

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA ÁREA DE IMPORTACIONES. CASO “IDEAL ALAMBREC  
S.A.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL**

**PATRICIO ALEXANDER TORRES MENDOZA**

**[patorres777@hotmail.com](mailto:patorres777@hotmail.com)**

**DIRECTOR: ING. EDGAR CHICAIZA**

**[edgarepn@yahoo.es](mailto:edgarepn@yahoo.es)**

**2010**

## DECLARACIÓN

Yo **PATRICIO ALEXANDER TORRES MENDOZA**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

.....

**PATRICIO TORRES M.**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Patricio Alexander Torres Mendoza, bajo mi supervisión.

.....

Ing. Edgar Chicaiza

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por estar siempre conmigo dándome la paciencia y la fortaleza necesaria para seguir adelante en las adversidades, llegando a cumplir con mis objetivos y metas propuestas.

A mis Padres, por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por ser un ejemplo de lucha y constante superación, por enseñarme que cuando el cansancio agobia es cuando más se debe insistir.

A mis hermanos, por ser un soporte y pilar en mi vida.

A la Escuela Politécnica Nacional, por la educación de calidad que imparte a sus estudiantes, y de manera especial a mi director de proyecto, Ing. Edgar Chicaiza y a mis lectores, Ing. Efraín Naranjo e Ing. Giovanni D'Ambrosio, por su dedicación y apoyo incondicional prestado en todo momento.

A IDEAL ALAMBREC S.A., por haberme proporcionado toda la información para realizar mi proyecto de titulación, y en especial a todas las personas que integran el Área de Importaciones.

A mi novia María Fernanda, que con su paciencia y dedicación me ha ayudado a seguir adelante y a no rendirme en ningún momento....

A todos mis amigos, por brindarme una amistad sincera.



## DEDICATORIA

A Dios por darme cada día la dicha de seguir viviendo junto a mis seres amados.

A mis Padres por su abnegado cariño, perseverancia y apoyo en todo momento, para alcanzar mis sueños.

A mis hermanos María José, Juan Pablo y Richard, por estar siempre en los momentos difíciles y demostrarme que la perseverancia es el camino hacia el éxito.

Quiero dedicar este proyecto de una manera muy especial y afectuosa a mi mejor amigo, Jonathan Quintanilla (+), quien me brindo su amistad y me animo siempre a seguir adelante, a pesar de las adversidades. Gracias hermano.

## RESUMEN EJECUTIVO

IDEAL ALAMBREC S.A., es una empresa que se encuentra en el sector de la Metalmecánica, es líder a nivel nacional y tiene presencia en varios países de América Latina y el mundo, en la fabricación y distribución de alambres y derivados, razón por lo cual hace que IDEAL ALAMBREC S.A., tenga un respaldo muy fuerte para seguir creciendo en beneficio de sus accionistas, colaboradores y del país.

El presente proyecto de investigación fue desarrollado con el objetivo de mejorar la gestión administrativa del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., ya que la mencionada área, tiene un papel muy importante en la empresa, la cual tiene como objetivo adquirir materia prima, maquinaria, repuestos e insumos desde el exterior, para contribuir con el normal desarrollo de la producción de la empresa.

El proyecto realizado en el Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., presenta cinco capítulos como se muestra a continuación:

El primer capítulo, contempla una breve reseña histórica de la empresa, así como también incluye el direccionamiento estratégico de la empresa.

También en este capítulo se plantea, la problemática del Área de Importaciones y se establecen los objetivos para este proyecto. Además de ello se determina los aspectos metodológicos que van a ser empleados en este proyecto.

El segundo capítulo, desarrolla los conceptos de Administración Estratégica, en donde se establece una metodología, tomada de Samuel Certo, además se

exponen las herramientas necesarias para realizar un Direccionamiento Estratégico.

En el cuarto capítulo se analiza todo lo referente a la Gerencia de procesos y a sus diferentes etapas y herramientas que basados en la metodología que plantea Maritza Rojas, en su texto “Mejoramiento Continuo”.

Además en este capítulo se realiza un levantamiento de la información, para posteriormente realizar un diseño de los procesos del área de importaciones, y con las herramientas adecuadas lograr una mejora en los procesos actuales.

El quinto capítulo es en donde se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

## **TABLA DE CONTENIDO**

DECLARACIÓN.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO.....	IV
RESUMEN EJECUTIVO .....	VI
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>1</b>
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	8
ÍNDICE DE ANEXOS.....	9
<b>CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1 INTRODUCCIÓN .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	18
1.2.1 ORGANIZACIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A. ....	18
1.2.2 MISIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	19
1.2.3 VISIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	19
1.2.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA EN EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. ....	20
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	21
1.3.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	22
1.3.1.1 Formulación del problema .....	22
1.3.1.2 Sistematización del problema .....	22
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	23
1.5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	23
1.5.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	24
1.5.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	25
2.1.1 DEFINICIÓN.....	25
2.1.2 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	25

2.1.3	PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
2.1.3.1	Análisis Ambiental.....	27
2.1.3.1.1	Estructuras básicas de los ambientes.....	27
2.1.3.2	Direccionamiento Estratégico.....	28
2.1.3.3	Análisis Estratégico.....	29
2.1.3.3.1	Formulación de estrategias.....	29
2.1.3.3.2	Matriz de Evaluación de factores externos (EFE).....	30
2.1.3.3.3	Matriz de factores internos (EFI).....	31
2.1.3.3.4	Matriz interna-externa (IE).....	32
2.1.3.3.5	Matriz de la gran estrategia.....	32
2.1.3.3.6	Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	32
2.1.3.3.7	Matriz FODA.....	33
2.1.3.4	Implementación de la Estrategia.....	34
2.1.3.5	Control Estratégico.....	35
2.2	GERENCIA DE PROCESOS.....	35
2.2.1	DEFINICIÓN.....	35
2.2.2	QUÉ ES UN PROCESO.....	36
2.2.2.1	Clasificación de procesos.....	36
2.2.2.2	Elementos de un proceso.....	37
2.2.3	DISEÑO DE PROCESOS.....	38
2.2.4	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	38
2.2.4.1	Diagramas de flujo.....	38
2.2.4.1.1	Ventajas de los diagramas de flujo.....	38
2.2.4.1.2	Simbología usada en la realización de los diagramas de flujo.....	39
2.2.5	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	40
2.2.6	MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS.....	41
2.2.6.1	¿Qué es el mejoramiento continuo?.....	41
2.2.6.2	Metodología.....	42
2.2.7	HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	43
2.2.7.1	Análisis del Valor Agregado.....	43
2.2.7.1.1	¿Qué es Valor Agregado?.....	43
2.2.7.1.2	Objetivos del Valor Agregado.....	43
2.2.7.1.3	Pasos para el análisis del valor agregado.....	43

2.2.7.2	Diagrama de Árbol de Problemas .....	44
2.3	INDICADORES DE GESTIÓN.....	45
2.3.1	CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES.....	45
2.3.2	PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES .....	45
2.4	COMERCIO EXTERIOR.....	46
2.4.1	IMPORTACIONES .....	46
2.4.1.1	Requisitos para importar.....	46
2.4.1.2	Documentos de Transporte Internacional .....	47
2.4.1.2.1	Factura Comercial .....	47
2.4.1.2.2	Certificado de Origen .....	47
2.4.1.2.3	Certificado de Calidad .....	48
2.4.1.3	Tipos de Importaciones.....	48
2.4.1.4	Importación a Consumo .....	48
2.4.1.5	Depósito Industrial .....	48
CAPITULO III: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.....		<b>49</b>
3.1	ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	49
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO .....	49
3.1.1.1	Entorno económico.....	49
3.1.1.1.1	Tasas de interés. ....	49
3.1.1.1.2	Balanza comercial. ....	52
3.1.1.2	Relaciones internacionales.....	55
3.1.1.2.1	Restricciones a la importación. ....	56
3.1.1.3	Entorno Legal .....	56
3.1.1.3.1	Impuestos y trámites de importación. ....	56
3.1.1.3.2	Consideraciones antes de una importación.....	57
3.1.1.4	Entorno Tecnológico. ....	58
3.1.1.5	Matriz de evaluación de factores externos.....	61
3.1.2	ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO. ....	63
3.1.2.1	Análisis para la determinación de los factores críticos del ambiente interno de IDEAL ALAMBREC SA. ....	63
3.1.2.1.1	IDEAL ALAMBREC en general. ....	64
3.1.2.1.2	Talento Humano.....	65
3.1.2.2	Matriz de evaluación de factores internos.....	71

3.1.3	LISTADO DE ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA.....	72
3.1.3.1	Oportunidades.....	72
3.1.3.2	Amenazas.....	73
3.1.3.3	Fortalezas.....	74
3.1.3.4	Debilidades.....	75
3.1.4	FACTORES CRÍTICOS DE LA MATRIZ FODA.....	76
3.1.4.1	Oportunidades.....	76
3.1.4.2	Amenazas.....	76
3.1.4.3	Fortalezas.....	76
3.1.4.4	Debilidades.....	77
3.2	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	77
3.2.1	MISIÓN DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	77
3.2.2	VISIÓN DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC.....	78
3.2.3	PRINCIPIOS Y VALORES.....	78
3.2.4	POLÍTICAS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.....	79
3.2.5	OBJETIVOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	80
3.2.6	ADECUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.....	84
3.2.7	MATRIZ FODA.....	86
3.2.8	MATRIZ INTERNA EXTERNA IE.....	89
3.2.9	LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	90
3.2.10	LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE.....	90
3.3	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	98
3.4	CONTROL ESTRATÉGICO.....	98
	<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN.....</b>	<b>100</b>
4.1	DEFINICIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.....	100
4.2	LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.....	103
4.3	DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS.....	112
4.3.1	GESTIÓN DE ADQUISICIÓN (A).....	113
4.3.1.1	Adquisición de materia prima extranjera. (A .2).....	113
4.3.1.2	Adquisición de repuestos extranjeros. (A .3).....	115
4.3.1.3	Depósito Industrial (A.4).....	117

4.4	PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN .....	119
4.4.1	PROPUESTA DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS MEJORADOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. ....	120
4.4.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. ....	120
4.4.3	MEDICIÓN DE LA MEJORA.....	127
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>141</b>
5.1	CONCLUSIONES .....	141
5.2	RECOMENDACIONES .....	142
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>144</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS



Figura 1.1: Organigrama de IDEAL ALAMBREC S.A.....	19
Figura 2.1 Modelo de Administración Estratégica .....	26
Figura 2.2: Matriz de Análisis FODA .....	34
Figura 2.3: Jerarquía de los procesos .....	37
Figura 2.4: Símbolos estándar para elaboración de diagrama de flujo .....	39
Figura 3.1: Balanza Comercial 2009 .....	52
Figura 3.2: Importaciones 2009 .....	53
Figura 3.3: Importaciones por uso o destino económico (CUODE).....	54
Figura 4.1: Mapa De Procesos IDEAL ALAMBREC S.A. ....	101
Figura 4.2: Árbol de problemas Negociación (A.2.1) .....	113
Figura 4.3: Árbol de problemas Colación (A. 2 .2).....	113
Figura 4.4: Árbol de problemas Llegada de Pedido A.2.3 .....	114
Figura 4.5: Árbol de problemas Recepción A.2.4 .....	114
Figura 4.6: Árbol de problemas Negociación (A.3.1) .....	115
Figura 4.7: Árbol de problemas Colación (A. 3 .2).....	115
Figura 4.8: Árbol de problemas Llegada de Pedido A.3.3 .....	116
Figura 4.9: Árbol de problemas Recepción A.3.4 .....	116
Figura 4.10: Árbol de problemas Negociación (A.4.1) .....	117
Figura 4.11: Árbol de problemas Colocación (A.4.2).....	117
Figura 4.12: Árbol de problemas <i>Llegada de pedido (A.4.3)</i> .....	118
Figura 4.13: Árbol de problemas <i>Recepción (A.4.4)</i> .....	118
Figura 4.14: Árbol de problemas <i>Nacionalización (A.4.5)</i> .....	119

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Tasa de interés efectiva.....	50
Tabla 3.2: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	62
Tabla 3.3: Diagrama de Causa Efecto.....	68
Tabla 3.4: Cuadro de Entradas y Salidas .....	69
Tabla 3.5: Priorización de problemas.....	70
Tabla 3.6: Matriz de Evaluación de Factores Internos. ....	71
Tabla 3.7: Priorización de oportunidades .....	73
Tabla 3.8: Priorización Amenazas.....	74
Tabla 3.9: Priorización de Fortalezas.....	74
Tabla 3.10: Priorización Debilidades. ....	75
Tabla 3.11: Adecuación de Factores Internos y Externos .....	85
Tabla 3.12: Matriz FODA .....	86
Tabla 3.13: Matriz IE.....	89
Tabla 3.14: Priorización de Estrategias .....	93
Tabla 3.15: Matriz MCPE .....	95
Tabla 4.1: Medición de Mejora de Análisis de Valor Agregado .....	127
Tabla 4.2: Listado de indicadores.....	137

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 4.1: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	104
---	-----

Ilustración 4.2: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	105
Ilustración 4.3: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	105
Ilustración 4.4: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	106
Ilustración 4.5: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	106
Ilustración 4.6: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	107
Ilustración 4.7: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	108
Ilustración 4.8: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	108
Ilustración 4.9: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	109
Ilustración 4.10: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	110
Ilustración 4.11: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	110
Ilustración 4.12: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	111
Ilustración 4.13: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	112
Ilustración 4.14: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	120
Ilustración 4.15: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	121
Ilustración 4.16: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	121
Ilustración 4.17: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2) .....	122
Ilustración 4.18: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	122
Ilustración 4.19: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	123
Ilustración 4.20: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	123
Ilustración 4.21: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3) .....	124
Ilustración 4.22: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	125
Ilustración 4.23: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	125
Ilustración 4.24: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	126
Ilustración 4.25: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	126
Ilustración 4.26: PROCESO: Depósito Industrial (A.4) .....	127

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Levantamiento de Información de los procesos de importación.

Anexo 2: Caracterización de los procesos de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

Anexo 3: Procesos actuales del Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

Anexo 4: Análisis del valor agregado de los procesos actuales.

Anexo 5: Propuesta de diagramas de flujo mejorados del Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

Anexo 6: Análisis del valor agregado de los procesos mejorados.

# **CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el mundo sufre cambios más rápidos y constantes, los nuevos conocimientos y tecnologías influyen más en la gestión de las actividades de las organizaciones, por ello las empresas deben tener en claro cuál es la razón de ser, a donde se quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos se cuentan para poder lograr las metas establecidas.

Por ello para poder ser más competitivos y satisfacer las necesidades cada vez más exigentes, se deben emplear sistemas de gestión cada vez más efectivos y eficientes para garantizar el correcto desarrollo de las actividades. Todas estas acciones deben conducir a un mejoramiento continuo de los procesos y a una creciente satisfacción de los recursos humanos y de todas las partes interesadas (clientes, sociedad, estado, propietarios, proveedores, colaboradores).

El análisis y diagnóstico del área de importaciones de la empresa IDEAL ALAMBREC S.A., será de gran utilidad para la empresa en general, pero en especial al departamento de Comercio Exterior, ya que brinda un panorama amplio de la situación en que se desenvuelven las importaciones y los problemas que se enfrentan.

Teniendo en cuenta los problemas existentes en el área de importaciones, se propone el diseño de un plan de mejoramiento del área en estudio, que permitirá que los procesos se adapten a los avances tecnológicos, que se eliminen los procesos repetitivos, reducción de tiempos y movimientos, además que los procesos tengan una secuencia lógica logrando así incrementar la productividad

del área con el aprovechamiento y la optimización de los recursos con que se cuenta y a través de indicadores de gestión tener procedimientos de seguimiento y evaluación.

## **1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

En 1940 se inicia, en el sótano de una antigua residencia en la ciudad de Ambato, la actividad industrial de la familia Kohn en el Ecuador, un año antes a raíz de la Segunda Guerra Mundial, había llegado al país desde Checoslovaquia un grupo familiar encabezado por Camilo Kohn, para hacer del Ecuador su nueva patria. Con el aporte de sus conocimientos, un pequeño capital y el trabajo tesonero de los miembros de la reciente llegada familia, [.....] Actualmente IDEAL ALAMBREC SA está ejecutando el proyecto SIGLO XXI que le permitirá aumentar el nivel de producción y mejorar aun más la calidad de sus productos.

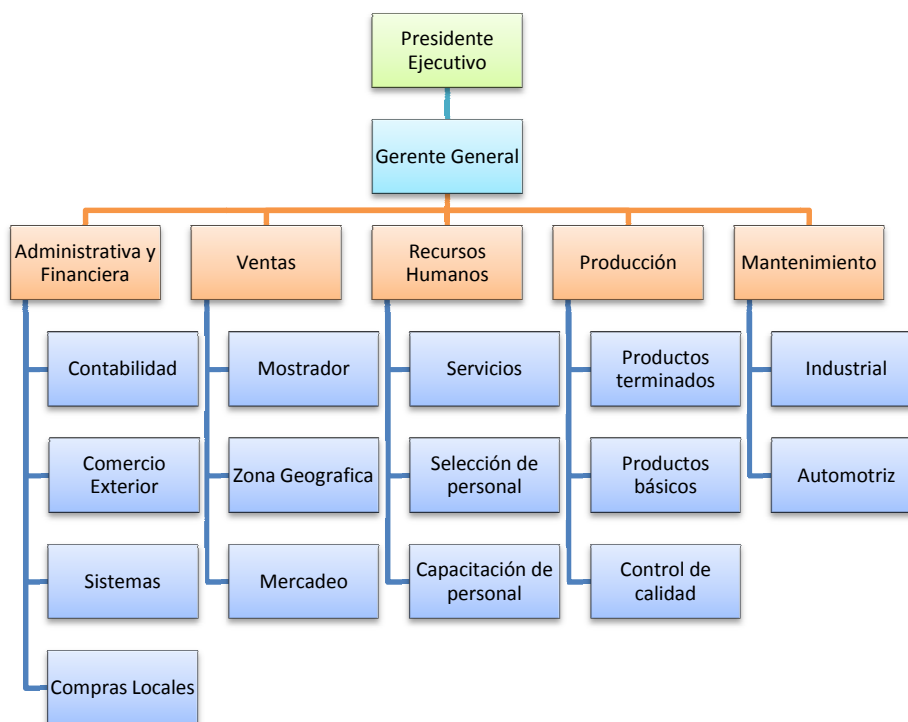
Desde 1940 IDEAL ALAMBREC S.A. se mantiene a la vanguardia de la tecnología en lo que a alambres y sus productos se refieren, la historia del Grupo Kohn es un fiel reflejo de la potencialidad de la industria ecuatoriana cuando los empresarios demuestran fé y perseverancia en el desarrollo socio-económico nacional. (Tomado de la información de IDEAL ALAMBREC S.A.)

### **1.2.1 ORGANIZACIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

La empresa IDEAL ALAMBREC S.A., tiene una estructura organizacional muy bien establecida, la cual permite que todos se puedan desenvolver correctamente en un marco de desempeño idóneo.

A continuación se presentan el organigrama de IDEAL ALAMBREC S.A., el cual presenta la funcionalidad de la organización:

**Figura 0.1:** Organigrama de IDEAL ALAMBREC S.A.



**Fuente:** IDEAL ALAMBREC S.A

**Elaborado por:** Patricio Torres M.

### 1.2.2 MISIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.

“Proveer soluciones con alambre, productos metálicos y otros relacionados. Enfocar nuestros esfuerzos al mercado, fomentar la innovación y el logro de excelencia, optimizando la utilización de recursos.

Satisfacer a nuestros clientes, alcanzar crecimiento rentable y sostenido, contribuyendo al progreso de nuestros colaboradores y al desarrollo del país” (Tomado de la información de IDEAL ALAMBREC S.A.).

### 1.2.3 VISIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.

Ser el proveedor preferido de soluciones con alambre, productos metálicos y otros relacionados, con orientación al mercado, excelencia en nuestras actividades y liderazgo en innovación y gestión del talento humano. (Ídem).

#### **1.2.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA EN EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

IDEAL ALAMBREC S.A., empezó sus actividades de Comercio Exterior a partir del año de 1986, a países de Sudamérica, Centroamérica, México, Estados Unidos y el Caribe.

Todo ha sido gracias a la labor y el compromiso que tienen con sus clientes, atendiendo con productos de calidad y en tiempo oportuno para poder así lograr la fidelidad de ellos, logrando así captar un gran mercado en el exterior, con la exportación de alambres y productos derivados.

Las importaciones se ven en la necesidad de realizarlas, lamentablemente por cuanto en nuestro país no se cuenta con la materia prima, productos terminados, etc., necesarios para la fabricación de sus productos, o debido también por los precios y la calidad de éstos que no son competitivos con respecto a los del exterior.

El área de Comercio Exterior y caso particular las importaciones tiene mucha relevancia para IDEAL ALAMBREC S.A. debido que es uno de los pilares fundamentales para la producción de la empresa, ya que es la encargada de adquirir el área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., tiene como función la de adquirir al exterior maquinaria, materia prima, insumos, productos terminados y repuestos.

El principal rubro económico importado por la empresa se encuentra la materia prima compuesta básicamente por tres ítems: alambrón para la fabricación de los alambres y derivados, planchas de tol para la fabricación de los ciertos productos usados en el sector de la construcción y el zinc utilizado para la galvanización de los alambres.



La importación de materia prima, maquinaria e insumos corresponden a un 50% de las importaciones que realiza mensualmente la empresa, el otro 50% corresponde a las importaciones de los repuestos.

El proceso de una importación empieza con la necesidad de la empresa de importar un producto del exterior, el siguiente paso es tomar contacto con los proveedores para informarles todas las especificaciones necesarias del producto a importar y una vez terminada la negociación con el proveedor, se realiza la transacción monetaria por medio de los bancos y posteriormente se procede a hacer los documentos necesarios para la nacionalización de la mercadería, debido a ello las importaciones en IDEAL ALAMBREC S.A., es de vital importancia por tal razón es necesario el correcto desempeño de gestión que se realiza en esta área.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente en el área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., se presenta una falta de organización de sus procesos, debido a que no hay una definición y documentación de las actividades que se realizan en los mismos, y la falta de secuencia lógica de los procedimientos, lo cual ocasiona una ineficiencia en el cumplimiento de las diversas actividades, demora en la entrega a la empresa de la materia prima, repuestos e insumos, problemas con las entidades gubernamentales, demora en las autorizaciones, permisos pertinentes, etc., y descuido de los problemas que se presenta en dichos procesos.

Todo ello también se debe a una falta de planificación y comunicación de los requerimientos de las áreas de Mantenimiento y Producción con respecto al área de importaciones, lo que ocasiona importaciones seguidas y de pocos ítems, y en muchos casos el valor de los trámites para importar supera el valor del producto.

Debido a lo acotado anteriormente, se ve la necesidad de que el área de importaciones tenga una buena gestión administrativa, para lo cual es necesario realizar un análisis de la situación actual del área de importaciones, en donde se determinen los factores que inciden en el rendimiento del mismo, y la relación existente con las otras áreas, permitiendo así tener una visión más amplia del entorno, tanto interno como externo.

Una vez analizado la situación del área, es necesario realizar una planificación estratégica de la misma, la cual no posee, y en donde se van a establecer las fortalezas y debilidades para aprovechar las fortalezas y oportunidades, así también de cómo evitar o protegerse de las amenazas y debilidades para beneficio del área y consecuentemente de la empresa.

Posteriormente se plantea un plan de mejoramiento, en donde se tenga documentados sus procesos para que se pueda coordinar, guiar y controlar las actividades de una manera más eficiente.

Una vez realizado este estudio, se confía plenamente que los resultados que se obtengan sirvan para la consecución de los objetivos del área y sobre todo cumplir con las metas establecidas por la empresa, permitiendo así lograr la productividad deseada.

### **1.3.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

#### *1.3.1.1 Formulación del problema*

¿Cómo determinar la situación actual del área y los caminos para el mejoramiento de la misma?

#### *1.3.1.2 Sistematización del problema*

- ¿Cómo saber si la gestión administrativa del área está encaminada hacia una ejecución eficiente y si aportan hacia la misión de la empresa?

- ¿Cómo determinar si los procesos del área están siendo realizados de una manera eficiente?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar el análisis y diseño de un plan de mejoramiento en el área de importaciones de la empresa IDEAL ALAMBREC S.A., buscando así poder satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos, para lograr alcanzar los objetivos y metas establecidas por el área.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar una planificación estratégica que permita establecer estrategias a seguir para mejorar el desempeño del área.
2. Analizar, revisar y rediseñar los procesos de importaciones tendientes siempre a la búsqueda del mejoramiento continuo.
3. Establecer indicadores de gestión los cuales permitirán evaluar el desempeño de las actividades.

## **1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **1.5.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar el presente proyecto, el método a utilizarse es el deductivo es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, promedio del razonamiento lógico, se concluyen determinadas suposiciones. (Zorrilla, S. Torres, M. Cervo, A. Alcino, P. metodología de la investigación. P21).

Además se utilizará el método de la observación y el analítico. El método de observación permitirá conocer el objeto de estudio a través de la experiencia personal de los investigadores en este campo, de entrevistas con el personal vinculado y participando con el mismo. El método analítico permitirá conocer la realidad, además de advertir cada una de las partes del objeto de estudio para establecer relaciones causa-efecto.

### **1.5.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para la elaboración del presente proyecto se utilizaron datos de fuentes primarias y secundarias.

#### **1. Fuentes Primarias**

- Observación
- Entrevistas
- Sondeos
- Análisis de organizaciones relacionadas

#### **2. Fuentes Secundarias**

- Textos
- Internet
- Documentos

### **1.5.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio abarca la Planificación Estratégica y Mejoramiento de los Procesos del Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., y se deja la puerta abierta más adelante se realice a nivel de toda la empresa y así lograr los grandes beneficios que presentan estas herramientas.

## **cAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El presente marco teórico tiene el afán de servir como un texto que permita mencionar conceptos necesarios para lograr una mejor comprensión del proyecto a desarrollarse.

