveedor	X		X					15
8	Registrar la solicitud en la base de datos de laimportadora		X		x				5
9	Comunicar al proveedor la decisión de compras			X					3
10	Emitir y firmar la orden de compra				x				5
11	Entregar a contabilidad los documentos para el pago de la mercadería			X					10
Total		**1**	**4**	**7**	**2**	**1**	**0**	**0**	**56**

Gestión de Compras de Mercadería								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	1	15	16,85	7,47
VAE	valor agregado a la empresa	2	8	7,48	4	16	17,98	10,5
P	Preparación	10	55	51,40	7	42	47,19	-4,21
I	Inspección	2	35	32,71	2	10	11,24	-21,47
T	Transporte	3	9	8,41	3	6	6,74	1,67
D	demora	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00
T	**Totales**	**17**	**107**	**100**	**19**	**89**	**100,00**	
TVA	Tiempo de valor agregado	8			31			0,00
IVA	Índice de valor agregado	7,48			34,83			27,35

ANÁLISIS DEL PROCESO GESTIÓN DE COMPRAS DE MERCADERÍAS.

De acuerdo al análisis de valor agregado realizado a procedimiento de compras, se puede observar que existe un alto porcentaje en actividades que no agregan valor y un alto porcentaje de empoderamiento de los niveles jerárquicos. La causa de esto es el excesivo control e inspección de la documentación que no agrega valor real al proceso.

En el nuevo análisis del valor agregado se han eliminado alrededor de 10 actividades que no agregan valor real al proceso mejorando con esto el tiempo del ciclo del proceso y se obtuvo un aumento en el índice de valor agregado que es del 27,35%.

Se puede referenciar que la tecnología disminuye el número de documentos debido al uso de los correos electrónicos con las firmas digitalizadas tanto en forma interna como externa, además de poseer las bases de datos.

Para mejorar el proceso de compras se solicita que se asigne a una persona para que compre por pedido, que podrían ser los gerentes o los líderes de los equipos de trabajo y que se encargara de realizar la solicitud directamente al encargado de compras, eliminando así, las múltiples revisiones e inspecciones de la documentación que no agregan valor.

Se recomienda adicionalmente capacitar al encargado de compras y dotar de todas las herramientas y paquetes informáticos que le ayuden a optimizar su trabajo.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1	
Proceso	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1.2	
Subproceso	NACIONALIZACIÓN DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.2.1	
Objetivo: Legalizar la mercadería importada para su libre venta en el mercado ecuatoriano.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Proceso P 1.1	Aduanas del Ecuador.	Orden de despacho de mercadería. Documentos de compra de la importadora. Guías de pago de Transporte.	Este proceso inicia con la orden de despacho de mercadería de aduanas y se enviara la orden de traslado de la mercadería para la legalización de la mercadería con la cual se elaborara el detalle para autorizar el débito bancario y que el afianzado aduanero lleve el documento y finaliza con el pago en la ventanilla del banco de ubicado en las aduanas.	Documento de la mercadería legalizada.	Proceso P 2.1 Proceso P 2.2	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1**
Proceso:	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1.2**
Subproceso:	NACIONALIZACIÓN DE MERCADERÍAS	**CODIGO: P 1.2.1**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con la orden de despacho de mercadería y termina con el pago de impuestos en ventanilla del banco.	

RECURSOS	
FISICOS: Computador, oficina **TECNICOS:**Internet	**ECONOMICOS:**$ **RRHH:**Agente Aduanero, Asistente de Importaciones.

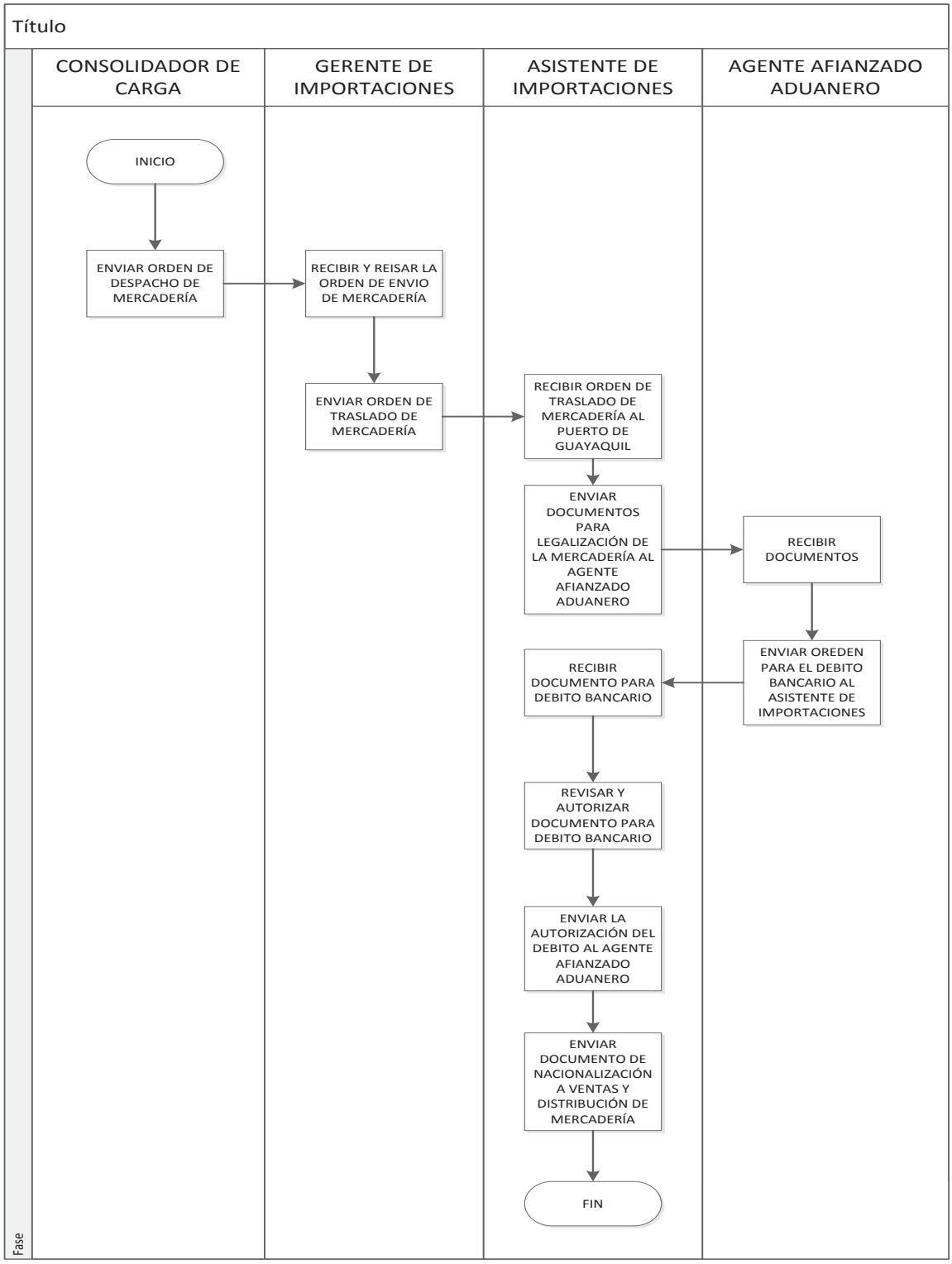
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	Enviar orden de despacho de mercadería Recibir y revisar la orden de envió de mercadería Enviar orden de traslado de mercadería Enviar documentos para le legalización de la mercadería Enviar documentos para debito bancario al asistente de importaciones Revisar y autorizar documento para el debito bancario Enviar la autorización para debito bancario al agente afianzado de aduanas. Enviar documento de nacionalización a ventas y distribución de mercaderías	BODEGA
ENTRADAS		**SALIDAS**
Orden de Despacho de Mercadería	**OBJETIVO** Legalizar la mercadería importada para su libre venta en el mercado ecuatoriano.	Documento De mercadería Legalizada
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TN	**CONTROLES** Leyes Aduaneras	

