

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA
COMERCIALIZACIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA EMPRESA
PROIMPORT CIA. LTDA, EN EL NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO.**

ROSA ELIZABETH ORTIZ NOVILLO

DIRECTOR: ING. FERNANDO BELTRÁN

QUITO, 8 DE OCTUBRE DEL 2010

DECLARATORIA

Yo, Rosa Elizabeth Ortiz Novillo declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Rosa Elizabeth Ortiz Novillo

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado por la señorita Rosa Elizabeth Ortiz Novillo, bajo mi supervisión.

Ing. Fernando Beltrán.
Director de Tesis

DEDICATORIA

A mis padres.

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia a Dios y a mis padres: Luis Ortiz y Nora Novillo.

A todos los profesores que conforman la Carrera de Gerencia y Liderazgo, en especial a mi Director de Tesis: Ing. Fernando Beltrán por guiarme en la elaboración de este trabajo.

A todos los trabajadores de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., y en especial a su Gerente General el Sr. Antonio Rueda por permitirme realizar el presente trabajo investigativo en su prestigiosa entidad.

Y a mis compañeros de clase, en especial a Carlos Campaña.

RESUMEN EJECUTIVO

En cumplimiento para obtener el título de Ingeniero en Gerencia y Liderazgo, se ha efectuado la presente tesis con título: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la comercialización de electrodomésticos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA, en el norte de la ciudad de Quito.

Este presente trabajo contiene siete capítulos, en el primero consta la formulación del problema, objetivos, justificación, marco de referencia, hipótesis y aspectos metodológicos.

El segundo capítulo inicia con una breve presentación de la empresa, luego se detalla su estructura, filosofía, diagnóstico del macro ambiente a nivel: económico, político, social y ambiental, análisis de las fuerzas competitivas de PORTER, análisis interno, concluyendo así con el análisis y evaluación FODA que determinan la situación estratégica de la entidad.

En el tercer capítulo se realiza un análisis sobre el manejo del producto, precio, plaza y promoción de la empresa versus la competencia, el análisis de la demanda donde consta un diagnóstico sobre el segmento escogido y los factores que influyen, para finalizar con la investigación de mercado de identifica las necesidades de los clientes.

En el cuarto capítulo se propone el modelo de gestión por procesos que empieza con la planificación estratégica, luego se desarrolla la fase de organización en donde se sistematiza a la empresa con un sistema, continua con la parte de dirección en la cual se hace énfasis en el liderazgo, para terminar con la última etapa del control que verifica el cumplimiento de las metas trazadas y propicia la realización de acciones correctivas oportunas.

En el quinto capítulo se desarrolla primero las estrategias propuestas para la mezcla de marketing, luego se realiza los planes de mejora continua sobre los procesos claves de la entidad, detallando en cada uno el diagnostico del proceso actual, los problemas

encontrados y las soluciones, es decir, las cuatro etapas del ciclo Deming: planificación, implementación, revisión y control.

En el penúltimo capítulo se cuantificó el impacto financiero que ocasionará el proceso mejorado de comercialización, especialmente en términos de eficiencia, eficacia, rentabilidad y ahorro por clientes insatisfechos.

Finalmente se detalla las conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|------------------------|---|
| Resumen ejecutivo..... | V |
|------------------------|---|

CAPÍTULO I: DISEÑO DEL PLAN DE TESIS

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1.1. Título del proyecto..... | 1 |
| 1.2. Planteamiento del problema..... | 1 |
| 1.3 Formulación del problema..... | 2 |
| 1.4 Objetivos..... | 3 |
| 1.5 Justificación..... | 3 |
| 1.6 Marco de referencia..... | 5 |
| 1.6.1 Marco teórico..... | 5 |
| 1.6.2 Marco conceptual..... | 16 |
| 1.7 Hipótesis..... | 18 |
| 1.8 Aspectos metodológicos..... | 20 |

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

| | |
|--------------------------------------------|----|
| 2.1 Presentación de la empresa..... | 21 |
| 2.2 Estructura de la empresa..... | 22 |
| 2.3 Filosofía de la empresa..... | 24 |
| 2.4 Diagnóstico del macro ambiente..... | 26 |
| 2.4.1 Económico..... | 26 |
| 2.4.2 Político..... | 36 |
| 2.4.3 Social..... | 38 |
| 2.4.4 Ambiental..... | 43 |
| 2.5 Análisis de las fuerzas de PORTER..... | 45 |
| 2.6 Análisis interno..... | 49 |
| 2.7 Análisis FODA..... | 51 |

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Análisis de las 4 P del mercadeo..... | 55 |
| 3.1.1 Producto..... | 55 |
| 3.1.2 Precio..... | 60 |
| 3.1.3 Plaza..... | 64 |
| 3.1.4 Promoción..... | 65 |
| 3.2 Evaluación cuantitativa de las 4 del mercadeo..... | 66 |
| 3.3 Análisis de la demanda..... | 68 |
| 3.3.1 Análisis de la conducta del consumidor..... | 68 |
| 3.4 Segmentación..... | 75 |
| 3.5 Investigación de mercado..... | 77 |
| 3.5.1 Método de muestreo..... | 77 |
| 3.5.2 Tamaño de la muestra..... | 78 |
| 3.5.3 Procedimiento de levantamiento de datos..... | 78 |
| 3.5.4 Eficiencia de la muestra..... | 79 |
| 3.5.5 Diseño de las preguntas para la encuesta..... | 79 |
| 3.5.6 Instrumento de levantamiento de datos..... | 80 |
| 3.5.7 Análisis de la investigación de mercado..... | 80 |

CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

| | |
|---------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Planificación estratégica..... | 91 |
| 4.1.1 Diagnóstico..... | 91 |
| 4.1.2 Plan estratégico..... | 91 |
| 4.2 Organización..... | 101 |
| 4.2.1 División del trabajo y especialización..... | 102 |
| 4.2.2 Jerarquía y coordinación..... | 103 |
| 4.2.2.1 Identificación de procesos..... | 103 |
| 4.2.2.2 Inventario de los procesos..... | 104 |
| 4.2.2.3 Clasificación de los procesos..... | 105 |
| 4.2.2.4 Mapa de procesos..... | 106 |
| 4.2.2.5 Selección de procesos..... | 108 |

| | |
|--------------------|-----|
| 4.3 Dirección..... | 109 |
| 4.4 Control..... | 112 |

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

| | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 Propuesta para la mezcla de marketing..... | 116 |
| 5.1.1 Estrategias para el producto..... | 116 |
| 5.1.2 Estrategias para el servicio..... | 117 |
| 5.1.3 Estrategias para el precio..... | 118 |
| 5.1.4 Estrategias para la plaza..... | 119 |
| 5.1.5 Estrategias para la promoción..... | 120 |
| 5.2 Plan de mejora continua para el proceso de comercialización..... | 121 |
| 5.2.1 Proceso de recepción del pedido..... | 121 |
| 5.2.2 Proceso de preparación del pedido..... | 134 |
| 5.2.3 Proceso de entrega del producto..... | 147 |

CAPÍTULO VI: IMPACTO FINANCIERO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1 Impacto financiero para la empresa..... | 160 |
| 6.1.1 Eficiencia..... | 160 |
| 6.1.1.1 Rentabilidad..... | 162 |
| 6.1.2 Eficacia..... | 162 |
| 6.1.3 Ahorro por recuperar a los clientes insatisfechos que ya no compran..... | 165 |
| 6.1.4 Ahorro por evitar que clientes insatisfechos hablen mal de la empresa | 166 |

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|--------------------------|-----|
| 7.1 Conclusiones..... | 168 |
| 7.2 Recomendaciones..... | 169 |
| 7.3 Bibliografía..... | 170 |
| 7.4 Anexos..... | 171 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1: Resumen de las estructuras organizacionales..... | 6 |
| Gráfico 2: Explicación gráfica de estructura departamental y por procesos | 10 |
| Gráfico 3: Diferencias entre estructura funcional y por procesos..... | 10 |
| Gráfico 4: Ejemplo de proceso..... | 12 |
| Gráfico 5: Ejemplo de un mapa de procesos..... | 13 |
| Gráfico 6: Símbolos básicos del diagrama de flujo..... | 14 |
| Gráfico 7: Estructura Porcentual del Producto Interno Bruto 2005 al 2009 | 27 |
| Gráfico 8: Evolución del comercio durante el 2005 – 2009..... | 28 |
| Gráfico 9: Evolución de la balanza comercial período 2005 – 2009..... | 29 |
| Gráfico 10: Países de origen del portafolio de productos de la empresa.... | 32 |
| Gráfico 11: Promedio anual en miles de dólares de las importaciones de... electrodomésticos, equipos de oficina, audio – video, artículos de deportes y del hogar durante los años 2005 -2009 | 33 |
| Gráfico 12: Evolución de los grupos de productos durante el 2005-2009... | 34 |
| Gráfico 13: Tasa activas vs. Tasas pasivas durante el 2005 al 2009..... | 35 |
| Gráfico 14: Datos demográficos del Ecuador..... | 38 |
| Gráfico 15: Empleo, Desempleo y Subempleo durante 2005- 2009..... | 39 |
| Gráfico 16: Comparación ingresos vs. Canasta básica 2005 al 2009..... | 40 |
| Gráfico 17: Inflación anual desde el 2005 al 2009..... | 41 |
| Gráfico 18: Consumo de energía de electrodomésticos..... | 43 |
| Gráfico 19: Portafolio de productos..... | 56 |
| Gráfico 20: Logotipo..... | 58 |
| Gráfico 21: Comparación de precios..... | 60 |
| Gráfico 22: Categorías de productos que necesitan..... | 81 |
| Gráfico 23: Tipo de categorías de productos que necesitan..... | 81 |
| Gráfico 24: Motivos de compra..... | 82 |
| Gráfico 25: Motivos para comprar en PROIMPORT..... | 84 |
| Gráfico 26: Preferencia de los productos que comercializa la empresa PROIMPORT para realizar planes de incentivos con clientes o empleados.. | 85 |
| Gráfico 27: Medio para solicitar estos productos..... | 86 |
| Gráfico 28: Revisa la página web de PROIMPORT..... | 87 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 29: Opinión del servicio de la competencia y de PROIMPORT..... | 88 |
| Gráfico 30: Servicios adicionales..... | 89 |
| Gráfico 31: Personas que han recomendado a la empresa PROIMPORT..... | 90 |
| Gráfico 32: Validación de los objetivos específicos..... | 94 |
| Gráfico 33: Matriz FODA con los factores de mayor impacto..... | 95 |
| Gráfico 34: Procesos y sub procesos de la empresa PROIMPORT..... | 104 |
| Gráfico 35: Cadena de valor – Actividades primarias..... | 105 |
| Gráfico 36: Mapa de procesos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA..... | 106 |
| Cuadro 37: Indicadores de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA..... | 114 |
| Cuadro 38: Acciones correctivas..... | 115 |
| Gráfico 39: Portafolio de productos mejorado..... | 116 |
| Gráfico 40: Logotipo con slogan..... | 117 |
| Gráfico 41: Proceso actual de recepción del pedido en PROIMPORT..... | 124 |
| Gráfico 42: Diagrama de pareto: Proceso recepción del pedido..... | 128 |
| Gráfico 43: Proceso mejorado de recepción del pedido en PROIMPORT..... | 131 |
| Gráfico 44: Proceso actual de preparación del pedido en PROIMPORT..... | 137 |
| Gráfico 45: Diagrama de pareto: Proceso preparación del pedido..... | 141 |
| Gráfico 46: Proceso mejorado de preparación del pedido en PROIMPORT.. | 144 |
| Gráfico 47: Proceso actual de entrega del producto en PROIMPORT..... | 150 |
| Gráfico 48: Diagrama de pareto: Entrega del producto..... | 154 |
| Gráfico 49: Proceso mejorado de entrega del producto en PROIMPORT..... | 155 |
| Gráfico 50: Evaluación del valor agregado del proceso de comercialización... | 159 |
| Gráfico 51: Cálculo del costo diario y por minuto de la empresa en dólares.... | 160 |
| Gráfico 52: Cálculo del ahorro por neutralizar los minutos de demora..... | 161 |
| Gráfico 53: Proyección anual de ventas incluido IVA..... | 164 |
| Gráfico 54: Proyección mensual de ventas incluido IVA..... | 165 |
| Gráfico 55: Costo de recuperar a un cliente insatisfecho que ya no compra.... | 166 |
| Gráfico 56: Ingreso neto que se deja de recibir cuando no se recupera a los clientes insatisfechos..... | 167 |
| Gráfico 57: Costo de evitar que el cliente insatisfecho hablen mal de la empresa | 168 |

CAPÍTULO I: DISEÑO DEL PLAN DE TESIS

1.1. Título del proyecto: Diseño de un modelo de gestión por procesos para la comercialización de electrodomésticos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA, en el norte de la ciudad de Quito.

1.2. Planteamiento del problema:

En la empresa PROIMPORT CIA. LTDA, su gerencia no ha definido formalmente un modelo de gestión para toda su organización, situación que se explica por el desconocimiento de métodos apropiados esto ha provocado que la toma de decisiones se basen sobre la marcha de los hechos visto desde una perspectiva aislada, sin un previo análisis de todas las variables que influyen en el resultado final.

Su situación actual responde a factores tales como la falta de conocimiento técnico para aplicar un modelo de gestión empresarial acorde a su realidad, el cual es la estructura que guía y sostiene el funcionamiento de cualquier empresa, y como no se tiene claro esta cuestión se dificulta la comprensión de la interrelación de sus componentes y la empresa no puede convertir rápidamente sus problemas en oportunidades.

Otro factor causal es la no identificación de nuevas necesidades de los clientes lo que quiere decir que no marcan un nuevo horizonte, sino que actúan de acuerdo a los requerimientos de ese momento sin advertir las necesidades futuras y otras alternativas para aumentar la comercialización de los bienes y así mantener ingresos económicos en el largo plazo.

Además los empleados se limitan a cumplir las funciones ya establecidas y no a proponer lo que ha ocasionado que los empleados no repiensen una y otra vez como mejorar los resultados actuales lo cual se refleja en la escasez de servicios diferenciados para la comercialización de sus productos factor de riesgo que pone en peligro su sostenibilidad en el tiempo por la intensidad del ámbito competitivo. Crear un escenario en donde se motive al personal para trabajar, con sinergia, equilibrio y compromiso de

alto desempeño es el punto de partida que necesariamente debe propiciar el gerente bajo una filosofía ganar – ganar en donde el medio justifique el fin.

Las circunstancias anteriormente mencionadas pueden ocasionar que la empresa no se pueda sostener en el largo plazo ya que al carecer de una estructura guía y de una visión holística en el camino se podrían desviar de su objetivo, desaprovechar las oportunidades que ofrecerá el mercado, limitar su posibilidad de aumentar la comercialización de electrodomésticos hacia segmentos con demanda insatisfecha, en esta perspectiva no se podrá identificar fácilmente los cambios del entorno inhabilitando la posibilidad de modificar oportunamente servicios para seguir satisfaciendo nuevas necesidades y en última instancia en este contexto la organización no desarrollará una estrategia que asegure el éxito en el tiempo descuidando además la capacidad creativa de los empleados, fuente única de innovación.

Esta situación hace necesaria el diseño de un modelo de gestión por procesos para lograr alineamiento entre estrategias, objetivos y acciones, facilitando la toma de decisiones sobre la comprensión total de los hechos, permitiendo también añadir valor agregado para mejorar la comercialización mediante un liderazgo eficaz se debe propiciar la participación activa de los empleados en la búsqueda continua de alinear los objetivos organizacionales con los objetivos personales a través de programas de reconocimiento y motivación para asegurar alto desempeño.

1.3. Formulación del problema

¿Cuál es la incidencia en la comercialización la falta de una estructura administrativa que guíe y sostenga el funcionamiento en la empresa PROIMPORT CIA.? LTDA?

1.3.1 Sistematización del problema

1. ¿Por qué el diagnóstico situacional de la empresa es el punto de partida?
2. ¿De qué modo la identificación de necesidades de los clientes permite incrementar la comercialización de electrodomésticos?

3. ¿Por qué empezar por la planificación estratégica? ¿Cómo la falta de definición de un modelo de gestión da como resultado una visión no integral?
4. Qué logrará el incremento de valor agregado al proceso de comercialización?

1.4. Objetivos de la investigación:

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por procesos en la empresa PROIMPORT CIA. LTDA, sobre la base de un diagnóstico empresarial que permita mejorar la comercialización de electrodomésticos a través del incremento de valor agregado para satisfacer las necesidades de sus clientes con productos y servicios de calidad.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual a través de un diagnóstico empresarial.
- Identificar las necesidades de los clientes por medio de un estudio de mercado.
- Proponer un modelo de gestión por procesos a partir de la planificación estratégica, para que mediante la organización de todos los procesos interrelacionados en una secuencia lógica garantizar coordinación integral y orientación hacia la satisfacción del cliente.
- Elaborar el proceso mejorado de comercialización a través del aumento de valor agregado al proceso actual y de la optimización los recursos sobre la base del estudio de mercado para definir el factor diferenciador.

1.5. Justificación del proyecto

1.5.1 Justificación teórica: El presente trabajo investigativo tiene una importancia en cuanto al valor teórico porque verificará una de las premisas que establece la teoría de la

administración por procesos la cual se basa en que bajo un enfoque tradicional la planificación, organización, dirección y control no se sincronizan perfectamente y en un enfoque por procesos dichos subsistemas se coordinan mejor gracias a su perspectiva integral, en esta aplicación a la realidad se pretende validar su lógica, es decir, demostrar o refutar esta teoría, a través de sus relaciones de causa – efecto, que permitirán comentar sobre la factibilidad de aplicación a una empresa PYMES aún después de ser adaptada a su realidad, para que de esta manera con los resultados que se obtengan en el estudio aporten desde un punto de vista gerencial a dicha teoría.

1.5.2 Justificación metodológica: Desde el punto metodológico los instrumentos de levantamiento y análisis de datos podrán ser utilizados en otras investigaciones posteriores en la empresa porque se establecerán factores generalizados, además ayudará a tener una comprensión clara sobre la interrelación de las variables en cuestión y para ello es importante enfatizar en que el método analítico es el más apto para utilizarse en este escenario ya que es necesario demostrar como las mejoras administrativas que se proponen tendrán un impacto financiero.

1.5.3 Justificación práctica: Desde la perspectiva práctica este estudio es de suma trascendencia puesto que el resultado de la investigación ayudará a mejorar su sistema gerencial porque el modelo de gestión por procesos le proporcionará una visión holística para el eficiente manejo de los recursos teniendo una repercusión significativa en el proceso de comercialización el cual se reflejará en el incremento de sus ingresos económicos extendiendo así su alcance social para los: empleados, clientes, proveedores, dueños y el Estado.

Para concluir este punto, la razón más significativa que justifica la importancia de este trabajo investigativo es que permitirá a la empresa coordinar efectivamente sus personas, acciones, objetivos, estrategias alineados a la consecución de su visión, gracias a la elaboración del modelo de gestión por procesos que será adaptado acorde a su situación real se integrará los subsistemas para ser manejados todo como un proceso, aumentando así la posibilidad de dar soluciones efectivas y de mejorar continuamente con servicios diferenciados que satisfagan las necesidades de los clientes y que maximicen la comercialización de sus productos, esto en la práctica posibilitará su crecimiento

económico demostrando así el real reto de todo gerente hacer crecer a la empresa primero en calidad de gestión y luego en cantidad.

1.6. Marco de referencia

1.6.1 Marco teórico

1.6.1.1 Lógica evolutiva de las estructuras organizacionales

Las diferentes estructuras organizacionales han ido evolucionando a lo largo de la historia para dar solución a los problemas empresariales que se van presentando, esto refleja su dinamismo y por lo tanto la necesidad de pensar continuamente como lograr un desarrollo sostenible organizacional en un mundo altamente competitivo, bajo esta perspectiva considero que la única forma de saber si estamos haciendo las cosas bien es regresándonos a ver el objetivo, por esta razón antes de profundizar en la parte teórica de la gestión por procesos revisaremos brevemente la historia y la necesidad de aplicar una visión sistémica.

1.6.1.1.1 Definiciones básicas.-

Empresa: Son entes productivos que transformas las necesidades en satisfacción al cliente a través de bienes y servicios con el objetivo de desarrollo social; de la creación de la empresa surge la necesidad de una ciencia para poder manejar la organización y de ahí se origina la administración como medio para alcanzar el objetivo empresarial.

Organización: Es una de las fases de la administración que consiste en la disposición de los elementos y se basa en las cuatro piedras angulares que son: la división del trabajo, la especialización, la jerarquía y coordinación.

Luego de haber retomado los conceptos básicos se presenta a continuación las premisas y los elementos claves de las estructuras organizacionales.

Gráfico No. 1: Resumen de las estructuras organizacionales

| Estructuras organizacionales | Premisa | Elementos claves |
|------------------------------|-----------------------------------------|--------------------------------|
| Funcional | Especialización del trabajo | Jerarquía rígida |
| Departamental | Crear unidades semiautónomas | Conexión vertical |
| Matricial | Mejorar comunicación interdepartamental | Conexión vertical y horizontal |
| Por objetivos | Motivar para mejorar el desempeño | Enfoque a objetivos |
| Por procesos | La empresa es un sistema | Proceso y el cliente |

Fuente: Apuntes de la materia metodologías de administración uno.

Elaborado por: La autora.

A continuación se procede a analizar las estructuras organizacionales en base a la Gráfico No. 1: Resumen de las estructuras organizacionales, en función de que si estas han permitido a la empresa cumplir con su objetivo y satisfacer a las cuatro piedras angulares de la organización. En la **Estructura funcional** donde la lógica es que el directivo piensa, el operativo ejecuta las ordenes y el supervisor controla que el operativo haga bien las cosas, no se puede sostener a una empresa en el tiempo porque mucho más allá de la especialización del trabajo se necesita que las personas propongan porque son la fuente única de innovación, por ello es un error considerarlas como simples máquinas y con una jerarquía muy rígida más prevalece el criterio de autoridad que eficacia.

En la **Estructura departamental** se divide el trabajo por criterios de departamentalización como: funciones, territorio, procesos, producto, etc.; si bien es cierto bajo esta forma de organizar se crea unidades semiautónomas para mejorar la coordinación todavía se marca muy notoriamente una conexión vertical que de igual forma no permite que el trabajo fluya y se convierte en una barrera de desarrollo empresarial la comunicación interdepartamental. Con la **Estructura matricial** para mejorar este factor comunicacional se crea conexiones tanto verticales como horizontales lo cual podría permitir a la empresa que cumpla su objetivo bajo una manera de organizar que podría satisfacer a las cuatro piedras angulares sin embargo, en la parte de coordinación se pueden presentar confusiones por lo que veremos más

adelante, la forma más eficiente y lógica de ordenar los elementos es entendiendo todo como un proceso.

Con el enfoque de una **Estructura por objetivos** se plantea un elemento clave que es la motivación para mejorar el desempeño de las personas, se reconoce que son un capital humano y que la única motivación no es sólo el dinero sino un trato diferente en donde se sienta reconocido por su labor, sin embargo a pesar de que todos reconocen su importancia en la práctica todavía no se crea un escenario de ganar – ganar, a pesar de que obviamente mejora los resultados debido a que las personas se comprometen con los objetivos; cuando el trabajador no tiene claro objetivamente que gana o siente en algún momento que no es reconocido, no funciona, aunque bien llevado esta administración por objetivos si cumple con la satisfacción al cliente pero en las piedras angulares de la organización la jerarquía mal entendida se sigue manteniendo.

Como se puede observar el problema denominador común de las diferentes estructuras organizacionales es la falencia en la coordinación, es decir no se ha sincronizado perfectamente los recursos, pero ¿por qué?, desde mi punto de vista la coordinación ha sido una de las partes más críticas dentro del proceso de organización porque se ha privilegiado los siguientes puntos: (1) **división al trabajo**, lo cual es sumamente necesario porque una persona no puede hacer todo, (2) **especialización** obviamente es imprescindible saber cómo ejecutar su trabajo pero mucho más importante es que el trabajador proponga mejoras y se apropie de su papel reflejando una actitud positiva y gusto por el trabajo. (3) **jerarquía**, la ley de Pareto 80 - 20 es indiscutible, pero no está bien aplicado para las personas bajo el pensamiento antiguo de gran jefe y subordinado, porque todos quienes influyen directa o indirectamente tiene una cuota de poder y si una sola persona no ejecuta bien su trabajo se hace todo un círculo vicioso que impide un desarrollo exitoso, es decir, siempre debe haber un orden de importancia debido a que el 20% de algo generará el 80% de los resultados eso es claro, pero cuando utilizamos la jerarquía como un juego de poder para hacer prevalecer nuestro pensamiento sobre la otra persona eso no es gestionar bien.

Será acaso que las organizaciones no han podido coordinar efectivamente a toda la organización por mantener un formalismo y una pugna de poder interna entre los de

mayor jerarquía, para responder esta incógnita necesitamos otro tipo de análisis, pero lo que se busca en este momento es determinar un punto vertebral y así se deduce que no se puede anteponer la jerarquía (en este sentido de la búsqueda del poder personal) antes que la eficacia, sin embargo, todavía no se da respuesta al problema de la coordinación, desde mi punto de vista la razón es que a pesar de que se reparten las tareas luego no se las integra en un proceso lógico.

Es por ello que el **Enfoque por sistemas** se origina para dotar de una visión integral a la empresa y reorientar a la misma a conseguir la satisfacción al cliente, el fin de toda organización y que no se visualizaba claramente en las otras estructuras organizacionales, aquí se puede resaltar que bajo esta estructura regresamos a cumplir el objetivo para el cual fueron creadas las empresas, ahora analicemos si se cumple con las piedras angulares, **división del trabajo**, si se da pero no a través de tareas sino de procesos porque el resultado final no depende de una tarea individual, **especialización**, se da la especialización y se busca continuamente como mejorar los resultados, **jerarquía**, existe nivel de importancia para los procesos y la comunicación es fluida y **coordinación** como se entiende claramente cuáles son las entradas, procesos y salidas, se facilita la sincronización de los recursos y la posibilidad de encontrar la raíz de problema. Como establece el autor Eduardo Andreu Alabarte:

La gestión por procesos intenta volver a los orígenes, a la época donde lo importante era el cliente. La razón es sencilla: la demanda prima sobre la oferta y no basta con producir con una calidad aceptable a precio razonable; hay que adaptarse a los requerimientos del cliente y él, y solo él, decide si el producto o servicio posee la calidad necesaria¹.

Esta premisa supone que la satisfacción al cliente no es el lujo de las grandes empresas al contrario es el reto para cualquier organización, y cómo lograr el cumplimiento de los requerimientos del cliente ejecutando todo el proceso bien, teniendo una visión integral y reconociendo que la calidad no es un resultado sino una tarea de todos.

¹ ALABARTA, Eduardo, *Como gestionar una PYMES mediante el cuadro de mando*, Editorial ESIC, 1^{era} Edición, Madrid – España, 2007, p. 154.

1.6.1.2 Concepto de gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente².

1.6.1.3 Premisa

Las empresas son tan eficaces como lo son sus procesos³.

1.6.1.4 Objetivo

El objetivo principal de la gestión por procesos es satisfacer al cliente a través del aumento de eficiencia y eficacia de la empresa.

1.6.1.5 Características

- Reduce los costos internos innecesarios producto de actividades sin valor agregado.
- Acorta los plazos de entrega a través de reducción tiempos.
- Mejora la calidad y el valor percibido por los clientes para satisfacer al cliente.
- Incorpora actividades adicionales con valor agregado de escaso costo⁴.

1.6.1.6 Diferencias entre gestión tradicional y por procesos

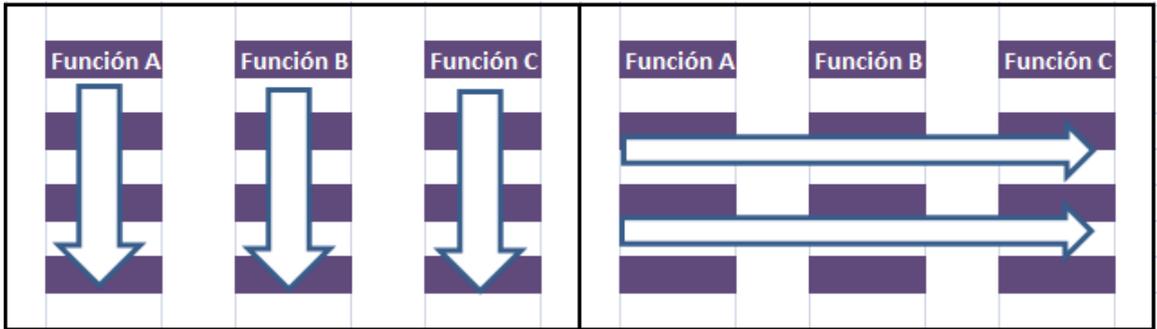
A pesar de que en el punto de la lógica evolutiva de las estructuras organizacionales se hizo una explicación amplia, aquí solo se resaltarán en forma gráfica las diferencias que existen en la gestión tradicional y por procesos.

² http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm

³ ALABARTA Eduardo, Op. Cit. p. 183.

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>

Gráfico No. 2: Explicación gráfica de estructura departamental y por procesos



Elaborado por: La autora

Como se puede observar en la Gráfico No. 2: Explicación gráfica entre la estructura departamental y por procesos, las empresas fueron organizadas de acuerdo a la especialización de sus tareas y regidas por una jerarquía, sin embargo, la organización actual no necesita el alto desempeño de una sola función o departamento sino todos sus componentes, es decir, que necesita equilibrio con un flujo de trabajo horizontal porque absolutamente todas las actividades de una entidad están interrelacionadas, a pesar de que en este punto ya está claro el porqué se debe considerar a la estructura por procesos, se procede a validar su importancia con los siguientes elementos comparativos.

Ver Gráfico No. 3.

Gráfico No. 3: Diferencias entre estructura funcional y por procesos⁵

| Estructura funcional | Estructura por procesos |
|-------------------------------|------------------------------------------------|
| Los empleados son el problema | El proceso es el problema |
| Hacer mi trabajo | Ayudar que se hagan las cosas |
| Comprender mi trabajo | Saber qué lugar ocupa mi trabajo en el proceso |
| Evaluar a los individuos | Evaluar el proceso |
| Se busca un mejor empleado | Se busca mejorar el proceso |
| Control de los empleados | Desarrollo de las personas |
| Quién cometió el error | Que permitió el error |
| Corregir errores | Reducir la variación |

⁵

<http://www.modernizacionsecretarias.gov.co/adminFiles/GERENCIA%20POR%20PROCESOS>.

1.6.1.7 Procedimiento para la gestión por procesos⁶

1.6.1.7.1 Realizar planificación estratégica.- La definición de la misión, visión, valores es la fijación del norte de nuestra brújula y por lo tanto es el primer paso de ahí la gestión por procesos será el lenguaje que permitirá leer la carta de navegación, pero si no fijamos un rumbo, de nada servirá disponer de un magnífico barco y su equipamiento. Las fases de la planificación estratégica son las siguientes:

- **Diagnóstico estratégico:** Es el análisis global de la situación actual desde el punto de vista interno y externo a través de herramientas como: matriz FODA, análisis de las fuerzas competitivas de Porter, etc., las cuales deben responder a la pregunta ¿En dónde estamos hoy?
- **Planificación estratégica:** Es la fijación de los objetivos, de estrategias a seguir para cumplir la visión y el diseño de un programa de acciones que definirán que actividades, los recursos y los responsables para direccionar a la empresa donde queremos que esté en el largo plazo.
- **Determinación estratégica:** Es la implementación del plan en donde a medida que pase el tiempo se debe realizar evaluaciones y control a través de la medición de indicadores claves que permitan determinar la consecución de los objetivos y que alerten oportunamente para realizar acciones correctivas.

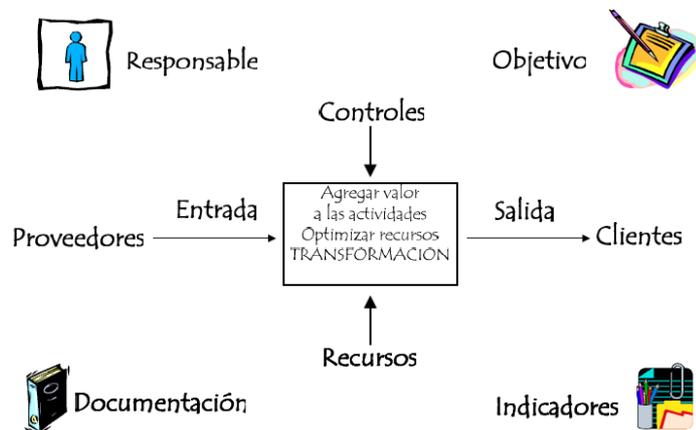
1.6.1.7.2 Identificar los procesos, inventariarlos, clasificarlos y elaborar el mapa de procesos.- Una vez establecido el planteamiento estratégico se empieza a caracterizar a la empresa como un sistema siguiendo las siguientes fases:

Fase I: Identificación de los procesos: Con independencia de su importancia, tamaño o jerarquía hay que anotar todos los procesos que podemos identificar en la empresa. Pero antes se debe tener claro que es un proceso “conjunto de actividades interrelacionadas

⁶ <http://www.eyg.es/viicongreso/2> - MANUEL PORTERO ORTIZ.doc

entre sí, que transforman una entrada en una salida con valor añadido”. Ver Gráfico No. 4.

Gráfico No. 4: Ejemplo de proceso⁷



Fase II: Inventario de los procesos: Luego de haber realizado un listado con todos los procesos se procederá a diferenciar entre un proceso principal, y un conjunto de subprocesos que dependen de él.

Fase III: Clasificación de los procesos: Se clasificará a los procesos principales dentro de los siguientes criterios:

- **Procesos clave.-** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.
- **Procesos directivos.-** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de

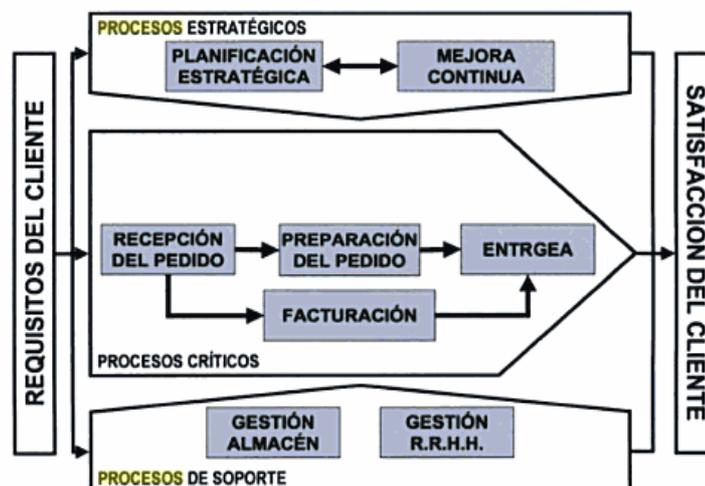
⁷ FLORES, Mayra, *Diseño e implementación del mejoramiento de procesos de la tesorería en la compañía nacional de transmisión eléctrica TRANSELECTRIC S.A*, Quito – Ecuador, 2006 p. 22.

gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

- **Procesos de soporte.**- Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc).

Fase IV: Mapa del proceso: Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos es conveniente representarlos gráficamente, de forma que se pueda tener una imagen global de las interrelaciones existentes, tomando en cuenta que siempre se tendrá como entrada los requerimientos del cliente que previamente han sido reconocidos en una investigación de mercado (proceso de valoración de mercado para implementar las necesidades identificadas a los productos y servicios) y como salida las satisfacción del cliente. Ver Gráfico No. 5.

Gráfico No. 5: Ejemplo de un mapa de procesos



1.6.1.7.3 Determinar los factores clave para la organización.- Aquí se van a identificar, entre todos los procesos cuáles son aquellos especialmente críticos para que la empresa alcance sus objetivos como se explicó anteriormente en una empresa PYMES se recomienda no más de cuatro factores.

1.6.1.7.4 Elaborar el diagrama de flujo de cada proceso.- Es la representación gráfica de forma ordenada y secuencial de todas las actividades que constituyen el proceso. Ver Gráfico No. 6.

Gráfico No. 6: Símbolos básicos del diagrama de flujo

| Símbolo | Nombre |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------|
|  | Inicio / Fin |
|  | Actividad |
|  | Decisión |
|  | Flechas |
|  | Conector |

1.6.1.7.5 Establecer indicadores para cada proceso.- Los indicadores es el resultado de relaciones matemáticas que nos permiten conocer el comportamiento de la variable, para su elaboración debe considerarse los siguientes factores: nombre del indicador, método de medida, responsable de la medición, frecuencia de la medida y valores de referencia mínimos y máximos.

Clasificación de los indicadores: Los indicadores se pueden clasificar en⁸:

- **Indicadores de eficacia:** Mide el logro de los resultados propuestos, Indica si las cosas se hicieron como se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del procesos.
- **Indicadores de eficiencia:** Mide el rendimiento de los recursos utilizados en las actividades ejecutadas dentro del procesos y responde a la pregunta ¿se están utilizando de manera óptima los recursos asignados para la realización del proceso?

1.6.1.7.6 Iniciar el ciclo de mejora sobre la base de los indicadores asociados a los factores clave.- Identificados los Factores críticos de éxito se deberán organizar planes de mejora sobre éstos, mejorar significa conseguir lo que se pretende con el mínimo de

⁸ FLORES, Mayra, Op. Cit. p. 43.

recursos empleados, pero también añadir valor agregado al cliente, es por ello que debe partir del análisis del valor agregado. En este punto se utilizará el ciclo Deming que consiste en:

- **Planificar:** Parte de la identificación de los procesos que aportan valor al cliente para luego definir el nuevo diseño de los procesos que conseguirá los resultados óptimos con el mínimo coste para la empresa.
- **Implementar:** Consiste en ejecutar el proceso que se diseñó.
- **Revisar:** Hay que comprobar que se está siguiendo el proceso tal como se lo diseñó y si se están obteniendo los resultados esperados.
- **Mejorar:** Significa verificar nuevamente que más se puede mejorar.

1.6.1.8 Ventajas

Las ventajas que diferencian a la gestión por procesos son:

- Mejora la coordinación de la empresa alineando los objetivos, estrategias, acciones y personas para la consecución de su visión.
- Enfoque a lograr alto desempeño global y no sólo por departamentos.
- Actúa en los factores claves para la organización para lograr sostenibilidad y sobre todo desarrollo empresarial a través de la mejora continua.

1.6.1.9 Limitaciones

El cambio de actitud de las personas es imprescindible para el éxito de la gestión por procesos de ahí es de donde se deriva la importancia de un liderazgo eficaz que motive a sus trabajadores a tener una visión diferente en donde todas las partes saldrán beneficiadas, sin embargo, para el caso de la empresa PYMES se presenta una ventaja ya que es más fácil concientizar a pocas personas que constituyen una empresa con esta característica.

1.6.1.10 Gestión por procesos en una empresa PYMES

Como se explico en los puntos anteriores la satisfacción al cliente mediante la convicción de que todos quienes conforman la empresa deben hacer las cosas bien, no es un privilegio de las grandes multinacionales sino es el reto de las empresas para pensar en un desarrollo sostenible en el largo plazo, ahora bien partimos del hecho de que más allá de que una empresa es pequeña la realidad es que está pequeña y que es la labor de su gente desarrollarla conjuntamente, hasta este punto la teoría está muy bien, pero para su aplicación exitosa no solamente es a partir de la teoría algo muy importante es aterrizar en la realidad, es por ello que una condición es que no debe tener más de cuatro estrategias, indicadores y factores de éxito, caso contrario en la práctica se complicaría su seguimiento, en una empresa PYMES es muy válida la premisa “menos es más”.

Finalmente se resalta una reflexión que hace el autor Mario Fernández: “La gestión por procesos es posible también en empresas pequeñas, es más la flexibilidad propia de estas empresas facilita su implementación. El sistema es aplicable a las distintas dimensiones empresariales y, en el caso de las PYMES les permite estar a la altura de las grandes empresas”.⁹

1.6.2 Marco Conceptual¹⁰.-

Actividad: Es la descripción al detalle de todos los pasos que deben ser realizados dentro de una tarea para la obtención de un determinado producto, los mismos que deben ser descritos en forma secuencial y cuya redacción debe denotar acción.

Cadena de Valor: Michael Porter lo define como “una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”.

⁹ El Control y Fundamento de la Gestión por Procesos, Editorial ESIC, Segunda Edición, Madrid – España, 2003, p 44.

¹⁰ ISO 9001-2000

Cliente Externo: Es cliente final que se beneficia del producto o servicio que recibe y que es externo a la organización.

Diagnóstico empresarial: Conjunto de herramientas que permite determinar la situación actual de la empresa, encontrando el problema de raíz.

Estrategia: Un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia y también variaciones externas, tecnológicas, económicas y sociales¹¹.

Factores Claves de Éxito: Es el recurso, elemento o condición necesarios para facilitar y lograr los propósitos u objetivos planificados.

Indicador: Resultado de la relación numérica que permite conocer el comportamiento de una variables con el objetivo de realizar seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización.

Liderazgo: Es el proceso de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en el logro de los objetivos comunes¹².

Mejoramiento Continuo: Acciones emprendidas en toda la organización para incrementar la eficacia y eficiencia de los procedimientos con el objetivo de generar beneficios adicionales tanto para la organización y sus clientes.

Necesidad: Philip Kloter lo define como “un estado de carencia percibida.”

