

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE - QUITO**

**CARRERA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERO
COMERCIAL**

TITULO O TEMA

**PLAN DE MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LA EMPRESA KOBAC,
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA
CAMPAÑAS PROMOCIONALES EN EL MERCADO CORPORATIVO DE LA
CIUDAD DE QUITO**

**AUTORA:
JOHANNA NATALIA SALAZAR BERMEO**

**DIRECTOR:
FAUSTO LIBNI CANIZARES ZUNIGA**

Quito, abril de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DEL USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la reproducción parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del trabajo son de responsabilidad de la autora.

Quito, abril de 2015

Johanna Natalia Salazar Bermeo

CI: 172085120-1

DEDICATORIA

A Dios por permitirme respirar cada día.

A mi madre, por cuidarme noche y día, porque nadie mejor que ella para merecerlo, ya quisiera yo ser la mitad de lo que eres mamá, este trabajo es para ti.

Novio mío, Daniel gracias por creer en mí, este trabajo lo hice gracias a tu apoyo incondicional.

Familia esto es por y para ustedes!

AGRADECIMIENTO

A mi Tutor, maestro y amigo. Ingeniero Libni Cañizares. Gracias por el tiempo, la disposición, el acompañamiento, la guía, asesoría y el gran apoyo. Gracias mil gracias!

A KOBAC, por permitirme realizar el presente trabajo para finalizar mi carrera universitaria y por permitirme mi desarrollo profesional en estos cinco años.

A la Universidad Politécnica Salesiana por el conocimiento obtenido para mi desarrollo académico.

ÍNDICE

	Introducción	1
1.1	CAPÍTULO 1	3
1.2	Planteamiento del problema	3
1.3	Formulación y sistematización del problema.	4
1.3.1	Formulación	4
1.3.2	Sistematización	4
1.4	Objetivos de la investigación	4
1.4.1	Objetivo general	4
1.4.2	Objetivos específicos	5
1.5	Justificación del proyecto.	5
1.6	Alcance	9
1.7	Hipótesis	10
1.7.1	Hipótesis general	10
1.7.2	Hipótesis específica	17
1.8	Aspectos metodológicos	11
1.8.1	Métodos	11
1.8.2	Técnicas	12
1.8.3	Herramientas	12
	 CAPÍTULO 2	
2.1	MARCO TEÓRICO	13
2.1.1	Plan de mejoramiento	13
2.1.2	Elementos de un plan de mejoramiento	16
2.1.3	Jerarquía de los procesos. tareas/ actividades / acciones → procesos y procedimientos	21
2.1.4	Manuales de procedimientos	23
2.1.5	Diseño de procedimientos	24
2.1.6	Simbología para identificar tareas / actividades	26
2.2	Definición de planificación estratégica	27
2.2.1	Etapas de la planeación estratégica	28
2.3	Factores claves del éxito	29
2.4	Direccionamiento estratégico	30
2.4.1	Misión	30
2.4.1.1	Componentes de la misión	31
2.4.1.2	Declaración de la misión	31
2.4.2	Visión	31
2.4.2.1	Componentes de la visión	31
2.4.2.2	Declaración de la visión	31
2.4.3	Cultura de la organización	32
2.4.3.1	Comunicación de la cultura	33

2.4.3.2	Valores, creencias y paradigmas	34
---------	---------------------------------	----

CAPÍTULO 3 35

	Diagnóstico de la empresa	36
3.1	Objetivos	36
3.2	Políticas	36
3.3	Cadena de valor de la empresa	37
3.4	Estructura de la empresa	39
3.5	Análisis FODA	40
3.5.1	Aspectos externos y matriz (EFE)→ Oportunidades y amenazas	40
3.5.2	Aspectos internos y matriz (EFI)→ Fortalezas y debilidades	53
3.6	Matriz FODA y sus estrategias	54
3.6.1.1	Matriz de impacto interno	54
3.6.1.2.	Matriz de impacto externo	56
3.6.1.3.	Matriz de aprovechabilidad	58
3.6.1.4.	Matriz de vulnerabilidad	60
3.6.1.4.	Matriz FODA	64
3.7	Levantamiento de procesos	65
3.7.1	Estructura de los procesos de la empresa	66
3.7.1.1	Identificación de procesos	67
3.7.1.2	Elaboración del mapa de procesos	76
3.7.1.3	Levantamiento de la información	78

CAPÍTULO 4

4.	Propuesta de mejora de los procesos	80
4.1	Análisis preliminares de la organización	80
4.2	Diseño del escenario actual	81
	Identificación del ámbito de acción	88
4.3	Rendimiento del proceso	89
4.3.1.	Identificación de los procesos críticos	114
4.4	Desarrollo de la ejecución del cambio.	116
4.4.1	Implementación	116
4.4.2	Momentos, etapas y actividades de la reingeniería de procesos	116
4.5.2	Cuadro financiero del costo de implementación del plan de mejoramiento continuo.	118

	Conclusiones	132
	Recomendaciones	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. KOBAC indicadores y efectos del problema	3
Tabla 2. Matriz de impacto. Análisis interno.....	55
Tabla 3. Matriz de impacto. Análisis externo	57
Tabla 4. Matriz de aprovechabilidad.....	59
Tabla 5. Matriz de vulnerabilidad	61
Tabla 6. Tareas / Actividades principales de la gerencia.....	81
Tabla 7. Tareas / Actividades principales Asistencia de Gerencia.....	85
Tabla 8. Tareas / Actividades principales Compras.....	89
Tabla 9. Tareas / Actividades principales departamento comercial.....	95
Tabla 10. Tareas / Actividades principales departamento financiero.....	102
Tabla 11. Tareas / Actividades principales departamento de logística.....	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología utilizada para la obtención de información.	12
Figura 2. Simbología utilizada para la elaboración de flujogramas	26
Figura 3. Gráfico del proceso planificación estratégica	28
Figura 4. Cadena de valor KOBAC.	37
Figura 5. Estructura de KOBAC.	39
Figura 6. Definición de estrategias en base al análisis de factores interno y externo	64
Figura 7. Pasos a seguir para cumplir con el proceso de ventas en KOBAC.	67
Figura 8. Proceso gerencia	68
Figura 9. Proceso asistencia general	69
Figura 10. Proceso departamento de compras	70
Figura 11. Proceso Departamento Comercial - Ventas	72
Figura 12. Proceso Jefatura Administrativa Financiera	73
Figura 13. Proceso departamento de logística – despachos y sistemas	75
Figura 14. Estructura general – Departamentos Mapa	76
Figura 15. Flujograma gerencia 1	82
Figura 16. Flujograma gerencia 2	83
Figura 17. Flujograma gerencia 3	84
Figura 18. Flujograma asistencia de gerencia 1	86
Figura 19. Flujograma asistencia de gerencia 2	87
Figura 20. Flujograma asistencia de gerencia 3	88
Figura 21. Flujograma compras 1	90
Figura 22. Flujograma compras 2	91
Figura 23. Flujograma compras 3	92
Figura 24. Flujograma compras 4	93
Figura 25. Flujograma compras 5	94
Figura 26. Flujograma departamento comercial 1	96
Figura 27. Flujograma departamento comercial 2	97
Figura 28. Flujograma departamento comercial 3	98
Figura 29. Flujograma departamento comercial	99
Figura 30. Flujograma departamento comercial 5	100
Figura 31. Flujograma departamento comercial 6	101
Figura 32. Flujograma departamento financiero 1	103
Figura 33. Flujograma departamento financiero 2	104
Figura 34. Flujograma departamento financiero 3	105
Figura 35. Flujograma departamento financiero 4	106
Figura 36. Flujograma departamento financiero 5	107
Figura 37. Flujograma departamento financiero 6	108
Figura 38. Flujograma departamento de logística 1	110

Figura 39. Flujograma departamento de logística 2.....	111
Figura 40. Flujograma departamento de logística 3.....	112
Figura 41. Flujograma departamento de logística 4.....	113
Figura 42. Momentos, etapas y actividades de la reingeniería de procesos	117
Figura 43. Cuadro de gastos anuales logística.....	120
Figura 44. Cuadro de gastos anuales logística – estimados (mejora).....	121

RESUMEN

El presente trabajo determinará la necesidad de implementar manuales de procesos y procedimientos para pretender un mejoramiento integral para la empresa KOBAC, empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de tecnología de consumo para el mercador corporativo de la ciudad de Quito.

El desarrollo del presente plan de mejoramiento se dividió en cuatro etapas. El problema de investigación -planteamiento del problema, marco teórico, diagnóstico de la empresa y propuesta para la mejora de procesos.

En el capítulo primero se analiza y determina el problema existente en la organización, mismo que no permite un desarrollo esperado en KOBAC. Esto permite conocer la organización y cómo está dada su estructura

En el segundo capítulo se analiza la información obtenida del reconocimiento del problema y con bases y conceptos de varios autores se obtiene conocimientos aplicables para promover un mejoramiento integral para la empresa.

En el tercer capítulo, luego de validar la información con un marco teórico, se obtiene un diagnóstico de la organización para de esta manera buscar las alternativas idóneas y necesarias para proponer y promover el mejoramiento continuo de KOBAC, basando el mismo en el análisis y mejora de los procesos “críticos” para de esta forma encausar su marcha y hacer con esto una empresa con bases firmes.

En el capítulo cuarto se presenta una propuesta que se enfoca en los procesos en donde se generan la mayor parte de los problemas de KOBAC, para con la misma obtener cambios que permitan una mejora visible y viable.

ABSTRACT

This study will determine the need to implement processes and procedures to achieve a overall improvement for the company KOBAC. KOBAC is an Ecuadorian company dedicated to the marketing of consumer technology for the business market in Quito.

This study is divided into four stages. First, the definition of the problem, theoretical framework, diagnosis of the Company and the proposed changes to improve processes.

In the first chapter the existing problem is analyzed and determined. This problem is found to be the main reason for the lack of growth expected in KOBAC. Also the structure of the company is analyzed.

In the second and third chapter all the information obtained through the first stage is analyzed and frameworks, best practices, papers and concepts of several authors are compiled to discover a number of improvement possibilities for the company. These improvement possibilities are analyzed considering their impact on the processes and their importance.

The forth and last chapter contains a proposal focusing on the critical and most problematic processes of the company and in ways to improve them and make them more efficient.

INTRODUCCIÓN

KOBAC es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de tecnología de consumo para el mercado corporativo de la ciudad de Quito. Los productos que KOBAC comercializa son utilizados para las promociones de empresas multinacionales y las mejores empresas a nivel país, ya sean éstas internas con campañas de incentivos por cumplimiento de metas u objetivos para sus colaboradores; o externas para lanzar, promocionar o fidelizar marcas y/o productos con sus clientes.

KOBAC comercializa cinco líneas de productos entre los que están: -**Audio y Video** con productos como pantallas de cristal líquido (Lcd, Led), Mini – Microcomponentes, equipos de audio, reproductores de video. En esta línea se cuenta con la representación de tres marcas estadounidenses de Audio y Video (GPX, ILIVE, WEATHER X), éstas marcas cuentan con productos de consumo con precios asequibles que se comercializan en tiendas departamentales y que cumplen con todos los estándares necesarios para comercializarse en el mencionado país, la fabricación de estos productos, como los de la mayoría de productos de electrónica es China pero su diseño y desarrollo es estadounidense; - **Línea Blanca** comercializando los siguientes productos: refrigeradores, congeladores, cocinas, aires acondicionados, línea blanca menor, aspiradoras, lavadoras, entre otros; - **Tecnología** con productos como laptops, tablets, productos Apple, reproductores mp4 mp5, cámaras digitales, y más; - **Life Style** con productos para Fitness como máquinas para ejercicios, bicicletas, accesorios para camping, motocicletas; y -**Hogar** con productos de adquisición masiva como vajillas, accesorios de cocina, accesorios para baño, entre otros.

De todas las líneas de producto se comercializan marcas reconocidas en el mercado como: SONY, LG, SAMSUNG, ELECTROLUX, PANASONIC, WHIRLPOOL, MABE, GENERAL ELECTRIC, BLACK & DECKER, HP, TOSHIBA, LENOVO, APPLE, DELL, CASE LOGIC, MICARGI, entre otras. Muchas de estas marcas por temas de restricciones se comercializan localmente con las representaciones de la Marca

para el país, obteniendo siempre un tratamiento de distribuidor y haciendo que KOBAC sea bastante competitiva en el mercado, siendo así posible que sus clientes obtengan un precio reducido respecto del que podrían conseguir en almacenes de venta a cliente final.

En sus inicios, KOBAC al contar con una representación estadounidense de productos de Audio y Video trabajaba con un canal de distribución para Cadenas Formales, almacenes de retail o de venta al consumidor final (Almacenes Japón, Megamaxi); con el crecimiento del consumo en el país los almacenes de retail o venta a cliente final implementaron sus departamentos de Importaciones y este fenómeno hizo que se disminuyera la rentabilidad para trabajar con este canal; como canal adicional se trabajaba con negociaciones B2B –Business To Business- para Promociones y Publicidad, siendo este último el actual giro del negocio de la empresa.

Al ser el mercado objetivo de KOBAC, las mejores empresas rankeadas como las mejores a nivel nacional en cuanto a su crecimiento y ganancias, el servicio personalizado y en parte la asesoría de un ejecutivo de cuenta, son fundamentales dentro de su gestión. KOBAC es un socio estratégico para promociones de marca, planes de fidelización de clientes, planes de incentivos, entre otros.

KOBAC trabaja principalmente con los departamentos de marketing (mercadeo), trade marketing y compras, dependencias que se encargan de la búsqueda y negociación de los productos (Tecnología de consumo) que sus empresas requieren para promocionar sus marcas y/o productos. Por la calidad de productos y el servicio proporcionado, es común también que los departamentos de Talento Humano, Administrativo y Ventas hagan requerimientos para campañas de premiación, incentivo, premiaciones o promoción con los productos que se comercializan, además de adquisiciones de equipos como activos.

CAPÍTULO 1

Planteamiento del problema

KOBAC no cuenta con un Manual de Procesos, en el cual se encuentren documentados los procesos ni las tareas/actividades necesarias para el correcto funcionamiento de la organización.

1.1 Identificación de indicadores del problema

Para hacer una mejor muestra de los problemas presentes en la organización se detalla una tabla en la que se detallan tanto indicadores del problema como sus efectos.

Tabla 1.

KOBAC indicadores y efectos del problema

CAUSA	EFEECTO
No poseer procesos ideales coordinados de actividades dentro de cada departamento o área de trabajo.	Departamentos de Finanzas, Compras, Logística y Cartera no cumplen con tiempos necesarios para la ejecución de actividades independientes.
No cumplimiento de actividades o funciones asignadas	Inconformidad de la gerencia y malestar de los colaboradores
Falta de personal idóneo en el departamento Comercial	No se atienden requerimientos de clientes, cuentas desatendidas; clientes perciben poco interés; pérdida de oportunidades de negocios.
No contar con parámetros definidos para negociación con clientes	Recuperación de cartera en mayor tiempo que plazos definidos, no cumplimiento de términos de pago.
No contar con parámetros definidos para negociación con proveedores	Desembolsos mayores a recuperación de cartera, afectación directa liquidez de la empresa
Inestabilidad de personal dentro del Departamento Comercial	Nivel de ventas sin incremento o disminuido
Alta rotación de personal Comercial	Incumplimiento de metas, bajo nivel de ventas.

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna..

Fuente: Síntesis de información obtenida de entrevistas con colaboradores y observación del trabajo diario.

1.2 Formulación y sistematización del problema

a) Formulación:

¿Existe la posibilidad de realizar un plan de mejoramiento integral para la empresa KOBAC, dedicada a la comercialización de productos para campañas promocionales en el mercado corporativo de la ciudad de Quito?

b) Sistematización:

- ¿Cómo se puede definir adecuadamente el problema que tiene actualmente la empresa?
- ¿Cómo determinar el sustento teórico ideal para la conseguir un mejoramiento integral de la compañía?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa y minimizar riesgos considerando las posibles y existentes debilidades y amenazas?
- ¿Cómo planear eficazmente las actividades, medir y verificar que una organización administrativa, mediante la implementación de una mejora de procesos, será beneficiosa para la empresa de la empresa?
- ¿Cómo definir cuán beneficioso es conseguir una organización administrativa respaldada de una mejora en los procesos de la compañía?

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Realizar un Plan de mejoramiento integral para la empresa KOBAC, dedicada a la comercialización de productos para campañas promocionales en el mercado corporativo de la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

Definir el problema institucional de KOBAC, para analizar mejoras mediante la investigación científica.

Buscar las teorías necesarias e idóneas para obtener el mejoramiento integral en la compañía, gracias al diseño, direccionamiento, ordenamiento y control de una verdadera estructura organizacional.

Obtener un diagnóstico situacional externo e interno de la empresa, para identificar fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas a través de una matriz FODA.

Desarrollar una propuesta para la mejora de los procesos de la empresa, que ésta pueda ser orientada hacia oportunidades, de manera que se creen y consigan objetivos y metas de la organización gracias a la reestructuración de su administración.

1.4 Justificación

Las diferentes áreas tienen un conocimiento bastante general de las actividades y los procedimientos que deben seguir las áreas antecesoras o sucesoras a sus actividades.

Las responsabilidades dentro de los cargos nunca han sido definidas adecuadamente debido a que estas iban apareciendo conforme las necesidades de la empresa.

Existen departamentos que deben cumplir labores polifuncionales mal repartidas u organizadas debido a la falta de personal específico para áreas donde no se logra ubicar al personal idóneo para las mismas, así por ejemplo el responsable de las compras locales cumple también funciones comerciales, es decir, es juez y parte en el proceso de comercialización, fenómeno poco común en una área comercial.

Muchas veces, debido a la premura del tiempo en la contratación de personal para cubrir necesidades en las áreas de logística y ventas, personas no capacitadas para los cargos o plazas disponibles se desarrollan en forma ineficiente, por este hecho la empresa asume gastos innecesarios.

Justificación teórica

Una reestructuración de la administración complementándose con el diseño de un plan de mejoramiento integral, permitirá a la empresa un desarrollo óptimo bajo principios que darán una caracterización diferente a la empresa de completa satisfacción al cliente y obtención de beneficios para todas las áreas de la misma; se busca lograr una evolución en su manejo administrativo para lo que se aplicarán conceptos acerca de planificación estratégica, proceso administrativo, creación de documentación guía para procedimientos, identificación de perfiles requeridos para cargos, procedimientos de selección de personal, planeación de adquisiciones, elaboración de rutas de logística, proceso de venta efectiva y demás conceptos que están relacionados con la empresa en general.

En este estudio se implicará a todas y cada una de las áreas de trabajo, por lo que se capacitará a todo el personal respecto de procesos administrativos, sistemas de gestión de calidad, herramientas de gestión y temas de interés como el desarrollo de un Manual de Procedimientos, simulacros para emergencias y planes de contingencia. Por esto se considera importante aplicar conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera sobre todos los que están dirigidos a administración de personal, gerencia de la calidad de procesos, y en general la ejecución de procesos administrativos, de planeación, de organización, de ejecución, y de control; la mejora continua dentro de los sistemas de trazabilidad, análisis de proveedores y clientes.

Un plan de mejoramiento o reingeniería de procesos, como lo indica la Doctora Sandra Dávila, debe ser considerado como un medio para generar y aprovechar las fortalezas

internas de la empresa, y eliminar o superar sus debilidades, tratando de sacar partido además de las oportunidades externas, y protegiéndose o sacando partido de sus amenazas.

En el presente diseño se aplicará una reestructuración administrativa y una correcta definición y documentación de procesos para todas sus áreas. Para una empresa de comercialización la falta de un manual de procedimientos, las falencias de organización comercial y el escaso control logístico interno y externo provoca la pérdida de negocios de interés.

Se aplicarán a la empresa nuevos conocimientos para obtener una gestión ideal y oportuna y de esta manera incrementar su productividad.

Sin un conocimiento adecuado de los procesos y procedimientos difícilmente se podrá identificar y controlar áreas críticas que son sumamente importantes dentro de la comercialización de bienes de consumo para promociones dentro del mercado corporativo.

Justificación metodológica

Como lo indica Jesús Cirera en su publicación electrónica *La Mejora de Procesos desde el Punto de Vista Estratégico* “Un proceso de negocio consiste en una agrupación de actividades y decisiones coordinadas que nos llevan a alcanzar un objetivo. En la empresa, y en la vida, los procesos están presentes en todas las rutinas diarias; representan el ADN de la empresa; y normalmente son multifuncionales y multipersonales, ya que en ellos intervienen diferentes departamentos y responsabilidades, sin los cuales sería imposible conseguir el resultado deseado”. (Cirera, 2011)

Una empresa debe contar con procesos coordinados, lógicos y ordenados los que permitan alcanzar los objetivos de la misma. Al pretender la mejora de procesos de una

empresa, se busca organizar o reorganizar la esencia de la organización, con la cual se enmarquen los objetivos generales de la misma y bajo estos cumplir con los estándares que ésta requiere

El documentar y definir los procesos permite tener el conocimiento que facilitará el intercambio de información, transferencia de conocimientos y una mejor comunicación entre los distintos niveles y campos de desarrollo dentro de la organización. Con esta información se pueden elaborar análisis de resultados combinando diferentes técnicas y conceptos que se relacionan directamente con indicadores de desempeño, controles de calidad, cadena de valor o la reingeniería de procesos, etc.

Justificación práctica

KOBAC tiene falencias en sus procesos debido a la falta una organización administrativa idónea además de la falta de un Manual de procedimientos que rija las actividades a desarrollarse en las distintas áreas, esto no permite un correcto desempeño organizacional y de esta manera tampoco se logran cumplir los objetivos como organización. Entre las falencias más notorias tenemos:

- Falta de organización de la Jefatura Administrativa en cuanto a la programación de actividades.
- Falta de procesos idóneos de selección de personal, proveedores, clientes.
- Falta de procesos internos de programación de adquisiciones y ventas.
- No regularización de las adquisiciones.
- Tiempos de crédito no respetados por parte de los clientes.
- Términos de negociación asumidos, no establecidos formalmente.
- Tiempos mal aprovechados para cumplir con actividades.
- Falta de control de ingreso de mercadería a bodegas.
- Desorganización en ciertas actividades.

- Mala programación de rutas de Logística.
- Falta de un reglamento interno.

Por lo tanto, el diseño de un plan de mejoramiento integral sería una propuesta como herramienta dentro de la gestión general de la empresa, a partir de ello se podrán establecer misión, objetivos, políticas, valores y estrategias que ayudarán a alcanzar la visión empresarial; la descripción y documentación de los procesos que se desarrollan en la empresa con sus respectivas actividades y tareas; y un reglamento que tenga los lineamientos respecto de cómo proceder; de esta manera crecer como empresa, alcanzar objetivos institucionales y tener clientes satisfechos.

1.5 Alcance

Al realizar un Plan de Mejoramiento Integral para la empresa KOBAC, dedicada a la comercialización de productos para campañas promocionales en el mercado corporativo de la ciudad de Quito, se pretende “conocer” cuáles son los motivos del leve crecimiento de la empresa siendo el mercado meta de la misma bastante atractivo; además de elaborar mejoras posibles de implementar para que esta sea mayormente productiva.

Para el presente estudio se trabajaron con las siguientes áreas o dependencias ya definidas dentro de la empresa:

- Departamento Administrativo Financiero.
- Departamento de Logística y Despachos
- Departamento Comercial (Compras, Marketing, Ventas)
- Dirección General

En las mencionadas áreas se hará un levantamiento de información por colaborador o encargado para tener información verídica al momento de requerirse un análisis de la misma.

Se considerará información estadística de los dos años precedentes para hacer validaciones y determinar el campo de acción.

1.6 Hipótesis general

Lograr una reestructuración administrativa e implementar un Plan de Mejoramiento Integral para KOBAC, serán herramientas útiles para perfeccionar los procedimientos que se realizan en todas las áreas de la empresa.

1.7 Hipótesis específicas

- Se conoce el problema institucional de la empresa y se diseña e implementan mejoras administrativas.
- La empresa logra una estructura administrativa sólida basada en teorías de estudio que se acoplen a la institución para mejorarla integralmente.
- La institución aprovecha fortalezas y oportunidades del mercado para obtener crecimiento, contrarrestando debilidades y minimizando las amenazas del mismo.
- La empresa consigue trabajar con procesos mejorados documentados, mismos que son una herramienta importante para su organización y crecimiento productivo.

1.8 Aspectos metodológicos

Métodos

Con base al presente Plan de estudio se utilizarán diferentes tipos de investigación:

- Documental
- De campo
- Explicativa.

Documental

Para el presente plan se consultarán fuentes bibliográficas tales “como”, textos relacionados con administración de empresas, manuales de procesos y procedimientos, reingeniería de procesos, calidad, mejores prácticas del mercado y en general, se consultarán diversas publicaciones relacionadas con el tema a tratar; de esta manera obtener el conocimiento previo necesario para elaborar los análisis e identificación de situaciones y acciones presentes en la investigación.

De campo

Con la investigación de campo se obtendrá información mediante entrevistas de profundidad en las que se realizará una encuesta, misma que estará diseñada para ser contestada por cada uno de los responsables de los departamentos objeto del presente plan.

Explicativa

En la investigación de tipo explicativa, se pretende dar más allá que una descripción sobre el efecto que ha causado el no contar con procedimientos documentados idóneos en la empresa, al inicio ésta será de tipo exploratorio, debido a que se examinará en detalle la información proporcionada por cada dependencia.

Un Plan de mejoramiento integral requiere de una investigación minuciosa del estado en el que se encuentra la empresa, conocer sus realidades y la percepción tanto interna como externa de las gestiones de ésta. Hacer análisis que parten desde una visión general del entorno, con base en situaciones diarias hasta revisión de documentos.

Técnicas

Se realizarán convocatorias para llevar a cabo entrevistas personalizadas por dependencia o área de trabajo, previo a éstas se programará una reunión en la que se hará la recopilación de información requerida para analizarla.

Herramientas

En las entrevistas, se realizarán encuestas o cuestionarios con los que se obtendrá información válida para elaborar cuadros comparativos, así como resúmenes de análisis; además se harán referencias a estudios previos respecto al posicionamiento de la empresa en la mente del cliente.

Para la reunión de recopilación de información se hará una discreción previa de la o las dependencias que podrán otorgar información requerida para análisis.



CAPÍTULO 2

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Plan de mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa en todos los niveles.

Conforme lo trata James Harrington en su libro *Mejoramiento de procesos de la empresa*, el proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, siendo las fallas o errores en los procedimientos las causantes de pérdidas de dinero en muchas ocasiones innecesarias. De igual forma, la búsqueda del mejoramiento de procesos implica la inversión tanto en equipos como en tecnología, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Las actividades básicas de mejoramiento corresponden a un estudio de los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías probados al menos en Estados Unidos y los miembros del G5: Brasil, China, India, México y Sudáfrica; países altamente industrializados.

La implementación de un plan de mejoramiento en KOBAC puede despuntar en el mercado, ya que algunos de sus principales problemas son la falta de documentación de procesos, desempeño pobre por parte del recurso humano, tiempos excesivos utilizados en resolver problemas, entre otros; estos pueden minimizarse y evidenciar los principios de calidad con los que la empresa trabajaría, calidad que sería evidente en el servicio y en la fidelización de sus clientes.

Según Harrington, en su texto *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (2004):

”Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda organización, sea grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos”. (Harrington, 2004, págs. 6-7-17)

El mejoramiento de procesos debe comunicarse, promoverse y desarrollarse en todas y cada una de las áreas, departamentos o dependencias de la empresa ya que todas deben estar alineadas con la misión y visión para cumplir con un objetivo común; no podría iniciarse ningún proceso de mejora en una área de dirección, ya que esto se consideraría más que un trabajo conjunto, una imposición para los colaboradores pudiendo esto ser interpretado de una forma errónea y no lograr que estos se identifiquen con el fin del MPE (Mejoramiento de procesos de la empresa).

Mejoramiento de los procesos de la empresa

El MPE se conoce como Mejoramiento de los Procesos de la Empresa. *Business Process Improvement*– BPI. El mejoramiento de Procesos de la Empresa garantiza el uso efectivo y eficiente de los recursos: como lo son los medios, las personas, el equipo, el tiempo, el capital y el inventario.

Los tres objetivos más importantes del MPE son:

- Hacer efectivos los procesos, generando los resultados deseados.
- Hacer eficientes los procesos, minimizando los recursos empleados.
- Hacer los procesos parametrizables, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades de la empresa. (Harrington, 2004, pág. 17)

Las empresas u organizaciones que no poseen procesos bien estructurados gastan muchos recursos tanto monetarios como de tiempo empleado en llevarlos a cabo, es muy frecuente, en estos casos que la dirección o dependencia encargada del control tenga más trabajo en cuanto a supervisión y chequeo de actividades realizadas; se presentan por esto, demasiados errores o no consecución de las mismas. Al definir y trabajar con procesos idóneos una organización no requeriría trabajos adicionales como auditorías con frecuencia.

El mejoramiento de procesos debe considerarse como la herramienta ideal para reorganizar una estructura organizacional en la que las fallas se van haciendo evidentes además para aquellas estructuras que pueden dar resultados idóneos o muy apegados a los ideales, pero que requieren un fortalecimiento real y trascendente.

Las organizaciones que han sabido encaminar sus tareas desde la más básica a su objetivo común cuentan con el compromiso de cada persona miembro de la misma; llegan a obtener lo que todas persiguen, su permanencia en el tiempo.

Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos y tener éxito debe poseer procesos bien definidos y bien administrados, de manera que éstos sean fáciles de interpretar, entender y llevar a cabo. Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.

- Tienen tiempos de ciclos conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

Para definir y entender qué es y en qué se basa un Plan de Mejoramiento de la Empresa, tomaremos lo que Harrington dice en su libro *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (2004):

“Es una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia y ayudará a simplificar y modernizar sus funciones asegurando que los clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”. (Harrington, 2004, pág. 23)

El MPE (Mejoramiento de procesos de la empresa) no es sino dirigir los procesos, encaminar los mismos en la obtención de un objetivo común para la organización, minimizando y eliminando aquello que no permite y se interpone en que la empresa no consiga lo que se ha propuesto. Para el presente caso de estudio KOBAC requiere definir y encaminar esos procesos para que los problemas o cuellos de botella presentes actualmente en la organización no eviten más su crecimiento y esté presente en mayor proporción que en años anteriores.

2.1.2 Elementos de un plan de mejoramiento

El Mejoramiento de procesos de la empresa se puede representar en cinco fases, considerando su modelo típico de acuerdo a lo que nos señala Harrington en su libro *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa* (2004):

- Organización para el mejoramiento.

Establecer un punto de partida y los parámetros a utilizarse para llegar al mejoramiento de KOBAC, permitirá el éxito de la empresa, al delimitar el compromiso, la comprensión y el liderazgo existentes en la organización para cumplir con el objetivo de implantar un mejoramiento integral.

- Comprensión del proceso

Para trabajar por y para el mejoramiento de la empresa, se deben conocer todas las dimensiones del actual proceso para lo cual se deben considerar límites del proceso, proporcionar entrenamiento de ser necesario, desarrollar medios para realizar evaluación de factores internos o externos relacionados con la empresa, reunir datos de costos, tiempos y valores, realizar repastos, mediar diferencias y actualizar la documentación existente.

- Modernización

Pretender el mejoramiento integral de KOBAC como empresa exige implementar mejoras, actualizar y modernizar los procesos de ésta. Para llegar a la modernización se requiere entrenar y comprometer al equipo, identificar oportunidades de mejora, eliminar burocracias y actividades que no agregan valor, simplificar procesos y reducir los tiempos que se incurren en estos mediante la eliminación de errores, hacer eficiente el uso de equipos, crear estándares y promover la automatización de procesos para llegar a crear nuevos documentos y así comunicar y entrenar al personal de la empresa.

- Medición y controles

KOBAC al comprender que modernizar sus procesos le permitirá cada vez estar más cerca de obtener el mejoramiento debe implementar parámetros de medición además de desarrollar un sistema de retroalimentación. Periódicamente se requerirán auditorías de cómo marchan los procesos con las cuales se puedan determinar los costos que generan

las actividades que puedan llevarse mal. Poniendo en práctica así, un sistema que permita controlar el proceso para que se evidencie el mejoramiento progresivo de la empresa.