ELABORADO POR:	REVISADO	APROBADO
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1
	PROCESO: RECEPCIÓN DE APROVISIONMEINTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.2
	SUBPROCESO: NACONALIZACIÓ DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1.2.1

MISIÓN: Legalizar la mercadería importada para su libre venta en el mercado Ecuatoriano.

LÍMITES: Inicia con la orden de despacho de mercadería y termina con el pago de impuestos en ventanilla del banco.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Nacionalización de Mercadería**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: 1.2.1
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Enviar orden de despacho de mercadería	Consolidador de Carga	La empresa que se encarga de reunir todos los productos que compro la importadora envía un documento que certifica el envió de la mercadería	Schryver
2	Recibir y revisar la orden de envió de mercadería	Gerente de Importaciones	El gerente de importaciones se encarga de revisar la orden de la mercadería enviada	Miguel Cabrera
3	Enviar orden de traslado de mercadería	Asistente de Importaciones	La orden revisada se envía al asistente de mercadería para que enviétoda la documentación al agente afianzado aduanero	Darwin Chacón
4	Enviar documentos para le legalización de la mercadería	Asistente de Importaciones	Se envía toda la documentación para que el agente afianzado aduanero nacionalice las mercaderías importadas	Darwin Chacón
5	Enviar documentos para débito bancario al asistente de importaciones	Agente Afianzado Aduanero	Se envía el formulario para solicitar el débito bancario por parte del agente afianzado.	Enrique Crespo
6	Revisar y autorizar documento para el débito bancario	Asistente de Importaciones	Se revisa que el documento de débito bancario este correctamente llenado y se autoriza el debito	Darwin Chacón
7	Enviar la autorización para débito bancario al agente afianzado de aduanas.	Asistente de ventas	Luego de haber revisado que toda la documentación está bien realizada se confirma la autorización del débito bancario	Yolanda Sánchez
8	Enviar documento de nacionalización a ventas y distribución de mercaderías	Agente Afianzado Aduanero	Con la confirmación del débito se dirige a la ventanilla del banco que fue designado y se realiza el pago.	Enrique Crespo

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Abastecimiento	CODIGO: P.1
	Proceso	Aprovisionamiento	CODIGO: P.1.2
	Subproceso	Nacionalización de la Mercadería	CODIGO: P1.2.1
	Fecha		
MISIÓN: Legalizar la mercadería importada para su libre venta en el mercado Ecuatoriano.			

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Enviar orden de despacho de mercadería					x			1
2	Recibir y revisar la orden de envió de mercadería		X		X				1
3	Enviar orden de traslado de mercadería					x			1
4	Enviar documentos para le legalización de la mercadería		X		X				15
5	Enviar documentos para débito bancario al asistente de importaciones					x			1
6	Revisar y autorizar documento para el débito bancario		X		X				2
7	Enviar la autorización para débito bancario al agente afianzado de aduanas.				X				1
8	Enviar documento de nacionalización a ventas y distribución de mercaderías			x					1
Total		**0**	**3**	**1**	**4**	**3**	**0**	**0**	**23**

Nacionalización de Mercadería								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	0	0	0,00	0,00
VAE	valor agregado a la empresa	1	10	17,86	3	18	43,90	26,05
P	Preparación	7	34	60,71	1	1	2,44	-58,28
I	Inspección	3	12	21,43	4	19	46,34	24,91
T	Transporte	0	0	0	3	3	7,32	7,32
D	demora	0	0	0	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	0	0	0	0	0	0,00	0,00
T	**Totales**	**11**	**56**	**100**	**11**	**41**	**100**	0,00
TVA	Tiempo de valor agregado		10			18		0,00
IVA	Índice de valor agregado			17,86			43,90	26,05

ANÁLISIS DEL PROCESO NACIONALIZACIÓN DE MERCADERÍAS.

De los datos obtenidos del análisis de valor agregado se reducen dos actividades que no generan valor y se reduce el tiempo del ciclo de 46 minutos a 23 minutos, y sufre un incremento del índice del valor agregado en un 26,05%. Se redujo de manera significativa las preparaciones y se dio énfasis en la inspección con lo cual se lleva con mucho cuidado el proceso.

La nacionalización de las mercaderías tiene mayor agilidad debido a la tecnología existente, está ayuda con el envío de la documentación requerida vía internet y con las firmas digitalizadas que legalizan todo tramite oficial.

Para mejorar el desarrollo del proceso se sugiere capacitar al asistente de importaciones sobre las actividades de la nacionalización de las mercaderías además de proveedor con toda la documentación que sea necesaria y contar con un agente afianzado aduanero que disponga de los recursos tecnológicos y contactos.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1	
Proceso	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	CODIGO: P.1.2	
Subproceso	RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS IMPORTADAS	CODIGO: P.1.2.2	
Objetivo: Recibir la mercadería que llega a las bodegas e ingresar al sistema de inventarios.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Proceso P 1.2	PALL Corporation. ELE Internacional . G.E. Whatman.	Documento de nacionalización de la mercadería. Filtros para bebidas alcohólicas y no Alcohólicas. Suturas Quirúrgicas. Equipos Médicos. Equipos de ingeniería Civil.	Este proceso inicia con el envió del documento de nacionalización de la mercadería en la que se revisa que la mercadería que fue nacionalizada sea la correcta en conformidad con la guía de traslado para registrar en el comprobante de ingreso de mercadería a los inventarios y finaliza con la actualización de los inventarios de la mercadería.	Documento de actualización del sistema de inventarios.	Proceso P 2.1 Proceso P 2.2	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1**
Proceso:	RECEPCIÓN DE PRODUCTOS	**CODIGO: P 1.2**
Subproceso:	RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS IMPORTADAS	**CODIGO: P 1.2.2**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con el envió de documento de nacionalización de la mercadería y termina con la actualización del sistema de inventarios de mercadería.	