¹¹ SAINZ, José María, *La distribución comercial: opciones estratégicas*, Editorial ESIC, 2^{da} Edición, Madrid, p 296.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

Planificación Estratégica: Es el proceso por el cual el nivel estratégico de la organización, orienta su gestión con visión de futuro, estableciendo políticas, procedimientos y acciones para alcanzar sus objetivos.

Portafolio de Productos: Constituye el conjunto integrado de productos y servicios que la institución ofrece a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

Retroalimentación: Proceso que permite identificar factores claves de éxito y áreas de mejoría, en función de los resultados determinados en la calificación de servicios y evaluación del desempeño, a fin de establecer planes de mejoramiento.

Tareas: Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para cumplir metas y obtener productos, ejecutados por una persona, equipo de trabajo o unidad administrativa.

Satisfacción del Cliente: Philip Kloter lo define como “el nivel de estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o un servicio con sus expectativas”.

Valor agregado: Es el valor que se acumula cuando las materias primas y otros materiales de sub etapas avanzan dentro de un proceso de fabricación.

1.6.3 Marco Temporal y Espacial

Espacio: Empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Delimitación geográfica: Ecuador – Quito - Sector Norte.

Período de estudio: Del 2004 al 2010.

1.7. Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general

El diseño de un modelo de gestión por procesos permitirá dar mayor satisfacción a las necesidades de los clientes mediante el incremento de valor agregado a su proceso de comercialización.

1.7.1.1 Variables de estudio

Dependiente: Satisfacción al cliente.

Independiente: Valor agregado al proceso de comercialización.

1.7.1.2 Indicadores

Aumento de valor agregado= Total propuesto de actividades con valor agregado menos (-) Total actual de actividades con valor agregado.

1.7.1.3 Fuentes de verificación: En la evaluación de los procesos actuales y propuestos.

1.7.2 Hipótesis específica

El proceso mejorado de comercialización permitirá un incremento en las ventas.

1.7.2.1 Variables de estudio

Dependiente: Ventas.

Independiente: Proceso mejorado de comercialización.

1.7.2.2 Indicadores

Variación relativa de las ventas=
$$\frac{\text{Total de ventas proyectadas}}{\text{Total de ventas actuales}}$$

1.7.2.3 Fuentes de verificación: Proyección anual de ventas.

1.8. Aspectos metodológicos

1.8.1 Método

En el presente trabajo investigativo empezará desde una investigación documental a través de un análisis de datos estadísticos para comprender el entorno empresarial en donde se maneja, luego se realizará un estudio descriptivo de todos sus componentes, es decir un análisis interno de la organización para identificar debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y posición competitiva y finalmente para la elaboración del modelo de gestión por procesos se aplicará el método analítico ya que es necesario demostrar a través de las relaciones lógicas de causa – efecto como las variables tienen una incidencia final en las ventas y así comprobar las hipótesis.

1.8.2 Fuentes y Técnicas

1.8.2.1 Fuentes primarias

- **Observación:** Para el levantamiento de procesos.
- **Entrevista:** Para obtener información de los proveedores y clientes internos.
- **Encuesta:** Para los clientes.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 Presentación de la empresa

2.1.1 Datos generales.-

Nombre de la empresa: PROIMPORT CIA. LTDA.

Dirección: Av. América N39-334 y Av. 10 de Agosto. Centro Comercial la “Y”.

Actividad económica: Venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar.

Número de trabajadores: 10 trabajadores.

Tiempo en el mercado: 8 años.

2.1.2 Historia

El 10 de junio del 2002 los Señores Antonio Rueda y Magaly Sánchez crean un negocio familiar siendo su idea inicial la comercialización de electrodomésticos, es así como PROIMPORT empieza su funcionamiento en el mercado ecuatoriano.

La actividad comercial originada por el emprendimiento pronto fue adquiriendo cuotas de mercado interesantes a nivel corporativo y en el lapso de dos años, el negocio estaba registrando un crecimiento de la demanda, dicha situación fue el motivo para que los directivos adquieran una personería jurídica, es así que se constituyeron como una compañía limitada mediante escritura pública otorgada el 27 de octubre del 2004 en la ciudad de San Francisco de Quito ante el Dr. Gonzalo Román Chacón, Notario Décimo Sexto del cantón de Quito con la denominación social de “PROIMPORT PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN CIA. LTDA” y bajo el control de la Superintendencia de Compañías.

La empresa está inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón con fecha 8 de noviembre del 2004, su capital social inicial fue de \$400.00 dólares, actualmente con sus ocho años de existencia como negocio han ampliado notablemente su portafolio de productos, y este cambio de persona natural a jurídica permitió a la entidad formalizar su

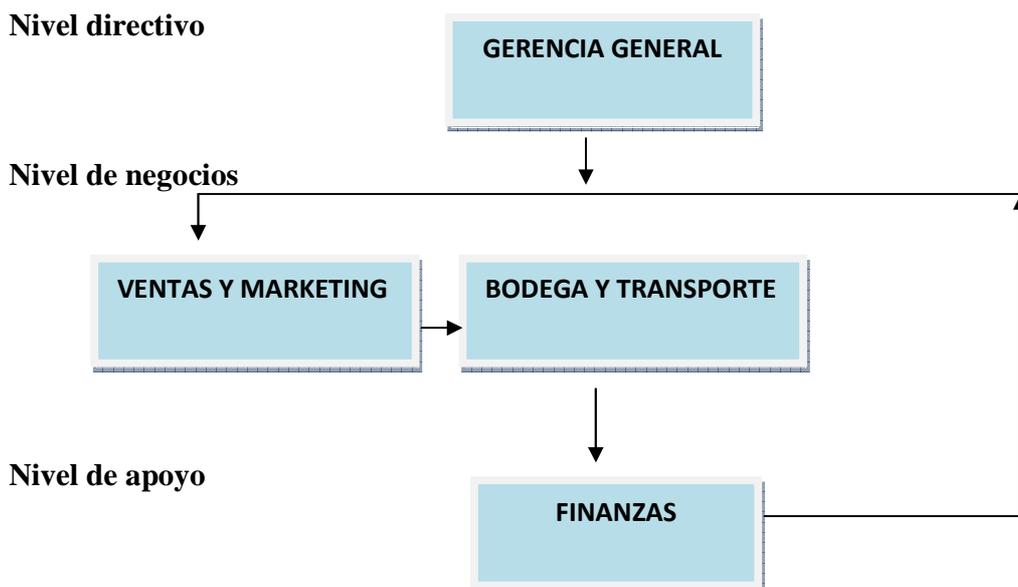
gestión empresarial para satisfacer las necesidades de sus clientes que en la mayoría son corporativos; al día de hoy trabaja con importantes organizaciones reconocidas a nivel local y está enfocada al aumento de su participación dentro de este segmento de mercado.

2.1.2 Giro de negocio

La empresa PROIMPORT CIA. LTDA, se dedica a la comercialización de productos de audio, video, telefonía, electrodomésticos, deportes, hogar, cuidado personal, computación y vehículos livianos, en si su giro del negocio es la comercialización de todo tipo de electrodomésticos de marcas como: Sony, Panasonic, LG, Electrolux, Black & Decker, HP, Daewoo, General Electric, entre otras, su promesa única de venta más allá de tener un precio competitivo es la calidad de los productos y por ende la garantía de uso que está respaldado con los servicios autorizados de las marcas anteriormente mencionadas, finalmente como factor diferenciador que es posible de potencializarlo aún más, está un servicio personalizado.

2.2 Estructura de la empresa

2.2.1 Áreas



Como se puede observar en el gráfico las áreas de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., son las siguientes:

Gerencial General.- Se encarga de la dirección integral de la empresa y además de la gestión de los recursos humanos.

Marketing y Ventas.- Realiza la comercialización de productos y servicio al cliente para satisfacer las necesidades.

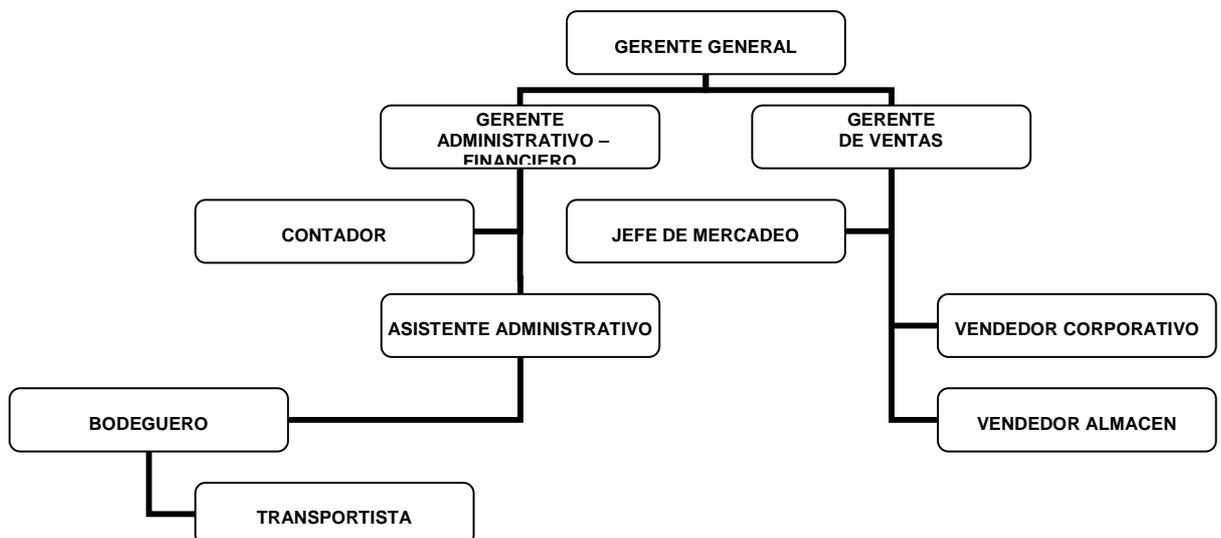
Operativa.- Maneja la bodega y el transporte para coordinar la entrada y salida de mercadería con ventas.

Administrativa – Financiera.- Maneja las cuestiones administrativas y sistematiza los recursos económicos que son generados en las transacciones comerciales.

2.2.2 Puestos de trabajo

Actualmente PROIMPORT CIA. LTDA., labora con diez puestos de trabajo que serán presentados gráficamente en el siguiente punto; de dichos cargos la empresa tenía por escrito la descripción de funciones para cada puesto, sin embargo, por la necesidad de contar con los objetivos, tareas y relaciones de los cargos claramente establecidos, se procedió a realizar el manual de descripción y análisis de puestos.

2.2.3 Organigrama estructural



Fuente: Documentos de PROIMPORT CIA. LTDA.

Como se puede observar en el organigrama la lógica funcional es la siguiente: el **Gerente General** es quien direcciona la empresa, a través de la ejecución de las fases de la administración para cumplir con los objetivos, allí interviene **Gerente de Ventas** el cual genera la comercialización conjuntamente con sus equipo de ventas; el **Vendedor del Almacén** que maneja las ventas dentro del local, el **Vendedor Corporativo** responsable de la comercialización con las empresas, **Jefe de Mercadeo** que realiza el servicio de post venta, y el **Asistente Administrativo** que asiste en el proceso de venta, después todas estas transacciones comerciales que se han generado el **Gerente Administrativo – Financiero** con el **Contador** registran, verifican, sistematizan, procesan, controlan, aprueban, emiten informes y finalmente de la entrada, almacenamiento, de mercadería se encarga el **Bodeguero** el cual coordina con el equipo de ventas la salida de los bienes para que el **Transportista** entregue al cliente los productos.

2.3 Filosofía de la empresa⁹

2.3.1 Misión

Comercialización de productos para el hogar, telefonía, electrodomésticos, audio y video, computación, deportes y gimnasia, vehículos livianos, productos para promociones, línea de electrónica y accesorios en marcas reconocidas por su calidad, con precios competitivos, delegación de poder a nuestros empleados con una marcada orientación hacia la búsqueda de la satisfacción de nuestros clientes en condiciones que nos permitan crear valor para el comprador.

2.3.2 Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de productos de marcas reconocidas y un aliado que pueda brindar las mejores soluciones y satisfacer a sus clientes con servicios

⁹ Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

innovadores de calidad que permitan apoyar sus negocios, faciliten sus labores y hagan su vida más agradable.

2.3.3 Valores

- **Clientes.-** Nos enfocamos en nuestros clientes, los escuchamos y mejoramos constantemente nuestros sistemas con la finalidad de satisfacer sus necesidades presentes y futuras.
- **Personal.-** Nuestro éxito depende del desempeño de nuestro personal, el cual debe ser altamente competente, que trabaje en un ambiente seguro y saludable en donde se valoren y reconozcan la responsabilidad, honestidad, solidaridad, el trabajo en grupo y el desarrollo.
- **Responsabilidad.-** Esperamos un desempeño superior y somos responsables de nuestras propias acciones y resultados. Nuestros líderes establecen metas y expectativas claras y alcanzables, apoyan suministran y buscan retroalimentación constante.
- **Sociedad.-** Apoyamos a la comunidad en que nos desarrollamos, mantenemos los más altos estándares de conducta ética y responsabilidad social, nos comunicamos abiertamente con todo el personal y con el público.
- **Responsabilidad financiera.-** Debemos ser prudentes, eficientes y eficaces con los recursos que nos han sido confiados.

2.3.4 Objetivos

Objetivos

- Alcanzar un volumen de ventas de \$1.900.000 dólares.
- Obtener una mayor participación en el mercado corporativo adquiriendo el 20% de nuevos clientes más.

- Establecer convenios con clientes institucionales.
- Incrementar los niveles de venta con clientes finales en un 10% del total de ventas.
- Generar utilidades anuales de \$100.000 dólares.

Comparación entre la parte filosófica y numérica

Siempre los enunciados filosóficos que guían la actividad de una empresa deben quedar demostrados en números puesto que es la manera de garantizar que la visión se está volviendo realidad, por ello en el capítulo de impacto financiero se procederá a empatar la visión con la parte numérica.

2.4 Diagnóstico del macro ambiente

El funcionamiento de cualquier ente productivo no depende sólo de factores internos sino también y en gran medida de factores externos definidos en el entorno en el cual opera, es por ello que a continuación se presenta un análisis del macro ambiente a nivel de país para así determinar las oportunidades y amenazas para la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

2.4.1 Económico

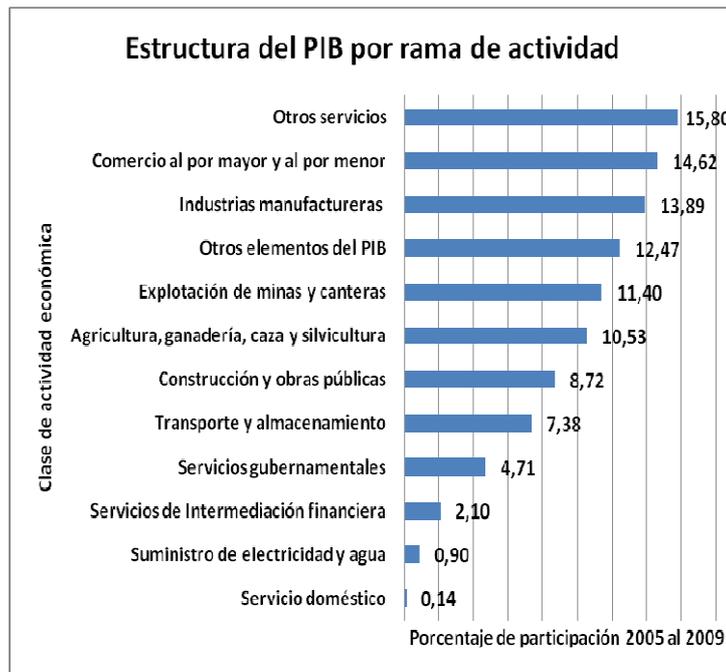
2.4.1.1 Producto Interno Bruto según ramas de actividad

Dentro de la producción total de bienes y servicios en el país, la empresa en cuestión pertenece al sector económico denominado comercio al por mayor y menor actividad económica que según información del Banco Central del Ecuador es considerada como un eslabón importante dentro de la economía Ecuatoriana.

Como podemos observar en el gráfico No. 7: Estructura porcentual del Producto Interno Bruto 2005 al 2009, durante estos últimos cinco años el comercio ha representado en promedio el 14.62% del total del PIB, lo que en términos absolutos se traduce a un promedio anual de \$3.364.090 dólares, razón por la cual el comercio luego del petróleo se convierte en el mayor contribuyente de dinero a la economía ocupando el primer

lugar de la industrias no petroleras, a pesar de que a simple vista parece estar primero el sector otros servicios este engloba a más de un sector como hoteles y restaurantes.

Gráfico No. 7: Estructura Porcentual del Producto Interno Bruto 2005 al 2009



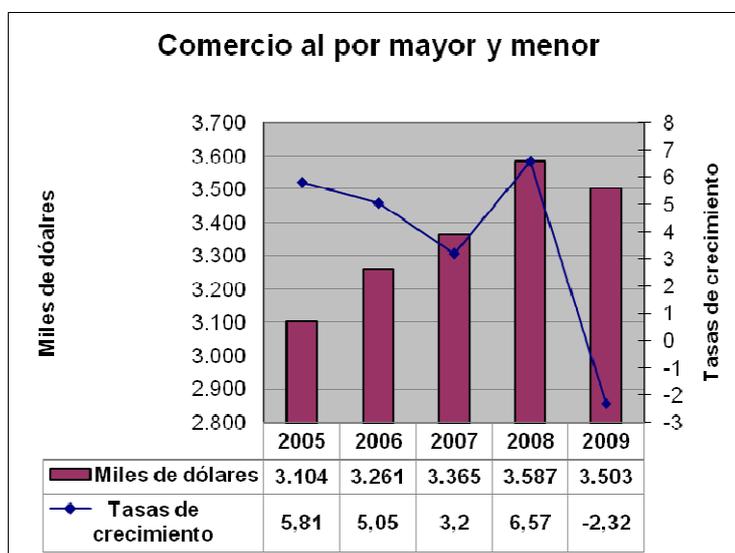
Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: La autora

2.4.1.2 Comercio al por mayor y menor

El crecimiento o caída a lo largo del tiempo se muestra en el gráfico No. 8: Evolución del comercio durante el 2005 – 2009 en donde se evidencia que el comercio al por mayor y menor presenta una tendencia al incremento y registra una tasa de variación positiva del 3.66% en promedio durante estos años.

Gráfico No. 8: Evolución del comercio durante el 2005 – 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La autora

El mayor pico del sector de comercio fue en el año 2008 donde generó \$3.586.58 miles de dólares lo que expresado en términos de crecimiento es el 6.57% lo cual se debe al dinamismo del consumo de los hogares que a su vez se produjo por el alto volumen de créditos otorgados para el consumo, incremento que obviamente concuerda en el mismo año donde el Producto Interno Bruto logró 7.24%, la mayor cifra durante estos últimos cinco años.

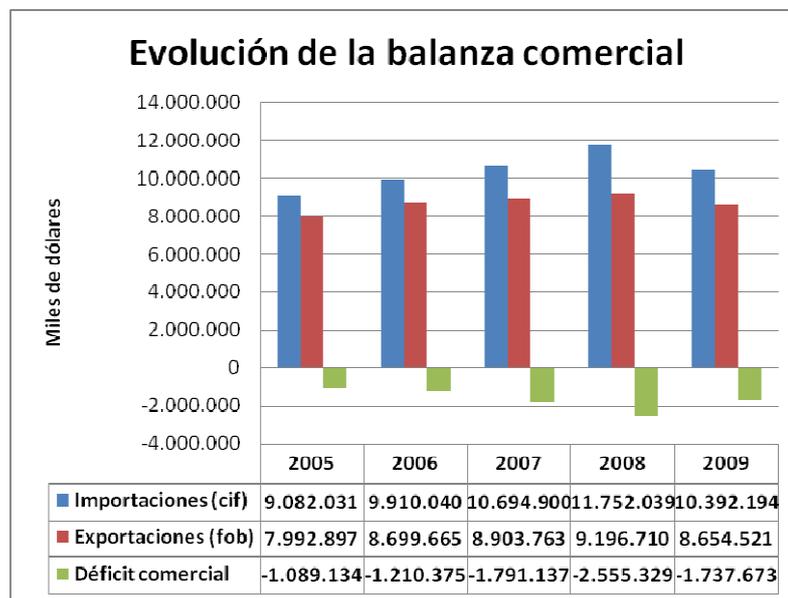
Por otra parte el mayor decrecimiento se dio en el año 2009 donde disminuyó en un -2.32% en contraste con el 6.57% que se observó en el 2008 alcanzando apenas \$3.503.29 miles de dólares, situación que se explica por la crisis a nivel mundial originada en el sector inmobiliario de Estados Unidos que afectó negativamente al Ecuador más aún por el hecho de ser una economía dolarizada, los principales impactos negativos fueron: la reducción drástica del consumo debido a la pérdida de poder adquisitivo dada por la represión del sector productivo, reducción de remesas, y adicionalmente factores coyunturales como la restricción de importaciones se obtuvo como resultado un saldo negativo en las fuerzas del mercado.

Sin embargo en los dos últimos trimestres del año anterior se empezó a registrar cifras positivas lo que significa una recuperación paulatina del mercado, lo cual corresponde a la lógica internacional en donde el comercio es el que mueve a las economías del mundo. Por lo tanto, bajo estas condiciones se determina que existen oportunidades de negocio para la empresa puesto que el sector de comercio al por mayor y menor registra una demanda creciente.

2.4.1.3 Balanza comercial

La actividad económica que realiza la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., está directamente relacionada con el comportamiento de las importaciones, debido a que los productos que se comercializan, como electrodomésticos y equipos de audio - video en su mayoría son importados, es por ello que cualquier decisión a nivel nacional repercute significativamente, tal como se observa a continuación:

Gráfico No. 9: Evolución de la balanza comercial período 2005 - 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: La autora.

Como se aprecia en el gráfico No. 9: Evolución de la balanza comercial período 2005 - 2009, las importaciones siempre han superado a las exportaciones provocando un déficit comercial sostenido, en términos absolutos, en promedio durante estos años ha representado un saldo negativo de \$1.676.730 miles de dólares, este es un problema estructural en la economía Ecuatoriana ya que cuando un país importa más de lo que exporta debe pagar dichas importaciones endeudándose a su vez con el resto del mundo.

En otras palabras se compra más de lo que se vende, de ahí que la tasa de cobertura en promedio durante este período es del 84%, es decir, con las ventas externas (exportaciones) se cubre el 84% de las importaciones pero el 16% restante se paga con endeudamiento, por ello que el déficit comercial ocasiona desequilibrios en la balanza comercial; condiciones que evidencian un peligro en el largo plazo a la dolarización, ya que el circulante es cada vez menor lo cual implica que la entrada de dinero a la economía no es suficiente para provocar el efecto multiplicador.

En continuación con el análisis, las importaciones alcanzaron su máximo nivel en el 2008 donde ascendiendo a \$11.752.039 miles de dólares, situación que como se explicó anteriormente es negativa para la balanza comercial puesto que aumenta el déficit comercial, ya que las exportaciones no crecen en la misma proporción, característica que fue una de las razones conjuntamente con otras variables macroeconómicas como: la salida de divisas, caída del precio del petróleo, reducción de las remesas, entre otras que favorecieron a la reestrcción de importaciones, medida económica adoptada por el gobierno actual para enfrentar la crisis financiera internacional.

El objetivo era corregir un déficit de \$1.459 millones de dólares de la balanza comercial disminuyendo las importaciones a través de la prohibición de ciertas partidas arancelarias y aumento de aranceles, esta meta se cumplió en parte en el año anterior cuando las importaciones ascendieron a \$10.392.194 miles dólares ya que fue un valor inferior al del año 2008, en este tema hay que mencionar que las decisiones a nivel macroeconómico se toman en función de proteger a la industria Ecuatoriana y con miras a incentivar una mayor producción nacional.

Finalmente el análisis de la balanza comercial conlleva a una reflexión implícita para el sector empresarial que se podría resumir en la siguiente pregunta: ¿Es sostenible un modelo económico donde se exporta materia prima y se importa productos terminados?.

2.4.1.4 Productos de importación que oferta PROIMPORT CIA. LTDA.

2.4.1.4.1 Aranceles del los productos que se importa

Los gobiernos con el objetivo de proteger al producto de la industria nacional imponen un porcentaje para aquellos bienes importados que entran al mercado, logrando por una parte ingresos económicos al Estado y encarecimiento de los productos extranjeros, sin embargo, para el Ecuador el tema arancelario se ha convertido en una maniobra más bien de tipo reactiva, puesto que no soluciona el real problema: la débil posición competitiva en comparación con los demás países del mundo.

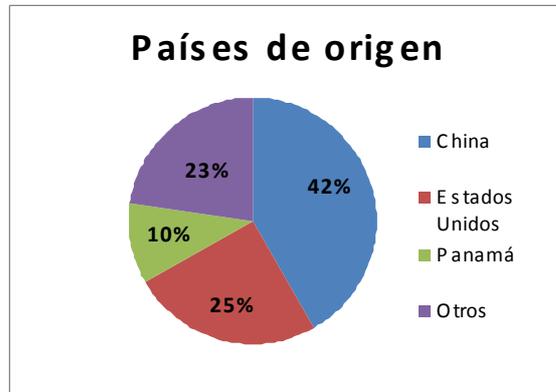
El arancel en este tipo de productos fuera de las restricciones de importaciones bordea el 20% aproximadamente, con tendencia a incrementar en cualquier momento dado exclusivamente por el déficit comercial sostenido de la balanza comercial y por la vulnerabilidad de la economía Ecuatoriana ante una crisis mundial.

En este escenario se comprende que la manera en que un país alcance niveles de competitividad es únicamente a través de las personas, ya que en la medida que el sector empresarial en coordinación con el gobierno produzca y venda más el país reflejará un desarrollo económico, por ello en relación con la empresa a pesar que el tema arancelario es una amenaza el reto es superar constantemente los niveles de competitividad.

2.4.1.4.2 Países de origen

Los principales países de donde provienen los productos que oferta la empresa son: China uno de los mayores comerciantes del mundo con el 42%, Estados Unidos representa el 25%, de Panamá proviene el 10% y demás países como: Colombia, Brasil, Venezuela son el 23% restante. Ver gráfico No. 10.

Gráfico No. 10: Países de origen del portafolio de productos de la empresa



Fuente: Corpei

Elaborador por: La autora

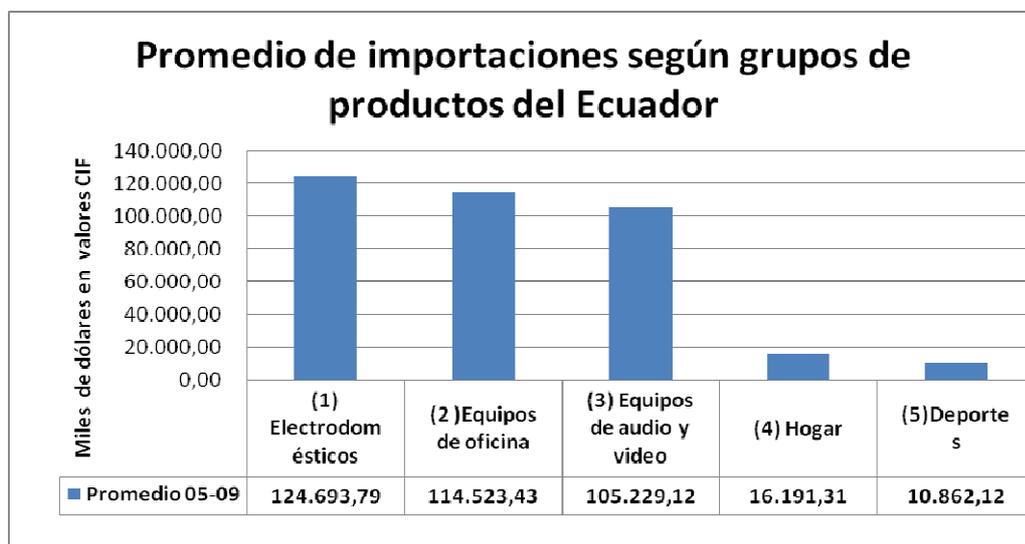
Es importante tomar en cuenta los países de donde se importa los productos que la empresa comercializa, ya que se depende de su producción en electrodomésticos en este caso para continuar con la oferta.

2.4.1.4.3 Importaciones del Ecuador de Electrodomésticos

Ecuador en concordancia con los déficit comercial presentados anteriormente es un país con grandes volúmenes de importaciones, especialmente de los electrodomésticos, equipos de audio y video, los cuales se procede a analizar puesto que son parte de portafolio de productos de la empresa.

Ver Anexo 1: Detalle de importaciones de los productos que comercializa PROIMPORT CIA. LTDA.

Gráfico No. 11: Promedio anual en miles de dólares de las importaciones de: electrodomésticos, equipos de oficina, audio – video, artículos de deportes y del hogar durante los años 2005 -2009



Fuente: Corpei

Elaborador por: La autora

Leyenda: Los siguientes grupos de productos incluyen:

(1) Electrodomésticos: abrillantadora, aire acondicionado, alisadora, aspiradora, cocina, congelador, dispensador agua, exprimidor, horno eléctrico, lavadora – secadora, lavavajilla, licuadora, microondas, parrilla eléctrica, plancha, refrigeradora, secadora de cabello, tostadora, waflera, ventilador, vitrina frigorífica y cafetera.

(2) Equipos de oficina: Calculadora, computadora, copiadora, fax, flash memory, impresora y teléfono.

(3) Equipos de audio – video: Cámara digital, filmadora, radio, reproductor MP3, minicomponente y televisión, DVD.

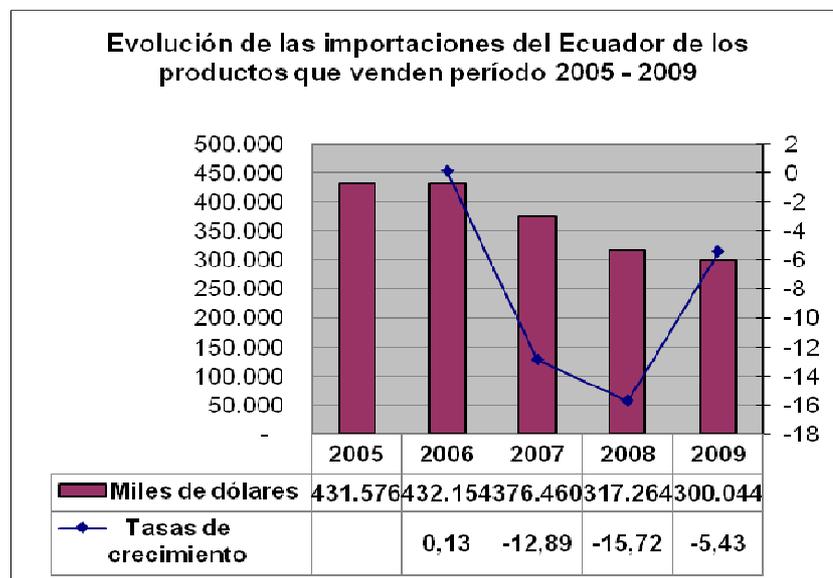
(4) Artículos del hogar: Cuchillo, olla arrocera, olla de presión, maleta, silla y vajilla.

(5) Artículos de deportes: Patines, patineta, carpas, sleeping, motocicletas, raquetas y bicicleta.

Como se puede observar en el gráfico No. 11, durante el período comprendido entre los años 2005 – 2009, los productos que más se importaron en promedio fueron los

electrodomésticos lo que representó \$124.693,79 miles de dólares por año expresados en valores CIF, seguido de los equipos de oficina y luego pero no menos importante los equipos de audio – video; en sí los grupos de productos anteriormente mencionado en promedio en estos últimos cinco años alcanzaron los \$74.299,95 miles de dólares anuales, situación que refleja para la empresa una oportunidad por la demanda creciente de dichos bienes, sin embargo, en este punto es importante analizar como esta fuerza de mercado fue afectada por las restricciones arancelarias, tal como lo veremos a continuación:

Gráfico No. 12: Evolución de los grupos de productos durante el 2005-2009



Fuente: Corpei

Elaborador por: La autora

Como se aprecia en el gráfico No. 12: Evolución de los grupos de productos durante el 2005-2009, las tasas de variación presentan una tendencia a la baja con -8.48% en promedio para este período, en términos monetarios las importaciones de estos grupos han disminuido en un promedio de \$26.306.41 miles de dólares anualmente, resultados que responde exclusivamente a factores impositivos como la restricción de importaciones y demás medidas en materia arancelaria las cuales se dieron para tratar de

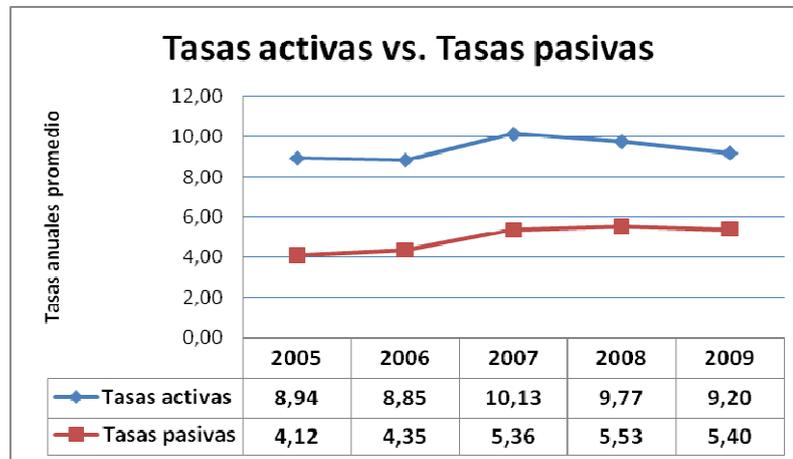
equilibrar la balanza de pagos, ya que es necesario afectar a las fuerzas de mercado para lograr una recuperación comercial en la balanza.

Bajo estas condiciones se deduce que la tendencia decreciente fue un escenario provocado por decisiones políticas y no fue un efecto propio del mercado, es decir, si la restricción no se daba no se hubiera disminuido la demanda, en relación con la empresa si bien es cierto en un momento dado puede afectar a las ventas sólo será coyuntural, aunque no deja de ser una amenaza, el punto es que existe la necesidad latente de proyectarse al futuro y ajustar las proyecciones en base a este tipo de acontecimientos.

2.4.1.5 Tasas de interés activas y pasivas

La producción de una economía está en función de la inversión la misma que se define en gran medida en la posibilidad de adquirir crédito, razón por la cual en este punto se procede a analizar las tasas de interés.

Gráfico No. 13: Tasa activas vs. Tasas pasivas durante el 2005 al 2009



Fuente: Banco Central de Ecuador

Elaborado por: La autora

Como se observa en el gráfico No. 13 en los últimos cinco años la tasa activa promedio fue de 9.38% con tendencia al decrecimiento, mientras que la tasa pasiva ascendió a 4.95% registrando una tendencia a la alza, situación favorable que se visualiza en el

mercado de créditos, especialmente luego de la dolarización donde la gente recuperó la confianza en la moneda demostrado con el depósito de dinero nuevamente en el sistema financiero.

En cuanto al margen, las tasas activas han superado en cuatro puntos promedio a las tasas pasivas, lo que significa que no se dio un despunte significativo en el costo del dinero, de hecho el spread bancario presenta una tendencia decreciente, situación que responde a factores como: cambio de estructura de los activos de la banca al canalizar mayor volumen de crédito, reducción del riesgo e inflación que no llega a superar los dos dígitos.

En relación con la empresa y luego de estas características financieras se evidencia que la disminución de las tasas de interés es positiva, ya que permite acceder a un crédito e impulsar la actividad económica, razón por la cual las actuales tasas de interés son una oportunidad.

2.4.2 Político

El panorama político del país está caracterizado por la ingobernabilidad manifiesta en el número de gobernantes que no han terminado su período, dejando inconcluso los proyectos de desarrollo económico los cuales también fueron afectados por las luchas constantes de poder entre los oligopolios que concentran la mayor riqueza.

Históricamente parte del sector empresarial ha puesto al Estado a su servicio personal, un ejemplo claro es que han pasando 56 años y el modelo de industrialización por sustitución de importaciones no obtuvo el efecto deseado: encaminar a la nación hacia un desarrollo económico, las causas fueron un cúmulo de situaciones de parte del Estado, no existió una verdadera política comercial que a la misma vez que proteja a la industria nacional también la presione a lograr un nivel competitivo a través del mejoramiento de sus procesos con conocimiento y tecnología.

Hoy, recién con la nueva constitución se empieza a retomar este modelo económico mediante del plan de desarrollo nacional el cual tiene como un objetivo estratégico al

comercio, y por ende la política comercial gira en torno a desarrollar, fortalecer y dinamizar el aparato productivo a través de promover las exportaciones con valor agregado y a propiciar las importaciones necesarias sin que afecten negativamente a la economía y a la naturaleza.

En estas condiciones es evidente la necesidad de un funcionamiento armónico entre gobierno y sector empresarial, ya que cualquier descoordinación provocará fuertes desequilibrios en el mercado, por ello es también imprescindible el manejo de políticas económicas, en este caso compete analizar la arancelaria la cual se modifica en función de la balanza comercial, por ello al registrar un cuadro de déficit comercial sostenido, el actual gobierno restringió las importaciones de cientos de partidas e incrementó los aranceles para enfrentar a la crisis mundial y equilibrar la balanza de pagos.

Situación que a pesar de afectar negativamente a las fuerzas del mercado si logró alguna maniobra para contrarrestar los efectos en una economía dolarizada. En este punto es necesario enfatizar que la Organización Mundial del Comercio aceptó la decisión y la calificó como temporal, es decir, tiene vigencia por un año, es de aplicación general y no discriminatoria, lo que supone que los países con los que existen preferencias arancelarias no pueden reclamar derecho de igualdad, ya que es una situación de excepción.

Sin embargo no sólo las decisiones políticas internas afectan a la comercialización sino cualquier cambio a nivel internacional repercute directamente, así tenemos que en el lineamiento de la eficiencia energética, el Ecuador como norma obligatoria a través del INEN prohibió la comercialización de los aparatos de refrigeración domésticos que superen los 850 litros operados por compresor hermético. El ahorro de energía se analizará más a profundidad en el aspecto ambiental.

De esta manera se observa que la política arancelaria y reglamentos técnicos representan una amenaza para la empresa puesto que disminuye la oferta, razón por la cual el valor agregado se hace necesario para transformar dicha situación en una oportunidad.

2.4.3 Social

2.4.3.1 Demografía

A continuación en el gráfico No. 14: Datos demográficos del Ecuador se muestra los principales datos que serán tomados como referencia en los próximos capítulos.

Gráfico No. 14: Datos demográficos del Ecuador

| DATOS | VARIABLE |
|------------------------------------------------------|------------|
| NIVEL: ECUADOR | |
| Demografía | |
| Total de habitantes | 14.180.583 |
| NIVEL: DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO | |
| Total habitantes del DMQ | 2.231.705 |
| Tasa de crecimiento demográfico | 2.6% |
| Población urbana | 1.640.478 |
| Total de viviendas | 556.627 |
| Promedio de edad para casarse | 29.8 |
| Población económicamente activa | 786.088 |
| Sexo | |
| Porcentaje de hombres | 48.50% |
| Porcentaje de mujeres | 51.50% |
| Estado Civil | |
| Porcentaje de unidos | 8% |
| Porcentaje de solteros | 38.50% |
| Porcentaje de casados | 45.40% |
| Porcentaje de separados | 2.2% |
| Porcentaje de divorciados | 2.4% |
| NIVEL: MERCADO DE ELECTODOMÉSTICOS EN EL 2008 | |
| Total de empresas en el DMQ | 12.797 |
| Total de compañías competencias | 2.030 |

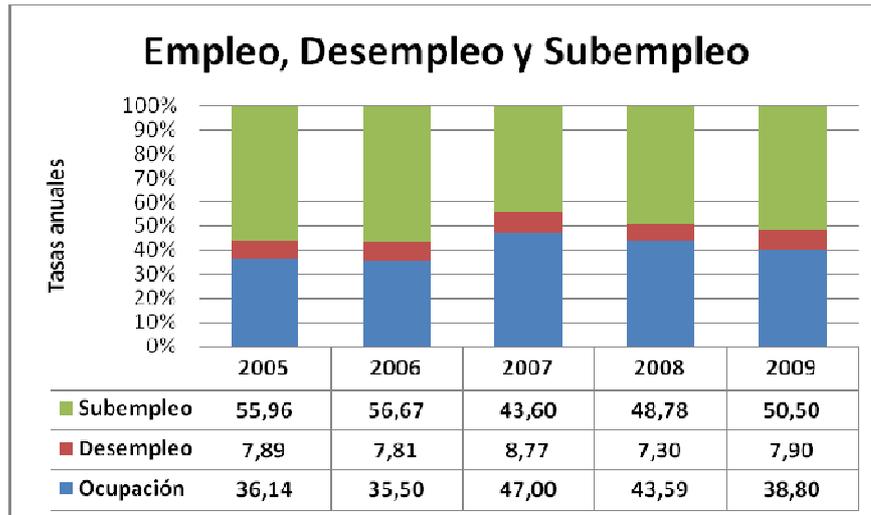
Fuente: INEC, Municipio de Quito, Superintendencia de Compañías

Elaborado por: La autora.

2.4.3.2 Empleo

El factor trabajo depende directamente de la producción, de ahí se deriva la validez para el siguiente análisis sobre el mercado laboral.