– Mejoramiento continuo

Para trabajar con real mejoramiento se debe calificar periódicamente el o los procesos nuevos, definir y eliminar problemas que se presenten, evaluar el impacto del cambio sobre la empresa, evaluar los factores internos y externos, hacer benchmark-benchmarking o lo que actualmente se conoce como uso de procesos reconocidos como mejores prácticas de los competidores del mercado; y otorgar entrenamiento avanzado al equipo. De esta forma el mejoramiento quedará implementado y se dará continuamente en la empresa.

Plan

Planificar, planear o proyectarse a lo que se pretende llegar en un futuro cercano o lejano es un principio básico para la buena administración de las organizaciones. Conocer el terreno por el cual se quiere transitar permite un mejor desarrollo, además permite la identificación y compromiso con los objetivos de la empresa u organización.

Realizar un plan permite a los altos mandos organizar y encaminar a toda la estructura a un fin común, siendo los planes el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o la representación detallada de lo que se hará en el futuro con las indicaciones o especificaciones necesarias para poder realizarlos.

Para desarrollar un plan de mejoramiento integral para la empresa KOBAC, dedicada a la comercialización de productos para campañas promocionales en el mercado corporativo de la ciudad de Quito, se debe considerar el alcance idóneo para el mismo y en el ámbito tiempo hay que tener en cuenta que lo que el presente estudio pretende es el mejoramiento progresivo y constante de la empresa, lo que permitirá su crecimiento y mejoras en su productividad. Se considerará implementar un plan que se ejecute en poco

tiempo pero que su accionar proporcione las pautas a seguir en la posterioridad, además de esta manera manejar conceptos nuevos y cambiar parámetros y lineamientos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Conforme lo señala Salazar, Johanna. Lourdes Münch, en su libro *Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito* (2005) en sus páginas 12 y 13 los planes son:

De acuerdo al período establecido:

Plan a largo plazo: Son aquellos que se proyectan a un plazo mayor de tres años.

Su proyección va por períodos de tiempo amplios, con los cuales se pretenden objetivos de trascendencia en el tiempo, un gran alcance de continuidad.

Como lo indica la definición de la autora citada, este tipo de planes pretenden dejar huella o presencia de sí mismos a través del tiempo y es por ello que el término tiempo va fijado por sobre los tres años.

Plan a mediano plazo: Son aquellos que se proyectan a un plazo de uno a tres años.

Con estos planes se considera una implementación de mejoras requeridas en un período actual y con resultados en tiempos que la dirección presente de la empresa pueda evaluar.

Este tipo de planes se fijan para ser desarrollados durante la administración con la que se plantean o proponen los mismos, los objetivos se persiguen con el fin de medir los resultados mientras la misma sea vigente.

Plan a corto plazo: Se realizan en términos menores a un año, pueden ser:

- Inmediatos: plazos hasta seis meses.

Aquí se presentan planes que requieran evaluaciones y resultados muy próximos respecto del tiempo para los cuales deben considerarse el campo de acción y sus requerimientos.

- Mediatos: de periodos de seis a doce meses.

Períodos de tiempo medianos de acuerdo con el objetivo que tenga el plan, pueden aquí considerarse planes inmediatos que requieren algún tipo de complementación para su ejecución.

Los planes a corto plazo requieren medición de los objetivos alcanzados en periodos de tiempo menores, por eso en este tipo de planes deben atenderse o apuntar a cubrir necesidades inmediatas en una organización.

De acuerdo a jerarquías, con el ámbito de la organización que abarque y con el período de tiempo que comprenda, la planeación y los planes pueden ser:

Estratégicos: establecen lineamientos generales que sirven de base a los demás planes (tácticos y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía, su función consiste en regir la obtención uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales en el largo plazo y comprenden toda la empresa. (Munch, 2008, págs. 13-18)

Las direcciones o cabeza de una organización con este tipo de planes pretenden enmarcar un proceso o una buena práctica, como lo indica la autora en una forma general o global.

Tácticos o funcionales: son planes más específicos, se refieren a cada departamento de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos y es establecida y coordinada por los directivos del nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Por su ejecución se dan en el mediano y corto plazo. (Munch, 2008, págs. 13-18)

Conforme las necesidades se identifican o se especifican, se plantean objetivos por alcanzar para las unidades o áreas de trabajo.

Operativos: se rigen de acuerdo a la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades que deben desarrollarse por el elemento humano y son a corto plazo y se refieren a unidades en las que se divide un departamento. (Munch, 2008, págs. 13-18)

El permitirse elaborar planes operativos o mediante una figura personal, un colaborador obtiene su crecimiento profesional en su unidad o área de trabajo, esto puede considerarse el inicio de cualquier cambio en pro de los objetivos comunes de la organización.

2.1.3 Jerarquía de los procesos

Los procesos son actividades claves que se requieren tanto para manejar como para dirigir una organización.

Con frecuencia los **Macroprocesos** complejos se dividen en un determinado número de **Subprocesos** con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macroproceso.

Todo Macroproceso o Subproceso está compuesto por un determinado número de actividades.

Las actividades son las acciones que se requieren para obtener un determinado resultado. Cada actividad consta de un determinado número de Tareas.

Una tarea es una “labor del día”, establecida por el proceso para lograr su objetivo, siempre está identificada y determinada por la institución. Una tarea no puede avanzar en su desarrollo y ejecución sino existe una actividad.

Una actividad es la “facultad de obrar” (poder y derecho de hacer), determinada sobre la base de las tareas del proceso para lograr un objetivo, implica esencialmente el gasto de energía del ser humano el cual consume tiempo, dinero, instalaciones, equipos, entre otros.

Para entender los anteriores podemos decir que tarea es un trabajo a realizar que se encomienda a cada persona y que las actividades son las obras o el cómo se llega a cumplir dicha tarea. Ambas son de realización diaria ya que todos los días se ejecutan labores o trabajos dispuestos para las personas y estos se realizan de acuerdo a las capacidades de las mismas.

“Si la actividad (ser humano) no existe, la tarea (proceso) no se cumple; es decir, no se desarrolla ni se ejecuta. Por lo tanto la relación existente entre Proceso / Ser humano (tarea/actividad) es una de las principales en Reingeniería de Procesos”, según lo indica Sandra Dávila en su libro *Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos*. 2001.

Acciones, tareas y actividades son partes fundamentales y directamente relacionadas para la realización o ejecución de procesos no pueden considerarse tratarlas por separado ya que sin una de éstas no se logra concebir la siguiente y el proceso no se podría llamar proceso sino llegaría a ser una tarea sin cumplir.

Procesos y procedimientos

Como indica Sandra Dávila en su libro *Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos* (2001).

Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de

acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización.

Y procedimiento es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso. (Dávila, 2001, pág. 18)

Entonces debemos tener clara la distinción entre ambos, ya que muchas personas podemos considerar proceso y procedimiento el mismo tema; proceso es el desarrollo de actividades relacionadas entre sí y procedimiento es la manera en cómo se realizan las actividades de ese proceso. Teniendo en consideración esta definición podemos considerar que tanto procesos como procedimientos deben ser tratados en KOBAC ya que la no documentación de los procedimientos y el desconocimiento del proceso ideal para ejecutar los mismos provocan que tanto tareas como actividades se realicen en tiempos excesivamente largos o no se cumplan de acuerdo a lo que se requiere la empresa, existiendo así malestares tanto en la gerencia como en áreas operativas.

2.1.4 Manuales de procedimientos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Los manuales de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y en sus jefes acerca de que el trabajo se está

o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Metodología de trabajo para el estudio de procedimientos

La metodología propuesta para el estudio de procedimientos comprende las siguientes etapas:

- Planeación del estudio.
- Investigación de la situación actual.
- Análisis y crítica de la información.
- Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos.

La breve exposición de la metodología que se propone, tiene por objeto establecer una base normativa para el estudio de procedimientos. Debe destacarse que este documento contiene algunos aspectos para la identificación, análisis y diseño de procedimientos, así como también un mínimo de criterios generales para la elaboración, manejo y control de los manuales de procedimientos, y como tal, no restringe la aplicación inteligente y razonable de otras técnicas que se consideren necesarias, de acuerdo a las circunstancias. Por otra parte, no pretende sustituir el buen juicio y el criterio personal del análisis.

2.1.5 Diseño de procedimientos

Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

- Rediseño de formas
- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros

- Creación o supresión de archivos
- Eliminación de operaciones innecesarias
- Creación de nuevos controles.

Y en fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia.

En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Representación del procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos.

Diagramación para el manual de procedimientos

Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Debido al extenso uso de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones de éstos, se recomienda utilizar el diagrama de flujo tabular, ya que muestra los flujos de información de izquierda a derecha.

Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

Para poder expresar un procedimiento se puede graficar el mismo mediante flujogramas, flujos de acción o diagramas de flujo identificando tareas y actividades en el mismo.

¿Cómo se identifica la tarea/actividad los flujos de acción o flujogramas?.

El flujograma o flujo de acción tarea/actividad en todo en todo proceso se identifica con la siguiente simbología universal:

2.1.6 Simbología para identificar tareas/actividades

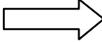
Simbología para flujogramas			
OPERACIÓN		TRASLADO	
INSPECCIÓN		TARJETA	
DECISIÓN		INTERCALAR	
DATOS		RECEPCIÓN	
PROCESO PRE-DEFINIDO		ALMACENAJE	
DOCUMENTO		DATOS ALMACENADOS	
MULTIDOCUMENTO		DEMORA O ESPERA	
TERMINADOR INICIADOR		ALMACENAMIENTO SECUENCIAL	
ENTRADA MANUAL		PREPARACIÓN	
OPERACIÓN MANUAL		RETRABAJO	

Figura 2. Simbología utilizada para la elaboración de flujogramas
Fuente: (Dávila, Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos, 2001)

2.2 Planificación estratégica

Definición

El porvenir de las decisiones actuales

“Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante el tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el administrador o el encargado de la organización”.
(Miklos, 2001, pág. 33)

El cómo afectarán las decisiones que se tomen ahora a la consecución de los objetivos de la empresa, que repercusiones tendrán las mismas en el tiempo y en el lugar que éstas se den.

Considerando el concepto de la Lourdes Münch, en su libro *Planeación Estratégica. El rumbo hacia el éxito* (2005).

La planeación o planificación estratégica enmarca los lineamientos generales de la planeación de la empresa o institución, ésta es realizada por la dirección para determinar planes generales; la planeación puede darse a mediano y largo plazo y están inmersos en ella todas las personas dentro de la empresa. Su propósito consiste en encaminar a la organización, y la obtención o consecución de metas mediante el uso y la disposición de los medios necesarios.

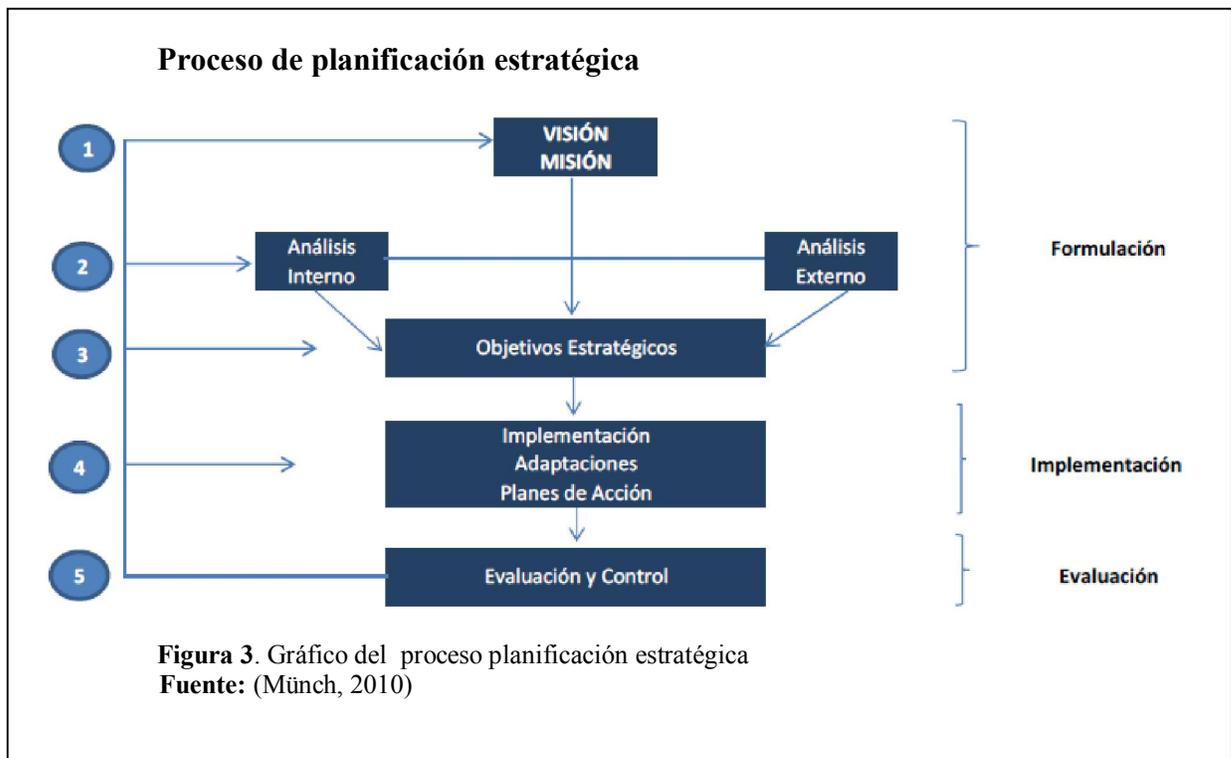
Al realizar la planificación estratégica se define el rumbo que se desea tome la empresa y con el cual, el camino que siga la misma para conseguir los objetivos planteados y en los que se considera de vital importancia cada parte de la empresa, ya sean estas direcciones o partes operativas. Todos los departamentos o áreas dentro de una empresa son importantes ya que cada uno es un engranaje dentro del proceso.

No se puede considerar el trabajo de las diferentes áreas o departamentos sin tener en cuenta cómo afecta el mismo a otros departamentos quienes realicen tareas y actividades antecesoras o sucesoras. Cuando el objetivo es uno solo y este beneficia a toda la empresa no podemos caminar solos.

2.2.1 Etapas de la planificación estratégica

Existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso. David, 2003, en su libro *“Conceptos de Administración Estratégica”* propone el esquema de la gráfico 1, para el Proceso de planificación estratégica:

- Definición de la visión: David señala que la visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?
 - Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
- Análisis de la situación actual con el entorno externo e interno clave. (FODA)
- Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
- Implementación de estrategias. Elaboración de los planes de acción - ejecución del plan Estratégico
- Control y evaluación.



2.3 Factores claves del éxito según Everis

Según la firma multinacional de origen español Everis que trabaja en proyectos de desarrollo de negocio, estrategia de negocio, mantenimiento de aplicaciones tecnológicas y outsourcing, para lograr la Planificación Estratégica, hay que considerar factores tanto para definirla como para ejecutarla.

A Factores clave para definir la estrategia.

- El reconocimiento de la importancia de la planificación estratégica.
- La distribución de responsabilidades del proceso.
- La adopción y estandarización del proceso.
- Una adecuada selección del equipo de planificación estratégica.
- Una discusión estratégica de calidad.

Iniciar determinando la importancia de la planificación permitirá tener el enfoque necesario para comenzar el trabajo, además de definir que se hará y que responsabilidades se tendrán dentro del proceso para obtener al final una evaluación de la misma respecto a los objetivos trazados y con qué principios contarán los mismos.

B Factores clave para garantizar que la estrategia sea ejecutable.

- La comunicación de la estrategia.
- El establecimiento de compromisos y responsables.
- La realización de un seguimiento / evaluación estratégica.

La parte más importante luego de definir el proceso de Planificación Estratégica es comunicar y socializar la misma a cada área por pequeña que fuera esta para crear identificación con la misma, un principio de identidad y el compromiso para con la planificación y las estrategias sea evidente, así se conseguirá que el proceso se cumpla conforme a los objetivos que se hayan planteado al definirla.

El principal desafío identificado radica en fortalecer la evaluación y el seguimiento de los planes, a través de la definición de indicadores del desempeño orientados a medir la evolución de las estrategias implementadas.

2.4 Direccionamiento estratégico

“El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”. Conforme lo indica Francis Salazar en su libro “*Gestión Estratégica de Negocios*” del año 2008.

Este análisis se compone de dos partes principales que son la definición del negocio y la filosofía corporativa.

Con el direccionamiento estratégico podemos iniciar a crear identidad dentro de la empresa, se pretende con esto una integración de todas las áreas para llegar a definir que es, que hace y que pretende la empresa dentro del mercado.

2.4.1 Misión

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de la misma.

Cómo indica Philip Kotler en su publicación “Fundamentos de Marketing”. 2003, la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización.

2.4.1.1 Componentes de la misión

Los componentes de la misión son:

- Negocio
- Mercado
- Valores

- Principios organizacionales
- Clientes
- Imagen pública
- Ventaja competitiva

2.4.1.2 Declaración de la misión

La misión da respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, complementándola con ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización

2.4.2 Visión

La visión de una organización incluye las aspiraciones, valores y filosofía de ésta, enuncia el estado deseado en el futuro para la organización.

2.4.2.1 Componentes de la visión

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento del mercado
- Negocio
- Ámbito de acción
- Valores
- Principios organizacionales.

2.4.2.2 Declaración de la Visión

Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica* 2003, señala que la visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?

Al hablar de misión y visión definimos el ser y el pretender o desear en la empresa, que soy y que hago y hacia donde quiero llegar y cuáles son los motivos que me llevan a

seguir y perseguir las mismas, aquí la importancia de que toda la organización esté inmersa en la declaración de ambas, el conocimiento de éstas y el compromiso organizacional

2.4.3 Cultura organizacional

“A la Cultura Organizacional se lo define como un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse en sus problemas de adaptación externa e interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y ser señales a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”, conforme lo indica Francisco José Palaci Descals, *“Psicología de la Organización”* 2005.

De la disposición y aptitud del grupo dependen los resultados que se obtenga al implementar un proceso de planificación estratégica. Identificando las características de la cultura que se lleva dentro de las áreas o departamentos podemos considerar que tan posible es crear identidad con la dirección que tome de la empresa y con la consecución de los objetivos de la misma.

Cultura y personalidad

“En muchas organizaciones, sobre todo en las que tienen culturas fuertes, es frecuente que una de las dimensiones culturales predomine sobre las demás y determine en lo esencial, la fisonomía de la organización y la forma en que los miembros de ésta realizan su trabajo. A continuación se va a dar a conocer las diversas personalidades de las organizaciones. Y conforme lo indica Stephen Robbins., en su libro *“Comportamiento Organizacional”*, 1990; en las empresas u organizaciones se presentan cuatro tipos de personalidades que permiten el desarrollo de las mismas, siendo éstas:

Personalidades fuertes que aceptan riesgos: esta personalidad se presenta cuando la organización alienta a los empleados a aceptar riesgos, esta cultura se acepta cuando el personal siente identidad con la empresa y siente que la misma debe librar situaciones de riesgo y posteriormente obtener resultados favorables.

Personalidades fuertes orientadas a resultados: *el* enfoque va hacia los resultados, el horizonte u objetivo es cumplir una meta; por ejemplo incrementar las ventas un 20% respecto de años anteriores.

Personalidades fuertes orientadas hacia las personas: Esta personalidad prioriza el bienestar de los colaboradores, considerando pilar fundamental de la organización misma.

Personalidades fuertes orientadas hacia el equipo: Actualmente es una tendencia que las organizaciones promuevan o busquen el desarrollo de sus colaboradores en función de un equipo fuerte y sólido de trabajo, se pretende motivar a que los colaboradores se consideren una pieza importante que forma un gran engrane; de esta forma cada área de desarrollo conozca su gran importancia y cree un fuerte compromiso dentro de la organización.

2.4.3.1 Comunicación de la cultura

Según la cita que hace Abravanel en su publicación *Cultura organizacional* de lo tratado por el autor Harris ““La cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para relacionar las comunidades con el medio en el que se desenvuelven”; esto quiere decir que el comportamiento que lleve un grupo de colaboradores es la cultura que fue impartida o compartida por parte de la dirección de la empresa”.

Para comunicar y compartir la Cultura de una organización se podrían considerar eventos o situaciones con los cuales los empleados aprenden de la misma.

Historias. Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

Rituales. son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y quien no lo es.

Símbolos materiales. Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.

Lenguaje. Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

2.4.3.2 Valores, creencias y paradigmas

Valores

Los valores organizacionales son las convicciones que los miembros de la organización tienen en cuenta a referir cierto estado de cosas por encima de otros.

Principios

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y define el liderazgo de la misma.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Grupo KOBAC inicia su actividad comercial como importadora y comercializadora de productos tecnológicos de consumo, al ser su canal objetivo las cadenas formales, para luego de pocos años enfocarse a trabajar con corporativos en la oferta de los mejores productos tecnológicos para promociones y compras corporativas de empresas nacionales y multinacionales ubicadas en los lugares más altos del ranking empresarial del país.

Grupo KOBAC busca convertirse en un socio estratégico para este tipo de empresas, al ser ésta una herramienta importante en la ejecución de estrategias de marketing y promociones, trade marketing, programas de fidelización e incentivos, relaciones públicas y afines, en conjunto con los departamentos de marketing, mercadeo, procurement (es la compra y venta de suministros, trabajo y servicios negocio-a-negocio (business-to-business B2B), supplychain (cadena de suministro) y departamentos de compras de sus principales contactos.

Grupo KOBAC ofrece un procedimiento comprobado con el cual las actividades de búsqueda, cotización, despacho y entrega de los requerimientos de los clientes son manejadas y organizadas por un ejecutivo de cuenta quien realiza actividades de coordinación. Todo el proceso se lleva a cabo en función de los objetivos de mercadeo o comunicación del cliente ofreciendo un amplio portafolio de productos en las líneas de audio y video, línea blanca, tecnología, estilo de vida (lifestyle) y hogar.

Además, Grupo KOBAC representa en el Ecuador a varias líneas exclusivas de audio y video como son GPX, ILive, WeatherX, marcas que cuentan con más de 40 años de exitosa comercialización en los Estados Unidos, y cumplen con las regulaciones internacionales de calidad y protección del medio ambiente.

3.1 Objetivos de KOBAC

El principal objetivo de KOBAC es posicionarse en el top of mind del consumidor o ser la primera opción en la mente de las personas encargadas de los departamentos de Marketing o Mercadeo, es decir, KOBAC es la mejor opción de entre las posibles opciones de proveedores de tecnología de consumo que puedan tener sus clientes.

Además, KOBAC como toda organización que busca trascender en el mercado nacional considera los siguientes objetivos:

- Incrementar las ventas.
- Generar mayores utilidades.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.

3.2 Políticas

KOBAC maneja políticas de compras, de precios y de ventas, entre las consideraciones a tratarse en cada departamento se puede mencionar:

Compras

Se evalúan proveedores considerando: precio, plazo, disponibilidad de mercadería, tiempo de entrega.

Se adjudican las compras una vez aprobadas las mismas por la Gerencia.

El responsable de compras, autoriza las facturas, realiza una revisión aleatoria de los productos solicitados, coordina con bodega la recepción de mercadería.

Precios

Se otorgan precios de acuerdo con la negociación, donde se considera producto, cantidad, crédito del cliente, entre otros factores.

Los precios especiales para negociaciones puntuales son aprobados por la Gerencia.

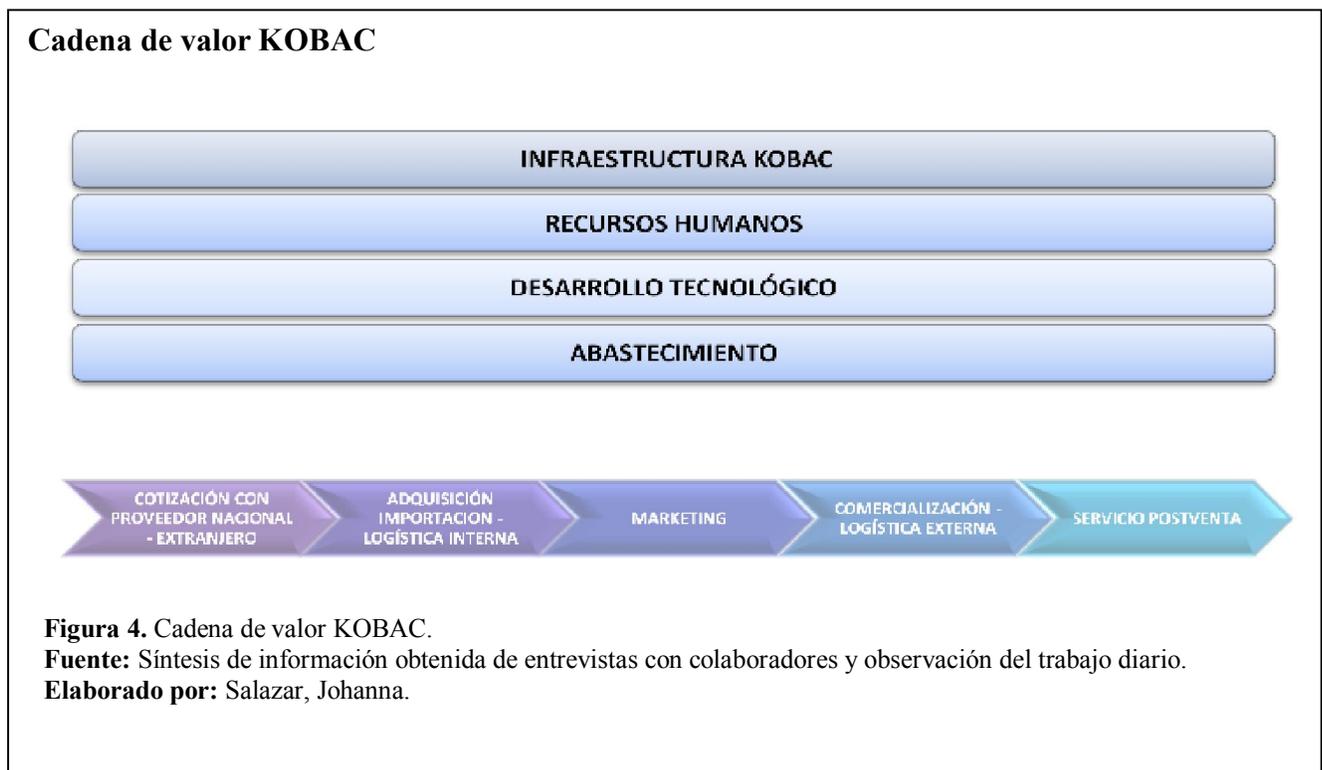
Ventas

Se analizan los créditos para clientes considerando:

Montos de compra, periodicidad de las compras. Los créditos se aprueban a partir de la tercera compra consecutiva.

KOBAC además ha sido calificada como proveedor de la mayoría de sus clientes, quienes la han calificado con criterio A, así por ejemplo la calificación de la empresa SGS, que califica a empresas como Banco Pichincha, Seguros del Pichincha, Quifatex, entre otros),

3.3 Cadena de valor de la empresa



De acuerdo con la imagen detallada, las fases o etapas del desarrollo de las actividades en KOBAC están dadas de la siguiente manera:

Como actividades primarias o principales, y partiendo de la comunicación que existe con los clientes y conociendo sus requerimientos se llevan a cabo cotizaciones o la búsqueda de opciones de productos a precios competitivos, ya sea ésta en el mercado nacional, como en el extranjero. Conforme se maneje la negociación se continúa con el proceso de adquisición o importación de productos, en este punto se presenta la logística de ingreso de la mercadería que se procederá a comercializar, misma que se procura sea en tiempos menores a los que la competencia maneja (importación aérea en tecnológicos 20 días – KOBAC 10 días máximo).

Con los productos disponibles, ya sean estos ingresados bajo pedido o del stock de KOBAC se realizan actividades de Marketing para los clientes, ofreciendo opciones de productos que pueden ser considerados para campañas, lanzamientos, promociones de marcas y productos, de acuerdo a presupuestos y requerimientos específicos.

Según la organización de KOBAC cada cliente tiene la posibilidad de contar con asesoría personalizada de un ejecutivo de cuenta, con quien trabajará en conjunto para llegar al objetivo de su plan o campaña. Efectuada y formalizada la venta se da paso a que la Logística de despacho cumpla con entregas inmediatas (24 – 48 horas dentro del Distrito Metropolitano de Quito), así finalmente queda hacer seguimientos de post-venta (mail de confirmación de entrega de productos, persona responsable) y en la mayoría de los casos receptor nuevos requerimientos o participar en nuevos procesos de licitación o compra.

Para que KOBAC pueda ofrecer sus productos y el servicio con el que un cliente cuenta al adquirirlos es necesario considerar las actividades de apoyo inmersas en su gestión.

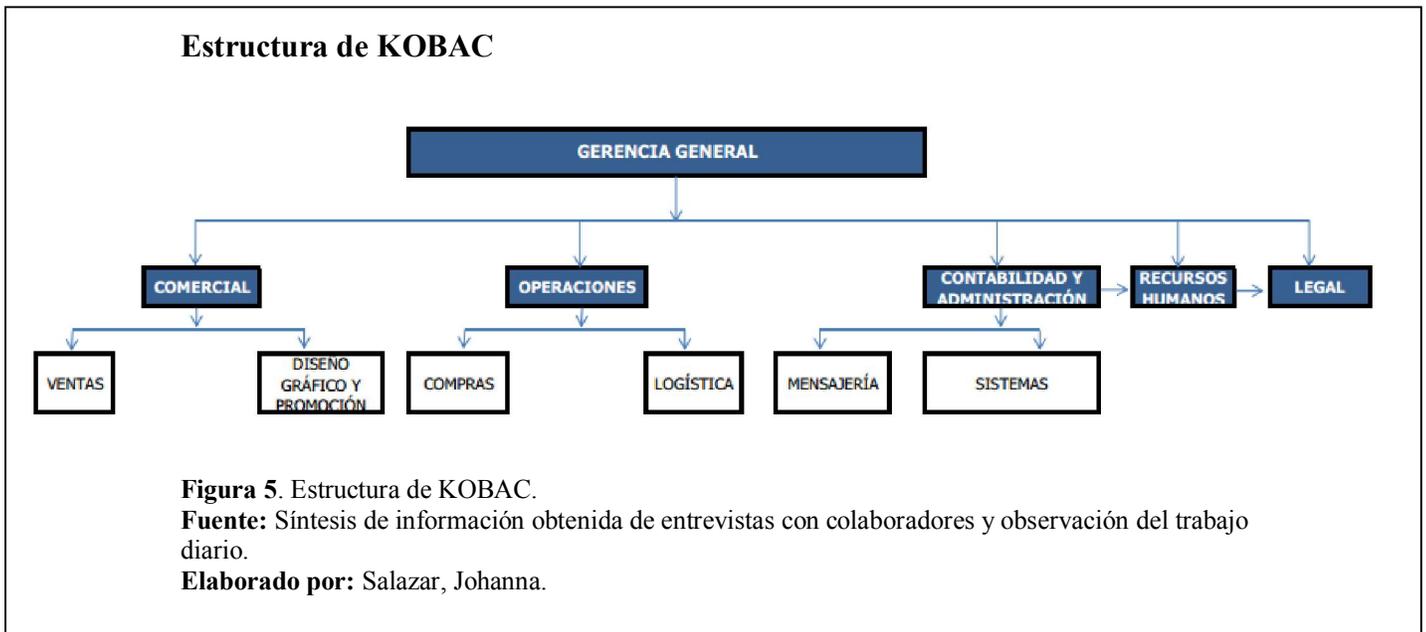
La ubicación geográfica de las oficinas y bodega de KOBAC el centro – norte de la ciudad de Quito es posible cumplir con tiempos de entrega menores a las 72 horas, tiempo en el que generalmente otros proveedores de los clientes de KOBAC manejan.

El personal de KOBAC al ser reducido en tamaño, presenta ventajas al conocer de actividades no precisamente propias del departamento al que pertenecen y desventajas

por exceso de funciones en ciertos cargos y no disponer de un back – up. El personal de KOBAC dispone de tecnologías actuales, como son equipos de computación con tecnología vigente, nuevos, acceso a correo electrónico, Internet. KOBAC comercializa tecnología de consumo, por lo que su equipo de trabajo tiene un amplio conocimiento de los productos que comercializa, además de nuevas tendencias, nuevos productos, desarrollo tecnológico, entre otros.

Las actividades primarias y de apoyo en la gestión de KOBAC, han permitido que la empresa cuente con reconocimiento de su servicio y la fidelidad de clientes a través del tiempo.