RECURSOS	
FISICOS: Bodega, Computador	**ECONOMICOS:**$
TECNICOS:	**RRHH:**Bodeguero, Asistente de Importaciones

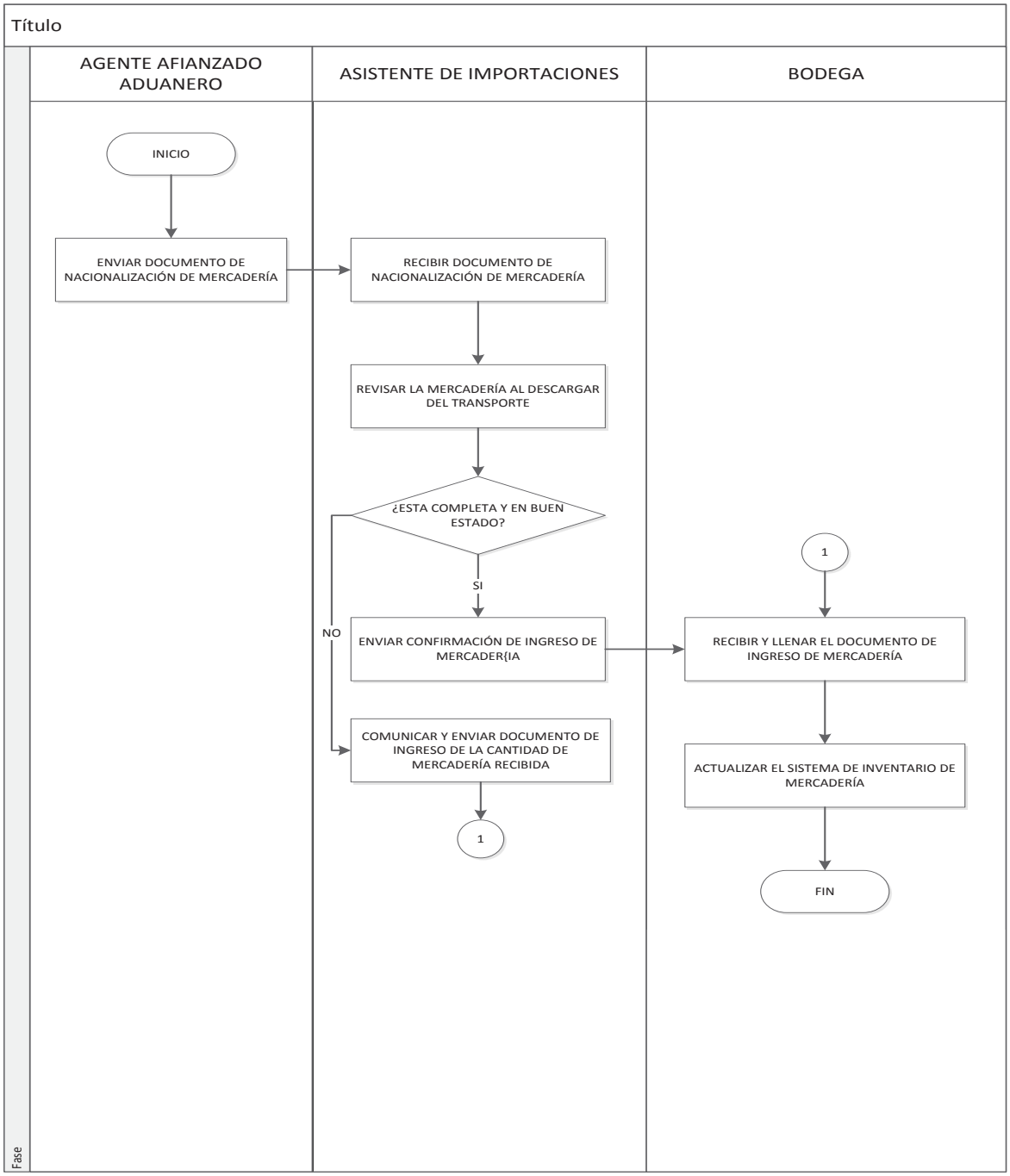
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
Agencia Afianzada Aduanera	Enviar documentos de nacionalización de mercadería Recibir y Revisar la mercadería al descargar del transporte Enviar confirmación de ingreso de mercadería. Recibir y Llenar comprobante de ingreso de mercadería Actualizar el sistema de Inventario de Mercadería	BODEGA
ENTRADAS		**SALIDAS**
Documento De Mercadería Legalizada	**OBJETIVO** Recibir la mercadería que llega a las bodegas e ingresar al sistema de inventarios	Documento De Actualizar Inventarios
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TM	**CONTROLES** Políticas de la Empresa	

ELABORADO POR:	REVISADO	APROBADO
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: ABASTECIMIENTO DE MERCADERÍA	CODIGO: P.1
	PROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.1.2
	SUBPROCESO: RECEPCIÓN DE MERCADERIAS IMPORTADAS	CODIGO: 1.2.2

MISIÓN: Recibir la mercadería que llega a las bodegas e ingresar a inventarios.

LÍMITES: Inicia con la envió del documento de nacionalización de la mercadería y termina con la actualización del sistema de inventarios de mercadería.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Recepción de Mercaderías Importadas.**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: 1.2.2
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Enviar documentos de nacionalización de mercadería	Asistente de Importaciones	Se recibe la documentación de la nacionalización de la mercadería	Darwin Chacón
2	Recibir y Revisar la mercadería al descargar del transporte	Asistente de Importaciones	Se revisa las condiciones y las cantidades en las que llego la mercadería.	Darwin Chacón
3	Enviar confirmación de ingreso de mercadería.	Asistente de Importaciones	Se informa la cantidad de mercadería que llego confirmando la cantidad que se pidió o informando que llego menos o mayor cantidad de la que se pidió.	Darwin Chacón
4	Recibir y Llenar comprobante de ingreso de mercadería	Bodega	Con la información de la cantidad se llena la tarjeta de ingreso de mercadería especificando la cantidad de mercadería	Nancy Suarez
5	Actualizar el sistema de Inventario de Mercadería	Bodega	Con el comprobante de ingreso de mercadería se ingresa la información en el sistema de inventarios.	Nancy Suarez

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Abastecimiento	CODIGO: P.1
	Proceso	Recepción de Productos	CODIGO: P.1.2
	Subproceso	Recepción de Mercaderías Importadas	CODIGO: P1.2.2
	Fecha		
Misión: Recibir la mercadería que llega a las bodegas e ingresar al sistema de inventarios			