Gráfico No. 15: Empleo, Desempleo y Subempleo durante 2005- 2009



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Como se visualiza en el gráfico No. 15, las condiciones de trabajo durante los últimos cinco años no han mejorado, afirmación que se demuestra claramente con el subempleo el cual representó el 51.10% en promedio, es decir, la mitad de todos quienes comprenden la fuerza laboral trabajan más de las horas normales establecidas y recibe una remuneración inferior de acuerdo a su nivel actividad, por otro lado los plenamente ocupados son el 40.21% en promedio, y la parte proporcional de la Población Económicamente Activa que se encuentra involuntariamente sin trabajo fijo fue el 7.93% en promedio.

Las variantes del trabajo presentan una tendencia a equilibrarse ya que al ser dependientes, el resultado de un factor afecta al otro, por ejemplo la tendencia a la alza de la ocupación provocará una disminución en el subempleo así como también una tendencia a la baja del desempleo, escenario que obviamente concuerda con la tendencia a la alza del Producto Interno Bruto.

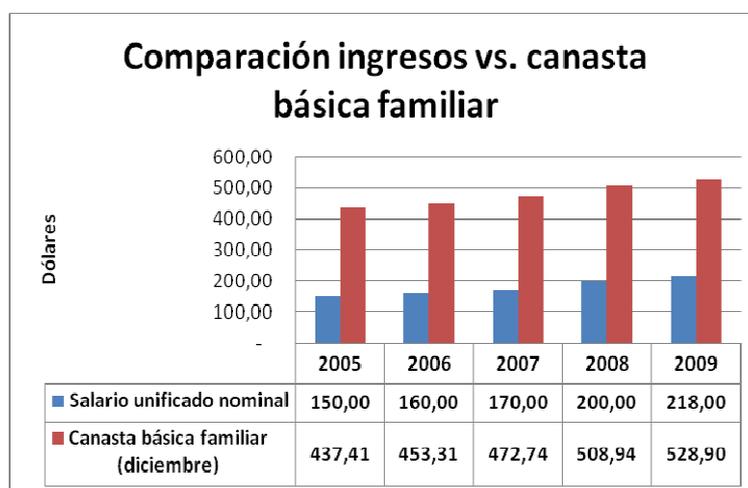
Según datos del INEC en la encuesta de comercio interno realizada en el año 2007, se determinó que la actividad económica que la empresa realiza: venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar es una de los mayores demandantes de mano de obra en el Ecuador representando el 14.27% del total de ocupados en sector de comercio al por mayor y menor, lo que significa un total de 13.632 empleados con un promedio mensual per cápita de remuneraciones de \$1.280,00 dólares.

Por lo tanto para la empresa existe una oportunidad de seguir adquirir mano de obra con condiciones justas de trabajo que a su vez serán retornadas en la disminución del desempleo y el desarrollo empresarial de la organización.

2.4.3.3 Ingresos vs. Canasta básica

El crecimiento de la demanda se determinada por la capacidad adquisitiva de los consumidores, por ello a continuación se realiza un análisis sobre el poder de compra.

Gráfico No. 16: Comparación ingresos vs. Canasta básica 2005 al 2009



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Como se aprecia en el gráfico No. 16: Comparación ingresos vs. canasta básica período 2005 -2009, los salarios unificados nominales han ido cambiando de acuerdo al incremento de la canasta básica familiar la misma que se modifica en el orden que

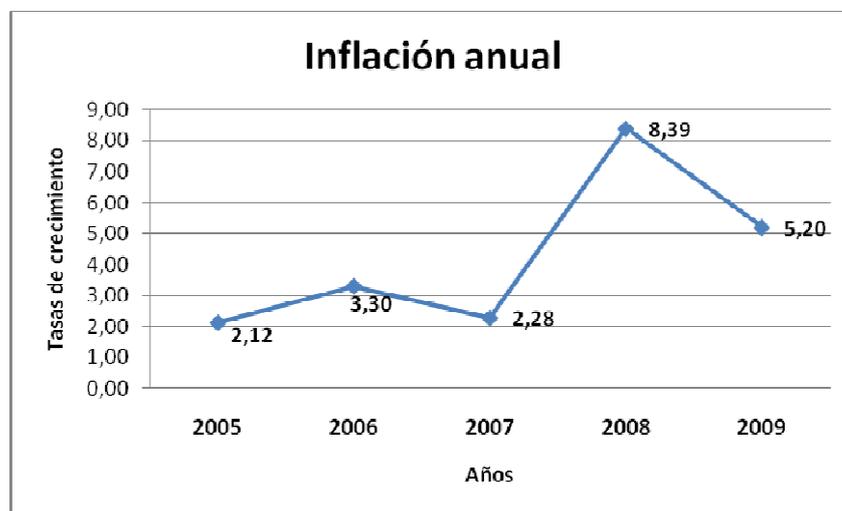
determina la inflación, y sin embargo pese a todos los aumentos anuales de sueldos todavía no se cubre la totalidad de la canasta básica; aunque desde junio del 2000 se calcula en promedio que de los cuatro miembros de los hogares 1.60 son receptores de remuneración no es suficiente, es decir, aún si reuniéramos todos los ingresos de los integrantes de una familia, tampoco se alcanza a cubrir la adquisición de los productos de consumo básico.

Realidad que vive la mayoría de hogares ecuatorianos lo que revela que Ecuador sigue siendo un país sin repartición equitativa de la riqueza, y que a pesar de contar con abundantes recursos naturales es pobre en términos económicos si se lo compara con las demás economías a nivel mundial.

2.4.3.4 Índice de precios al consumidor

Tanto el salario como la canasta básica familiar están influenciados directamente con la inflación, razón por la cual se procede a analizar el impacto de este factor.

Gráfico No. 17: Inflación anual desde el 2005 al 2009



Fuente: INEC

Elaborado por: La autora

Como se presenta en el gráfico No. 17: Inflación anual desde el 2005 al 2009, se observa que el menor incremento de precios se dio en el año 2005 con apenas el 2.12% en comparación al período anterior, resultado que se originó porque en el mes de abril

factores estacionales, climáticos y eventos específicos como la devolución de fondos de reserva a los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social contribuyeron a esta cifra; por otro lado el mayor repunte en el crecimiento de precios se visualiza en el 2008 con un crecimiento de 8.39% resultado que correspondió a la crisis internacional y a factores internos como el invierno y la inversión pública.

Durante los últimos cinco años no se ha registrado inflación crónica, lo cual ha permitido una relativa estabilidad económica sobre todo para las actividades comerciales, sin embargo la falta de maniobra en política monetaria por la dependencia del dólar de Estados Unidos así como la proyección de crecimiento de la inflación a nivel interno demuestran la vulnerabilidad y por lo tanto la pérdida constante del valor adquisitivo de la moneda. Factor negativo que se convierte en una amenaza para la empresa en cuestión ya que reduce el poder de compra de los consumidores.

2.4.3.5 Contrabando

En el entorno actual es innegable la existencia de un mercado negro, es decir del contrabando el cual disminuye ingresos significativos al Estado, sólo en el 2005 por este motivo se dejó de pagar \$200 millones de dólares al fisco, según datos de Andrés Mata presidente de la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador el cual también establece que aproximadamente el 40% de los electrodomésticos que circulan en el país han entrado sin pagar impuestos, en su mayoría son refrigeradoras, cocinas, DVD, televisores, laptops, equipos de audio - video, por nombrar algunos; siendo el punto de entrada del comercio ilícito Ibarra, específicamente por la situación geográfica ya que limita con Colombia.

El alto contrabando en esta clase de bienes es totalmente verificado con las brechas significativas de precios que encontramos en el mercado real y que obviamente le restan competitividad a los demás negocios que comercializan estos productos importados legalmente.

En este punto sin el ánimo de negar que es una amenaza eminente, es preciso anotar que para una persona natural que no está obligada a llevar contabilidad fácilmente puede comprar cualquier electrodoméstico en el mercado ilegal, pero para el sector

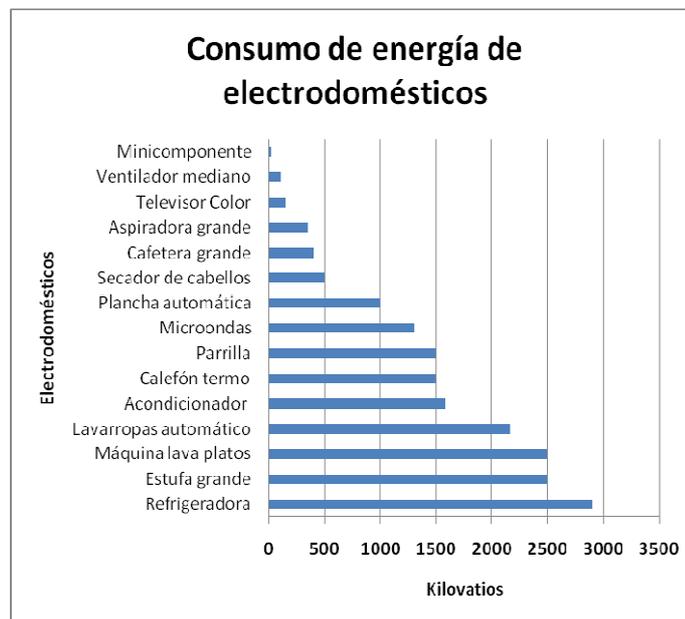
corporativo, que es el segmento de la empresa en análisis, es más difícil ya que la mayoría no se respaldan con un comprobante de venta previamente autorizado por el Servicio de Rentas Internas lo cual conlleva a convertirse en un gastos no deducible.

2.4.4 Ambiental

2.4.4.1 Consumo de energía eléctrica

Los cambios climáticos que se viven actualmente son resultado del uso irracional de los recursos, dentro del cual el consumo de energía eléctrica es un factor crítico que influye en el problema y son precisamente ciertos electrodomésticos, equipos de audio – video, aquellos que registran altos niveles de kilovatios por hora como se observa a continuación:

Gráfico No. 18: Consumo de energía de electrodomésticos



Fuente: Energy Star

Elaborado por: La autora

Como se aprecia en el gráfico No. 18: Consumo de energía de electrodomésticos, está demostrado que el refrigerador es el mayor consumidor de energía puesto que por su naturaleza debe estar prendido las 24 horas de los 365 días del año, seguidos por

productos como: lavadora, lava vajillas, acondicionador, etc., los cuales representan niveles significativos de energía eléctrica; por otra parte los bienes de menor carga energética son: el televisor, plancha, radio y demás, que a pesar de reflejar consumo mínimo son factibles de mantenerlos desconectados y así disminuir en algo la planilla de luz.

Todo lo que se refiere a materia energética actualmente tiene mucha importancia ya que se reconoce que la supervivencia será únicamente posible en la medida que se asegure la sostenibilidad del planeta, de allí se deriva la relevancia del ahorro de energía por el consumo creciente que registran los países por ejemplo: en el Ecuador según datos del CONELEC el consumo per cápita de energía durante los años 2005 - 2009 se ha incrementado en un 36%, resultado que es similar al escenario energético a nivel internacional.

En este contexto a nivel país ya se está implementando acciones orientadas a la búsqueda de la eficiencia energética las cuales se reflejan en las modificaciones que se dieron en el Reglamento Técnico Ecuatoriano, en primera instancia se normará la calidad de los productos de refrigeración de uso doméstico, que como se observó son los mayores consumidores de energía, de esta manera la norma obligatoria actual, exige el manejo de etiquetas que van desde el rango A con etiqueta color verde que significa el menor consumo hasta el rango G con etiqueta color rojo que representa el mayor uso de energía, así el consumidor podrá identificar los refrigeradores más eficiente, aunque la forma más rápida, es a través de precio ya que supera el precio promedio de los bienes convencionales.

La primera respuesta directa al consumo desmedido de energía a nivel país, es la restricción que se dio en los productos de refrigeración > 500 y 850 se permite hasta el rango D y ≤ 500 únicamente hasta el rango C, a pesar de que esta medida le restará oferta a la empresa, sin duda es positivo ya que exige la comercialización de marcas altamente eficiente como por ejemplo, Mabe que ha actualizado su tecnología elaborando productos más eficaces en el consumo de energía; con una nueva generación de aparatos eléctricos de uso doméstico que aseguran el ahorro hasta en un 65%.

El impacto ambiental guarda relación con la actividad de la empresa ya que en estas condiciones se identifica la necesidad a nivel nacional de comercializar productos más funcionales, silenciosos, sobre todo más eficientes en el sentido de ahorro de energía y protección al medio ambiente.

2.5. Análisis de las fuerzas de PORTER

2.5.1 Rivalidad entre las firmas o competidores existentes

El sector que comercializa electrodomésticos y equipos de audio – video en general registra una intensa rivalidad entre los competidores actuales, como se detalla a continuación la lucha por captar mayores cuotas de mercado es cada vez mayor.

Mercado

El número de competidores, según datos de la Superintendencia de Compañías para el año 2008 es de 2.030 empresas con la misma actividad económica de PROIMPORT CIA. LTDA: venta al por mayor de aparatos de radio, televisión y artefactos del hogar; cifra que refleja una reñida competencia, sin embargo, las compañías no están equilibradas en cuanto a tamaño y recursos se refiere, lo que significa que existen pocas firmas que dominan el mercado así tenemos a: Comandato, La Ganga las cuales están además agrupadas en la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador, por estas condiciones dicha entidad se enfoca mayoritariamente al sector corporativo.

El dinamismo que se observa en esta fuerza de mercado corresponde obviamente a la demanda creciente que existe para este tipo de productos que hoy por hoy no son considerados como bienes de lujo al contrario son una necesidad.

Forma de competir

Como la mayoría de productos son importados el mismo electrodoméstico se encuentra en todas las empresas competidoras, es decir, no existe una diferenciación de productos por ello su forma de competir es a través del precio, de allí se explica las brechas

significativas en precios y que sin duda afectan a todo el mercado ya que al caer en una constante rebaja de precios disminuye la rentabilidad, por ello además el servicio y la calidad en el largo plazo son determinantes.

Las estrategias de la competencia se enfocan a ofrecer: combos de electrodomésticos, por ejemplo: cocina – refrigeradora, regalos especiales, además existe facilidad para adquirir los bienes ya que cruzan la información financiera del cliente potencial con las entidades bancarias y de control para otorgar créditos a veces sólo con el número de la cédula de identidad, en ocasiones dan gratis la primera cuota, entre otras tácticas que señalan la factibilidad de compra en cualquier momento.

Por otro lado la inversión que realizan las grandes firmas en promoción y publicidad es alta, constantemente se puede observar en televisión, radio, prensa, revistas y demás medios las acciones publicitarias que ejecutan estas empresas para captar la atención e interés de los consumidores.

Costos fijos

Los costos fijos son elevados por ello la barrera de salida también lo es, específicamente en este sector es por las sucursales de las grandes firmas a nivel nacional que en su mayoría son arrendadas, adicionalmente los seguros y las depreciaciones de activos fijos representan en conjunto un alto costo.

Por lo tanto y luego del análisis de la rivalidad entre competidores existentes se concluye que es difícil competir en este mercado.

2.5.2 La Amenaza de la entrada de nuevas firmas o competidores

Para este sector tanto la barrera de entrada como la de salida es alta, por las razones que se explican a continuación:

Barreras de entrada

Para este tipo de negocios se necesita de economías de escala, es decir, comprar en grandes cantidades para satisfacer a la demanda con un precio competitivo, razón por la cual se requiere de una gran inversión de capital para adquirir altos volúmenes de inventarios de productos.

El acceso a los canales de distribución no es tan fácil para un competidor nuevo puesto que debe demostrar capacidad de pago futura para acceder a los créditos de los proveedores y los competidores existentes ya han establecido un lazo de confianza.

Las empresas de ingreso reciente a este mercado tendrán costos más altos que las compañías ya establecidas, ya que para esta actividad se necesita de cierta experiencia acumulada para que los trabajadores sepan cómo mejorar sus métodos y ser más eficientes en la administración del negocio, lo cual significa que la curva de experiencia es alta por desconocer como disminuir los costos en la comercialización. Por otro lado, las marcas de los competidores actuales están posicionadas en las mentes de consumidores.

Por último, la política arancelaria es una fuerte barrera de ingreso ya que restringe temporalmente la importación de ciertos electrodomésticos, disminuyendo así en cualquier momento la oferta y por ende las ventas de estos productos.

Barrera de salida

Los altos costos fijos, contratos laborales y barreras emocionales, son factores que influyen para que estas empresas sigan compitiendo en el mercado aún cuando estén ganando rendimientos bajos.

En estas condiciones como la barrera de entrada y salida es alta se determina que existen rendimientos elevados y riesgosos.

2.5.3 La amenaza de productos sustitutos

En este punto para determinar la amenaza de los productos sustitutos se realizará un análisis con énfasis en la función final que dichos bienes realizan.

Los electrodomésticos y equipos de audio – video no tienen un producto diferente como tal que sea considerado como su sustituto, es más bien la variedad de modelos de un mismo artículo con menor precio, el trabajo manual y la adquisición de un servicio que da el mismo resultado final y que por lo tanto se convierte en un competidor. Por ejemplo la lavadora, cumple la función última de tener la ropa limpia, este mismo objetivo se puede obtener lavando a mano en una piedra de lavar o mandando a una lavandería.

En este contexto la decisión de compra está dada por los siguientes factores determinantes: precio, conveniencia y tiempo; características que se inclinan a favor de estos productos con tecnología, por lo tanto se deduce que no existe en general una amenaza real de estos que pudieran ser sus sustitutos, puesto que como se estableció anteriormente, la gente considera a los electrodomésticos, equipos de audio - video como una necesidad para utilizarlos en el hogar , de igual forma los diferentes modelos de un mismo producto tampoco representan un peligro latente, ya que la empresa vende también dichos artículos.

2.5.4 El poder de negociación de los compradores

Los compradores tienen un alto poder de negociación por las siguientes causas:

Los clientes están informados de los precios, características, conocen que el mismo producto lo pueden encontrar en la competencia por lo tanto el costo de cambio para el consumidor es bajo, para ellos es muy importante la atención al cliente, el servicio post venta (garantía), la calidad y la tecnología del bien y de hecho plantean una amenaza de integración hacia atrás.

Algunos compran en grandes volúmenes, por ejemplo el sector corporativo, al cual se enfoca la empresa en cuestión, adquieren grandes cantidades de productos y aunque la venta sea de pocas unidades siguen manteniendo el poder de negociación porque entra en juego el prestigio y tamaño de la marca como cliente.

2.5.5 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación por las siguientes causas:

Los proveedores de los productos que comercializan la empresa son concentrados no existen muchas firmas, por ello el costo de cambio de un proveedor es alto, puesto que ya se estableció una forma de trabajar, además se maneja créditos lo que impide cambiarse rápidamente de un proveedor a otro y ellos plantean una real amenaza de integrarse para adelante.

Aunque la empresa si es importante para los proveedores por la gran cantidad de mercadería que compra periódicamente, el poder de negociación finalmente recae en los proveedores porque el giro del negocio es la comercialización, es decir, no se adquiere un insumo más para la producción lo que se compra es el producto final al cual la empresa le añade valor agregado con un servicio de calidad. Por último en este punto se deduce que las empresas acaban aceptando las condiciones del proveedor ya que dependen del stock para vender.

2.6. Análisis Interno

A continuación se presenta las características de los principales componentes de la empresa que luego serán utilizados en el análisis FODA.

2.6.1 Administración

- Las metas de la empresa son comunicadas a cada uno de los empleados los cuales también participan en la elaboración de la planificación estratégica.
- Los empleados tienen un compromiso para cumplir los objetivos planteados.

- Existen procedimientos establecidos.
- La gerencia es un facilitador, trabaja en equipo y es flexible.
- Los mecanismos de control prioritariamente son para el proceso de comercialización.

2.6.2 Marketing

- La segmentación de mercado es la correcta, los clientes corporativos son una cartera élite por el volumen de compra y capacidad de pago.
- No buscan nuevos nichos de mercado rentables.
- Los productos que comercializan tienen un precio competitivo.
- Existe una amplia gama de productos de alta calidad.
- La atención al cliente es personalizada y se enfoca a ofrecer una solución con sus productos de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Pocas acciones en publicidad y promoción de ventas.

2.6.3 Finanzas

- El capital de trabajo actualmente es limitado.
- La empresa se encuentra en condiciones de adquirir un crédito con proveedores o entidades bancarias por su posición financiera.

2.6.4 Producción

- Los proveedores son confiables pero hay poca maniobra en las negociaciones.
- Se maneja un sistema de compra de mercadería bajo pedido.
- Los procesos de control de calidad de los inventarios son eficaces ya que se realizan en el momento preciso.
- El almacén y la bodega comparten el mismo espacio físico.
- En ocasiones falta coordinación en los procesos de logística.

2.6.5 Investigación y Desarrollo

- No realizan investigación de mercado.
- Existen mejoras en los procesos sin embargo, falta sistematizarlas es decir, identificar en qué condiciones, cuando es necesaria la mejora para que se realicen periódicamente.

2.6.6 Sistemas de información

- Los gerentes toman decisiones en función de la información disponible en el sistema contable.
- El sistema de información actualmente vigente es de fácil uso.

2.7 Análisis FODA

2.7.1 Fortalezas

- Precios competitivos.
- Amplio portafolio de productos de alta calidad.
- Excelente cartera de clientes.
- Trato personalizado con el cliente.
- Procedimientos establecidos.
- Acertado compromiso del equipo humano para cumplir los objetivos.
- Adecuados sistemas de información y de compra de mercadería bajo pedido.

2.7.2 Debilidades

- Falta capital de trabajo
- No realizan investigaciones de mercado periódicamente.
- No se busca nichos de mercado rentables.
- Falta de coordinación en los procesos de logística.
- Pocas acciones en publicidad y promoción de ventas.

2.7.3 Oportunidades

- Crecimiento de la demanda de electrodomésticos y equipos de audio - video.
- Aumentar la cobertura en el segmento del mercado objetivo.
- Posibilidad de convertirse en importadores.
- Factibilidad de adquirir crédito para mejorar capital de trabajo.
- Clientes exigentes que prefieren alta calidad y servicio.

2.7.4 Amenazas

- Competencia creciente con similares productos y precios.
- Restricción de importaciones temporalmente.
- Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana ante una crisis.
- Poder concentrado en los proveedores.
- Posibilidad de los proveedores de integración hacia adelante.
- Alto contrabando en mercados ilícitos.

2.7.5 Matriz de evaluación del FODA con cruce horizontal y vertical

Para identificar la posición estratégica de la empresa se procede a realizar la evaluación cuantitativa de los factores internos y externos, tal como se presenta a continuación:

Leyenda de la puntuación según nivel de influencia:

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

4 = Muy alto

| EMPRESA PROIMPORT | FORTALEZAS | | | | | | | DEBILIDADES | | | | | TOTAL |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|
| | Precios competitivos. | Amplio portafolio de productos de alta calidad. | Excelente cartera de clientes. | Trato personalizado con el cliente. | Procedimientos establecidos. | Acertado compromiso de los empleados | Adecuados sistemas de información y de compra de mercadería bajo pedido. | Falta capital de trabajo | No realizan investigaciones de mercado | No se busca nichos de mercado rentables. | Falta de coordinación en los procesos de logística. | Pocas acciones en publicidad y promoción de ventas. | |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | | | | | |
| Crecimiento de la demanda de electrodomésticos y equipos de audio - video. | 4 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 41 |
| Aumentar la cobertura en el segmento del mercado objetivo. | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 44 |
| Posibilidad de convertirse en importadores. | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 3 | 2 | 32 |
| Factibilidad de adquirir crédito para mejorar capital de trabajo. | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 2 | 1 | 1 | 1 | 20 |
| Clientes exigentes que prefieren alta calidad y servicio. | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 41 |
| AMENAZAS | | | | | | | | | | | | | |
| Competencia creciente con similares productos y precios. | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 41 |
| Restricción de importaciones temporalmente. | 4 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 24 |
| Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana ante una crisis. | 3 | 4 | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 31 |
| Poder concentrado en los proveedores. | 4 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 2 | 1 | 2 | 1 | 29 |
| Posibilidad de los proveedores de integración hacia adelante. | 4 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 24 |
| Alto contrabando en mercados ilícitos. | 2 | 2 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 22 |
| TOTALES= | 38 | 39 | 29 | 28 | 20 | 25 | 30 | 37 | 31 | 23 | 22 | 27 | 349 |

Elaborado por: La autora.

2.7.5.1 Análisis de los factores externos

En la matriz de evaluación los factores externos se obtuvieron los siguientes resultados: las oportunidades representaron el 51%, es decir, alcanzaron 178, mientras que las amenazas sumaron el 49% restante con 171 puntos.

A pesar de las oportunidades superan a las amenazas, la diferencia es mínima, lo que significa que a pesar de que el ambiente externo es atractivo ya que refleja alternativas

de seguir haciendo negocios; se debe aprovechar las opciones de mercado para disminuir los riesgos que representan las amenazas siendo la de mayor impacto, la competencia creciente con similares productos - servicios, lo cual obliga a la empresa a incrementar continuamente valor agregado en el servicio al cliente y a mantener precios competitivos para así provocar la preferencia del mercado objetivo hacia PROIMPORT CIA. LTDA.

Por otro lado la mayor oportunidad es aumentar la cobertura en el mercado objetivo, es decir, dentro del segmento corporativo hay todavía muchas empresas a las cuales se puede vender e incluso dentro de este segmento existen nichos rentables, los cuales se debe aprovechar para incrementar progresivamente las ventas.

2.7.5.2 Análisis de los factores internos

En la matriz de evaluación los factores internos se obtuvieron los siguientes resultados: las fortalezas representaron el 60%, es decir, alcanzaron 209, mientras que las debilidades sumaron el 40% restante con apenas 140 puntos.

Con una amplia diferencia las fortalezas superan a las debilidades, sin embargo es necesario disminuir los factores negativos, siendo el de mayor relevancia la falta de capital de capital de trabajo, lo cual hace evidente acciones financieras directas para mejorar los ingresos y disminuir gastos.

Por otro lado la mayor fortaleza es el amplio portafolio de productos de alta calidad, seguido muy de cerca de los precios competitivos, situación que evidencia la necesidad de potencializar aún más las fortalezas ya que en los negocios todo es dinámico.

2.7.5.3 Posición estratégica de la empresa

En base a la evaluación de la empresa tanto interna como externa se determina que la posición estratégica de PROIMPORT CIA. LTDA., es alta, puesto que existen abundantes oportunidades de negocio para atenuar los riesgos del mercado y fortalezas que permiten disminuir las debilidades, por lo tanto las estrategias posteriormente a seguir serán encaminadas a continuar creciendo en ventas.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Análisis de las cuatro P del mercadeo

El éxito en la comercialización de un bien depende en gran parte del manejo eficiente de todos los elementos determinantes en la decisión de compra, razón por la cual se procede a analizar el producto, precio, plaza y promoción para luego cruzar dicha información con las necesidades de los clientes y establecer mejoras que satisfagan las expectativas de la demanda.

3.1.1 Producto

3.1.1.1 Necesidad

Los productos que vende PROIMPORT CIA. LTDA., son electrodomésticos y equipos de audio – video en general, los cuales están enfocados a satisfacer las necesidades que tienen los clientes de hacer más fácil las labores en el hogar, trabajo y también entretenerse, condiciones insatisfechas que dicho sea de paso, cada vez toman mayor fuerza por el exigente ritmo de vida.

3.1.1.2 Tipo de producto

Según Philip Kotler a estos productos se los clasifica como bienes de compras, ya que la adquisición es menos frecuente, los clientes dedican tiempo, esfuerzo para comparar el artículo deseado entre varias marcas competidoras y decidirse por aquel que ofrezca el precio más conveniente y mejor percepción de la calidad del mismo, como se estableció anteriormente esta es la forma de competir por la intensa rivalidad que existe.

3.1.1.3 Estrategias que agregan valor

La empresa en cuestión tiene como valor agregado: garantía de uso, reparación en los servicios técnicos autorizados y entrega a domicilio, si se lo compara con la competencia

los servicios adicionales son similares pero con tendencia a incrementarse, por ello es necesario ofrecer siempre algo más para convencer al cliente que es la mejor opción.

3.1.1.4 Beneficios

A más de ofrecer el producto y valor agregado se vende los beneficios que proporcionan estos bienes, que en general son: facilidad en las tareas del hogar, entretenimiento, comodidad, decoración y rapidez.

3.1.1.5 Variedad

Un punto sumamente importante es la variedad, ya que mientras más surtido mayor probabilidad de encontrar lo que se requiere, en este caso la empresa en análisis tiene aproximadamente 570 modelos de artículos para la venta, razón por la cual se procede a realizar la mezcla de productos de la siguiente manera:

Gráfico No. 19: Portafolio de productos

Amplitud de la mezcla de productos

| | Electrodomésticos y línea blanca | Audio - video | Oficina y computación | Hogar | Promocionales y deportes | Vehículos livianos |
|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Profundidad de las líneas del producto | Abrillantadora | Cámara Digital | Calculadora | Afeitadora | Jarros | Cuadrón |
| | Aire Acondicionado | Celulares | Computadora | Camas | Bicicleta | Llantas |
| | Aspiradora | Cines en casa | Copiadora | Colchón | Carpa | Motocicleta |
| | Batidora | Consola de juego | Fax | Equipos de gimnasia | Lámparas | |
| | Cafetera | DVD | Impresora | Juego de comedor | Loncheras | |
| | Calefactor | Filmadora | Lámparas | Juego de vasos | Maleta | |
| | Cocina | Grabadora digital | Laptop | Maseajadores | Mesa de juego | |
| | Congelador | Microcomponente | Multifunción | Ollas y sartenes | Parasoles | |
| | Dispensador de agua | Minicomponente | Teléfono | Sabanas y cobijas | Patines | |
| | Exprimidor | Micrófonos | Dispositivos de | Secadora de cabello | Patineta | |
| | Extractor de jugos | Radiograbadora | almacenamiento | Utensillos de cocina | Pelotas | |
| | Horno eléctrico | Radio para autos | de datos | Vajilla | Raqueta | |
| | Lavadora | Reproductor MP3 | | | Relojes | |
| | Lavavajilla | Televisor | | | Silla playera | |
| | Licuada | | | | Sleeping | |
| | Microondas | | | | | |
| | Parilla eléctrica | | | | | |
| | Picatodo | | | | | |
| | Plancha | | | | | |
| | Procesador de alimentos | | | | | |
| | Refrigeradora | | | | | |
| | Sanduchera | | | | | |
| | Sartén eléctrico | | | | | |
| | Secadora de ropa | | | | | |
| | Tostadora | | | | | |
| | Ventilador | | | | | |
| | Vitrina frigorífica | | | | | |
| | Waflera | | | | | |

Fuente: Documentos de la empresa.

Elaborado por: La autora.

Como se puede observar en el gráfico No. 19, el portafolio de productos de la empresa es grande, ofrecen una extensa variedad de modelos en cada artículo para que el cliente tenga una amplia gama de opciones y pueda escoger el que más se ajuste a sus necesidades.

En comparación con la competencia los portafolios de productos son bastante parecidos en cuanto a modelos, sin embargo la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., se destaca entre sus competidores por la variedad en la línea de artículos de deportes, promocionales y sobre todo por la calidad de las marcas que comercializa.

3.1.1.6 Calidad de las marcas que comercializan

La empresa comercializa marcas reconocidas por los clientes por su alta calidad así tenemos a: Sony, Panasonic, LG, Electrolux, Black & Decker, HP, Daewoo, Samsung, Whirlpool, entre otras que si aseguran el uso en el tiempo, no así algunas marcas que vende la competencia, por ejemplo aquellas re ensambladas como: Rivera, Icesa por nombrar algunas, las cuales a pesar de tener un precio obviamente menor dejan en tela de juicio la durabilidad del bien.

En cuanto a la calidad percibida, muchos consumidores se basan en estereotipos referentes al país o tecnología de origen de esta manera, al observar por ejemplo, la etiqueta “Hecho en Japón” o “Hecho en EEUU” puede significar para ellos que es un producto bastante bueno o tiene una calidad superior; imaginario que debe crear las marcas de los bienes que se comercializan y principalmente la propia marca de la empresa.

3.1.1.7 Marca de la empresa

El nombre de la empresa: PROIMPORT PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN CIA. LTDA., no registra un alto posicionamiento dentro del mercado en general, es más bien

en el sector corporativo de Quito que tiene cierto nivel de recordación, lo cual se explica por las pocas acciones en publicidad, a continuación un análisis del logotipo.

Gráfico No. 20: Logotipo



Fuente: Documentos de la empresa.

Como se puede observar en el gráfico No. 20, el logotipo de la empresa contiene las siglas del nombre completo de la entidad, no tiene un slogan, utiliza dos tipos de fuentes y el símbolo del mundo puede provocar el imaginario que son productos importados de todos los países, sin embargo, no existe una relación directa con los productos que vende.

A nivel general la competencia utiliza dos colores patrones: blanco y azul, dejando fuera el rojo, color dominante para dicho tipo de negocios ya que capta la atención; posteriormente se evaluará si es necesario la elaboración de un slogan en base a las necesidades que hayan sido determinadas.

3.1.1.8 Empaque

En continuación con el análisis el empaque es otro factor clave, en este caso de los electrodomésticos y equipos de audio - video es el cartón, el cual cumple con las funciones básicas de proteger al producto e informar sobre características técnicas al cliente, aquí importa que sea resistente y proteja al artículo porque el artículo no compite en percha.

En este punto la comparación con la competencia es nula, ya que el empaque no es proporcionado por cada firma competidora, por otro lado un aspecto que si tiene mucha diferenciación son los servicios de apoyo que ofrecen las empresas para estos productos.

3.1.1.9 Servicios de apoyo a los productos

En primera instancia se tiene a la garantía técnica de los productos que ofrece la empresa la misma que está respaldada con los servicios técnicos autorizados de la marca correspondiente, de esta manera cuando al consumidor tenga un problema que impide el normal funcionamiento de su bien, puede hacer uso de la garantía a través de la factura, aquí un plus importante de recalcar de entre la competencia, es que de igual forma le entregan el producto reparado en el destino escogido por el cliente.

La facilidad de pago es un enganche para este tipo de productos por ello el financiamiento no puede faltar, la empresa ofrece créditos directos a los clientes corporativos y a consumidores finales la facilidad de pagar con tarjetas de crédito, esto es un patrón general en la competencia con la diferencia que algunos se asocian con ciertas instituciones de crédito para ofrecer mayores beneficios.

La página web es otro de los servicios de apoyo que tiene la empresa, el cual se ha convertido en una asesoría de tipo informativa para que la gente pueda evaluar precios, características de los productos, etc.; sin embargo, en comparación con la competencia es válido potencializarla específicamente en el diseño para que sea más interactiva y sobre todo promocionarla para aumentar su uso.

Los anteriores factores mencionados sin duda establecen las diferencias en este tipo de negocios, pero también el servicio al cliente es determinante para la compra de un producto.

3.1.1.10 Servicio al cliente

El servicio es el factor que define los esfuerzos del marketing, por ello es sumamente importante la calidad en la atención al cliente; en este caso la empresa en cuestión, se caracteriza por trato cordial, personalizado y su filosofía de ofrecer soluciones tecnológicas de acuerdo a las necesidades, además los vendedores conocen las características técnicas de los productos.

Por otro lado, en la competencia de igual forma estos son los parámetros que se observan, razón por la cual es necesario hacer tangible lo intangible, a través de los siguientes signos que evidencia calidad anticipada.

- La limpieza es un elemento básico para dar una percepción de calidad al cliente, por ello tanto la empresa en análisis como la competencia mantienen limpios los puntos de venta.
- La apariencia de las instalaciones físicas es aceptable, sin embargo, a diferencia de la competencia el local y la bodega comparten el mismo espacio físico.
- En cuanto al material de comunicación, tienen un rótulo vistoso en la entrada, pero en comparación con la competencia, la empresa no ha potencializado el manejo de la imagen su marca.
- Las personas desde el saludo demuestran cordialidad, atención y en general dentro del mercado la competencia es una rivalidad reñida por presentarse como el mejor producto a través de un buen servicio.

3.1.2 Precio

3.1.2.1 Rango de precios

Los precios de los productos de PROIMPORT CIA. LTDA son muy competitivos en comparación con los demás competidores, tal como se muestra a continuación:

Gráfico No. 21: Comparación de precios

| MODELO DEL PRODUCTO | Empresa | Competidor 1 | Competidor 2 |
|----------------------|-----------|--------------|--------------|
| | PROIMPORT | CALL & BUY | JAHER |
| Cámara Sony DSC W310 | 204,13 | 229,99 | 213,02 |
| Cámara Sony DSC W330 | 248,36 | 272,99 | 262,23 |
| DVD LG 487 | 68,27 | 67,99 | 69,34 |

| | | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|
| Filmadora Sony DCR SR68 | 488,28 | 499,99 | 527,13 |
| Televisor LG 32LH20 | 650,89 | 699,99 | 749,23 |
| Televisor LG 42LH20 | 1397,94 | 1234,99 | 1276,48 |
| Televisor LG 42LH30 | 1277,34 | 1299,99 | 1292,17 |
| Televisor Sony KLV 32BX300 | 726,38 | 754,99 | 761,52 |
| Televisor Sony KDL 40BX400 | 1306,47 | 1359,99 | 1402,19 |
| Minicomponente Sony MCH EC99 | 289,8 | 339,99 | 379,93 |
| Cocina Idurama Barcelona | 262,89 | 259,99 | 250,00 |
| Cocina Idurama Montecarlo | 933,86 | 889,99 | 880,00 |
| Lavadora Whirlpool | 607,29 | 689,99 | 682,41 |
| Panasonic KX TG 6421 | 65,74 | 62,99 | 60,25 |
| Panasonic KX TG 6422 | 88,11 | 89,99 | 87,14 |
| Laptop HP DV4 2161 | 1217,41 | 1229,99 | 1200,98 |
| Impresora Cannon MP250 | 74,24 | 79,99 | 75,89 |
| Impresora Cannon HP OJ6500 | 140,24 | 144,99 | 142,74 |
| Moto Suzuki GN125 | 1785,00 | | 1890,00 |

Fuente: www.proimport.com.ec; www.jaher.com.ec: catálogo de Call & Buy.

Elaborado por: La autora.

Los datos que se muestran son los precios al contado y tomados con fecha 12 de junio del 2010.

La razón por la cual la empresa está en un punto bajo dentro del rango de precios del mercado es porque a pesar de que es un intermediario, del importador directo y consumidor, no tiene tanta carga en sus costos fijos y variables como lo tiene la competencia.

En comparación con la competencia, los precios siempre varían en función de la marca, país de origen, modelo tecnológico del producto, costos que debe cubrir el vendedor, volumen de compra, forma de pago, valor agregado en servicios, de la reventa y sobre todo por la rebaja de precios que realicen la competencia.

En este caso el cambio de precios de una empresa a otra se explica por la carga financiera en costos que debe cubrir el vendedor y por la reventa, sin embargo, todos los demás factores anteriormente mencionados, son determinantes para que la empresa y la competencia en general tengan o menores o mayores precios.

3.1.2.2 Costos implícitos

El valor monetario no es el único costo que incurre el cliente al comprar un electrodoméstico, existen otros factores determinantes como los siguientes:

El tiempo en que pasa comparando el producto entre varias tiendas de electrodomésticos o el tiempo de espera para la entrega del bien, son costos implícitos que asume el cliente al momento de la compra. En la empresa es bajo porque se publica esa información en la página web y se la proporciona también vía telefónica, sin embargo, en la competencia hay que recalcar que la mayoría no registran los precios en sus páginas de Internet lo cual incrementa este rubro.

Por otro lado los esfuerzos físicos, por ejemplo caminar hacia diferentes almacenes para comparar los precios es otro costo implícito que recae en el cliente, por ello es indispensable el uso del Internet tal como lo hace la empresa en referencia, ya que disminuyen estos rubros pero sobre todo hay que actualizarlas esta herramienta continuamente en función de los estilos de vida del consumidor.

3.1.2.3 Costo, competencia y cliente

La empresa así como la competencia no solamente fija el precio en función del costo de compra más una utilidad razonable, sino toma en cuenta los siguientes factores:

Competencia: La evaluación que hacen los clientes de los productos antes de la compra, obliga a las empresas a fijar el precio de un mismo artículo por debajo de los demás competidores a menos que tenga mayor valor agregado.

Cliente: Los ingresos de los clientes corporativos determinan el cuánto pueden y quieren pagar, lo cual finalmente se ve reflejado en el presupuesto que destinan estas empresas para la compra de determinados bienes, y bajo el cual los vendedores ofrecen los productos que satisfagan sus necesidades.

El precio final una vez conjugado costo, competencia y cliente siempre debe ser menor en comparación con los beneficios percibidos por el consumidor, de esta manera se logrará la satisfacción por haber realizado una buena compra.

3.1.2.4 Sensibilidad del precio

El consumidor es sensible al precio de un producto o servicio en función de sus ingresos monetarios, por ello es importante manejar factores que permitan un menor impacto, como los que se detalla a continuación:

En la venta al por menor las cuotas logran menor sensibilidad en el precio por parte del consumidor ya que hacen ver la facilidad de pago en partes pequeñas; pero al por mayor, como es el presente caso, no es un factor determinante ya que de hecho por el volumen de la compra se da crédito a un mes.

