

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA

"DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA REPRODATA CIA. LTDA. DEDICADA A LA REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COPIADO E IMPRESIÓN (IMPRESORAS Y MULTIFUNCIONES) MARCA LEXMARK, DE LA CIUDAD DE QUITO"

AUTORA:

CRISTINA ANGÉLICA LEÓN BENAVIDES

DIRECTOR:

EC. PATRICIO MOSQUERA V.

Quito, Marzo del 2011

*Las cosas fáciles todo el mundo las hace
Las cosas difíciles solo aquellos que se atreven a soñar y triunfar...*

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora, Señorita Cristina A. León B.

Quito, Marzo del 2011

(f) _____
Srta. Cristina Angélica León Benavides
C.I.: 171883687-5

DEDICATORIA

*A Dios por darme la oportunidad de vivir,
Al Niño Bendito por sus gracias concedidas,
A mi Madre por su dedicación sin medida,
A mi Padre por apoyarme en todo momento y
A mi Futuro Esposo por su ayuda brindada
y su afecto sincero que lo llevo en mi corazón.*

Para ellos todo mi Amor, Cariño y Reconocimiento.

Dios los Bendiga Siempre.

Cristina León

AGRADECIMIENTO

*Mi agradecimiento profundo está dirigido a Dios y al
Divino Niño por concederme grandes bendiciones,
ser la luz y fuerza superior que guía mis pasos.*

*A mis queridos Padres por su entrega y sacrificio
demostrado durante mi carrera estudiantil,
su invaluable afecto y ejemplo de vida.*

*Mi corazón no puede dejar de expresar un
agradecimiento muy especial a Fernandito,
por su *Amor* Incondicional, pues fue
el mejor apoyo que tuve durante los
últimos 6 años, los mejores de mi vida.*

*Mil Gracias. a todos Ustedes por haber
contribuido de una u otra manera
a convertir en realidad
este gran sueño.*

Cristina León

INDICE GENERAL

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INDICE GENERAL	iv
INDICE DE CUADROS.....	xii
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
INDICE DE ANEXOS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii

CAPÍTULO I

1. ORIGEN Y EVOLUCION DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Definiciones Generales	5
1.1.2. Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica	7
1.1.3. Importancia de la Planificación Estratégica.....	8
1.1.4. Etapas de la Planificación Estratégica	9
1.1.5. ¿Por qué Planificar?	11
1.1.6. Tipos de Planes	11
1.1.7. Definición de Estrategia.....	13
1.1.8. Clasificación de Estrategias	14
1.1.9. Fases del Proceso Estratégico	16
1.1.9.1. Formulación de Estrategias.....	16
1.1.9.2. Ejecución e implementación de las Estrategia.....	17
1.1.9.3. Evaluación de las estrategias	18
1.1.10. Niveles de Estrategias y Planeación.....	19
1.1.10.1 Nivel Corporativo	20
1.1.10.2 Nivel de Unidad de Negocios	21
1.1.10.3 Nivel Funcional.....	22
1.2. Dirección y desarrollo de la Planificación Estratégica	23
1.2.1. Valores y principios Organizacionales	24

1.2.1.1	Valores Organizacionales	24
1.2.1.2	Principios Organizacionales.....	25
1.2.2.	Misión o razón de ser	26
1.2.3.	Visión o imagen de futuro.....	27
1.2.4.	Políticas Organizacionales	27
1.2.5.	Objetivos Organizacionales	28
1.2.6.	Metas Organizacionales	28
1.3.	Análisis Estratégico Organizacional.....	29
1.3.1.	Contexto	29
1.3.1.1.	Análisis situacional del micro-entorno	30
1.3.1.2.	Análisis situacional del macro-entorno.....	31
1.3.2.	Análisis de la Industria.....	33
1.3.2.1.	Análisis:"Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter"	34
1.3.2.1.1.	Sustitutos cercanos.....	35
1.3.2.1.2	Nuevos entrantes	36
1.3.2.1.3.	Poder de negociación de los Compradores	36
1.3.2.1.4.	Poder de negociación de los Proveedores.....	37
1.3.2.1.5.	Rivalidad entre Compañías establecidas.....	38
1.4.	Planteamiento e implementación de Potenciales Estrategias.....	38
1.4.1.	¿Cómo llevar la estrategia a la práctica?.....	39
1.4.1.1.	Formulación Estratégica	40
1.4.1.2.	Difusión Estratégica.....	41
1.4.1.3.	Ejecución Estratégica.....	43
1.4.1.4.	Evaluación Estratégica.....	44

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE REPRODATA CÍA. LTDA.

2.1.	Información General de la Compañía.....	47
2.1.1	Antecedentes de Reprodata Cía. Ltda.	48
2.1.2	Perfil de Reprodata Cía. Ltda.....	49
2.1.3	Marco Legal	50
2.1.4	Logotipo de la Empresa que identifica el servicio que ofrece	52

2.2.	Recursos Actuales	52
2.2.1	Máquinas y Equipos.....	52
2.2.2	Personal Administrativo y Operativo.....	54
2.2.2.1.	Organigrama Funcional	55
2.2.3	Infraestructura Física.....	56
2.2.4	Situación Financiera.....	57
2.3.	Detalle del servicio que presta Reprodata Cía. Ltda.	60
2.3.1	Proceso de operación del Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Reprodata Cía. Ltda.	60
2.3.2	Servicios que ofrece Reprodata Cía. Ltda.....	61
2.3.3	Tipos de Usuarios del Servicio	63
2.3.4	Precios Generales del Servicio.....	64
2.4.	Análisis de los Proveedores	65
2.5.	Análisis de la Competencia	66
2.6.	Planteamiento de los Problemas actuales	67
2.7.	Diagnóstico puntualizado del ambiente laboral de la Empresa.....	69
2.7.1.	Ambiente Interno	70
2.7.1.1	Encuesta dirigida al Talento Humano de la Compañía.....	70
2.7.1.2	Resultados: Análisis y Gráficos de la Investigación.....	75
2.8.	Diagnóstico puntualizado del servicio que brinda la Empresa.....	89
2.8.1.	Ambiente Externo	89
2.8.1.1	Encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía	90
2.8.1.2	Resultados: Análisis y Gráficos de la Investigación.....	92
2.9.	¿Qué necesidades satisface a Reprodata Cía. Ltda.?.....	98
2.9.1.	Análisis Situacional para la formulación de Estrategias.....	99
2.9.1.1	Análisis y Matriz FODA	99
2.9.1.2	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	104
2.9.1.3	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	107
2.9.1.4	Matriz Saaty	109
2.9.1.5	Matriz Despliegue	114
2.9.1.6	Cuadro de Mando Integral	119
2.9.1.7	Mapa de Estrategias de éxito	121

CAPÍTULO III

3. DISEÑO DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA PROPUESTO PARA REPRODATA CÍA. LTDA.

3.1.	Dirección y desarrollo de la Planificación Estratégica	124
3.1.1	Propósito	124
3.1.2	Filosofía Corporativa	124
3.1.3	Valores y Principios Organizacionales	125
3.1.4	Su Misión	127
3.1.5	Su Visión.....	128
3.1.6.	Políticas Organizacionales	128
3.1.6.1	Políticas Estructurales y Financieras	129
3.1.6.2	Políticas con Clientes	130
3.1.6.3	Políticas de Procesos Internos.....	130
3.1.6.4	Políticas del Talento Humano (crecimiento y aprendizaje).....	130
3.1.7.	Objetivos Organizacionales	131
3.1.7.1	Objetivos a corto Plazo	131
3.1.7.2	Objetivos a largo plazo	132
3.1.8.	Metas Organizacionales	132
3.1.8.1	Perspectiva Financiera	133
3.1.8.2	Perspectiva Cliente.....	133
3.1.8.3	Perspectiva Procesos Internos.....	134
3.1.8.4	Perspectiva Formación y Crecimiento	134
3.1.9.	Organigrama Funcional Propuesto	135
3.1.9.1.	Asignación de funciones específicas a los departamentos.....	137
3.1.9.1.1	Gerente General	138
3.1.9.1.2	Administrador _ Depto. Administrativo	140
3.1.9.1.3	Jefe Técnico_ Depto. Técnico.....	142
3.1.9.1.4	Asistente Contable_ Depto. Administrativo	144
3.1.9.1.5	Técnicos_ Depto. Técnico.....	146
3.1.9.1.6	Recepcionista	148
3.1.9.1.7	Mensajero.....	149
3.1.9.1.8.	Informe de requerimientos de cada puesto de trabajo.....	150
3.1.9.1.8.1	Gerente General	150

3.1.9.1.8.2	Administrador/a	151
3.1.9.1.8.3	Jefe Técnico	152
3.1.9.1.8.4	Asistente Contable	153
3.1.9.1.8.5	Técnicos	154
3.1.9.1.8.6	Recepcionista	155
3.1.9.1.8.7	Mensajero.....	156
3.1.10	Reglamento Interno de Trabajo.....	157
3.1.11.	Reorganización de Activos Fijos	162
3.1.11.1.	Mantenimiento Productivo Total	163
3.1.11.1.1	Organización y control del inventario de Activos Fijos	165
3.2.	Desarrollo y Comunicación de estrategias funcionales en la Compañía.....	167
3.2.1	Estrategias de Productividad.....	167
3.2.2.	Estrategias de Calidad en el Servicio	168
3.2.2.1	Retroalimentación y Control del procedimiento actual de atención al Cliente	170
3.2.3.	Estrategias de Recursos Humanos	171
3.2.3.1	Integración del hombre y de la organización.....	173
3.2.4	Diagrama Dinámico Estratégico	174
3.3.	Diseño y descripción de la Cadena de Valor	176
3.3.1	Actividades primarias	176
3.3.2	Actividades de Apoyo.....	177

CAPÍTULO IV

4.	MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO TÉCNICO	
4.1.	Información de la gestión por procesos	180
4.1.1	¿Qué es un proceso?.....	180
4.1.2	Definición de Gestión por Procesos.....	181
4.1.3	Descripción de un proceso	183
4.1.4	Requisitos básicos de un proceso.....	184
4.1.5	Jerarquización y características de los procesos	184
4.1.6	Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Operativos, Procesos Clave y Procesos de Soporte	187

4.1.7	Comunicación entre Procesos	188
4.1.8	Tipos de diagramas de procesos empresariales.....	189
4.1.9	Estudio del valor agregado en los procesos	191
4.2.	Diagnóstico de los Procesos Actuales de Reprodata Cía. Ltda.....	192
4.2.1	Procedimiento para la recepción del equipo o máquina (Impresoras – Multifunciones) vía telefónica, atención directa recepción	192
4.2.2.	Procedimiento para el mantenimiento preventivo o correctivo en general del equipo.....	193
4.2.2.1.	Proceso de Reparación del equipo	194
4.2.2.1.1	Proceso de Desmontaje	195
4.2.2.1.2	Proceso de instalación y recambios de piezas originales (o ajustar Partes-repuestos) y funcionamiento parcial	196
4.2.2.2.	Proceso de limpieza general del equipo.....	197
4.2.2.2.1	Proceso de prueba (funcionamiento) preliminar en el taller	198
4.2.2.3.	Proceso de Mantenimiento del equipo	199
4.2.2.3.1	Proceso de revisión del estado actual del equipo.....	200
4.2.2.3.2	Proceso de dotación y actualización de piezas deterioradas	200
4.2.3	Procedimiento para facturación y entrega (despacho)	201
4.3.	Análisis de datos y mejora de los procesos	206
4.3.1.	Modernización de los procesos	206
4.3.1.1	Rediseños de los procesos claves en la Compañía.....	207
4.3.1.1.1	Procedimiento para la recepción del equipo o máquina (impresoras– multifunciones) vía telefónica, atención directa recepción.....	207
4.3.1.1.2	Proceso de Reparación del equipo	209
4.3.1.1.3	Proceso de instalación y recambios de piezas originales (o ajustar Partes-repuestos) y funcionamiento parcial	210
4.3.1.1.4	Proceso de limpieza general del equipo.....	211
4.3.1.1.5	Procedimiento para facturación y entrega (despacho)	211
4.3.1.2	Corrección de Procesos seleccionados a Mejorar	217
4.3.1.3	Modelo de Procesos Operativos propuesto.....	219
4.4.	Mapa de procesos innovado	220
4.4.1	Mapa de Procesos de la Compañía (General)	221
4.4.2	Mapa de Proceso Operativo	225

CAPÍTULO V

5. DESARROLLO DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE REPRODATA CÍA. LTDA.

5.1.	Diseño de Planes y Programas de Acción	227
5.1.1.	Mejora Continua	227
5.1.1.1	Requisitos de la Mejora Continua.....	228
5.1.1.2	Beneficios de la Mejora Continua.....	229
5.1.1.3	Implementación de la Mejora Continua en Reprodata Cía. Ltda.....	230
5.1.1.3.1.	Proceso de Mejoramiento Continuo.....	230
5.1.2	Eficiencia Versus Control	235
5.1.3	Participación y autonomía proactiva.....	237
5.1.4.	Justo a Tiempo	238
5.1.4.1	Objetivos del Justo a Tiempo.....	239
5.1.4.2	Beneficios del Justo a Tiempo	239
5.1.4.3	Proceso de Implementación del Justo a Tiempo.....	240
5.1.4.4	Implementación del Justo a Tiempo en Reprodata Cía. Ltda.	240
5.1.5	Sistema de capacitación y motivación al personal.....	243
5.1.5.1	Sistema de Motivación para Reprodata Cía. Ltda.....	244
5.1.5.1.1.	Modelo Motivacional de Coerción o Fuerza.....	248
5.1.5.1.2.	Sistema de Capacitación a la Empresa Reprodata Cía. Ltda.	249
5.2.	Modelo de un plan estratégico integral programado para 1 año ...	254
5.2.1	Priorización de los planes de acción	254
5.2.2	Establecimiento de metas e indicadores	257
5.2.3	Cuadro de Mando Integral	259
5.2.4	Mapa Estratégico.....	263
5.3.	Evaluación de Resultados de Desempeño	265
5.3.1	Medición de Indicadores de mejora	266
5.3.2	Indicadores de Procesos	268
5.3.2.1	Equipos enviados para Cubrir Inventario-Garantías.....	268
5.3.2.2	Equipos recuperados Inventario-Garantía.....	269
5.3.3	Indicadores de Servicio al cliente	270
5.3.3.1	Reclamos.....	271
5.3.3.2	Sugerencias; Índice de Innovación	271

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	Conclusiones	274
6.2	Recomendaciones.....	277

BIBLIOGRAFIA.....	280
--------------------------	------------

ANEXOS	285
---------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No 1	Evolución de la planificación estratégica por décadas	3
CUADRO No 2	Clasificación de Estrategias Competitivas genéricas	14
CUADRO No 3	Clasificación de Estrategias de Crecimiento	15
CUADRO No 4	Tipos de Planeación.....	23
CUADRO No 5	Pasos Iniciales para Formular una Estrategia	41
CUADRO No 6	Modelo de Difusión Estratégica Permanente	42
CUADRO No 7	Actividades Claves para una Ejecución Estratégica.....	44
CUADRO No 8	Información General de Reprodacta Cía. Ltda.....	47
CUADRO No 9	Outsourcing de servicios de impresión.....	49
CUADRO No 10	Balance Mensual Diciembre del 2009.....	58
CUADRO No 11	Ventas 2.010 Reprodacta Cía. Ltda.....	59
CUADRO No 12	Precios Soporte Técnico en Sitio.....	64
CUADRO No 13	Precios Mantenimiento Preventivo y Correctivo en el Centro de Servicio.....	65
CUADRO No 14	Proveedores de Reprodacta Cía. Ltda.	66
CUADRO No 15	Problemas de Reprodacta Cía. Ltda. sus Causas y Efectos.....	69
CUADRO No 16	Análisis FODA de Reprodacta Cía. Ltda.	102
CUADRO No 17	Matriz FODA de Reprodacta Cía. Ltda.....	103
CUADRO No 18	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	104
CUADRO No 19	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	107
CUADRO No 20	Matriz Saaty de Reprodacta Cía. Ltda.....	112
CUADRO No 21	Valores Organizacionales de Reprodacta Cía. Ltda.....	126
CUADRO No 22	Principios Organizacionales de Reprodacta Cía. Ltda.	127
CUADRO No 23	Propósitos de los departamentos de Reprodacta Cía. Ltda.	137
CUADRO No 24	Computadores de Reprodacta Cía. Ltda.....	166
CUADRO No 25	Estrategias de Productividad en Reprodacta Cía. Ltda.	168
CUADRO No 26	Estrategias de Calidad en el Servicio en la Empresa Reprodacta Cía. Ltda.....	169
CUADRO No 27	Estrategias de Recursos Humanos en Reprodacta Cía. Ltda...	172
CUADRO No 28	Planes de Acción propuestos para Reprodacta Cía. Ltda.	256

CUADRO No 29	Metas propuestas para Reprodata Cía. Ltda.....	257
CUADRO No 30	Indicadores propuestos para Reprodata Cía. Ltda.	258
CUADRO No 31	Cuadro de Mando Integral propuesto para Reprodata Cía. Ltda.	260
CUADRO No 32	Indicadores de Mejora propuestos para Reprodata Cía. Ltda. Ltda.	267

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N°1	Proceso de la Planificación Estratégica	10
FIGURA N°2	Jerarquización de los tipos de planes de acuerdo con los niveles de una organización	13
FIGURA N°3	Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias	17
FIGURA N°4	Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de Estrategias	17
FIGURA N°5	Actividades Básicas en la Evaluación de Estrategias	18
FIGURA N°6	Fases del Proceso Estratégico	19
FIGURA N°7	Niveles de Estrategias y Planeación	20
FIGURA N°8	Niveles de Estrategias en una Organización	23
FIGURA N°9	Diagrama Situacional Macro-Micro de la Organización	33
FIGURA N°10	Modelo Cinco Fuerzas	35
FIGURA N°11	Proceso Clave de Evaluación de Estrategias	45
FIGURA N°12	Organigrama Funcional	55
FIGURA N°13	Ubicación Geográfica de Reprodata Cía. Ltda.	56
FIGURA N°14	Distribución Física de Reprodata Cía. Ltda.	57
FIGURA N°15	Ventas 2.010 Reprodata Cía. Ltda.	59
FIGURA N°16	Servicios Reprodata Cía. Ltda.	62
FIGURA N°17	Modelo de Equipos Lexmark que brinda servicio Reprodata Cía. Ltda.	63
FIGURA N°18	Foda Estratégico.....	101
FIGURA N°19	Componentes de la Matriz de Despliegue	115
FIGURA N°20	Matriz de Despliegue (Hoshin) Reprodata Cía. Ltda.....	117
FIGURA N°21	Organigrama Funcional Propuesto Para Reprodata Cía. Ltda.	136
FIGURA N°22	Retroalimentación en la Atención al Cliente de Reprodata Cía. Ltda.	171
FIGURA N°23	Propuesta de un Diagrama Estratégico Dinámico para Reprodata Cía. Ltda.....	175
FIGURA N°24	Actividades Primarias en Reprodata Cía. Ltda.	176
FIGURA N°25	Actividades de Apoyo en Reprodata Cía. Ltda.....	177

FIGURA N°26	Cadena de Valor propuesto para Reprodata Cía. Ltda.....	178
FIGURA N°27	Esquema de un Proceso.....	181
FIGURA N°28	Diagrama de la Descripción de un Proceso	183
FIGURA N°29	Secuencia de Desegregación de Subprocesos.....	185
FIGURA N°30	Niveles de Jerarquías de los Procesos.....	186
FIGURA N°31	Interacción con otros Procesos.....	189
FIGURA N°32	Símbolos usados en los Diagramas de Flujo.....	190
FIGURA N°33	Modelos de Diagramas de Procesos	191
FIGURA N°34	Procesos Operativos claves propuestos para Reprodata Cía. Ltda.	217
FIGURA N°35	Modelo del Proceso de Mantenimiento Correctivo propuesto para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.	219
FIGURA N°36	Modelo del Proceso de Mantenimiento Preventivo propuesto para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.	220
FIGURA N°37	Mapa de Proceso General de la Empresa Reprodata Cía. Ltda. .	222
FIGURA N°38	Mapa de Procesos Operativos de la Compañía Reprodata Cía. Ltda.	225
FIGURA N°39	Factores Motivacionales para la Empresa Reprodata Cía. Ltda. .	245
FIGURA N°40	Modelo de Coerción o Fuerza aplicado la Empresa Reprodata Cía. Ltda.	248
FIGURA N°41	Perspectivas Básicas del Cuadro de Mando Integral	255
FIGURA N°42	Mapa Estratégico propuesto para Reprodata Cía. Ltda.....	264

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1.	Clientes de Reprodata Cía. Ltda.....	286
ANEXO 2.	Presupuesto Anual para el desarrollo Estratégico en Reprodata Cía. Ltda.	288
ANEXO 3.	Formularios Diseñados para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.....	289
ANEXO 3.1	Hoja Informativa (Aspirantes A Empleados)	290
ANEXO 3.2	Control de Asistencia al Personal.....	291
ANEXO 3.3	Recibo de Sueldo	292
ANEXO 3.4	Comprobante de Pago (Cobranza).....	293
ANEXO 3.5	Requerimientos del Personal	294
ANEXO 3.6	Requisición Interna de Inventario Garantía Repuestos	295
ANEXO 3.7	Hoja de Entrega de Requisiciones y/o Requerimientos Internos	296
ANEXO 3.8	Listado de Equipos Inventario Garantías Entregados.....	297
ANEXO 4.	Modelos de equipos de impresión Lexmark.....	298
ANEXO 4.1	Multifunciones Lexmark	299
ANEXO 5.	Fotos	300

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente tesis se desarrolla "El Diseño de una Planificación Estratégica para la Empresa Reprodata Cía. Ltda. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark, de la ciudad de Quito" con el objetivo primordial de establecer un direccionamiento estratégico que garantice el control y el desarrollo conjunto de la Organización. Mediante la implementación de estrategias prácticas que actúen como fuerza motriz capaz de generar comportamientos más efectivos y eficientes, encaminados a cumplir las metas planteadas, mejorar el rendimiento económico y elevar la satisfacción de los clientes, tomando en consideración al capital humano quienes representaran los gestores directos para la aplicación de la presente propuesta.

La empresa fue constituida con el nombre de Reproducción y Datos Reprodata Cía. Ltda., gracias a la unión de tres empresarios nacionales, desde el inicio de sus actividades y hasta la actualidad mantiene su matriz ubicada en el norte de la ciudad de Quito y una oficina sucursal en la ciudad de Guayaquil, las cuales paralelamente brindan una cobertura de servicio a las provincias de la región Sierra, Costa y Oriente del Ecuador. En la actualidad esta Organización cuenta con un taller especializado en servicio técnico orientado a la continuidad operativa ofreciendo soluciones inteligentes a fallas de impresión de equipos marca Lexmark. Lo que ha originado un crecimiento notable y al mismo tiempo se han identificado en la Compañía algunos problemas que exigen una Planificación y organización efectiva que permita mantener a Reprodata dentro del mercado de una manera más competitiva que logre cubrir la demanda existente, mejorar la percepción de los clientes y sobre todo fortalecer su estructura Organizacional.

En el marco descrito resulta imprescindible establecer un estudio que se base en el desarrollo de capacidades administrativas que impulsen a modernizar y enfrentar con seguridad los retos que se presentan en el mercado. Para ello se presenta el siguiente trabajo investigativo, el cual se encuentra alineado a una metodología teórica, explicativa y práctica, que nos permitirá un entendimiento amplio de lo que involucra establecer una Planificación Estratégica y un Mejoramiento de los

Procesos Operativos en esta Compañía; es decir, los conceptos desarrollados servirán de apoyo fundamental para sustentar la aplicación de cambios que se formulan para optimizar el desempeño en esta Organización. Es así, que el contenido de la presente tesis consta de seis capítulos los cuales se han dividido de la siguiente manera:

El Capítulo I, se inicia con el desarrollo de un marco teórico en el que se determina los principales conceptos relacionados con el tema en estudio es decir, se describe el origen, las etapas, la importancia y los beneficios de la Planificación Estratégica, se examina además en términos conceptuales sus principales componentes siendo estos: misión, visión, políticas, valores, objetivos y metas que representan las bases para la elaboración, implementación y evaluación de estrategias claves que permitan a la Organización prepararse para enfrentar situaciones adversas y adaptarse a los cambios con éxito. Es necesario agregar que en el avance de los posteriores capítulos se incluye también argumentos teóricos a fin de conocer, analizar y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación para lograr una mejor comprensión.

El Capítulo II, contempla un análisis de la situación actual en la que se encuentra la Compañía, mediante el uso de instrumentos de investigación como encuestas dirigidas a clientes internos y externos se identificó problemas que afectan a la productividad e inciden directamente en el desempeño del personal y por ende en la calidad del servicio que se brinda. Esta información es utilizada de referencia para la identificación y construcción de la Matrices como: FODA, MEFI y MEFE. Seguidamente se determinó el orden de importancia de los Objetivos Estratégicos por medio de la aplicación de la Matriz Saaty, con estos datos se trabajó en la Matriz Despliegue, la misma que dio como resultado la priorización de las estrategias formuladas; esto permitirá a los directivos de Reprodata Cía. Ltda. seguir un orden lógico de implementación en la ejecución de planes de acción considerando la disponibilidad de recursos económicos y humanos.

En el Capítulo III, se plantea el direccionamiento estratégico para la Empresa Reprodata Cía. Ltda. en el cual se desarrolla la filosofía corporativa es decir; visión, misión, objetivos, metas, políticas y valores organizacionales. Este Capítulo

contiene además un manual de procedimientos e informe de requerimientos para cada miembro de la empresa a fin de establecer orden y control en las actividades, así como procesos que se desarrollan. Para complementar esta propuesta y regular las relaciones laborales se establece un Reglamento Interno de Trabajo que debe ser difundido en toda la Organización. Posteriormente se describe las estrategias funcionales orientadas a la productividad, calidad en el servicio y recursos humanos, planteadas con la finalidad de contribuir eficazmente al cumplimiento de las metas.

En el Capítulo IV, se aborda conceptos relacionados al Mejoramiento de Procesos para la identificación y aplicación de técnicas que faciliten el diagnóstico y levantamiento de los Macroprocesos Claves de esta Compañía. Se realizó mayor énfasis en el procedimiento para el mantenimiento preventivo o correctivo en general del equipo, el cual contiene una serie de subprocesos que fueron analizados y detallados gráficamente; mediante el uso de flujogramas, estableciendo de esta forma una secuencia sistemática a seguir y proporcionando además acciones de mejora administrativas que garantizan la ejecución de tareas de forma eficiente. Adicionalmente se sugiere extender la creación de un servicio técnico integral que supere las expectativas de todos los clientes.

En el Capítulo V, se hace referencia al desarrollo y aplicación de programas como Mejora Continua y Justo a Tiempo que implementados conscientemente en la Compañía genera múltiples beneficios. Posteriormente se presenta el plan estratégico integral programado para 1 año a través de la elaboración del Cuadro de Mando Integral en donde se identificaron las metas e indicadores y sus respectivos planes de acción que permite realizar el seguimiento del cumplimiento de las estrategias establecidas. Finalmente se evalúa los resultados mediante la aplicación de Indicadores de gestión que llevan un control permanente y monitoreo pormenorizado del desempeño de la Organización.

En el Capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones realizadas en base a todo el estudio efectuado a la Empresa Reprodata Cía. Ltda. que representan los lineamientos generales para la conducción eficaz del modelo estratégico que se presenta.



CAPÍTULO I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO I

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Antecedentes

La naturaleza de una Planificación Estratégica se basa en su origen y evolución que trasciende a través del tiempo, es indispensable conocer sus concepciones bajo diferentes puntos de vista, determinando su importancia y el impacto que genera en el desarrollo de una Organización. El conocimiento de su existencia nos exige investigar a fondo la función que representa dentro de un mundo empresarial competitivo.

La evolución histórica determina que la Planificación Estratégica nace en el siglo (IV A.C) con Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos quien desconocía en realidad su término convencional y hablaba de la estrategia ofensiva; influenciando en el pensamiento militar del mundo a través de los años y proponiendo los inicios de esta teoría.

Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro El Príncipe también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico. Siendo el más destacado el de Aníbal cuando planeaba conquistar Roma ya que da inicio con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica la misma que con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando a partir de la década de los 60 demostrando su progreso en las diferentes fases que a continuación detallamos;

CUADRO No 1

	EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR DÉCADAS			
	1960	1970	1980	1990
1.	Proyecciones a largo plazo	Estrategias explícitas	La alta gerencia está a cargo de la PE (Planeación Estratégica)	Mercados mundiales
2.	Presupuestos a 5 años	Divisiones en Unidades Estratégicas	Elaboración y puesta en marcha de la PE	Alta importancia a los factores del entorno
3.	Planes Operativos	Planeación para el cambio	Liderazgo visible ejercido por alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios	Uso de tecnologías informáticas
4.	Estrategias de Crecimiento y de diversificación	Simulación de alternativas	Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Incremento del cálculo de riesgos
5.	Proyección tecnológica	Apreciación del Riesgo Político	Filosofías, objetivos empresariales explícitos	Altas velocidades en la renovación del conocimiento
6.	Planeación de fuerza laboral	Proyección Social	Entrenamiento interno de mercadeo y servicio	Ventajas competitivas
7.	Matriz de Producto mercado.	Evaluación de impacto ambiental	Programas de mejoramiento a la calidad	Benchmarking
8.		Análisis de Riesgo	Bases de datos internas y externas	Inteligencia emocional
9.				Mejoras Continuas
10.				Cuadro de Indicadores

Fuente: Monografias.com, [www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml], 2006.

Durante el crecimiento industrial en la década de los 70 surgen los estudios de "Formulación de Políticas" y de "Estrategia Inicial", las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a combates y luchas por territorios.

Formulación de políticas

Consiste en implantar normas de uso diario que constituye la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer en una Organización. Cada vez fue mayor la necesidad de las empresas por integrar sus funciones, cuando comenzaron a crecer después de la Segunda Guerra mundial se hacía cada vez mayor, ya que éstas requerían de procedimientos más formales y efectivos para lograr coordinar, organizar y controlar las actividades, tanto dentro como entre las áreas funcionales, permitió el seguimiento del análisis de la formulación de políticas. Sin embargo, este estudio comenzó a resultar inadecuado, porque las organizaciones aumentaban en complejidad así como en tamaño y la magnitud y lo impredecible de su entorno les ocasionaban problemas que dicho análisis no podía resolver.

Estrategia Inicial

Es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones y actitudes a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito.

Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los 80 en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

Solo a principios del Siglo XX se da una concepción de carácter científico con Fayol, clásico de la dirección moderna; quien intenta sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección.

A través de los años se consolida una idea fundamental, que es la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado a través de procesos, objetivos y planes; en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo. Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran cúmulo de interés en el conocimiento de este tema a profundidad.

1.1.1. Definiciones Generales



Dr. Graeme Edwards

Hoy las Empresas deben cumplir los objetivos que le dieron origen y que justificaron su creación y existencia. Para cumplir con los objetivos planteados los integrantes de cada organización deben pensar cuáles son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades. La Planificación Estratégica representa el mapa de ruta que habilita el cumplimiento de estos caminos, este pensamiento tiene varias definiciones entre las más destacadas:

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.¹

¹ PAREDES TREJO, Yaneth Bertila y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, 1997, p 12.

"La Planificación Estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía"²

*Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.*³

*Es un proceso mediante el cual una Organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la Organización un ente proactivo y anticipatorio.*⁴

La definición más completa debe describirse desde 4 puntos de vista:

- ♣ **El porvenir de las decisiones actuales.-** la Planificación Estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, seleccionando la mejor y convirtiéndose en la base para la toma de decisiones.
- ♣ **Proceso.-** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados asegurando la implantación exitosa de las estrategias.

² STEINER., George A., Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso, Editorial Continental, México, 1996, p 21

³ AYALA Luis, ARIAS Ramiro, Gerencia de Mercadeo, 03/05/2010, [<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>]

⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia estratégica: Planeación y Gestión, 2^{da} Edición, Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1994, p 17-18

- ♣ **Filosofía.-** El pensamiento Estratégico es una actitud, una forma de vida requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- ♣ **Estructura.-** Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Consolidando estas definiciones señalemos que la Planificación Estratégica es un recurso conceptual que describe los métodos o los caminos a seguir para lograr alcanzar los objetivos y metas a largo plazo de una Compañía, mediante un proceso el cual define la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias sobre el análisis de su entorno, directo e indirecto, con la participación del personal de todos los niveles de la Organización.

Entendemos que el planeamiento estratégico juega un doble rol: el de relacionar una Organización y su personal con su entorno y a su vez provee unidad y dirección en sus actividades. Diseñando las mejores estrategias generales basadas en el aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la Organización de acuerdo a su FODA. Esto equivale a establecer las bases para la toma de decisiones presentes y futuras que resulten consistentes con las metas y objetivos propuestos.

1.1.2. Propósitos y Beneficios de la Planificación Estratégica

El objetivo de una Planificación Estratégica es conocer la situación actual y el ritmo de desempeño de una Empresa, para de esta manera contrarrestar aspectos negativos y mantener ventaja de los positivos, con la ejecución de estrategias que se ajusten a sus necesidades y generen el crecimiento organizacional. Estimulando así, a todos los gerentes y directivos mejorar las posibilidades para alcanzar los resultados deseados y posibles para la toma de decisiones acertadas.

Los siguientes son los propósitos y por consecuencia los beneficios que se genera:

- ❖ Esclarecer los objetivos y metas por lograr; determinado la dirección y sus prioridades.
- ❖ Proveer un marco de acción para el desarrollo de políticas y la toma de decisiones.
- ❖ Ayudar en la efectiva asignación y uso de recursos, identificando temas críticos de riesgo.
- ❖ Mejora, mide y evalúa el desempeño institucional.
- ❖ Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- ❖ Genera sinergia y compromiso grupal.
- ❖ Mejora de los procesos internos
- ❖ Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención
- ❖ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- ❖ Obliga a los ejecutivos a ver la Planificación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- ❖ Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ❖ Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.



1.1.3. Importancia de la Planificación Estratégica

La importancia de la planeación estratégica, acorde a lo que manifiestan los autores Koontz y O'Donnell. (1967) y Mercado Salvador, H. (1995); radica fundamentalmente en los siguientes aspectos:

- ❖ Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- ❖ Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.

- ❖ Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- ❖ Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- ❖ Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- ❖ Permite evaluar los logros alcanzados.
- ❖ El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos no en corazonadas sino con un método, plan. Estableciendo así los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos.
- ❖ Fija prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo
- ❖ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ❖ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ❖ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ❖ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.

1.1.4. Etapas de la Planificación Estratégica

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para su desarrollo, el autor Fred R .David (2003) en su libro Conceptos de Administración Estratégica propone el esquema de la Figura No 1, en el cual constan los siguientes pasos:

1. Definición de la visión, esta es la respuesta a la pregunta ¿Que queremos ser?
Formulación de la Misión, responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?
¿Cómo lograremos nuestra Visión?
2. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno clave (FODA)
3. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
4. Implementación de Estrategias

Elaboración de los planes de acción

Ejecución de la Planificación Estratégica

5. Control y Evaluación

Proceso de la Planificación Estratégica

FIGURA No 1



Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003.

La Planificación Estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. El proceso debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollo del proceso como es el de enfatizar el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

Debe comprometer a todos los miembros de una organización, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente.

1.1.5. ¿Por qué Planificar?

El planeamiento es un proceso dinámico que mediante un desarrollo sistemático permite revisar los aspectos del entorno que han cambiado y plantear así los objetivos y estrategias con la determinación de dónde uno quiere estar en el futuro y provee las acciones y recursos necesarios para llegar allí. Hay que tomar en cuenta que planificar es una actitud que se proyecta a anticipar las oportunidades que se presentan a una organización. Aquí es fundamental analizar en qué consistirán estas oportunidades para determinar si la organización, tal como se encuentra hoy, podría aprovecharlas. De lo contrario evalúa los cambios que debería iniciar a fin de encontrarse a la vanguardia de las oportunidades que se presenten en los próximos tiempos.

Otro beneficio que ofrece el planeamiento es la posibilidad de evaluar el desempeño de una Compañía. Ya que es una herramienta proactiva que permite no solo anticiparse a las crisis sino que también aprovechar las oportunidades que se van presentando. Es así, como las razones fundamentales de Planificar se resumen en:

- ♣ Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- ♣ Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- ♣ La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- ♣ Supone mayores beneficios y menores riesgos

1.1.6. Tipos de Planes

Si los gerentes de una Organización no cuentan con la formulación ni estructuración de planes no pueden saber cómo organizar y controlar a su personal porque desconocen los recursos con los que cuentan. Sin la existencia de un plan no se puede dirigir con seguridad a los demás. Ya no se conoce hacia donde se va, o si las metas que se plantearon en un inicio se lograran cumplir.

Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos, estos planes se clasifican en:

♣ **Estratégicos**

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

♣ **Tácticos o funcionales**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

♣ **Operativos**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Jerarquización de los tipos de planes de acuerdo con los niveles de una organización

FIGURA N° 2



Fuente: La Autora

1.1.7. Definición de Estrategia

"El concepto de estrategia proviene de la palabra griega strategos, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios"⁵

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada"⁶

Podemos definir a una Estrategia como el esquema esencial de una Organización para asegurar su continuidad en el mercado adaptando sus recursos y habilidades al entorno cambiante, en busca de nuevas oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos o metas propuestos, generando así una ventaja competitiva. En fin una estrategia es una alternativa de éxito, es la fuerza impulsadora que indica hacia qué dirección debe avanzar la empresa.

⁵ Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, Seminario de Teoría Administrativa, 2004, [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.2/52Definicion_estrategia.htm]

⁶ KOONTZ, H, Estrategia, planificación y control, 1991.

1.1.8. Clasificación de Estrategias

A continuación se menciona varios tipos de estrategias bajo dos enfoques fundamentales que son:

1. ENFOQUE COMPETITIVO

Estrategias Competitivas Genéricas

"Consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa"⁷

"Entendido como las 5 fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores"⁸

Clasificación de Estrategias Competitivas genéricas

CUADRO No 2

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO(Algunos hipotéticos)
COMPETITIVAS: Liderazgo en Costos	Práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.	Kola Real (Big Cola); El ingreso de un producto (Bebida gaseosa) 30% más barato permitió llegar un 6% de los mercados donde están las personas de los niveles socioeconómicos más bajos en Lima.
Diferenciación	Diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, si no que constituye el principal objetivo estratégico	Ikea; Ha logrado un gran éxito con sus muebles funcionales, de calidad aceptable y a un buen precio. Vende los muebles sin montar para abaratar costos.
Enfoque o Concentración	Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular	Apple; Su símbolo la manzana arco iris, es bien conocido. Ha demostrado que los ordenadores no tienen porque ser cuadrados y grises

Fuente: Scribd,[www.scribd.com/doc/2363289/LIDERAZGO-DE-COSTOS], 2008.

⁷ ESCALANTE Karla, Estrategias Competitivas, 27/11/2002,[<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>]

⁸ 12 Manage the executive fast track, Cinco Fuerzas Competitivas (Porter), 30/11/2010, [http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html]

2. ENFOQUE DE CRECIMIENTO

Integrativas

Las estrategias de integración buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia

Intensivas

Estas estrategias requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Diversificadas

"La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. En términos generales estas estrategias están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos"⁹

Clasificación de Estrategias de Crecimiento

CUADRO No3

ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO(Algunos hipotéticos)
INTEGRATIVAS: Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.	General motors compra sus distribuidores de autos; Walt –Mart adquiere una flota de camiones.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Mac Donald's compra un rancho de ganado; Holiday Inn. Adquiere una fábrica de muebles.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.	Compra de la Gettypor la Texaco; compra de bancos pequeños por parte de estas compañías.
INTENSIVAS: Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.	El lanzamiento de Wendy de una campaña masiva de publicidad con base en el lema: ¿Dónde esta la carne?
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.	El propietario de un restaurante que construye uno idéntico en un pueblo cercano.
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.	Apple Computer Company introduce en macintosh

⁹ J. Edgard, Estrategias Competitivas, 01/12/ 2010,
[<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>]

DIVERSIFICADAS:		
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados	El banco Waschovia compra una compañía de seguros.
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados.	Cosméticos Mary Kay adquiere una empresa de procesamiento de alimentos.
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.	Sheraton Inns.Comienza a vender gasolina.
OTRAS:		
Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.	Empresas que trabajan juntas en el proyecto del oleoducto de Alaska.
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.	Braniff Airlines anuncia el 24 de octubre de 1984 que elimina su servicio a diez ciudades importantes de los Estados Unidos.
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.	Holiday Inn vende Delta steamship lines por \$96.000.000
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.	Liquidación de De Lorean Motor Company en 1984.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.	K-Mart compra Pay less drug Stores en 1985 y Waldenbooks en 1984.

Fuente: [www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm]

1.1.9. Fases del Proceso Estratégico

Un proceso estratégico se fundamenta en 3 fases principales las cuales se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.

Las fases son las siguientes:

- Formulación de Estrategias
- Ejecución e implementación de las Estrategia
- Evaluación de las estrategias

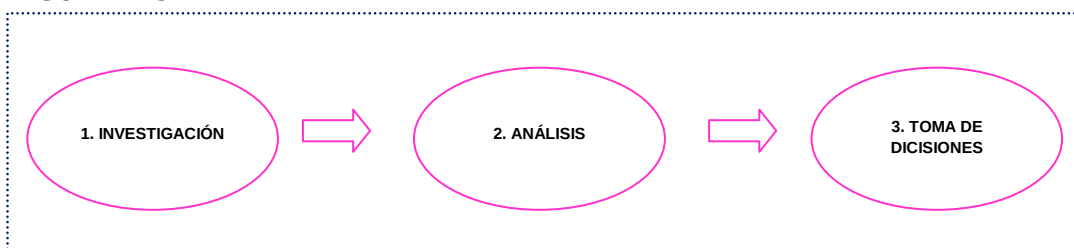
1.1.9.1 Formulación de Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa se basa en recoger información y estudiarla respecto a factores internos y externos que

intervienen en el proceso estratégico. Uno de los métodos más utilizados es el análisis FODA que nos ayuda identificar: las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas estableciendo correlaciones entre ellos para fijar los objetivos y las estrategias de la Organización. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Actividades Básicas en la Formulación de Estrategias

FIGURA N° 3



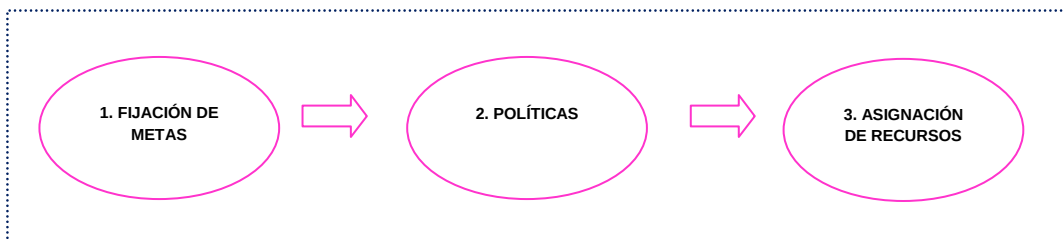
Fuente: La Autora

1.1.9.2 Ejecución e implementación de las Estrategia

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Actividades Básicas en la Ejecución e Implementación de Estrategias

FIGURA N° 4



Fuente: La Autora

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es

suficiente. El gerente debe tener también la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que se "que se hagan las cosas"

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia. Se sugiere;

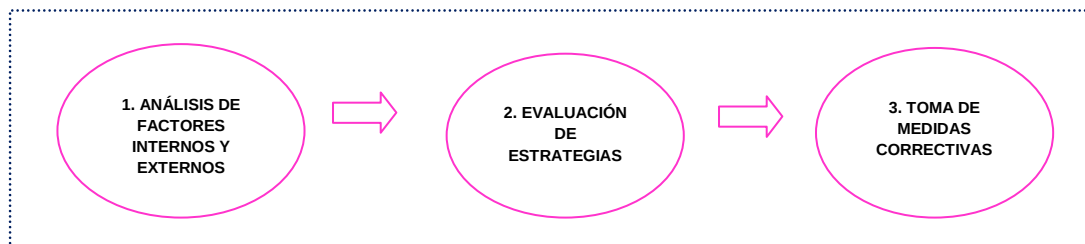
- ✓ Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- ✓ La definición de tareas claves de implementación
- ✓ "Análisis e identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una Estrategia"¹⁰

1.1.9.3 Evaluación de las estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; como parte inicial se somete a un nuevo diagnóstico de los factores de los factores internos y externos: luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

Actividades Básicas en la Evaluación de Estrategias

FIGURA N° 5



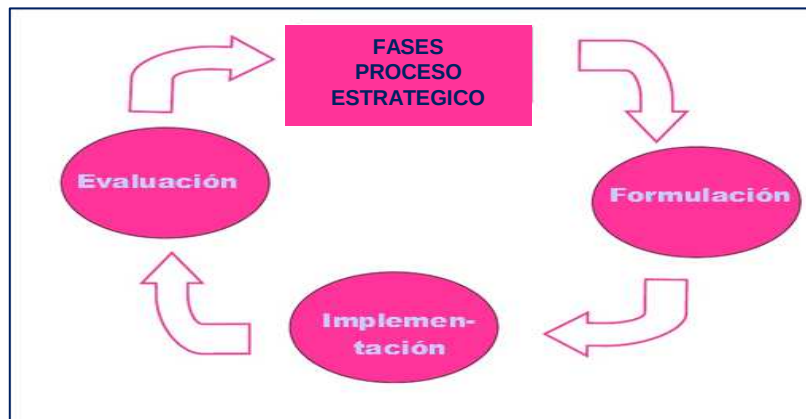
Fuente: La Autora

¹⁰ GOLDTEIN, Leonard, Formulación Estratégica, Editorial Mc Graw-Hill, Colombia, 1999, p.197

*El éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y sus fuerzas competitivas y por otra, de su aceptación y ejecución por la propia organización. Por otro lado la Organización debe disponer de un método de control y seguimiento de las estrategias seleccionadas. Se debe establecer incentivos en función de la consecución de los objetivos fijados en el plan estratégico.*¹¹

Fases del Proceso Estratégico

FIGURA N° 6



Fuente: La autora

1.1.10. Niveles de Estrategias y Planeación

"La variedad de bienes, servicios producidos y el número de diferentes mercados atendidos constituyen el nivel de diversificación de una organización"¹²

El nivel de Diversificación de una empresa puede ser:

- **Empresa de Ramo Único:** Ofrece un número limitado de bienes y servicios a un segmento de mercado en particular.
- **Empresa de Ramo Dominante:** Atiende varios segmentos de un mercado en particular.

¹¹ BUENDIA Asensio, El Proceso Estratégico,

[<http://www.educa.madrid.org/web/ies.cardenalcisnero.alcala/cidead/departamentos/econom/2eoe/unidad12.pdf>]

¹² CHIAVELLO Lolimac, Administración Estratégica, 2010,

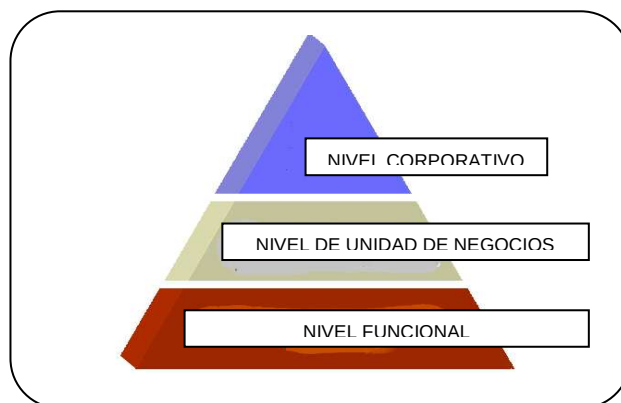
[http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica_2.html]

- **Empresa de Ramos Afines:** Ofrece una amplia variedad de bienes y servicios similares entre sí.
- **Empresa de Ramos Diferentes:** Ofrece diversos productos en muchos mercados distintos.

Es común que las empresas de ramo dominante, ramos afines y ramos diferentes desarrollen planes y estrategias en tres niveles: corporativo, empresarial y funcional.

Niveles de Estrategias y Planeación

FIGURA N° 7



Fuente: La autora

1.1.10.1 Nivel Corporativo

Este nivel es el más alto, decide los negocios a desarrollar y los negocios a eliminar. La Estrategia Corporativa guía la dirección general de empresas con más de un ramo de actividad. La diversificación es uno de los principales aspectos de la planeación y elaboración de estrategias corporativas. Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

*En este nivel se realiza la llamada Planeación Estratégica, por que los lineamientos son diseñados y asumidos por los dirigentes o altos mandos de la organización, para toda la organización. Por ello, cumplen con la tarea de enfrentar la incertidumbre que se genera en el ambiente, determinando las amenazas y oportunidades y diseñando estrategias para enfrentar estos dos anteriores.*¹³

*La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.*¹⁴

1.1.10.2 Nivel de Unidad de Negocios

Este nivel asimila las presiones e influencias ambientales generadas por la incertidumbre en el nivel corporativo. Es una relación entre tareas por hacer y el tiempo disponible para hacerlas. El propósito de las decisiones en este nivel, debe ser limitado, con plazos más cortos, áreas menos amplias. Las decisiones implicadas abarcan partes de la empresa: su amplitud es departamental. Se orienta hacia resultados satisfactorios.

La Planeación Táctica toma un concepto de toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos más limitados, plazos más cortos, áreas menos amplias y niveles medios en la jerarquía siendo una guía para las operaciones de una empresa; responde a este tipo de preguntas:

¹³ CABRERA Liliana, Planeación Estratégica y Táctica, 08/01/2002,
[<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml#tipos>]

¹⁴ Idem

¿Cómo vamos a competir?

¿Qué productos y servicios debería ofrecer?

¿A qué cliente intenta servir?

¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?

"A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en tal o cual negocio"¹⁵

"Representa la estrategia específica para cada negocio, como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc." ¹⁶

1.1.10.3 Nivel Funcional

Es una guía para la administración e implementación de las áreas funcionales de una empresa, tales como manufactura, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas, siempre decididas por el gerente general. En este último se enfatiza cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

*Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo de ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.*¹⁷

¹⁵ Apuntes Totales, Administración de Empresas, 25/05/2007,
[<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/niveles-de-la-estrategia.html>]

¹⁶ NORENO Claudia, Estrategia, 02/2003, [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>]

¹⁷ El Prisma, Planeación Estratégica, 2010,
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default8.asp]

Tipos de Planeación

CUADRO No 4

ALCANCE	NIVELES	TIPO DE PLANEACION	OBJETO
Largo plazo	CORPORATIVO	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
Mediano plazo	UNIDAD DE NEGOCIOS	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
Corto plazo	FUNCIONAL	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración "Procesos Administrativos", 1998.

A continuación se presenta un diagrama en el que se detalla los niveles de estrategia en una Organización;

Niveles de Estrategias en una Organización

FIGURA N° 8



Fuente: Joego Cr., [www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/ut_3_08.pdf], 2008

1.2. Dirección y desarrollo de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo inicial de su dirección; de esta forma ayuda a una Organización hacer mejor su trabajo, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos y metas apoyados en la práctica constante de sus valores. Dando cumplimiento así, a su misión, visión, y políticas

organizacionales. Todos estos lineamientos teóricos son desarrollados ampliamente a continuación.

1.2.1. Valores y principios Organizacionales

Existen factores importantes dentro de la Planeación Estratégica como son; las metas, las aspiraciones, intereses, actitudes y filosofías personales. Todos estos valores se basan en el sistema de valores de un individuo.

"Los valores Organizacionales son similares a las actitudes pero son más estables y están más arraigados que las actitudes. De cualquier forma, los valores y creencias que se derivan de ellas pueden, y a menudo determinan las selecciones directivas en un sistema de planeación"¹⁸

Los valores y principios se establecen para una persona como una norma, sobre la cual se basan las decisiones que se toman. Representan creencias e ideas fundamentales que un individuo tiene: y funcionan como un criterio para escoger entre las alternativas. Tienen un alto nivel de importancia para el buen funcionamiento de la Organización, ya que ayudan a identificar la cultura que se implementará para el desarrollo de cada función, la misma que deberá estar asociada a los comportamientos y acciones, de esta forma los empleados tendrán claro que acciones son necesarias tomar, para que encajen con éxito en su desempeño.

Todos los niveles de los empleados tienen la responsabilidad de entender estos valores y principios para demostrarlos en sus acciones del día a día y las interacciones.

1.2.1.1 Valores Organizacionales

¹⁸ STEINER., George A., Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso, Editorial Continental, México, 1996, p 120.

"Los valores son creencias fundamentales. Los puntos fuertes de la organización se basa en esos valores fundamentales. Se convierten en la esencia de la organización, entendida y respetada por todos los empleados"¹⁹

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza etc). Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma.

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

1.2.1.2 Principios Organizacionales

"Los principios son guías para el comportamiento. Se guía de cómo viven los empleados de sus valores y la influencia de los resultados que logran. En todo lo que hacen, los principios se aplican con el equilibrio"²⁰

¹⁹ STANLEIGH Michael y otros, El desarrollo de los valores de la Organización y principios, [http://www.bia.ca/developing-organizational-values.htm]

²⁰ Idem

Los principios son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la empresa y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida Corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Y estos pueden ser:

- Disciplina
- Ética
- Honestidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo, compromiso social y ambiental.

Los principios y valores no hacen parte de la Visión, ni de la Misión, estos son su marco de referencia. Estos definen la cultura de la Organización, entendida esta cultura como el conjunto de valores que inspiran la vida de la Organización.

Formular los principios y valores de la Organización, es darle a esta la carta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades.

1.2.2. Misión o razón de ser

Es el papel primordial de la Organización, su razón de ser, su naturaleza y el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

La Misión define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. Su importancia radica en definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la Organización, de tal manera que todos sus miembros la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Finalmente aporta estabilidad y coherencia en las operaciones que se realizan diariamente.

1.2.3. Visión o imagen de futuro

Es una imagen concreta del futuro que se desea para la organización, la representación de lo que se quiere crear en un plazo determinado, la descripción del destino que se pretende. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

1.2.4. Políticas Organizacionales

Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

La Política Organizacional es un proceso en el cual las personas:

- Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas.
- Interpretan y evalúan información, para así tomar decisiones.

- Estructurar o reestructurar la organización.
- Ubicar o reclamar recursos y recompensas

1.2.5. Objetivos Organizacionales

*Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.*²¹

Las empresas persiguen alguna finalidad, de sus miembros depende alcanzar sus fines. Si no se posee nociones para hacer realidad los propósitos, se corre el riesgo de ir a la deriva y se estará obligada a aceptar lo que otros decidan. Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos. Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

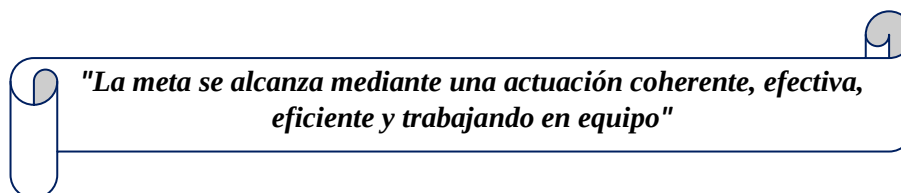
1.2.6. Metas Organizacionales

*Una meta organizacional es el objetivo final que busca una empresa. La meta es el final de un proceso que empieza con el planeamiento, sigue con la ejecución de la operatoria bajo un patrón programático, continua con el control, función básica que me definirá si llegue o no al objetivo propuesto en el planeamiento.*²²

²¹ LÓPEZ Evelin, Objetivos Organizacionales, 27/04/2004,
[<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>]

²² Yahoo Argentina Respuestas, Definición de Metas Organizacionales, 2007,
[<http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080524092800AAEEo2N>]

Meta es el término o referencia, establecido para denotar el cumplimiento de un recorrido. Cada meta se complementa con alguno de los objetivos definidos en la estrategia (aunque un objetivo puede estar asociado a más de una meta). Mientras el objetivo define de manera más abstracta y cualitativa lo que queremos lograr, la meta define cuantitativa y específicamente los valores verificables que nos permiten comprobar o demostrar que hemos alcanzado una parte o todo el objetivo.



1.3. Análisis Estratégico Organizacional

El análisis estratégico Organizacional tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es donde se manifiesta el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Es decir, el análisis de la situación de la Compañía prepara el terreno para ajustar posibles estrategias, tanto con las circunstancias de su mercado externo como con sus recursos internos y sus capacidades competitivas.

1.3.1. Contexto

El diagnóstico estratégico tiene dos niveles que vamos a desarrollar más adelante; el macroentorno o global y el microentorno o el interno de la empresa, es imprescindible conocer sus factores, eventos y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder lograr ventajas competitivas, y en relación con ello, establecer las estrategias necesarias para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema valores básicos y en el desempeño de los integrantes de la organización.

1.3.1.1. Análisis situacional del micro-entorno

El micro-entorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Este microentorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno. Es decir está formado por todas aquellas variables sobre las que la Organización puede intervenir o actuar de algún modo.

Este contexto, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad. Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutivos. Que de forma dinámica interactúan permanentemente con la empresa y que son el elemento fundamental a considerar para definir su competitividad.

Si analizamos el micro entorno nos encontramos con los factores directos antes mencionados; que ejercen una influencia directa sobre la empresa, se caracterizan por tener unas implicaciones específicas e inmediatas sobre la estrategia empresarial y estos son:

Proveedores._ representan un eslabón importante del sistema de entrega de valor general de la empresa a los clientes. Proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir bienes y servicios. Es de vital importancia la relación con proveedores porque de ella dependen aspectos como calidad del abasto, conocer los precios de nuestros insumos clave, óptimos tiempos de entrega y financiamiento, etc.

Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran así como de los servicios adicionales que precisan. Tales como;

- ❖ Recursos materiales
- ❖ Recursos financieros
- ❖ Recursos humanos
- ❖ Escasez de proveedores
- ❖ Outsourcing

Clientes._ Personas que compran o hacen uso de los productos y servicios que ofrece la empresa no sólo a sus clientes actuales, también lo hacen a los potenciales.

- Mercados potenciales
- Estandarización: globalización de los mercados
- Clientización: cada cliente es único y como tal tendrá gustos diferentes

Competidores._ son aquellos entes que pueden ofrecer un producto similar del que una empresa ofrece, puede brindar los mismos beneficios, forman parte del entorno operativo y son los rivales con los que ésta se enfrenta. Una organización debe proporcionar mayor valor y satisfacción a sus clientes, por lo tanto no es suficiente adaptarse a las necesidades del público objetivo, sino ser mejor que los demás.

Productos Sustitutos._ los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier otra Organización baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite.

Intermediarios de Marketing._ ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales. Incluye revendedores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing, e intermediarios financieros.

1.3.1.2. Análisis situacional del macro-entorno

Por macro-entorno se entiende el entorno general que rodea a la empresa sus elementos moldean oportunidades y generan peligros para la empresa. Las principales fuerzas del macro entorno pueden tener una influencia directa o indirecta en la empresa. Estas no son controlables.

El análisis de este entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno externo de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del Macroentorno e incluye las siguientes fuerzas: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Entorno Demográfico._ se estudian aspectos como tamaño de la población, densidad, edad, sexo, movimiento migratorio ubicación, otras estadísticas etc. Por ende son de gran interés para el mercadólogo porque incluye las personas y éstas a su vez constituyen los mercados.

Entorno Económico._ se hace referencia en este entorno al conjunto de factores y tendencias que determinan o condicionan la capacidad de compra en el mercado. Debemos por tanto prestar mucha atención a factores tales como: nivel de renta, impuestos, nivel de precios, tipo de interés, tipo de cambio inflación, el nivel de ingreso y gasto del mercado etc. Es decir abarcan factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno Tecnológico._ el desarrollo tecnológico es uno de los factores que facilitan la introducción de nuevos productos, nuevos procesos, o nuevas ideas en los mercados. Por ende el avance tecnológico nos pone en un nuevo escenario. Es tal vez la fuerza que más drásticamente esta moldeando nuestro mundo.

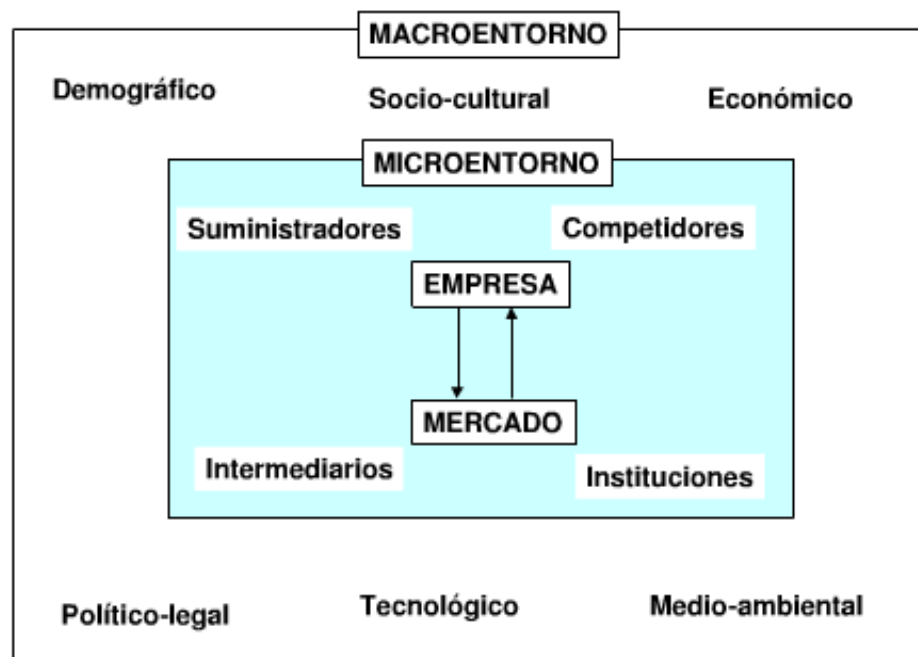
Entorno Natural o Físico._ el entorno físico viene definido en la empresa por los recursos naturales empleados, las condiciones climáticas y las características geográficas del área donde la empresa desarrolla habitualmente su actividad.

Entorno Político-legal._ cuando nos referimos a este entorno, hablamos del conjunto de políticas, normas, reglamentos y leyes que definen el marco en el que las personas y organizaciones realizan sus actividades y los limitan. Hablamos de las políticas monetarias y fiscales.

Entorno Socio-cultural._ este entorno viene determinado por los factores culturales y sociales que afecten y determinen el comportamiento de las personas que forman el mercado. Son el conjunto de normas, creencias y valores fundamentales presentes en toda la sociedad.

Diagrama Situacional Macro-Micro de la Organización

FIGURA N°9



Fuente: Slideshare,[www.slideshare.net/blackmovth/micro-y-macro-presentation],2008.

1.3.2. Análisis de la Industria

El análisis del presente estudio sirve para determinar el atractivo de la industria y definir la estrategia de la empresa. Si la industria es atractiva esta es una señal para invertir en ella y si es “hostil” esto indica a los competidores que deben des-invertir, salir del mercado o intentar cambiar la estructura de la industria a su favor de ser posible, esto es a través de estrategias para lograr reformar el ambiente de la industria o bien ajustar la estrategia al ambiente. Para este análisis se aplica el modelo de las 5 fuerzas formuladas por Michael Porter.

1.3.2.1. Análisis:”Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter”

"El Análisis de Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School Michael Porter en 1979 "²³

*Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según el mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.*²⁴

Este modelo es una herramienta sencilla pero poderosa para entender dónde está el poder en una situación comercial. Esto es útil porque ayuda a entender tanto la fuerza de la posición competitiva actual, y la fuerza de la posición que se pretende alcanzar. Con una comprensión clara de dónde está el poder, se puede tomar ventaja justa de una situación de fuerza , mejorar una situación de debilidad , y evitar dar pasos equivocados. Esto hace que sea una parte importante del diseño de una planificación estratégica.