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Enviar documentos de nacionalización de mercadería					X			30
2	Recibir y Revisar la mercadería al descargar del transporte		X		x				15
3	Enviar confirmación de ingreso de mercadería.					X			10
4	Recibir y Llenar comprobante de ingreso de mercadería		X	X					10
5	Actualizar el sistema de Inventario de Mercadería		X					X	10
Total		**0**	**3**	**1**	**1**	**2**	**0**	**1**	**75**

Recepción de Mercaderías Importadas								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	0	0	0,00	0,00
VAE	valor agregado a la empresa	1	10	10,53	3	35	31,82	21,29
P	Preparación	2	20	21,05	1	10	9,09	-11,96
I	Inspección	3	25	26,32	1	15	13,64	-12,68
T	Transporte	1	30	31,58	2	40	36,36	4,78
D	demora	0	0	0	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	1	10	10,53	1	10	9,09	-1,44
T	**Totales**	**8**	**95**	**100**	**8**	**110**	**100**	
TVA	Tiempo de valor agregado		10		1	35		25
IVA	Índice de valor agregado			10,53			31,82	21,29

ANÁLISIS DEL PROCESO RECEPCIÓN DE MERCADERÍAS.

Del análisis de la situación de la importadora en el proceso de recepción de mercaderías se han reducido dos actividades que no mejoran el proceso y se observa un incremento del índice de valor agregado en un 21,29%. Se ha reducido la preparación de manera considerable y la preparación, en el transporte se ha incrementado, no en índice representativo pero muy necesario para para que se obtengan mejoras en el proceso.

Se recomienda que un equipo de trabajo sea asignado para la recepción de la mercadería con los documentos de las especificaciones y que se encargue de revisar la mercadería y estado. Luego el mismo equipo se encargue de ingresar los datos de la mercadería en el sistema para que no exista la manipulación de otras personas.

Para el cumplimiento óptimo de estas actividades se recomienda capacitar al equipo de trabajo tanto en la recepción de la mercadería como en el uso del sistema de inventarios.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2	
Proceso	VENTA DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.2.1	
Subproceso	PEDIDOS DE VENDEDORES	CODIGO: P.2.1.1	
Objetivo: Incrementar el número de pedidos de ventas de las mercaderías para obtenermejores réditos económicos.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Vendedores .	Todo tipo de empresa.	Catálogos de los productos que se promocionan . Notas de pedido para registrar la venta.	Este proceso inicia con la emisión de la solicitud de pedido de mercadería se receptan los requerimientos del cliente, luego se ingresa al sistema el pedido para elaborar la proforma de venta para que el cliente confirme la compra para elaborar la factura de venta de la mercadería y enviar al cliente la factura y finaliza con el recibimiento del pago de la factura de venta de la mercadería.	Filtros para bebidas alcohólicas y no Alcohólicas. Suturas Quirúrgicas. Equipos Médicos. Equipos de ingeniería Civil.	Proceso P 2.2	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	COMERCIALIZACIÓN	**CODIGO: P 2**
Proceso:	VENTA DE LAS MERCADERÍAS	**CODIGO: P 2.1**
Subproceso:	PEDIDOS DE VENDEDORES	**CODIGO: P 2.1.1**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con la solicitud de pedido de mercadería y termina con el pago de la factura de venta de la mercadería.	

RECURSOS	
FISICOS: Vehículos **TECNICOS: Computadores**	**ECONOMICOS: $** **RRHH: Vendedores**

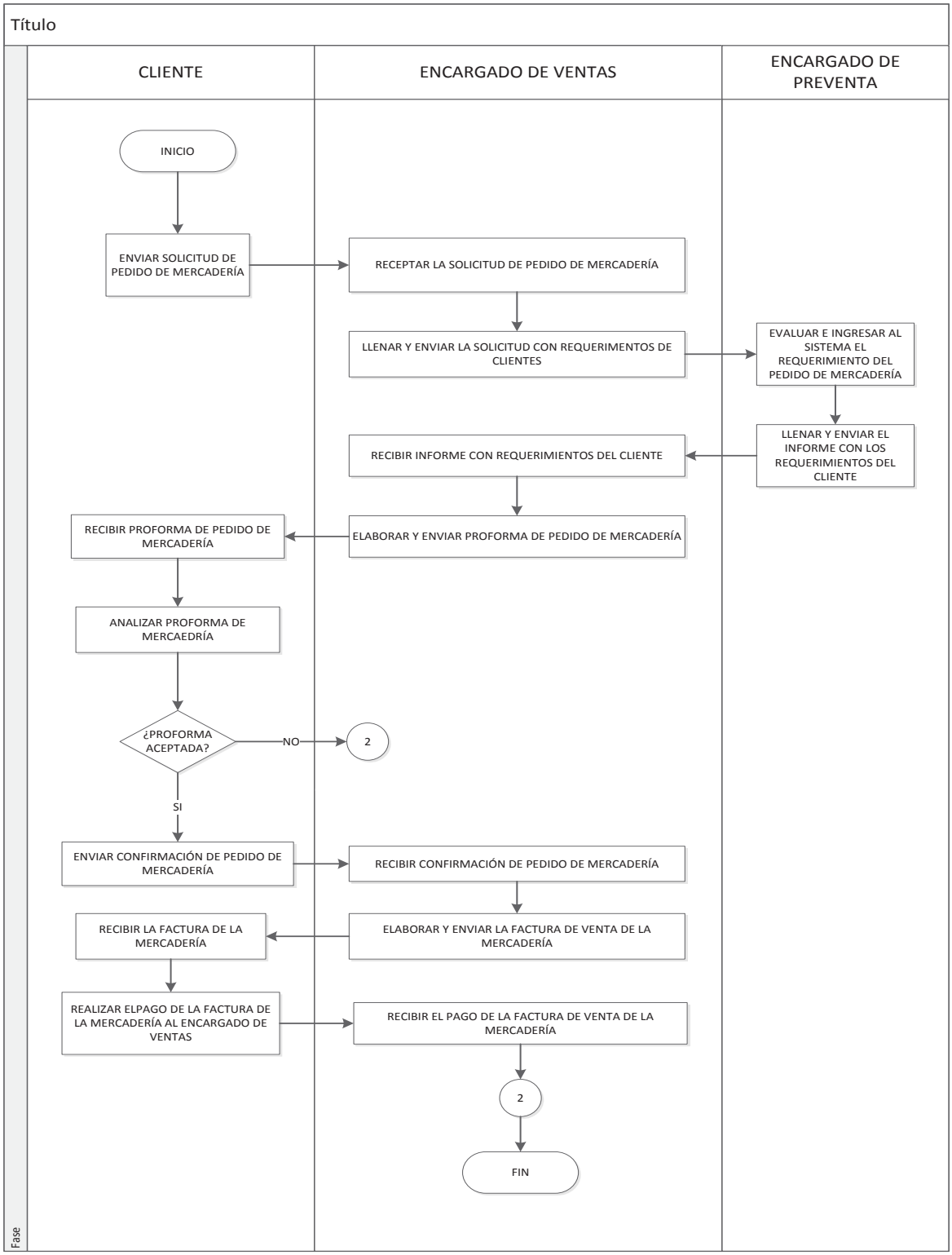
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
BODEGA	Enviar solicitud de pedido de mercadería. Receptar la solicitud de pedido de la mercadería Llenar y enviar la solicitud con requerimiento del cliente Evaluar requerimiento de pedido de mercaderías. Ingresar al sistema el requerimiento de pedido de mercaderías. Llenar y enviar el informe con los requerimientos del cliente Elaborar y enviar proforma de pedido de mercadería Analizar proforma de mercaderías Enviar confirmación de pedido de mercadería Elaborar y enviar factura de venta Realizar el pago de la factura de la mercadería al encargado de ventas Recibir el pago de la factura de venta de la mercadería.	CLIENTE
ENTRADAS		**SALIDAS**
Solicitud de Pedido de Mercadería		Cancelación de La Factura de La mercadería
	OBJETIVO	
	Incrementar el número de pedidos de ventas de las mercaderías para obtener mejores réditos económicos.	
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TP	**CONTROLES** Políticas de la empresa Políticas del cliente	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2
	PROCESO: VENTA DE LAS MERCADERÍAS	CODIGO: P.2.1
	SUBPROCESO: PEDIDOS DE VENDEDORES	CODIGO: 2.1.1