Por otro lado el factor que si hace menos sensible al costo es la relación precio – calidad, ya que a mejor percepción de marca, supone mayor garantía del uso, por lo tanto ciertos clientes están dispuestos a pagar un poco más siempre y cuando asegure duración en el tiempo.

En dicho contexto hay que anotar que en estos productos lo clientes mantienen la percepción que a mayor precio, mayor calidad.

3.1.2.5 Elasticidad precio de la demanda

Un aspecto fundamental es el grado de sensibilidad en las cantidades demandas frente a una variación de precios, en este caso los electrodomésticos y equipos de audio – video en general registran una demanda elástica.

Dicha afirmación se deduce por la siguiente explicación: El incremento de los precios de los electrodomésticos en el 1% provocaría una reducción en la cantidad demandada del 2% como mínimo, es decir, ante la alza de precios la gente buscará otros modelos de

electrodomésticos de diferentes marcas con costos inferiores y por lo tanto reducirá la compra del producto que aumentó su precio, por lo tanto significa que son sustituibles.

Además, la demanda elástica de este tipo de productos se explica porque son bienes a los cuales se les dedica bastante dinero y tiempo, siendo así que los clientes pasan comparando el artículo entre una tienda y otra, con el objetivo de encontrar el mismo producto a menor precio o una marca diferente con similares características que ofrezca un costo inferior.

En este caso es válido recalcar que los consumidores conocen que en la mayoría de veces el aumento de precios es a causa del incremento de aranceles, de esta manera el valor adicional es cargado a compradores y a vendedores pero en mayor proporción.

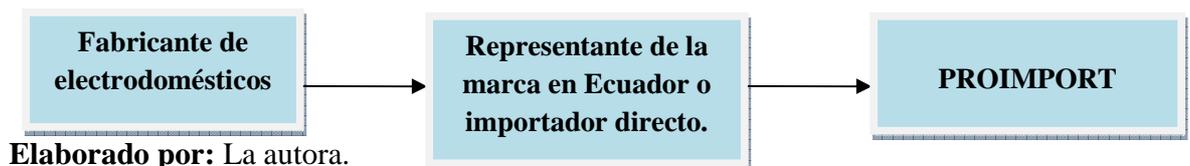
Por lo tanto se deduce que por el efecto de la elasticidad precio de la demanda en los electrodomésticos está bien que tanto la empresa en cuestión como la competencia mantengan variedad en su portafolio de productos, ya que al ofrecer una gama de artículos con diferentes precios aumentan la probabilidad de compra.

3.1.2.6 Selección del precio final

En cuanto a la selección del precio final es importante señalar que tanto la empresa en cuestión como la competencia adaptan sus precios en función de la magnitud del pedido e importancia del cliente con el objetivo de ganar la compra ya que los compradores tienen un alto poder de negociación.

3.1.3 Plaza

3.1.3.1 La empresa como canal de distribución



Como se estableció anteriormente la mayoría de los productos provienen del exterior llegando al país a través de importadores directos o representantes de la marca en Ecuador negocios que en su mayoría no venden al detalle sino al por mayor, es decir, a otros distribuidores como es el caso de PROIMPORT CIA. LTDA.

3.1.3.2 Punto de venta

Puesto que el giro de negocio de la empresa en análisis es la venta al por mayor de electrodomésticos, equipos de audio – video en general, los productos son entregados directamente a los clientes en su domicilio es así que en la mayoría de casos los consumidores no compran directamente del local, por ello cuentan con un solo local mediano ubicado en el Centro Comercial la “Y” el cual no es tan visible desde la entrada, atienden hasta sábados con horarios acorde a las necesidades de los clientes.

Por su lado la competencia en este punto se encuentra un paso adelante ya que la mayoría tienen más de un local con mejor ambiente aunque hay que considerar que esto ha incrementado sus costos, de igual forma tienen horarios más extendidos están ubicados cerca de los más importantes centros comerciales de la ciudad, de hecho es la forma en que se organiza el comercio, y también entregan los productos a sus cliente a domicilio.

3.1.4 Promoción

3.1.4.1 Publicidad

La comunicación a través de los medios masivos sirve principalmente para dar a conocer un producto o servicio, por ello la empresa en cuestión se ha publicado en las páginas amarillas del directorio telefónico, por otro lado es en la competencia donde se visualiza mayores acciones publicitarias.

Sin embargo para este caso es necesario que la comunicación sea más directa al segmento meta, razón por la cual la empresa envía por e-mail información de sus productos a los clientes pero no lo hace frecuentemente ni de forma segmentada, lo cual

indica una oportunidad de potencializar el manejo de la publicidad para llegar al cliente con un mensaje claro y creativo.

3.1.4.2 Promoción de ventas

Las técnicas promocionales como son los combos, regalos están en función de la forma de vender de los proveedores y a pesar de que estas acciones provocan un pequeño impulso extra para que el consumidor incline su decisión de compra son utilizadas principalmente en la venta al detalle no así en la comercialización al por mayor, ya que estos últimos prefieren los descuentos.

De esta manera es importante señalar que el descuento es la regla universal sobre todo para este negocio, en el cual constantemente se evalúan precios y si la competencia ofrece menor costo con similares beneficios la empresa en análisis puede perder la compra, por ello es necesario elevar la eficiencia.

3.1.4.3 Ventas personales

La empresa en referencia visita a sus clientes al momento de presentar o negociar una cotización y precisamente en este punto es en donde se debe dar una excelente percepción a través del: saludo, trato al cliente, imagen, materiales corporativos, presentación del producto, comunicación verbal, corporal, disponibilidad de traer muestras o catálogos, entre otros factores que necesariamente deben estar estandarizados para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

3.2 Evaluación cuantitativa de las cuatro P del mercadeo

Para determinar la calificación global del producto se procede analizar las cuatro P del mercadeo en comparación con sus dos competidores directos.

| ANÁLISIS DE LAS 4 P | Empresa | Competidor 1 | Competidor 2 |
|----------------------------|-----------|--------------|--------------|
| | PROIMPORT | CALL & BUY | CONGRESA |
| PRODUCTO | | | |
| Valor agregado | 3 | 3 | 3 |
| Variedad | 4 | 2 | 3 |
| Calidad | 4 | 3 | 3 |
| Garantía | 4 | 3 | 3 |
| Percepción de marca | 2 | 3 | 2 |
| Servicios de apoyo | 4 | 3 | 3 |
| Servicio al cliente | 4 | 3 | 4 |
| Plazo de entrega | 3 | 3 | 3 |
| Evidencias de calidad | 2 | 3 | 2 |
| Subtotal producto= | 30 | 26 | 26 |
| PRECIO | | | |
| Competitividad en precio | 3 | 2 | 3 |
| Accesibilidad a crédito | 3 | 3 | 3 |
| Subtotal precio= | 6 | 5 | 6 |
| PLAZA | | | |
| Sucursales | 2 | 3 | 2 |
| Tamaño del local | 2 | 2 | 2 |
| Ambiente del local | 2 | 3 | 3 |
| Horarios | 3 | 4 | 4 |
| Subtotal plaza= | 9 | 12 | 11 |
| PROMOCIÓN | | | |
| Negociación | 3 | 2 | 2 |
| Regalos especiales | 2 | 3 | 3 |
| Descontos | 3 | 2 | 3 |
| Publicidad | 2 | 3 | 2 |
| Subtotal promoción= | 10 | 10 | 10 |
| TOTALES= | 55 | 53 | 53 |

Elaborado por: La autora.

Leyenda de la puntuación:

1 = Bajo

2 = Medio

3 = Alto

4 = Muy alto

3.2.1 Conclusiones del análisis de las cuatro P del mercadeo

- La forma de competir además del precio es con productos variados y sobre todo de alta calidad ya que este último asegura la satisfacción al cliente.
- El valor agregado en los servicios es la manera de diferenciación más efectiva para estar adelante de la competencia.

- La rebaja de precios es inminente y obliga a alcanzar alta eficiencia continuamente.
- La presentación hacia el cliente como la mejor opción de compra es un juego de percepciones por ello hay que hacer tangible lo intangible mediante el uso de la imagen corporativa.
- Una publicidad que sea percibida como la solución de las necesidades de los clientes conjuntamente con el manejo eficaz del producto, precio y plaza permitirá a la empresa convertirse en la primera opción de compra.

3.3 Análisis de la demanda

3.3.1 Conducta del consumidor

Para llegar al consumidor hay que conocerlo, por ello su descripción permitirá adaptar las estrategias de marketing para satisfacer sus necesidades.

3.3.2 Segmento meta

El segmento meta de PROIMPORT CIA. LTDA., son las empresas medianas y grandes, en primera instancia porque el mercado de consumidores finales está dominado por pocas firmas, (2) la frecuencia y volumen de compra sin duda son superiores en comparación con las personas naturales y (3) no están saturados por lo menos en la comercialización de estos productos, por ello existe oportunidad de satisfacer sus necesidades.

A continuación se presenta un análisis de los factores más influyentes y el proceso de compra de este segmento del mercado:

3.3.3 Factores geográficos

Como se estableció anteriormente los clientes meta son las empresas medianas y grandes pero en Pichincha, la razón es que además de ser el domicilio de la entidad en análisis,

es la segunda Provincia con la más alta concentración de organizaciones representando el 33.30% luego del Guayas con el 49.12%, mercado que dicho sea de paso al ser puerto está dominado por los importadores directos.

3.3.4 Factores demográficos

3.3.4.1 Etapa del ciclo de duración

Introducción: Son las empresas que recién se están formando necesitan equipos de computación, telefonía, muebles de trabajo y ciertos electrodomésticos o artículos de menaje para cocina, esto con el objetivo de equipar su lugar de trabajo, su frecuencia y volumen de compra es bajo.

Crecimiento: Son las empresas que ya han pasado un cierto tiempo en el mercado empiezan a renovar sus equipos de oficina, además como tienen más empleados y han alcanzado un nivel de estabilidad de ingresos económicos dan regalos a sus clientes y trabajadores para incentivar el crecimiento de las ventas.

Madurez: Empiezan a profundizar en los programas de motivación dirigidos a su fuerza de ventas para que luego de haber cumplido una meta darles un regalo que ellos lo perciban como útil y duradero, y dependiendo de sus objetivos también realizan planes promocionales con sus clientes en donde se sortean televisores, cocinas, etc.

Principalmente la empresa en cuestión se enfoca a las entidades que se encuentran desde una etapa de crecimiento es decir, en las medianas y grandes organizaciones ya que su frecuencia y volumen de compra es mayor.

3.3.4.2 Circunstancias económicas

Para determinar el ingreso disponible que pueden gastar las entidades en general en este tipo de productos se procede a tomar como referencia los gastos de gestión, el cual incluye todos los festejos, regalos que la empresa podría hacer a clientes, trabajadores y

accionistas, actualmente estos no pueden exceder del 2% de los gastos operativos una vez descontando el mencionado.

Según los datos de la Superintendencia de Compañías para el 2008 el límite máximo de gastos de gestión es de \$8.330,74 dólares en promedio para cada empresa que está bajo el control de esta entidad, resultado obtenido bajo el supuesto hipotético que las organizaciones destinan el 1% de su cuenta publicidad y promoción en dar regalos a terceros.

3.3.4.3 Estilo de vida de los clientes corporativos

A continuación se procede a analizar las actividades, intereses y opiniones de las empresas medianas y grandes.

Actividades

Los clientes potenciales son aquellas entidades que realizan cualquier actividad económica, excepto las que se dedican al comercio de electrodomésticos (competencia) y las que son importadores directos (proveedores).

La actividad económica que realizan los clientes potenciales determinará su motivo de compra. Por ejemplo se tiene a las siguientes empresas que aparten de requerir equipos de oficina necesitan: (1) Aseguradoras para reponer siniestros y (2) Entidades de comercio, manufactureras, concesionarias, petroleras, cooperativas de ahorro - crédito, entidades financieras, laboratorios médicos, etc. para planes de incentivos con trabajadores y clientes.

Intereses

- Las empresas están interesadas en que sus empleados produzcan más dinero para la entidad.
- Desean retener a sus clientes.

- Tienen el interés de aumentar la rentabilidad por ello el dinero es cuidado cautelosamente.
- Están interesados en motivar al trabajador para impulsarlo a cumplir los objetivos.
- Tiene interés en la última tecnología porque les ahorra mucho tiempo y el hecho de estar conectados casi todo el tiempo es sumamente importante.

Opiniones

- Son una empresa de éxito.
- Que los trabajadores son los permiten que la empresa cumpla o no sus objetivos.
- Que tiene muchas oportunidades de negocio por potencializar.

3.3.5 Factores psicológicos

3.3.5.1 Motivación

Los electrodomésticos y equipos de audio – video en general, según la teoría de Maslow están dentro de las necesidades fisiológicas ya que están considerados como productos básicos que no pueden faltar en el hogar y trabajo, lo cual significa que el nivel de motivación es fuerte en comparación con otros productos.

3.3.5.2 Percepción

El imaginario que se crean los consumidores sobre los productos o servicios influye en la forma de actuar de una persona motivada, aquí hay que recalcar que cada persona se crea un significado diferente, el cual dependerá de la forma en que el estímulo es expuesto y de las necesidades, por ello a continuación un detalle de los tres procedimientos de la percepción:

Atención selectiva: Debido a la gran cantidad de acciones publicitarias las personas enfocan su atención en aquellos productos que satisfagan sus necesidades presentes, o que haya sido algo esperado, por ejemplo: en vísperas de navidad las personas prestarán atención a los anuncios que ofrezcan regalos para sus trabajadores.

Distorsión selectiva: La gente puede tergiversarla la información recibida, por ello hay que tomar en cuenta que ellos interpretarán de una manera que apoye a sus conceptos previos, por ejemplo: si un anuncio plantea que Rivera es la mejor marca en televisores muy probablemente contradiga una percepción que tiene consumidor y por lo tanto el cliente potencial le cambiará de sentido a esa premisa anunciada.

Retención selectiva: La gente solo retendrá lo que apoye a sus actitudes y creencias, por ejemplo: si una persona cree que LG es estilo, diseño, actualidad y ve esas características en una anuncio publicitario es probable que retenga más el mensaje.

Por ello es importante analizar cada elemento del anuncio publicitario el cual debe generar atención, interés, deseo y acción, sin embargo, hay que tomar en cuenta que los clientes corporativos no se dejan guiar por la publicidad de una empresa.

3.3.5.3 Creencias y actitudes

La creencia es el pensamiento descriptivo de algo y es el que forma la imagen de los productos, específicamente de la marca, por ejemplo: Mabe es una marca de electrodomésticos.

En cambio las actitudes son las evaluaciones positivas o negativas de una persona hacia un producto, por ejemplo: Mabe es una excelente marca de electrodomésticos, es la afirmación que un consumidor le pueda dar después de una experiencia suya o recomendación de alguna persona cercana.

Las actitudes son difíciles de cambiar porque las personas ya tienen una experiencia de uso del producto, por ello es importante vender bienes y servicios de calidad.

3.3.6 Proceso de compra

Necesidad

Dicha condición insatisfecha se presenta cuando los ejecutivos de mandos medios o superiores, planifican o surge en un momento la necesidad de dar regalos o premios a los clientes para retenerlos, motivar a la fuerza de ventas - trabajadores en general o simplemente necesitan equipar la oficina, entre otros motivos de compra que dependen del giro del negocio, de cuánto quieren, pueden pagar las empresas, y de la forma en cómo pretenden alcanzar los objetivos que se hayan trazado.

Evaluación de alternativas

Antes de la fecha programada para la compra de estos productos, el asistente del ejecutivo en la mayoría de veces, solicita tres cotizaciones como mínimo de los productos que desean comprar, con proveedores con los que ya han trabajado o algún nuevo que ha conocido por alguna publicidad o recomendación.

Por ello para esta fase se debe realizar acciones que generen recordación de marca con el objetivo de estar entre las tres cotizaciones, algo muy importante también es que hay que hacerles las cosas más fáciles y ahorrarle tiempo en la búsqueda de información, con el uso de página web y sobre todo un servicio al cliente rápido.

Cuando el asistente ya tenga las tres cotizaciones las presenta a su jefe en el tiempo que han acordado y luego de comentarle algunas novedades sobre modelo de productos, precios, etc.; es muy probable que esta persona recomiende inconsciente o conscientemente que se realice la compra en un empresa específica la misma que si influirá en la decisión.

Luego el ejecutivo de mando medio o superior evalúa las cotizaciones para escoger la que más se ajuste a las necesidades, comparando así todas las propuestas bajo criterios de: precio en primera instancia, calidad, variedad, servicio al cliente, garantías, experiencias de compras anteriores, etc.; características con las cuales se determina la mejor opción de compra.

Consumo

Ya se ha dado la preferencia hacia una empresa en especial y por ello empieza la negociación en donde estos clientes tienen un alto poder, aquí se comunicarán con el contacto en ventas para cerrar la venta con las condiciones descritas en la cotización o presionar mejores condiciones sobre todo en precios, plazo para pagar y los servicios anteriormente mencionados.

Por ejemplo darán el argumento aunque no siempre sea verdad que la otra organización les ofrece un costo inferior, presionando así para obtener un menor o igual precio, acordarán el plazo para pago, y sobre todo exigirán condiciones específicas en el servicio al cliente, instalaciones, entre otros que la entidad escogida termina en la mayoría de veces aceptando para ganar la compra.

En este punto se hace la entrega del producto en el lugar y con las condiciones acordadas en la negociación.

Satisfacción

Si el producto, servicio cumplen con los requerimientos de los clientes ellos quedarán satisfechos, sin embargo lo más importante es superar lo mínimos que esperan en la compra de estos productos, como por ejemplo: garantías de calidad, servicio cordial, cumplimientos en tiempos de entrega, beneficios adicionales, entre otros.

Luego se dará el servicio post venta en los servicios técnicos autorizados de las marcas proveedoras, en caso de que los productos vendidos necesiten reparación, mantenimiento.

3.3.7 Personas que interviene en la decisión de compra

Iniciador: Propuesta de los ejecutivos de mandos medio o de asistentes.

Influyente: Asistentes de los ejecutivos.

El que decide: Ejecutivos de mandos medios o superiores.

Comprador: Asistentes de los ejecutivos, o encargado de compras.

Usuario: Los trabajadores o clientes de la empresa.

3.3.8 Tipo de conducta de compra

El tipo de la conducta de compra es compleja, puesto que los clientes están conscientes que hay diferencias entre las marcas, además ya han pasado por experiencias de compra, las cuales han hecho que aprendan sobre los productos y se formen creencias y actitudes sobre los mismos.

3.4 Segmentación

A continuación se explica porque es una segmentación exitosa.

Mesurable: El segmento de las empresas medianas y grandes, es perfectamente identificable y la información se encuentra disponible en las páginas Web de la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas Internas.

Accesible: Si es posible llegar a este segmento de mercado con una mezcla de marketing adecuado, de hecho la empresa en análisis lo hace desde ocho años, sin embargo lo que si hay que recalcar es que son clientes exigentes.

Rentabilidad: Este segmento de mercado es grande y sobre todo es rentable, porque compran en grandes cantidades.

Extraordinario: Este grupo no está atendido totalmente por la competencia, lo cual indica que hay necesidades que satisfacer con la venta de estos productos.

3.4.1 Resultado del perfil del consumidor

| Segmentación Geográfica | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Región | Provincia de Pichincha. |
| Densidad del área | Urbana. |
| Segmentación Demográfica | |
| Tamaño de la empresa | Medianas y Grandes empresas. |
| Etapa en que se encuentra | Estabilidad en el mercado con proyección al crecimiento. |
| Ingresos económicos | Desde \$1.000.000 de dólares |
| Negocios que realizan | Aseguradoras, industrias, concesionarias, petroleras, entidades bancarias laboratorios médicos y comercio en general, etc. |
| Segmentación Psicológica | |
| Necesidades - motivaciones | Equipar o renovar la oficina, regalos a trabajadores en fechas especiales y planes de incentivos a clientes y empleados. |
| Percepción | Riesgo moderado. |
| Participación en el aprendizaje | Alta participación. |
| Actitudes | Actitud positiva. |
| Segmentación por las ventajas buscadas según el proceso de compra | |
| Necesidad | Productos que facilitan las tareas del trabajo e incentivan a clientes y trabajadores a comprar o vender más. |
| Evaluación de alternativas | Facilidad, rapidez y exactitud en la información solicitada. |
| Consumo del producto | Precio menor o igual que la competencia, calidad, variedad, servicios personalizados que se adapten a sus necesidades y beneficios extras. |
| Satisfacción | Garantía y servicios de logística. |

3.4.2 Cuantificación del segmento meta

El total del segmento meta es de 1.358 empresas medianas y grandes en la Provincia de Pichincha resultado obtenido de la siguiente manera:

| | |
|------------------------------------------------------|---------------|
| Total de empresas en Ecuador | 38.425 |
| (-) Empresas que no están en Pichincha | 25.628 |
| (=) Total de empresas en Pichincha | 12.797 |
| (-) Empresas pequeñas | 11.397 |
| (=) Total de empresas medianas y grandes | *1.400 |
| (-) Competidores | 18 |
| (=) Total de empresas fuera de la competencia | 1.382 |
| (-) Proveedores | 24 |
| (=) Total del clientes potenciales | 1.358 |

Fuente: Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas.

*Para calcular el número de empresas medianas y grandes se utilizó el promedio de pago del Impuesto a la Renta Causado que en el año 2005 fue de \$10.000 dólares aproximadamente.

3.5 Investigación de mercado

El objetivo de la presente investigación de mercados es identificar las necesidades de los clientes, en cuanto a los siguientes factores específicos:

- Hábitos de consumo (qué, cuándo, porqué compran estos productos).
- Mezcla de marketing que necesitan que tenga un proveedor.
- Servicios adicionales que les gustarían.
- Preferencias.
- Satisfacción.

3.5.1 Método de muestreo

Para determinar el método de muestreo se realizó el siguiente análisis.

Variable: Número de empresas medianas y grandes de la Provincia de Pichincha que compran un producto que ofrecen PROIMPORT. (*Variable discreta*).

Dispersión: Son Homogéneos.- Estas empresas son muy parecidos en términos de la variable de análisis, ya que a pesar de que tienen diferentes giros de negocios, todas requieren equipos de trabajo para equipar o renovar sus oficinas, pero sobre todo dependen de sus trabajadores, clientes por ello necesitan motivarlos para aumentar sus ventas.

Ocurrencia: Es aleatoria.- La población tiene un comportamiento irregular en términos de la variable que se está analizando, ya que las empresas compran los productos cuando surja la necesidad, es una cuestión sin orden alguno.

En consecuencia se puede aplicar el Muestreo Irrestricto Aleatorio.

3.5.2 Tamaño de la muestra

Datos.-

| | | | |
|------------------------------|-----------------|------------|---------------------------------------------------------------------------|
| N = | 1.358 | n = | $\frac{N \times p \times q}{(N-1) e^2 + p \times q}$ |
| p = | 0,5 | | |
| q = | 0,5 | | |
| e\approx | 5% | n = | $\frac{1.358 \times 0.5 \times 0.5}{(1.358-1) (0,10)^2 + 0.5 \times 0.5}$ |
| e\approx | 0.05 x 2 = 0.10 | n = | 90 |

Para tener una confianza del 95% se necesita una muestra de 90.

Se ha considerado un error pequeño ($e \approx 5\%$) ese es el margen de error en el que se podría equivocar, sin embargo fue necesario duplicar el error puesto que daba como resultado una muestra que llega a los 326, valor muy grande para efectos académicos por el factor tiempo. Con respecto a z, no es tan grave si se llega a fallar por ello el error de estimación es del 0.05 bajo una confianza del 95% para lograr mayor precisión.

3.5.3 Procedimiento del levantamiento de datos

1. Filtrar de la base de datos que emite el Servicio de Rentas Internas con los valores pagados de Impuesto a la Renta Causado a las empresas que: (1) tengan domicilio en Pichincha y (2) que pagaron por este concepto \$10.000 dólares o más.
2. Enumerar a toda la población de 1 a 1358, obteniendo el marco muestral.
3. Calcular técnicamente el tamaño de la muestra.
4. Determinar 90 número aleatorios entre 1 y 1358 con la ayuda de una calculadora, considerando que no se debían repetir.
5. Identificar a la unidad muestral seleccionada.
6. Contactarse telefónicamente con la empresa seleccionada.
7. Solicitar el direccionamiento a la persona encargada dependiendo el tipo de empresa fue para el departamento de: marketing, compras o indemnizaciones.

8. Decir el diálogo preparado para la encuesta telefónica.
9. Llenar la encuesta con las respuestas indicadas por la persona.

3.5.4 Eficiencia de la muestra

Aplicando el muestreo irrestricto aleatorio se garantiza las tres condiciones de la muestra que son las siguientes:

Representatividad: Una empresa mediana o grande en la provincia de Pichincha expresa fielmente las características de la población, ya que por el mismo hecho de generar niveles superiores de venta presentan características similares.

Aleatoriedad: Todas las empresas han sido enumeradas de esta manera se asignó igual probabilidad de selección a cada una de ellos.

Eficiencia en la estimación: Una vez que se tiene una muestra relativamente homogénea en términos de la variable principal, después de garantizar la aleatoriedad de selección y finalmente de aseverar que la muestra es representativa se puede asegurar la eficiencia de la estimación.

3.5.5 Diseño de las preguntas para la encuesta

En este punto se procede a realizar las preguntas de la encuesta las mismas que corresponde al proceso de compra de las empresas medianas y grandes; y responden al objetivo de esta investigación.

| PROCESO DE COMPRA | VARIABLES PARA LAS PREGUNTAS |
|---------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 1. Necesidad | Qué compran; para qué compra, preferencias |
| 2. Planificar las actividades | Cuándo compra |
| 3. Solicitar cotizaciones | Cómo prefieren solicitar los productos |
| 4. Evaluar cotizaciones | Qué evalúan para escoger un proveedor |
| 5. Escoger una cotización | Porqué compra en PROIMPORT y en la competencia |
| 6. Negociar los términos de la compra | Servicios adicionales que le gustaría |
| 7. Finiquitar la compra | Qué opina del servicio que prestan los empleados |

| | |
|-----------------|---------------------------------------|
| 8. Pagar | |
| 9. Satisfacción | Ha recomendado a PROIMPORT CIA. LTDA. |

3.5.6 Instrumento de levantamiento de datos

Para el levantamiento de datos se utilizó la encuesta. Ver anexo 2.

3.5.7 Análisis de la investigación de mercado

Con la aplicación del muestro irrestricto aleatorio en la presente investigación de mercado la mayor dificultad fue el factor tiempo por ello se aplicó las encuestas vía telefónica, de esta manera fue fácil pasar el filtro de la recepcionista, de hecho fueron pocas las personas que preguntaban de parte de quién o el motivo de la llamada.

De igual forma el direccionamiento de la llamada hacia el jefe de compras, marketing o indemnizaciones según el caso no fue un inconveniente, pero el tema disponibilidad de tiempo si lo fue, ya sea por la carga de trabajo, reuniones, viajes, etc.; se retrasaba la aplicación de las encuestas. Sin embargo la mayoría de estas personas demostraron amabilidad, disposición en contestar las preguntas y sobre todo interés en los productos que comercializa la empresa en cuestión.

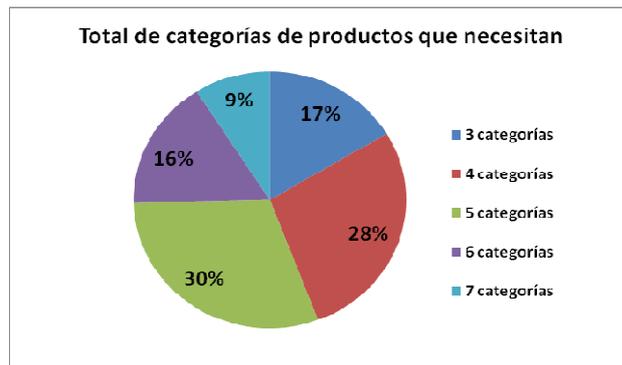
Bajo este contexto es importante señalar los siguientes datos, las encuestas se aplicaron únicamente en los días laborables en horario de 10h30 a 12h30 y 14h30 a 17h00, el tiempo en contestar la encuesta en si fue de 3 minutos, pero el total de la llamada por el factor tiempo esperado fue de 8 minutos aproximadamente y el costo del levantamiento de información fue de \$45.00 dólares.

Luego de esta breve evaluación se procede a analizar los resultados que arrojó la investigación de mercado y con el objetivo de facilitar la toma de decisiones también se indicará la decisión recomendada para cada punto.

3.5.7.1 Productos que compran

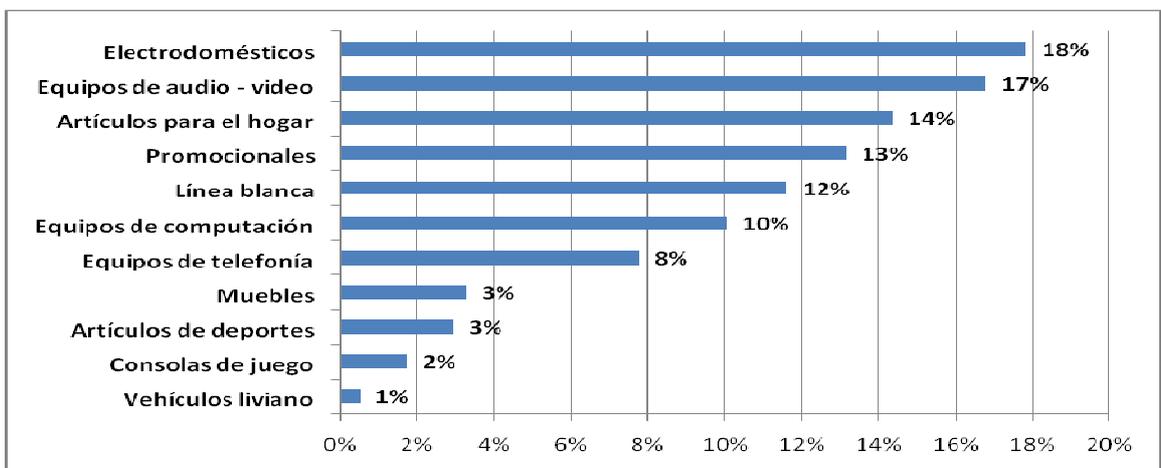
En este punto se identificó que los clientes necesitan variedad de productos, es decir, requieren de preferencia encontrar todo en un mismo proveedor afirmación que se refleja a continuación:

Gráfico No. 22: Categorías de productos que necesitan



Como se muestra en el gráfico No. 22, de los clientes corporativos encuestados el 30% necesita cinco categorías de productos, el 28% requiere cuatro, el 17% demanda tres líneas de bienes; y el 16% solicita seis, lo cual significa que casi el 90% de las empresas solicitan entre tres y seis líneas de productos, siendo las más pedidas las siguientes:

Gráfico No. 23: Tipo de categorías de productos que necesitan



Tal como se indica en el gráfico No. 23 los productos que más necesitan las empresas encuestadas son: electrodomésticos (18%) y equipos de audio - video (17%), artículos para el hogar (14%), promocionales (13%), línea blanca (12%) y equipos de computación (10%) sin embargo es importante señalar que el requerimiento de un producto depende del motivo de compra.

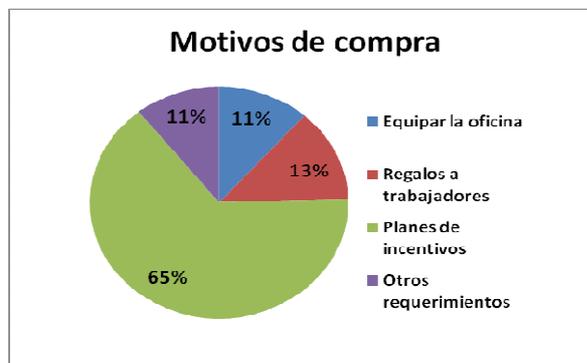
Por ello se identificó que si la empresa sólo desea **equipar su oficina** compra: equipos de computación, telefonía y muebles, pero si el motivo es dar **regalos a trabajadores o planes de incentivos** los productos que requiere son: electrodomésticos, línea blanca, audio – video, promocionales, vehículos livianos, artículos de deportes, para el hogar y consolas de juego.

Decisión recomendada: Incentivar la adquisición de aquellos artículos con menor frecuencia de compra, y en la publicidad a más de hacer énfasis en los productos más solicitados, indicar todo la variedad de bienes que la empresa comercializa.

3.5.7.2 Motivos de compra

Como se puede observar en el gráfico No. 24, el 65% de los encuestados contestó que compran los productos anteriormente mencionados para planes de incentivos con clientes y fuerza de ventas, el 13% necesita para dar regalos a trabajadores en fechas especiales, y con igual porcentaje el 11% demanda estos productos para otros requerimientos específicamente para reponer siniestros en ramos generales, y también un 11% compra sólo para equipar la oficina.

Gráfico No. 24: Motivos de compra



En este punto hay que recalcar que el motivo de compra excepto el de equipar la oficina depende del giro de negocio de la empresa, de esta manera se identificó que las entidades que requieren sólo para dar **regalos a trabajadores** en su mayoría son petroleras, florícolas; para **planes de incentivos a empleados y clientes** compran las organizaciones de comercio en general, laboratorios médicos, entidades financieras, hoteles, entre otras.

Mientras que las empresas que compran por **otros requerimientos** son las aseguradoras ya que necesitan para reponer los siniestros y ciertas constructoras ya sea para equipar la casa modelo o para amoblar los departamentos a la venta.

Decisión recomendada: Segmentar a los clientes corporativos según sus motivos de compra para enviar publicidad ya que de esta manera se enfocará directamente a sus requerimientos.

3.5.7.2.1 Frecuencia de compra

La frecuencia depende del motivo de compra por ello se identificó que cuando es para planes de incentivos a empleados los requerimientos en su mayoría son cada tres meses; mientras que para regalos a trabajadores principalmente es en Navidad.

Decisión recomendada: Enviar publicidad vía e-mail (*con carta de presentación adjunta en el caso de que sea cliente potencial*) cada tres meses, realizar seguimiento y medir efectividad.

3.5.7.3 Factores que requieren de un proveedor

En las encuestas se determinó que: El primer factor que evalúan los clientes para escoger a un proveedor es el **precio** luego que los costos de una cotización sean menor o igual al de los competidores, se empieza a evaluar **la calidad y variedad** de los productos, este es otro punto fundamental porque los clientes desean regalar o premiar con artículos que aseguren durabilidad y también es deseable que una misma empresa les ofrezca todos los productos que necesitan.

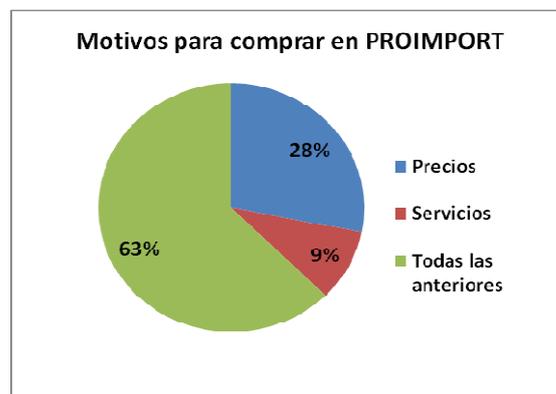
Finalmente los **servicios personalizados que se adapten a sus necesidades**, es otro factor decisivo puesto que las empresas necesitan en primera instancia la garantía de uso certificada de los bienes que compran, (2) el menor tiempo de entrega tanto para la cotización y la entrega del producto, (3) logística, y (4) crédito a un mes plazo.

Decisión recomendada: Indicar al cliente corporativo en cada cotización que la empresa tiene todo para ser su proveedor, de esta manera a modo de resumen se puede enfatizar en los factores determinantes anteriormente mencionados.

3.5.7.4 Motivos para comprar en PROIMPORT

De las personas encuestadas que eran clientes de la empresa se les preguntó porque le compran a PROIMPORT CIA. LTDA., y los resultados fueron:

Gráfico No. 25: Motivos para comprar en PROIMPORT



En coherencia con la pregunta anterior y tal como indica el gráfico No. 25 la decisión de compra no depende de un solo factor, por ello que el 63% contestó que compran en PROIMPORT por: precios y servicios, un 28% adquiere estos productos solamente por el precio y un 9% por los servicios.

3.5.7.5 Competencia¹³.

¹³ Esta es una pregunta de cruce que concuerda con los factores que requieren de un proveedor.

Los clientes corporativos compran estos productos a otras empresas porque a más de cumplir con los factores determinantes mencionados para ser su proveedor, perciben que esa entidad ofrece un beneficio o más en los siguientes:

Producto: Disponibilidad de stock y calidad.

Servicio: Entrega rápida de cotizaciones, productos y trato personalizado.

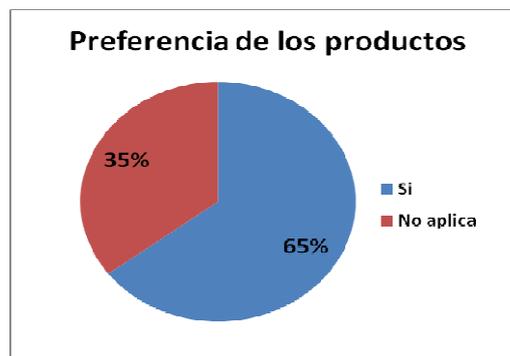
Precio: Menor o igual precio y mayores descuentos.

Decisión recomendada: Para que la empresa siempre esté igual que la competencia y ofrezca mayores beneficios se debe: (1) realizar un mezcla de marketing acorde al análisis de las 4 P del mercadeo y necesidades de la demanda; (2) establecer planes de mejora continua en el proceso de comercialización, para de esta manera asegurar el óptimo funcionamiento de cada una de las actividades y satisfacción al cliente.

3.5.7.6 Preferencia de estos productos

Tomando en cuenta que uno de los motivos más significativos por el cual los clientes corporativos compran estos productos, es el de realizar planes de incentivos con clientes o trabajadores fue importante determinar a continuación su nivel de preferencia.

Gráfico No. 26: Preferencia de los productos que comercializa la empresa PROIMPORT para realizar planes de incentivos con clientes o empleados.



Como se puede observar en el gráfico No. 26, todas las personas que contestaron que su motivo de compra son los planes de incentivos si prefieren este tipo de productos a otros

tales como carros, casas, viajes; las razones dadas fueron que son productos necesarios para el hogar y durables.

En este punto hay que recalcar que si bien es cierto existe un alto nivel de preferencia, esto no significa que las tarjetas de regalo, viajes, etc.; no sean productos competencia de hecho para los regalos a trabajadores en Navidad según informaron los encuestados el favoritismo se inclina hacia estos bienes anteriormente mencionados que no comercializa la empresa en cuestión.

Decisión recomendada: Recalcar en cada cotización los beneficios para el hogar y el trabajo que proporcionan estos productos, para así motivar más la compra.

3.5.7.7 Canal para solicitar estos productos

En concordancia con el proceso de compra anteriormente analizado y como muestra el gráfico No. 27, el 86% de los clientes prefieren solicitar información de los productos por la página Web / e-mail, por otro lado apenas un 12% les gustaría pedir por teléfono, y un 2% en punto de venta sin embargo en este punto es importante recalcar la relación de estos canales.

Gráfico No. 27: Medio para solicitar estos productos



Los encuestados comentaban que cuando surge la necesidad de comprar dichos productos es necesario buscar información, de aquí lo importante de una herramienta de apoyo como es la página web que contenga todos los datos suficientes, pero luego se

comunicaban telefónicamente para solicitar una cotización que debía ser enviada por e-mail, y por último cuando requieren muestras o negociar los clientes no van al punto de venta, sino un representante de la empresa iba a visitarlos previo cita.

Por lo tanto se deduce que el Internet es el medio para llegar directamente al cliente corporativo, es decir para comunicar, pero por ninguno motivo esta desligado del uso del teléfono y de la visita personal como medios paralelos para dar un trato más personalizado, sin embargo la empresa no ha potencializado el manejo de la página Web de ahí se explica que de sus clientes apenas el 2% la revisen y 98% nunca la utilizado ya que desconoce su existencia.

Gráfico No. 28: Revisa la página web de PROIMPORT

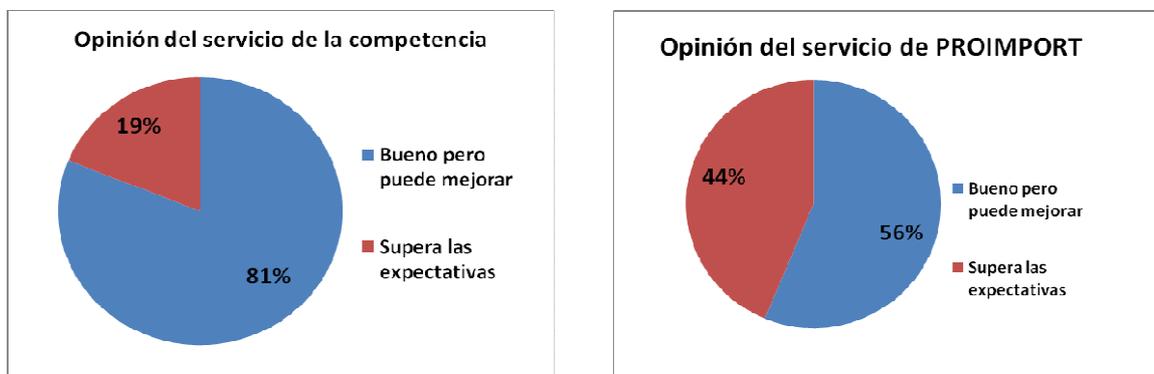


Decisión recomendada: Rediseñar la página web para potencializar su uso, y estandarizar ciertas pautas para la contestación telefónica, visitas personales.