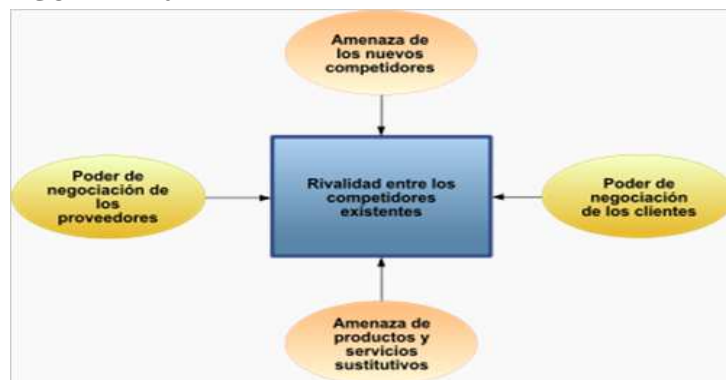
²³ WALES Jimmy, Análisis Porter de las cinco fuerzas, 16/11/2010,
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas]

²⁴ Idem

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la organización y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas evaluando sus objetivos y recursos frente a 5 fuerzas que rigen la competencia industrial y estas se describen en el siguiente figura:

Modelo Cinco Fuerzas

FIGURA N° 10



Fuente : Wikipedia,[es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Modelo_Porter.svg],2009

1.3.2.1.1. Sustitutos cercanos

Productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. "Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria"²⁵

Es decir hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

²⁵ WALES Jimmy, Análisis Porter de las cinco fuerzas, 16/11/2010, [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas]

En análisis de la amenaza de su ingreso, permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

1.3.2.1.2 Nuevos entrantes

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

"El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado"²⁶

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

1.3.2.1.3. Poder de negociación de los Compradores

²⁶ DEGUATE.COM, Gestión Empresarial, [<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>]

"Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos"²⁷

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

1.3.2.1.4. Poder de negociación de los Proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

²⁷ CRECE NEGOCIOS, El modelo de las cinco fuerzas de Porter, 15/05/2009, [http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/]

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

1.3.2.1.5. Rivalidad entre Compañías establecidas

"Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios"²⁸

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

1.4. Planteamiento e implementación de Potenciales Estrategias

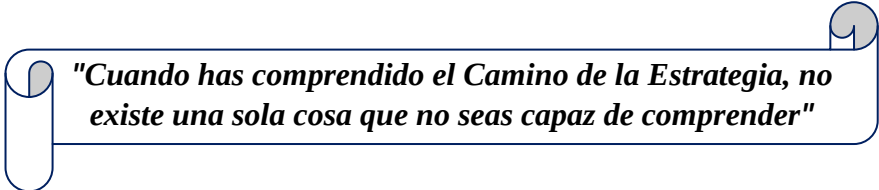
Es importante conocer los conceptos teóricos que se desarrollan en base al establecimiento y ejecución de potenciales estrategias, esto es necesario para la creación y comprensión de un Plan estratégico, es preciso analizar el conjunto de pasos que habilitan la puesta en marcha de una estrategia para el progreso de una Organización.

En el texto a continuación, se explica paso a paso cual es el proceso de creación de una estrategia de negocios que cumpla con los requisitos necesarios para que la empresa se desempeñe de manera eficiente frente a un mundo competitivo.

²⁸ DEGUATE.COM, Gestión Empresarial, [<http://www.degate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>]

1.4.1. ¿Cómo llevar la estrategia a la práctica?

Un factor determinante de una puesta en práctica exitosa de la estrategia organizacional es el desarrollo eficaz de los pasos que inciden en el inicio y vigencia de esta táctica. Este proceso comprende: formulación, difusión, ejecución y evaluación de la estrategia.



"Quando has comprendido el Camino de la Estrategia, no existe una sola cosa que no seas capaz de comprender"

Miyamoto Musashi

Convertir en acción una estrategia y generar buenos resultados se convierte en un reto para los directivos de una Organización ya que requiere el uso de un conjunto de diversas tareas y habilidades administrativas. Aún cuando el diseño de una estrategia es en gran parte una actividad empresarial impulsada por el mercado, la puesta en práctica es principalmente una actividad impulsada por la organización, que gira alrededor de la administración de las personas y de los procesos de negocios.

Mientras el diseño de una estrategia exitosa depende de la visión del negocio, de un buen ajuste de los recursos, la puesta en práctica exitosa depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos, de asignar recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen la estrategia y ajustar la forma en la cual la organización desempeña sus actividades fundamentales con los requerimientos para una buena ejecución de la estrategia

La puesta en práctica es una tarea orientada a la acción, con el fin de que sucedan las cosas, que pone a prueba la capacidad de los directivos para dirigir el cambio organizacional, desarrollar capacidades organizacionales valiosas, lograr un

mejoramiento continuo en el proceso de negocios, crear una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir con los objetivos del desempeño, o bien superarlos

La tarea del encargado de la puesta en práctica de la estrategia es convertir el plan estratégico en una acción y seguir adelante con lo que se necesita para hacer lograr la visión y los objetivos que se han fijado. Se requiere de un liderazgo administrativo experto para vencer los focos de duda y desacuerdo, crear un consenso sobre cómo proceder, lograr el compromiso, la cooperación y poner en su lugar e integrar todas las partes de la puesta en práctica.

1.4.1.1. Formulación Estratégica

El análisis y la elección de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, pretendiendo determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar y a cristalizar de la mejor manera su misión y sus objetivos, sumados a la información externa e interna, ya que esto permitirá sentar las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Se debe desarrollar una serie manejable de estrategias alternativas atractivas. Donde determine las ventajas, desventajas, los costos y los beneficios de estas estrategias. Las mismas que deben ser analizadas y discutidas en conjunto para luego ser clasificadas por orden de importancia.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

Pasos Iniciales para Formular una Estrategia

CUADRO No 5

1.DETERMINA DÓNDE ESTAMOS	2.DETERMINAR A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR	3.DETERMINAR CÓMO LLEGAR HASTA ALLÍ
Analiza la situación a nivel micro y macro entorno. Para esto son útiles herramientas como la matriz FODA:	Esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.	Es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, proporcionando los detalles de cómo alcanzar estos objetivos, y basándose en factores claves tales como:
- Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas	- Vista a largo plazo de un futuro posible - Estableciendo el papel que ejerce la Organización, frente a la sociedad - Practica de principios organizacionales - Cumplimiento de metas	- Qué productos y servicios ofrecer - Incremento de la productividad - A qué segmento de clientes atender - Mejorar el servicio - Qué método de ventas utilizar - Qué área geográfica atacar

Fuente: La Autora

1.4.1.2. Difusión Estratégica

El proceso de difusión es recoge los datos generados en la formulación de la Estrategias con la intención de dar a conocer e incentivar la aceptación masiva de toda la Organización.

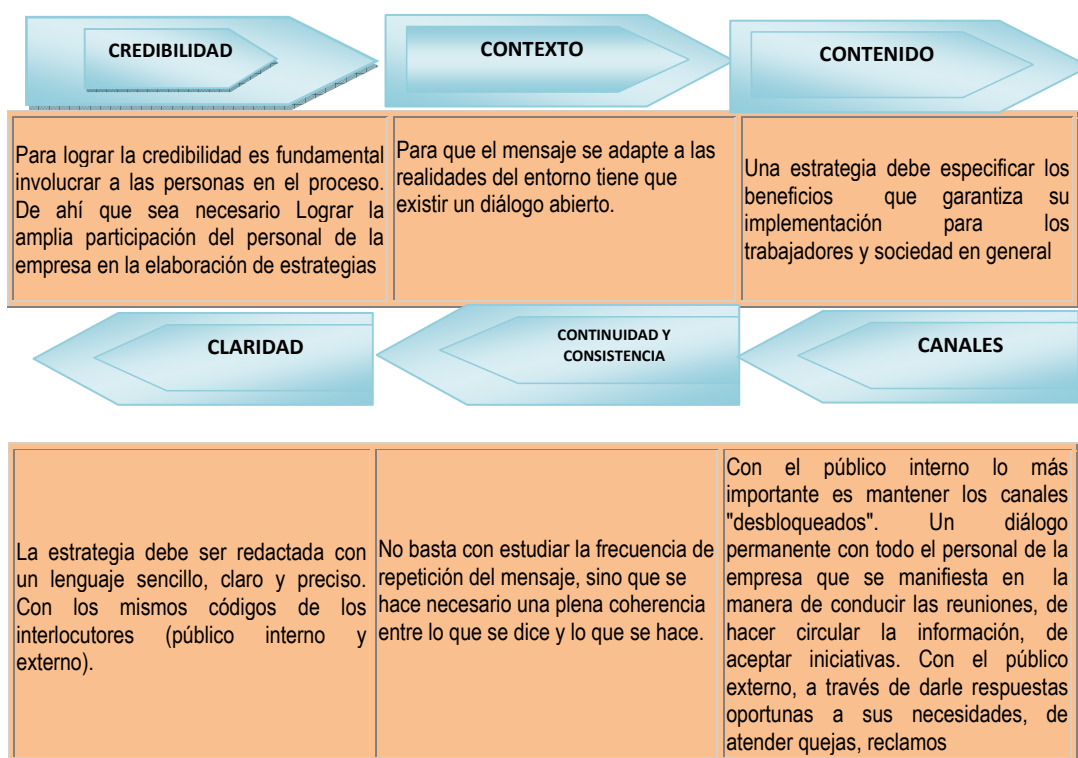
No basta con elaborar una estrategia, sino que es necesario concebir la difusión como un componente básico de las estrategias de la empresa. La comunicación debe ser tratada como parte de este sistema, formando parte de los análisis desde su inicio hasta su vigencia. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la organización no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando los directivos intenten después "arreglar las cosas".

La difusión de una estrategia debe fluir rápidamente tanto por canales formales como informales. Proporcionar información relacionada con el trabajo que se debe realizar para su ejecución y desempeño a todos los miembros de la organización es un factor clave para el cumplimiento de la misma.

Se utilizará mecanismos para facilitar la comunicación de la estrategia como; reuniones grupales entre los miembros de los diferentes departamentos organizacionales, reuniones de coordinación del trabajo entre los jefes inmediatos, análisis grupal del desempeño de las actividades de cada programa, así como de los objetivos comunes que se tiene enmarcadas en un mismo ámbito de acción.

Modelo de Difusión Estratégica Permanente

CUADRO No 6



Fuente: La autora

En fin, un diseño organizacional que tenga como base una Comunicación Eficiente de sus estrategias es crucial para lograr el éxito.

1.4.1.3. Ejecución Estratégica

"La ejecución de estrategias se refiere a la estructuración de una empresa en forma tal que se pueda seleccionar adecuadamente la estrategia escogida"²⁹

La ejecución es donde la acción y la estrategia convergen, este proceso incluye un conjunto de actividades adicionales que son cruciales, tales como:

- 1) La organización.
- 2) La dotación de personal.
- 3) La dirección y mando.
- 4) El control.

Antes de poner en marcha la dirección del plan, la alta dirección debe asegurarse que: la empresa está apropiadamente organizada, que los programas están adecuadamente dotados de personal, que las actividades están siendo adecuadamente dirigidas hacia el logro de los objetivos deseados; y por último, la alta dirección debe asegurarse que se está produciendo un progreso continuo hacia los objetivos, de acuerdo con el plan, es decir que existe una adecuada función de control de pro-acción, que continuamente está enviando información inteligente que permita reconducir a la estrategia vigente.

En un estudio ya clásico, abordado por un gran especialista en temas de estrategia como es Chandler que hizo sobre un grupo de empresas americanas de primera línea, tales como Dupont, General Motors, Sears Roebuck, Standard Oil, etc., llegó a la conclusión de que los cambios de estrategia empresarial, traen consigo cambios en la estructura organizativa de las empresas. La conclusión de todo esto se refleja en la afirmación siguiente: la organización sigue a la estrategia.³⁰

²⁹ Snodgrass y Sekaran, 1991 p. 146

³⁰ MANSO Francisco, No fracasar al ejecutar una estrategia, 1994,
[<http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Aport%20art%201.1.8.htm>]

Existe una gran interacción entre la formulación estratégica y su ejecución. Esta es la razón por la que cada vez más directivos y empresarios prestan una gran atención a la preparación adecuada de la ejecución estratégica. Ahora más que nunca se reconoce que el éxito de llevar a cabo una estrategia depende del cumplimiento de actividades claves que se presenta a continuación:

Actividades Claves para una Ejecución Estratégica

CUADRO No 7

ASIGNAR Y PROCURAR LOS RECURSOS NECESARIOS	ESTABLECER LA ESTRUCTURA HUMANA	ESTABLECER RESPONSABILIDADES	MANEJAR EL PROCESO
Financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.	Puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.	Cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.	Evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Fuente: La Autora

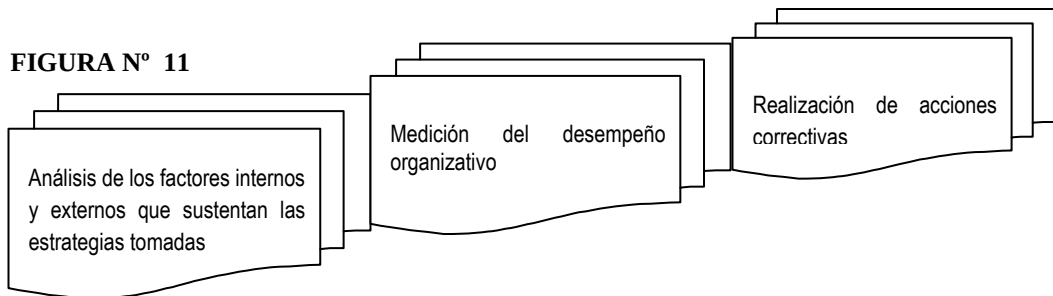
1.4.1.4. Evaluación Estratégica

El objetivo de la Evaluación Estratégica es el realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, con el fin de identificar procesos críticos, evaluar posicionamiento, detectar áreas de oportunidad y ofrecer un plan de apoyo con base a necesidades específicas. Para realizar esta importante evaluación, se realiza un análisis con la información disponible en las áreas estratégicas de la empresa, incluyendo planeación, mercadotecnia, ventas, operación, compras, logística, administración, recursos humanos y finanzas, entre otras.

La evaluación de las estrategias se basa en la retroalimentación oportuna y adecuada. El proceso de Evaluación de Estrategias está compuesto por 3 pasos:

Proceso Clave de Evaluación de Estrategias

FIGURA N° 11



Fuente: La Autora

El fin de estos tres pasos es según el momento en que son aplicadas:

- 1) analizar las conclusiones obtenidas durante la formulación de estrategias
- 2) examinar las acciones efectuadas durante la ejecución de estrategias
- 3) comparar los resultados logrados con los esperados y efectuar los cambios necesarios para el control de las operaciones.

Estos tres pasos de la Evaluación de las Estrategias tienen como finalidad reflexionar acerca de las metas y valores, generación de alternativas y la formulación de criterios de evaluación. La evaluación debe ser continua y no al final de manera de corregir los desviaciones, porque de lo contrario podría ser muy tarde.

El proceso de la Evaluación Estratégica es complejo ya que al ejercer demasiada énfasis el efecto es contrario, porque como sabemos a nadie le gusta ser evaluado en forma estricta. Pero contrariamente la falta de evaluación ocasiona peores problemas, concluyendo podemos decir que la aplicación adecuada de la Evaluación Estratégica garantiza el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Los resultados de la Evaluación Estratégica se presentan en reportes completos y sus aspectos esenciales mediante presentaciones ejecutivas. Con base a los resultados obtenidos, se proponen alternativas específicas de apoyo para optimizar la competitividad de la empresa.



REPRODATA Cia. Ltda.
LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE REPRODATA CIA. LTDA.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE REPRODATA CIA. LTDA.

2.1. Información General de la Compañía

El presente cuadro contiene datos informativos básicos de Reprodata Cía. Ltda. que permiten la identificación y descripción detallada de esta organización, así como la definición del área en la que se desenvuelve en el mercado:

Información General de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 8

Nombre de la empresa	EMPRESA REPRODUCCIÓN Y DATOS REPRODATA Cía. Ltda.
Tipo de empresa	Sociedad de Servicios de Responsabilidad Limitada, conformada por mujeres y hombres residentes en la ciudad de Quito.
Nombre del representante comercial	Ing. Mónica Negrete
Servicio/s	Reprodata Cía. Ltda. es una empresa que presta servicio técnico de reparación y mantenimiento a equipos de copiado e impresión específicamente a impresoras y multifunciones de marca LEXMARK.
Dirección comercial	Matriz: En la Provincia de Pichincha; calle Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyrís, Esquina (Piso 3) Sucursal: En la Provincia del Guayas en el Centro Comercial Garzocentro 2000, Bloque 8, locales del 1 al 6, Av. Guillermo Pareja Rolando.
País	Ecuador
Ciudad	Quito
Teléfono(Código de país y ciudad)	(593) 2 469 - 486
Fax (Código de país y ciudad)	(593) 2 469 – 485
E-mail (Correo electrónico)	admin@reprodataec.com
Actividad de la Empresa	Servicio de asistencia técnica, correctivo y preventivo de impresoras y multifunciones marca Lexmark; para personas naturales y clientes corporativos.

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora



2.1.1. Antecedentes de Reprodata Cía. Ltda.

Reprodata Cía. Ltda. nace el 21 de Diciembre de 1.999 iniciando su funcionamiento en la ciudad de Quito. Al mismo tiempo, se establece una sucursal para extender su servicio a la ciudad de Guayaquil. Esta compañía se constituye con la inversión de tres empresarios que son sus accionistas mayoritarios, quienes en un inicio se plantearon crear una empresa que se dedique a la compra y venta de insumos para equipos de computación y se destaque en ofrecer un servicio técnico de reparación a equipos de impresión. Establecida con un capital autorizado de 5,040.00 USD (\$ 1,680.00) y un capital suscrito de 2,520.00 USD (\$ 840.00). Mediante el pasar de los años, ha tenido aumentos en el Capital de Trabajo.

El tiempo transcurrido dio la razón, demostrando así que esta empresa debió tomar un giro en sus actividades, es decir, la gran demanda existente durante el lapso de vida de esta Organización en el año 2.006, exigió que su actividad fundamental se concentre en ofrecer un servicio profesional integral, que incluye, facilitar el alquiler de máquinas hasta la reparación del daño.

En la actualidad la empresa ha ido cristalizando el sueño de sus propietarios que representa el resultado de un proyecto basado en implementar un taller especializado en servicio técnico, tomando como fuerte el área de reparación y mantenimiento de equipos marca LEXMARK la cual está orientada hacia el mundo de las impresoras y soluciones de impresión; convirtiéndose así, en Centro de Servicios Autorizados (CAS) de esta marca a nivel nacional.

Esta Organización en este corto tiempo de funcionamiento, enfocada a esta actividad de servicios ha demostrado que es rentable, es decir que conforme se va desarrollando se incrementa la cantidad de trabajo en todas sus áreas, su afán principal siempre ha sido el de cubrir las distintas necesidades de personas, empresas e instituciones, correspondiendo con un servicio óptimo y ofreciendo propuestas inteligentes es su especialidad (soluciones que incluyen Hardware y Software de LEXMARK), factor indispensable que influye en su crecimiento empresarial a través de los años.

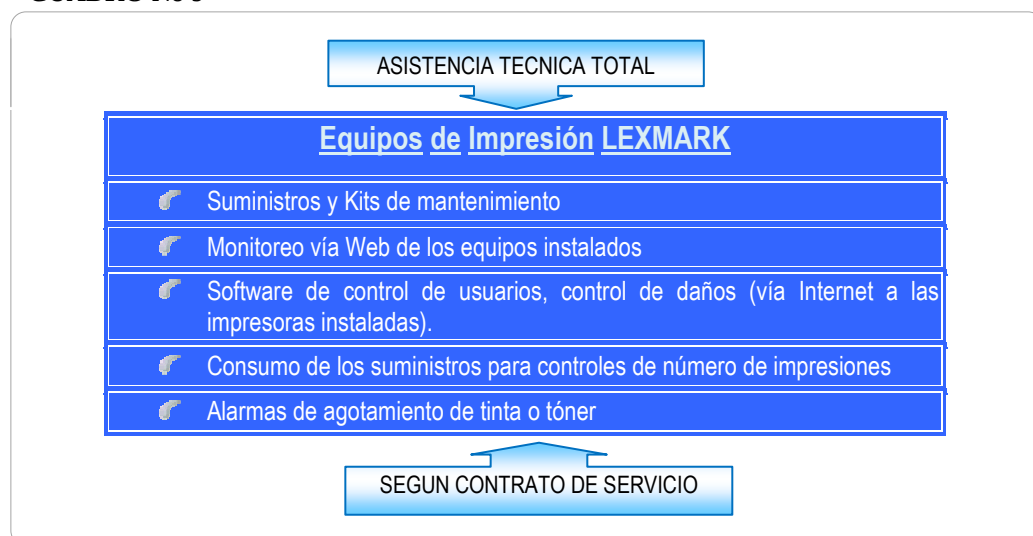
2.1.2. Perfil de Reprodata Cía. Ltda.

Esta Organización está diseñada para ofrecer continuidad operativa a equipos de copiado e impresión marca Lexmark, es decir su actividad funcional se desarrolla en el servicio personalizado que se ofrece, como es: mantenimiento preventivo, correctivo y reparación total de máquinas (impresoras, copiadoras y multifunciones). Se cuenta con contratos de servicio que garantizan el cumplimiento eficaz de la asistencia técnica, así como de facilidades que se brinda por preferir este servicio. Tal es el caso, que dispone de promociones vigentes como el de ofrecer un Soporte Técnico gratuito dentro de las 8 horas laborables de oficina, dentro del perímetro urbano de las ciudades de Quito y Guayaquil, con un máximo de hasta cuatro horas posteriores a la llamada del reporte del incidente y fuera del perímetro urbano se coordina con el cliente. (Según estipule el Contrato de Servicio).

Outsourcing.- Reprodata Cía. Ltda. por ser Centro de Servicios Autorizados (CAS) de la marca LEXMARK, cuenta con el Outsourcing esto permite, que el cliente se deslinde de la compra de suministros, piezas y mantenimiento en sí, de las impresoras ya que el servicio que se ofrece incluye:

Outsourcing de servicios de impresión

CUADRO No 9



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Esta Organización ingreso al País con mira de ir incrementando su mercado a nivel nacional, distinguirse en su servicio técnico autorizado y garantías de fábrica. Se proyecta en un futuro cercano acentuar y expandir sus actividades con la prestación de otros servicios relacionados tales como: prestación de servicios relacionados con copiado, alquiler, procesamiento de datos, digitalización, soluciones de archivo digital etc.

Se cuenta con un equipo de trabajo técnico altamente calificado que unido al gran compromiso y disposición por parte de toda la empresa, permite brindar servicios y outsourcing de la más alta calidad para asegurar sostenibilidad en esta Compañía.

2.1.3. Marco Legal

Reprodata Cía. Ltda.se sujeta a las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.³¹

³¹ H. CONGRESO NACIONAL, Ley de Compañías Codificación, 05/11/1999, [<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>]

REPRODATA jurídicamente está constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda.), compuestas por 3 socios que responden hasta el monto de sus aportaciones ya que por las obligaciones sociales que se contraiga, responderá únicamente el Patrimonio de la Sociedad, por tanto la responsabilidad de los que la integran es limitada.

Reproducción y Datos Reprodata Cía. Ltda. se constituyó bajo escritura pública y posterior inscripción en el registro mercantil del Cantón Quito, momento en el que adquiere personalidad Jurídica.

Disposiciones Gubernamentales.- esta empresa, cumple a cabalidad con todas las normas y leyes establecidas en este país para su constitución y funcionamiento. Así como:

Registro de la Superintendencia de Compañías; Expediente Nro. 88452
Resolución de Constitución Nro. 3047
Registro Mercantil Nro. 8245 (renovado 2.006)

Asistencia Médica:

Seguro de vida obligatorio: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
Registro Representante Legal Nro. 1712994951-001 (Empleador)
Seguro Medico Privado: Ecuasanitas
Contrato Nro. 058375

Disposiciones Fiscales.- La organización paga oportunamente todos los impuestos que se exige en el Ecuador, entre ellos: S.R.I. (Servicio de Rentas Internas): Declaraciones, Impuesto al valor agregado (IVA), Impuestos de retención a la fuente.

Registro Único de Contribuyentes (RUC) Nro. 1791714210001

2.1.4. Logotipo de la Empresa que identifica el servicio que ofrece



REPRODATA CIA. LTDA. es representante oficial y Centro de Servicio Autorizado (CAS) de la marca LEXMARK :



2.2. Recursos Actuales

Los recursos actuales con los que cuenta esta Compañía, representan el conjunto de factores o activos que ayudan al desarrollo de su funcionamiento, el objetivo de su identificación es detallarlos ampliamente para reconocer el papel que desempeñan en esta Organización. Dichos recursos pueden ser: materiales, técnicos, humanos y financieros. A continuación se puntualiza cada uno de ellos.

2.2.1. Máquinas y Equipos

Las máquinas y equipos son recursos materiales, representan los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, estos son:

En el área administrativa:

En esta área se cuenta con maquinas y equipos pequeños que detallamos:

- 6 Computadores completos (c/u con impresoras), valorados en 3,000.00 USD
- 1 Scanner Digital DR (Archivo Digital), valorado en 600.00 USD
- 5 Muebles modulares 400x300 (\$130,00 c/u), valorados en 650.00 USD
- 5 Armarios aleatorios, valorados en 250.00 USD
- 2 Archivadores ,valorados en 50,00 USD
- 4 Teléfonos, valorados en 100,00 USD
- 1 Teléfonos Fax, valorados en 90,00 USD

En el área técnica:

En esta área se cuenta con máquinas y equipos grandes y medianas que detallamos:

- 1 Computadora Laptop Marca DELL (540x434), valorada en 850.00 USD
- 3 Computadores completos (c/u con impresora), valorados en 1,500.00 USD
- 4 Muebles modulares (400x300), valorado en 520,00 USD
- 5 Perchas metálicas grandes (100,00 c/u), valoradas en 500,00 USD
- 3 Teléfonos Inalámbricos, valorados en 120,00 USD
- 1 Montacargas Manual de metal, valorado en 350,00 USD
- 1 Pizarra Fija, valorada 50,00 USD
- 5 Multímetros, medidores de voltaje; valorados en 150,00 USD
- 5 Sets completos de herramientas pequeñas, valoradas(70,00 c/u) un total de 350.00 USD

- 5 Lámparas giratorias, valoradas en 75,00 USD
- 66 Impresoras marca Lexmark medianas y pequeñas, con un valor total de \$3,300.00

Se debe tomar en cuenta que 20 impresoras representan Inventario en Garantía-Repuestos

- 28 Multifunciones marca Lexmark, con un valor de 5,600.00 USD

Se debe tomar en cuenta que 5 Multifunciones representan Inventario en Garantía-Repuestos.

2.2.2. Personal Administrativo y Operativo

REPRODATA Cía. Ltda. cuenta con dos departamentos: Administrativo y el Técnico – Operación.

El Departamento Administrativo.- tiene como función principal contabilizar los ingresos y egresos de dinero que tiene la Compañía: Cuentas por cobrar de los clientes, ingresos por servicios prestados, gastos administrativos, pago de impuestos, estados de cuenta en los bancos, conciliaciones bancarias etc. Este departamento cuenta con:

- 3 Accionistas
- 1 Presidente
- 1 General General
- 1 Administrador
- 1 Asistente Contable
- 1 Recepcionista
- 1 Mensajero
- Servicios Generales
- Apoyo de 1 Asesor Jurídico de forma eventual

El Departamento Técnico – Operación.- se encargan en la realización propia del servicio por el cual funciona y da vida a esta Organización, es decir ofrecen soporte técnico especializado a impresoras y multifunciones marca LEXMARK por su exclusividad se limitan a dar servicio preventivo y correctivo únicamente a estos equipos.

✚ 1 Jefe Técnico

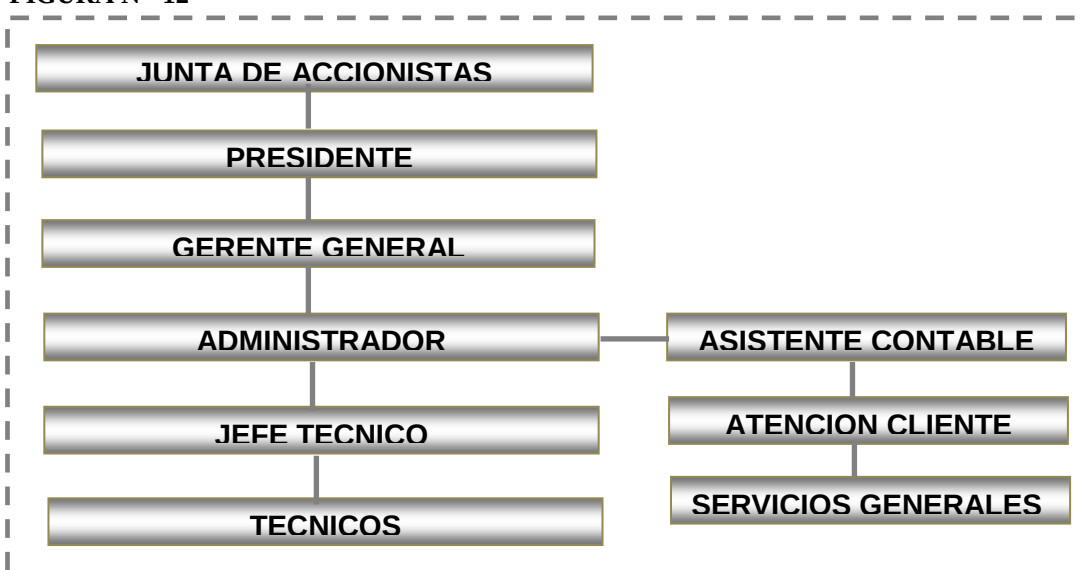
✚ 4 Técnicos

2.2.2.1. Organigrama Funcional

El Organigrama Funcional con el que trabaja la empresa Reprodata. Cía. Ltda. es de forma empírica, ya que se lo ha estructurado al pasar de los años, según las necesidades que ha requerido esta Organización, es decir se han establecido cargos específicos de directivos y empleados, a los cuales se ha designado autoridad y/o mando jerárquico vertical rígido de manera elemental (sea por costumbre o rutina). La estructura funcional que se maneja en la actualidad en esta Compañía se presenta a continuación:

Organigrama Funcional

FIGURA N° 12



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

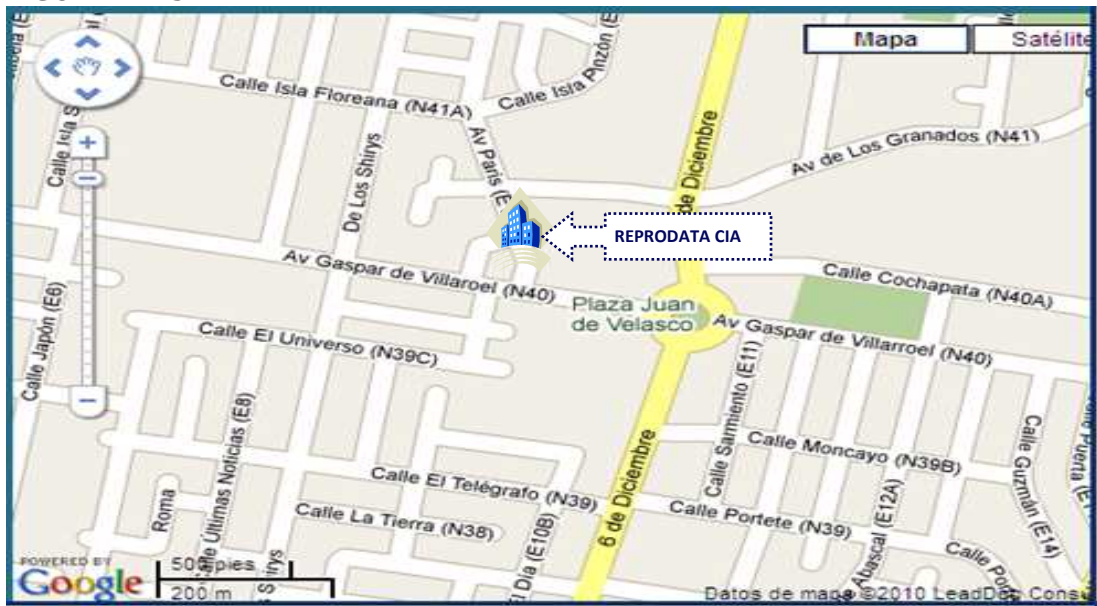
2.2.3. Infraestructura Física

Reprodata Cía. Ltda. está ubicada en la intersección de las calle Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris. Funciona en el tercer piso del Edificio Datapro, su taller cuenta con una superficie total de 150m², mientras que su oficina administrativa tiene un área de 50m².

A continuación se presenta una fotografía de la ubicación geográfica y un esquema gráfico sobre distribución física que tiene de esta Compañía:

Ubicación Geográfica de Reprodacta Cía. Ltda.

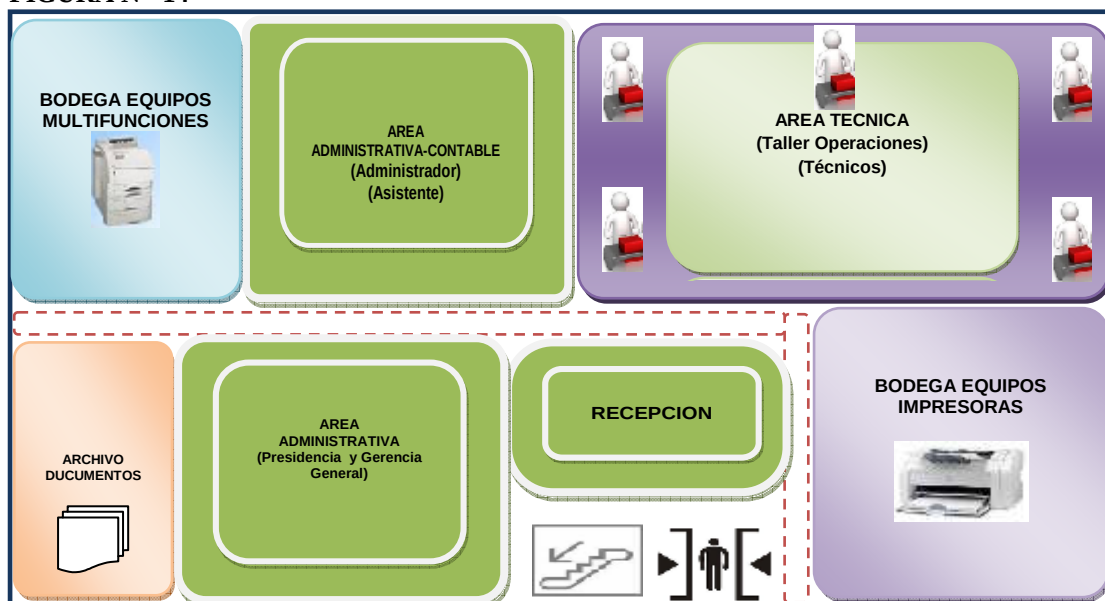
FIGURA N° 13



Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, [www.quito.gov.ec/], 2010

Distribución Física de Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 14



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La Autora

2.2.4. Situación Financiera

Esta organización cuenta con un total de Activos de \$ 29,155.00 (veinte y nueve mil ciento cincuenta y cinco DOLARES con 00/100 CENTAVOS); su cuenta de Activos Fijos (las máquinas y equipos que se disponen para su alquiler denominada, cuenta ; Garantía Inventario para Clientes), representa uno de los activos predominantes para esta Compañía con un valor de \$ 8,900.00 (ocho mil novecientos DOLARES, con 00/100CENTAVOS), esto muestra el elevado costo de la inversión que ha realizado la Organización a través de los años; para adquirir máquinas que logren satisfacer las necesidades de todos los clientes corporativos mientras se reparan sus equipo. Esto puede representar con el transcurso del tiempo un inconveniente, ya que se debe suministrar continuamente mantenimientos y un control minucioso de inventario; lo que involucra costos adicionales, además hay que considerar que la tecnología avanza continuamente y su exigencia inmediata para mantenerse a la vanguardia de equipos de copiado e impresión es su renovación, lo que implica reinversión permanente en activos fijos (Garantía Inventario para clientes).

Los Pasivos de esta empresa ascienden a \$ 9,990.00 (nuevemil novecientos noventa DOLARES, con 00/100 CENTAVOS); cómo podemos ver en situaciones extremas las deudas adquiridas por Reprodata Cía. Ltda. pueden estar respaldadas por sus Activos disponibles; como se puede apreciar existe actualmente un ligero equilibrio entre estas cuentas.

Se inicia con un Capital Social de \$ 840.00 (ochocientos cuarenta DÓLARES) en la fecha de su constitución; Diciembre de 1999. Posteriormente, su Patrimonio Neto es de \$ 19,165.00 USD; en el mes de Diciembre del año 2009.

Balance Mensual Diciembre del 2009

CUADRO No 10

REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA. RESUMEN DEL BALANCE AL 30 DE DICIEMBRE DEL 2009			
ACTIVO:		PASIVOS:	
ACTIVO CORRIENTE	\$10200,00	PASIVO CORRIENTES	\$4190,00
ACTIVO FIJO	18105,00	PASIVO NO CORRIENTE	5800,00
ACTIVO DIFERIDO	850,00		
		PATRIMONIO NETO:	19165,00
TOTAL ACTIVO:	29.155,00	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	29,155.00

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Con respecto al comportamiento de ventas en los últimos 6 meses que mantiene Reprodata Cía. Ltda., se puede decir que se conserva ligeramente estable, ya que su promedio de ingresos por la entrega del servicio fluctúa entre los 15,000.00 USD en el periodo de tiempo señalado(en ocasiones puede subir o bajar esta cantidad de forma leve). El gran inconveniente surge cuando, no se logra cubrir a la gran demanda existente por falta de tiempo y de personal, ya que por esta razón no se cumple con fechas de entrega previstas y no se cuenta con los ingresos al día, por entrega del servicio a destiempo.

Durante este tiempo se ha demostrado que la tendencia de la demanda ha ido elevándose gradualmente, pero como contradicción las ventas se mantienen en un valor promedio; lo que demuestra que no se está cubriendo a cabalidad con la cantidad de servicios requeridos.

Esta situación se puede apreciar en los siguientes cuadros con la conducta de las ventas de los últimos 6 meses del presente año:

Ventas 2.010 Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 11

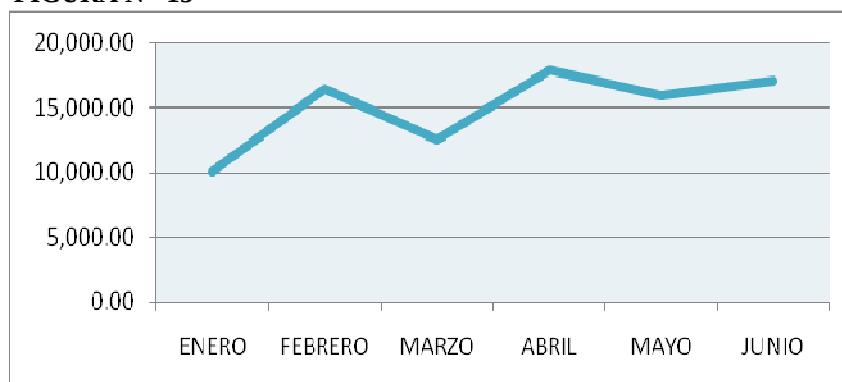
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN EL AÑO 2010

MESES	VENTAS
ENERO	10,100.00
FEBRERO	16,500.00
MARZO	12,500.00
ABRIL	17,900.00
MAYO	15,900.00
JUNIO	17,100.00

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Ventas 2.010 Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 15



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

2.3. Detalle del servicio que presta Reprodata Cía. Ltda.

Reprodata Cía. Ltda. es una Organización que se desenvuelve en una área específica de trabajo, la cual está dotada de un servicio completo en su campo, como se detalla a continuación:

2.3.1. Proceso de operación del Servicio de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Reprodata Cía. Ltda.

Esta Compañía se encarga en ofrecer un servicio técnico profesional en todo tipo de mantenimiento y/o reparación de impresoras y multifunciones; especializados en marca LEXMARK.

El proceso de operación del Servicio Preventivo a estos equipos es fundamental ya que debido al constante uso y desgaste de sus partes; requieren su mantenimiento periódico. Así se podrá lograr que su trabajo sea tan óptimo y eficiente como la de un equipo nuevo. Caso contrario si nos saltamos de este proceso es inevitable la realización de un servicio correctivo, que implica la reparación total o parcial según sea el desperfecto del equipo.

La actividad operativa del servicio con el que cuenta esta Organización se divide en procesos que a continuación los puntualizamos:

Proceso de Reparación del equipo (Servicio – Correctivo)

- Proceso de Desmontaje
- Proceso de instalación y recambios de piezas originales y funcionamiento parcial
- Proceso de limpieza general del equipo

- Proceso de prueba (funcionamiento) preliminar en el taller

Proceso de Mantenimiento del equipo (Servicio – Preventivo)

- Proceso de revisión del estado actual del equipo
- Proceso de dotación y actualización de piezas deterioradas

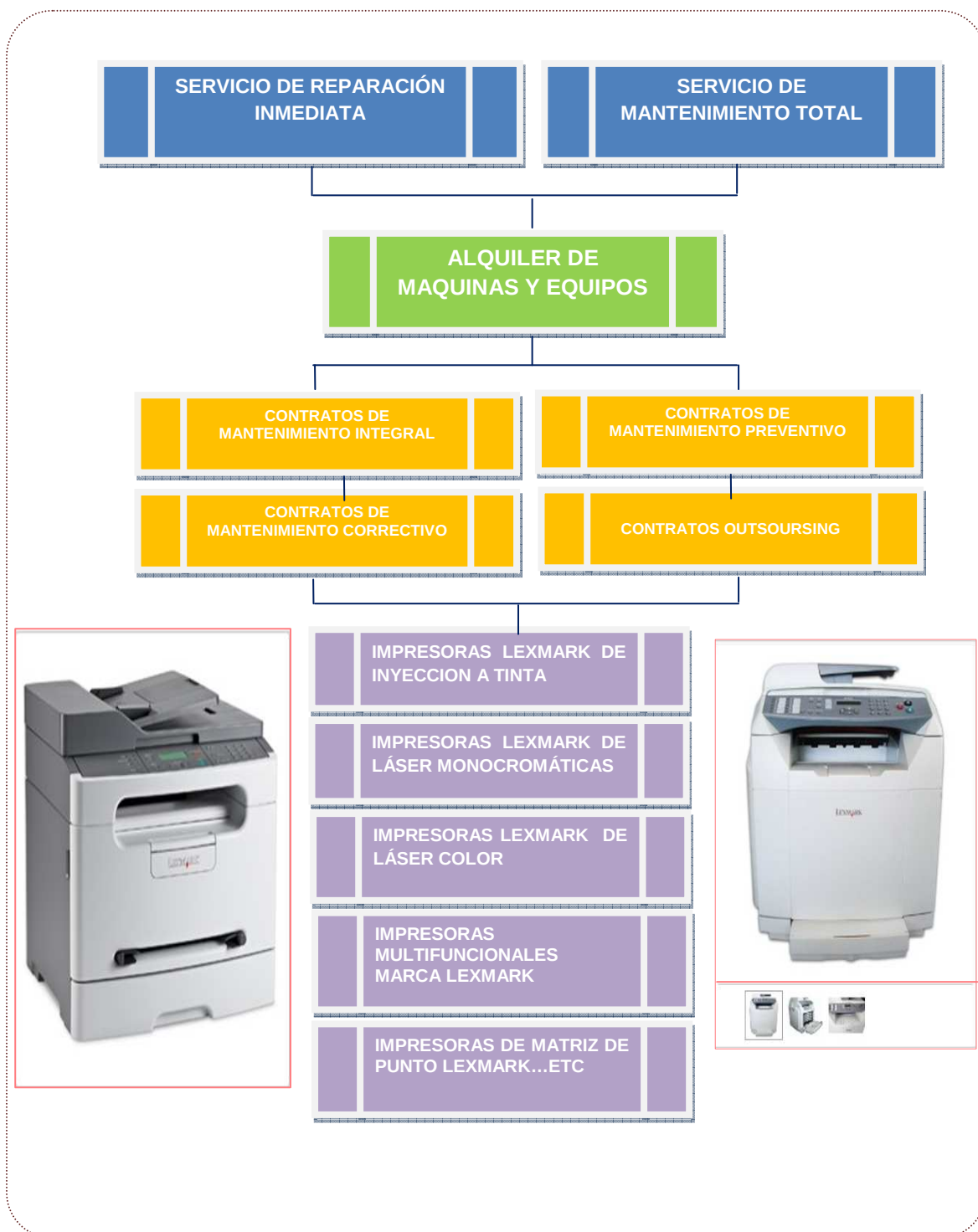
Reprodata Cía. Ltda. se concentra en una área de trabajo específica, que es brindar un Soporte Técnico Garantizado y especializado; con la aportación directa de un grupo de jóvenes altamente capacitados y profesionales para ofrecer soluciones inteligentes; con amplia experiencia en el campo de Ingeniería de Sistemas y Electrónica. Que los ha convertido en un Centro de Servicio Autorizado (CAS-LEXMARK) a nivel nacional.

2.3.2. Servicios que ofrece Reprodata Cía. Ltda.

En el siguiente esquema se presenta los servicios que ofrece esta Organización, las facilidades que brinda a sus clientes y los equipos en los que se especializa:

Servicios Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 16



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Modelo de Equipos Lexmark que brinda servicio Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 17



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Tipos de servicios en Reprodata Cía. Ltda.

- ♣ **Reparación in-situ.-** Un técnico especialista va a la empresa o domicilio a reparar el equipo a nivel nacional, según las condiciones del contrato.
- ♣ **Reparación en centro de servicio.-** Aquellos clientes que opten por este plan de cobertura (contrato de servicio), tienen que entregar la impresora y/o multifunción averiado para realizar el servicio y la reparación. Reprodata dispone de un taller de servicios para arreglar las impresora(s) y/o para sustituirlas por otras. Estas ofertas para impresoras son soluciones rentables para que pueda contar con todas las funcionalidades de su impresora con un impacto mínimo en su entorno operativo.

2.3.3. Tipos de Usuarios del Servicio

La compañía en estudio cuenta con usuarios de dos tipos: personas naturales y clientes corporativos. Se debe indicar que gran parte de la cartera de clientes que maneja Reprodata pertenecen a empresas, fundaciones, instituciones públicas y

privadas; quienes representan el 80% de los usuarios que utilizan este servicio, se trabaja a través de contratos preestablecidos, los cuales se han renovado cada año.

Es decir, que la organización mantiene mayor actividad con cuentas corporativas, por ende se requiere gran compromiso y responsabilidad para poder satisfacer y conservar a todos sus clientes. Los mismos que se detallan en el **Anexo 1. Clientes de Reprodata Cía. Ltda.**

2.3.4. Precios Generales del Servicio

Los precios que a continuación detallamos, representan costos aproximados para los clientes en general que hacen uso de este servicio.

Estos costos incluyen IVA y se los ha estimados por rangos y por tipo de servicios más frecuentes:

Precios Soporte Técnico en Sitio

CUADRO No 12

Tipo 1.	REPATACION IN-SITU	RANGOS	
		DESDE	HASTA
	Soporte Técnico en sitio (domicilio-oficina) por hora (primera hora)	\$20.00	\$250.00
	Hora subsecuente	\$5.00	\$50.00
	Mantenimiento Preventivo por equipo (total y parcial) en sitio	\$25.00	\$200.00
	Mantenimiento Preventivo de 2 a 5 equipos, precio por equipo	\$30.00	\$150.00
	Mantenimiento Preventivo de más de 5 equipos, precio por equipo	\$50.00	\$250.00
	Mantenimiento Preventivo de 2 a 3 equipos** Incluya alquiler maquinas ** con contrato.**servicio outsourcing***	\$30.00	****
	Mantenimiento Preventivo de más de 5 equipos** Incluya alquiler maquinas ** con contrato.**servicio outsourcing***	\$50.00	****

Nota: Precios no incluyen kit de mantenimiento y/o refacciones en caso necesario

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Precios Mantenimiento Preventivo y Correctivo en el Centro de Servicio

CUADRO No 13

TIPO 2. REPARACION EN CENTRO DE SERVICIO	RANGOS	
	DESDE	HASTA
Mantenimiento preventivo impresora Lexmark Laser monocromática bajo volumen de impresión hasta un máximo de 10,000 páginas por mes	\$250.00	\$350.00
Mantenimiento preventivo impresora Lexmark Laser monocromática volumen medio de impresión hasta un máximo de 100,000 páginas por mes	\$350.00	\$450.00
Mantenimiento preventivo impresora Laser Lexmark monocromática alto volumen de impresión arriba de 100,000 páginas por mes	\$640.00	\$750.00
Mantenimiento preventivo impresora Lexmark Laser Color volumen medio de impresión menos de 100,000 páginas por mes	\$390.00	\$500.00
Mantenimiento preventivo impresora Laser Color alto volumen de impresión más de 100,000 páginas por mes	\$640.00	\$750.00
Mantenimiento Preventivo impresoras o multifuncional Lexmark de Inyección de tinta bajo volumen de impresión menor a 3000 páginas por mes	\$280.00	\$350.00
Mantenimiento Preventivo impresoras o multifuncional de Inyección de tinta volumen medio y alto de impresión mayor a 3,000 páginas por mes	\$400.00	\$500.00
Mantenimiento completo e instalación impresoras bajo volumen de impresión, menor a 10,000 a 100,000 páginas por mes	\$250.00	\$450.00
Nota: Precios no incluyen kit de mantenimiento y/o refacciones en caso necesario		

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Hay que recalcar que estos precios varían de acuerdo al contrato que tenga la persona o Entidad, con Reprodata Cía. Ltda. (adicional de número de equipos a reparar) ya que se manejan costos preferenciales y paquetes promocionales dependiendo del tipo de contrato y de las necesidades inmediatas de los clientes.

2.4. Análisis de los Proveedores

Los proveedores representan las personas e Instituciones que facilitan la realización del servicio que ofrece esta Compañía, incorporando: máquinas, herramientas, materiales, suministros que ayudan a generar el servicio final que se brinda a los clientes.

Reprodata Cía. Ltda. ha venido trabajando con una lista de proveedores desde hace varios años y con los que ha mantenido una buena relación en términos generales, en los cuales, se cumple con la fecha de entrega y garantiza la calidad de sus productos, equipos y/o materiales directos, con los cuales la compañía trabaja. Así también los proveedores ofrecen facilidades de pago y créditos de dicha mercadería promoviendo las operaciones de esta Organización.

A continuación se presenta la lista de proveedores que trabaja con Reprodata:

Proveedores de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 14

PROVEEDORES	
Lexmark Latin America	Logicarkd C.A.
Sharpcenter S.A.	Laar Courier Express S.A.
Rea Chasi William	Ledakon
Compuhelp	Comsupplies S.A.
Cartimex S.A.	CNT Corporacion Nacional de Telecomunicaciones
Negrete Garcia Edison Gabriel	DHL Express (Ecuador) S.A.
Unicopia	Ecuasanitas
Notaria Décima Octava del Cantón	Espinosa Espinosa Cristian Eduardo
Datapro S.A.	Zapata Ducplot Freddy Leoncio

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

2.5. Análisis de la Competencia

Reprodata Cía. Ltda. se desenvuelve en un mercado donde la competencia se convierte en una dura realidad de afrontar. Existen grandes y pequeñas empresas a nivel nacional en esta actividad, pues se compite con marcas como: Xerox, Canon, Computron, Zona Tecnológica entre otros; las cuales además de exhibir y comercializar diferentes equipos tecnológicos, cuentan con sus propios talleres que ofrecen el servicio ajustándose a la exigencia y capacidad económica del cliente.

La competencia actual en soportes técnicos cada vez es más agresiva, las grandes marcas con sus economías de escala ofrecen una gama diversa de servicios en reparación y mantenimiento de impresoras, multifunciones y demás equipos de cómputo. Implementando varias estrategias como; precios accesibles y realizando un bombardeo continuo de publicidad, captando así la atención del cliente restando participación a otras empresas.

Reprodata tiene una gran responsabilidad ya que representa un servicio autorizado (CAS) tiene la difícil tarea y el reto de mantenerse como Centro de servicio exclusivo de LERMARK en el país por varios años. Para desafiar la competencia permanente, esta compañía trabaja en forma conjunta con sus Técnicos; ofreciendo un trabajo profesional, con esfuerzo, sacrificio y compromiso para satisfacer las necesidades de sus fieles clientes.

2.6. Planteamiento de los Problemas actuales

Reprodata Cía. Ltda. en el transcurso de sus años de funcionamiento, ha demostrado un crecimiento notable por la demanda existente, incrementando así, la cantidad de trabajo en todas sus áreas funcionales (operativa y administrativa). Como se puede apreciar esta compañía exige establecer una estructura organizacional ordenada (organizada) y sólida que permita ir de la mano con el crecimiento empresarial.

En la actualidad es necesario reconocer que esta compañía necesita dar solución a un problema que cada día se hace más notable que es el de carecer de una planificación estratégica, ya que la falta de estrategias efectivas ha originado múltiples inconvenientes en las áreas de esta Organización. Afectando la productividad por ende reduciendo la cantidad de servicios que antes se lograba cubrir ya que la demanda era inferior. Demostrando que la planificación administrativa actual no es completa porque las deficiencias son notorias.

Detallaremos los problemas específicos que atraviesa esta Organización;

- Es evidente de que no existe un manual en el que se detalle las actividades y funciones específicas de cada colaborador esto incide en el normal funcionamiento de la compañía ya que existen actividades que son realizadas según surja la necesidad que se requiera (rotativamente-aleatoriamente) esto genera: pérdidas de tiempo, no se respeta cada área (se asigna actividades de otras áreas) y se acumula el trabajo para ciertos empleados.
- Se cuenta con un Jefe Técnico y cuatro técnicos los cuales dan apoyo a nivel nacional ya que se brinda soporte técnico a todas las provincias de este país: lo que origina que en numeradas ocasiones en la ciudad de Quito se disponga únicamente de una sola persona en el taller, la cual no se da abasto con la demanda de clientes, tomando en cuenta que cada día va en crecimiento. Ocasionando incomodidad en los clientes y demora en la entrega de equipos. Como consecuencia el ambiente laboral empieza a volverse inestable por la cantidad de trabajo acumulado que se encuentra pendiente al retorno de los técnicos que viajan.
- No se cuenta con un sistema de control y orden tanto con todos los equipos que se manejan (inventariados-hasta fin de mes) y con las herramientas que se utilizan. Existen gran cantidad de equipos que no se encuentran registrados con sus respectivas series en el Inventario de la Compañía ya que se está registrando esta información a la finalización del mes, lo que puede ocasionar graves inconvenientes ya que cuando se acercan clientes Corporativos con equipos en mal estado se entrega a cambio uno de estos equipos en buen estado hasta la reparación del equipo averiado. Las herramientas que utilizan los técnicos no cuentan con un orden particular para cada persona, que permita que las colaboradores que salen de viaje a brindar servicio técnico en provincias: lleven herramientas adicionales de las que necesiten ya que la persona que se encuentra en quito queda imposibilitada de trabajar por falta de herramientas. Estos pequeños inconvenientes han surgido en repetidas ocasiones.

Estos problemas se han acentuado con mayor fuerza durante los últimos seis meses de funcionamiento de la Compañía los cuales justifican una mejora urgente y sobre todo la implementación inmediata de una Planificación Estratégica.

En el Cuadro No 15 se presentan los problemas de Reprodacta Cía. Ltda. con sus respectivas causas y efectos.

Problemas de Reprodacta Cía. Ltda. sus Causas y Efectos

CUADRO No 15

NUMERO	INDICADORES	CAUSAS	EFFECTOS
1	Se desconoce lo que implica el establecer una Planificación Estratégica en esta Compañía. (carece de un Plan Estratégico)	A lo largo de este tiempo se ha manejado una administración estratégica empírica en toda la empresa. (en base a costumbres y rutinas)	Es notorio que la Organización está creciendo pero la productividad y la calidad en el servicio se está disminuyendo. (demanda en aumento)
2	No se determina las funciones de cada empleado.	Las funciones y actividades de algunas áreas son compartidas. (Administrativa y operativa).	Acumulación de trabajos para ciertos empleados. Las actividades no conllevan un precedente de responsabilidad. Ambiente laboral inestable.
3	Los cinco técnicos que trabajan en la compañía no se abastecen a cubrir la demanda a nivel nacional.	Regularmente cuatro técnicos viajan a brindar servicio en otras provincias. Se cuenta con una persona para atender el taller en Quito.	Demora en entrega de equipos ya listos y molestia en los clientes ya que no se respeta las fechas que se acordó despachar los equipos.
4	Carencia de políticas organizacionales y la inexistencia de un manual de procedimientos que ejecute control en los procesos.	Gran cantidad de equipos propios (copiadoras-multifunciones) no se encuentran inventariados según los requerimientos de la Compañía.	Pérdidas y confusión en equipos que se facilita a los clientes.(Durante el arreglo de sus equipos)

Fuente: Reprodacta Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

2.7. Diagnóstico puntualizado del ambiente laboral de la Empresa

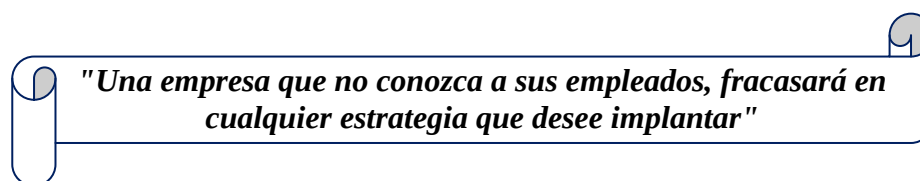
A continuación se presenta un diagnóstico realizado en la empresa Reprodacta Cía. Ltda. acerca del ambiente laboral que se mantiene en estas oficinas, a través de la

elaboración de una encuesta dirigida al Talento Humano que trabaja en estas instalaciones, quienes por medio del presente cuestionario expresaron su punto de vista, su sentir y sus perspectivas dentro de esta Organización.

2.7.1. Ambiente Interno

Es necesario analizar el clima organizacional por medio de sus clientes internos, que representan sus directivos y empleados, de esta forma se conoce la evolución de las distintas unidades estructurales y/o procesos de la empresa, así también se examina los modos formales e informales de comunicación, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la Entidad y su innovación.

Con la finalidad de descubrir los valores y principios básicos de una compañía, el grado en que estos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan en el comportamiento y desempeño organizacional.



2.7.1.1. Encuesta dirigida al Talento Humano de la Compañía

Para la elaboración del cuestionario se ha planteado la siguiente hipótesis, la cual está basada en el objetivo estratégico señalado a continuación:

Objetivo.- conocer el nivel de satisfacción personal y el ambiente laboral en el que se desenvuelve la Organización.

Hipótesis.- los clientes internos de la empresa Reprodata Cía. Ltda. no se encuentran satisfechos con el Sistema de Organización y con el ambiente laboral existente.

El estudio de investigación se basa en los siguientes factores:



La presente encuesta esta dirigida a manera de censo, la cual se realizará a todo el personal de Reprodata Cía. Ltda., quienes forman el total de la muestra. El universo de encuestados es de 15 personas, quienes constituyen todo el personal Ejecutivo, Administrativo y Técnico de la empresa. Este instrumento de investigación servirá de base para estructurar y desarrollar el FODA Organizacional.

Modelo de la Encuesta:

ENCUESTA PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL 2010 REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

NOMBRE DEL EJECUTIVO Y/O EMPLEADO:
AÑOS DE TRAYECTORIA EN LA EMPRESA:
DEPARTAMENTO/ÁREA:

INTRODUCCION

El propósito de esta encuesta es garantizar que REPRODATA CIA. LTDA. se beneficie con sus opiniones, aportes y sugerencias. Los resultados obtenidos serán utilizados para desarrollar planes de acción, con el fin de ofrecer mejoras a las políticas, prácticas y procedimientos de la organización.

INDICACIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas, por lo que se espera un alto grado de sinceridad, ya que su acertada respuesta contribuirá con el desarrollo de la organización y de esta manera se podrá mejorar los procesos y el ambiente laboral.

Esta información tiene carácter estrictamente académico

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

1.- ¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Empresa? Si la conoce la puede detallar

SI ☐
 NO ☐

2.- ¿Existe una Estructura Organizacional en Reprodata Cía. Ltda.? Si la conoce la puede detallar

SI ☐
 NO ☐

3.- ¿Existe por escrito y actualizado las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

SI ☐
 NO ☐

4.- ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

SIEMPRE ☐
 CASI SIEMPRE ☐
 DE VEZ EN CUANDO ☐
 NUNCA ☐

5.- ¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

MANUAL DE TRABAJO ☐
 HOJAS DE CONTROL DE PROCESOS ☐
 ACTAS DE INSTRUCTIVOS ☐

SOBRE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

En las siguientes preguntas escoja 1 opción, la que considere Ud. la más importante

6.- ¿Qué valor se cultiva en la Organización?

COMPAÑERISMO	☐	TRANSPARENCIA	☐
COMPROMISO	☐	HONESTIDAD	☐
RESPONSABILIDAD	☐	TRABAJO EN EQUIPO	☐

7.- ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?

SIEMPRE	☐
CASI SIEMPRE	☐
NUNCA	☐

8.- ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

VALORES	☐
POLITICAS	☐
OBJETIVOS	☐

SOBRE LA SATISFACCION LABORAL

9.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Reprodato como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

MUY SATISFECHO	☐	POCO SATISFECHO	☐
BASTANTE SATISFECHO	☐	NADA SATISFECHO	☐

10.- ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

ALTO	☐
BAJO	☐
MEDIO	☐

11.- ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

SI	☐
NO	☐

12.- ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

MATERIALES Y ECONOMICOS	☐	CAPACITACION	☐
RECONOCIMIENTO PERSONAL (FELICITACION)	☐	NINGUNO	☐

SOBRE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

13.- ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

SI	☐
NO	☐
EN OCASIONES	☐

14.- ¿La relación con mi jefe inmediato es?

BUENA	☐
MALA	☐
REGULAR	☐

15.- ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

ALTO	☐
MEDIO	☐
BAJO	☐

SOBRE SUS PERSPECTIVAS

16.- ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por realizar bien su trabajo?

MATERIALES	☐	ASENSOS	☐
ECONOMICOS	☐	CAPACITACION	☐
RECONOCIMIENTO PERSONAL (FELICITACION)	☐	NINGUNO	☐

SOBRE EL ENTORNO

17.- ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)?

SI	☐
NO	☐
EN OCASIONES	☐

18.- ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas y debilidades que usted considera tiene esta Compañía?

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
PERSONAL CALIFICADO	☐	FALTA DE ORGANIZACION	☐
PRECIOS	☐	CARENCIA DE RRHH	☐
ATENCION DEL SERVICIO	☐	FALTA DE COMUNICACION	☐
COMPETENCIA EQUILIBRADA	☐	BAJA SOLVENCIA ECONOMICA	☐
CALIDAD EN EL SERVICIO	☐	INFRAESTRUCTURA PEQUEÑA	☐

19.- ¿Considera usted que debe mejorar el clima organizacional? Emita su comentario y proponga posibles sugerencias.

FIN DE LA ENCUESTA

FECHA:	ENCUESTADOR: Sra. Cristina León
HORA:	SUPERVISOR: Sra. Mónica Cano

2.7.1.2. Resultados: Análisis y Gráficos de la Investigación

A continuación se presenta la interpretación de las respuestas obtenidas con sus respectivos porcentajes. Hay que recalcar que para el desarrollo del cuestionario no se vio la necesidad de aplicar muestreo, ya que se trabaja en un censo; efectuado a todo el personal que trabaja en esta Compañía.

UNIVERSO: 15 Personas

MUESTRA = U = Universo

SOBRE LA ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

1.- ¿Conoce usted cual es la razón de ser de su Empresa? Si la conoce la puede detallar

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	7	46.67%
NO	8	53.33%
TOTAL:	15	100.00%



Interpretación

El 46,67% de los empleados manifestaron que tienen conocimiento general de la razón de ser de la Empresa, quienes asocian la área en la que se desenvuelven con la actividad frecuente que realiza Reprodata Cía. Ltda. con cierta duda aducen definir la misión de la empresa, mientras que un 53,33% manifestaron con seguridad desconocerla, esto demuestra la falta de dirección estratégica que oriente con solidez el objetivo que persigue, que es el de brindar un servicio técnico de alta calidad, para satisfacer a todos los cliente. La reflexión constante de sus empleados en cuanto a la importancia del objetivo que desea alcanzar, permitirá conocer a donde quieren llegar la Organización y podrán contribuir para ello.

2.- ¿Existe una Estructura Organizacional en Reprodacta Cía. Ltda.? Si la conoce la puede detallar

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	2	13.33%
NO	13	86.67%
TOTAL:	15	100.00%

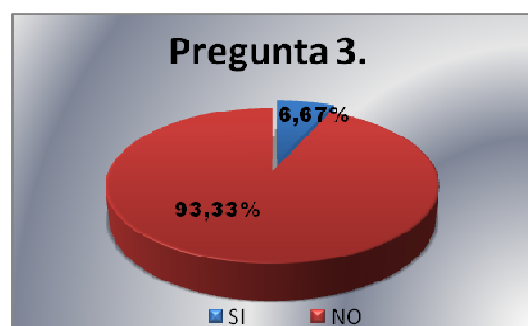


Interpretación

El 13,33% de los empleados encuestados manifiesta que conoce la estructura de la Organización, mientras que el 86,67% asegura desconocerla, es decir que tan solo 2 (directivos) de 15 colaboradores describen la jerarquía tradicional que ha existido entre jefes y empleados, la cual han conservado por varios años. Un factor clave de esta propuesta es diseñar y difundir un Organigrama que reflejen relaciones, niveles jerárquicos y sobre todo cubrir áreas que se encuentran excluidas.