### **2.1 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **2.1.1 DEFINICIÓN**

“Es un proceso continuado, reiterado y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto acoplada de manera con el ambiente en que se desenvuelve”(Certo, 1997:9).

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (Fred, 2008:5)

#### **2.1.2 VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Andrews (1980:45) las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente incluyen:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “que estamos tratando de hacer y de lograr”.
- Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollo amenazadores,
- Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.

- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.
- La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo, la lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos / servicios se conviertan en la norma de la industria.

### 2.1.3 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de Administración Estratégica que se presenta a continuación, está basada en la metodología de Samuel Certo, el cual establece 5 etapas básicas secuenciales para llevarla a cabo, estas son:

1. Elaboración de Análisis Ambiental
2. Fijar una Dirección Organizativa
3. Formular una estrategia de la organización.
4. Ejecutar la estrategia de la organización
5. Ejercer Control Estratégico

Figura 2.1 Modelo de Administración Estratégica



**Fuente:** CERTO, Samuel, 1997

**Elaborado por:** Patricio Torres

### 2.1.3.1 *Análisis Ambiental*

El proceso de Administración Estratégica se inicia con el análisis ambiental que es un procedimiento formal para hacer un seguimiento formal del entorno de la organización con el fin de identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, y también efectuar una valoración de las fortalezas y debilidades.

#### 2.1.3.1.1 *Estructuras básicas de los ambientes*

Según Certo (1997:35) señala que para realizar un análisis ambiental, los administradores han de entender las estructuras básicas de los ambientes organizativos, lo divide de la siguiente manera:

- a. **Ambiente general:** Es el nivel del ambiente externo cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencia largo plazo para la gerencia ,las empresas y sus estrategias; los componentes son los siguientes:
  - Componentes sociales
  - Componentes políticos-legales
  - Componente económico
  - Componente ético
  - Componente tecnológico.
  
- b. **Ambiente operativo:** Conocido como el ambiente competitivo, es el nivel del ambiente externo de la organización y cuyos componentes son:
  - Clientes
  - Competidores
  - Proveedores

- Laboral
  - Internacional
- c. **Ambiente interno:** Comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la empresa con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

Los componentes del ambiente interno son:

- Componente Organizativo
- Componente Comercialización
- Componente Financiero
- Componente Personal
- Componente Producción

#### 2.1.3.2 *Direccionamiento Estratégico*

La segunda etapa permite que los directivos fijen una dirección organizativa para su organización. A continuación se detallan los factores para el direccionamiento estratégico. (David, 2007:93)

- a. *Misión:* La misión es una declaración, creó o descripción de la razón de ser de una empresa. Para estructurar la misión se debe considerar componentes como: quiénes son sus clientes, qué productos o servicios ofrece, cuál es su mercado, qué utiliza, cuál es su filosofía, que esfuerzos le dedica a su personal, que imagen desea transmitir y qué actitud adoptará con relación a metas económicas.
- b. *Visión:* Responde a la pregunta de hacia dónde queremos llegar. Es redactar lo que uno quiere que la empresa sea en los próximos años.



Para la redacción de la visión se debe considerar los siguientes puntos: debe ser formulada por líderes, dimensión de tiempo, compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores, debe ser realista, incorpora valores y debe ser difundida.

- c. *Valores corporativos*: Consiste en elaborar un resumen de la filosofía corporativa, principios valores con el fin de crear compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la compañía, reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa.
- d. *Formulación de objetivos*: Los objetivos sirven para dirigir las actividades de la organización y su evaluación. Los objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, es decir deben ir ligados a un límite de tiempo.

Los objetivos deben ser cuantitativos, mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, congruentes, jerarquizados, alcanzables, estimulantes, enunciados y comunicados con claridad a todos los empleados de la empresa.

- e. *Políticas*: Las políticas son los lineamientos básicos o las guías establecidas para lograr los objetivos y desarrollar las estrategias propuestas, permitiendo la consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

### 2.1.3.3 *Análisis Estratégico*

El tercer paso en la planificación estratégica es la formulación de estrategias. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se requiere.

#### 2.1.3.3.1 *Formulación de estrategias*

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”. (David, Fred, 2008:13)

Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras para asignar los recursos.

En este punto, la idea es generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves.

#### *2.1.3.3.2 Matriz de Evaluación de factores externos (EFE)*

David (2008:110) señala que la matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos
- Asignar un peso relativo a cada factor de 0 (no es importante) a 1 (muy importante).
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta media y 1 una respuesta mala.
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- El resultado más alto que puede alcanzar es 4.0 y el menor es 1.0, siendo la media 2.5. Un valor de 4 indica que la organización responde de excelente manera a las oportunidades y amenazas existentes, en cambio

un promedio de 1.0 indica que no se está aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas.

#### 2.1.3.3.3 *Matriz de factores internos (EFI)*

“Es una herramienta para la formulación de la estrategia y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”. (David, 2008:157)

Para el desarrollo de la matriz de factor interno, se siguen los siguientes pasos:

- Identificación de todas las fortalezas y debilidades de la organización.
- Asignar a cada factor clave una ponderación entre 0,0 y 1,0; donde 0,0 indica el factor sin importancia y 1,0 es un factor muy importante en el éxito de la industria, sin importar si esos factores son fortalezas o debilidades para la organización. La sumatoria de todos los factores debe ser 1,0.
- Dar una clasificación a cada factor, entre 1 y 4, dependiendo si es debilidad o fortaleza.

1 = debilidad importante

2 = debilidad menor

3 = fortaleza menor

4 = fortaleza importante

- Multiplicar la ponderación de cada factor con su respectivo clasificador para obtener el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada factor para obtener el resultado total ponderado para la organización.

#### *2.1.3.3.4 Matriz interna-externa (IE)*

Según David (2008:233) señala que la matriz IE coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas. Se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar. En segundo lugar las celdas III, V o VII pueden administrarse con las estrategias de mantener y conservar. Tercero, las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar.

#### *2.1.3.3.5 Matriz de la gran estrategia*

David (2008:237) señala que la matriz de la gran estrategia se ha convertido en una herramienta muy utilizada para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, pero de la misma manera se podrían colocar las divisiones de una empresa.

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

#### *2.1.3.3.6 Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*

Según David (2008:239) además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades existe una técnica analítica diseñada para determinar que tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica indica objetivamente que estrategias alternativas son las mejores.

MPEC utiliza los datos de entrada del análisis de la etapa 1 (matriz EFI y matriz perfil competitivo) y los resultados del análisis de la etapa 2 (matrices FODA,

BCG, IE y de la gran estrategia) para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. Es decir, la matriz MPEC es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados.

#### 2.1.3.3.7 *Matriz FODA*

David (2001:81) señala que la matriz FODA es una estrategia de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortaleza y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). La matriz FODA sigue ocho pasos:

- Hacer una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerza internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

Figura 2.2: Matriz de Análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor Impacto FCE	Enumerar las de mayor Impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor Impacto FCE	DO	DA

Fuente: Serna, 1994:56

Elaborado por: Patricio Torres

#### 2.1.3.4 Implementación de la Estrategia

Este paso comprende la puesta en práctica de las estrategias, las acciones necesarias para la realización de aquellas, lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental, al fijar una dirección para la organización y al formular estrategias para la organización.

Para ejecutar con éxito con la estrategia, los directivos tienen que adoptar firmeza y posiciones claras respecto a varios temas específicos que se presentaran como manejar el cambio dentro de la organización conforme se vaya ejecutando la nueva estrategia ¿cuál es la mejor manera de tratar la cultura de la organización?,

¿cómo se verán afectadas las estructuras organizativas?, minimizar el impacto de problemas que se presentarán al establecer la estrategia?.

#### 2.1.3.5 *Control Estratégico*

Serna (1994; 43) señala, el control estratégico es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de planificación, con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

El control estratégico comprende:

- Las áreas claves, se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.
- Los indicadores reflejan lo que se a medir y cómo se a medir.
- Los estándares, son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

## 2.2 **GERENCIA DE PROCESOS**

### 2.2.1 **DEFINICIÓN**

La Gerencia de procesos no es otra cosa distinta que establecer metas y llevar al equipo humano bajo el liderazgo de un gerente a que las logre, mediante la ejecución de un plan de acción enfocado en el mejoramiento de los procesos bajo su autoridad y responsabilidad. (Mariño, 2001:43).

La gerencia de procesos en la actualidad es una herramienta de gran importancia para las empresas que deseen tener éxito en el mercado empresarial al cual pertenezcan. La gerencia de procesos será exitosa si tiene a su cargo personas profesionales que conozcan el arte de administrar organizaciones de manera efectiva.

El propósito de la Gerencia de Procesos, es asegurarse que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta

es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente, a través de herramientas competitivas y de políticas de mejoramiento continuo para aplicar dentro de la empresa.

### 2.2.2 QUÉ ES UN PROCESO

Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. (Roure, Moñino, Rodríguez, 1997:18)

#### 2.2.2.1 Clasificación de procesos

Según Roure, Moñino y Rodríguez (1997:18), en gestión por procesos suele distinguirse entre procesos operativos y de apoyo o gestión. El objeto fundamental de los procesos operativos es entregar los productos y servicios que el cliente externo o interno necesita. Los de apoyo y gestión son aquellos que tienen por objeto el prestar apoyo a los procesos operativos o tomar decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

- *Procesos Estratégicos*

Son los que dan las directrices a todos los demás procesos y son determinados por la dirección.

- *Procesos Fundamentales*

Afectan a diferentes áreas y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de las distintas áreas, es su razón de ser.

- *Procesos de Soporte*

Son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales. Son los procesos que realizan funciones y que ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.



Según su jerarquía podemos citarlas así:

- *Macroprocesos*

Conjunto de procesos interrelacionados entre sí y que tienen un objetivo común.

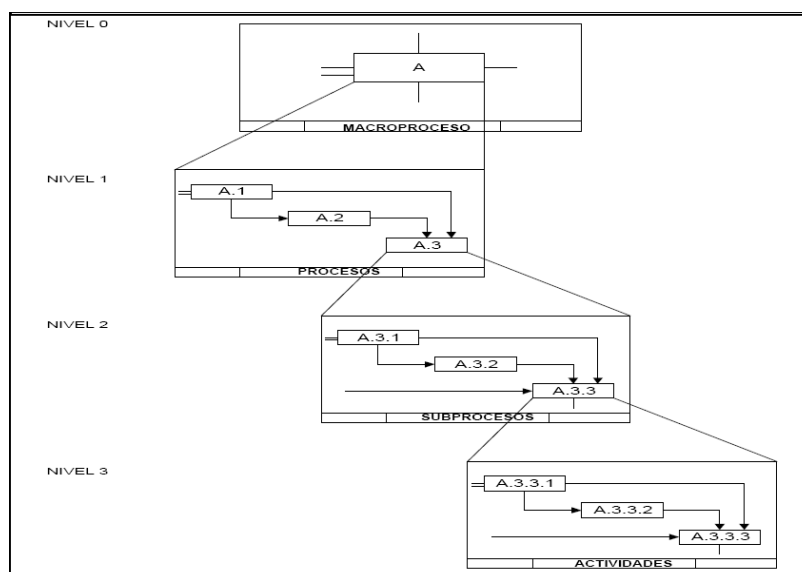
- *Procesos*

Conjunto de actividades que se realizan de forma secuencial y lógica para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs.

- *Subprocesos*

Son aquellos que están bien definidos dentro de un proceso y su correcta identificación permite dar diferentes posibilidades de solución al momento de presentarse problemas.

**Figura 2.3: Jerarquía de los procesos**



**Fuente:** HARRINGTON, James. 1996

**Elaborado por:** Patricio Torres

#### 2.2.2.2 Elementos de un proceso

Un proceso está formado por los siguientes elementos:

- **Entrada:** Materiales, equipamiento, información, recursos humanos, recursos financieros, etc. para llevar a cabo el proceso.

- **Clientes:** Persona o personas que reciben la salida del proceso.
- **Proveedor:** Proporcionan las entradas que necesita el proceso.
- **Salidas:** Producto tangible o intangible transformado por el proceso.
- **Transformación:** Cambio que se produce con los requerimientos de entrada del proceso para generar valor.
- **Control:** Mantener un control de la secuencia y desarrollo del proceso.

### 2.2.3 DISEÑO DE PROCESOS

El diseño de un proceso es una tarea interdisciplinaria que abarca todos los campos de una empresa.

Los pasos propuestos para reconocer, diseñar y mejorar los procesos son los siguientes (Tomado Universidad Miguel Hernández, web):

- Definición de la misión del servicio.
- Identificar los clientes y sus necesidades.
- Identificar los tipos de proceso de organización.
- Establecer el plan de análisis de datos.
- Análisis y mejora del proceso

### 2.2.4 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

#### 2.2.4.1 *Diagramas de flujo*

Es la representación visual de la serie de acciones o etapas de que consta el proceso. (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997:27)

##### 2.2.4.1.1 *Ventajas de los diagramas de flujo*


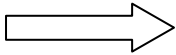
Según Roure, Moñino y Rodríguez (1997:28) expresa las siguientes ventajas:

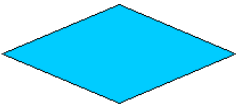
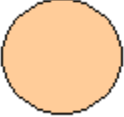

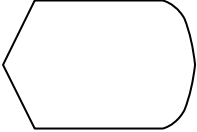
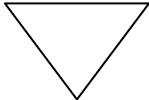
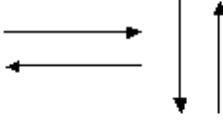
- Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso.
- Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso.
- Ayuda a explicar el proceso a otros.
- Ayuda a detectar problemas
- Ayuda a detectar donde es conveniente hacer recogidas de datos.
- Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso.
- Ayuda a mantener y estandarizar el proceso.

#### 2.2.4.1.2 Simbología usada en la realización de los diagramas de flujo

Según Dávila (2001) nos presenta una simbología usada en la realización de los diagramas de flujo.

**Figura 2.4: Símbolos estándar para elaboración de diagrama de flujo**

Símbolo	Significado
	<b>OPERACIÓN. Rectángulo:</b> Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem.
	<b>MOVIMIENTO / TRANSPORTE. Flecha Ancha:</b> se utiliza para indicar el movimiento del output entre funciones.

	<p><b>PUNTO DE DECISIÓN. Diamante:</b> indica aquel punto del proceso en el cual debe tomar una decisión.</p>
	<p><b>INSPECCIÓN. Circulo grande:</b> Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output hasta poder requerir una firma de aprobación.</p>
	<p><b>DOCUMENTACIÓN. Rectángulo:</b> Indica que el output de una actividad incluye información registrada en papel.</p>
	<p><b>Pantalla. Rectángulo Obtuso:</b> Se utiliza para indicar cuando un ítem o persona debe esperar.</p>
	<p><b>ALMACENAMIENTO. Triángulo:</b> Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.</p>
	<p><b>DIRECCIÓN DE FLUJO. Flecha:</b> Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.</p>

**Fuente:** Dávila, 2001:18

**Elaborado por:** Patricio Torres

### 2.2.5 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización de los procesos es una herramienta de planificación que facilita la gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales y establecimiento de las interrelaciones con otros procesos.

A continuación se presentan los componentes de la caracterización de los procesos:

- Objetivo: Descripción breve y concisa del objetivo del proceso.
- Propietario: Responsable del proceso.
- Requisitos: Qué requerimos para iniciar el proceso.
- Salida: Producto o servicio creado por el proceso.
- Cliente: Para quién hacemos el proceso.
- Proveedor: Quien abastece el proceso.
- Inicio: Primera actividad del proceso.
- Fin: Qué es lo último que se hace.

## 2.2.6 MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS

### 2.2.6.1 *¿Qué es el mejoramiento continuo?*

Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos (Harrington, 1993:23)

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

El mejoramiento continuo se centra en eliminar el desperdicio y la burocracia, ofreciendo un sistema que ayudara a simplificar y modernizar sus funciones, y al mismo tiempo asegurará que sus clientes internos y externos, reciban productos sorprendentemente buenos.

### 2.2.6.2 Metodología

Un proceso de mejoramiento continuo comprende los siguientes pasos (Rojas; 2001):

- a. Identificación del proyecto
  - Formulación de los objetivos del proyecto.
  - Establecimiento del cronograma de actividades.
- b. Levantamiento y análisis de la situación actual.
  - Revisar lo que actualmente se hace, estableciendo los estándares de calidad, costos, productividad y satisfacción del cliente que se tienen actualmente. Para esto se debe levantar la información con respecto a: mapeo de procesos, tiempos de las actividades del proceso, expectativas de los clientes, problemas, etc.
- c. Diseño de soluciones.
  - Ponderar las alternativas de solución, analizarlas en cuanto a costo-beneficio, riesgo.
  - Formular una propuesta final que puede ser una de las analizadas o una mezcla de dos o más y conseguir la aprobación de esa propuesta.
- d. Implementación
  - Elaborar un cronograma de implantación
  - Definir los responsables para la implantación
  - Ejecutar las acciones de mejoramiento, es decir, aplicar la nueva metodología de trabajo.
- e. Evaluación de resultados
  - Determinar los nuevos indicadores de calidad, productividad y servicio, es decir realizar un nuevo levantamiento de la información.

- Comparar los indicadores obtenidos con los obtenidos en la fase de diagnóstico de la primera etapa.
- Evaluar los resultados.

f. Acción

- Establecer nuevos estándares de tiempo, calidad y satisfacción.
- Ejecutar acciones correctivas, en caso de ser necesarias y
- Ejecutar acciones de mantenimiento y mejoramiento, lo que debe ser hecho en forma permanente.

## 2.2.7 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

### 2.2.7.1 *Análisis del Valor Agregado*

#### 2.2.7.1.1 *¿Qué es Valor Agregado?*

Harrington (1997:155) define al valor agregado como la percepción que tiene el cliente sobre la capacidad de un producto o servicio de satisfacer su necesidad.

#### 2.2.7.1.2 *Objetivos del Valor Agregado*

- Eliminar dentro de los procesos, actividades que no agreguen valor.
- Combinar las actividades que no pueden ser eliminadas.
- Mejorar las actividades restantes que no agregan valor.

#### 2.2.7.1.3 *Pasos para el análisis del valor agregado*

Harrington(1997:156) establece los siguientes pasos para realizar el análisis del valor agregado:

**PASO1:** Se parte del diagrama de flujo, se toma los tiempos de cada una de las actividades del proceso

**PASO 2:** Ingresar las actividades en el cuadro de ANALISIS DE ACTIVIDADES siendo la secuencia de las mismas, luego clasificar por tipo de actividad para luego colocar los tiempos de cada actividad.

**PASO 3:** Contabilizar los datos por tipo de actividad obteniendo así el número de actividades y el tiempo total por tipo de actividad.

**PASO 4:** Calcular el índice de valor agregado utilizando la siguiente fórmula:

VAC= Tiempo de valor agregado cliente

VAE= Tiempo de valor agregado empresa

TVA= Tiempo de valor agregado

T.T.= Tiempo total

IVA= Índice de valor agregado

Tc= Tiempo de ciclo

Cp= Capacidad del proceso

$TVA = (VAC + VAE)$

Si  $IVA = ((VAC + VAE) / Tc) * 100$

$Cp = 1 / Tc$

$IVA = (TVA / TT) * 100\%$

Si  $IVA > 75\%$  aceptar proceso

$IVA < 75\%$  mejorar proceso

#### 2.2.7.2 Diagrama de Árbol de Problemas

Un **diagrama de árbol de problemas** es simplemente una forma de **visualizar** las relaciones de causa y efecto de una situación problemática en particular. En este diagrama las causas se presentan en los niveles inferiores y los efectos en los niveles superiores. El problema central conecta los dos niveles. De ahí la analogía con un árbol: el tronco representa el problema central, las raíces son las causas, y las ramas representan los efectos. Entre más específicas sean las causas, más probable será que éstas estén en los niveles más bajos del diagrama de árbol; sin embargo, **la localización de un problema en un diagrama de árbol no indica necesariamente su nivel de importancia.** (<http://www.fao.org/Wairdocs/X5405S/x5405s07.htm>).



## 2.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Beltrán (1998:55) señala que “el logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional”.

Mariño (2001:69) menciona “lo que no se puede medir, no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede administrar, lo que no se puede administrar es un caos”.

### 2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE INDICADORES

Mariño (2001:70) señala cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- Poderse medir
- Tener significado
- Poderse controlar

### 2.3.2 PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE INDICADORES

Mariño (2001:76) sugiere que el proceso para elaborar indicadores es el siguiente:

**Paso 1:** Defina los atributos importantes

Mediante el uso de diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtener el mayor número de ideas acerca de indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades del mismo.

**Paso 2:** Evaluación de los indicadores propuestos

Con base en la selección en el paso 1, el equipo del proceso evalúa los indicadores. Los indicadores deben ser válidos para tomar decisiones, de tal

manera que un cambio en el resultado o en las actividades medidas y debe tomarse acción.

**Paso 3:** Compare contra el conjunto de indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad.

En el evento que exista en operación algún tipo de indicador, simplemente compare los resultados obtenidos con la ejecución de los dos primeros pasos sugeridos anteriormente contra los indicadores que utiliza actualmente y establezca si hay redundancia o duplicidad.

## 2.4 COMERCIO EXTERIOR

### 2.4.1 IMPORTACIONES

Estrada (2006: Notas de Curso) define a la importación como el [transporte](#) legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendido para su uso o consumo en el interior de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

#### 2.4.1.1 *Requisitos para importar*

Según como lo establece la Ley Orgánica de Aduanas señala que para realizar una importación se debe determinar si la mercancía es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003.

Se deberá determinar la subpartida de la mercancía, ya que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente.

Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta porte o guía aérea.
- Factura comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la ley.
- Certificado de origen (de ser el caso)
- Lo demás exigibles por regulaciones expedidas por el COMEXI y/o por el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el ámbito de sus competencias.

#### 2.4.1.2 *Documentos de Transporte Internacional*

Según Estrada (2003) menciona son aquellos que prueban acreditan y testimonian que el transportista ha recibido las mercancías para trasladarlas bajo un contrato al importador. Esta clase de documentos tiene dos formas:

- Bill of Lading: Conocimiento de embarque marítimo.
- Air WayBill: Conocimiento de embarque aéreo.
- Carta Porte: Conocimiento de embarque terrestre.

##### 2.4.1.2.1 *Factura Comercial*

Es el documento que describe las mercancías materia de un contrato de compra-venta. Este documento lo otorga el exportador a nombre del importador y mediante el mismo se detallan aspectos fecha, valores, pesos, etc.

##### 2.4.1.2.2 *Certificado de Origen*

Es el documento que garantiza el origen de la mercancía. Estos son exigidos por los países en razón de los derechos preferenciales que existen según convenios bilaterales o multilaterales.

#### 2.4.1.2.3 *Certificado de Calidad*

Los consumidores extranjeros, inquieran de sus vendedores si estos tienen productos de calidad certificada y complementariamente si estas empresas se encuentran certificadas de acuerdo a las norma ISO 9000.

#### 2.4.1.3 *Tipos de Importaciones*

Dentro de la Ley de Orgánica de Aduanas señala los siguientes tipos de importaciones:

##### 2.4.1.4 *Importación a Consumo*

Es la nacionalización de mercancías extranjeras ingresadas al País, para su libre disposición; uso o consumo definitivo.

A consumo pueden importar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, como personas naturales o jurídicas.

##### 2.4.1.5 *Depósito Industrial*

Es un régimen aduanero especial suspensivo del pago de impuestos que permite el ingreso de mercancías, materiales materias primas o insumos, tan solo de propiedad del concesionario y únicamente para la realización de procesos productivos destinados a la exportación. (Estrada: 2003:125)

## **CAPITULO III: PLANIFICACIÓN estratégica DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

En este capítulo se procederá al desarrollo de la planificación estratégica para ello, como ya se menciona en el marco teórico se seguirá la metodología de Samuel Certo, la cual plantea los siguientes pasos:

- a. Elaborar un análisis ambiental
- b. Fijar una dirección organizativa
- c. Formular una estrategia organizativa
- d. Ejecutar la estrategia organizativa
- e. Ejercer el control.

### **3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

#### **3.1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### *3.1.1.1 Entorno económico*

##### *3.1.1.1.1 Tasas de interés.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> La tabla presenta los valores de las tasas de interés pasiva y activa por sector para el mes de mayo del 2009.

A continuación se presenta la tabla con los valores de las tasas activas y pasivas:

Tabla 3.1: Tasa de interés efectiva

<b>Tasas de Interés</b>			
<b>COMPARACION TASAS</b> <small>ACTIVAS PROMEDIO - REFERENCIALES BCE</small>			
<b>MAYO 2009</b>			
<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>		<b>Tasas Máximas</b>	
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:</b>	<b>% anual</b>
<b>Comercial Corporativo</b>	9.26	<b>Comercial Corporativo</b>	9.33
<b>Comercial PYMES</b>	11.20	<b>Comercial PYMES</b>	11.83
<b>Consumo</b>	15.69	<b>Consumo</b>	16.30
<b>Consumo Minorista</b>	18.53	<b>Consumo Minorista</b>	21.24
<b>Vivienda</b>	10.11	<b>Vivienda</b>	11.33
<b>Microcrédito Acumulación Ampliada</b>	22.05	<b>Microcrédito Acumulación Ampliada</b>	25.50
<b>Microcrédito Acumulación Simple</b>	28.88	<b>Microcrédito Acumulación Simple</b>	33.30
<b>Microcrédito de Subsistencia</b>	30.37	<b>Microcrédito de Subsistencia</b>	33.90
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>	<b>Tasas Referenciales</b>	<b>% anual</b>

<b>Depósitos a plazo</b>	5.42	Depósitos de Ahorro	1.43
<b>Depósitos monetarios</b>	1.70	Depósitos de Tarjetahabientes	1.44
<b>Operaciones de Reporto</b>	2.54		
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
<b>Tasas Referenciales</b>	% anual	Tasas Referenciales	% anual
<b>Plazo 30-60</b>	4.88	Plazo 121-180	6.57
<b>Plazo 61-90</b>	5.27	Plazo 181-360	6.83
<b>Plazo 91-120</b>	5.89	Plazo 361 y más	7.36
<u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
<b>OTRAS TASAS REFERENCIALES</b>			
<b>Tasa Pasiva Referencial</b>	5.42	Tasa Legal	9.26
<b>Tasa Activa Referencial</b>	9.26	Tasa Máxima Convencional	9.33

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

La tabla anterior presenta los valores de las tasas de interés activas efectivas y pasivas efectivas calculadas por el Banco Central (Banco Central del Ecuador) para el mes de mayo, mismas que presentan los datos de los segmentos Comercial Corporativo, Comercial PYMES, Consumo, Consumo Minorista, Vivienda, Microcrédito Acumulación Ampliada, Microcrédito Acumulación Simple, Microcrédito de Subsistencia.