3.5.7.8 Opinión de los empleados

Como se identificó en los factores que requieren de un proveedor, el servicio al cliente es sumamente determinante para inclinar la decisión de compra, por ello era importante conocer su percepción sobre el servicio de la competencia y de la empresa.

Gráfico No. 29: Opinión del servicio de la competencia y de PROIMPORT



Tal como indica el gráfico No. 29, el 19% de los clientes corporativos opina que el servicio que han recibido por parte de la competencia ha superado sus expectativas, mientras que la mayoría con el 81% considera que es bueno pero que podría mejorar, sin embargo cuando se les preguntó a los cliente de la empresa en análisis, el pastel dio giro a favor de la entidad ya que el 44% cree que es un servicio muy bueno, mientras que el 56% restante respondió que es aceptable pero puede ser mejor en los siguientes factores:

Actitud positiva: El servicio no siempre es igual y en algún momento el vendedor puede mostrar menor disponibilidad para atender, pero la actitud puede mejorar si se motiva al empleado con una filosofía de ganar - ganar.

Entrega rápida de cotizaciones: Si la cotización excede demasiado el plazo acordado para su envío automáticamente pierde la compra porque no entra ni siquiera a evaluación, pero puede mejorar si se: monitorea el tiempo de entrega y se gestiona con los proveedores para que de igual forma envíen oportunamente la información.

Entrega de productos en el tiempo acordado: Ya sea por un factor endógeno o exógeno se puede retrasar la entrega de los productos, pero el hecho puede mejorar si se le comunica oportunamente al cliente y si se le recompensa de alguna forma.

Decisión recomendada: Potencializar la estrategia de servicio de calidad para diferenciarse, motivar de forma económica, social al empleado, capacitarlo y gestionar con los proveedores la entrega oportuna de información y productos.

3.5.7.9 Servicios adicionales

Como indica el gráfico No. 29, todas las personas que realizan planes de incentivos (66%) o que necesitan para regalos, equipar oficina y otros motivos (34%) requieren un servicio personalizado de acuerdo a su giro de negocio.

Como se identificó anteriormente existen diferentes motivos de compra los cuales modifican las necesidades de los clientes, es por ello que en este punto se detectó que no todos requieren un mismo servicio adicional, y que es preferible dejar una opción abierta, es decir, ofrecer un servicio extra negociable y así satisfacer mejor las demandas específicas de cada consumidor. Bajo esta modalidad un cliente negociará la factibilidad que la empresa en análisis, además de venderle los productos pueda darle un servicio extra como: entregar en el local de PROIMPORT los artículos comprados a sus beneficiarios, personalización de los regalos, garantía extendida, etc.

Gráfico No. 30: Servicios adicionales

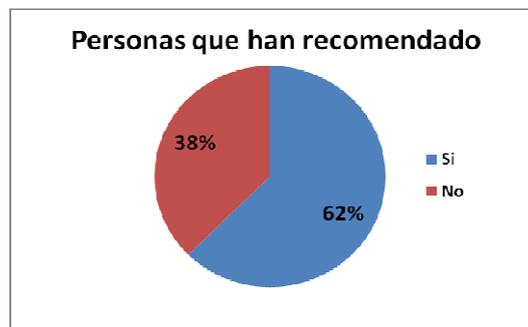


Decisión recomendada: Recordarle al cliente corporativo que la empresa está en la capacidad de ofrecerle el servicio adicional que requiera, de esta manera se logrará superar sus expectativas.

3.5.7.10 Recomendación de la empresa PROIMPORT

Como indica el gráfico No. 31 de las personas encuestadas que eran clientes de PROIMPORT, el 62% contestó que había recomendado a un familiar o a un compañero de trabajo que compre en la empresa, mientras que el 38% restante no ha recomendado a ninguna persona.

Gráfico No. 31: Personas que han recomendado a la empresa PROIMPORT



En este punto se deduce que la empresa si ha llegado a niveles interesantes de satisfacción por lo cual ha generado el tan anhelado boca a boca positivo, y que la recomendación que estas personas hacen para que sus compañeros de trabajo compren en la empresa significa una oportunidad de negocio.

Decisión recomendada: Ofrecer en fechas especiales promociones atractivas para que los empleados de las empresas a las cuales vende PROIMPORT puedan adquirir los productos con precios y servicios preferenciales.

3.6 Identificación de las necesidades de los clientes

Como último punto es importante señalar que la aplicación de la presente investigación de mercado cumplió con los objetivos: (1) identificó cuales son las necesidades de los clientes y (2) facilitó la toma de decisiones ya que más allá de indicar los requerimientos de la demanda, hay que anotar las medidas recomendadas para que estas condiciones insatisfechas se puedan convertir en acciones que satisfagan al consumidor.

CAPÍTULO IV: MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1 Planificación estratégica

Antes de definir el nuevo modelo de gestión de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., es imprescindible realizar primero la planificación estratégica para luego alinear objetivos, estrategias y acciones.

4.1.1 Diagnóstico

El diagnóstico estratégico de la entidad en análisis se realizó en el capítulo II y como resultado se obtuvo la matriz FODA, la misma que indica bajo una perspectiva integral cómo está la empresa al día de hoy.

| Análisis Interno | | FORTALEZAS | DEBILDADES | | |
|------------------|---|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------|
| | | Precios competitivos. | Falta capital de trabajo | | |
| *Administración | | Amplio portafolio de productos de alta calidad. | No realizan investigaciones de mercado periódicamente. | | |
| *Marketing | ➔ | Excelente cartera de clientes. | No se busca nichos de mercado rentables. | | |
| *Finanzas | | Trato personalizado con el cliente. | Falta de coordinación en los procesos de logística. | | |
| *Producción | | Procedimientos establecidos. | Pocas acciones en publicidad y promoción de ventas. | | |
| *Investigación | | Acertado compromiso del equipo humano. | | | |
| | | Adecuados sistemas de información y de compra. | | | |
| Análisis Externo | | OPORTUNIDADES | AMENAZAS | Análisis de PORTER | |
| | | Crecimiento de la demanda de electrodomésticos. | Competencia creciente con similares productos y precios. | | |
| *Económico | | Ampliar la cobertura en el segmento de mercado. | Restricción de importaciones temporalmente. | | *Competidores existentes |
| *Político | ➔ | Posibilidad de convertirse en importadores. | Vulnerabilidad de la economía ecuatoriana ante una crisis. | ➔ | *Competidores nuevos |
| *Social | | Factibilidad de adquirir crédito. | Poder concentrado en los proveedores. | | *Sustitutos |
| *Ambiental | | Clientes exigentes que prefieren alta calidad y servicio. | Posibilidad de los proveedores de integración hacia adelante. | | *Compradores |
| | | | Alto contrabando en mercados ilícitos. | | *Proveedores |

Elaborado por: La autora.

Una vez identificada la situación actual se procede a plantear el futuro deseado para la empresa y la forma en cómo se logrará, a través de la planificación estratégica.

4.1.2 Plan estratégico

4.1.2.1 Misión

PROIMPORT CIA. LTDA es una empresa que se dedica a la comercialización de artículos para el hogar, audio – video, electrodomésticos, telefonía, computación, deportes, vehículos livianos y promocionales, en las mejores marcas a precios competitivos y con un servicio que continuamente incrementa valor agregado para satisfacer las necesidades de los clientes.

Puesto que la planificación estratégica es dinámica, fue necesario formular nuevamente la misión en base al diagnóstico situacional y tomando en cuenta los siguientes componentes:

1. **Nombre de la empresa** PROIMPORT CIA. LTDA.
2. **Tipo de empresa:** Comercializadora.
3. **Productos y servicios:** Para el hogar, audio – video, electrodomésticos, telefonía, computación, deportes, vehículos livianos y promocionales.
4. **Factor diferenciador:** Incremento de valor agregado continuo en el servicio.
5. **Clientes:** Para clientes corporativos y finales.
6. **Estrategia:** Liderazgo en servicios con precios competitivos.

4.1.2.2 Visión

Ser una empresa eficaz y eficiente que apoya a los clientes en sus negocios y tareas, proyectando al año 2015 incrementar sus ventas en un 43%.

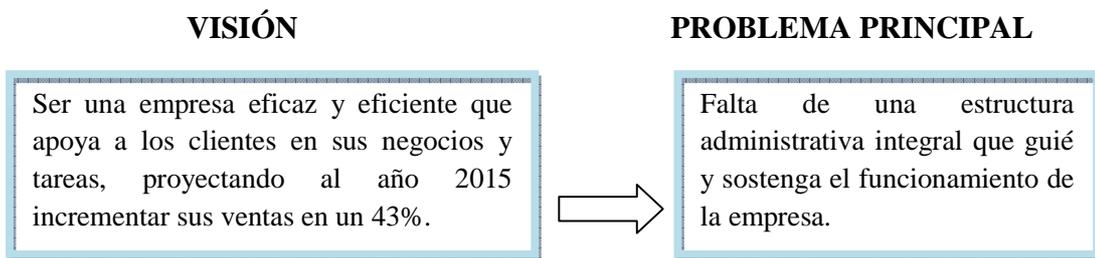
De igual forma la visión de toda empresa debe ser modificada en el tiempo, y sobre todo hay que demostrar su alcance en la proyección de ventas, tal como se lo realizará

posteriormente en el capítulo VI en base a la nueva visión en la que se tomó como referencia el diagnóstico situacional, la misión y los siguientes componentes:

1. **Dimensiones en el tiempo:** Se proyecta hacia el 2015.
2. **Integradora:** Gestión eficaz y eficiente.
3. **Realista:** Incrementar en un 43% las ventas dentro del segmento meta.
4. **Intereses comunes:** Apoyar a los negocios de sus clientes y facilitarles las tareas.

4.1.2.3 Objetivo general

Como se puede observar en la gráfica el objetivo general de la empresa es la visión, el mismo que no se está cumpliendo porque existe un problema principal.



4.1.2.4 Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos, es decir, el qué se va hacer para cumplir con la visión y resolver el problema.

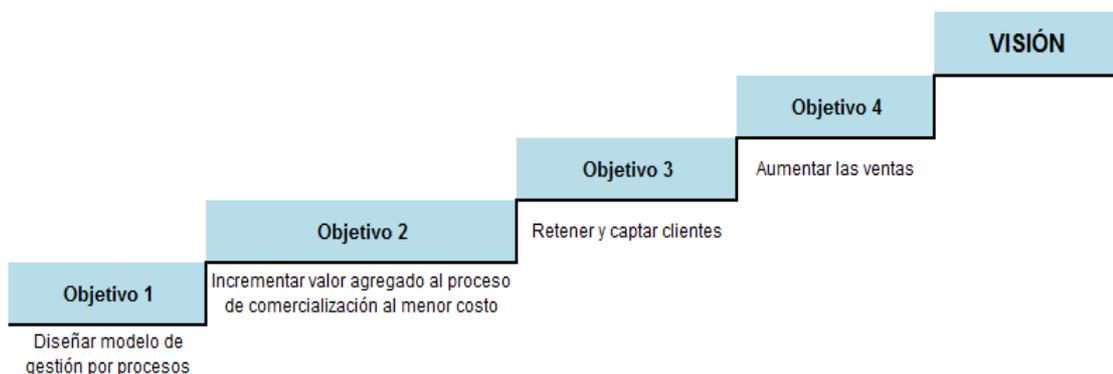
1. Diseñar el modelo de gestión por procesos
2. Incrementar valor agregado al menor costo en el proceso de comercialización.
3. Retener y captar clientes.
4. Aumentar las ventas.

4.1.2.4.1 Análisis de los objetivos específicos

Como se muestra en el gráfico No. 32: Validación de los objetivos específicos, estos mantienen un orden y una interrelación, por lo cual se determina que en conjunto son suficientes para alcanzar la visión en la siguiente manera:

Partiendo de una estructura administrativa base como es el modelo de gestión por procesos, se posibilitará el incremento continuo de valor agregado al proceso de comercialización al menor costo posible, de esta forma al tener más beneficios a precios competitivos se retendrá y se captará a más clientes, logrando así aumentar las ventas y cumplir con la visión.

Gráfico No. 32: Validación de los objetivos específicos



Elaborado por: La autora.

4.1.2.6 Metas

Una vez validado los objetivos específicos es necesario cuantificarlos, como se detalla a continuación:

1. Diseñar un modelo de gestión por procesos.
2. Incrementar el 19% de valor agregado al menor costo en el proceso de comercialización.

3. Retener a los clientes y captar 25 nuevos anualmente.
4. Aumentar en un 7% las ventas anualmente.

Es importante señalar que estos porcentajes, valores son el resultado de la proyección de ventas y de la propuesta de mejora para proceso de comercialización, los cuales se encuentran en los dos capítulos posteriores por lo tanto está demostrado que es factible cumplir estas metas.

4.1.2.7 Estrategias

Luego de tener claras las metas es imprescindible determinar la forma en cómo se alcanzarán, pero sobre todo la manera en cómo se utilizará la fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza de mayor impacto anteriormente identificada.

Gráfico No. 33: Matriz FODA con los factores de mayor impacto

| EMPRESA PROIMPORT | FORTALEZA | DEBILIDAD |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Amplio portafolio de productos de alta calidad | Falta capital de trabajo |
| OPORTUNIDAD | Estrategia FO: Incrementar el número de clientes a través del ofrecimiento de un amplio portafolio de productos de alta calidad. | Estrategia DO: Aumentar las ventas a través de la mayor penetración en el segmento meta. |
| Aumentar la cobertura en el segmento del mercado objetivo. | | |
| AMENAZA | Estrategia FA: Incrementar beneficios al menor costo para los productos y servicios a través de la transformación de necesidades en satisfacción. | Estrategia DA: Aumentar la eficiencia administrativa a través de una visión integral para estar adelante de la competencia. |
| Competencia creciente con similares productos y precios | | |

Elaborado por: La autora.

Es así que del cruce de la matriz FODA se obtiene como resultado las estrategias: FO, FA, DO y DA las mismas que determinan el cómo se logrará las metas, tal como se muestra a continuación:

Meta 1: Diseñar un modelo de gestión por procesos.

Estrategia 1: Aumentar la eficiencia de los procesos a través de una visión sistemática y mejora continua orientada a satisfacer las necesidades.

Meta 2: Incrementar el 19% de valor agregado al menor costo en el proceso de comercialización.

Estrategia 2: Identificar los problemas para transformar en satisfacción añadiendo beneficios de forma eficiente a los productos y servicios.

Meta 3: Retener a todos los clientes y captar 25 nuevos anualmente.

Estrategia 3: Ofrecer el amplio portafolio de productos de forma segmentada en base a la investigación de mercados para incrementar los clientes.

Meta 4: Aumentar en un 7% las ventas anualmente.

Estrategia 4: Aumentar las ventas a través de la mayor penetración en el segmento meta.

4.1.2.8 Planes de acción

Luego de definir las estrategias lo importante es asegurar que se conviertan en acción, por ello se procede a detallar que actividades se debe realizar para cumplir las metas, el tiempo que demandarán, las personas responsables y costos.

4.1.2.8.1 Plan de acción para cumplir la meta 1: Diseño de un modelo de gestión por procesos

Antes de describir el plan de acción es importante recordar que el cumplimiento de esta meta es precisamente el tema del presente trabajo investigativo, por lo tanto el diseño de este modelo de gestión que consta de las siguientes fases: planificación, organización, dirección y control es responsabilidad de la autora de la tesis; es por ello que en este capítulo se detallará el manejo de cada una de estas etapas que conforman la lógica administrativa.

Área encargada: Ventas y Marketing.

| Metas | Estrategias | Actividades | 2010 | | | | | 2011 | | | | | | | | | | | | Responsable | | | | | | | |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|------|---|----|----|----|------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------------|--|--|--|--|--|------------------|--|
| | | | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | |
| Meta 2 | Identificar los problemas para transformar en satisfacción añadiendo beneficios de forma eficiente a los productos y servicios. | 1. Realizar investigación de mercados.* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de ventas | |
| | | 2. Elaborar la mezcla de marketing.* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Levantar o analizar el proceso de comercialización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4. Identificar los problemas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5. Priorizar los problemas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6. Solucionar los problemas y añadir valor agregado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 7. Realizar el proceso de comercialización mejorado. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 8. Realizar acciones correctivas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meta 3 | Ofrecer el amplio portafolio de productos de forma segmentada en base a la investigación de mercados para incrementar los clientes. | 1. Segmentar a los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de mercadeo | |
| | | 2. Diseñar la publicidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Enviar la publicidad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4. Realizar seguimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 5. Programar visitas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 6. Medir la efectividad de la publicidad enviada. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Meta 4 | Aumentar las ventas a través de la mayor penetración en el segmento meta. | 1. Reemplazar cotizaciones rechazadas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | Jefe de ventas | |
| | | 2. Realizar un plan de retención de los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3. Realizar seguimiento sobre satisfacción. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 4. Medir las ventas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*La investigación de mercados y la nueva mezcla se realizará cada dos años, es decir en agosto del 2012 y 2014.

Nota: Los dos planes de acción se realizarán desde el año 2011 hasta el 2015 y los indicadores están definidos en fase del control.

4.1.2.9 Costos

A continuación se detallarán los recursos necesarios con precios referenciales para la aplicación de los planes operativos.

4.1.2.9.1 Recursos para el plan de acción 1

| Recursos | Frecuencia | Total de dinero que demanda el recurso | | | |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------|-------------------|-------------|---------------|
| | | Cantidad | Detalle | V. unitario | V. total |
| Recursos Humanos o servicios profesionales | | | | | |
| Asesor | Una vez al año | 6 | Horas de asesoría | | 150,00 |
| Recursos económicos | | | | | |
| Dinero para motivar | Mensual | 2 | Comisiones | | 251,25 |
| Total plan de acción uno= | | | | | 401,25 |

Fuente: Costos del mercado.

Elaborado por: La autora.

4.1.2.9.2 Recursos para el plan de acción 2

| Recursos | Frecuencia | Total de dinero que demanda el recurso | | | |
|---------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------|------------------------|-------------|-----------------|
| | | Cantidad | Detalle | V. unitario | V. total |
| Recursos Humanos o servicios profesionales | | | | | |
| Vendedor | Mensual | 1 | Mes de sueldo | | 250,92 |
| Rediseño de la página web* | Cada dos años | 1 | Rediseño de página web | 200,00 | 200,00 |
| Investigación de mercado | Cada dos años | | | | 100,00 |
| Subtotal de recursos humanos= | | | | | 550,92 |
| Recursos Materiales | | | | | |
| Carpetas corporativas | Una sola vez | 500 | Barnizado en mate | 0,48 | 240,00 |
| Tarjetas de presentación | Una sola vez | 500 | Barnizado en mate | 0,14 | 70,00 |
| Camisas para uniformes | Cada año | 16 | Camisas color azul | 15,00 | 240,00 |
| Corbatas para uniformes | Cada año | 8 | Corbatas color naranja | 12,00 | 96,00 |
| Subtotal de recursos materiales= | | | | | 646,00 |
| Total plan de acción dos= | | | | | 1.196,92 |

Fuente: Costos del mercado.

Elaborado por: La autora.

4.1.2.9.3 Total de recursos plan de acción uno y dos

El total de dinero que necesita la empresa para aplicar los planes de acción es de \$1.598,17 dólares; que es el total obtenido de la suma de \$401,25 más 1.196,92 dólares.

4.1.2.10 Consideraciones finales de la planificación estratégica

Una vez establecida la situación deseada para la empresa al año 2015 y la forma en cómo se logrará, es necesario recalcar que la planificación estratégica no es solamente plantear el marco filosófico sino también es realizar acciones para garantizar la mayor consecución de los objetivos, en otras palabras el reto: es que lo planeado se vuelva realidad y no se quede en papel.



Como se puede apreciar en el cuadro luego del planteamiento de: objetivos, metas, estrategias, plan de acción son los procesos que en última instancia definen el cumplimiento de la visión, por lo tanto es imprescindible analizar dichas acciones, resolver los problemas existentes es decir, asegurar su óptimo funcionamiento para así obtener mayor cumplimiento de lo planificado.

Bajo este escenario: si cualquier empresa quiere aumentar sus ventas pero registra retrasos en la entrega de sus productos, deficiente servicio al cliente no podrá lograr su objetivo, entonces si se parte del reconocimiento que el todo es la suma de las pequeñas partes, hay que poner mucho énfasis en estas acciones claves ya que son la causa para alcanzar lo propuesto.

Por ello en el capítulo V se procederá a realizar un análisis de los procesos claves para luego proponer la mejora respectiva.

4.2 Organización

La disposición de los elementos, es decir, la forma de organizar la empresa es precisamente el tema central del presente trabajo investigativo y aunque en el primer capítulo se explicó porque se propone utilizar el modelo de gestión por procesos, en este punto se procede a enfatizar los factores más relevantes que justifican dicha propuesta.

Como se pudo observar anteriormente la estructura organizacional funcional permitió en un principio a la empresa en cuestión ordenar los elementos y alcanzar niveles interesantes en ventas, sin embargo, lo que no propició este modelo de organización es el alto desempeño de todas las funciones claves de éxito así tenemos al **área de marketing**, por ello se explica que sus debilidades sean: (1) falta de investigación de mercado, (2) bajo nivel de cobertura del segmento objetivo, y (3) pocas acciones en publicidad y promoción.

Pero ¿Por qué no se alcanzó alto desempeño en todos los factores claves con esta estructura organizacional funcional?

La razón es que a pesar de que la estructura funcional permite la división del trabajo no consolida la integración de las funciones dentro de un proceso, lo cual genera un problema de coordinación puesto que para alcanzar un objetivo no basta con la correcta ejecución de una sola actividad al contrario se requiere el óptimo funcionamiento de todas las acciones que conforman el proceso.

Por ello para alcanzar el exitoso desempeño de todos los factores claves en la organización, la coordinación no debe partir del criterio principal: puestos de trabajo, sino de procesos, de esta manera si se gestiona toda la secuencia lógica de acciones se mejorará los resultados obtenidos puesto que se manejan eficazmente sus causas, es decir todas las actividades.

Luego de esta breve explicación se concluye que: las funciones son la base para organizar el trabajo, pero no pueden estar aisladas y necesariamente deben incluirse de una forma lógica dentro de los procesos ya que estos son los que en última instancia

aseguran que las actividades claves se ejecuten de forma correcta y exitosa; y también se verifica la premisa del modelo de gestión propuesto “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos.”

En este contexto es importante señalar que el modelo de gestión por procesos como tal no es tan complejo al contrario es un razonamiento lógico, lo difícil en su aplicación es cambiar la actitud y mentalidad de las personas ya que es una forma diferente de ver las cosas, sin embargo, en la empresa en análisis existe la apertura y filosofía de mejorar por parte de su Gerencia General y por el lado de los empleados el compromiso a cumplir las metas.

Finalmente cuando se gestione la empresa basándose en sus procesos se logrará: mayor satisfacción del cliente a través del aumento de eficiencia, eficacia y de la mejora continua; esto es precisamente lo que necesita la empresa para mantenerse en el tiempo dentro de este reñido ambiente competitivo.

Donde a pesar de que existen oportunidades las fuertes amenazas son inminentes, los clientes a más de ser sumamente exigentes tienen un gran poder de negociación al igual que los proveedores y cualquier diferencia mínima en el precio significa la pérdida de la venta; por lo tanto la empresa está en la obligación de hacer siempre mejor las cosas y la opción más factible es orientarse netamente a satisfacer al cliente ya que esto es lo que permitirá que se incremente los niveles de venta, utilidad neta y competitividad logrando por último diferenciarse de la competencia.

4.2.1 División del trabajo y especialización

Tanto la división del trabajo: es decir, las funciones y la especialización: agrupar estas funciones por afinidad a través de áreas se mantienen igual.

4.2.2 Jerarquía y coordinación

Tanto la jerarquía como la coordinación se modifican por el modelo de gestión propuesto en función de que ya no es por personas sino por procesos, tal como se mostrará más adelante.

A continuación se procede a diseñar el modelo de gestión a través de las siguientes fases:

4.2.2.1 Identificación de los procesos

En este punto es donde se empieza a caracterizar a la empresa como un sistema, y el primer paso es el reconocimiento de que la entidad es un conjunto de procesos, por ello hay que identificarlos, tal como se muestra a continuación:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Gestión de los recursos humanos.
- Control
- Atención al cliente
- Receptar el pedido
- Verificación de datos del producto
- Envío de la cotización
- Compra del producto
- Revisión de la mercadería
- Entrega del producto
- Servicio post venta
- Cobro
- Realizar pagos
- Registrar las transacciones comerciales
- Validar las transacciones comerciales

- Emitir informes contables.

4.2.2.2 Inventario de los procesos

Luego de identificar todos los procesos de la empresa se procede a jerarquizarlos dentro de una categoría más grande, de la siguiente manera:

Gráfico No. 34: Procesos y sub procesos de la empresa PROIMPORT

| Procesos | Subprocesos |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Gerencia | 1.1 Planificación 1.2 Organización 1.3 Dirección 1.4 Gestión de los recursos humanos. 1.5 Control |
| 2. Recepción del pedido | 2.1 Buscar pedidos. 2.2 Atención al cliente. 2.3 Controlar la llegada de pedidos. 2.3 Elaboración de la cotización. 2.4 Dar seguimiento a la cotización. |
| 3. Preparación del pedido | 3.1 Realizar orden de compra. 3.2 Almacenar el producto. 3.3 Registrar la mercadería. 3.4 Preparar el pedido. 3.5 Facturar. |
| 4. Entrega del producto | 4.1 Entrega del producto. 4.2 Dar servicio post venta. 4.3 Cobrar. 4.4 Realizar pagos. 4.3 Manejar la garantía. |
| 5. Finanzas | 5.2 Registrar las transacciones comerciales 5.3 Validar las transacciones comerciales 5.4 Emitir informes contables. |

Elaborado por: La autora.

4.2.2.3 Clasificación de los procesos

4.2.2.3.1 Proceso directivo

Es el proceso de **Gerencia** puesto que es el responsable de analizar las necesidades de los clientes, empleados y proveedores, y de dar lineamientos estratégicos para que los requerimientos se conviertan en acciones.

4.2.2.3.2 Procesos de negocios

El proceso vital para la empresa es la comercialización definido en: **recepción, preparación del pedido y entrega del producto**, ya que son aquellos que determina el cumplimiento de la misión, además tienen contacto directo con el cliente y son a través de los cuales el consumidor determinará su satisfacción.

En este punto fue necesario validar que el proceso de negocios este correcto y suficiente por ello se utilizó la cadena de valor, y se determinó que existe concordancia entre esta secuencia de acciones claves y las actividades primarias, lo cual indica que están bien definidos los procedimientos que dicho sea de paso son sumamente importante para que la empresa no desaparezca y sobre todo se verificó que es aquí en donde se puede generar una ventaja de diferenciación.

Gráfico No. 35: Cadena de valor – Actividades primarias

| ACTIVIDADES PRIMARIAS | | |
|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lógica de entrada | 2. Recepción del pedido | 2.1 Buscar pedidos. 2.2 Atención al cliente. 2.3 Controlar la llegada de pedidos. 2.3 Elaboración de la cotización. 2.4 Dar seguimiento a la cotización. |
| Operaciones | 3. Preparación del pedido | 3.1 Realizar orden de compra. 3.2 Almacenar el producto. 3.3 Registrar la mercadería. 3.4 Preparar el pedido. 3.5 Facturar. |

| | | |
|------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Lógica de Salida | 4. Entrega del producto | 4.1 Entrega del producto. |
| Ventas | | 4.2 Dar servicio post venta. |
| Servicio | | 4.3 Cobrar. 4.4 Realizar pagos. 4.3 Manejar la garantía. |

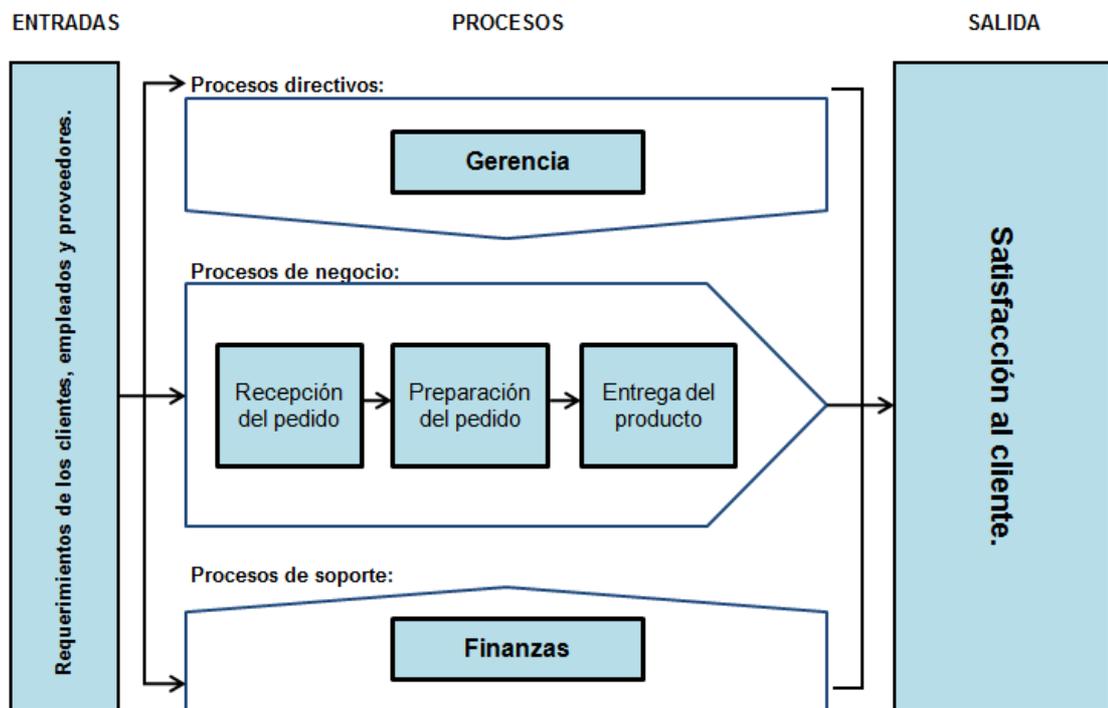
4.2.2.3.3 Procesos de soporte

Es el proceso de **Finanzas**, puesto que es el responsable de destinar a toda la empresa de los recursos económicos necesarios para poder sostener el funcionamiento de la empresa.

4.2.2.4 Mapa de procesos

Una vez identificados, jerarquizados y clasificados se procede a representarlos gráficamente en el siguiente mapa de procesos.

Gráfico No. 36: Mapa de procesos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.



Elaborado por: La autora.

Tal como se indica en el gráfico No.36: este el nuevo modelo organizacional propuesto para la empresa en análisis, en donde el trabajo empieza con la identificación de las necesidades de: clientes, empleados y proveedores; para que luego con el proceso de **Gerencia** establecer los lineamientos estratégicos a seguir en las actividades claves que son: **Recepción, preparación del pedido y venta**, las mismas que convierten los requerimientos en acción para lograr satisfacción al cliente, y por último la comercialización proveerá de los recursos necesarios para que el proceso de **Finanzas** registre, sistematicen, destinen y valide las transacciones comerciales que sostendrán el sistema.

4.2.2.4.1 Diferencias estructura funcional vs. Procesos

A diferencia de la actual estructura funcional este modelo de gestión permite identificar claramente el objetivo de la empresa: **satisfacer al cliente** y esto es algo que no se visualiza notoriamente en el organigrama estructural, mientras que los puestos de trabajo como se explicó anteriormente dejan de ser el criterio principal para organizar la carga laboral y pasan a formar parte de los procesos, como se muestra a continuación:

Proceso directivo:

- Gerente General

Proceso de negocios:

- Gerente de ventas
- Jefe de mercadeo
- Vendedor corporativo
- Vendedor de almacén
- Asistente de ventas
- Bodeguero
- Transportista

Proceso de soporte:

- Gerente Administrativo – Financiero
- Contador

Otra diferencia significativa entre estos dos modelos organizacionales es el hecho de poder manejar una visión integral lo que ayudará a potencializar el manejo gerencial: reconociendo así que a pesar de que el cliente es el objetivo final porque toda empresa depende de él, para lograr su satisfacción se debe gestionar primero adecuadamente los requerimientos de los demás actores: empleados y proveedores, sin los cuales no se podrá lograr la continua satisfacción del cliente.

Finalmente reorientar a la empresa a lo importante: el cliente, es lo que precisamente diferencia y justifica la propuesta del modelo de gestión por procesos.

4.2.2.5 Selección de procesos

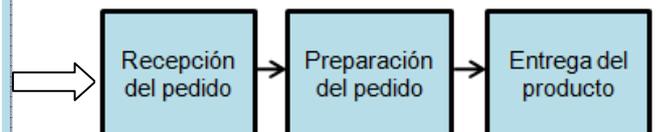
Como se pudo observar la empresa registra un sin número de procesos, pero existen algunos que son sumamente vitales para lograr la misión, es por ello que se debe poner mucho énfasis en estos ya que su correcto funcionamiento significará el exitoso desempeño de toda la organización.

Por esta razón se procede a identificar aquellos procesos que contribuyen directamente a lograr la misión.

MISIÓN

PROIMPORT CIA. LTDA es una empresa dedicada a la comercialización de artículos para el hogar, audio – video, electrodomésticos, telefonía, computación, deportes, vehículos livianos y promocionales en las mejores marcas a precios competitivos y con un servicio que continuamente incrementa agrega valor para satisfacer las necesidades de los clientes.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO



Porqué son los factores claves de éxito:

Recepción del pedido: Sin el adecuado manejo del producto, servicio, precio, plaza y promoción la empresa no podrá satisfacer al cliente, es decir, difícilmente se concretará el mayor número de ventas.

Preparación del pedido: No se puede vender el producto al cliente sin antes comprarlo al proveedor y coordinar disponibilidad, información, fecha de entrega del producto, etc.

Entrega del producto: Para garantizar el funcionamiento normal de las actividades luego de entregar el producto hay que cobrar y dar un servicio post venta que retenga al cliente para que vuelva a comprar en la empresa.

Una vez identificado los factores claves de éxito en el siguiente capítulo se procederá a desarrollar planes de mejora continua con el objetivo de resolver problemas y añadir valor agregado.

4.3 Dirección

El diseño de cómo se va a guiar a las personas para alcanzar los objetivos, es la tercera fase de este modelo de gestión propuesto el mismo que se procede a detallar a continuación.

4.3.1 Mando

El derecho legítimo para asignar recursos y tareas recae directamente en la persona que tiene el cargo de **Gerente**, sin embargo no por el hecho de poseer una jerarquía superior, significa que los empleados estarán automáticamente influenciados a trabajar con entusiasmo para lograr los objetivos, por ello es sumamente importante que todo jefe sea un líder.

Por ello a continuación se detalla cualidades básicas que debe tener un líder¹⁴.

Respeto: Un líder para ganarse el respeto de los demás primero trata a todos por igual sin menospreciar a ninguna persona por: el cargo que ocupa dentro de la empresa, mentalidad distinta, condición social, etc.; y también trata a las personas como eso y no como fichas para ganar.

Entusiasmo: Un líder a más tener claro el objetivo y los pies sobre la tierra es optimista no es negativo, y de esta manera proyecta entusiasmo a las demás personas para lograr los resultados.

Coherente: Un líder no se contradice en lo que dice y hace por ello se gana la confianza de los demás, también no es que solamente asigna tareas sino da el ejemplo y no tiene ningún reparo en realizar alguna actividad que involucre esfuerzo físico cuando las circunstancias así lo ameriten.

Humilde: Un líder no es el que se cree perfecto ni crítica constantemente los errores de los demás en público, sino el que reconoce que se equivoca, busca soluciones, pide disculpas y permite a los empleados proponer sus puntos de vista para que sean tomados en cuenta.

En este punto es importante señalar que a pesar de que la aplicación de estas pautas en la realidad sea difícil, el líder siempre debe mantener una mentalidad de servicio hacia los demás esto le permitirá ser un gerente eficaz que reconoce además que su conocimiento es apenas un elemento más porque en última instancia es con el trabajo de todas las personas que se logra los resultados planificados.

4.3.2 Motivación

En este contexto la motivación es imprescindible ya que a más de propiciar esa fuerza que empuja a la acción es donde se crea un escenario de ganar - ganar, por ello se debe

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>

identificar las necesidades de los empleados que generalmente están en los dos siguientes grupos:

4.3.2.1 Social

Las personas trabajan porque necesitan desarrollarse profesionalmente y sentirse productivos, es por ello que los logros que alcance el equipo de trabajo deben ser reconocidos por sus superiores en las reuniones mensuales.

4.3.2.2 Económica

Pero además del plano profesional las personas trabajan principalmente porque necesitan de ingresos económicos para poder sustentar su diario vivir, por ello a más del reconocimiento social y sueldo; las comisiones son una forma de motivación tangible para que los empleados cumplan los objetivos empresariales.

Las comisiones serán el 2,50% del total de las ventas mensuales que luego se repartirán en el equipo de trabajo dependiendo del logro de sus objetivos.

4.3.3 Comunicación

El gerente convocará a reunión cuando lo considere necesario y obligatoriamente una vez cada quince días, en este espacio luego de ser el primero en rendir cuentas actuará como moderador, invitando así a las personas a que comuniquen de forma clara el avance de sus metas y problemas encontrados, esto con el objetivo de guiarlos en la búsqueda soluciones sobre la base de los procesos levantados y utilizando el método analítico: causa – efecto.

Además toda comunicación entre compañeros de trabajo será de forma directa y verbal, sin embargo cuando se trata de modificación en procesos, o alguna cuestión de la comercialización además del contacto personal el mensaje será transmitido a las personas involucradas por escrito vía e-mail.

4.3.4 Supervisión

El gerente vigilará el desempeño de los empleados diariamente observando su trabajo y la toma de decisiones para mejorar los resultados esperados se realizará bajo el siguiente proceso.

4.4 Control

La verificación de que se están cumpliendo los resultados y la retroalimentación es la última fase de este modelo de gestión que se realizará de la siguiente manera:

4.4.1 Establecer estándares

Los estándares, es decir lo que hay que controlar que se cumpla son las metas que nuevamente se muestra a continuación:

1. Diseñar un modelo de gestión por procesos.
2. Incrementar el 19% de valor agregado al menor costo en el proceso de comercialización.
3. Retener a los clientes y captar 25 nuevos anualmente.
4. Aumentar en un 7% las ventas anualmente.

4.4.2 Medir los resultados reales

Las metas son los resultados esperados pero hay que medir los reales que se van dando en las actividades diarias, por ello para la medición se tomará en cuenta los siguientes factores:

- **Responsable de tabular:** Los responsables de registrar la información diariamente son **el equipo de ventas**, en lo que corresponde a: envío de cotizaciones, facturación, y las personas de **finanzas** en las entradas y salidas de dinero.

- **Fuente:** Los documentos en donde se tabulará y se podrá revisar los datos son: en el formato de Excel en el cual constan todas las cotizaciones enviadas, estados financieros para determinar el costo del día y en el sistema contable.
- **Procesamiento de los datos:** Luego de obtener los datos en las fuentes anteriormente mencionadas, se procederá a utilizarlo en las fórmulas para cada indicador que se mostrarán más adelante.
- **Revisión de los resultados:** La revisión de los resultados mensuales se podrá realizar en cualquier momento pero para tomar decisiones será en reunión con todo el equipo de trabajo luego de haber finalizado el mes.

4.4.3 Establecer las desviaciones

Una vez que se obtengan los resultados reales se procederá a compararlos con las metas establecidas en base al cuadro que se muestra a continuación, de esta manera si el dato obtenido es superior, igual al estándar o está dentro de la columna verde significa que se está cumpliendo lo previsto, cuando esté en amarillo se revisará que está pasando y cuando el resultado encaje dentro del color o rojo se realizará acciones correctivas para cumplir lo planeado.

Cuadro No. 37: Indicadores de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

| Meta | Indicador | Fórmula | Estándar | Resultado | Desviación | | |
|------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|------------|--------------|-------|
| | | | | | Rojo | Amarillo | Verde |
| 1 | Eficiencia | Total costos de ventas + gastos operacionales / Total de ingresos. | 96% | | ≥97% | >96% y <95% | ≥95% |
| 2 | Valor agregado* | Total actual de actividades con valor agregado - Total anterior de actividades con valor agregado. | 19% | | ≤16% | >16% y <18% | ≥18% |
| 3 | Captación de clientes | Número de clientes nuevos captados en un mes. | 5 | | ≤2 | >3 y <4 | ≥4 |
| | Retención de clientes | Número de ventas realizadas / Número de cotizaciones enviadas. | 30% | | ≤27% | >27% y < 29% | ≥29% |
| 4 | Eficacia | Monto de ventas realizadas / Monto de ventas proyectadas. | 100% | | ≤97% | >97% y < 99% | ≥99% |

Nota: *La frecuencia de medición es mensual excepto para el indicador valor agregado y eficiencia que será medido en septiembre de cada año y la fuente de información será el análisis de los procesos de: recepción, preparación del pedido y entrega del producto.

Leyenda:

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|  | Existen problemas. Realizar acciones correctivas. |
|  | Tomar precauciones para no tener problemas. |
|  | Las metas se están cumpliendo. |

Como se puede observar este cuadro no solamente permite determinar si se cumplen las metas sino que alerta oportunamente a través de la utilización de tres colores: verde, amarillo y rojo con el objetivo de tomar decisiones en base a información objetiva.