3.- ¿Existe por escrito y actualizado las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	1	6.67%
NO	14	93.33%
TOTAL:	15	100.00%



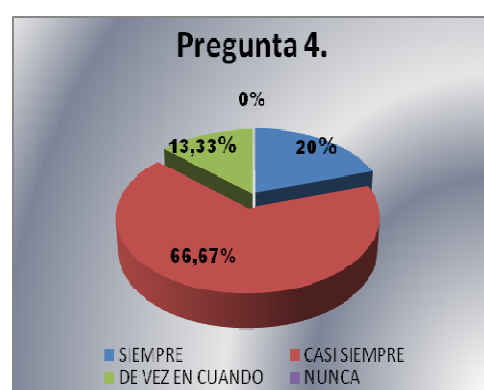
Interpretación

El 93,33% de los empleados de Reprodacta Cía. Ltda. manifiesta con seguridad que no existe detallado por escrito con claridad sus funciones y responsabilidades de su

cargo de trabajo; mientras que el 6,67% que representa 1 persona indica conocer claramente sus actividades laborales más no se encuentran puntualizadas por escrito. Esta situación demuestra que el personal puede ser vulnerable a no realizar bien su trabajo por inexistencia de un manual de funciones.

4.- ¿Con que frecuencia se le pide que realice otras funciones ajenas a su área?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	20.00%
CASI SIEMPRE	10	66.67%
DE VEZ EN CUANDO	2	13.33%
NUNCA	0	-
TOTAL:	15	100.00%



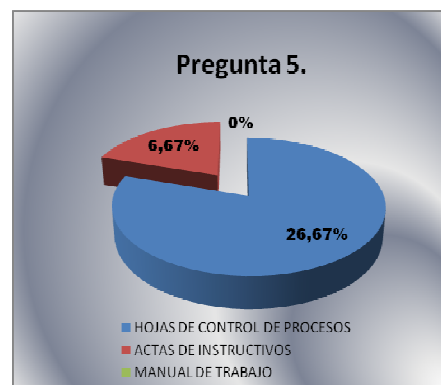
Interpretación

El 66,67% de empleados que sostienen que casi siempre se le ha encomendado la realización de funciones ajenas a su área, mientras que un 20% afirma que siempre y un 13,33% manifiesto que de vez en cuando se le asignan actividades de otros departamento. Lo que revela que existe acumulación de funciones para algunos colaboradores y esto origina preocupación, molestias pero sobre todo desorganización en esta Compañía.

5.- ¿En esta Organización, de los documentos enunciados a continuación cual conoce?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
MANUAL DE TRABAJO	0	-
HOJAS DE CONTROL DE PROCESOS	4	26.67%
ACTAS DE INSTRUCTIVOS	1	6.67%
TOTAL:	5	33.34%

Nota: El resto de encuestados no conocen estos documentos.



Interpretación

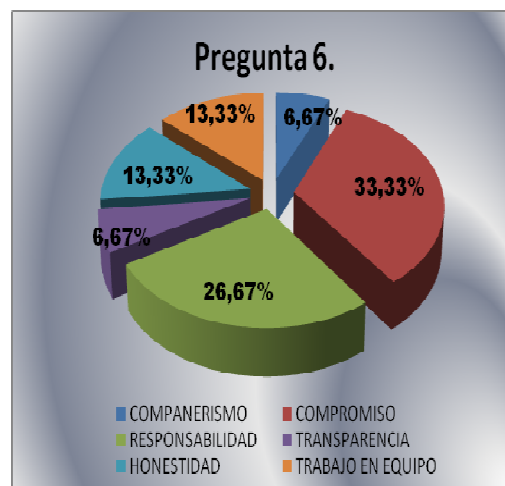
El 26,67% de los encuestados asume conocer las hojas de control de procesos, mientras que el 6,67% de los empleados dicen reconocer las actas de instructivos. Mientras que el resto de la Compañía desconocen estos documentos ya que no se los maneja. Esta información revela que Reprodata Cía. Ltda. no cuenta con manuales de trabajo, actas de instructivos ni hojas de control de procesos que permitan conocer la descripción de actividades que deben realizarse para el normal funcionamiento de las unidades administrativas y técnicas.

SOBRE LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

En las siguientes preguntas se escogió 1 opción, la que los encuestados consideraron la más importante

6.- ¿Qué valor se cultiva en la Organización?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
COMPAÑERISMO	1	6.67%
COMPROMISO	5	33.33%
RESPONSABILIDAD	4	26.67%
TRANSPARENCIA	1	6.67%
HONESTIDAD	2	13.33%
TRABAJO EN EQUIPO	2	13.33%
TOTAL:	15	100.00%

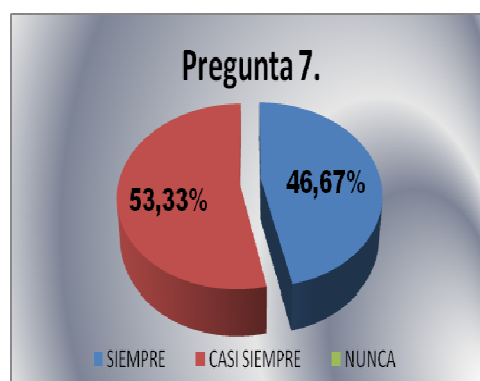


Interpretación

Según 5 empleados, estuvieron de acuerdo que el Compromiso, que equivale al 33,33% es el valor que se cultiva con mayor fuerza dentro de la Organización, seguido de la responsabilidad con un 26,67% que representan las conductas que se muestra diariamente en la mayoría del personal. La honestidad y el trabajo en equipo equivalen al 13,33% son formas de comportamiento coherentes que ayudan al desarrollo eficiente dentro de la Compañía. Y finalmente el compañerismo y la transparencia que corresponde al 6,67% siendo cualidades que sienten la necesidad de ser acentuadas con mayor esmero con el objetivo de mejorar el desempeño laboral.

7.- ¿Se siente motivado (a) con los valores que persigue la empresa?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	46.67%
CASI SIEMPRE	8	53.33%
NUNCA	0	-
TOTAL:	15	100.00%



Interpretación

El 53,33% del personal se encuentra casi siempre motivado en cuanto a los valores que persigue esta Entidad. Mientras un 46.67 % de empleados se encuentran siempre motivados. En consecuencia se puede determinar que tanto principios y valores que se imparten en Reprodacta Cía. Ltda. son aceptados de manera positiva, con el fin de promover un trabajo diario enmarcado en la ética y eficiencia.

8.- ¿Para usted, la imagen de la empresa se ve reflejada en?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
VALORES	9	60%
POLITICAS	3	20%
OBJETIVOS	3	20%
TOTAL:	15	100.00%



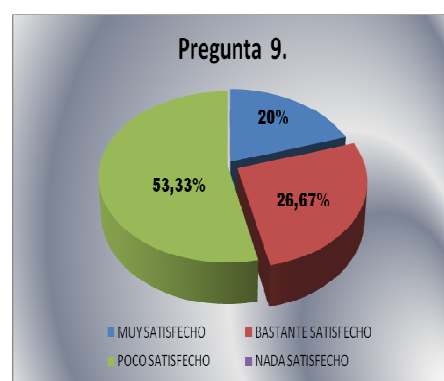
Interpretación

La imagen de Reprodata Cía. Ltda. según el 60% de sus empleados sostienen que se ve reflejada en sus valores organizacionales, mientras que 40% divergen que se refleja tanto en sus políticas como en sus objetivos. Lo que impulsa a todos a trabajar manteniendo buena conducta alineados en políticas eficaces para el cumplimiento de sus objetivos laborales.

SOBRE LA SATISFACCION LABORAL

9.- En general, ¿Cuál es su grado de satisfacción con Reprodata como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
MUY SATISFECHO	3	20.00%
BASTANTE SATISFECHO	4	26.67%
POCO SATISFECHO	8	53.33%
NADA SATISFECHO	0	-
TOTAL:	15	100.00%

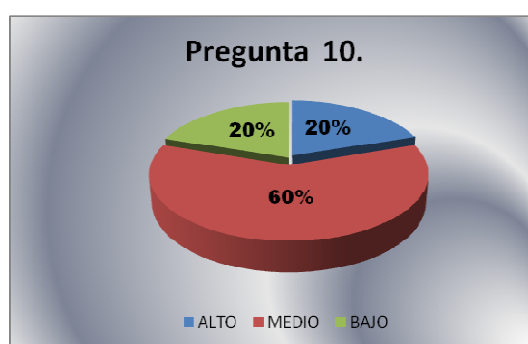


Interpretación

Prácticamente se puede apreciar que existe un bajo grado de satisfacción en el total de empleados que trabajan en esta Compañía, ya que un 53,33 % se encuentran poco satisfechos; mientras que un 26,67% están bastante satisfechos y un 20% aseguran estar muy satisfechos. Esto obliga a la Entidad a tomar acciones correctivas que estimulen a su personal ofreciéndole bienestar y estabilidad.

10.- ¿En qué nivel se ha desarrollado personal y profesionalmente en su lugar de trabajo?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
ALTO	3	20%
BAJO	3	20%
MEDIO	9	60%
TOTAL:	15	100.00%

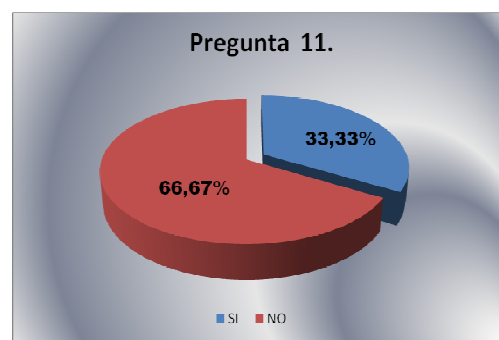


Interpretación

El 20% de los empleados considera que se han superado personal y profesionalmente dentro de la empresa, un 60% del personal manifiesta que existen medianas oportunidades de desarrollo personal y profesional, mientras que el 20% de los empleados aducen que en la Organización existen bajas oportunidades de crecer personal y profesionalmente.

11.- ¿En su área, las cargas de trabajo se encuentran bien repartidas?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	5	33.33%
NO	10	66.67%
TOTAL:	15	100.00%

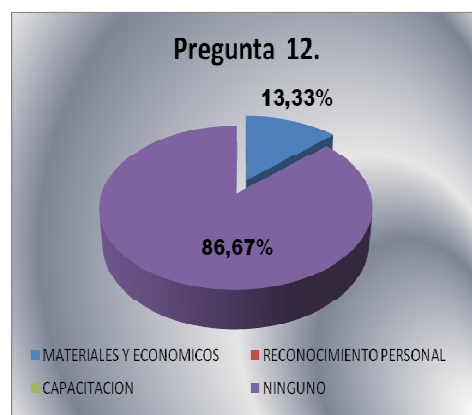


Interpretación

El 33,33% de los empleados afirman que las cargas de trabajo en su departamento se encuentran bien repartidas, mientras que un 66,67% de empleados manifiestan su descontento por la carga de trabajo mal distribuida. Este resultado permite que la organización tome en cuenta que debe reestructurar las actividades en forma equitativa.

12.- ¿Qué tipo de incentivos recibe usted por realizar correctamente su trabajo?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
MATERIALES Y ECONOMICOS	2	13.33%
RECONOCIMIENTO PERSONAL (FELICITACION)	0	-
CAPACITACION	0	-
NINGUNO	13	86.67%
TOTAL:	15	100.00%

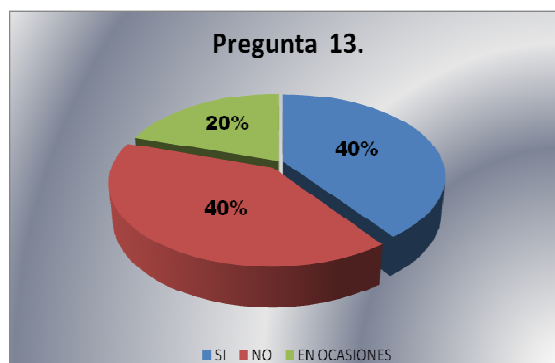


Interpretación

El 86,67% de los empleados consideran que no tienen ningún tipo de incentivo al realizar correctamente su trabajo, y el 13,33% de los empleados sí percibe un incentivo económico al realizar correctamente su trabajo. Resulta indispensable proporcionar incentivos a todo el personal que refleje eficiencia en su gestión, ya que de esta forma se compromete al personal a trabajar hacia un objetivo pre-determinado, retribuyendo a la empresa en un continuo crecimiento, avance y desarrollo.

13.- ¿Está de acuerdo con que existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de los directivos y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	6	40%
EN OCASIONES	3	20%
TOTAL:	15	100.00%

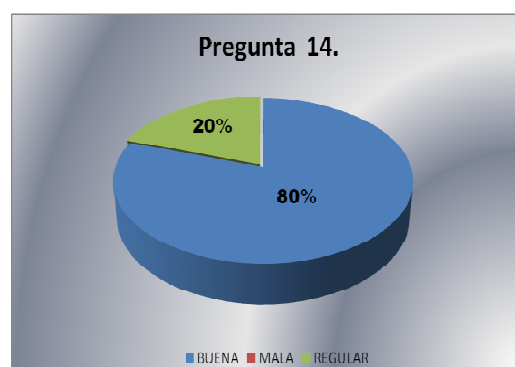


Interpretación

El 40% de los empleados piensan que si existe un clima en el cual emiten sugerencias y/o reclamos ante sus directivos, mientras que un 40% de empleados opinan que no existe un clima de libertad de expresión y finalmente un 20% de colaboradores manifiestan que en ocasiones son escuchados y respetan sus opiniones.

14.- ¿La relación con mi jefe inmediato es?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
BUENA	12	80%
MALA	3	-
REGULAR	0	20%
TOTAL:	15	100.00%

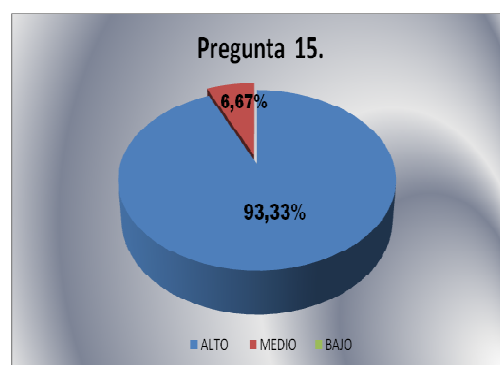


Interpretación

El 80% de los empleados consideran que existe una buena relación con su jefe inmediato, cerca del 20% de los empleados determinaron que existe una relación regular con su jefe inmediato.

15.- ¿Cómo es el nivel de relación-trabajo y afectivo con sus compañeros de todas las áreas?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
ALTO	14.00	93.33%
MEDIO	6.67	6.67%
BAJO	0	-
TOTAL:	15	100.00%



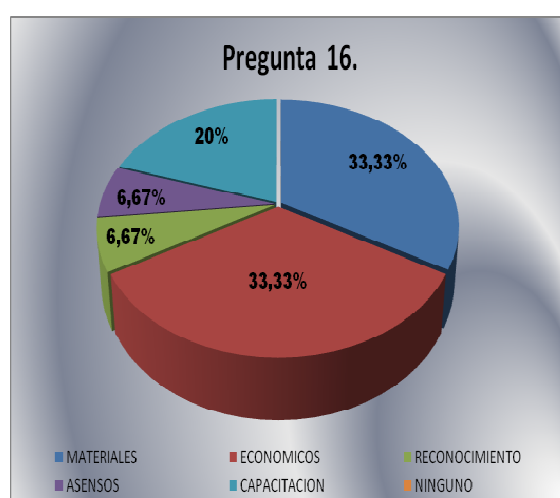
Interpretación

El 93,33% de los empleados consideran que existe una buena relación y afectivo con sus compañeros de todas las áreas, esto se debe a que es un grupo pequeño donde que comparte consideración y respeto, mientras que tan solo un 6,67% es decir 1 persona manifiesta que existe un nivel medio de relación de trabajo y afectivo en la Empresa.

SOBRE SUS PERSPECTIVAS

16.- ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por realizar bien su trabajo?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
MATERIALES	5	33.33%
ECONOMICOS	5	33.33%
RECONOCIMIENTO PERSONAL	1	6.67%
ASENSOS	1	6.67%
CAPACITACION	3	20.00%
NINGUNO	0	-
TOTAL:	15	100.00%



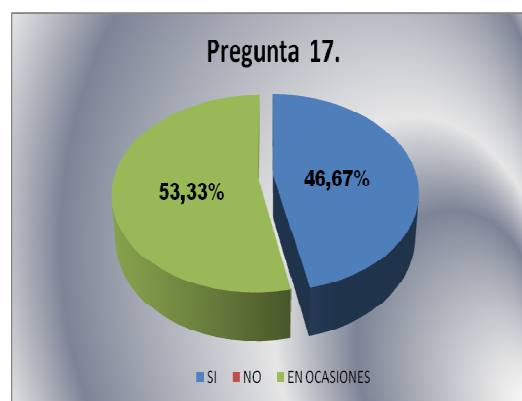
Interpretación

El 33,33% de los empleados consideran que los incentivos que brinde la Compañía deben ser económicos, compartiendo el mismo porcentaje los alicientes materiales. En tanto un 6,67% del total de empleados consideran que se promuevan los ascensos por el buen desempeño laboral. Mientras un 20% manifiesta que desearían recibir capacitaciones permanentes como distinción a su buena labor. Y finalmente un 6,67% desearía ser reconocido personalmente por medio de felicitaciones públicas.

SOBRE EL ENTORNO

17.- ¿Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (ordenador adecuado, material de oficina, teléfono o correo electrónico, etc.)?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	7	46.67%
NO	0	-
EN OCASIONES	8	53.33%
TOTAL:	15	100.00%



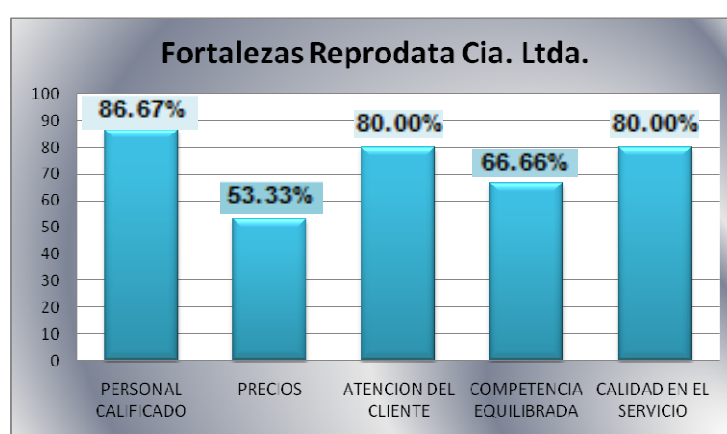
Interpretación

El 46,67% de los empleados responden que si existen los medios disponibles para el desarrollo de su trabajo en forma adecuada, tomemos en cuenta que un porcentaje superior que equivale al 53,33% de empleados manifiestan que no disponen de los medios adecuados (herramientas del taller técnico) para la realización de su trabajo en forma ágil y oportuna.

18.- ¿Enumere del 1 al 5 según su importancia las principales fortalezas y debilidades que usted considera tiene esta Compañía?

Fortalezas

CALIFICACION	No DE RESPUESTAS	IMPORTANCIA	PORCENTAJE
FORTALEZAS			
PERSONAL CALIFICADO	13	1°	86.67%
PRECIOS	8	4°	53.33%
ATENCION DEL SERVICIO	12	2°	80.00%
COMPETENCIA EQUILIBRADA	10	3°	66.66%
CALIDAD EN EL SERVICIO	12	2°	80.00%



Interpretación

Según la encuesta realizada por los empleados catalogan en el siguiente orden a las fortalezas de REPRODATA Cía. Ltda.:

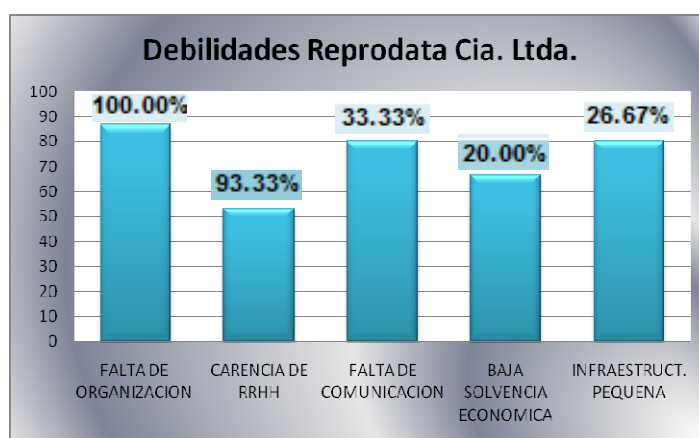
- 1.- El personal calificado con el que cuenta se encuentra en la primera posición, dando a conocer que es una de las principales fortalezas.
- 2.- La calidad y atención en el servicio que se ofrece simultáneamente se encuentran en segundo lugar, reflejando que el soporte técnico que se brinda se destaca por estas cualidades.

3.- La competencia equilibrada ocupa el tercer lugar, ya que se debe tomar en cuenta que esta Organización es (CAS) exclusivo de marca Lexmark.

4.- Los precios del servicio, son el cuarto lugar, son otras fortalezas que influyen en la organización, se tendría que poner un poco de énfasis y aumentar su incidencia favorable dentro de la Organización.

Debilidades

CALIFICACION	Nº DE RESPUESTAS	IMPORTANCIA	PORCENTAJE
DEBILIDADES			
FALTA DE ORGANIZACIÓN	15	1º	100.00%
CARENCIA DE RRHH	14	2º	93.33%
FALTA DE COMUNICACIÓN	5	3º	33.33%
BAJA SOLVENCIA ECONOMICA	3	5º	20.00%
INFRAESTRUCTURA PEQUENA	4	4º	26.67%



Interpretación

Según la encuesta realizada por los empleados catalogan en el siguiente orden a las debilidades de REPRODATA Cía. Ltda. :

1.- Falta de una correcta Organización se toma el primer lugar, se puede notar que carece de un direccionamiento estratégico.

2.-Carencia de Recursos Humanos ocupa el segundo lugar, dejando entrever que la falta de personal técnico imposibilita cubrir la gran demanda nacional.

3.- Falta de comunicación.

4.- Infraestructura pequeña.

5.- Baja Solvencia económica, se encuentra en el último puesto de las debilidades existentes; hay que recalcar que no es una debilidad fuerte que mantiene esta Organización ya que se puede trabajar a través de una atención permanente del servicio; respetando fechas de entrega, recaudando cartera por vencer para activar la liquidez de la Compañía a tiempo.

19.- ¿Considera usted que debe mejorar el clima organizacional? Emita su comentario y proponga posibles sugerencias.

Interpretación

El personal de Reprodata Cía. Ltda. coincide que el clima Organizacional es relativamente bueno, ya que se desarrolla en un ambiente de compañerismo y respeto. Lo que genera un trabajo en equipo incrementando el desempeño laboral. Es necesario reconocer que 3 empleados cuestionados sugieren que sean revisados los sueldos por la cantidad de trabajo que realizan. En cuanto 5 empleados proponen que se debe realizar una mejor distribución de funciones para que no exista carga de trabajo excesiva y que no se mezclen actividades de otros departamentos. Cuatro colaboradores manifiestan que la organización debe reestructurar su direccionamiento estratégico para formular acciones correctivas y de mejora para cada proceso con el

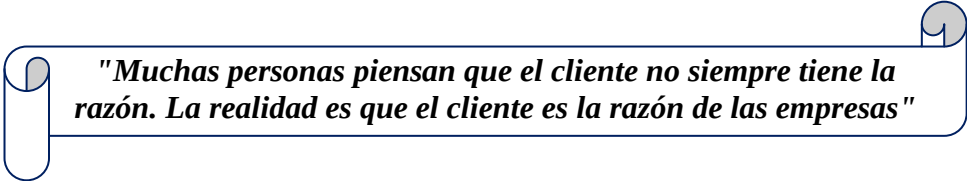
objetivo de mantener su exclusividad. Y finalmente el resto de personal propone que deberían existir capacitación permanente, incentivos, bonificaciones sean económicas o reconocimientos varios que denote que esta Compañía sea recíproca por el esfuerzo que ellos realizan

2.8. Diagnóstico puntualizado del servicio que brinda la Empresa

Se realizará un diagnóstico detallado con el objetivo de medir la satisfacción del cliente de la empresa Reprodata Cía. Ltda. a través de un cuestionario dirigido a un segmento de personas específicas, es decir los principales usuarios de este servicio, a fin de conocer sus opiniones, inquietudes, gustos y preferencias. La encuesta trata sobre temas relacionados a la calidad en el servicio, soporte, experiencia, entre otros aspectos que ayudarán a detectar falencias en el servicio, de esta forma permitirá corregir y mejorar procesos que contribuya a ofrecer un trabajo de calidad en la empresa.

2.8.1. Ambiente Externo

Es indispensable conocer como se percibe por fuera el servicio que se presta a todos los clientes externos que mantiene esta Organización, ya que de esta forma se analiza cual es la mejor manera de ofrecer el servicio, teniendo en cuenta su rapidez de entrega, los tiempos de espera etc. Esta información es fundamental para el desarrollo de estrategias empresariales, identificando alternativas reales, tomando en cuenta las sugerencias de los usuarios ya que de esta forma se irá perfeccionando día a día el servicio técnico que se ofrece, permitiendo así, cubrir las necesidades de los clientes de manera exitosa.



"Muchas personas piensan que el cliente no siempre tiene la razón. La realidad es que el cliente es la razón de las empresas"

Ariel Brailovsky

2.8.1.1. Encuesta dirigida a los Clientes de la Compañía

Para la elaboración del presente cuestionario se ha planteado la siguiente hipótesis, la cual está basada en el objetivo estratégico que a continuación se detalla:

Objetivo.-medir el nivel de satisfacción de los clientes de Reprodata Cía. Ltda. en la ciudad de Quito y conocer sus opiniones, quejas y sugerencias acerca de la calidad del servicio que se ofrece en la actualidad.

Hipótesis.- la mayoría de usuarios externos de la empresa Reprodata Cía. Ltda. consideran que el servicio que reciben es muy bueno. Sin embargo no todos se encuentran satisfechos especialmente con los tiempos de entrega del servicio; por tal motivo el nivel de satisfacción no es elevado.

El estudio de investigación se basa en las siguientes variables del servicio:



La presente encuesta está dirigida a clientes Corporativos y personas naturales que hacen uso del servicio de esta Organización, los cuales constituyen el universo de la investigación. Ver **Anexo 1. Clientes de Reprodata Cía. Ltda.**

Modelo de la Encuesta:



FECHA:	
NOMBRE DEL CLIENTE:	
TIPO DE USUARIO:	PERSONA NATURAL ☐ CLIENTE CORPORATIVO ☐

INTRODUCCION

El propósito de esta encuesta es conocer el grado de satisfacción de los clientes, determinando la aceptación y calidad del servicio que se presta.

INDICACIÓN

Sírvase contestar las siguientes preguntas, por lo que se espera un alto grado de sinceridad, ya que su acertada respuesta será de gran ayuda para mejorar el servicio técnico que le proporcionamos.

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESCOJA UNA OPCIÓN

1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio técnico que le ofrecemos?

COMPLETAMENTE SATISFECHO ☐
 SATISFECHO ☐
 NO ESTA SATISFECHO ☐

2.- ¿Qué aspectos considera más valiosos del servicio?

PRECIO ☐ RAPIDEZ ☐
 CALIDAD ☐ OTROS _____

3.- ¿La entrega del servicio se hace a tiempo?

SIEMPRE ☐
 CASI SIEMPRE ☐
 NUNCA ☐

4.- ¿Se le otorga facilidades de pago por el servicio adquirido?

SI ☐
 NO ☐

5.- Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente

SI ☐
 NO ☐

6.- Usted considera que el precio que paga por el servicio que requiere es

ALTO ☐
 MEDIO ☐
 BAJO ☐

7.- El personal técnico que lo atiende, da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar

SIEMPRE ☐
 CASI SIEMPRE ☐
 NUNCA ☐

8.- Después de recibir el soporte técnico en Reprodata Cia. Ltda. ; utilizaría el servicio nuevamente

SI ☐
 NO ☐

9.- Hay alguna sugerencia o reclamo que le gustaría decirle a Reprodata Cia. Ltda. para mejorar el servicio que proporciona

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION



2.8.1.2. Resultados: Análisis y Gráficos de la Investigación

Para calcular el tamaño de la muestra que se va a tomar dentro de esta Organización se hace uso de la siguiente fórmula, tomada del libro: Técnicas de Investigación Social de Patricio Andino.

De donde:

n=	número de la muestra
Z=	nivel de confianza
pq=	variabilidad de fenómeno de estudio
E=	nivel de precisión y/o efectividad con que se genera el fenómeno

n=	?
Z=	95% según escala= 1.96
pq=	(0.5)(0.5)= 0.25
E=	5%= (0.05)

$$n = \frac{Z^2 (pq)N}{N-1(E)^2 + Z^2(pq)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)41}{41-1(0.05)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = \frac{(3.8416) (0.25)41}{40(0.025) + (3.8416)(0.25)} = \frac{39.3764}{0.1 + 0.9604}$$

$$n = \frac{39.3764}{1.0604} = 37$$

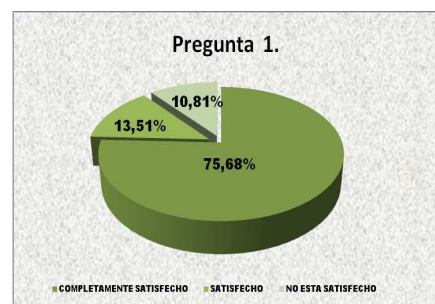
$$n = 37$$

La encuesta se realiza a 37 clientes en los cuales se encuentran (7) personas naturales y (30) usuarios corporativos de Reprodacta Cía. Ltda. A continuación se presenta la interpretación de la investigación realizada con los resultados obtenidos:

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ESCOJA UNA OPCIÓN

1.- ¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio técnico que le ofrecemos?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
COMPLETAMENTE SATISFECHO	28	75.68%
SATISFECHO	5	13.51%
NO ESTA SATISFECHO	4	10.81%
TOTAL:	37	100.00%

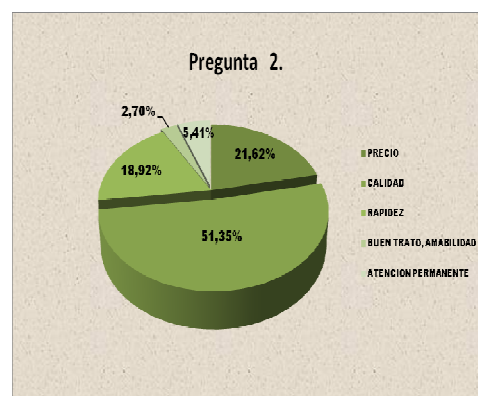


Interpretación

Este es un aspecto clave para la Compañía porque le permite conocer la aceptación que tiene por parte de sus usuarios externos quienes representan la razón de la Organización. El 75,68% de los clientes se encuentran completamente satisfechos por el servicio técnico que brinda Reprodata Cía. Ltda., mientras que un 13,51% manifiesta estar satisfechos con la Compañía y el 10,81% restante determino no encontrarse satisfechos.

2.- ¿Qué aspectos considera más valiosos del servicio?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
PRECIO	8	21.62%
CALIDAD	19	51.35%
RAPIDEZ	7	18.92%
BUEN TRATO, AMABILIDAD	1	2.70%
ATENCION PERMANENTE	2	5.41%
TOTAL:	37	100.00%

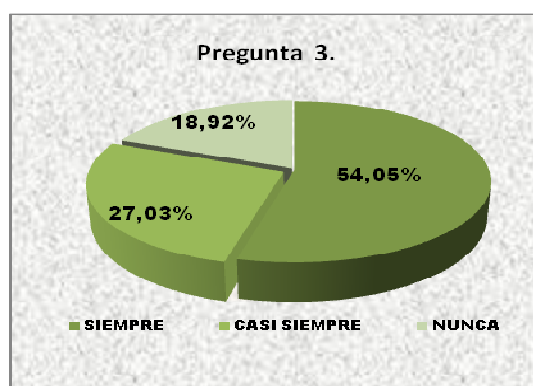


Interpretación

El 51,35% de los clientes de Reprodata Cía. Ltda. manifiestan que el aspecto más valioso del servicio Técnico es la calidad, el 21,62% de los encuestados consideran que es el precio, un 18,92% determina que es la rapidez y dentro de la opción otros 2 personas que representan el 5,41% sostienen que es importante ofrecer una atención permanente, finalmente un 2,70% aduce que el aspecto más valioso en el servicio es recibir un buen trato. Variantes que deben ser tomados en cuenta al momento de brindar el soporte Técnico en esta Compañía.

3.- ¿La entrega del servicio se hace a tiempo?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	54.05%
CASI SIEMPRE	10	27.03%
NUNCA	7	18.92%
TOTAL:	37	100.00%

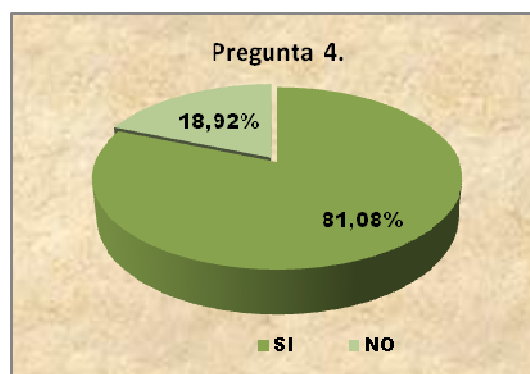


Interpretación

El 54,05% de los clientes manifestaron que la entrega del servicio se hace siempre a tiempo, mientras que el 27,03% señala que casi siempre y un 18,92% determina que nunca se lo realiza a tiempo. Resultados que la Organización debe tomar a consideración para mejorar lo tiempos de entrega hacia todos sus usuarios externos.

4.- ¿Se le otorga facilidades de pago por el servicio adquirido?

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	30	81.08%
NO	7	18.92%
TOTAL:	37	100.00%

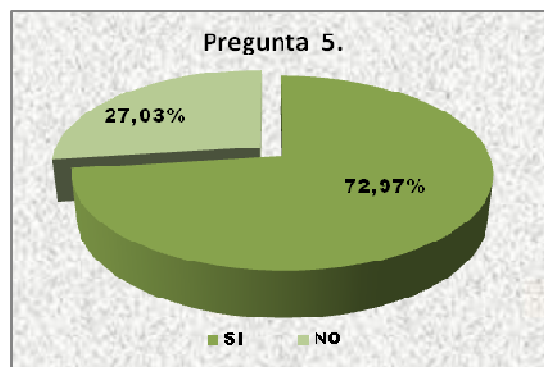


Interpretación

El 81,08% de los clientes de esta Organización sostienen que si reciben facilidades de pago por el servicio adquirido y un 18,92% manifiesta que no lo recibe.

5.- Sus problemas o inquietudes se han solucionado oportunamente

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	27	72.97%
NO	10	27.03%
TOTAL:	37	100.00%

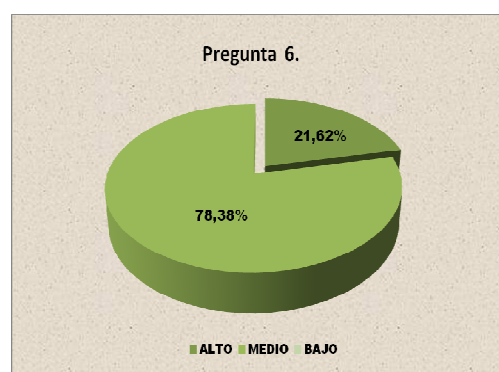


Interpretación

El 72,97% de los clientes manifestaron que cuando han tenido algún tipo de problema o inquietud si se le ha solucionado, mientras que un 27,03% señala que no ha sido solucionado su inconveniente oportunamente. Situación que debe ser considerada por toda la Empresa con la finalidad de solucionar los problemas del cliente de forma ágil y efectiva.

6.- Usted considera que el precio que paga por el servicio que requiere es

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
ALTO	8	21.62%
MEDIO	29	78.38%
BAJO	0	-
TOTAL:	37	100.00%

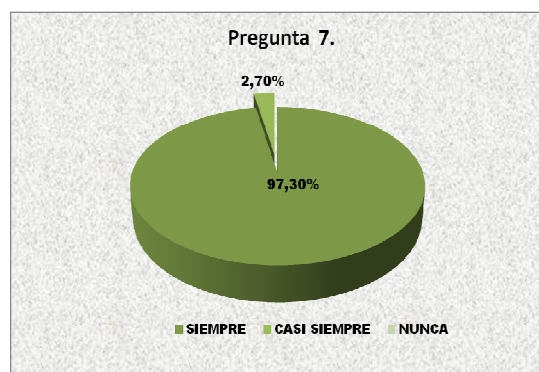


Interpretación

El 21,62% de los encuestados considera que el precio que paga por recibir el Servicio Técnico en Reprodata Cía. Ltda. es alto, mientras que un 78,38% de los clientes manifiesta que el precio es medio. Ninguna persona determina que el precio es bajo.

7.- El personal técnico que lo atiende, da la imagen de estar totalmente calificado para las tareas que tiene que realizar

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	36	97.30%
CASI SIEMPRE	1	2.70%
NUNCA	0	-
TOTAL:	37	100.00%

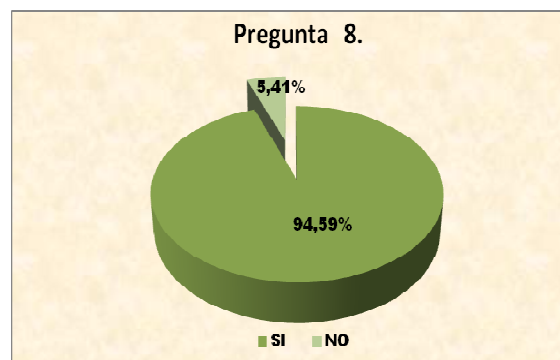


Interpretación

Un 97,30% de los clientes de esta Compañía señala que el personal técnico que lo atiende siempre da la imagen de estar totalmente calificado para sus tareas, mientras que un 2,70% que representa 1 persona responde que casi siempre brinda esta imagen.

8.- Después de recibir el soporte técnico en Reprodata Cía. Ltda. ; utilizaría el servicio nuevamente

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
SI	35	94.59%
NO	2	5.41%
TOTAL:	37	100.00%

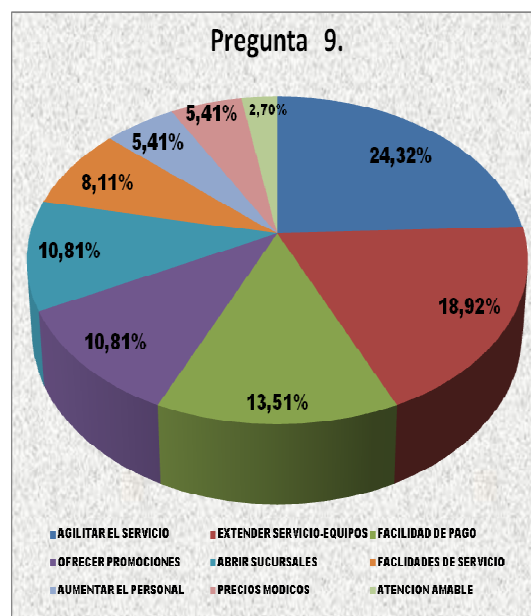


Interpretación

El 94,59% de los clientes encuestados de Reprodata si utilizaría el servicio nuevamente. En tanto 2 usuarios que representan un 5,41% no regresaría a tomar el servicio de la Compañía, lo que demuestra que el servicio es aceptado por la mayoría de clientes.

9.- Hay alguna sugerencia o reclamo que le gustaría decirle a Reprodata Cía. Ltda. para mejorar el servicio que proporciona

CALIFICACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
AGILITAR EL SERVICIO	9	24.32%
EXTENDER SERVICIO-EQUIPOS	7	18.92%
FACILIDAD DE PAGO	5	13.51%
OFRECER PROMOCIONES	4	10.81%
ABRIR SUCURSALES	4	10.81%
FACILIDADES DE SERVICIO	3	8.11%
AUMENTAR EL PERSONAL TECNICO	2	5.41%
PRECIOS MODICOS	2	5.41%
ATENCION AMABLE	1	2.70%
TOTAL:	37	100.00%



Interpretación

La mayoría de clientes encuestados coinciden que el servicio técnico que brinda Reprodata Cía. Ltda. es muy bueno resaltan al personal calificado que los atiende. Pero se debe indicar además que 9 usuarios externos que representan el 24,32% manifiestan que se debe agilizar el servicio y respetar los tiempos de entrega es decir demandan una atención más rápida, el 18,92% sugiere que se extienda el servicio para otra gama de equipos, un 13,51% reclama que debe existir mayores facilidades de pago como la aceptación de tarjetas de crédito (personas naturales), según el 10,81% determina que es conveniente que se abra otras sucursales en otras

provincias, otro 10,81% propone que deben existir varias promociones de descuentos en el servicio, mientras que el 8,11% sugiere que deben ampliar las formas de acceso y comodidad del servicio, dos personas que equivale al 5,41% sugieren que se debe existir precios más cómodos, otro 5,41% determina que es adecuado aumentar el personal Técnico en Quito y finalmente el 2,70% manifiesta que la atención debe ser mas amable y cordial.

2.9. ¿Qué necesidades satisface a Reprodata Cía. Ltda.?

Esta Organización debe tomar en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas tanto para su ambiente interno como externo, ya que las interrogantes planteadas responden a todas las necesidades de los empleados y los requerimientos de los clientes. De esta forma nos podemos dar cuenta si la Compañía debe continuar trabajando de la forma que lo ha venido haciendo en los últimos años o debe corregir y mejorar en diferentes aspectos y/o áreas.

En el ambiente interno de Reprodata Cía. Ltda. es indispensable desarrollar planes de acción e implementar políticas y manuales de procedimientos (designar funciones y responsabilidades a cada cargo) que garanticen mejorar el desenvolvimiento de toda la Organización. Empezando por dar a conocer y sobre todo reafirmando la razón de ser de la compañía, realizando reuniones periódicas las cuales hagan partícipes a todos sus miembros, dando así oportunidad de que los empleados expongan sus perspectivas, interrogantes y solicitudes, es decir en donde se trate problemas y sugerencias a favor de la Compañía. Además se detalle y se analice la estructura organizacional que se maneja, resaltando e incentivando a cumplir los valores y principios organizacionales promoviendo capacitaciones constantes pero sobre todo motivando a todo el personal a cumplir con los objetivos y metas que se desee alcanzar.

En cuanto al ambiente externo, se debe destacar que el servicio que se ofrece actualmente es apreciado por los clientes que mantiene esta Organización, lo cual representa una gran fortaleza, pero es necesario reconocer también los

inconvenientes que se encuentran a la vista de los usuarios como es la falta de personal para cubrir la demanda existente; por tal razón el arreglo de las impresoras y copiadoras requieren más del tiempo previsto y acordado en un inicio, adicional a las personas naturales que hacen uso de este servicio no se les concede facilidades de pago que les permita acceder con mayor libertad y tranquilidad a la asistencia técnica que se ofrece. Es primordial el establecimiento de estrategias enfocadas a satisfacer todas las necesidades de los clientes, brindando mayor calidad en el servicio; esto de logrará con una redistribución de responsabilidades y funciones en forma equitativa para cada técnico , con la implementación de nuevo recurso humano y la ejecución de estrategias enfocadas al cliente ofreciendo paquetes promocionales y reduciendo tiempos de entrega.

2.9.1. Análisis Situacional para la formulación de Estrategias

En base a la investigación realizada se va desarrollar el análisis situacional tomando en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas, además se va considerar la situación actual en la que se encuentra esta Organización. De esta forma se presenta a continuación el planteamiento de las Matrices: FODA, MEFI, MEFE, SAATY y de DESPLIEGUE que se detallan más adelante y servirán de herramienta para el diseño de una Planificación Estratégica; proporcionando así la información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas, la generación de nuevos y/o mejores planes de mejora por medio de la formulación de estrategias efectivas.

2.9.1.1. Análisis y Matriz FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno como de la propia empresa, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del ambiente externo y el potencial propio de la empresa.

Fortalezas.- son aquellos aspectos internos en los que la organización es fuerte y debe mantenerse o mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado.

Oportunidades.- son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la empresa en estudio.

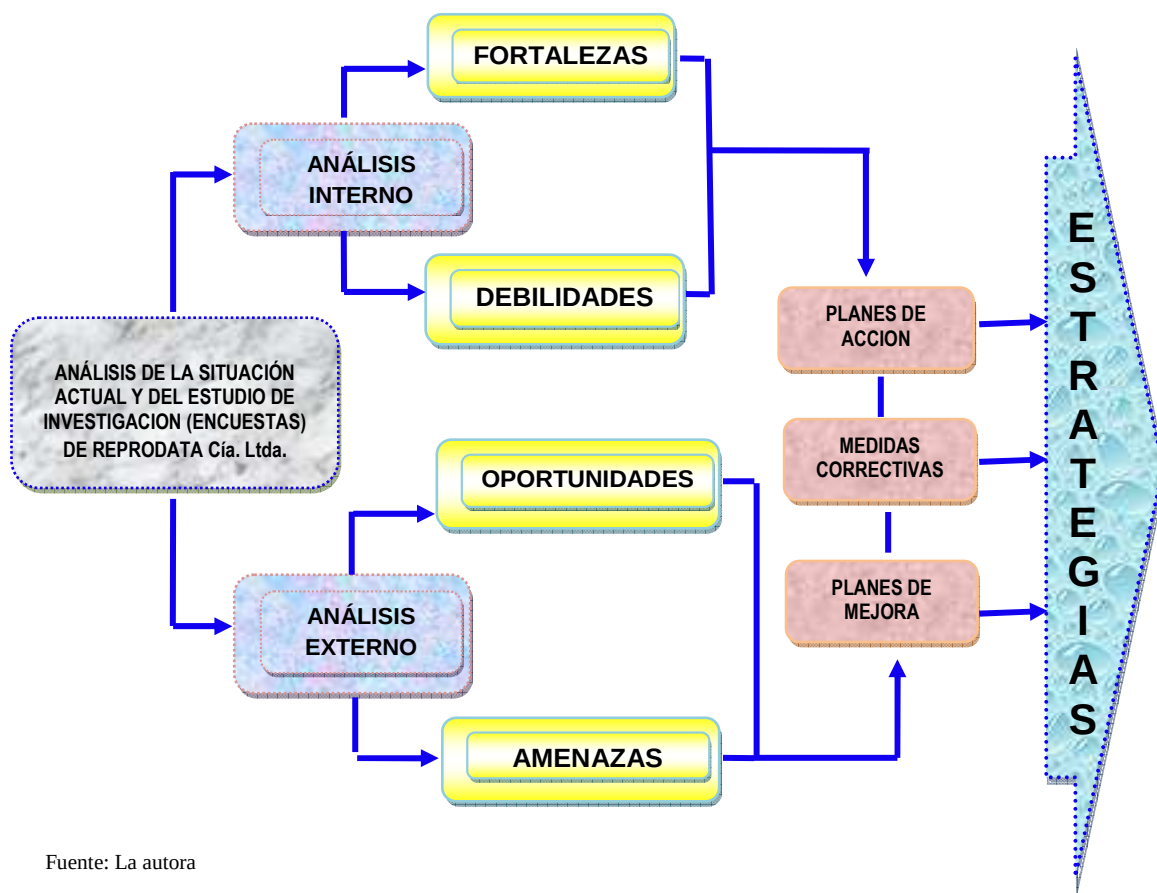
Debilidades.- Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que posee la empresa y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia.

Amenazas.- Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

Esta Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminoren el impacto de las amenazas externas.

Foda Estratégico

FIGURA N° 18



Fuente: La autora

A continuación se presenta el análisis FODA de la Empresa Reprodata Cía. Ltda. y posteriormente en el Cuadro No 17 se detalla la Matriz FODA, se debe señalar que para su estructuración se tomo en cuenta las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que más se destacan en esta Compania.

Análisis FODA de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 16

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	* Reprodata Cía. Ltda. representa un Centro de Servicio Autorizado(CAS- LEXMARK) y es reconocida por sus más de 10 años de trayectoria * El servicio técnico que se ofrece es apreciado por los clientes por el sacrificio, lealtad y honestidad con que se trabaja * Ofrece un soporte técnico completo: Outsourcing y alquiler de equipos * Dispone de costos preferenciales para clientes corporativos * Ofrece un servicio técnico según las preferencias de los clientes : atención personalizada; in-situ (se traslada al lugar del daño a nivel nacional) y en su centro de atención (taller). * La empresa brinda un servicio de calidad * Reprodata cuenta con personal calificado con amplia experiencia * Gran parte de sus clientes son fijos y son organizaciones de prestigio * Los equipos con los que cuenta se encuentran en optimas condiciones * La Compañia posee rentabilidad con la posibilidad de aumentar sus ventas * Condiciones físicas de trabajo adecuadas * Ambiente laboral estable, buena relación en cada área. * Muy buena conducta de los empleados * Se trabaja en equipo * Reconocimiento de la marca LEXMARK por brindar el servicio * La flexibilidad de la empresa al momento de prestar el servicio.	* Carencia de capacidad administrativa para proponer cambios de mejora * La empresa no trabaja con planificación (sistema administración estratégica) * Desconocimiento de la razón de ser de la Compañía (Misión, Visión, Objetivos) * Falta de personal para cubrir la demanda en el área Técnica * No existe distribución de funciones y responsabilidades en forma equitativa. * No existen procesos * No se cuenta con un manual de procedimientos administrativos * Desconocimiento de políticas porque no existen * Los empleados no cuentan con alguna motivación o incentivo por realizar bien su Trabajo (tarjetas comisariato, fybeca, etc.) * No existen prestamos o anticipos para las personas que laboran en esta empresa * No se imparte capacitación periódica * No existe canales de comunicación adecuados a un marco de crecimiento y desarrollo entre las unidades de la empresa * Existe carga de trabajo para algunos empleados, por ende el retraso en la entrega del servicio por tal motivo los empleados no se sienten valorados en la empresa * No hay metas ni líneas de desarrollo establecidas * Carencia de un liderazgo efectivo, resistencia al cambio * Excesivos niveles jerárquicos para el tamaño de la compañía * Desorganización en la administración y falta de controles al interior de la empresa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	* Hace 4 años se mantiene como taller autorizado de LEXMARK (CAS) * Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio y para la adquisición de nuevas maquinas y equipos * Venta de línea de Productos de la Marca LEXMARK * Debilitamiento de competidores pequeños ya que el mercado de la marca Lexmark se concentra en esta Organización * Formulación de un posicionamiento estratégico * Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional * Crecimiento del mercado e influencia en la marca comercial LEXMARK en la decisión de compra. * El apoyo de clientes corporativos y personas naturales que recomiendan nuestro servicio * El fiel cumplimiento de garantías expuestos en los contratos de servicio * Prestación de servicio técnico a otro tipo de equipos, LCDs cámaras fax entre otros. * Precios competitivos al alcance de todo público y al nivel de la competencia.	* Competencia cercana muy agresiva (Xerox, Hp, Canon), es decir entrada de compañías mejor organizadas o con un mejor servicio * Inestabilidad en política y económica del país * Baja liquidez y/o solvencia de los clientes * Riesgo en la inversión de adquisición de inventario fijo (tecnología a la vanguardia) * Ofertantes con precios más bajos para ganar una demanda mayor de clientes * Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media – alta * Los clientes prefieren facilidades de pago(crédito) * Ingreso de empresas con formas óptimas de distribución y segmentación en el mercado mediante alianzas estratégicas.

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Matriz FODA de Reprodatta Cia. Ltda.

CUADRO No 17

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. La empresa brinda un servicio de calidad 2. Condiciones físicas de trabajo adecuadas 3. Ofrece un soporte técnico completo: Outsourcing y alquiler de equipos 4. El servicio técnico que se ofrece es apreciado por los clientes por el sacrificio, lealtad y honestidad con que se trabaja 5. Ofrece un servicio técnico según las preferencias de los clientes: atención personalizada; in-situ (se traslada al lugar del daño a nivel nacional) y en su centro de atención (taller). 6. Reprodatta Cia. Ltda. representa un Centro de Servicio Autorizado (CAS-LEXMARK) 7. Reprodatta cuenta con personal calificado con amplia experiencia	1. Carencia de capacidad administrativa para proponer cambios de mejora 2. La empresa no trabaja con planificación (sistema administración estratégica) 3. Desconocimiento de la razón de ser de la Compañía (Misión, Visión, Objetivos) 4. Falta de personal para cubrir la demanda en el área Técnica 5. No existe distribución de funciones y responsabilidades en forma equitativa. 6. No se cuenta con un manual de procedimientos administrativos 7. Los empleados no cuentan con alguna motivación o incentivo por realizar bien su trabajo (tarjetas comisariato, fybeca, etc.) 8. No se imparte capacitación periódica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
1. Hace 4 años se mantiene como taller autorizado de LEXMARK (CAS) 2. Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio y para la adquisición de nuevas máquinas y equipos 3. Venta de línea de Productos de la Marca LEXMARK 4. Debilitamiento de competidores pequeños ya que el mercado de la marca Lexmark se concentra en esta Organización 5. Formulación de un posicionamiento estratégico 6. Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional 7. Crecimiento del mercado e influencia en la marca comercial LEXMARK en la decisión de compra.	✓ Realizar convenios con LEXMARK para participar en nuevas licitaciones a fin de extender el servicio para otra gama de equipos ✓ Abrir sucursales a fin de ingresar a provincias que más demanden el servicio. ✓ Establecer reuniones periódicas con el personal ✓ Ofrecer nuevos paquetes promocionales, mayor versatilidad en el servicio y facilidades de pago. ✓ Ampliar soporte técnico con actividades relacionadas al servicio: centro de copiado, digitalización, asesoría y capacitación.	✓ Contratación de personal técnico para el área operativa, cuando esta lo requiera. ✓ Rediseñar la estructura Organizacional de la empresa, ofreciendo lineamientos básicos (misión, visión, políticas.) ✓ Definir claramente las funciones, responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo ✓ Identificar procesos claves para normalizarlos y proponer mejoras ✓ Establecer mecanismos de motivación al personal ✓ Capacitación permanente a los empleados
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
1. Competencia cercana muy agresiva (Xerox, Hp, Canon), es decir entrada de compañías mejor organizadas o con un mejor servicio. 2. Inestabilidad en política y económica del país 3. Baja liquidez y/o solvencia de los clientes 4. Riesgo en la inversión de adquisición de inventario fijo (tecnología a la vanguardia) 5. Ofertantes con precios más bajos para ganar una demanda mayor de clientes 6. Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media – alta 7. Los clientes prefieren facilidades de pago (crédito)	✓ Conocer la Actualización de todas las Leyes vigentes en el País de esta manera poder tomar acciones adecuadas. ✓ Optimización recursos (Filler archivo digital) ✓ Reestructuración área operativa (Inventarios). ✓ Capacitar al personal periódicamente en temas relacionados al área que pertenezca para lograr ser una empresa competitiva. ✓ Los accionistas y directivos deben tomar acciones oportunas, en caso de existir inestabilidad Económica y Política con la finalidad de salvaguardar a la Compañía.	✓ Aplicación de sistemas: Mejora Continua, Justo a tiempo de Gestión Organizacional, Mantenimiento Productivo Total ✓ Implementación de un sistema de quejas y sugerencias por parte de los clientes, para conocer sus requerimientos. ✓ Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora planteadas. ✓ Desarrollo de Liderazgo participativo. ✓ Diseñar un Plan Estratégico para fortalecer el ambiente interno y externo para el posicionamiento de la empresa.

Fuente: Reprodatta Cia. Ltda.

Elaborado por: La autora

2.9.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta Matriz evalúa la situación interna de Reprodata Cía. Ltda., a través de un análisis profundo de las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Organización determinando su impacto e incidencia.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Ponderación/Peso:

Valor: 0,0 Sin importancia

Valor: 1,0 Muy importante

Calificación:

Una debilidad importante:(1)

Una debilidad menor : (2)

Una fortaleza menor : (3)

Una Fortaleza importante : (4)

Nomenclatura:

F: Fortaleza

D: Debilidad

CUADRO No 18

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS	(0,0 -1,00)	(1 – 4)	(0.0-1,00)*(1-4)
Reprodata Cía. Ltda. representa un Centro de Servicio Autorizado(CAS- LEXMARK) y es reconocida por sus más de 10 años de trayectoria	0,07	4	0,28
El servicio técnico que se ofrece es apreciado por los clientes por el sacrificio, lealtad y honestidad con que se trabaja	0,04	4	0,16
Ofrece un soporte técnico completo: Outsourcing y alquiler de equipos	0,03	4	0,12
Dispone de costos preferenciales para clientes corporativos	0,02	4	0,08
Ofrece un servicio técnico según las preferencias de los clientes: atención personalizada; in-situ (se traslada al lugar del daño a nivel nacional) y en su centro de atención (taller).	0,05	4	0,20
La empresa brinda un servicio de calidad	0,07	4	0,28

Reprodata cuenta con personal calificado con amplia experiencia	0,04	4	0,16
Gran parte de sus clientes son fijos y son organizaciones de prestigio	0,01	4	0,04
Los equipos con los que cuenta se encuentran en optimas condiciones	0,02	4	0,08
La Compania posee rentabilidad con la posibilidad de aumentar sus ventas	0,07	4	0,28
Condiciones físicas de trabajo adecuadas	0,002	4	0,008
Ambiente laboral estable, buena relación en cada área	0,002	3	0,006
Muy buena conducta de los empleados	0,003	4	0,012
Se trabaja en equipo	0,002	4	0,008
Reconocimiento de la marca LEXMARK por brindar el servicio	0,07	4	0,28
La flexibilidad de la empresa al momento de prestar el servicio.	0,003	4	0,012
DEBILIDADES			
Carencia de capacidad administrativa para proponer cambios de mejora	0,04	1	0,04
La empresa no trabaja con planificación (sistema administración estratégica)	0,05	1	0,05
Desconocimiento de la razón de ser de la Compañía (Misión, Visión, Objetivos)	0,04	2	0,08
Falta de personal para cubrir la demanda en el área Técnica	0,07	1	0,07
No existe distribución de funciones y responsabilidades en forma equitativa	0,03	2	0,06
No existen procesos	0,03	1	0,03
No se cuenta con un manual de procedimientos administrativos	0,03	1	0,03
Desconocimiento de políticas porque no existen	0,02	2	0,04
Los empleados no cuentan con alguna motivación o incentivo por realizar bien su Trabajo (tarjetas comisariato, fybeca, etc.)	0,002	2	0,004
No existen prestamos o anticipos para las personas que laboran en esta empresa	0,03	1	0,03
No se imparte capacitación periódica	0,05	1	0,05
No existe canales de comunicación adecuados a un marco de crecimiento y desarrollo entre las unidades de la empresa	0,003	1	0,003

Existe carga de trabajo para algunos empleados, por ende el retraso en la entrega del servicio por tal motivo los empleados no se sienten valorados en la empresa	0,05	1	0,05
No hay metas ni líneas de desarrollo establecidas	0,02	1	0,02
Carencia de un liderazgo efectivo, resistencia al cambio	0,003	1	0,003
Excesivos niveles jerárquicos para el tamaño de la compañía	0,028	1	0,028
Desorganización en la administración y falta de controles al interior de la empresa	0,002	1	0,002
TOTAL	1		2,60

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Acorde a la metodología utilizada para determinar la Matriz MEFI en el Internet se obtiene el siguiente aporte:

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.³²

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFI de Reprodata Cía. Ltda. está por encima de 2.5, con un valor exacto de **2,60** lo que indica que la organización presenta una situación interna favorable aunque no se encuentra muy alejada del promedio (2,5) podríamos decir que se encuentra estable en donde predominan fortalezas como: reconocimiento por sus años de trayectoria y por ser un centro de servicio autorizado y exclusivo de la una marca LEXMARK, los clientes certifican que el servicio es de calidad, por manejar contratos ofreciendo múltiples beneficios a sus usuarios, disponer de una gran variedad de costos y ajustarse a las necesidades del cliente.

³² Escalona Iván, Aplicación de la Planificación Estratégica en la Empresa NEPSA, 08/10/2004, [http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml]

2.9.1.3. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta Matriz evalúa la situación externa de Reprodata Cía. Ltda., a través de un análisis profundo de las oportunidades y amenazas dentro de las áreas funcionales de la Organización determinando su impacto e incidencia.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Ponderación/Peso:

Valor: 0,0 Sin importancia

Valor: 1,0 Muy importante

Calificación:

Superior valor: (4)

Alto valor: (3)

Medio valor: (2)

Bajo valor: (1)

Nomenclatura:

O: Oportunidad

A: Amenaza

CUADRO No 19

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIF.	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES	(0,0 -1,00)	(1 – 4)	(0.0-1,00)*(1-4)
Hace 4 años se mantiene como taller autorizado de LEXMARK (CAS)	0,07	4	0,28
Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio y para la adquisición de nuevas máquinas y equipos	0,04	2	0,08
Venta de línea de Productos de la Marca LEXMARK	0,05	3	0,15
Debilitamiento de competidores pequeños ya que el mercado de la marca Lexmark se concentra en esta Organización	0,02	3	0,06
Formulación de un posicionamiento estratégico	0,09	4	0,36
Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional	0,07	3	0,21

Crecimiento del mercado e influencia en la marca comercial LEXMARK en la decisión de compra	0,04	2	0,08
El apoyo de clientes corporativos y personas naturales que recomiendan nuestro servicio.	0,04	3	0,12
El fiel cumplimiento de garantías expuestos en los contratos de servicio	0,05	3	0,15
Prestación de servicio técnico a otro tipo de equipos copiadoras, cámaras fax entre otros	0,06	1	0,06
Precios competitivos al alcance de todo público y al nivel de la competencia	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
Competencia cercana muy agresiva (Xerox, Hp, Canon), es decir entrada de compañías mejor organizadas o con un mejor servicio	0,07	4	0,28
Inestabilidad en política y económica del país	0,06	3	0,18
Baja liquidez y/o solvencia de los clientes	0,08	4	0,32
Riesgo en la inversión de adquisición de inventario fijo (tecnología a la vanguardia)	0,05	2	0,10
Ofertantes con precios más bajos para ganar una demanda mayor de clientes	0,03	2	0,06
Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media – alta	0,04	2	0,08
Los clientes prefieren facilidades de pago(crédito)	0,03	2	0,06
Ingreso de empresas con formas óptimas de distribución y segmentación en el mercado mediante alianzas estratégicas.	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,90

Fuente: Reprodacta Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Conforme a la metodología empleada para el análisis de la Matriz MEFE en la página de internet señalada se obtiene el siguiente aporte:

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas...

*...un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.*³³

El resultado en la aplicación MEFE en Reprodata Cía. Ltda. es de **2,90** lo que nos indica que tiene muchas oportunidades, de mantenerse así tiene grandes perspectivas a favor de seguir creciendo en el mercado de reparación y mantenimiento de impresoras, multifunciones y otros. Pero es necesario recalcar que depende indiscutiblemente de un direccionamiento estratégico que le ayude a fortalecer sus oportunidades para hacer frente a las adversidades o amenazas que se presenten. No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en esta la Matriz MEFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

2.9.1.4. Matriz Saaty

*La Matriz Saaty, conocido como el proceso de jerarquización analítica (AHP), fue propuesto por el Dr. Thomas Saaty (1980, 1982). Está diseñado para resolver problemas complejos de criterios múltiples. El proceso requiere que quien toma las decisiones proporcione evaluaciones subjetivas respecto a la importancia relativa de cada uno de los criterios y que, después especifique su preferencia con respecto a cada una de las alternativas de decisión y para cada criterio. El resultado de la Matriz Saaty es una jerarquización con prioridades que muestran la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.*³⁴

*La Matriz Saaty hace posible la toma de decisiones grupal mediante el agregado de opiniones, de tal manera que satisfaga la relación recíproca al comparar dos elementos. Luego toma el promedio geométrico de las opiniones. Cuando el grupo consiste en expertos, cada uno elabora su propia jerarquía, y después se combina los resultados por el promedio geométrico.*³⁵

³³ Escalona Iván, Aplicación de la Planificación Estratégica en la Empresa NEPSA, 08/10/2004, [<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml>]

³⁴ SAATY, Thomas, The Analytic Hierarchy Process, Editorial McGraw-Hill, New York, 1980.

³⁵ MARTINEZ, E., Evaluación y decisión multicriterio; Reflexiones y Experiencias, 1997

Ventajas

- ✓ Presentar un sustento matemático de la importancia relativa de cada uno de los criterios evaluados.
- ✓ Medir criterios cualitativos y cuantitativos mediante una escala común.
- ✓ Si es el caso permitir incluir la participación de diferentes personas o grupos de expertos.

Desventajas

- ✓ Al ser un método matemático tedioso, puede ocasionar cansancio en la persona que lo realiza y/o el grupo de personas que participan y no dar mayor atención a la evaluación del modelo.
- ✓ Falta de voluntad de los participantes en colaborar para la estructuración de la Matriz Saaty.

Para la elaboración de la Matriz Saaty en la empresa Reprodata Cía. Ltda. se contó con la participación del personal administrativo y un representante del área operativa, quienes en conjunto manifestaron el nivel de prioridad de los siguientes objetivos estratégicos que se propone en el presente trabajo de tesis:

A → Diseñar la Planificación Estratégica de la empresa REPRODATA CÍA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de copiado e impresión marca LEXMARK, enfocada un desarrollo integral que optimice la productividad y mejore la calidad en el servicio.