Es necesario conocer estos indicadores de las tasas, por cuanto es importante para cuando se quiere desarrollar una importación, ya que en algunos casos se solicita préstamos a bancos nacionales como internacionales.

#### *3.1.1.1.2 Balanza comercial.*

A febrero de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD-680.99 millones, mientras que en el primer bimestre del año 2008 contabilizó un superávit al alcanzar un saldo favorable de USD 880.16 millones (Banco Central del Ecuador).

**Figura 3.1: Balanza Comercial 2009**



## Balanza Comercial (1)

- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -

	Ene - Feb 2007			Ene - Feb 2008			Ene - Feb 2009			Variación 2007 - 2008		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
<b>Exportaciones totales</b>	<b>4,340</b>	<b>1,832,030</b>	<b>422</b>	<b>5,129</b>	<b>3,188,184</b>	<b>622</b>	<b>4,454</b>	<b>1,634,235</b>	<b>367</b>	<b>-13.16%</b>	<b>-48.74%</b>	<b>-40.97%</b>
<i>Petroleras (2)</i>	21,368	903,055	42	27,010	2,105,613	78	22,501	630,618	28	-16.70%	-70.05%	-64.05%
<i>No petroleras</i>	1,334	928,975	697	1,327	1,082,572	816	1,285	1,003,617	781	-3.15%	-7.29%	-4.27%
<b>Importaciones totales</b>	<b>1,639</b>	<b>1,797,839</b>	<b>1,097</b>	<b>1,753</b>	<b>2,308,023</b>	<b>1,317</b>	<b>1,801</b>	<b>2,315,233</b>	<b>1,285</b>	<b>2.79%</b>	<b>0.31%</b>	<b>-2.41%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	108	382,911	3,545	145	475,016	3,267	153	530,475	3,477	4.92%	11.68%	6.43%
<i>Materias primas</i>	1,044	650,422	623	1,055	788,688	748	894	753,071	843	-15.28%	-4.52%	12.71%
<i>Bienes de capital</i>	63	518,740	8,261	67	586,858	8,719	70	689,233	9,806	4.42%	17.44%	12.47%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	424	244,468	576	485	401,730	828	684	337,801	494	41.05%	-15.91%	-40.38%
<i>Diversos</i>	0	357	13,928	0	430	15,354	1	4,654	5,581	2874.96%	981.25%	-63.65%
<i>Ajustes (3)</i>		940			55,300			0				
<b>Balanza Comercial - Total</b>	<b>34,191</b>			<b>880,162</b>			<b>-680,997</b>			<b>-177.37%</b>		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		658,586			1,703,883			292,817			-82.81%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-624,396			-823,721			-973,815			18.22% (4)	

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior

(2) Volumen en miles de barriles

(3) Importaciones H.J.D.N.

(4) Este porcentaje mide un aumento en el déficit comercial.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Figura 3.2: Importaciones 2009

**Importaciones**  
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -

	Ene - Feb 2007			Ene - Feb 2008					Ene - Feb 2009					Variación 2008 - 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	Participación		a	b	b/a	Participación		a	b	b/a
	Valor USD			Valor USD			Valor USD			Valor USD			Valor USD			
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Vol.	Valor	Volumen	FOB	unitario	Vol.	Valor	Volumen	FOB	unitario
<b>Totales</b>	<b>1,639</b>	<b>1,796,899</b>	<b>1,096</b>	<b>1,753</b>	<b>2,252,723</b>	<b>1,285</b>	100.00%	100.00%	<b>1,801</b>	<b>2,315,233</b>	<b>1,285</b>	100.00%	100.00%	<b>2.79%</b>	<b>2.77%</b>	<b>-0.01%</b>
<b>Bienes de Consumo</b>	<b>108</b>	<b>382,911</b>	<b>3,545</b>	<b>145</b>	<b>475,016</b>	<b>3,267</b>	8.30%	21.09%	<b>153</b>	<b>530,475</b>	<b>3,477</b>	8.47%	22.91%	<b>4.92%</b>	<b>11.68%</b>	<b>6.43%</b>
<i>No duradero</i>	78	229,965	2,946	112	303,588	2,718	6.37%	13.48%	118	324,232	2,751	6.54%	14.00%	5.53%	6.80%	1.20%
<i>Duradero</i>	30	152,946	5,108	34	171,428	5,084	1.92%	7.61%	35	206,243	5,943	1.93%	8.91%	2.90%	20.31%	16.91%
<b>Materias Primas</b>	<b>1,044</b>	<b>650,422</b>	<b>623</b>	<b>1,055</b>	<b>788,688</b>	<b>748</b>	60.19%	35.01%	<b>894</b>	<b>753,071</b>	<b>843</b>	49.61%	32.53%	<b>-15.28%</b>	<b>-4.52%</b>	<b>12.71%</b>
<i>Para la agricultura</i>	193	74,122	384	174	95,682	549	9.95%	4.25%	88	73,563	835	4.89%	3.18%	-49.46%	-23.12%	52.11%
<i>Para la industria</i>	722	518,116	718	764	636,102	833	43.59%	28.24%	599	615,537	1,027	33.27%	26.59%	-21.54%	-3.23%	23.34%
<i>Materiales de construcción</i>	129	58,184	451	117	56,905	488	6.65%	2.53%	206	63,970	310	11.44%	2.76%	76.88%	12.42%	-36.44%
<b>Bienes de Capital</b>	<b>63</b>	<b>518,740</b>	<b>8,261</b>	<b>67</b>	<b>586,858</b>	<b>8,719</b>	3.84%	26.05%	<b>70</b>	<b>689,233</b>	<b>9,806</b>	3.90%	29.77%	<b>4.42%</b>	<b>17.44%</b>	<b>12.47%</b>
<i>Para la agricultura</i>	1	6,513	4,842	2	9,302	6,137	0.09%	0.41%	3	17,449	6,524	0.15%	0.75%	76.46%	87.58%	6.30%
<i>Para la industria</i>	27	324,371	12,156	29	360,473	12,223	1.68%	16.00%	36	445,256	12,337	2.00%	19.23%	22.37%	23.52%	0.94%
<i>Equipos de Transporte</i>	35	187,857	5,403	36	217,083	5,980	2.07%	9.64%	32	226,529	7,186	1.75%	9.78%	-13.17%	4.35%	20.17%
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	<b>424</b>	<b>244,468</b>	<b>576</b>	<b>485</b>	<b>401,730</b>	<b>828</b>	27.67%	17.83%	<b>684</b>	<b>337,801</b>	<b>494</b>	37.97%	14.59%	<b>41.05%</b>	<b>-15.91%</b>	<b>-40.38%</b>
<b>Diversos</b>	<b>0.0</b>	<b>357</b>	<b>13,928</b>	<b>0.0</b>	<b>430</b>	<b>15,354</b>	0.00%	0.02%	<b>0.8</b>	<b>4,654</b>	<b>5,581</b>	0.05%	0.20%	<b>2874.96%</b>	<b>981.25%</b>	<b>-63.65%</b>

(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior; no se incluye las importaciones de la H.J.D.N.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

Durante los dos primeros meses del año 2009, las importaciones total es en valor FOB – por CUODE – fueron de USD 2,315.23 millones, lo que significó un crecimiento del 2.77% con relación al mismo período del año 2008 (USD 2,252.72 millones). Esta evolución responde a un mayor volumen de los productos comprados en el exterior (2.79%), en los que se destacan los Combustibles y Lubricantes con el 41.05%. En relación a los precios, éstos experimentaron un discreto incremento porcentual de 0.01%.

**Figura 3.3: Importaciones por uso o destino económico (CUODE)**





**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

La composición de las importaciones en valores FOB durante enero y febrero de 2009, fue la siguiente: Materias Primas(32.53%); Bienes de Capital(29.77%); Bienes de Consumo (22.91%); Combustibles y Lubricantes (14.59%); y, Productos Diversos (0.20%), mientras que en términos de volumen fue: Materias Primas (49.61%); Combustibles y Lubricantes (37.97%); Bienes de Consumo (8.47%);Bienes de Capital (3.90%);y, Productos Diversos (0.05%).

### 3.1.1.2 Relaciones internacionales.

El comercio internacional juega un papel muy importante y fundamental en el proceso de desarrollo económico, en un mundo donde el proceso de globalización ha generado varias tendencias en torno a la mejor forma para lograr una buena inserción al mundo globalizado.

Los países con mercados relativamente pequeños se ven forzados a abrir sus economías a fin de crecer, dado lo pequeño de sus demandas internas; no obstante, aumentan su vulnerabilidad ya que al ser economías pequeñas, no pueden afectar el precio de los productos de mercado externo como en ciertas vocaciones lo pueden hacer países más desarrollados comercialmente. Con base

en lo anterior Ecuador se ha involucrado en diferentes acuerdos comerciales como son el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), forma parte del MERCOSUR mantiene relaciones con la Unión Europea, Canadá y EEUU; participa además en la OMC.

Los acuerdos comerciales han permitido grandes beneficios para muchos sectores de la producción del Ecuador, en el caso particular de IDEAL ALAMBREC.S.A, por ejemplo, el alambroón que se importa principalmente de Venezuela y el zinc del Perú, materia prima fundamental para la fabricación de los productos de la empresa.

#### *3.1.1.2.1 Restricciones a la importación.*

EL CONSEJO DE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIONES - COMEXI publica su resolución 466 en el Registro Oficial No 512 del 22 de enero del 2009, en donde se resuelve:

Establécese una salvaguardia por balanza de pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter de temporal y por el período de un (1) año.

#### *3.1.1.3 Entorno Legal*

##### *3.1.1.3.1 Impuestos y trámites de importación.*

La importación la pueden realizar tanto ecuatorianos como extranjeros residentes en el país, tanto como personas naturales o jurídicas. Pueden ser importadores casuales o frecuentes. En caso de ser frecuentes deberán registrarse como tal en el Banco Central del Ecuador.

Todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional deberán registrar en su declaración aduanera el número del RUC, mismo que será válido por el sistema informático aduanero.

#### *3.1.1.3.2 Consideraciones antes de una importación.*

Para realizar una importación a consumo se debe determinar si la mercancía es o no de prohibida importación, las mismas que se encuentran establecidas en la Resol. No. 182 del COMEXI publicado en el R.O. 57 de abril 2003.

Se deberá determinar la subpartida de la mercancía, ya que dependiendo de su naturaleza, deberá cumplir con el requisito correspondiente (documentos de control previo). Los documentos de acompañamiento para la presentación de la Declaración Única Aduanera son:

- Original o copia negociable del conocimiento de embarque, carta de porte o guía aérea,
- Factura Comercial y póliza de seguro expedida de conformidad con la ley,
- Certificado de origen (de ser el caso)
- Lo demás exigibles por regulaciones expedidas por el COMEXI y/o por el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana en el ámbito de sus competencias.

Una vez compilada la documentación arriba detallada, y previa transmisión electrónica de la misma en el SICE, se ingresa físicamente los documentos por el Distrito de Llegada de la mercancía para el trámite de nacionalización de las mercancías pertinente.

Es obligatorio la intervención del Agente de Aduanas en los siguientes casos:

En los despachos de las importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase los dos mil dólares de los Estados Unidos de América (USD\$2.000).

Para los regímenes especiales, salvo los casos que el directorio de la Corporación Aduanera Ecuatoriana exceptúe.

Los impuestos se le asignaran de acuerdo a la partida arancelaria que corresponda el producto a importar. Los impuestos están establecidos en el código tributario de la ley de aduana.

#### 3.1.1.4 *Entorno Tecnológico.*

Existe un índice elevado de avances tecnológicos, en los países desarrollados, cuyos adelantos han permitido, una producción más eficiente y la optimización de recursos.

El Internet y los sistemas informáticos, han ayudado a fortalecer al sector empresarial en todas sus áreas, como la tecnología es un aspecto central de las compañías de excelencia operativa, por lo general es necesario consultar los sistemas de computadores para comprender los procesos de su actividad empresarial (Michael Treacy), en nuestro país se comenzó con una implementación tecnológica, con la aprobación por el Congreso de la Ley de Comercio Electrónico, con un arancel cero de importación tecnológica. Lastimosamente no se da la importancia necesaria a la ciencia y tecnología lo que con lleva a bajos niveles de productividad y competitividad de los productos ecuatorianos en el mercado internacional.

El presupuesto del Estado para la Ciencia y Tecnología en el 2005, tuvo una reducción, y lo que provocó que nuestro país descendiera del puesto 88 al 90 entre 114 países (Revista Gestión, 2008:11), en lo que se refiere a la competitividad. Además con la reducción del presupuesto se ven afectadas muchas instituciones

y universidades encargadas de proyectos de investigación, los cuales son innovadores y ayudan al mejoramiento de muchos sectores productivos del país.

La UNESCO sugiere a los países invertir en ciencia y tecnología por lo menos el 1 % del PIB, así se lograría mejorar la productividad, por ejemplo el Ecuador es el primer exportador de banano en el mundo y le sigue Costa Rica, pero este país produce más toneladas por hectáreas, debido a que posee una investigación más profunda en el cultivo adecuado del banano, en donde ha sabido optimizar los recursos y mejorar sus procesos para obtener un producto de calidad.

En el caso específico de IDEAL ALAMBREC S.A., por el hecho de ser parte de una transnacional europea como lo es BEKAERT, tiene la ventaja de contar con tecnología de punta y asesoría permanente, proveyendo a todas sus filiales. Un claro ejemplo es el sistema informático BANN, el cual ha permitido obtener una amplia ventaja competitiva, tanto en el mercado local como internacional.

El sistema BAAN, es un software que presenta los principales módulos que cualquier empresa necesita, como finanzas, producción, ventas, etc., y que es muy utilizado alrededor del mundo, debido su costo y las ventajas informáticas que ofrece.

IDEAL ALAMBREC S.A., siempre en su afán de buscar lo mejor para su organización, se encuentra actualmente en el proceso de migrar su información hacia un nuevo Software, denominado S.A.P., el cual en la actualidad es considerado uno de los mejores software del mundo, por cuanto presenta mejores herramientas y usos que benefician enormemente a todas las áreas en las que se aplique.

El nombre de SAP proviene de: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. EL nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. Este sistema comprende muchos

módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero esta diseñado para trabajar con otros módulos. (<http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>)

Así también se han adquirido sistemas informáticos como el E-COMMEX, para elaborar documentos de importaciones y exportaciones, sistema de PUDELECO que permite elaborar las consultas de aranceles y se ha actualizado el servicio de Internet para elaborar los diversos documentos con las empresas verificadoras, navieras, Banco Central del Ecuador y otras entidades que son indispensables para el proceso de Comercio Exterior.

El área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., cuenta con tecnología de punta, en donde el sistema informático, permite atender a la mayoría de los requerimientos del área y se trata constantemente de realizar las actualizaciones necesarias, con el único afán de dotar de las herramientas necesarias para el correcto desempeño de las actividades del personal.

El BAAN VI, es un software muy utilizado en grandes empresas del mundo, y por ello desde hace varios años se ha trabajado con este software. Pero el BAAN VI, en la aplicación de comercio exterior no ha dado la ayuda deseada en cuanto a las importaciones, debido a que no se puede realizar ciertos documentos de importaciones, como las notas de pedido, elaboración de Documento único de importaciones (DUI), elaboración de Solicitud de verificación de importaciones (SVI), etc.

Debido a lo anotado anteriormente, el área de importaciones ha optado por adquirir otros software que sean específicamente de comercio exterior, como es el caso del ECOMMEX (Sistema informático de comercio exterior), el cual permite



elaborar los documentos de importación de una manera rápida y más dinámica, y para otras aplicaciones se utiliza los programas del Office.

Pero así también por el hecho de contar con varios software, hace que la información se encuentre dispersa, y sea un poco más difícil de acceder a ésta cuando sea requiera.

La información de los repuestos y maquinaria importada años atrás, se torna difícil el encontrar, puesto que no se tiene una base de datos completa que permita ver toda la información de cómo fue el proceso que se utilizó para su importación, o a su vez verificar el nombre del artículo y número de parte o referencia y cuál fue el proveedor al que se le solicitó, lo que hace una debilidad del área.

Con respecto a la información de la materia prima y los insumos, no existe mayor problema, debido a que realizan importaciones periódicas y con proveedores ya definidos, y con lo cual el paso a seguir son los procesos necesarios para la importación de éstos y su posterior nacionalización.

#### 3.1.1.5 *Matriz de evaluación de factores externos*

Una vez realizado el análisis del ambiente externo se determinaron los factores externos, se procederá a la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos, las cuales ayudarán a tener una visión más clara de los cuáles son sus oportunidades y amenazas en donde se puedan aprovechar o afrontar el área de importaciones.

La ponderación y la calificación que se da a cada uno de los componentes se establecieron con las personas involucradas en esta Área, definido de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

En la tabla se han seleccionado los factores de mayor relevancia para el área de importaciones y que se han evaluado como se muestra a continuación.

Tabla 3.2: Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores Externos Claves		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Avance e innovación de equipos informáticos y de comunicación	0,10	4,00	0,40
2	Alianzas estratégicas con otras empresas del exterior para obtener mejores precios.	0,09	4,00	0,36
3	Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.	0,10	3,00	0,30
4	Impacto positivo del TLC y ALCA para el sector metalmecánico.	0,07	4,00	0,28
5	Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, Mercosur y Unión Europea.	0,06	4,00	0,24
6	Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.	0,08	3,00	0,24
<b>AMENAZAS</b>				
1	Deficientes políticas de comercio exterior y aduaneras que ha tomado el gobierno.	0,10	2,00	0,20
2	Variabilidad de los valores de gastos de empresas de transporte internacional.	0,08	1,00	0,08
3	Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras ecuatorianas.	0,07	1,00	0,07
4	Posible eliminación de las preferencias arancelarias con los Estados Unidos.	0,07	2,00	0,14
5	Devaluación del dólar frente al euro.	0,06	1,00	0,06
6	Restricciones de importaciones y cuotas costosas y demoras.	0,06	1,00	0,06
7	Políticas de restricción del gobierno venezolano en cuanto a la exportación limitada de alambón y varilla.	0,06	2,00	0,12
<b>Resultado Total Ponderado</b>		1,00		<b>2,43</b>

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

El total ponderado de **2.43** indica que el área está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

El área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., entre las oportunidades se encuentra el pertenecer al Grupo BEKERT en donde se debería aprovechar aún más, así también el contar con la materia prima de Venezuela y el Perú, lo cual resulta muy conveniente por el hecho de reducir los costos de transporte y beneficiarse de los acuerdos preferenciales con los grupos económicos mundiales.

Entre las amenazas más sobresalientes se encuentran la falta de una legislación aduanera que beneficie a las empresas y al país, y está también la situación de la restricción que impone el gobierno venezolano a las exportaciones, ya que de este país proviene la principal materia prima que se importa.

### **3.1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO.**

El análisis interno del área de importaciones traerá como resultado la radiografía interna de la organización y del área en este caso particular, con el fin de establecer parámetros de precisión, los mismos que ayudarán a determinar la eficiencia o ineficiencia del manejo de recursos con los que cuenta el área.

#### *3.1.2.1 Análisis para la determinación de los factores críticos del ambiente interno de IDEAL ALAMBREC SA.*

El departamento de Comercio Exterior de IDEAL ALAMBREC S.A., tiene como autoridad máxima al Ing. Hernán Vega Alarcón, Subgerente de Comercio Exterior, y dentro de la cual se encuentra el área de importaciones la cual es el responsable de todas las decisiones y acciones que se toman en este departamento.

### *3.1.2.1.1 IDEAL ALAMBREC en general.*

Existe una comunicación eficiente entre el personal y el Subgerente del área, en donde el personal está consciente de cuáles son sus deberes y responsabilidades, es decir se ha tratado en lo posible de aplicar los principios modernos de administración y de calidad, para lograr un mejor desempeño de su trabajo, pero a pesar de que todas las personas que integran el área de importaciones conocen sus funciones, no se tiene nada establecido por escrito, lo cual hace que no exista una forma correcta de realizar sus actividades diarias en el trabajo, generando así molestias a su personal ya que no se encuentra satisfecho con algunas actividades que están fuera de su quehacer normal.

No existe una estructura clara que pueda identificar plenamente al área, por lo que es una debilidad. Una organización fuerte y que aspira a triunfar debe tener una estructura organizacional bien establecida e igualmente una estructura funcional para poder asignar responsabilidades y tareas de cada miembro en sus respectivas áreas.

La buena comunicación y el buen ambiente de trabajo que se mantiene a nivel interno entre todos los miembros del área, lo cual hace que sea un factor muy importante pues ayuda a solucionar o responder cualquier novedad o inquietud que tengan nuestros clientes internos.

Actualmente el área de importaciones, no cuenta con estrategias que le permitan proyectarse a corto y mediano plazos, en función de alcanzar objetivos plenamente identificados y que respondan a un análisis profundo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### *3.1.2.1.2 Talento Humano.*

La información referente a la capacidad del talento humano en el área de importaciones se lo realizó mediante una entrevista con el personal en donde se abordaron puntos importantes como: el ambiente en el que se labora, las relaciones laborales con sus compañeros, actitud de sus jefes y sobre el salario que se percibe. También se entrevistó al Subgerente del área, quien supo dar información valiosa sobre el clima organizacional que existe en el área y de igual manera se realizó una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de IDEAL ALAMBREC S.A., mismo que realizó una evaluación del personal que labora en el área.

Actualmente se ha establecido que para la contratación del nuevo personal, se analice y realice una selección de las hojas de vida de los aspirantes, para luego a través de pruebas de conocimientos, con respecto al cargo que se pretende ocupar, se evalúe y se escoja el personal para el cargo.

Una vez aprobado se lo inserta en su cargo, y es el jefe del área el cual es el encargado de hacer que el empleado se empape de la situación actual y de cuáles son sus deberes y responsabilidades. El clima organizacional en general se encuentra en un nivel medianamente bueno, y se realizan eventos con el fin de establecer mejores vínculos de compañerismo entre el personal. Con respecto a los salarios, se tiene desde ya hace mucho tiempo una política de pago puntual y los salarios están por encima de la media establecida por el mercado.

El gerente de Recursos Humanos pudo dar una evaluación del personal del área de importaciones y se mostró preocupado de cierta manera por las referencias que dio el gerente de Mantenimiento, debido a ciertos problemas de entrega de

importaciones, pero en cambio no así el gerente de Producción, el cual supo estar satisfecho con las importaciones realizadas que han sido cumplidas dentro de los parámetros establecidos.

En caso particular al área de importaciones, actualmente laboran cuatro personas, de las cuales dos tienen el cargo de asistente de importaciones y cuya función es coordinar y realizar las importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., otra persona tiene el cargo de asistente de aduana y su función es la realizar los trámites pertinentes en la Aduana y por último se tiene el asistente de Trámites, el cual es el encargado de realizar las diligencias y trámites de importaciones en diferentes entidades, todos ellos son bajo la dirección del Subgerente de Comercio Exterior.

Los resultados que se dieron en la entrevista realizada al personal de importaciones, dieron como resultado que el clima organizacional es satisfactorio, existe una comunicación recíproca, directa, clara y efectiva en el área por parte del subgerente y su personal, en donde existe un clima de confianza, y la apertura necesaria para la solución efectiva de los problemas que se presentan en las actividades diarias del trabajo.

Hay que anotar que la mayoría del personal que se encuentra laborando en IDEAL ALAMBREC S.A., ha trabajado durante muchos años, se tiene una media de 25 años de servicio y según estudios realizados por Recursos Humanos, se tiene que existe un porcentaje considerable de empleados con una falta de preparación académica profesional, y lo único que les avala es la experiencia que poseen y capacitaciones dadas por la empresa.

El personal ha sido capacitado continuamente, para que estén acordes con las nuevas tendencias que se dan en la actualidad, y sobre todo en el ámbito del

Comercio Exterior. La capacitación ha sido sólo en el campo del comercio exterior, y no se ha dado la capacitación adecuada en el campo de la informática, razón por la cual se presentan problemas; por otro lado, también no se ha dado una orientación hacia la filosofía de la calidad, y sus aplicaciones que sería de gran ayuda para el mejoramiento del desempeño de las actividades en el área.

Se presentan molestias cuando se necesita encontrar información anterior de las importaciones de productos principalmente de repuestos, además en ocasiones se han presentado situaciones en las que los códigos de los repuestos no son los correctos, por lo cual se importa repuestos errados.

Existen molestias por parte del personal debido al espacio físico de trabajo, ya que no existe una distribución idónea del área, y no se cuenta con muebles de escritorio adecuados para el trabajo.

Con toda la información receptada por los integrantes del área y de las personas que de una manera u otra tienen relación con ésta, se realizó una "lluvia de ideas" que nos permita obtener una visión más clara de cuáles son los problemas críticos que afectan al desempeño laboral.

1. Deficiente comunicación con el área de mantenimiento.
2. Acumulación de carga de trabajo.
3. Falta de un sistema informático estandarizado de importaciones.
4. Exceso de documentación.
5. Falta de apoyo para problemas laborales y personales de los empleados por parte de Recursos Humanos.
6. Falta de conocimiento del personal en el manejo de sistemas informáticos.
7. Falta de una política de incentivos; poca motivación del personal.