4.4.4 Aplicar acciones correctivas

Es así que cuando el resultado obtenido se encuentre dentro de la columna roja, se debe tomar la decisión para que en el siguiente mes se realicen las acciones correctivas que se muestran a continuación para cada meta:

Cuadro No. 38: Acciones correctivas

| Meta | Resultado Rojo | Acciones correctivas |
|--------|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Meta 1 | $\geq 97\%$ | Revisar que costos se pueden disminuir sin que estos provoquen una disminución en ventas. |
| Meta 2 | $\leq 17\%$ | Indagar que más se puede añadir o que hacen otras empresas para aumentar valor agregado. |
| Meta 3 | ≤ 2 | Comunicarse con más clientes corporativos potenciales, gestionar acuerdos para captar a sus empleados. |
| | $\leq 27\%$ | Reemplazar las cotizaciones rechazadas con aquellas que se obtengan por la gestión de ofrecer los productos a otros clientes. |
| Meta 4 | $\leq 97\%$ | Incentivar a clientes actuales y potenciales que compren en la empresa para la fecha especial o mes de compra habitual más próxima. |

De esta manera, con la aplicación de las fases de planificación, organización – mejora de procesos, dirección anteriormente diseñadas y con las acciones correctivas oportunas la empresa en análisis podrá alcanzar mayor cumplimiento de sus objetivos y por lo tanto se mantendrá exitosamente en el tiempo satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE MEJORA PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

5.1 Propuesta para la mezcla de marketing

Una vez analizada la situación actual, el producto, precio, plaza, promoción de la empresa en comparación con la competencia, las necesidades de los clientes y luego de realizar el plan estratégico se procede a diseñar las estrategias de mercadeo y las mejoras respectivas para el proceso de comercialización con el objetivo de aumentar las ventas.

5.1.1 Estrategias para el producto

5.1.1.1 Ampliar la línea de productos promocionales y mantener la calidad

Al portafolio de productos se le añadirá más artículos promocionales y las marcas que actualmente se comercializan se mantienen igual sin ninguna modificación, esto con el objetivo de asegurar calidad y satisfacción en el cliente.

Gráfico No. 39: Portafolio de productos mejorado

Amplitud de la mezcla de productos

| | Electrodomésticos y línea blanca | Audio - video | Oficina y computación | Hogar | Promocionales y deportes | Vehículos livianos |
|----------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------|
| Profundidad de las líneas del producto | Abrillantadora | Cámara Digital | Calculadora | Afeitadora | Antiestres | Cuadrón |
| | Aire Acondicionado | Celulares | Computadora | Camas | Bicicleta | Llantas |
| | Aspiradora | Cines en casa | Copiadora | Colchón | Carpa | Motocicleta |
| | Batidora | Consola de juego | Fax | Equipos de gimnasia | Esferos | |
| | Cafetera | DVD | Impresora | Juego de comedor | Jarros | |
| | Calefactor | Filmadora | Lámparas | Juego de vasos | Lámparas | |
| | Cocina | Grabadora digital | Laptop | Maseajadores | Loncheras | |
| | Congelador | Microcomponente | Multifunción | Ollas y sartenes | Maleta | |
| | Dispensador de agua | Minicomponente | Teléfono | Sábanas y cobijas | Mesa de juego | |
| | Exprimidor | Micrófonos | Dispositivos de almacenamiento de datos | Secadora de cabello | Parasoles | |
| | Extractor de jugos | Radiograbadora | | Utensillos de cocina | Patines | |
| | Horno eléctrico | Radio para autos | | Vajilla | Patineta | |
| | Lavadora | Reproductor MP3 | | | Pelotas | |
| | Lavavajilla | Televisor | | | Plásticos | |
| | Licuadora | | | | Raqueta | |
| | Microondas | | | | Relojes | |
| | Parilla eléctrica | | | | Silla playera | |
| | Picatodo | | | | Sleeping | |
| | Plancha | | | | Tomatodos | |
| | Procesador de alimentos | | | | | |
| | Refrigeradora | | | | | |
| | Sanduchera | | | | | |
| | Sartén eléctrico | | | | | |
| | Secadora de ropa | | | | | |
| | Tostadora | | | | | |
| | Ventilador | | | | | |
| | Vitrina frigorífica | | | | | |
| | Waflera | | | | | |

La razón por la cual se propone añadir más artículos promocionales es porque en la investigación de mercado se identificó que esta es una línea muy solicitada siendo así que el 13% de las empresas demandan este tipo de productos para realizar sus planes de incentivos con clientes y fuerza de ventas.

5.1.1.2 Nuevo logotipo con slogan

Al logotipo de la empresa se le añadirá el siguiente slogan el mismo que responde a lo que los clientes más necesitan: (1) precio competitivo y (2) servicio exclusivo.

Gráfico No. 40: Logotipo con slogan



“Precio competitivo y servicio exclusivo”.

5.1.2 Estrategias para el servicio

5.1.2.1 Ser líderes en servicio

El servicio será la ventaja competitiva de la empresa, que permitirá a su vez diferenciarse de la competencia y retener a los clientes, a través del cumplimiento de la siguiente promesa única de venta.

Promesa única de venta: En PROIMPORT obtienes precios preferenciales y servicio exclusivo en todos tus pedidos.

5.1.2.1.1 ¿Qué significa obtener un servicio exclusivo?

Obtener un servicio exclusivo es recibir el trato personalizado que todos los clientes se merecen por comprar en la empresa PROIMPORT CIA. LTDA., por ello serán receptores de los siguientes servicios los cuales serán monitoreados en el proceso de comercialización para asegurar su satisfacción.

- Asesoría técnica sobre las características de los productos.
- Monitoreo permanente sobre tiempos de entrega de cotizaciones y producto.
- Entrega a domicilio.
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito en el caso de clientes finales.
- Crédito directo para clientes corporativos.
- Visita personal en su lugar de trabajo.
- **Adaptación de servicios:** Esta es una opción abierta para que el cliente pueda solicitar un servicio extra negociable, tales como:
 - Personalización de regalos.
 - Garantía extendida.
 - Entrega de los productos directamente a los beneficiarios.
 - Y el que necesite adicionalmente.

5.1.2.1.2 Servicio post venta

- Garantía de uso.
- Reparación del producto en los servicios técnicos autorizados.
- Convenio con los clientes corporativos para que sus empleados puedan comprar los productos a precios preferenciales en fechas especiales.
- **Manejo de quejas:** Luego de la entrega del producto un representante de la empresa se contactará con el cliente corporativo para confirmarle su satisfacción, caso contrario se tomará muy en cuenta su reclamo en su siguiente compra.

5.1.3 Estrategias de precio

5.1.3.1 Rebajar los precios en los pedidos más rentables

Reducir el margen de ganancia al 10% siempre y cuando los clientes presionen por mejores precios solo en pedidos superiores a 17 productos con precios iguales o mayores a \$300 dólares o que en total superen los \$5.100,00 dólares.

5.1.3.2 Comparar los precios con la competencia

Cuando se lance en el mercado un nuevo electrodoméstico, o equipo de audio – video en general, o una vez cada dos meses la empresa tomará un producto de cada categoría y lo comparará con sus competidores, con el objetivo de determinar si existen incrementos excesivos en los precios y si se diera este caso, se debe rebajar el costo hasta el nivel de los competidores.

5.1.4 Estrategias de plaza

En este caso específicamente porque el proceso de compra del segmento objetivo no es visitar el punto de venta sino al contrario que la empresa acuda a los clientes corporativos o contactarse vía telefónica, se pondrá énfasis en mantener ordenado el local y en las siguientes estrategias:

5.1.4.1 Rediseñar la página web

La Internet será el medio por el cual se ofertarán la mercadería y se le proporcionará al cliente la información suficiente del producto de forma ágil e interactiva con el objetivo de generar atención e interés, por ello se propone las siguientes modificaciones para esta herramienta tecnológica. Ver Anexo No. 3: Propuesta del rediseño de la página web.

- **Diseño con los colores corporativos:** Para potencializar la imagen corporativa hay que utilizar los colores de la empresa que son: anaranjado énfasis 6, azul énfasis 1 oscuro 25%, negro y blanco como colores neutros y rojo para captar la atención.
- **Búsqueda de productos por marca:** Se mantendrá la opción principal de buscar por línea de producto pero además se añadirá dentro de esta opción un filtro que permita la búsqueda por la marca.
- **Énfasis del factor diferenciador:** En cada producto se detallará en un recuadro en rojo cual es el factor que le diferencia de los demás artículos; además en todo artículo se visualizará la foto, el precio incluido IVA, cinco características como

máximo y si se desea mayor información podrá dar clic en ver más detalles de esta manera se le direccionará a la página de fabricante.

5.1.4.2 Visitar al cliente corporativo en su lugar de trabajo

En la visita al cliente corporativo en su lugar de trabajo es en donde también se dará al cliente la mejor impresión de la empresa, a través de las siguientes pautas:

- Toda visita se efectuará previo cita y la persona encargada estará en el lugar indicado con quince minutos antes.
- El vestuario de los que efectuarán las visitas será siempre formal, para hombres obligatoriamente terno completo y para mujer pantalón y chaqueta, de preferencia la vestimenta debe ser de color negro y blanco.
- En las visitas a clientes potenciales o que ya no compran en la empresa se les entregará la carpeta corporativa la cual contiene la carta de presentación, la misma que debe estar sin doblar y nítida, además se entregará a la asistente y al jefe la tarjeta de presentación y en caso de necesitar anotar datos extras se realizará en un hoja del block de notas y no en la tarjeta.
- El representante de la empresa proyectará una imagen profesional, mostrará interés por satisfacer las necesidades del cliente y describirá lo que la empresa le ofrece de una forma clara y convincente.

Ver Anexo No. 4: Propuesta de diseño para material impreso corporativo.

5.1.5 Estrategias de promoción

5.1.5.1 Enviar e-mailing

Para enviar e-mailing la empresa unificará e-mails de todas las personas de contacto en una base de datos, en la cual se diferenciará entre clientes antiguos y potenciales, y se tomará en cuenta las siguientes pautas:

- Enviar la publicidad al jefe que toma la decisión y a la asistente en los meses fijados en el plan de acción, de forma segmentada por el motivo de compra. Ver anexo No. 5: Cronograma para enviar publicidad.
- Para los clientes potenciales se enviará el e-mailing con adjunto siempre de la carta de presentación de la empresa.
- Cuando se trate de enviar e-mailing a los empleados que laboran en las empresas que son clientes de PROIMPORT, la entidad se podrá en contacto para que por medio de recursos humanos se haga llegar este anuncio a todos los trabajadores.
- El día catorce laborable de cada mes se enviará a todos los clientes que realizan planes de incentivos el listado general de productos con precios.

5.1.5.2 Realizar descuentos

Cuando sea compras al contado o de los clientes corporativos se otorgará el 10% de descuento.

5.2 Plan de mejora continua para el proceso de comercialización

A continuación se procede a realizar un plan de mejora continua para cada uno de los procesos claves de la empresa, asegurando así un óptimo funcionamiento de las actividades críticas que permiten lograr la misión de la entidad.

5.2.1 Proceso de recepción del pedido

5.2.1.1 Planificar

En primera instancia se procede diagnosticar el proceso a través de la elaboración de un manual para luego detectar los problemas, causas y mejoras respectivas.

5.2.1.1.1 Objetivo

Obtener un alto número de pedidos.

5.2.1.1.2 Límites

Empieza desde la búsqueda de los clientes hasta cerrar la venta.

5.2.1.1.3 Responsable

Área: De Ventas y Marketing.

Cargo: Gerente de Ventas y Jefe de Mercadeo.

5.2.1.1.4 Políticas

- Demostrar al cliente interés por ofrecer una solución a sus necesidades.
- Mantener una imagen corporativa intachable en todas las comunicaciones escritas que se direccionen al cliente.
- Notificar inmediatamente al jefe superior la recepción de un pedido.
- Registrar todos los pedidos en la hoja de control de cotizaciones enviadas.
- Realizar seguimiento luego de haber enviado la cotización hasta obtener un sí o no.

5.2.1.1.5 Procedimientos

- Llamar a clientes para ofrecerles productos.
- Contactar a los clientes.
- Receptar el pedido con las especificaciones del cliente.
- Notificar el pedido al Gerente de ventas.
- Recibir la autorización para procesar el pedido.
- Registrar el pedido en la hoja de control.
- Buscar el producto solicitado.
- Verificar disponibilidad de productos y precios.
- Realizar la cotización.
- Imprimir la cotización.
- Solicitar aprobación de la cotización.
- Enviar la cotización.

- Confirmar recepción de la cotización.
- Recibir la respuesta del cliente.

5.2.1.1.6 Tiempo de las actividades

| Actividades | Tiempo mins. |
|---------------------------------------|--------------|
| Contactar a los clientes | 60 |
| Receptar el pedido | 7 |
| Notificar el pedido. | 4 |
| Registrar el pedido. | 5 |
| Buscar el producto solicitado. | 25 |
| Realizar la cotización | 18 |
| Solicitar aprobación de la cotización | 4 |
| Enviar la cotización. | 5 |
| Recibir la respuesta del cliente. | 960 |

Elaborado por: La autora.

Nota: Para levantar el proceso de recepción del pedido se utilizó la hoja de diagramas de actividades y flujo de información.

Ver Anexo No. 6.

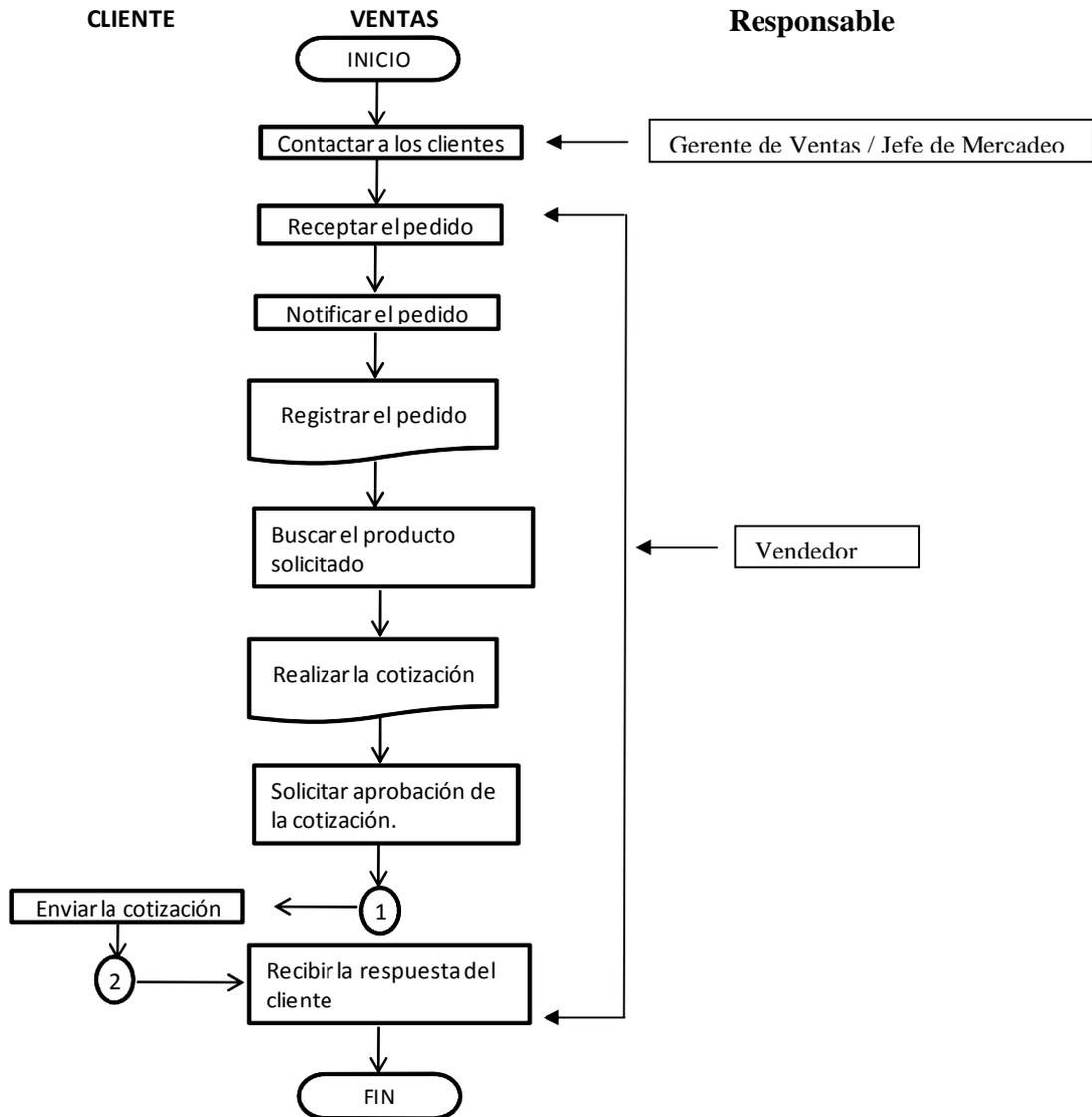
5.2.1.1.7 Proceso actual

Gráfico No. 41: Proceso actual de recepción del pedido en PROIMPORT

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RECEPCIÓN DEL PEDIDO | Buscar pedidos. | Contactar a los clientes. | Llamar al cliente para ofrecer los productos. Pedir una cita con la persona encargada. Dirigirse a la empresa. Exponer sobre los productos y servicios. |
| | Atender al cliente | Receptar el pedido. | Anotar o leer el pedido del cliente. Pedir especificaciones. Confirmar al cliente la orden del pedido. |
| | Controlar la llegada de pedidos | Notificar el pedido. | Informar al Gerente de ventas sobre el pedido. Recibir la orden de gestionar el pedido. |
| | | Registrar el pedido. | Abrir el archivo de control de las cotizaciones. Llenar las columnas solicitadas. Guardar y cerrar el archivo. |
| | Elaborar la cotización. | Buscar el producto solicitado. | Revisar en el stock de bodega el producto. Abrir el listado de productos de los proveedores. Buscar el producto solicitado. Verificar al proveedor disponibilidad de stock y precio. Copiar las columnas del detalle del producto y precio. |
| | | Realizar la cotización. | Abrir el formato de cotizaciones. Llenar el encabezado. Pegar la columna del detalle del producto. Determinar el precio para el cliente. Revisar que la cotización esta completa. Guardar e imprimir la cotización. |
| | | Solicitar aprobación de la cotización. | Pedir al Gerente que autorice la cotización. Hacer firmar la cotización. |
| | | Enviar la cotización. | Abrir el e-mail. Escribir el mensaje. Adjuntar la cotización con manual de garantía. Dar clic en enviar. Llamar al cliente a confirmar la recepción de la cotización. |
| | | Dar seguimiento a la cotización. | Recibir la respuesta del cliente. |

Elaborado por: La autora.

5.2.1.1.8 Diagrama de flujo del proceso actual



Elaborado por: La autora.

5.2.1.1.9 Indicadores

Efectividad de las cotizaciones enviadas = $\frac{\text{Total de ventas cerradas.}}{\text{Total de cotizaciones enviadas.}}$

Efectividad de las cotizaciones enviadas = 20%

5.2.1.1.10 Matriz de oportunidades

| Observación | Producto | Precio | Clima interno | Imagen | Procesos | Total |
|-------------------------------------------------------|-----------|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| La mayoría de cotizaciones son rechazadas. | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 19 |
| Demora en la entrega de las cotizaciones. | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 14 |
| Los proveedores no contestan rápido. | 2 | 1 | 1 | 3 | 5 | 12 |
| No se envía publicidad frecuentemente. | 2 | 1 | 1 | 5 | 2 | 11 |
| Las cotizaciones no mantienen una imagen corporativa. | 2 | 1 | 1 | 5 | 3 | 12 |
| TOTAL= | 14 | 9 | 5 | 22 | 18 | 69 |

Leyenda:

- 1 = Impacto mínimo.
- 2 = Impacto bajo.
- 3 = Impacto medio.
- 4 = Impacto alto.
- 5 = Impacto muy alto.

Ranqueo horizontal:

1. La mayoría de cotizaciones son rechazadas= 19 puntos.
2. Demora en la entrega de cotizaciones = 14 puntos.
3. Las cotizaciones no mantienen una imagen corporativa = 12 puntos.
4. Los proveedores no contestan rápido = 12 puntos.
5. No se envía publicidad frecuentemente = 11 puntos.

Ranqueo vertical:

1. La imagen = 22 puntos.
2. Procesos = 18 puntos.
3. Producto = 14 puntos.
4. Precio = 9 puntos.
5. Clima interno = 5 puntos.

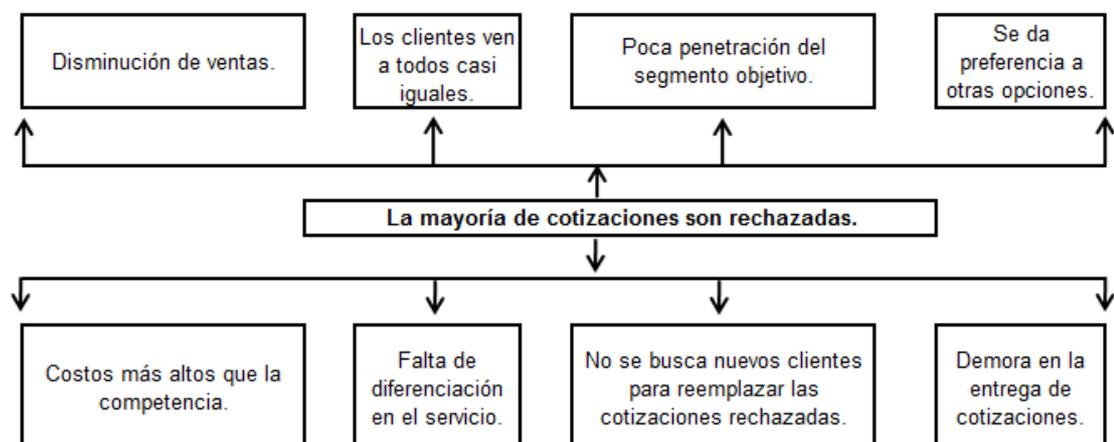
Problema más importante, de vida o muerte: La mayoría de cotizaciones son rechazadas.

Área más sensible: La imagen.

Cruce

- La mayoría de cotizaciones son rechazadas porque los clientes encuentran en la competencia menores precios aunque la diferencia sea mínima, si no perciben una diferenciación en servicio escogen la mejor opción en costos.
- La demora en la entrega de las cotizaciones es provocada porque los proveedores no proporcionan oportunamente a los vendedores información sobre los productos y adicionalmente por el retraso en la búsqueda del producto en los listados.
- La falta de publicidad ocasiona que los clientes no conozcan toda la variedad de productos y soliciten esos artículos a la competencia.
- Al no mantener una imagen corporativa en las cotizaciones se puede distorsionar la percepción que se hagan los clientes sobre la empresa.

5.2.1.1.11 Análisis de causa – efecto del problema más importante



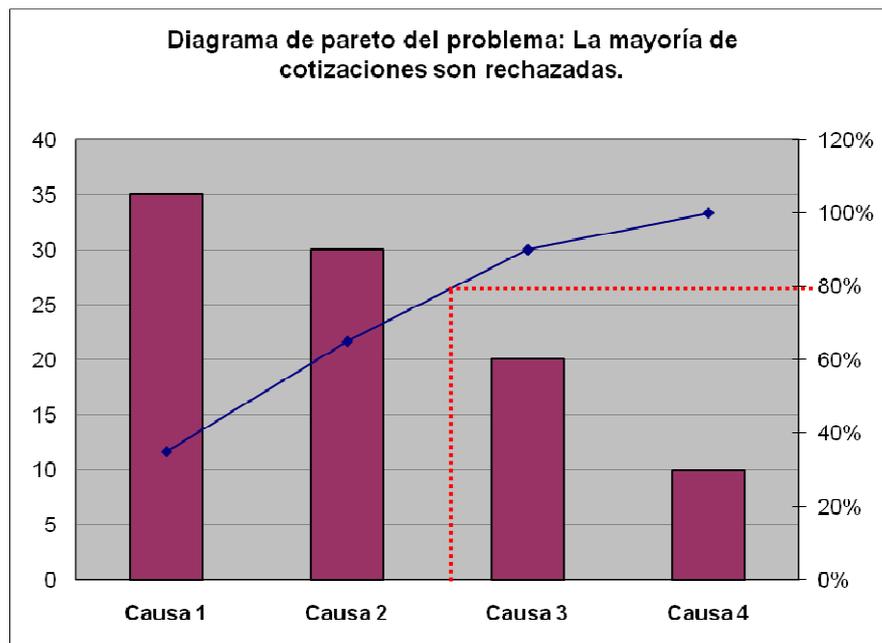
Elaborado por: La autora.

5.2.1.1.11.1 Diagrama de pareto

A continuación se procede a valorar y graficar las causas del problema principal anteriormente analizado.

| No. | Posibles causas | Calificación | % | Frecuencia acumulada |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| 1 | Costos más altos que la competencia. | 35 | 35% | 35% |
| 2 | Demora en la entrega de las cotizaciones. | 30 | 30% | 65% |
| 3 | Falta diferenciación en el servicio. | 25 | 25% | 90% |
| 4 | No se busca nuevos clientes para reemplazar las cotizaciones rechazadas. | 10 | 10% | 100% |
| TOTAL= | | 100 | 100% | |

Gráfico No. 42: Diagrama de pareto: Proceso recepción del pedido



Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 42, y aplicando la ley de Pareto 80-20 para solucionar el problema de que la mayoría de cotizaciones son rechazadas, se debe afectar principalmente a las tres primeras causas, es decir, disminuir el margen de

utilidad en los pedidos más rentables hasta el nivel de la competencia, reducir el tiempo de entrega de las cotizaciones y diferenciar el servicio.

5.2.1.1.12 Sugerencias para solucionar los problemas

Problema principal: La mayoría de cotizaciones son rechazadas.- Para solucionar este factor negativo de vida o muerte, se debe afectar a las causas de mayor relevancia identificadas anteriormente, por lo tanto lo que se aconseja es:

1. Para los clientes que dicen tener ofertas menores reducir el margen de ganancia al 10%¹⁴ siempre y cuando sean pedidos superiores a 17 productos con precios iguales o mayores a \$300 dólares o que en total superen los \$5.100 dólares.

2. Demora en la entrega de las cotizaciones y los proveedores no contestan rápido.-

Para evitar este problema se podría enviar mensualmente un listado de productos con precios a todos los clientes que realizan planes de incentivos ya que ellos tienen la más alta frecuencia de compra.

Para lo cual se debe actualizar el listado de los productos con precios hasta el día 10 laborable de cada mes, de esta manera más allá de realizar una acción diferente en servicios lo que hará es que el cliente tenga a la mano la información que necesita pudiendo seleccionar el producto que más se adapte a sus necesidades de una forma rápida y cuando solicite una cotización se disminuirá su tiempo de entrega puesto que el artículo ya estará seleccionado y confirmado su disponibilidad.

3. Diferenciar el servicio es decir, cumplir la promesa única de venta de dar una atención de cliente exclusivo lo cual significa que a más de recibir un trato cordial, rápido, la empresa se preocupa por sus necesidades y puede ofrecerle el servicio adicional que el consumidor necesite.

¹⁴ Según datos de la Superintendencia de Compañías para el 2008 el margen neto de la actividad económica que ejerce este negocio es del 10%.

4. Adicionalmente se debe realizar acciones correctivas, es decir, reemplazar las cotizaciones rechazadas, para ello se debe identificar un cliente corporativo, su giro de negocio para así establecer el posible motivo de compra y llamarlo o visitarlo para ofrecerle los productos de la empresa y repetir este procedimiento hasta conseguir una compra.

Las cotizaciones no mantienen una imagen corporativa.- Mejorar la presentación de las cotizaciones para ello se puede programar en el sistema contable la opción de que salga el encabezado con el logotipo de la empresa y al final los factores por los cuales debería el cliente comprar en PROIMPORT, y se recomienda aplicar las modificaciones detalladas en la estrategia de plaza sobre la imagen corporativa cuando se visite a los clientes.

No se envía publicidad frecuentemente.- Manejar la publicidad como se propuso en la estrategia de promoción.

5.2.1.1.13 Implementar: Propuesta del proceso mejorado de recepción del pedido

Una vez identificado el problema principal, las causas y de señalar las sugerencias para solucionar los demás aspectos negativos, se procede a transformarlas en acción en el proceso mejorado de recepción del pedido.

Gráfico No. 43: Proceso mejorado de recepción del pedido en PROIMPORT.

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| RECEPCIÓN DEL PEDIDO | Buscar pedidos. | <i>Enviar publicidad.</i> | <i>Llenar la plantilla en base a la necesidad y diferenciación.</i> <i>Abrir correo electrónico.</i> <i>Escoger a los contactos que recibirán el mensaje.</i> <i>Dar clic en enviar.</i> |
| | | Contactar a los clientes | Llamar al cliente para ofrecer los productos. Pedir una cita con la persona encargada. Dirigirse a la empresa. Exponer sobre los productos y servicios. |
| | | <i>Preparar el listado general de productos.</i> | <i>Solicitar a los proveedores el listado de productos.</i> <i>Unificar todos los listados en una lista general de productos.</i> <i>Seleccionar a las empresas que realizan planes de incentivos.</i> <i>Enviar el listado de productos a los clientes.</i> |
| | Atender al cliente. | Receptar el pedido | Anotar o leer el pedido del cliente. Pedir especificaciones. Confirmar al cliente la orden del pedido. |
| | Controlar la llegada de pedido. | Notificar el pedido. | Informar al Gerente de ventas sobre el pedido. Recibir la orden de gestionar el pedido. |
| | | Registrar el pedido. | Abrir el archivo de control de las cotizaciones. Llenar las columnas solicitadas. Guardar y cerrar el archivo. |
| | Elaborar la cotización. | Buscar el producto solicitado. | Revisar en el stock de bodega el producto. Abrir el listado de productos de los proveedores. Buscar el producto solicitado. Verificar al proveedor disponibilidad de stock y precio. Copiar las columnas del detalle del producto y precio. |
| | | Realizar la cotización | Abrir el formato de cotizaciones. Llenar el encabezado. Pegar la columna del detalle del producto. Determinar el precio para el cliente. Resaltar el descuento por volumen de compra y servicios. Revisar que la cotización esta completa. Guardar e imprimir la cotización. |
| | | Solicitar autorización | Pedir al Gerente que autorice la cotización. Hacer firmar la cotización. |
| | | Enviar la cotización. | Abrir el correo electrónico. Escribir el mensaje. Adjuntar la cotización con manual de garantía y uso. |

| | | |
|----------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | <p>Dar clic en enviar.</p> <p>Llamar al cliente a confirmar la recepción de la cotización.</p> |
| Dar seguimiento a la cotización. | Recibir la respuesta del cliente. | <p>Preguntar cuando tomarán una decisión.</p> <p>Llamar el día indicado a preguntar si hay una decisión.</p> <p>Receptar la aceptación de la cotización.</p> <p>Realizar ajustes en la cotización.</p> <p>Realizar la cotización final en el sistema contable.</p> <p>Enviar cotización final aceptada con desglose.</p> |
| | Reemplazar las cotizaciones rechazadas. | <p>Buscar un cliente potencial o antiguo.</p> <p>Identificar el tipo de negocio y su motivo de compra.</p> <p>Llamar a ofrecer los productos.</p> <p>Dirigirse a la empresa.</p> <p>Enviar publicidad con carta de presentación adjunta.</p> <p>Repetir el procedimiento hasta conseguir una compra.</p> |

Elaborado por: La autora.

Nota: La letra en negrita y cursiva es el valor agregado añadido.

5.2.1.1.14 Revisar

Los resultados que se deben verificar que se cumplan en este proceso corresponden a los siguientes indicadores descritos anteriormente en la meta número tres.

***Captación de clientes** = Número de clientes nuevos captados en un mes.

Retención de clientes =
$$\frac{\text{Número de ventas realizadas}}{\text{Número de cotizaciones enviadas}}$$

Nota: Para medir este indicador se realizará una hoja de control de contactos efectuados.

Como se puede observar los resultados que en este proceso de recepción de pedido se debe revisar ya están incluidos en el cuadro de control anteriormente detallado. Y adicionalmente se debe medir un indicador más que es la meta dos referente al aumento de valor agregado el cual se medirá una vez al año luego de ejecutar la siguiente fase.

5.2.1.1.15 Mejorar

Cada año en el mes de agosto se revisará nuevamente el proceso, se identificará los problemas, causas, sugerencias y se diseñará el nuevo proceso mejorado de recepción del pedido.

5.2.1.1.16 Análisis de valor agregado proceso actual de recepción del pedido vs. Proceso propuesto

| No. | VAC | VAN | P | E | M | I | R | ACTIVIDAD | TIEMPO MINS. | DEMORA | |
|------|------------------------------|-----|---|---|---|---|---|----------------------------------------|--------------|------------------|--------------|
| 1 | * | | | | * | | | Contactar a los clientes. | 60 | | |
| 2 | * | | * | | | | | Receptar el pedido. | 7 | | |
| 3 | | * | | * | | | | Notificar el pedido. | 4 | | |
| 4 | | * | | | | * | | Registrar el pedido. | 5 | | |
| 5 | | | * | | | | | Buscar el producto solicitado. | 25 | 240 | |
| 6 | * | | * | | | | | Realizar la cotización. | 18 | 30 | |
| 7 | | | | | | * | | Solicitar aprobación de la cotización. | 4 | | |
| 8 | * | | | | * | | | Enviar la cotización. | 5 | | |
| 9 | | | | * | | | | Recibir la respuesta del cliente. | 960 | | |
| | | | | | | | | TOTAL = | 1088 | 270 | |
| COD. | RESUMEN DE ACTIVIDADES | | | | | | | MÉTODO ACTUAL | | MÉTODO PROPUESTO | |
| | | | | | | | | No. | TIEMPO MINS. | No. | TIEMPO |
| VAC | VALOR AGREGADO PARA CLIENTES | | | | | | | 4 | 82 | 6 | 622 |
| VAN | VALOR AGREGADO PARA NEGOCIO | | | | | | | 2 | 9 | 2 | 9 |
| P | PREPARACIÓN | | | | | | | 3 | 42 | 5 | 822 |
| E | ESPERA | | | | | | | 2 | 964 | 3 | 214 |
| M | MOVIMIENTO | | | | | | | 2 | 65 | 2 | 65 |
| I | INSPECCIÓN | | | | | | | 2 | 9 | 2 | 9 |
| R | REDUNDANCIA | | | | | | | | | | |
| TT | TIEMPO TRANSCURRIDO | | | | | | | | 1088 | | 1.928 |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | | | | | | | 6 | 91 | 8 | 631 |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | | | | | | | 8% | | 33% |

Nota del método propuesto: Los valores de este método corresponden al del método actual más las actividades propuestas que son las siguientes:

A continuación se detallan con un tiempo estimado de ejecución las nuevas actividades que se añaden al proceso para incrementar valor agregado:

| ACTIVIDAD | TIPO DE ACTIVIDAD | TIEMPO MINS |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------|
| *Enviar publicidad | Valor agregado al cliente y movimiento. | 60 |
| *Preparar el listado general de productos | Valor agregado al cliente y preparación | 480 |
| *Reemplazar las cotizaciones rechazadas | Preparación | 300 |

Tiempo añadido en minutos = 840

*Estos 270 minutos de demora en la entrega de las cotizaciones se disminuirá cuando se aplique el proceso mejorado de recepción del pedido.

El aumento de valor agregado en el proceso de recepción del pedido es del 25% en comparación con el 8% del proceso actual y del 33% del propuesto.

5.2.2 Proceso de preparación del pedido

5.2.2.1 Planificación

De igual forma se procede primero a diagnosticar el proceso a través de la elaboración de un manual para luego detectar los problemas, causas y mejoras respectivas.

5.2.2.2.1 Objetivo

Preparar los pedidos en el menor tiempo posible y al menor costo.

5.2.2.2.2 Límites

Empieza desde la verificación del producto en stock de bodega hasta la realización de la guía de remisión.

5.2.2.2.3 Responsable

Área: De ventas y marketing.

Cargo: Vendedor corporativo, bodeguero y finanzas.

5.2.2.2.4 Políticas

- Para solicitar los productos se deberá llenar siempre el formato de requerimientos de productos.
- Toda mercadería que entra a la bodega debe ser verificada con la factura del proveedor y el formato de requerimiento de productos.
- En el caso de que los productos se encuentren en mal estado inmediatamente hay que comunicarse con el proveedor y su tramitar su devolución.
- Toda la mercadería que ingresa a la bodega hay que registrarla en el sistema contable.
- Toda factura debe estar acompañada de una guía de remisión cuando se traslada de un lugar a otro la mercadería.

5.2.2.2.5 Procedimientos

- Verificar el producto en stock de la bodega.
- Solicitar el producto al proveedor.
- Confirmar forma de pago y fecha de entrega.
- Retirar la mercadería del proveedor.
- Transportarla a la bodega de la empresa.
- Recibir la factura del proveedor.
- Ordenar en pilas en lugar de la bodega.
- Revisar que la mercadería coincida con el requerimiento de productos.
- Identificar la procedencia del producto.
- Devolver el producto si está defectuoso.
- Llenar el formato de productos defectuosos.
- Ingresar el producto en el sistema contable.
- Guardar los datos
- Preparar el pedido.
- Realizar etiquetas informativas.
- Pegar las etiquetas en un lugar visible.
- Embalar los cartones.

- Solicitar aprobación de la factura.
- Confirmar las condiciones de venta.
- Emitir la factura.
- Realizar guía de remisión.

5.2.2.2.6 Tiempo de las actividades

| Actividades | Tiempo mins. |
|----------------------------------------------|--------------|
| Verificar el producto en stock de la bodega. | 7 |
| Solicitar el producto al proveedor. | 15 |
| Recibir la mercadería. | 60 |
| Revisar la mercadería. | 35 |
| Devolver el producto. | 25 |
| Ingresar el producto en el sistema contable. | 10 |
| Preparar el pedido. | 30 |
| Solicitar aprobación de la factura. | 10 |
| Emitir la factura. | 10 |
| Realizar guía de remisión. | 5 |

Elaborado por: La autora.

Nota: Para levantar el proceso de preparación del pedido se utilizó la hoja de diagramas de actividades y flujo de información.

Ver Anexo No. 7.

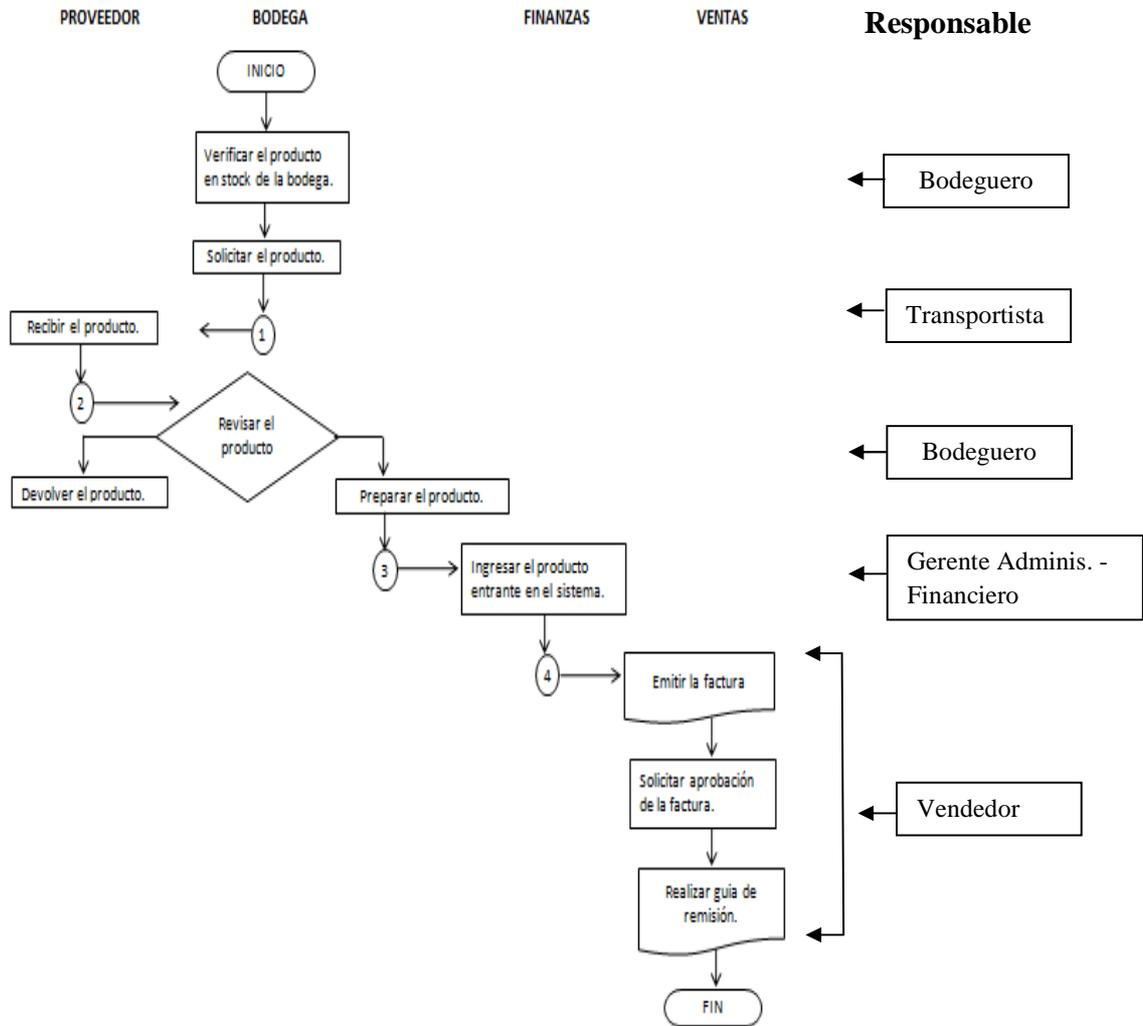
5.2.2.2.7 Proceso

Gráfico No. 44: Proceso actual de preparación del pedido en PROIMPORT

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREPARACIÓN DEL PEDIDO. | Realizar orden de compra. | Verificar el producto en stock de la bodega. | Preguntar al bodeguero la existencia del producto en stock. Buscar el producto en la bodega. Separar el producto solicitado. Informar sobre las existencias del producto. |
| | | Solicitar el producto al proveedor. | Llenar el formato de requerimiento de producto. Llamar al proveedor a solicitar los productos. Confirmar forma de pago y entrega del producto. |
| | Almacenar la mercadería. | Recibir la mercadería. | Retirar el producto del proveedor. Transportar la mercadería a la empresa. Receptar la mercadería. Recibir la factura del proveedor. |
| | | Revisar la mercadería. | Ubicar en pilas los productos en la bodega. Revisar que sean los mismos productos que se solicitó. Contar los productos. Revisar que todos los datos de la factura estén bien. Identificar la procedencia del producto. |
| | | Devolver la mercadería. | Informar sobre los productos faltantes o defectuosos. Llenar el formato de productos defectuosos. Devolver los productos defectuosos. |
| | Registrar la mercadería. | Ingresar el producto en el sistema contable. | Entregar la factura a finanzas. Abrir el sistema contable. Digitar los datos de la factura en el sistema. Guardar los datos. Procesar la factura del proveedor. |
| | Preparar el pedido. | Preparar el pedido. | Realizar etiquetas de información. Pegar la etiqueta. Embalar los cartones. Separar los productos que se quedan en el almacén. |
| | Facturar | Realizar la factura. | Abrir el sistema contable. Ingresar los datos para la factura. Guardar los datos. Imprimir la factura |
| | | Solicitar aprobación de la factura. | Confirmar con Gerentes condiciones de venta. Confirmar con finanzas el crédito para el cliente. Llenar el formato de aprobación para la facturación. Hacer firmar la autorización. |
| | | Realizar guía de remisión. | Tomar una guía de remisión. Llenar los datos conforme a la factura. Firmar el documento. |

Elaborado por: La autora.