B → Obtener un diagnóstico de la situación real de la empresa Reprodata Cía. Ltda. ubicada en Quito. Conocer su funcionamiento y la actividad que realiza.

C → Establecer un manual de procedimientos para ser implementado en esta Empresa generando un orden y un control en sus procesos.

D → Investigar los beneficios y lo que abarca una Planificación Estratégica mediante un análisis en fuentes bibliográficas.

E → Identificar por medio de encuestas las necesidades del personal (estado de ánimo y sus perspectivas en la Cía.) y si el ambiente laboral incide en el buen desenvolvimiento de la Organización. Ofreciendo programas de motivación al personal.

F → Medir la satisfacción de los usuarios del servicio a través de una encuesta en la ciudad de Quito. Dirigida a clientes: personas naturales y a clientes Corporativos. Para detectar falencias en la calidad del servicio que se está ofreciendo y proponer soluciones prácticas.

G → Identificar los procesos y formular planes, programas que optimicen cada proceso que se ejecuta para la realización y entrega del servicio

H → Evaluar los resultados de desempeño a través de Indicadores y emitir un análisis referente.

Los objetivos estratégicos expuestos, fueron priorizados por medio de la Matriz Saaty, que muestra las correlaciones entre los distintos objetivos en función de los siguientes pesos:

1: Igual de importante

3: Ligeramente más importante (1/3 ligeramente menos importante)

5: Más importante (por tanto 1/5 menos importante)

7: Bastante más importante (1/7 bastante menos importante)

9: Mucho más importante (1/9 Mucho menos importante)

Matriz Saaty de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 20

	A	B	C	D	E	F	J	H	a	b	c	d	e	f	G	h	MEDIAS	% IMPORTANCIA	ORDEN
A	1	3	3	7	7	7	7	3	0,03	0,15	0,23	0,69	0,32	0,41	0,28	0,19	0,29	29	1°
B	7	1	1/3	1/7	1	3	1	5	0,20	0,05	0,03	0,01	0,05	0,17	0,04	0,32	0,11	11	4°
C	3	3	1	1/3	3	1	5	1/7	0,09	0,15	0,08	0,03	0,14	0,06	0,20	0,01	0,10	10	5°
D	5	1/5	1/3	1	1	1	3	1	0,14	0,01	0,03	0,10	0,05	0,06	0,12	0,06	0,07	7	7°
E	7	5	5	1/3	1	1/5	1/3	1/3	0,20	0,25	0,38	0,03	0,05	0,01	0,01	0,02	0,12	12	3°
F	1/5	3	1/3	1/5	5	1	7	1/3	0,01	0,15	0,03	0,02	0,23	0,06	0,28	0,02	0,10	10	5°
G	7	5	3	1/5	1	1	1	5	0,20	0,25	0,23	0,02	0,05	0,06	0,04	0,32	0,15	15	2°
H	5	1/5	1/7	1	3	3	1	1	0,14	0,01	0,01	0,10	0,14	0,17	0,04	0,06	0,08	8	6°
TOTALES	35,20	20,4	13,14	10,2	22	17,2	25,33	15,81	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	100,00	

Fuente: Plan MITRA,[sorad.ual.es/mitra/home_mitra/doc3.pdf],2001
Elaborado por: La autora

En base al Cuadro No 19 se presenta el orden de prioridad de los objetivos estratégicos:

Como prioridad 1º el Objetivo A con el 29%.- Diseñar la Planificación Estratégica de la empresa REPRODATA CIA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión marca LEXMARK, enfocada a un desarrollo integral que optimice la productividad y mejore la calidad en el servicio.

Como prioridad 2º el Objetivo G con el 15%.- Identificar los procesos y formular planes, programas que optimicen cada proceso que se ejecuta para la realización y entrega del servicio

Como prioridad 3º los Objetivos E con el 12%.- Identificar por medio de encuestas las necesidades del personal (estado de ánimo y sus perspectivas en la Cía.) y si el ambiente laboral incide en el buen desenvolvimiento de la Organización. Ofreciendo programas de motivación al personal.

Como prioridad 4º el Objetivo B con el 11%.- Obtener un diagnóstico de la situación real de la empresa Reprodata Cía. Ltda. ubicada en Quito. Conocer su funcionamiento y la actividad que realiza.

Como prioridad 5º los Objetivos C - F con el 10%.- (C) Establecer un manual de procedimientos para ser implementado en esta Empresa, generando un orden y un control en sus procesos.

(F) Medir la satisfacción de los usuarios del servicio a través de una encuesta en la ciudad de Quito. Dirigido a los clientes: personas naturales y Clientes Corporativos.

Para detectar falencias en la calidad del servicio que se está ofreciendo y proponer soluciones prácticas.

Como prioridad 6º el Objetivo H con el 8%.- Evaluar los resultados de desempeño a través de Indicadores y emitir un análisis referente.

Como prioridad 7º el Objetivo D con el 7%.- Investigar los beneficios y lo que abarca una Planificación Estratégica mediante un análisis en fuentes bibliográficas.

2.9.1.5. Matriz Despliegue

Una vez utilizada la Matriz Saaty para la priorización de los objetivos estratégicos, se procederá a utilizar la Matriz Despliegue para priorizar las estrategias que permitan hacer realidad la ejecución de las metas propuestas.

La Matriz Despliegue considera los objetivos estratégicos priorizados con sus respectivos pesos, también considera la relación entre los objetivos y planes de acción, según el Autor Calvo, S. en su libro Formulación de la Estrategia.

Se hace uso de la Matriz Saaty, una vez priorizado los objetivos estratégicos, se procede a priorizar las 10 principales estrategias y/o planes de acción; tomando en cuenta el análisis FODA de Reprodata Cía. Ltda., de esta forma vamos estructurar la Matriz Despliegue.

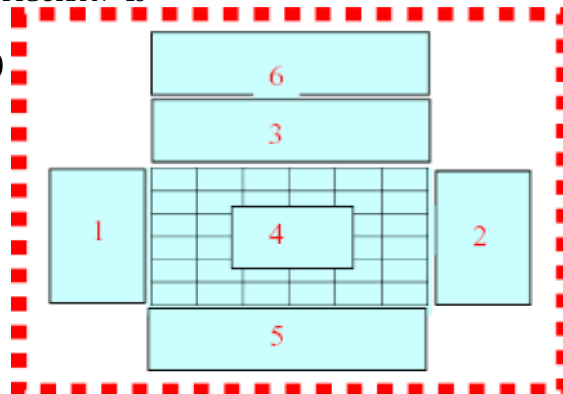
La Matriz de Despliegue considera los siguientes componentes:

Despliegue

Componentes de la Matriz de Despliegue

- 1) Objetivos del Sistema
- 2) Pesos de los objetivos. Método(Saaty)
- 3) Estrategias
- 4) Relación Objetivo-Estrategia
- 5) Cálculo del peso de las Estrategias
- 6) Relación Estrategias- Estrategias

FIGURA N° 19



Fuente:MITRA,[sorad.ual.es/mitra/home_mitra/doc3.pdf],2001

En base a los componentes de la Matriz de Despliegue se procedió a registrar los datos adquiridos en la Matriz Saaty; en donde se establece la relación entre los objetivos y las estrategias por medio de pesos, los mismos que están establecidos de la siguiente forma: Relación fuerte, medial y débil.

En las filas se ubicaron los objetivos estratégicos definidos como A, B, C, D, E, F, G y H, en las columnas se ubicaron las estrategias enumeradas desde el 1 hasta el número 10. Dichas estrategias son detalladas a continuación (en un orden secuencial):

1.-Realizar convenios con Lexmark para participar en nuevas licitaciones que permitan extender el servicio a nivel nacional; para otra gama de equipos, (LCDs, cámaras digitales, fax entre otras) para incursionar en otras marcas, sin afectar la exclusividad con Lexmark.

2.- Aumentar el capital humano en el departamento técnico en un principio con la contratación de Técnicos (pasantes o egresados) cuando se requiera, brindando oportunidad de desarrollo a los estudiantes para que adquieran experiencia en el área técnica; y de esta forma ir incorporándolos paulatinamente para cubrir con la demanda nacional existente.

3.- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa ofreciendo lineamientos básicos que garanticen un mejor funcionamiento organizacional.

4.- Identificar procesos claves para normalizarlos y proponer mejoras a la estructuración de las actividades operativas.

5.- Establecer y promover mecanismos de reconocimientos por el buen desempeño del trabajo realizado; a los empleados.

6.- Capacitación permanente a los empleados.

7.- Implementación de quejas- sugerencias por parte de los clientes para conocer los requerimientos continuos de los usuarios externos.

8.- Desarrollar un liderazgo participativo.

9.- Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora.(Ejemplo: medir plazos de entrega, repuesta rápida al servicio requerido).

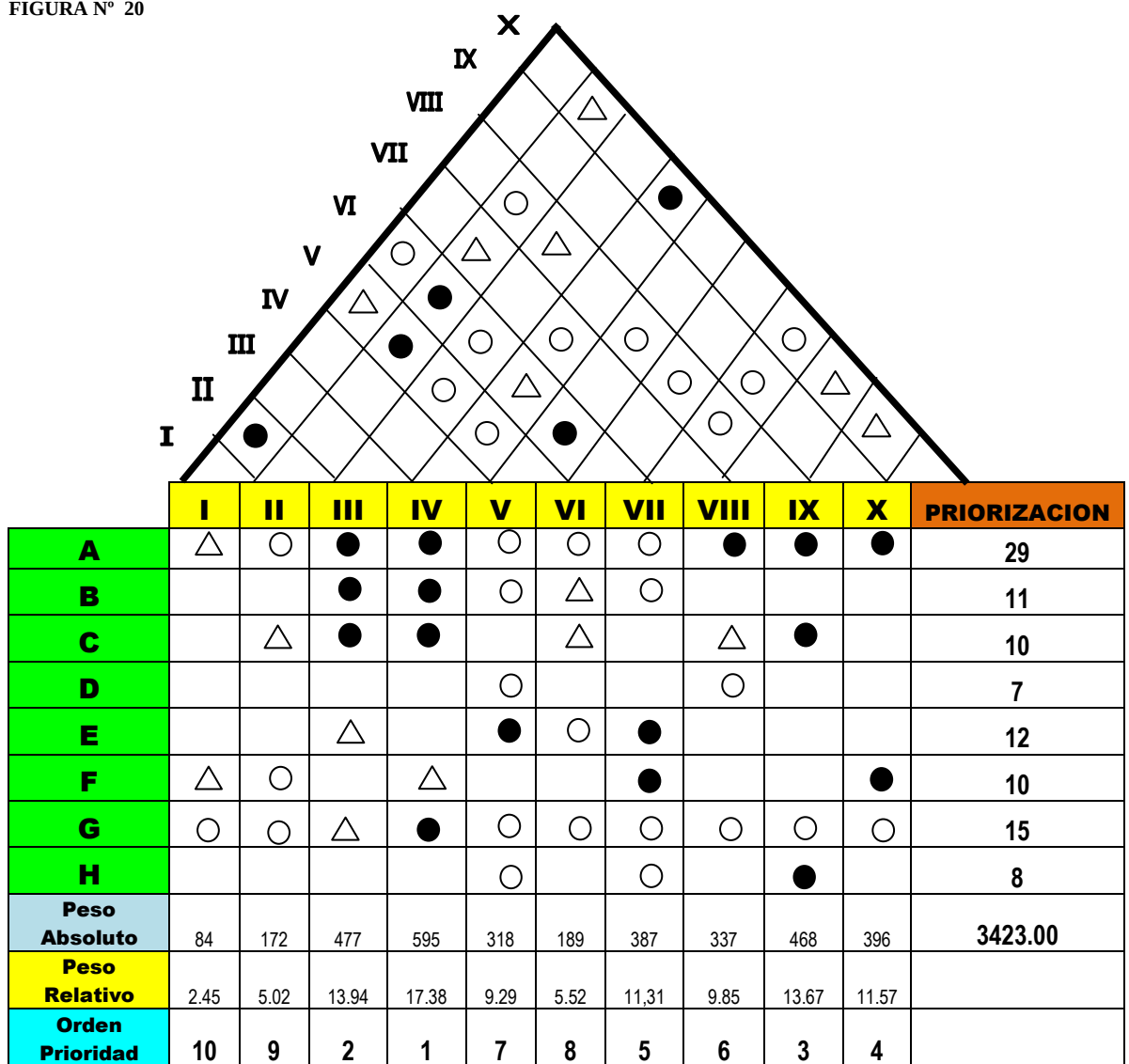
10.- Optimizar la rentabilidad ofreciendo nuevos paquetes promocionales, versatilidad en el servicio y facilidades de pago para todos los clientes.

La Matriz Despliegue aplicada a esta Organización es representada en la Figura N° 20.

Matriz de Despliegue (Hoshin) Reprodata Cía. Ltda.

Grado de relacion	
●	9 Relacion Fuerte
○	3 Relacion Media
△	1 Relacion Debil

FIGURA N° 20



Fuente: Plan MITRA,[sorad.ual.es/mitra/home_mitra/doc3.pdf],2001
 Elaborado por: La autora

A continuación los resultados obtenidos de la Matriz Despliegue enumerados por Orden de prioridad, siendo el número 1 el más importante entre las estrategias:

1. La Estrategia 4.- Identificar procesos claves para normalizarlos y proponer mejoras a la estructuración de las actividades operativas. Obtiene la puntuación 17.38
2. La Estrategia 3.- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa ofreciendo lineamientos básicos que garanticen un mejor funcionamiento organizacional. Obtiene la puntuación 13.94
3. La Estrategia 9.- Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora.(Ejemplo: medir plazos de entrega, repuesta rápida al servicio requerido). Obtiene la puntuación 13.67
4. La Estrategia 10.- Optimizar la rentabilidad ofreciendo nuevos paquetes promocionales, versatilidad en el servicio y facilidades de pago para todos los clientes. Obtiene la puntuación 11.57
5. La Estrategia 7.- Implementación de quejas- sugerencias por parte de los clientes para conocer los requerimientos continuos de los usuarios externos. Obtiene la puntuación 11.31
6. La Estrategia 8.- Desarrollar un liderazgo participativo. Obtiene la puntuación 9.85
7. La Estrategia 5.- Establecer y promover mecanismos de reconocimientos por el buen desempeño del trabajo realizado; a los empleados. Obtiene la puntuación 9.29

8. La Estrategia 6.- Capacitación permanente a los empleados. Obtiene la puntuación 5.52
9. La Estrategia 2.- Aumentar el capital humano en el departamento técnico en un principio con la contratación de Técnicos (pasantes, egresados) cuando se requiera; brindando oportunidad de desarrollo a los estudiantes para que adquieran experiencia en el área técnica; y de esta forma ir incorporándolos paulatinamente para cubrir con la demanda nacional existente. Obtiene la puntuación 5.02
10. La Estrategia 1.- Realizar convenios con Lexmark para participar en nuevas licitaciones que permitan extender el servicio a nivel nacional; para otra gama de equipos, (LCDs, cámaras digitales, fax entre otras) para incursionar en otras marcas, sin afectar la exclusividad con Lexmark. Obtiene la puntuación 2.45

2.9.1.6. Cuadro de Mando Integral

"El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos"³⁶

El Cuadro de Mando Integral constituye uno de los instrumentos más eficaces para implementar y llevar a la práctica el Plan estratégico de una Compañía. Además permite que las Organizaciones puedan seguir la pista de los resultados, al mismo tiempo que observen los progresos en la formación de actitudes; proporcionando así a los directivos el equipo de elementos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro.

³⁶ WALES Jimmy, Cuadro de Mando Integral, 29/10/2010, [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral]

Ventajas

- Clarifica las estrategias
- Comunica la estrategia a toda la Organización
- Permite realizar un seguimiento Organizado de la Empresa
- Equilibrar la gestión de procesos de la empresa con los objetivos, indicadores y metas.
- Mayor rapidez en la toma de decisiones
- Obtiene feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Desventajas

- Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa

¿Cómo se elabora un CMI?

- 1) Agrupa objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.
- 2) Para cada una de estas perspectivas se define qué es lo que se quiere lograr y como se va a medir.
- 3) A continuación se definen las metas, que nos darán las claves que determinen los cambios en la organización.
- 4) Y finalmente las iniciativas estratégicas, que son las acciones que provocarán los cambios buscados.

El Cuadro de Mando Integral aplicado a la propuesta se lo desarrolla en el Capítulo V.

2.9.1.7. Mapa de Estrategias de éxito

"El mapa de estrategias de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. El mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia"³⁷

"El mapa permite visualizar la estrategia establecida para lograr el éxito de la Empresa en forma gráfica, mostrando además cómo interactúan los distintos objetivos a través de las relaciones causa-efecto que existen entre ellos"³⁸

Un mapa de estrategias de éxito permite describir y comunicar la estrategia en un marco formal, se debe recordar que la fase crucial en la ejecución de una estrategia reside en su ejecución. La descripción de la misma representa el primer paso para poder ejecutar con éxito cualquier estrategia. El mapa estratégico se encuentra muy relacionado con el Cuadro de Mando Integral ya que permite efectuar el seguimiento de las estrategias formuladas para ser ejecutadas satisfactoriamente en toda la Organización.

El mapa estratégico desglosa la visión y la estrategia de la empresa en 4 perspectivas bien definidas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

³⁷ NORTON David, KAPLAN Robert S., Estrategia Corporativa, Editorial Harvard Business School Press, 2004 , p. 303

³⁸ PALOMBO Nicolás, Definiendo Mapas de Estrategias, 04/11/2008,
[<https://www.ideasoft.biz/wiki/display/o3man/Definiendo+Mapas+de+Estrategia>]

Mediante el desglose de la visión y la estrategia en estas 4 perspectivas, los directivos de la Organización tomaran mayor conciencia del alcance en su totalidad de las demás estrategias.

El mapa estratégico con sus relaciones causa-efecto permite a la dirección de una Compañía visionar los efectos de una estrategia sobre las diferentes perspectivas propuestas, realizándose un ejercicio de re-análisis, redefinición y confirmación de las estrategias.

Ventajas

- Nos permite visualizar el despliegue de las estrategias.
- Nos permite realizar enlaces causa – efectos entre las estrategias, planes de acción e indicadores.

Desventajas

- La implementación del mapa estratégico es de largo plazo.
- Falta de visión clara por parte de la alta gerencia.

El Mapa Estratégico aplicado a la propuesta de la empresa Reprodata Cía. Ltda. se lo desarrolla en el Capítulo V.



CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO PARA REPRODATA CIA. LTDA.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA **PROPUESTO PARA REPRODATA CIA. LTDA.**

3.1. Dirección y desarrollo de la Planificación Estratégica

La dirección y el desarrollo estratégico cumplen un papel fundamental en el proceso de planificación efectiva, ya que sirve para ayudar a toda la Empresa a realizar un esfuerzo disciplinado en conjunto; permitiendo que tanto directivos como empleados trabajen hacia un propósito en común, con la práctica constante de políticas, valores y principios relacionados. De esta forma se dará consecución a los objetivos Organizacionales planteados, para hacer realidad la Visión y Misión Institucional. A continuación se proporciona el desarrollo razonable, claro y concreto de estos elementos que dan inicio y partida a la implementación de un Plan Estratégico en Reprodata. Cía. Ltda.

3.1.1. Propósito

El propósito clave de Reprodata Cía. Ltda. es brindar a sus exclusivos clientes un servicio técnico eficaz, optimizando día a día el desempeño administrativo y operacional; en cuanto a la reparación y mantenimiento integral de equipos de impresión. Satisfaciendo así, las necesidades de sus usuarios y cubriendo todas sus expectativas en cuanto al trabajo realizado.

3.1.2. Filosofía Corporativa

Con el fin de poder brindar un servicio comprometido en la eficiencia, calidad y experiencia, la compañía se debe plantear normas a seguir para dar cumplimiento real a su Filosofía Corporativa, estas son:

- ✧ **Profesionalismo.-** Esta Organización cuenta con 11 años de trayectoria, lo que permitirá provocar en sus colaboradores un sentido de responsabilidad y esmero en cumplir un trabajo de excelencia.
- ✧ **Calidad y Mejora Continua.-** El compromiso fundamental de todos debe ser elevar constantemente la efectividad del servicio, buscar formas de innovar, crear más y mejores caminos que permitan responder a las necesidades de los usuarios. Actuando en cada área con responsabilidad para lograr resultados, manteniendo una actitud de aprendizaje y comunicación abierta.
- ✧ **Compromiso con el Cliente.-** Los accionistas y clientes representan el centro de la existencia en la compañía y son el principal activo. Se debe tomar en cuenta los intereses de los clientes, reconocer la importancia de lograr un nivel íntimo de entendimiento en relación tanto a sus necesidades profesionales como a sus objetivos, esforzándonos luego al máximo para satisfacerlos.

El desarrollo de la Filosofía Corporativa en esta Organización, se encuentra establecida con el apoyo del libro "Filosofía Empresarial: selección de artículos y ejemplos prácticos", que corresponde al autor Miguel Ángel Martínez.

3.1.3. Valores y Principios Organizacionales

Los valores y principios Organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de la compañía, es decir regirán la operación general y el proceso estratégico, por los cuales se aspira a ser reconocidos por los clientes y por la sociedad.

En el Cuadro No 21 se detalla los valores organizacionales de esta propuesta, los cuales se establecen como precedente para regir la conducta de todos los miembros de Reprodata Cía. Ltda.

Valores Organizacionales de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 21

Vocación de Servicio:	Disposición para servir y ayudar a los clientes en forma permanente. El servicio es una responsabilidad de todas las áreas. Por tanto, compromete a todos por igual porque se debe considerar la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que éstos le merecen.
Trabajo en Equipo:	La ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes, es una actitud de colaboración y servicio. Administrar el conocimiento colectivo y traducirlo en resultados.
Lealtad:	Es un compromiso interno que se acepta, es creer en lo que hacemos y defenderlo. Simboliza rectitud y nobleza, con la que se desarrolla cada actividad.
Respeto:	Representará la base de la convivencia, es el trato digno y considerado hacia todos y para sí mismo. Exige proceder de manera cortés y prudente. Una actitud inapropiada se debe corregir, y a la persona se la debe comprender.
Honestidad:	Realizar cada actividad con rectitud de acuerdo al comportamiento social y moral de la Organización generando una identidad colectiva.
Equidad:	Ofrecer y recibir de manera justa e indiscriminada buen trato, servicio y atención a los accionistas, empleados y clientes. Estimulando el ejercicio de la imparcialidad.
Tolerancia:	Ejercer un buen juicio y autodominio en las acciones, comprender y valorar las diferencias para crear un objetivo común.

Fuente: La autora

Principios Organizacionales de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 22

➤ Altos índices de productividad basados en la división específica de funciones, compartiendo en su totalidad la responsabilidad de los resultados.
➤ Considerar al capital humano, confiar en ellos y apoyarlos para que puedan alcanzar sus objetivo. Ayudando a las personas que desarrollen sus carreras mediante la planificación del trabajo, orientación y capacitación permanente.
➤ Sinergizar todos los departamentos para mejorar la capacidad resolutive, para ser más eficaces en cada acción y por ende obtener un alto rendimiento.
➤ Pleno ejercicio de la tolerancia y autodomio ante los cambios. La flexibilidad y adaptabilidad al medio puede ser una gran oportunidad.
➤ Preservar un espíritu innovador en el desarrollo de las diferentes actividades que se proporcionan a La Compañía.
➤ Comunicación abierta y transversal por parte de Directivos hacia su personal. Mente abierta de todos los colaboradores, para proyectarse como una Organización en crecimiento.
➤ Una estructura que asegura la rapidez operacional y la responsabilidad personal, con especial atención en los resultados, reduciendo tiempos al máximo posible.
➤ Compromiso con la empresa y con la calidad del Servicio.

Fuente: La autora

3.1.4. Su Misión

La propuesta para establecer la Misión de la empresa REPRODATA Cía. Ltda., forma parte del direccionamiento estratégico que se promueve, la misma que se detalla a continuación:

Nuestra misión es brindar un servicio técnico de excelente calidad, en la reparación y mantenimiento de equipos de impresión en el País, entregando a los clientes en general soluciones rápidas e inteligentes para satisfacer sus necesidades. Enmarcados en un trabajo de responsabilidad social, ya que se cuenta con una estructura laboral preocupada de un constante desarrollo del personal y comprometida en asegurar una operación rentable, que se encuentra en continuo crecimiento; generando como resultado un valor agregado para sus accionistas, sus empleados y clientes.

3.1.5. Su Visión

La Visión que se plantea a la empresa REPRODATA Cía. Ltda., representa el rumbo de motivación para orientar las decisiones estratégicas y visualizar el futuro de la Organización. La cual se detalla a continuación:

Ser una Compañía líder en el mercado para ser reconocida a nivel nacional, por su calidad y la capacidad innovadora en ofrecer un soporte técnico integral, manteniendo altos grados de satisfacción y fidelidad en nuestros clientes del mercado corporativo, así como usuarios en general. Nuestro compromiso profesional es ser confiables, eficientes y competentes.

3.1.6. Políticas Organizacionales

Las Políticas Organizacionales de Reprodata Cía. Ltda. que a continuación presentamos, tienen como finalidad crear un entorno más favorable al desarrollo de la empresa, es una de las vías más prácticas para hacer operativas las Estrategias, proporcionando la orientación precisa para que los ejecutivos y el personal ejecuten los planes de acción concretos, enmarcados bajo cuatro perspectivas básicas ya

mencionadas en el mapa de estrategias de éxito basadas en el cuadro de mando integral:

3.1.6.1 Políticas Estructurales y Financieras

- ✓ Las estrategias y planes de acción se ejecutaran con el apoyo del personal una vez ya capacitado, siendo susceptible a ser revisado, modificado y evaluado cada año.
- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones y planes de acción.
- ✓ Cumplir todo tipo de labor, bajo los valores y principios organizacionales que tiene la empresa REPRODATA.
- ✓ El departamento administrativo debe lograr el mejor uso de sus recursos económicos.
- ✓ La empresa debe tener un control constante de inventarios y cartera.
- ✓ Desarrollar un plan de crecimiento al negocio de REPRODATA como multimarca, estrechando las relaciones con los consumidores externos de las marcas certificadas por parte de las empresas, para extender nuestro servicio y aumentar la rentabilidad.
- ✓ Inversión para incrementar el nivel tecnológico general de la empresa, para automatizar las tareas administrativas y operativas para agilizar el servicio técnico.

3.1.6.2 Políticas con Clientes

- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es lograr su satisfacción.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ✓ La calidad es la constante de todas las etapas, actividades, tareas y procesos desarrollados para nuestros clientes.

3.1.6.3 Políticas de Procesos Internos

- ✓ Los puestos de trabajo en el área Técnica de la empresa son de carácter polifuncional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- ✓ Una vez adquirido la ejecución de una garantía o servicio, se deberá medir y evaluar la cantidad de recursos tanto en personal y tiempos de entrega para evitar demoras.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas antes, durante y después de cada proceso operativo de la organización con el fin de detectar algunas anomalías y corregirlas a tiempo, ya que esto permita ofrecer un servicio técnico de alta productividad.

3.1.6.4 Políticas del Talento Humano (crecimiento y aprendizaje)

- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad del talento humano mediante programas de inducción y capacitación permanente; en la actividad que se desempeña.
- ✓ Incluir en el presupuesto anual de la Compañía un 15% destinado a bonificaciones especiales, premios o reconocimientos por el buen desempeño realizado en cada unidad de trabajo.

3.1.7. Objetivos Organizacionales

Los objetivos Organizacionales a corto y a largo plazo que presentamos a continuación se han establecidos en función de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente; estos se encuentran respaldados y entrelazados directamente, ya que son los propósitos y/o acciones que pretendemos realizar con la ejecución de esta propuesta. Ambos nos conducirán a la obtención de un mismo resultado que representa el desempeño eficiente y eficaz de Reprodata Cía. Ltda. promoviendo así, la implementación de una la Planificación Estratégica.

3.1.7.1. Objetivos a corto Plazo

- ✚ Reconocimiento situacional de Reprodata Cía. Ltda., identificando problemas, promoviendo sugerencias en conjunto (directivo - empleados) y comprometiendo a los colaboradores a ejecutar cambios para mejorar.
- ✚ Implementar un manual de procedimientos que organice las responsabilidades de cada área funcional. Y ejecutar acciones correctivas para optimizar los procesos operativos (área Técnica).
- ✚ Identificar las necesidades del personal para determinar la preparación del capital humano mediante capacitación y motivación (compensaciones), para así promover la productividad laboral.

- ✚ Analizar e interpretar los reclamos y sugerencias de los clientes para ofrecerles mejor calidad diariamente, ya que se merecen respeto y lealtad

3.1.7.2. Objetivos a largo plazo

- ✚ Desarrollar e implementar un Plan Estratégico que involucre los esfuerzos de directivos y colaboradores, para mejorar la calidad en el servicio e incrementar la Productividad en Reprodata Cía. Ltda. , de esta forma se lograra maximizar su rentabilidad.
- ✚ Incrementar la participación en el mercado en un 50%
- ✚ Integrar a la Compañía como un todo, delegando funciones departamentales para ejecutar planes de acción; sean estos correctivos y/o de mejora que involucren un control y evaluación de los resultados del desempeño.
- ✚ Diferenciar a Reprodata Cía. Ltda. de la competencia por la atención y el valor agregado que se le da al servicio, posicionando así la imagen empresarial.

3.1.8. Metas Organizacionales

Reprodata Cía. Ltda. estará mucho más preparada para cumplir las metas crucialmente importantes, si todos los integrantes contribuyen activamente a su cumplimiento. Se debe señalar que las Metas Organizacionales que detallamos a continuación se encuentran enmarcadas según 4 perspectivas esquematizadas bajo el concepto del Cuadro de Mando Integral.



3.1.8.1 Perspectiva Financiera:

- ⇒ Lograr ampliar el servicio técnico a otras líneas de productos existentes en el mercado, sin afectar la exclusividad con LEXMARK.
- ⇒ Identificar la Gama de equipos en el mercado que demandan soporte técnico en el País con el objetivo de extender el servicio a nivel nacional.
- ⇒ Lograr participación en licitaciones a nivel nacional.
- ⇒ Lograr que el Recurso Humano contratado capte satisfactoriamente los conocimientos adquiridos en su inducción, para con ello alcanzar cubrir la demanda de clientes de la ciudad de Quito.
- ⇒ Incrementar las ventas a nivel nacional (cartera de clientes).
- ⇒ Una meta de largo alcance es ampliar el soporte técnico que presta Reprodata Cía. Ltda. con la implementación de otras actividades relacionadas con la prestación del servicios siendo estos: centro de copiado, digitalización, asesoría y capacitación técnica para otras instituciones. Además es importante mencionar que esta Compañía debe proyectarse en un futuro cercano a establecer convenios con la Marca Lexmark en Ecuador con el fin de convertirse en un distribuidor autorizado de Equipos y Repuestos en el País para fortalecer su posicionamiento en el mercado e incrementar su rentabilidad.

3.1.8.2 Perspectiva Cliente:

- ⇒ Lograr satisfacer las necesidades de los clientes totalmente y así alcanzar la excelencia en brindar un servicio de calidad.
- ⇒ Abrir nuevos locales o sucursales en las provincias que soliciten mayor demanda en el servicio, es decir en puntos estratégicos, con el fin de lograr una mayor cobertura y disponer de una mayor cuota de mercado. Para ello de antemano se debe realizar un estudio de mercado que se enfoque en el análisis de costos que se generaran por rentar nuevas oficinas y en la contratación de personal.

3.1.8.3 Perspectiva Procesos Internos:

- ⇒ Cumplir con los tiempos de plazo de entrega del servicio.
- ⇒ Capacitar permanentemente al personal, para la ejecución de los procedimientos estratégicos.
- ⇒ Implementar un plan de Marketing, para el reconocimiento a nivel nacional del servicio que presta la Empresa Reprodata Cía. Ltda. a través de los diferentes medios de comunicación.

3.1.8.4 Perspectiva Formación y Crecimiento:

- ⇒ Elaboración de un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado.
- ⇒ Socializar en forma total el organigrama estructural, la visión, misión y objetivos Organizacionales, para poner en conocimiento a toda la Compañía.

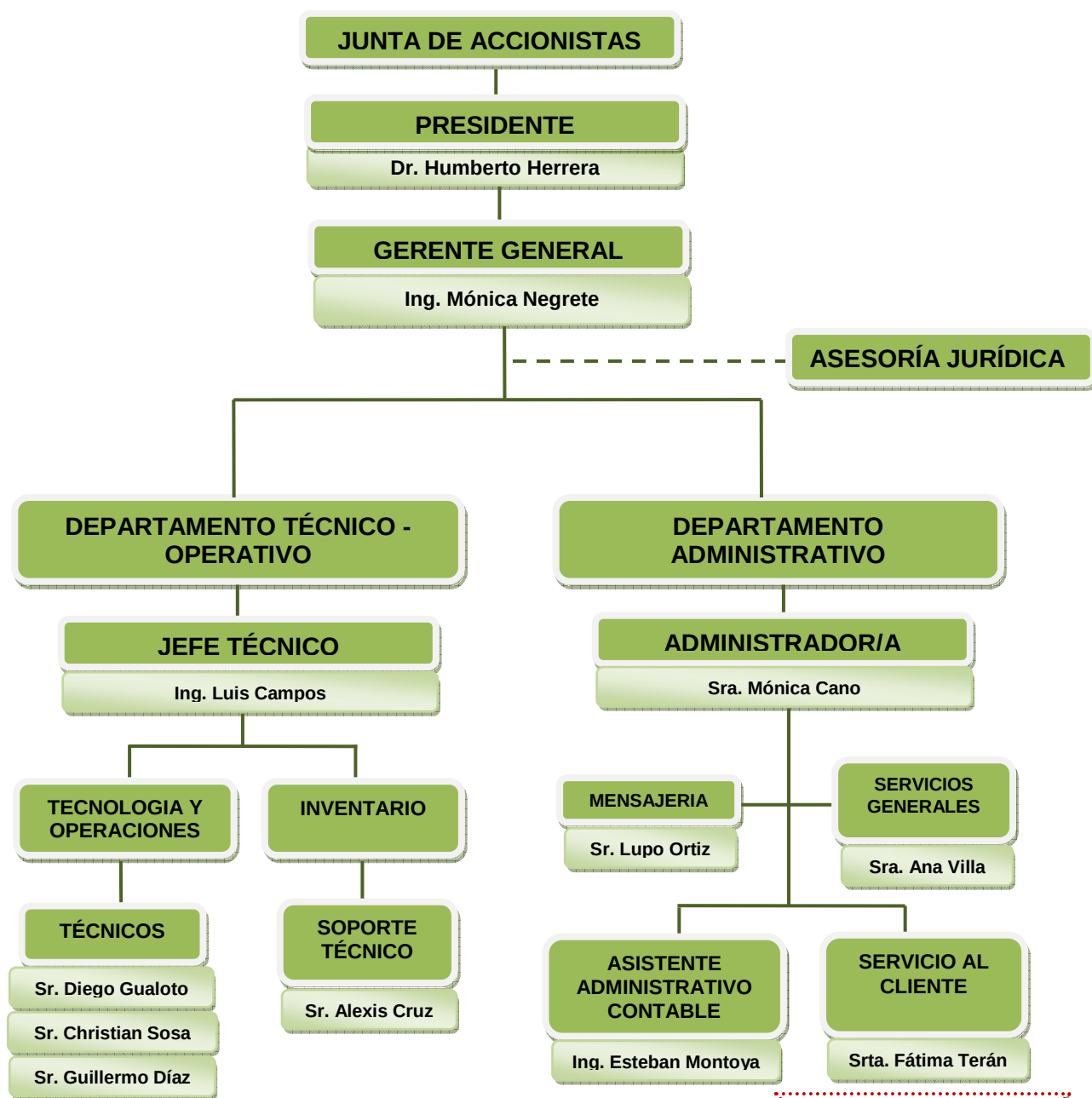
- ⇒ Ejecutar el Plan Estratégico, cumpliendo a cabalidad los Objetivos estratégicos propuestos.
- ⇒ Incrementar la calidad de vida de los empleados a través del reconociendo por su desempeño diario; con capacitaciones e incentivos continuos.

3.1.9. Organigrama Funcional Propuesto

En base al Organigrama presentado en el Capítulo II en la Figura N°12, se propone la implementación de un nuevo Organigrama Funcional vertical para la empresa Reprodata Cía. Ltda. que se presenta mas adelante, el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, los canales formales de comunicación y la responsabilidad de cada miembro. Con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la Organización para contribuir al desarrollo en su desempeño.

Organigrama Funcional Propuesto Para Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 21



Fuente: La autora



3.1.9.1. Asignación de funciones específicas a los departamentos

El establecimiento de funciones específicas para los colaboradores que forman parte de los departamentos de Reprodata Cía. Ltda. promoverá el desarrollo ordenado y sistemático de las actividades que desempeñan diariamente en cada puesto de trabajo.

La asignación de responsabilidades permitirá determinar los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que requiere cada unidad departamental, más adelante se describe de manera específica las funciones que deben realizar cada uno de los Jefes así como empleados; además se detalla los propósitos que deben perseguir cada departamento de esta Organización, la idea fundamental es generar un orden que incluya un control lógico en la ejecución de las actividades laborales para lograr eficiencia y agilidad.

Propósitos de los departamentos de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 23

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

El Departamento Administrativo de Reprodata Cía. Ltda. es una instancia que debe apoyar a todas las áreas que conforman esta Organización, se le ha encomendado, la administración de los recursos financieros, materiales, tecnológicos y personal administrativo. Además debe planificar, ejecutar, evaluar y controlar la adquisición de bienes y servicios así como el uso y mantenimiento de las instalaciones físicas y equipos tecnológicos del Centro (CAS). Asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con los que cuenta la empresa.

DEPARTAMENTO TÉCNICO Y OPERATIVO

El Departamento Técnico y Operativo de Reprodata Cía. Ltda. es la plataforma que da vida a esta Organización, ya que su función primordial debe ser prestar un soporte técnico integral para todos sus clientes, proporcionando asistencia técnica a través de la reparación y mantenimiento de equipos de impresión, garantizando un servicio de calidad, con excelente atención, satisfaciendo así las necesidades de los clientes. Con la participación activa de un equipo humano altamente motivado y capacitado en un ambiente de rentabilidad contribuyendo al desarrollo económico de la Compañía.

Fuente: La autora



3.1.9.1.1. Gerente General

Seguidamente se presenta el Manual de Funciones que se propone para cada puesto de trabajo en esta Compañía. Se inicia con las Funciones del Gerente General que se detalla a continuación.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 138 A 149	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: GERENCIA	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Ing. Mónica Negrete
CARGO: GERENTE GENERAL	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm
JEFE INMEDIATO: PRESIDENTE	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Dr. Humberto Herrera
II. ORGANIGRAMA 	SUBORDINADOS INMEDIATOS: Toda la Organización
	SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Presidente
	MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 
III. PROPOSITO GENERAL	
Representar Administrativa, Judicial y Extrajudicialmente a la Empresa Reprodata Cía. Ltda. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño Organizacional, junto con los demás Jefes Funcionales. Planea, organiza, dirige, controla y coordina todas las actividades de manejo, de administración y proyección de la empresa de acuerdo con las determinaciones de la Junta de Accionistas. Actúa como soporte de la Organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, siendo la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y de relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios a largo plazo.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general. 2. Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo. 3. Efectuar por mandato de la Junta de Accionistas planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la Empresa. 4. Liderar el proceso de Planificación Estratégica (si lo hubiese) en la Organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la Empresa. 5. Desarrollar estrategias generales de orden administrativo y operativo para alcanzar objetivos y metas propuestas. 6. A través de los subordinados volver operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	--	---



7. Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción
8. Motivar a sus colaboradores a crear valor agregado en base a los servicios que se ofrece, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.
9. Obtener la autorización, aprobación para los actos y contratos que sobrepasen la cuantía fijada por la Junta de Accionistas (Préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos clientes).
10. Asegurar, negociar y evaluar títulos valores.
11. Cuidar por los Activos y buen crédito de esta.
12. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la Empresa.
13. Elaborar el Presupuesto y presentarlo a la Junta de Accionistas y cuidar su manejo de acuerdo a las políticas de la Organización.
14. Cuidar que las reuniones con la Junta de Accionistas sea oportuna.
15. Elaborar un informe anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el Balance General del ejercicio y demás documentos exigidos por la Ley serán presentados ante la Junta de Accionistas.
16. Dictar, cumplir y hacer cumplir políticas y normas elaboradas para el funcionamiento de la Empresa.
17. Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su Jefe.
18. Definir necesidades del personal consistentes con los objetivos y planes de la Empresa.
19. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
20. Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinadas.
21. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y departamentos organizacionales.
22. Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
23. Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o insumos y múltiples opciones para la entrega del servicio.
24. Esta autorizado a firmar los cheques de la Compañía
25. Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
26. Explicar las políticas y procedimientos de la Organización a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
27. Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los Accionistas.
28. Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los jefes de departamento no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.



3.1.9.1.2. Administrador _ Depto. Administrativo

El Administrador de Reprodatta Cía. Ltda. es responsable de cumplir con las siguientes funciones propuestas.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 140 A 149	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATTa CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Sra. Mónica Cano
CARGO: ADMINISTRADOR/A	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Ing. Mónica Negrete
II. ORGANIGRAMA 	SUBORDINADOS INMEDIATOS: Asistente Administrativo – Contable Servicio al Cliente – Recepcionista Servicios Generales
	SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Reemplazado por el Gerente General, y las personas que se designen para tareas operativas.
	MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 
III. PROPOSITO GENERAL	
El titular de este puesto es el responsable de asegurar la eficaz administración de los recursos financieros, materiales, y humanos asignados a Reprodatta Cía. Ltda., mediante la implementación de Sistemas y controles que permitan el eficiente funcionamiento de las actividades relacionadas con el giro de la Empresa.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. 2. Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al balance general. 3. La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la Empresa para prestar el servicio, de cuyas ventas generaran ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o los cambios de la estructura del Capital de la Empresa 4. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la Compañía. 5. Programar los pagos con proveedores, negociar términos de compra, descuentos especiales, formas de pago y crédito.	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodattaec.com	
--	---	---

6. Negociación con los clientes, en temas relacionados con crédito y formas de pago
7. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegurando la existencia de información financiera contable razonable y oportuna para el uso de la Gerencia General
8. Encargado de todos los temas relacionados con recursos humanos, nomina, préstamos, descuentos, Vacaciones, Alimentación, seguros de asistencia médica, descuento del IESS
9. Manejo del archivo administrativo y contable:
 - Recolección de todos los documentos elaborados.
 - Archivar en orden numérico ascendente con sus respectivos respaldos
10. Acceso a la relación directa con Bancos para la elaboración de reportes financieros.
11. Llevar el control de la expedición de los cheques.
12. Participar en la elaboración del Presupuesto anual
13. Manejar la Políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
14. Autorizar las órdenes de compra, pedidos y elaboración de contratos de Reparación de Servicios(nuevos clientes).
15. Realizar el proceso para otorgar garantías de los equipos a clientes:
 - Ingresar al Sistema
 - Imprimir todos los casos reportados
 - Verificar disponibilidad de equipos.
 - Hablar con clientes para confirmar datos
 - Asesorar al cliente en caso de cambio
 - Procesar caso al Sistema.
16. Realizar el proceso para elaborar reporte de facturación mensual:
 - Verificar y supervisar actas de entrega.
 - Barrido de información, basado en reportes enviados por los Técnicos.
 - Elaborar informe de facturación, colocando precios de servicio.
 - Realizar escaneo de documentos que intervinieron en el proceso para enviar todo cuadrado.
17. Supervisar, verificar y controlar movimiento de Inventario (Activos-Fijos).
18. Realizar reuniones con el departamento Administrativo-Contable y Técnico:
 - Las reuniones con el departamento de Contabilidad se realizan para solucionar problemas relacionados con impuestos.
 - Las reuniones con el Área de Tecnología es para coordinar todos los procesos inmersos en la prestación de los servicios.
19. Supervisar las actividades que realizan el personal a su cargo.
20. Manejo de documentación Legal (Contratos, renovación, permisos de funcionamiento en el Municipio, Cuerpo de Bomberos, SRI)
21. El Administrador realizara cualquier otra actividad solicitada por la Gerencia General.



3.1.9.1.3. Jefe Técnico_ Depto. Técnico

Al Jefe del Departamento Técnico - Operativo se le asigna las siguientes funciones a su cargo.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 142 A 149	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: TÉCNICO Y OPERATIVO	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Ing. Luis Campos
CARGO: JEFE TÉCNICO	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Ing. Mónica Negrete
II. ORGANIGRAMA	SUBORDINADOS INMEDIATOS: Técnicos – Diego Gualoto Christian Sosa Guillermo Díaz Soporte Técnico – Alexis Cruz
	SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Reemplazado por el Gerente General, y las personas que se designen para tareas operativas.
	MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 
III. PROPOSITO GENERAL	
El Jefe Operativo tiene a su cargo el manejo del Departamento Técnico y Operativo, el cual brinda un servicio Técnico a los clientes a través la Reparación y Mantenimiento de Equipos de Impresión LEXMARK, estructurando y manteniendo un buen funcionamiento en todos los procesos de esta área. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación del personal temporal, contratación de personal definitivo junto con la Gerencia General.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. El Jefe Técnico es el encargado de realizar la planificación de materiales, herramientas y tiempos de entrega de todos los soportes técnicos solicitados. 2. Para cada uno de los servicios solicitados es el encargado de asignar, el personal que va llevar a cabo toda la ejecución, es decir para resolver el problema del usuario considerando que se debe atender al cliente el mismo día o máximo al día siguiente de ser posible. 3. El Jefe Técnico se encarga de la supervisión y ejecución de los servicios técnicos requeridos. 4. Manejo de Relaciones Publicas con el cliente. 5. Presenta propuestas de transporte para personal y envíos de equipos.	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

6. Mantener en condiciones operativas la recuperación el Inventario Garantías (los equipos dañados para que sean utilizados en nuevas garantías y optimizar costos) en forma periódica:
 - Registrar equipos dañados y que aplicaron garantía
 - Revisar, diagnosticar y recuperar equipos a tinta, matriciales y laser de bajo volumen.
 - Todo esto se realiza en el taller.
7. Brindar soporte técnico en garantías On-site, cumpliendo con proceso de garantía que brinda la marca:
 - Contactar al cliente y hacer una cita.
 - Visitar al cliente.
 - Realizar un diagnostico.
 - Recuperar el equipo.
 - Estos equipos generalmente son laser de gran volumen o matriciales.
8. Controlar el proceso de recuperación de los técnicos, observando la calidad del trabajo y los procesos realizados para así cumplir con los objetivos propuestos:
 - Revisar como recuperan los equipos los técnicos.
 - Brindar soporte en caso de problemas complejos de hardware.
 - Brindar soporte en instalaciones de (Redes y Software).
 - Corrección de problemas encontrados en el trabajo.
 - Fijar normas y reglas para el trabajo a los técnicos.
9. Mantener un estricto control en la organización del manejo de las bodegas (Activo Fijo); Inspeccionar el proceso de ingreso y salida de todo referente a partes y piezas y equipos de bodega (impresoras y multifunciones).
 - Controlar el ingreso y salida de maquinas, partes y suministros de todas las bodegas.
 - Se establece Inventario-Garantía periódico las reglas para el manejo de bodegas.
 - Ordenar la ubicación y estado de todas las partes de las bodegas.
10. Elaborar informes, reportes y requerimientos de Lexmark, para cumplir con el control de Lexmark:
 - Realizar informes técnicos sobre casos complejos o solicitados.
 - Reporte de movimientos en partes y equipos.
 - Elaborar informes solicitados por Lexmark.
11. Elaborar informe y detalle mensual:
 - Realizar la revisión y control de trabajo realizado durante el mes.
 - Elaborar informe.
 - Establecer detalle de todos los servicios prestados mensualmente, con el fin de realizar un consolidado trimestralmente.
12. El Jefe Técnico realizara cualquier otra actividad solicitada por la Gerencia General.



3.1.9.1.4. Asistente Contable_ Depto. Administrativo

El Asistente administrativo-contable de esta Compañía tiene a su cargo las presentes funciones.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 144 A 149	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Ing. Esteban Montoya
CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR/A	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Sra. Mónica Cano
II. ORGANIGRAMA	
	SUBORDINADOS INMEDIATOS: No tiene personas a su cargo. SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Reemplazado por el Administrador, y las personas que se designen para tareas operativas. MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 
III. PROPOSITO GENERAL	
El titular de este puesto es el responsable del manejo y operación del Sistema de Contabilidad, del correcto registro de los ingresos, egresos, Activos, Pasivos, Patrimonio, así como del adecuado control y manejo del archivo contable. Apoyando el área operativa mediante controles internos, control de la cartera de clientes. Debe estar comprometido en coadyuvar y ser un soporte en las actividades Administrativas del Departamento.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
- Coordinar y controlar el registro de los Inventarios de la Empresa (Activos Fijos). - Registro: Ingresar al sistema los documentos que llenan los técnicos con información sobre tiempos utilizados, contadores registrados de copiadoras, etc., de las garantías que se han cubierto. - Una vez realizado el servicio, se procede a la facturación por medio de un proceso que genera la factura a partir de los datos registrados - Elaborar un registro interno de facturación - Registrar en archivo con el nombre Registro de Facturas con los siguientes datos: RUC, fecha número de factura, valor, forma de pago, y estado de la factura. - Llamar al cliente para el cobro y retiro de las retenciones. - Dar a conocer los clientes morosos y realizar visitas para hacer gestión de cobro.	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---



4. Recepción de facturas y de comprobantes de Retención
5. Conciliaciones Bancarias
6. Manejo libro bancos y asientos contables.
7. Manejo de papeleas de depósito y coordinación del depósito.
8. Declaración de impuestos mensual al Fisco.
9. Recepción diaria de cobranzas causada por las ventas de contado
10. Manejo y facturas de viáticos (control de respaldos).
11. Elaborar cheques diversos (Créditos, proveedores, empleados)
12. Elaboración mensual de reportes de compras y cartera.
13. Elaboración de Ventas (facturación mensual):
 - Cuadrar actas de entrega.
 - Elaborar informe de facturación, colocando precios de servicio.
 - Realizar escaneo de documentos que intervinieron en el proceso para mantener un control con respaldos.
14. Registro y control del movimiento en los Inventarios (Activos Fijos)
15. Archivar documentación física y magnética; generada en el trabajo para mantener información ordenada y lista para
Cualquier consulta:
 - Recolección de todos los documentos elaborados.
 - Archivar en orden numérico ascendente con sus respectivos respaldos.
16. Realizar actividades administrativas que se le sean asignadas.



3.1.9.1.5. Técnicos_ Depto. Técnico

A cada uno de los Técnicos de Reprodata Cía. Ltda. se les designa las siguientes responsabilidades en el presente Manual de Funciones.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA: 20 de Septiembre del 2010	PAG: 146 A 149		

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: TÉCNICO Y OPERATIVO CARGO: TÉCNICO JEFE INMEDIATO: JEFE TÉCNICO	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Sr. Diego Gualoto Sr. Alexis Cruz Sr. Christian Sosa Sr. Guillermo Díaz
II. ORGANIGRAMA	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm NOMBRE JEFE INMEDIATO: Ing. Luis Campos SUBORDINADOS INMEDIATOS: Si existen pasantes y/o personal nuevo. SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Reemplazado por un Técnico y las personas que designe el Jefe Técnico. MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO:
	
III. PROPOSITO GENERAL	
La misión de este puesto es solucionar problemas o anomalías técnicas suscitadas dentro y fuera del departamento. Siendo el responsable de brindar un servicio de optima calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Proporcionar asistencia técnica, a través de la reparación y mantenimiento total de equipos como: impresoras, multifunciones marca LEXMARK, cubriendo la demanda nacional de forma inmediata, ya que la empresa trabaja y se caracteriza por brindar un servicio ágil y oportuno: • Revisar el número de serie de la máquina. • Revisar si no tiene síntomas de recarga de cartuchos. • Si tiene síntomas de recarga se hace de una observación vía telefónica (call center) para que tenga en cuenta al cliente en próxima garantía. • Verificar cual es el daño y reportar si hay como solucionar. • Si no hay como solucionar el equipo entra en espera hasta obtener respuesta del cliente (verificación).	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010	PAG: 147 A 149		

- Si tiene solución se repara la parte defectuosa.
- Una vez reparada el equipo se procede a la limpieza de todas las cubiertas.
- Realizar pruebas de funcionamiento.
- Se entrega un reporte de recuperación del equipo a inventarios.
- Se realiza Mantenimiento General del Equipo(si este lo requiere)
- Embalaje del equipo.

Recibir máquinas en el taller entregadas por los clientes:

- Se desembarca la impresora.
- Revisar que la nota de entrega esté firmada.
- Cerciorarse que el Número de Serie coincida con la maquina.
- Revisar si la impresora presenta síntomas de recarga.
- Ubicar un strike con el número de servicio y la fecha de ingreso.
- Ubicar en el inventario un visto de ingreso, registro en el sistema el detalle de la serie del equipo y el diagnóstico inicial por el cual ingreso.
- Confirmar y verificación que el equipo ingresado sea el correcto.

2. Entrega de equipos a los respectivos dueños:

- Validar nota de servicio-entrega con el equipo
- Entrega equipo comparando el número de serie.

3. Vigilar y salvaguardar la integridad de la infraestructura del área técnica y de los sistemas de información.

4. Dar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos de impresión (impresoras y multifunciones) de propiedad de la Compañía.

5. Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al correcto desempeño de sus funciones

SOPORTE TÉCNICO:

1. Participar activamente (turnos rotativos) en la elaboración de registros y control organizado del Inventario de la Empresa (Activos Fijos) para mantener información al día, en cuanto a los equipos con los que dispone Reprodataba Cía. Ltda. :

- Realizar un registro actualizado de los equipos en garantía que posee la Empresa
- Realizar un registro de los equipos en garantía reingresados a la Empresa
- Registrar en el archivo de inventario Express el equipo con los siguientes datos: Modelos, serie, fecha de ingreso, Nombre del cliente.
- Registrar en el archivo Inventario General en el sistema.
- Para cubrir la próxima garantía se archiva el documento.
- Archivar documentación a través de respaldos físicos y magnéticos.
- Mantener información al día de modelos de impresoras ingresaron y cuantos existe en stock.

Elaborar un registro de máquinas recuperadas:

- Revisar que el documento recuperado de máquinas este llenado correctamente.
- Registrar en el inventario general el estado de la impresora.
- Ubicar el color asignado en el mes, a la recuperación, para identificar con facilidad que máquina se ha recuperado y se encuentra disponible.

Registrar el movimiento de partes o repuestos:

- El técnico debe entrega un reporte sobre el movimiento de la parte o suministro.
- Registrar la parte o suministro en el archivo (movimiento de repuestos)
- Ubicar la parte en stock y registrar en archivo de inventario de Bodega, para llevar control de las partes existentes en stock.

ELABORADO POR:
Cristina León

Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3)
admin@reprodataec.com



3.1.9.1.6. Recepcionista

La Recepcionista de esta Compañía tiene a su cargo las siguientes funciones.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 148 A 149	

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.	
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
AREA: ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Srta. Fátima Terán
CARGO: RECEPCIONISTA_SERVICIO AL CLIENTE	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR/A	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Sra. Mónica Cano
II. ORGANIGRAMA 	SUBORDINADOS INMEDIATOS: No tiene personas a su cargo.
	SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Su reemplazo lo asignara el Administrador/a
	MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 
III. PROPOSITO GENERAL	
Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de las unidades, operando en una central telefónica pequeña, atendiendo al público en sus requerimientos de información, entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción, despacho de la correspondencia, asesorando al cliente en sus necesidades y receptando servicios (vía call center) para servir de apoyo a las actividades operativas y administrativas de la Organización.	
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Coordinar y velar por el adecuado manejo y custodia del archivo general de la Organización. 2. Transcribir correspondencia actas e informes tomados en la Empresa y/o particulares en las distintas reuniones. 3. Recibir, radicar y darle tramite a la correspondencia de la Gerencia. 4. Atención y asesoría al clientes en forma permanente (vía telefónica-vía mail-forma directa) indicándoles horas de atención, tramites de documentos, citas reuniones etc. 5. Manejo de caja chica. 6. Redacción de cartas, memorándums y solicitudes. 7. Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado. 8. Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. 9. Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la unidad. 10. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos. 11. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 12. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 13. Realiza cualquier otra tarea a fin que le sea asignada.	

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

3.1.9.1.7. Mensajero

La persona encargada de Servicios Generales tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones.

MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO: MF001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010	PAG: 149 A 149		

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES EMPRESA REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CÍA. LTDA.		
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
AREA: ADMINISTRATIVA	NOMBRE DEL TITULAR DEL PUESTO: Sr. Lupo Ortiz	
CARGO: SERVICIOS GENERALES	HORARIO DE TRABAJO: 8:30 am - 5:30 pm	
JEFE INMEDIATO: ADMINISTRADOR/A	NOMBRE JEFE INMEDIATO: Sra. Mónica Cano	
II. ORGANIGRAMA	SUBORDINADOS INMEDIATOS: No tiene personas a su cargo.	
	SUPLENCIA EN CASO DE AUSENCIA TEMPORAL: Su reemplazo lo asignara el Administrador/a	
	MARCA DEL SERVICIO AUTORIZADO: 	
III. PROPOSITO GENERAL		
Mantener limpias las instalaciones de las oficinas y realizar funciones de mensajería interna y externa. Apoyando el mejor desenvolvimiento de toda la Organización.		
IV. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES		
1. Labores de mensajería local. 2. Apoyo limpieza taller. 3. Apoyo la limpieza de la bodega de equipos de garantía 2 veces por semana. 4. Realizar depósitos en los diferentes bancos y cobro de cheques, retenciones. 5. Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados. 6. Realizar compras requeridas por la diferentes unidades de trabajo 7. Brindar apoyo físico en la Bodega cuando lleguen y se despachen equipos (si se encuentra en las instalaciones). 8. Retiro de materiales y herramientas 9. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.		
ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
Nota: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal de los funcionarios y empleados de Reprodata Cia. Ltda. serán reemplazados por personal ya especificado en cada Manual de Función y esta delegación se lo realizará a través de memorándum.		

3.1.9.1.8. Informe de requerimientos de cada puesto de trabajo

A continuación se comparte un informe detallado de los requerimientos de cada puesto de trabajo que se propone para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

3.1.9.1.8.1 Gerente General

La persona que ejerza este cargo debe cumplir con los siguientes requerimientos.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 150 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Administración Empresarial • Sistemas Informativos • Administración y Gestión de Procesos • Contabilidad General • Gestión de Calidad • Información Institucional de Planificación Estratégica • Metodología de Formulación y evaluación de Proyectos • Desarrollo Organizacional y Relaciones Humanas • Servicio que se brinda • Proveedores , contratistas y/o clientes
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Liderazgo Organizacional • Capacidad inmediata en la resolución de problemas • Manejar programas informáticos internos y externos • Accesibilidad y empatía general • Personalidad atrayente, muy buena presencia, fluidez verbal • Incitativa permanente • Razonamiento participativo • Involucrar a toda la Organización a mejorar continuamente Motivador
EDUCACIÓN	• Título Profesional en Administración de Empresas
EXPERIENCIA	• De 2 a 4 años de experiencia en puestos similares

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	--	---

3.1.9.1.8.2 Administrador/a

Para ser Administrador/a de esta Compañía debe cumplir con el perfil de requerimientos que se detalla en el presente informe.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 151 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Administración y Gestión • Legislación tributaria vigente. • Conocimientos Contables • Planeación Estratégica • Sistemas Informáticos • Desarrollo y Relaciones Humanas • Gestión de Calidad • Técnicas de Inventario • Conocer las características del servicio de la Compañía. • Conocimiento de Proveedores y Clientes.
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Recopilación y Organización de la Información. • Razonamiento Lógico. • Manejar programas informativos internos y Externos • Operar equipos de Oficina • Identificación de Problemas • Facilitador de potenciales soluciones a inconvenientes. • Iniciar el cambio en la Organización. • Asignar los Recursos de la Empresa. • Capacidad para trabajar en equipo. • Vocero de Información
EDUCACIÓN	• Ingeniero y/o Licenciado en Administración de Empresas.
EXPERIENCIA	• De 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	--	---

3.1.9.1.8.3 Jefe Técnico

La persona responsable del Departamento Técnico - Operativo debe cumplir con el siguiente perfil requerido.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 152 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Computadores y electrónica: Conocimiento en tableros, de circuitos, electrónicos, procesadores, chips, software y hardware para computadores. Incluye aplicaciones y programaciones. • Ingeniería y Tecnología: Conocimientos de equipos y herramientas aparatos mecánicos al igual que sus usos y demás aplicaciones. • Conocimientos básicos en técnicas de administración, gestión por procesos en bodegas e inventarios. • Atención al cliente
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Reparación y mantenimiento de equipos de impresión. • Manejar Programas informáticos internos y externos: Microsoft Office, Linux, OS MAC APPLE, Sistema de aplicación web Siebel, 8.0 del proyecto atlas de Lexmark. Software y drives Lexmark • Operar equipos de oficina: Multímetro, Interface PC, Osciloscopio. • Habilidad manual, control de precisión. • Orientación del servicio. • Pensamiento analítico • Trabajo en equipo • Identificador de problema ; determinando que causa un error de operación y brindar solución oportunamente. • Nivel medio de inglés hablado, escrito y leído.
EDUCACIÓN	• Ingeniero en Sistemas, • Tecnólogo electrónico y/o en Sistemas.
EXPERIENCIA	• De 5 a 7 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

3.1.9.1.8.4 Asistente Contable

El Asistente Contable de esta Organización debe cumplir con los requerimientos que se presenta en el siguiente informe.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 153 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Administración: Conocimiento de técnicas efectivas de administración en bodegas. • Contabilidad: Conocimiento de principios esenciales para ejecutar partidas contables en un periodo dado con el fin de obtener un Estado General de Cuentas. • Leyes tributarias y fiscales vigentes • Administración de bodegas e Inventarios. • Sistemas Informáticos • Planeación estratégica
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Recopilación y organización de la información.. • Iniciativa • Operar equipos de oficina • Trabajo en equipo • Orientación al servicio • Saber las actividades y funciones administrativas de la oficina para dar apoyo administrativo. • Tener habilidad para comunicarse en ingles a un nivel intermedio con propósitos administrativos. • Planificador y metódico. • Capacidad de análisis y Síntesis. • Excelentes relaciones interpersonales • Eficiente administración del tiempo
EDUCACIÓN	• Ing. Administración de Empresas, Ing. en Finanzas • Lic. En Contabilidad y Auditoría.
EXPERIENCIA	• De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

3.1.9.1.8.5 Técnicos

Para los Técnicos de esta Compañía se detalla el informe de requerimientos que deben cumplir para ejercer su cargo.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 154 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Computadores y electrónica: Conocimiento en tableros, de circuitos, electrónicos, procesadores, chips, software y hardware para computadores. Incluye aplicaciones y programaciones. • Ingeniería y Tecnología: Conocimientos de equipos y herramientas aparatos mecánicos al igual que sus usos y demás aplicaciones. • Conocimientos básicos en técnicas de administración, gestión por procesos en bodegas e inventarios. • Atención al cliente
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Reparación y mantenimiento de equipos de impresión. • Manejar Programas informáticos internos y externos: Microsoft Office, Linux, OS MAC APPLE, Sistema de aplicación web Siebel, 8.0 del proyecto atlas de Lexmark. Software y drives Lexmark • Operar equipos de oficina: Multímetro, Interface PC, Osciloscopio. • Habilidad manual, control de precisión. • Orientación del servicio. • Pensamiento analítico • Trabajo en equipo • Identificador de problema ; determinando que causa un error de operación y brindar solución oportunamente. • Nivel medio de inglés hablado, escrito y leído.
EDUCACIÓN	• Ingeniero en Sistemas, • Tecnólogo electrónico y/o en Sistemas.
EXPERIENCIA	• De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyrís, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	--	---

3.1.9.1.8.6 Recepcionista

La persona encargada de servicio al cliente debe cumplir con los requisitos que se detallan a continuación.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 155 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Manejo de archivo. • Redacción • Internet ,correo electrónico • Operar equipos de oficina • Sistemas de información • Orientacion al cliente • Información detallada del servicio que se brinda.
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Uso de software y computadoras (Word, Excel , Power Point) • Uso de maquina eléctrica • Uso fotocopidora • Discreción • Buen trato en la atención al publico • Agilidad en la recepción de servicios. • Orientación estratégica • Habilidad para hablar, leer e interpretar el idioma ingles • Estabilidad Emocional. • Orientación al logro de objetivos. • Rigor profesional, para utilizar las políticas de la empresa con precisión y eficacia.
EDUCACIÓN	• Secretaria Ejecutiva y/o afines.
EXPERIENCIA	• De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	---	---

3.1.9.1.8.7 Mensajero

El mensajero de la Compañía debe cumplir con los siguientes requisitos, para ejecutar el cargo.