MISIÓN: Incrementar el número de pedidos de ventas de las mercaderías para obtener mejores réditos económicos.

LÍMITES: Inicia con la solicitud de pedido de mercadería y termina con el pago de la factura de venta de la mercadería.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Pedido de Vendedores**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: 2.1.1
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Enviar solicitud de pedido de mercadería.	Cliente	El cliente solicita mercadería al vendedor para su consumo	Nestlé
2	Receptar la solicitud de pedido de la mercadería	Vendedor	El vendedor recepta la solicitud del pedido con las especificaciones de mercadería	Doris Rojas
3	Llenar y enviar la solicitud con requerimiento del cliente	Vendedor	El vendedor llena la solicitud de pedido de acuerdo a las especificaciones que solicita el cliente	Doris Rojas
4	Evaluar requerimiento de pedido de mercaderías.	Preventa	La persona encarga del servicio de preventa revisa los requerimientos del cliente y las evalúa en su factibilidad.	Jenny Bravo
5	Ingresar al sistema el requerimiento de pedido de mercaderías.	Preventa	Se ingresa en el sistema el pedido de venta de las mercaderías que solicita el cliente.	Jenny Bravo
6	Llenar y enviar el informe con los requerimientos del cliente	Preventa	Se ingresa los detalles de los requerimientos y las especificaciones que solicito en la mercadería y se envía el informe al vendedor	Jenny Bravo
7	Elaborar y enviar proforma de pedido de mercadería	Vendedor	El vendedor elabora la proforma de pedido con los valores totales de la mercadería en detalle.	Doris Rojas
8	Analizar proforma de mercaderías	Cliente	El cliente revisa los valores de la mercadería, el tiempo de entrega de la mercadería y l forma de pago.	Nestlé
9	Enviar confirmación de pedido de mercadería	Cliente	Después de haber analizado las condiciones que propone la importadora pasa a comunicar su decisión al vendedor	
10	Elaborar y enviar factura de venta	Vendedor	El vendedor elabora la factura de la mercadería con las especificaciones que son necesarias.	Doris Rojas
11	Realizar el pago de la factura de la mercadería al encargado de ventas	Cliente	El cliente luego de revisar y estar conforme pasa a realizar el pago de la factura.	Nestlé
12	Recibir el pago de la factura de venta de la mercadería.	Vendedor	El vendedor recibe la realización del pago de la mercadería comprada	Doris Rojas

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.			
	Macro proceso	COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: 2
	Proceso	Venta de Mercadería	CODIGO: 2.1
	Subproceso	Pedidos de Vendedores	CODIGO: 2.1.2
	Fecha		

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Enviar solicitud de pedido de mercadería.		x			x			1
2	Receptar la solicitud de pedido de la mercadería			X					1
3	Llenar y enviar la solicitud con requerimiento del cliente	x		X					2
4	Evaluar requerimiento de pedido de mercaderías.		x		x				5
5	Ingresar al sistema el requerimiento de pedido de mercaderías.		x					X	3
6	Llenar y enviar el informe con los requerimientos del cliente			X					1
7	Elaborar y enviar proforma de pedido de mercadería			X					10
8	Analizar proforma de mercaderías		x		x				1
9	Enviar confirmación de pedido de mercadería					x			1
10	Elaborar y enviar factura de venta			X					5
11	Realizar el pago de la factura de la mercadería al encargado de ventas			X					45
12	Recibir el pago de la factura de venta de la mercadería.			X					5
Total		**1**	**4**	**7**	**2**	**2**	**0**	**1**	**80**

Pedidos de Vendedores								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	1	2	2,30	2,30
VAE	valor agregado a la empresa	1	1	1,05	4	10	11,49	10,44
P	Preparación	12	89	93,68	7	64	73,56	-20,12
I	Inspección	2	2	2,11	2	6	6,89	4,78
T	Transporte	0	0	0	2	2	2,30	2,30
D	demora	0	0	0	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	1	3	3,16	1	3	3,45	0,29
T	**Totales**	**16**	**95**	**100**	**17**	**87**	**100**	0,00
TVA	Tiempo de valor agregado		1			10		0,00
IVA	Índice de valor agregado			1,05			13,79	12,74

ANÁLISIS DEL PROCESO PEDIDOS DE VENDEDORES.

Del análisis de valor agregado se han reducido tres actividades que no generan valor a la empresa ni a los clientes, el índice de valor agregado es del 12,74 en relación a la situación mejorada con la situación actual, la preparación del proceso ha reducido en un 20,12% y la inspección a aumentado para dar un mejor servicio en un 4,78%. Con los resultados obtenidos se recomienda a la importadora que los equipos de trabajo de la sección de ventas tengan una capacitación en el trato a clientes y sobre las características y atributos de las mercaderías que promocionan.

Se considera que los equipos de trabajo deben poseer lideres por determinados periodos para que exista un empoderamiento equilibrado y el desarrollo profesional como emocional sea el más óptimo alcanzando las metas establecidas como superando las expectativas de cada uno de los miembros del departamento de ventas.