5.2.2.2.8 Diagrama de flujo del proceso actual



Elaborado por: La autora.

5.2.2.2.9 Indicador

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Total costo de ventas} + \text{gastos operacionales}}{\text{Total ingresos}}$$

$$\text{Eficiencia} = 98\%$$

5.2.2.2.10 Matriz de oportunidades

| Observación | Producto | Precio | Clima interno | Imagen | Procesos | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Demora del proveedor en la entrega de los productos. | 3 | 1 | 1 | 5 | 4 | 14 |
| Errores en la facturación. | 1 | 1 | 1 | 5 | 4 | 12 |
| Demora en el ingreso de productos en el sistema. | 2 | 1 | 1 | 2 | 5 | 11 |
| No se controla el tiempo de permanencia de un producto en stock de la bodega. | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 13 |
| TOTAL= | 11 | 4 | 4 | 13 | 18 | 50 |

Leyenda:

- 1 = Impacto mínimo.
- 2 = Impacto bajo.
- 3 = Impacto medio.
- 4 = Impacto alto.
- 5 = Impacto muy alto.

Ranqueo horizontal:

1. Demora del proveedor en la entrega de los productos = 14 puntos.
2. No se controla el tiempo de permanencia de un producto en stock de bodega = 13.
3. Errores en la facturación = 12 puntos.
4. Demora en el ingreso de productos en el sistema = 11 puntos.

Ranqueo vertical:

1. Procesos = 18 puntos.
2. Imagen = 13 puntos.
3. Producto = 11 puntos.
4. Precio = 4 puntos.
5. Clima interno = 4 puntos.

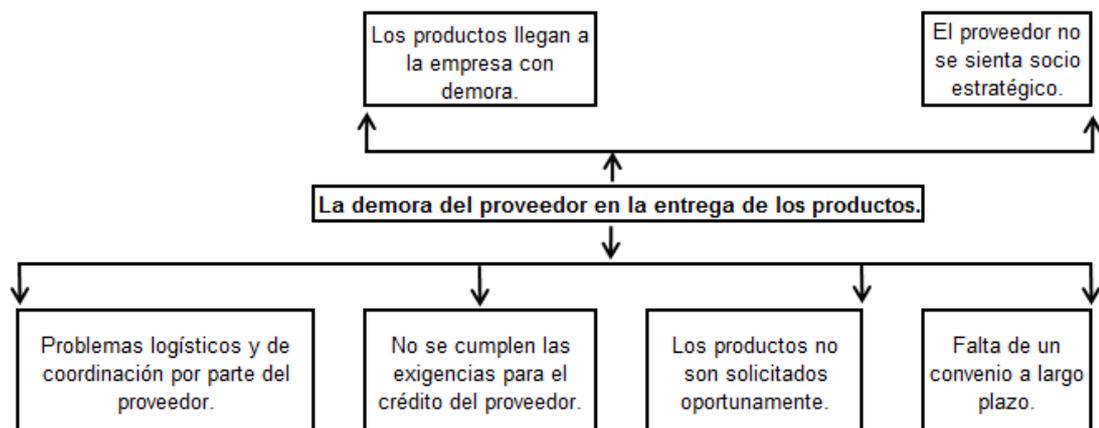
Problema más importante, de vida o muerte: Demora del proveedor en la entrega de los productos.

Área más sensible: Procesos.

Cruce

- La demora del proveedor en la entrega de la mercadería provoca de igual forma la demora en la entrega de los productos a los clientes.
- Los errores en la facturación se da porque no se comunica oportunamente cualquier modificación en las condiciones de venta.
- La demora en el ingreso de los productos en el sistema ocasiona la demora en de la facturación porque no se coordina oportunamente el ingreso de las facturas dentro del horario establecido.
- El no controlar el tiempo de permanencia de un producto en el stock de la bodega genera que los inventarios de mercadería crezcan y afectan a la liquidez.

5.2.2.2.11 Análisis de causa – efecto del problema más importante



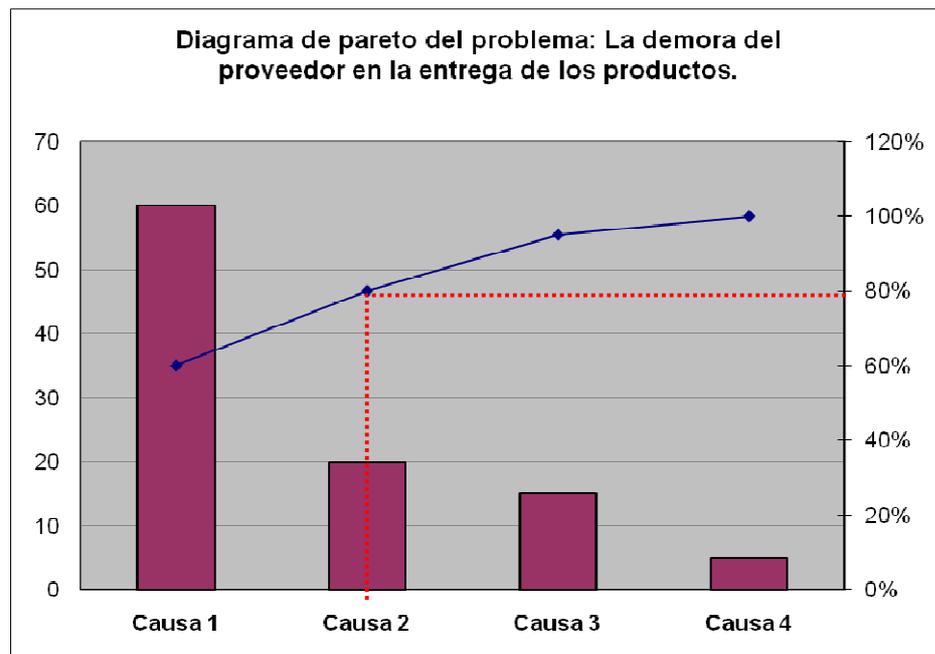
Elaborado por: La autora.

5.2.2.2.11.1 Diagrama de pareto

A continuación se procede a valorar y graficar las causas del problema principal anteriormente analizado.

| No. | Posibles causas | Calificación | % | Frecuencia acumulada |
|---------------|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| 1 | Problemas logísticos y de coordinación por parte del proveedor. | 60 | 60% | 60% |
| 2 | Los productos no son solicitados oportunamente. | 20 | 20% | 80% |
| 3 | No se cumplen las exigencias para el crédito del proveedor. | 15 | 15% | 95% |
| 4 | Falta de un convenio a largo plazo. | 5 | 5% | 100% |
| TOTAL= | | 100 | 100% | |

Gráfico No. 45: Diagrama de pareto: Proceso preparación del pedido



Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 45, y aplicando la ley de Pareto 80-20 para solucionar el problema de la demora del proveedor en la entrega de los productos, se debe afectar principalmente a las dos primeras causas, es decir, tramitar inmediatamente la compra de los productos una vez recibido la respuesta favorable del cliente y

confirmarle la entrega del producto sumando las posibles ocho horas de demora en promedio, esto a razón de que no se puede solucionar directamente el problema de logística y coordinación por parte del proveedor puesto que es un factor exógeno.

5.2.2.2.12 Sugerencias para solucionar los problemas

Problema principal: La demora del proveedor en la entrega de los productos.- Para solucionar este factor negativo de vida o muerte, se debe afectar a las causas de mayor relevancia identificadas anteriormente, por lo tanto lo que se aconseja es:

1. Aumentar las ocho horas de demora al momento de confirmarle al cliente la entrega del pedido, en este punto hay que aclarar que el aumento no va enfocado al rango normal que se maneja de 2 a 3 días, sino a las horas por ejemplo: si un pedido es confirmado el día lunes en la mañana se le entregará el miércoles en la tarde; esto ocasionará que a pesar de que el proveedor se demore se entregue la mercadería en un tiempo prudente.

2. Para que el vendedor gestione oportunamente la compra del producto solicitado y no lo deje de lado por la carga laboral existente, debe mantener siempre abierto en su computadora el documento de control de las cotizaciones, formato al cual se le añadirá la fecha en que un cliente solicitó un proforma y la fecha en que recibió este documento, y la información sobre la preparación del pedido detallando así el día acordado y el real de entrega u observaciones sobre el avance de la compra; este archivo será enviado diariamente al final de la jornada laboral al Jefe de Mercadeo para que lo revise y se realice acciones correctivas oportunas.

3. Adicionalmente se debe cumplir con las exigencias de los proveedores que no es muy frecuente pero suele suceder que a veces: que antes de que una deuda se vence ellos solicitan el pago de esa factura anterior con 10 días de anticipación por ejemplo, entonces antes de tramitar la compra hay que revisar en el sistema los pagos pendientes para que si en el caso de que necesite el pago inmediato realizarlo oportunamente.

No se controla el tiempo de permanencia en el stock de la bodega.- Cada mes levantar el inventario de productos en bodega, identificar cual producto ha permanecido

tres meses en almacenamiento y ubicarlo en el listado general con un valor igual al de los demás artículos ofrecidos por los proveedores, de esta manera se propiciará su pronta salida de inventarios y además mensualmente se identificará el producto más vendido para comprar al mes siguiente un stock mínimo de ese artículo según las compras, y repetir este procedimiento pero solo de mes a mes y del bien más solicitado.

Errores en la facturación.- Para evitar pequeños errores u omisiones en la facturación ya se estableció en el proceso anterior que todas las cotizaciones serán ingresadas en el sistema contable, luego de enviarle la cotización final con desglose nuevamente se le confirmará si todo está correcto al cliente y antes de convertir la proforma en factura se imprimirá del sistema la nota del pedido la cual contiene los mismos datos que la factura y con la cual se pedirá la aprobación a los Gerentes.

Demora en el ingreso de productos en el sistema.- Las facturas de los proveedores deberán ser entregadas para su ingreso en el sistema hasta las 13h00 pm, y en caso excepcional cuando el personal de finanzas no pueda ingresar inmediatamente la factura el gerente de ventas podrá ingresarla para esto el contador debe dar una capacitación de cómo revisar el comprobante de venta y verificar su validez.

5.2.2.2.13 Implementar: Propuesta del proceso mejorado de preparación del pedido

Una vez identificado el problema principal, las causas y de señalar las sugerencias para solucionar los demás aspectos negativos, se procede a transformarlas en acción en el proceso mejorado de preparación del pedido.

Gráfico No. 46: Proceso mejorado de preparación del pedido en PROIMPORT.

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREPARACIÓN DEL PEDIDO. | Realizar orden de compra. | <i>Realizar inventario de la mercadería en bodega.</i> | <i>Levantar un inventario de la mercadería en bodega.</i> <i>Comparar inventarios anteriores con el actual.</i> <i>Identificar los productos que aparecen en los inventarios.</i> <i>Notificar para que se ingresen en la lista de productos como oferta.</i> |
| | | <i>Identificar producto más vendido del mes.</i> | <i>Sacar un reporte de los productos vendidos en el mes.</i> <i>Identificar el producto más vendido.</i> <i>Identificar la cantidad mínima solicitada.</i> <i>Solicitar ese producto con el stock mínimo.</i> |
| | | Verificar el producto en stock de la bodega. | Preguntar al bodeguero la existencia del producto en stock. Buscar el producto en la bodega. Separar el producto solicitado. Informar sobre las existencias del producto. |
| | | Solicitar el producto. | Llenar el formato de requerimiento de producto. Revisar pagos pendientes. Llamar al proveedor a solicitar los productos. Confirmar forma de pago y entrega del producto. Dar trámite a los requerimientos extras del proveedor. |
| | | <i>Confirmar fecha de entrega al cliente.</i> | Añadir a la fecha de entrega ocho horas de retraso. Llamar al cliente. Acordar la hora de entrega con las ocho horas de retraso. |
| | Almacenar la mercadería. | Recibir la mercadería. | Retirar el producto del proveedor. Transportar la mercadería a la empresa. Receptar la mercadería. Recibir la factura del proveedor. |
| | | Revisar la mercadería. | Ubicar en pilas los productos en la bodega. Revisar que sean los mismos productos que se solicito. Contar los productos. Revisar que todos los datos de la factura estén bien. Identificar la procedencia del producto. |
| | | Devolver la mercadería. | Informar sobre los productos faltantes o defectuosos. Llenar el formato de productos defectuosos. Devolver los productos defectuosos. |
| | Registrar la mercadería. | Ingresar el producto en el sistema contable. | Entregar la factura a finanzas. Abrir el sistema contable. Digitar los datos de la factura en el sistema. Guardar los datos. Archivar la factura del proveedor. |
| | Preparar el pedido. | Preparar el pedido. | Realizar etiquetas de información. Pegar la etiqueta. |

| | | | |
|--|----------|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | Embalar los cartones. Separar los productos que se quedan en el almacén. |
| | Facturar | Realizar la factura. | Abrir el sistema contable. <i>Convertir la cotización en factura.</i> Guardar los datos. Imprimir la factura |
| | | Solicitar aprobación de la factura. | Confirmar con Gerentes condiciones de venta. Confirmar con finanzas el crédito para el cliente. Llenar el formato de aprobación para la facturación. Hacer firmar la autorización. |
| | | Realizar guía de remisión. | Tomar una guía de remisión. Llenar los datos conforme a la factura. Firmar el documento. |

Elaborado por: La autora.

Nota: La letra en negrita y cursiva es el valor agregado añadido.

5.2.2.2.14 Revisar

El resultado que se debe verificar que se cumpla en este proceso corresponden al siguiente indicador descrito anteriormente en la meta uno.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Total costo de ventas y gastos operacionales}}{\text{Total de ingresos}}$$

Como se puede observar el resultado que en este proceso de preparación de pedido se debe revisar ya están incluidos en el cuadro de control anteriormente detallado. Y adicionalmente se debe medir un indicador más que es la meta dos referente al aumento de valor agregado el cual se medirá una vez al año luego de ejecutar la siguiente fase.

5.2.2.2.15 Mejorar

Cada año en el mes de agosto se revisará nuevamente el proceso, se identificará los problemas, causas, sugerencias y se diseñará el nuevo proceso mejorado de preparación del pedido.

5.2.2.2.16 Análisis de valor agregado proceso actual de preparación del pedido vs. Proceso propuesto

| No. | VAC | VAN | P | E | M | I | R | ACTIVIDAD | TIEMPO MINS | DEMORA |
|---------|------------------------------|-----|---------------|--------------|------------------|--------------|---|-------------------------------------------|-------------|--------|
| 1 | | | | * | | | | Verificar el producto en stock de bodega. | 7 | |
| 2 | | | * | | | | | Solicitar el producto al proveedor. | 15 | |
| 3 | | | | | * | | | Recibir la mercadería. | 60 | 480 |
| 4 | * | | | | | * | | Revisar la mercadería. | 35 | |
| 5 | | | | | * | | | Devolver el producto. | 10 | |
| 6 | | * | * | | | | | Ingresar el producto en el sistema. | 10 | 30 |
| 7 | * | | * | | | | | Preparar el pedido. | 30 | |
| 8 | | | | | | * | | Solicitar aprobación de la factura. | 10 | |
| 9 | * | | * | | | | | Realizar la factura. | 10 | |
| 10 | | * | * | | | | | Realizar guía de remisión. | 5 | |
| TOTAL = | | | | | | | | | 192 | 510 |
| COD. | RESUMEN DE ACTIVIDADES | | MÉTODO ACTUAL | | MÉTODO PROPUESTO | | | | | |
| | | | No. | TIEMPO MINS. | No. | TIEMPO MINS. | | | | |
| VAC | VALOR AGREGADO PARA CLIENTES | | 3 | 75 | 4 | 90 | | | | |
| VAN | VALOR AGREGADO PARA NEGOCIO | | 2 | 15 | 3 | 435 | | | | |
| P | PREPARACIÓN | | 5 | 70 | 7 | 205 | | | | |
| E | ESPERA | | 1 | 7 | 1 | 7 | | | | |
| M | MOVIMIENTO | | 2 | 70 | 2 | 70 | | | | |
| I | INSPECCIÓN | | 2 | 45 | 2 | 45 | | | | |
| R | REDUNDANCIA | | | | | | | | | |
| TT | TIEMPO TRANSCURRIDO | | | 192 | | 767 | | | | |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | | 5 | 90 | 7 | 525 | | | | |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | | 47% | | 68% | | | | |

Nota del método propuesto: Los valores de este método corresponden al del método actual más las actividades propuestas que son las siguientes:

A continuación se detallan con un tiempo estimado de ejecución las nuevas actividades que se añaden al proceso para incrementar valor agregado:

| ACTIVIDAD | TIPO DE ACTIVIDAD | TIEMPO |
|------------------------------------------|------------------------------------------|--------|
| *Realizar un inventario de los productos | Valor agregado al negocio y preparación. | 420 |
| *Identificar los productos estrella. | Movimiento. | 140 |
| *Confirmar fecha de entrega. | Valor agregado al cliente y preparación | 15 |

Tiempo añadido en minutos = 575

*Estos 510 minutos de demora en el ingreso de información disminuirán y las horas de retraso en la entrega de los productos por parte del proveedor se añadirán a la hora de entrega para el pedido del cliente.

El aumento de valor agregado en el proceso de preparación del pedido es del 21% en comparación con el 47% del proceso actual y del 68% del propuesto.

5.2.3 Proceso de entrega del producto

5.2.3.1 Planificación

De igual forma se procede primero a diagnosticar el proceso a través de la elaboración de un manual para luego detectar los problemas, causas y mejoras respectivas.

5.2.2.3.1 Objetivo

Aumentar las ventas.

5.2.2.3.2 Límites

Empieza desde que se coordina la entrega del producto hasta que se da el servicio post venta.

5.2.2.3.3 Responsable

Área: De ventas y marketing.

Cargo: Jefe de mercadeo, transportista y personal de finanzas.

5.2.2.3.4 Políticas

- Toda entrega de productos debe registrarse en el formato en red llamado hoja de rutas.
- Antes de transportar los productos verificar que los cartones estén bien embalados, en buen estado y que correspondan con la factura.
- Al momento de entregar los productos siempre se debe hacer verificar los productos que se están entregando y hacer firmar en la parte de recibí conforme.
- Todo dinero recibido se debe depositar a las 24 horas siguientes.

5.2.2.3.5 Procedimientos

- Coordinar la entrega.
- Ingresar la hora de entrega en la hoja de ruta.
- Confirmar al cliente la entrega.
- Verificar los productos a entregar.
- Cargar los productos al camión.
- Transportar los productos.
- Entregar los productos.
- Dejar los productos en el lugar indicado.
- Solicitar revisión de los productos entregados.
- Entregar la factura.
- Confirmar recepción del pedido.
- Imprimir la lista de clientes por cobrar.
- Confirmar con el cliente el pago.
- Dirigirse a retirar el cheque.
- Recibir el pago.
- Depositar el dinero.
- Realizar pagos a proveedores.
- Dar el servicio post venta.

5.2.2.3.6 Tiempo de las actividades

| Actividades | Tiempo mins. |
|-------------------------------------------------|--------------|
| Coordinar la entrega. | 5 |
| Confirmar al cliente la entrega. | 8 |
| Verificar los productos a entregar. | 10 |
| Transportar los productos. | 60 |
| Entregar los productos. | 25 |
| Solicitar revisión de los productos entregados. | 15 |
| Confirmar recepción del pedido. | 10 |
| Imprimir la lista de clientes por cobrar. | 10 |
| Confirmar con el cliente el pago. | 10 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| Recibir el pago. | 40 |
| Depositar el dinero. | 30 |
| Realizar pagos. | 50 |
| Dar el servicio post venta. | 180 |

Elaborado por: La autora.

Nota: Para levantar el proceso de entrega del producto se utilizó la hoja de diagramas de actividades y flujo de información.

Ver Anexo No. 8.

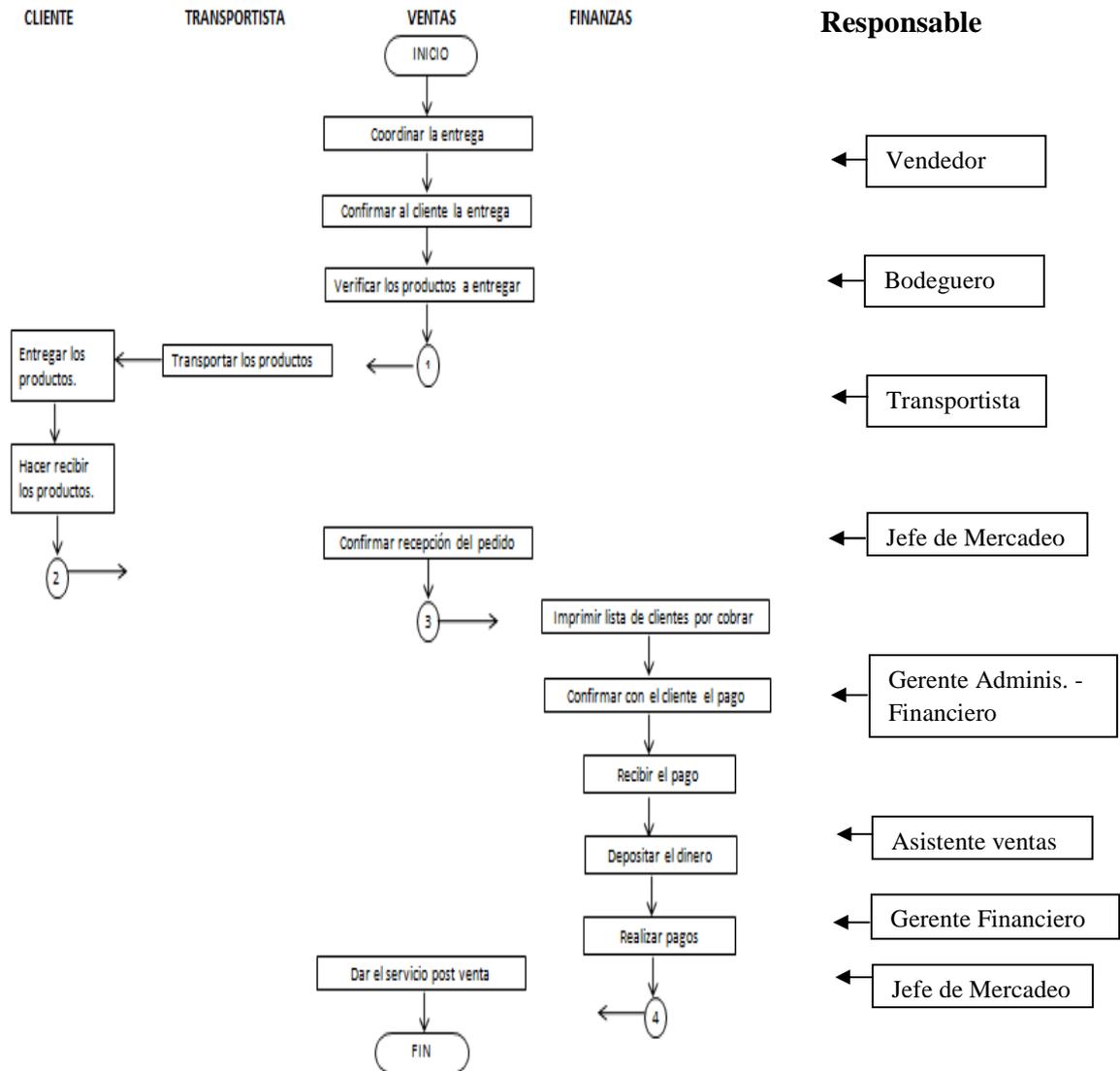
5.2.2.3.7 Proceso

Gráfico No. 47: Proceso actual de entrega del producto en PROIMPORT

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTREGA DEL PRODUCTO | Entregar del producto | Coordinar la entrega. | Registrar la entrega del producto en la hoja de ruta. Comunicar al transportista la entrega del producto. Guardar los datos. |
| | | Confirmar al cliente la entrega. | Llamar al cliente. Confirmarle la fecha y hora de entrega. Anotar detalles sobre la entrega del producto. |
| | | Verificar los productos a entregar. | Tomar la factura del cliente. Revisar que coincidan con la factura y guía de remisión. |
| | | Transportar los productos. | Llevar los productos de la bodega al transporte. Conducir hacia el lugar indicado por el cliente. |
| | | Entregar los productos. | Informar en la entrada sobre el pedido. Dejar los productos en el lugar indicado. |
| | | Solicitar revisión de los productos entregados. | Entregar la factura y guía de remisión. Solicitar que se revisen los productos con la factura. Solicitar firma y sello de recibido en la factura. |
| | Dar servicio post venta | Confirmar recepción del pedido. | Llamar al cliente. Confirmar satisfacción de los productos y servicio. Anotar cualquier queja o sugerencia del cliente. |
| | Cobrar | Imprimir la lista de clientes por cobrar. | Abrir el sistema contable. Escoger la opción cuentas por cobrar. Dar clic en imprimir. |
| | | Confirmar con el cliente el pago. | Llamar al cliente. Preguntar sobre el pago. |
| | | Recibir el pago. | Dirigirse a la empresa. Recibir el cheque. Poner la firma y sello de recibido. |
| | | Depositar el dinero. | Entregar el dinero o cheque. Registrar el cobro en el sistema. Llenar la papeleta de depósito. Entregar el comprobante de depósito. |
| | Pagar. | Realizar pagos. | Emitir la lista de cuentas por pagar. Realizar los cheques. Enviar los cheques a los proveedores. |
| | Manejar la garantía. | Dar el servicio de garantía. | Atender su requerimiento de garantía. Llevar su producto al servicio técnico autorizado. Entregar su producto reparado. |

Elaborado por: La autora.

5.2.2.3.8 Diagrama de flujo del proceso actual



Elaborado por: La autora.

5.2.2.3.9 Indicadores

Eficacia = $\frac{\text{Monto de ventas realizadas}}{\text{Monto de ventas proyectadas}}$

Eficacia = 97%

5.2.2.3.10 Matriz de oportunidades

| Observación | Producto | Precio | Clima interno | Imagen | Procesos | Total |
|--------------------------------------------------------|----------|----------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| Demora en la entrega de los productos. | 2 | 1 | 1 | 5 | 4 | 13 |
| No se realiza actividades para retener a los clientes. | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 11 |
| Incrementos en los gastos administrativos. | 1 | 5 | 1 | 1 | 4 | 12 |
| Falta de mejora en el servicio post venta. | 1 | 1 | 1 | 5 | 3 | 11 |
| TOTAL= | 5 | 8 | 4 | 16 | 14 | 47 |

Leyenda:

- 1 = Impacto mínimo.
- 2 = Impacto bajo.
- 3 = Impacto medio.
- 4 = Impacto alto.
- 5 = Impacto muy alto.

Ranqueo horizontal:

1. Demora en la entrega de productos = 13 puntos.
2. Incremento en los gastos administrativos = 12 puntos.
3. No se realiza actividades para retener a los clientes = 11 puntos.
4. Falta potencializar el servicio post venta = 11 puntos.

Ranqueo vertical:

1. Imagen = 11 puntos.
2. Procesos = 11 puntos.
3. Precio = 7 puntos.
4. Producto = 4 puntos.
5. Clima interno = 3 puntos.

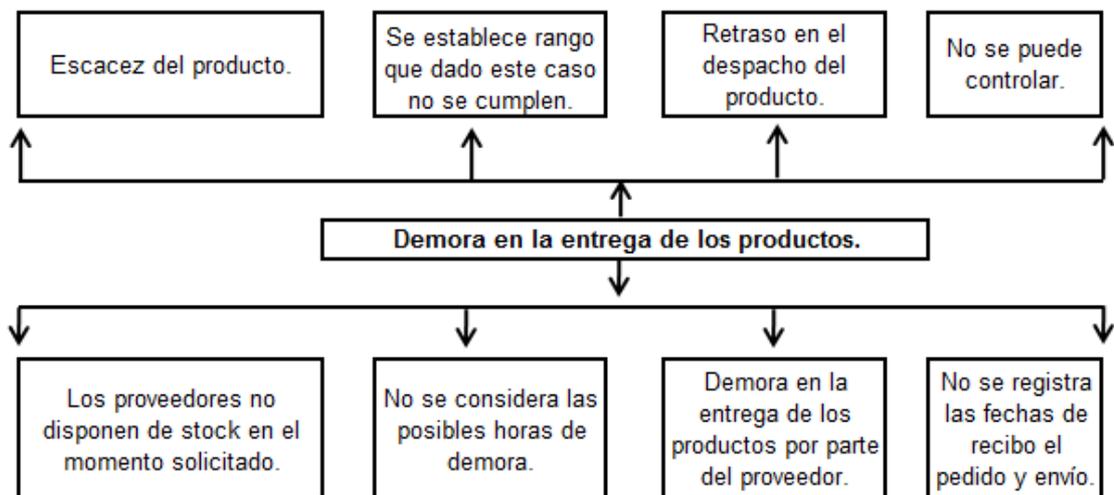
Problema más importante, de vida o muerte: Demora en la entrega de los productos.

Área más sensible: Imagen y procesos.

Cruce

- La demora en la entrega de los productos a los clientes es ocasionada por el retraso en la entrega de la mercadería por parte de los proveedores.
- La falta de mejora en el servicio post venta ocasiona que no se hayan realizado acciones para retener a los clientes.
- El incremento en los gastos provoca disminución de las ventas y de productividad.

5.2.2.3.11 Análisis de causa – efecto del problema más importante



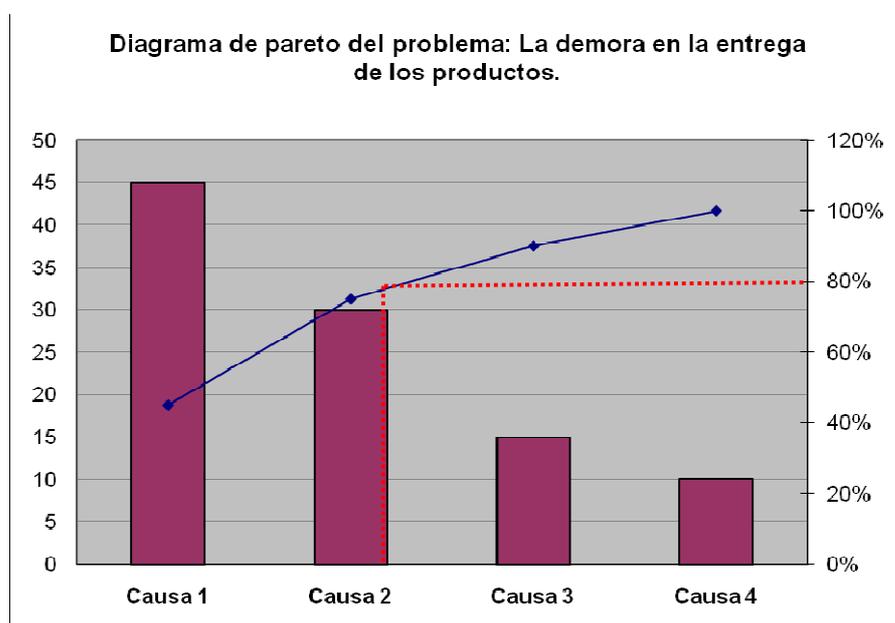
Elaborado por: La autora.

5.2.2.3.11.1 Diagrama de Pareto

A continuación se procede a valorar y graficar las causas del problema principal anteriormente analizado.

| No. De causa | Posibles causas | Calificación | % | Frecuencia acumulada |
|---------------|----------------------------------------------------------------|--------------|-------------|----------------------|
| 1 | Demora en la entrega de los productos por parte del proveedor. | 45 | 45% | 45% |
| 2 | Los proveedores no disponen de stock en el momento solicitado. | 30 | 30% | 75% |
| 3 | No se registra las fechas de recibo el pedido y envío. | 15 | 15% | 90% |
| 4 | No se considera las posibles horas de demora. | 10 | 10% | 100% |
| TOTAL= | | 100 | 100% | |

Gráfico No. 48: Diagrama de pareto: Entrega del producto



Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 48, y aplicando la ley de Pareto 80-20 para solucionar el problema de la demora en la entrega de los productos, se debe afectar principalmente a las dos primeras causas, es decir, el retraso por parte del proveedor en la entrega de los productos y al hecho de que no disponen de stock en el momento solicitado; factores negativos a los cuales que dicho sea de paso ya se detalló en el proceso anterior las sugerencias para neutralizarlos.

5.2.2.3.12 Sugerencias para solucionar los problemas

Problema principal: La demora en la entrega de los productos.- En este punto es importante anotar que este problema es el resultado del inconveniente identificado en el proceso anterior: el retraso en la entrega de la mercadería por parte del proveedor, por lo tanto al ejecutar las siguientes sugerencias que ya fueron anteriormente detalladas se neutralizará de igual forma la demora en la entrega de los artículos.

1. Aumentar las posibles horas de demora al momento de fijar la hora de entrega del producto.
2. Controlar que se dé trámite inmediato para la compra de la mercadería solicitada.
3. Cumplir con las exigencias de crédito.
4. Mantener un stock mínimo del producto más vendido del mes.

Incremento en los gastos administrativos.- Verificar que los gastos operacionales no registren un peso superior al 11% sobre los ingresos, caso contrario realizar acciones correctivas.

Falta potencializar el servicio post venta y no se realiza actividades para retener a los clientes.- Manejar el servicio después de la venta como se propuso en la estrategia de servicio.

5.2.2.3.13 Implementar: Propuesta del proceso mejorado de entrega del producto

Una vez identificado el problema principal, las causas y de señalar las sugerencias para solucionar los demás aspectos negativos, se procede a transformarlas en acción en el proceso mejorado de entrega del producto.

Gráfico No. 49: Proceso mejorado de entrega del producto en PROIMPORT.

| Proceso | Subproceso | Actividades | Tareas |
|---------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Entregar del producto | Coordinar la entrega. | Registrar la entrega del producto en la hoja de ruta. Comunicar al transportista la entrega del producto. Guardar los datos. |
| | | Confirmar al cliente la entrega. | Llamar al cliente. Confirmar la fecha y hora de entrega. |

| | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ENTREGA DEL PRODUCTO | | Anotar detalles sobre la entrega del producto. | |
| | Verificar los productos a entregar. | Tomar la factura del cliente. Revisar que coincidan con la factura y guía de remisión. | |
| | Transportar los productos. | Llevar los productos de la bodega al transporte. Conducir hacia el lugar indicado por el cliente. | |
| | Entregar los productos. | Informar en la entrada sobre el pedido. Dejar los productos en el lugar indicado. | |
| | Solicitar revisión de los productos entregados. | Entregar la factura y guía de remisión. Solicitar que se revisen los productos con la factura. Solicitar firma y sello de recibido en la factura. | |
| | Dar servicio post venta | Confirmar recepción del pedido. | Llamar al cliente. Confirmar satisfacción de los productos y servicio. <i>Dar solución a la queja del cliente.</i> |
| | | <i>Gestionar un convenio.</i> | <i>Contactar al Jefe de Recursos Humanos. Exponer la idea. Solicitar autorización para ofrecer los productos a los empleados Preparar la publicidad. Enviar la publicidad al Jefe de Recursos Humanos. Solicitar que se reenvíe a todos los empleados.</i> |
| | Cobrar | Imprimir la lista de clientes por cobrar. | Abrir el sistema contable. Escoger la opción cuentas por cobrar. Dar clic en imprimir. |
| | | Confirmar con el cliente el pago. | Llamar al cliente. Preguntar sobre el pago. |
| | | Recibir el pago. | Dirigirse a la empresa. Recibir el cheque. Poner la firma y sello de recibido. |
| | | Depositar el dinero. | Entregar el dinero o cheque. Registrar el cobro en el sistema. Llenar la papeleta de depósito. Entregar el comprobante de depósito. |
| | Pagar. | Realizar pagos. | Emitir la lista de cuentas por pagar. Realizar los cheques. Enviar los cheques a los proveedores. |
| | | <i>Revisar gastos.</i> | <i>Abrir el presupuesto proyectado y gastos reales. Identificar incrementos. Realizar acciones correctivas.</i> |
| | Manejar la garantía. | Dar el servicio de garantía. | Atender su requerimiento de garantía. Llevar su producto al servicio técnico autorizado. Entregar su producto reparado. |

5.2.2.3.14 Revisar

El resultado que se debe verificar que se cumplan en este proceso corresponde al siguiente indicador descrito anteriormente en la meta cuatro.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Monto de ventas realizadas}}{\text{Monto de ventas proyectadas}}$$

Como se puede observar el resultado que en este proceso de entrega del producto se debe revisar ya está incluido en el cuadro de control anteriormente detallado. Y adicionalmente se debe medir un indicador más que es la meta dos referente al aumento de valor agregado el cual se medirá una vez al año luego de ejecutar la siguiente fase.

5.2.2.3.15 Mejorar

Cada año en el mes de agosto se revisará nuevamente el proceso, se identificará los problemas, causas, sugerencias y se diseñará el nuevo proceso mejorado de entrega del producto.

5.2.2.3.16 Análisis de valor agregado proceso actual de entrega del producto vs. Proceso propuesto

| No. | VAC | VAN | P | E | M | I | R | ACTIVIDAD | TIEMPO MINS | DEMORA |
|-----|-----|-----|---|---|---|---|---|------------------------------------------------|-------------|--------|
| 1 | | * | * | | | | | Coordinar la entrega. | 5 | |
| 2 | * | | * | | | | | Confirmar al cliente la entrega. | 8 | |
| 3 | | * | | | | * | | Verificar los productos a entregar. | 10 | |
| 4 | | | | | * | | | Transportar los productos. | 60 | |
| 5 | * | | * | | | | | Entregar los productos. | 25 | 480 |
| 6 | | | | | | * | | Solicitar revisión de los productos entregados | 15 | |
| 7 | * | | * | | | | | Confirmar recepción del pedido. | 10 | |
| 8 | | | * | | | | | Imprimir la lista de clientes por cobrar. | 10 | |
| 9 | | | | * | | | | Confirmar con el cliente el pago. | 10 | |
| 10 | | | * | | | | | Recibir el pago. | 40 | |
| 11 | | | | | * | | | Depositar el dinero. | 30 | |
| 12 | | | * | | | | | Realizar pagos. | 50 | |
| 13 | * | | * | | | | | Dar el servicio de garantía. | 180 | |
| | | | | | | | | TOTAL = | 453 | 480 |

| COD. | RESUMEN DE ACTIVIDADES | MÉTODO ACTUAL | | MÉTODO PROPUESTO | |
|------|------------------------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | | No. | TIEMPO MINS. | No. | TIEMPO MINS. |
| VAC | VALOR AGREGADO PARA CLIENTES | 4 | 223 | 5 | 463 |
| VAN | VALOR AGREGADO PARA NEGOCIO | 2 | 15 | 2 | 15 |
| P | PREPARACIÓN | 8 | 328 | 9 | 568 |
| E | ESPERA | 1 | 10 | 1 | 10 |
| M | MOVIMIENTO | 2 | 90 | 2 | 90 |
| I | INSPECCIÓN | 2 | 25 | 3 | 85 |
| R | REDUNDANCIA | | | | |
| TT | TIEMPO TRANSCURRIDO | | 453 | | 753 |
| TVA | TIEMPO DE VALOR AGREGADO | 6 | 238 | 7 | 478 |
| IVA | INDICE DE VALOR AGREGADO | | 53% | | 63% |

Nota del método propuesto: Los valores de este método corresponden al del método actual más las actividades propuestas que son las siguientes:

A continuación se detallan con un tiempo estimado de ejecución las nuevas actividades que se añaden al proceso para incrementar valor agregado:

| ACTIVIDAD | TIPO DE ACTIVIDAD | TIEMPO |
|-------------------------|------------------------------------------|--------|
| *Gestionar un convenio. | Valor agregado al cliente y preparación. | 240 |
| *Revisar gastos. | Inspección. | 60 |

Tiempo añadido en minutos = 300

*Estos 480 minutos de demora en la entrega de los productos se neutralizarán con las sugerencias indicadas para aplacar el problema del retraso por parte del proveedor en la entrega de la mercadería.