3.4 Estructura de la empresa



La estructura de KOBAC está dada de la siguiente manera:

La gerencia General como entidad máxima en la organización, luego de la misma se presentan tres grandes áreas o departamentos, que se manejan en un mismo nivel o en la misma línea de comunicación; estos departamentos que engloban la gestión son:

Comercial, Operaciones y Contabilidad – Administración, siendo éste último el de más importancia, ya que es considerado la dependencia segunda al mando.

El organigrama de KOBAC, es un esquema jerárquico de dos niveles, aquí cabe recalcar que la gerencia es el ente que da aprobación a cada una de las actividades o acciones que cada departamento realice. En ocasiones las labores cotidianas se ven demoradas por dichas aprobaciones y las mismas presentan conflictos o problemas en su desarrollo.

3.5 Análisis FODA

3.5.1 Aspectos externos y matriz (EFE) Oportunidades y amenazas

Factor político - oportunidades

Las importaciones ecuatorianas registradas desde enero hasta noviembre del año 2011, totalizaron US\$ 22,328.3 millones, incrementándose en un 19% con respecto al mismo período del año 2010; con esta afirmación se puede evidenciar que el consumo en el exterior no se ha frenado completamente pese a la política restrictiva en cuanto a comercio exterior.

Si bien es cierto Ecuador no ha firmado tratados de libre comercio con Estados Unidos y desde este país es de donde proviene el 26% las importaciones, se han importado US\$ 5,755.90 millones de dólares en lo que fue el año 2011, con un crecimiento del 8% en relación al año 2010. Así, por su parte ha aumentado sus exportaciones hacia el Ecuador en un 21% este último año, alcanzado los US\$ 4,717.1 millones de dólares y una participación del 26%. Desde la Unión Europea el flujo de importaciones se incrementó en 10%, sumando US\$ 2,124.7 millones de dólares, representando esto el 10% del total. El consumo ecuatoriano en mercados extranjeros es diverso, se importan productos de al menos tres continentes.

Las 20 principales importaciones ecuatorianas que se registraron desde USA, en el período enero-noviembre del año 2011, representan el 50% del total de las compras,

demostrando la diversidad de productos adquiridos de este país, siendo estas en su mayoría equipos o componentes tecnológicos y de consumo.

Durante el período de enero-noviembre del año 2011, Ecuador exportó a USA un promedio de 1.180 subpartidas arancelarias e importó 4.761 subpartidas. Los mercados restrictivos hacen evidente la poca equidad entre importaciones y exportaciones hacia los mercados internacionales, convirtiendo al país en un socio poco atractivo para negociar.

En el ámbito comercial, la relación entre Ecuador y Brasil se ha llevado a cabo bajo las ventajas que ofrece el Acuerdo de Complementación Económica No. 59, facilitando el intercambio de productos entre estos países. Brasil, es actualmente el segundo mercado más importante de la región, luego de los Estados Unidos. Debe considerarse además que algunas marcas mundiales de productos de consumo como Línea Blanca (electrodomésticos) y línea café (audio y video) tienen ensambladoras en este país, por el desarrollo tecnológico y comercial que posee.

Según el Banco Mundial, en la actualidad, Brasil es la principal economía en Latinoamérica y la séptima a nivel mundial.

La economía de México está basada en el mercado libre orientado a las exportaciones. Es la 2ª potencia económica más grande de América Latina, y es la 3ª economía (PPA **paridad del poder adquisitivo**) de mayor tamaño de toda América, solo después de la de Estados Unidos y el Brasil.

En América Latina, México es uno de los principales ensambladores de tecnología de consumo, las más reconocidas marcas poseen plantas ensambladoras en este país y sus productos están dirigidos al mercado latinoamericano. La industria de Audio y Video del país en su mayoría se provee de productos ensamblados en México.

China es ser el mayor exportador del mundo, lo que le ha permitido mantener balanzas comerciales positivas con la mayoría de países, convirtiéndolo en el más grande acreedor mundial. Actualmente las relaciones comerciales de Ecuador con Asia van creciendo debido a la empatía de los gobernantes de ambos países.

Factor Económico - Oportunidades

La morosidad en el país tiene un promedio de 3.3%, siendo las instituciones públicas las más morosas, esto indica que pese a ser un país mayormente consumista la recuperación es alta y en un nivel empresarial permite la fluida relación de cliente - proveedor.

La Cartera de consumo alcanzó la suma de \$7.436'592.348 a diciembre de 2011, un crecimiento anual de 33%. El consumo dinámico y creciente se mantiene como uno de los motores de la economía ecuatoriana, y se evidencia en esta cartera que por segundo año consecutivo, crece más del 30% y es la que muestra más desarrollo al interior del sistema.

A medida que la dolarización avanzó a través de los años, los precios al consumidor (IPC) se estabilizaron en tasas de inflación anual del 9,4 por ciento en el año 2002 al 3,3 por ciento en 2010. Para el 2011 la inflación anual fue de 5,4 por ciento y para el 2012 fue 5.3 por ciento, muestra de la estabilidad que el cambio de moneda le ha dado al país. Ecuador es un país en donde se muestra un creciente consumo tanto de bienes como de servicios; el 53% de los establecimientos económicos se encuentra concentrado en la región Sierra, el 42,3% se encuentra en la región Costa, el 4,4% en la región Amazónica y el 0,3% en la Región Insular. Por otro lado, el 0,1% de los establecimientos se encuentra en las zonas no delimitadas.

La provincia de Pichincha tiene el mayor porcentaje (59,69%) de personal ocupado, lo que evidencia que las personas ocupadas se concentran en la capital, fenómeno que indica que las actividades comerciales mayormente se desarrollan en las ciudades principales. La mayoría de empresas tiene sus oficinas y principales centros de negocio en la Ciudad de Quito, lo que hace posible para KOBAC atender de mejor manera a sus clientes y hacer acercamientos nuevos clientes.

En las actividades económicas que se desarrollan en el Ecuador se destaca el Comercio al por mayor y menor, siendo la de mayor importancia, con una representación del 54% a nivel nacional. Resulta interesante destacar que en Educación y Salud se encuentra el 2,62% y 3,18%, respectivamente.

En la actividad de Comercio al por mayor y por menor se encuentra aproximadamente el 54% de establecimientos, de igual manera esta rama representa en remuneraciones 16,1%, seguido con un 13,2% por la administración pública, defensa y enseñanza con el 13%, notando que el gasto público en remuneraciones es representativo a nivel nacional.

En septiembre de 2011, los ocupados plenos representaron la mayor parte de la PEA, constituyendo el 46.9%, registrando el nivel más alto de ocupación plena desde septiembre de 2007 (39.1%); el empleo ha incrementado, gran parte de la población tiene un trabajo que le permite obtener recursos para cubrir sus gastos.

Las multinacionales y grandes empresas en el país realizan promoción o publicidad de sus marcas o productos, siendo ésta interna (empleados) y externa (clientes); las empresas con mayor capital de marca en el año 2011 fueron principalmente, empresas dentro de los sectores consumo, financiero, venta directa. Las empresas de venta directa en los últimos años han tenido un crecimiento acelerado, por su oferta de libertad de horarios.

En septiembre de 2011, la tasa de ocupación total (94.5%) fue la más alta registrada desde el año 2007. Y actualmente ésta presenta una tendencia creciente, factor altamente importante ya que muchas nuevas filosofías de empresas con alto capital humano, tienen que ver con el reconocimiento e incentivo al personal.

Factor Social - Oportunidades

En base al censo de población y vivienda realizado en el año 2010 por el INEC para el 2013, 14 millones de personas viven en el Ecuador, de los cuales: 30,7% es menor de 14 años, 27,3% tiene entre 15 y 29 años, 25,1% entre 30 y 49 años, 8% entre 50 y 59 años, 4,8% entre 60 y 69 años y 4,1% tiene 70 o más años. Es decir, este es un país joven. Ecuador es un país joven, factor interesante ya que el mercado se basa en las tendencias, moda y más en temas de tecnología.

Ecuador es un país cada vez más urbano: 9,2 millones de personas (65,7% de la población total) residen en zonas urbanas y 34,3% (4,8 millones) en zonas rurales.

Guayas, Pichincha y Manabí son las provincias más pobladas. En las tres se concentra 55,7% de la población.

El mercado laboral muestra una evolución estable o con pocas variaciones en los últimos cinco años, así tenemos que la tasa de desempleo pasó del 5,0 al 4,2 por ciento. Por su parte, la tasa de empleo pasó de 34,2 al 54,7 por ciento del año 2007 al 2011 respectivamente, lo que demuestra un mejoramiento sostenido en el tiempo del empleo en Ecuador. En el ámbito social el tener un sólido mercado laboral es muestra de desarrollo y promoción del país dentro del continente.

El 41 por ciento de la población económicamente activa del Ecuador se encontró en ocupación plena, es decir cuatro de cada diez personas ocupadas que trabajan, como mínimo, la jornada legal de trabajo (ocho horas) y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas, esto se puede considerar como un estado de conformidad del capital de trabajo. Además actualmente las mayores empresas del país buscan trabajar dentro de un ambiente o clima laboral idóneo para todos sus colaboradores, buscan consolidarse sólidamente con el compromiso de los mismos. Para eso se consideran factores físicos, económicos, de promoción, psicológicos y todos aquellos que afectan a cada individuo dentro de la organización.

Conforme lo indican análisis estadísticos el ROE de las 400 empresas más grandes del Ecuador que es el 18% frente al 26% del ROE de las mejores empresas para trabajar, podemos decir que el tener colaboradores comprometidos y orgullosos de la empresa, permite alcanzar objetivos grandes.

El **ROE** (return on equity) se define como el cociente entre: beneficio neto después de impuestos/fondos propios y tradicionalmente ha sido un ratio utilizado para medir la rentabilidad de una compañía. Este ratio es utilizado como una medida de la rentabilidad de una compañía y permite hacer comparaciones estáticas de distintas compañías dentro de un mismo sector.

La estructura social del Ecuador tiene un atraso de muchos años, se evidencia en los matrimonios y divorcios esta vez. Los divorcios tienen una tendencia creciente mientras

que los matrimonios registran una tendencia decreciente. Este fenómeno también está presente por las consideraciones sociales y personas respecto del sentirse bien como individuo, el ser individualista de la población, los jóvenes profesionales no tienen entre sus prioridades comprometerse o tener responsabilidades superiores al sentirse bien con dinero y bienes.

La tasa de natalidad disminuye dado las campañas de planificación familiar impulsadas y la tasa de mortalidad tiende a disminuir por el control en salud implementado en la actualidad.

Factor tecnológico - oportunidades

Durante los últimos años ha sido evidente el mayor crecimiento respecto de los usuarios de Internet, siendo en 2006 823.483 las personas que accedían a la web y a finales de 2010 con un número superior a los 3'002.914 de personas que acceden a la web por diversos motivos. El que la población acceda libremente a las nuevas tecnologías de la información como lo es la Internet, permite que las mismas enriquezcan sus conocimientos y se familiaricen con las nuevas formas de comunicación y comercio; que los medios sean cada vez más accesibles demuestra que la globalización forma parte de una nación, y que esta permite a la sociedad realizar actividades que antes se consideraban de limitado acceso y elimina fronteras.

La Internet es un medio en el cual se pueden desarrollar diversas actividades entre las cuales están el comercio y la educación, siendo la primera la que más le interesa a KOBAC, ya que muchos temas de negociación se los trata en tiempo real a través de correo electrónico (Negociaciones B2B).

Gran parte de la población opta por trabajar o comunicarse mediante la web, según análisis de publicaciones anuales, que tratan temas de desarrollo empresarial y del país, se tiene que el 31.4% de la población del Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 24 meses, 5.7 puntos más de lo registrado en el 2008, de los cuales el 32% de los hombres

ha usado internet frente al 30.8% de las mujeres. Las mujeres tuvieron un mayor incremento de uso con seis puntos entre 2008 y el 2012. Es común ver que el género actualmente no es un indicador que mida el conocimiento o la capacidad de una persona; por lo que se considera que existe equidad en cuanto a la participación de los profesionales en altos cargos ejecutivos. Según una investigación del grado de aceptación que los clientes de KOBAC tienen, se definió que la mayor parte de altos mandos en las áreas de marketing y ventas están dirigidas por personal femenino.

La población aún asocia a la web y las nuevas tecnologías como temas de ocio mayormente. Pese a esto es evidente el interés de gente profesional por acceder a las mismas, y por esto se considera a la población de 25 a 34 años como el segundo grupo etario con mayor uso de internet con un 39.6% en relación con los demás seis grupos de edad de la población. Los profesionales y nuevos profesionales son quienes se interesan por aprovechar a la tecnología a favor de desarrollar las actividades a su cargo, entonces disponer de un mercado objetivo interesado por el desarrollo tecnológico es beneficioso para KOBAC, porque es bien sabido que la globalización de tecnologías y conocimientos respecto de éstas permite un mayor desarrollo comercial. Actualmente la concentración de las actividades de comercio está en las urbes del país y es la provincia de Pichincha, la provincia con mayor número de personas que utiliza la Internet con un 44.5% de sus habitantes.

El nivel de instrucción de una persona tiene mucho que ver con el acceso a productos tecnológicos y a las nuevas tecnologías; dentro del nivel de instrucción post grado se registra el número de personas que tienen teléfono celular inteligente (smartphone) con un 32.1%, seguido de superior universitario con 17.4%. Ésta es una muestra de que el mercado objetivo al que KOBAC se dirige gusta de la tecnología y se identifican con la misma, lo que permite desarrollar buenas relaciones entre gerencias, jefaturas y asistencias de marketing, compras, adquisiciones, servicios generales, entre otros con ejecutivos que hagan de la tecnología una forma de vida.

Hay que recalcar que además de tecnología y sus avances la población busca hacer de sus espacios lo más modernos y adecuados a sus necesidades y estas van muy de la mano de las tendencias y estilos de vida. El equipamiento tecnológico en su mayoría está

basado en tener equipos de audio y video con un 44.4% y 86.4%, este es un factor muy importante para KOBAC, ya que los productos más comercializados por la organización son la tecnología, audio y video y lifestyle.

Tanto como las actividades de comercio se concentran en las urbes, el acceso a las Tecnologías de la Información responden a la misma concentración, por lo que la provincia con mayor número de personas que utiliza internet es Pichincha con 44.5% de sus habitantes.

La mayoría de hogares ecuatorianos considera más importante poseer equipos de audio y video a implementos de computación (Pc's 24.7% y computadoras portátiles 9.8%).

KOBAC además presenta otras oportunidades en el mercado, como son:

Trabajo y conocimiento del mercado corporativo con al menos 12 años de experiencia, lo que ha permitido crear relaciones comerciales fuertes gracias a un amplio conocimiento de relaciones públicas. Se han dado muchos casos en los que personas que dirigen alguna dependencia al cambiar de empresa, llevan los datos de KOBAC para considerarlos como proveedores en la nueva empresa; asimismo, muchas empresas clientes refieren a KOBAC con otras empresas.

El agrado de trabajar con tecnología y conocer más respecto de los avances de la tecnología y desarrollo ha permitido que KOBAC busque oportunidades de negocio con base en productos que las empresas requieren para sus promociones, productos que deben ser bastante aspiracionales o su valor percibido debe ser bastante alto y que cumplan con los presupuestos de las mismas. Comercializar tecnología de consumo para promociones requiere tener un amplio conocimiento de los productos de que marcan tendencias, eso lleva a la organización desarrolle nuevos proveedores internacionales. KOBAC posee un amplio conocimiento del nuevo sistema de Aduana Ecuapass, lo que ha permitido que las importaciones se den sin mayores complicaciones y se cumplan con las negociaciones en marcha.

Factor político - Amenazas – riesgo

La necesidad de equilibrar la balanza comercial deriva en la aplicación de nuevas restricciones a las importaciones. Son constantes las nuevas reformas respecto de los permisos de importaciones para reducir el apetito por el consumo de productos importados y más aún cuando estos productos son considerados como bienes suntuarios. Pese a los esfuerzos del gobierno, el consumo no deja de estar presente en el país, esto se debe a que el país no cuenta con un desarrollo significativo que le permita competir con las grandes potencias y las grandes marcas que desarrollan sus productos en éstas.

La otra cara de las políticas restrictivas aplicadas es la creación de nuevas oportunidades de negocio para las empresas que estén en capacidad de sustituir esas importaciones con producción nacional, producción que necesita énfasis, ya que un incremento en la producción nacional de un país demanda fuertes bases educativas.

China es el mayor productor y exportador de tecnología de consumo para el mundo. La comunidad internacional constantemente critica cierta competencia desleal de parte de la industria china, al tener ventaja en cuanto a mano de obra menos costosa y una moneda considerada como subvalorada y fijada por el Gobierno.

Factor económico - Amenazas – riesgo

El déficit comercial sube 27% en el primer trimestre del 2012, dicho aumento se atribuye al aumento de las importaciones de bienes de consumo en 21%, bienes de capital en 27% y de materias primas en 32%. Existe un desequilibrio por el reciente incremento de restricciones arancelarias para las importaciones y por el tipo de cambio fijo, mismo que impide encarecer dichas importaciones. La población conoce de las campañas de promoción a la producción nacional, además de las restricciones actuales para las importaciones, y aun así prefieren productos de fabricación extranjera. Existe la disponibilidad de pagar un mayor valor, si fuera el caso, por acceder a productos que permitan a sus usuarios darse un estatus superior.

En las actividades económicas que se desarrollan en el Ecuador, el Comercio al por mayor y menor, es la de mayor importancia, con una representación del 54% a nivel nacional. Además la tasa de la producción total de hoteles restaurantes y servicios entre el año 2001 a 2009 tuvo un promedio de variación anual del 18,5 por ciento y en años posteriores su tendencia ha sido creciente. De manera similar, el comercio interno entre el año 2001 y 2009 presentó una tasa de variación anual promedio del 17,6 por ciento. Esto indica que las actividades de comercio presentan oportunidades de crecimiento, mismas que a la larga se convierten en un fenómeno antagónico ya que poco a poco se presentaría una saturación en entidades que se dedican al comercio.

El gobierno actual impulsa la producción nacional, en los últimos siete años, el índice de volumen industrial tiene una tendencia creciente, lo que indica una evolución y mejoría progresiva de la industria ecuatoriana. En los años 2007 al 2010, el índice se estabiliza en valores que fluctúan entre 152,60 y 150,6, respectivamente. El gobierno busca que la industria avance a pasos agigantados y que así se frene el consumo de bienes importados; como importadora KOBAC se ve afectada por las políticas de impulso a la producción ya que éstas tienden a ser muy agresivas.

El IVA de importaciones creció 13%, mientras que el IVA de operaciones 22,6% frente a similar periodo de 2010. El crecimiento del ICE, en cambio se ubicó en 16,5%. Además, se observa que el ICE a los cigarrillos, cerveza, vehículos y otros productos creció en 27,9%, 13,6%, 1,9% y 13,4%, respectivamente. Fue el ISD el que mostró mayor crecimiento en 2011, ya que el propósito del SRI era recaudar \$384'900.000 a lo largo del año, pero la cifra llegó a \$491'417.135, lo que tiene relación directa con la aprobación y entrada en vigencia de la novena reforma tributaria, que incluyó el incremento de este impuesto del 2% a 5%.

Las medidas restrictivas en figura de impuestos sobre el consumo son cada vez más marcadas y estas afectan directamente a las entidades que hacen del comercio sus actividades ordinarias o habituales.

Factor social - Amenazas – riesgo

Una de las causas fundamentales del contrabando es el desempleo, considerado como el factor determinante para que miles de personas sin ocupación permanente y sin salario fijo busquen la manera de obtener algunas ganancias para cubrir las necesidades de sus hogares; Ecuador si bien es cierto ha crecido en temas de empleo y ocupación plena de sus habitantes, pero a la vez las muestras paternalistas del gobierno hacen que una gran parte de la población se conforme con el cobro de un bono mensual con el cual, pese a no cubrir las necesidades de las familias, se presenta como dinero de “ayuda” y no pretenden preparación para conseguir trabajos con mejores salarios. La opinión de la población difiere de la medición oficial. La población considera que el desempleo ha aumentado. Además pese a los esfuerzos del Gobierno, la población opina que la inseguridad ha aumentado (67%) y que la tranquilidad ha disminuido (48%).

Además el contrabando se pone en evidencia cuando las políticas restrictivas atacan directamente a las actividades de comercio. Los altos niveles de corrupción hacen que las empresas se involucren en el contrabando porque rinde más ganancia, pero no consideran que la reducción de ingresos por impuestos al Gobierno es mala para la economía nacional.

La mercadería que no ingresa formalmente lo hace por vía terrestre o marítima, principalmente desde Colombia, Panamá o Perú, televisores, DVD's, CD's, electrodomésticos, teléfonos celulares, juegos de vídeo, ropa, zapatos, licores, perfumes, medicinas, instrumental médico, complejos vitamínicos, cortinas, carteras, cigarrillos, repuestos de vehículos y hasta municiones están entre los bienes de ingreso ilegal, éstos no necesariamente son originarios de dichos países. En el mercado nacional se ven muchos productos que no justifican su origen lícito y se comercializan sin más, afectando gravemente al mercado ya que muchas son las empresas que trabajan bajo la legalidad y pagan todos sus impuestos. Además de evadir impuestos con el contrabando, se genera un desequilibrio en los precios y pueden darse diferencias muy notorias que en tecnología de consumo es un tanto increíble de ocurrir.

La mayor incidencia de la evasión de impuestos se da en licores, textiles, electrodomésticos y calzado; más del 50% del whisky que se consume en Ecuador ingresa por contrabando, en la misma situación con el 40%, se encuentran los electrodomésticos, los altos índices se debe a que son bienes de consumo de alta demanda.

El actual gobierno y su inmediato anterior han promovido la lucha contra el contrabando, pese a este fenómeno aún está presente este gran mal en el país, las medidas de restricciones impulsan a que este en lugar de disminuir crezca ya que los países vecinos realizan una oferta inmejorable de precios para la adquisición de productos considerados en el Ecuador como productos de consumo suntuario.

Factor tecnológico - Amenazas – riesgo

Los empleados del Estado también llevan la delantera a los empleados privados en el uso del Internet: así, mientras el 72,7% de trabajadores del sector público accede a esta nueva TIC, sólo el 35,8% de empleados privados utiliza Internet.

La tendencia actual es ir de la mano de la tecnología y más aún cuando un Smartphone es vital en la vida de un trabajador, ya sea por trabajo o por ocio, las nuevas tecnologías por parte de la vida de la mayoría de los ecuatorianos.

La posibilidad de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación en el país, tiene una variación bastante similar en cuanto a la distribución regional. En cuanto a acceso a computadora, la región Insular presenta un 46,4%, seguido de la Sierra con un 25%. Por otro lado, el acceso a televisión pagada es del 33,2% para Galápagos, continuando con el 23,5% en la Amazonía.

Cada vez las fronteras tecnológicas se van rompiendo y se ven minimizadas por necesidad de la población de hacer uso de nuevas tecnologías que permiten el desarrollo personal y como sociedad de los pueblos.

La concentración de acceso a las nuevas tecnologías siempre serán las urbes por tener centros de negocios y poseer la ubicación una mejor ubicación geográfica, pero en la actualidad ya no solo las urbes acceden a nuevas tecnologías, con el sentido amigable que se le ha dado a la tecnología cada vez los lugares apartados van acortando distancias en comunicación y uso de nuevas tecnologías.

Del total de usuarios con teléfono celular activado 46.6% de la población, el 8.4% de los mismos posee un celular Smartphone con el cual se puede comunicar a través de e-mails, redes sociales en tiempo real.

La comunicación en tiempo real, ya no solo sirve como un instrumento para el ocio, muchas empresas han encontrado en este tipo de comunicación una carta abierta para hacer más amplias las oportunidades de negocios.

Del total de usuarios de telefonía celular que disponen de Smartphone casi el 70% lo utiliza para interactuar en redes sociales.

Las redes sociales actualmente no solo permiten conocer personas e interactuar mediante la Web con las mismas, ahora son una herramienta para promocionar empresas, hacer más amigable y más fácil la comunicación de clientes o posibles clientes con organizaciones o empresas que ofrecen vienen o prestan servicios.

La mayoría de hogares ecuatorianos considera más importante poseer equipos de audio y video a implementos de computación (Pc's 24.7% y computadoras portátiles 9.8%).

El equipamiento tecnológico es importante, pero aun en el Ecuador la población se identifica con la obtención de equipos de audio y video como parte importante de la complementación del hogar. Si bien es cierto actualmente con un solo equipo o artefacto tenemos las funciones que tres en la antigüedad, un ecuatoriano aun quiere ver o palpar aquellos implementos que arman su casa.

KOBAC amenazas – riesgo

Entre las principales amenazas se ve frente a:

Competencia que no cuenta con políticas de precios reales, tratamientos especiales por negociaciones, descuentos otorgados por cerrar ventas.

Clientes que cuentan con proveedores que comercializan sin facturas.

Campañas de marketing altas por parte de la competencia.

Cadenas formales, almacenes de venta al retail o venta al cliente final crean departamentos de ventas a corporativas.

3.5.2 Aspectos internos y matriz (EFI) fortalezas y debilidades

Fortalezas

Ubicación geográfica de la compañía.

Convenios con Couriers (tarifa mejorada) transporte de mercadería a Guayaquil.

Servicio de confirmación y rastreo de guías de transporte.

Ventas legales.

Tiempos de entrega cortos.

Respaldo de garantía y servicio técnico en todos los productos que KOBAC comercializa.

Asesoría de ejecutivos en temas de tecnología, productos nuevos.

Manejo de información para cliente verdadera, códigos, números de parte de productos.

Desarrollo de proveedores nacionales bajo políticas de compras (tiempo de respuesta, disponibilidad de productos).

Debilidades

No se cuenta con oficinas en demás ciudades principales (Guayaquil).

Aprobación de precios demorada. Tiempo de respuesta con ofertas demoradas.

Poco personal en departamento comercial (dos personas). Cuentas desatendidas.

Desarrollo de nuevos clientes

División de clientes no regularizada.

3.6 Matriz FODA y sus estrategias

3.6.1.1 Matriz de impacto interno

La matriz de impacto es una herramienta que permite identificar de qué manera los factores influyen en el normal desenvolvimiento de la Organización, se deben considerar dos elementos que se utilizarán para el diagnóstico como son: el Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) y el Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas) todo con relación a la realidad actual de la empresa.

Análisis interno (*Impacto interno*)

De acuerdo con los factores internos que afectan a KOBAC y su desenvolvimiento como organización, factores que presentan beneficios o afectaciones negativas en el desarrollo de sus actividades comunes, positivamente podemos considerar que la ubicación de las oficinas y bodega de KOBAC presentan un beneficio, siendo la provincia de Pichincha la de mayor concentración de actividades de comercio y además Quito la ciudad donde se encuentra la mayor cantidad de clientes, quienes aprecian mucho el tema de manejar tiempos de entrega cortos y respuesta por servicio post-venta inmediata.

Como afectaciones negativas se ven presentes como no basar las actividades de la organización en un proceso administrativo que permita un correcto desarrollo de las actividades, además de no contar con manuales que detallen los procedimientos y procesos a seguir para la consecución de los objetivos de la empresa, entre otros.

Tabla 2.
Matriz de impacto. Análisis interno

COMPETENCIAS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA									
Productos (Tecnología de Consumo)		x							3F
Ubicación geográfica de bodega y oficinas	x						5F		
Servicio	x						5F		
Oficinas					x				3D
AMBITO ADMINISTRATIVO									
Área Directiva									
Planificación				x			5D		
Organización				x			5D		
Dirección				x			5D		
Control				x			5D		
Procesos y Alineación				x			5D		
Manuales				x			5D		
Área Financiera									
Manejo de sistema contable				x			5D		
Información contable inoportuna					x				3D
Área de Compras									
Manejo de información real	x						5F		
Aprobación de Costos para adquisiciones					x				3D
Aprobación de criterios para la elaboración de precios				x			5D		
Acceso al sistema de inventarios					x				3D
Adquisiciones mediante figura Just In Time					x				3D
Elaboración de herramientas de ventas	x						5F		
Desarrollo de proveedores nacionales		x							3F
Búsqueda de opciones para clientes	x						5F		
Área de Ventas									
Manejo de información para cliente	x						5F		
Asesoría de ejecutivos	x						5F		
Aprobación de precios.					x				3D
Tiempos de entrega cortos.	x						5F		
Convenio con Couriers		x							3F
Respaldo de garantía y servicio técnico	x						5F		
Desarrollo de nuevos clientes					x				3D
División de clientes no regularizada.					x				3D
Área del Recurso Humano									
Mano de Obra No Calificada						x			1D
Capacitación del Recurso Humano		x							3F
Plan de Capacitación Continua					x				3D
Recelo y Temor al Cambio						x			1D
Área Tecnológica									
MICRO SYSTEM					x		5D		
Correo electrónico	x						5F		
Acceso a Internet	x						5F		
Interactividad apps	x						5F		

A = Alta = 5. M = Media = 3. B = Baja = 1. F = Fortaleza. D = Debilidad.
5F = Fortaleza Alta.

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

3.6.1.2 Matriz de impacto externo

Análisis externo (Impacto externo)

En el análisis externo se puede ver que tomamos en cuenta los factores que involucran tanto al sector como a los productos y servicios, entre los factores que afectan externamente a la organización se puede encontrar los de carácter Político como las relaciones comerciales entre países que permiten un comercio de fronteras abiertas, como también factores económicos en el incremento de impuestos a las importaciones de consumo, siendo ésta una de las principales actividades de KOBAC.

Al considerar el ámbito social, el mercado laboral y su fortalecimiento se presenta como una oportunidad para crear más oportunidades de negocio que tengan que ver con promoción e incentivos en las compañías que promueven temas de mejoras en el ambiente laboral; sin dejar de lado el carácter tecnológico que permite que una empresa que comercializa tecnología tenga oportunidades de crecimiento mayores debido al gran interés del mercado por disponer de equipamiento tecnológico.

Tabla 3.
Matriz de impacto. Análisis externo

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FACTOR POLÍTICO									
Importaciones Ecuatorianas		x							3O
Compras a los Estados Unidos		x							3O
Relaciones comerciales con Brasil	x							5O	
Relaciones comerciales con Mexico	x							5O	
Relaciones comerciales con China		x							3O
Reformas a las Importaciones				x					5A
Promoción a la producción nacional				x					5A
Críticas mercado Chino					x				3A
FACTOR ECONÓMICO									
Morosidad del país	x								5O
Cartera de Consumo del país		x							3O
La dolarización		x							3O
Concentración de establecimientos comerciales		x							3O
Personas ocupadas (Pichincha)		x							3O
Comercio por mayor y menor	x								5O
Ocupación plena en el país		x							3O
Capital de marca en las empresas	x								5O
Déficit comercial				x					5A
Establecimientos dedicados al comercio									5A
Evolución industria Ecuatoriana					x				3A
Impuestos a las importaciones					x				3A
FACTOR SOCIAL									
Población económicamente activa	x								5O
Ecuador país urbano	x								5O
Mercado Laboral		x							3O
Población económicamente activa en ocupación plena		x							3O
Tasas de natalidad y mortalidad		x							3O
Divorcios y matrimonios		x							3O
Ambiente Laboral	x								5O
Contrabando				x					5A
Bienes de consumo ingresados informalmente					x				3A
Inseguridad					x				3A
Percepción desempleo					x				3A
Bienes suntuarios					x				3A
FACTOR TECNOLÓGICO									
Usuarios de Internet		x							3O
Usuarios femininas		x							3O
Acceso al internet		x							3O
Tasa de uso de Internet	x								5O
Nivel de instrucción	x								5O
Equipamiento tecnológico	x								5O
Acceso a Tic's					x				3A
Acceso a Tecnologías - regiones						x			1A
Uso de smartphones						x			1A
OTROS FACTORES									
Reconocimiento en el mercado		x							3O
Relaciones comerciales	x								5O
Referidos	x								5O
Conocimientos Ecuapass.	x								5O
Desarrollo de proveedores internacionales.	x								5O
Políticas de precios				x					5A
Comercio sin factura				x					5A
Publicidad					x				3A
Cadenas Formales					x				3A

A = Alta = 5. M = Media = 3. B = Baja = 1. O = Oportunidad. A = Amenaza.

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Matriz de impacto cruzado

Esta matriz permite confrontar los campos del FODA, de manera que a través de las Fortalezas que se posee se aprovechen las Oportunidades presentes, y que las Debilidades no se vuelvan Amenazas; esto mediante la Matriz de Aprovechabilidad y la Matriz de Vulnerabilidad, respectivamente.