8. Dificultad para localizar ítems de importaciones anteriores.

9. Falta de automatización de varios procesos.

10.No existe una planificación de repuestos a importarse por parte del área de Mantenimiento.

Con los problemas planteados se presenta a continuación el diagrama de causa-efecto, el mismo que permitirá jerarquizar los problemas para tener un mejor panorama de los principales problemas que atacan el área.

**Tabla 3.3: Diagrama de Causa Efecto**

No. Prob.	Problema	Entra de:	Sale de:
1	Deficiente comunicación con el área de mantenimiento	6	2,4,8,10
2	Acumulación de carga de trabajo	1,3,4,6,8,9,10	
3	Falta de un sistema informático estandarizado de importaciones		1,2,4,6,8,9
4	Exceso de documentación	1,3,6,9	8
5	Falta de apoyo para problemas laborales y personales de los empleados por parte de Recursos Humanos		6,7
6	Falta de conocimiento del personal en el manejo de sistemas informáticos	3,5	1,2,4,8,9
7	Falta de una política de incentivos; poca motivación del personal	5	
8	Dificultad para localizar ítems de importaciones anteriores	1,3,4,6,9,10	2
9	Falta de automatización de varios procesos	3,6	2,4,8
10	No existe una planificación de repuestos a importarse por parte del área de Mantenimiento	1	2,8

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.



El cuadro que se presentó anteriormente, nos muestra los problemas existentes en el área de importaciones y en donde la columna de “**entrada**”, es la columna de los efectos y la columna de “**salida**”, es la columna de las causas.

**Tabla 3.4: Cuadro de Entradas y Salidas**

No. Problema	Salidas (Causas)	Entradas (Efectos)
1	4	1
2	0	7
3	6	0
4	1	4
5	2	0
6	5	2
7	0	5
8	1	6
9	3	2
10	2	1

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Entonces a continuación de los problemas planteados y según la Ley de LEDY (González) se han tomado tres problemas, de acuerdo a los que tengan mayor cantidad de causas, que es lo ideal para conocer cuáles son los problemas que se deben contrarrestar. Como resultado se tiene:

- Deficiente comunicación con el área de mantenimiento (1)
- Falta de un sistema informático estandarizado de importaciones (3)

- Falta de conocimiento del personal en el manejo de sistemas informáticos.(6)

Para poder establecer el orden de importancia de los problemas planteados se utilizara la matriz de priorización de Holmes.

**Tabla 3.5: Priorización de problemas**

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE HOLMES						
No. Problema	1	3	6	SUMA	P.M.R	UBICACIÓN
1	0,5	1	0	1,5	33,33%	2º
3	0	0,5	0	0,5	11,11%	3º
6	1	1	0,5	2,5	55,56%	1º
<b>TOTAL</b>				4,5	100,00%	

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Se presenta a continuación el orden de importancia en el que deben ser solucionados los problemas.

- Deficiente comunicación con el área de mantenimiento (1)
- Falta de un sistema informático estandarizado de importaciones (3)
- Falta de conocimiento del personal en el manejo de sistemas informáticos.(6)

Con lo anotado anteriormente se espera que con la solución de los problemas planteados se pueda conseguir un mejoramiento en el desarrollo de las actividades laborales de los empleados del área.

### 3.1.2.2 Matriz de evaluación de factores internos.

Los factores internos son analizados a través de la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la cual permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que posee el área de importaciones. En la siguiente tabla se han seleccionado los factores de mayor relevancia y se han ponderado de acuerdo a varias reuniones que se han establecido con las personas involucradas en el área de importaciones, como se muestra a continuación.

**Tabla 3.6: Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos</b>				
<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>	
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia del personal en el Comercio Exterior	0,10	4,00	0,40
2	Modernización de software y hardware	0,08	4,00	0,32
3	Salarios por encima de la media.	0,07	4,00	0,28
4	Personal comprometido con el trabajo a presión y con la empresa	0,06	3,00	0,18
5	Excelentes relaciones con los proveedores	0,10	4,00	0,40
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de claridad en las funciones del personal	0,12	1,00	0,12
2	Relaciones interpersonales deficientes.	0,10	1,00	0,10
3	Falta de asesoría y capacitación del personal.	0,08	2,00	0,16
4	Informalidad en los procesos de comunicación	0,07	1,00	0,07
5	Falta de estímulos y motivación por parte de los jefes.	0,06	2,00	0,12
6	Perfil profesional de los empleados no acorde con los cargos y responsabilidades	0,10	1,00	0,10
7	Falta de un manual de procedimientos.	0,06	2,00	0,12
<b>Resultado Total Ponderado</b>		<b>1,00</b>		<b>2,37</b>

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Con el resultado de la matriz de factores internos que dio como resultado **2.37**, lo cual es preocupante debido a que no supera el promedio, lo cual significa que no se están aplicando las medidas, estrategias necesarias para convertir estas

debilidades en fortalezas, y mejorar el rendimiento del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

De la matriz elaborada se aprecia entre las principales fortalezas el hecho de contar con un personal experimentado en su trabajo, con más de quince años en sus cargos. Así también cuenta con una tecnología de punta, la buena comunicación en el área se constituye en buenos signos de que se está yendo por un buen camino. Entre las amenazas se encuentran no contar con estrategias a corto y largo plazo del área, una inexistencia de políticas de calidad y problemas en la entrega de las importaciones.

### 3.1.3 LISTADO DE ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA

La matriz FODA contiene los aspectos más representativos del análisis realizado tanto del ambiente interno como el externo del área de importaciones, para lo cual se presentan por separado las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, para luego poder priorizarlas y determinar cuáles son las más relevantes y que se afectan el rendimiento del área de una forma positiva o negativa.

Como la ley de Pareto sugiere tomar el 20% de los elementos o la ley de Ledy el 30% de los elementos, entonces se opta por tomar los cuatro elementos principales con el único afán de no dejar fuera a elementos que influyan en el presente análisis.

#### 3.1.3.1 Oportunidades.

1. Avance e innovación de equipos informáticos y de comunicación
2. Alianzas estratégicas con otras empresas del exterior para obtener mejores precios.

3. Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.
4. Impacto positivo del TLC y ALCA para el sector metalmecánico.
5. Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, Mercosur y Unión Europea.

**Tabla 3.7: Priorización de oportunidades**

<b>OPORTU.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUM</b>	<b>P.M.R</b>	<b>UBICA.</b>
<b>1</b>	0,5	0	0	1	0	2,5	12,82%	5º
<b>2</b>	1	0,5	1	1	1	5,5	28,21%	1º
<b>3</b>	1	0	0,5	1	0	3,5	17,95%	4º
<b>4</b>	0	0	0	0,5	1	3,5	17,95%	3º
<b>5</b>	1	0	1	0	0,5	4,5	23,08%	2º
<b>TOTAL</b>						19,5	100,00%	

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

### 3.1.3.2 Amenazas

1. Deficientes políticas de comercio exterior y aduaneras que ha tomado el gobierno.
2. Variabilidad de los valores de gastos de empresas de transporte internacional.
3. Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras ecuatorianas.
4. Posible eliminación de las preferencias arancelarias con los Estados Unidos.

5. Devaluación del dólar frente al euro.
6. Restricciones de importaciones y cuotas costosas y demorosas.
7. Políticas de restricción del gobierno venezolano en cuanto a la exportación limitada de alambrón y varilla.

**Tabla 3.8: Priorización Amenazas**

<b>AMENAZ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>SUM</b>	<b>P.M.R</b>	<b>UBICA.</b>
<b>1</b>	0,5	0	1	1	1	1	1,00	4,5	23,68%	1º
<b>2</b>	1	0,5	1	1	1	0	0,00	4,5	23,68%	2º
<b>3</b>	0	0	0,5	1	1	1	1,00	3,5	18,42%	3º
<b>4</b>	0	0	0	0,5	1	1	1,00	2,5	13,16%	4º
<b>5</b>	0	0	0	0	0,5	1	1,00	1,5	7,89%	5º
<b>6</b>	1	0	0	0	0	0,5	1,00	1,5	7,89%	6º
<b>7</b>	0	1	0	0	0	0	0,50	1	5,26%	7º
<b>TOTAL</b>								19	100,00%	

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

### 3.1.3.3 Fortalezas

1. Experiencia del personal en el Comercio Exterior
2. Modernización de software y hardware
3. Salarios por encima de la media.
4. Personal comprometido con el trabajo a presión y con la empresa
5. Excelentes relaciones con los proveedores

**Tabla 3.9: Priorización de Fortalezas**

<b>FORTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>SUM</b>	<b>P.M.R</b>	<b>UBICA.</b>
<b>1</b>	0,5	1	1	1	0	3,5	28,00%	1º

2	0	0,5	1	0	0	1,5	12,00%	4
3	0	0	0,5	1	1	2,5	20,00%	3º
4	0	1	0	0,5	0	1,5	12,00%	5º
5	1	1	0	1	0,5	3,5	28,00%	2º
<b>TOTAL</b>						<b>12,5</b>	<b>100,00%</b>	

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

### 3.1.3.4 Debilidades.

1. Falta de claridad en las funciones del personal
2. Relaciones interpersonales deficientes.
3. Falta de asesoría y capacitación del personal.
4. Informalidad en los procesos de comunicación
5. Falta de estímulos y motivación por parte de los jefes.
6. Perfil profesional de los empleados no acorde con los cargos y responsabilidades
7. Falta de un manual de procedimientos.

**Tabla 3.10: Priorización Debilidades.**

<b>DEBILID</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>SUM</b>	<b>P.M.R</b>	<b>UBICA.</b>
1	0,5	1	0	1	1	1	0	4,5	23,68%	2º
2	0	0,5	0	1	1	0	0	2,5	13,16%	4º
3	1	1	0,5	1	1	1	0	5,5	28,95%	1º
4	0	0	0	0,5	1	1	1	3,5	18,42%	6º
5	0	0	0	0	0,5	1	0	1,5	7,89%	7º
6	1	0	0	0	0	0,5	1	2,5	13,16%	5º
7	1	1	1	0	1	0	0,5	4,5	23,68%	3º
<b>TOTAL</b>								<b>24,5</b>	<b>128,95%</b>	

**Fuente:** Análisis Externo IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Se priorizó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., a través de la Matriz de Holmes. Como resultado de esto se escogieron cuatro factores para proceder a esquematizar la matriz FODA.

### 3.1.4 FACTORES CRÍTICOS DE LA MATRIZ FODA.

#### 3.1.4.1 *Oportunidades*

1. Alianzas estratégicas con otras empresas del exterior para obtener mejores precios.
2. Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, Mercosur y Unión Europea
3. Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.
4. Avance e innovación de equipos informáticos y de comunicación.

#### 3.1.4.2 *Amenazas*

1. Deficientes políticas de comercio exterior y aduaneras que ha tomado el gobierno.
2. Variabilidad de los valores de gastos de empresas de transporte internacional.
3. Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras ecuatorianas.
4. Posible eliminación de las preferencias arancelarias con los Estados Unidos.

#### 3.1.4.3 *Fortalezas*

1. Amplia experiencia laboral del personal en el Comercio Exterior
2. Excelentes relaciones con los proveedores.



3. Salarios por encima de la media.
4. Modernización de software y hardware

#### 3.1.4.4 *Debilidades*

1. Falta de asesoría y capacitación del personal.
2. Falta de claridad en las funciones del personal
3. Falta de un manual de procedimientos.
4. Relaciones interpersonales deficientes.

### 3.2 **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Una vez realizado el análisis ambiental del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., se logró determinar las amenazas y debilidades, para que se encuentre preparada y lista para enfrentarlas con éxito, y también las oportunidades y fortalezas para aprovecharlas al máximo, logrando así una mejora del desempeño de las actividades que se realiza en la mencionada área.

El presente capítulo presenta el establecimiento de la misión, visión, principios valores, políticas y objetivos estratégicos así como también la formulación de las estrategias del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

#### 3.2.1 **MISIÓN DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

Proveer soluciones en la importación de alambre, productos metálicos y otros relacionados. Enfocar nuestros esfuerzos a satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y el logro de excelencia, optimizando la utilización de recursos. Cooperar con la generación de valor de la empresa como área de importaciones.

### 3.2.2 VISION DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC.

Ser como área de importaciones el mejor proveedor de los clientes internos de IDEAL ALAMBREC prestando un servicio de excelencia en nuestras actividades, mostrando en todo momento liderazgo; así como el mejor uso de los recursos.

### 3.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios y valores del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., deben tener concordancia con la misión y visión establecida, por ello se presentan a continuación las principales características que los representan. (Información tomada de la documentación IDEAL ALAMBREC SA.)

#### ***Honestidad***

Aplicar el concepto de honestidad en todas las acciones que se realizan al momento de desarrollar las actividades diarias para desempeñarse con el trabajo asignado, cumpliendo a cabalidad con las leyes y reglamentos establecidos y tomando en cuenta la lealtad, equidad y justicia en cada decisión tomada.

#### ***Compromiso***

Compromiso hacia el desarrollo de la empresa, enfocando todos los esfuerzos hacia la satisfacción de nuestros clientes internos, de una manera eficiente y eficaz, ofreciendo un servicio de la más alta calidad.

#### ***Ética***

Todas las actividades en las que se encuentra integrada el área de importaciones, se tienen que realizar en el marco de la ética y la moral, reflejado hacia nuestros clientes internos y la empresa en general.

***Profesionalismo***

Cultivar seguridad y disciplina en nuestros clientes internos y colaboradores a fin de obtener un servicio óptimo que genere valor agregado en cada función desempeñada dentro o fuera de la organización.

***Colaboración***

Brindar un apoyo permanente, solidario, incondicional e irrestricto a sus compañeros de trabajo, con la firme convicción de que su trabajo aportará para el engrandecimiento del área y por consiguiente de la empresa.

***Desarrollo Humano***

Elevar la autoestima en los colaboradores al reflejar un comportamiento abierto, en la búsqueda de soluciones óptimas a los problemas presentados, respetando su individualidad, reconocimiento de su trabajo y ofreciendo oportunidad para su realización integral.

Capacitar al recurso humano con conocimientos actuales y de una manera integral para desarrollar habilidades y destrezas que ayuden al mejor desempeño laboral del área de importaciones. Fomentar el trabajo en equipo.

***Respeto y cordialidad***

El respeto y la cordialidad son indispensables en las relaciones interpersonales para el desarrollo de las actividades en el área de importaciones y de la empresa, teniendo así un clima laboral idóneo.

**3.2.4 POLÍTICAS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.**

Las políticas son los lineamientos que se establecen dentro de una organización, áreas, departamentos para la adecuada toma de decisiones.

- La planificación será la herramienta básica e indispensable del desarrollo del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., para proyectarlo hacia el futuro de manera constante, racional y armónica entre los procesos institucionales.
- La evaluación del área, de los procesos y del recurso humano se realizará sobre la base de indicadores de gestión o desempeño, de calidad del servicio y de la satisfacción de sus clientes internos.
- La administración del recurso humano se fundamentará en la estabilidad y desempeño del personal del área de importaciones, con sujeción a las políticas y normas reglamentarias establecidas en el Manual Interno de Administración de Recursos Humanos.
- Las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos del área de importaciones, serán satisfechas en el marco de la filosofía de calidad total y el mejoramiento continuo.
- La capacitación constituirá una inversión y será un proceso dinámico, sistemático y permanente, orientado a desarrollar el potencial del personal del área de importaciones de tal manera que se constituyan en el factor clave de éxito para alcanzar la misión institucional.

### **3.2.5 OBJETIVOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Los objetivos se establecen una vez expuesta la misión y visión de la empresa, los cuales proporcionan la dirección que el área necesita y que resultaron del análisis realizado del ambiente externo e interno del área; así como también

tomando en cuenta el camino que desea tomar la empresa, utilizando la misión como punto de partida y la visión como punto de llegada.

Para establecer las estrategias es necesario tomar en cuenta aspectos que son relevantes a la hora de seleccionarlas.

**Objetivo 1 :** Reducir para el 2010 en un 80% los reclamos por parte de nuestros clientes internos debido a problemas con los tiempos de entrega y en algunos casos importaciones erradas.

**Estrategia:** Calificar los requerimientos de nuestros clientes internos, en importaciones de trámite urgente o trámite normal, en todas las actividades necesarias hasta llegar a la cotización de los proveedores, siendo el tiempo de trámite urgente de 1 día y trámite normal de hasta tres días.

**Estrategia:** Agilizar internamente los pagos con las navieras, de modo que se los pueda realizar en cuestión de un día, para evitar demoras en el proceso de desaduanización de las importaciones.

**Estrategia:** Elaborar un formato para reclamos para nuestros clientes internos, y que permita analizar las posibles falencias en las que se está incurriendo, para luego poder corregirlas.

**Estrategia:** Crear un formato de pedido de una importación, en el cual se establezcan los requerimientos de nuestros clientes internos, y se especifique la información necesaria para realizar la importación deseada.

**Objetivo 2 :** Desarrollar, administrar y aplicar en los próximos cinco años un plan de mejoramiento continuo del área, perfeccionando los procesos e intensificando la utilización del planeamiento estratégico en la práctica de dirección del área en todo su sistema.

**Estrategia:** Realizar sesiones de retroalimentación con las personas involucradas en los procesos de importaciones, a las cuales se va a dar a conocer los procesos, procedimientos y actividades que ejecutan en el desarrollo diario de su trabajo, permitiendo así también recoger sugerencias y propuestas por parte de los involucrados, para realizar las modificaciones y cambios pertinentes.

**Estrategia:** Establecer los cambios en los procesos en conjunto con el jefe de área, con las personas y con los responsables del proceso, facilitando de esta forma evaluar y controlar su ejecución.

**Estrategia:** Integrar la función de control interno para generar una consciencia de la importancia de trabajar con base a procedimientos establecidos.

**Estrategia:** Generar manuales de procedimientos que facilitarán la generación de manuales de actividades por cargo.

**Estrategia:** Automatizar los procedimientos de las importaciones con el software denominado SAP.

**Objetivo 3:** Obtener para el 2010 la certificación de calidad ISO-9001-2000 para el área de importaciones, logrando así el camino idóneo hacia la calidad y confiabilidad de las importaciones para mejorar el servicio de los requerimientos de nuestros clientes internos.

**Estrategia:** Educar y fomentar la cultura de calidad en las personas que integran el área de importaciones, siendo la calidad la única manera de lograr estándares de productividad.

**Objetivo 4:** Formular y aplicar en dos años un Plan de Administración y Racionalización del Recurso Humano del área de importaciones, que se oriente al

uso eficiente del recurso, a definir los cargos, perfiles, y cantidades requeridas, para que sirva de modelo a seguir para las demás áreas de la empresa.

**Estrategia:** Implantar un manual de funciones para analizar los requerimientos de la mano de obra y la definición por escrito de sus actividades.

**Objetivo 5:** Establecer para el 2010 un sistema de capacitación integrado, coherente y armónico, que garantice una excelente formación tanto profesional como integral del personal del área.

**Estrategia:** Capacitar al personal del área en temas relacionados con la calidad para que realicen las importaciones tomando en cuenta la calidad de los productos y de servicios con el fin de que ellos presten a su vez un servicio de calidad a su cliente externo e interno.

**Objetivo 6:** Proveer a toda el área con equipos, software y herramientas acordes con los requerimientos tecnológicos adecuados para el desarrollo de las importaciones, de modo que para el año 2010, ya se pueda tener automatizada todas las actividades que se realizan en el área y dejar a un lado las actividades manuales, de modo que se facilite y agilite el trabajo de las importaciones.

**Estrategia:** Se debe contar con los procedimientos para garantizar el funcionamiento permanente de los programas computacionales y del equipo de cómputo, para poder acceder a la información en el momento que se requiera por parte de los usuarios.

**Estrategia:** Así mismo se debe garantizar el buen funcionamiento de los dispositivos, con los que se gestionan los documentos producidos por medios automáticos, asegurando que tengan un mantenimiento adecuado.

**Objetivo 7:** Contar para el 2010, con un sistema de archivo histórico adecuado para la consulta de importaciones anteriores, en donde se pueda obtener con información veraz y actualizada para la toma de decisiones.

**Estrategia:** El área de importaciones debe alinear sus mecanismos de registro, identificación y conservación de archivos y de acuerdo a una organización con un criterio de búsqueda adecuado, el cual permita el fácil manejo de los archivos.

**Estrategia:** Transformar una información consignada en forma analógica en una secuencia de valores numéricos, es decir, en una representación electrónica que se puede almacenar y acceder por medio de una computadora.

**Estrategia:** Desarrollar una política de actualización de conocimientos informáticos y de archivo para los funcionarios de la Institución correspondiente, de manera constante, garantizando el buen uso de los equipos y programas informáticos en la gestión documental.

**Estrategia:** Se deberán implementar los mecanismos y procedimientos necesarios que garanticen que los documentos electrónicos almacenados en su versión final no puedan ser modificados.

**Estrategia:** Estandarizar programas y sistemas informáticos en el proceso de gestión documental, con el fin de asegurar la compatibilidad de la información en las unidades administrativas.

### **3.2.6 ADECUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS PARA FORMULAR ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.**

Una vez analizados los objetivos estratégicos se utilizan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para crear la tabla de adecuación de los factores internos y externos para formular estrategias alternativas como se muestra a continuación:



**Tabla 3.11:** Adecuación de Factores Internos y Externos

<i>Factor</i>				<i>Estrategia resultante</i>
<b>Interno clave</b>		<b>Externo clave</b>		
<b>Excelente relaciones con los proveedores.</b>	+	Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, MERCOSUR Y Unión Europea. (OE)	-	<b>E1:</b> Realizar alianzas estratégicas para fortalecer acuerdos comerciales.
<b>Incumplimiento de estándares de calidad e insatisfacción al cliente interno. (DI)</b>	+	Adquisición de materia prima de calidad de la Comunidad Andina (OE)	-	<b>E2:</b> Obtener materia prima de calidad utilizando como medio la Comunidad Andina.
<b>Buena comunicación en el ambiente laboral (FI)</b>	+	Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras (AE)	-	<b>E3:</b> Facilitar Internamente la capacitación para el área de importaciones de leyes aduaneras.

<b>FI = Fortaleza Interna</b>	<b>OE = Oportunidad externa</b>
<b>DI = Debilidad Interna</b>	AE = Amenaza Externa

**Fuente:** Análisis Externo e Interno IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

### 3.2.7 MATRIZ FODA

Mediante la utilización de los principales factores internos y externos se crea la matriz FODA misma que propone estrategias FO, DO, FA, DA para convertir los aspectos negativos en positivos utilizando las fortalezas internas y oportunidades que provee el mercado.

Tabla 3.12: Matriz FODA

	<b>FORTALEZAS-F</b>	<b>DEBILIDADES-D</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia experiencia laboral del personal en Comercio Exterior.</li> <li>• Modernización de software y hardware – sistemas.</li> <li>• Salarios por encima de la media.</li> <li>• Excelentes relaciones con los proveedores.</li> <li>• Personal comprometido con el trabajo a presión y con la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de claridad en las funciones del personal.</li> <li>• Relaciones interpersonales deficientes.</li> <li>• Falta de asesoría y capacitación del personal.</li> <li>• Informalidad en los procesos de comunicación.</li> <li>• Falta de estímulos y motivación por parte de los jefes.</li> <li>• Perfil profesional de los empleados no acorde con los cargos y responsabilidades.</li> <li>• Falta de un manual de procedimientos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES-O</b>	<p><b>E4:</b> Adquirir tecnología en informática.</p> <p><b>E5:</b> Aprovechar la experiencia en el comercio exterior para establecer vínculos estratégicos.</p>	<p><b>E7:</b> Crear un plan de incentivos y capacitación para el área de importaciones.</p> <p><b>E8:</b> Utilizar la asistencia y cooperación de</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.</b></li> <li>• <b>Impacto positivo del TLC y ALCA para el sector metalmecánico.</b></li> <li>• <b>Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, MERCOSUR Y Unión Europea.</b></li> </ul>	<p><b>E6:</b> Adquirir tecnología para modernizar la comunicación existente en el área de importaciones de Ideal Alambrec.</p>	<p>BEKAERT para implantar planes estratégicos, control de inventarios y manual de procedimientos.</p> <p><b>E9:</b> Elaborar un manual de funciones que permita clarificar y determinar las actividades del área de importaciones y los responsables de las mismas.</p> <p><b>E10:</b> Crear procesos estandarizados para el área de importaciones de Ideal Alambrec.</p>
<p><b>AMENAZAS-A</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Deficientes políticas de comercio exterior y aduaneras que ha tomado el gobierno.</b></li> <li>• <b>Variabilidad de los gastos empresas de transporte internacional.</b></li> <li>• <b>Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras ecuatorianas.</b></li> <li>• <b>Posible eliminación de preferencias arancelarias con los Estados Unidos.</b></li> <li>• <b>Devaluación del dólar frente al euro.</b></li> <li>• <b>Restricciones a ciertas importaciones con cuotas costosas y demorasas.</b></li> <li>• <b>Políticas de restricción del gobierno venezolano en cuanto a la exportación limitada de alambrec y varilla.</b></li> </ul>	<p><b>E11:</b> Utilizar la experiencia del personal en el comercio exterior para crear un reglamento interno que fortalezca la ley de régimen aduanero.</p> <p><b>E12:</b> Crear una base de datos de proveedores de los distintos productos y servicios requeridos por el área de importaciones de Ideal Alambrec.</p> <p><b>E13:</b> Normar el proceso de importaciones para que se agilicen los trámites a realizarse.</p>	<p><b>E14:</b> Disminuir el riesgo analizando el mercado mediante estudios e investigaciones del mismo abarcando factores como (moneda, leyes, preferencias arancelarias).</p> <p><b>E15:</b> Utilizar un manual de procesos para mejorarlos que debe relacionarse con el ámbito estratégico del área de importaciones de Ideal Alambrec.</p> <p><b>E16:</b> Capacitar continuamente al personal en aspectos legales relacionados con importaciones.</p> <p><b>E17:</b> Mantenerse al día en los aspectos</p>

		relacionados con la legislación.
--	--	----------------------------------

**Fuente:** Análisis Externo e Interno IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

### 3.2.8 MATRIZ INTERNA EXTERNA IE.

La matriz IE utiliza la información obtenida en las Matrices EFI (2.37) y EFE (2.43) y se analiza el cuadrante en el que se encuentra la empresa en donde los cuadrantes I, II, IV según esta metodología deben crecer y construir, si se encuentra en los cuadrantes III, V, VII retener y mantener; y por último los cuadrantes VI, VIII, IX que significa que se debe cosechar o desinvertir.