El aumento de valor agregado en el proceso de entrega del pedido es del 10% en comparación con el 53% del proceso actual y del 63% del propuesto.

5.3 Evaluación del proceso actual de comercialización vs. Propuesto

El proceso mejorado de comercialización anteriormente diseñado permitirá: (1) **reducir los plazos de entrega del proceso actual**, que dicho sea de paso son minutos de demora que a más de ser neutralizados representarán un ahorro en el costo del proceso tal como se detallará en el siguiente capítulo, y (2) **incrementar actividades con valor agregado**, que son imprescindibles en el proceso actual para elevar la eficacia y por lo tanto el cumplimiento de las metas en ventas.

A continuación se detalla en el gráfico No. 50, los porcentajes de valor agregado que se ha aumentado a los procesos claves de la empresa.

Gráfico No. 50: Evaluación del valor agregado del proceso de comercialización

| No. | Proceso | Índice de valor agregado actual | Índice de valor agregado propuesto | Aumento de valor agregado |
|-----|------------------------|---------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| 1 | Recepción del pedido | 8% | 33% | 25% |
| 2 | Preparación del pedido | 47% | 68% | 21% |
| 3 | Entrega del pedido | 53% | 63% | 10% |

Promedio de aumento de valor agregado = 19%

Elaborado: La autora.

Como se puede observar el promedio de aumento de valor agregado al proceso de comercialización es el 19%, lo cual significa por ende que se incrementará la satisfacción del cliente, puesto que se añadieron acciones que mejoran la calidad percibida.

Por lo tanto queda demostrada la hipótesis general anteriormente planteada, es decir, el diseño del modelo de gestión por procesos si logra mayor satisfacción al cliente porque incrementa el valor agregado.

CAPÍTULO VI: IMPACTO FINANCIERO

6.1 Impacto financiero para la empresa

Finalmente en este capítulo se procede a cuantificar el impacto financiero que ocasionará el proceso mejorado de comercialización para la empresa.

6.1.1 Eficiencia

En primera instancia se afectará de forma positiva a la eficiencia de la empresa, puesto que se disminuirán los costos de los procesos a razón de que se neutralizó los minutos de demora, los cuales a su vez generaban excesos en los gastos administrativos y de venta.

Para su demostración se procedió a valorar el proceso para esto se tomó como referencia el tiempo de ejecución en minutos y el costo por minuto, ya que contablemente no existe una cuenta que indique el costo del proceso como tal, a continuación el cálculo:

Gráfico No. 51: Cálculo del costo diario y por minuto de la empresa en dólares

| Cuenta | Mensual | Diario |
|------------------------|------------|--------|
| Servicios básicos | 385,03 | 16,04 |
| IESS patronal | 436,32 | 18,18 |
| Beneficios legales | 1.948,15 | 81,17 |
| Sueldos | 3.591,11 | 149,63 |
| Comisiones | 129.246,87 | 161,56 |
| Horas extras | 183,26 | 7,64 |
| Otros beneficios | 29,08 | 1,21 |
| Fletes y transportes | 787,55 | 32,81 |
| Movilización interna | 34,1 | 1,42 |
| Compras varias oficina | 276,76 | 11,53 |
| Mantenimiento | 168,99 | 7,04 |
| Arriendo | 550 | 22,92 |
| Suministros de oficina | 203,79 | 8,49 |
| Impuestos varios | 12,71 | 0,53 |
| Seguros | 306,62 | 12,78 |
| Guardianía y Seguridad | 88,98 | 3,71 |

| | | |
|--------------------------------|----------|---------------|
| Internet | 78 | 3,25 |
| Suministros limpieza | 9,82 | 0,41 |
| Otros gastos | 2.376,47 | 99,02 |
| Total costo del día= | | 639,34 |
| Total costo del minuto= | | 1,33 |

Datos adicionales: Las comisiones actualmente representan el 3% sobre las ventas y el total actual de trabajadores son diez.

Nota: Para calcular el costo diario se dividió el total mensual para los 24 días que laboran en un mes.

Fuente: Estados financieros de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Como se puede observar en el gráfico No. 51, el costo diario de la empresa en análisis una vez sumado todos los gastos administrativos y de venta es de \$639.34 dólares, que transformado en costo del minuto son \$1.33 dólares, resultado que se obtuvo luego de dividir el costo del día por 480 minutos, es decir, por las 8 horas laborables y por 60 minutos que tiene cada hora.

Una vez obtenido el costo del minuto se procedió a multiplicar por los minutos de demora de cada proceso de comercialización, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico No. 52: Cálculo del ahorro por neutralizar los minutos de demora

| Proceso | Minutos de demora | Costo de minuto | Ahorro |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 1. Recepción del pedido | 270 | 1,33 | 359,63 |
| 2. Preparación del pedido | 510 | 1,33 | 679,30 |
| Total de ahorro en el proceso mejorado de comercialización= | | | 1.038,93 |

Elaborado por: La autora.

Como se indica en el gráfico No. 52, la empresa en análisis se ahorrará \$359,63 dólares por cada cotización enviada y \$679.30 dólares por cada pedido procesado, en este punto es importante señalar que el ahorro del proceso de entrega ya está considerado dentro del

proceso anterior, razón por la cual no se encuentra su respectivo cálculo, de esta manera tenemos que en total el proceso mejorado de comercialización representará un ahorro de \$1.038,93 dólares por cada venta cerrada.

6.1.1.1 Rentabilidad

Como el proceso mejorado de comercialización incrementa la eficiencia de igual forma provoca un aumento de rentabilidad, y es que con la reducción de los minutos de demora también se reducen algunas cuentas contables como: mantenimiento, fletes extraordinarios, horas extras, entre otros; lo cual representarán una reducción del 2% en gastos administrativos y de venta.

De esta manera el peso que representará los gastos operacionales sobre las ventas ya no será del 13% sino del 11%, más el costo de ventas que es el 85% que dicho sea paso es factor exógeno que depende de los proveedores, da un total del 96% sobre las ventas.

Porcentaje que comparado con los datos de la Superintendencia de Compañías al año 2008, es margen superior que el promedio de la competencia, puesto que a nivel general de las otras entidades que ejecutan la misma actividad económica, el peso de sus gastos operacionales y costo de ventas es del 97%.

6.1.2 Eficacia

Otro de los impactos financieros que genera el proceso mejorado de comercialización para la empresa es el incremento de la eficacia, a través de las actividades añadidas que nuevamente se detallarán a continuación, las mismas que a más de solucionar los problemas detectados también propician el aumento de las ventas.

6.1.2.1 Actividades añadidas en el proceso de recepción del pedido

- Enviar publicidad.
- Preparar y enviar el listado general de productos.
- Reemplazar las cotizaciones rechazadas

6.1.2.2 Actividades añadidas en el proceso de preparación del pedido

- Realizar un inventario de los productos en bodega para propiciar la pronta salida de las mercaderías que permanecen demasiado tiempo.
- Identificar el producto más vendido.
- Confirmar la entrega de los productos con las posibles horas de demora.

6.1.2.3 Actividades añadidas en el proceso de entrega del pedido

- Gestionar un convenio para vender los productos a los empleados de las empresas que son clientes.
- Revisar gastos.

De esta manera con la aplicación de las actividades añadidas al proceso de comercialización y las estrategias propuestas en la mezcla de marketing, se proyecta que la empresa alcance los siguientes montos en ventas que se muestran en el gráfico No. 53, sin embargo antes es importante señalar que para obtener estos resultados se utilizó el método de la regresión.

Lo cual implica regresarse al pasado a ver cómo fueron las ventas para así proyectarse al futuro, de esta manera se tomó los datos históricos de ventas anuales con IVA desde el año 2003 hasta el año 2010, en este último año que fue necesario proyectar las ventas del último trimestre, con estos datos la ecuación de regresión obtenida fue la siguiente:

$$Y = 141225 x + 647491$$

Esta ecuación arrojó un fuerte grado de correlación así tenemos que $R^2 = 0,8245$. Luego se aplicó la ecuación siendo (x) el número de años que corresponde, por ejemplo: año 2003 es número el uno, año 2004 es el número dos y así consecutivamente.

Gráfico No. 53: Proyección anual de ventas incluido IVA

| Años | Total anual | x | Variación relativa | Variación absoluta |
|-------------------------------------|-----------------|----|--------------------|----------------------|
| 2010 | \$ 1.737.077,88 | 8 | | |
| 2011 | \$ 1.918.516,00 | 9 | 10% | \$ 181.438,12 |
| 2012 | \$ 2.059.741,00 | 10 | 7% | \$ 141.225,00 |
| 2013 | \$ 2.200.966,00 | 11 | 7% | \$ 141.225,00 |
| 2014 | \$ 2.342.191,00 | 12 | 6% | \$ 141.225,00 |
| 2015 | \$ 2.483.416,00 | 13 | 6% | \$ 141.225,00 |
| Total desde el 2011 al 2015= | | | 43% | \$ 746.338,12 |
| Promedio anual= | | | 7% | \$ 149.267,62 |

Fuente: Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 54, la empresa aumentará sus ventas desde el año 2011 al 2015 en un 43%, a un ritmo anual de crecimiento del 7% en promedio, y en valores monetarios se incrementará en promedio \$149.267,62 dólares cada año.

Por lo tanto con este cálculo queda empatada la visión con la parte numérica, es decir, si es factible que la empresa alcance el 43% de incremento en sus ventas al año 2015, y de igual forma la hipótesis específica anteriormente planteada, es decir, el proceso mejorado de comercialización si incrementa los ingresos.

Ahora, luego de haber determinado las ventas anuales se procedió a realizar el cálculo de las ventas mensuales, para ello y porque la naturaleza de los productos que se comercializan registra estacionalidad, fue necesario calcular el promedio de peso del mes en cuanto al total anual desde el 2003 hasta el año 2009, y luego multiplicar ese porcentaje por el total estimado.

Gráfico No. 54: Proyección mensual de ventas incluido IVA

| Mes | % | Año 2011 | Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 | Año 2015 |
|---------------------|-----|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Enero | 7% | \$ 137.572,17 | \$ 147.699,08 | \$ 157.825,98 | \$ 167.952,89 | \$ 178.079,80 |
| Febrero | 6% | \$ 124.225,99 | \$ 133.370,46 | \$ 142.514,93 | \$ 151.659,40 | \$ 160.803,87 |
| Marzo | 8% | \$ 147.795,85 | \$ 158.675,34 | \$ 169.554,82 | \$ 180.434,31 | \$ 191.313,80 |
| Abril | 7% | \$ 127.792,06 | \$ 137.199,04 | \$ 146.606,02 | \$ 156.012,99 | \$ 165.419,97 |
| Mayo | 7% | \$ 134.095,80 | \$ 143.966,80 | \$ 153.837,81 | \$ 163.708,81 | \$ 173.579,81 |
| Junio | 7% | \$ 142.516,92 | \$ 153.007,81 | \$ 163.498,71 | \$ 173.989,61 | \$ 184.480,50 |
| Julio | 6% | \$ 111.409,60 | \$ 119.610,64 | \$ 127.811,68 | \$ 136.012,72 | \$ 144.213,75 |
| Agosto | 6% | \$ 121.255,00 | \$ 130.180,77 | \$ 139.106,54 | \$ 148.032,31 | \$ 156.958,09 |
| Septiembre | 7% | \$ 136.431,75 | \$ 146.474,71 | \$ 156.517,66 | \$ 166.560,62 | \$ 176.603,58 |
| Octubre | 9% | \$ 174.696,50 | \$ 187.556,18 | \$ 200.415,87 | \$ 213.275,56 | \$ 226.135,24 |
| Noviembre | 10% | \$ 186.896,15 | \$ 200.653,87 | \$ 214.411,59 | \$ 228.169,31 | \$ 241.927,03 |
| Diciembre | 19% | \$ 373.828,21 | \$ 401.346,30 | \$ 428.864,39 | \$ 456.382,47 | \$ 483.900,56 |
| Total anual= | | \$ 1.918.516,00 | \$ 2.059.741,00 | \$ 2.200.966,00 | \$ 2.342.191,00 | \$ 2.483.416,00 |

Fuente: Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Nota: El % significa el peso que tiene ese mes sobre el total anual de las ventas.

Como se aprecia en el gráfico No. 54, las mayores estacionalidades de los productos que comercializa la empresa en análisis, se da en los meses de diciembre con el 19%, noviembre con el 10%, octubre con el 9% y marzo con el 8%, mientras que los demás meses representan porcentajes similares entre el 6% y 7%, adicionalmente es importante anotar que si se graficara estos valores se observaría cuatro picos, es decir, montos altos de ventas, lo cual concuerda con la frecuencia de compra detectada y el envío de la publicidad: trimestral.

6.1.3 Ahorro por recuperar a los clientes insatisfechos que ya no compran

Por efecto de la disminución de los minutos de demora en la entrega de las cotizaciones y de los productos a los clientes, se reducirá por ende el número de clientes insatisfechos, lo cual significará un ahorro implícito por tratar de recuperar a un cliente no satisfecho que ya no vuelve a comprar en la empresa.

A continuación se realiza el cálculo de cuánto cuesta a la empresa recuperar a un cliente insatisfecho que ya no vuelve a comprar:

Gráfico No. 55: Costo de recuperar a un cliente insatisfecho que ya no compra

| Cuenta | Valor |
|-------------------------|------------------|
| Movilización | \$ 3,00 |
| Llamadas telefónicas | \$ 1,55 |
| Tarjeta de presentación | \$ 0,28 |
| Carpeta corporativa | \$ 0,48 |
| Descuento en ventas | \$ 357,00 |
| Total = | \$ 362,31 |

Nota: *Para determinar el descuento en ventas se utilizó como referencia el monto promedio de ventas que es de \$5.100 dólares, y para tratar de recuperarlo se le da un descuento del 7%.

Fuente: Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Como se puede apreciar en el gráfico No. 55, la empresa se ahorrará en promedio \$362,31 dólares por recuperar a cada cliente insatisfecho que ya no compra en PROIMPORT CIA. LTDA.

Sin embargo, en este punto no se puede dejar de lado a los clientes insatisfechos que ya no compran, ni regresarán nunca más a adquirir productos en la empresa en análisis, puesto que ya no es posible recuperarlos, a continuación se detalla el cálculo respectivo del ingreso neto que la entidad dejaría de recibir por efecto de ya no venderles.

Gráfico No. 56: Ingreso neto que se deja de recibir cuando no se recupera a los clientes insatisfechos

| | |
|----------------------------------------------------|-----------------|
| Compra promedio | 5.100,00 |
| (-) Costo de ventas y gastos | <u>4.335,00</u> |
| (=) Utilidad neta | 765,00 |
| (*) Total de personas | <u>3*</u> |
| (=) Utilidad neta que se dejaría de recibir | 2.295,00 |

Nota: *El número tres se origina del dato estadístico de la American Marketing Association, que establece que de cada diez clientes insatisfechos tres nunca regresan.

Fuente: Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Como se muestra en el gráfico No. 56, por cada tres clientes insatisfechos que dejaron de comprar en PROIMPORT, la empresa en análisis deja de recibir un ingreso neto de \$2.295 dólares por cada compra.

6.1.4 Ahorro por evitar que clientes insatisfechos hablen mal de la empresa

Como último punto se encuentra el grupo de los clientes insatisfechos que todavía no se van de la empresa, pero que pueden hablar mal de la empresa con otras personas, a continuación el cálculo de su costo respectivo.

Gráfico No. 57: Costo de evitar que el cliente insatisfecho hablen mal de la empresa

| Cuenta | Valor |
|----------------------|------------------|
| Movilización | \$ 3,00 |
| Llamadas telefónicas | \$ 1,90 |
| Regalo adicional | \$ 40,00 |
| Descuento en ventas | \$ 357,00 |
| Total = | \$ 401,90 |

Nota: *Para determinar el descuento en ventas se utilizó como referencia el monto promedio de ventas que es de \$5.100 dólares, y para tratar de mejorar su satisfacción se le da un descuento del 7%.

Fuente: Documentos de la empresa PROIMPORT CIA. LTDA.

Elaborado por: La autora.

Tal como se observa en el gráfico No. 57, la empresa se ahorrará en promedio \$401,90 dólares por evitar que cada cliente insatisfecho hable mal de la entidad con otras personas.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- El diagnóstico situacional indicó que a pesar de tener oportunidades y fortalezas interesantes, las amenazas a nivel de mercado, país son innegables y peligrosas, por lo tanto la empresa está en la obligación de conjugar las necesidades de todos sus actores y formular estrategias en base a todas estas variables que influyen en la actividad económica, de esta manera asegurará su sostenibilidad en el tiempo.
- Las necesidades de los clientes son precio bajo, calidad, servicios personalizados y rapidez en la entrega por lo tanto, estos requerimientos han sido incluidos en las estrategias propuestas para la mezcla de marketing, y además se han añadido a los procesos mejorados de comercialización, para así asegurar su operatividad y por ende garantizar satisfacción.
- La empresa no podrá alcanzar la totalidad de sus metas si es que primero no asegura el óptimo funcionamiento de cada uno de sus proceso claves.
- Para garantizar una coordinación integral no basta con dividir el trabajo, es imprescindible luego integrarlo dentro de una secuencia lógica de acciones.
- El diseño del modelo de gestión por procesos permite a la empresa orientarse a conseguir lo principal: satisfacer al cliente, sin olvidar que antes hay que satisfacer también las necesidades de proveedores, empleados y de los propios consumidores.
- El proceso mejorado de comercialización que se orienta a satisfacer al cliente es rentable, porque aumentan las ventas y reducen algunos gastos operacionales que se incrementan por efecto de demoras, por tratar de nuevamente satisfacerlo e inclusive por intentar recuperar a un cliente.

7.2 Recomendaciones

- Se aconseja a los directivos de la empresa estar atentos sobre los acontecimientos a nivel país y mercado ya que tienen una influencia directa sobre el comportamiento de las ventas, y adicionalmente mantener una visión sistémica reconociendo que toda salida es el resultado del procesamiento de una entrada.
- Se debe continuar con la investigación de mercado para identificar las nuevas necesidades de los clientes y sobre todo luego hay que añadir nuevamente los requerimientos detectados a los productos y servicios y también a los procesos.
- La empresa debe seguir mejorando cada año, es decir, solucionando los nuevos problemas y aumentando valor agregado a los procesos claves para garantizar mayor consecución de los objetivos planteados.
- Se recomienda gestionar la empresa basándose en el mapa de procesos, ya que ahí está integrado todo el trabajo en una secuencia de acciones lógicas que permiten lograr una coordinación integral.
- La empresa debe mantener una cultura organizacional en la cual se reconoce que la única forma de satisfacer al cliente es satisfaciendo primero a los empleados y cumpliendo con los requerimientos de los proveedores, y de igual forma hacerlos sentir como socios estratégicos.
- Finalmente, se sugiere a orientarse bajo el foco principal de satisfacer a cada cliente puesto que esto en la parte numérica no solamente incrementará las ventas sino también la rentabilidad.

7.3 Bibliografía

7.3.1 Libros

- AENOR, *Seminario sobre gestión por procesos*, Madrid Club de Calidad, 1999, 107p.
- BERGDAHL, Michael, *Competir y prosperar al estilo Wal Mart*, Ediciones DEUSTO, Primera Edición, España, 287p.
- FERNÁNDEZ, Mario, *El Control y Fundamento de la Gestión por Procesos*, Editorial ESIC, Segunda Edición, Madrid – España 2003, 202p.
- FRIAS, Patricio, *Desafío de modernización de las relaciones laborales: Hacia una nueva cultura y concertación empresarial*, Editorial LOM, Primera Edición, Chile 2001, 305p.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David, *Mapas Estratégicos*, Editorial Gestión 2000, España, 449p.
- PEREZ, José, *Gestión por procesos, Reingeniería y Mejora de los Procesos de la Empresa*, Editorial ESIC, Madrid – España 2009, 366p.

7.3.2 Citas electrónicas

- www.bce.fin.ec
- www.corpei.gov.ec
- www.ecuadortrade.org
- www.ecuadorexporta.org
- www.infoempresas.supercias.gov.ec
- http://www.inec.gov.ec/web/guest/noticias/nothome/ecua_cifras
- <http://www4.quito.gov.ec/>

7.3.3 Otros

- Entrevistas con el Gerente General y trabajadores de PROIMPORT CIA. LTDA.
- Nomenclatura arancelaria.
- Apuntes de las materias recibidas en la Carrera de Gerencia y Liderazgo.

7.4 Anexos

ANEXO No. 1: DETALLE DE IMPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA PROIMPORT CIA. LTDA.

| Partida arancelaria | Arancel | Detalle | No. Países de que se importa | País del que más se importa | TOTAL EN MILES DE DÓLARES - VALORES CIF | | | | | |
|----------------------------------------------|---------|---------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Total |
| ELECTRODOMÉSTICOS | | | | | | | | | | |
| 85092000 | 20% | Abrillantadora | 15 | Chile | 470,39 | 472,66 | 329,20 | - | - | 1.272,25 |
| 84151010 | 15% | Aire Acondicionado | 32 | China | 13.137,65 | 12.173,12 | 18.566,72 | 13.094,25 | 19.766,08 | 76.737,82 |
| 85091000 | 20% | Aspiradora | 39 | China | 2.276,43 | 1.148,81 | 1.077,67 | - | - | 4.502,91 |
| 85167100 | 20% | Cafetera | 34 | China | 896,62 | 977,26 | 732,83 | 1.122,83 | 598,32 | 4.327,86 |
| 85166020 | 20% | Cocina | 30 | EEUU | 521,32 | 783,58 | 1.066,51 | 908,48 | 483,48 | 3.763,37 |
| 84183000 | 20% | Congelador | 22 | Brazil | 5.146,33 | 4.753,05 | 3.476,52 | 3.123,21 | 2.261,16 | 18.760,27 |
| 84212110 | 20% | Dispensador de agua | 26 | EEUU | 157,20 | 276,98 | 204,83 | 418,86 | 1.057,15 | 2.115,02 |
| 85094090 | 20% | Exprimidor | 26 | China | 2.970,22 | 2.918,69 | 4.766,35 | 4.968,69 | 3.452,29 | 19.076,24 |
| 85166010 | 20% | Horno eléctrico | 29 | China | 1.231,59 | 1.822,17 | 2.231,94 | 3.104,02 | 2.047,78 | 10.437,50 |
| 84502000 | 15% | Lavadora - secadora | 26 | Corea del Sur | 31.131,17 | 36.610,00 | 36.523,38 | 50.453,62 | 43.414,68 | 198.132,85 |
| 84221100 | 15% | Lavavajilla | 27 | EEUU | 334,02 | 699,13 | 618,03 | 653,96 | 588,77 | 2.893,91 |
| 85094010 | 20% | Licuadora | 34 | Venezuela | 6.096,56 | 7.484,63 | 8.056,49 | 14.518,41 | 10.027,36 | 46.183,45 |
| 85165000 | 20% | Microondas | 39 | China | 8.893,91 | 8.682,55 | 9.634,92 | 9.696,80 | 7.295,72 | 44.203,90 |
| 85164000 | 20% | Plancha | 41 | China | 3.078,40 | 2.773,41 | 4.157,50 | 4.310,59 | 3.291,06 | 17.610,96 |
| 85098000 | 20% | Batidora | 34 | China | 518,99 | 640,97 | 526,38 | - | - | 1.686,34 |
| 85166030 | 20% | Parrilla | 31 | EEUU | 354,65 | 444,75 | 444,75 | 900,99 | 563,39 | 2.708,53 |
| 84181000 | 20% | Refrigeradora | 21 | Colombia | 27.995,09 | 24.611,55 | 13.889,29 | - | - | 66.495,93 |
| 85163100 | 20% | Secadora de cabello | 30 | EEUU | 778,08 | 750,78 | 1.059,46 | 1.271,04 | 1.150,45 | 5.009,81 |
| 85167200 | 20% | Tostadora | 33 | China | 945,28 | 974,15 | 382,79 | 1.078,97 | 381,62 | 3.762,81 |
| 84145100 | 20% | Ventilador | 33 | China | 3.594,91 | 4.074,22 | 4.789,88 | 6.993,89 | 5.436,82 | 24.889,72 |
| 84185000 | 15% | Vitrina frigorífica | 27 | Colombia | 13.755,86 | 9.804,07 | 11.768,05 | 18.457,70 | 15.111,81 | 68.897,49 |
| TOTAL IMPORTADO EN ELECTRODOMÉSTICOS= | | | | | 124.284,67 | 122.876,53 | 124.303,49 | 135.076,31 | 116.927,94 | 623.468,94 |

| EQUIPOS DE OFICINA | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------------------|-----|-------------------|----|----------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 84701000 | 10% | Calculadora | 30 | China | 1.155,33 | 1.127,56 | 1.432,70 | 2.577,71 | 782,43 | 7.075,73 |
| 84713000 | 0% | Computadora | 40 | EEUU | 24.645,35 | 28.924,85 | 51.357,85 | 87.303,80 | 103.001,81 | 295.233,66 |
| 84721000 | 5% | Copiadora | 17 | EEUU | 318,25 | 307,61 | 183,26 | 1.116,35 | 1.184,73 | 3.110,20 |
| 85172100 | 10% | Fax | 28 | Panamá | 1.517,59 | 1.596,75 | 972,05 | - | - | 4.086,39 |
| 84717000 | 0% | Flash memory | 46 | EEUU | 29.143,41 | 25.099,70 | 28.512,17 | 34.342,51 | 35.845,74 | 152.943,53 |
| 84716010 | 0% | Impresora | 49 | EEUU | 32.366,11 | 30.005,15 | 21.765,74 | - | - | 84.137,00 |
| 85171100 | 10% | Teléfono | 32 | Panamá | 4.283,78 | 4.879,22 | 5.373,60 | 5.337,20 | 6.156,83 | 26.030,63 |
| TOTAL IMPORTADO EN EQUIPOS DE OFICINA= | | | | | 93.429,82 | 91.940,84 | 109.597,37 | 130.677,57 | 146.971,54 | 572.617,14 |
| EQUIPOS DE AUDIO Y VIDEO | | | | | | | | | | |
| 85254000 | 5% | Cámara Digital | 29 | Panamá | 21.047,02 | 22.387,30 | 13.925,02 | - | - | 57.359,34 |
| 85219000 | 20% | Grabadora digital | 42 | China | 26.011,04 | 21.097,93 | 12.517,14 | - | - | 59.626,11 |
| 85271300 - 8 | 20% | Radio - mp3 | 28 | Panamá | 16.481,26 | 12.939,57 | 13.070,44 | 14.954,54 | 14.417,91 | 71.863,72 |
| 95041000 | 20% | Consola de juego | 40 | China | 1.279,98 | 794,13 | 2.627,20 | 2.183,03 | 520,39 | 7.404,73 |
| 85219000 | 20% | DVD | 39 | EEUU | 26.010,31 | 21.097,31 | 15.034,23 | - | - | 62.141,85 |
| 85281290 | 20% | Televisor | 48 | Panamá | 97.524,26 | 111.229,37 | 58.996,22 | - | - | 267.749,85 |
| TOTAL IMPORTADO EN EQUIPOS DE AUDIO VIDEO= | | | | | 188.353,87 | 189.545,61 | 116.170,25 | 17.137,57 | 14.938,30 | 526.145,60 |
| ARTÍCULOS DEL HOGAR | | | | | | | | | | |
| 82119100 | 20% | Cuchillo | 32 | China | 270,76 | 292,88 | 276,34 | 481,32 | 2.506,77 | 3.828,07 |
| 76151919 | 20% | Olla arrocera | 42 | Colombia | 3.569,08 | 3.649,64 | 4.518,24 | 7.281,45 | 4.024,68 | 23.043,09 |
| 76151911 | 20% | Olla de presión | 22 | Colombia | 880,77 | 1.066,18 | 813,01 | 1.304,74 | 692,73 | 4.757,43 |
| 42021210 | 20% | Maleta | | EEUU | 2.411,56 | 2.113,99 | 3.430,72 | 5.710,99 | 2.882,42 | 16.549,68 |
| 69111000 | 20% | Vajilla | 50 | China | 5.405,78 | 7.035,66 | 7.118,91 | 9.892,65 | 3.325,27 | 32.778,27 |
| TOTAL IMPORTADO EN ARTÍCULOS DEL HOGAR= | | | | | 12.537,95 | 14.158,35 | 16.157,22 | 24.671,15 | 13.431,87 | 80.956,54 |

| ARTÍCULOS DE DEPORTES | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------------------|-----|-----------|----|-------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 87120000 | 5% | Bicicleta | 28 | China | 6.770,67 | 6.622,84 | 6.516,59 | 7.726,00 | 6.795,40 | 34.431,50 |
| 63062200 | 20% | Carpa | 26 | China | 431,45 | 403,80 | 469,60 | 852,78 | 532,73 | 2.690,36 |
| 95067000 | 20% | Patines | 26 | China | 332,92 | 438,71 | 501,52 | 762,17 | 283,36 | 2.318,68 |
| 95010000 | 20% | Patineta | 36 | China | 5.288,62 | 5.943,13 | 2.470,32 | - | - | 13.702,07 |
| 95065100 | 20% | Raqueta | 31 | EEUU | 146,40 | 224,06 | 273,69 | 360,63 | 163,20 | 1.167,98 |
| TOTAL IMPORTADO EN ARTÍCULOS DE DEPORTES= | | | | | 12.970,06 | 13.632,54 | 10.231,72 | 9.701,58 | 7.774,69 | 54.310,59 |

TOTAL DE IMPORTACIONES POR GRUPOS DE PRODUCTOS

| Grupos de productos | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | Totales | Promedio |
|------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| (1) Electrodomésticos | 124.284,67 | 122.876,53 | 124.303,49 | 135.076,31 | 116.927,94 | 623.468,94 | 124.693,79 |
| (2) Equipos de oficina | 93.429,82 | 91.940,84 | 109.597,37 | 130.677,57 | 146.971,54 | 572.617,14 | 114.523,43 |
| (3) Equipos de audio y video | 188.353,87 | 189.545,61 | 116.170,25 | 17.137,57 | 14.938,30 | 526.145,60 | 105.229,12 |
| (4) Hogar | 12.537,95 | 14.158,35 | 16.157,22 | 24.671,15 | 13.431,87 | 80.956,54 | 16.191,31 |
| (5) Deportes | 12.970,06 | 13.632,54 | 10.231,72 | 9.701,58 | 7.774,69 | 54.310,59 | 10.862,12 |
| TOTALES= | 431.576,37 | 432.153,87 | 376.460,05 | 317.264,18 | 300.044,34 | 1.857.498,81 | 74.299,95 |
| Variación relativa | | 0,13% | -12,89% | -15,72% | -5,43% | -30,48% | -8,48% |
| Variación Absoluta | | 577,50 | (55.693,82) | (59.195,87) | (17.219,84) | (131.532,03) | (26.306,41) |

Fuente: Banco Central del Ecuador y Corpei.

ENCUESTA A CLIENTES DE PROIMPORT

Nombre de la
empresa _____

1. ¿Cuáles son los productos que compran?

| | | |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|
| Electrodomésticos: | licuadoras, aspiradoras | <input type="checkbox"/> |
| Línea blanca: | cocina, refrigeradora | <input type="checkbox"/> |
| Equipos de audio – video: | televisión, radio | <input type="checkbox"/> |
| Equipos de computación: | laptop, impresoras | <input type="checkbox"/> |
| Equipos de telefonía: | teléfono, fax | <input type="checkbox"/> |
| Artículos de deportes: | balones, bicicletas | <input type="checkbox"/> |
| Artículos para el hogar: | vajillas, ollas | <input type="checkbox"/> |
| Muebles: | de trabajo y para el hogar | <input type="checkbox"/> |
| Consolas de juego: | play station, nintendo Wii | <input type="checkbox"/> |
| Promocionales: | jarros, esferos, carpas, loncheras | <input type="checkbox"/> |
| Vehículos livianos: | motos, cuadrones, llantas | <input type="checkbox"/> |

Total de líneas de productos ____

2. ¿Para qué compran estos productos?

| | |
|------------------------------------------------------|--------------------------|
| Equipar la oficina | <input type="checkbox"/> |
| Regalos a trabajadores | <input type="checkbox"/> |
| Meses _____ | |
| Planes de incentivos con clientes y fuerza de ventas | <input type="checkbox"/> |
| Meses _____ | |
| Otros requerimientos | <input type="checkbox"/> |
| Cuáles _____ | |

¿Cuándo compran?

3. Escoja los cuatro factores más importantes para escoger un proveedor

| | |
|------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Menor o igual precio | <input type="checkbox"/> |
| Amplia variedad de productos | <input type="checkbox"/> |
| Calidad e innovación de los productos | <input type="checkbox"/> |
| Excelente servicio post venta (soporte técnico, garantías) | <input type="checkbox"/> |
| Menor tiempo de entrega del producto | <input type="checkbox"/> |
| Servicios personalizados que se adapten al cliente | <input type="checkbox"/> |
| Reputación e imagen de profesionalismo | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Porqué compran en PROIMPORT?

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Precios | <input type="checkbox"/> |
| Calidad y variedad de productos | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> |

Servicios
 Todas las anteriores
 No compra en esta empresa

5. ¿Existen otras empresas que les venden estos productos?

No
 Si

¿Porque les compran a estas empresas?. *Escoger dos opciones.

| PRODUCTO | | SERVICIO | | PRECIO | |
|-------------------------------|--------------------------|----------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Mejor disponibilidad de stock | <input type="checkbox"/> | Trato más personalizado | <input type="checkbox"/> | Menor o igual precio | <input type="checkbox"/> |
| Mayores beneficios | <input type="checkbox"/> | Entregan cotizaciones más rápido | <input type="checkbox"/> | Mayores descuentos | <input type="checkbox"/> |
| Mayor calidad | <input type="checkbox"/> | Menor tiempo de entrega del producto | <input type="checkbox"/> | Mejores condiciones de pago | <input type="checkbox"/> |
| Mayor variedad | <input type="checkbox"/> | Mejor servicio post venta (garantía) | <input type="checkbox"/> | Ninguno más | <input type="checkbox"/> |
| Ninguno más | <input type="checkbox"/> | Entrega a domicilio en cualquier parte | <input type="checkbox"/> | | |
| | | Ninguno más | <input type="checkbox"/> | | |

6. ¿Prefiere comprar estos productos para sus planes de incentivo a clientes y trabajadores?

Si
 Porque _____
 No
 Porque _____
 No aplica

7. ¿Cómo prefiere solicitar estos productos?

Visitando el punto de venta
 Utilizando la página web / e-mail
 Vía telefónica

Revisa la página web de PROIMPORT: Si No No aplica

8. ¿Cuál es su opinión del servicios de empleados de PROIMPORT o de la competencia?

Bueno pero podría mejorar
 El servicio que ofrecen supera sus expectativas

9. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrecieran?

Planes personalizados de incentivos para clientes y trabajadores

Otros

Cuáles _____

10. ¿Ha recomendado a otras personas que compren en PROIMPORT?

Si

No

Porque _____

Sólo para clientes potenciales: ¿Le gustará recibir información de PROIMPORT?

Correo electrónico _____

Nombre de la persona _____

Anexo No. 4: Propuesta de rediseño de la página web



- LA EMPRESA
- MARCAS
- PRODUCTOS
- SERVICIOS
- PROMOCIONES
- COTIZACIÓN
- CONTÁCTENOS
- PREGUNTAS

LÍNEAS DE PRODUCTOS

- Electrodomésticos y Línea blanca >
- Audio y Video >
- Promocionales y Deportes >
- Hogar >
- Oficina y Computación >
- Vehículos Livianos >

MARCAS

- Indurama
- Mabe
- Durex
- Todas

Usted está en: Electrodomésticos y Línea blanca > Cocinas > Todas

| | | | |
|-----------|------------------------------------------|---------|----------------------------------------------|
| Producto: | Cocinas <input type="button" value="v"/> | Tipo: | 4 hornillas <input type="button" value="v"/> |
| Marca: | Todas <input type="button" value="v"/> | Modelo: | Todos <input type="button" value="v"/> |

[Version imprimible](#)



COCINA DUREX
SKU: CD24CDX2

Con 2 parrillas independientes.

- * 4 quemadores a gas.
- * Cubierta de acero inoxidable.
- * Encendido de botón en quemadores.
- * Tapa cristal templado.
- * Termocontrol.

[Ver más detalles.](#)

PRECIO CON IVA = \$349,00 [Comprar](#)

ZONA DE IDENTIFICACIÓN

| | |
|-------------|--|
| Usuario: | |
| Contraseña: | |

[Aceptar](#)

Olvidaste tu contraseña?

CHAT EN LÍNEA

Representante conectado: Jairo Rueda

Escribe tu mensaje

Nota: Esta es una vista preliminar de la propuesta del diseño de la página web.

Anexo No. 5: Propuesta de diseño para material impreso corporativo.

Carpetas corporativas



Nota: El tamaño de las carpetas corporativas es de 29 cm por 21 cm, adentro tendrá un bolsillo en blanco y el parte de atrás se detallará: dos números telefónicos convencionales, un número de celular, y la dirección electrónica.

Tarjetas de presentación

Adelante



Atrás



Nota: El tamaño de las tarjetas de presentación es de 5.5 cm por 10 cm.

Facturas

En la factura que es entregada al cliente, es decir, la de color blanco se propone incluir en la parte de atrás el instructivo de garantía, esto con el objetivo de facilitarle el procedimiento a seguir en caso de que necesite hacer uso de la misma.

Anexo No. 6: Cronograma para enviar la publicidad

| SEGMENTO META | | Meses para enviar publicidad | | | | | |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------|-------|-------|-------|---------|-----------|
| Motivo de compra | Tipo de empresas | Enero | Marzo | Abril | Julio | Octubre | Diciembre |
| Equipar la oficina | Todas las empresas. | X | | | X | | |
| Regalos a trabajadores | Petroleras. | | | | | X | X |
| | Florícolas | | | | | X | X |
| | Empresas de comercio o servicio. | | | | | X | X |
| Planes de incentivos con clientes y fuerza de ventas | Empresas dedicadas al comercio en general. | X | | X | X | X | |
| | Instituciones financieras | X | | X | X | X | |
| | Aseguradoras médicas. | X | | X | X | X | |
| | Laboratorios médicos. | X | | X | X | X | |
| | Hoteles. | X | | X | X | X | |
| | Otras empresas de servicio. | X | | X | X | X | |
| Otros requerimientos. | Aseguradoras excepto las de seguros médicos. | X | | | X | | |
| | Constructoras. | X | | | X | | |
| | Fundaciones. | X | | | X | | |
| NICHO DE MERCADO DENTRO DEL SEGMENTO META | | | | | | | |
| Equipar / renovar. | Empleados de las empresas que son clientes. | | X | | | | X |
| Revender. | Dueños de pequeñas negocios. | X | | | X | | |

A continuación se muestra una vista preliminar de la propuesta del diseño de la publicidad para ser enviada en los meses indicados anteriormente vía e-mail, adicionalmente es importante señalar que cuando se direcciona dicho e-mailing a los empleados de las empresas que son clientes, se incluirá el logotipo de aquel cliente corporativo y el ahorro en porcentaje que les representaría comprar al contado y con precios de mayoristas si adquieren los productos en PROIMPORT CIA. LTDA.

Datos adicionales: La publicidad no pesará más de dos megas, existirá la opción de dar clic para mostrar contenido si a simple vista no se visualiza la imagen, y finalmente en la parte final se detallará que la empresa cumple con las reglas para el correo electrónico comercial.

“Precio competitivo y servicio exclusivo”

- LA EMPRESA
- MARCAS
- PRODUCTOS
- SERVICIOS
- PROMOCIONES
- COTIZACIÓN
- CONTÁCTENOS
- PREGUNTAS

LÍNEAS DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA

- > Electrodomésticos y Línea blanca
- > Audio y Video
- > Oficina y Computación
- > Promocionales y Deportes
- > Hogar
- > Vehículos Livianos



Modelo: LCD LG 32LH20R
* Ahorro de energía inteligente.
* Parlantes invisibles.

PRECIO CON IVA = \$650,89



Modelo: LCD LG 42LH20
* Vida útil de 60.000 horas, 23 años.
* Ángulo de visión 178 grados.

PRECIO CON IVA = \$1.197,94



Modelo: Cámara Sony DSC W 310
* Posee disparador de sonrisas.
* Con 12,1 megapíxeles.

PRECIO CON IVA = \$204,13

Productos únicamente de calidad con garantía, monitoreo en tiempos de entrega y crédito directo.