Al introducir nuevos productos debe existir un equipo determinado que centre toda la energía en impulsar su adhesión al consumo de nuestros clientes, tomando en cuenta que debe liderar la persona que tenga mayor conocimiento en ventas para que instruya y facilite recomendaciones a sus compañeros.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2	
Proceso	DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA	CODIGO: P.2.2	
Subproceso	ENTREGA DE MERCADERÍA	CODIGO: P.2.2.1	
Objetivo: Recibir documento de salida de mercadería y entregar la mercadería a los clientes.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Proceso P 2.1		Kardex para registro de salida de mercadería.	Este proceso inicia con la recepción de nota de pedido con la que se realiza la facturación de la compra y se selecciona la mercadería que fue adquirida por el cliente para luego entregar al vendedor y finaliza con la entrega de la mercadería al cliente mediante el vendedor.	Entregar la mercadería al cliente.		Toda tipo de empresa.

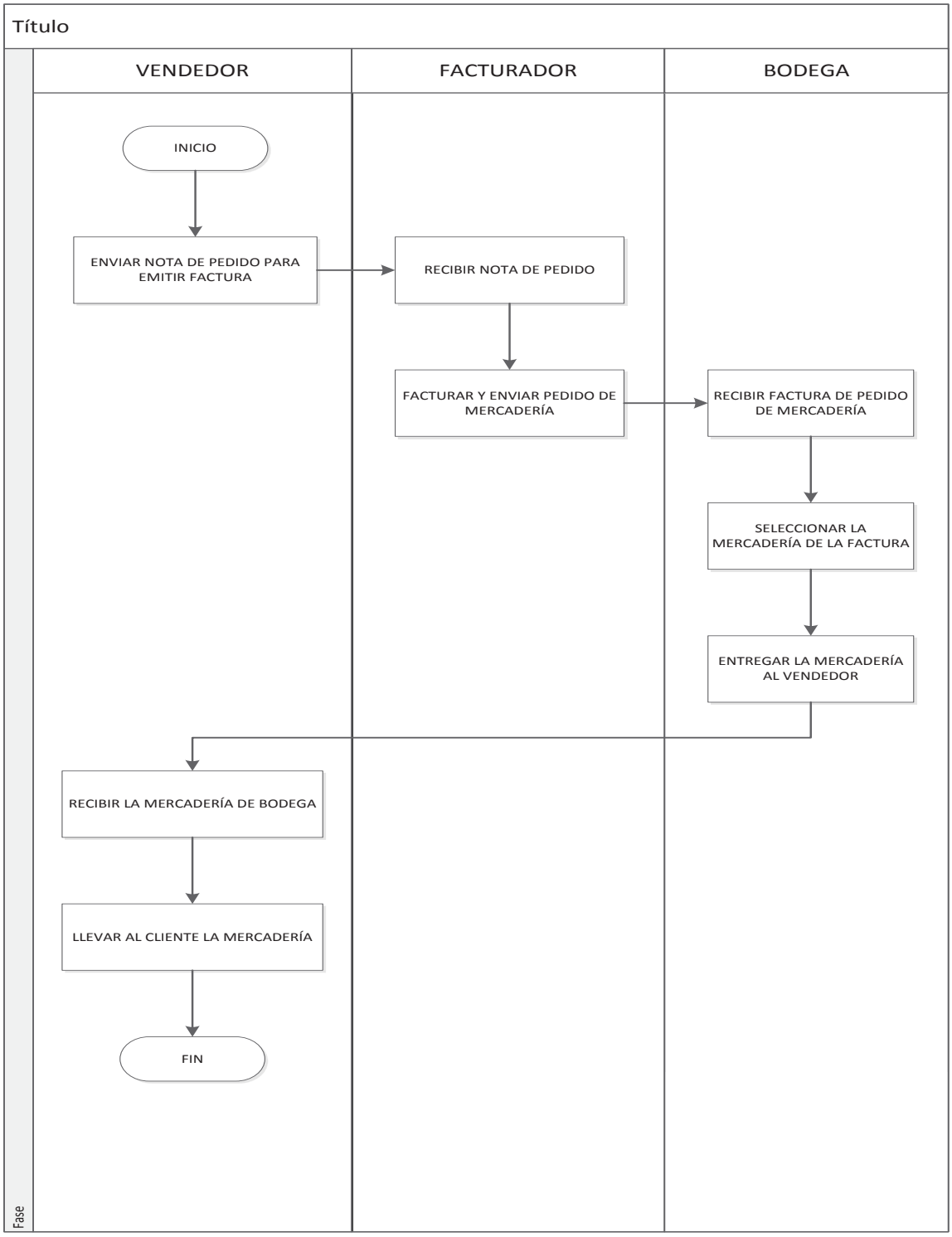
IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	COMERCIALIZACIÓN	**CODIGO: P 2**
Proceso:	DISTRIBUCIÓN DE MERADERÍAS	**CODIGO: P 2.2**
Subproceso:	ENTREGA DE MERCADERÍAS	**CODIGO: P 2.2.1**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con la recepción de nota de pedido para facturar y termina con la entrega de la mercadería al cliente.	

RECURSOS	
FISICOS: Bodega, Transporte	**ECONOMICOS: $**
TECNICOS:	**RRHH: Bodeguero**

PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
DEPARTAMENTO DE VENTAS	Enviar nota de pedido para emitir factura. Facturar y enviar el pedido de mercadería. Seleccionar la mercadería de la factura. Entregar la mercadería al vendedor Llevar la mercadería al cliente	CLIENTE
ENTRADAS		**SALIDAS**
Nota de pedido Para emitir Factura de la Mercadería	**OBJETIVO** Recibir documento de salida de mercadería y entregar la mercadería a los clientes	Entregar la mercadería al cliente.
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TMC	**CONTROLES** Políticas de la Empresa	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2
	PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍAS	CODIGO: P.2.2
	SUBPROCESO: ENTREGA DE MERCADERÍAS	CODIGO: 2.2.1
MISIÓN: Distribuir las mercaderías a los clientes.		
LÍMITES: Inicia con la recepción de nota de pedido para facturar y termina con la entrega de la mercadería al cliente.		



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Salida de Mercadería**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: 2.2.1
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Enviar nota de pedido para emitir factura.	Vendedor	Se envía la nota de pedido de la mercadería que para solicitar que se realice la factura correspondiente.	Doris Rojas
2	Facturar y enviar el pedido de mercadería	Facturador	Con la recepción de la nota de pedido se pasa a realizar la factura con las especificaciones de la mercadería y se envía una copia de la factura para bodega	Nancy Suarez
3	Seleccionar la mercadería de la factura	Bodega	Llega la copia de la factura y se selecciona la mercadería y la cantidad que se especifica	Nancy Suarez
4	Entregar la mercadería la vendedor	Bodega	Con la certificación del estado de la mercadería se le entrega al vendedor.	Nancy Suarez
5	Llevar la mercadería la cliente	Vendedor	El vendedor lleva la mercadería al cliente con la factura para su entrega y la certificar que fue recibida en conformidad	Doris Rojas

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Comercialización	CODIGO: P.2
	Proceso	Distribución de Mercadería	CODIGO: P 2.2
	Subproceso	Entrega de Mercadería	CODIGO: P 2.2.1
	Fecha		
Misión: Recibir documento de salida de mercadería y entregarla mercadería a los clientes.			