MANUAL DE REQUERIMIENTOS	CODIGO: MR001	VERSION: 1	
FECHA : 20 de Septiembre del 2010		PAG: 156 a 156	

I. REQUISITOS DEL CARGO	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS	• Ubicación Nomenclaturas de calles de Quito. • Curso de relaciones Publicas y humanas. • Curso despacho e ingreso de mercadería. • Buenos modales.
DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES	• Excelentes relaciones personales. • Disponibilidad hacia el servicio a los demás. • Amabilidad. • Cuidadoso y minucioso. • Metódico, ordenado enfocado a la tarea. • Responsabilidad permanente • Control y manejo de documentos. • Efectividad bajo presión y persistencia. • Proactivo • Facilidad de comunicación • Rapidez y eficiencia
EDUCACIÓN	• Bachiller en cualquier especialidad.
EXPERIENCIA	• De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares.

ELABORADO POR: Cristina León	Gaspar de Villarreal E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) admin@reprodataec.com	
--	--	---

3.1.10. Reglamento Interno de Trabajo

El Reglamento Interno de Trabajo es un documento normativo administrativo interno, que contiene un conjunto de normas explícitas que regulan las relaciones laborales, con el fin de lograr un mejor desempeño (productividad, calidad del servicio, ambiente de trabajo y medidas disciplinarias). Dichas normas son aprobadas por el Ministerio de Relaciones Laborales para su implementación legal. Se propone el siguiente Reglamento Interno de Trabajo para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

REPRODUCCIÓN Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.



Reglamento Interno de Trabajo

SECCIÓN I.-

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Reprodata Cía. Ltda., empresa con domicilio en la ciudad de Quito y cuyo objeto social principalmente en brindar servicio técnico a equipos de impresión y copiado marca LEXMARK, establece el presente Reglamento el cual contiene las disposiciones internas, que regulan las relaciones laborales entre la empresa y el personal, estableciendo sus derechos y obligaciones.

Art.2.- Tanto la Compañía como sus Empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Código de Trabajo, de los Contratos individuales, del presente Reglamento Interno de Trabajo, y de los diversos Manuales de Funciones y procedimientos que existan o que se crearen; por lo que su desconocimiento no podrá alegarse como excusa de su incumplimiento.



Art. 3.- El presente Reglamento Interno de Trabajo podrá ser modificado cuando así lo exija el desarrollo institucional y/o las disposiciones legales vigentes que le sean aplicables. Todas las actualizaciones o modificaciones serán puestas a conocimiento de los colaboradores.

SECCIÓN II.-

ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Art. 4.- La Selección y Contratación del personal Administrativo y Operativo, es facultad de la Empresa o de quien ésta delegue.

Art. 5.- La Selección de personal se realizará, de acuerdo a las especificaciones técnicas de los puestos y demás requisitos establecidos por la Empresa (Manual de Funciones).

Art.6.- Exigir examen médico, para determinar las condiciones de salud del postulante.

Art. 7.- Los postulantes deberán de llenar y firmar la "Solicitud de Empleo" y demás documentos que requiera la unidad administrativa.

Art. 8.- La empresa podrá suscribir contratos de trabajo, pudiendo ser a tiempo indeterminado o determinado, según las necesidades de la Empresa.

Art. 9.- Admitido el nuevo colaborador a la empresa, este queda sujeto a un período de prueba por tres meses, de conformidad con las normas laborales vigentes.



Art. 10.- Todo nuevo colaborador recibirá del Departamento en el cual prestara servicios, orientación sobre los objetivos, organización y funcionamiento de la empresa, así como también de las labores que le corresponderá desarrollar en su puesto de trabajo.

SECCIÓN III.-

DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL COLABORADOR

Art. 11.- Los colaboradores de la Compañía gozan entre otros los siguientes derechos:

- a) A percibir una remuneración mensual acorde a las funciones que desempeñan y los plazos establecidos.
- b) Recibir gratificaciones semestrales de la Compañía a partir del tercer mes de servicio.
- c) Al descanso semanal y anual remunerado por vacaciones, en base a leyes vigente.
- d) Recibir todos los beneficios de ley (Utilidades, Seguro Social, Decimos, Horas Extras)
- e) A la capacitación actualizada y perfeccionamiento de conocimientos.
- f) Al ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía por su desempeño, educación así como experiencia.

Art. 12.- Los colaboradores de la Compañía deben sujetarse a lo siguiente:

- a) Guardar un comportamiento acorde con las normas de cortesía y buen trato hacia sus superiores, compañeros de trabajo y público en general.



- b) Ejercer con eficiencia y eficacia las funciones encomendadas.
- c) Reintegrar a la empresa, el valor de los bienes que estando bajo su responsabilidad se perdieron o deterioraron por descuido o negligencia debidamente comprobada.
- d) Acudir al centro de labores correctamente vestido y/o uniformado, portando su identificación personal.

SECCIÓN IV.-

DE LA JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO

Art. 13.- La jornada de trabajo es de 8 horas y se cumplen en el horario establecido por la empresa, tomando en cuenta las normas legales vigentes.

Art. 14.- El horario de la jornada de trabajo, se ubicará en un lugar visible y cerca de los mecanismos del registro de asistencia, debiendo constar tanto la hora de ingreso como de salida del personal y el receso para tomar refrigerio(almuerzo).

SECCIÓN V.-

DE LA ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Art. 15.- El registro de asistencia es personal. El colaborador que no marque o registre su ingreso y salida, será considerado inasistente.

Art. 16.-Vencida la hora oficial de ingreso, el colaborador tendrá una tolerancia de 15 minutos, los mismos que se descontarán.



Art. 17.- El personal que incurra en tardanza reiterada se hará merecedor a las sanciones que correspondan, según la gravedad de la falta.

Art. 18.- El colaborador deberá de permanecer en su puesto dentro del horario de trabajo. El desplazamiento fuera de su puesto de trabajo se hará con conocimiento del jefe inmediato a quien compete, bajo responsabilidad, el control de permanencia del personal a su cargo.

SECCIÓN VI.-

PERMISOS Y LICENCIAS

Art. 19.- Los permisos por asuntos particulares para salir del centro de trabajo en horas laborables serán concedidos por el Jefe inmediato; el tiempo del permiso serán descontados de su remuneración en forma proporcional al tiempo no trabajado.

Art. 20.- Las licencias con goce de haber serán concedidas por las Jefaturas en los siguientes casos: por enfermedad comprobada, accidente, maternidad, estudios, fallecimientos (padre conyugue e hijos hasta 5 días consecutivos).

SECCIÓN VII.-

PREMIOS Y ESTIMULOS



Art. 21.- La empresa podrá recompensar a su personal por su capacidad, honestidad, puntualidad, compromiso demostrado, disciplina y contribución a lograr los objetivos institucionales. Esta compensación será económica cuando sea por razones de productividad, eficiencia y capacidad; reconocimiento social, cuando se trate de puntualidad, honestidad, disciplina, es decir se le otorgará resoluciones, diplomas, y medallas de honor al mérito.

SECCIÓN VIII.-

DE LA HIGIENE Y SEGURIDAD

Art. 22.- La empresa establecerá las medidas necesarias para garantizar y salvaguardar la vida e integridad física de los colaboradores mediante la prevención y/o eliminación de las causas de accidentes, así como la protección de instalaciones de la institución. De esta forma se previene los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales atendiendo, en lo posible los riesgos inherentes a su ocupación.

3.1.11. Reorganización de Activos Fijos

El objetivo principal de reorganizar los Activos Fijos en Reprodata Cía. Ltda. en el Departamento Administrativo es considerar los aspectos más importantes en la adquisición, mantenimiento, reemplazo, planificación, administración e impacto financiero que tiene el activo fijo dentro de la empresa. Con el fin de establecer un modelo de control que sea aprovechado por las demás áreas de la Organización con el fin de mantener una supervisión y un orden permanente.

3.1.11.1. Mantenimiento Productivo Total (TMP)

*El Mantenimiento Productivo Total se puede mirar como una filosofía sobre mantenimiento de origen japonés que se ha difundido por todo el mundo gracias a su gran éxito y a su capacidad de transformar entornos, mejorar procesos y optimizar recursos. TPM se puede mirar como una estrategia de mejora que involucra no solo a la alta dirección sino también a todos los empleados y que utiliza herramientas como el liderazgo, la perseverancia y la disciplina para lograr que este recurso humano se vea involucrado en un mejoramiento continuo.*³⁹

*En la implementación de un programa de TPM se deben enfrentar varios retos como el compromiso por parte de toda la organización, la adaptación de las personas para los cambios que traerán mejoras en la producción, el mantenimiento, los equipos, la calidad, la satisfacción del cliente, los empleados, la seguridad, el medio ambiente, etc. Para lograrlo se deben romper aquellas barreras ideológicas y culturales, además empezar a ver al mantenimiento como una gran inversión más no como un gasto.*⁴⁰

Reprodata al establecer un Mantenimiento Productivo Total en todos sus niveles generará múltiples beneficios, tanto en su área administrativa y operativa. Los cambios simples pero profundos que se formulan con el apoyo de todos los empleados implican un compromiso permanente con la realización de cada actividad encomendada para la ejecución de este nuevo sistema, enfocado al mantenimiento correctivo y preventivo de equipos (Activos Fijos, Garantías Inventario para Clientes).



El éxito de la implementación de TPM, dependerá de la eficacia en cada proceso que garantice el fiel cumplimiento de las labores que contribuyen al control y reorganización de la Compañía.

³⁹ WALES Jimmy, Mantenimiento Productivo Total, 22/11/2010, [http://es.wikipedia.org/wiki/Mantenimiento_productivo_total]

⁴⁰ Idem

La meta de este sistema en Reprodata es brindar una mantenibilidad periódica a equipos de su propiedad, logrando convertir en hábito la necesidad de tener cero averías, ya que de esta manera se incrementará la productividad, se disminuirán costos y riesgos económicos existentes (reducción de costos de reparación y/o pérdidas) pero fundamentalmente se levantará la moral de los empleados y su satisfacción por el trabajo realizado.

Para mantener una disponibilidad inmediata de los equipos (Garantías Inventario para Clientes) se establece el área denominada Soporte Técnico, conformada por 1 Técnico; el mismo que deberá realizar las siguientes actividades:

✓	Llevar un control actualizado de la cantidad de máquinas y el estado en la que se encuentran.
✓	Registro de las características de cada equipo, con un detalle completo en el sistema (Distpacher). Y respaldos en archivo digital (Filler).
✓	Realizar un cronograma semanal del inventario que requiere de mantenimiento.
✓	Distribución física apropiada de los equipos que se encuentran en buen y en mal funcionamiento.
✓	Asignación del Mantenimiento (limpieza, lubricación, ajustes y cambios) de los equipos que lo requieran.
✓	Emitir un reporte en el que se determine las máquinas que se den de baja por daño irreparable y posteriormente emitir un registro del posible Inventario Desarmado (Repuestos) en el que se detalle series y códigos del equipo deteriorado.

Con esta asignación, se aplica un Mantenimiento Autónomo que representa uno de los pilares más relevantes en el TPM, ya que estas actividades serán realizadas rotativamente por sus Técnicos. Mientras que en el Departamento Administrativo, serán los encargados de registrar, avalar y supervisar dicha información proporcionada, para dar paso al mantenimiento especializado por parte de 1 Técnico, y así todos los equipos (Activos Fijos, Garantías Inventario para Clientes) se encuentren en condiciones básicas de operación para el servicio. De esta forma se evitara pérdidas de tiempo y dinero.

Por su parte un representante del área Administrativa, designado por el responsable de este Departamento deberá presentar mensualmente la descripción detallada de las características y el estado de todos los equipos informáticos que posee esta Organización los cuales se encuentran bajo la responsabilidad de cada colaborador.

Ofrecer un Mantenimiento Correctivo y Preventivo es la razón de ser de esta Compañía, esta misión debe ser compartida a través del ejemplo con la participación activa de todos sus colaboradores, quienes deben ejecutar mejoras de mantenibilidad en la gestión de los equipos y maquinas pertenecientes a su Empresa con el objetivo de llegar a una Eficacia Global.

3.1.11.1.1. Organización y control del inventario de Activos Fijos

En cuanto a los Activos Fijos que posee Reprodata Cía. Ltda. se propone establecer el siguiente esquema que se enfoca directamente a los Equipos de Computación, en el cual se especifica claramente su usuario, marca, versión del equipo, serie y estado de funcionalidad con sus respectivas observaciones. La clasificación y control de estos equipos, servirá como modelo de referencia hacia los directivos, para la reorganización de los demás Activos de la Organización.

Computadores de Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 24

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO						
USUARIO	EQUIPOS	SERIE	ESTADO			OBSERVACIONES
			B	M	R	
Dr. Humberto Herrera	Monitor LG LCD 17P.	KB-286	✓			Perfectas condiciones
	Teclado A4 tech	0702	✓			
	Mouse A4 tech	S/N	✓			
	PC. Core 2 Quad, 2.40 GHz, 2 Ram	S/N	✓			
	CD-Rom		✓			
	Lexmark X7350	04060392299	✓			Buen estado
Ing. Monica Negrete	Monitor Samsung LCD 15P.	740N	✓			Perfectas condiciones
	Teclado tech	S/N	✓			
	Mouse Lucitech	HSA74808439	✓			
	PC. Pentium 4, 2.80 GHz, 512 Ram		✓			
	CD-Rom	S/N	✓			
	Audifonos Omega Stereo	S/N	✓			
	Lexmark P3150	11120291395	✓			Buen estado
Sra. Monica Cano	Monitor LCD 17P. Samsung	MY19H9NS322259X	✓			
	Teclado Genius	ZCA4b1504522	✓			
	Mouse logitech	810-000207	✓			
	PC. Pentium 4 , 2.80 GHz , 512 Ram	S/N			✓	Lenta, se cuelga
	DVD-ROM	S/N	✓			
	Lexmark P4350	30520309557		✓		Se trava rodillos
Ing. Esteban Montoya	Monitor Samsung 15P. Antiguo	SC17H9KL701250Z			✓	Muy lenta
	Teclado Genius	ZCA614500046	✓			
	Mouse Altek	EE11064993	✓			
	PC. Pentium 4 , 3.00 GHz, 2 Ram	S/N			✓	Lenta, se cuelga
	Lexmark X3350	23460497954		✓		Lenta
Srta. Fatima Teran	Monitor LG LCD 17P.	003NDAY7L144		✓		
	Teclado Compaq	BOBO50C39FG00Y		✓		Defectuoso
	Mouse	380387		✓		Se Traba - Defectuoso
	PC. Pentium 4 , 1.60 GHz, 512 Ram	S/N		✓		Lento, se cuelga
	Lexmark SCX-4521F	8PG1BADLA02057Y	✓			
Srta. Elosa Montero (Pasante Universitaria)	Monitor Samsung 15P. Antiguo	S/N		✓		
	Teclado IBM	01061732			✓	Deteriorado
	Mouse Genius	S/N			✓	Falla se trava
	PC. Pentium 4, 3.00 GHz, 2 Ram	KE04113683			✓	Lenta, Se cuelga
	Lexmark C920	32205W4		✓		

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

DEPARTAMENTO TECNICO Y OPERATIVO						
USUARIO	EQUIPOS	SERIE	ESTADO			OBSERVACIONES
			B	M	R	
Jefe Tecnico Operativo	Laptop Dell Core 3	CND952393F	☒			Buenas Condiciones
Ing. Luis Campos.	4 Ram , 320 Disco Duro	S/N	☒			
	DVD-WRITER					
Taller Reprodata	Monitor Antiguo Samsung 15P.	LB15H9KY50348IX	☒			
Sr. Diego Gualoto	Teclado Genius	ZEE88B100141	☒			
	Mouse Genius	ZCE88B100141	☒			
	PC. Core 2 Duo, 3.00 GHz, 2 Ram	INC80502			☒	Lenta, se cuelga
	Lexmark E230	3802WL8	☒			
Taller Reprodata	Monitor Antiguo HP 15P.	CNC7011LXP	☒			
Sr. Alexis Cruz	Teclado Altek	EE11064993		☒		Deteriorado
	Mouse Colorsit	05936712	☒			
	PC. Core 2 , 1.80 GHz, 1 Ram	S/N			☒	Lenta se cuelga
	Lexmark T522	990BHC3	☒			
Taller Reprodata	Monitor Aoc 14P. Antiguo	K4665D816157	☒			
Sr. Christian Sosa	Teclado Colorsit	04803434	☒			
	Mouse logitech	HSA74806441	☒			
	PC. Pentium 4, 3.00 GHz, 704 Ram	S/N			☒	Lenta, se Cuelga
	Lexmark X642E	792HNM4	☒			

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

3.2. Desarrollo y Comunicación de estrategias funcionales en la Compañía

El desarrollo y comunicación de estrategias funcionales en Reprodata Cía. Ltda. son 2 pasos trascendentales que permitirán hacer realidad las acciones de mejora y/o correctivas para alcanzar los objetivos organizacionales anteriormente señalados. No es suficiente únicamente la elaboración o descripción de líneas estratégicas sin tomar en cuenta que deben ser informadas detalladamente a sus principales actores, que son sus directivos y empleados, quienes tienen en sus manos el cumplimiento y fiel compromiso del éxito Organizacional.

3.2.1. Estrategias de Productividad

La productividad y la calidad en el servicio guardan una relación fundamental, las cuales a su vez determinarán una superior rentabilidad a esta Organización y

consecuentemente una ventaja competitiva en el mercado. Para incrementar la productividad en Reprodata Cía. Ltda. se plantea en el siguiente cuadro algunas estrategias :

Estrategias de Productividad en Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 25

✓	Ofrecer cada 3 meses capacitación permanente a todos los colaboradores. Destinando el 15% anual del Presupuesto de la Organización. Con el fin de actualizar conocimientos en su área y desarrollar una formación integral. En este sentido, la gestión del conocimiento es clave para aumentar la productividad en esta Compañía.
✓	Desarrollar un liderazgo participativo en la Compañía. Manteniendo en la empresa un sistema de información a través de sesiones mensuales documentadas del trabajo de cada área, a fin de coordinar y evaluar el cumplimiento de sus funciones, con el objetivo de definir prioridades y plantear soluciones conjuntas
✓	Implementar sistemas de incentivos y recompensas al personal por su buen desempeño.
✓	Reorganizar la estructura organizacional, estableciendo un manual de funciones para cada empleado, implementando un organigrama funcional y un Reglamento Interno de Trabajo que contribuya a un mejor desempeño en cuanto a su organización y control.
✓	Identificación de procesos claves en el departamento Técnico-operativo para mejorar las actividades que inciden en un mejor servicio.
✓	Aplicar Sistemas de Mejora Continua y Justo a Tiempo para optimizar recursos y disminuir costos futuros.
✓	Ofrecer mayores beneficios a sus clientes a través de paquetes promocionales, versatilidad en el servicio y facilidades de pago para todos sus usuarios.
✓	Realizar convenios con Lexmark para extender el servicio a otra gama de equipos(LCDs, cámaras digitales, fax entre otras)
✓	Contratación de técnicos cuando se requiera, para cubrir con la demanda del servicio a nivel nacional.
✓	Asignación a una área (Soporte Técnico) para mantener control permanente del Inventario Garantías de los clientes.
✓	Hacer uso del Programa Filler (archivo digital), para mantener control y organización permanente de la información, en cuanto a Contratos de Mantenimiento e Inventario Garantía para Clientes.
✓	Utilizar la tecnología en Internet para la creación de una página Web Oficial dando se de a conocer a la Compañía, con el propósito de brindar cobertura a las diferentes ciudades que requieran un servicio técnico especializado y exclusivo.

Fuente: La autora

3.2.2. Estrategias de Calidad en el Servicio

Los Servicios son adquiridos y usados por los beneficios que se ofrecen, por las necesidades que se satisfacen; es así que los clientes de Reprodata exigen diariamente un trabajo que se conjugue con la solución efectiva a sus problemas Técnicos y con un servicio de alta calidad. Para mejorar la calidad en el servicio que

brinda Reprodata Cía. Ltda. se han desarrollado las estrategias que se detallan en el siguiente cuadro.

Estrategias de Calidad en el Servicio en la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 26

✓	Implementación de un Sistema de información permanente a través del establecimiento de formularios en el área del servicio al cliente, que deberán llenar los usuarios externos, una vez concluido el servicio. Con el propósito de conocer si el Soporte Técnico que se brinda en la actualidad es considerado por los clientes: Excelente, Bueno o Malo.
✓	La atención al cliente que se ofrece, debe partir además de una información especializada por eso es imprescindible el desarrollo de una encuesta basada en aspectos puntualizados como: satisfacción, precios y calidad. Con el fin de centrar el accionar de la Empresa en su servicio es decir, donde el cliente pueda expresar con mayor claridad sus preferencias o quejas de manera directa.
✓	Compartir con Lexmark una extensión directa de su línea telefónica principal (1-800-010-226) y de su distribuidor autorizado en Quito que es (Compuhelp), donde el cliente se pueda comunicar directamente para la contratación del Servicio Técnico y el reporte de fallas en sus equipos.
✓	Ofrecer comodidad al cliente, ampliando el servicio: Sustitución de los equipos en mal estado en el lugar de trabajo, oficinas y otros. Un mensajero de Reprodata será el encargado de entregar una máquina de sustitución a cambio de la máquina averiada y un especialista también irá para desinstalar la averiada e instalar la de sustitución. Dentro del mismo día que reciba la solicitud de servicio con entrega máximo hasta el día siguiente. Encargándose de los gastos de envío. (Valido clientes Corporativos)
✓	Sustitución de Impresoras : Un mensajero le entregará una máquina de sustitución para sustituir la máquina estropeada. Reprodata le enviará la máquina de sustitución el mismo día que reciba la solicitud de servicio con entrega máximo hasta el día siguiente. El cliente se encargará de desinstalar la máquina averiada e instalar la máquina de sustitución. Guardar el embalaje de la máquina, para devolverla de nuevo cuando la del cliente esté arreglada. Encargándose de los gastos de envío.(Valido clientes Corporativos)
✓	Mantener informados a futuros clientes, en cuanto a la ubicación de Reprodata, teléfono. A través de tarjetas de presentación:
 No olvidemos que el mejor trato a los clientes externos es la mejor publicidad que se multiplica indefinidamente.	

Fuente: La autora

Con el cumplimiento de estas estrategias, se obtendrá elevar el número de servicios, para esto se conseguirá potencializar las fortalezas que posee la empresa, conservando a los clientes obteniendo su lealtad y manteniendo su exclusividad.

Logrando satisfacer las necesidades de los usuarios externos en base a un servicio de alta calidad, con más variedad, rápido y oportuno.

3.2.2.1. Retroalimentación y Control del procedimiento actual de atención al cliente

Es necesario que Reprodata Cía. Ltda. mantenga una constante retroalimentación con sus clientes, de manera que queden más satisfechos, sean fieles al servicio que se ofrece y representen un ente generador de información para el público en general con la finalidad de atraer más clientes a nivel nacional.

Esta Organización debe mantener un estricto control en los procedimientos internos de atención al cliente. Para lo cual todas las personas que trabajan directamente con los clientes Departamentos; Técnico-Operativo y Atención al Cliente, deberán tomar en cuenta las siguientes sugerencias que serán aplicadas a Reprodata.

*** El contacto cara a cara con el cliente.-** el contacto cara a cara con el cliente es la esencia del servicio al cliente e involucra: respeto a las personas, sonrisa al momento de conversar con el cliente, técnicas adecuadas de conversación (de acuerdo con la cultura del medio que rodea a la empresa), ofrecer información concreta y prestar ayuda permanentemente, evitar actitudes emotivas en este contacto y nunca dar órdenes a los clientes o mostrar favoritismos con ellos. Ofreciendo una atención personalizada

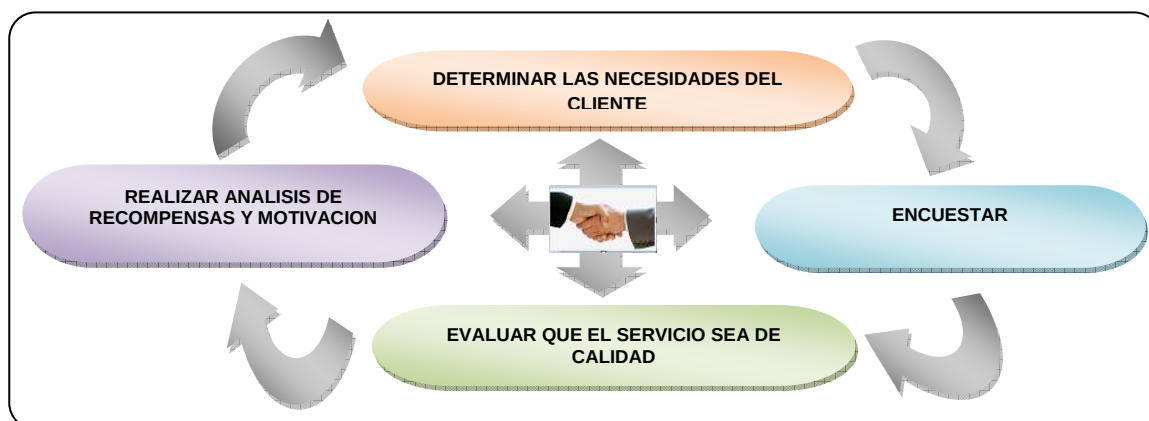
*** Relación con el cliente difícil.-** los clientes difíciles no siempre son difíciles, solo necesitan mayor atención y comprensión por ser usuarios que poseen diferente perspectiva o predisposición que los demás, para lo cual cada empleado deberá servir al cliente de este tipo, de la manera más natural posible y procurar mayor esmero.

* **El contacto telefónico.-** representa un factor trascendental en el servicio que se ofrece al cliente, ya que el cliente al otro lado telefónico puede darse cuenta con cuanta disposición es atendido por el empleado de la empresa. De aquí su énfasis en estar siempre dispuestos a ser cordiales y tener a la mano la información adecuada.

* **La atención de reclamos, sugerencias y cumplidos.-** atender una queja sin duda, conlleva a la oportunidad de una mejor comunicación con el cliente interno y externo. Por ende un reclamo, un cumplido o sugerencia del cliente debe ser considerado como un elemento decisivo de la estrategia de servicio, que debe atenderse con prontitud ya sea con el afán de solucionar un problema, accionar mejoras inmediatas o para comunicar que los errores cometidos en contra del cliente no volverán a repetirse.

Retroalimentación en la Atención al Cliente de Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 22



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

3.2.3. Estrategias de Recursos Humanos

El Recurso Humano con el que cuenta Reprodata Cía. Ltda. debe estar completamente comprometido, las estrategias que se plantean a continuación implican atraer, desarrollar y mantener una fuerza laboral talentosa y llena de energía

para apoyar permanentemente con el cumplimiento de la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales.

Estrategias de Recursos Humanos en Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 27

✓ Mejorar las condiciones laborales de todos los empleados, estará dada en aumentar los factores que rodean al talento humano mientras trabaja es decir: 1. Remuneración (sueldo) económica en el lapso de tiempo establecido. 2. Cubrir con todos los beneficios de Ley. 3. Extender Beneficios Sociales como Tajetas Supermaxi y Vitalcard, 4. Participar en mañanas deportivas con el fin de compartir y mejorar las relaciones interpersonales. 5. Reuniones mensuales con el propósito de conocer las quejas y perspectivas de cada empleado, brindando soluciones conjuntas para mantener un ambiente laboral optimo.
✓ Enriquecer el trabajo, Se ofrecerá capacitación permanente cada 3 meses a cada colaborador. La cual se basaran en mantener actualizados los conocimientos de cada área frente a los cambios científicos o tecnológicos: 1. Talleres de duración de 15 horas, en fechas preestablecidas. Para difundir aspectos técnicos y administrativos. 2. Cursos de actualización en la implementación de nuevas técnicas en cada área. 3. Cursos en temas relacionados con el desarrollo personal y profesional en la organizacional. 4. Seminarios impartidos por un Motivador
✓ Reconocer el buen trabajo de los empleados, Los reconocimientos se hará de acuerdo a las posibilidades que se encuentre la empresa y de lo recaudado por sanciones, estos podrán ser: 1. Bonos del 10% del sueldo base 2. Invitación a almuerzos para el empleado y toda su familia. 3. Vajillas, electrodomésticos varios, celulares. 4. Agendas, plumas, camisetas, etc. 5. Estadías en Hosterías por un fin de semana. ✓ Corregir irregularidades en las actividades labores mediante multas y sanciones, en ocasiones algunos empleados trabajan mejor cuando se le fuerza a una situación en la que rinden en su puesto de trabajo o son sancionados: 1. Faltas injustificadas, la sanción será descontada con 3 días de sueldo. 2. Se establece una multa de \$ 1,50 USD por atrasos que será descontado de su sueldo. 3. Salidas inesperadas del lugar del trabajo sin permiso del jefe inmediato, es decir sin ser justificadas \$ 10,00 USD que será descontado de su sueldo. 4. Las personas que por descuido comprobado pierdan o por mal uso que exista en cualquier equipo, material, herramienta de trabajo deberá pagar por el arreglo o la nueva adquisición del mismo dependiendo del cual sea el caso 5. Falta de respeto o incumplimiento de tarea, se hará una comunicación por escrito dando a conocer el hecho a los directivos, ya sea con multa económica, o hasta un despido. 6. El incumplimiento de metas y predisposición para el trabajo, sanción que ira de acuerdo con lo estipulado en el Código de trabajo. Nunca se reprenderá a un empleado delante de sus compañeros, ni con gritos ni amenazas.
✓ Evaluar periódicamente el rendimiento laboral, se hará basado en resultados tales como: 1. Prueba oral de los conocimientos adquiridos de como ejecuta su trabajo por parte del jefe inmediato del área y cada 6 meses. (Evaluación calificada sobre 10 pts.) 2. Formulación de ideas nuevas que mejoren su área. 3. Trato al cliente. (Escuchar las opiniones de los usuarios externos).
✓ Establecer los objetivos, en esta empresa será tarea importante, realizar de forma participativa, talleres de trabajo, en los cuales se invitaran a representantes (Jefes) de cada área, para darles a conocer los objetivos revisando y analizando como se los va integran con el apoyo conjunto de todos sus colaboradores.
✓ En el Departamento Técnico y Operativo: incentivar a mantener Técnicos Polifuncionales, es decir que todos conozcan las actividades extras de cada uno de sus compañeros realizan. Con el fin de establecer un equipo de trabajo compacto.

Fuente: La autora

Los beneficios así como recompensas dirigidas a Directivos y Empleados estarán susceptibles a lo establecido en el Art. 21 del Reglamento Interno de Trabajo de Reprodata Cía. Ltda. Ver Capítulo III, Ítem 3.1.10.

3.2.3.1. Integración del hombre y de la organización

La transformación productiva y organizacional implica que tanto empleados como directivos adquieran y actualicen permanentemente sus conocimientos, que les permita crecer profesionalmente, esto conlleva a las personas a obtener creatividad, participación, orgullo de pertenencia en la empresa, solidaridad, comunicación y como consecuencia un desarrollo que integra a la Organizacional y a sus miembros en forma permanente.

El comprometer a los empleados al progreso Organizacional no es tarea fácil conlleva una serie de actividades y demanda la participación activa de todas las personas que integran Reprodata Cía. Ltda. Que a continuación se detallan:

- Desarrollo de un liderazgo efectivo y participativo
- Fomentar las relaciones sanas, es decir conocer disgustos o malentendidos entre el personal para brindar soluciones equitativas y justas.
- Motivar e incentivar a los empleados por el trabajo bien realizado.
- Establecer una estructura organizacional que beneficie a todos.
- Implementación de un esquema de compensación dinámico, es decir en donde se permita de alguna forma el esfuerzo de los empleados para ser tomados en cuenta por su entrega y sacrificio a su trabajo a través de su remuneración.

Mientras exista un clima organizacional satisfactorio se incide en un cambio de actitudes y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral que rebase los límites en convertir a empleados proactivos, capaces de poder resolver conflictos

con iniciativa acertada elevando así el grado de productividad y eficiencia que conlleva el éxito de la Compañía.

3.2.4. Diagrama Dinámico Estratégico

En la Figura No 23 se propone un Diagrama Dinámico Estratégico para la empresa Reprodata Cía. Ltda. Para su aplicación y comprensión es necesario detallar que el presente Diagrama está compuesto por las estrategias de productividad, calidad en el servicio y recursos humanos. Las mismas que fueron desarrolladas anteriormente. En cada círculo de esta Figura se describe la acción clave que define a las estrategias formuladas respectivamente (según corresponda al tipo de estrategia funcional) con el objetivo fundamental de controlar la ejecución de cada una de ellas se sugiere que un representante del departamento técnico y administrativo sea el responsable de señalar mensualmente junto a cada estrategia el nivel de consecución de la misma, es decir si se encuentra cumplida, por cumplir o sin cumplir acorde al símbolo preestablecido. Además el presente esquema consta de los valores establecidos para Reprodata los cuales serán susceptibles a la misma metodología planteada. A fin de dar cumplimiento al objetivo estratégico expuesto se pretende promover la participación activa de todos sus miembros, quienes deben trabajar en función de la misión Organizacional.

FIGURA N° 23

SISTEMA DE EVALUACION ESTRATEGICA

VOCACION AL SERVICIO

CAPACITACION

CONDICIONES LABORALES

LIDERAZGO

LEALTAD

ENCUESTA

ENRIQUECER EL TRABAJO

INCENTIVOS

RESPECTO

MANUAL DE FUNCIONES

CORRECCION

SUSTITUCION

MEJORA PROCESOS

EQUIDAD

TRABAJO EN EQUIPO

EXTENDER SERVICIO

EVALUAR RENDIMIENTO

FORMULARIOS

TARJETAS

PUBLICIDAD

ORDEN Y CONTROL

TECNICAS POTENCIALES

TOLERANCIA

CUBRIR DEMANDA

REUNION PERI

RECURSOS

REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

OBJETIVO

IMPLEMENTAR LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN REPRODATA CIA. LTDA. PARA UN DESARROLLO INTEGRAL QUE OPTIMICE LA PRODUCTIVIDAD Y MEJORE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

MISION

BRINDAR UN SERVICIO TECNICO DE EXCELENTE CALIDAD, EN LA REPARACION Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE IMPRESION EN EL PAIS, ENTREGANDO A LOS CLIENTES EN GENERAL SOLUCIONES RAPIDAS E INTELIGENTES PARA SATISFACER SUS NECESIDADES, ENMARCADOS EN UN TRABAJO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL, YA QUE SE CUENTA CON UNA ESTRUCTURA LABORAL PREOCUPADA DE UN CONSTANTE DESARROLLO DEL PERSONAL Y COMPROMETIDA EN ASEGURAR UNA OPERACION RENTABLE, QUE SE ENCUENTRA EN CONTINUO CRECIMIENTO; GENERANDO COMO RESULTADO UN VALOR AGREGADO PARA SUS ACCIONISTAS, SUS EMPLEADOS Y CLIENTES.

NIVEL DE CONSECUSSION			
DEPARTAMENTO TECNICO Y OPERATIVO:	CUMPLIDA	POR CUMPLIR	SIN CUMPLIR
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:	CUMPLIDA	POR CUMPLIR	SIN CUMPLIR

175

3.3. Diseño y descripción de la Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra Ventaja Competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior; es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

La cadena de valor permite realizar un análisis interno de la Compañía, es decir de la forma que se desempeña en sus actividades individuales siendo un reflejo de su evolución y de la dirección que utiliza para implementar estrategias con el objetivo de ejecutar su misión y hacer realidad su visión.

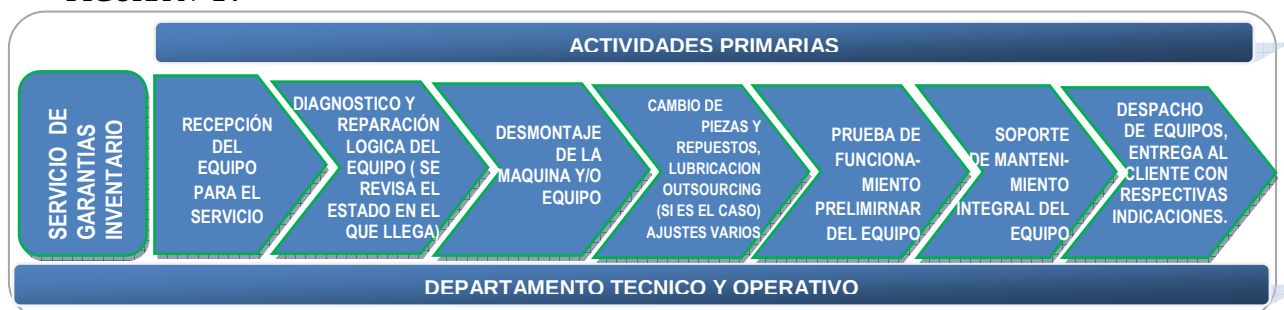
Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor en este caso de Reprodata Cía. Ltda. en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares. Las mismas que son representadas a continuación a través de un diagrama.

3.3.1. Actividades primarias

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la operatividad y entrega del servicio final de Reprodata Cía. Ltda.

Actividades Primarias en Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 24



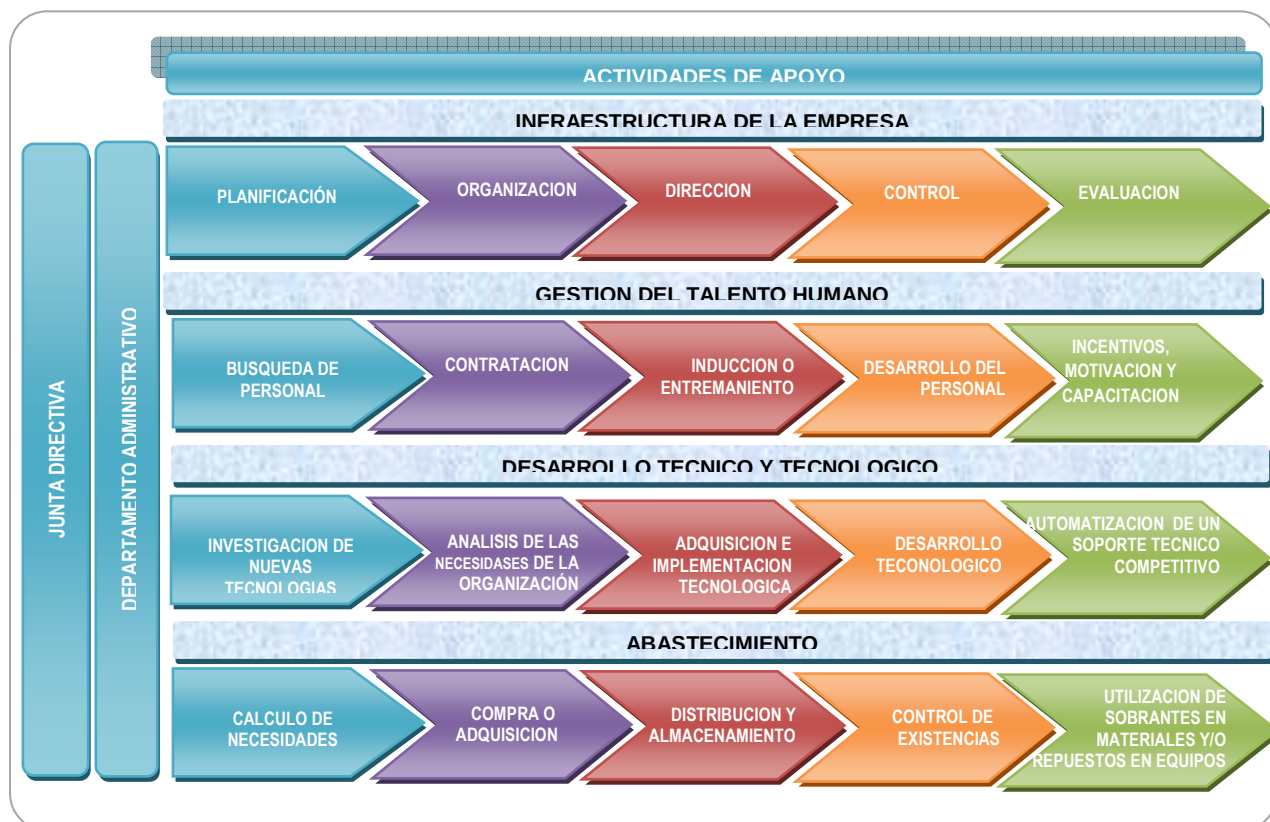
Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

3.3.2. Actividades de Apoyo

Son aquellas actividades que agregan valor al servicio pero no están directamente relacionadas con la operatividad del mismo, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias.

Actividades de Apoyo en Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 25

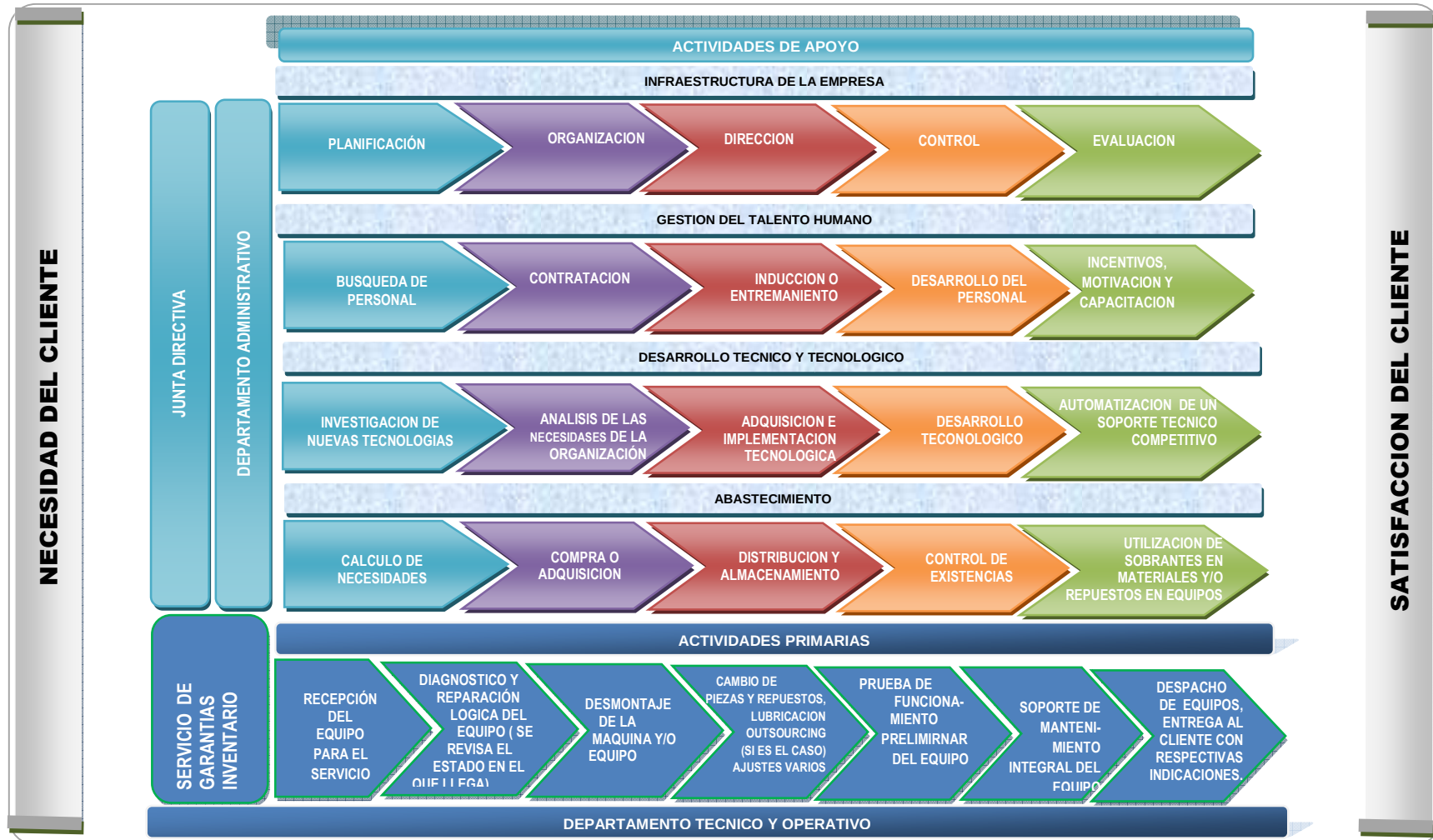


Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

En la Figura N° 26 que se muestra a continuación se consolidan las actividades primarias y las de apoyo de la Cadena de Valor, que se promueve para esta Organización.

Cadena de Valor propuesto para Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 26



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora



CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO TÉCNICO

CAPÍTULO IV

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL SERVICIO **TÉCNICO**

4.1. Información de la gestión por procesos

El desarrollo de un análisis conceptual acerca del enfoque basado en procesos o gestión por procesos, representa la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios, tanto internos como externos de la Compañía. A continuación se abordan conceptos de este sistema, un análisis profundo de lo que representan los procesos y su interrelación con la gestión por procesos que servirá de fundamento (apoyo) teórico para su aplicación en esta Organización.

4.1.1. ¿Qué es un proceso?

"Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida, añadiendo valor. Los recursos utilizados pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos"⁴¹

Es consecuencia es una serie de actividades lógicamente relacionadas que se encuentran estructuradas por tareas específicas que se encadenan de forma secuencial y ordenada con el fin de alcanzar un resultado esperado. En otras palabras un proceso, no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad final, que enmarcada bajo el enfoque de Gestión por Procesos, deben ir orientadas a satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

⁴¹ EXCELENCIA EMPRESARIAL, Gestión Procesos, 27/11/2006,[http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm]

Esquema de un Proceso

FIGURA N° 27



Fuente: La autora

4.1.2. Definición de Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.⁴²

La Gestión por Procesos es en la actualidad parte de los nuevos paradigmas de las empresas de éxito del siglo XXI, en tal razón se profundiza en su concepto y descripción para una mejor comprensión. Este Sistema conlleva:

- Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral).
- Eliminar todas las actividades superfluas, que no añaden valor, dentro de un proceso.

⁴² NEGRIN Ernesto, La Gestión por Procesos, 13/05/2002, [<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>]

- Las causas de los problemas son atribuibles siempre a los procesos, nunca a las personas.
- El detalle de los procesos es importante, no se puede mejorar ni estabilizar un proceso sin datos porque se determina así, el consumo de recursos, el cumplimiento de especificaciones (al menos para los procesos clave y estratégicos), en definitiva la calidad y productividad requieren atención en los detalles.
- Un sistema de indicadores que permita evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos tanto desde el punto de vista interno (indicadores de rendimiento) como externo (indicadores de percepción).

El Enfoque en Procesos puede ser empleado como un excelente marco teórico que utiliza herramientas las cuales permiten identificar de manera clara donde se debe concentrar el mejoramiento y rediseño del flujo de trabajo para hacerlo más eficiente, optimizando el empleo de sus recursos, generando mayor valor agregado, adaptando las necesidades de los clientes al logro de los objetivos fijados.

Pasos para la Gestión por Procesos

- 1) Identificar clientes y sus necesidades.
- 2) Definir el Servicio
- 3) Desarrollar el mapa de procesos
- 4) Describir procesos
- 5) Diagramar procesos
- 6) Análisis de datos y mejora del proceso

Así entonces la Gestión por Procesos integra la cadena de operaciones del negocio en un continuo flujo de servicios, motivado al esfuerzo de cada proceso con la dirección del trabajo hacia sus necesidades prioritarias. Finalmente las funciones de los miembros responsables de cada proceso se vuelven más explícitas permitiendo lograr los resultados esperados.

4.1.3. Descripción de un proceso

Describir un proceso es exponer clara y ordenadamente las fases del mismo, indicando qué sucede en cada fase y la forma cómo sucede. Se debe seguir el siguiente orden:

- 1) Primero se indica de qué proceso se trata y cuál es su finalidad.
- 2) Detallar elementos y materiales que formen parte del proceso (personas, máquinas, herramientas...etc.)
- 3) Finalmente se explica cómo se desarrolla el proceso. Se divide en fases y se exponen las operaciones que se realizan en cada una. Se debe utilizar palabras que indiquen el orden de las operaciones.
- 4) Si es posible, se explica para qué se realiza cada operación.

Diagrama de la Descripción de un Proceso

FIGURA N° 28



Fuente: UPM, [www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/Gestion_Procesos.ppt],2006

Requisitos: Qué requerimientos hacen falta para iniciar el proceso.

Recursos humanos y materiales: Responsables del proceso y materiales que se utilizan para la consecución del proceso.

Métodos/procedimientos: técnicas y conocimientos sobre la forma de ejecutar el proceso.

Salida/resultados: Producto o servicio creado por el proceso.

Cliente: Razón de ser del proceso. Persona o conjunto de personas que reciben y valoran la entrega del proceso final.

4.1.4. Requisitos básicos de un proceso



Todo proceso demandan de los siguientes requisitos básicos:

- Contar con un responsable designado, que asegure su cumplimiento y eficacia del proceso.
- Todos los procesos deberán estar enmarcados al fiel cumplimiento del objetivo propuesto.
- Los procesos deberán contar con indicadores que permitan visualizar de forma grafica la evolución de los mismos.

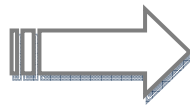
4.1.5. Jerarquización y características de los procesos

Los procesos son las actividades claves que se requieren para dirigir una Organización, es importante conocer las características y los niveles de Jerarquía de los Procesos.

Jerarquía de los Procesos

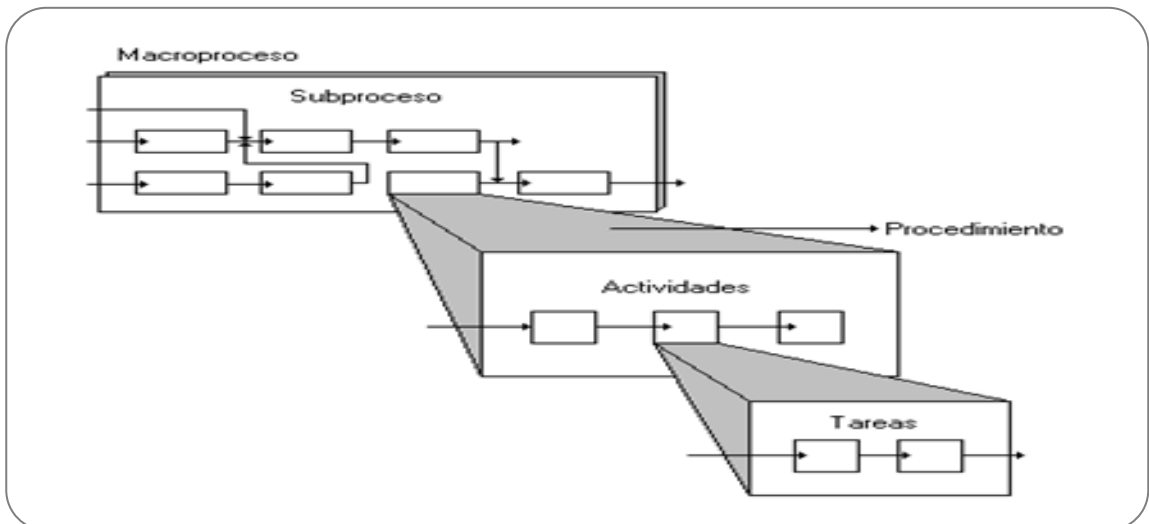
Según el Autor Jaime Luis Rojas, sostiene que la Jerarquía de los Procesos muestra cinco niveles específicos a realizar en un proceso concreto y estos son:

- Nivel Macroproceso
- Nivel Proceso
- Nivel Subproceso
- Nivel actividades
- Nivel Tareas



Secuencia de Desegregación de Subprocesos

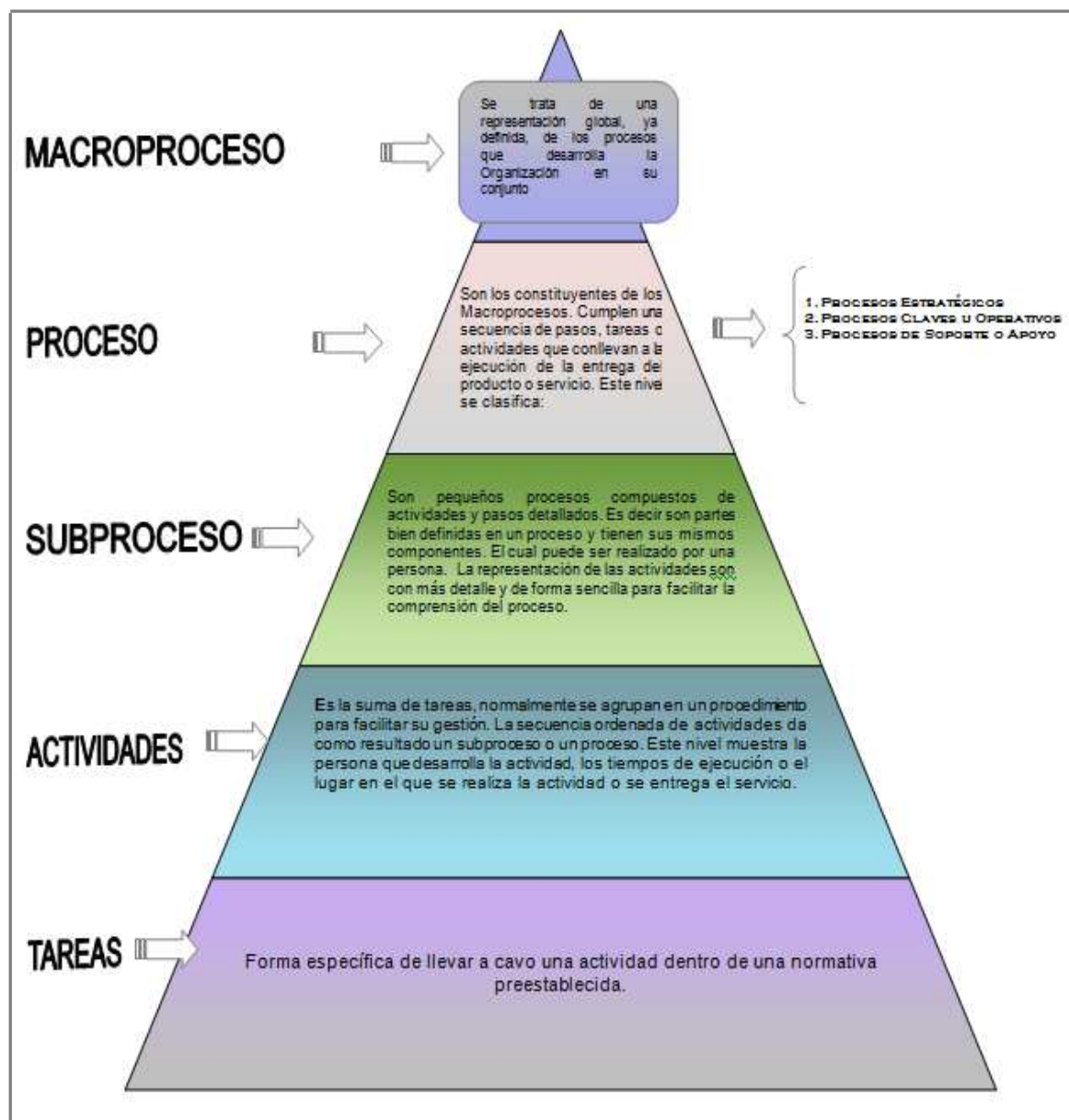
FIGURA N° 29



Fuente: HARRINGTON H. James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, 1992

Niveles de Jerarquías de los Procesos

FIGURA N° 30



Fuente: GALLOWAY Dianne, Mejora Continua de Procesos, 1998
Elaborado por: La autora

Las características esenciales de los procesos son:

Efectivo.- cuando genera un producto o servicio que cumple con los requisitos del cliente, logrando su plena satisfacción.

Eficiente.- cuando genera un producto o servicio haciendo la mejor utilización posible de los recursos y tiempo disponible.

Adaptable.- cuando es capaz de ser flexible frente a las necesidades cambiantes de los clientes.

4.1.6. Identificar Procesos Estratégicos, Procesos Operativos o Claves y Procesos de Soporte

No todos los procesos de una compañía tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia, en la imagen corporativa, en el bienestar de su personal. Para ello es conveniente identificar cada procesos en base a su clasificación y tomando en consideración su impacto en la Organización.

- ♦ **Procesos Estratégicos:**

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes).⁴³

⁴³ REY Domingo, Todo sobre la Gestión por procesos (Parte I),
[<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesos-parte-i>]

Estos Procesos tiene una relación muy directa con la misión/visión de la organización, proporcionan lineamientos a todos los demás procesos (operativos y de soporte), y son desarrollados por personas de alto nivel en la compañía.

- ♦ **Procesos Operativos o Claves:** "Los procesos operativos constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente"⁴⁴

Los procesos operativos o claves además añaden valor al cliente o inciden directamente en su bienestar o su insatisfacción. Representan la razón de ser de la empresa o unidad, es decir son el objetivo principal de la actividad en la que se desenvuelve.

- ♦ **Procesos de Soporte:** "Los procesos de soporte o de apoyo son las actividades secundarias de la cadena de valor que tienen clientes internos o apoyan los procesos operativos"⁴⁵

Dichos Procesos aportan elementos de apoyo requeridos para que se puedan desempeñar con normalidad los procesos Estratégicos y Operativos.

4.1.7. Comunicación entre Procesos

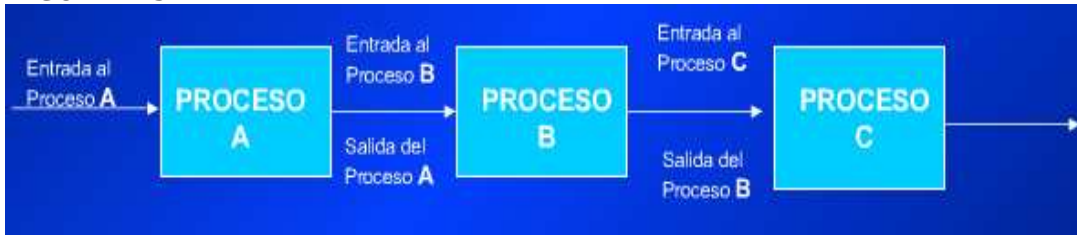
Los Procesos raramente ocurren en forma aislada. La interacción entre procesos en una Empresa es de forma permanente. Por ende la salida de un proceso normalmente forma parte de las entradas de los procesos subsecuentes. Como se representa en la Figura N° 27.

⁴⁴ Moreira Mercedes, La gestión por procesos en las instituciones de información, 14/05/2006, [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm]

⁴⁵ Idem

Interacción con otros Procesos

FIGURA N° 31



Fuente: Slideshare,[www.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-procesos],2007

En los procesos, actividades o funciones Organizacionales se vuelve indispensable establecer un flujo de información claro y efectivo. La comunicación en los procesos finales, es fundamental ya que es aquí, donde la Compañía se relaciona con el entorno y determina: continuar, seleccionar, filtrar y revisar la información del ambiente externo. El nivel de comunicación que se maneje en estos procesos es de gran trascendencia, porque determinan las características de la información que se requiere para el cumplimiento de los objetivos fijados, permitiendo controlar la información que se necesita.

La continua comunicación entre procesos define qué información es importante, quién debe recibirla, por qué, para qué, a través de qué canales y otras interrogantes que surgen diariamente con el propósito de evaluar el desempeño de los procesos de toda la Organización.

4.1.8. Tipos de diagramas de procesos empresariales

La mayoría de las veces los sistemas (conjunto de procesos y subprocesos integrados de una Organización) son difíciles de comprender. Por la complejidad que presentan en su desarrollo. Una ayuda que favorece su entendimiento es utilizar Diagramas de Procesos, en los cuales se puede apreciar con facilidad la secuencia o interrelación de las actividades, los puntos de contactos con otros procesos, así como la identificación de subprocesos definidos. Esta herramienta permite visualizar a través de una

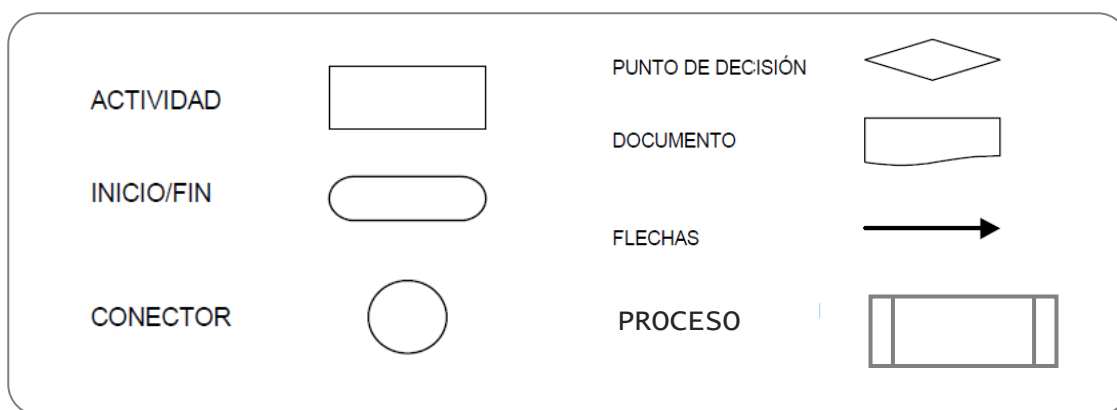
representación gráfica cada una de las actividades que aportan valor añadido y contribuyen a los resultados deseados en una Empresa.

A continuación se presentan algunos símbolos que se utilizan en el Diagrama de Procesos los mismos se encuentran normalizados por la American National Standard Institute (ANSI).



Símbolos usados en los Diagramas de Flujo

FIGURA N° 32



Fuente: ADRFORMACION, [www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial4.html], 2010

Los Diagramas de Procesos se pueden clasificar en:

Diagramas de Bloque.- "los cuales permiten obtener una descripción global del proceso, utilizando simplemente rectángulo o bloques de flechas"⁴⁶

Diagramas de Flujos de Actividades.- "los cuales son representados con mayor precisión los procesos"⁴⁷

Diagramas de Flujos de Funcional.- "los cuales son usado para flujos a través de distintas Organizaciones. Suelen ser empleados por grandes multinacionales"⁴⁸

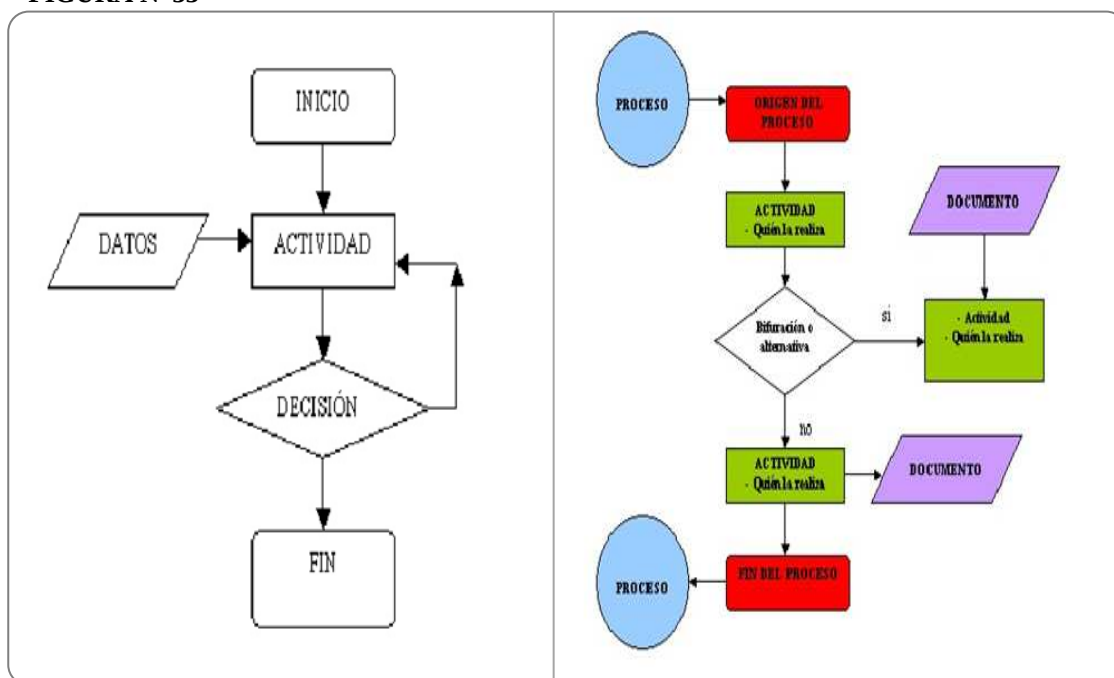
⁴⁶ EDUCAGUIA. COM, La Gestión por Procesos, 19/05/2010,
[<http://www.educagua.com/apuntes/calidad/gestion-por-procesos.pdf>]

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Idem

Modelos de Diagramas de Procesos

FIGURA N° 33



Fuente: ADRFORMACION, [www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial4.html],2010

4.1.9. Estudio del valor agregado en los procesos

Un importante componente en los procesos empresariales es el valor agregado, el cual produce mayor eficiencia en las operaciones de una Organización. Se debe considerar que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias: estas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control lo más aconsejable es reducir el número de estas actividades, con el fin de concentrar mayores esfuerzos en aquellos procesos que producen valor agregado.