3.6.1.3 Matriz de aprovechabilidad

Con esta matriz se busca confrontar lo positivo que se obtuvo de la matriz de impacto, sus fortalezas por un lado (parte interna) y por el otro las oportunidades que se tienen (parte externa), en función de los impactos que puede haber entre estos. Para observar cuales son aquellos puntos principales que va a beneficiar a la empresa a través de su producto que sirvan para definir las estrategias con que se atacará.

De esta manera no se desperdiciarán recursos al aprovechar oportunidades que dependen en cierta forma de condiciones internas del producto en sí.

Tabla 4.

Matriz de aprovechabilidad

OPORTUNIDADES FOR TALEZAS	Importaciones Ecuatorianas	Compras a los Estados Unidos	Relaciones comerciales con Brasil	Relaciones comerciales con México	Relaciones comerciales con China	Morosidad del país	Cartera de Consumo del país	La dolarización	Concentración de establecimientos comerciales	Personas ocupadas (Pichincha)	Comercio por mayor y menor	Ocupación plena en el país	Capital de marca en las empresas	Población económicamente activa	Ecuador país urbano	Mercado Laboral	Población económicamente activa en ocupación plena	Tasas de natalidad y mortalidad	Divorcios y matrimonios	Ambiente Laboral	Usuarios de Internet	Usuarios femeninas	Acceso al internet	Tasa de uso de Internet	Nivel de instrucción	Equipamiento tecnológico	Reconocimiento en el mercado	Relaciones comerciales	Referidos	Conocimientos Ecuapass.	Desarrollo de proveedores internacionales.	TOTAL
Productos (Tecnología de Consumo)	3	3	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	123
Ubicación geográfica de bodega y oficinas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
Servicio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
Manejo de información real	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	149
Elaboración de herramientas de ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153
Desarrollo de proveedores nacionales	3	3	3	3	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	119
Búsqueda de opciones para clientes	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
Manejo de información para cliente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153
Asesoría de ejecutivos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153
Tiempos de entrega cortos.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
Convenio con Couriers	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	91
Respaldo de garantía y servicio técnico	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	155
Capacitación del Recurso Humano	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	117
Correo electrónico	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	147
Acceso a Internet	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	153
Interactividad apps	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5	5	145
TOTAL	72	72	74	74	72	76	72	72	68	72	70	72	78	78	78	72	72	72	78	66	68	66	74	78	76	72	78	78	78	78	78	

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

En cierto modo para poder calificar los elementos que tiene esta matriz se tomó en cuenta el resultado que se obtuvo de la matriz de impacto donde se determinaba, impacto Alto, Medio y Bajo; siendo de esta manera para la matriz de aprovechabilidad 5, 3 y 1, respectivamente.

Se confrontan las oportunidades con las fortalezas y así determinar que puntuación se obtiene. Si existiese dentro del resultado un impacto de 1 y 3, se tomará en cuenta como promedio, o de acuerdo al nivel de aceptación del impacto, pueden ser 3 ó 1, pero no puede bajar de esa puntuación. Ahora si se tiene 1 y 3, el resultado que se colocará será 3 o dependiendo del nivel de aceptación que pueda corresponder. Pero si la oportunidad es 1 el impacto y 3 la fortaleza, se deberá ver que afectación tendría uno con el otro.

3.6.1.4 Matriz de vulnerabilidad

Para obtener la matriz de vulnerabilidad de la misma forma se tomarán en cuenta los impactos que se tienen con las amenazas (parte externa) y las debilidades (parte interna). El objetivo de esto es evaluar hasta qué punto el proceder de KOBAC como organización puede ser afectado por las amenazas del entorno, dependiendo del nivel de ocurrencias que tenga y la capacidad con que pueda ser vulnerable a estas.

A continuación se verá que tan vulnerable es KOBAC con respecto a las amenazas y las debilidades que este pueda tener.

Tabla 5.

Matriz de vulnerabilidad

DEBILIDADES AMENAZAS	Oficinas provincia	Planificación	Organización	Dirección	Control	Procesos y Alineación	Manuales	Manejo de sistema contable	Información contable inoportuna	Aprobación de Costos para adquisiciones	Aprobación de criterios para la elaboración de precios	Acceso al sistema de inventarios	Adquisiciones mediante figura Just In Time	Aprobación de precios.	Desarrollo de nuevos clientes	División de clientes no regularizada.	Mano de Obra No Calificada	Plan de Capacitación Continua	Recelo y Temor al Cambio	MICRO SYSTEM	TOTAL	
Reformas a las Importaciones	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
Promoción a la producción nacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	82
Críticas mercado Chino	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	72
Déficit comercial	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	74
Establecimientos dedicados al comercio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	1	3	3	3	3	88
Evolución industria Ecuatoriana	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	78
Impuestos a las importaciones	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	66
Contrabando	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
Bienes de consumo ingresados informalmente	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
Inseguridad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Percepción desempleo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Bienes suntuarios	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Acceso a Tic's	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Acceso a Tecnologías - regiones	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
Uso de smartphones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Políticas de precios	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
Comercio sin factura	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	78
Publicidad	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
Cadenas Formales	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
TOTAL	69	75	75	75	75	75	75	71	63	61	67	61	61	61	63	61	53	59	57	63		

Elaborado por: Salazar, Johanna.

3.6.1.4 Matriz FODA y sus estrategias

3.6.1.5 Matriz FODA

Al tener las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad como resultado de la confrontación de factores de afectación positiva y negativa tanto del ambiente interno y externo de la organización, se obtienen señalan las siguientes estrategias:

FO1: Afianzar las relaciones que KOBAC mantiene con empresas que se encuentran en creciente desarrollo en el país, capacitar a los ejecutivos de cuenta y tener herramientas idóneas para la fácil interacción con los mencionados clientes.

FO2: Aprovechar que los centros de negocios se ubican en las urbes y mayormente en la sierra (Pichincha), mejorar aún más los tiempos de entrega y controles de calidad en los productos, de esta forma los despachos oportunos y el servicio será la mejor carta de presentación de KOBAC.

FO3: Desarrollar nuevos proveedores internacionales, que puedan otorgar a KOBAC un portafolio variado de opciones para las promociones de sus clientes; productos nuevos a precios asequibles, importar directamente llegando a acuerdos que permitan accesibilidad de información, calidad del producto y garantía del mismo.

DO1: Implementar un proceso administrativo real, que permita fortalecer a KOBAC como organización; mejorar los procesos con especial énfasis en los procesos críticos que se presenten dentro de la organización e implementar un manual que sea el documento guía para su desempeño, de esta manera aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

DO2: Rever las políticas de precios actuales, implementar mejoras si es necesario y plantear criterios que eviten demoras excesivas en la aprobación de precios para los clientes.

DO3: Buscar e implementar un sistema integrado de contabilidad y gestión comercial, mismo que permita acceder a la información de una forma oportuna. Un sistema que permita obtener información con la que se puedan hacer análisis y de esto proponer estrategias para llegar a más clientes.

FA1: Desarrollar proveedores nacionales (Producción nacional) que ensamblen productos de alta rotación para KOBAC, llegar a acuerdos que permitan beneficios como distribuidores, así poder competir en posible equidad con competidores nacionales.

FA2: Tener personal disponible para cumplir con despachos y servicio post venta con tiempos de respuesta inmediatos.

FA3: Desarrollar un sistema de compra vía Internet, ofertas en la WEB, de productos de tecnología que sean la tendencia en el mercado, diversificar los canales de distribución.

DA1: Implementar un proceso administrativo real, que permita fortalecer a KOBAC como organización; mejorar los procesos e implementar un manual que sea el documento guía para su desempeño, de esta forma se minimizaría el que otros establecimientos comerciales obtengan negocios que KOBAC pierde.

DA2: Buscar mejoras en el desarrollo de herramientas para el área comercial, soportando esto en un sistema que permita obtener información de inventarios y precios según criterios idóneos para la creación de los mismos.

Matriz Foda y sus estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ubicación geográfica de bodega y oficinas. Servicio . Elaboración de herramientas de ventas. Búsqueda de opciones para clientes. Manejo de información para cliente . Asesoría de ejecutivos. Tiempos de entrega cortos. Respaldo de garantía y servicio técnico. Acceso a Internet.	Planificación Organización Dirección Control Procesos y Alineación Manuales Oficinas Manejo de sistema contable Aprobación de criterios para la elaboración de precios
OPORTUNIDADES	FO	DO
Capital de marca en las empresas Morosidad del país Relaciones comerciales con Brasil Relaciones comerciales con Mexico Población económicamente activa Ecuador país urbano Ambiente Laboral Tasa de uso de Internet Equipamiento tecnológico Relaciones comerciales Referidos Conocimientos Ecuapass. Desarrollo de proveedores internacionales.	<p>FO1: Afianzar las relaciones que KOBAC mantiene con empresas que se encuentran en creciente desarrollo en el país, capacitar a los ejecutivos de cuenta y tener herramientas idóneas para la fácil interacción con los mencionados clientes.</p> <p>FO2: Aprovechar que los centros de negocios se ubican en las urbes y mayormente en la sierra (Pichincha), mejorar aún más los tiempos de entrega y controles de calidad en los productos, de esta forma los despachos oportunos y el servicio será la mejor carta de presentación de KOBAC.</p> <p>FO3: Desarrollar nuevos proveedores internacionales, que puedan otorgar a KOBAC un portafolio variado de opciones para las promociones de sus clientes; productos nuevos a precios asequibles, importar directamente llegando a acuerdos que permitan accesibilidad de información, calidad del producto y garantía del mismo.</p>	<p>DO1: Implementar un proceso administrativo real, que permita fortalecer a KOBAC como organización; mejorar los procesos e implementar un manual que sea el documento guía para su desempeño, de esta manera aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.</p> <p>DO2: Rever las políticas de precios actuales, implementar mejoras si es necesario y plantear criterios que eviten demoras excesivas en la aprobación de precios para los clientes.</p> <p>DO3: Buscar e implementar un sistema integrado de contabilidad y gestión comercial, mismo que permita acceder a la información de una forma oportuna. Un sistema que permita obtener información con la que se puedan hacer análisis y de esto proponer estrategias para llegar a más clientes.</p>
AMENAZAS	FA	DA
Reformas a las Importaciones Promoción a la producción nacional Establecimientos dedicados al comercio Contrabando Comercio sin factura	<p>FA1: Desarrollar proveedores nacionales (Producción nacional) que ensamblen productos de alta rotación para KOBAC, llegar a acuerdos que permitan beneficios como distribuidores, así poder competir en posible equidad con competidores nacionales.</p> <p>FA2: Tener personal disponible para cumplir con despachos y servicio post venta con tiempos de respuesta inmediatos.</p> <p>FA3: Desarrollar un sistema de compra vía Internet, ofertas en la WEB, de productos de tecnología que sean la tendencia en el mercado, diversificar los canales de distribución</p>	<p>DA1: Implementar un proceso administrativo real, que permita fortalecer a KOBAC como organización; mejorar los procesos e implementar un manual que sea el documento guía para su desempeño, de esta forma se minimizaría el que otros establecimientos comerciales obtengan negocios que KOBAC pierde.</p> <p>DA2: Buscar mejoras en el desarrollo de herramientas para el área comercial, soportando esto en un sistema que permita obtener información de inventarios y precios según criterios idóneos para la creación de los mismos.</p>

Figura 6. Definición de estrategias en base al análisis de factores interno y externo
Elaborado por: Salazar, Johanna.

3.7 Levantamiento de procesos

La empresa KOBAC, funciona y se desarrolla con procesos que no tienen una fundamentación establecida ni estandarizada, más bien, se guía en una declaración de funciones a manera de un manual incipiente de actividades, de acuerdo con el cargo, e independientes unas de otras, que se relacionan... sí, pero como manual no.

Para el levantamiento de procesos, se hace uso de métodos, herramientas y equipos que permitan identificar las etapas y requerimientos para hacer una correcta orientación en materia de procesos.

Para iniciar debe considerarse la planeación del estudio necesario y la identificación de la situación actual de la empresa.

En KOBAC las actividades y funciones correspondientes a cada departamento o área de trabajo se encuentran detalladas en un documento que se incluye en el contrato de cada colaborador; se trata de un documento en algunos casos incompleto, ya que muchas actividades se realizan por reconocimiento o costumbre más que por el sentido que éstas tienen en relación y función de las demás actividades que permiten en conjunto el funcionamiento de la organización.

3.7.1 Estructura de los procesos de la empresa

KOBAC no posee un manual de procesos en donde se señale los criterios para su diseño y estructura.

Como una base fuerte para el mejoramiento de una organización deben identificarse y establecerse procesos idóneos para la misma. Por lo que a través del presente estudio se pretende documentar los procesos que han de ser la base para el correcto funcionamiento de KOBAC.

3.7.1.1 Identificación de procesos

Para identificar los procesos de KOBAC es necesario reconocer la razón de ser de la organización, misma que dice “somos una empresa ecuatoriana con experiencia en soluciones tecnológicas innovadoras, que cumple la promesa de mantener a nuestros socios estratégicos a la velocidad de mundo actual promocional”

KOBAC como importadora y comercializadora de Tecnología de Consumo pretende ser un socio estratégico para el mercado corporativo de la ciudad de Quito en sus campañas de promoción ya sea ésta interna (promoción, incentivos) o extrema (lanzamientos de marcas y productos, planes de fidelización de clientes).

KOBAC tiene áreas responsables de desarrollar actividades y funciones, éstas se complementan unas con otras, por lo que cada actividad tiene gran importancia en el proceso.

La comercialización es el objetivo principal de KOBAC, mismo que se enmarca el proceso de venta como el principal o macroproceso.

El cuadro detallado a continuación es una guía visual del procedimiento a seguir en el proceso de ventas para el área comercial. Ésta guía ha sido la base de conocimiento de la operatividad de KOBAC; pero no es la representación gráfica de los procesos y procedimientos, ya que cada área o departamento debe contar con un manual que permita la coordinación de funciones de cada individuo dentro de la organización y de esta manera lograr que cada unidad, área o persona reconozca y se identifique con cada proceso al entender la estrecha relación que hay entre las actividades de una u otra área para la consecución de los objetivos de KOBAC.

Proceso general de ventas KOBAC

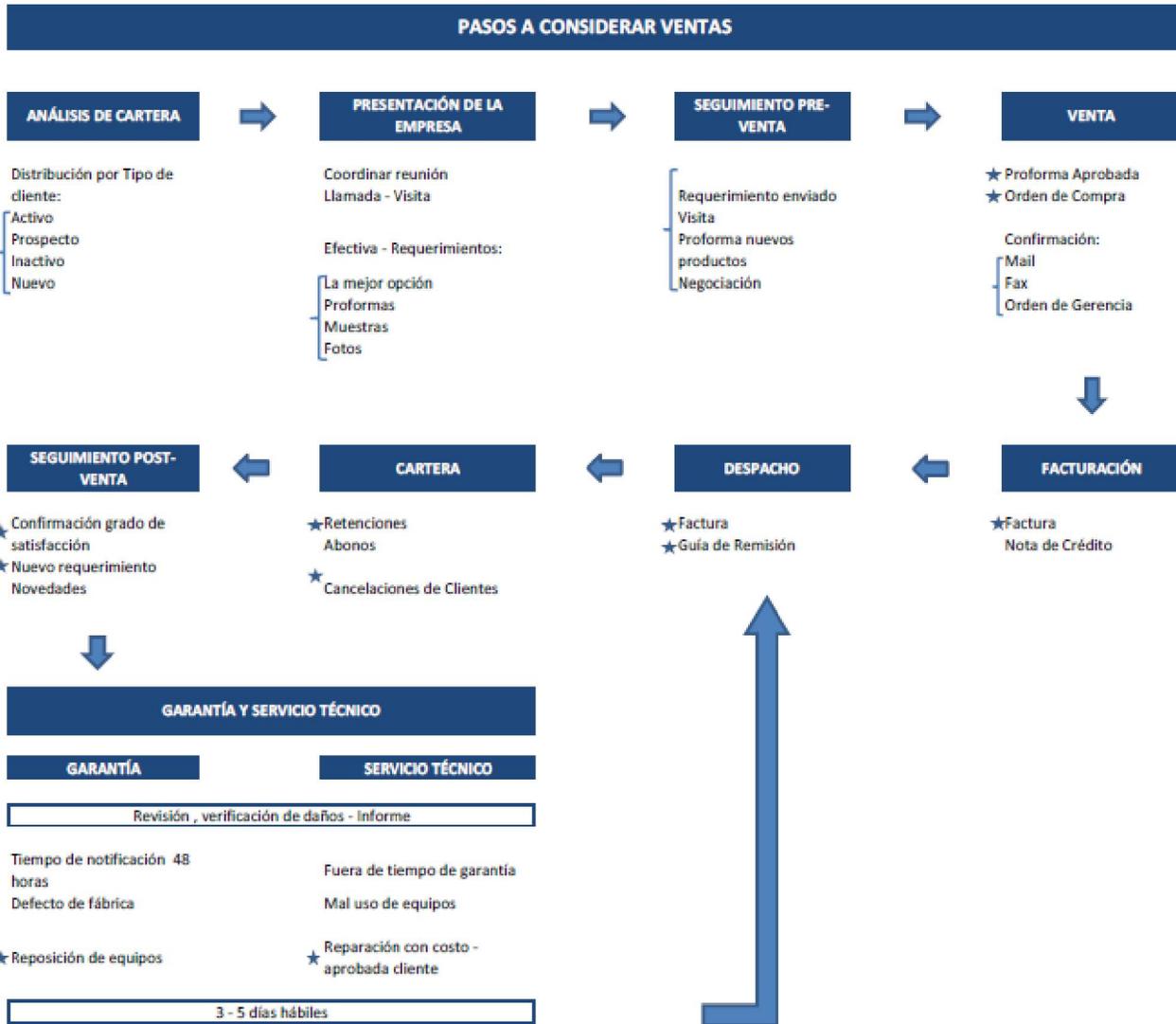


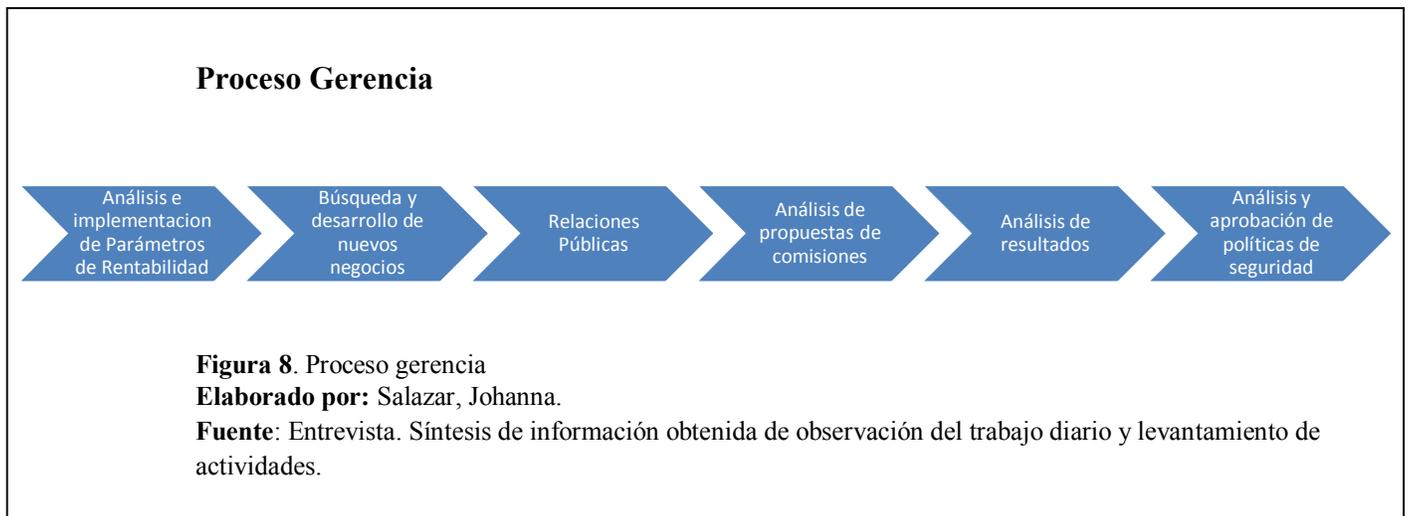
Figura 7. Pasos a seguir para cumplir con el proceso de ventas en KOBAC.
Elaborado por: Salazar, Johanna.

Para identificar los procesos dentro de la organización, hay que hacer el reconocimiento de cada área o dependencia.

En KOBAC se presentan las siguientes áreas, dependencias o departamentos: Gerencia, Asistencia General y Comercial, Compras, Departamento Comercial, Departamento Financiero, Logística - Despachos y Sistemas; y según la declaración de funciones por departamento, se evidencia lo siguiente:

Gerencia

La Gerencia es el eje rector de la organización, el mismo que dirige todas y cada una de las áreas de desempeño, además dentro de sus funciones principales es la de perseguir y conseguir el crecimiento que se requiere para permanecer en el tiempo.

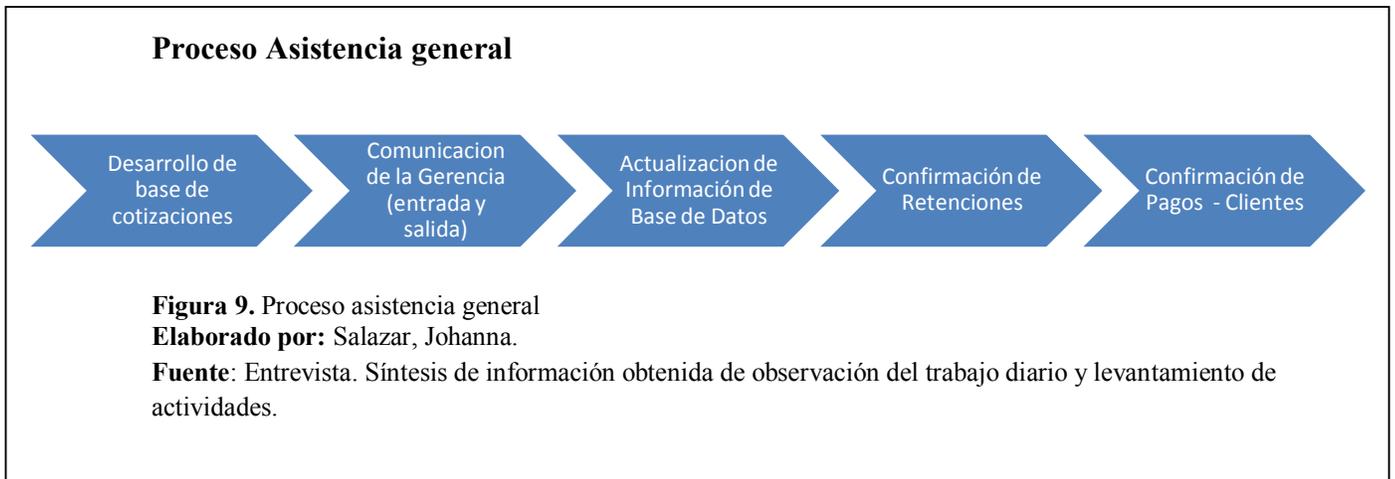


Entre las funciones básicas de la Gerencia podemos mencionar:

- Realizar ventas.
- Analizar e implementar parámetros de rentabilidad.
- Búsqueda de nuevos negocios.
- Relaciones Públicas – Clientes VIP
- Aprobar listados de precios.
- Aprobar contenido del catálogo que se elabora para clientes.
- Realizar un control aleatorio de pedidos realizados por Compras.
- Realizar un control aleatorio de muestras entregadas a clientes.
- Crear cuadro de comisiones, estipular metas, criterios de cumplimiento.
- Análisis y aprobación de políticas de Seguridad.

Asistencia general

La asistencia general funge como soporte universal de la organización, puesto que la persona que se desarrolla en esta área debe conocer de todas y brindar apoyo en la ejecución de las funciones de cada una, mismas que se relacionan directamente.

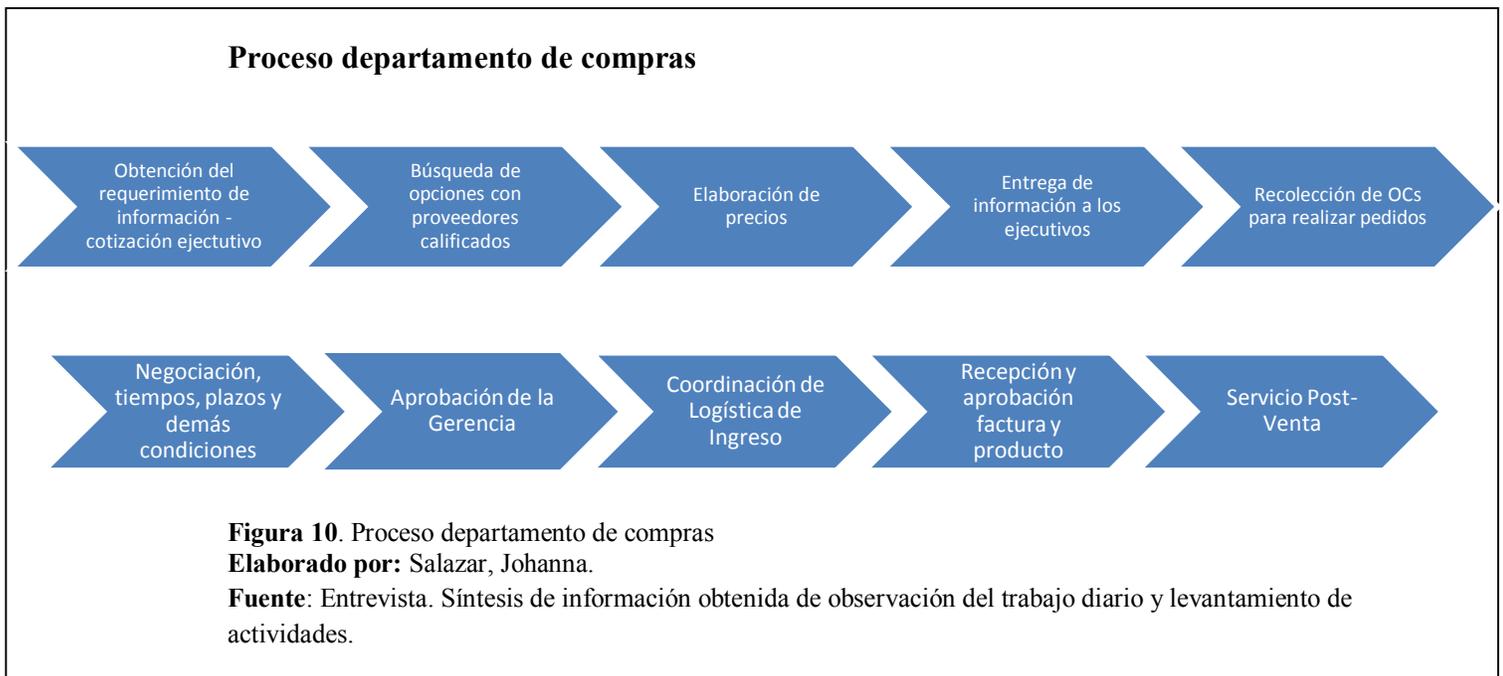


Entre las funciones básicas de la Asistencia de gerencia podemos considerar el siguiente proceso:

- Llevar agenda de gerencia.
- Elaboración de Base de cotizaciones para Gerencia.
- Comunicación de gerencia con clientes y proveedores.
- Proporcionar con información de base de datos de clientes a ejecutivos
- Conocimiento de la programación de rutas de logística.
- Confirmación de Retenciones - Pagos con clientes.
- Elaboración de reportes de requerimientos, insumos y cafetería.

Compras

El proceso de compras es uno de los procesos más importantes de KOBAC, debido a que al realizar comercialización local de mercadería se requiere especial atención a cada una de las actividades que están inmersas en el mismo.



Entre las funciones básicas del Departamento de Compras podemos considerar el siguiente proceso:

- Análisis – Evaluación proveedores nacionales.
- Apoyo en análisis y desarrollo de proveedores Internacionales.
- Negociación de políticas de crédito con Proveedores Nacionales.
- Desarrollo de nuevos proveedores Nacionales.
- Análisis de productos a comercializar, productos nuevos, opciones de productos para importar.
- Análisis de requerimientos de clientes.

- Análisis de precios del mercado.
- Informe de variaciones en precios de productos adquiridos con frecuencia.
- Compra de Mercadería conforme requerimientos para la posterior comercialización.
- Compra de insumos.
- Elaboración de herramientas Comerciales (listado de precios, productos de ofertas) para Departamento Comercial.
- Elaboración de listados de ofertas de productos disponibles en stock local.
- Organización de ingresos de mercadería.
- Recepción y aprobación de facturas de Proveedores.
- Revisión aleatoria de mercadería ingresada a Bodega.
- Notificación de problemas con mercadería, estado, condiciones no negociadas.
- Devoluciones de mercadería para Proveedores.
- Análisis de políticas de Crédito para clientes, conforme Políticas vigentes con proveedores.
- Elaboración y carga de licitaciones, ofertas en sistemas de clientes.

Departamento Comercial - Ventas

Del departamento Comercial y su proceso de Ventas depende el cumplimiento de los objetivos principales de KOBAC que son la importación y comercialización de Tecnología de Consumo para las campañas promocionales de la ciudad de Quito.

Proceso Departamento Comercial - Ventas



Figura 11. Proceso Departamento Comercial - Ventas

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Fuente: Entrevista. Síntesis de información obtenida de observación del trabajo diario y levantamiento de actividades.

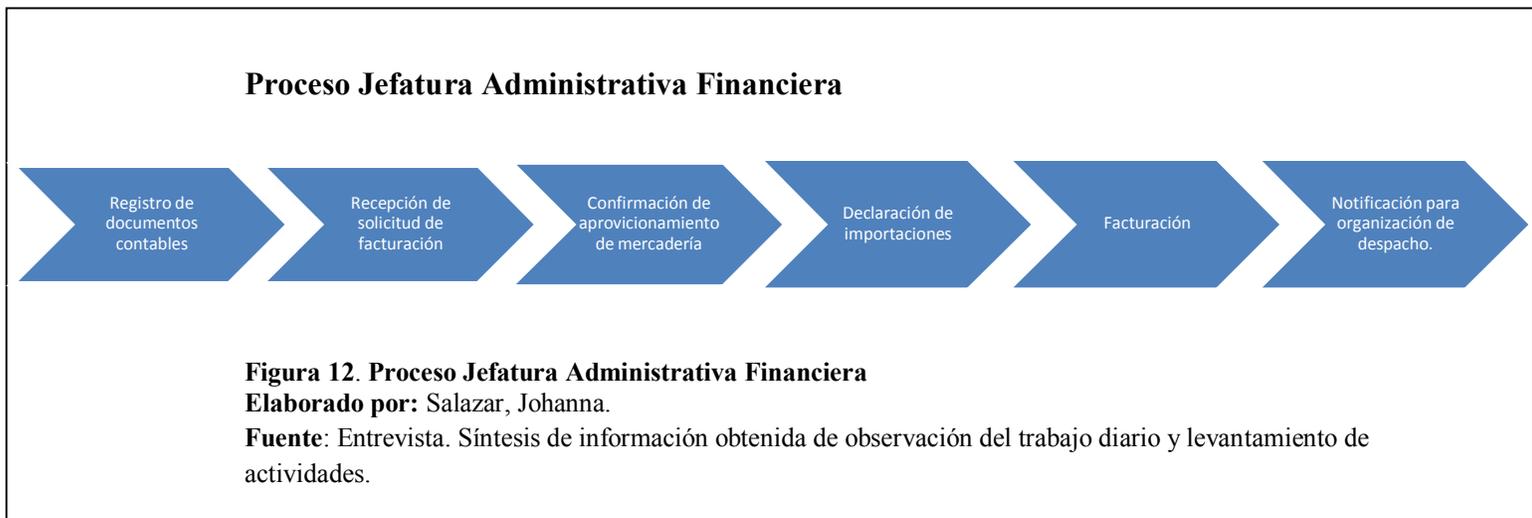
Entre las funciones básicas del Departamento Comercial podemos considerar el siguiente proceso:

- Promoción de Ventas.
- Informe de Políticas de Crédito para el cliente.
- Elaboración de estrategias comerciales para incrementar ventas y fidelizar clientes.
- Análisis, búsqueda y prospección de clientes.
- Visita a clientes.
- Presentación de la empresa.
- Atender requerimientos, de información, cotizaciones.
- Negociación,
- Seguimiento a las cotizaciones enviadas.
- Soporte para cartera

- Informes de tiempos de entrega para clientes.
- Envío de pedidos a facturación.
- Informe de ventas concretadas.
- Confirmación de tiempo de entrega para cliente.
- Elaboración de reportes de ventas.
- Seguimiento post- venta.