Tabla 3.13: Matriz IE

		EFI		
		Fuerte 3-4	Promedio 2-2.99	Débil 1-1.99
EFE	Alto 3-4	I	II	III
	Medio 2-2.99	IV	V	VI
	Bajo 1-1.99	VII	VIII	IX

RETENER Y MANTENER

**Fuente:** Análisis Externo e Interno IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Según la matriz IE, recomienda implantar estrategias para retener y mantenerse, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

### 3.2.9 LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

De acuerdo a los cuadrantes en los cuales Ideal Alambrec está colocado, la matriz de la gran estrategia y la matriz IE recomiendan las siguientes estrategias:

**E18:** Entregar los requerimientos a tiempo para colaborar con IDEAL ALAMBREC en el desarrollo del Mercado actual.

**E19:** Reducción de activos tangibles inutilizados en el área de importaciones.

**E20:** Mejorar los sistemas computacionales del área de importaciones para contribuir al desarrollo de los productos.

**E21:** Integración horizontal.

### 3.2.10 LA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - MCPE

Esta matriz suele generar alternativas viables similares para sugerir las mejores estrategias.

Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE. Para el análisis de las estrategias de

mayor importancia se tomó en cuenta la matriz de Holmes presentada a continuación:

**E1:** Realizar alianzas estratégicas para fortalecer acuerdos comerciales.

**E2:** Obtener materia prima de calidad utilizando como medio la Comunidad Andina.

**E3:** Facilitar Internamente la capacitación de leyes aduaneras

**E4:** Adquirir tecnología en informática.

**E5:** Aprovechar la experiencia en el comercio exterior para establecer vínculos estratégicos.

**E6:** Adquirir tecnología para modernizar la comunicación existente en el área de importaciones de Ideal Alambrec.

**E7:** Crear un plan de incentivos y capacitación para el área de importaciones.

**E8:** Utilizar la asistencia y cooperación de BEKAERT para implantar planes estratégicos, control de inventarios y manual de procedimientos.

**E9:** Elaborar un manual de funciones que permita clarificar y determinar las actividades del área de importaciones y los responsables de las mismas.

**E10:** Crear procesos estandarizados.

**E11:** Utilizar la experiencia del personal en el comercio exterior para crear un reglamento interno que fortalezca la ley de régimen aduanero.

**E12:** Crear una base de datos de proveedores de los distintos productos y servicios requeridos por el área de importaciones de Ideal Alambrec.

**E13:** Normar el proceso de importaciones para que se agilicen los trámites a realizarse.

**E14:** Disminuir el riesgo analizando el mercado mediante estudios e investigaciones del mismo abarcando factores como (moneda, leyes, preferencias arancelarias).

**E15:** Utilizar un manual de procesos para mejorarlos que debe relacionarse con el ámbito estratégico del área de importaciones de Ideal Alambrec.

**E16:** Capacitar continuamente al personal en aspectos legales relacionados con importaciones.

**E17:** Mantenerse al día en los aspectos relacionados con la legislación.

**E18:** Entregar los requerimientos a tiempo para colaborar con IDEAL ALAMBREC en el desarrollo del Mercado actual.

**E19:** Reducción de activos tangibles inutilizados en el área de importaciones.

**E20:** Mejorar los sistemas computacionales del área de importaciones para contribuir al desarrollo de los productos.

**E21:** Integración horizontal.



Tabla 3.14: Priorización de Estrategias

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	Suma	Porcentaje
E1	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	16,0	7,22%
E2	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	10,5	4,74%
E3	0,0	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	7,0	3,16%
E4	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	13,0	5,87%
E5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	4,29%
E6	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	3,5	1,58%
E7	0,0	1,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	11,0	4,97%
E8	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10,0	4,51%
E9	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	0,0	13,0	5,87%
E10	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	13,0	5,87%
E11	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	4,5	2,03%
E12	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	3,16%
E13	0,5	0,5	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	13,0	5,87%
E14	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	11,5	5,19%
E15	0,5	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	12,5	5,64%
E16	0,0	0,0	1,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	11,5	5,19%
E17	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	8,0	3,61%
E18	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	14,0	6,32%
E19	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	12,0	5,42%
E20	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	9,0	4,06%
E21	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	12,0	5,42%

Fuente: Análisis Externo e Interno IDEAL ALAMBREC SA

Elaborado por: Patricio Torres.

Como resultado de la matriz de Holmes se concluye que las estrategias que tienen un mayor peso son las siguientes:

**E1:** Realizar alianzas estratégicas para fortalecer acuerdos comerciales.

**E4:** Adquirir tecnología en informática.

**E9:** Elaborar un manual de funciones que permita clarificar y determinar las actividades del área de importaciones y los responsables de las mismas.

**E10:** Crear procesos estandarizados.

**E13:** Normar el proceso de importaciones para que se agilicen los trámites a realizarse.

**E18:** Entregar los requerimientos a tiempo para colaborar con IDEAL ALAMBREC en el desarrollo del Mercado actual.

Una vez establecidas las estrategias más relevantes se realiza la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica MCPE.

Con la matriz MCPE se va a decidir cuáles son las más adecuadas y que más éxito producirían en la empresa.

Tabla 3.15: Matriz MCPE

EFE	PESO	E1		E4		E9		E10		E13		E18	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>													
Avance e innovación de equipos informáticos y de comunicación.	0,09	2,00	0,18	4,00	0,36	3,00	0,27	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36
Alianzas estratégicas con otras empresas del exterior (para obtener descuentos en importación de productos).	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	4,00	0,40
Acceso a líneas de crédito de diversas instituciones bancarias nacionales e internacionales.	0,08	2,00	0,16	4,00	0,32	3,00	0,24	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Impacto positivo del TLC y ALCA para el sector metalmeccánico.	0,08	2,00	0,16	3,00	0,24	4,00	0,32	3,00	0,24	4,00	0,32	4,00	0,32
Acuerdos comerciales con EEUU, CAN, MERCOSUR Y Unión Europea.	0,09	1,00	0,09	3,00	0,27	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	2,00	0,18

<b>AMENAZAS</b>														
Deficientes políticas de comercio exterior y aduaneras que ha tomado el gobierno.	0,10	4,00	0,40	1,00	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	1,00	0,10	4,00	0,40	
Variabilidad de los gastos empresas de transporte internacional.	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14	4,00	0,28	2,00	0,14	2,00	0,14	3,00	0,21	
Falta de un reglamento adecuado de las leyes aduaneras ecuatorianas.	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	
Posible eliminación de preferencias arancelarias con los Estados Unidos.	0,09	4,00	0,36	2,00	0,18	2,00	0,18	4,00	0,36	1,00	0,09	3,00	0,27	
Devaluación del dólar frente al euro.	0,07	4,00	0,28	1,00	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	1,00	0,07	2,00	0,14	
Restricciones a ciertas importaciones con cuotas costosas y demorasas.	0,09	1,00	0,09	4,00	0,36	1,00	0,09	4,00	0,36	1,00	0,09	1,00	0,09	
Políticas de restricción del gobierno venezolano en cuanto a la exportación limitada de alambón y varilla.	0,08	2,00	0,16	2,00	0,16	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	

<b>EFI</b>													
<b>FORTALEZAS</b>													
Amplia experiencia laboral en la empresa	0,09	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	3,00	0,27	2,00	0,18	4,00	0,36
Modernización de software y hardware - sistemas	0,09	2,00	0,18	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	3,00	0,27
Salarios por encima de la media.	0,07	4,00	0,28	4,00	0,28	4,00	0,28	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
Excelentes relaciones con los proveedores.	0,12	2,00	0,24	4,00	0,48	4,00	0,48	3,00	0,36	4,00	0,48	4,00	0,48
Personal comprometido con el trabajo a presión y con la empresa.	0,09	4,00	0,36	3,00	0,27	4,00	0,36	1,00	0,09	1,00	0,09	2,00	0,18
<b>DEBILIDADES</b>													
Falta de claridad en las funciones del personal	0,09	3,00	0,27	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36	4,00	0,36
Relaciones interpersonales deficientes	0,06	3,00	0,18	2,00	0,12	3,00	0,18	2,00	0,12	4,00	0,24	2,00	0,12
Falta de asesoría y capacitación del personal	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	4,00	0,32	1,00	0,08
Informalidad en los procesos de comunicación	0,06	4,00	0,24	1,00	0,06	4,00	0,24	2,00	0,12	2,00	0,12	2,00	0,12
Falta de estímulos y motivación por parte de los jefes	0,10	3,00	0,30	1,00	0,10	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20	1,00	0,10
Perfil profesional de los empleados no acorde con los cargos y responsabilidades.	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Falta de un manual de procedimientos	0,07	4,00	0,28	2,00	0,14	3,00	0,21	1,00	0,07	3,00	0,21	2,00	0,14
<b>TOTAL</b>			<b>5,51</b>		<b>5,59</b>		<b>6,32</b>		<b>5,82</b>		<b>5,45</b>		<b>5,64</b>

**Fuente:** Análisis Externo e Interno IDEAL ALAMBREC SA

**Elaborado por:** Patricio Torres.

Una vez desarrollada la matriz MCPE se obtiene como resultado las siguientes estrategias como óptimas y acordes a los requerimientos del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC.

**E1:** Realizar alianzas estratégicas para fortalecer acuerdos comerciales.

**E9:** Elaborar un manual de funciones que permita clarificar y determinar las actividades del área de importaciones y los responsables de las mismas.

**E10:** Crear procesos estandarizados.

Del análisis realizado en este capítulo se han desprendido tres estrategias, las cuales se pretende con su aplicación mejorar el desarrollo empresarial de la empresa IDEAL ALAMBREC S.A.

En caso particular de este proyecto se tomará la estrategia E10, la cual plantea la creación de procesos estandarizados y como valor se implementará un plan de mejoramiento de los procesos del área de importaciones.

### **3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para implantar con éxito la estrategia, la Subgerencia de Comercio Exterior, tiene que adoptar con firmeza y posiciones claras, conforme se vaya ejecutando la estrategia, minimizando el impacto de problemas que pueda crear al tratar de implementar.

En el capítulo IV, se implantará la estrategia seleccionada, la cual es la creación de procesos estandarizados, y luego, a través de un análisis proponer nuevos procesos, logrando con ello un mejoramiento de los procesos.

### **3.4 CONTROL ESTRATÉGICO**

Una vez realizada la Planificación Estratégica y propuesto un mejoramiento de los procesos del Área de Importaciones de Ideal Alambrec S.A., es necesario dejar planteados indicadores que ayudarán en el control y monitoreo de la gestión del proceso de importaciones.

En el siguiente capítulo, se plantean los indicadores, elaborados de acuerdo a la metodología de varios autores, los cuales incluyen: nombre del indicador, frecuencia, medida, meta que es establecida por el dueño del proceso.

## **CAPITULO IV: ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE IMPORTACIÓN.**

El comercio exterior se define como el intercambio de bienes y servicios entre dos bloques o regiones económicas. Como por ejemplo el intercambio de bienes y servicios entre la Unión Europea y América. Las economías que participan de éste se denominan abiertas. Este proceso de apertura externa se produce fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, y de forma espectacular en la década de los 90's al incorporarse las economías latinoamericanas y de Europa del Este. (Estrada, 2006: Notas de Curso)

El presente capítulo tiene por objetivo desarrollar un levantamiento de los procesos del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., para posteriormente realizar un análisis con las herramientas adecuadas, y así lograr la mejora de los procesos.

### **4.1 DEFINICIÓN DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN**

Tomando en cuenta que los procesos son un conjunto de actividades que dan valor agregado a un producto o servicio, y comienza con entradas y; después de sufrir una transformación, se convierten en salidas, para poder satisfacer con las necesidades de nuestros clientes.

El proceso de importación nace a partir de los requerimientos de las áreas de producción y mantenimiento, posteriormente se realiza los procesos necesarios para que el requerimiento llegue al área solicitante.

Para el análisis del proceso de importación se debe primeramente, ubicar en qué lugar dentro del mapa de procesos se encuentra ubicado. Para esto se empieza analizando el mapa de procesos para IDEAL ALAMBREC S.A. Cabe anotar que la empresa ya cuenta con el dicho mapa de procesos, por lo cual se presenta a continuación:



**Figura 4.1:** Mapa De Procesos IDEAL ALAMBREC S.A.



**Fuente:** IDEAL ALAMBREC S.A.

Dentro de cada uno de estos macro procesos, existen subprocesos que se indican a continuación a través del inventario de procesos:

1) Gestión de Adquisición (A).

a) Gestión de compras locales (A.1.)

**b) Adquisición de materia prima extranjera. (A.2.)**

**c) Adquisición de repuestos extranjeros. (A.3.)**

**d) Depósito industrial. (A.4.)**

2) Producción (B)

a) Productos Básicos (B.1)

b) Productos Terminados (B.2)

- c) Control de Calidad (B.3)
- 3) Marketing (C )
- a) Zonificación Geográfica (C.1.)
  - b) Mercadeo (C.2.)
- 4) Comercialización (D)
- a) Gestión de exportaciones. (D.1.)
  - b) Ventas Industriales (D.2.)
  - c) Ventas En Mostrador (D.3.)
- 5) Gestión del Talento Humano ( E )
- a) Gestión de servicios (E.1.)
  - b) Selección de personal (E.2.)
  - c) Capacitación de personal (E.3.)
- 6) Gestión Ejecutiva (F)
- a) Planificación. (F.1.)
  - b) Dirección. (F.2.)
  - c) Control (F.3.)
- 7) Mantenimiento (G)
- a) Mantenimiento Industrial. (G.1.)
  - b) Mantenimiento Automotriz. (G.2.)

- 8) Sistemas de Información (H)
  
- 9) Contabilidad (I)
  - a) Costos (I.1)
  
  - b) Tesorería (I.2)
  
  - c) Contabilidad de Activos (I.3)

Como se puede observar el proceso de importaciones se encuentra dentro del macro proceso Gestión de adquisición; y agrupa a los procesos de: Adquisición de materia prima extranjera. (A.2.), Adquisición de repuestos extranjeros. (A.3.), Depósito industrial. (A.4.).

#### **4.2 LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A. DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN**

Para realizar el análisis del proceso de importaciones se requiere tener un conocimiento amplio del objetivo de los subprocesos y que departamentos intervienen dentro de dichos subprocesos, por lo que se diseñó los procesos del área y se tomó los tiempos de las actividades que cada proceso del Área de importaciones.

Para realizar el levantamiento de información de las actividades, el procedimiento utilizado fue a través de la toma cronometrada de tiempos en minutos in situ de cada una de las actividades ejecutadas por los trabajadores del área de importaciones. A continuación se muestra los resultados en el Anexo 1.

Adicionalmente para determinar las entradas y salidas; así como los proveedores y clientes se elaboró una tabla en donde se detallan dichos datos así como una

descripción general del proceso. La caracterización de los procesos se presenta en el Anexo 2.

Cabe anotar que el diseño de los procesos fue resultado de las diferentes reuniones que se tuvieron con las personas involucradas en el proceso y de la misma manera se propuso el mejoramiento para los procesos del Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.

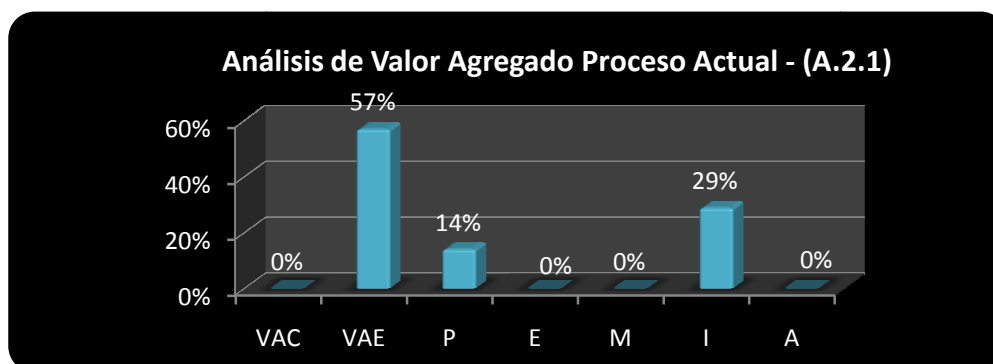
Una vez realizado el levantamiento de la información se procede a la elaboración de los diagramas de flujo para los distintos subproceso y para que posterior a ello se realice un análisis de valor agregado y además se utilice la herramienta como es el Diagrama de Árbol de Problemas, los cuales permitirán dar una visión más clara de los posibles problemas y atacarlos, para que de esta forma se logre obtener mejores resultados al momento de realizar el proceso de importaciones.

Los diagramas de flujo de los procesos actuales del Área de Importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., se muestran en el Anexo 3.

En base a los diagramas de flujo y al levantamiento previo de la información se elabora un cuadro de evaluación para análisis de valor agregado. Los resultados de dichos cuadros se presentan en el Anexo 4 y las gráficas resultantes se presentan a continuación:

**Ilustración 4.1: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Negociación (A.2.1)**



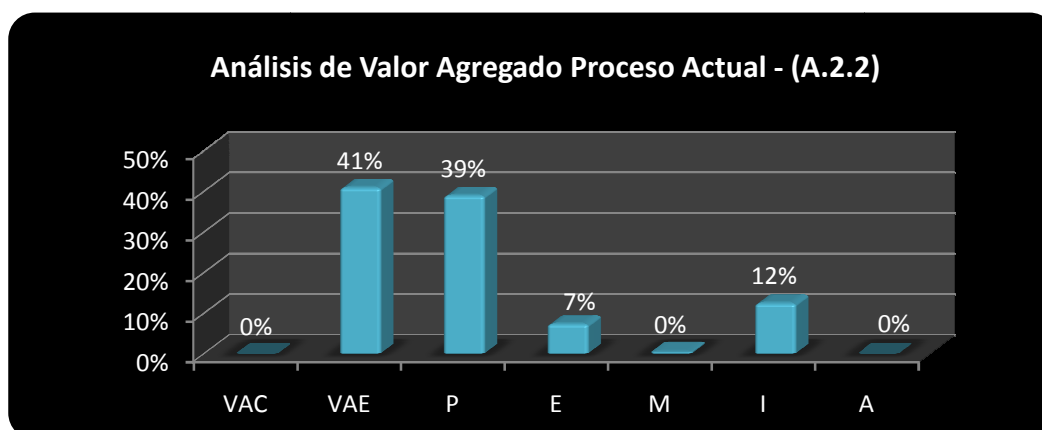
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

El subproceso de negociación (A.2.1) cuenta con un valor mayoritario de actividades orientadas a la satisfacción de la empresa sin embargo también enfoca sus esfuerzos en un gran porcentaje en las actividades de inspección.

**Ilustración 4.2: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Colocación (A.2.2)**



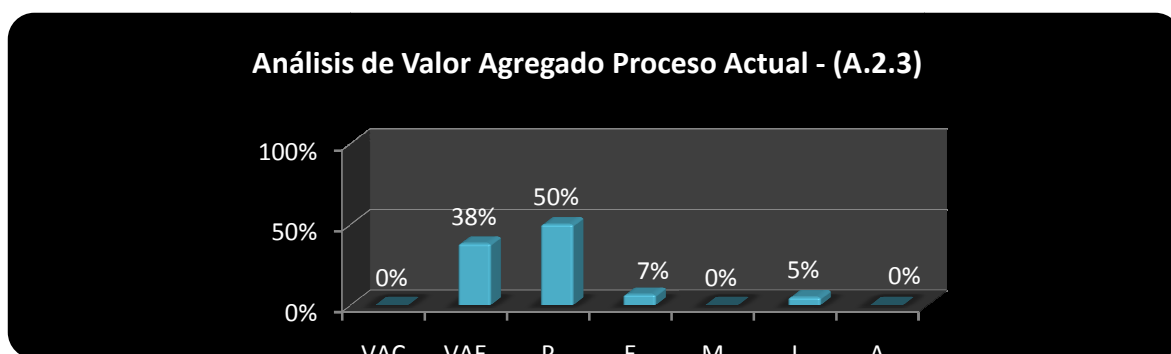
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

El subproceso de colocación (A.2.2) cuenta en similar proporción con actividades orientadas a generar valor para la empresa y en actividades de preparación; por tanto la mejora deberá enfocarse en minimizar las actividades de preparación o ser más efectivos en la ejecución de las tareas de colocación.

**Ilustración 4.3: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Llegada pedido (A.2.3)**



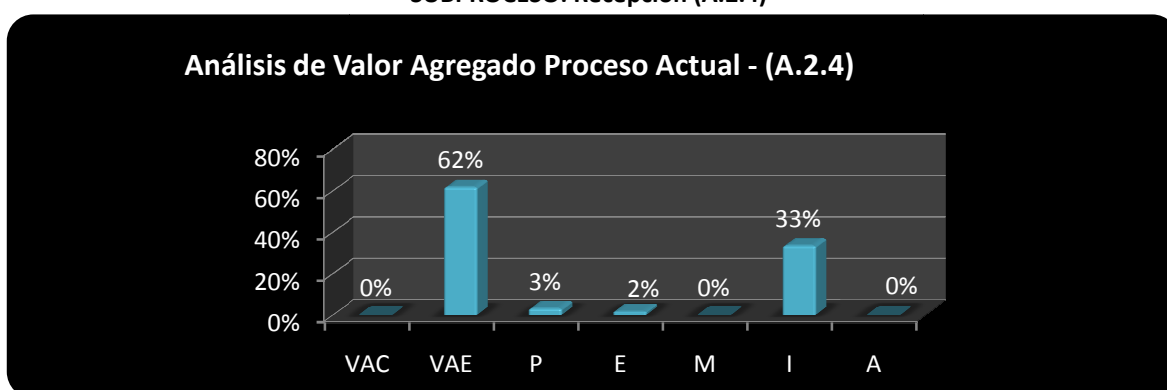
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

Si bien es cierto que en el proceso se requiere contar con actividades que den el entorno adecuado para la llegada del pedido de importación se deberá disminuir los tiempos enfocados a dichas actividades.

El subproceso de llegada de pedido (A.2.3) cuenta con un alto porcentaje de actividades orientadas a la preparación.

**Ilustración 4.4: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)  
SUBPROCESO: Recepción (A.2.4)**

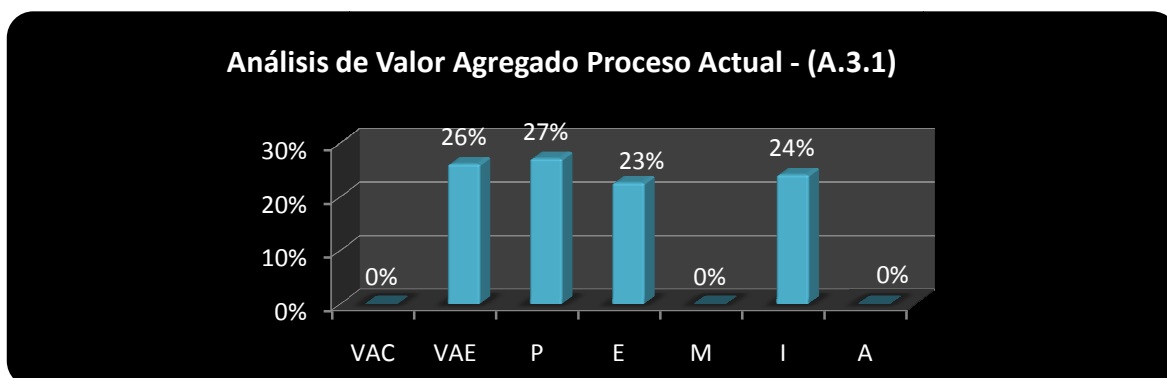


Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

El subproceso de recepción (A.2.4) se encuentra correctamente enfocado a la empresa, se debe únicamente dar énfasis en las actividades de inspección que toman un porcentaje del 33% de las actividades.

**Ilustración 4.5: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)  
SUBPROCESO: Negociación (A.3.1)**



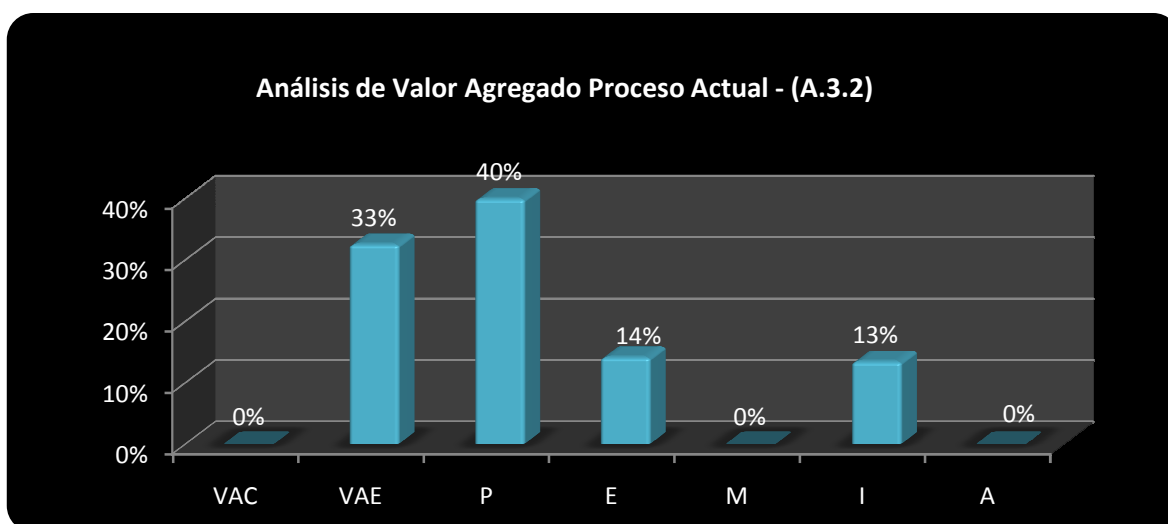
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

En la adquisición de repuestos (A.3.) el subproceso de negociación es de gran importancia. Sin embargo, actualmente se encuentra dando un gran enfoque a las actividades que no agregan valor a la empresa que en conjunto cuenta con un 74% del total de actividades. Por este motivo este subproceso deberá revisarse exhaustivamente.

**Ilustración 4.6: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Colocación (A.3.2)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

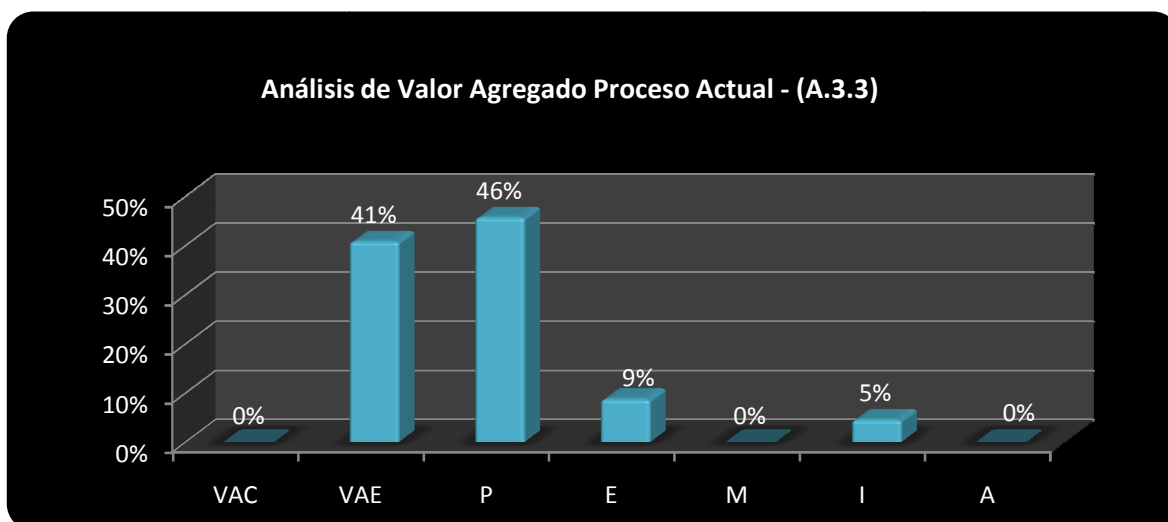
Para el subproceso de colocación (A.3.2) las actividades de preparación sobrepasan a aquellas que se orientan a agregar valor al cliente o a la empresa, con un 40%. El conjunto de actividades de preparación deberán ser evaluadas dentro de la propuesta de mejora.

Por otro lado las actividades de inspección y espera suman el 27% y aunque sus valores no son altos deben a su vez ser replanteadas. Hay que recalcar que en general dentro de las actividades del área de importaciones se va a encontrar un alto porcentaje de las mismas que está orientado a la inspección y preparación; esto en razón de que los materiales a ser importados deben pasar por un riguroso

control que a pesar de que debe ser realizado no podrá sobrepasar a aquellas actividades que realmente agregan valor a la empresa.

**Ilustración 4.7: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Llegada pedido (A.3.3)**



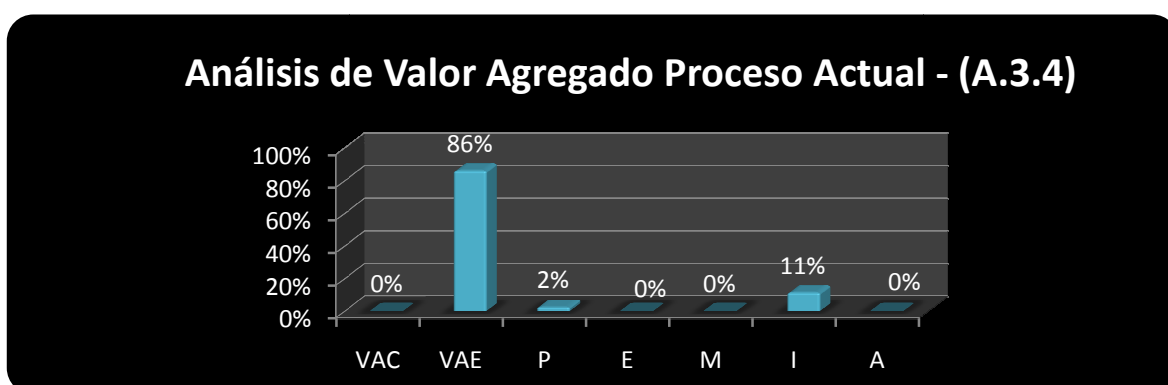
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

Al igual que el subproceso anterior, el subproceso de llegada de pedido (A.3.3) cuenta con un alto porcentaje en lo que respecta a actividades de preparación; esto en razón a lo señalado anteriormente.

**Ilustración 4.8: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Recepción (A.3.4)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

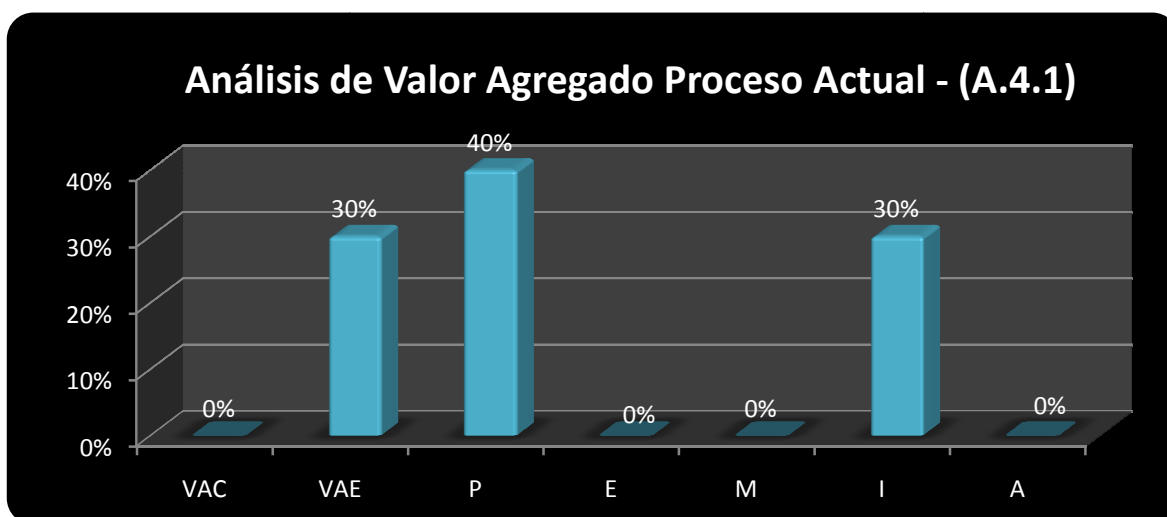
Elaborado por: Patricio Torres



El subproceso de recepción (A.3.4) se encuentra correctamente enfocado y en general no se le dará un gran análisis en la propuesta de mejora; ésta estará más bien enfocada a revisión de tiempos.

**Ilustración 4.9: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Negociación (A.4.1)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

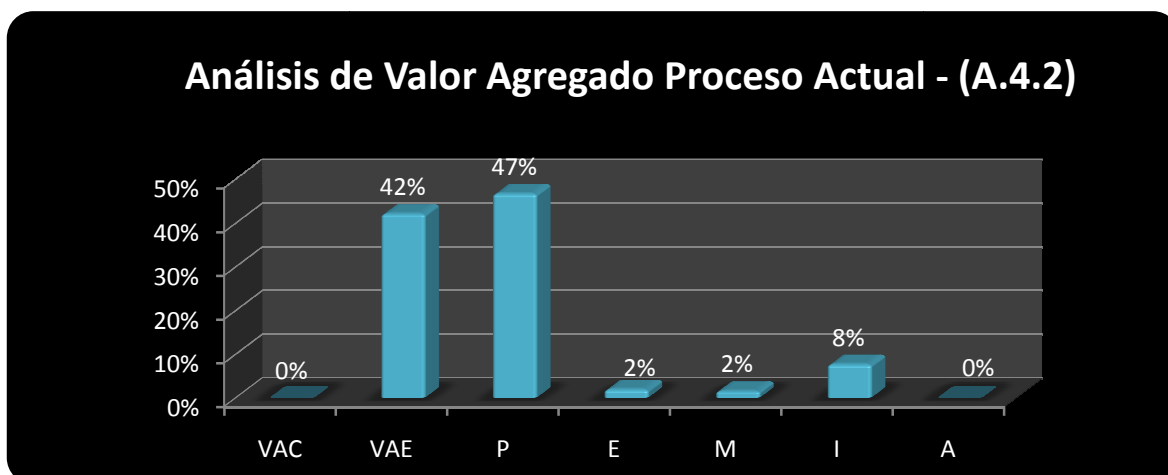
Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de negociación (A.4.1) relacionado con el depósito industrial al igual que los subprocesos anteriores debe ser evaluado en las actividades de preparación e inspección que para éste caso cubren el 70% de las actividades del subproceso; dejando únicamente un 30% como actividades que agregan valor a la empresa.

A éste subproceso se le debe dar un seguimiento especial dentro de la propuesta de mejora puesto que; a pesar, de contar con muy pocas actividades como se evidencia en la ilustración dichas actividades no están generando valor agregado. Es decir, el proceso no está dando un aporte real a la empresa.

**Ilustración 4.10: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Colocación de Pedido (A.4.2)**



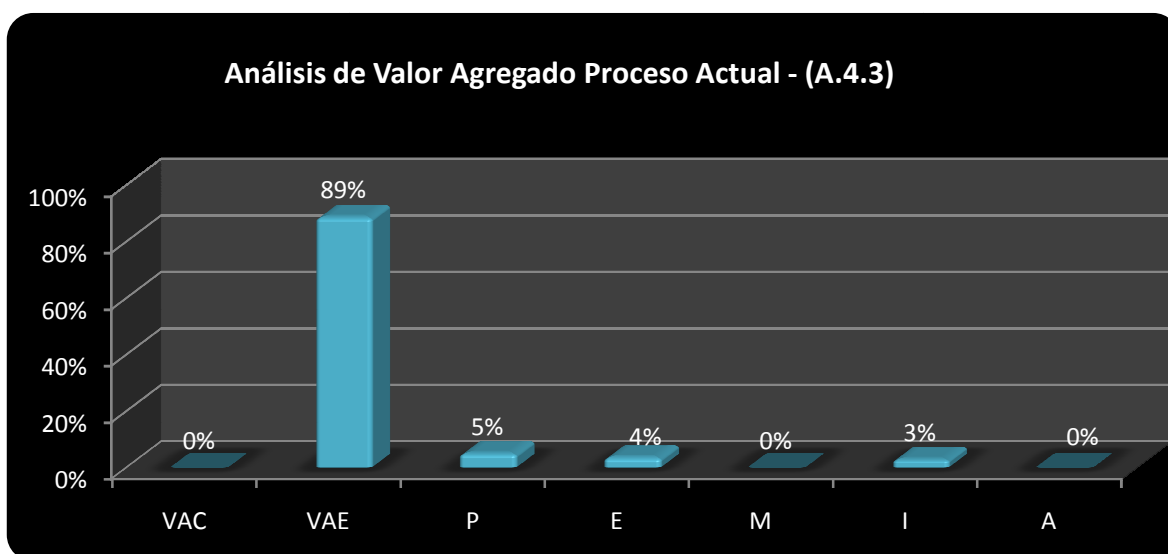
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de colocación de pedido (A.4.2) debe ser revisado en cuanto a actividades enfocadas en la preparación sobre todo en la elaboración del CDA.

**Ilustración 4.11: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Llegada Pedido (A.4.3)**



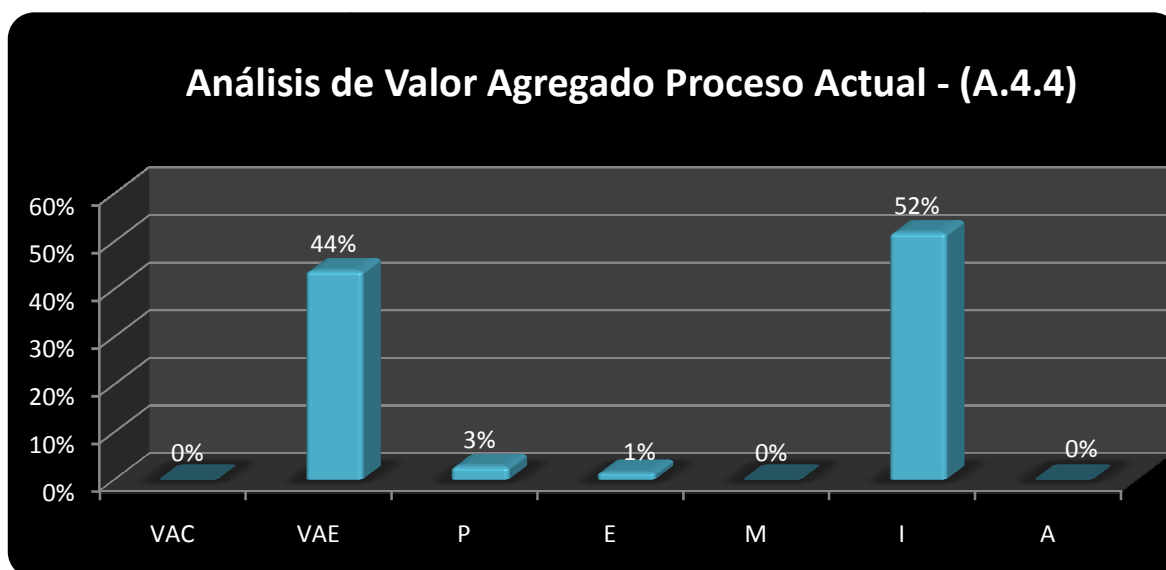
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de llegada de pedido (A.4.3) es tal vez el mejor enfocado puesto que el 88% de sus actividades están orientadas a agregar valor a la empresa.

**Ilustración 4.12: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Recepción (A.4.4)**



**Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones**

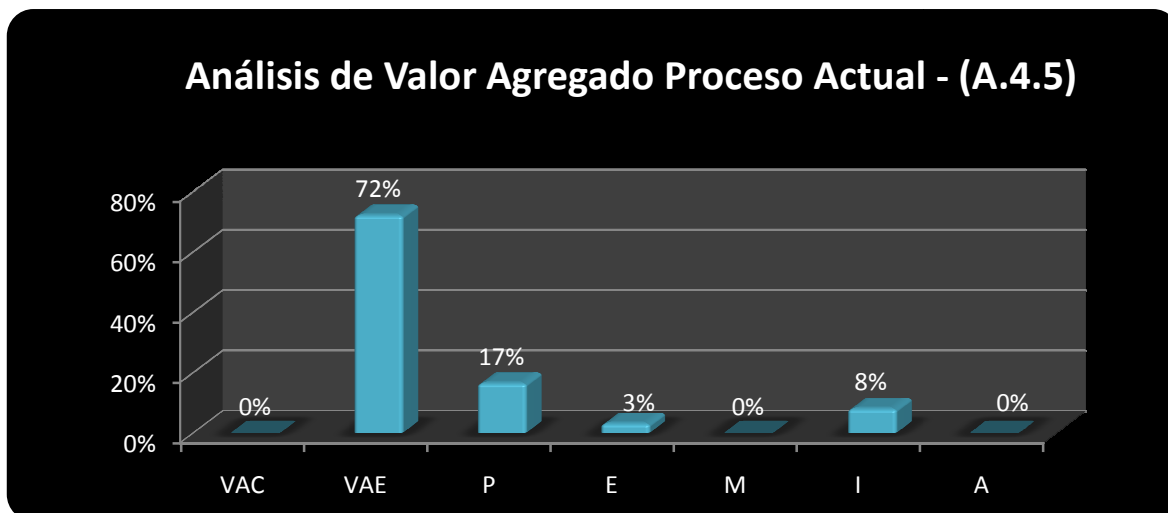
**Elaborado por: Patricio Torres**

La recepción (A.4.4) dentro del proceso de depósito industrial (A.4) da un enfoque preponderante a la inspección sobre todo el momento de la llegada del pedido; esto en razón de que los materiales importados deben ser correctamente verificados durante el desembarque de modo que no se encuentren con daños y de ser el caso notificar a la aseguradora.

Ésta actividad de inspección en general no podrá ser evitada; y más bien a pesar de encontrarse como una actividad de inspección indirectamente contribuye a las actividades que agregan valor a la empresa.

**Ilustración 4.13: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Nacionalización (A.4.5)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de nacionalización agrega en gran medida valor a la empresa a pesar de que también cuenta con actividades de preparación e inspección que deberán ser evaluadas en la propuesta de mejora.

### 4.3 DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS

Antes de realizar una propuesta de mejora y una vez que se ha analizado el estado de los procesos se realizó un análisis de los problemas que se presentan en cada uno de ellos. Esto, a través de un diagrama de árbol de problemas. Dicho árbol de problemas ayuda a determinar cuáles son las áreas a mejorar dentro de los procesos.

Para cada uno de los procesos se presenta a continuación un diagrama de árbol de problemas. Se debe aclarar que los procesos a analizar son los del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC pero que podrán servir como base para un análisis posterior que involucre a toda la organización.

#### 4.3.1 GESTIÓN DE ADQUISICIÓN (A)

##### 4.3.1.1 Adquisición de materia prima extranjera. (A .2)

##### **Negociación (A.2.1)**

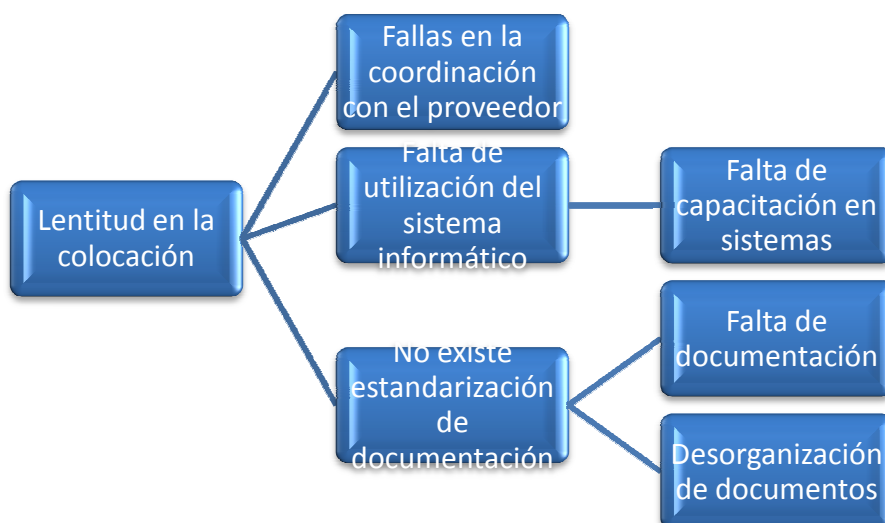
Figura 4.2: Árbol de problemas Negociación (A.2.1)



Elaborado por: Patricio Torres

##### **Colocación (A. 2 .2)**

Figura 4.3: Árbol de problemas Colación (A. 2 .2)



Elaborado por: Patricio Torres

### Llegada de Pedido A.2.3

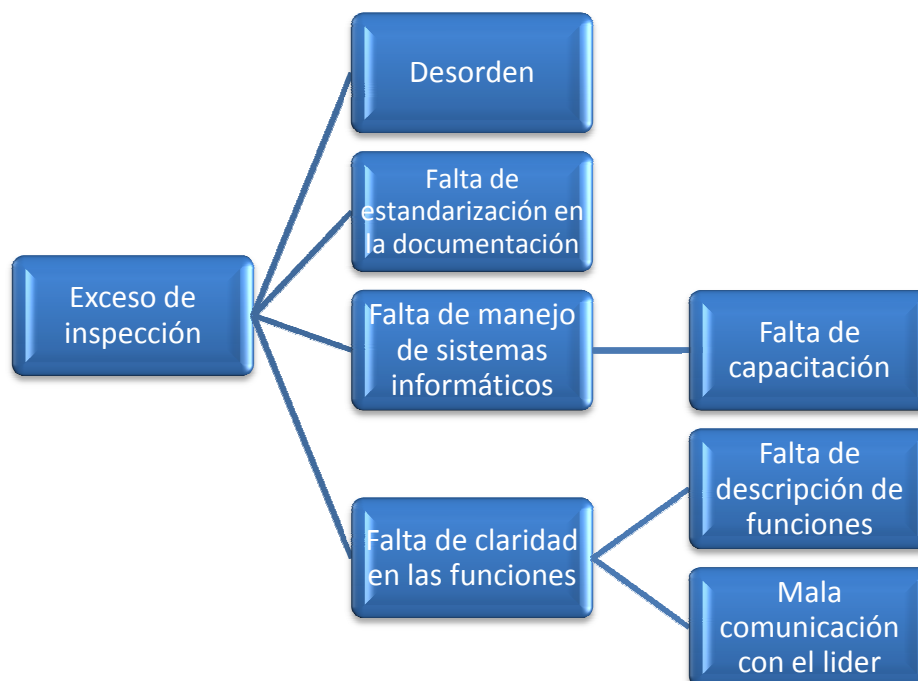
Figura 4.4: Árbol de problemas Llegada de Pedido A.2.3



Elaborado por: Patricio Torres

### Recepción A.2.4

Figura 4.5: Árbol de problemas Recepción A.2.4



Elaborado por: Patricio Torres

4.3.1.2 *Adquisición de repuestos extranjeros. (A .3)***Negociación (A.3.1)****Figura 4.6: Árbol de problemas Negociación (A.3.1)**

Elaborado por: Patricio Torres

**Colocación (A. 3 .2)****Figura 4.7: Árbol de problemas Colocación (A. 3 .2)**

Elaborado por: Patricio Torres

### Llegada de Pedido A.3.3

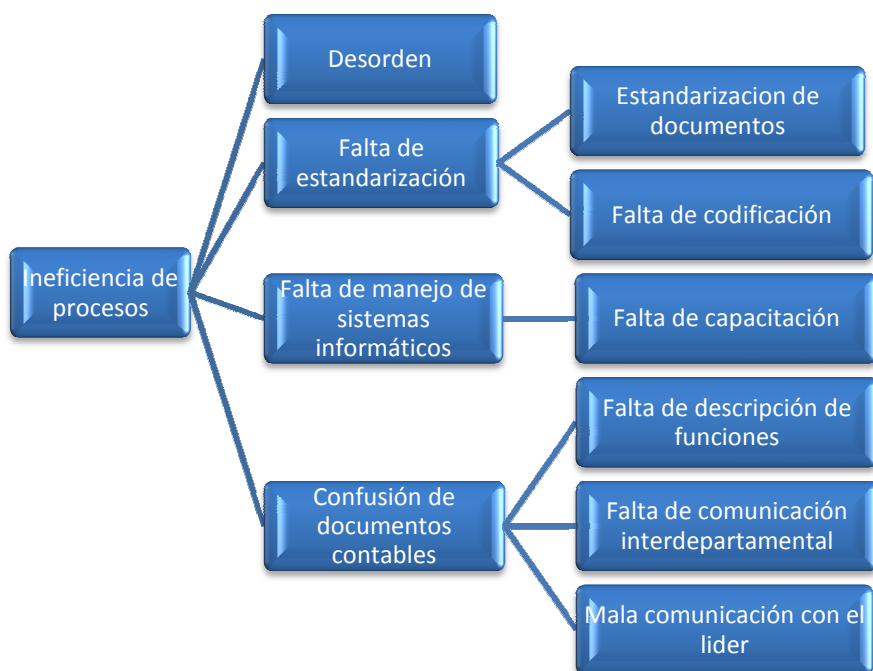
Figura 4.8: Árbol de problemas Llegada de Pedido A.3.3



Elaborado por: Patricio Torres

### Recepción A.3.4

Figura 4.9: Árbol de problemas Recepción A.3.4



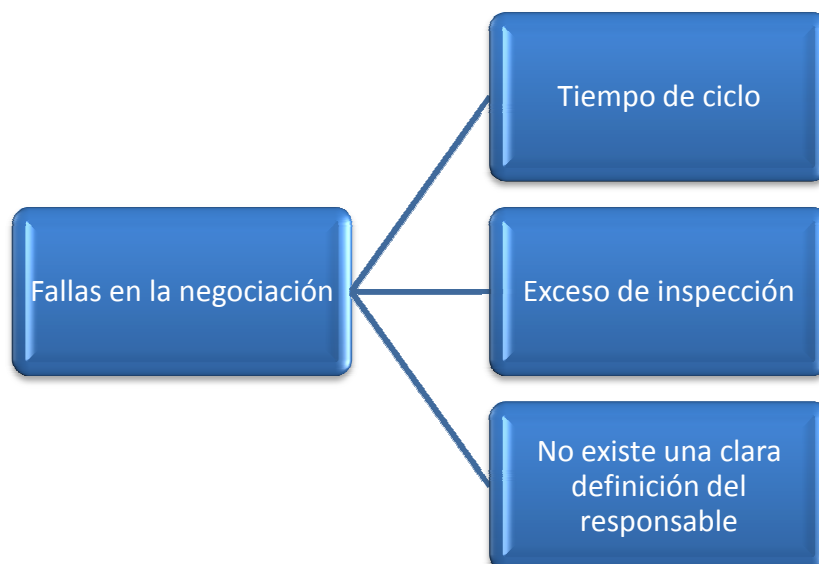
Elaborado por: Patricio Torres



### 4.3.1.3 Depósito Industrial (A.4)

#### Negociación (A.4.1)

Figura 4.10: Árbol de problemas Negociación (A.4.1)



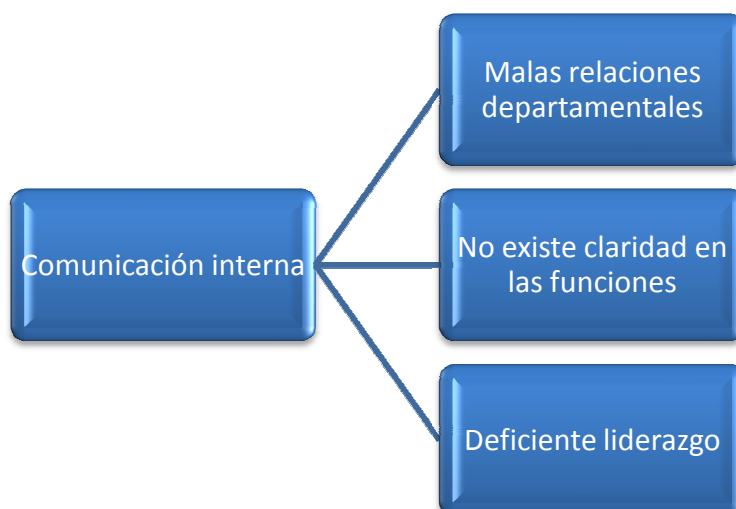
Elaborado por: Patricio Torres

#### Colocación (A.4.2)

Figura 4.11: Árbol de problemas Colocación (A.4.2)



Elaborado por: Patricio Torres

**Llegada de pedido (A.4.3)****Figura 4.12: Árbol de problemas Llegada de pedido (A.4.3)**

Elaborado por: Patricio Torres

**Recepción (A.4.4)****Figura 4.13: Árbol de problemas Recepción (A.4.4)**

Elaborado por: Patricio Torres

**Nacionalización (A.4.5)**

Figura 4.14: Árbol de problemas *Nacionalización (A.4.5)*



Elaborado por: Patricio Torres

#### 4.4 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN

Una vez que se ha realizado el análisis de valor agregado de los procesos y subprocesos, además con la ayuda del Diagrama de Árbol de problemas, se han determinado cuales son los problemas principales de cada uno, se procederá a plantear nuevos flujos y de ellos se realizará un nuevo análisis de valor agregado. Tomando en cuenta el análisis de valor agregado de los procesos actuales y contrastándolo con el análisis de valor agregado de los nuevos procesos se puede medir el impacto de la mejora de los procesos de IDEAL ALAMBREC.

Los nuevos diagramas de flujo están orientados a la eliminación de actividades repetitivas y adicional a esto se ha realizado un estudio de tiempos que una vez que se presenten los nuevos diagramas también contribuirá a medir la mejora en base a la disminución de tiempos tanto en el ámbito micro a través de la disminución de tiempo en actividades de los procesos como en un ámbito macro a

través de la agrupación de actividades relacionadas con la revisión y el control y la valuación de sus tiempos.

#### 4.4.1 PROPUESTA DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS MEJORADOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.

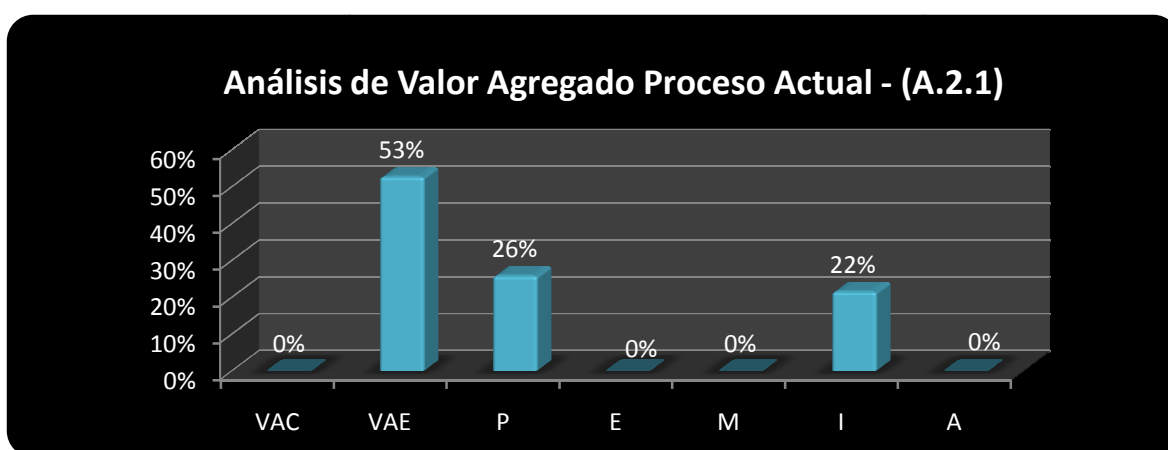
Los diagramas de flujo de los procesos mejorados se presentan en el Anexo 5.

#### 4.4.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS DEL ÁREA DE IMPORTACIONES DE IDEAL ALAMBREC S.A.

El resultado de los cuadros de análisis de valor agregado se presenta en el Anexo 6 y las gráficas de dicho análisis se presentan a continuación:

**Ilustración 4.14: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Negociación (A.2.1)**



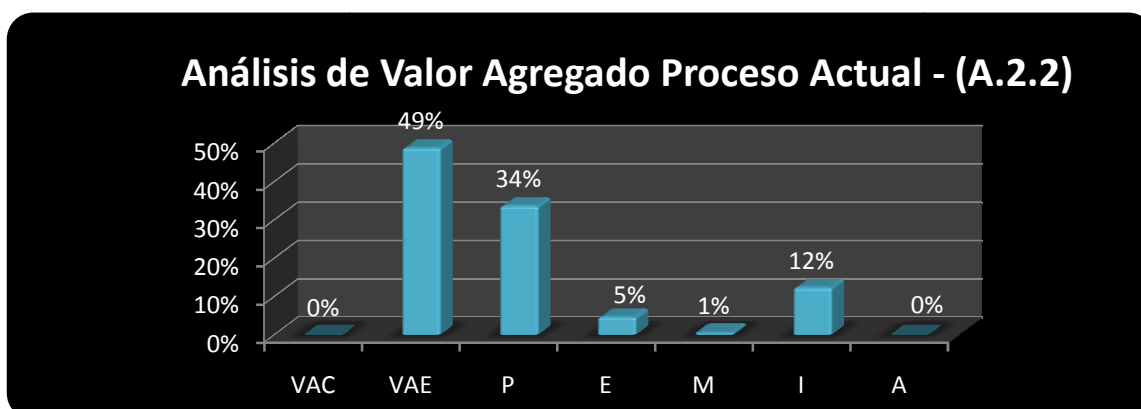
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

A través de los cambios realizados en el subproceso de negociación (A.2.1) se produjo un incremento en las actividades orientadas a la satisfacción de la empresa y se disminuyó el porcentaje de actividades de inspección y preparación.

**Ilustración 4.15: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Colocación (A.2.2)**



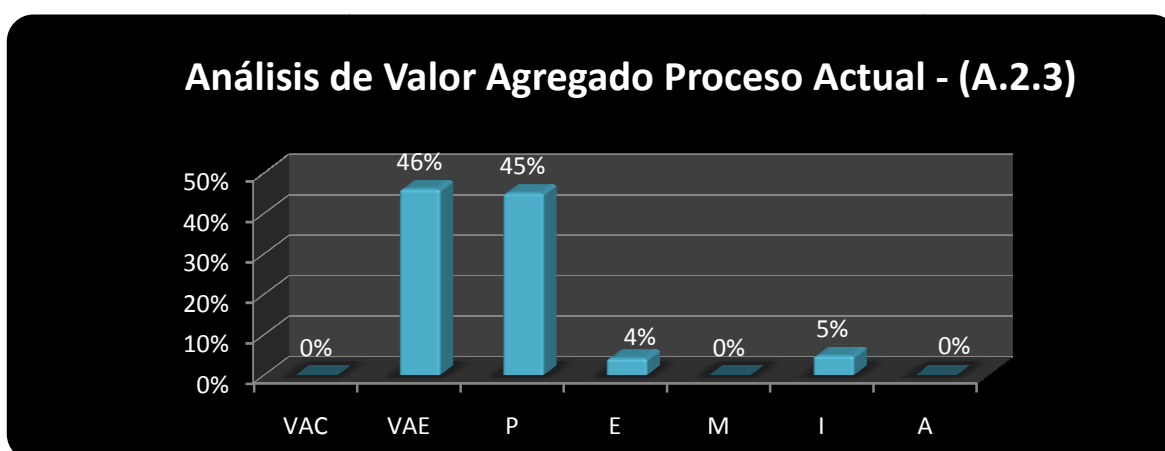
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

El subproceso de colocación (A.2.2) tiene una mejora al incrementarse las actividades orientadas a generar valor para la empresa y disminuirse aquellas actividades de preparación y espera.

**Ilustración 4.16: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Llegada pedido (A.2.3)**



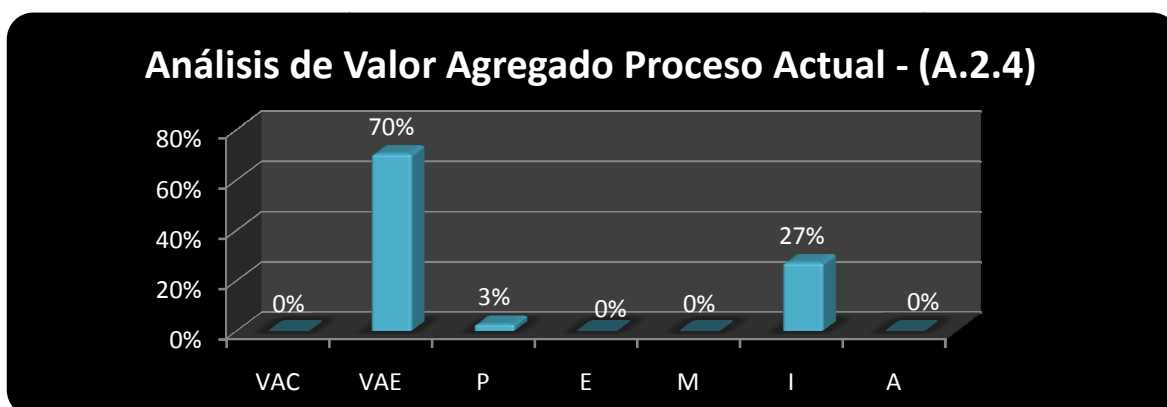
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

En éste subproceso las actividades orientadas a la preparación a pesar de que no se pueden minimizar en gran medida evidencian un porcentaje de disminución y aquellas actividades orientadas a agregar valor incrementan.

**Ilustración 4.17: PROCESO: Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)**

**SUBPROCESO: Recepción (A.2.4)**



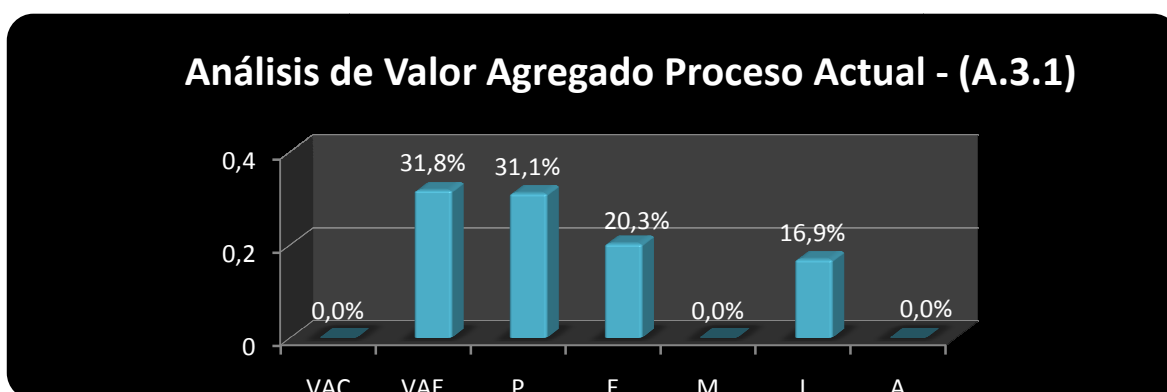
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres.

El subproceso de recepción (A.2.4) a pesar de que ya se encontraba correctamente enfocado a la empresa sufre una mejora; y las actividades de inspección que tenían un porcentaje del 33% han disminuido y cuentan ahora con un valor del 27%.

**Ilustración 4.18: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Negociación (A.3.1)**



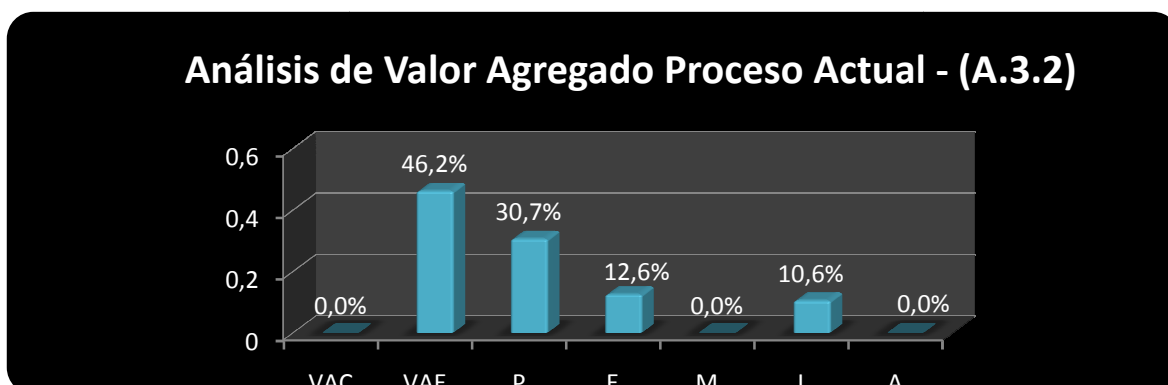
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de negociación sufre una mejora y ahora cuenta con el 31.8% en lo que respecta a actividades que agregan valor a la empresa y una disminución de los porcentajes de aquellas que no agregan valor. Dando una visión de mejora del subproceso en general.

**Ilustración 4.19: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Colocación (A.3.2)**



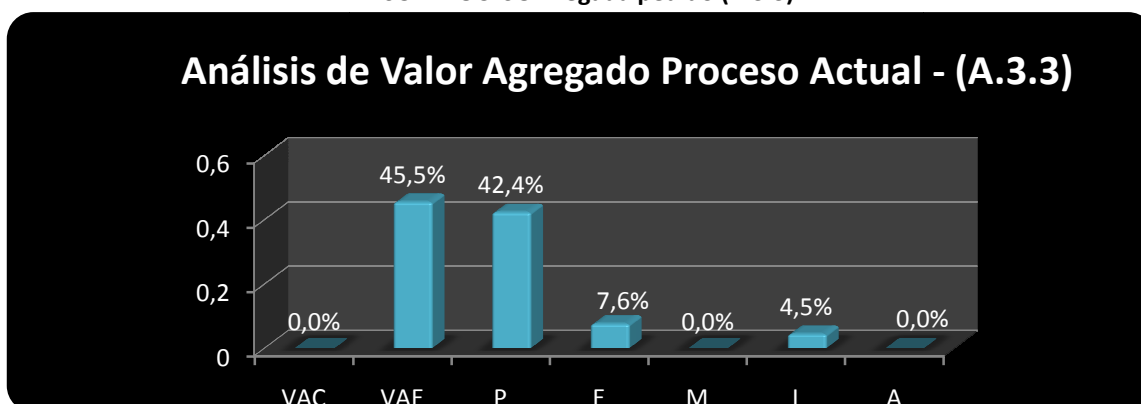
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de colocación (A.3.2) sufre una mejora dentro de las actividades que agregan valor a la empresa, en las actividades de preparación el impacto es mayor como se puede apreciar en el gráfico. Existe de igual forma reducción en actividades de espera e inspección.

**Ilustración 4.20: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)**

**SUBPROCESO: Llegada pedido (A.3.3)**



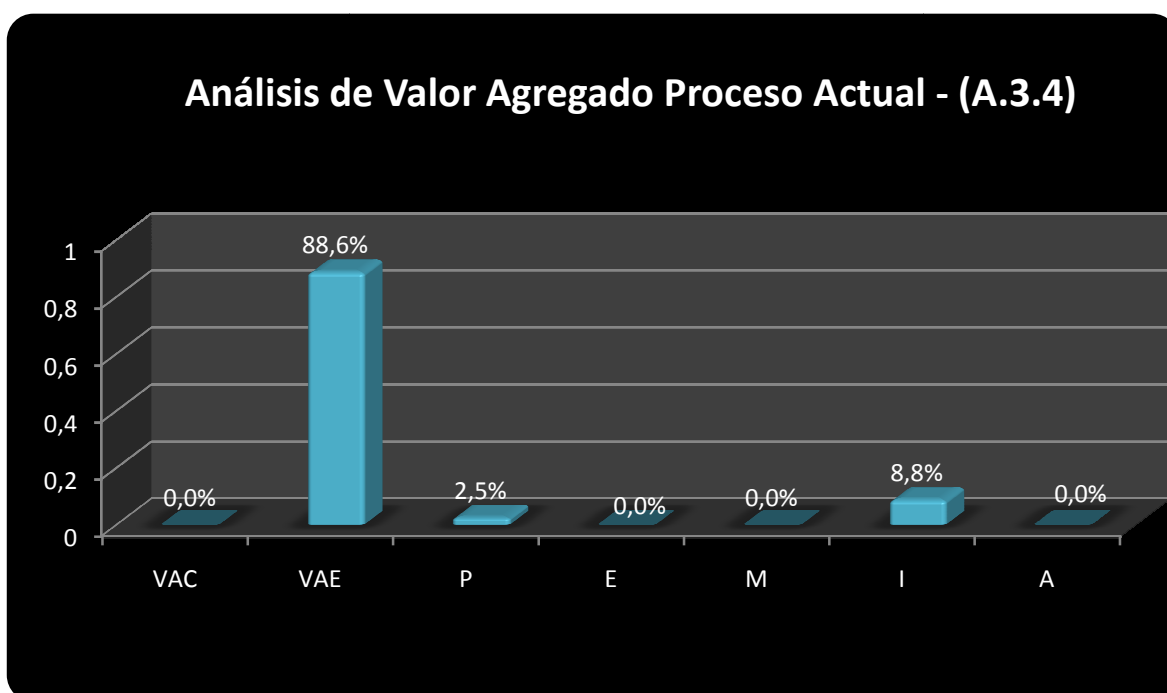
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

En vista de lo que se señaló en el análisis de valor agregado de los procesos actuales, la reducción en la preparación del subproceso de la llegada de pedido no es en valores exorbitantes; sin embargo si se evidencia un porcentaje de mejora.

Hay que recordar que éste subproceso requiere indiscutiblemente de actividades de preparación y ellas no pueden ser eliminadas del todo, y como se había mencionado anteriormente estas indirectamente agregan valor.

**Ilustración 4.21: PROCESO: Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)  
SUBPROCESO: Recepción (A.3.4)**



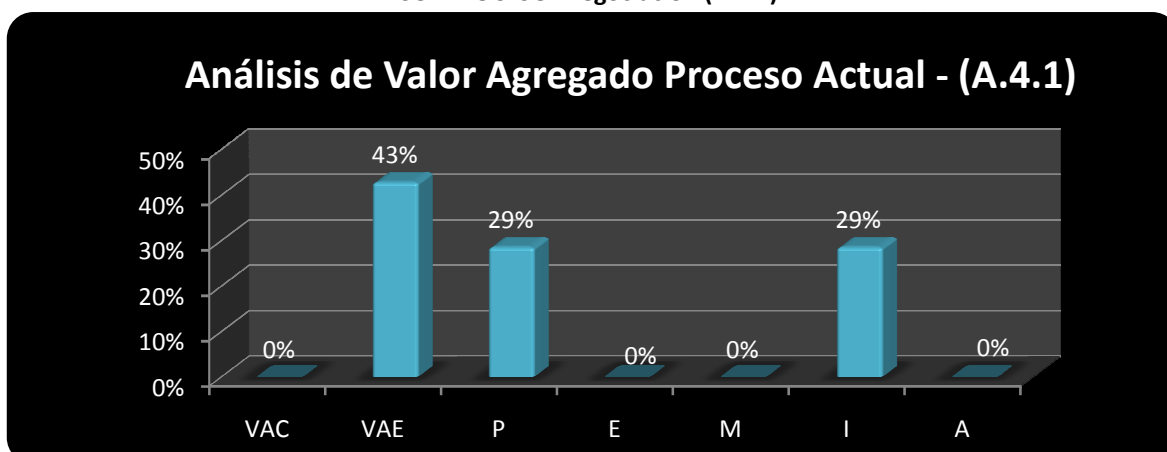
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de recepción (A.3.4) al encontrarse correctamente enfocado no sufre un gran cambio.



**Ilustración 4.22: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**  
**SUBPROCESO: Negociación (A.4.1)**

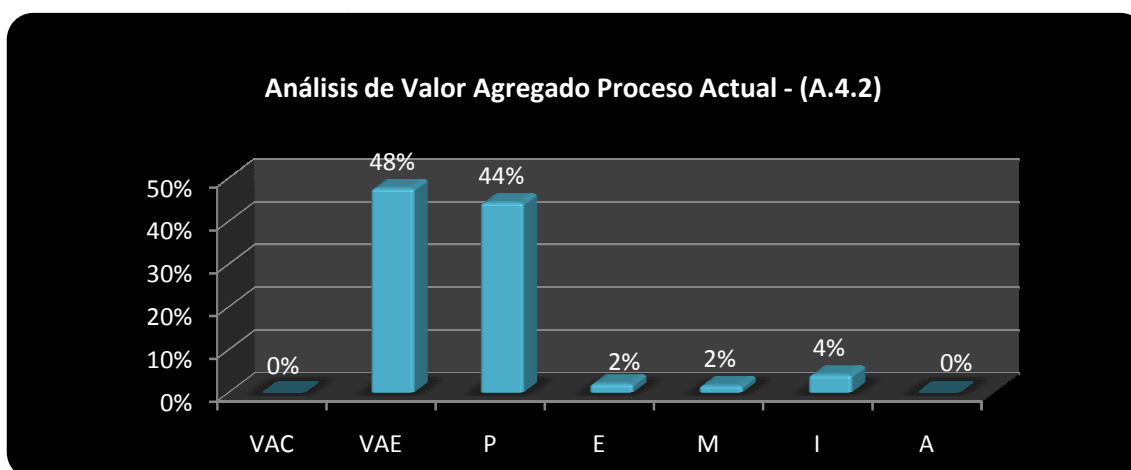


Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

En este subproceso en lo que respecta a actividades que no agregan valor se evidencia una gran mejora a través de la disminución de los porcentajes de éstas actividades.

**Ilustración 4.23: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**  
**SUBPROCESO: Colocación de Pedido (A.4.2)**



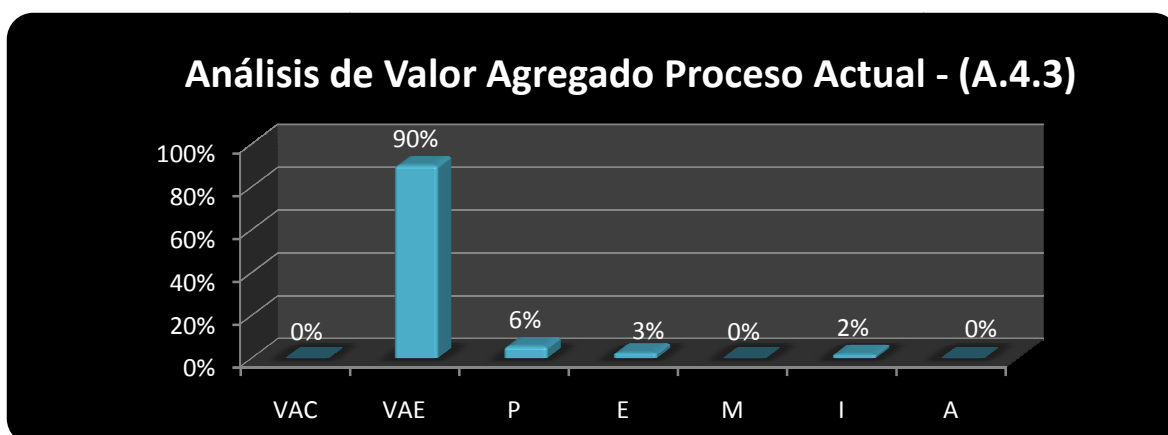
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

En el subproceso de colocación de pedido (A.4.2) se procuró como mínimo igualar los porcentajes de VAE (valor agregado para la empresa) y actividades de preparación.

**Ilustración 4.24: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Llegada Pedido (A.4.3)**



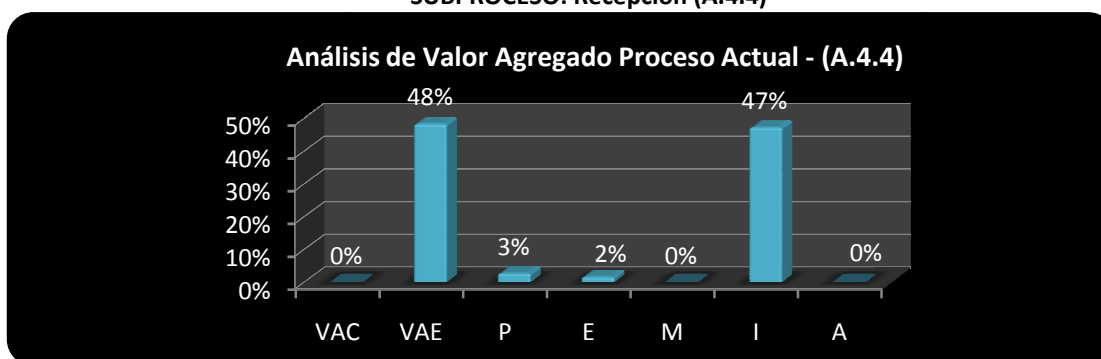
Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

El subproceso de llegada de pedido (A.4.3) al estar correctamente enfocado evidencia una mejora de sus actividades orientadas a agregar valor a la empresa.

**Ilustración 4.25: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Recepción (A.4.4)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

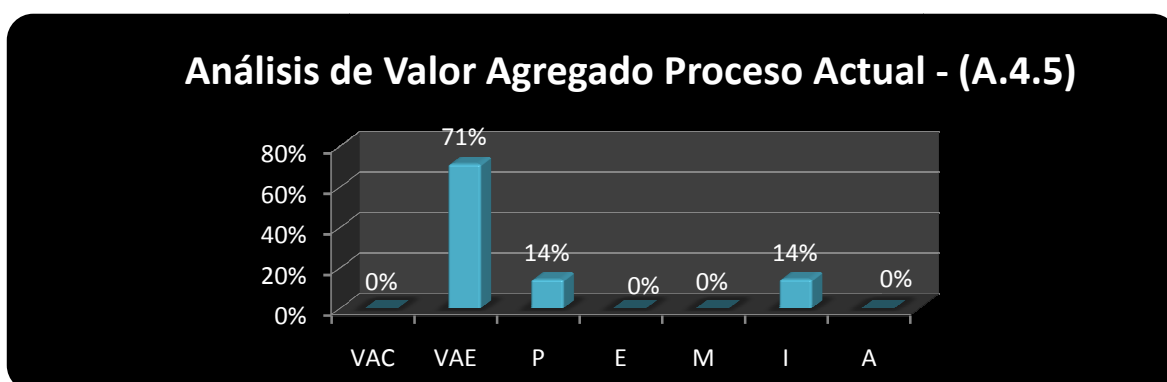
La recepción (A.4.4) dentro del proceso de depósito industrial (A.4) da un enfoque preponderante a la inspección sobre todo el momento de la llegada del pedido

como se mencionó anteriormente; y como se había señalado si se da una disminución en la inspección pero no se puede evitar.

Más bien a pesar de encontrarse como una actividad de inspección indirectamente contribuye a las actividades que agregan valor a la empresa.

**Ilustración 4.26: PROCESO: Depósito Industrial (A.4)**

**SUBPROCESO: Nacionalización (A.4.5)**



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

En lo que respecta al subproceso de nacionalización al encontrarse un gran porcentaje en actividades orientadas a agregar valor si bien se sufre una mejora esta no es en un gran valor.

#### 4.4.3 MEDICIÓN DE LA MEJORA.

Como se ha mencionado, una vez elaborados los análisis de valor agregado de los distintos subprocesos se precede a evidenciar la mejora esto a través de la siguiente tabla.

**Tabla 4.1: Medición de Mejora de Análisis de Valor Agregado**

		Negociación (A.2.1)				
Prima Extranjera	VAC	0%	VAC	0%	0%	
	VAE	57%	VAE	53%	-4%	
	P	14%	P	26%	12%	

E	0%	E	0%	0%
M	0%	M	0%	0%
I	29%	I	22%	-7%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>

#### Colocación Pedido (A.2.2)

VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	41%	VAE	49%	8%
P	39%	P	34%	-5%
E	7%	E	5%	-3%
M	0%	M	1%	0,1%
I	12%	I	12%	-0,1%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>

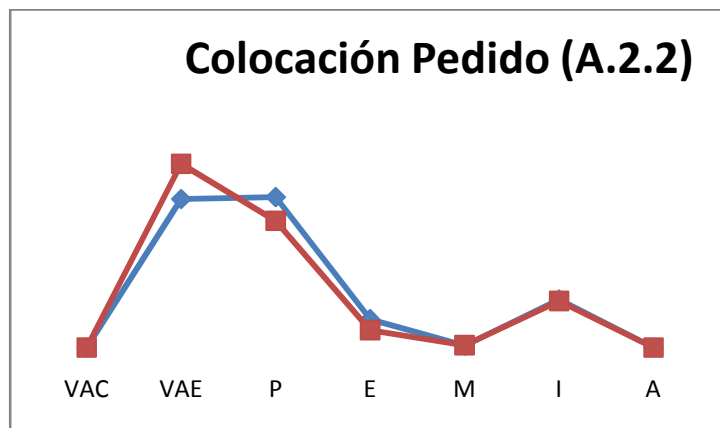
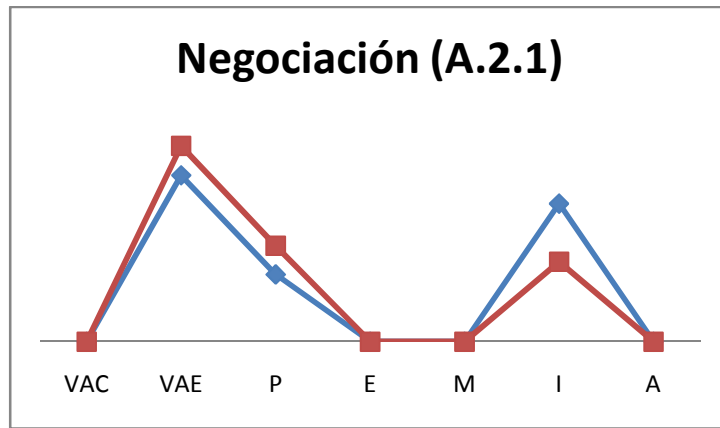
#### Llegada Pedido (A.2.3)

VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	38%	VAE	46%	8%
P	50%	P	45%	-5%
E	7%	E	4%	-3%
M	0%	M	0%	0%
I	5%	I	5%	0%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>

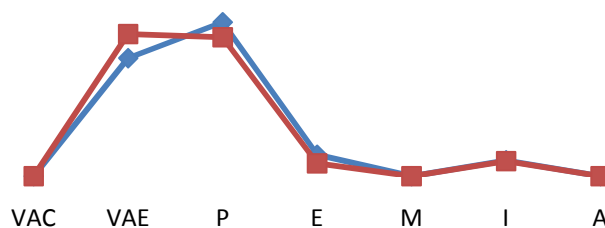
#### Recepción (A.2.4)

VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	62%	VAE	70%	8%
P	3%	P	3%	-0,57%
E	2%	E	0%	-1,66%
M	0%	M	0%	0%
I	33%	I	27%	-6%

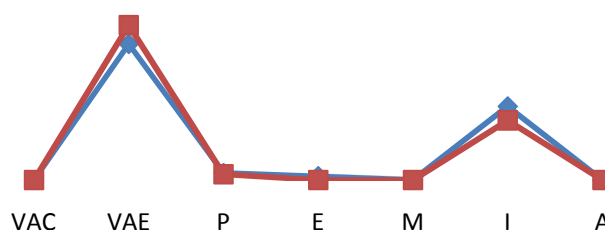
A	0%	A	0%	0%
TOTAL	100%	TOTAL	100%	MEJORA



### Llegada Pedido (A.2.3)



### Colocación Pedido (A.3.2)



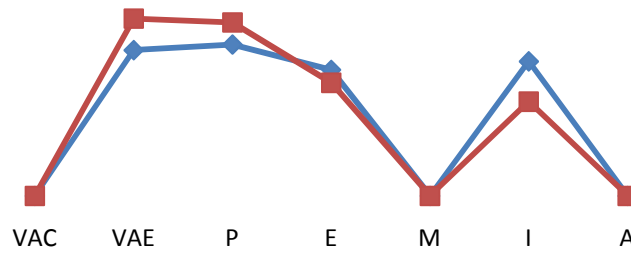
		Negociación (A.3.1)					
		VAC	VAE	P	E	M	
Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)	VAC	0%	VAC	0%	0%		
	VAE	26%	VAE	32%	6%		
	P	27%	P	31%	4%		
	E	23%	E	20%	-2,34%		
	M	0%	M	0%	0%		
	I	24%	I	17%	-7%		
	A	0%	A	0%	0%		
	TOTAL	100%	TOTAL	100%	<b>MEJORA</b>		
			Colocación Pedido (A.3.2)				
		VAC	0%	VAC	0%	0%	
	VAE	33%	VAE	46%	13,7%		
	P	40%	P	31%	-9%		
	E	14%	E	13%	-2%		
	M	0%	M	0%	0%		

I	13%	I	11%	-2,87%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Llegada Pedido (A.3.3)</b>				
VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	41%	VAE	46%	4,7%
P	46%	P	42%	-3%
E	9%	E	8%	-1,1%
M	0%	M	0%	0%
I	5%	I	4%	-0,12%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Recepción (A.3.4)</b>				
VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	86%	VAE	89%	3%
P	2%	P	3%	0,07%
E	0%	E	0%	0%
M	0%	M	0%	0%
I	11%	I	9%	-2,6%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>

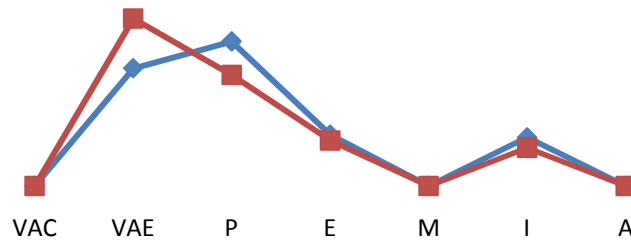
	ACTUAL
	NUEVO
	MEJORA

	MEJORADO
	ANTIGUO

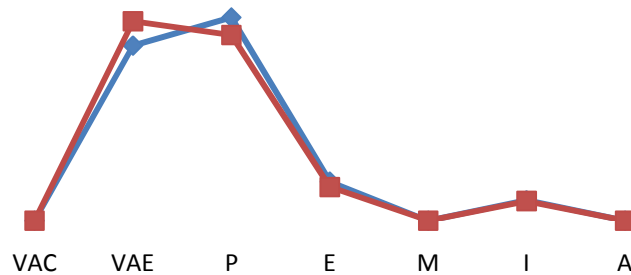
### Negociación (A.3.1)



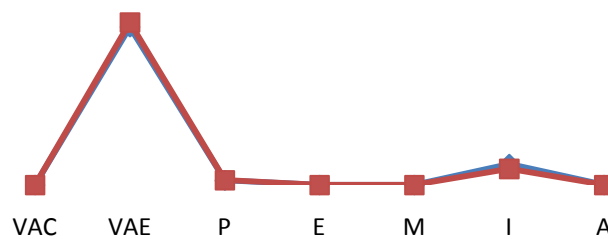
### Colocación Pedido (A.3.2)



### Llegada Pedido (A.3.3)



### Recepción (A.3.4)

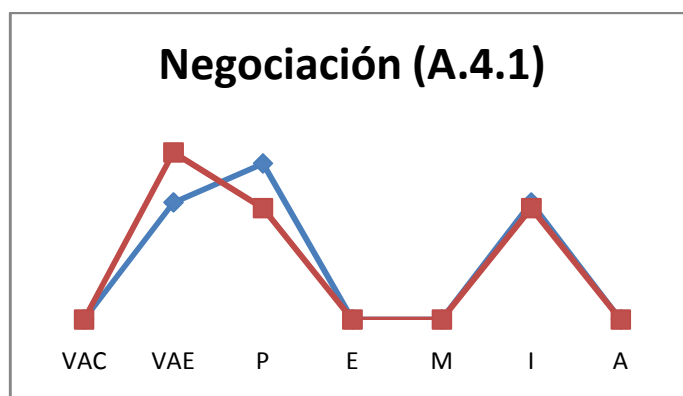




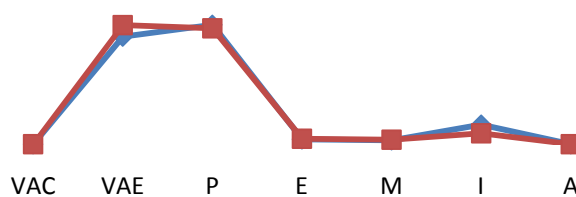
	ACTUAL		MEJORADO
	NUEVO		ANTIGUO
	MEJORA		

		Negociación (A.4.1)				
		ACTUAL	NUEVO	MEJORADO	ANTIGUO	MEJORA
Deposito Industrial (A.4)	VAC	0%	VAC	0%	0%	
	VAE	30%	VAE	43%	13%	
	P	40%	P	29%	-11,43%	
	E	0%	E	0%	0%	
	M	0%	M	0%	0%	
	I	30%	I	29%	-1,43%	
	A	0%	A	0%	0%	
	TOTAL	100%	TOTAL	100%	<b>MEJORA</b>	
	<b>Colocación Pedido (A.4.2)</b>					
	VAC	0%	VAC	0%	0%	
VAE	42%	VAE	48%	6%		
P	47%	P	44%	-2%		
E	2%	E	2%	0%		
M	2%	M	2%	0%		
I	8%	I	4%	-4%		
A	0%	A	0%	0%		
TOTAL	100%	TOTAL	100%	<b>MEJORA</b>		
<b>Llegada Pedido (A.4.3)</b>						
VAC	0%	VAC	0%	0%		
VAE	89%	VAE	90%	2%		
P	5%	P	6%	1%		
E	4%	E	3%	-1%		
M	0%	M	0%	0%		
I	3%	I	2%	-1%		

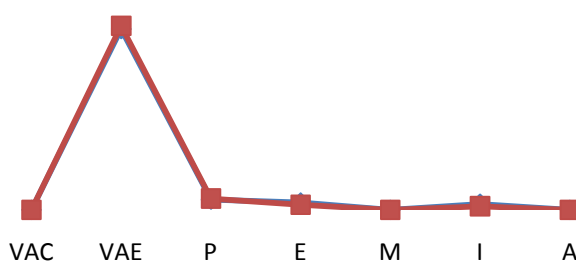
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Recepción (A.4.4)</b>				
VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	44%	VAE	48%	4%
P	3%	P	3%	-0,04%
E	1%	E	2%	0%
M	0%	M	0%	0%
I	52%	I	47%	-5%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>
<b>Nacionalización (A.4.5)</b>				
VAC	0%	VAC	0%	0%
VAE	72%	VAE	71%	-1%
P	17%	P	14%	-2%
E	3%	E	0%	-3%
M	0%	M	0%	0%
I	8%	I	14%	6%
A	0%	A	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>MEJORA</b>



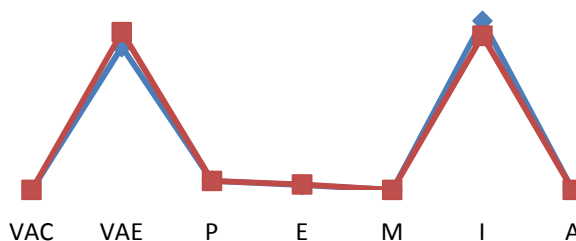
### Colocación Pedido (A.4.2)



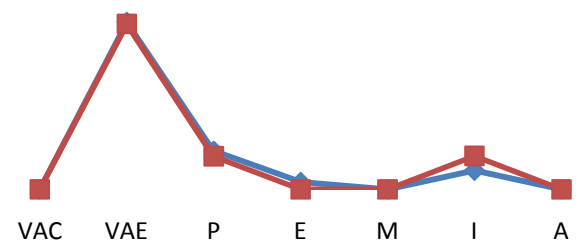
### Llegada Pedido (A.4.3)



### Recepción (A.4.4)



### Nacionalización (A.4.5)



Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

Elaborado por: Patricio Torres

Como parte de la medición de la mejora y con el objetivo que la mejora se produzca a largo plazo y se mantenga en el tiempo se crean indicadores para los procesos, los indicadores creados están enfocados en la medición de tiempos y metas. A continuación se presentan las tablas con los indicadores diseñados.

Tabla 4.2: Listado de indicadores

LISTADO DE INDICADORES						
NUMERO	SUBPROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META
<b>Adquisición de Materia Prima Extranjera (A.2)</b>						
I 1	Negociación (A.2.1)	Número de negociaciones concretadas	Indica el número de negociaciones efectivas realizadas en un mes	núm.	# de negociaciones por mes	
I 2		Porcentaje de negociaciones concretadas	Indica el porcentaje de negociaciones cerradas con respecto a la totalidad de negociaciones realizadas	%	# de negociaciones cerradas/ # de negociaciones realizadas al mes	
I 3	Colocación (A.2.2)	Tiempo de sistema	Indica el tiempo en minutos (días) que toma desde la elaboración del pedido hasta el pago	min.	Tiempo	
I 4	Llegada de Pedido (A.2.3)	Tiempo promedio de desaduanización	Indica el tiempo promedio que toma realizar la desaduanización pedidos	min.	tiempo de entrega mensual/(# pedidos*tiempo)	
I 5		Porcentaje de errores en desaduanización	Permite determinar el número de errores sobre el número de desaduanizaciones	%	# errores / # desaduanizaciones por mes *100	

I 6	Recepción (A.2.4)	Porcentaje de errores en pedido entregado	Permite determinar el número de errores sobre el número de pedidos realizados por proveedor	%	# errores / # pedido por proveedor por mes *100	
-----	-------------------	---	---	---	---	--

LISTADO DE INDICADORES						
NUMERO	SUBPROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META
<b>Adquisición de Repuestos Extranjeros (A.3)</b>						
I 7	Negociación (A.3.1)	Número de negociaciones concretadas	Indica el número de negociaciones efectivas realizadas en un mes	núm.	# de cotizaciones aceptadas por mes	
I 8		Porcentaje de negociaciones concretadas	Indica el porcentaje de negociaciones cerradas con respecto a la totalidad de negociaciones realizadas	%	# de cotizaciones aceptadas / # de cotizaciones realizadas al mes	
I 9	Colocación (A.3.2)	Tiempo de sistema	Indica el tiempo en minutos (días) que toma desde la elaboración del pedido hasta el pago	min.	Tiempo	
I 10		Número de swift de pago emitidos	Indica el número de facturas elaboradas al mes	núm.	# número de facturas elaboradas al mes	
I 11	Llegada de Pedido (A.3.3)	Tiempo promedio de desaduanización	Indica el tiempo promedio que toma realizar la desaduanización de cada pedidos	min.	tiempo de entrega mensual/(# pedidos*tiempo)	

I 12		Porcentaje de errores en desaduanización	Permite determinar el número de errores sobre el número de desaduanizaciones	%	# errores / # desaduanizaciones por mes *100	
I 13	Recepción (A.3.4)	Porcentaje de errores en pedido entregado	Permite determinar el número de errores sobre el número de pedidos realizados por proveedor	%	# errores / # pedido por proveedor por mes *100	

LISTADO DE INDICADORES						
NUMERO	SUBPROCESO	NOMBRE	DEFINICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULACIÓN	META
<b>Deposito Industrial (A.4)</b>						
I 14	Negociación (A.4.1)	Número de negociaciones concretadas	Indica el número de negociaciones efectivas realizadas en un mes	núm.	# de negociaciones por mes	
I 15		Porcentaje de negociaciones concretadas	Indica el porcentaje de negociaciones cerradas con respecto a la totalidad de negociaciones realizadas	%	# de negociaciones cerradas/ # de negociaciones realizadas al mes	
I 16	Colocación de pedido (A.4.2)	Tiempo de sistema	Indica el tiempo en minutos (días) que toma desde la elaboración del pedido hasta el pago	min.	Tiempo	
I 17	Llegada de Pedido (A.4.3)	Porcentaje de errores en	Permite determinar el número de errores sobre el número de desaduanizaciones	%	# errores / # desaduanizaciones por mes	

		desaduanización			*100	
I 18	Recepción (A.4.4)	Porcentaje de errores en pedido entregado	Permite determinar el número de errores sobre el número de pedidos realizados por proveedor	%	# errores / # pedido por proveedor por mes *100	
I 19	Nacionalización (A.4.5)	Porcentaje de desperdicios	Permite determinar el porcentaje de desperdicios de materia prima	%	# de desperdicios / total de pedidos	

Fuente: IDEAL ALAMBREC. – Área De Importaciones

ELABORADO POR: PATRICIO TORRES



## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente proyecto permite establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **5.1 CONCLUSIONES**

- El personal de IDEAL ALAMBREC S.A., tiene mucha experiencia y conoce bastante sobre su trabajo, pero carece de formación académica profesional, lo que incide significativamente al desarrollo y ejecución de manera eficiente de las propuestas de mejora que se sugieren a través de la planificación que pretende implementar la empresa.
- El análisis de los factores internos y externos que constituyen: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, resumidas en la matriz FODA y la posterior definición de las estrategias de IDEAL ALAMBREC S.A., ha permitido la definición adecuada del Plan Estratégico de la empresa.
- La creación y aplicación del Plan Estratégico es de gran importancia para la empresa puesto que permite a la organización definir la dirección que debe tomar, sus objetivos y estrategias necesarias para su cumplimiento.
- Los objetivos propuestos en el Plan Estratégico implican un mejoramiento de la situación presente de la empresa, puesto que permiten formalizar los lineamientos que debe seguir la organización.

- Existe la predisposición y apoyo de la gerencia para que el plan realizado y las estrategias definidas sean implementadas en el menor tiempo posible.
- Mediante la identificación y diseño actual de los procesos, y la respectiva aplicación del mejoramiento de los procesos, se va a conocer las características principales de los procesos y determinar oportunidades de optimización en los mismos, y en el caso específico del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A.
- Con el diseño y propuesta del plan de mejoramiento de los procesos administrativos del área de importaciones de IDEAL ALAMBREC S.A., y con base en la administración por procesos, va a permitir conseguir el control efectivo en el desarrollo de sus procesos, actividades y tareas, es decir trabajar con calidad.
- Se ha podido comprobar, que mediante la comparación de índices de valor agregado de procesos, se reduce los tiempos de ciclo, con lo cual el área de importaciones mejora su productividad.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Capacitar continuamente a todo el personal de IDEAL ALAMBREC S.A., de acuerdo a los requerimientos necesarios, con lo cual se desarrollarán altos niveles de productividad y competitividad en toda la empresa.
- Implementar la propuesta del plan estratégico presentado en este proyecto, para lograr encaminar a IDEAL ALAMBREC S.A., en una línea de acción en la que se desarrolle la cultura de calidad, y así también

lograr un compromiso de todos los involucrados para con las estrategias definidas, y contribuir con el engrandecimiento de la organización.

- Se recomienda el involucramiento de todo el personal para la implementación y puesta en marcha del plan estratégico, para de esta forma lograr un compromiso y conseguir los objetivos propuestos.
- Revisar periódicamente el plan estratégico con el fin de verificar si se está cumpliendo con las metas y objetivos establecidos, y realizar las acciones correctivas necesarias para cumplir con lo establecido.
- Se recomienda la implementación de sistemas de mejoramiento continuo, las cuales establecen estrategias de desarrollo empresarial, orientadas a mejorar la calidad en toda la empresa, cuyo único propósito es el de brindar un servicio ágil, veraz y oportuno.
- En el presente proyecto se levantó y mejoró los procesos del área de importaciones, se recomienda realizarlo a nivel de toda la organización para obtener mejores resultados en beneficio de la empresa y quienes la componen.
- Formalizar el control de los indicadores con mayor actualidad y precisión, mejorándolos e incorporando nuevos de conformidad al avance y el desarrollo de las actividades
- Se recomienda reunirse con los importadores y exportadores del país para establecer mecanismos necesarios con los Organismos

Gubernamentales, que permitan hacer más eficientes y ágiles los trámites de comercio exterior y lo cual permitirá que tanto las importaciones como las exportaciones se realicen en menor tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, K; ANSOFF, I. Corporate Strategy. New York: McGrawHill, 1995.
- BELTRAN, Jesús. Indicadores de Gestión. Colombia: 3R Editores; Tercera Edición, 1998.
- BUITRON, Carlos. Apuntes de Gerencia de Procesos. Quito: Ingeniería Empresarial, EPN, 2008.
- CERTO Samuel, PETER Paúl. Dirección Estratégica. España: Irwin; Tercera Edición, 1996.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación;, 2008.
- DÁVILA, Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos. Quito: Efecto Gráfico; Primera Edición, 2001.
- ESTRADA, Patricio y Estrada Raúl. Exportar es el Reto. Quito: Impresores MYL; Primera Edición, 2003.
- HARRINGTON, James. Administración Total del Mejoramiento Continuo. Bogotá: McGraw Hill; Primera Edición, 1996.
- HARRINGTON, James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá: McGraw Hill; Primera Edición, 1993.
- HILL, Charles y Gareth JONES. Administración Estratégica Un Enfoque Integrado. Bogotá: McGraw Hill; Tercera Edición, 1997.
- JOHNSON, Gerry y Kevan SCHOLE. Dirección Estratégica. México: Prentice Hall; Quinta Edición, 2001.
- MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. Bogotá: Alfa Omega; Primera Edición, 2001.
- Michael Treacy, Fred Wiersema. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1995.
- ROURE, Juan, Manel MOÑINO y Miguel RODRIGUEZ. La Gestión por Procesos. España: Canon Editorial, 1997.
- SERNA Gomez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Colombia: Legis, 1994.
- Zorrilla Santiago, Torres Miguel, Cervo Luiz , Bervian Alcino. Metodología de la Investigación. Editorial Mcgraw–Hill. Segunda edición. 1983.

### **FOLLETOS, REVISTAS Y NOTAS DE CURSO INGENIERÍA EMPRESARIAL.**

- ESTRADA, Patricio. Notas de Curso de Comercio Exterior. Quito, 2005.
- ROJAS, Maritza. Gerencia de Procesos. 2001
- DOCUMENTACIÓN DE IDEAL ALAMBREC S.A.
- REVISTA GESTION. Artículo Ciencia y Tecnología en el Ecuador. Dinediciones. 2008.

### **SITIOS WEB**

- Banco Central del Ecuador. Banco Central del Ecuador. 05 de 2009. 11 de Mayo de 2009  
<<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/Tasa%20Interes/Indice.htm>>.
- —. «Banco Central del Ecuador.» 2009. 11 de Mayo de 2009  
<<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc200904.pdf>>.
- Departamento de Agricultura.  
«<http://www.fao.org/Wairdocs/X5405S/x5405s07.htm>.»
- Héctor Llescas. Informática aplicada a la Administración Pública.  
<http://hectoryescas.blogdiario.com/1176213300/>
- Helche, Universidad Miguel Hernández de. <http://calidad.umh.es/es/procesos.htm>.
- [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec).
- [www.deguate.com/](http://www.deguate.com/).
- [www.ideal.com.ec](http://www.ideal.com.ec)