Los procesos que logran añadir valor a sus tareas o actividades consiguen un rendimiento superior al que tenían anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios efectuados se mantengan con estabilidad. Se trata de conocer y analizar el proceso detenidamente

de eliminar actividades sin valor, reducir tiempos muertos y aprovechar recursos disponibles con la faja determinación de aumentar la satisfacción del cliente.

4.2. Diagnóstico de los Procesos Actuales de REPRODATA Cía. Ltda.

Los procesos actuales que maneja Reprodata Cía. Ltda. en el área Técnica son descritos a continuación. Los mismos que han sido identificados y analizados coherentemente en su desarrollo en conjunto, este diagnóstico puntual permitirá determinar si algunos de los procesos operativos: son indispensable, agregan valor a la Empresa, se los puede realizar de otra manera, se encuentran distribuidos adecuadamente o al mismo tiempo se podrá detectar fallas en la serie de actividades que se realizan, las cuales deberán ser corregidas oportuna y eficazmente para lograr los objetivos Organizacionales planteados.

4.2.1. Procedimiento para la recepción del equipo o máquina (impresoras – multifunciones) vía telefónica, atención directa recepción

El proceso relacionado con la recepción del equipo o máquina averiada (impresoras y/o multifunciones marca Lexmark) entregadas por parte del cliente, es ejecutado por la recepcionista de la Compañía.

Este procedimiento inicia con el control y la recepción de la solicitud del servicio, que se lo realiza a través de dos medios los cuales son:

- 1) Vía Telefónica
- 2) Atención Personal (Cuando los clientes acuden al Taller Autorizado)

Posteriormente el encargado en recepcionar los requerimientos de los clientes (recepcionista), llena los registros correspondientes a la solicitud del servicio en el Sistema Dispatcher (donde se identifica si el usuario es nuevo o permanente). De acuerdo a estos condicionantes se llena el formulario o se crea en el Sistema al nuevo cliente. Este registro consta de: fecha, número de servicio y cédula del cliente. Para inmediatamente proceder a:

- 1) Comunica personalmente al Jefe Técnico; del servicio requerido (entrega de la solicitud del servicio 1 copia del respaldo actualizado y registro en el Sistema Operativo) el cual designa al técnico que ejecutará el trabajo y finalmente se realiza la verificación del servicio, en donde se revisa si el soporte técnico incluye la prestación de Garantías, a través de documentación y por medio del Sistema Operativo.
- 2) Registro del Código del Técnico que lo va atender. Quien será el responsable de recepcionar la impresora o multifunción y determinar el equipo de alquiler si el cliente aplica Garantías.
- 3) Si el equipo va recibir asistencia técnica en el taller el Técnico deberá entregar un formulario físico con información relacionada a las características del equipo. Si el servicio es realizado en otra ciudad del País el Técnico en turno tiene la obligación de llenar este formulario con la información requerida. Para luego ser entregado al Jefe Técnico para su control.
- 4) Si el formulario (acta de entrega del servicio) viene y esta correcta la serie (según base de datos) no se realiza ninguna modificación, el equipo pasa a la entrada del departamento técnico para su respectiva reparación.

4.2.2. Procedimiento para el mantenimiento preventivo o correctivo en general del equipo

El procedimiento para el mantenimiento preventivo o correctivo en general del equipo es ejecutado por el Departamento Técnico, es decir por los miembros que integran el staff de Técnicos de Reprodata Cía. Ltda.

Es importante mencionar que la asistencia técnica que se proporciona actualmente es a nivel nacional. Desde la ciudad de Quito, donde se encuentra ubicada la oficina principal de esta Compañía se distribuye a su personal Técnico para cubrir la demanda en las regiones de la Sierra y del Oriente. Mientras que la sucursal de Guayaquil se encarga de extender el servicio en toda la región Costa del País.

Los Técnicos tanto de Quito como de Guayaquil tienen total conocimiento que la Compañía divide el presente procedimiento en 3 servicios básicos; a los cuales los clientes pueden acceder independientemente a su elección, según convenga a sus necesidades. Los procesos que integran o conforman este procedimiento y que hacen posible la ejecución de la actividad esencial (servicio) o misión de esta Organización son detallados a continuación:

- 1) Proceso de Reparación del Equipo (impresoras y multifunciones marca Lexmark)
- 2) Proceso de Limpieza General del Equipo
- 3) Proceso de Mantenimiento del Equipo

4.2.2.1. Proceso de Reparación del equipo

Cuando hablamos del Proceso de Reparación del equipo de impresión (matriciales, inyección de tinta, laser entre otras), se habla de un mantenimiento correctivo. En esta fase se corrige fallas, averías o desperfectos causados por mal manejo del equipo, por incorrecta instalación, deterioro de la máquina, por falta de

mantenimiento adecuado y/o descargas eléctricas (aumento o rebaja de voltaje acelerado) causadas por no contar con un regulador entre otros.

En este Proceso se cumple con las siguientes actividades puntuales que se describen:

1. Recibir la copia original de la Acta de Entrega, que se encuentre validada por su Jefe inmediato (Firmas). Para dar inicio al proceso de reparación del equipo.
2. Análisis Lógico (diagnóstico) del desperfecto o daño.
3. Chequeo minucioso del estado físico de la conectividad con el objetivo de determinar su funcionalidad:
 - Mediante la utilización del multímetro, detectar el voltaje de la maquina o equipo. Para verificar si existe corriente positiva.
 - Revisar si no tiene síntomas de recarga de cartuchos.
 - Si únicamente tiene síntomas de recarga se procede a recargar a la impresora o multifunción.
 - Control de Drivers; en ocasiones los desperfectos en los equipos de impresión se deben a la desconfiguración de sus Drivers. Se procede a instalarlos y actualizarlos nuevamente.
 - Control de Puerto LPT; en ocasiones las fallas de los equipos de impresión se reducen a la existencia de un error de conectividad en la PC (falta de comunicación con la impresora o transferencia de datos a la impresora)



En algunas ocasiones la verificación de estas actividades soluciona en gran medida la restauración de los equipos y les devuelve su correcto funcionamiento, caso contrario se procede a desmontar o a desarmar las máquinas con objetivo de encontrar y determinar la falencia.

4.2.2.1.1. Proceso de Desmontaje

Dentro del mantenimiento correctivo o de reparación del equipo, se encuentra el Subproceso de Desmontaje; en el cual se procede a desarmar el equipo de impresión, desmontando todos los elementos del mismo: carcasas, chasis, fuente de alimentación, unidad laser, fusor, circuitos, motores o elementos plásticos. Este pequeño proceso es muy sencillo y es un control de rutina obligado que cumple con los siguientes pasos:

1. Desmontar la cubierta protectora del equipo de impresión; esto permitirá acceder a la mayoría de componentes fundamentales.
2. En el resto de la estructura se debe destornillar las partes metálicas unidas con tornillos o trabas visibles. Como por ejemplo la cubierta del equipo:
 - Por lo general las cubiertas de las impresoras se encuentran sujetas con 4 tornillos, 2 a los costados de la bandeja de entrada del papel y otros 2 que se observan con claridad al levantar la tapa que cubre el mecanismo. Para retirarlos se utiliza un destornillador con su punta en forma de cruz. Para finalmente tomar la cubierta por los laterales y levantarla para dejar todo al descubierto.
3. Se debe ejecutar con precisión estas actividades ya que no se debe forzar ningún elemento del equipo porque se lo puede estropear.
4. Verificar el control de la ubicación exacta de los elementos o piezas que se extraen.

4.2.2.1.2. Proceso de instalación y recambios de piezas originales (o ajustar Partes-repuestos) y funcionamiento parcial

La sustitución sistemática de piezas necesarias en un equipo averiado es una actividad indispensable dentro del proceso de instalación y recambio de piezas

originales y funcionamiento parcial. En cada reparación que requiera la renovación de nuevos repuestos, es decir de una serie de piezas de consumo habitual que se desgastan por el tiempo o incorrecta instalación es necesario sustituirlas ejecutando las siguientes actividades:

1. Se revisa minuciosamente el estado de cada elemento que forma parte de la impresora.
2. Si aplica el caso de reparación; se proporciona mantenimiento a la pieza gastada o deteriorada, para ajustar el/los elemento/s para su correcto y normal funcionamiento.
3. Se determina si existe las piezas en Inventario-Repuestos o solicitar al proveedor directo Lexmark el repuesto requerido.
4. Reemplazo de todas las piezas que provocan el fallo si es el caso del desperfecto; con la dotación de repuestos originales (Kit de mantenimiento Outsourcing) tales como: Fuser, Ruedas de Pick-up, Transfer Roller, separation pad,... etc. Con el fin de reparar aquellas partes defectuosas.
5. Ajuste final de las piezas nuevas, conectadas al equipo.
6. Armado total del equipo
7. Comprobación parcial del correcto funcionamiento del equipo.
8. Pruebas finales.

4.2.2.2. Proceso de limpieza general del equipo

La Organización ofrece el servicio de limpieza general del equipo; este proceso incluye limpiar individualmente y por separado cada elemento que es parte del equipo de impresión, así como los cabezales cubiertas entre otras piezas. Este proceso cumple con las siguientes actividades:

1. Control visual del estado del correcto estado de los dientes de cada engranaje, correas y guías propensos donde se desplazan los cabezales; estos

elementos son más propensos a sufrir fallas causadas por el polvo o grasa vieja.

2. Se revisa el estado en el que se encuentran los demás elementos del equipo.
3. Para retirar la suciedad adherida en cada pieza se procede a colocar alcohol removedor de partículas.
4. Si el caso lo amerita se realiza la limpieza a los cabezales del equipo con una sustancia diseñada especialmente para destapar los diminutos capitales o inyectores. En donde se evita a toda costa que el agua mantenga contacto con el circuito impreso, a fin de evitar cortocircuitos. Esta actividad a menudo dura 24 horas.
5. Se lubrica en pequeñas proporciones a las piezas que lo requieran.
6. Se efectúa impresiones y/o copias de prueba, para lograr que en cada pieza limpiada manualmente se auto lubrique.
7. Finalmente (opcional) se puede realizar una autolimpieza al equipo para asegurar su normal funcionamiento del estado actual. La mayoría de impresoras y multifunciones marca Lexmark cuenta con un sistema de autolimpieza, mediante un mecanismo compuesto por mangueras y almohadillas. Este mecanismo se activa mediante software pero no es recomendable en algunos modelos de equipos ya que puede surgir problemas cuando existe acumulación de tinta en exceso ocasionando taponamientos constantes. Lo que obliga a realizar una limpieza manual aún más minuciosa que la inicial.

4.2.2.2.1. Proceso de prueba (funcionamiento) preliminar en el taller

Luego de haber realizado la limpieza total del equipo se realiza las siguientes actividades para verificar el normal funcionamiento de los equipos:

1. Comprobación del funcionamiento del equipo con la aplicación de las pruebas de funcionamiento descritas en el procedimiento de cada modelo de impresora y multifunción marca Lexmark.
2. Chequeo final completo y armado de todo el equipo de impresión. Se lo instala en el taller para verificar su funcionalidad, tomando en cuenta principalmente:
 - Sensores de movimiento
 - Motor de impresión
 - Cintas de datos
 - Fuentes de alimentación
3. Finalmente se procede a colocar el equipo recuperado en las estanterías de equipos listo para su entrega al cliente.

4.2.2.3. Proceso de Mantenimiento del equipo

Gran parte de los inconvenientes que se presentan en las impresoras y/o multifunciones, tales como; problemas de impresión, mala calidad en las copias o fallas de los componentes electrónicos. Pueden ser evitados o prevenidos si se realiza un mantenimiento periódico de cada una de sus piezas, es por eso que Reprodata Cía. Ltda. brinda este servicio. El cual generalmente incluye los siguientes pasos:

1. Limpieza general del equipo:
 - Limpieza de chasis, inyectores, tapas, carro de cabezal, lubricación de las piezas mecánicas, tractores y rodillos, revisión de motores eléctricos, unidad fotoconductora, unidad fusora y fuente de alimentación.
2. Calibración y prueba de cabezales:
 - Pruebas de impresión, copias y alineamientos de los cabezales.

4.2.2.3.1. Proceso de revisión del estado actual del equipo

Luego de haber realizado el mantenimiento a la impresora o multifunción se procede a la revisión del estado actual del equipo; este subproceso comprende las actividades a enunciar:

1. Chequeo parcial del equipo, a través del análisis de la funcionalidad de sus piezas (en esta actividad se determina el estado actual de cada elemento) con el objetivo de determinar si pueden seguir funcionando o requieren un reemplazo.
2. Pruebas de funcionamiento de todos sus elementos, tomando mayor atención:
 - Sensores de movimiento
 - Motor de impresión
 - Cintas de datos
 - Fuentes de alimentación

4.2.2.3.2. Proceso de dotación y actualización de piezas deterioradas

Posteriormente a la revisión del estado del equipo se prosigue con el subproceso de dotación y actualización de piezas deterioradas. Se debe indicar que este proceso es opcional ya que en algunas ocasiones el mantenimiento preventivo no requiere la dotación de repuestos. Pero en aquellos casos que si lo precise se deberá tomar en cuenta:

1. Determinar si existe en Inventario-Repuestos las piezas a utilizar.
2. Solicitar al proveedor directo Lexmark el requerimiento del repuesto (si este no existe en el Inventario de la Compañía)
3. Sustitución sistemática de todas las piezas que sean requeridas; con la dotación de repuestos originales (Kit de mantenimiento Outsourcing). Con el

objetivo de prevenir un mal funcionamiento, se anticipa el mantenimiento en aquellas partes gastadas o vulnerables que pueden causar algún desperfecto en el tiempo.

4. Armado total del equipo
5. Pruebas finales de funcionalidad al equipo realizado el mantenimiento preventivo completo (arreglo de todas las averías encontradas).
6. Finalmente se procede a colocar el equipo, en las estanterías de equipos listos para su entrega al cliente.

4.2.3. Procedimiento para facturación y entrega (despacho)

El procedimiento de facturación y entrega (despacho) es el último proceso operativo en el servicio que brinda Reprodata, siendo ejecutado conjuntamente con el departamento administrativo y operativo (con el técnico encargado del despacho al equipo reparado); los cuales cumplen las actividades que se mencionaran a continuación:

1. Finalizado el mantenimiento o reparación del equipo, el técnico envía por fax el detalle de la información del tipo de servicio realizado el mismo que es registrado en el sistema Distpacher tanto al Jefe Operativo como al Asistente administrativo (quien se encarga de facturar).
2. La recepcionista es la persona encargada en retirar la factura (3 copias) del departamento administrativo para ser entregado al cliente para que este lo firme. Si el servicio es realizado fuera de la ciudad será enviado por otros medios fax, correo etc)
3. La recepcionista recepta las Guías de despacho del equipo reparado.

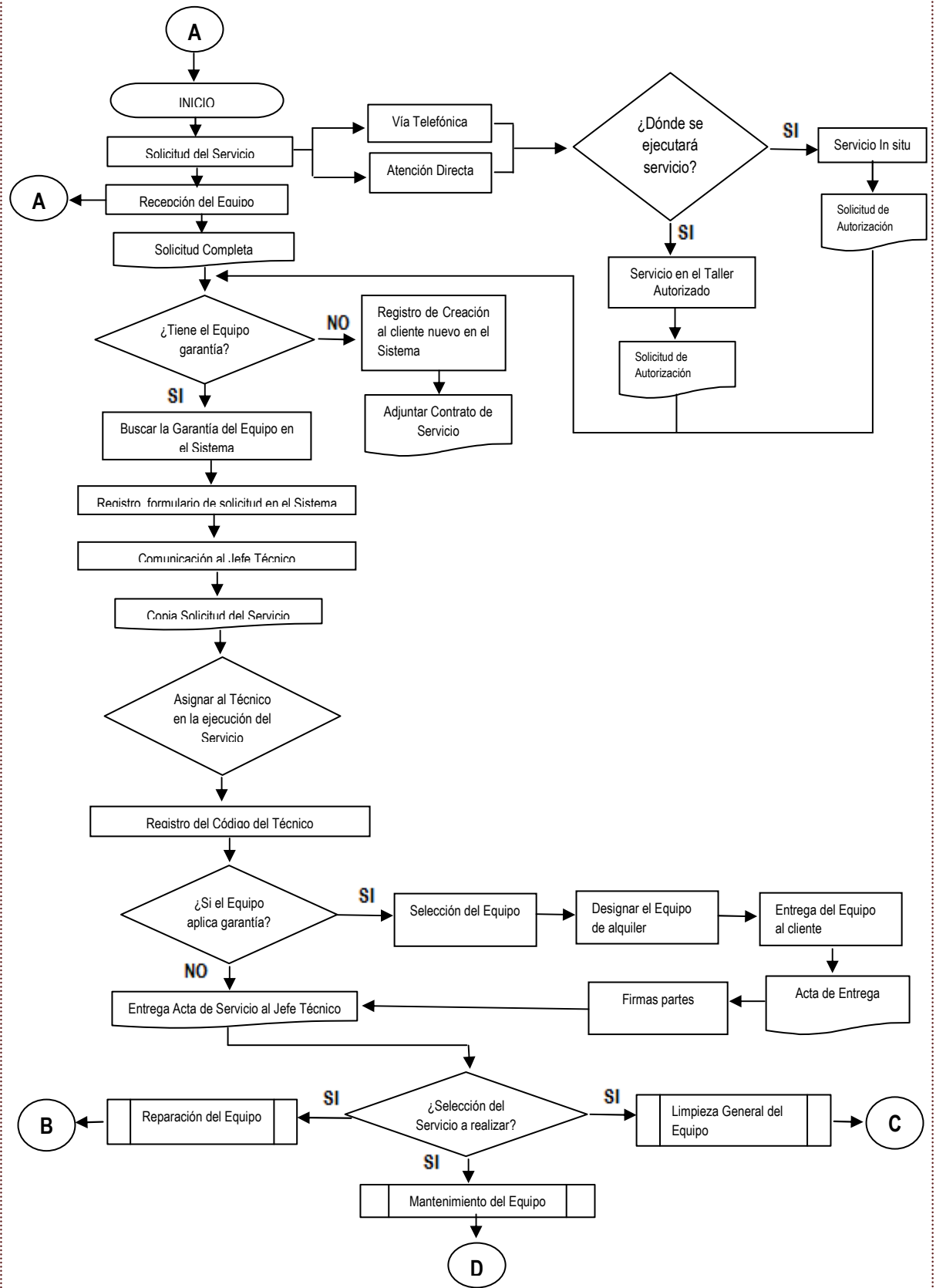
4. El asistente administrativo verifica la cancelación del servicio para autorizar al técnico encargado la entrega del mismo.
5. El Técnico de turno realiza la entrega al cliente del equipo reparado, con la respectiva verificación de la serie de la impresora o multifunción en su base de datos (Sistema).

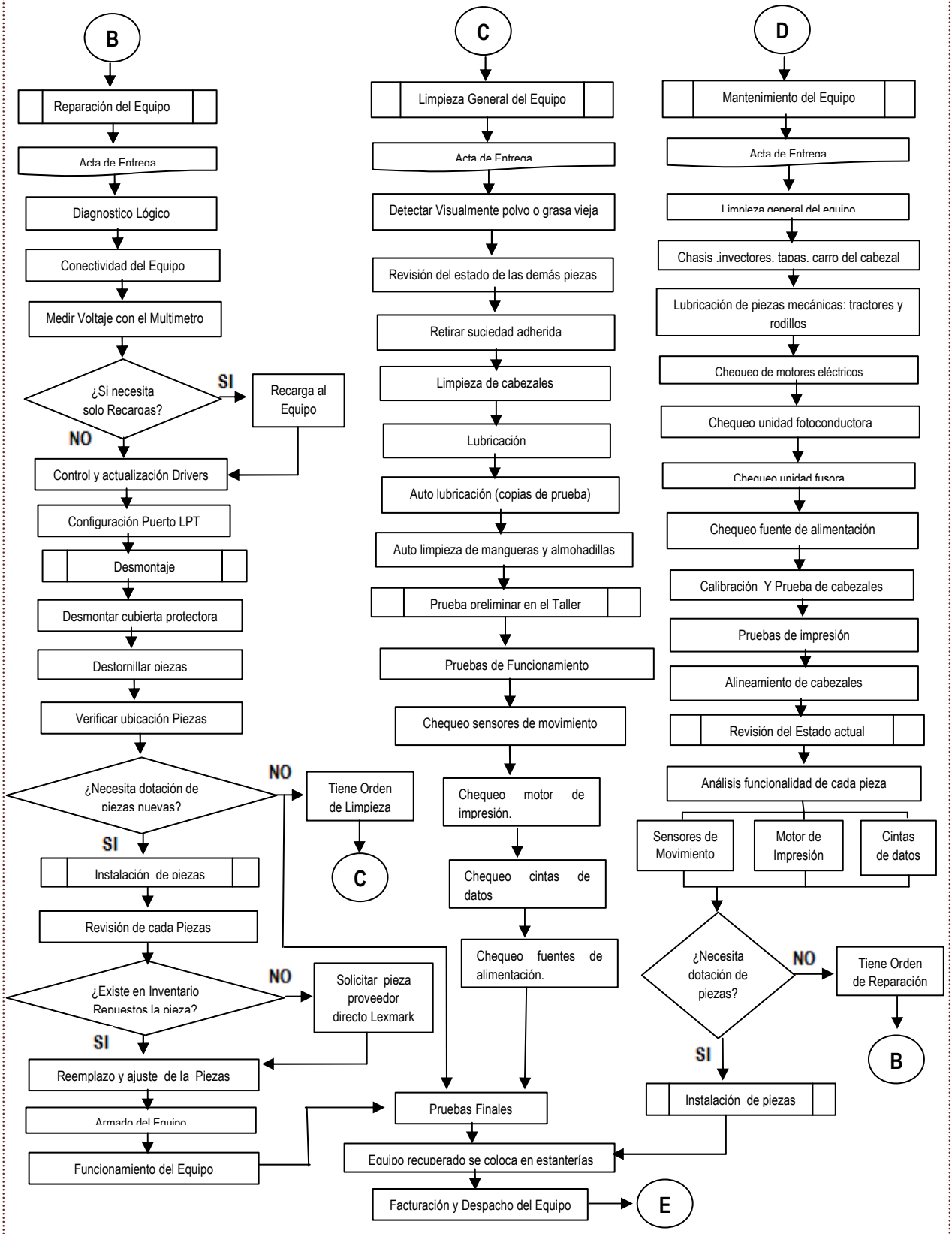
Con la realización de este procedimiento finaliza la entrega del servicio de Reprodata Cía. Ltda. a sus clientes. Los procesos mencionados anteriormente con sus respectivas actividades descritas hacen posible la ejecución del proceso operativo de esta Organización.

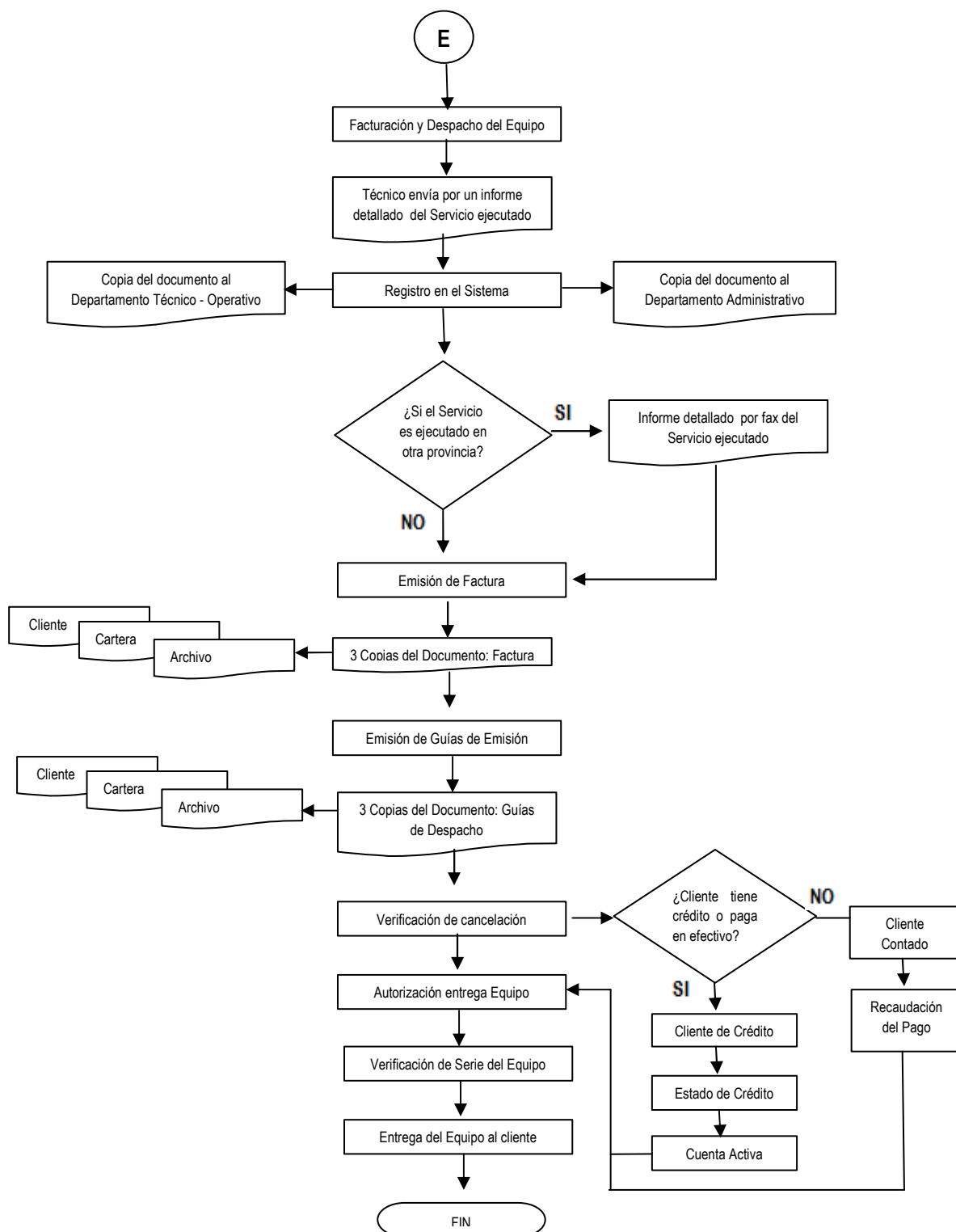
Diagramas de Flujo del Proceso Operativo Actual de Reprodata Cía. Ltda.

A continuación se representa en diagramas de flujo el proceso operativo de Reprodata Cía. Ltda. que hacen posible brindar la ejecución del servicio técnico en la actualidad. Es preciso señalar que para mejor comprensión se presenta gráficamente tres diagramas en los que se describe: el procedimiento para la recepción del servicio, el mantenimiento preventivo o correctivo y finalmente la facturación y despacho del equipo. Cada uno de estos procedimientos incluyen procesos, subprocesos y actividades que operan en conjunto para la entrega del servicio final al cliente.

Procedimiento para la Recepción del Servicio de Reprodata Cía. Ltda.







4.3. Análisis de datos y mejora de los procesos

Una vez descritos los procesos operativos de Reprodata Cía. Ltda., el análisis de estas actividades representa una herramienta valiosa para proporcionar el mejoramiento a aquellos procesos que lo requieran. Para generar un trabajo más rápido, más fiable y con mayor control.

El objetivo primordial es mejorar la calidad en los procesos de esta Organización, para ello se plantean procedimientos estratégicos que involucren acciones correctivas en los procesos claves que gestionen una mejora continua, para incrementar la calidad en el servicio.

4.3.1. Modernización de los procesos

El perfeccionamiento de los procesos operativos en esta Compañía implica establecer estrategias de modernización empresarial que se detalla más adelante, las cuales consisten en la adopción de nueva tecnología en búsqueda de incrementar la productividad, calidad y competitividad. De esta forma Reprodata optimizará sus procesos operacionales y por consiguiente mejorará notablemente su servicio.

Modernizar los procesos claves permite flexibilizar las actividades que se involucren en el servicio que se brinda en la actualidad; reduciendo los tiempos de entrega, aprovechando recursos disponibles pero sobre todo cubriendo con la demanda existente, de esta forma se logrará cambios a mediano y largo plazo con el propósito de obtener ventajas competitivas diferenciadoras en el mercado. La incorporación de cambios tecnológicos en estos procesos busca responder eficientemente a las necesidades de los clientes, con la mejora de subprocesos relacionados directamente con la actividad de la Organización. De esta forma es indispensable invertir en tecnología que agilite los procedimientos claves con el fin de garantizar el incremento de la rentabilidad y el éxito Organizacional.

4.3.1.1. Rediseños de los procesos claves en la Compañía

Se vuelve imprescindible reconocer y promover un rediseño de los procesos claves de Reprodata Cía. Ltda. que se vuelva escalable en el tiempo. Esto incluye una automatización (modernización) y mejoramiento de las actividades que impactan en el desempeño operativo de la Organización. El apoyo fundamental y el esfuerzo constante de todos los responsables (directivos y empleados) en hacer las cosas siempre bien es un paso fundamental para la implementación progresiva de los objetivos y el Plan estratégico diseñado con un enfoque a la eficacia de procesos operativos que se propone; con el fin de suplir los requerimientos de la empresa para generar mayor productividad y una ventaja competitiva en el mercado.

A continuación se describe la selección de procesos claves que han sido elegidos para proporcionar sus respectivas mejoras, los cuales se presenta en el orden lógico descrito en el diagnóstico de procesos actuales de Reprodata Cía. Ltda.

4.3.1.1.1 Procedimiento para la recepción del equipo o máquina (impresoras – multifunciones) vía telefónica, atención directa recepción

- ✓ Implementar el correo electrónico como nuevo medio de comunicación para la solicitud del servicio, es decir para receptar el daño del equipo averiado por parte del cliente, ofreciendo mayor facilidad de acceso al soporte Técnico. La solicitud de servicio deberá ser enviada al correo electrónico de la persona encargada de atención al cliente y al Jefe Técnico. De esta forma se podrá agilizar las actividades que conlleva este proceso.

- ✓ Es indispensable registrar la hora de solicitud del servicio(acta de entrega) y la hora en que empieza la labor del técnico es decir abrir otro campo en el

Sistema Distpacher dentro de este proceso para verificar y controlar los tiempos. Serán responsables de esta labor la Recepcionista y el Técnico encargado del servicio respectivamente.

- ✓ Todos los Técnicos tienen la obligación de cumplir con los siguientes pasos para receptar el equipo averiado con la finalidad de agilizar y controlar la revisión del servicio de garantías que en ocasiones dificulta el normal proceso de reparación o mantenimiento de los equipos:

- Desembarca el equipo averiado con ayuda del mensajero.
- Revisar que la acta de entrega esté firmada o guía de emisión respectiva.
- Cerciorarse que el Número de Serie coincida con la máquina.
- Archivar el acta de entrega.
- Ubicar un stiker con el número de servicio y la fecha de ingreso (descripción física y en el sistema).
- Ubicar en el inventario en reparación un visto de ingreso.

Si el Cliente aplica Garantías adicionalmente el técnico encargado deberá receptar el servicio y conjuntamente realizar:

- Retirar el equipo necesario de las estanterías de equipos certificados.
- Notificar al cliente el equipo que se entrega de Garantías por medio de actas de entrega (3 copias) en el que consta; nombre del cliente fecha de entrega y características de la máquina (firmas duplicadas).
- Se procede a sacar de la bodega una caja (que se encuentre en buenas condiciones) de acuerdo al modelo del equipo que se vaya a enviar para embalar el equipo asignado al servicio.
- Enviar el equipo de reemplazo al cliente, junto con la colaboración de la recepcionista.

Adicionalmente es recomendable comunicar que el equipo averiado fuera debidamente embalado por el cliente para su entrega. Esto influirá en una adecuada protección del mismo durante el trayecto (si el cliente accede optar la reparación en el centro de servicio). En el mismo se debe incluir igualmente todo complemento que fuera necesario para el funcionamiento de la máquina tal como pudieran ser los cables de alimentación propios y demás piezas anexas. Para evitar demoras en su reparación.

4.3.1.1.2 Proceso de Reparación del equipo

Una vez que llegue el equipo averiado al taller, es fundamental que el Técnico pueda diagnosticar las causas que producen los fallos que se sufre en su uso. Para tal efecto de determinar dicha avería, resulta indispensable y de gran ayuda todo dato que pueda proporcionar el cliente al respecto, sobre el comportamiento del equipo y, en especial, en los casos de fallos aleatorios. Esto puede dar pistas de cómo afrontar y solucionar el problema oportunamente. Este debe ser el primer paso fundamental al momento de reparar el equipo se lo realice con el fin de ahorrar tiempo. No obstante, cabe destacar que Reprodata Cía. Ltda. revisa a conciencia la máquina para considerar todas las posibles causas que pueden producir el fallo sufrido. Este subproceso se resume en;

- ✓ Reparación de todas las averías encontradas, las descritas por el cliente y las encontradas por el Departamento Técnico y Operativo. Para ello se dispone de un Taller y profesionales con gran experiencia



- ✓ Revisar los contadores (número de impresiones realizadas), para verificar si existe adulteración o manipulación en el número de impresiones. Para

determinar si el servicio se encuentra dentro del período de cobertura del contrato de Servicio de Mantenimiento Preventivo de la Compañía.

- ✓ Cuando el Técnico encargado tenga la avería totalmente localizada es conveniente si el cliente así lo desea emitir un presupuesto sobre los costos que supondrán subsanar reparar y dejar el equipo en buen estado y totalmente operativo.

En dicho presupuesto, también se valora, en caso de necesidad, el cambio de piezas si el equipo lo requiere. Al cliente le será comunicado a través del medio de contacto suministrado. Y en el momento que se transmita su aprobación, se comenzara con la reparación. La emisión del presupuesto no deberá tener costo adicional alguno. Este subproceso se lo debe realizar con el propósito de evitar contratiempos y demoras en el momento de entrega final del servicio.

4.3.1.1.3 Proceso de instalación y recambios de piezas originales (o ajustar Partes-repuestos) y funcionamiento parcial

- ✓ **Solicitud de Repuestos;** si Reprodata cuenta con el repuesto requerido en alguna reparación. La persona encargada de Inventarios Repuestos deberá asignar el mismo, con sus respectivos datos: nombre, características, serie, procedencia de la máquina de la cual viene el repuesto, fecha, hora, cliente y técnico que recibe la pieza. La descripción se lo realizara en el sistema para luego ser impreso y archivar el registro de repuestos validos con el objetivo de mantener un control e información actualizada.
- ✓ **Dotación de Repuestos;** se recomienda que el responsable de Inventarios junto con los demás Técnicos realicen un análisis trimestral del Inventario Garantía-Repuestos de su bodega interna. Con el propósito de conocer periódicamente que repuestos se utilizan o demandan con mayor frecuencia,

los cuales deben mantenerse en stock. A fin de no incurrir en tardanzas en la entrega del servicio es necesario anticiparse a las necesidades del cliente y por ello resulta imprescindible ampliar la disponibilidad del Inventario Repuestos. En los casos que se requiera repuestos con ciertas especificaciones técnicas y no se disponga usualmente o no se demanden frecuentemente se solicitará la pieza al proveedor directo que es Lexmark, empleado medios ágiles para su solicitud y envío.

4.3.1.1.4 Proceso de limpieza general del equipo

Es necesario que la Compañía invierta en equipos de mayor tecnología con el fin de modernizar sus procesos operativos, cumplir con las expectativas de los clientes, entregar un trabajo de superior calidad y sobre todo ahorrar tiempo. Con la adquisición de una maquina de lavado industrial muy conocida como lavadoras por ultrasonido que permite acceder a piezas difícil de llegar cuando se realiza una limpieza manual ya sea a una impresora y/o multifunción. Se debe mencionar que la compra de este equipo es una herramienta muy necesaria para poder mantenerse como exclusivos en el mercado donde la competitividad cada vez es más reñida debido a la optimización de las operaciones.

El subproceso de limpieza general del equipo deberá cumplir adicionalmente con esta actividad que puede suplir o simplificar el subproceso de limpieza manual si el cliente lo desea o si la ocasión lo amerita. Esta actividad se la describirá como parte de este proceso a continuación:

- ✓ **Limpieza completa por ultrasonidos;** cada elemento de la impresora y/o multifunción se limpia individualmente y por separado mediante una maquina de lavado industrial de alta presión o limpieza por ultrasonidos.

4.3.1.1.5 Procedimiento para facturación y entrega (despacho)

- ✓ Adicional a la información que envía el técnico deberá detallar la hora y fecha que se culmina la Asistencia Técnica (en cualquier lugar del País). Estos datos deben estar registrados en el Sistema Distpacher.
- ✓ Tener constancia del pago del equipo averiado.
- ✓ El equipo reparado deberá ser preparado (embalaje opcional) para su envío al lugar de destino que, salvo que sea comunicado de manera contraria, será el mismo del que en un principio salió. Si el embalaje original en el que fue recibido el aparato no sirviera para volver a ser reutilizado, será empleado otro similar para que todo vaya debidamente protegido, a las manos del cliente. En este caso, no se añadirá cargo alguno a la factura.
- ✓ Comunicar al cliente que el equipo se encuentra listo.

Es importante agregar dentro de este proceso la realización de actividades inmediatas que deben ser realizadas conjuntamente para la recuperación del servicio de Garantías (equipos de alquiler), luego de haber terminado el servicio.

Si el Servicio Técnico realizado aplicó garantías el Técnico debe proceder a:

- ✓ Inmediatamente finalizado el servicio se comunica al cliente le será a través del medio de contacto suministrado, para notificarle que se va retirar el equipo(Garantía).
- ✓ Entra equipo al departamento técnico se valida nuevamente el estado que ingresa el equipo.
- ✓ El Jefe Técnico asignara a un técnico para la recuperación del equipo.
- ✓ El Técnico realiza el proceso de desmontaje, mantenimiento preventivo, correctivo y lubricación del equipo.
- ✓ Realiza un informe físico de la recuperación del equipo.
- ✓ Registro en el sistema Distpacher para ubicar el informe respectivo del equipo.
- ✓ Se procede a colocar el equipo recuperado en las estanterías de equipos

Las actividades adicionales que se proponen dentro del proceso operativo de Reprodata Cía. Ltda. se encuentran enmarcadas a proporcionar un mejor servicio

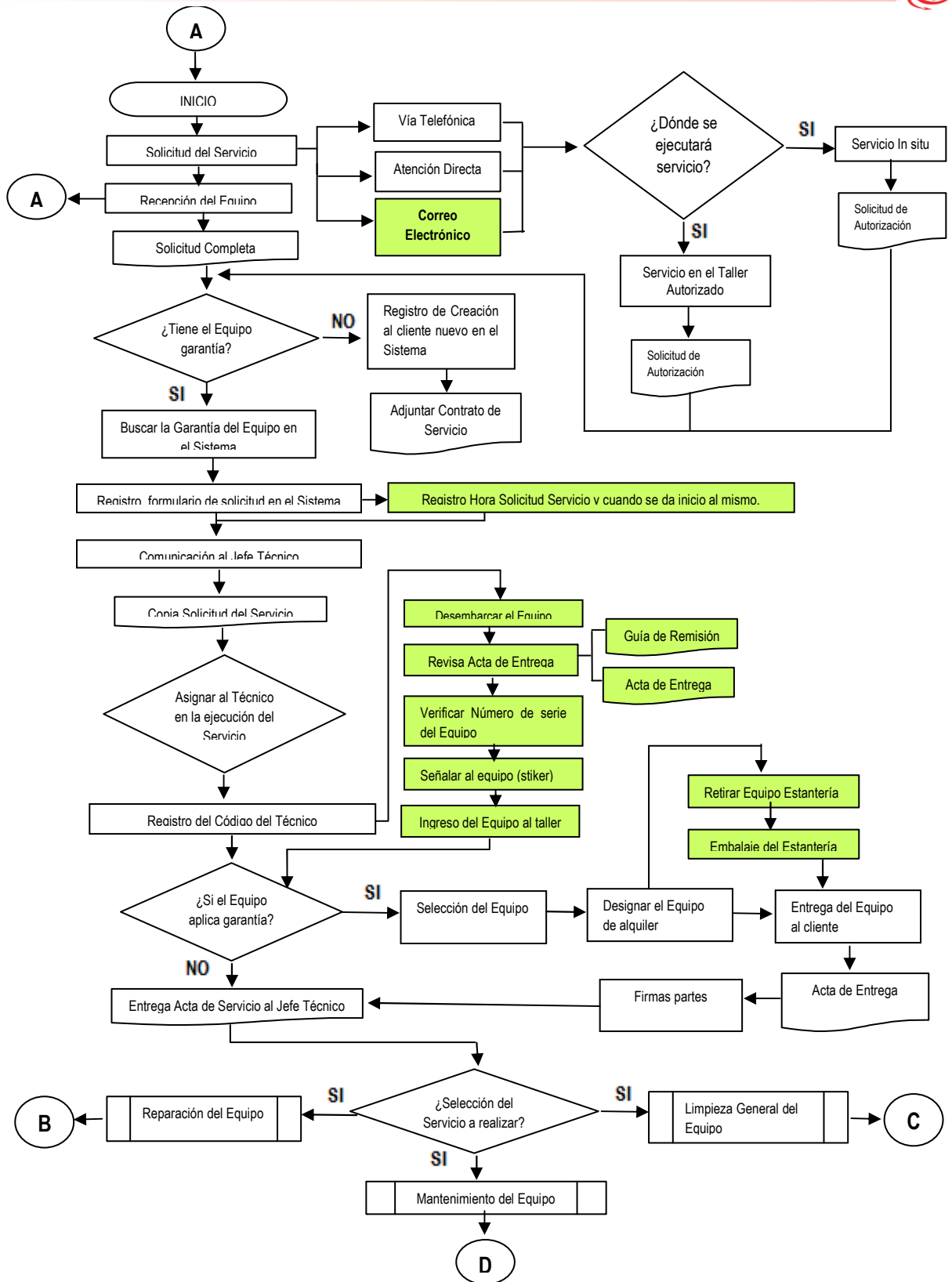
Técnico a sus usuarios externos a través de una supervisión y control permanente de las mismas. Las acciones de mejora propuestas y consideradas como subprocesos contribuirán a cubrir los requerimientos de la Compañía fortaleciendo su estructura organizacional es decir promoviendo un control y orden sistemático, pero sobre todo satisfaciendo las necesidades de sus clientes y manteniéndose en el País como Centro de Servicio Autorizado Lexmark (CAS).

Es importante mencionar que el tiempo promedio de ejecución en una Reparación de una impresora o multifunción es de 4 y media a 5 horas, mientras que un Mantenimiento completo dura de 7 horas y finalmente en la Limpieza del Equipo se tarda 4 horas promedio. Si se toma en cuenta las mejoras planteadas en los procesos descritos y sobre todo puntualizar en el registro de tiempo de inicio y fin del servicio de cada técnico se estima el ahorro de 1 hora y media en cada proceso es decir, que el tiempo promedio sugerido es de 3 horas y 70 minutos en una reparación, de 5 horas 70 minutos en un mantenimiento y de 2 hora 70 minutos en una Limpieza. Estos promedios son considerados en equipos de tamaño grande ya que son los que conllevan mayor cantidad de tiempo por su compleja estructura. Además se debe tomar en cuenta el tiempo de desplazamiento de los Técnicos cuando el servicio es solicitado en otra provincia del país.

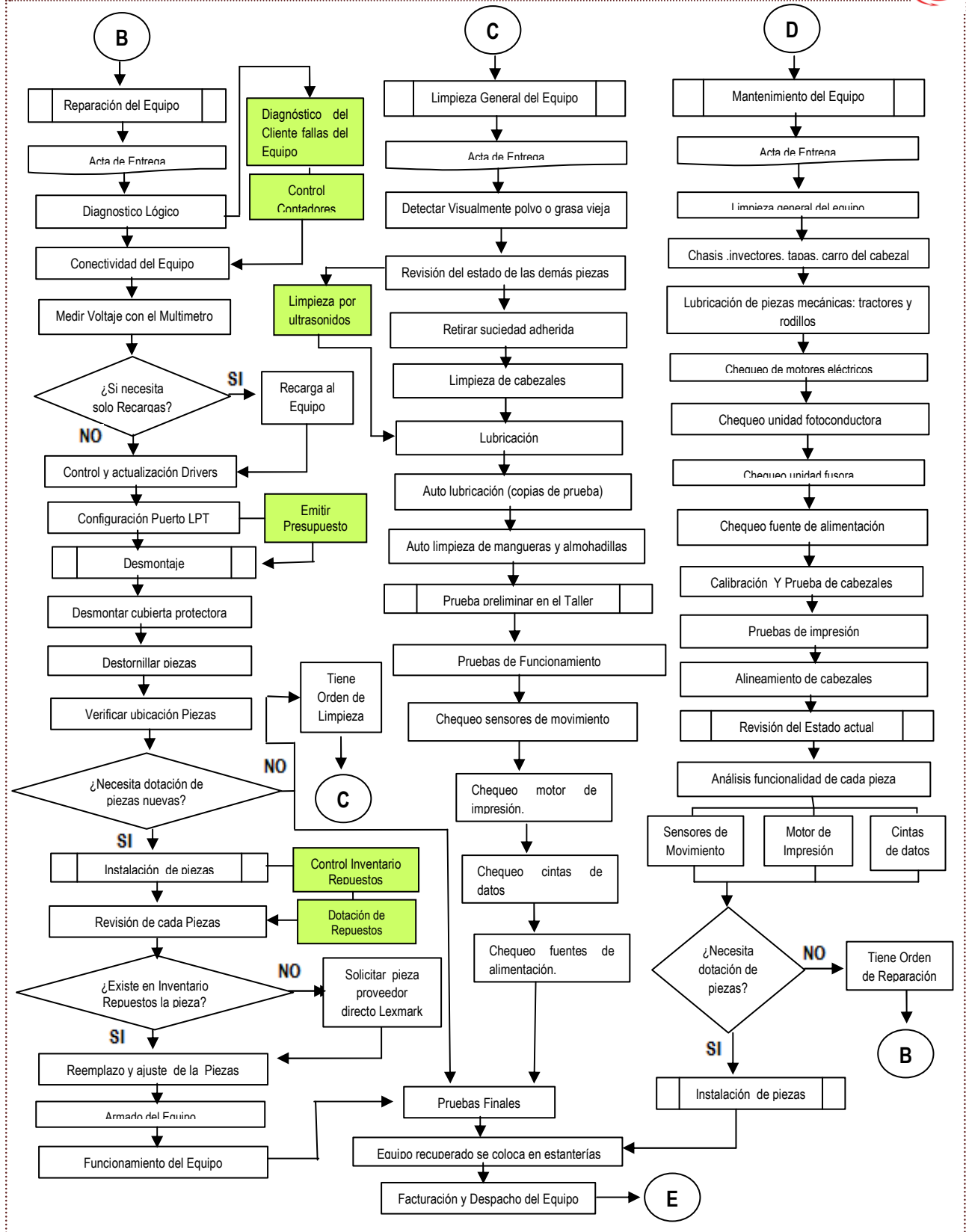
Diagramas de Flujo del Proceso Operativo Mejorado para Reprodata Cía. Ltda.

En los siguientes Diagramas de Flujo se propone una serie de mejoras para algunos procesos operativos de Reprodata Cía. Ltda. Es importante mencionar que esta propuesta ha sido estructurada tomando en cuenta la opinión y sugerencias del personal operativo y parte del administrativo. Las acciones de mejora que se plantean se encuentran sombreadas de color verde en los esquemas que se presentan más adelante, dichas mejoras se enfocan a: organizar y controlar cada actividad, reducir tiempos de entrega, a automatizar algunas actividades dentro de los procesos y al diseño de un proceso paralelo que conjugue un servicio integral a fin de proporcionar un servicio de óptima calidad que fortalezca la exclusividad con la marca Lexmark y sobre todo satisfaga las necesidades de todos los clientes.

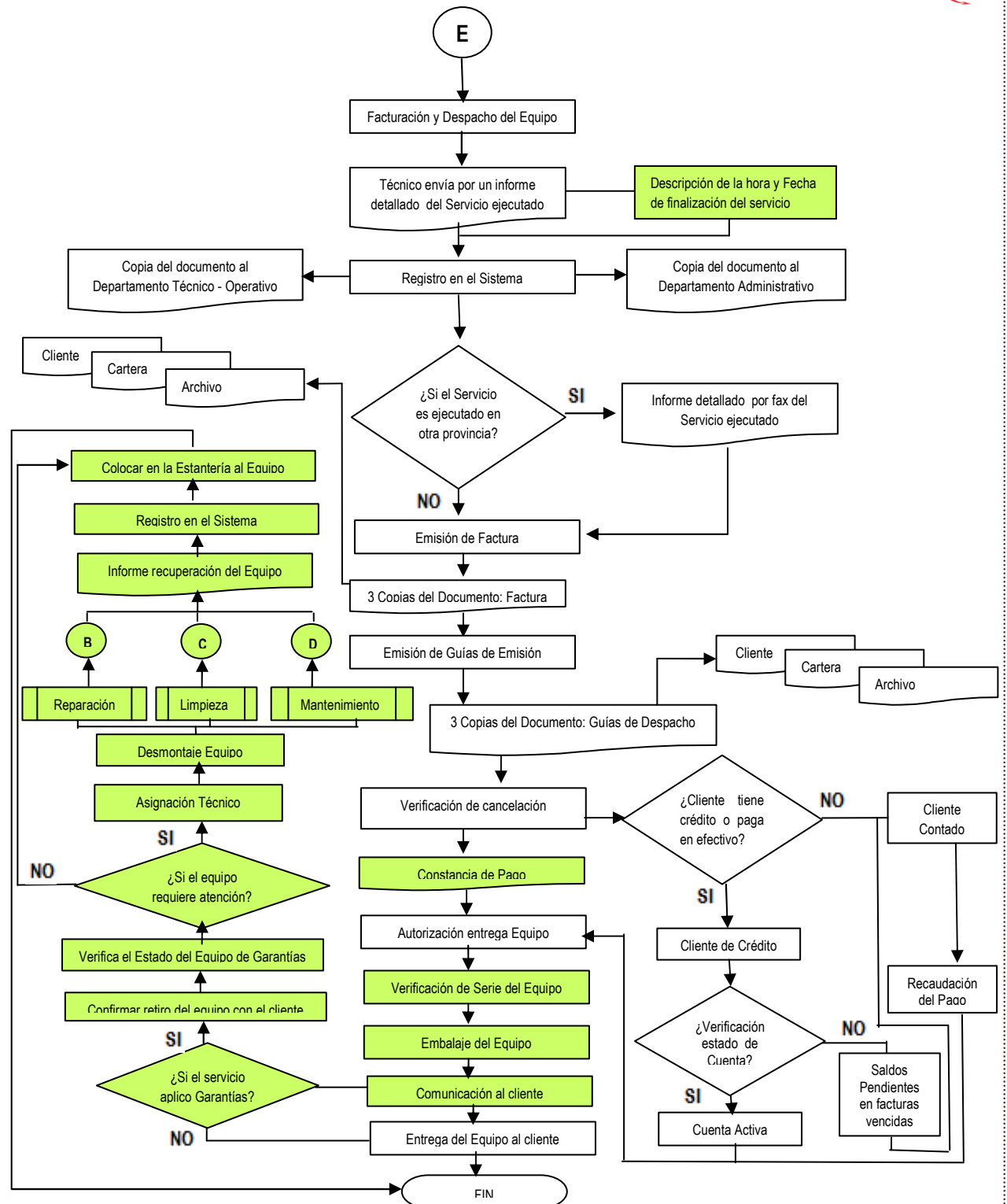
Procedimiento Mejorado para la Recepción del Servicio de Reprodacta Cía. Ltda.



Procedimiento Mejorado para el Mantenimiento Preventivo o Correctivo de Reprodacta Cía. Ltda.



Procedimiento Mejorado para la Facturación y Despacho de Reprodata Cía. Ltda.

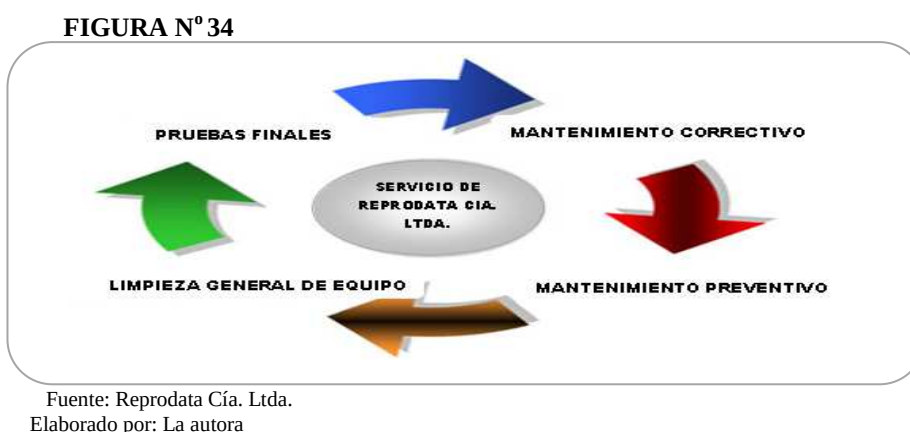


4.3.1.2 Corrección de Procesos seleccionados a Mejorar

Dentro del Procedimiento para el Mantenimiento Preventivo o Correctivo en general del equipo que ofrece Reprodata Cía. Ltda. se puede observar que cuenta con 3 procesos básicos, a los cuales pueden acceder los clientes según sus necesidades. Es beneficioso analizar este procedimiento y ofrecer más que una corrección una remodelación de los procesos básicos con la perspectiva de mejorar o perfeccionar el servicio de acuerdo a un modelo antes mencionado que es la cadena de valor; donde se agrega valor adicional a los procesos operativos, que en su conjunto representa el servicio que el cliente normalmente percibe.

En esta propuesta convergen los 3 procesos básicos y el cliente será el responsable de elegir y así poder evaluar la implementación de un nuevo esquema de este Procedimiento, ellos decidirán optar libremente por la nueva propuesta que se detalla a continuación o solicitar los anteriores procesos convencionales que actualmente ofrece el Servicio Técnico.

Procesos Operativos claves propuestos para Reprodata Cía. Ltda.



En base al concepto de la cadena de valor se desarrolla un nuevo modelo operativo que persigue brindar mayor satisfacción a todos los clientes con la implementación de 2 esquemas mejorados que poseen una fuerte vinculación con el servicio. Por lo cual el Procedimiento de Mantenimiento Preventivo o Correctivo en general del equipo se promueve consolidar y dividirlo en 2 procesos básicos que generara mayor

valor agregado al juicio del cliente y por ende elevará la calidad en el servicio. Este nuevo enfoque se describe puntualmente;

**SERVICIOS CONSOLIDADOS DE REPRODATA CIA. LTDA.**



Mantenimiento Correctivo o Reparación del Equipo

Los clientes que soliciten la reparación de su impresora y/o multifunción pueden acceder a un servicio completo que comprende:

1. Procedimiento para la recepción del equipo o maquina (Impresoras–Multifunciones) vía telefónica, vía correo electrónico o atención directa recepción.
2. Proceso de Reparación del equipo
3. Proceso de Desmontaje
4. Proceso de instalación y recambios de piezas originales (o ajustar Partes-repuestos) y funcionamiento parcial
5. Proceso de limpieza general del equipo
6. Proceso de prueba (funcionamiento) preliminar en el taller
7. Proceso de Mantenimiento previo
8. Proceso de Pruebas Finales
9. Procedimiento para facturación y entrega (despacho).

En todas las reparaciones se realizará un mantenimiento previo (todo incluido). Este mantenimiento total consiste en una serie de intervenciones técnicas para reparar las fallas detectadas y evitar que sucedan una serie de incidencias brindando una post- asistencia a cada modelo de impresora y/o multifunción que lo requiera

**SERVICIOS CONSOLIDADOS DE REPRODATA CIA. LTDA.**



Mantenimiento Preventivo o Mantenimiento Periódico del Equipo

Los clientes que soliciten el Mantenimiento Preventivo de su impresora y/o multifunción pueden acceder a un servicio completo que comprende:

1. Procedimiento para la recepción del equipo o maquina (Impresoras–Multifunciones) vía telefónica, vía correo electrónico o atención directa recepción.
2. Proceso de Mantenimiento del equipo
3. Proceso de revisión del estado actual del equipo
4. Proceso de dotación y actualización de piezas deterioradas
5. Proceso de limpieza general del equipo
6. Proceso de prueba (funcionamiento) preliminar en el taller.
7. Proceso de Reparación del equipo (averías encontradas)
8. Proceso de Pruebas Finales
9. Procedimiento para facturación y entrega (despacho).

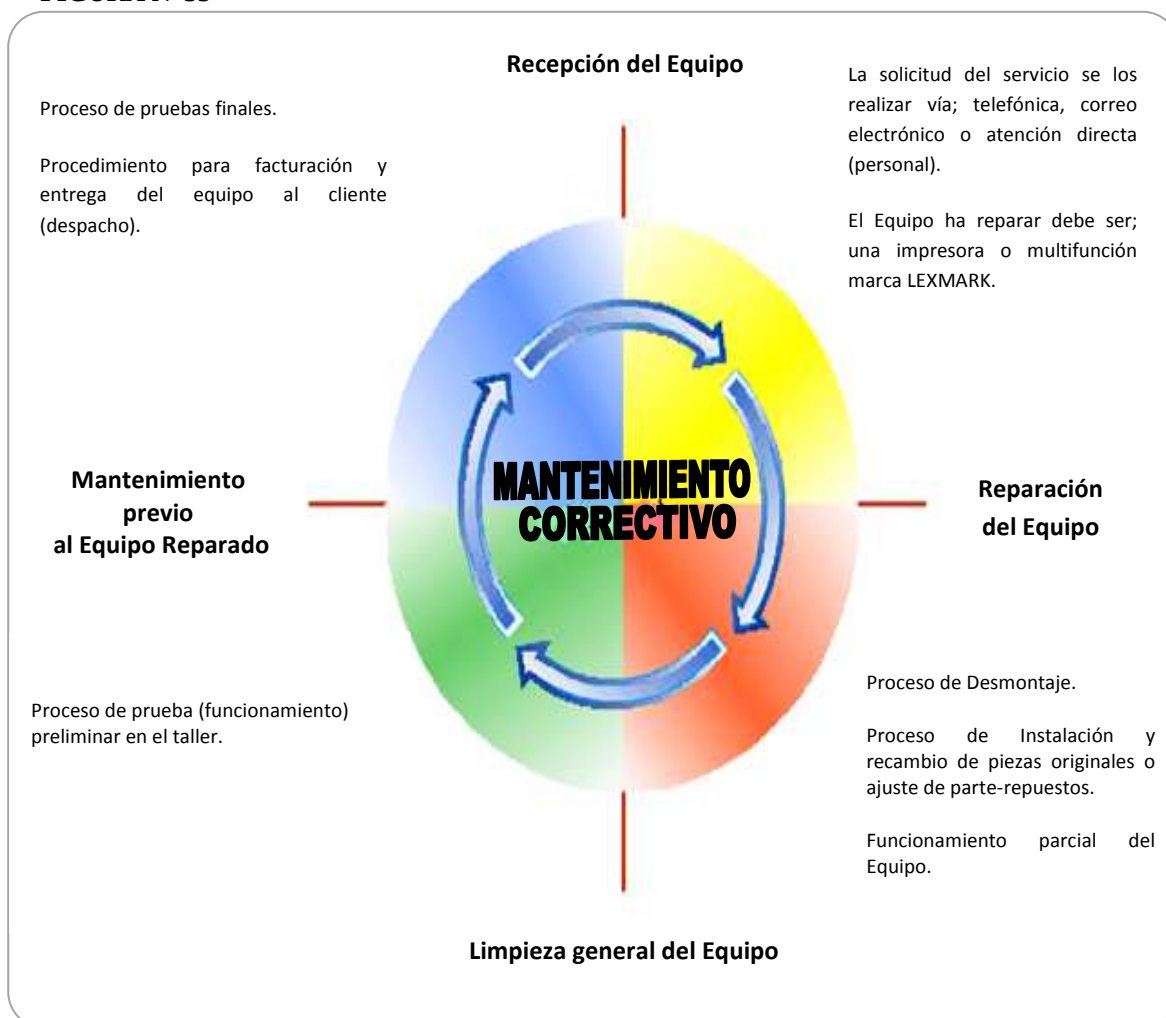
En todos los mantenimientos preventivos se realizara la reparación de averías encontradas en el equipo (todo incluido). Este mantenimiento total consiste en una serie de intervenciones técnicas anticipadas que tienen como objetivo prevenir que sucedan una serie de incidencias que se dan con frecuencia en cada modelo de impresora/o multifunción.

4.3.1.3 Modelo de Procesos Operativos propuesto

De acuerdo al ítem 4.3.1.2 en el cual se promueve la remodelación de los procesos básicos que mantiene Reprodata Cía. Ltda. se representa gráficamente dos Modelos de Procesos Operativos que se propone con el objetivo de brindar a los clientes un servicio completo acorde a sus necesidades; ya sean de reparación o mantenimiento a sus equipos de impresión y perciban la satisfacción de acceder a un Soporte Técnico Integral.

Modelo del Proceso de Mantenimiento Correctivo propuesto para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

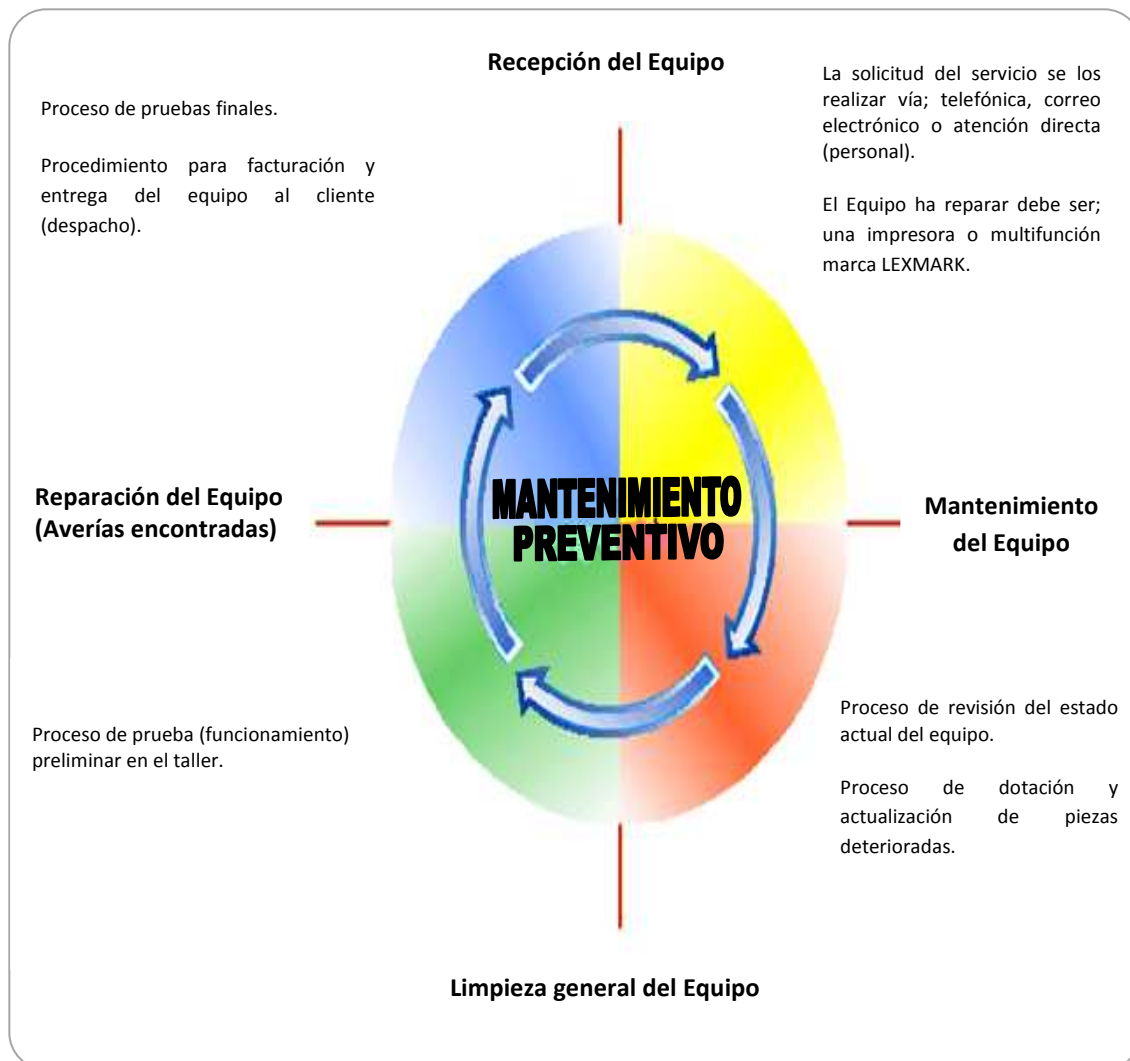
FIGURA N° 35



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Modelo del Proceso de Mantenimiento Preventivo propuesto para la Empresa
Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 36

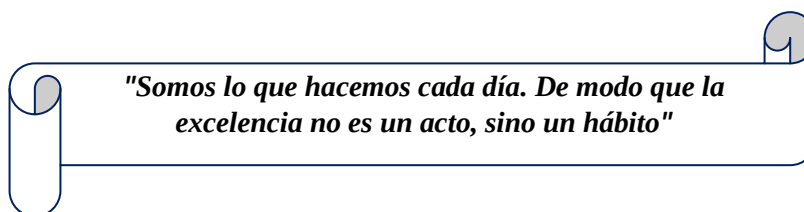


Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

4.4. Mapa de procesos innovado

El Mapa de Procesos innovado permite visualizar e identificar los procesos relevantes que tienen lugar dentro de la Organización con el fin de representarlos de manera que su secuencia e interacción se encuentre claramente establecido. Mantener un esquema elemental en la concepción de todos los miembros de la Compañía

permitirá la ejecución de cada actividad o subproceso con mayor seguridad y eficacia.