Departamento Financiero

El departamento financiero debe registrar y emitir los documentos que respalden la gestión de comercialización, así como la importación de productos, para obtener los datos contables necesarios para analizar la realidad económica de la organización.



Conforme la declaración de funciones del Jefe Administrativo – Financiero se reconoce el siguiente proceso:

- Registro de documentos contables.
- Manejo de sistema contable.
- Contabilización extra- sistema.
- Seguros del personal.

- IESS personal.
- Contratos de trabajo.
- Asesoría contable
- Control de inventarios
- Control físico de inventarios.
- Control de Costos
- Elaboración de Presupuestos.
- Elaboración de formatos y recopilación de documentos para calificación como proveedores.
- Calificación de crédito otorgado a clientes.
- Facturación
- Organización de rutas
- Control de devoluciones de mercadería.
- Control y mantenimiento de activos.
- Seguridad oficina
- Aseguramiento de activos
- Tratamientos confiabilidad

Logística – Despachos y Sistemas

Parte complementaria y muy importante del proceso de comercialización en KOBAC es la Logística de despachos, este departamento o dependencia tiene la obligación de cumplir con el ofrecimiento de proporcionar una entrega oportuna de los productos, se reconoce como proceso el siguiente:

Proceso departamento de logística – despachos y sistemas



Figura 13. Proceso departamento de logística – despachos y sistemas

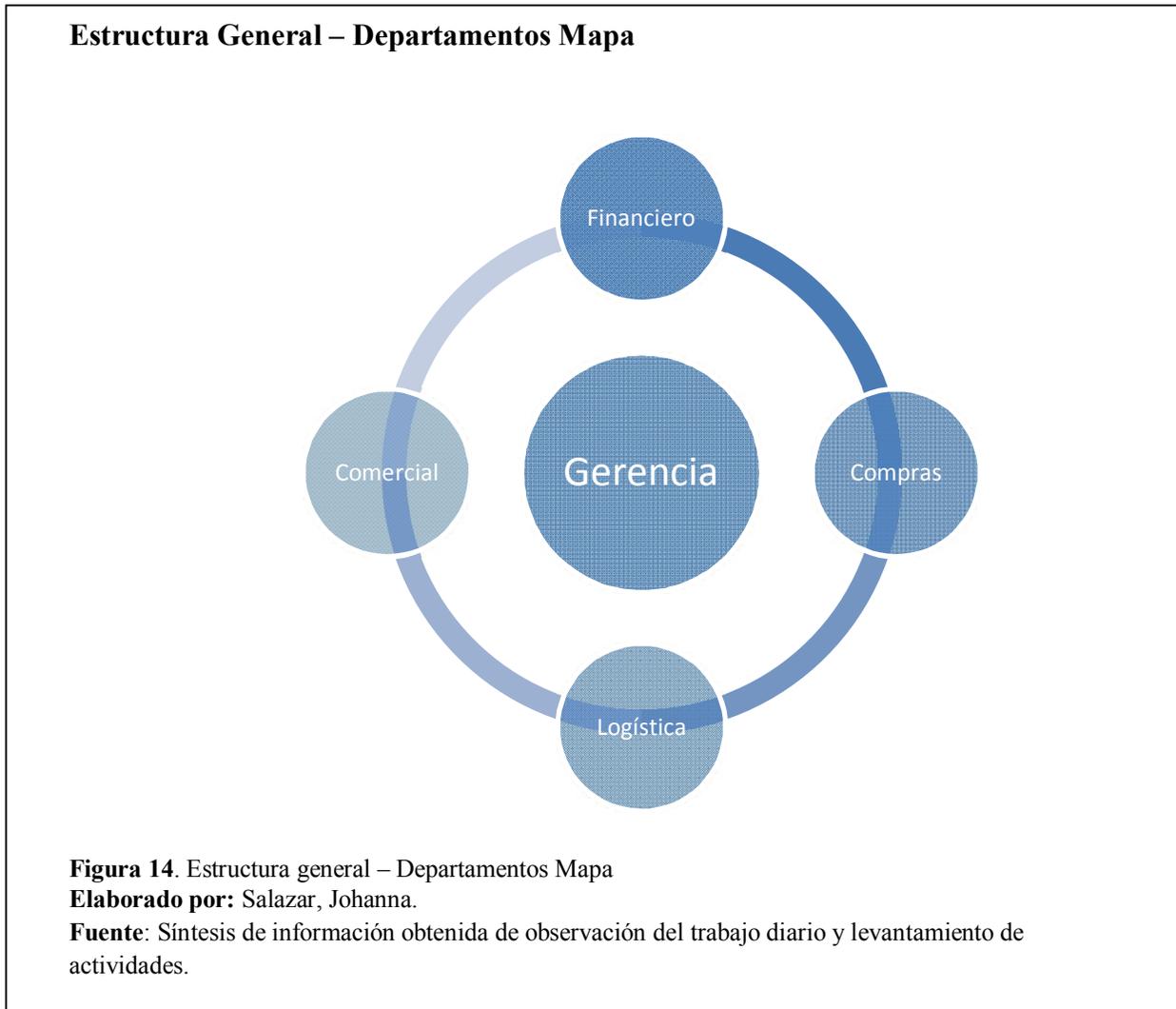
Elaborado por: Salazar, Johanna..

Fuente: Entrevista. Síntesis de información obtenida de observación del trabajo diario y levantamiento de actividades.

- Control de ingreso y salida de mercadería a bodega.
- Elaboración de guías de remisión.
- Inventario de muestras entregadas a clientes.
- Informe de control de mercadería despachada.
- Confirmación de despachos, con un mail al cliente.
- Cobranzas.
- Retiro de retenciones.
- Pagos de servicios básicos
- Pago de impuestos.
- Pagos personales de gerencia.
- Actualización de sistemas.
- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Respaldos de equipos.
- Inventario de equipos de computación.
- Administración de Red local
- Bloqueos WEB – USB.
- Control fugas de información.

(Tomado de la declaración de funciones entregado a los empleados a su ingreso a la empresa)

3.7.1.2 Elaboración del mapa de procesos



La gestión de KOBAC como organización está dada como un sistema incipiente basado en la costumbre al momento de realizar las actividades y funciones encomendadas a cada persona y área de desempeño. Es por esto que en muchas ocasiones se presentan problemas al momento de cumplir ordenadamente los procesos hasta llegar a un objetivo.

Como podemos ver en el gráfico anterior la organización de KOBAC se presenta en dos grupos o fases en las cuales se presentan el trabajo operativo o desarrollo diario de las actividades y la dirección de las mismas.

Las operaciones normales de la organización están directamente relacionadas, así se presentan los departamentos de Compras, Financiero, Comercial y Logística.

En donde Compras se encarga de la búsqueda y adquisición de productos para su posterior comercialización; el Financiero se encarga del registro de las compras que se realizan e informa a Comercial del disponible de productos; con esto, Comercial realiza gestión de Ventas a su vez envía órdenes de facturación al Financiero y conforme se da la facturación Logística organiza los despachos.

El ente rector o de control de las actividades que realiza cada persona dentro de su departamento y como responsable de las funciones que se le asigna a su ingreso en KOBAC, es la Gerencia; pese a que cada área informa de sus actividades, no es suficiente ya que errores de gestión se presentan constantemente.

Estos cuatro departamentos tienen una estrecha relación, ya que todos dependen de las actividades del departamento predecesor y sucesor para que en cadena puedan llegar a un objetivo, para el caso de KOBAC la comercialización de productos de tecnología de consumo.

El primer problema que se presenta en la organización es la comunicación, no existen muestras de comunicación asertiva. Por disposición de espacio físico y lugares de trabajo, compras y comercial son más comunicativos entre sí; y en el caso de finanzas y logística de igual forma.

3.7.1.3 Levantamiento de la información

Para obtener la información necesaria para el presente estudio o análisis, y con esta definir que la organización no cuenta con un conocimiento idóneo respecto de cómo trabajar y controlar los procesos dentro de la misma, se ha hecho uso de la entrevista personalizada con cada una de las personas dentro de su área de trabajo.

Al ser una organización pequeña y al ser una persona la responsable de un departamento en la mayoría de los casos fue posible usar la observación de actividades como vivencia o experiencia para hacer el levantamiento de la información.

Se trabajó con cada uno de los departamentos.

Mediante las anotaciones respecto de lo evidente mostrado tanto en la entrevista y como experiencia al ser parte de la operación normal de cada área, se han definido aspectos que si bien es cierto se conocen, no tienen un mayor tratamiento para evitar que estos afecten a la gestión global de KOBAC como unidad.

3.7 Sistema de gestión de calidad para la empresa

3.8.1 Manual de calidad y manual de procesos y procedimientos

KOBAC no cuenta con un manual o normativa de calidad, tampoco existe un manual de procesos o procedimientos que sea la base de su gestión, por lo que el objeto del presente estudio es implementar la base de estudio de los manuales de procesos y procedimientos para lograr el mejoramiento integral de la organización. Con esto guiarse en el proceso administrativo, obtener bases fuertes para su gestión y crecer en el mercado.

Si bien es cierto la organización no basa su gestión en parámetros de calidad estipulados en un documento, pero es parte de las calificaciones que hacen sus clientes para medir cuán bueno es considerarla como proveedor.

Al requerir que KOBAC sea calificada como proveedor, los clientes aseguran la calidad de la organización. Este es un aspecto muy importante, ya que al obtener buenas calificaciones con un sinnúmero de clientes afirman que algo se está haciendo bien en la organización. Al considerar este aspecto el siguiente paso es reforzar la calidad de los productos y a su vez asegurar la calidad del servicio que ofrece KOBAC característica diferenciadora en el mercado.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS

Según lo tratado en capítulos anteriores, es realmente vital e importante basar la gestión de una organización en un manual de procesos o una guía que rijan los procesos y procedimientos y controle la consecución de las actividades hasta cumplir los objetivos de esta.

Al mostrar que KOBAC es una organización que ha tenido permanencia en el mercado ecuatoriano en el campo corporativo pese a no contar con una normativa apegada al correcto tratamiento de los procesos señala que se debe implementar una documentación para respaldo y mejoramiento de las prácticas actuales.

4.1 Análisis preliminares de la organización

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas con cada uno de los miembros colaboradores de KOBAC y de la experiencia que se obtuvo de la observación de las actividades realizadas en cada área de desempeño, se reafirma la necesidad de contar con procesos documentados y mejorados, conforme a las necesidades de la organización. KOBAC es una organización ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de tecnología de consumo (Audio y Video, tecnología, línea blanca, entre otros) para las promociones del mercado corporativo de la ciudad de Quito. Presenta una estructura marcada por dos grandes fases: una de dirección (gerencia) y otra de operación (departamentos: financiero, compras, comercial y logística).

En esta organización los procesos se desarrollan de forma incipiente, por costumbre mayormente; debido a esto se presentan problemas en la consecución de tareas y actividades entorpeciendo la gestión de la organización. El no trabajar con procedimientos ordenados y reglados disminuye las oportunidades de crecimiento y hace que por errores y problemas se incurran en costos que afectan a la rentabilidad.

4.2 Diseño del escenario actual

El campo de acción para el levantamiento de la información se ha considerado tratar a todos y cada uno de los entes ejecutores de las distintas tareas y actividades dentro de la organización; al ser una organización pequeña, el hacer una selección de un grupo para definir un escenario de estudio no es conveniente, ya que una persona en la mayoría de los casos representa un departamento o área específicos.

Al pretender el desarrollo de un plan de mejoramiento integral para una organización hay que considerar que debe realizarse un estudio global de cada una de las áreas de desempeño, puesto que se trata de conformar una unidad fuerte con procesos idóneos.

4.3 Rendimiento del proceso

Identificación del ámbito de acción. Análisis de la tarea / actividad

Gerencia

Los principales procesos realizados por la gerencia son los siguientes:

Tabla 6.

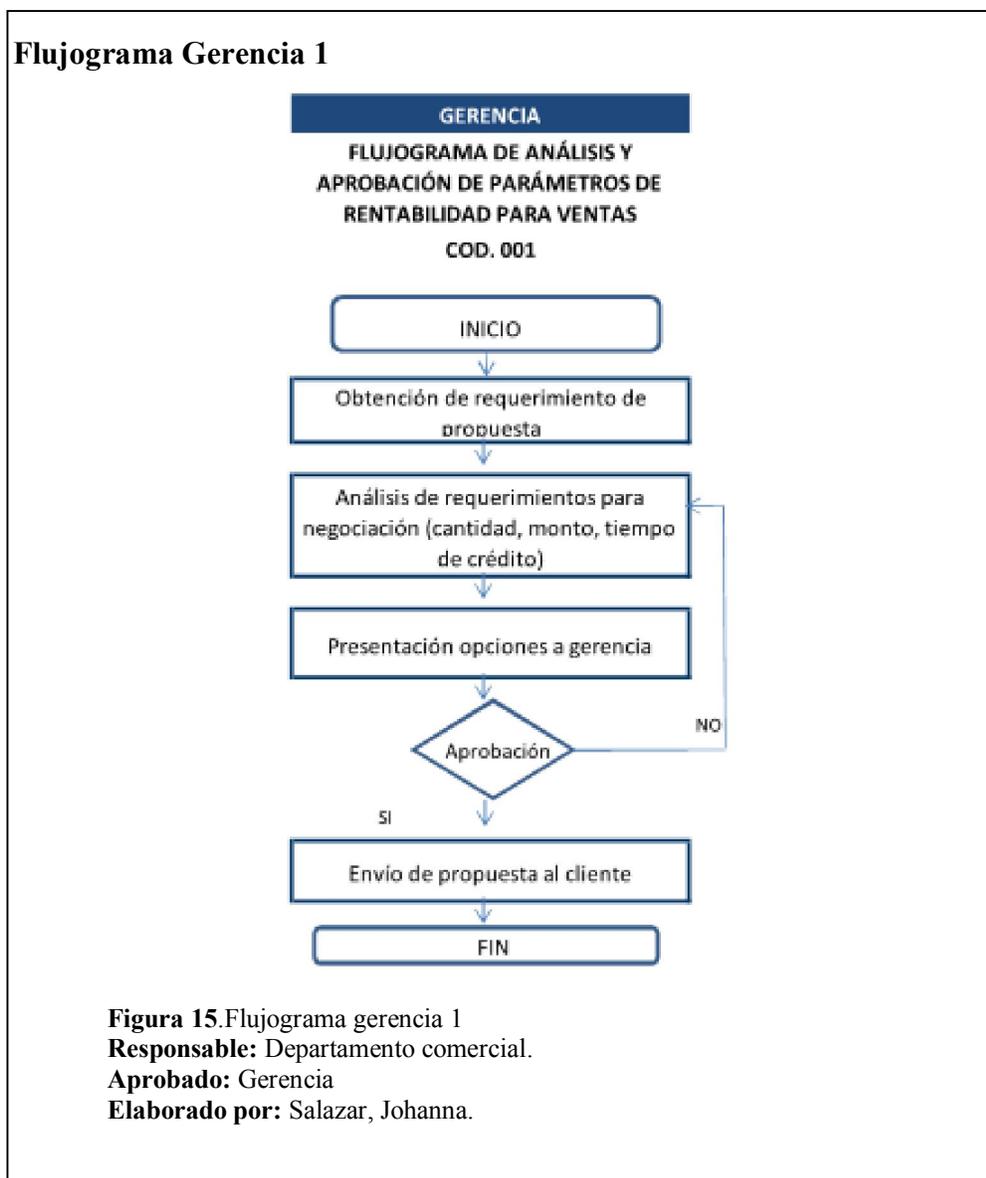
Tareas / Actividades principales de la gerencia

GERENCIA	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Análisis y aprobación de parámetros de Rentabilidad	Compras - Proveedores	Compras - Comercial	N/A	Diario
Búsqueda y desarrollo de nuevos negocios	Proveedores Internacionales	Compras - Comercial	N/A	Una vez por semana
Gestión y Control de Ventas	Compras - Proveedores	Gerencia - Comercial	Compras	Diario
Relaciones Públicas	Comercial	Comercial	N/A	Diario
Análisis de propuestas de comisiones para el Departamento Comercial	Comercial - Financiero	Comercial	Gerencia	Una vez por mes
Análisis de Resultados	Financiero	Comercial - Compras - Logística	N/A	Dos veces en el mes
Análisis y aprobación de políticas de seguridad	Financiero	Comercial - Compras - Logística	Gerencia	Una vez por mes

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

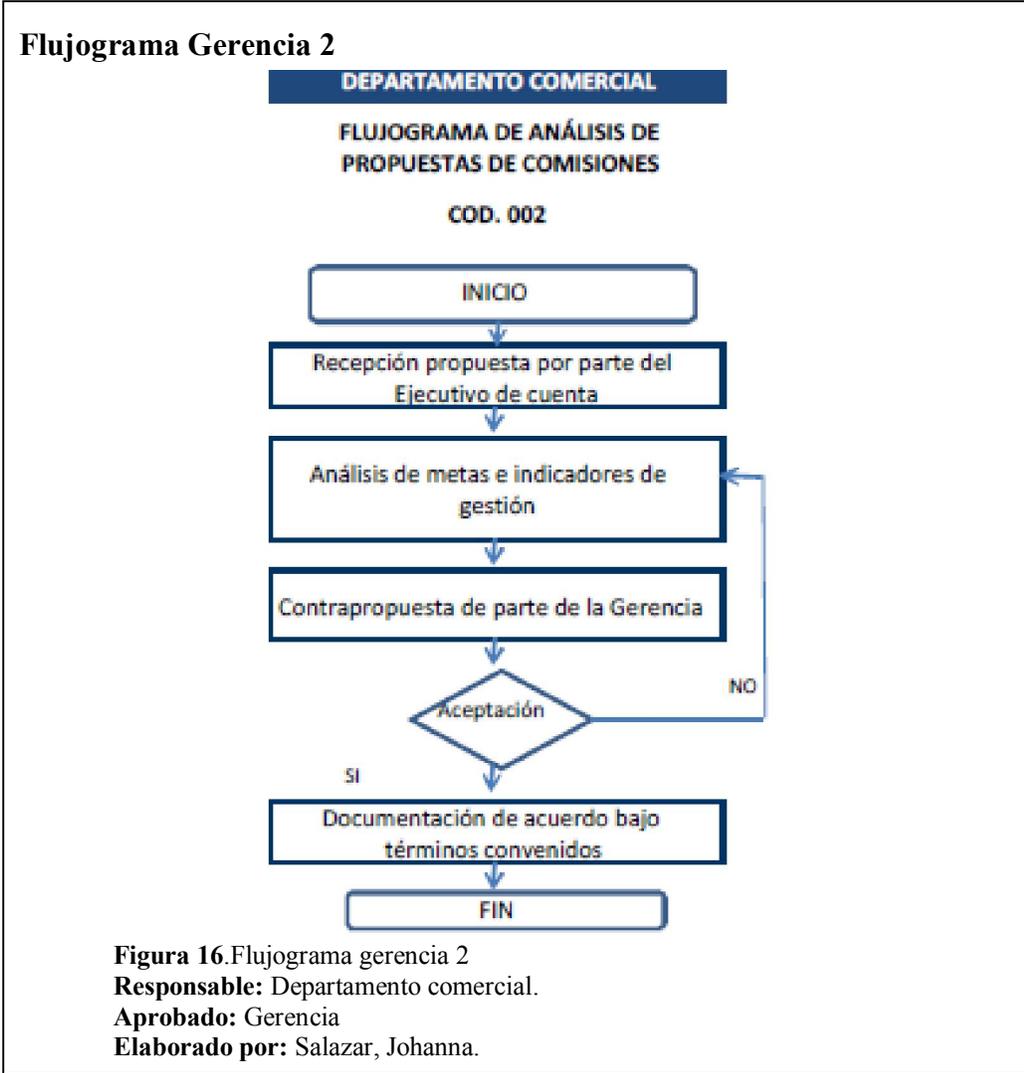
Dentro de los procesos a cargo de la Gerencia, algunos presentan errores en su procedimiento y esto ha generado inconvenientes al momento de comunicar y dirigir a su equipo de trabajo. Entre los procesos que necesitan un cambio o mejora se tiene:

Análisis y aprobación de parámetros de rentabilidad. No hay procedimiento basado en tiempo ideal para realizarlo. Hay muchas demoras al momento de realizar este análisis y por ende las ofertas o propuestas para los clientes se presentan en tiempos superiores a los necesarios o requeridos por los mismos.



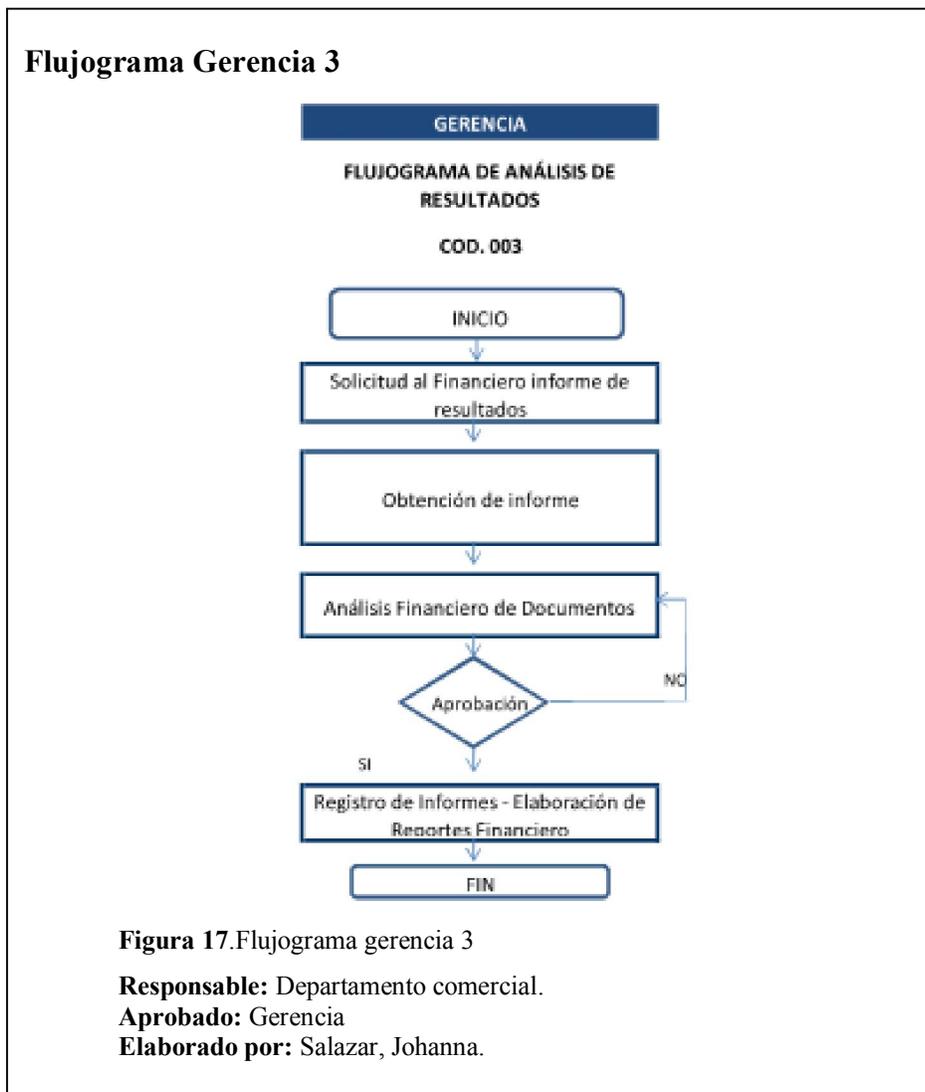
En este proceso se presentan algunas complicaciones como tener tiempos excesivos en la obtención de opciones posibles para los clientes, y tiempos excesivos en obtener la aprobación de la Gerencia para que se aprueben porcentajes de rentabilidad o montos para realizar una u otra negociación. La demora en la aprobación produce una demora en la presentación de la propuesta al cliente.

Análisis de propuestas de comisiones para el Departamento Comercial. No existen parámetros de tiempo en los que deban darse las conversaciones para determinar las comisiones de cada Ejecutivo en el departamento comercial.



Una de las principales complicaciones que se presentan en el departamento comercial es no definir previamente las metas y objetivos a cumplir por cada uno de los ejecutivos del área. De esta forma se crean expectativas altas o no reales del trabajo a realizar, por tal no se cumplen objetivos y no hay conformidad con la gestión realizada.

Análisis de resultados. Los resultados que presenta el departamento financiero no se presentan en fechas específicas, la declaración de impuestos se han realizado, en ocasiones, fuera de un tiempo prudente para que haya existido una real revisión.



Los resultados de la gestión se han ido evaluando a destiempo. No se maneja un cuadro o cronograma de tiempos óptimos para su realización. En el tema financiero la presentación de resultados y la declaración de impuestos se revisan a vísperas de la presentación o pago de los mismos, lo que ocasiona que no haya una revisión minuciosa del análisis y las decisiones que se hayan tomado.

Asistencia General

La asistencia general es un área de desempeño bastante importante dentro de la organización, puesto que en ésta se apoyan todos y cada uno de los departamentos. Dentro de los principales procesos que allí se realiza están:

Tabla 7.

Tareas / Actividades principales Asistencia de gerencia

ASISTENCIA GENERAL	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Desarrollo de base de cotizaciones	Gerencia - Comercial	Comercial	Gerencia	Varias Veces en el día
Comunicación de la Gerencia (entrada y salida)	Clientes - Proveedores	Gerencia	Gerencia	Mínimo 15 veces en el día
Actualización de información de Base de Datos	Gerencia - Comercial	Gerencia - Comercial	Gerencia	Diario
Confirmación de Retenciones - clientes	Finanzas - Logística	Logística	Finanzas	Diario
Confirmación de Pagos - clientes	Finanzas - Logística	Logística	Finanzas	Diario

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Para la asistencia general los procesos que presentan problemas en su procedimiento son:

Actualización de información de base de datos – clientes. La actualización de base de datos de clientes no se ha dado de una forma organizada respecto con el resto de actividades de la persona responsable del cargo.

Flujograma Asistencia de gerencia 1

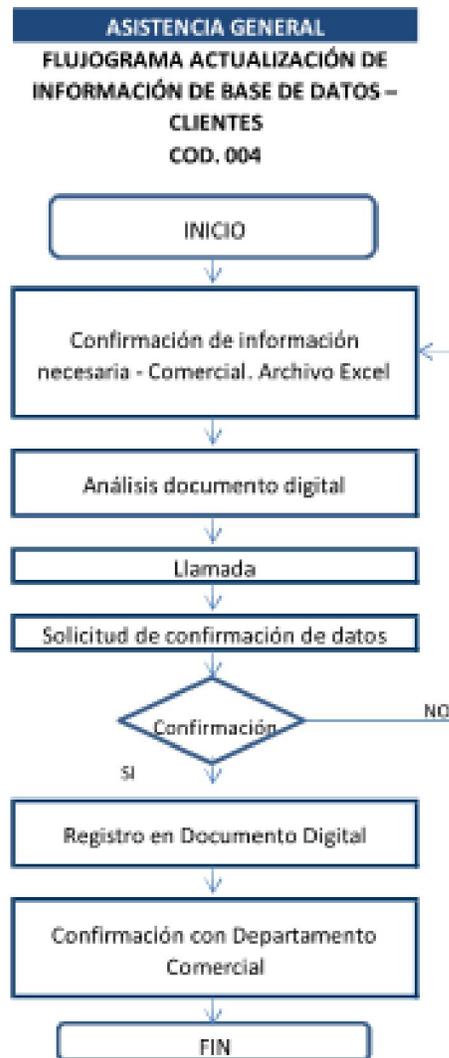


Figura 18.Flujograma Asistencia de gerencia 1

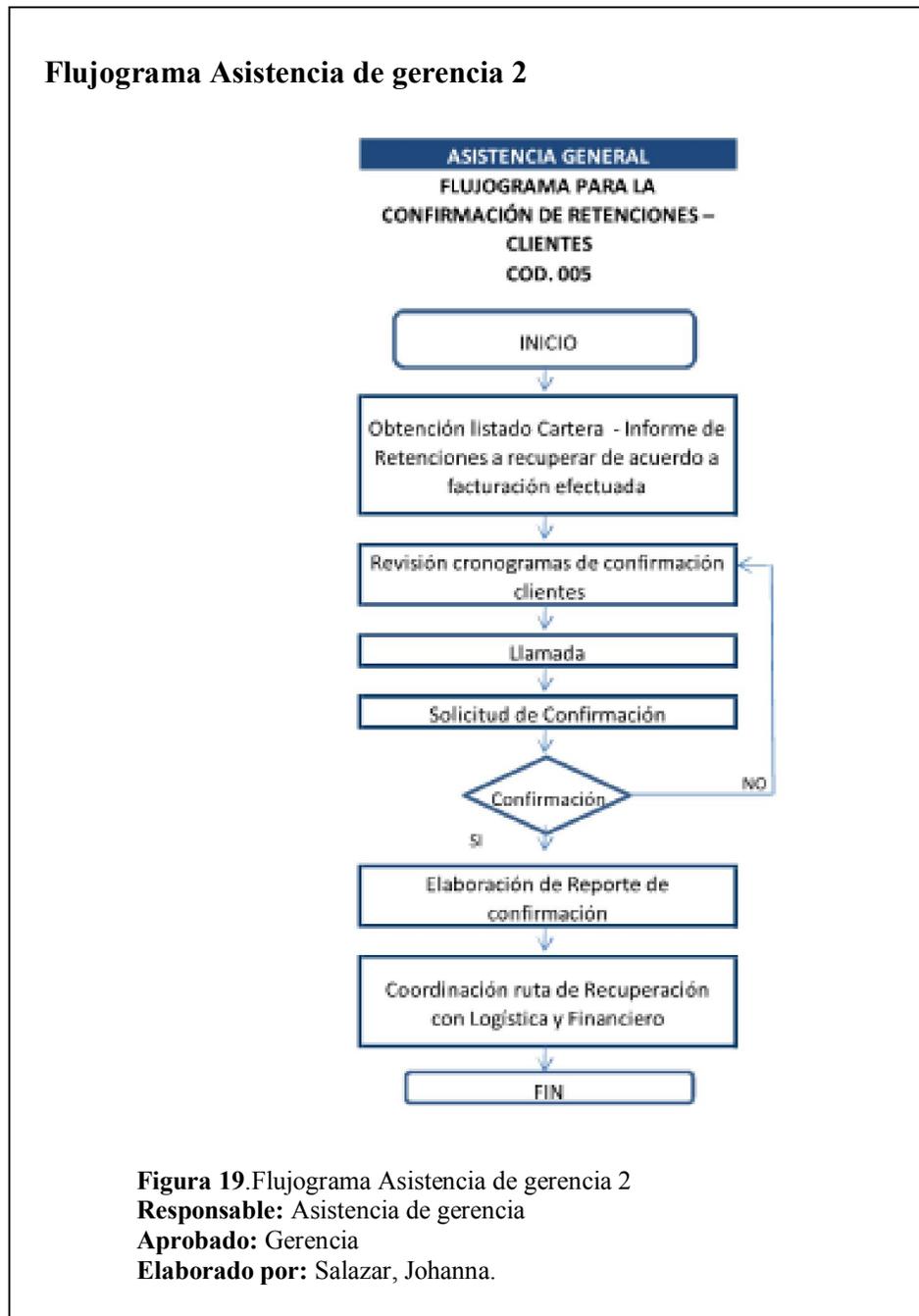
Responsable: Asistencia de gerencia

Aprobado: Gerencia

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Para actualizar una base de clientes se debe proporcionar la información correcta del cliente a quien se debe contactar, se debe informar y compartir la mejor forma de realizar la verificación de datos y la actualización de datos ingresados en la base de datos de KOBAC.