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO (min)**
1	Enviar nota de pedido para emitir factura.					x			5
2	Facturar y enviar el pedido de mercadería			X					10
3	Seleccionar la mercadería de la factura		x	X					10
4	Entregar la mercadería la vendedor			X					1
5	Llevar la mercadería la cliente		x			x			60
Total		**0**	**2**	**3**	**0**	**2**	**0**	**0**	**86**

Entrega de Mercaderías								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0	0	0	0,00	0,00
VAE	valor agregado a la empresa	0	0	0	2	70	44,87	44,87
P	Preparación	4	26	28,26	3	21	13,46	-14,80
I	Inspección	1	5	5,43	0	0	0,00	-5,43
T	Transporte	2	61	66,3	2	65	41,67	-24,64
D	demora	0	0	0	0	0	0,00	0,00
A	Archivo	0	0	0	0	0	0,00	0,00
T	**Totales**	**7**	**92**	**100**	**7**	**156**	**100,00**	0,00
TVA	Tiempo de valor agregado		0			70		0,00
IVA	Índice de valor agregado			0			44,87	44,87

ANALISIS DE PROCESO ENTREGA DE MERCADERIAS.

Del análisis del valor agregado se han reducido dos actividades que no producen valor para la empresa ni para el cliente y su índice de valor agregado es del 44,87% lo que le mejora u rendimiento, en la preparación del proceso se reduce en un 14,8%, en la inspección se reduce en un 5,43% y en el transporte se reduce en un 24,64%.

Por el material que es muy sensible se recomienda que el personal posea los implementos adecuados con la cual eviten el maltrato de las mercaderías y los recipientes o cajas especiales que aseguren el correcto traslado de las mercaderías.

Se recomienda la importadora que el personal que maneje esta área se capacitada para revisar y enviar con las respectivas recomendaciones la mercadería para el correcto uso de los clientes.

Importadora Schiller	Manual de Procesos		
	Caracterización	Revisión	Aprobación
		Versión	Pág. 1 de 1
Macro Proceso	COMERCIALIZACIÓN	CODIGO: P.2	
Proceso	DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA	CODIGO: P.2.2	
Subproceso	DEVOLUCIÓN DE MERADERÍA	CODIGO: P.2.2.2	
Objetivo: Sustituir los productos que no cumplen con las especificaciones de pedido a los clientes.			

Proveedor		**Insumo**	**Transformación**	**Producto**	**Cliente**	
Interno	**Externo**				**Interno**	**Externo**
Proceso P 2.1	Nestlé. Ministerio de Salud. Licoresa. Proesa.	Nota de devoluciones de mercadería.	Este proceso inicia con la notificación al importador que la mercadería no está conforme al pedido y se retira la mercadería del cliente para verificar la condición del producto y sustituir con una nueva si existe en las bodegas de la importadora pero si no existe se realiza el reclamo al productor para que sustituya la mercadería a la importadora y finaliza cuando al importadora lleva el producto al cliente por medio del vendedor.	Filtros para bebidas alcohólicas y no Alcohólicas. Suturas Quirúrgicas. Equipos Médicos. Equipos de ingeniería Civil.	Proceso P 2.1	Toda tipo de empresa.

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**	
Macro proceso:	COMERIALIZACIÓN	**CODIGO: P 2**
Proceso:	DISTRIBUCION DE LA MERCADERÍA	**CODIGO: P 2.2**
Subproceso:	DEVOLUCIÓN DE LA MERCADERÍA	**CODIGO: P 2.2.2**
PROPIETARIO DEL PROCESO:		**FECHA:**
ALCANCE:	Inicia con la notificación al importador que la mercadería esta caducada o dañada y termina con la entrega de la mercadería al cliente.	

RECURSOS	
FISICOS: Computador, Oficina **TECNICOS: Internet**	**ECONOMICOS: $** **RRHH: Asistente de Importaciones, Bodeguero, Vendedor**

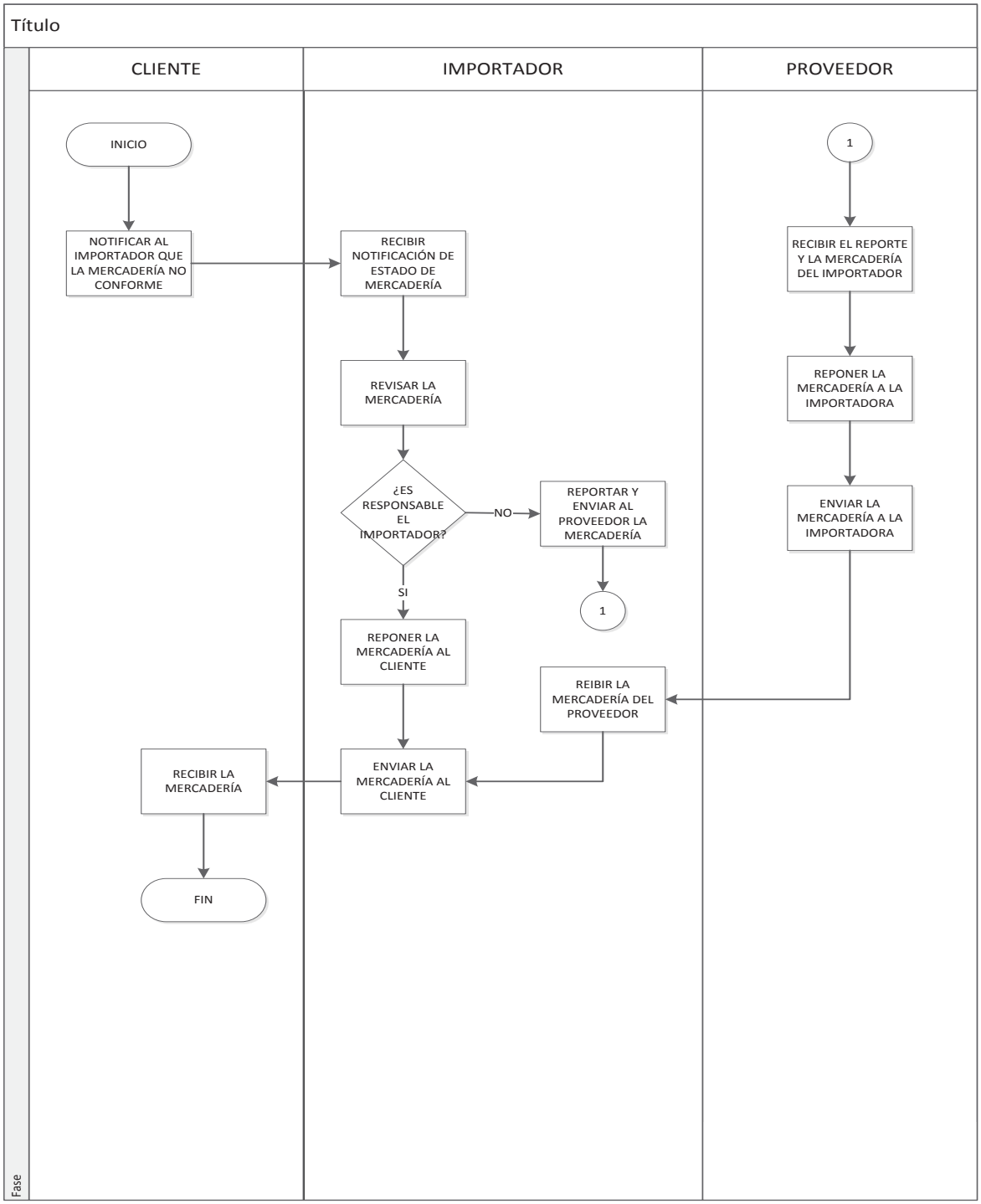
PROVEEDORES	**PROCESO**	**CLIENTES**
VENDEDOR	Notificar al importador que la mercadería es no conforme Revisar y llevar la mercadería a la importadora Reportar y enviar la mercadería al proveedor Recibir la mercadería repuesta del proveedor Reponer la mercadería al cliente. Enviar la mercadería al cliente	CLIENTE
ENTRADAS		**SALIDAS**
Notificación de Mercadería No conforme	**OBJETIVO** Sustituir los productos que no cumplen con las especificaciones de pedido a los clientes.	Mercadería En Conformidad
INDICADORES		**REGISTROS /ANEXOS**
TR	**CONTROLES** Políticas del Proveedor Políticas de la Empresa	

ELABORADO POR:	**REVISADO**	**APROBADO**
Por: Omar Paredes	Por: Ing. Pedro BuitrónMsc.	Por:
Firma:	Firma:	Firma:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	MACROPROCESO: COMERCIAIZACIÓN	**CODIGO:** P2
	PROCESO: DISTRIBUCIÓN DE MERCADERÍA	**CODIGO:** P2.2
	SUBPROCESO: DEVOLUCIÓN DE MERCADERÍA	**CODIGO:** P2.2.2

MISIÓN: Sustituir los productos que no cumplen con las especificaciones del pedido

LÍMITES: Inicia con la notificación al importador que la mercadería esta caducada o dañada y termina con la entrega de la mercadería al cliente.



IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Devolución de Mercadería**	
	DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES	CODIGO: 2.2.2
		PÁG: 1 de 1

No.	ACTIVIDAD	ENTIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
1	Notificar al importador que la mercadería es no conforme	Cliente	El cliente comunica al importador que la mercadería recibida está caducada o en mal estado.	Nestlé
2	Revisar y llevar la mercadería a la importadora	Importador	El vendedor revisa la mercadería y verifica que se encuentre en las condiciones reportadas, lleva a la importadora para su sustitución.	Schiller
3	Reportar y enviar la mercadería al proveedor	Importador	El importador envía un reporte al proveedor y la mercadería para su reposición al cliente.	Schiller
4	Recibir la mercadería repuesta del proveedor	Importador	El importador recibe la mercadería y verifica que se encuentre en buenas condiciones.	Schiller
5	Reponer la mercadería al cliente.	Importador	Con la mercadería en buen estado se repone la mercadería.	Schiller
6	Enviar la mercadería al cliente	Importador	Luego de recibir la mercadería se envía al cliente por medio del vendedor para su consumo.	Schiller

IMPORTADORA SCHILLER CIA. LTDA.	**Macro proceso**	Comercialización	CODIGO: P.2
	Proceso	Distribución de Mercadería	CODIGO: P 2.2
	Subproceso	Devolución de Mercadería	CODIGO: P 2.2.2
	Fecha		
MISIÓN: Sustituir los productos que no cumplen con las especificaciones del pedido a los clientes.			

				P	I	T	D	A	
No.	**ACTIVIDAD**	**VAC**	**VAE**						**TIEMPO(min)**
1	Notificar al importador que la mercadería es no conforme	X		X					5
2	Revisar y llevar la mercadería a la importadora		x		X				10
3	Reportar y enviar la mercadería al proveedor		x				x		86400
4	Recibir la mercadería repuesta del proveedor			X					30240
5	Reponer la mercadería al cliente.		x	X					10
6	Enviar la mercadería al cliente		x			x			60
Total		**1**	**4**	**3**	**1**	**1**	**1**	**0**	**116725**

Devolución de Mercaderías								
ACTIVIDADES		**Situación Actual**			**Situación Mejorada**			**VARIACIÓN %**
		CANTIDAD	**TIEMPO**	**%**	**CANTIDAD**	**TIEMPO**	**%**	
VAC	valor agregado al cliente	0	0	0,00	1	5	0,00	0,00
VAE	valor agregado a la empresa	1	10	0,008	4	86480	42,56	42,56
P	Preparación	8	31391	26,64	3	30255	14,89	-11,75
I	Inspección	1	10	0,008	1	10	0,00	-0,008
T	Transporte	0	0	0	1	60	0,03	0,03
D	demora	2	86430	73,34	1	86400	42,52	-30,82
A	Archivo	0	0	0	0	0	0,00	0,00
T	**Totales**	**12**	**117841**	**100,00**	**10**	**203210**	**100,00**	0,00
TVA	Tiempo de valor agregado		10			86480		0,00
IVA	Índice de valor agregado			0,008			42,56	42,55

ANALISIS DEL PROCESO DEVOLUCION DE MERCADERIAS

Del análisis de valor se han reducido cinco actividades que no generan valor y los resultados que se obtuvieron son los siguientes, en el índice del valor agregado se de 42,55%, la preparación ha disminuido en un 11,75% y en la demora su disminución es de un 30,82%, lo que le hace un proceso eficiente y garantiza la satisfacción del cliente interno como del externo.

Se recomienda que el equipo de trabajo que maneja las devoluciones esté capacitado para cualquier imprevisto en el proceso considerando que los proveedores son diversos y el tiempo de traslado de la mercadería depende del país de origen del productor.

También se recomienda que la importadora considere como alternativas de sustitución de mercaderías con convenios entre importadoras del medio bajo restricciones de cooperación.

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Postgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final del presentado por el señor OMAR ALFONSO PAREDES LUCIO

Quito, D.M., 6 de enero de 2015

Dr. Efraín Naranjo B.
DECANO

EN/nq