"Somos lo que hacemos cada día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito"

Aristóteles

Los mapas de procesos son útiles para:

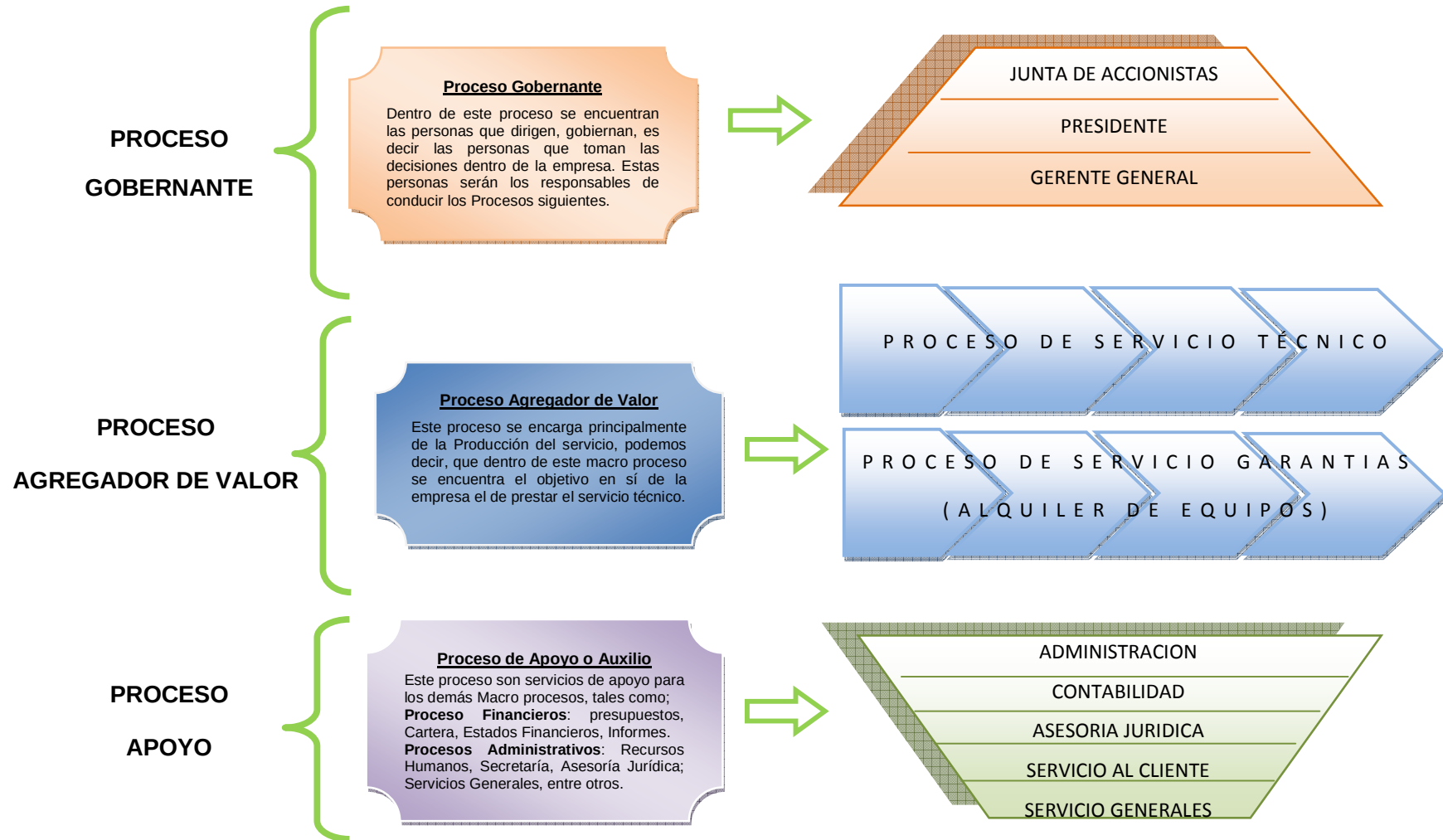
- ▶ Conocer la estructura de procesos en la Organización.
- ▶ Conocer como se llevan a cabo las tareas operativas actualmente.
- ▶ Orientar a nuevos empleados
- ▶ Utilizar el proceso actual como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejora del proceso.
- ▶ Evaluar, establecer o fortalecer indicadores o medidas de control hacia los resultados.

4.4.1 Mapa de Procesos de la Compañía (General)

En el Mapa de Procesos General de la Compañía que se gráfica en la Figura N° 37 se desarrolla varios procesos fundamentales que enmarcan la forma que se desempeña Reprodata Cía. Ltda. en la actualidad. Se han considerado los procesos más relevantes que nos permiten determinar la estructura organizativa de la Compañía enmarcando principalmente sus macro procesos los cuales se encuentran estructurados en 3 niveles jerárquicos de la siguiente forma:

Mapa de Proceso General de la Empresa Reprodato Cía. Ltda.

FIGURA N° 37

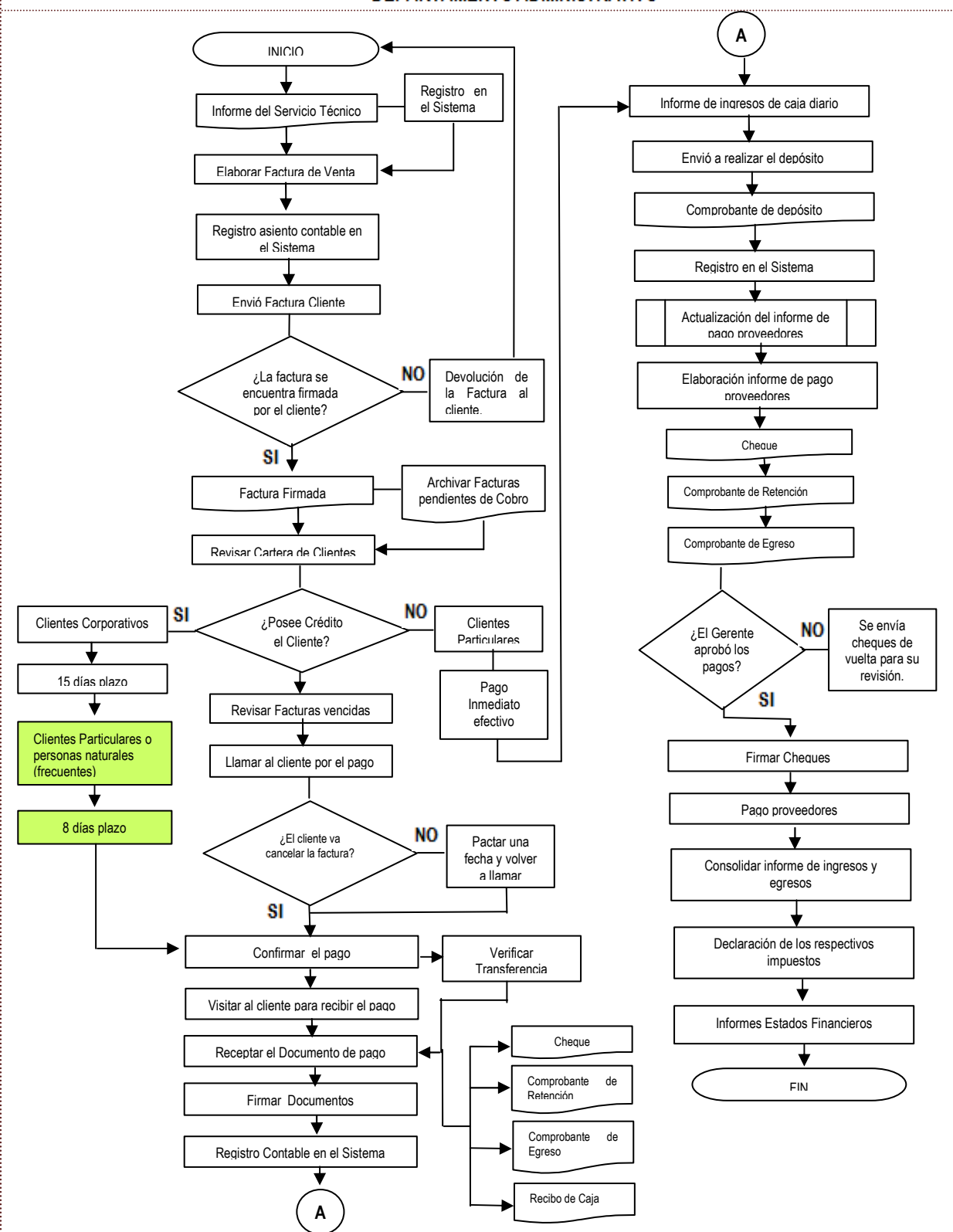


Fuente: Reprodato Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Diagrama de Flujo de los Procesos de Apoyo de Reprodacta Cía. Ltda.



DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO





DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

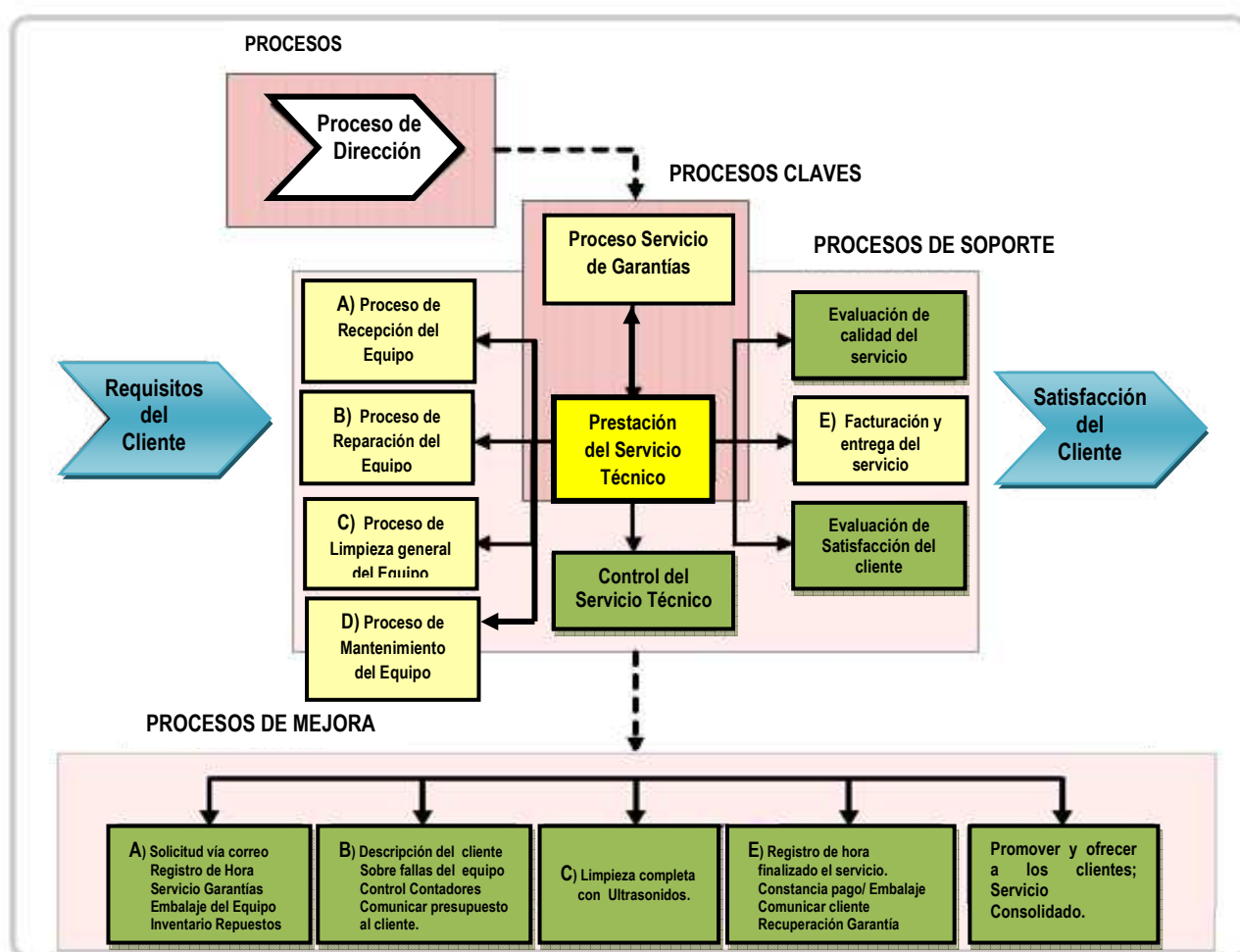
CONTABILIDAD	VENTAS	CONTROL INVENTARIO	RECURSOS HUMANOS	ACTUALIZACIÓN DOCUMENTACIÓN
Análisis de Cuentas Contables	Manejo de Documentación Legal	Emisión Garantías Equipos	Nómina Empleados	Permisos de Funcionamiento del Municipio
Cobranzas	Asesoría Jurídica	Supervisión y Control Equipos en Garantía	Prestamos Empleados	Permisos de Funcionamiento Cuerpo de Bomberos
Programar Pagos proveedores	Contratos de Mantenimiento y Reparación de Equipos LEXMARK.	Control Inventario Repuestos Garantía	Descuentos Empleados	Demás Permisos de Funcionamiento establecidos por la Ley vigente.
Facturación	Convenios de pago en cada Contrato	Venta Equipo Inventario Garantías	Beneficios Sociales (de Ley)	
Informes de ingresos y egresos	Renovación de Contratos	Reemplazo o Compras Inventario Garantías	Solicitudes Empleados	
Estados Financieros	Atención personalizada cliente interno y externo	Control Inventario Repuestos Garantías	Selección Personal Nuevo	
Presupuesto Anual	MARKETING	Compra Inventario Repuestos Garantías	Contratación del Personal	
Negociación Clientes	Implementación de medios de publicidad	Control movimientos de la bodega de Equipos en Inventario.	Inducción del Personal	
Relaciones Comerciales		Embalaje y Servicios Generales	Capacitación del Personal	
Manejo y Supervisión del área Contable		Transporte, envío y despacho de Equipos en General.	Motivación del Personal	
Emisión de documentos				
Declaración Impuestos				
Análisis aspectos Financieros; Inversiones.				
Control Archivo Físico				
Control Archivo Digital				
Reuniones periódicas				

4.4.2 Mapa de Proceso Operativo

Como se ha visto anteriormente existen procesos clave (operativo), estratégicos y de soporte los mismos que influyen en el normal desarrollo de la ejecución del servicio. Esta es la base de clasificación de los procesos organizacionales. El mapa que se propone y se presenta en la Figura N° 38 detalla claramente los procesos operativos de Reprodata Cía. Ltda. y la incidencia directa que guarda con los demás procesos (estratégicos-soporte). Adicionalmente se describe las mejoras que se plantea en los procesos claves expuestos.

Mapa de Procesos Operativos de la Compañía Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 38



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora



REPRODATA Cia. Ltda.
LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE REPRODATA CÍA. LTDA.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE PROGRAMAS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE REPRODATA CÍA. LTDA.

5.1. Diseño de Planes y Programas de Acción

Es fundamental conocer nuevos enfoques, modelos y concepciones flexibles acerca del desarrollo de habilidades Organizacionales que generan efectividad, eficiencia en el trabajo e impacto favorable en la calidad del servicio para aumentar la competitividad en la Empresa. Su análisis teórico servirá como estrategia metodológica la cual está enmarcada a lograr establecer mejoras a las diversas actividades y/o procesos desempeñados por sus miembros quiénes son los gestores directos de hacer realidad estos conceptos en los cuales se basa la presente propuesta.

Estos enfoques representan las herramientas o puntos de referencia para promover los Planes y Programas de acción con la finalidad de optimizar el desempeño de la Organización a través de la implementación de sistemas dinámicos que se adapten fácilmente a la actual estructura organizativa de Reprodata Cía. Ltda. Los modelos (enfoques-sistemas) de mejora mencionados se describen a continuación.

5.1.1. Mejora Continua

Una buena definición de la Mejora Continua es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa...Una vez que la Mejora Continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables mencionadas...

...La Mejora Continua es una herramienta la cual recomiendo debido a su flexibilidad para ser adoptada por personas de todos los niveles de la empresa mediante metodologías como kaizen.⁴⁹

En consecuencia el presente Enfoque es una actitud general que analiza las circunstancias actuales, representa la base para asegurar el control, la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Con el propósito de medir los resultados alcanzados con su implementación.



El crecimiento de las Organizaciones, las obliga a ser más competitivas en el mercado actual con el compromiso permanente de mejorar sus procesos día a día, ya que la sociedad exige cada vez mas servicios y productos de calidad a un bajo costo y en un tiempo corto. Por tal motivo se ha dado mayor importancia a metodologías y herramientas que ayuden a obtener cambios positivos en su desempeño. Esta herramienta permite reducir costos, reducir desperdicios, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción a los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la Organización.

Este Sistema implica muchos cambios, pero el más importante es aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

5.1.1.1 Requisitos de la Mejora Continua

La Mejora Continua requiere:

⁴⁹ MANUFACTURA INTELIGENTE, Manufactura con Mejora Continua, [<http://www.manufacturainteligente.com/>]

- Apoyo en la Gestión.
- Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- Poder para el trabajador.

5.1.1.2 Beneficios de la Mejora Continua

- El aumento del rendimiento mediante la mejora de las capacidades de la organización.
- Mejora la calidad del servicio
- Mejora la eficacia y eficiencia de los procesos
- Aumenta la satisfacción de los clientes
- Disminuir reclamos de clientes
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades

Aplicar la Mejora Continua conduce a:

- El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua se incrementa el rendimiento
- Establecer metas de guía, y medidas para seguir mejorando continuamente
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso del perfeccionamiento continuo

La mejora continua, debe ser el objetivo permanente de la organización, implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas. Representa un proceso progresivo en el que no puede haber retrocesos.

5.1.1.3 Implementación de Mejora Continua en Reprodata Cía. Ltda.

La herramienta que se va utilizar es Kaizen para implementar el proceso de Mejora Continua en esta Organización.

La palabra Kaizen proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar Kaizen: cambio para mejorar. Es una filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios.⁵⁰

Esta herramienta promueve una cultura organizacional que es "el de ser mejores", no realiza cambios profundos, más bien se enfoca en realizar mejoras pequeñas pero continuadas en todas las actividades o procesos, es una cuestión paso a paso y no de saltos arriesgados. Kaizen se aplica como una estrategia corporativa porque consiste en un proceso estructurado que emplea la planificación estratégica y sus lineamientos básicos (misión, visión, diagnóstico de la situación actual de Reprodata Cía. Ltda.) para estructurar soluciones efectivas a las carencias o inconvenientes detectados.

5.1.1.3.1 Proceso de Mejoramiento Continuo

⁵⁰ MANUFACTURA INTELIGENTE, Manufactura con Mejora Continua, [<http://www.manufacturainteligente.com/>]

El "Proceso" implica una serie de actividades que incluyen acciones correctivas en esta Compañía para aspectos focalizados que requieren una mejora inmediata; el "mejoramiento" significa que este conjunto de acciones que se van implementar optimice la rentabilidad de la Organización basándose en variables como fortalecimiento de la estructura interna, proporcionar mayor calidad en el servicio con la finalidad de generar una ventaja diferenciadora en relación con la competencia; "Continuo" representa que las acciones de mejora que se propone deben ejecutarse en forma constante con el objetivo de observar resultados oportunamente.

El Proceso de Mejora Continua en Reprodata Cía. Ltda. requiere la identificación y el análisis de todos los procesos operativos (descritos en el Capítulo IV) que hacen posible la realización del Servicio Técnico en la actualidad. Esta información permite dar inicio a la formulación de acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción de sus miembros y clientes. Este último estudio representa la herramienta más eficaz para el desarrollo de este enfoque, ya que el compromiso de todos los empleados y directivos hacen realidad la ejecución de un Proceso de Mejoramiento Continuo en esta Compañía; orientada a ofrecer un servicio de calidad para satisfacer las necesidades de todos sus clientes.

El verdadero progreso en el Proceso de Mejoramiento Continuo en Reprodata Cía. Ltda. radica en el apoyo incondicional del ejecutivo de más alta jerarquía que decida que personalmente liderara el cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos encaminados a centrar la atención en las exigencias que se imponen al proceso o función y lograr convertir los requerimientos en especificaciones técnicas, y estas en un proceso de trabajo definido, tanto para los Directivos como para los demás departamentos, estos procedimientos serán descritos a continuación en los siguientes documentos.



Especificaciones Técnicas en el Área Directiva:

- ♣ **Promover nuevas estrategias para satisfacer a los clientes como la entrega de equipos a los clientes en su domicilio y/o oficina.**
- ♣ **Controlar los tiempos que se emplea en el servicio**
- ♣ **Satisfacer las necesidades de los trabajadores:**
 - Incentivar una cultura de colaboración y participativa que permita la creatividad y la innovación.
 - Potenciar la creación de equipos multidisciplinarios
 - Potenciar la formación continuada
 - Potenciar la Seguridad e higiene en el trabajo
- ♣ **Revisión de progreso de las metas planteadas.**
- ♣ **Promover negociaciones continuas con la Empresa Lexmark International Ecuador, a fin de establecer convenios de venta, cambio o reemplazo en lo que respecta a los equipos de impresión (impresoras y multifunciones). Con la finalidad de renovar y mantener el Inventario Garantías y Repuestos propiedad de Reprodata Cía. Ltda. en óptimas condiciones y permanente disponibilidad para sus clientes.**
- ♣ **Revisión de desempeño actual de los todos los empleados (evaluación periódica).**
- ♣ **Cronogramas para las tareas que se detallan para emprender mejor el desempeño.**
- ♣ **Las especificaciones Técnicas para el departamento administrativo y técnico son sujetas a ser consultadas y mejoradas con los involucrados o responsables de cada departamento.**



Especificaciones Técnicas en el Departamento Administrativo

- ♣ **El Administrador es el responsable del Registro actualizado de Contratos de Mantenimiento:**

En los Contratos de mantenimiento al finalizar cada mes se debe emitir un reporte de Garantías y Contratos de mantenimiento por vencer. Este reporte permite visitar a los clientes para ofrecerles nuevos contratos de mantenimiento. Generar proformas con los modelos de equipo y las tarifas por contrato. Una vez que el cliente acepta el contrato se debe guardar en el sistema Distpacher una base de datos que conste la vigencia, el estado de el/las máquinas, el número de proforma y el de Contrato que permita generar la factura automáticamente pero sobre todo estar aporta a actualizar el portafolio de clientes y la frecuencia del servicio de los mismos.

Con el fin de obtener la generación automática (Sistema) de Informes Preventivos mensuales o por cantidad de copias en el caso de Garantías o contratos de mantenimiento. Por medio del sistema; emitir los informes preventivos en el momento en el que se le solicite según los parámetros establecidos como cantidad de copias por modelo y el estado de la máquina.

- ♣ **El Administrador es el responsable del Registro y promover Contratos todo incluido (SERVICIO CONSOLIDADO):**

Registro de información completa de contratos que acceden a tomar este servicio.

- ♣ **El Asistente administrativo es responsable de elaborar un registro interno de facturación con el fin de llevar un Control en las ventas realizadas y poder facilitar la gestión de cobro.**

- ♣ **Satisfacer las necesidades de los clientes:**

Haciendo bien las cosas a la primera y evitar rectificaciones
Aplicar la calidad en todos los aspectos de la Organización
Dando prioridad a la calidad y los tiempos
Aceptando que la mejora continua de la calidad necesita el cliente



Especificaciones Técnicas en el Departamento Técnico- Operativo

- ♣ **Los Técnicos de la Compañía poseen un cargo Polifuncional.**
- ♣ **El Jefe Técnico es responsable de brindar apoyo al área administrativa para mejorar el control de inventarios(Activos Fijos) y solución de problemas al brindar el servicio:**
 - Ayudar en el manejo de los inventarios controlando su integridad.
 - Corrección de errores producidos.
 - Ayudar en la solución de problemas con clientes. Este procedimiento sirve para realizar un control en el movimiento interno y externo de esta empresa.
- ♣ **Los Técnicos serán responsables de recuperar los Equipos en Garantía en el menor tiempo posible.**
- ♣ **Técnicos y personal encargado de Servicio al Cliente serán los responsables del proceso de un correcto envío del equipo:**
 - Revisar que las notas de entrega coincidan con el equipo y destino.
 - Ubicar las cajas que corresponde a la impresora.
 - Llenar la guía de remisión.
 - Llenar guía de Transporte de carga.
 - Embalar el equipo colocando una hoja con la dirección de envío y adjunto de guías.
- ♣ **Los Técnicos serán responsables de proporcionar mantenimiento completo a los equipos de Garantía, una vez devuelto el mismo a Reprodata.**
- ♣ **Por la demanda en crecimiento se vuelve indispensable mantener por lo menos 2 Técnicos fijos en Quito en turnos rotativos.**
- ♣ **Satisfacer las necesidades de los clientes:**
 - Haciendo bien las cosas a la primera y evitar rectificaciones
 - Aplicar la calidad en todos los aspectos de la Organización
 - Dando prioridad a la calidad y los tiempos
 - Aceptando que la mejora continua de la calidad necesita el cliente.

En estos documentos se señala las actividades que se van a mejorar, las cuales deben ser consideradas como tareas de rutinas que se ajusten al trabajo diario de aquellos procesos específicos que requieran ser perfeccionados, los mismos que son susceptibles a ser evaluados.

La mejora continua se caracteriza por buscar soluciones a los posibles problemas que pueden surgir en el desarrollo de la Organización es decir es un plan de continuo crecimiento que ayuda a la búsqueda de nuevos objetivos con la participación activa de los empleados, ya que son ellos quienes generalmente conocen qué y cómo se puede mejorar, por lo general trae consecuencias benéficas en términos de innovación y lógicamente en calidad.

La Planificación Estratégica apoyada en el Plan de Mejora Continua propuesto para la empresa REPRODATA Cía. Ltda., debe ser preparado, revisado y actualizado, para cada área o equipo de trabajo. Los departamentos Técnico Operativo y Administrativo son los mayores involucrados dentro de la empresa esto implica que Los directivos y los empleados deben apostar por un cambio de mentalidad, ya que son responsables de asegurar el éxito en su implementación.

5.1.2 Eficiencia Versus Control

Mejorar Continuamente los procesos internos para ser cada vez más competitivos es buscar alcanzar la eficiencia Organizacional. El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto Organizacional para evaluar el desempeño frente a un plan estratégico.

En consecuencia son dos términos que van ligados estrechamente para direccionar y cumplir las metas que se propone una Compañía. Mientras que la eficiencia concentra los esfuerzos en estrategias de mejora, perfeccionamiento y alinea apropiadamente a todos las aéreas o departamentos a trabajar en conjunto para

promover acciones que contribuyan al éxito empresarial. El control por su parte "es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador"⁵¹

Otro aspecto a tomar en cuenta en la búsqueda de la eficiencia organizacional es la cultura y compromiso de los integrantes de la empresa. Las organizaciones son el reflejo de sus integrantes. Del nivel de motivación de cada uno de ellos estará ligado el cumplimiento de los objetivos planteados. Los canales de comunicación adecuados, la capacitación que se les dé, son factores que tienen directo impacto sobre la eficiencia organizacional, la misma que precisa de continuo monitoreo para poder evaluar su desempeño para evitar desviaciones en la ejecución de las metas y/o planes.

La Planificación Estratégica encabeza el proceso de eficiencia organizacional porque con la ayuda de lineamientos básicos que analizan el actual rendimiento de la empresa, sus perspectivas y sus necesidades; enfoca su trabajo a satisfacer los requerimientos de cliente interno y externo con el diseño de planes y programas de desarrollo efectivo.



Los cuales están sujetos a ser controlados o evaluados para verificar el aprovechamiento que se realiza día a día.

Lograr la eficiencia en una Organización no es tarea fácil, tomando en cuenta que su desarrollo implica el esfuerzo conjunto de todos sus miembros para ejecutar cambios simples y profundos que conlleven a un desempeño óptimo. El cual depende de la aplicación de un control constante que busque atender dos finalidades principales: corregir fallas o errores existentes en el proceso de mejora y prevenir nuevas fallas o errores de los procesos con la finalidad de lograr productividad en todos los recursos de la Empresa.

⁵¹ GOFER Jr., Control Organizacional, 07/07/2009, [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Organizacional/9022.html>]

5.1.3 Participación y autonomía proactiva

La Participación activa de los empleados en la Compañía, radica en el punto de vista que mantenga la Gerencia es decir, la apertura y confianza que exista hacia los subordinados. Esto influye directamente en una participación democrática, en la cual se escuche, se respete y se considere las opiniones vertidas por todos sus miembros para ser tomadas en cuenta en el progreso Organizacional. Es caduco y peligroso mantener esquemas organizacionales que insistan demasiado en establecer una sola autoridad personal (solo directivos) que impongan sus opiniones y decisiones a los demás, sin tomar en cuenta a los empleados, quienes pueden proporcionar sugerencias o soluciones efectivas a dificultades laborales. Estimulado de esta forma a cada miembro de la Compañía a adoptar una actitud con autonomía proactiva, es decir que sean individuos con libertad para generar sinergia compartida para el desarrollo y éxito de la Organización.

Para lograr participación y autonomía proactiva en la empresa Reprodata Cía. Ltda. se propone fortalecer un esquema funcional flexible en donde se consulte y se escuche las reflexiones o sugerencias de cada empleado y directivo. La



participación en reuniones periódicas, con la formación de equipos de trabajo por área, en donde se traten sobre problemas de cada departamento y comunicación de decisiones efectuadas en consenso; promueve una política de empowerment en todo el personal. Esto equivale a delegar el poder a través de crear confianza, compartir la visión creando de ese modo un mayor sentido de responsabilidad, reemplazando las antiguas jerarquías por modernos equipos autodirigidos. De esta forma se puede lograr la integración del recurso humano, su participación activa y su fiel compromiso para apoyar la estrategia corporativa y mejorar su desempeño en sus actividades.

La autonomía proactiva precisa ejecutar cada proceso o actividad y al mismo tiempo supervisar constantemente los resultados de los mismos, con la finalidad de asegurar un trabajo efectivo independientemente a cualquier área de la Compañía. Los jefes de departamento no solo deben realizar su trabajo propio sino que, además son los responsables del éxito del proceso sea este operativo o administrativo. El Gerente general tiene mucha autonomía referente a su trabajo, sin embargo un jefe de personal tiene autonomía solo en lo referente a su departamento es decir es responsable del trabajo de su equipo al cual lidera. Lo más importante es incentivar una autonomía que permita al personal planificar eficazmente su trabajo y priorizar las tareas más urgentes e importantes que inciden en cada proceso con la finalidad de que cada empleado sepa distribuir su tiempo y trabajo efectivamente.

Los integrantes de la empresa REPRODATA Cía. Ltda., deben fomentar su participación y autonomía proactiva, tanto con su predisposición y con el apoyo de la Organización. Con el fin de anticipar o prevenir problemas y sobre todo convertirse en agentes activos con iniciativa de cambio capaces de transformar las ideas en acciones para obtener resultados.



5.1.4. Justo a Tiempo

Es una filosofía industrial, que considera la reducción o eliminación de todo lo que implique desperdicio en las actividades de compras, fabricación, distribución y apoyo a la fabricación (actividades de oficina) en un negocio. La metodología del Justo a tiempo tiene como objetivo un procesamiento continuo, sin interrupciones de producción con el fin de reducir el tiempo en la elaboración del producto o entrega del servicio. Este objetivo se basa en la minimización del tiempo total necesario desde el comienzo del servicio hasta la facturación del mismo. Este concepto se encuentra establecido en el libro "Justo a tiempo" de Edward J. Hay.

Más que una técnica se ha considerado en una herramienta o un pensamiento de vida de mucha ayuda para todo tipo de empresa, ya que su filosofía está definitivamente muy orientada a extender el mejoramiento continuo, a través de la eficiencia en cada una de los elementos que constituyen el sistema de la empresa (proceso operativo, personal y clientes). Por medio de un cambio de mentalidad profundo que implica un compromiso (lealtad) y disciplina de todos los integrantes de la Organización para promover una fuerte orientación hacia sus tareas (involucramiento en el trabajo), lo que de una u otra forma genera mayor productividad, menores costos, mejor calidad, aumenta la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad es superior.

5.1.4.1 Objetivos del Justo a Tiempo

- Elimina toda clase de despilfarro
- Atacar los problemas fundamentales
- Buscar la simplicidad
- Diseñar sistemas para identificar problemas

5.1.4.2 Beneficios del Justo a Tiempo

- Mejora la Productividad Global
- Reduce ineficiencia y el tiempo improductivo
- Mejora continua en los procesos, sin interrupciones
- Eleva la calidad del producto y/o servicio
- Mejora la competitividad de la empresa
- Aumenta la productividad
- Baja costos financieros
- Toma de decisiones en el momento justo
- No existe desorden



5.1.4.3 Proceso de implementación de Justo a Tiempo

Para implementar el proceso de Justo a tiempo se requiere de los siguientes pasos esenciales:

- 1) **Focalizar.-** Identificación de procesos o tareas que demanden una gestión más óptima. Con la finalidad de generar acciones correctivas inmediatas y sumamente eficientes.
- 2) **Mantenimiento Total.-** se hace uso de equipos y herramientas que garanticen un trabajo efectivo las cuales deben encontrarse en perfectas condiciones de uso.
- 3) **Calidad Total.-** los procesos o tareas a mejorar exigen "defectos 0"
- 4) **Reducción de tiempo.-** al reducir tiempos en procesos se aumenta la capacidad; en el caso de esta Compañía se logra cubrir la demanda existente.
- 5) **Formación de Equipos de Trabajo.-** es decir la asignación de actividades específicas a cada departamento. En Reprodata se designa al Departamento Administrativo y Técnico-Operativo las funciones a mejorar; detallando el cargo responsable.
- 6) **Involucración del Equipo.-** La involucración de los miembros de Reprodata se basa en motivar, preparar y orientar al personal para conseguir un mejor rendimiento en su desempeño. **Ver Sistema de capacitación y motivación al personal en el ítem 5.1.5**

5.1.4.4 Implementación del Justo a Tiempo en Reprodata Cía. Ltda.

Al implementar esta herramienta en Reprodata se ratifica la filosofía de mejoramiento continuo, ya que en su conjunto aportan flexibilidad a los diversos cambios de mejora que se propone, que inician desde el compromiso con los objetivos de la empresa hasta la inversión en equipo para el área operativa para fortalecer el desarrollo Organizacional.

El Justo a tiempo que se promueve en esta Compañía tiene una visión dinámica que implementa acciones simples, eficientes con un mínimo de desperdicios. Con la intención de optimizar el área operativa y administrativa se presenta en los siguientes documentos las mejoras puntuales que se proponen, las cuales se encuentran enfocadas a minimizar tiempos en la entrega del servicio y reducir costos financieros en esta Organización.

**JUSTO A TIEMPO EN REPRODATA CIA. LTDA.**



Departamento Administrativo

- ♣ Asistente Administrativo: realizar las declaraciones de impuestos oportunamente (4 días de anticipación), con el fin de no cancelar multas por retrasos.
- ♣ Asistente Administrativo: mantener semanalmente un registro actualizado de los clientes pendientes de cobro, es decir de la cartera vigente para recaudar y recuperar con mayor agilidad la cartera vencida.
- ♣ Administrador: mantener semanalmente un registro actualizado de los Contratos de Servicio de Reparación y Mantenimiento de los Clientes Corporativos a fin de renovarlos automáticamente (en el sistema Distpacher) y para realizar visitas oportunas y anticipadas al cliente.



Departamento Técnico- Operativo

- ♣ Cumplimiento de fechas de entrega en equipos reparados para clientes corporativos y personas naturales; respeto de plazos acordados al inicio del servicio. Para mayor seguridad se registra en el sistema las horas de solicitud del servicio e inicio de la reparación o mantenimiento y la hora de finalización del mismo. Con el fin de mantener una atención inmediata.
- ♣ Con la finalidad de reducir el tiempo de entrega se utiliza el nuevo equipo de limpieza por ultrasonidos para la limpieza de los equipos en la ciudad de Quito.
- ♣ Se mantienen 2 técnicos fijos en la ciudad de Quito.
- ♣ Cada técnico se le otorga 1 set de herramientas, en caso de perdidas la Compañía no se hace responsable
- ♣ Los técnicos serán responsables del mantenimiento oportuno y la recuperación inmediata de Inventario Garantías
- ♣ El técnico encargado de Inventario será el responsable de clasificar, organizar y colocar el equipo en las perchas metálicas respectivas. Antes se debe verificar el estado del mismo el cual debe estar en óptimas condiciones para su próximo alquiler. Si no se encuentra en perfectas condiciones se debe emitir un informe en el que se detalle el desperfecto y si es el caso reorganizar el Inventario Desarmado en Garantías para emitir un nuevo informe.
- ♣ Técnicos; Cargo Polifuncional.

Con el cumplimiento total de las acciones de mejora detalladas anteriormente, esta Compañía participa en la orientación de la filosofía "Justo a Tiempo" que se orienta específicamente a:

- ✓ Minimizar tiempos de entrega
- ✓ Reducir tiempos en recuperación de Inventario Garantías
- ✓ Mantener información actualizada
- ✓ Eliminación de plazos excesivos en cuentas por cobrar
- ✓ Reducción de despilfarro en materiales
- ✓ Simplificar procesos y;
- ✓ Reducir costos financieros

Del esfuerzo conjunto de los empleados y Gerentes depende la ejecución de estas mejoras ya que son situaciones que se encuentran bajo su control. Estas iniciativas sencillas se efectúan para incidir en la satisfacción de usuarios internos y externos de la Empresa, es decir de clientes que requieren sus equipos reparados a tiempo y de empleados que desean contribuir al cumplimiento de los objetivos fijados por Reprodata Cía. Ltda. para lograr su bienestar y superación personal.

Se concluye que esta herramienta es una actitud que motiva a los miembros de la Organización para que reconsideren lo que están haciendo, con el fin de ser capaces de hacerlo mejor y beneficiar a la Compañía.

5.1.5. Sistema de capacitación y motivación al personal

La implementación de sistemas de capacitación y motivación al personal debe ser una de las mayores prioridades de la empresa. A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para

lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad.



En la actualidad estos Sistemas han cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Se debe destacar que el patrimonio mayor que la empresa posee es el grado de motivación y capacitación de su personal, en relación a esto, una empresa será tanto más eficiente, cuando más elevada sea la preparación y la satisfacción de su recurso humano. El empleado formado se siente más seguro de sí mismo porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele. Por otra parte el personal motivado aumentará notablemente el desempeño en sus actividades, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

5.1.5.1. Sistema de Motivación para Reprodata Cía. Ltda.

La motivación es una herramienta más que va ayudar a gestionar esta propuesta, más adelante se desarrolla un plan motivacional, en vista de que la empresa no cuenta con este sistema de Incentivos, que permita motivar o estimular al personal a lograr metas Organizacionales pero sobre todo a elevar su nivel de satisfacción laboral,

La motivación hoy en día, es un elemento vital en la administración del personal, por esta razón se requiere conocer su concepto, y más que ello, analizarlo y dominarlo, sólo así la empresa REPRODADA Cía. Ltda., tendrá las condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

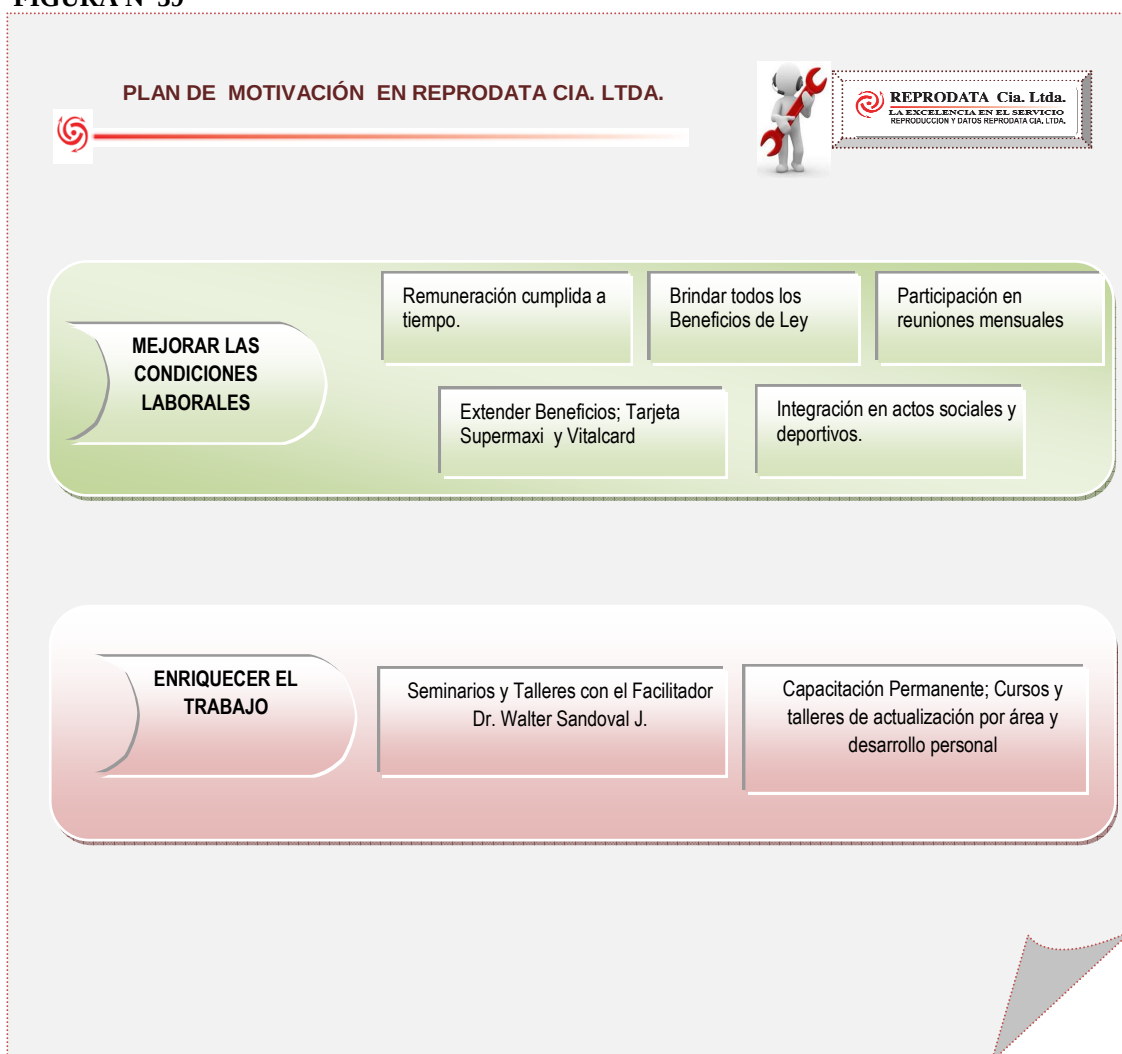
La definición según la literatura, más empleada para el concepto de motivación es la siguiente:

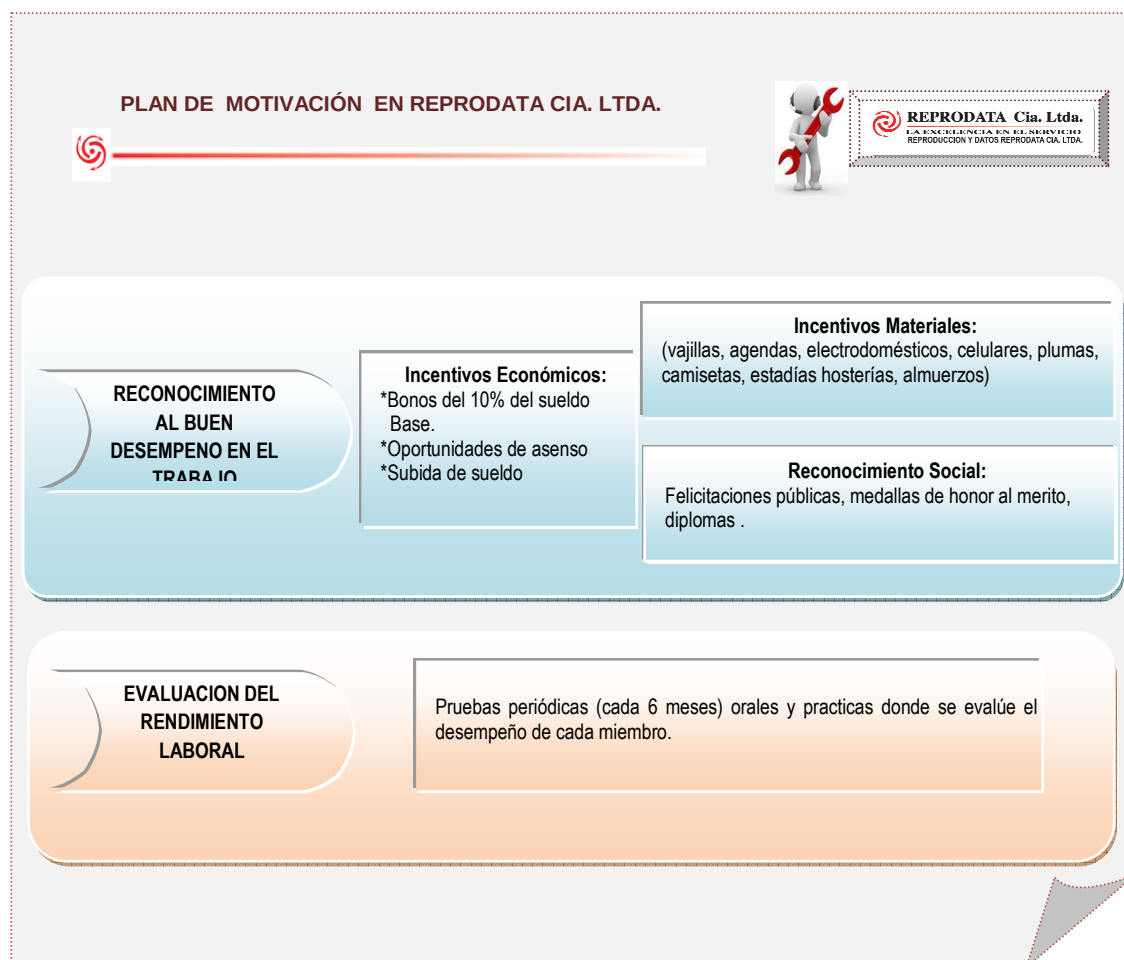
La Motivación es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento hasta alcanzar la meta u objetivo deseado, es un término general que se aplica a todo tipo de, deseos, necesidades, aspiraciones y fuerzas similares.

La motivación, no es solo lo que el empleado muestra, sino también un conjunto de aspectos ambientales que rodea al puesto de trabajo, lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización. Los factores motivacionales que van implementar en la empresa Reprodata Cía. Ltda. se detallan en la Figura N°39 los cuales inducirán al personal a contribuir en forma efectiva y eficiente en el desarrollo laboral.

Factores Motivacionales para la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 39





Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
 Elaborado por: La autora

Se debe ratificar que los incentivos dirigidos al personal de esta Compañía se sujetan a las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo de Reprodata Cía. Ltda. descrito en Capítulo III Art. 21 en donde se detalla acerca de los Premios y Estímulos. Se resalta que los reconocimientos materiales y económicos se lo realizan por méritos que contribuyan al logro de objetivos Organizacionales es decir; productividad, eficiencia y capacidad. Mientras que el reconocimiento social se otorgará cuando se trate de puntualidad, honestidad y disciplina entre otros.

➤ **Seminario Motivacional**

En la Figura N° 39 de los Factores Motivacionales propuesto para la Empresa Reprodata Cía. Ltda. se establece un Seminario de Motivación con el Facilitador Dr. Walter Sandoval J. (Motivador Profesional) en el cual se imparte una Conferencia-Taller que incluye el siguiente contenido:

Dr. Walter Sandoval J.
Motivador Profesional

www.abogadomotivadorecuador.com

• ABOGADO • MOTIVADOR • CONSEJERO

Servicios de Motivación
Profesional a Empresas e
Instituciones



LA MOTIVACION EN EL TIEMPO DE HOY ES DE SUMA IMPORTANCIA

Tipo: Seminario - Taller

Nombre: La Motivación en el tiempo de hoy es de suma importancia!

Objetivo: Comprometer al Personal a modificar su conducta y transformar sus vidas realizando cambios de actitud inmediata para lograr éxito profesional.

1.- MODALIDAD DE LOS TALLERES

- a) Taller vertical de 10 horas al día
- b) Taller horizontal con reuniones de 2 horas diarias, en una semana o más..
- c) Conferencias, sobre temas sugeridos, o a elección del contratante..
- d) Cada tema tiene una duración de dos horas

2.- TEMAS SUGERIDOS A TRATARSE

- 1.- Autoestima personal
- 2.- Importancia de la comunicación
- 3.- Actitud mental positiva
- 4.- Desarrollo laboral
- 5.- Equidad Total
- 6.- Inteligencia Emocional
- 7.- Liderazgo exitoso
- 8.- Conflictos interpersonales en el trabajo
- 9.- En búsqueda de la excelencia en todo campo

3.- ACTIVIDADES:

- a) Clases interactivas
- b) Dinámicas grupales
- c) Conferencias reflexivas
- d) Trabajo en equipos pequeños
- e) Exposiciones de trabajos
- f) Debates y análisis

4.- LUGAR Y HORARIO:

- a) El sitio de reunión será el indicado por el contratante.
- b) En el Taller vertical las actividades se llevarán a cabo desde las 08h00 de la mañana hasta las 18h00 horas.
- c) En el Taller horizontal, el horario es a elección del contratante, o a convenir
- e) Se solicita y se ofrece estricta puntualidad en cualquier de las tres modalidades.
- f) Los asistentes, en lo posible, deben concurrir con traje informal, ropa cómoda, para tener mayor libertad en las diferentes actividades a realizarse.

CONTACTO:

Dr. Walter Sandoval J. Motivador Profesional
Dirección: Guayaquil 1740 y Caldas Edificio Quito Oficina: 907
San Blaa – Quito - Ecuador
Teléfono: (593) 2295-0541 / 319- 4764
Celular: 09 802 7295
E-mail: walter@abogadomotivadorecuador.com

5.1.5.1.1 Modelo Motivacional de Coerción o Fuerza

Se propone adicionalmente la aplicación de un modelo de motivación de coerción o fuerza (económica) para la Empresa REPRODATA Cía. Ltda., el cual promueve conseguir la motivación del personal a través de la aplicación de multas y sanciones que corrigen el desempeño laboral si este no es efectuado conscientemente. En Figura N° 40 se desarrolla este modelo.

Modelo de Coerción o Fuerza aplicado la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

FIGURA N° 40



Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Si Reprodata Cía. Ltda. motiva positivamente a sus trabajadores tendrá un personal capacitado, productivo e incentivado, esto conlleva a la persona a obtener creatividad, participación, orgullo de pertenencia en la empresa, solidaridad, comunicación, buen ambiente de trabajo, lo que genera como consecuencia crecimiento de la empresa y del empleado.

5.1.5.1.2 Sistema de capacitación a la Empresa Reprodata Cía. Ltda.

Es preciso tener una clara conciencia de lo que la capacitación significa para una organización, sobre todo si no se hace uso de esta herramienta continuamente como en el caso de Reprodata Cía. Ltda. Entendemos que el término de capacitación es un proceso metodológico de actividades encaminadas a la mejora, incremento y desarrollo de la calidad de los conocimientos del capital humano, con la finalidad de elevar su desempeño profesional

Las acciones del proceso de capacitación que se promueve en esta Compañía tiene el propósito fundamental de fortalecer el compromiso del personal con la finalidad de modificar positivamente la actitud del individuo para un desarrollo profesional y personal. El objetivo central es ejecutar eficazmente las tareas para generar procesos de cambio para cumplir las metas organizacionales propuestas.

En cuanto a las jornadas de capacitación al personal de esta Compañía servirán para actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de destrezas para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para cubrir la demanda existente. La capacitación partirá de un adecuado diagnóstico de necesidades, tales como:

✚ **Análisis de la Organización:** capacitación en función de estrategias, recursos y la designación de las áreas vinculadas al desarrollo Organizacional.

✚ **Análisis del Personal:** determinar que personas requieren capacitación

✚ **Análisis del Puesto de Trabajo:** los programas de capacitación se basaran en las actividades y funciones de cada cargo.

Tomando en cuenta estos determinantes el Plan de Capacitación en Reprodata está dirigido al perfeccionamiento técnico del personal para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización, a través de la afiliación de REPRODATA CIA. LTDA. a Instituciones tales como:

- Cámara de Comercio de Quito.
- Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional. **CNCF**
- Centro de Formación Empresarial **CEFE**

Estas Entidades ofrecen capacitación continua al capital humano con la concesión de descuentos y facilidades a sus afiliados, ya que realizan programas especializados para satisfacer los requerimientos del sector empresarial y elevar su competitividad.

Los cursos, talleres y seminarios de capacitación que estas Organizaciones disponen son descritos claramente a continuación, los cuales se ajustan perfectamente a las necesidades habituales de Reprodata Cía. Ltda. son:

EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CIENTE

Tipo: Curso - Taller

Nombre: Excelencia en el servicio al cliente

Horario: Sábado de 08h30 a 17h30

Intensidad: 16 Horas

Lugar: Aulas de Capacitación, Yánez Pinzón N26 – 98 entre Av. Colón y la Niña

Teléfonos: (02) 2268 163 / (02) 2268 582

Objetivo: Desarrollar habilidades para identificar las necesidades inmediatas y mejorar la calidad del servicio al cliente. Ofreciendo Herramientas necesarias para desarrollar una actitud de servicio permanente.

Con el propósito de sensibilizar a los participantes calidad, agilidad y calidez en el servicio que ofrecen fortaleciendo sus conductas y actitudes positivas.

Dirigido a: Todos los colaboradores dentro de una organización vinculados a ofrecer servicio que encuentren la necesidad de adquirir herramientas para optimizar sus destrezas individuales.

Metodología: Interactiva, participativa y reflexiva. Se aplica un modelo de aprendizaje activo con la ayuda de técnicas como conciencia corporal, respiración consciente, pro actividad, modelos comunicacionales, juegos y dinámicas grupales.



MANTENIMIENTO DE EQUIPOS INFORMÁTICOS

Tipo: Curso

Nombre: Mantenimiento de Equipos Informáticos

Horario: Lunes a Viernes de 07h00 a 08h00 AM

Intensidad: 40 Horas

Lugar: Av. Amazonas 4430 y Villalengua. Edificio Banco Amazonas. Piso 4

Teléfonos: 02) 2257-802, (02) 2257-803 Fax: (02) 2258-711

Objetivo: Análisis de los modos de fallar de acuerdo a un método probado que asegure resultados prácticos y que permita aplicarlo al cambio de las pautas y procedimientos de mantenimiento. Dominar los procedimientos básicos necesarios para realizar el análisis de fallas cuantitativo y cualitativo orientado al cambio de los planes de mantenimiento.

Dirigido a: Jefe Técnico y Técnicos.

Metodología: Este curso provee herramientas de análisis para evitar la recurrencia de fallas en los equipos informáticos de las empresas, apoyando una mejor gestión en mantenimiento preventivo; algunas metodologías son de carácter cualitativo y otras utilizan información técnica diversa y conllevan el uso de datos, siendo por ello más cuantitativas

MANEJO DE ACTIVOS FIJOS - INVENTARIOS

Tipo: Seminario

Nombre: Manejo de Activos Fijos - Inventario

Horario: Sábado de 08h30 a 17h30

Intensidad: 32 Horas

Lugar: Aulas de Capacitación, Yánez Pinzón N26 – 98 entre Av. Colon y la Niña

Teléfonos: (02) 2268 163 / (02) 2268 582

Objetivo: Los nuevos conceptos en el manejo de Activos Fijos – Inventarios físicos, promueve la utilización adecuada de los equipos, su ubicación ideal, su mantenimiento continuo y el manejo de documentos que permitan llevar a cabo una gestión de inventarios organizada para bajar los costos de reparación y evitar pérdidas materiales.

Dirigido a: Jefe Técnico y Operativo, asistentes técnicos, personal de administración.

Metodología: El seminario se desarrollará centrado en el control de Activos Fijos en base a procedimientos escritos, los objetivos, alcances, responsabilidad y el procedimiento de control de Inventarios considerando desde la recepción, almacenamiento, control de existencias, lista de despacho, carga al transporte. Con el fin de mejorar las bodegas eficientemente, aprovechamiento de espacios.



TRIBUTACIÓN FISCAL

Tipo: Curso

Nombre: Tributación Fiscal

Horario: Lunes a Viernes de 18h00 a 20h00

Intensidad: 20 Horas

Lugar: CEC Norte, Rumipamba E2-192 y República.

Teléfonos: 245 67 05 / 245 67 12

Objetivo: Aplicar correctamente las disposiciones tributarias contenidas en la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria del Ecuador.

Dirigido a: Administrador/a, asistente contable y auxiliar de empresas.

Metodología: Se tratarán temas como; Reformas al Código Tributario, Reformas relativas al impuesto a la renta y al impuesto al valor agregado, Régimen impositivo Simplificado, Conciliaciones Tributarias.

Para Contactar a las Instituciones que brindan la Capacitación se dispone de la siguiente información:

CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL.
CNCF

Dirección: Av. Amazonas 4430 y Villalengua. Edificio Banco Amazonas. Piso 4

Telefax: (02) 2257-802, (02) 2257-803 (02) 2258-711

E-mail: cncf@cncf.gov.ec

Horario de atención: 08h30 - 18h30

CENTRO DE ESTUDIOS DE COMERCIO, NORTE

Dirección: Rumipamba E2-192 y República

Telefax: 2456-705 / 2456-712

E-mail: candrade@lacamaradequito.com

Horario de atención: 08h00 - 18h00

CENTRO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL CEFE

Dirección: Av. Eloy Alfaro N33-104 y Suiza Edificio Alicante PB.

Telefax: (02) 2268163/ (02) 2268582/ (02) 2268798

E-mail: cefeuio@cefenet.com

Horario de atención: 09h00 - 19h30

Nota: El Plan de Capacitación en Reprodata Cía. Ltda. podrá incorporar otros métodos y modalidades que se ajusten a las necesidades de la situación actual de la Compañía, es decir en lo que concierne a los objetivos y delineamientos técnico-administrativos particulares. Se debe indicar que el Personal Técnico-Operativo recibe capacitación continua de parte de la Empresa Lexmark Latin América, en cuanto a la reparación y mantenimiento de equipos de impresión por ser Centro de Servicio Autorizado **(CAS)** de esta marca en el País.

5.2. Modelo de un plan estratégico integral programado para 1 año

Para el desarrollo del Plan Estratégico Integral propuesto para la Empresa Reprodata Cía. Ltda. se tomo en consideración los resultados obtenidos en el censo establecido a todo el personal que trabaja en esta Compañía y se tomo también en cuenta el estudio de mercado dirigido a sus clientes de la ciudad de Quito. Puesto que es importante el conocer el ambiente interno y entender al entorno (externo) en el que se desenvuelve esta Organización, saber que variables influirán directa e indirectamente para la implementación de estrategias que convengan y se ajusten a las necesidades de sus clientes, empleados y particularmente a las metas propuestas para la Empresa.

Con la finalidad de estructurar un Plan Estratégico que potencialice las capacidades de su gente y sobre todo aproveche las oportunidades del mercado mediante la ejecución de planes de acción establecidos para 1 año, los cuales se encuentran alineados bajo el concepto del Cuadro de Mando Integral que se enfoca básicamente en cuatro perspectivas que son; el aspecto financiero (rentabilidad), procesos internos, clientes y en el desarrollo del recurso humano de la Organización. En base a estas variables se describe además el Mapa Estratégico que se propone más adelante, con el propósito de puntualizar, comunicar y llevar a la práctica (ejecutar) las estrategias planteadas para el progreso de Reprodata Cía. Ltda.

5.2.1 Priorización de los planes de acción

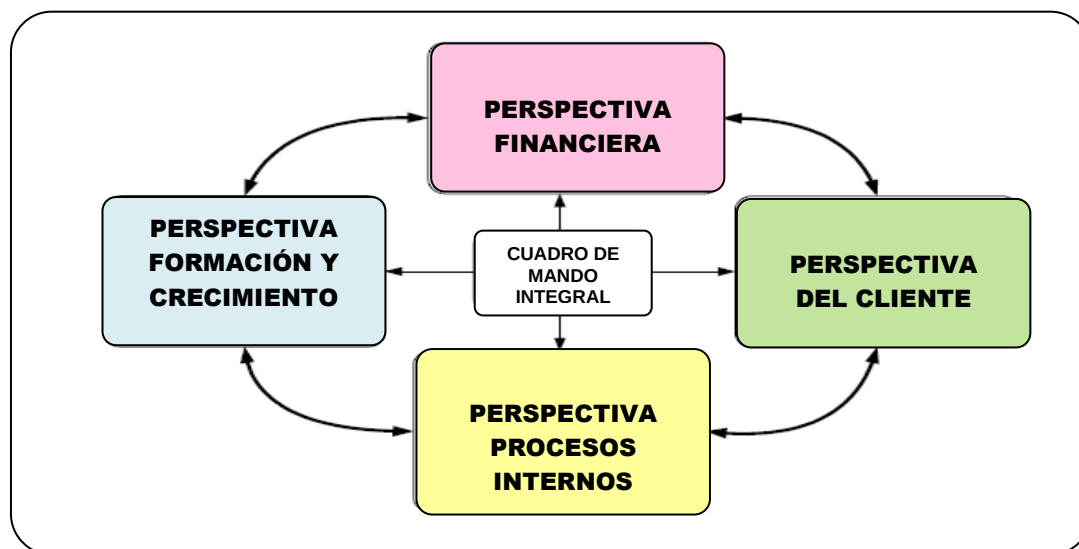
Los Planes de acción que se van implementar en el período de 1 año, han sido desarrollados acorde a los requerimientos de esta Compañía, los mismos que se enmarcan en cuatro perspectivas básicas. Para obtener una secuencia de implementación de los planes de acción a través del tiempo, como primer paso se aplicó la Matriz Saaty para dar un orden de importancia a los objetivos estratégicos, esta información es necesaria ya que se emplea posteriormente para la aplicación de

la metodología de la Matriz de Despliegue detallada en el Capítulo II ítem 2.9.1.5. en la cual se obtiene un orden de importancia a las estrategias planteadas para Reprodata Cía. Ltda. De acuerdo a este orden se describe a continuación los respectivos planes de acción para el eficaz cumplimiento de estas estrategias.

Para mejor comprensión se detalla las Perspectivas Básicas del Cuadro de Mando Integral en la Figura N° 41 que constituyen lineamientos que direccionan a los elementos que componen el CMI, siendo estos: Planes de Acción descritos en el Cuadro N° 28, las Metas (Cuadro N°29) y los Indicadores (Cuadro N°30). Los mismos que han sido resaltados conforme al tono de color establecido, acorde a la Perspectiva que corresponda.