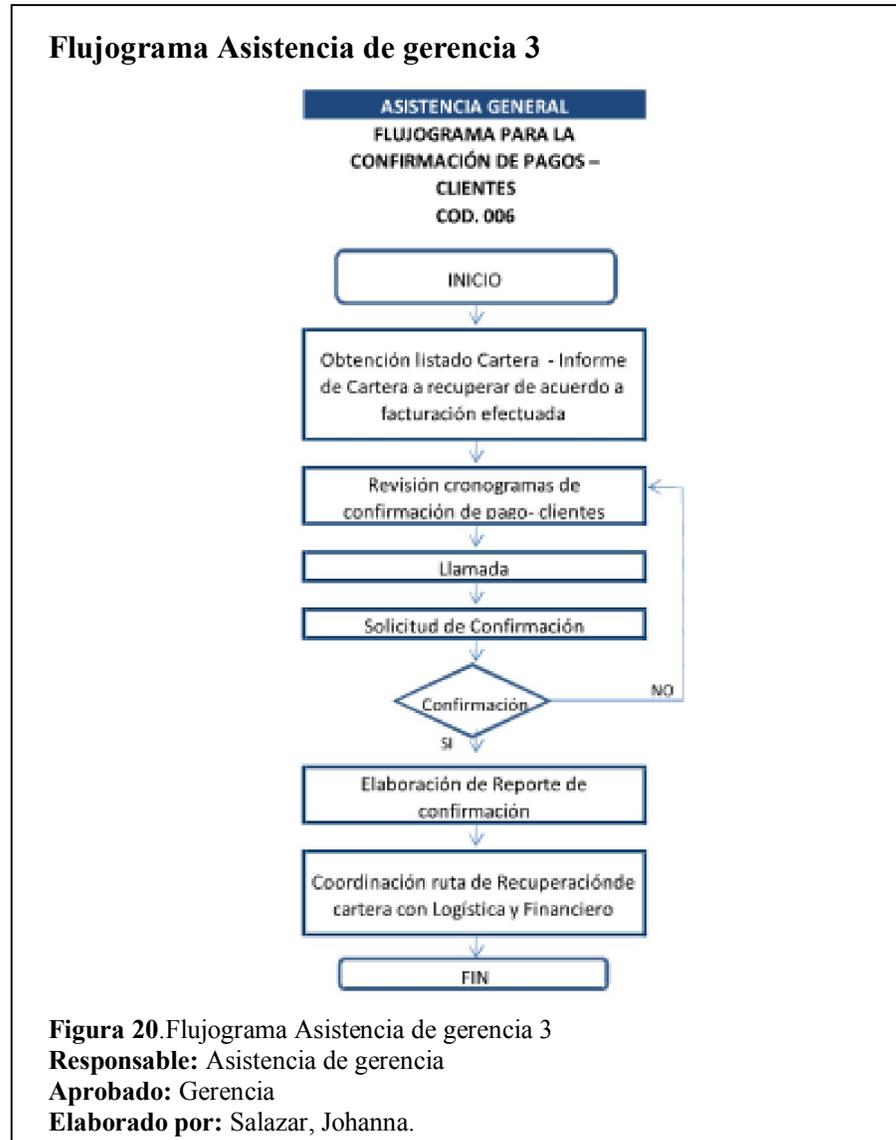
Confirmación de retenciones – clientes. Se debe elaborar un speech o un diálogo asertivo para la comunicación al momento de confirmar retenciones. Se debe mejorar la comunicación con logística para obtener una alta recuperación.



Actualizar la información de contactos e información del cliente es fundamental para realizar una correcta recuperación de retenciones y que la cartera de la organización

tenga su debida justificación. Debe existir buena comunicación y trabajo conjunto con los Ejecutivos Comerciales para validar la información necesaria del cliente.

Confirmación de pagos – clientes. Se debe elaborar un speech o un diálogo asertivo para la comunicación al momento de confirmar pagos. Se debe mejorar la comunicación con logística y el departamento financiero para obtener una alta recuperación de cartera.



Al igual que para la recuperación de retenciones, la confirmación de pagos necesita basar su gestión en información y datos valederos y reales; de esta forma la gestión se agiliza y se evitan pérdidas innecesarias de tiempo en confirmaciones.

Compras

La comercialización de tecnología de consumo para el mercado corporativo de la ciudad de Quito es la razón de ser de KOBAC; considerando esto, se debe reconocer la importancia que tiene el departamento de compras dentro de la organización. En éste se genera la comercialización en sí, desde la búsqueda de opciones para la venta, proporcionarlas al departamento comercial y gestionar la adquisición hasta su posterior comercialización.

Los principales procesos que tienen a su cargo esta área del desempeño son:

Tabla 8.

Tareas / Actividades principales Compras

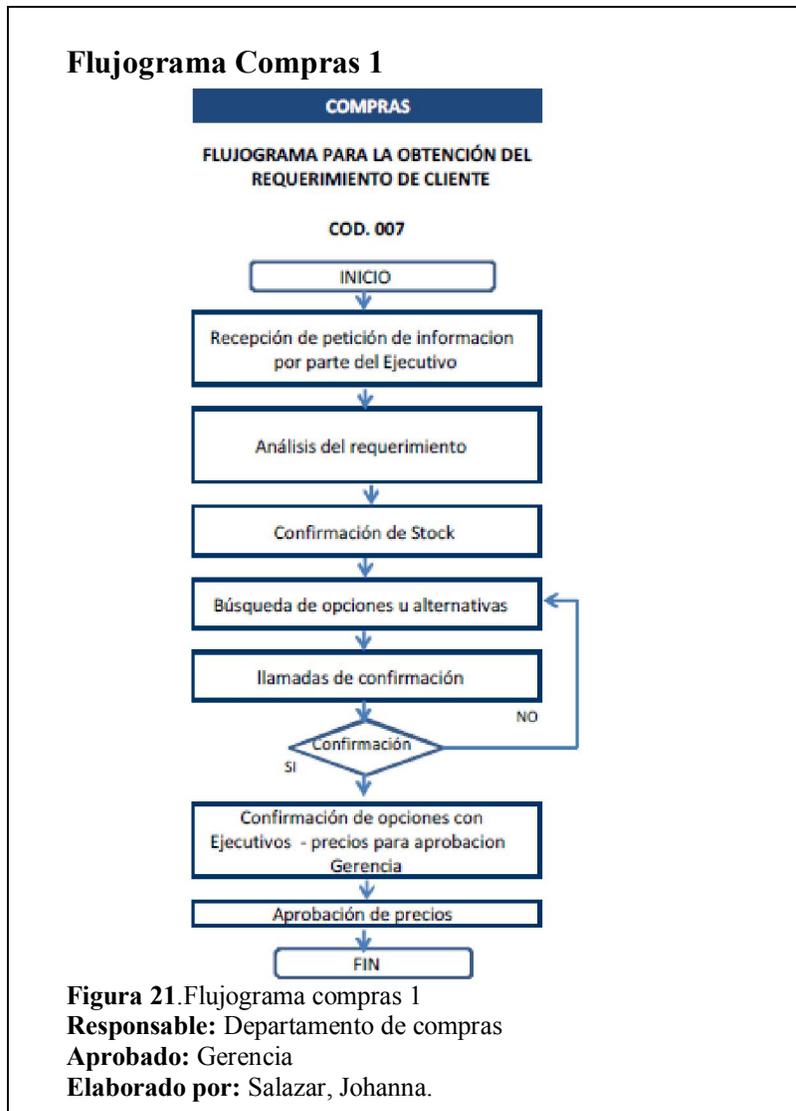
COMPRAS	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Obtención del requerimiento de información para cotización del ejecutivo de cuenta	Comercial - Gerencia	Comercial - Gerencia	Gerencia	Mínimo siete veces en el día
Búsqueda de opciones con proveedores calificados	Proveedores	Comercial - Gerencia	Gerencia - Compras	Mínimo siete veces en el día
Elaboración de precios	Proveedores	Comercial - Gerencia	Gerencia	Mínimo siete veces en el día
Entrega de información - herramientas a los ejecutivos	Comercial - Gerencia	Comercial - Gerencia	Gerencia	Mínimo siete veces en el día
Recolección de órdenes de compra para generar pedidos para con los proveedores	Comercial - Gerencia	Proveedores	Gerencia - Compras	Dos veces en el día
Negociación condiciones de compras	Proveedores	Financiero	Gerencia	Dos veces en el día
Aprobación de Gerencia	Proveedores	Financiero	Gerencia	Diario
Coordinación de Logística de Ingreso	Proveedores	Financiero - Logística	Compras	Diario
Recepción y aprobación de factura y producto	Proveedores	Financiero - Logística	Compras	Diario
Servicio post-venta	Proveedores	Comercial - Logística	Compras	Dos veces por semana

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Los principales problemas que se presentan en este departamento es la carga de actividades a cargo de la compradora, quien a la vez funge como Ejecutiva de cuentas clave.

A raíz de esta afirmación se consideran necesarias mejoras y reforzar los siguientes procesos:

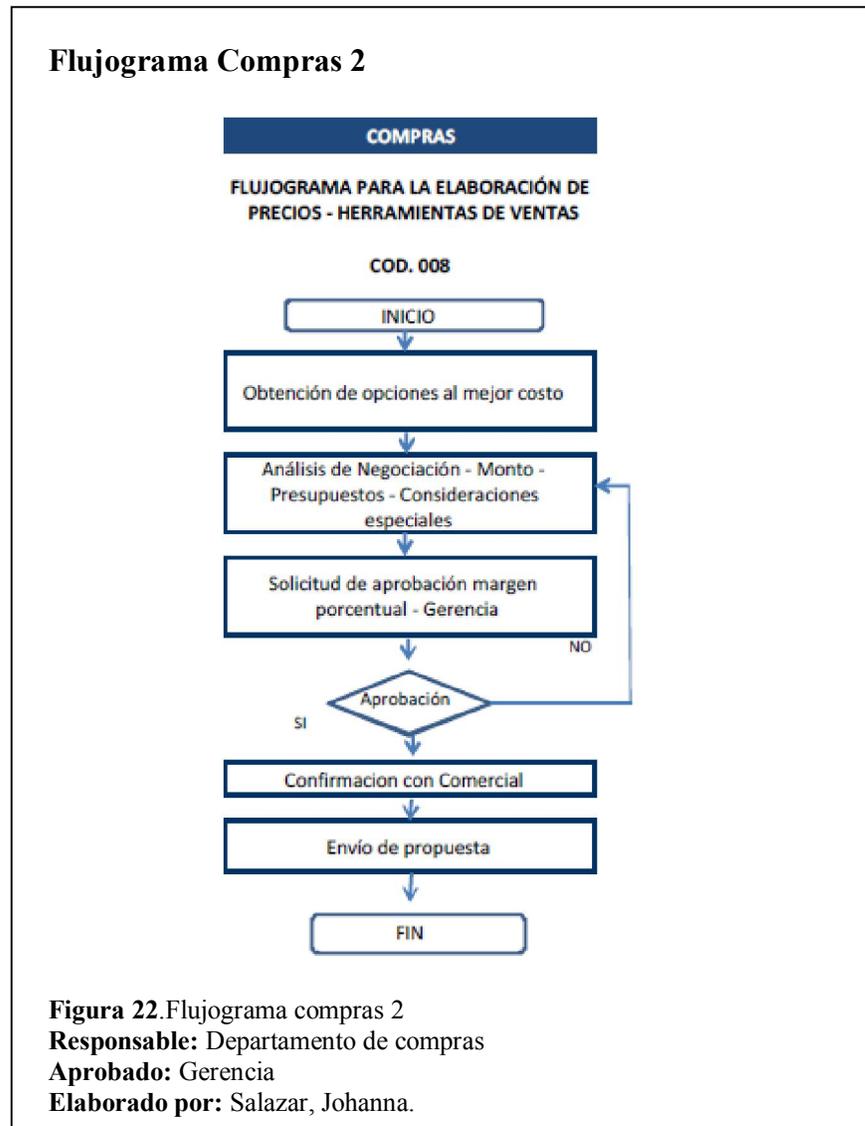
Obtención del requerimiento de información para cotización del ejecutivo de cuenta. La recolección de requerimientos de información para cotizaciones de los ejecutivos de cuenta debe realizarse en tiempos definidos para facilitar la búsqueda de la misma.



La búsqueda de opciones solicitadas por los clientes es una tarea bastante importante que requiere de tiempo para realizar las comparaciones necesarias hasta llegar a la opción idónea que cubra el requerimiento. Debido a la necesidad de tiempo en las actividades se debe organizar la recolección de requerimientos en horas específicas y bajo

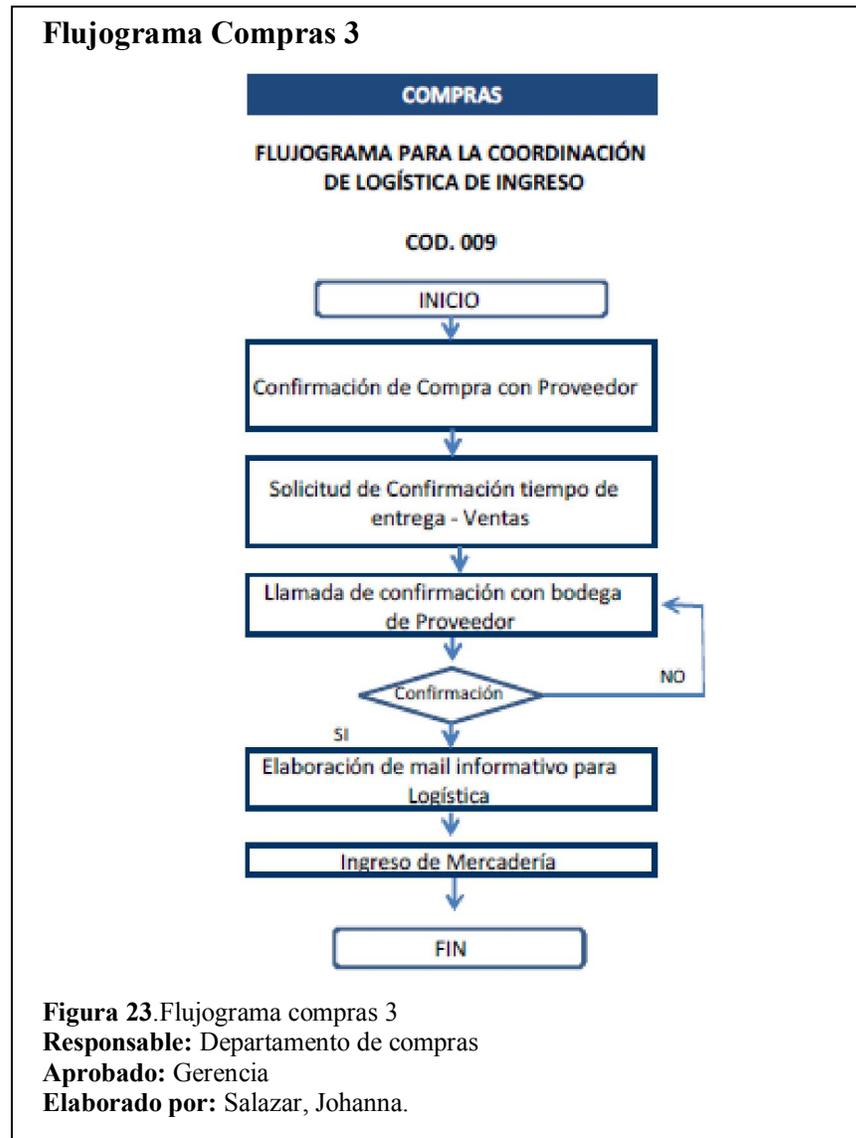
procedimientos que permitan la información se proporcione en los mejores tiempos y así la gestión de los ejecutivos no se vea afectada.

Elaboración de precios. La aprobación de precios no se da en tiempos idóneos, se pierde mucho tiempo en su obtención.



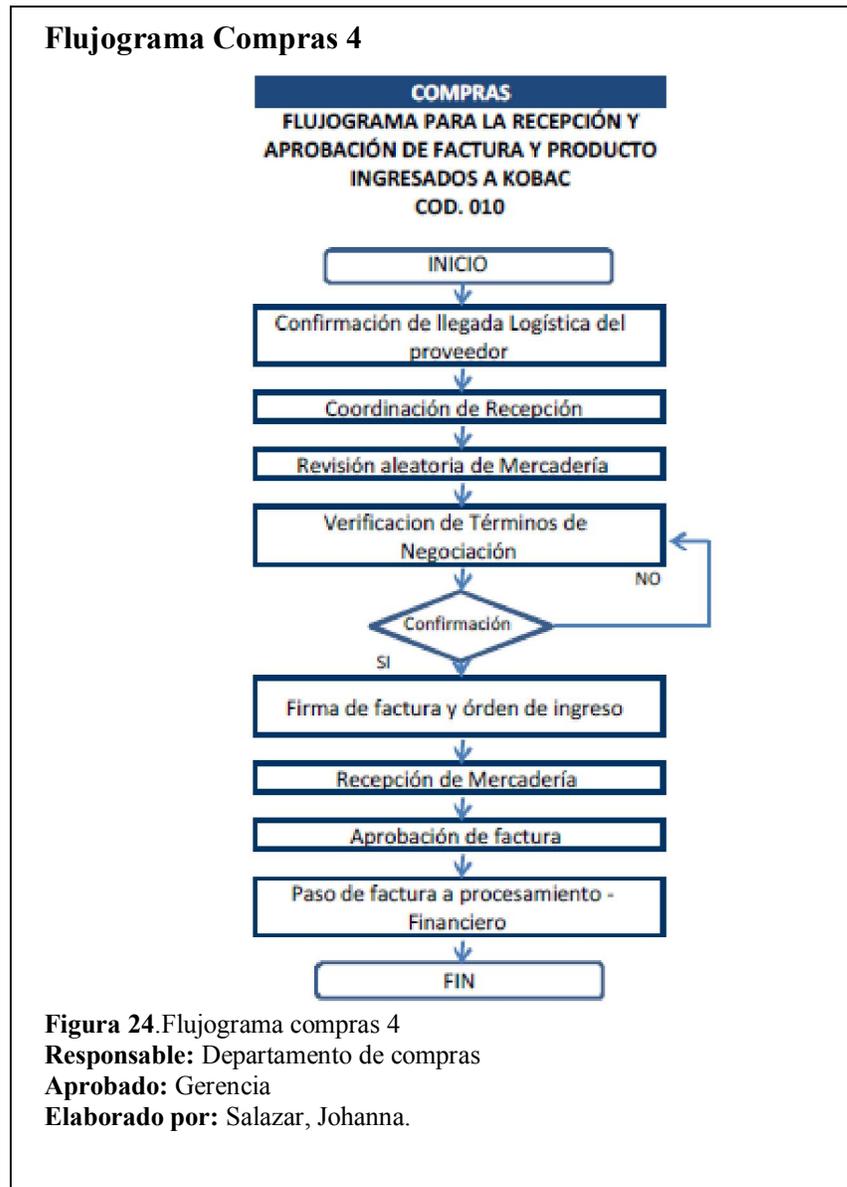
Para elaborar precios, se deben confirmar las mejores opciones respecto de producto y precio, elaborar un criterio general para elaborar precios es necesario, ya que en ocasiones el no contar con una aprobación oportuna genera pérdida de negociaciones importantes para la organización.

Coordinación de logística de ingreso. El depender de terceros, es en ocasiones un problema puesto que hay proveedores que no organizan su logística conforme los tiempos negociados.



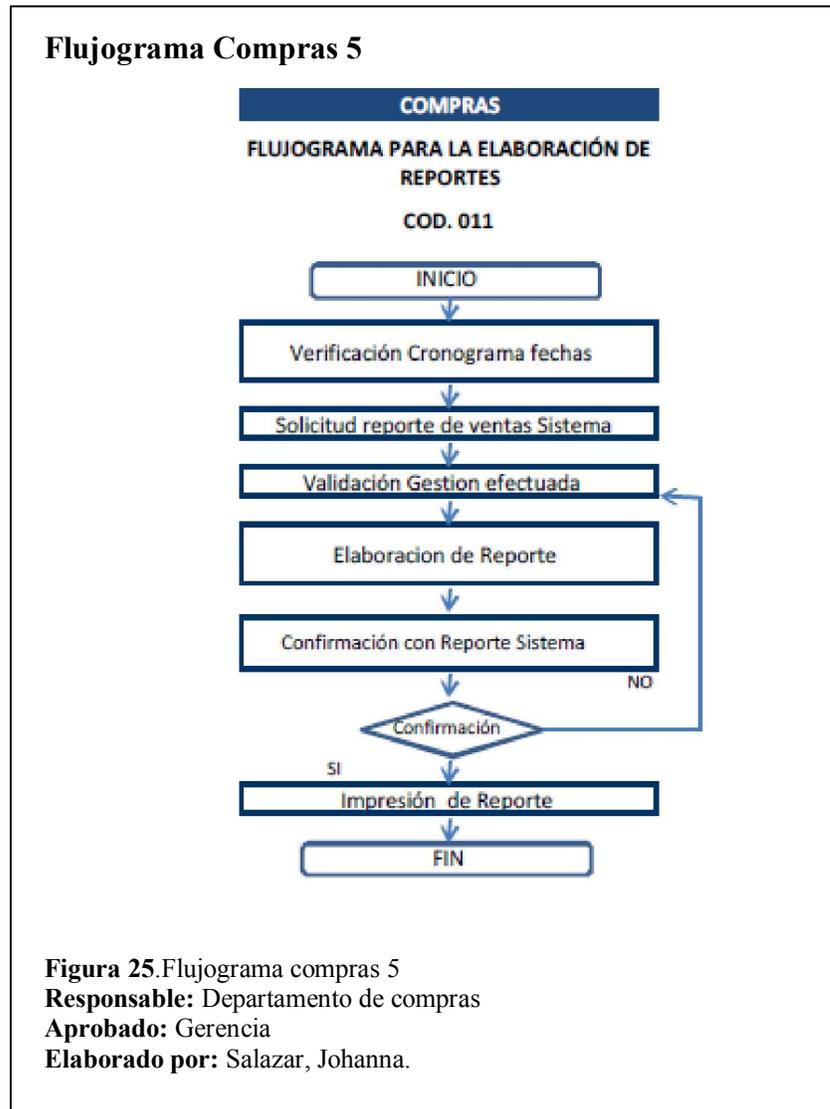
Compras debe organizar un sistema con el cual pueda obtener una confirmación real y oportuna del ingreso de mercadería a la organización. Un ingreso oportuno permite una organización de logística de entrega oportuna, hecho por el cual se debe prestar mayor atención en este proceso para no afectar la gestión conjunta de la organización.

Recepción y aprobación de factura y producto ingresados a KOBAC. Aprobar las facturas y mercadería para su ingreso en la bodega de KOBAC permite que se lleve un mejor control del producto que ingresa, para de esta forma evitar devoluciones o problemas posteriores.



El contar con una firma de habilitación o aprobación para el registro de facturas de los proveedores sirve como respaldo de la gestión de compras y se convierte en un filtro que permite asegurar que la información de la factura es real y la que se negoció con el comprador.

Elaboración de reportes. Los reportes de gestión en cada área son necesarios porque estos son requerimiento para realizar la cancelación de sueldos a los colaboradores. Es necesario coordinar tiempos en la elaboración de los mismos, organizar un cronograma o calendario para su elaboración sería muy útil.



La elaboración de reportes de gestión debería realizarse durante el mes y conforme se presenten las actividades realizadas para que al final del mes, ésta elaboración no afecte el cobro oportuno del sueldo y las actividades fluyan con normalidad.

Departamento Comercial – Ventas

Otro gran e importante engranaje dentro de la gestión de la organización, es el departamento Comercial aquí se genera cada día un sinnúmero de procesos en los que se requieren un afianzamiento o mejoramiento conforme su desarrollo. Entre los principales procesos a realizar en el departamento comercial, se tiene:

Tabla 9.

Tareas / Actividades principales departamento comercial

DEPARTAMENTO COMERCIAL - VENTAS	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Análisis y división de cartera de clientes	Gerencia	Gerencia - Comercial	Gerencia	Una vez en el mes
Presentación de la empresa	Gerencia - Comercial	Cliente	Gerencia	Dos veces por semana
Recepción de requerimientos de cotización	Cliente	Compras	Compras - Gerencia	Cinco veces en el día
Elaboración de proformas, licitaciones u ofertas	Compras	Cliente	Gerencia	Cinco veces en el día
Negociación	Compras - Gerencia	Cliente	Gerencia	Tres veces en el día
Obtención de órdenes de compra	Cliente	Compras - Financiero - Logística	Compras - Gerencia	Tres a cuatro veces por semana
Envío de proceso de facturación	Compras	Financiero - Logística	Compras - Gerencia	Tres o cuatro veces por semana
Organización de despacho	Compras	Financiero - Logística	Compras - Gerencia	Tres o cuatro veces por semana
Despacho y confirmación	Logística	Cliente	Logística	Tres o cuatro veces por semana
Ingreso y procesamiento de factura de venta	Financiero	Cliente	Comercial	Tres o cuatro veces por semana
Seguimiento post- venta	Comercial	Cliente	Comercial - Gerencia	Tres veces por semana

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Entre los procesos que necesitan reforzar su procedimiento o mejorar ciertas actividades o procedimientos se tiene:

Análisis y división de cartera de clientes. Usar un cronograma para realizar una correcta división de la cartera de clientes es necesario para que todo Ejecutivo inicie su gestión con parámetros bien definidos.

Flujograma Departamento Comercial 1

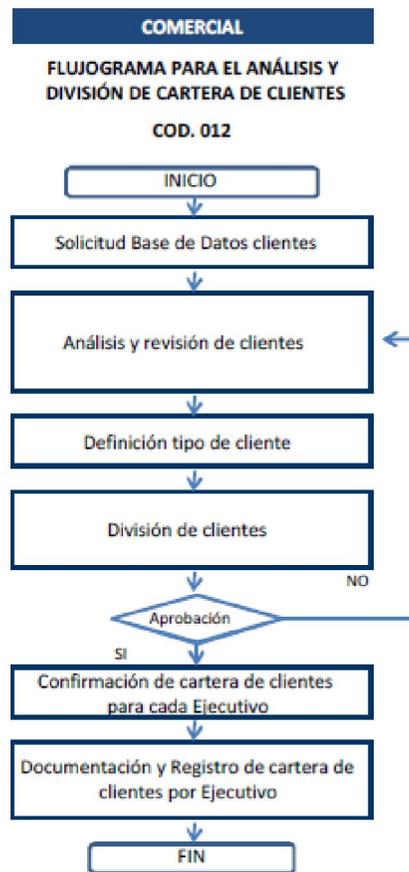


Figura 26.Flujograma departamento comercial 1

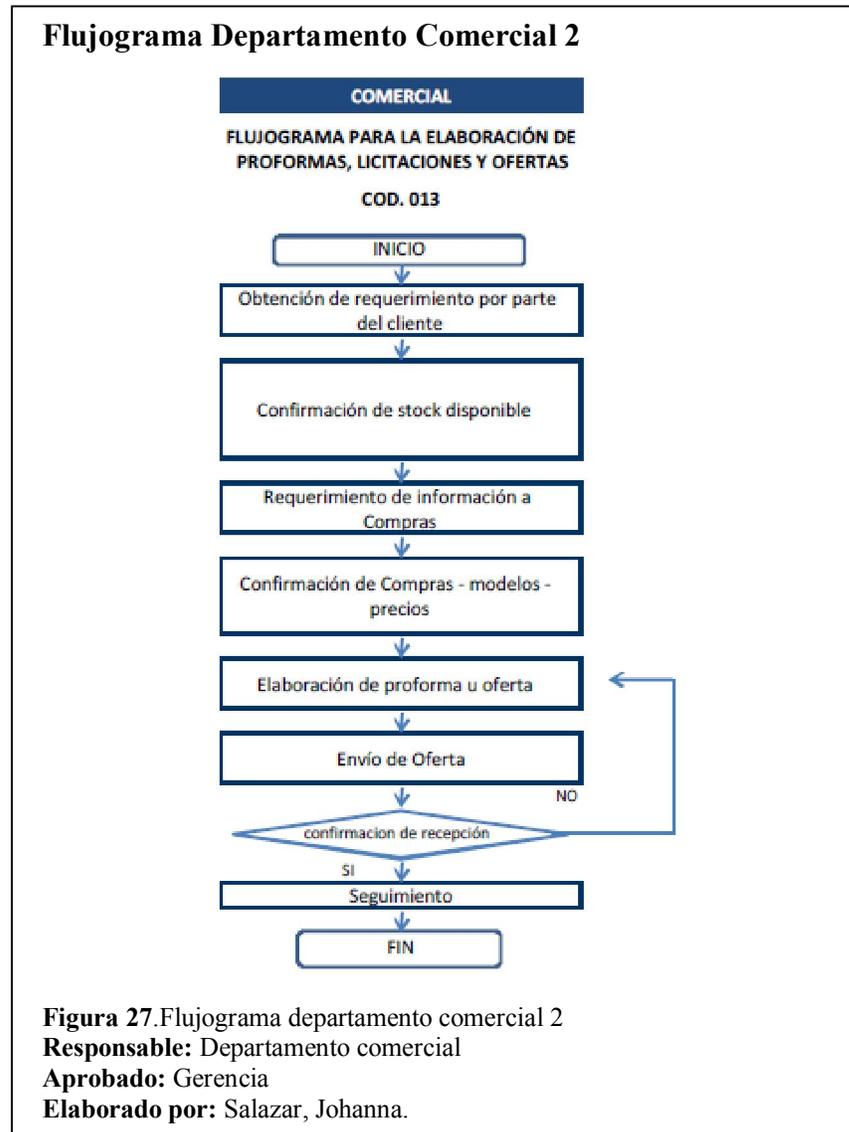
Responsable: Departamento comercial

Aprobado: Gerencia

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Conocer el mercado corporativo dentro de cada área de la industria es primordial para definir una cartera con una base de datos importante y de esta forma hacer una división equitativa de clientes. El departamento comercial no debe llenar una base de nombres de clientes o empresas, debe realizar un análisis de la empresa cliente objetivo; confirmar si el tipo de cliente trabaja con promoción de marca o productos y si para ésta requiere tecnología.

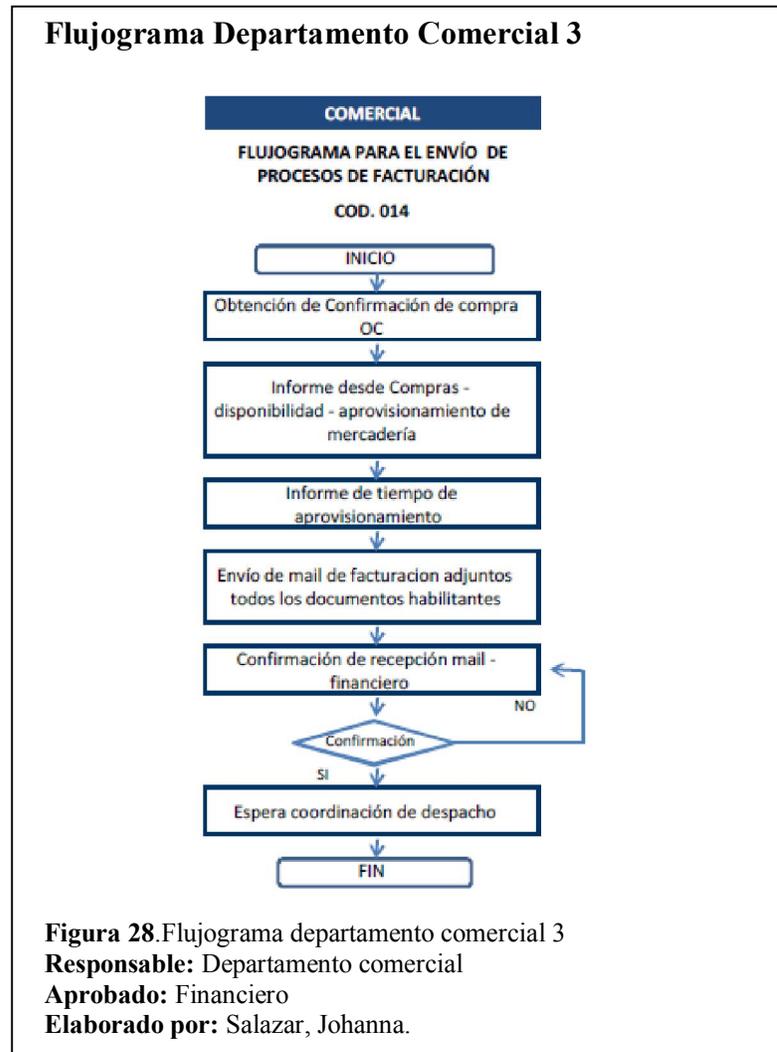
Elaboración de proformas, licitaciones y ofertas. El departamento requiere la elaboración de herramientas inmediatas para su gestión, además de organizar espacios para la comunicación inmediata con el departamento de compras.



Para la elaboración de proformas, ofertas y licitaciones es importante trabajar en función del requerimiento, producto, precio, presupuesto y tiempos. Organizar las mismas conforme la importancia es necesario para cubrir todas y cada una de las que se presenten en la gestión de un Ejecutivo Comercial.

Envío de proceso de facturación. La correcta elaboración de mails para el procesamiento de pedidos es necesaria para que el proceso fluya de la mejor manera.

Mantener un orden al momento de enviar procesos de facturación a Financiero e informar de los mismos es importante para que el proceso de venta de la organización se efectúe en tiempos y bajo términos que permitan ventas efectivas.



Organización de despacho. El departamento comercial requiere formar parte de la organización de la logística de entrega, al menos de conocer datos exactos respecto de la misma para participar a los clientes de esta información.

Flujograma Departamento Comercial 4

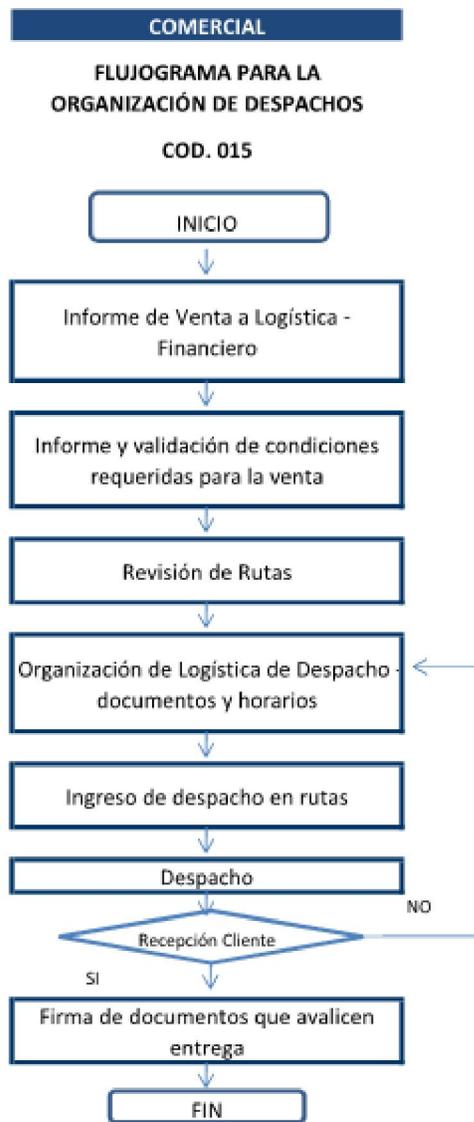


Figura 29.Flujograma departamento comercial

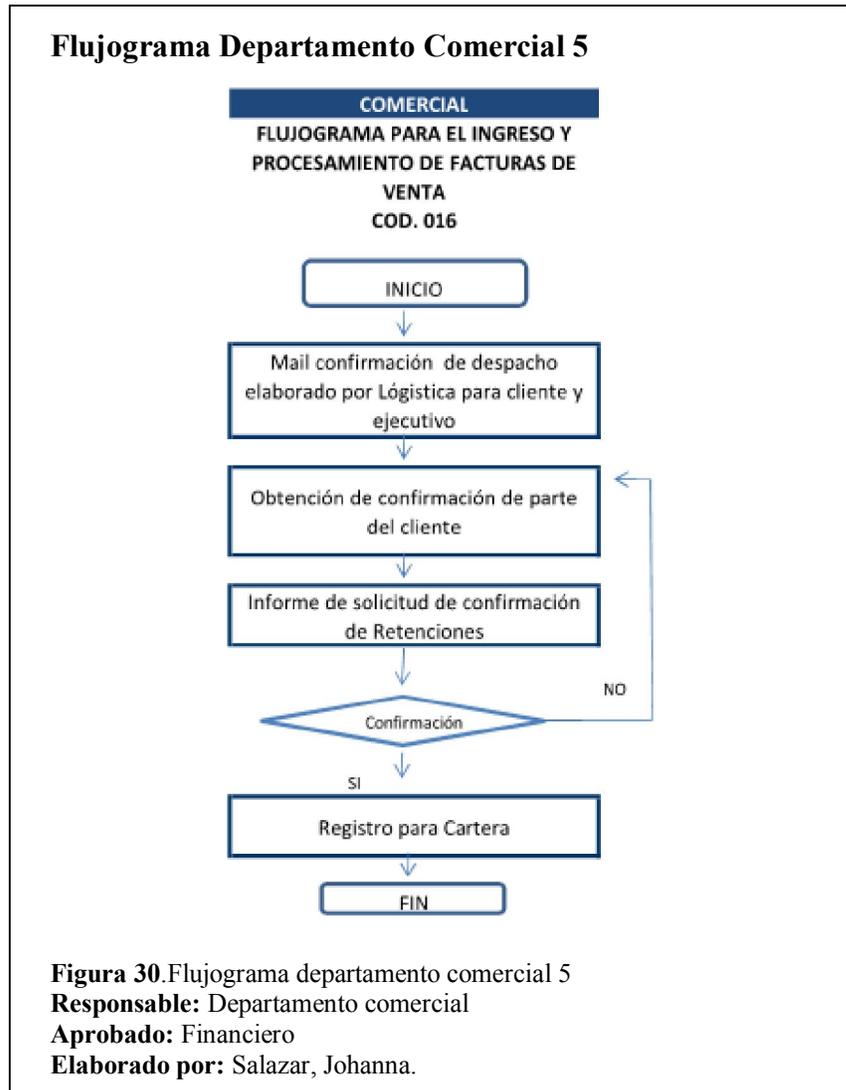
Responsable: Departamento comercial

Aprobado: Financiero

Elaborado por: Salazar, Johanna.

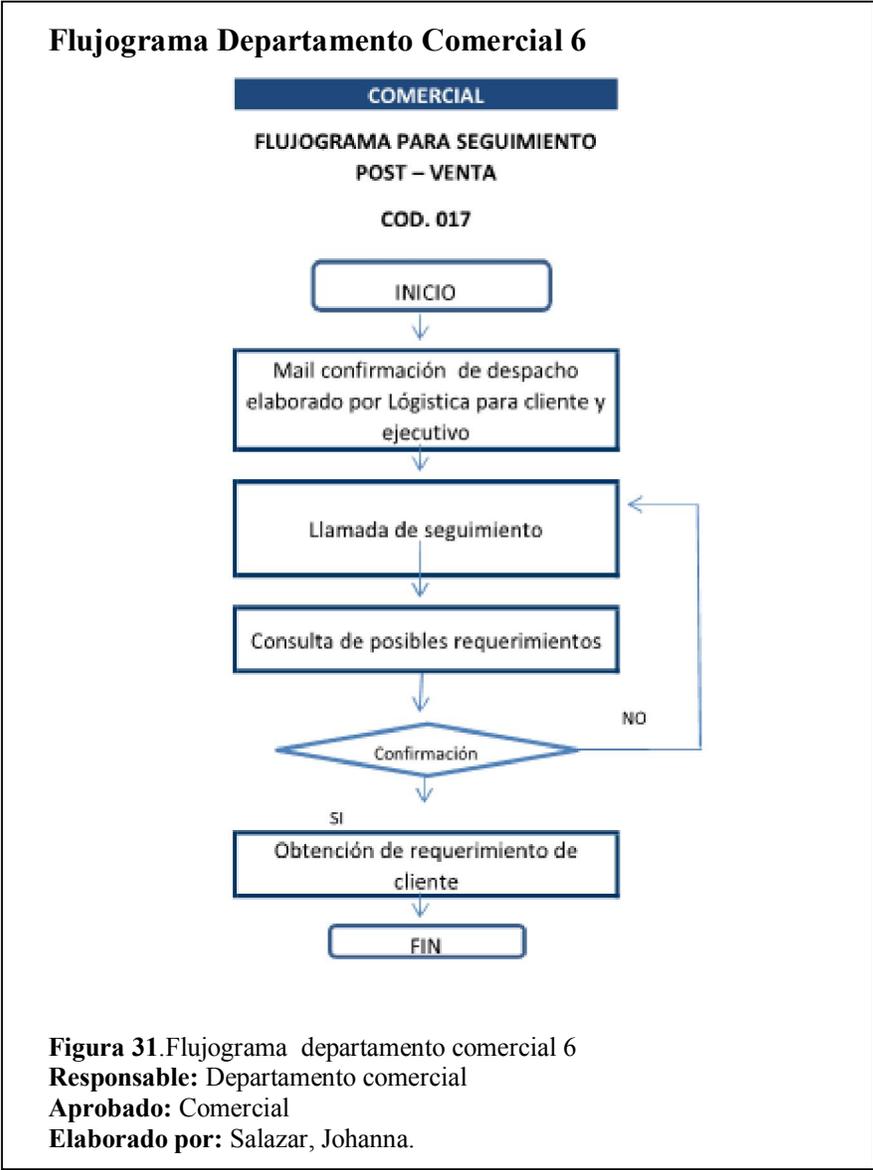
Los ejecutivos comerciales, si bien es cierto no son los responsables de organizar las rutas y la logística de entrega de mercadería hacia los clientes pero pueden proporcionar los datos e información necesaria para la ejecución de los despachos conforme los términos que aceptan los clientes.

Ingreso y procesamiento de factura de venta. La importancia de realizar una venta efectiva no termina con la logística de entrega, un ejecutivo debe estar pendiente a que los documentos que avalen la gestión sean procesados de forma correcta en tiempos y condiciones.



Dar seguimiento al procesamiento de los documentos que KOBAC emite para los clientes es una actividad altamente importante, ya que de esto depende la detección oportuna de errores o equivocaciones efectuadas de forma previa o posterior al ingreso de documentos con el cliente.

Seguimiento post – venta. Debe remarcarse los tiempos y el procedimiento ideal para realizar un seguimiento que permita nuevas negociaciones.



Los ejecutivos comerciales son las personas que conocen el proceder de los clientes, de ellos depende definir cómo se realizará un seguimiento oportuno que permita nuevas negociaciones sin cansar o agobiarlos y tampoco abandonarlos.

Departamento Financiero

La función principal del departamento financiero, es realizar el correcto registro de las actividades de compra, venta e importación de productos contable y financieramente.

Entre los principales procesos que se desarrollan en el departamento están:

Tabla 10.

Tareas / Actividades principales departamento financiero

DEPARTAMENTO FINANCIERO	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Registro de documentos contables	Compras - Gerencia	Sistema - Gerencia	Gerencia	Diez veces en el día
Recepción de solicitudes de facturación	Comercial - Gerencia	Logística	Compras - Gerencia	Cinco veces por semana
Confirmación de aprovisionamiento de mercadería	Compras - Gerencia	Logística	Compras	Diario
Declaración de importaciones	Gerencia	Sistema - Gerencia	Gerencia	Dos veces cada trimestre
Facturación	Comercial - Gerencia	Logística	Comercial - Compras	Diario
Notificación para organización de despachos	Compras - Comercial	Logística	Compras - Comercial	Diario

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Entre los procesos que necesitan una mejora o afianzar sus procedimientos se tiene:

Registro de documentos contables y extracontables. La recolección, análisis, registro e interpretación de documentos contables deben realizarse de forma ordenada y en el menor tiempo posible de obtenerse los mismos.

Flujograma Departamento Financiero 1

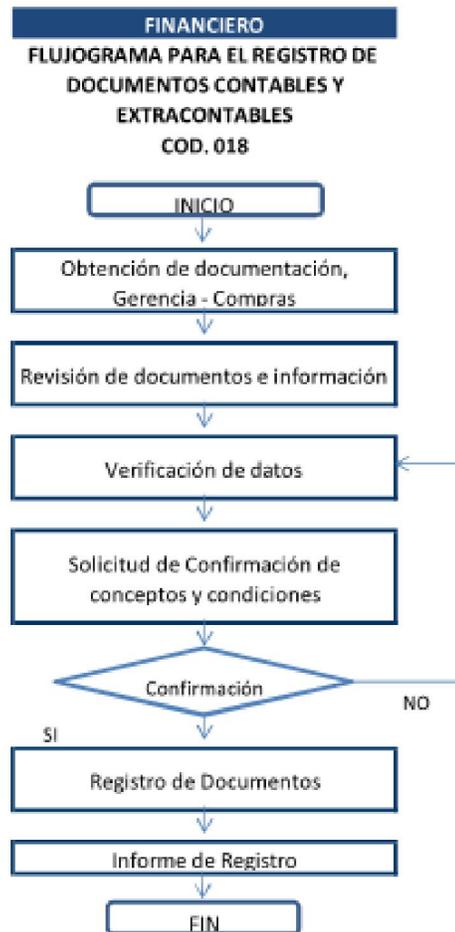


Figura 32.Flujograma departamento financiero 1

Responsable: Departamento financiero

Aprobado: Financiero-Compras; Financiero - Gerencia

Elaborado por: Salazar, Johanna.

El registro de documentos debe efectuarse de forma oportuna de forma que errores de cualquier índole puedan solventarse dentro de tiempos prudentes y se lleve un control adecuado de los mismos.

Recepción de solicitudes de facturación. El departamento Financiero debe organizar su día en función del tiempo requerido para las diferentes actividades a realizar.

Flujograma Departamento Financiero 2



Figura 33.Flujograma departamento financiero 2

Responsable: Departamento financiero

Aprobado: Financiero-Compras

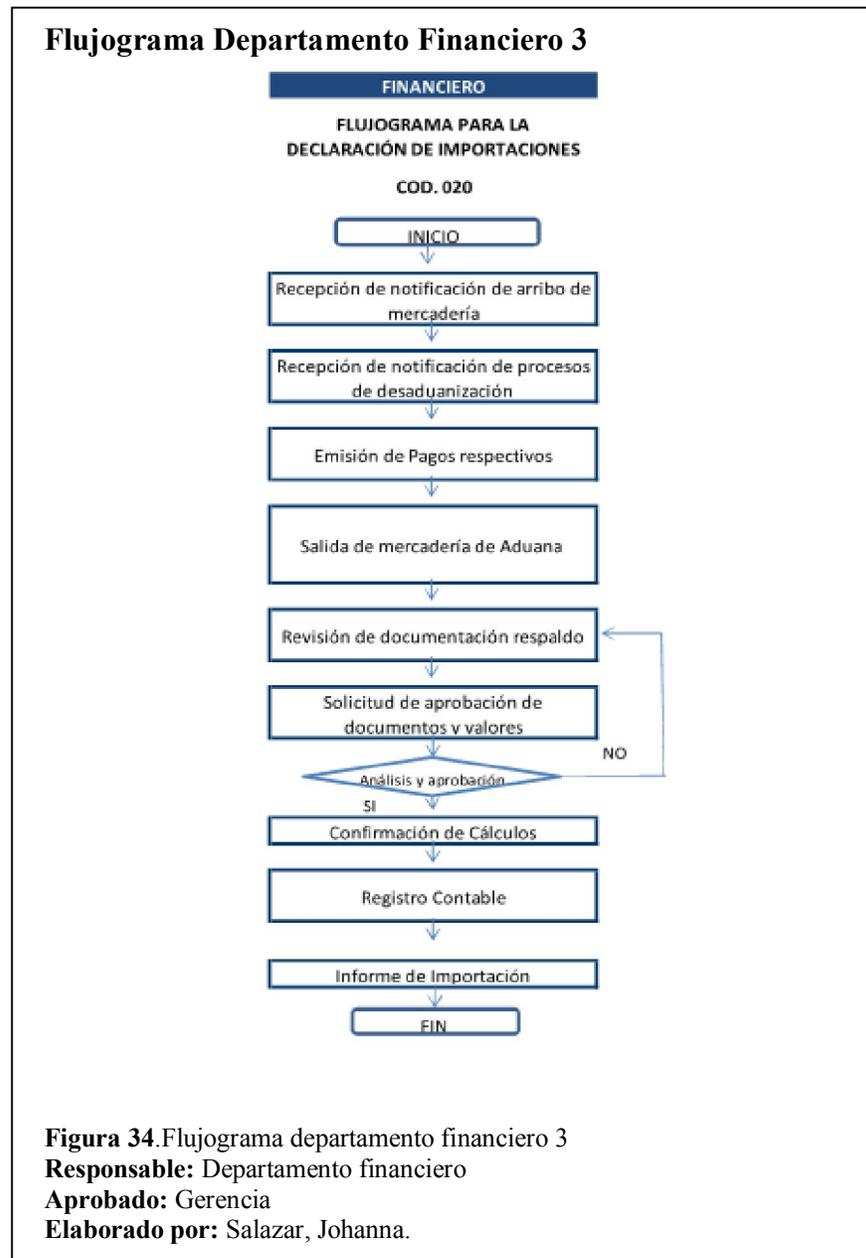
Elaborado por: Salazar, Johanna.

Además de una organización ideal y oportuna de las actividades a realizar, es necesario que se preste mayor atención a cada solicitud de facturación, que se requieran la mayor cantidad de datos relevantes e importantes inmersos en cada una de las negociaciones.

Pese a que es disposición general que cada uno de los Ejecutivos proporcione toda la información relacionada con la compra o negociación con los clientes, se pueden

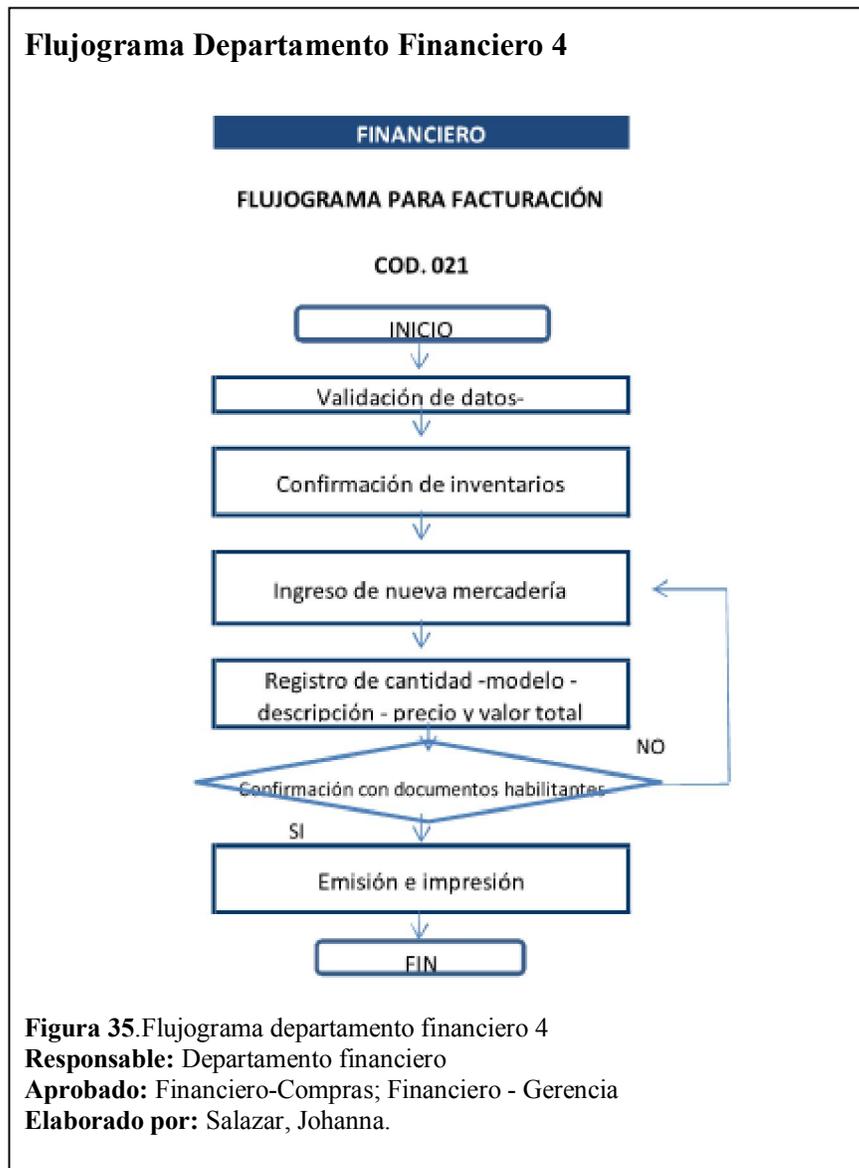
requerir datos adicionales de suma importancia que deben ser gestionados y solventados en el menor tiempo posible.

Declaración de importaciones. El registro de importaciones debe iniciarse inmediatamente después de conocer que la mercadería ha partido para el país. No se realiza inmediatamente este registro y el sistema no refleja el costo real a tiempo.



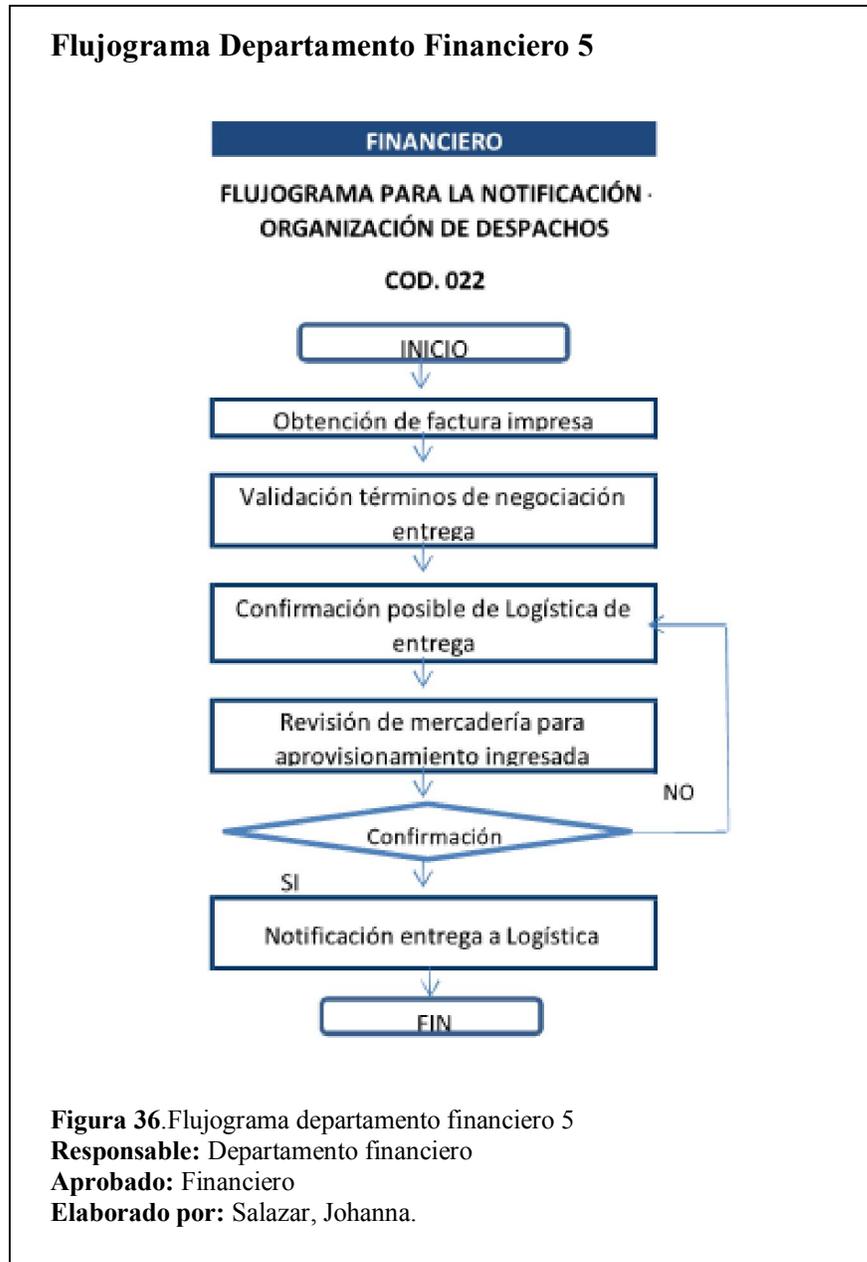
Cuando se obtenga la respectiva liquidación de Aduana y las facturas que afecten a la importación y sus trámites es importante contar con la liquidación total de valores para conocer los costos de la mercadería importada para disponer de la misma para la venta.

Facturación. Muchas consideraciones adicionales o condiciones especiales para con los clientes no se reflejan al momento de facturación y organización de despacho. La falta de comunicación ha sido el principal motivo para que se presenten errores en la facturación.



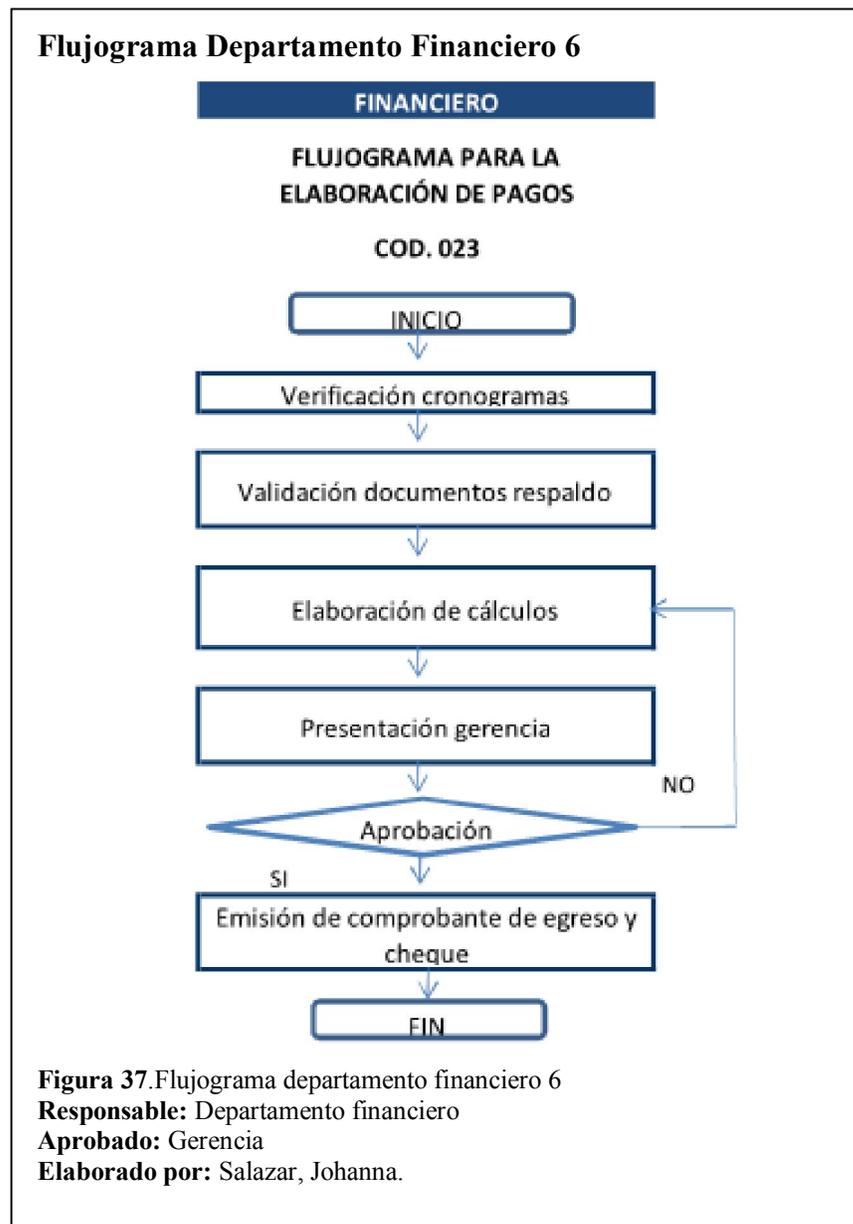
Se debe disponer de más de un responsable para la facturación, así esta actividad no se paraliza cuando la persona responsable no estuviere.

Notificación para organización de despachos. Falta comunicación con los demás departamentos al momento de organizar despachos. Financiero organiza en primera instancia la logística de entrega de mercadería.



Al ser la facturación y el registro de documentos la principal actividad del Financiero, y como actividades adicionales las de dirigir la administración de la organización es importante que se organicen en conjunto los despachos para que toda las áreas de desarrollo conozcan de los mismos.

Elaboración de pagos. Previo de la elaboración de pagos se debe elaborar un cronograma para la confirmación de los mismos.



Se debería elaborar un cronograma general de pagos en los que se organicen o reorganicen los diferentes rubros que debe cubrir la organización y saldar los mismos en tiempos oportunos.

Logística – Despachos y Sistemas

Este departamento permite confirmar la promesa del servicio que ofrece KOBAC, un despacho oportuno. Entre los procesos a cargo de este departamento, se tiene:

Tabla 11.

Tareas / Actividades principales departamento de logística

LOGÍSTICA, DESPACHOS Y SISTEMAS	ANTECESOR	SUCESOR	APROBACIÓN	TIEMPO
Recepción de mercadería (logística de ingreso)	Compras	Comercial - Compras	Compras	Diario
Control y manejo de inventarios	Compras	Comercial - Compras - Financiero	Compras - Financiero	Diario
Recepción de facturas emitidas	Finanzas	Cliente	Comercial - Compras	Diario
Coordinación con compras del aprovisionamiento de productos para la venta	Compras	Financiero	Compras	Diario
Organización de despachos	Comercial - Compras	Cliente	Compras	Diario
Confirmación de entrega con el cliente.	Logística	Cliente	Logística	Diario

Nota: Elaborado por: Salazar, Johanna.

Entre los procesos que deben tener una atención especial se tiene:

Recepción de mercadería (Logística de ingreso). El departamento de compras debe notificar los tiempos en los que el ingreso de mercadería.

Compras debe informar tanto a Logística como al Financiero de las llegadas de aprovisionamiento de mercadería para manejar en tiempos idóneos la organización de rutas y despachos para el Departamento de Logística.

Flujograma Departamento De Logística 1

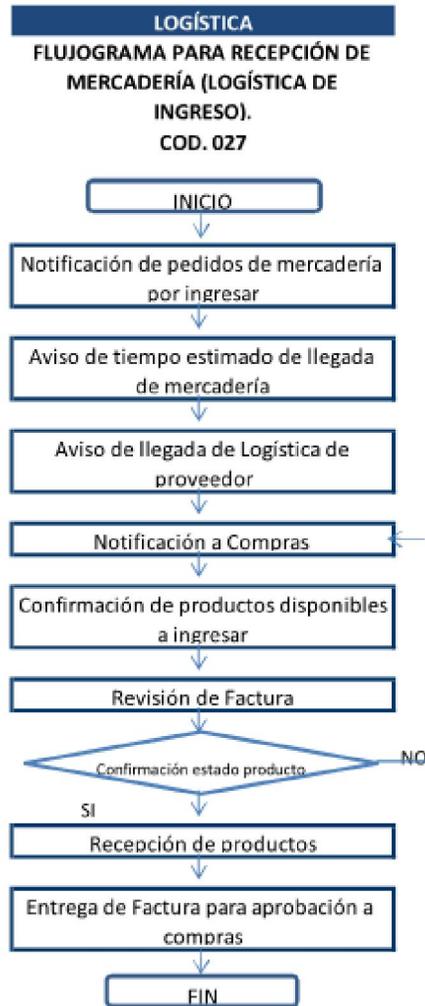


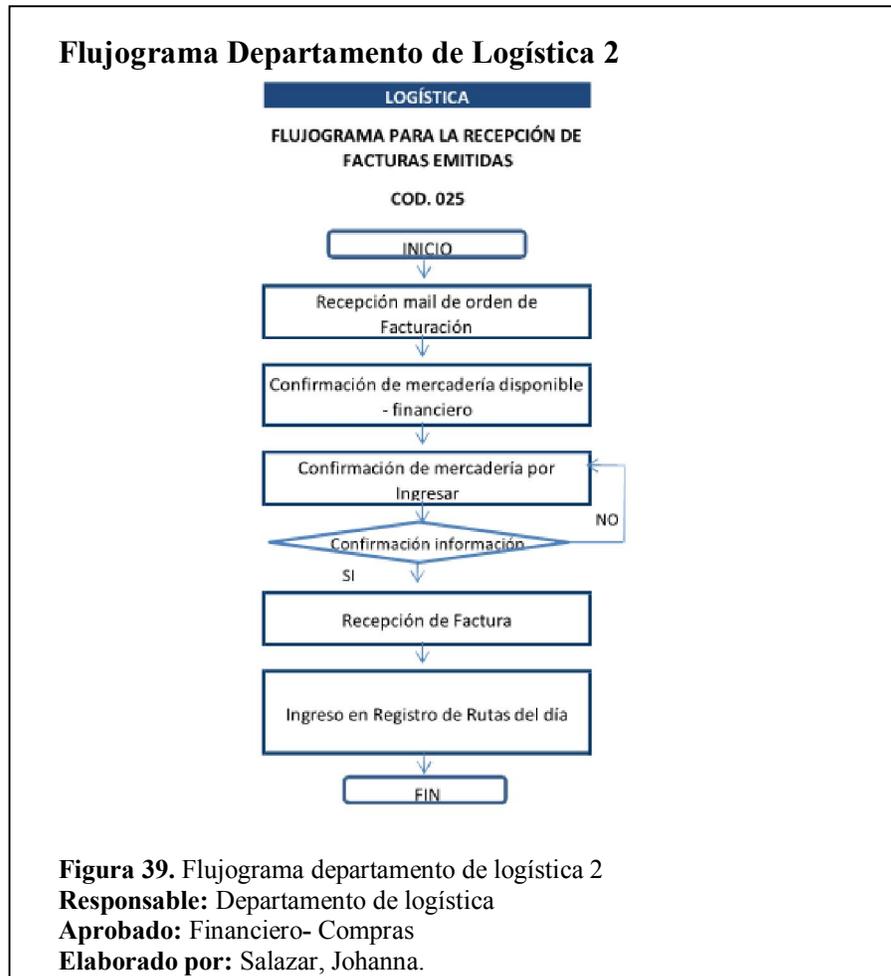
Figura 38.Flujograma departamento de logística 1

Responsable: Departamento de logística

Aprobado: Compras

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Recepción de facturas emitidas. Financiero debe comunicar de la emisión de facturas en tiempo oportuno, para que la logística se programe en el menos tiempo posible.



Con la organización previa por parte del Financiero. Logística debe realizar la confirmación y validación de datos para efectuar las entregas y cumplir con la promesa de un servicio oportuno, promesa que ha hecho que KOBAC se encuentre bien posicionada en la mente del cliente.

Organización de despachos. Se deben considerar las condiciones de venta para cada cliente y así evitar problemas al momento de realizar despachos.

Flujograma Departamento de Logística 3

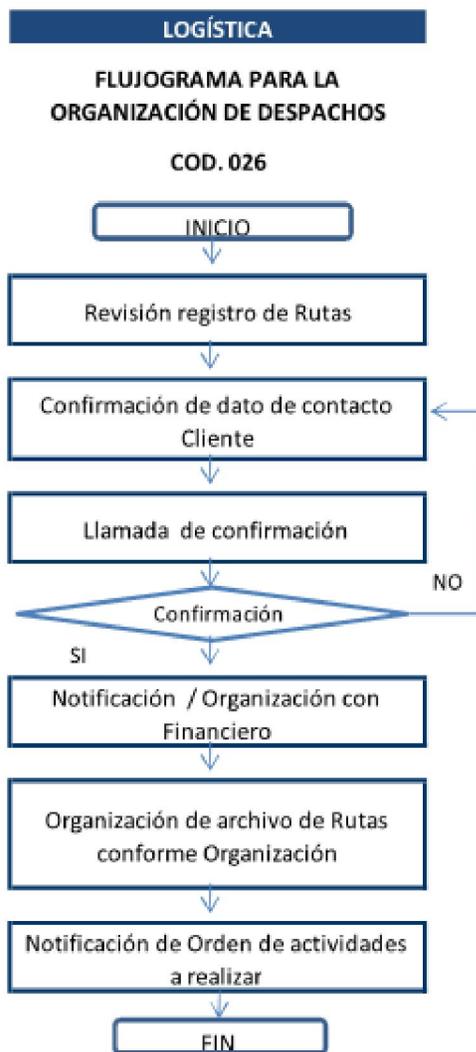


Figura 40. Flujograma departamento de logística 3

Responsable: Departamento de logística

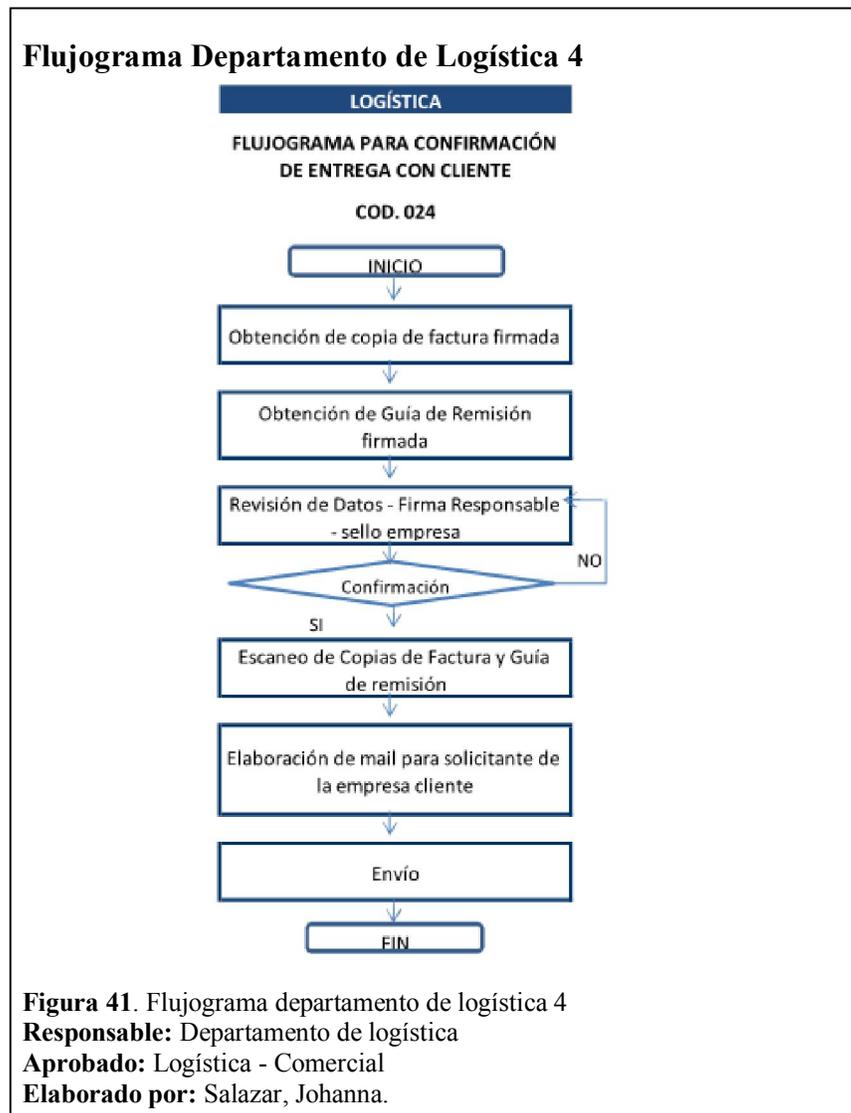
Aprobado: Compras / Cliente

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Los despachos deben organizarse apegados a los términos que se confirmaron en la negociación o venta para con el cliente. Para cumplir a tiempo con despachos deben además efectuarse las confirmaciones necesarias para que no existan contratiempos al momento del mismo.

Los problemas que se presentan cuando no existen las confirmaciones necesarias van desde demoras en el tiempo de espera en las bodegas del cliente, hasta reingreso de mercadería y no entrega de mercadería.

Confirmación de entrega con el cliente. Este es un proceso que muchos clientes agradecen puesto que se confirma y se formaliza el proceso general de la venta.



Muchos de los clientes de KOBAC rescatan como actividad importante el que exista una confirmación de entrega de parte del responsable de logística y despachos con toda la

información del contacto quien recibió los productos solicitados. De esta forma se hace evidente el compromiso que la organización tiene con el cliente.

4.3.1. Identificación de los procesos críticos

En KOBAC existen actualmente procesos que no permiten un funcionamiento óptimo de la organización como una unidad.

Las fallas en la comunicación son el principal problema para que los procesos y procedimientos se ejecuten de manera óptima.

Entre los procesos que presentan problemas se tiene:

Aprovisionamiento de mercadería de comercialización local o nacional.

Parte de la comercialización que realiza KOBAC es local y algunos de los proveedores locales no se encuentran en la Ciudad de Quito, lo que implica que éstos y KOBAC dependan del tiempo que la Logística del proveedor o el Courier asignado tomen en realizar las respectivas entregas; pese a que compras realiza una confirmación inicial de tiempos de entrega, éstos al no cumplirse pueden generar problemas o inconvenientes que no permitan llevar un fluido proceso.

Las demoras o no cumplimiento de tiempos, en ocasiones requieren que la logística de entrega de KOBAC realice actividades extra para completar el aprovisionamiento de mercadería y así cumplir con las entregas de producto.

Logística de entrega.

No se realizan confirmaciones previas con el cliente antes de la salida de mercadería desde las Bodegas de KOBAC; debido a esto, en ocasiones no se efectúa la entrega por

organizar los despachos fuera de horarios disponibles para los mismos, por no cumplir con reglamentos (términos y condiciones) o no seguir el procedimiento necesario para cumplir con ésta.

Cabe recalcar que en ocasiones la Logística de entrega se ve afectada también por realizar funciones de obtención - recuperación de retenciones y cartera; además de actividades adicionales dispuestas por Gerencia.

Dentro de los problemas que se generan por no realizar las confirmaciones necesarias previo al despacho de mercadería se tiene:

- Tiempo de espera excesivo para realizar entregas.
- Retorno de mercadería y organización de nuevo despacho.
- Cambios de facturas.
- No cumplimiento de rutas del día.

Los mencionados problemas generan inconvenientes que afectan de manera general a la organización, los que van desde el gasto excesivo o no justificado de recursos (tiempo, combustible, peajes, parqueos, entre otros), hasta la afectación de la relación comercial con los clientes, la inconformidad con el servicio y el malestar general de éstos.

Contar con una sola persona responsable de los despachos, es un cuello de botella o un punto de fricción, ya que esta persona debe fungir como un mensajero para complementar la gestión de todos los departamentos inmersos en el proceso general de comercialización de KOBAC.

Facturación.

El sistema contable de KOBAC es manejado por una sola persona en el departamento Financiero, lo que implica que existe dependencia de la misma para realizar la

facturación de las ventas, lo que implica que de tener ésta persona algún problema de cualquier índole la facturación se detiene o se realizan facturas fuera del sistema.

Al ser una organización sería, este tipo de inconvenientes afectan fuertemente su imagen ante sus clientes.

Otros problemas presentados en el proceso de facturación es la falta de conocimiento de políticas contables del cliente al cual se facturará una venta, y la no atención prestada a los mails de confirmación de ventas enviados por el departamento comercial.

4.4. Desarrollo de la ejecución del cambio.

4.4.1. Implementación

Para lograr el mejoramiento integral de la organización, hay que tener en cuenta los momentos por los cuales la misma debe pasar hasta llegar hasta este objetivo.

Según lo indica la Dra. Sandra Dávila en su Libro *“Cinco Momentos Estratégicos para Hacer Reingeniería de Procesos”*, es necesario identificar el lugar en el que una organización está frente a un mejoramiento o reingeniería de sus procesos.

Momentos, etapas y actividades de la reingeniería de procesos

MOMENTOS, ETAPAS Y ACTIVIDADES		
MOMENTOS	ETAPAS	ACTIVIDADES
PRELIMINAR	1. IDENTIFICACIÓN DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL 2. DECISIÓN	1. ELABORACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL 2. DIAGNÓSTICO DEL ANÁLISIS SITUACIONAL 3. DETERMINACIÓN PARA IMPLEMENTAR UN PROYECTO DE RP
DISEÑO DEL ESCENARIO	3. SELECCIONAR PERSONAS PARA INTEGRAR EL EQUIPO DE RP 4. MOTIVACIÓN 5. CAPACITACIÓN	4. SELECCIÓN DE PERSONAS PARA INTEGRAR LA GERENCIA 5. SELECCIÓN GRUPO INTERNO TÉCNICO / OPERATIVO 6. SELECCIÓN GRUPO EXTERNO TÉCNICO / OPERATIVO 7. TALLER DE MOTIVACIÓN AL GRUPO INTERNO TÉCNICO / OPERATIVO Y POBLACIÓN ORGANIZACIONAL 8. TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LAS FASES DEL PROYECTO DE RP
IDENTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE ACCIÓN	6. IDENTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE ACCIÓN DE LOS PROCESOS 7. IDENTIFICACIÓN DEL ÁMBITO DE LA ACCIÓN DE LA NUEVA MISIÓN Y VISIÓN DE LOS PROCESOS.	9. IDENTIFICACIÓN Y APROBACIÓN DE LAS CLASES DE PROCESOS 10. DETERMINACIÓN Y APROBACIÓN DE LA APROBACIÓN DEL IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROCESOS 11. ELABORACIÓN DE LOS NUEVOS OBJETIVOS Y METAS ESTRATÉGICAS DE LOS PROCESOS Y LAS ELABORACIÓN DE LA NUEVA MATRIZ ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL
RENDIMIENTO DEL PROCESO	8. ANÁLISIS DE TAREA / ACTIVIDAD DEL PROCESO 9. ANÁLISIS DEL PUNTO CRÍTICO DEL PROCESO	12. IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS / ACTIVIDADES DEL PROCESO Y DETERMINACIÓN DE LAS TAREAS / ACTIVIDADES DE VALOR AGREGADO 13. IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS 14. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE PUESTOS, E IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL PROFESIONAL REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR CADA PUESTO 15. SELECCIÓN DE PERSONAL PARA OCUPAR LOS NUEVOS PUESTOS 16. ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN DEL TIEMPO REAL / ACTUAL, Y REDUCCIÓN DEL TIEMPO DEL PROCESO 17. ANÁLISIS DE IDENTIFICACIÓN DEL COSTO ACTUAL, Y REDUCCIÓN DE COSTO DE LOS PROCESOS
DESARROLLO DE LA EJECUCIÓN DEL CAMBIO	10. ELABORACIÓN DEL PROYECTO OPERACIONAL DE CAPACIDAD DE GESTIÓN	18. IDENTIFICACIÓN Y DETERMINACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO OPERACIONAL.

Figura 42. Momentos, etapas y actividades de la reingeniería de procesos
Tomado de: (DAVILA, Sandra, Año 2001, p.7. fase III)

Colocar a KOBAC en el punto exacto de la reingeniería es importante, ya que al obtener un reconocimiento del lugar en el que se encuentra la organización, se evalúa cuanto conocimiento existe respecto del proceso administrativo y qué tan bien se lo aplica.

De acuerdo al desarrollo del presente estudio, se identificaron los principales problemas que tiene KOBAC es el no manejarse con un proceso administrativo óptimo que permita su desarrollo y mejoras en su productividad.

Lograr una mejora integral demanda definir rutas o caminos viables para optimizar las prácticas anteriores en todos los ámbitos y por qué no desarrollar nuevos métodos o procedimientos para apalancar la gestión y fortalecer a la organización.

Parte importante de llegar al cambio es poner bajo la lupa a la cultura organizacional del grupo a tratar o crear una al no existir identidad con la misma.

Para iniciar hay que remarcar y tratar los procesos críticos dentro de KOBAC, desarrollar una mejora en su procedimiento y posteriormente dar fuerza a las buenas prácticas o procesos que representen una ventaja competitiva de la organización.

La mejora que se pretende con el presente estudio es incrementar la productividad de la organización, al tratar e impulsar la reorganización de aquellos procesos críticos que hacen contrapeso y no permiten un desarrollo integral

Cuadro financiero del costo de implementación del plan de mejoramiento continuo.

El implementar y mejorar los procedimientos a los procesos mal identificados y no documentados de KOBAC, permitirá beneficios no solo en términos de gestión, sino también permitirá minimizar gastos innecesarios o gastos excesivos que existen actualmente por la mala organización y realización de sus procedimientos.

A lo largo del presente estudio se ha mencionado que existe un problema en la comunicación o fallas en la misma, que minimizan la gestión global o general de la organización. El verdadero desarrollo parte de la comunicación asertiva y real dentro de todos los ámbitos de gestión. Un proceso administrativo fuerte depende de la buena comunicación entre todas las áreas de desarrollo dentro de la organización.

Tanto la no información del aprovisionamiento de mercadería de ingreso a KOBAC, como los errores en la facturación son acciones que afectan a la gestión del departamento de Logística, por estos motivos se aborda un análisis para mejorar de inicio los problemas que lo afectan principalmente como el movilizar un automotor con

problemas en temas de accesibilidad para realizar actividades de recaudación o mensajería en instituciones financieras o en oficinas de clientes en donde no es posible obtener un lugar de parqueo disponible.

Gastos relacionados con la gestión del departamento de logística

A partir del análisis de los procesos con mayores problemas o procesos críticos, se puede mencionar que éstos por su mala estructuración y desarrollo generan gastos o costos que la organización debe asumir para que la gestión avance a su objetivo; muchos no están contemplados o considerados dentro de la gestión pero afectan a la misma.

Vale la pena mencionar algunos cómo: los excesivos gastos asociados a los vehículos, en los cuales se presentan rubros de mantenimiento, reparaciones, combustible para Logística que no se efectúa o se realiza fuera de tiempos y procedimientos requeridos; el tiempo que toma la confirmación realizada a última hora, entre otros.

A continuación un detalle de Gastos para el departamento de Logística:

Cómo lo señala el cuadro siguiente existen rubros altos asociados a la Logística y Distribución. Si se analiza una mejora y una optimización para el área se puede considerar que, al hacer eficiente al proceso mejorando su procedimiento se puede reducir estos costos, de la siguiente forma:

Cuadro de gastos anuales logística

CUADRO DE GASTOS ANUALES - LOGISTICA			
GASTOS	ENERO - JUNIO	JULIO - DICIEMBRE	
BENEFICIOS EMPLEADOS			
SUELDO	\$ 1.908,00	\$ 2.644,00	
BONOS	\$ 600,00	\$ 600,00	
PRESTACIONES	\$ 410,22	\$ 470,00	
GASTOS MOVILIZACIÓN			
CAMIONETA			
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 550,00	\$ 650,00	
GASTOS PARQUEO	\$ 400,00	\$ 420,00	
GASOLINA	\$ 360,00	\$ 500,00	
MOTOCICLETA			
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 240,00	\$ 280,00	
GASTOS PARQUEO	\$ 0,00	\$ 0,00	
GASOLINA	\$ 0,00	\$ 0,00	
GASTOS VARIOS			
GASTOS TELEFONÍA MÓVIL			
GASTOS TELEFONÍA FIJA	\$ 250,00	\$ 240,00	
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 80,00	\$ 80,00	
GASTOS EMERGENTES	\$ 700,00	\$ 650,00	
TOTALES	\$ 5.498,22	\$ 6.534,00	\$ 12.032,22

Figura 43. Cuadro de gastos anuales logística

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Fuente: Síntesis de información obtenida de entrevista concedida por el departamento financiero.

Una vez analizada la información obtenida de las entrevistas realizadas y de acuerdo con las estrategias que resultaron de elaborar un análisis FODA para KOBAC, se detalla un cuadro cuyo contenido corresponde a una propuesta de mejora para el departamento de logística.

Cuadro de gastos anuales logística – estimados (mejora)

CUADRO DE GASTOS ANUALES ESTIMADOS - LOGISTICA		
GASTOS	ENERO - JUNIO	JULIO - DICIEMBRE
BENEFICIOS EMPLEADOS		
SUELDO	\$ 1.908,00	\$ 2.226,00
BONOS	\$ 600,00	\$ 600,00
PRESTACIONES	\$ 410,22	\$ 450,00
GASTOS MOVILIZACIÓN		
CAMIONETA		
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 300,00	\$ 350,00
GASTOS PARQUEO	\$ 180,00	\$ 200,00
GASOLINA	\$ 360,00	\$ 450,00
BENEFICIOS EMPLEADOS		
SUELDO	\$ 1.908,00	\$ 2.226,00
BONOS	\$ 600,00	\$ 600,00
PRESTACIONES	\$ 410,22	\$ 450,00
MOTOCICLETA		
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 120,00	\$ 180,00
GASTOS PARQUEO	\$ 240,00	\$ 240,00
GASOLINA	\$ 150,00	\$ 150,00
GASTOS VARIOS		
GASTOS TELEFONÍA MÓVIL		
GASTOS TELEFONÍA FIJA	\$ 210,00	\$ 210,00
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 60,00	\$ 60,00
GASTOS EMERGENTES		
TOTALES	\$ 7.576,44	\$ 8.522,00
		\$ 16.098,44

Figura 44. Cuadro de gastos anuales logística – estimados (mejora)

Elaborado por: Salazar, Johanna.

Fuente: Síntesis de información obtenida de entrevista concedida por el departamento financiero.

Para obtener la mejora mencionada se deben reestructurar las actividades de confirmación de procedimientos de clientes, confirmación de información con ejecutivos, organización de despacho en base a cronogramas o llamadas de confirmación, solicitudes de ingreso, entre otras.

Además se señala el dividir las actividades para hacer más eficiente la gestión del departamento, atender temas de mensajería descoordinan los despachos en ocasiones y de esta forma no se cumple con el compromiso que tiene KOBAC con sus clientes,

aquel despacho oportuno que es bastante requerido. Además que podría darle la utilidad necesaria a un motorizado que no ha sido utilizado durante algún tiempo.

La división de tareas y actividades a realizar por dos personas en el departamento para reorganizarlo en pro de su desarrollo y mejora, representa realizar una inversión para incrementar una plaza de trabajo no ocupada, este incremento en los gastos reduce las ganancias pero a su vez disminuye aquellos gastos excesivos e innecesarios que se presentan en el primer cuadro. Al corto plazo se verá el rendimiento esperado y esta será la primera parte para obtener una mejora continua.

Conclusiones

Al terminar el presente estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La realización de un manual de procesos y procedimientos es muy importante para la empresa. Si bien es cierto el trabajo realizado es la fase de conocimiento en la que el mismo debe basarse, por el enfoque hacia los procesos críticos que se hizo.

Como se hizo evidente en el análisis FODA, KOBAC tiene características diferenciadoras que lo ubican por sobre su competencia, hay que saber explotar las mismas para crecer en función de todo aquello que evidencia la aceptación que tiene en el mercado corporativo de la ciudad de Quito.

La ubicación de la organización seguirá siendo en el Centro Norte de la ciudad de Quito, tanto oficinas como bodegas, debido a la ubicación geográfica que cuenta con algunas vías de acceso que hacen posible organizar una logística posible en tiempos menores.

En cuanto a la logística y las mejoras que requiere el departamento se debe realizar la división de funciones con un elemento adicional que trate temas de mensajería y despachos menores, para que los despachos no se vean afectados por actividades no relacionadas directamente con las ventas, además de esta forma se aprovechará un recurso (motocicleta) que estuvo sin usarse durante algún tiempo, pero que no dejaba de generar gastos incluso por su no uso.

Conforme al análisis efectuado, hay que considerar un incremento en los gastos correspondientes a la optimización de un puesto de trabajo, para que gracias a esta implementación se reduzca la ineficiencia o errores en las entregas de mercadería que ha sido evidente al momento del levantamiento de información. De esta forma se reforzará el compromiso respecto de los tiempos de respuesta de la organización.

Trabajar bajo parámetros de calidad; de inicio y al no contar con un manual en donde se detallan sus lineamientos. Hacer énfasis en que calidad de inicio es cumplir con los ofrecimientos que se realizan para con los clientes, de esta forma permitir que los mismos realicen la comprobación del servicio personalizado que KOBAC ofrece.

El estudio realizado permitió demostrar que no documentar los procesos ha sido un error que ha costado recursos a la organización, que tener una declaración de funciones no es suficiente y que hay que darle paso a los cambios para crecer.

Recomendaciones

Se debe realizar seguimiento al servicio que recibe el cliente, de esto depende su satisfacción para que el mismo continúe considerando a KOBAC como su proveedor.

Es recomendable capacitar a cada una de las personas que forman parte de la organización en temas de tecnología, nuevos productos, nuevas tecnologías para que al momento de tener una consulta sobre cualquier tema de parte de los clientes, haya una respuesta y se puedan solventar dudas, de esta forma brindar respaldo a los clientes.

Es necesario crear alianzas con compañías de transporte (Courier) para contar con este servicio en los menores tiempos posibles, así reafirmar la promesa de KOBAC, mejorar tiempos de respuesta y por ende obtener una mejor satisfacción del cliente.

Se debe promover la comunicación asertiva dentro del grupo o equipo de trabajo, tener disposición para explicar, para mediar y para resolver problemas permitirá un crecimiento integral.

Hay que tener en cuenta que con comunicación se puede crear un sentido de identidad y que un colaborador o empleado que denote identidad genera confianza, tanto dentro como fuera de la organización.

LISTA DE REFERENCIAS

Cirera, J. (11 de Septiembre de 2011). *La Mejora de Procesos desde el Punto de Vista Estratégico*. Obtenido de Gestión: <http://www.gestion.com.do>

Dávila, S. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. En S. Dávila, *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos* (págs. 13- 18). Quito: UCE.

Dávila, S. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos. En S. Dávila, *Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos* (págs. 13 - 18). Quito: UCE.

Harrington, J. (2004). Mejoramiento de procesos de la empresa. En J. Harrington, *Mejoramiento de procesos de la empresa* (págs. 29 - 17 - 23). Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.

Miklos, T. (2001). Las decisiones políticas: De la planeación a la acción. En T. Miklos, *Las decisiones políticas: De la planeación a la acción* (pág. 33). México: Siglo XXI Editores.

Münch, D. (2010). *Planificación Estratégica*. Lima: Mc Graw Hill.

Munch, L. (2008). En L. Munch, *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito* (págs. 13- 18). México: Trillas.

Munch, L. (2008). Tipos de planes. En L. Munch, *Planeación estratégica: El rumbo hacia el éxito* (pág. 13). México: Trillas.

Organización y Métodos “Un enfoque competitivo” -FRANKLIN BENJAMIN, GÓMEZ C GUILLERMO. 8va Edición. McGraw Hill.

Administración Moderna -CERTO SAMUEL, 8va Edición. Prentice Hall, Pearson Education.

La empresa hacia el año 2010 –COSTARAMÓN – AlfaomegaMarcombo – 1994

Reingeniería del Cambio – GROUARD BENOÎT, MESTON FRANCIS – AlfaomegaMarcombo – 1995

Reingeniería de procesos de la empresa –BALLÉ MICHAEL – Turpial – 1995

Mejora continua de procesos. CHANG, R. (1996) Barcelona, Granica.

INSTITUTO URUGUAYO DE NORMAS TÉCNICAS (2000) Familia UNIT-ISO 9000:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Montevideo.

Análisis y Planeación de la Calidad -JURAN, J. M. y GRYNA, F. (1995) 3a. Ed. USA, McGraw Hill.

Como Hacer Reingeniería. -MANGANELLI R.; KLEIN M. (1999) Colombia, Norma.

La renovación de las empresas. A través del camino crítico- BEER, MICHAEL. (1992). Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

Curso Reingeniería en las Empresas de Servicio. (1994). Copyright FadiKabboul. IESA.

Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas.-EL LIBRO DE LAS IDEAS. (1991). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

HARRINGTON, H. James. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. HARRINGTON, H. JAMES. (1997). Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A., Colombia.

Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial.-GINEBRA, JOAN. (1991). Mc. Graw Hill, México.

ANEXOS

MARCO CONCEPTUAL

Definición de Términos utilizados en “Plan de Mejoramiento Integral para la empresa KOBAC, dedicada a la comercialización de productos para campañas promocionales en el mercado corporativo de la ciudad de Quito”.

Actividad o tarea: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.

Administración: Conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.

Análisis ocupacional: Acción de identificar las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso es más que el análisis de puestos tradicionales y comprende la descripción compleja de la tarea dentro del contexto de la organización fuera del estrecho ámbito del puesto de trabajo.

Análisis: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas; así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con el todo.

Auditoría: Examen sistemático de los libros y registros de un organismo social, con el fin de determinar la razonabilidad de la contabilidad de los Estados Financieros.

Control: Es el proceso que permite verificar y garantizar que las actividades llevadas a cabo se correspondan con las planeadas y, por lo tanto, que conduzcan a las metas y

objetivos establecidos. El control nos permite comparar el desempeño real con los niveles establecidos en los planes, determinar posibles desviaciones para poder tomar medidas correctivas de tal forma que nos sirve como alerta sobre posibles problemas antes de que ocurran para así resolverlos y reducir el nivel de incertidumbre.

Controlar: Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

Coordinar: Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

Desarrollo organizacional: Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. Son determinantes: la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad del individuo. Implica una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una autoevaluación.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

Diagrama de flujo: Esquema expresado por medio de símbolos y líneas que conectan entre sí. a) la estructura y secuencia general de operaciones de una actividad o programa (diagrama de flujo del programa); b) o al sistema de procesamiento (diagrama de flujo del sistema).

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y trasfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

Dirección: es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de su unidad funcional y los objetivos de la empresa.

Dirigir: Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

División del trabajo: Forma de producción en la cual las diversas fases de un proceso productivo se separan en tareas específicas, lo que permite el desarrollo de la especialización del trabajo y con ello el aumento de la producción y la productividad.

Eficacia: Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

Eficiencia: Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.

Entorno (externo): aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico. Su adaptación

a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas. En otras palabras constituye el camino a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos.

Estructura orgánica: Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia

Evaluación: Revisión detallada y sistemática de un proyecto, plan u organismo en su conjunto, con objeto de medir el grado de eficiencia y eficacia con que está operando en un momento determinado para alcanzar los objetivos propuestos.

Evaluar: Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

Fines: Son los efectos que se obtienen con el logro de los objetivos.

Flujograma: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de "proceso, recorrido u hoja de ruta" con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Función administrativa: Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

Herramientas de gestión: Son todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, entre otras., que ayudan a la gestión de una empresa en los siguientes aspectos generales:

Herramientas para el control y mejora de los procesos empresariales

Herramientas para el registro de datos en cualquier departamento empresarial

Herramientas para la consolidación de datos y toma de decisiones.

Indicadores de desempeño: Parámetros que nos sirven para evaluar el índice de cumplimiento de las metas y objetivos de una empresa o institución, en base a los objetivos estratégicos planteados y aprobados previamente.

Instrucciones de trabajo: Son documentos que contemplan en detalle los aspectos técnicos existentes dentro del trabajo. Pueden incluir información sobre: especificaciones del producto, especificaciones para inspecciones, requerimientos de insumos y métodos de ensayos.

Logística: Explica el proceso de cómo se han de allegar los recursos necesarios en el lugar, cantidad y tiempo adecuados. 2. Alguien se preocupa de lo que requiere cada situación y asegura además de que todos los recursos necesarios estarán disponibles en el momento adecuado.

Manual de procedimientos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma).

Manual de Procedimientos: Son aquellos que indican que persona realiza cada actividad de un proceso, como y el cuándo lo hace. Evidencian la calidad que debe existir en la organización y son obligatorios.

Manual: Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

Meta: Cuantificación de los objetivos a alcanzar en los ámbitos temporal y espacial. Por lo tanto, debe responder a la pregunta de “cuanto” se pretende conseguir. Asimismo, para poder registrar las metas y facilitar su seguimiento y evaluación, es necesario que en adición a su cuantificación conlleven su expresión genérica en unidades de medida, con objeto de hacer posible la identificación producto o resultado final. Los componentes de una meta, son: la descripción, la unidad de medida y el monto o cantidad.

Método: Sucesión lógica de pasos o etapas que conducen a lograr un objetivo predeterminado.

Misión: Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre los productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada, la imagen.

Objetivo específico: Es la especificación de una parte del objetivo general. El conjunto de objetivos específicos logran el objetivo general.

Objetivo general: Se define como "un deseo a lograr".

Organización: Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición

correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Organizar: Acto de acopiar e integrar dinámicamente y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.

Plan: Instrumento diseñado para alcanzar determinados objetivos, en que se definen, en espacio y tiempo, los medios utilizables para su alcance, en tal virtud se contempla en forma ordenada y coherente las metas, estrategias, directrices y tácticas; así como los instrumentos y acciones que se utilizan para llegar a los fines deseados.

Planificación: Etapa en la que se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlos, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Polivalencia / polifuncionalidad: Capacidad profesional de una persona para desarrollar diversas funciones, a partir de una formación o rotación de puestos experimentada.

Problema: Situación anormal respecto a las conductas o hechos considerados "normales" en un momento histórico determinado y un lugar dado.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una Unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Puesto: Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración.

Recursos: Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Trabajo: Acción humana, individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio determinado y con el apoyo de otros recursos.

Visión: Resume los valores y aspiraciones de la organización, de forma genérica, sin especificaciones.