Perspectivas Básicas del Cuadro de Mando Integral

FIGURA N° 41



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., Cuadro de mando integral, 1997
Elaborado por: La autora

Planes de Acción propuestos para Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 28

PRIORIDAD	PLANES DE ACCIÓN
1º	Analizar el proceso operativo básico que se realiza para la entrega del servicio. Tanto en la reparación y el mantenimiento de impresoras y multifunciones.
2º	Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves
3º	Elaborar un manual de funciones y responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo.
4º	Establecer la Visión, Misión y Políticas organizacionales, así como rediseñar el Organigrama estructural de la Compañía
5º	Aplicación de los sistemas: Mejora Continua y Justo a Tiempo
6º	Paquetes promocionales: por cada 2 reparaciones al mes en equipos medianos y grandes el servicio de mantenimiento es gratuito. (Valido hasta fecha límite x1 mes)
7º	Versatilidad: Se retira el equipo averiado en el domicilio u oficina y se lo traslada al taller para repararlo y trasladarlo de vuelta
8º	Extender facilidades de pago a personas naturales: descuento 10% por pagos en efectivo y aceptación de tarjetas de crédito
9º	Determinar las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta en donde se trate de aspectos como: satisfacción, calidad y precios.
10º	Ubicar en atención al cliente formularios diarios compuestos por 1 pregunta básica; ¿Qué tipo de atención recibió? opciones; Excelente-Buena-Mala
11º	Reuniones periódicas (15º de cada mes) y puntuales (9:00am) para aclarar dudas e informar sobre la situación del Plan Estratégico con toda la Organización.
12º	Comisiones por objetivos, se retribuirá el 10% del sueldo, si el trabajo realizado cumple con los objetivos organizacionales propuestos: área administrativa y técnica
13º	Otorgar tarjetas Supermaxi, Fybeca, Vitalcard para uso frecuente.
14º	Ofrecer cursos cada 3 meses; enfocados al desarrollo de cada área y a una formación integral.
15º	Capacitación continua al personal nuevo para incluirlos en el staff de los técnicos de la Compañía.
16º	A partir del tercer mes, al personal nuevo contratado; se le otorgará el mantenimiento y reparación de una cierta cantidad de servicios requeridos (dependiendo de la demanda) por parte de los clientes.
17º	Realizar reuniones de negocio con LEXMARK para la firma del convenio.
18º	Identificar la amplia gama de equipos o maquinas en el mercado nacional con mayor demanda en asistencia técnica.
19º	Participar en licitaciones periódicas a nivel nacional.

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

5.2.2 Establecimiento de metas e indicadores

Para determinar el éxito de la implementación del Plan Estratégico en Reprodacta Cía. Ltda., se definieron metas e indicadores de gestión para cada plan de acción con el fin de estructurar el Cuadro de Mando Integral, el cual requiere principalmente de estas variables ya que permiten monitorizar el cumplimiento de las estrategias propuestas. Las Metas e Indicadores que se detallan a continuación son descritas en orden de prioridad.

Metas propuestas para Reprodacta Cía. Ltda.

CUADRO No 29

PRIORIDAD	METAS
1º	Cumplir con el 100% en el tiempo de plazos de entrega del servicio.
2º	Cumplir con el 100% de los procedimientos elaborados y puestos en marcha.
3º	Elaboración del 100% de un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado. Que sirvan para disminuir la carga de actividades en algunos empleados.
4º	Socializar 100% es decir en forma total el organigrama estructural, visión, misión y objetivos para poner en conocimiento a toda la Compañía.
5º	Cumplir con el 100% de capacitación en el personal seleccionado en estos sistemas
6º	Incrementar el 20% de las ventas a nivel nacional (cartera de clientes) en 6 meses de implantado el Plan Estratégico
7º	Incrementar el 10% de la cartera de clientes en la ciudad de Quito.
8º	Incrementar el 10% de la cartera de clientes que son personas naturales.
9º	Lograr satisfacer en un 100% todas las necesidades de los clientes en general.
10º	Alcanzar un 100% de Excelencia en el servicio, en los próximos 6 meses de implantación de este plan.
11º	Ejecutar el 50% de la ejecución del Plan en los primeros 6 meses.
12º	Cumplir con el 100% de los Objetivos estratégicos propuestos para un año
13º	Incrementar en un 100% la calidad de vida de los empleados a través del reconociendo por su desempeño diario con incentivos continuos.
14º	Capacitar al 100% de los empleados de la Organización.

15º	Lograr que el Recurso Humano contratado cumpla con el 80% de conocimientos adquiridos en 2 meses.
16º	Cubrir el 100% de la demanda mensual en la ciudad de Quito
17º	Lograr extender el servicio técnico, a otra línea de productos existentes en el mercado sin afectar la exclusividad con Lexmark
18º	Identificar el 80% de la gama de equipos en el mercado que demanden soporte técnico en el País.
19º	Lograr el 50% de participación en licitaciones en el mercado a nivel nacional.

Fuente: Reprodata Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Indicadores propuestos para Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 30

PRIORIDAD	INDICADORES
1º	Entregas con retraso / Entregas totales
2º	Procedimientos elaborados / Total de procedimientos cumplidos
3º	Cantidad de funciones elaboradas / Total de Funciones
4º	Organigrama,visión, misión y objetivos socializados / Total de servicios de la Compañía
5º	Cantidad de personal seleccionado capacitado / Total de personal seleccionado para la capacitación
6º	Cantidad de clientes atendidos con promoción / Cantidad de clientes atendidos en un mes anterior sin la promoción
7º	Cantidad de clientes que acceden a este servicio / Total de clientes en Quito
8º	Número de clientes naturales atendidos / Total de clientes naturales
9º	Número de clientes satisfechos / Total de clientes que dispone la empresa
10º	Número de formularios calificados como servicio excelentes / Total de servicios prestados en el taller
11º	Número de personas que asisten a las reuniones mensuales / Cantidad total de empleados de la Organización
12º	Número de objetivos estratégicos cumplidos / Total de objetivos estratégicos planteados
13º	Número de empleados que acceden a estas tarjetas / Total de empleados
14º	Número de empleados que asisten a los cursos de capacitación / Número total de empleados
15º	Número de preguntas acertadas en evaluación práctica / Total de preguntas establecidas
16º	Número de servicios realizados / Total de servicios asignados
17º	Cantidad de servicios atendidos al año / Total de servicios solicitados

18°	Cantidad de tipos de Equipos identificados / Total tipos de Equipos en País
19°	Cantidad de participaciones en licitaciones / Total de licitaciones en el País

Fuente: Reprodatta Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

5.2.3 Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral como se definió anteriormente en el Capítulo II Item 2.9.1.6 constituye una herramienta de gestión, que nos permitirá realizar el seguimiento de la implementación del Plan Estratégico de Reprodatta Cía. Ltda. y su respectivo éxito. Una vez determinado las metas e indicadores de gestión por cada plan de acción se procede a clasificar las Estrategias en las 4 Perspectivas Básicas de negocio, mencionadas anteriormente con el fin de consolidar su estructura final.

En el Cuadro N°31 se presenta el Cuadro de Mando Integral, propuesto con las respectivas metas, indicadores, y; responsables, para la implementación de los planes de acción en la Empresa Reprodatta Cía. Ltda.

Cuadro de Mando Integral propuesto para Reprodata Cía. Ltda.

CUADRO No 31

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
PERSPECTIVA FINANCIERA	Realizar convenios con Lexmark para participar en nuevas licitaciones que permitan extender el servicio a nivel nacional; para otra gama de equipos, (LCDs, cámaras digitales, fax entre otras) para incursionar en otras marcas, sin afectar la exclusividad con Lexmark.	Realizar reuniones de negocio con LEXMARK para la firma del convenio.	Lograr extender el servicio técnico, a otra línea de productos existentes en el mercado.	Cantidad de servicios atendidos al año/ Total de servicios solicitados	Gerente General Jefe Técnico
		Identificar la amplia gama de equipos o maquinas en el mercado nacional con mayor demanda en asistencia técnica.	80% de equipos y/o maquinas identificados	Cantidad de tipos de Equipos identificados/Total tipos de Equipos en País	Jefe Técnico
		Participar en licitaciones periódicas a nivel nacional.	50% de participación en licitaciones en el mercado a nivel nacional.	Cantidad de participaciones en licitaciones/Total de licitaciones en el País	Gerente General Jefe Técnico
	Aumentar el capital humano en el departamento técnico en un principio con la contratación de Técnicos (egresados); y de esta forma ir incorporándolos paulatinamente para cubrir con la demanda existente.	Capacitación continua al personal nuevo para incluirlos en el staff de los técnicos de la Compañía.	80% de conocimientos prácticos adquiridos en 2 meses.	Número de preguntas acertadas en evaluación práctica/ Total de preguntas establecidas	Jefe Técnico Administrador
		A partir del tercer mes, al personal nuevo contratado; se le otorgará el mantenimiento y reparación de una cierta cantidad de servicios requeridos (dependiendo de la demanda) por parte de los clientes.	Cubrir el 100% de la demanda mensual en la ciudad de Quito	Número de servicios realizados/ Total de servicios asignados	Gerente General Jefe Técnico
	Optimizar la rentabilidad ofreciendo nuevos paquetes promocionales, versatilidad en el servicio y facilidades de pago para todos los clientes.	Paquetes promocionales: por cada 2 reparaciones al mes en equipos medianos y grandes el servicio de mantenimiento es gratuito. (Valido hasta fecha límite x1 mes)	Incrementar el 20% de las ventas a nivel nacional.	Cantidad de clientes atendidos con promoción/ Cantidad de clientes atendidos en un mes anterior sin la promoción.	Gerente General Jefe Técnico Administrador
		Versatilidad: Se retira el equipo averiado en el domicilio u oficina y se lo traslada al taller para repararlo y trasladarlo de vuelta	Incrementar el 10% de la cartera de clientes en la ciudad de Quito.	Cantidad de clientes que acceden a este servicio/ Total de clientes en Quito	Jefe Técnico Administrador
		Extender facilidades de pago a personas naturales: descuento 10% por pagos en efectivo y aceptación de tarjetas de crédito	Incrementar el 10% de la cartera de clientes que son personas naturales.	Número de clientes naturales atendidos/Total de clientes naturales	Jefe Técnico Administrador

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Implementación de quejas - sugerencias por parte de los clientes para conocer los requerimientos continuos de los usuarios externos.	Determinar las necesidades de los clientes mediante la realización de una encuesta en donde se trate de aspectos como: satisfacción, calidad y precios.	Lograr satisfacer en un 100% todas las necesidades de los clientes en general.	Número de clientes satisfechos/ Total de clientes que dispone la empresa	Administrador Jefe Técnico
		Ubicar en atención al cliente formularios diarios compuestos por 1 pregunta básica; ¿Qué tipo de atención recibió? opciones; Excelente-Buena-Mala	Alcanzar un 100% de Excelencia en el servicio, en los próximos 6 meses de implantación de este plan.	Número de formularios calificados como servicio excelentes/Total de servicios prestados en el taller	Gerente General Administrador
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Identificar procesos claves para normalizarlos y proponer mejoras a la estructuración de las actividades operativas.	Analizar el proceso operativo básico que se realiza para la entrega del servicio. Tanto en la reparación y el mantenimiento de impresoras y multifunciones.	Cumplir con el 100% en los plazos de entrega del servicio	Entregas con retraso/ Entregas totales	Administrador Jefe Técnico
		Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves	100% de los procedimientos elaborados y puestos en marcha.	Procedimientos elaborados/Total de procedimientos cumplidos	Administrador Jefe Técnico
	Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora.	Aplicación de los sistemas: - Mejora Continua - Justo a Tiempo	100% del personal seleccionado capacitado en estos sistemas	Cantidad de personal seleccionado capacitado/Total de personal seleccionado para la capacitación	Gerente General Administrador Jefe Técnico
PERSPECTIVA FORMACION Y CRECIMIENTO	Rediseñar la estructura organizacional de la empresa ofreciendo lineamientos básicos, que garantice un mejor funcionamiento organizacional.	Elaborar un manual de funciones y responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo.	100% de funciones elaboradas, que sirvan para disminuir la carga de actividades en algunos empleados.	Cantidad de funciones elaboradas/ Total de funciones	Administrador Jefe Técnico
		Establecer la Visión, Misión y Políticas organizacionales, así como rediseñar el Organigrama estructural de la Compañía	100% del organigrama estructural, visión, misión y objetivos socializados.	Organigrama,visión, misión y objetivos socializados/ Total de servicios de la Compañía	Gerente General Administrador

PERSPECTIVAS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
	Desarrollar un liderazgo participativo en la Compañía.	Reuniones periódicas (15° de cada mes) y puntuales (9:00am) para aclarar dudas e informar sobre la situación del Plan Estratégico con toda la Organización.	50% de la ejecución del Plan en los primeros 6 meses.	Número de personas que asisten a las reuniones mensuales/Cantidad total de empleados de la Organización	Gerente General Administrador
	Establecer y promover mecanismos de reconocimientos por el buen desempeño del trabajo realizado; a los empleados.	Comisiones por objetivos, se retribuirá el 10% del sueldo, si el trabajo realizado cumple con los objetivos organizacionales propuestos: área administrativa y técnica	Cumplir con el 100% de los Objetivos estratégicos propuestos.	Número de objetivos estratégicos cumplidos/ Total de objetivos estratégicos planteados.	Gerente General Administrador Jefe Técnico
		Otorgar tarjetas Supermaxi, Fybeca, Vitalcard para uso frecuente.	Lograr que los empleados se sientan incentivados en su trabajo.	Número de empleados que acceden a estas tarjetas/Total de empleados	Administrador
	Capacitación permanente a los empleados.	Ofrecer cursos cada 3 meses; enfocados al desarrollo de cada área y a una formación integral.	Capacitar al 100% de los empleados de la Organización.	Número de empleados que asisten a los cursos de capacitación/ Número total de empleados	Gerente General Administrador Jefe Técnico

Fuente: CEEI, [www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf], 2008
Elaborado por: La autora

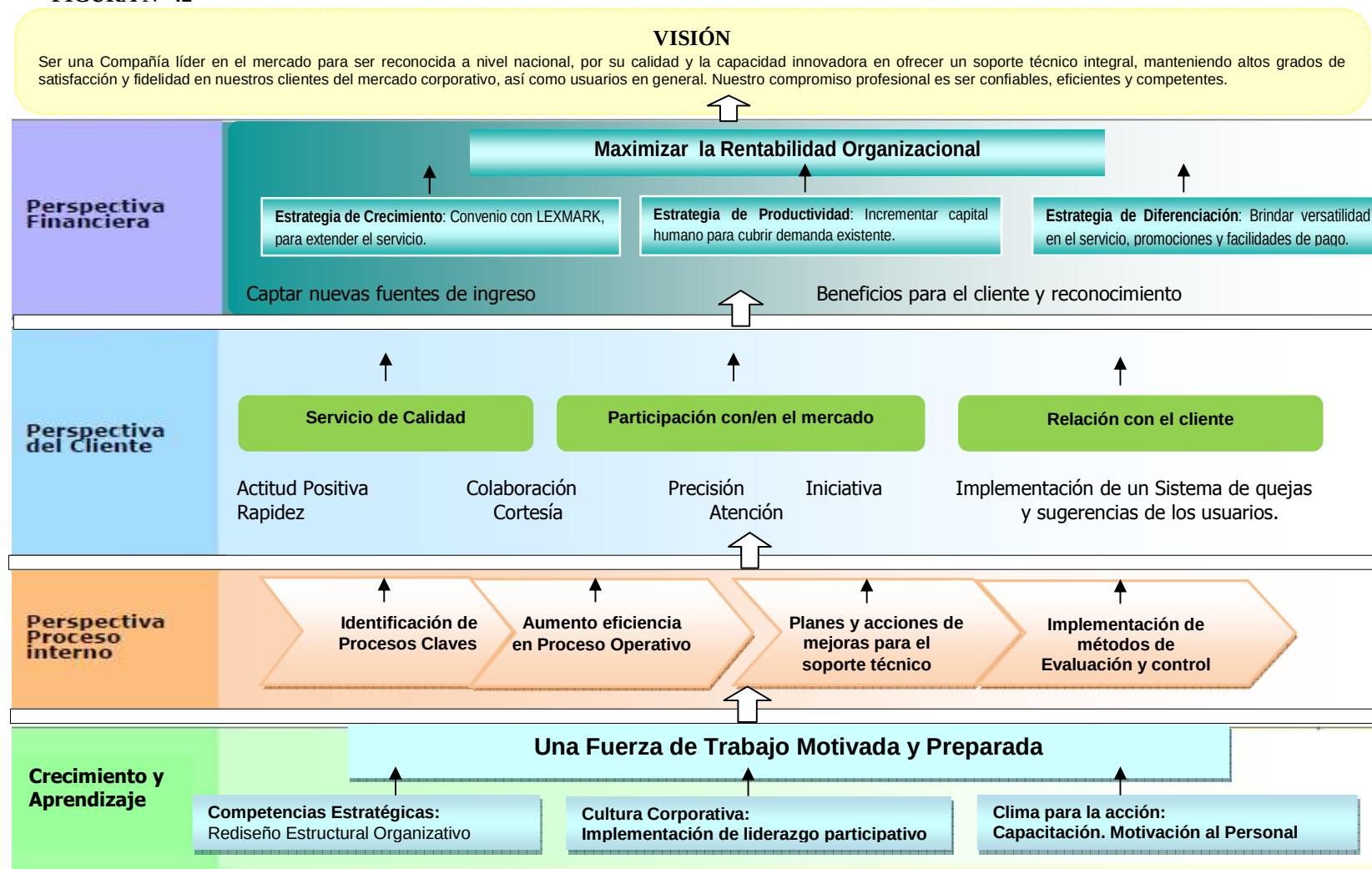
5.2.4 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral nos permite describir la estrategia y realizar el primer paso para ejecutar los planes de acción en esta Compañía. Con el Mapa Estratégico los directivos de Reprodata Cía. Ltda. podrán tener una clara visión del camino a seguir para la implementación de los planes de acción y su respectivo control.

Siendo una Empresa de servicios, las perspectivas de negocios se centraran en la optimización de los recursos es decir en incrementar su productividad y mejorar la calidad en el servicio para satisfacer los requerimientos de los clientes con el fin de obtener un desarrollo integral. En la Figura N° 42 se presenta el Mapa Estratégico.

Mapa Estratégico propuesto para Reprodta Cía. Ltda.

FIGURA N° 42



Fuente: Reprodta Cía. Ltda.

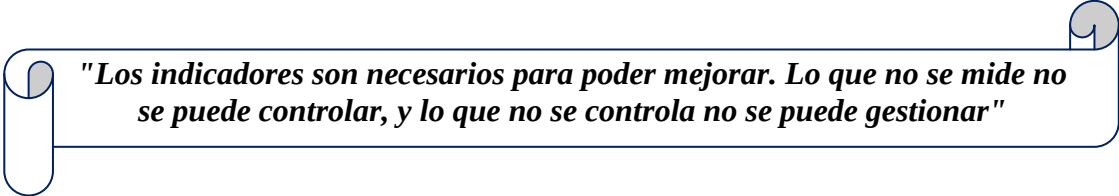
Elaborado por: La autora

5.3. Evaluación de Resultados de Desempeño

La evaluación de resultados de desempeño y/o rendimiento es un concepto dinámico ya que constituye una herramienta de dirección imprescindible en la actividad administrativa porque permite conocer el alcance original del logro de los objetivos organizacionales planteados (sean propósitos o tareas asignadas). Este Sistema verifica y juzga la efectividad de la manera como alguien o algo trabaja con el propósito de localizar problemas para tomar medidas oportunamente con el fin de determinar el continuar, modificar o corregir si es necesario cualquier actividad o proceso que impida el desarrollo de la Organización.

Es necesario poder controlar las actividades actuales y más concretamente monitoriar los resultados del desempeño de Reprodata Cía. Ltda. durante el proceso estratégico que se promueve a través de un Sistema de Evaluación de Resultados de Desempeño, el cual permite medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados.

Para la ejecución de este Sistema se ha visto la necesidad del diseño de una serie de Indicadores basados en la evaluación de: procesos, mejoras y servicio al cliente que en conjunto actúan para medir tanto el desempeño laboral como el cumplimiento de los objetivos planteados para el logro de la estrategia Organizacional.



"Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar"

William Hewlett

5.3.1 Medición de Indicadores de mejora

Son conocidos como Indicadores Impulsores o Motores de Desempeño (Leading Indicators) representan un conjunto de Indicadores de Gestión claves, los mismos que impulsan o lideran acciones para generar resultados esperados en el largo plazo. Se ha considerado que la medición planificada de estos indicadores antes y durante



el proceso estratégico de esta Compañía conlleva a identificar aspectos que se puedan mejorar a tiempo, pues solo si se detectan problemas oportunamente se los puede prevenir, corregir y finalmente evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible con el fin de cumplir las metas fijadas en un inicio.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión expresan en términos cuantitativos (valores, unidades, índices o porcentajes) el comportamiento de toda una organización o una de sus partes. De ahí su concepto;"Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada"⁵²

Se debe resaltar que los Indicadores son un medio de apoyo para la consecución de los objetivos Organizacionales, siendo susceptibles a ser interpretados para la correcta toma decisiones. En el Cuadro No 32 se propone una serie de indicadores e índices relacionados directamente con los objetivos Estratégicos planteados, los cuales deben ser ejecutados por Reprodacta Cía. Ltda. periódicamente para garantizar la efectividad de esta gestión que se lleva a cabo; con el fin de evaluar el desempeño de la Organización frente a los clientes externos, el mercado y a su estructura interna que inciden en la productividad de la Compañía. El siguiente cuadro se compone de: nombre, objetivo, fórmula de cálculo, unidad de medida, período, responsable y significado del indicador, lo que permite un mejor análisis y comprensión de todos.

⁵² Manual de Auditoria de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001, p 54.

Indicadores de Mejora propuestos para Reprodta Cía. Ltda.

CUADRO No 32

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DE MEDICIÓN	UNIDAD RESPONSABLE DEL INDICADOR	SIGNIFICADO
INDICE DE EQUILIBRIO FINANCIERO	Comparar el nivel de ingreso total ejecutado y el gasto total ejecutado	$\frac{\text{Ingresos Totales ejecutados}}{\text{Gastos totales ejecutados}}$	%	Mensual	Gerencia General	Cuando el índice tiende o supera 1 se esta equilibrando financieramente
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD	Comparar entre los valores reales del servicio realizado y los esperados	$\frac{\text{Valor real Producción}}{\text{Valor esperado producción}} * 100$	%	Mensual	Gerencia General	Un mayor porcentaje implica superior productividad
INDICE DE EFICIENCIA EN VENTAS	Determinar el porcentaje de cumplimiento en ventas	$\frac{\text{Clientes Activos}}{\text{Clientes en cartera}}$	%	Mensual	Departamento Administrativo	A mayor valor del Indicador, mayor cumplimientos en ventas
INDICADOR VENTAS TRABAJADOR	Analizar el promedio de contribución de ingresos por empleado	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Numero Promedio de Trabajadores}}$	%	Mensual	Gerencia General	Determina el valor precedente de ingresos por Técnico
INDICADOR DE RECAUDO	Determinar la recuperación de cartera	$\frac{\text{Total recaudado}}{\text{Total Facturado}}$	%	Mensual	Departamento Administrativo	Porcentaje de recaudación de la cartera mensual
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO EN SERVICIOS ATENDIDOS	Calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes	$\frac{\text{Total de servicios no entregados a tiempo}}{\text{Total de Servicios Despachados}}$	%	Mensual	Departamento Técnico - Operativo	Nivel de cumplimiento en cuanto a eficiencia en el servicio
INDICE DE INCORPORACION DE NUEVOS CLIENTES	Determinar el crecimiento referente a la entrada de nuevos clientes	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}}$	%	Mensual	Departamento Administrativo	Un mayor porcentaje corresponde al crecimiento de nuevos clientes
INDICE DE INNOVACION	Verificar la eficiencia (cumplimiento) en cuanto a innovación	$\frac{\text{Total de sugerencias convertidas en servicio}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}} * 100$	%	Mensual	Departamento Administrativo	Un mayor porcentaje refleja el alto nivel de cumplimiento en innovación

Fuente: Reprodta Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Se debe señalar que los Indicadores de Mejora propuestos en el Cuadro No 32 deben ser ejecutados por el representante designado de cada departamento de Reprodata Cía. Ltda. en el período señalado; a fin de verificar, controlar (cuantificar el nivel de cumplimiento) y corregir oportunamente aquellos desvíos que pueden surgir en el desempeño general de la Organizacional.

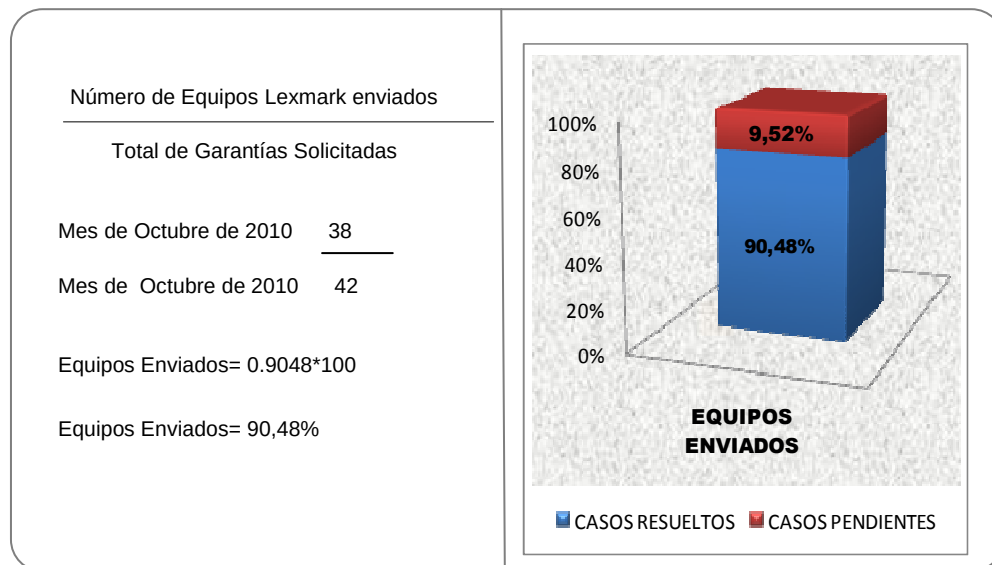
5.3.2 Indicadores de Procesos

Dado que uno de los objetivos del presente estudio es promover una mejora a los procesos resulta indispensable identificar en términos cuantitativos las dificultades que se presentan en su ejecución, para ello se comparte una serie de indicadores aplicados a los procesos operativos de Reprodata Cía. Ltda. siendo estos: cubrimiento de Inventario Garantías y la recuperación de Inventario Garantías.

Para mejor comprensión del uso de los Indicadores de Mejora planteados en el Cuadro No 32 se desarrolla y aplica los Indicadores de Procesos focalizados en Inventario Garantías con datos facilitados por la Compañía, los mismos que servirán de modelos para ejecutar los próximos sondeos con la finalidad de detectar la cantidad de anomalías que se presentan en los demás procesos claves de la Organización.

5.3.2.1 Equipos enviados para Cubrir Inventario-Garantías

Este Indicador está relacionado con el Inventario Garantías (equipos que se alquilan mientras se repara de la impresora y/o multifunción del cliente), es decir con los equipos enviados a nivel nacional para analizar la cantidad de casos cubiertos con este servicio. Durante el mes de Octubre del 2010 (cálculo mensual).

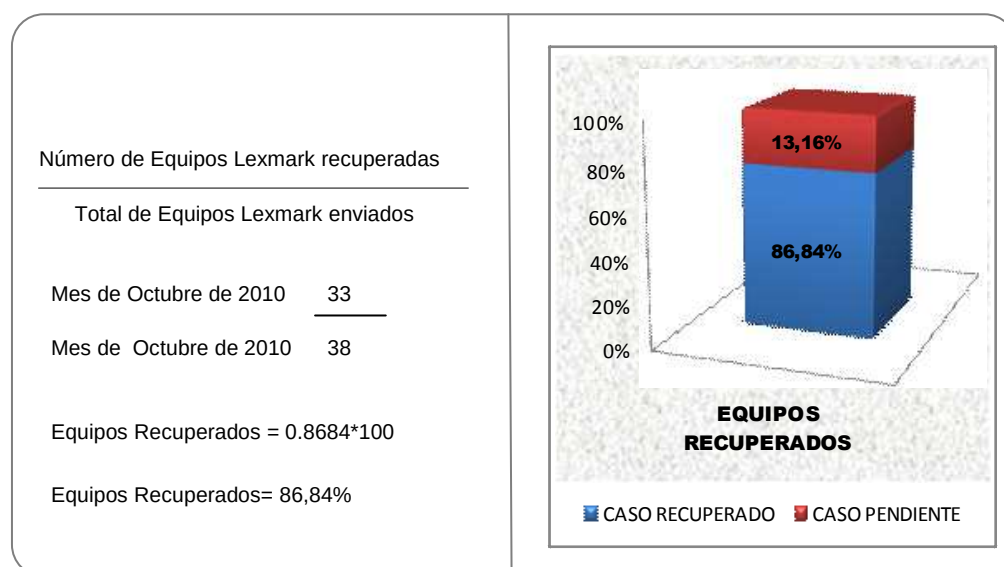


Interpretación

Significa que se envió satisfactoriamente un 90,48% de los Equipos marca LEXMARK requeridos por los clientes en calidad de Inventarios Garantías durante el mes de Octubre, mientras que el restante 9,52% equivale al porcentaje de equipos que no fue enviado en consecuencia este servicio se traslado para el siguiente mes. Es fundamental analizar las causas (no existe disponibilidad de equipos, retardo en despacho) que produjeron este desfase para establecer correcciones inmediatas.

5.3.2.2 Equipos recuperados Inventario-Garantías

Este Indicador se encuentra relacionado con el Inventario Garantías de la Compañía, su fin es analizar el porcentaje y el tiempo de recuperación de Equipos que se prestan temporalmente a los clientes mientras se repara su impresora y/o multifunción. Durante el mes de Octubre del 2010 (cálculo mensual).



Interpretación

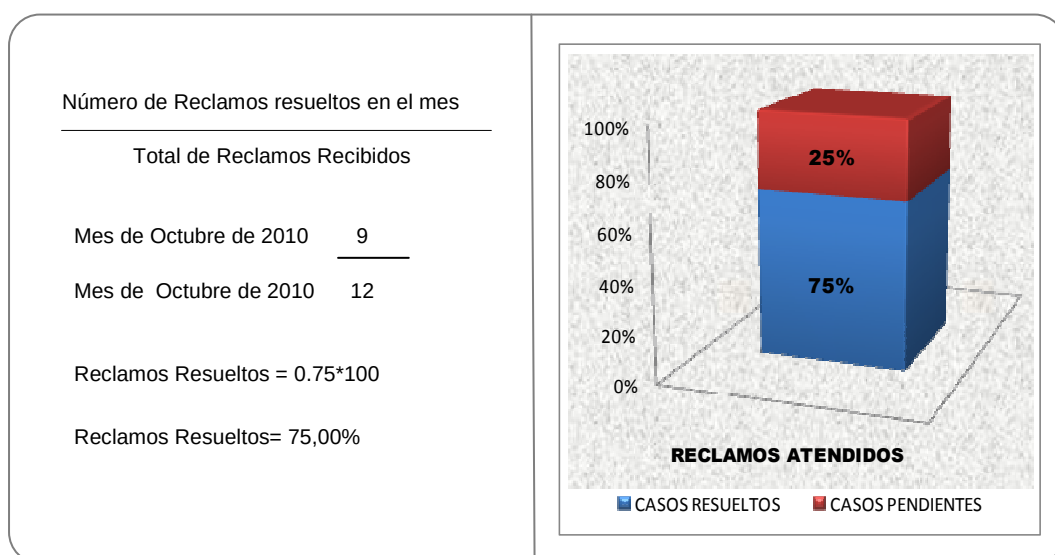
Significa que el 86.84% de los equipos marca LEXMARK fueron recuperadas mediante el personal técnico y administrativo durante el mes de octubre del 2010, el restante 13,13% no fueron recuperados. Es necesario analizar las causas (falta de gestión, servicio en curso) que impiden la recuperación oportuna del equipo para proporcionar acciones inmediatas

5.3.3 Indicadores de Servicio al cliente

Dentro de los Indicadores de Mejoras propuestos para la empresa Reprodata Cía. Ltda. se plantea la aplicación de Indicadores de Cumplimiento en Servicios e Índice de Innovación, los mismos se encuentran enfocados a identificar el comportamiento que tiene la Compañía con sus clientes externos. Para responder satisfactoriamente a las expectativas de los clientes se desarrolla 2 Indicadores que complementan una mejor atención al cliente, los cuales toman en cuenta las quejas y satisfacciones recibidas por la prestación del servicio. Se debe señalar que los datos que se presentan a continuación han sido proporcionados por la Compañía.

5.3.3.1 Reclamos

Este indicador mide en porcentaje los reclamos que han sido atendidos durante un mes.

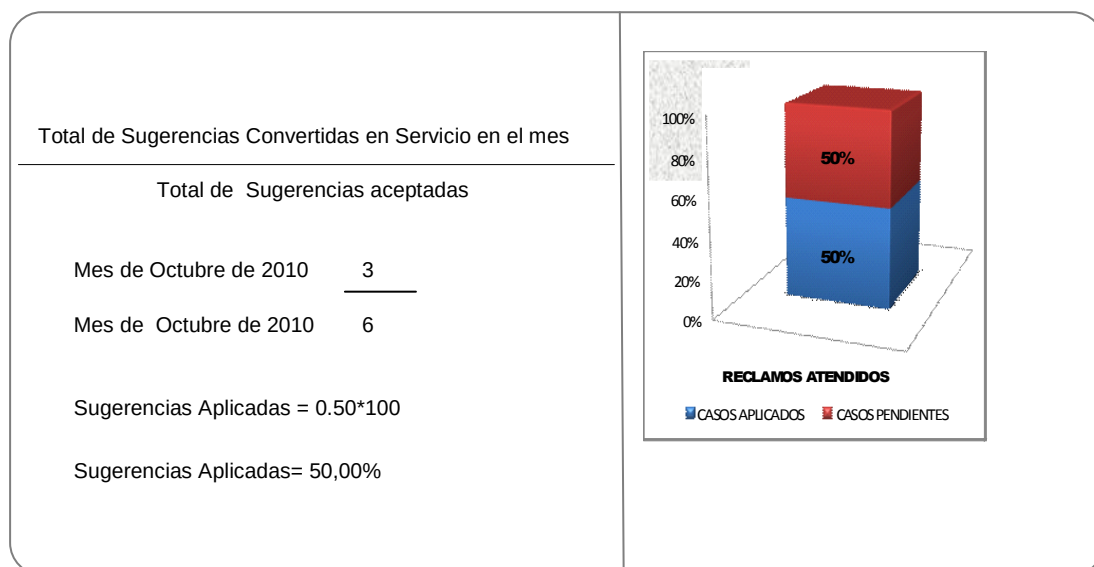


Interpretación

Significa que 75,00% de los reclamos recibidos por parte de nuestros clientes sea por cualquier tipo de servicio recibido fueron atendidas oportunamente durante el mes de Octubre del 2010, el restante 25,00% no fueron atendidos. Se debe determinar las causas (tiempo, disposición del personal) por las cuales no se pudo satisfacer al cliente en su reclamo para brindar soluciones a tiempo.

5.3.3.2 Sugerencias; Índice de Innovación

Este Índice verifica el nivel de cumplimiento de las sugerencias planteadas por los clientes.



Interpretación

Significa que 50,00% de las sugerencias recibidas han sido aplicadas al servicio técnico que se ofreció durante el mes de Octubre del 2010, mientras que otro 50,00% de sugerencias aceptadas no han sido convertidas en servicio. Resulta necesario determinar las causas (recursos, disposición del personal, tiempo) por las cuales no se pudo convertir en realidad las sugerencias aceptadas ya que es muy importante mantener un alto nivel de cumplimiento en cuanto a las solicitudes del cliente y a la innovación permanente del servicio.



CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. De acuerdo al diagnóstico situacional de Reprodata Cía. Ltda. realizado en el Capítulo II en el que se detalla información general de la Empresa, los recursos con que cuenta, los servicios que presta y otros datos importantes, se puede observar y analizar que esta Organización carece de un direccionamiento estratégico ya que de acuerdo a la encuesta realizada a los clientes internos se verifica que la empresa no ha implementado cambios significativos en lo referente a su gestión administrativa y no cuenta con un Organigrama funcional definido que distinga niveles jerárquicos por departamentos según se especifica en el punto 2.2.2.1, es decir que vaya acorde al desarrollo de las actividades y sobre todo que se ajuste a las necesidades actuales de la Compañía.
2. La Empresa Reprodata Cía. Ltda. mantiene una dirección administrativa débil según se revela en el Capítulo II pues actualmente no se cuenta con un documento en donde se especifique o defina en forma clara las funciones, tareas, y procesos que el personal debe ejecutar para su trabajo. Lo cual impide sentar un precedente de responsabilidad y seguridad en cada actividad que se realiza. En el Capítulo III se realiza la propuesta de Planificación Estratégica para esta Empresa; en el punto 3.1.9.1 se establece la asignación de funciones específicas por departamentos y un informe de requerimientos para cada puesto de trabajo lo que permitirá generar orden y control en los procesos llevados a cabo por la Organización.

3. Se determina en el Capítulo I que la Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de apoyo que requiere la aplicación de un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduce los problemas detectados, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la Organización, exigiendo un esfuerzo conjunto para hacer realidad el futuro que se desea.
4. En base a la encuesta realizada al personal de Reprodata Cía. Ltda. se aprecia que el clima Organizacional que se mantiene es relativamente bueno, ya que se desarrolla en un ambiente de compañerismo y respeto. Se debe reconocer y valorar a los empleados con los que cuenta esta Compañía porque es gente con aspiraciones, que trabajan ofreciendo su mejor esfuerzo que permiten crear un ambiente laboral saludable. En cuanto a la satisfacción laboral se ha detectado que el personal solicita una reestructuración estratégica que permita dividir equitativamente sus funciones, que implique además capacitación permanente para actualizar sus conocimientos, de igual manera manifiestan que el reconocimiento de incentivos son necesarios para motivar su desempeño y refleje que la Compañía es recíproca por el esfuerzo al trabajo cumplido satisfactoriamente. Pues la Empresa no ofrece programas de capacitación y actualización de conocimientos (ver análisis de encuestas punto 2.7.1.2.), por lo cual la presente investigación realiza una propuesta de capacitación al personal detallada en el capítulo V Ítem 5.1.5.1.2.
5. De acuerdo a los clientes encuestados en la ciudad de Quito se determina que el servicio técnico es apreciado por la atención personalizada que se brinda y además se reconoce que el personal técnico es altamente calificado. Sin embargo es necesario revelar que existen variables que afectan al normal desenvolvimiento del servicio y se encuentran a la vista de los clientes externos siendo estas; los retrasos ocasionales en la entrega o despacho de equipos por la falta de personal técnico que cubra la demanda existente, lo cual incide directamente en la calidad del servicio. Ver resultados obtenidos en la encuesta dirigida a clientes externos en el Ítem 2.8.1.2.

6. El estudio de las actividades constitutivas de los procesos claves de Reprodata Cía. Ltda., analizadas en el Capítulo IV, en el punto 4.2 en el que se realiza un diagnóstico de los procesos actuales de la Empresa permitió descubrir las falencias existentes, las cuales fueron consideradas al momento de elaborar las acciones de mejora que se plantean en el punto 4.3, se pudo apreciar además que esta Compañía, no cuenta con una área de Control de Inventarios Garantías; que lleve un seguimiento detallado permanente del estado físico y del movimiento de las máquinas, ya que no se dispone de información actualizada en lo que respecta a equipos y repuestos de propiedad de la Compañía.
7. Los Directivos de Reprodata Cía. Ltda. no evalúan periódicamente el desempeño de sus actividades, situación evidenciada en el Capítulo II lo que impide determinar el nivel de eficiencia con el que opera esta Compañía, a fin de evitar y corregir oportunamente posibles desviaciones. Por lo tanto en la presente investigación se ha realizado la propuesta del Diseño de una Planificación Estratégica con énfasis en la mejora de los procesos en la Empresa Reprodata Cía. Ltda. basándose en técnicas administrativas altamente atractivas y rentables. La formulación, implementación y evaluación de planes de acción que se establecen en el Cuadro de Mando Integral propuesto, están direccionados a optimizar el funcionamiento de esta Organización, mediante estrategias focalizadas a cubrir la demanda existente, a expandir el mercado, a mejorar la predisposición del personal y a elevar la satisfacción de los clientes. Las cuales sirven como un medio de transformación para la obtención de mejores resultados a fin de que se adapten fácilmente a la empresa para alcanzar un crecimiento total en su desarrollo.

6.2 Recomendaciones

1. Es indispensable que la Planificación Estratégica objeto del presente trabajo sea difundida en todos sus elementos a directivos, jefes y empleados de la Organización para el buen entendimiento del mismo y sobre todo para de esta manera dar inicio al direccionamiento estratégico que haga partícipes de la misión, visión, valores y principios organizacionales. Así mismo se recomienda que los accionistas propietarios de esta Compañía incentiven al Gerente General a adoptar un liderazgo participativo capaz de impulsar a la personas a reforzar un trabajo en equipo y abrir canales de comunicación en todos los niveles de la Organización para generar un compromiso de pertenencia con la Empresa. Para ello se deberá estructurar un Comité del Plan Estratégico, el cual estará compuesto por el Jefe Administrativo y el Jefe Técnico-Operativo quienes se encargarán del control y evaluación de la implementación del Plan, este Comité debe estar liderado por el Gerente General a fin de poner en marcha cada elemento estratégico planteado e involucrar totalmente al personal en la ejecución de los objetivos empresariales.
2. La Empresa Reprodata Cía. Ltda. debería aplicar inmediatamente el Manual de Funciones propuesto para cada cargo con el objetivo de normalizar las actividades del personal, evitar carga o acumulación de trabajo en las áreas Administrativa y Técnico-operativo, de esta forma se distribuye equitativamente cantidad de tareas, se elimina el malestar entre el personal lo que posibilita agilizar los procesos internos.
3. Es recomendable que la Empresa utilice las herramientas de Administración estratégica establecidas en el Capítulo I, a fin de que pueda mejorar notablemente el rendimiento de la organización, mantener constante supervisión de todas las actividades que se ejecutan en cada área y reforzar

los equipos de trabajo que se describen en el Organigrama funcional propuesto.

4. Se recomienda a Reprodata Cía. Ltda. consolidar la propuesta de capacitación permanente a sus empleados en lo concerniente a la optimización de cada área funcional y en temas relacionados con la atención al cliente detallados en el Capítulo V, ya que por ser una empresa de servicios y mantener un contacto directo con el cliente, los empleados representan su imagen principal e impartir nuevos cursos, seminarios, talleres prácticos interactivos que empleen un lenguaje claro y sencillo para que todos sean parte de estas jornadas, y así comprometer a todo el personal desde el inicio del proceso estratégico y garantizar la efectividad de la aplicación de la gestión administrativa. Se debe además utilizar un sistema de incentivos económicos y reconocimientos que permitirá motivar a sus miembros a llevar a cabo las estrategias formuladas.
5. Dado que el activo más importante que mantiene esta Organización son sus clientes, se recomienda tener en cuenta los requerimientos de los usuarios externos mediante encuestas periódicas y utilizar las herramientas indicadas en el Capítulo V haciendo énfasis en la calidad del servicio y en los procesos que esta conlleva, para lo cual se debe dedicar esfuerzos para desarrollar un servicio más rápido y eficiente, reduciendo de esta manera los tiempos de entrega de los equipos a los clientes para: mantener su permanencia, conservar la exclusividad de centro de servicio autorizado Lexmark (CAS) y atraer nuevos usuarios.
6. Se propone tomar en cuenta dentro de los procesos de Reprodata Cía. Ltda. efectuar los cambios pequeños pero continuos que se han propuesto, los cuales se encuentran enfocados específicamente a la mejora de los procesos claves de la Organización. Estos procesos siguen una secuencia lógica de

operaciones. Se recomienda además que los miembros del departamento Técnico - Operativo se encuentren totalmente involucrados en las acciones correctivas diseñadas para estos procesos. Adicionalmente se sugiere tomar en cuenta la implementación de dos servicios consolidados e innovados, detallados en el Capítulo IV, Ítem 4.3.1.2. los cuales comprenden unificar los procesos de reparación, mantenimiento y limpieza general del equipo a fin de brindar a los clientes un Soporte Técnico Integral. Finalmente reestructurar el Departamento Técnico - operativo, mediante la creación de un área denominada Inventario en la cual se asigna un técnico para la custodia de los activos fijos, responsable de los Equipos de Garantía con el propósito de mantener un orden y control permanente en este Servicio.

7. El costo de la Planificación Estratégica debe ser vista como una inversión que puede ser recuperada a corto plazo si se emplea con eficiencia y eficacia, por tanto el presente trabajo no debe quedar en simples papeles o plan libro, pues el monitoreo de ciertos indicadores planteados en esta investigación ayudarán a tener una visión clara del camino que debe seguir Reprodata Cía. Ltda.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDINO, Patricio, *Investigación Social, Teoría, Métodos y Técnicas*, 2^{da} Edición, Quito-Ecuador, 1994.
- CALVO, S., *Formulación de la Estrategia*, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración "Procesos Administrativos"*, 2^{da} Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Bogotá-Colombia, 1998.
- FRED R., David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 5^{ta} Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 2003.
- GALLOWAY Dianne, *Mejora Continua de Procesos*, 1^{ra} Edición, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1998.
- GOLDSTEIN, Leonard, *Formulación Estratégica*, 1^{ra} Edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia, 1999
- HARRINGTON H, James, *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Editorial McGraw-Hill, Interamericana S.A., Colombia, 1992.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *Cuadro de mando integral*, 2^{da} Edición, Editorial Gestión 2000, Barcelona-España, 1997.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *Estrategia Corporativa*, 2^{da} Edición, Editorial Harvard Business School Press, 2004
- KOONTZ, H., *Estrategia, planificación y control*, 1991.
- LOVELOCK, Christopher H., *Mercadotecnia de Servicios*, 3^{ra} Edición, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1997.
- Manual de Auditoría de Gestión: Indicadores, Noviembre 2001

- MARTÍNEZ, E, *Evaluación y decisión multicriterio; Reflexiones y Experiencias*,1997.
- MARTÍNEZ, Miguel Ángel, *Filosofía Empresarial: "selección de artículos y ejemplos prácticos"*, Editorial Fundación Mapfre Estudios, Madrid-España,1991.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito
- PAREDES TREJO, Yaneth Bertila y otros, *Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica*, 1997.
- PORTER, Michael. *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*, 2^{da} Edición, Editorial Grupo Patria Cultural S.A., de C.V., México 2002.
- ROJAS, Jaime, *Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud*, Edición electrónica gratuita, Eumed.net, La Paz - Bolivia, 2003
- SAATY, Thomas, *The Analytic Hierarchy Process*, Editorial McGraw-Hill, New York, 1980.
- SERNA GÓMEZ, Humberto, *Gerencia estratégica: Planeación y Gestión*, 2^{da} Edición, Editorial Legis, Bogotá-Colombia, 1994
- STEINER., George A., *Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, una guía paso a paso*, Editorial Continental, México-D.F., 1996

INTERNET

- ADRFORMACION, *Gestión por procesos y hechos*,
[<http://www.adrformacion.com/cursos/efqm/leccion2/tutorial4.html>]

- APUNTES TOTALES, *Administración de Empresas*, 25/05/2007,
[<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/11/niveles-de-la-estrategia.html>]
- ARI Carlos y otros, *Liderazgo en Costos*, 30/05/2009,
[<http://www.scribd.com/doc/2363289/LIDERAZGO-DE-COSTOS>]
- AYALA Luis, ARIAS Ramiro, *Gerencia de Mercadeo*, 03/05/2010,
[<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>]
- BUENDIA Asensio, *El Proceso Estratégico*,
[<http://www.educa.madrid.org/web/ies.cardenalcisnero.alcala/cidead/departamentos/econom/2eoe/unidad12.pdf>]
- CABRERA Liliana, *Planeación Estratégica y Táctica*, 08/01/2002,
[<http://www.monografias.com/trabajos11/plantac/plantac.shtml#tipos>]
- CEEI Ciudad Real, *Guía de apoyo al emprendedor: Cuadro de Mando Integral*, [http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf]
- CRECE NEGOCIOS, *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*, 15/05/2009,
[<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>]
- CHIAVELLO Lolimac, *Administración Estratégica*, 2010,
[http://html.rincondelvago.com/administracion-estrategica_2.html]
- DEGUATE.COM, *Gestión Empresarial*,
[<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>]
- DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIOS ACADÉMICOS VIRTUALES, *Seminario de Teoría Administrativa*, 2004,
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.2/52Definicion_estrategia.htm]
- EDUCAGUIA. COM, *La Gestión por Procesos*, 19/05/2010,
[<http://www.educagua.com/apuntes/calidad/gestion-por-procesos.pdf>]
- ESCALANTE Karla, *Estrategias Competitivas*, 27/11/2002 ,
[<http://www.monografias.com/trabajos12/escom/escom.shtml>]
- ESCALONA Iván, *Aplicación de la Planificación Estratégica en la Empresa NEPSA*, 08/10/2004, [<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-nepsa/planeacion-nepsa.shtml>]

- ESPINOZA Heisbell, **Planificación Estratégica. Planificación - herramienta útil para la visualización del futuro**, 15/02/2006, [<http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>.]
- EXCELENCIA EMPRESARIAL, **Gestión Procesos**, 27/11/2006, [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm]
- GOFER Jr., **Control Organizacional**, 07/07/2009, [<http://www.buenastareas.com/ensayos/Control-Organizacional/9022.html>]
- H. CONGRESO NACIONAL, Ley de Compañías Codificación, 05/11/1999, [<http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario/Marco%20Legal/LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>]
- J. Edgard, **Estrategias Competitivas**, 01/12/ 2010, [<http://usuarios.multimania.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/menestra.htm>]
- LÓPEZ Evelin, **Objetivos Organizacionales**, 27/04/2004, [<http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivoorganizacionales.shtml>]
- MANSO Francisco, **No fracasar al ejecutar una estrategia**, 1994, [http://personal.telefonica.terra.es/web/franciscomanso/Aport%20_art%201.1.8.htm]
- MANUFACTURA INTELIGENTE, **Manufactura con Mejora Continua**, [<http://www.manufacturainteligente.com/>]
- MOREIRA Mercedes, **La gestión por procesos en las instituciones de información**, 14/05/2006, [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm]
- MUNICIPIO METROPOLITANO DE QUITO, **Map Satellite**, [<http://www.quito.gov.ec/>]
- NEGRIN Ernesto, **La Gestión por Procesos**, 13/05/2002, [<http://www.monografias.com/trabajos10/hotel/hotel.shtml>]
- NORENO Claudia, **Estrategia**, 02/2003, [<http://www.gestiopolis.com/recursosdocumentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>]
- PALOMBO Nicolás, **Definiendo Mapas de Estrategias**, 04/11/2008, [<https://www.ideasoft.biz/wiki/display/o3man/Definiendo+Mapas+de+Estrategia>]

- RAMÍREZ Carlos, *Gestión de Procesos*, 01/09/2007,
[<http://www.slideshare.net/cheramig/crg-gestion-por-procesos>]
- REY Domingo, *Todo sobre la Gestion por procesos (Parte I)*,
[<http://www.sinap-sys.com/es/content/todo-sobre-la-gestion-por-procesosparte-i>]
- SLIDESHARE, *El mercado y el Entorno*,
[<http://www.slideshare.net/blackmovth/micro-y-macro-presentation>]
- STANLEIGH Michael y otros, *El desarrollo de los valores de la Organización y principios*,
[<http://www.bia.ca/developing-organizational-values.htm>]
- UNIVERSIDAD DE ALMERIA GERENCIA, *Organización y Racionalización Administrativa*, 01/11/2001,
[http://sorad.ual.es/mitra/home_mitra/doc3.pdf]
- UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ, *Gestión por Procesos*, 09/05/2006,[http://www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/Gestion_Procesos.ppt]
- WALES Jimmy, *Análisis Porter de las cinco fuerzas*, 16/11/2010,
[http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas]
- WALES Jimmy, *Cuadro de Mando Integral*, 29/10/2010,
[http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral]
- WALES Jimmy, *Mantenimiento Productivo Total*, 22/11/2010,
[http://es.wikipedia.org/wiki/Mantenimiento_productivo_total]
- YAHOO Argentina Respuestas, *Definición de Metas Organizacionales*, 2007,
[<http://ar.answers.yahoo.com/question/index?qid=200805240928AAEEo2N>]
- 12 MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK, *Cinco Fuerzas Competitivas (Porter)*, 30/11/2010,
[http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_es.html]

ANEXOS

ANEXO 1.

CLIENTES DE REPRODATA CÍA. LTDA.

CLIENTES CORPORATIVOS
ABSCOMPUTER S.A.
ADMINELI CIA LTDA.
AGENCIA DE VIAJES REALTURIS S.A.
DISPETROL S.A.
AKROS CIA. LTDA.
ALCOPESA S.A.
ALIMENTOS RAPIDOS ALIRAP S.A.
ALLIANCE TECH DEL ECUADOR CIA. LTDA.
ANDINATEL S.A.
EP PETROECUADOR - GERENCIA DE EXPLOTACION Y PRODUCCION
ECUASANITAS S.A.
ASOCIACION MUTUALISTA PICHINCHA PARA LA VIVIENDA
ASOCIACION URBANIZACION LOS CHILLOS
AUDIOAUTO S.A.
BANCO DE LA PRODUCCION S.A.
BANCO DEL PACIFICO S.A.
BANCO UNIVERSAL S.A. UNIBANCO
BASTIDAS GUERRA CIA. LTDA.
CANALA COMERCIAL ELETRICA S.A.
CANON BAUTISTA CIA. LTDA.
CINTI COMP CIA. LTDA.
DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL IDENTIFICACION
COMERCIAL KYWI S.A.
COMISARIATO DEL COMPUTADOR
COMPAÑIA DE SEGUROS ECUATORIANA SUIZA S.A.
COMPUHEL
CONSEJO NACIONAL DE LA NINEZ Y LA ADOLESCENCIA
CONSTRUCCIONES PEREZ VALENCIA S.A.
CONSULTORIA INTEGRAL DEL MEDIO AMBIENTE ECCOL CIA. LTDA.
COOPERATIVA DE VIVIENDA RURAL DE LOS EMPLEADOS DEL B.N.F.
DHL EXPRESS (ECUADOR) S.A.
DHL GLOBAL FORWARDING (ECUADOR) S.A.
EQUINOX S.A.
EMBAJADA DE CANADA
EMPRESA DE DESARROLLO URBANO DE QUITO EMDUQ C.E.M.
EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S. A.
EMPRESA ELETRICA QUITO
SOCIEDAD ECUATORIANA DE CARDIOLOGIA

SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS
TAME LINEA AEREA DEL ECUADOR
TECNOCOMPUTER CIA. LTDA. (WILLIAM M)
TECNOMEGA C.A.
TECNOPLUS CIA. LTDA.
TEXTIL ECUADOR S.A.
SOFTEKCORP S.A.
PETROPRODUCCION
SEGUROS COLONIAL
ECUAMOTORS S.A.
SOLUCIONES DIGITALES GLOBALES R.V.CIA.LTDA.
ECUAFARMACIAS & ASOCIADOS S.A.
A SOCIAION DE PRODUCTORES DE CACAO DE LA ZONA NORTE
IESS
INDUSTRIAL DANEC SA
INDUSTRIAS ALES C. A.
LABORATORIOS INDUSTRIALES FARMACEUTICOS ECUATORIANOS LIFE C.
LANAFIT SA
LEXMARK INTERNACIONAL TRADING CORP
MINISTERIO DE CULTURA
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES COMERCIO E INTEGRACION
NOTARIA DECIMO OCTAVA DEL CANTON QUITO

CLIENTES - PERSONAS NATURALES
BALDEON GARRIDO MARIA SOLEDAD
BARRAGAN ROVAYO ALEJANDRA DEL CARMEN
HIDALGO SAAVEDRA HECTOR GUSTAVO
ARGUELLO PEREZ LUZ DEL ROSARIO
CAMACHO ZAMBRANO MARIA MERCEDES
AGUILAR PADILLA JAIME VINICIO
GONZALEZ BRAVO EDUARDO STALIN
CISNEROS SEVILLA ELENA PIEDAD
BENITEZ JIMENEZ LUIS FERNANDO
DI RICO MARTINEZ ALBERTO ALEXANDER
ENDARA MICHELENA EDWIN OSWALDO
ARAUJO CARRILLO DIEGO RAMIRO
MARTINEZ ALVAREZ SCARLET VIRGINIA
ESTEVEZ MORA GUSTAVO MARCELO
ESMERALDAS REYES LORENZO ARISTIDES

ANEXO 2.

PRESUPUESTO ANUAL PARA EL DESARROLLO ESTRATÉGICO EN REPRODATA CÍA. LTDA.

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Plan Estratégico propuesto para Reprodatta Cía. Ltda.	1	1700,00	\$ 1700,00
Bono al Jefe Técnico por participar en licitaciones (promedio mensual)	12	50,00	600,00
Contratación de Personal Técnico	12	350,00	4200,00
Motivación al Personal (reconocimientos por buen desempeño)	-	450,00	450,00
Curso Motivacional: "La motivación en el tiempo de hoy es de suma importancia"	1	600,00	600,00
Inscripciones Instituciones de Capacitación	-	-	500,00
Capacitación del Personal (trimestral)	4	520,00	2000,00
Paquetes promocionales para clientes	-	600,00	600,00
Versatilidad en el servicio a clientes Corporativos (gastos de implementación)	-	980,00	980,00
Material evaluaciones periódicas, mensuales	12	5,00	60,00
Movilizaciones, Breaks para mañanas deportivas.	4	80,00	320,00
Publicidad (tarjetas de presentación)	400	0,50	200,00
Creación Pagina WEB	12	50,00	620,00
Implementación Linea telefónica directa con LEXMARK (1-800-010-226)	1	110,00	110,00
Convenio Supermaxi y Fybeca (habilitación de tarjetas)	30	2,00	60,00
Bono Jefes Departamentales por cumplimiento de objetivos	2	250,00	500,00
Dotación en bodega de Garantías Repuestos en stock	-	900,00	900,00
Equipo Limpieza por ultrasonidos marca (rubro únicamente por este año)	1	2500,00	2500,00
Bono Jefe Técnico por capacitar e incentivar cargos operativos polifuncionales	1	200,00	200,00
TOTAL :	-	-	15.100,00

Fuente: Reprodatta Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

ANEXO 3.

FORMULARIOS DISEÑADOS PARA LA EMPRESA REPRODATA CÍA. LTDA.

ACTA DE REUNIONES



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

ACTA DE REUNIONES

Fecha: _____

Puntos Tratados:

Decisiones Tomadas:

Fechas Aplicación:

Personal Presente en Reunión:

Firmas Presentes:

ANEXO 3.1

HOJA INFORMATIVA (ASPIRANTES A EMPLEADOS)



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

HOJA INFORMATIVA

Fecha: _____

Nombre del Interesado: _____

Cargo al que aplica: _____

Domicilio del Interesado: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Fecha de Nacimiento: _____

Trabajos Anteriores:

Tiempos de duración de cada Trabajo:

Actividades que realizaba en los anteriores trabajos:

FIRMA DEL ASPIRANTE

ANEXO 3.2

CONTROL DE ASISTENCIA AL PERSONAL



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

HOJA DE ASISTENCIAS

Fecha: _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR	HORA DE INGRESO(1)	HORA DE SALIDA(2)	TIEMPO DE PERMANENCIA FUERA DE LA JORNADA DE TRABAJO	FIRMA (3)

(1) Registrar la hora y el minuto de la hora de ingreso.

(2) Registrar la hora y el minuto de la hora de salida.

(3) La firma o rúbrica del empleado es indispensable colocarla.

ANEXO 3.3

RECIBO DE SUELDO



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

RECIBO DE SUELDO

RUC/ID: 1791714210001

RECIBO DE PAGO No. _____

Dirección: Calle Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3)

Teléfonos: 2 469 – 486 / 2 469 – 485

Fecha de Pago: Quito, _____

Fecha Orden de Pago: _____

Código Empleado: _____

RUC/Ced. Identidad: _____

Nombre: _____

Teléfono: _____

Referencia: Pago ant. Quincenal / Pago Fin de Mes

Dirección: _____

DESCRIPCIÓN	VALOR
VALOR QUE SE CANCELADE ACORDE AL SUELDO MENSUAL ESTABLECIDO	XXXXX

TOTAL DÓLARES: XXXXX

Forma de Pago: Cheque o Transferencia Bancaria.

PAGADO A: C.I. _____ NOMBRE EMPLEADO _____

FIRMA BENEFICIARIO
C.I. _____

Original: Beneficiario, Copia: Empresa (firma duplicada)

ANEXO 3.4

COMPROBANTE DE PAGO (COBRANZA)

COMPROBANTE DE COBRANZA		No. _____				
REPRODATA Cia. Ltda. LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA. RUC/ID: 1791714210001 Dirección: Calle Gaspar de Villarroel E9-19 y Av. Los Shyris, Esquina (Piso 3) Ciudad: Quito - Ecuador						
Fecha de Emisión: _____ Recibí de: _____ RUC/ C.I. : _____ La suma de: _____ CHEQUE ☐ EFFECTIVO ☐ Como concepto de: Servicio de Reparación Integral del Equipo ☐ Servicio de Mantenimiento Integral del Equipo ☐ Servicio de Reparación del Equipo ☐ Servicio de Mantenimiento del Equipo ☐ Servicio de Limpieza del Equipo ☐ Según Factura No: _____						
CLIENTE Firma y Sello	EMPLEADO ENCARGADO REPRODATA CÍA. LTDA.	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"><tr><td style="padding: 5px;">TOTAL ADEUDADO:</td><td style="padding: 5px;">xxxx</td></tr><tr><td style="padding: 5px;">TOTAL RECIBIDO:</td><td style="padding: 5px;">xxxx</td></tr></table>	TOTAL ADEUDADO:	xxxx	TOTAL RECIBIDO:	xxxx
TOTAL ADEUDADO:	xxxx					
TOTAL RECIBIDO:	xxxx					

ANEXO 3.5

REQUERIMIENTOS DEL PERSONAL



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

REQUERIMIENTOS

Fecha: _____

Solicitante: _____

Dirigido a: _____

Requerimientos:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Justificación:

FIRMAS:

PERSONA QUE REQUIERE

PERSONA QUE RECIBE
REQUERIMIENTOS

ANEXO 3.6

REQUISICIÓN INTERNA DE INVENTARIO GARANTIA REPUESTOS



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

REQUISICIÓN INVENTARIO REPUESTOS

Fecha: _____

Departamento Solicitante: _____

Dirigido a: _____

Repuestos y/o Piezas requeridas:

Fechas de Uso:

FIRMAS:

DEPARTAMENTO SOLICITANTE
(FIRMA RESPONSABLE DEL DEP.)

GERENTE GENERAL
REPRODATA CÍA. LTDA.

ANEXO 3.7

HOJA DE ENTREGA DE REQUISICIONES Y/O REQUERIMIENTOS INTERNOS



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

HOJA DE ENTREGA DE REQUERIMIENTOS INTERNOS

Fecha de Solicitud: _____

Fecha de Entrega: _____

Cantidad

Producto / Repuestos y/o Piezas:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

FIRMAS DE RECIBIMIENTO CONFORME:

DEPARTAMENTO SOLICITANTE
(FIRMA RESPONSABLE DEL DEP.) Y/O
(FIRMA DE LA PERSONA QUE REALIZA EL REQUERIMIENTO)

GERENTE GENERAL
REPRODATA CÍA. LTDA.

ANEXO 3.8

LISTADO DE EQUIPOS INVENTARIO GARANTIAS ENTREGADOS



REPRODATA Cia. Ltda.

LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO
REPRODUCCION Y DATOS REPRODATA CIA. LTDA.

LISTA DE EQUIPOS DE INVENTARIO GARANTIAS

Fecha: _____

Personal que Entrega: _____ Hora: _____

Cliente que Recibe: _____

Listado de Equipos Entregados:

CODIGO TECNICO	CANTIDAD	EQUIPO	SERIE	MODELO	MARCA

FIRMAS:

EMPLEADO ENCARGADO

ADMINISTRADOR/A
REPRODATA CÍA. LTDA

ANEXO 4.

MODELOS DE EQUIPOS DE IMPRESIÓN LEXMARK

IMPRESORAS A COLOR Y FOTOGRAFICAS



LEXMARK Z2320

IMPRESORAS MATRICIALES



LEXMARK FORMS PRINTER 2580

IMPRESORA INALAMBRICA



LEXMARK Z2420

IMPRESORAS MATRIZ DE PUNTO



LEXMARK FORMS PRINTER 4227 PLUS

IMPRESORA LASER A COLOR



LEXMARK C734DN

IMPRESORAS LASER MONOCROMATICAS



LEXMARK E260DN

ANEXO 4.1

MULTIFUNCIONES LEXMARK

MULTIFUNCIONALES DE INYECCION DE TINTA



LEXMARK INTERPRET S405



LEXMARK PLATINUM PRO905

MULTIFUNCIONALES LASER



LEXMARK X464DE



LEXMARK X264DN

MULTIFUNCIONALES LASER A COLOR



LEXMARK X543DN



LEXMARK X945E

ANEXO 5.

FOTOS

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE REPRODATA CÍA. LTDA.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE:



ÁREA ADMINISTRATIVA – CONTABLE:



DEPARTAMENTO TÉCNICO OPERATIVO DE REPRODATA CÍA. LTDA.

ÁREA TÉCNICA:



TALLER TÉCNICO OPERATIVO:



BODEGA EQUIPOS INVENTARIO GARANTIAS; MULTIFUNCIONES:



BODEGA EQUIPOS INVENTARIO GARANTIAS; IMPRESORAS:



