

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL

FACULTAD DE ADMINISTRACION

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BANDA

VANONI

ELSA INES RUEDA RODRIGUEZ

TUTOR

ING. JUAN LASCANO POLO MBA

Quito, 23 de Noviembre 2010

C251-AB

Quito, 7 de marzo de 2010

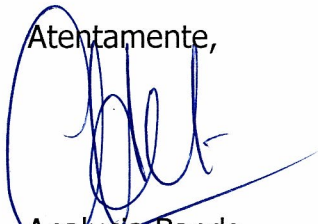
Ingeniero
JUAN LASCANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL
Presente.-

De mis consideraciones:

Banda Vanoni Cía. Ltda., empresa familiar, importadora de equipos y dispositivos médicos auspiciará a la señora Elsa Rueda en la realización de su Tesis de Grado cuyo tema es "Mejoramiento de Procesos" abriendo sus puertas para la revisión e investigación de procesos mediante la realización de entrevistas con todos los integrantes de la empresa.

Les deseamos éxitos en sus empeños.

Atentamente,



Analucia Banda
Gerente General
BANDAVANONI Cia. Ltda.

AB/aa

AGRADECIMIENTO

A mi familia por su permanente e incondicional respaldo para alcanzar esta importante meta de mi vida.

A la Universidad Técnica Israel, al Ing. Juan Lascano, Tutor de mi Tesis, a los profesores que me compartieron su conocimiento y experiencias, y a la empresa Banda Vanoni por su apoyo para la realización de la presente tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

Definición y formalización de procesos para que la empresa Banda Vanoni desarrolle sus actividades en el mercado medico hospitalario ecuatoriano, con un programa de mejora continua de los mismos, con la finalidad de aplicar nuevos enfoques gerenciales sustentados tanto en las Teorías de Gestión por Procesos y en Herramientas de Gestión Estratégica e Indicadores de Gestión. Con esta estructura Banda Vanoni estará en mejor posición para ofrecer una eficiente atención a sus clientes externos, mejor relación con sus proveedores, alto nivel de satisfacción y equilibrio interno, y un creciente nivel de participación en el mercado de provisión de equipos y suministros médico-hospitalario.

Para este proyecto se utilizó el análisis del entorno para reconocer fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a ser consideradas en el planteamiento estratégico de procesos; se identificaron los procesos que son esenciales para la mejora empresarial y el crecimiento de su participación en el mercado, se cuantificó, analizó y proyectó el comportamiento de las ventas y costos, y se estimó el impacto del cambio a una estructura basada en procesos y su efecto en las ventas, adquisiciones y distribución de la empresa. Además se determinó el costo beneficio empresarial de disponer de una estructura basada en procesos y su cadena de valor.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1.	INTRODUCCION	1
1.1	Planteamiento del Problema	1
1.2	Formulación del Problema	4
1.3	Sistematización	4
1.4	Objetivo General	4
1.5	Objetivo Específicos	5
1.6	Justificación	5
1.7	Marco Referencial	8
1.7.1	Marco Teórico	9
1.7.1.1	Deming y su Filosofía	9
1.7.1.2	Las Reglas de Oro de Deming	11
1.7.1.3	Las Siete Enfermedades Mortales	15
1.7.1.4	Cultura Organizacional	18
1.7.1.5	Gestión por Procesos	20
1.7.1.5.1	Diferencias entre la administración Funcional y el nuevo Enfoque por procesos	21
1.7.1.6	Que es Proceso, Elementos, sus Objetivos	22
1.7.1.6.1	Definición de proceso	22
1.7.1.6.2	Elementos de un proceso	22
1.7.1.6.3	Requisitos de un proceso	23
1.7.1.6.4	Que son los insumos	23

1.7.1.6.5	Tipos de Insumo	24
1.7.1.6.6	Características relevantes de un proceso	24
1.7.1.6.7	Que es producto	25
1.7.1.6.8	Tipos de producto	25
1.8	Hipótesis	25
1.9	Estructura Legal	25
1.10	Estructura Organizacional Actual	28
1.11	Estructura Funcional Actual	29
CAPITULO II	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	55
2.1	Análisis Externo (P.E.S.T)	55
2.1.1	Factor Político	58
2.1.2	Factor Económico	64
2.1.3	Factor Social	78
2.1.4	Factor Tecnológico	87
2.2	Modelo de las 5 Fuerzas de Poder	89
2.2.1	Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores	90
2.2.2	Poder de negociación de los Compradores o clientes	92
2.2.3	Amenaza de nuevas entradas de competidores	93
2.2.4	Amenaza de productos sustitutos	94
2.2.5	Rivalidad entre los competidores	96
2.3	Análisis Interno	98
2.3.1	Cadena de Valor	99

2.3.1.1	Actividades de Apoyo	104
2.3.1.2	Actividades Primarias	105
2.3.2	Capacidad Humana	105
2.3.2	Capacidad Física	107
2.3.4	Capacidad Financiera	108
2.3.5	Capacidad Tecnológica	108
2.3.6	Capacidad Comercial	110
2.4	Gestión de Cartera Basada en Participación y Crecimiento del mercado (Mercado BCG)	112
2.5	Situación económica financiera	116
2.6	Análisis FODA	122
2.6.1	FODA de la Empresa Banda Vanoni	122
2.6.2	Matrices de Impacto	126
2.6.3	Factores Críticos de Éxito	129
2.6.4	Estrategias y Objetivos Estratégicos	129
2.6.4.1	Matriz Ofensiva	131
2.6.4.2	Matriz Defensiva	132
2.6.5	Matriz FODA Estratégica	134
2.7	Planes de Acción	135
2.7.1	Planes de Acción Ofensivos	135
2.7.2	Planes de Acción Defensivos	139
2.8	Direccionamiento Estratégico	143
2.8.1	Misión	143

2.8.2	Visión	143
2.8.3	Valores	143
2.8.4	Políticas Institucionales	143
2.8.5	Balance Scorecard	145
CAPITULO III	LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS	146
		146
3.1	Situación Actual	146
3.1.1	Levantamiento de procesos	146
3.1.1.1	Metodología	146
3.1.1.2	Entrevistas	147
3.1.1.3	Identificación y Caracterización de Procesos y Actividades	149
3.1.2	Cadena de Valor	157
3.1.3	Jerarquía de Procesos	157
3.1.3.1	Diagrama de Contexto Nivel Macro	158
3.1.3.2	Diagrama de Contexto Nivel Cero Macroprocesos	159
3.1.3.3	Diagrama de Contexto Nivel Cero Procesos Productivos	160
3.1.4	Manual de Procesos y Procedimientos	160
3.1.4.1	Procesos Gobernantes	160
3.1.4.2	Procesos Productivos	161
3.1.4.2.1	Logística de Entrada	161
A.1)	Subproceso Recepción y Almacenamiento	161

a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	162
b.	Descripción de Procedimientos	162
c.	Diagrama de Flujo	164
d.	Matriz de Análisis	165
A.2)	Subproceso Control de Inventarios	166
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	166
b.	Descripción de Procedimientos	166
c.	Diagrama de Flujo	168
d.	Matriz de Análisis	169
A.3)	Subproceso Devoluciones	170
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	170
b.	Descripción de Procedimientos	170
c.	Diagrama de Flujo	171
d.	Matriz de Análisis	172
3.1.4.2.2	Marketing y Ventas	173
B.1)	Subproceso Promocionar	174
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	174
b.	Descripción de Procedimientos	174
c.	Diagrama de Flujo	175
d.	Matriz de Análisis	176
B.2)	Subproceso Vender	177
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	177
b.	Descripción de Procedimientos	177

c.	Diagrama de Flujo	180
d.	Matriz de Análisis	182
B.3)	Subproceso Fijar Precios	183
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	183
b.	Descripción de Procedimientos	183
c.	Diagrama de Flujo	185
d.	Matriz de Análisis	186
3.1.4.2.3	Logística de Salida	187
C.1)	Subproceso Procesar Pedidos	187
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	187
b.	Descripción de Procedimientos	187
c.	Diagrama de Flujo	189
d.	Matriz de Análisis	190
C.2)	Subproceso Transportar Pedidos	191
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	191
b.	Descripción de Procedimientos	191
c.	Diagrama de Flujo	192
d.	Matriz de Análisis	193
C.3)	Subproceso Entregar al Cliente	194
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	195
b.	Descripción de Procedimientos	195
c.	Diagrama de Flujo	196
d.	Matriz de Análisis	197

3.1.4.2.4	Servicios	198
D.1)	Subproceso Servicio Postventa	198
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	198
b.	Descripción de Procedimientos	198
c.	Diagrama de Flujo	200
d.	Matriz de Análisis	202
D.2)	Subproceso Atender Reclamos	203
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	203
b.	Descripción de Procedimientos	203
c.	Diagrama de Flujo	205
d.	Matriz de Análisis	206
D.3)	Subproceso Soporte y Reparación	207
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	207
b.	Descripción de Procedimientos	207
c.	Diagrama de Flujo	209
d.	Matriz de Análisis	210
D.4)	Subproceso Capacitar	211
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	211
b.	Descripción de Procedimientos	211
c.	Diagrama de Flujo	213
d.	Matriz de Análisis	214
3.1.4.3	Procesos de Apoyo	215
3.1.4.3.1	Abastecimientos	215

F.1)	Subproceso Poner Pedidos	215
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	215
b.	Descripción de Procedimientos	216
c.	Diagrama de Flujo	218
d.	Matriz de Análisis	219
F.2)	Subproceso Importaciones	220
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	220
b.	Descripción de Procedimientos	220
c.	Diagrama de Flujo	222
d.	Matriz de Análisis	223
F.3)	Subproceso Compras Locales	224
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	224
b.	Descripción de Procedimientos	224
c.	Diagrama de Flujo	226
d.	Matriz de Análisis	227
3.1.4.3.2	Administración de Recursos Humanos	228
G.1)	Subproceso de Selección y Contratación	228
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	228
b.	Descripción de Procedimientos	228
c.	Diagrama de Flujo	229
d.	Matriz de Análisis	231
3.1.4.3.3	Infraestructura de la Empresa	232
H.2)	Subproceso Facturación	232

a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	232
b.	Descripción de Procedimientos	232
c.	Diagrama de Flujo	234
d.	Matriz de Análisis	235
H.3)	Subproceso Pagos	236
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	236
b.	Descripción de Procedimientos	236
c.	Diagrama de Flujo	238
d.	Matriz de Análisis	240
H.4)	Subproceso Cobros	241
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	241
b.	Descripción de Procedimientos	242
c.	Diagrama de Flujo	245
d.	Matriz de Análisis	246
H.5)	Subproceso Contabilidad	247
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	247
b.	Descripción de Procedimientos	247
c.	Diagrama de Flujo	250
d.	Matriz de Análisis	252
3.2	Situación Propuesta	253
3.2.1	Análisis de la Situación Actual	253
3.2.1.1	Identificación de Debilidades y Disfuncionalidades	253
3.2.1.2	Análisis de las Eficiencias de los Procesos Actuales	255

3.2.2	Cadena de Valor	257
3.2.3	Manual De Procesos Propuestos	257
3.2.3.1	Procesos Gobernantes	259
E.1)	Subproceso Planificación	259
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	259
b.	Descripción de Procedimientos	259
c.	Diagrama de Flujo	262
d.	Matriz de Análisis	264
E.2)	Subproceso Organizar y Liderar	264
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	264
b.	Descripción de Procedimientos	264
c.	Diagrama de Flujo	266
d.	Matriz de Análisis	267
E.3)	Subproceso Verificar y Controlar	268
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	268
b.	Descripción de Procedimientos	269
c.	Diagrama de Flujo	270
d.	Matriz de Análisis	271
3.2.3.2	Procesos de Apoyo	272
G	Proceso Administración de Recursos Humanos	272
G.2)	Subproceso Capacitación y Desarrollo	272
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	272
b.	Descripción de Procedimientos	272

c.	Diagrama de Flujo	274
d.	Matriz de Análisis	275
G.3)	Subproceso Compensación	276
a.	Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor	276
b.	Descripción de Procedimientos	276
c.	Diagrama de Flujo	278
d.	Matriz de Análisis	279
3.2.4	Análisis de la Variación de la Eficiencia Mejorada	280
CAPITULO IV	ANALISIS DE POTENCIALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA	284
4.1	Efecto de Implantación de Enfoque de procesos y reingeniería en la Empresa Banda Vanoni	284
4.1.1	Tiempos, costos y eficiencias en la Situación Actual	286
4.1.2	Tiempos, costos y eficiencias en la Situación Propuesta	287
4.1.3	Variaciones Resultantes	288
4.2	Ventas	289
4.3	Costos	292
4.4	Inversiones	294
4.5	Flujo de Caja	295
4.5.1	Flujo de Caja Situación Actual	295
4.5.2	Flujo de Caja Situación Propuesta	296
4.5.3	Flujo de Caja Incremental	296

4.6	Análisis de Rentabilidad	297
CAPITULO V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	299
5.1	Conclusiones	299
5.2	Recomendaciones	301
BIBLIOGRAFIA		302
ANEXOS		304

CAPITULO 1 INTRODUCCION

1. Tema de Tesis

PLAN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BANDA VANONI

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

La empresa Banda-Vanoni es una empresa familiar que durante 21 años viene actuando dentro del sector comercial, dedicándose a la importación, distribución, venta y provisión de equipos médicos especializados, así como suministros de uso médico y hospitalario. Esta empresa ha venido manteniendo un crecimiento sostenido en el mercado pero su crecimiento y proyección enfrentan la falta de formalización de sus procesos y procedimientos de trabajo, lo cual incide en no disponer de un sistema de objetivos, estrategias y planes de acción que sirven de punto de referencia para asegurar que las decisiones que se toman diariamente se proyecten en el corto mediano y largo plazo, apalancando y asegurando así su crecimiento continuo en el tiempo.

Como es el caso de todas las empresas de tipo familiar, Banda-Vanoni en su estructura funcional está sustentada en la participación de los miembros de la familia, lo cual puede constituirse en un arma de doble filo frente a la competencia, pero la realidad del mercado ecuatoriano determina que la mayor parte de empresas que participan en este segmento del mercado tienen una estructuración

similar, equilibrando así las potencialidades y posibilidades lo cual se refleja en el crecimiento antes señalado.

Del conocimiento que hasta el momento se tiene de Banda-Vanoni se ha podido determinar que la inexistencia de una organización basada en procesos con procedimientos formalizados y que no dispongan de un enfoque sustentado en la mejora continua de su gestión y procesos, determina que existan personas “clave e irremplazables” en el cumplimiento de funciones y tareas específicas, generándose así un alto nivel de riesgo para la empresa, pudiéndose inferir que las relaciones internacionales con aquellas empresas que son fabricantes de los productos representados por Banda-Vanoni en el Ecuador podrían perderse en determinado momento por cuanto hay una sola persona que mantiene los contactos, si bien es uno de los miembros de la familia dueña de la empresa.

De igual manera se ha visualizado que otro componente de riesgo está dado por el ingreso en el mercado de equipos y suministros de igual funcionalidad pero de menor calidad lo cual se refleja en la disminución de los márgenes de participación en el mercado, siendo esta una realidad que se enlaza con la existencia de restricciones para la participación en el segmento de mercado correspondiente al sector público ya que los esquemas de corrupción existente en las compras públicas subsisten aún con el sistema de subasta inversa que fue habilitado como un mecanismo para garantizar la transparencia, confiabilidad y credibilidad de los procesos de adquisición gestionados por el estado. Las consecuencias de este

tipo de situaciones pueden reflejarse en que los márgenes de utilidad y rendimiento sean afectados en el tiempo pese a los esfuerzos que ponga el equipo de ventas.

Finalmente se puede señalar que el esfuerzo de ventas de Banda-Vanoni directamente se centra en Quito, Guayaquil, Manta y Portoviejo lo cual ha determinado que la empresa tenga una alta penetración en estas ciudades más no en las otras provincias y ciudades del Ecuador. De esta premisa se desprende que en el tiempo el esfuerzo para captar un segmento del mercado en ciudades diferentes a Quito, Guayaquil, Manta y Portoviejo puede llegar a ser muy alto y costoso por la penetración existente de otros equipos similares.

Se considera conveniente y necesario estructurar un plan de mercadeo con énfasis en la calidad y garantía de los productos así como en el nivel de servicio a los clientes, lo cual redundaría en apalancar la fidelidad de los actuales clientes, y proyectar esta imagen a los potenciales clientes del mercado.

Otra consideración que se debe enfrentar es el distribuir a nivel nacional el esfuerzo de ventas o establecer subdistribuidores que hagan presencia y capten progresivamente el mercado de las demás ciudades y provincias del país, siendo este el primer paso que ya ha dado la empresa que estamos analizando.

1.2. Formulación del Problema:

¿La falta de procesos y procedimientos formalizados en la empresa Banda Vanoni podrá incidir en el futuro crecimiento de sus ventas en el mercado médico y hospitalario del Ecuador?

1.3. Sistematización

- ✓ ¿Cómo el análisis del entorno y el análisis FODA ayudan para la definición y mejoramiento de los procesos de la empresa?
- ✓ ¿Qué procesos son vitales o esenciales para la mejora empresarial y el crecimiento de su participación en el mercado?
- ✓ ¿Cuál ha sido el comportamiento de las ventas de Banda-Vanoni en los últimos tres años?
- ✓ ¿Cuál será el impacto del cambio a una estructura basada en procesos en las ventas de la empresa?

1.4. ¿Objetivo General

Definir y proponer los procesos mediante los cuales la empresa Banda Vanoni desarrolle sus actividades en el mercado medico hospitalario ecuatoriano y proponer la revisión y mejora continua de los mismos.

1.5. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar el análisis del entorno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a ser consideradas en el planteamiento estratégico de procesos.
- ✓ Identificar los procesos que son vitales o esenciales para la mejora empresarial y el crecimiento de su participación en el mercado.
- ✓ Cuantificar y analizar el comportamiento de las ventas de la empresa en los últimos tres años.
- ✓ Estimar el impacto del cambio a una estructura basada en procesos en las ventas de la empresa.

1.6. Justificación

En la actualidad las empresas buscan ser más competitivas dentro de su ámbito de acción y competencia, para lo cual cada vez adoptan nuevas y mejores estrategias a fin de garantizar el éxito de sus operaciones así como la consecución de beneficios económicos.

Con esta finalidad, las organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en nuevos enfoques gerenciales, los mismos que se sustentan tanto en Herramientas de Gestión Estratégica e Indicadores de Gestión, como en las Teorías de Gestión por Procesos y su mejora continua, a fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo, con el propósito de establecer

metas que permitan el cumplimiento de los Planes Estratégicos del Negocio, enfocándose al cumplimiento de la Visión, Misión y Valores, elementos que al ser conjugados entre sí comprometen tanto a empleados como supervisores a estar identificados con la organización, a través un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma.

Sobre esta base se enfoca la necesidad de plantear la evaluación de los procesos mediante los cuales la empresa Banda-Vanoni desarrolla su gestión, aspecto que incidirá en el rediseño y optimización de los mismos, pudiéndose así formalizar y documentar sus procedimientos, establecer los lineamientos a seguir para la consecución de los objetivos empresariales y la generación de beneficios; de igual manera se fomentará un enfoque orientado a la mejora continua de las operaciones de Banda-Vanoni, lo cual se revertirá en la oportuna y eficiente atención de sus clientes externos, en una mejor relación con sus proveedores, así como en la consecución de un alto nivel de satisfacción y equilibrio interno, factores que permitirán en que esta empresa pueda continuar teniendo un creciente nivel de participación en el mercado de provisión de equipos y suministros médico-hospitalario.

Como alternativas para enfrentar los potenciales eventos que aquí se han presentado como una inferencia sustentada en el actual conocimiento de la realidad de Banda-Vanoni, es que las relaciones internacionales deben manejarse de modo estructurado, haciendo que en determinadas reuniones participe más de

un representante de la empresa Banda-Vanoni de manera que se garantice la continuidad de las mismas.

Esta tesis también se sustenta desde los puntos de vista práctico, teórico y metodológico, así:

Desde el punto de **VISTA PRÁCTICO** vemos que es una adecuada respuesta a un problema de gestión, ante el cual se propone una estrategia concreta de acción, que al ser aplicada contribuirá a la solución.

Desde el punto de **VISTA TEÓRICO**, esta investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente tanto en la Gestión de Procesos como en el ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que de una manera u otra se confrontan teorías, lo cual necesariamente conlleva a hacer epistemología del conocimiento existente.

Desde el punto de **VISTA METODOLÓGICO**, esta investigación está generando conocimiento válido y confiable dentro del área de Gestión de Procesos en particular y de las Ciencias Administrativas en general.

En lo que corresponde a su alcance, la investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, por lo tanto servirá como marco referencial a estas.

Finalmente, desde el punto de VISTA PROFESIONAL, esta tesis pone de manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera y permite sentar las bases para la realización de otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

1.7. Marco Referencial

Hoy en día las empresas se enfrentan con la dificultad que representa la competencia, dado que el crecimiento del mercado es menor comparado con el incremento de competidores. Partiendo de ello, la creciente necesidad de cambiar y adoptar una cultura de procesos orientada a la mejora continua dentro de toda la estructura organizacional, constituye una herramienta que más que ofrecer una ventaja competitiva, representa una oportunidad para identificar y consolidar la relación con el cliente tanto interno como externo.

Para iniciar esta transformación es necesario que el gerente sea quien tome la iniciativa y el reto de implementar una estrategia que involucre a todo el personal en la búsqueda de soluciones y alternativas que permitan obtener mejores beneficios para la organización.

Cabe mencionar que todo este concepto de procesos y su mejora continua fue expuesto por primera vez por el Dr. Edward Deming quien enfatizó la necesidad e importancia del control de calidad, así como del liderazgo de la gerencia. A continuación se presenta el marco teórico con el cual se sustenta la investigación.

1.7.1. Marco Teórico

Estando inmersos en un estudio orientado al “ANÁLISIS Y REDISEÑO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BANDA-VANONI”, el trasfondo que sustenta este estudio es la orientación a la implantación de una estructura organizacional basada en procesos para sustentar la operación y gestión de esta empresa, y consecuentemente lograr alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia. Por lo tanto si tratamos la temática de procesos es necesario referenciar a Deming y sus principios que dieron forma y contexto para aplicar un modelo de gestión por procesos y su mejora continua.

1.7.1.1. Deming y su Filosofía

Durante los años treinta, época previa a la segunda guerra mundial, el Dr. W. Edward Deming impartió su cátedra de control de calidad, y pudo identificar que el enseñar y aplicar estadística solo en el área de manufactura de la organización no resolvería los problemas de estas. Después de la segunda guerra mundial fue invitado a Japón para ayudar a reconstruir la nación y elevar sus niveles de producción y productividad, es ahí donde Deming, cuyos conceptos y teorías no fueron tomados en consideración en su tierra natal, Estados Unidos, demuestra la importancia del liderazgo gerencial, de la asociación de mutuo beneficio entre

cliente proveedor, así como de la mejora continua en el desarrollo de productos y procesos. ¹

La filosofía y modelo de Deming² es considerada como el punto de partida para la implementación de la administración de calidad total (TQM); esta filosofía y sus reglas de aplicación se sintetizan y representan en el cuadro que se presenta a continuación.

¹ [\(Administración y Control De La Calidad. Evans Lindsay. Editorial: Thomson Año: 2000 ISBN: 9687529679\).](#)

² <http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDeEdwardDeming>

REGLAS DE ORO DE DEMING

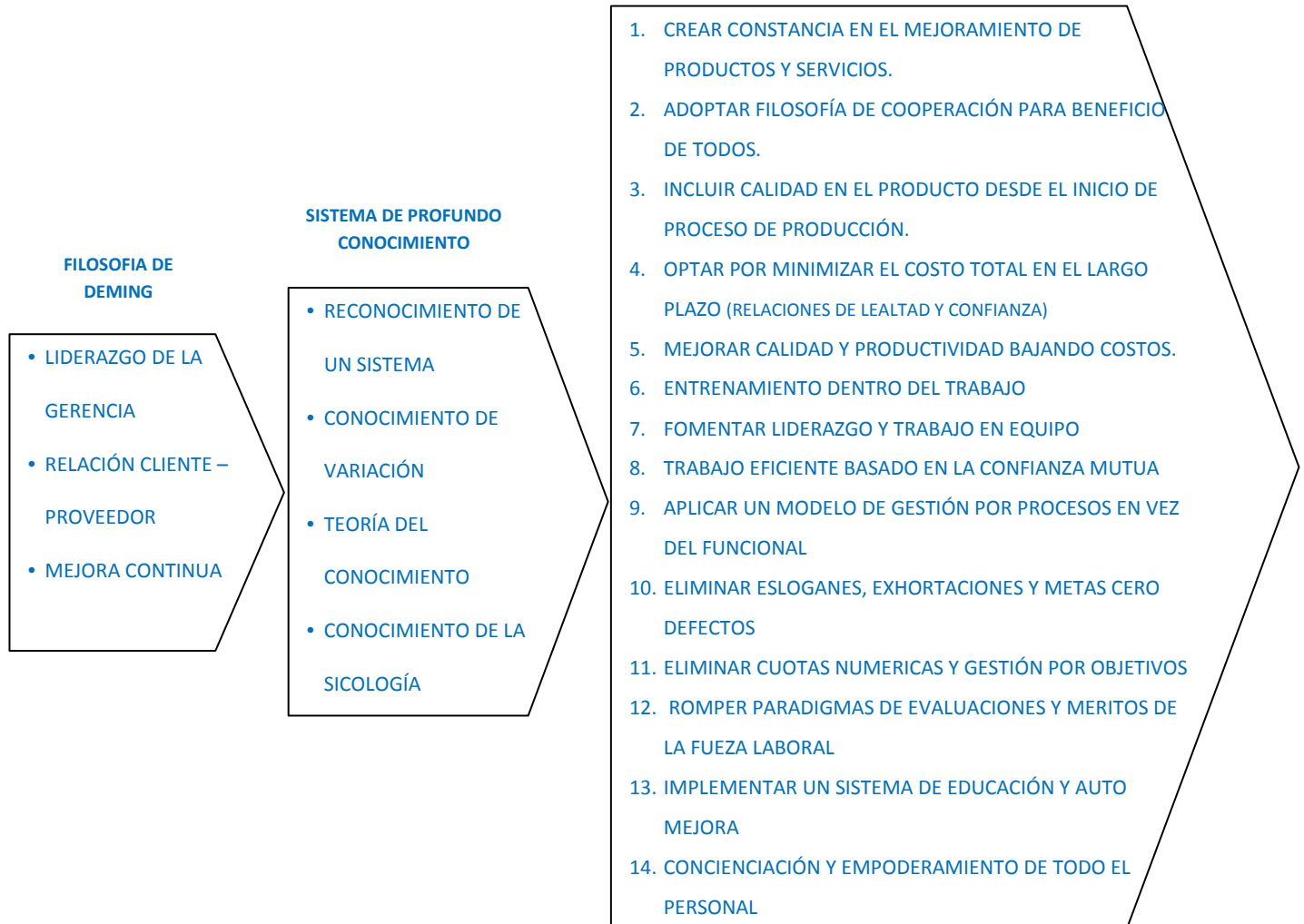


Figura 1 La filosofía de Deming y sus Reglas de Oro
Fuente: <http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDeEdwardDeming>
Elaboración: Elsa Rueda

1.7.1.2. Las Reglas de Oro de Deming

Es conocido que durante su estadía en el Japón uno de los más significativos aportes de Edward Deming a los procesos de calidad fue el “Control Estadístico de

Procesos”, mediante el cual los administradores y operadores pueden entender "lo que las máquinas dicen", y por medio de esto gestionar la calidad de los productos ya que se trata de reducir la incertidumbre y la variabilidad de los procesos de producción ya que una de los postulados de Deming sustenta que "...la variabilidad es la causa de la mala calidad...".³

Una de las más conocidas formas de representar la gestión de la calidad se da en base al llamado Ciclo PDCA de Mejora Continua o Ciclo de la Calidad de Deming. Este ciclo que es nombrado en honor a Deming fue diseñado y concebido por Malcolm Baldrige, su más aventajado discípulo.

El ciclo PDCA toma su nombre de las siglas de las palabras **Plan**, **Do**, **Check**, **Act**, cuyos equivalentes en español son Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar. Este ciclo establece el esquema metodológico por medio del cual se gestiona la mejora continua de los procesos, la cual fue inicialmente concebida para los procesos productivos pero que en la actualidad se la aplica también a los procesos de tipo administrativo.

En el diagrama que se presenta a continuación se representa el Ciclo PDCA.

³ [FUENTE: REGLAS DE ORO DE DEMING](http://informationmanagement.wordpress.com/2008/06/24/las-reglas-de-oro-de-Deming/)
http://books.google.com.ec/books?id=DMwJ0Za-vzEC&pg=PA7&lpg=PA7&dq=reglas+de+oro+de+deming&source=bl&ots=KFXsrbTWoN&sig=fVlHtG_5ZcNBcew7UHOGFNLbfl&hl=es&ei=eBEDS4uGHly6nqe2jYx2&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CAwQ6AEwAjkK#v=onepage&q=&f=false

CICLO PDCA O DE CALIDAD DE DEMING

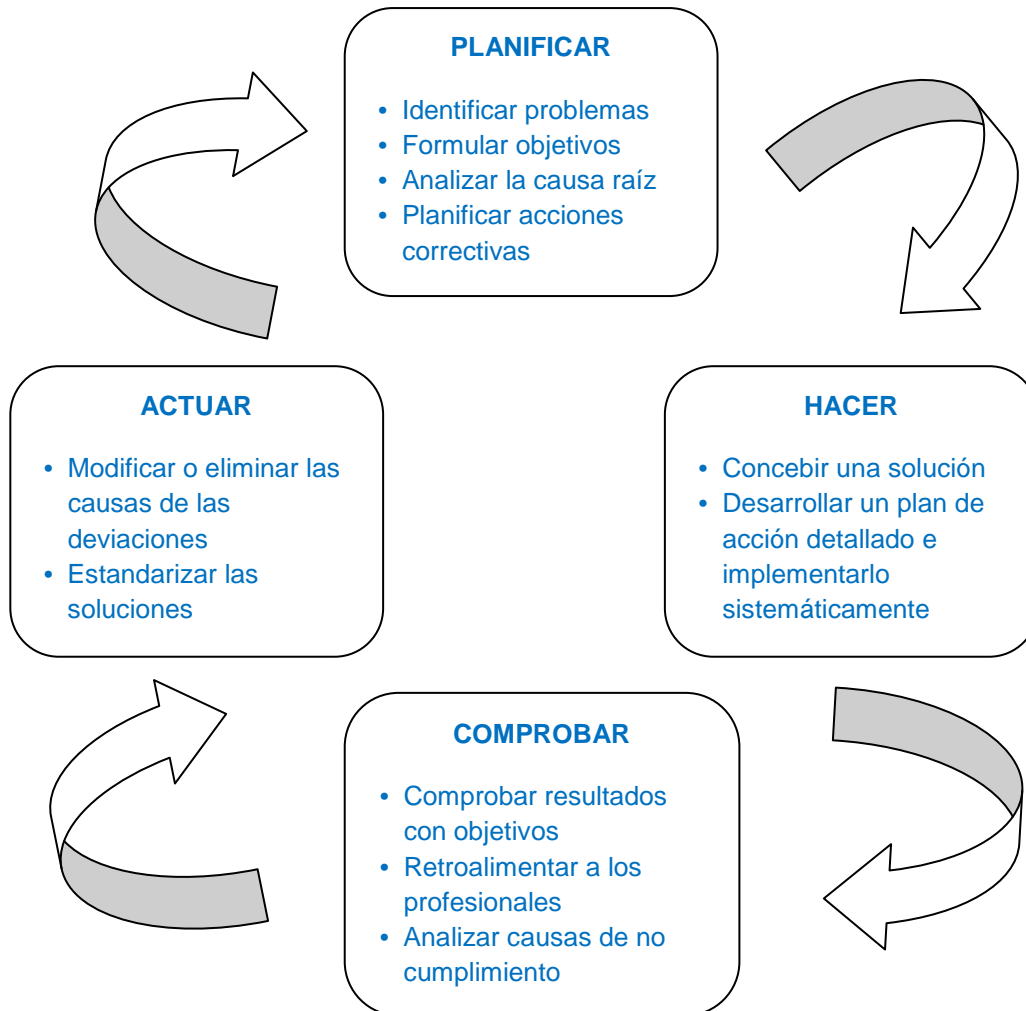


Figura 2 Ciclo PDCA o de Calidad de Deming

Fuente: <http://www.hci.com.au/hcisite2/toolkit/pdcacycl.htm>

Elaboración: Elsa Rueda

Para la transformación de la gestión empresarial y la consecución de la eficacia Deming planteó Catorce Principios Fundamentales cuyo objetivo sustancial es ser competitivo, mantenerse en el negocio y dar empleo; estos catorce puntos se presentaron por primera vez en su libro "Out of the Crisis" ("Salir de la Crisis").

A continuación se detallan los catorce puntos que constituyen las Reglas de Oro de Deming:

1. Crear constancia en el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva filosofía de cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.
6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.

8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos
12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora
14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La transformación es trabajo de todos.

1.7.1.3. Las Siete Enfermedades Mortales

En contraposición a sus reglas de oro y como un complemento conceptual de las mismas, Deming postuló las denominadas enfermedades mortales de la gerencia,

las cuales reflejan los más comunes y usuales errores que se producen en las empresas, se hace un ligero análisis de su sentido en la gestión:

1. Falta de constancia en el propósito

Los síntomas de esta enfermedad los podemos ver cuando la Gerencia cambia de dirección constantemente, se pasa de una metodología a otra pero no se nota el compromiso con la mejorar continua de procesos y productos.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo

La visión inmediatista lo absorbe en la revisión y análisis de las cifras del mes; está tan preocupado por el hoy que difícilmente puede enfocarse en el futuro.

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito

Ishikawa planteaba que el 85% de los problemas de una organización son responsabilidad de la gerencia, sin embargo en muchas empresas se usa la evaluación de desempeño se usa como medio de identificar culpables en los niveles inferiores. Utilizar las evaluaciones para escatimar unos centavos al aumento de los empleados, no es bien visto, cuando a pesar de todo su esfuerzo no pueden lograr los resultados, lo que sucede cuando una gerencia está desconectada de los procesos.

4. Movilidad de la Gerencia

La búsqueda de nuevas oportunidades y la visión inmediatista de las utilidades en el corto plazo inciden en la rotación de los ejecutivos cuya consecuencia es que se tenga una empresa impersonal que no logra sus objetivos.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en las cifras visibles

Lo que el Dr. Deming dijo hace más de 30 años hoy lo repiten Prahalad, Kaplan y muchos otros autores, “las cifras visibles que muestra la contabilidad financiera no reflejan el valor de una empresa”, esto se debe a que no se contabiliza la fidelidad de los clientes, la alta calidad del producto, la participación del mercado, el conocimiento de los empleados, la capacidad gerencial, es decir todo aquello que conocemos como activos intangibles. Por lo tanto, si un gerente administra solamente las cifras visibles, está dejando de lado un significativo grupo de valiosos activos.

6. Costos médicos excesivos:

Cuando las empresas empezaron a notar que con las nuevas prerrogativas de la seguridad social los empleados se ausentaban con la excusa de ir al Seguro, cambiaron el concepto a médico de empresa, para evitar que éstos salieran de las instalaciones. En los anuncios sobre reclutamiento de personal, se presenta como un beneficio. Las ausencias y las incapacidades son muestra de algo más que vagabundería del trabajador, es que hay empresas en donde trabajar es un fastidio, pues no se valora el recurso humano. El trabajador debe soportar llamadas de atención por procesos mal diseñados, por ausencia de liderazgo,

falta de motivación, por falta de planificación, por falta de visión de sus jefes, por la falta de capacidad de hacer de la empresa el mejor lugar para trabajar.

7. Costos excesivos de garantía

Hay quejas audibles y hay quejas inaudibles, las primeras probablemente se conviertan en reclamos que deben ser atendidos y en muchos de ellos hacer honor a la garantía. Pero cuando tenemos clientes que no se quejan, el efecto es que simplemente dejan de comprar. Es por esto que la calidad es el más relevante componente que nos permite soportar la avalancha de productos externos y competir en mercados internacionales, siendo también la base para poder firmar tratados de libre comercio. Se debe tener presente que la competitividad se sustenta fundamentalmente en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen⁴

1.7.1.4. Cultura Organizacional

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

⁴ Fuente: Aseguramiento de la calidad.
<http://ayllonrocio06210665.blogspot.com/2009/02/14-principios-y-7-enfermedades-mortales.html>

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- ✓ Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- ✓ Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- ✓ Reforzar la estabilidad del sistema social

Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones
Esta definición sugiere que la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Otra perspectiva destaca cómo la cultura afecta al comportamiento. "La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)".

Las definiciones sugieren lo que todos sabemos por nuestras experiencias personales; las organizaciones tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y normas para realizar sus actividades.⁵

1.7.1.5. Gestión por Procesos

La Gestión por Procesos es la espina dorsal de toda empresa su implantación ayudará una mejora significativa en todos los ámbitos de gestión de las empresas, por cuanto permite: identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, situación que contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

La Gestión de Procesos toma a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Entre las características de la **Gestión de Procesos**, se tienen:

- ✓ Asigna "propietarios" a los procesos, haciendo posible una gestión que genera valor agregado para el cliente.
- ✓ Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados

⁵ FUENTE : CULTURA ORGANIZACIONAL/ ALBERTO VALLADARES
<http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv114-con1397.htm>
www.degerencia.com/tema/cultura_organizacional
<http://www.revistadircom.com/libros/coleccion-aperio/62-cultura-organizacional.html>

- ✓ Establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos.

1.7.1.5.1. Diferencias entre la Administración Funcional y el Nuevo Enfoque de Administración por Procesos.

Administración Funcional	Administración por Procesos
Los empleados son el problema	El proceso es el problema
Empleados	Personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan las cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar al proceso
Cambiar a la persona	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor Empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollo de las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
Corregir errores	Reducir la variación
¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió que el error se cometiera?
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Tabla 1: Diferencias entre la Administración Funcional y el nuevo enfoque de Administración por Procesos.

1.7.1.6. Que es Proceso, Elementos, sus Objetivos y la Competitividad

1.7.1.6.1. **Definición de Proceso.**- Actividad o grupo de actividades que emplean un insumo organizacional (entrada), le agregan valor a este (generan una transformación) y suministran un producto (resultado) para un cliente interno o externo"

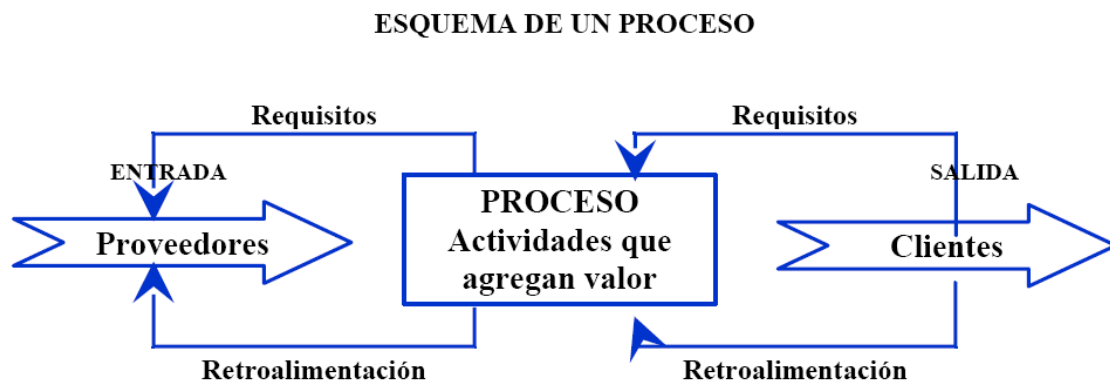


Figura 3: Esquema de un proceso

Fuente: <http://www.pdf-search-engine.com/administracion-por-procesos-pdf.html>

1.7.1.6.2. Elementos de un Proceso

- ✓ *Entrada*, "insumo" que responda al estándar o criterio de aceptación definido y que proviene de un proveedor (interno o externo).
- ✓ *Recursos y estructuras*, para transformar el insumo de la entrada.
- ✓ *Un producto*, "salida" que representa algo de valor para el cliente interno o externo
- ✓ Sistema de medidas y de control de su funcionamiento.

- ✓ Límites (Condiciones de frontera), y conexiones con otros procesos, claros y definidos.

1.7.1.6.3. Requisitos de un Proceso

- ✓ Los procesos deben ser capaces de satisfacer los ciclos P-D-C-A (Por sus siglas en inglés: Plan, Do, Check, Act): Planificar, implantar, revisar y mejorar, para asegurar su cumplimiento y eficacia en forma continua.
- ✓ Los procesos deben tener indicadores que permitan visualizar fácilmente la evolución de los mismos, de tal manera que cualquier desviación de los estándares, establecidos inicialmente, pueda ser corregido rápidamente.
- ✓ Es recomendable planificar y realizar periódicamente programas de mejoramiento o de reingeniería de los procesos de gestión para alcanzar mejoras espectaculares en determinados parámetros como costos, calidad, servicio y rapidez de respuesta.

1.7.1.6.4. ¿Qué son los insumos?

Suministro de un proveedor próximo para su transformación en una salida.

1.7.1.6.5. Tipos de Insumos

- ✓ Identificados en los productos o servicios generados

Son las materias primas (material, partes, piezas, etc.) consumidas para la generación de los productos y/o servicios.

Ejemplo: El acero para las tijeras, el plástico para una regla, el vidrio para los lentes

- ✓ No identificadas en los productos o servicios generados

Son los insumos (materiales, productos, etc..) utilizados en la ejecución del proceso de generación de los productos y/o servicios, pero que no son identificables en los mismos

Ejemplo: Energía eléctrica, aceite en las máquinas de producción, vapor

- ✓ **Otros recursos usados**

Son los medios requeridos para viabilizar la producción, esto es que sin ellos sería prácticamente imposible la generación de los productos o servicios

Ejemplo: edificios, máquinas, vehículos, herramientas

1.7.1.6.6. Características Relevantes de los Procesos

- ✓ Son medibles: Se pueden incorporar medidas de valor tales como:

Tiempo, costo, calidad

- ✓ Son adaptables: Fáciles de cambiar, mejorar (reducir variaciones, prevenir errores)

- ✓ Se puede detectar con facilidad la problemática asociada a cada proceso

1.7.1.6.7. ¿Qué es producto?

Es el resultado del proceso

1.7.1.6.8. Tipos de Producto:

Estudios, convenios, contratos, prendas de vestir, vehículos, piezas, etc.

1.8. Hipótesis

Al disponer la empresa Banda-Vanoni de una organización sustentada tanto en procesos como en un plan de mejoramiento continuo asegurará el crecimiento de sus ventas y su permanencia en el mercado médico y hospitalario del Ecuador.

1.9. Estructura Legal

Mediante escritura pública No. 746 registrada en la Notaría Trigésima Novena del Cantón Quito, cuyo notario es Dr. Fernando Arregui Arregui, el día 20 de abril del año 2004 se constituye la Compañía denominada “BANDA VANONI CIA LTDA”,

la cual se inscribe como una Compañía de Responsabilidad Limitada, de nacionalidad Ecuatoriana, con domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, que podrá establecer Sucursales o Agencias dentro o fuera del Ecuador.

En la clausula Tercera de la escritura se establece que “La CIA tendrá por objeto la compraventa, representación, distribución, comercialización, importación y exportación de equipos, bienes e insumos médicos y de sus piezas, partes y repuestos así como la capacitación y adiestramiento de personal para manejo de dichos equipos. Podrá además dedicarse a la maquila.- Para el cumplimiento de su objeto podrá constituir, integrar, fusionarse, participar, representar o asociarse con otras compañías, entidades o personas, dar o tomar en arrendamiento propiedades, bienes, equipos, maquinarias, derechos y otros implementos; en fin la compañía podrá realizar en general toda clase de actos y contratos, negocios y operaciones permitidos por la ley.”.

El plazo de duración de la compañía se ha previsto sea de 50 años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura en el registro mercantil.

Marco Jurídico

El marco legal bajo el cual opera la compañía Banda Vanoni está constituido por:

- ✓ Constitución Política del Ecuador (Decreto Legislativo s/n Publicado en el Registro oficial No1, 11 de Agosto de 1998)

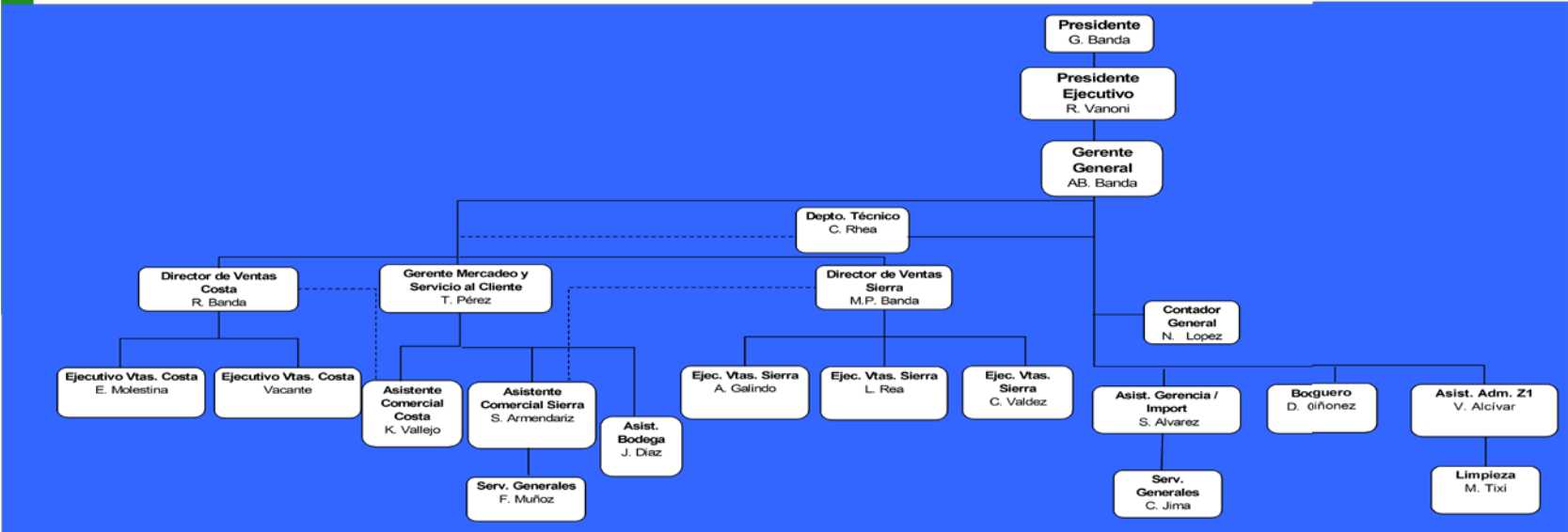
- ✓ Ley de Seguridad Social (Decreto Ejecutivo 1179, Registro Oficial No 574 , 25 de Julio de 1942)
- ✓ Ley de Compañías (Decreto Supremo 142, Registro Oficial No 181, 15 de febrero de 1964)
- ✓ Ley de Cámara de Comercio (Decreto Supremo 814, Registro Oficial No 351, 18 de Julio de 1973)
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno(Ley 20, Registro Oficial No 148, 18 de Noviembre del 2005)
- ✓ Código del Trabajo (Registro Oficial No 98, 28 de Diciembre de 1960)
- ✓ Ordenanzas Municipales (Registro Oficial Suplemento No 331, 15 de Octubre de 1971).

Está sujeta a la Superintendencia de Compañías como ente regulador.

1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



ORGANIGRAMA



Fuente: Empresa Banda Vanoni

1.11. Estructura Funcional

Área: Administrativa

Función: Recepcionista / Asist. Cobranzas / Asist. Facturación

Reporta A: Gerente General

Descripción

- ✓ Atención de los visitantes, distribuidores minoristas y clientes directos.
- ✓ Soporte en labores de llamadas telefónicas, reserva y compra de pasajes, hoteles, etc. Para las Gerencias.
- ✓ Elaboración de documentación Interna y Externa
- ✓ Recepción de llamadas y transferencia a los destinatarios en las diferentes extensiones
- ✓ Dar información en general
- ✓ Gestión de Cobro
- ✓ Manejo de cartera
- ✓ Seguimiento de facturas pendientes
- ✓ Recepción de cobro
- ✓ Coordinación de cheques devueltos
- ✓ Envío y revisión de notas de crédito a nivel nacional
- ✓ Informes al departamento financiero sobre las recaudaciones y depósitos.
- ✓ Informe mensual de cartera a gerencia
- ✓ Facturación para toda la compañía y archivo de las mismas.
- ✓ Control de asistencia
- ✓ Anunciar las visitas en general

- ✓ Tramitar las calificaciones a las diferentes Instituciones
- ✓ Mantener vigentes y a buen recaudo los documentos habilitantes
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Administrativa

Función: Asist. Importaciones/Gerencia General

Reporta A: Gerente General

Descripción

- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Elaboración de reportes de ventas y stock de las diferentes líneas
- ✓ Elaboración y seguimiento de los trámites de importación
- ✓ Coordinación directa con agentes afianzados
- ✓ Actualizar cuadro de status de importaciones
- ✓ Organización del archivo de la Gerencia General
- ✓ Llevar la agenda del Gerente General, respecto a citas de trabajo
- ✓ Recepción y envío de valija
- ✓ Reparto de correspondencia a las diferentes dependencias
- ✓ Recepción de llamadas y transferencia a los destinatarios en las diferentes extensiones
- ✓ Facturación para toda la compañía y archivo de las mismas.
- ✓ Control de las puertas de ingreso
- ✓ Elaboración de cartas para débitos bancarios
- ✓ Seguimiento de la inscripción y vigencia de registros sanitarios
- ✓ Manejo de caja chica
- ✓ Debe coordinar con bodega la óptima utilización del tiempo del mensajero

- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Administrativa

Función: Bodeguero

Reporta A: Gerencia General

Descripción

- ✓ Recibir, almacenar, custodiar y entregar toda la mercadería que ingresa a bodega ya sea como stock, reparación y mantenimiento, demo, garantía, comodato, consignación y muestras
- ✓ Reportar todo ingreso de bodega: equipos para reparación a jefe mantenimiento, back orders a asistentes comerciales, productos nuevos a asistentes comerciales
- ✓ Control de discrepancias en los ingresos de bodega
- ✓ Realizar ingresos, egresos, transferencias y guías de remisión de mercadería
- ✓ Solicitudes de compra para reposición de stocks mínimos y back orders
- ✓ Elaboración y seguimiento de notas de entrega
- ✓ Seguimiento de órdenes de compra y back orders
- ✓ Control de calidad de los productos comprados.
- ✓ Preparación de pedidos para entrega
- ✓ Entrega de pedidos para facturación
- ✓ Actualización del status de importaciones en lo relacionado a ingreso a bodega
- ✓ Actualización del status de pedidos
- ✓ Optimizar los recursos asignados

- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Administrativa

Función: Ayud. Bodega Y Mensajero

Reporta A: Asistente De Importaciones/Gerencia General

Descripción

- ✓ Entrega de documentos y/o mercadería a clientes, proveedores, públicos internos y externos.
- ✓ Depósitos
- ✓ Pagos
- ✓ Mensajería en general
- ✓ Cambio de cheques
- ✓ Recaudación
- ✓ Solicitud y retiro de documentos
- ✓ Gestión de trámite de importaciones
- ✓ Apoyo en preparación de pedidos
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Asistente Comercial

Reporta A: Gerente Mercadeo Y Ventas

Descripción

- ✓ Coordinación con atención al cliente, ejecutivo de ventas y dpto. técnico para resolver problemas
- ✓ Solicitud de garantías y seguimiento para recuperación de las mismas y/o valores de la zona a su cargo
- ✓ Elaboración de proformas y licitaciones de la zona a su cargo
- ✓ Atención a distribuidores de su zona
- ✓ Recepción, ingreso y seguimiento de pedidos
- ✓ Ingreso de pedidos para despacho de bodega
- ✓ Control de consignaciones
- ✓ Seguimiento a back orders
- ✓ Responsable de la coordinación y procesamiento de la información requerida por el depto. de ventas (incluye información de la competencia.
- ✓ Soporte a ejecutivos de venta
- ✓ Soporte a Director de Ventas de su zona
- ✓ Coordinación de actividades de mensajería
- ✓ Control diario del portal de compras públicas
- ✓ Supervisión de flujo de consignaciones
- ✓ Atención a los reclamos, inquietudes y sugerencias de clientes

- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Ayud. Comercial Y Mensajero

Reporta A: Asistente Comercial

Descripción

- ✓ Entrega de documentos y/o mercadería a clientes, proveedores, públicos internos y externos.
- ✓ Depósitos
- ✓ Pagos
- ✓ Mensajería en general
- ✓ Cambio de cheques
- ✓ Recaudación
- ✓ Solicitud y retiro de documentos
- ✓ Gestión de trámite de importaciones
- ✓ Manejo de Caja chica
- ✓ Responsable de bodegas: oficina y JBG
- ✓ Apoyo en preparación de pedidos
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Ejecutivo de Ventas Quito

Reporta A: Director de Ventas Sierra

Descripción

- ✓ Deben presentarse a las 8 horas en la oficina para organizar y planificar el trabajo diario, y reportar las actividades del día anterior
- ✓ Deben visitar al menos una vez por semana cada hospital a su cargo
- ✓ Deben retirar oportunamente requisiciones, licitaciones
- ✓ Entregar requisición y/o proforma a los asistentes comerciales debidamente codificado
- ✓ Realizar las entregas de proformas y mercadería en los hospitales a su cargo
- ✓ Atender sin falta a la capacitación semanal
- ✓ Solucionar, gestionar cualquier eventualidad en las instituciones a su cargo con la debida aprobación de su jefe
- ✓ Preparar y entregar las comunicaciones necesarias relacionadas con su área previa aprobación de su jefe
- ✓ Promocionar productos
- ✓ Asistir técnicamente a la solicitud de sus clientes
- ✓ Realizar seguimiento minucioso de los productos entregados y la satisfacción de los usuarios
- ✓ Estar atentos y recabar toda la información posible de la competencia. Dicha información entregar a Gerencia Mercadeo.

- ✓ Soporte a cobros y retiro de retenciones en la fuente
- ✓ Desarrollar una relación positiva y duradera con cada uno de sus clientes
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Ejecutivo De Ventas Guayaquil

Reporta A: Director De Ventas Costa

Descripción

- ✓ Deben presentarse a las 8 horas en la oficina para organizar y planificar el trabajo diario, y reportar las actividades del día anterior
- ✓ Deben visitar al menos una vez por semana cada hospital a su cargo
- ✓ Dar soporte a los distribuidores durante el primer semestre 2007 (hasta reestructurar la oficina)
- ✓ Deben retirar oportunamente requisiciones, licitaciones
- ✓ Entregar requisición y/o proforma a los asistentes comerciales debidamente codificado
- ✓ Realizar las entregas de proformas y mercadería en los hospitales a su cargo
- ✓ Solucionar, gestionar cualquier eventualidad en las instituciones a su cargo con la debida aprobación de su jefe
- ✓ Preparar y entregar las comunicaciones necesarias relacionadas con su área previa aprobación de su jefe
- ✓ Promocionar productos
- ✓ Asistir técnicamente a la solicitud de sus clientes
- ✓ Realizar seguimiento minucioso de los productos entregados y la satisfacción de los usuarios

- ✓ Estar atentos y recabar toda la información posible de la competencia.
Dicha información entregar a Gerencia Mercadeo.
- ✓ Realizar cobros y retiro de retenciones en la fuente
- ✓ Desarrollar una relación positiva y duradera con cada una de sus clientes
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo y dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercialización

Función: Asist. Bodega Y Mensajero

Reporta A: Gerente De Mercadeo Y Servicio Al Cliente

Descripción

- ✓ Entrega de documentos y/o mercadería a clientes, proveedores, públicos internos y externos.
- ✓ Depósitos
- ✓ Pagos
- ✓ Mensajería en general
- ✓ Cambio de cheques
- ✓ Recaudación
- ✓ Solicitud y retiro de documentos
- ✓ Gestión de trámites de comercialización: licitaciones, proformas, etc
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Administrativa

Función: Contador General

Reporta A: Gerencia General

Descripción

- ✓ Control de valores (rubros, horas extras, etc.)
- ✓ Control de activos fijos
- ✓ Pago a proveedores, impuestos, servicios, honorarios y otros
- ✓ Pago de impuestos
- ✓ Registro de Egresos
- ✓ Registro de Ingresos
- ✓ Revisión de facturas
- ✓ Revisión de retenciones
- ✓ Informe de cheques enviados
- ✓ Información de egresos
- ✓ Información de Ingresos
- ✓ Revisión de planillas de recaudación
- ✓ Control de cierre de cartera
- ✓ Emisión de asientos de diario de cobro
- ✓ Coordinar depósitos de fin de mes
- ✓ Depuración de cartera
- ✓ Manejo de archivo de documentos contables
- ✓ Declaración de impuestos de la compañía, de GB, de RV y AB
- ✓ Anulación de Facturas previa autorización de Gerencia General

- ✓ Elaboración de estados financieros.
- ✓ Control de bancos
- ✓ Conciliación bancaria
- ✓ Contabilización de celulares
- ✓ Control de inventarios
- ✓ Registro de cobros anticipados y pago a proveedores
- ✓ Elaboración de nómina de todo el personal.
- ✓ Planillas de fondos de reserva y aportes al IESS.
- ✓ Calculo de liquidaciones
- ✓ Cálculo para descuentos.
- ✓ Elaboración de roles de pagos de décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones.
- ✓ Preparación de cuentas para pagos por medio del sistema bancario.
- ✓ Elaboración de cheques.
- ✓ Control de descuento de préstamos a empleados y saldos por cobrar.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo y dispuestas por su jefe inmediato.
- ✓ Solicitar la dotación de materiales para el departamento.
- ✓ Contabilización de pagos
- ✓ Elaboración de cuadro de inventarios, retenciones, IVA de proveedores y personas naturales.
- ✓ Verificación de facturas
- ✓ Manejo de archivo de personal: vacaciones
- ✓ Entrega de roles de pago

- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Director De Ventas

Reporta A: Gerencia General

Descripción

- ✓ Planifica la estrategia de ventas con el Directorio
- ✓ Crear iniciativas de ventas y promociones en conjunto con Gerente Mercadeo
- ✓ Definir los objetivos de venta por institución y vendedor con Gerente de Mercadeo
- ✓ Selección y entrenamiento del equipo de ventas
- ✓ Dar apoyo al equipo de ventas
- ✓ Motivar al equipo de ventas
- ✓ Capacitación permanente al equipo de ventas
- ✓ Proporcionar las herramientas necesarias para su trabajo
- ✓ Dar soporte en cuanto a promoción de productos a distribuidores
- ✓ Seguimiento de los resultados de su equipo de ventas
- ✓ Representa comercialmente a Banda Vanoni
- ✓ Acompañar, al menos una vez a la semana, a cada ejecutivo en sus labores
- ✓ Controlar las actividades de los vendedores y fiscalizar su buen desempeño
- ✓ Optimizar los recursos asignados

- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Comercial

Función: Gerente de Mercadeo

Reporta A: Gerencia General

Descripción

- ✓ Planificar, organizar, liderar y controlar los departamentos mercadeo, ventas y servicio al cliente
- ✓ Crear iniciativas de ventas y promociones en conjunto con Directores de Ventas
- ✓ Definir los objetivos anuales de venta por institución, vendedor y distribuidores para posterior aprobación de directorio
- ✓ Seguimiento al cumplimiento de objetivos de ventas
- ✓ Liderar el diseño gráfico e imagen Corporativa del Grupo
- ✓ Establecer controles de ventas para uso de los Directores de Ventas
- ✓ Mejoramiento de la Calidad de todo el Departamento de Mercadeo, ventas, servicio al cliente e imagen corporativa
- ✓ Atención a los reclamos, inquietudes y sugerencias de los Clientes
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo y dispuestas por la Presidencia.
- ✓ Atender directamente reclamos provenientes de clientes
- ✓ Procesar y distribuir oficios a clientes del Grupo relacionados a políticas de venta y distribución
- ✓ Desarrollar y controlar el desempeño de Servicio al Cliente
- ✓ Desarrollar un sistema de manejo de información impresa y digital

- ✓ Supervisar y recabar la información para elaboración de proforma
- ✓ Liquidar los gastos de viaje, pasajes y más cuentas pendientes en un plazo no mayor de cinco días
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Administrativa

Función: Gerente General

Reporta A: Presidencia

Descripción

- ✓ Velar por la optimización de los recursos
- ✓ Control sobre los costos y gastos
- ✓ Velar por la rentabilidad y buena imagen comercial
- ✓ Elaborar el plan anual, basado en el plan comercial (depto. comercial) y económico con proyecciones, metas y objetivos.
- ✓ Responsable de toda el área legal de la compañía
- ✓ Control del personal administrativo
- ✓ Elaborar las consignas y recomendaciones para los nuevos puestos de servicio
- ✓ Reportar a la Presidencia las novedades
- ✓ Verificar la facturación emitida
- ✓ Verificar el uso correcto de los recursos
- ✓ Control periódico de los documentos habilitantes, ISO, registros sanitarios, patentes, cartas de representación
- ✓ Monitoreo de la gestión de cobranzas de la cartera
- ✓ Aprobación de gastos
- ✓ Responsable de definir el reglamento interno y de su cumplimiento
- ✓ Determinar las necesidades de inversión de la empresa y presentar a Directorio para aprobación

- ✓ Definición de stocks mínimos y seguimiento de stock en base a volumen de ventas
- ✓ Elaboración y seguimiento de pedidos de importación
- ✓ Manejo del área de recursos humanos
- ✓ Representación legal de la Compañía, judicial y extrajudicialmente
- ✓ Cumplir con las metas y objetivos planteados para el ejercicio anual
- ✓ Control de los costos y gastos de la compañía
- ✓ Velar por el desarrollo comercial y económico de la Compañía
- ✓ Elaborar el plan estratégico para el crecimiento y desarrollo sostenido de la Compañía.
- ✓ Elaborar el plan anual de capacitación en coordinación con las gerencias
- ✓ Elaborar los informes para el directorio
- ✓ Cumplir con las obligaciones tributarias de la compañía
- ✓ Velar por el cumplimiento de las obligaciones patronales
- ✓ Coordinación con las Gerencias sobre las necesidades de personal.
- ✓ Establecer políticas laborales que contribuyan con el mejoramiento continuo de calidad.
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

Área: Departamento Técnico

Función: Gerente Técnico

Reporta A: Gerencia General

Descripción:

- ✓ Administración general del Departamento Técnico de Banda Vanoni Cía. Ltda.
- ✓ Recepción de equipos e instrumental endoscópico que ingresan a la empresa y emisión de informes
- ✓ Asistir técnicamente (instrucción e instalación) en la entrega de equipos demo, comodato ó venta a los EV
- ✓ Mantener la correspondencia técnica en todos los casos que ameriten con los proveedores, clientes internos y externos.
- ✓ Dar soporte técnico en la preparación de charlas al depto. de ventas.
- ✓ Dar soporte técnico en el desarrollo de la capacitación los días lunes de 8:00 a 13:00
- ✓ Asistir técnicamente a la administración de los recursos informáticos, telefónicos, equipos en general de la empresa.
- ✓ Asistir en el desarrollo de sistemas informáticos y computacionales
- ✓ Asistir en el mantenimiento de los sistemas en general que usa la compañía
- ✓ Asistir en la evaluación de la compra de nuevos equipos y la capacidad de los actuales

- ✓ Recomendar los controles necesarios para la conservación y buen uso de los equipos
- ✓ Manejo de archivo técnico
- ✓ Asistencia varios Gerencia General
- ✓ Apoyo elaboración de importaciones y stocks mínimos
- ✓ Evaluación de costos y gastos de su departamento en cada uno de los trabajos
- ✓ Optimizar los recursos asignados
- ✓ Velar por la buena imagen corporativa, brindando una excelente atención personal y telefónica a toda persona que acuda a la institución.
- ✓ Cumplir con la política de calidad en lo que a su gestión se refiere.
- ✓ Otras inherentes a su cargo dispuestas por su jefe inmediato

CAPITULO 2 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1. Análisis Externo (P.E.S.T)

Para lograr tener un adecuado conocimiento de un negocio o unidad productiva, es imperativo que en primer lugar se tenga claridad respecto al entorno y mercado dentro del cual se desarrolla el negocio que nos interesa analizar, con esta finalidad se ha establecido que los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos permiten la caracterización del mismo, y consecuentemente dan claridad al entorno externo dentro del cual está operando la unidad de negocios sujeta a nuestra investigación y análisis.

Bajo estos lineamientos se ha desarrollado el método PEST, el cual basa su nombre en las iniciales de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; habiendo sido conceptualizado como una herramienta que permite medir un negocio, a este método de análisis ante todo se la considera como *“...una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio ...⁶”*, en consecuencia se la puede considerar una herramienta de medición de negocios.

El análisis PEST está orientado a trabajar en el entorno que rodea a un negocio, es decir que los factores considerados nos dan la visión externa y consecuentemente viabilizan revisar o identificar la estrategia, posición y dirección de la empresa sujeta a análisis.

⁶ Análisis DOFA y análisis PEST. Alan Chapman, 2004-08-22. http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Algunos autores han considerado la existencia de una variante o extensión de este método, a la cual la han denominado PESTELI, y que incluye tres factores adicionales que son Ecológicos, Legislativos e Industria; sin embargo, muchos consideran que PESTELI es innecesario ya que si el método PEST es adecuadamente utilizado “... cubre en forma natural los factores adicionales...”⁷, teniéndose que: Legislativo estaría inmerso en Político, Industria en Economía, y Ecológico debería ser tratado y considerado en los cuatro.

A continuación se presenta la plantilla de análisis PEST en la cual, a manera de ejemplo, se presentan algunos de los tópicos que deben ser considerados para cada uno de los cuatro tópicos de análisis.

⁷ Análisis DOFA y análisis PEST. Alan Chapman. 2004-08-22. http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

Asunto del análisis PEST: (definir el punto de vista y el mercado)

POLÍTICOS

- ✓ asuntos ecológicos/ambientales
- ✓ legislación actual en el mercado local
- ✓ legislación futura
- ✓ legislación internacional
- ✓ procesos y entidades regulatorias
- ✓ políticas gubernamentales
- ✓ período gubernamental y cambios
- ✓ políticas de comercio exterior
- ✓ financiamiento e iniciativas
- ✓ grupos de cabildeo y de presión
- ✓ grupos de presión internacionales

ECONÓMICOS

- ✓ situación económica local
- ✓ tendencias en la economía local
- ✓ economía y tendencias en otros países
- ✓ asuntos generales de impuestos
- ✓ impuestos específicos de los productos y servicios
- ✓ estacionalidad y asuntos climáticos
- ✓ ciclos de mercado
- ✓ factores específicos de la industrial
- ✓ rutas del mercado y tendencias de distribución
- ✓ motivadores de los clientes/usuarios
- ✓ intereses y tasas de cambio

SOCIAL

- ✓ tendencias de estilo de vida
- ✓ demografía
- ✓ opinión y actitud del consumidor
- ✓ punto de vista de los medios
- ✓ cambios de leyes que afecten factores sociales
- ✓ imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- ✓ patrones de compra del consumidor
- ✓ moda y modelos a seguir
- ✓ grandes eventos e influencias
- ✓ acceso y tendencias de compra
- ✓ factores étnicos y religiosos
- ✓ publicidad y relaciones públicas

TECNOLÓGICOS

- ✓ desarrollos tecnológicos competidores
- ✓ financiamiento para la investigación
- ✓ tecnologías asociadas/dependientes
- ✓ tecnologías/soluciones sustitutas
- ✓ madurez de la tecnología
- ✓ capacidad y madurez de la manufactura
- ✓ información y comunicación
- ✓ mecanismos/tecnología de compra
- ✓ legislación tecnológica
- ✓ potencial de innovación
- ✓ acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- ✓ asuntos de propiedad intelectual

TABLA 2-1 Planilla PEST

Fuente: Análisis DOFA y análisis PEST. Alan Chapman. 2004-08-22. http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest

2.1.1. Factor Político

Desde su aparecimiento como República independiente, en el año de 1830, el Ecuador ha vivido una agitada realidad política, la misma que se ha desarrollado entre golpes de estado, revueltas, revoluciones y dictaduras que marcaron el paso por los siglos XIX, XX, y el primer quinquenio del XXI.

No es de extrañarse de este proceso dado que nuestro país nace de una tierra que fue sometida por la conquista, de pueblos desarraigados, de libertadores extranjeros y de primeros gobernantes también extranjeros, todo lo cual ha desembocado en que seamos una nación que no tiene raíces que sustenten un presente y menos aún que proyecten un futuro, en tanto y en cuanto no encontremos esos elementos aglutinantes que nuestro pasado no nos proporcionó.

Dentro de este contexto, a partir del retorno a la débil democracia, en el año de 1979, soñamos con un mejor futuro como nación, pese a las manipulaciones que fomentan un regionalismo insano y un divisionismo racial, étnico y económico.

Sixto Durán Ballén fue el último presidente democráticamente electo y que terminó normalmente su período gubernamental; a partir de esa fecha los siguientes tres presidentes fueron electos en las urnas y defenestrados por revueltas populares, las mismas que fueron una consecuencia tanto de la mala gestión de gobiernos de tendencia populista, como de la corrupción creciente,

así como de las manipulaciones de los grupos de interés que se sintieron afectados por la elección que había hecho el pueblo ecuatoriano.

Elemento sustancial a ser considerado en la realidad ecuatoriana es la progresiva pérdida de capacidad de control del estado sobre las áreas estratégicas, la misma que no fue una consecuencia directa de un proceso neoliberal, sino de la corruptela gestada y auspiciada por los grupos de poder que buscaron tener ingentes ganancias a costa de toda la nación.

Bajo este esquema de incertidumbre y con la desesperanza de no lograr tener un gobierno que cambie la crítica realidad política, económica y social del Ecuador, una vez más las masas populares optaron por la elección de un candidato alternativo como Rafael Correa, quien accedió al poder el 15 de enero de 2007 como resultado de ganar la segunda vuelta al millonario-populista Álvaro Noboa.

Como parte de las ofertas de campaña y satisfaciendo las expectativas populares, Correa auspició la conformación de una Asamblea Constituyente, la misma que gestó una nueva constitución, orientada a los intereses del gobierno de turno y de su movimiento político. La nueva constitución entre sus postulados disponía una nueva elección de todas las autoridades nacionales incluido el Presidente de la República. Rafael Correa sustentado en todo el apoyo popular que había conseguido, gana nuevamente las elecciones, en la primera vuelta y con el 51,9% de la votación, el 10 de agosto de 2009, es decir

luego de ejercer el gobierno por dos años y ocho meses, inicia un nuevo período gubernamental que se extenderá hasta el año 2013, quedando abierta la opción para una nueva elección que iría hasta el año 2017, todo esto en base al artificioso articulado que tiene esta constitución.

Amparado en su alta votación, Correa enfiló contra los partidos tradicionales, y se lanzó en una campaña que, a pretexto de cuidar los intereses del estado, va gestando una amplia estructura de poder, con una gestión centralmente dirigida desde el gobierno y basada en un caudillismo populista. Su aceptación en las masas populares parte de su slogan “la Patria ya es de todos”, y se sustenta en un sinnúmero de bonos y ofertas que se orientan al arraigado concepto de paternalismo estatal, sin embargo, también ha atacado al sindicalismo, lo cual le ha generado el rechazo desde estas agremiaciones.

Su perspectiva de izquierda le ha llevado a la terminación unilateral de algunos contratos con empresas petroleras, en tanto que a las restantes se les obligó a renegociar sus contratos, situación que hasta el momento no culmina pese a que ya hay un nuevo marco legal para la contratación petrolera. Cabe señalar que los anteriores esquemas de contratación eran totalmente lesivos a los intereses del país ya que eran las contratistas quienes llevaban los más altos porcentajes de la rentabilidad generada, dejando para el estado, y consecuentemente para el presupuesto estatal, las migajas de la misma.

Se estableció e incrementó un impuesto a la salida de capitales, incluso a aquellos que corresponden a remesas enviadas a estudiantes que están fuera del país, más aún esta tasa también se aplica a la repatriación de utilidades de las inversiones extranjeras en el Ecuador.

De la mano de la Asamblea Constituyente se eliminó la tercerización o intermediación laboral, el objetivo era dar estabilidad a los trabajadores, pero el efecto real fue la disminución de las fuentes de trabajo y aún la salida de capitales y cierre de empresas que prefirieron ir a invertir en otros lugares del mundo.

Dentro del contexto interno se ha enfatizado en crear un entorno separatista entre aquellos a los que llama “pelucones” y las masas desposeídas, generando una visión de una igualdad a ultranza, en la que no existe una perspectiva de crecimiento para los que menos tienen, sino la del desposeimiento de aquellos que han llegado a tener.

Bajo este esquema se ha emprendido en una distribución de las tierras no utilizadas, pero se lo ha hecho al más puro estilo de las anteriores Reformas Agrarias, es decir estamos viendo el retaceo de las grandes extensiones cultivables y por ende la pérdida de la opción de elevar la producción y productividad de la tierra, lo cual deriva en que no cambian las condiciones para los agricultores que no pasan a ser parte constitutiva del crecimiento de la producción agrícola en particular ni del crecimiento agropecuario en general.

Este gobierno se ha identificado con el enfrentamiento directo con quienes no son sus partidarios, a quienes ataca y ridiculiza en sus cadenas de radio ,y con la constante y agobiante propaganda de radio y televisión.

Adicionalmente se ha emprendido en una política de puertas abiertas a quien quiera venir al Ecuador, habiéndose eliminado la necesidad de disponer de una visa para ingresar al país, lo cual ha incidido en el incremento de la delincuencia y la inseguridad ciudadana, y a su vez ha producido una reacción xenófoba como lógica respuesta al riesgo y aún a la pérdida de oportunidades de trabajo debido a que quienes ingresan al país y necesitan trabajar ofrecen sus servicios a un menor precio.

El frente externo no ha escapado del embate de “la revolución ciudadana” ya que al más puro estilo chavista se ha confrontado y atacado a organismos internacionales, a Estados Unidos y a Colombia, con este país luego del malhadado ataque a las FARC en su base de Angostura Ecuador, hecho sucedido el 1 de marzo de 2009, se llegó hasta la ruptura de relaciones diplomáticas, recién en estos días se está invocando un reencuentro el cual se ve limitado por la actitud de exigencias y de “herida abierta” que mantiene el Presidente Correa.

El alineamiento con el gobierno de Chávez y con los países del ALBA, así como el acercamiento a IRAN ha ocasionado que nuestro país se vea ubicado

en un escenario poco positivo frente al concierto de naciones del mundo occidental.

Todos estos hechos junto a la impasividad de las demás funciones de estado, que también están controladas por el partido de gobierno, han llevado a que la inversión nacional y extranjera se reduzca, ante todo por la inseguridad jurídica reinante.

Sin embargo no se debe perder de vista que pese a la constante caída de popularidad el Presidente Correa sigue manteniendo un amplio respaldo que se sustenta en los bonos y en las innegables obras que ha realizado a favor de los desposeídos, no se puede ocultar que se ejecutan obras de vialidad, salud y educación en aquellos sitios del Ecuador que nunca antes tuvieron la más mínima opción de ser atendidos; pero tampoco se puede negar el incuestionable hecho de que hay acciones y contrataciones que dejan dudas de su legalidad y rectitud, estos hechos no son directamente atribuibles a la Presidencia pero si a sus más cercanos colaboradores.

Esta realidad mantiene inmerso al Ecuador en un marco de inestabilidad política y jurídica lo cual nos hace poco atractivos a los inversionistas que prefieren trabajar en entornos confiables y seguros, por esta causa las puertas han quedado abiertas a los oportunistas y capitales golondrinas que en muchos casos mediante el soborno han lucrado a costa del desmedro económico ecuatoriano.

2.1.2. Factor Económico

La macroeconomía es la rama de la economía que se encarga del monitoreo y manejo de la perspectiva económica de los países, para ello hace uso de metodologías, variables e indicadores que miden la salud económica de una nación y la ponen en términos comparables con otros países. El Banco Central es el órgano estatal encargado de la gestión de las cifras macroeconómicas de nuestro país.

El PIB, Producto Interno Bruto, es uno de los más relevantes indicadores del estado económico de un país y consecuentemente de su población, mide la producción de bienes y servicios de uso final de un país, valorados a precios de mercado. Utilizando la información que está disponible en la página Web del Banco Central generamos los siguientes gráficos para nuestro análisis:

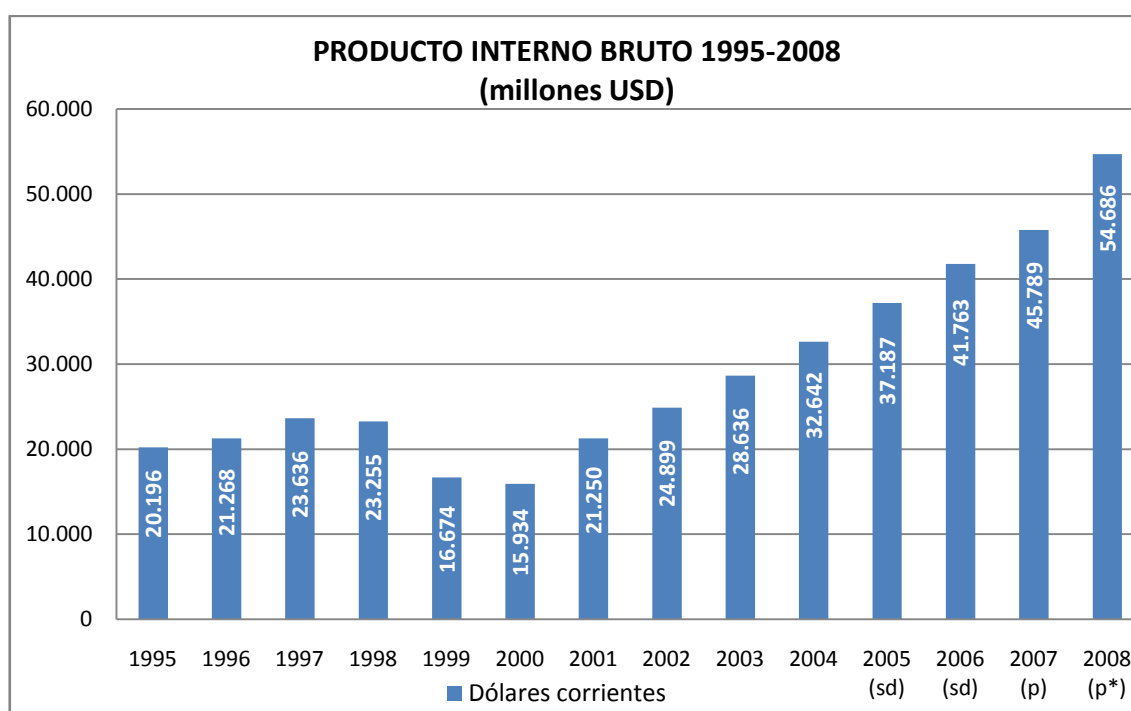


GRÁFICO 2-1 PIB 1995-2008 EN DOLARES CORRIENTES

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

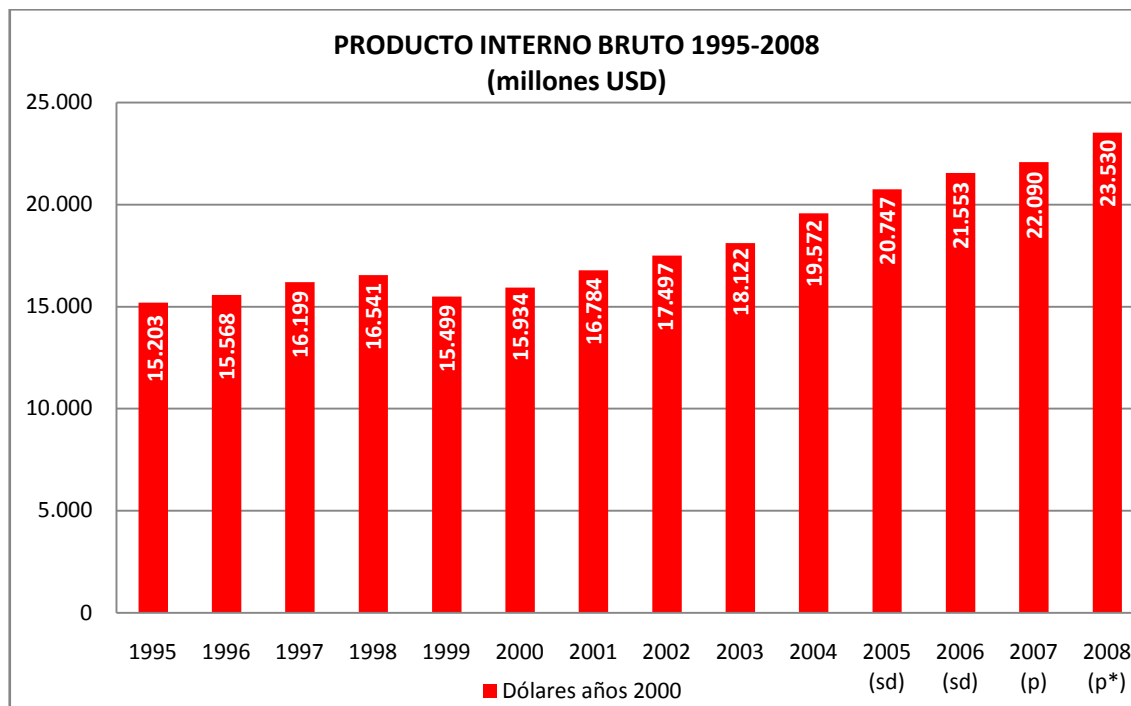


GRÁFICO 2-2 PIB 1995-2008 EN DOLARES DEL AÑO 2000

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Los gráficos 2-1 y 2-2 nos presentan la evolución del PIB en el período comprendido entre los años 1995-2008, presentamos las dos perspectivas de medición ya que el PIB en valores corrientes nos refleja de una manera más clara “la sensación” del ciudadano común mientras que el PIB “a valores del año 2000” nos presenta la visión técnica de cómo lo ven los economistas; sin embargo nuestro análisis se sustentará en el gráfico a valores corrientes.

La dolarización fue la más importante medida de política económica que se tomó en la última década, y tuvo un impacto favorable en la economía del

Ecuador pues quitó a los gobiernos de turno el manejo de las políticas monetaria y cambiaria, que muchas veces fueron utilizadas de forma coyuntural e irresponsable, alimentando una devaluación e inflación galopantes que no solo minaba el poder adquisitivo y el valor de los activos de nuestros connacionales, sino que por la inestabilidad, los créditos se daban a cortos plazos de repago, dificultando y limitando las opciones de inversión de las personas naturales y jurídicas.

Del gráfico 2-1 podemos apreciar que en los años 1998, 1999 y 2000 hubo un continuo decremento del PIB, lo sucedido en este trienio es el resultado directo tanto de la crisis bancaria que culminó con la quiebra y cierre de algunos de los más representativos bancos del país, como de la dolarización. Punto especial en el sentir de los ecuatorianos es el año de 1999 en el cual el PIB se redujo en casi un tercio (-28,3%) respecto al del año 1998, sabiendo que ya en 1998 el PIB también había tenido un decremento del 1,91%, con lo cual en los dos años la economía ecuatoriana decreció en el 29,45% del PIB; el punto de inflexión de la evolución histórica se lo tiene en el año 2000.

Para completar nuestra perspectiva y análisis en base al PIB, a continuación, en el gráfico 2-3, presentamos el diagrama de la evolución trimestral del PIB en los años 2003-2009.

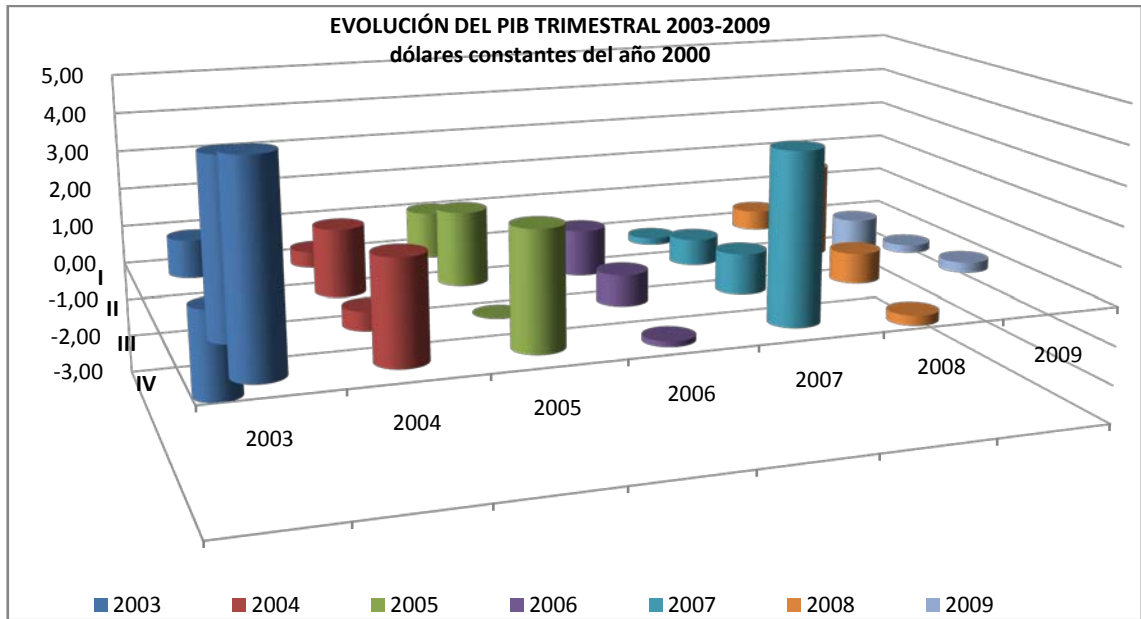


GRÁFICO 2-3 PIB TRIMESTRAL 2003-2009 EN DOLARES DEL AÑO 2000

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/Indices/m1895012010.htm>

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En la década que hemos vivido la dolarización el PIB del Ecuador pasó de US\$ 15,9 millardos (15,9 miles de millones de dólares) en el año 2000 a US\$ 51,1 millardos en el año 2008, es decir que hubo un crecimiento del 220% en apenas ocho años. El efecto de este crecimiento de la economía del país respecto a la economía individual podemos apreciarlo en los indicadores y gráficos que se presentan a continuación.

El crecimiento demográfico en el período 1995-2008 se da con una tasa promedio del 1,49% anual, pasando de una población de 11'397.000 en 1995 a 13'805.000 en el año 2008.

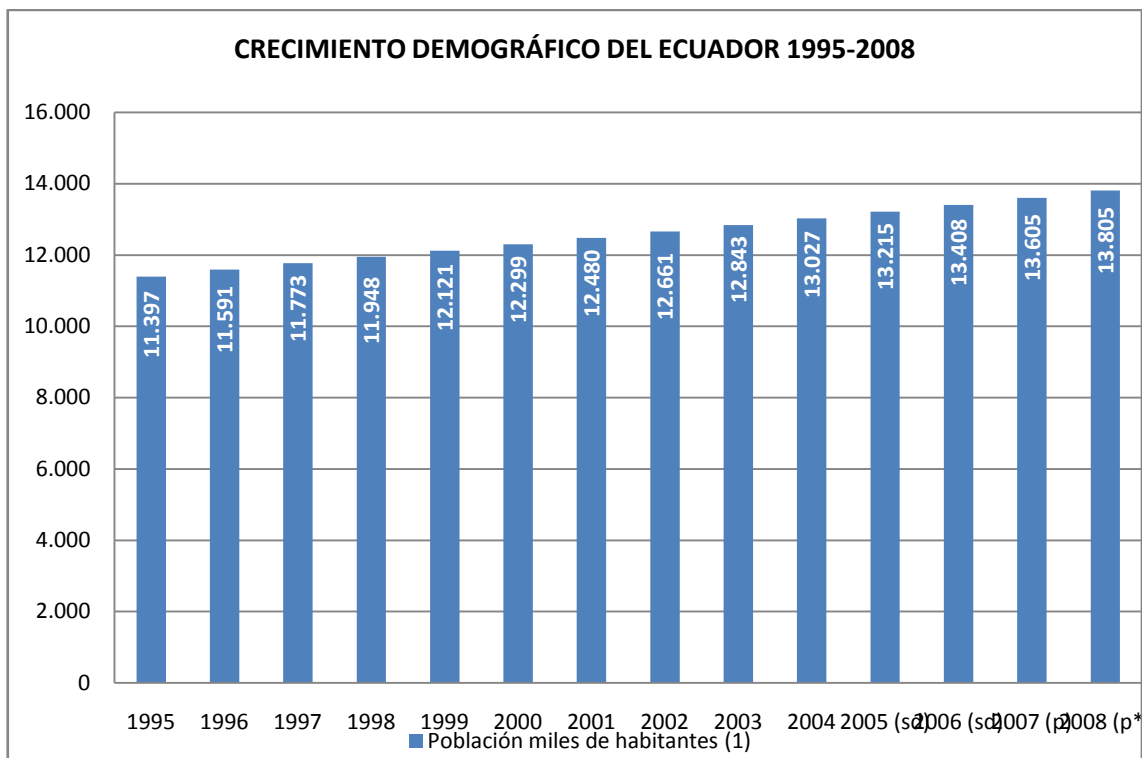


GRÁFICO 2-4 CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO 1995-2008

FUENTE: Banco Central del Ecuador.

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En el período en análisis el Producto Interno Bruto Per Cápita experimenta los mismos efectos que el PIB total, es decir los decrementos del trienio 1998-2000 y la posterior recuperación y crecimiento en la década de la dolarización, teniéndose que el crecimiento es del orden del 205,76%.

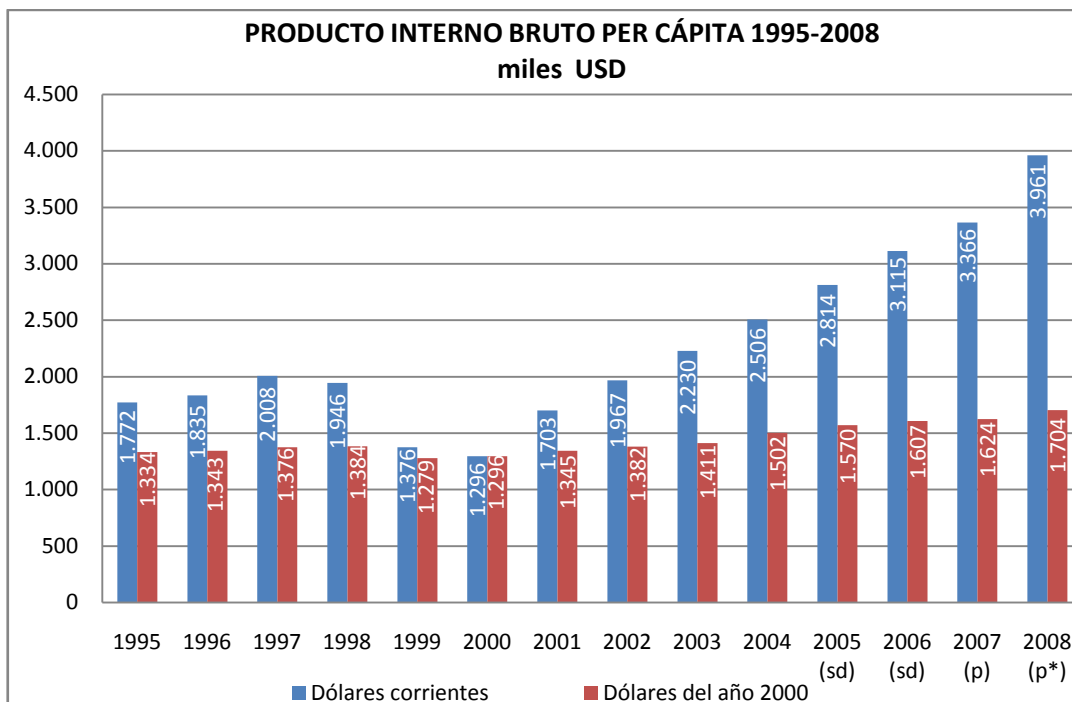


GRÁFICO 2-5 EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA 1995-2008

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Como se puede apreciar, la dolarización ha traído un efecto positivo tanto para la economía de la nación como para cada uno de los pobladores del Ecuador, sin embargo, el actual gobierno y sus postulados de nacionalismo a ultranza la consideran perjudicial y tiene el proyecto de eliminarla, lo cual sería absolutamente perjudicial para todos los ecuatorianos.

Se dispone de otros indicadores económicos que también reflejan el desarrollo de la economía nacional, así la balanza comercial, que es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones, pasó de US\$ 969 millones negativos en el año 2002 a US\$ 332,38 millones negativos en el año 2009. A partir del año 2004 las exportaciones totales crecen progresivamente superando a las

importaciones, este efecto se mantiene hasta el año 2008, cambiando en el 2009 a consecuencia de la crisis económica internacional.

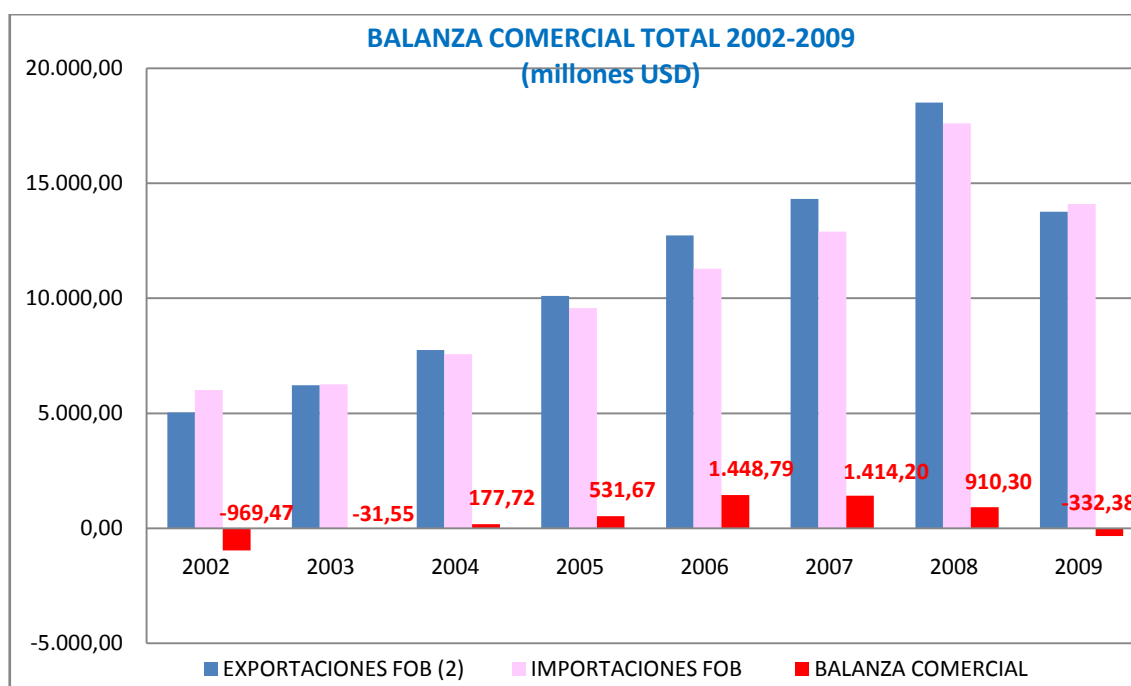


GRÁFICO 2-6 BALANZA COMERCIAL TOTAL 2002-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
 ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Este efecto creciente de la balanza total se debió ante todo al sostenido crecimiento de las exportaciones del sector petrolero que, gracias a la subida de los precios internacionales de los hidrocarburos, pasaron de US\$ 2.055 millones en el año 2002 a US\$ 11.673 millones en el año 2008, descendiendo a US\$ 6.965 en el año 2009, como una consecuencia directa de la crisis económica internacional.

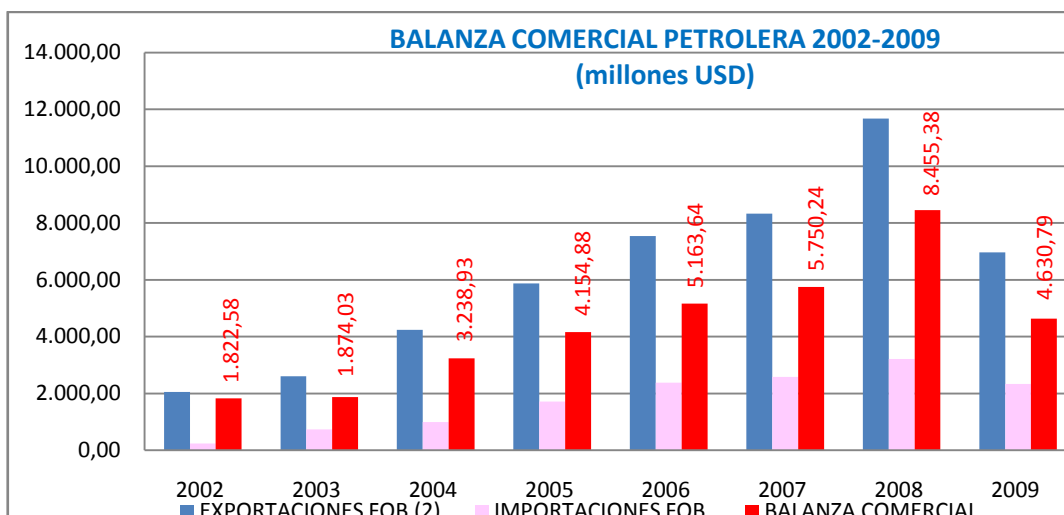


GRÁFICO 2-7 BALANZA COMERCIAL PETROLERA 2002-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/Indices/m1895012010.htm>

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

El sector no petrolero, no tuvo el mismo desempeño, pues aunque prácticamente triplicó sus exportaciones, pasando de US\$ 2.981 millones a US\$ 6.798, también triplicó sus importaciones, por lo que la balanza comercial no petrolera pasó de menos US\$ 2.792 millones en el año 2002 a menos US\$ 7.545 millones en el año 2008, para el año 2009 el déficit de balanza se redujo en aproximadamente US\$ 3.000 millones como respuesta a las restricciones a las importaciones que fueron impuestas por el gobierno.

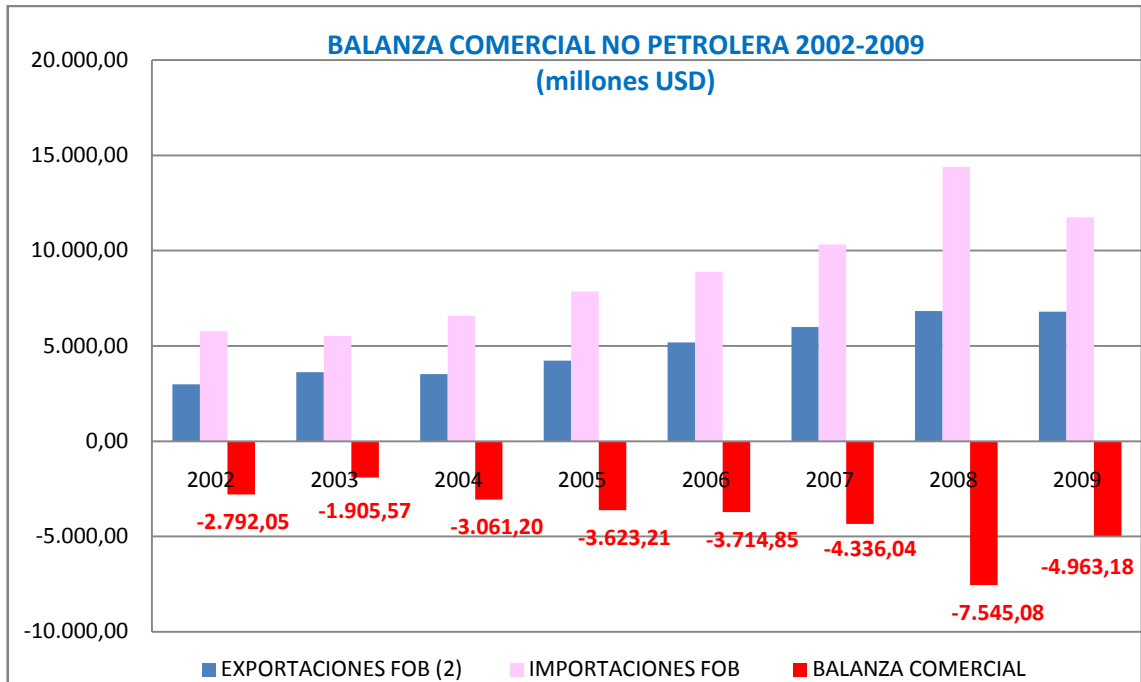


GRÁFICO 2-8 BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA 2002-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
 ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Cabe señalar que si bien las medidas restrictivas son beneficiosas para la producción nacional y para el ahorro de divisas, se convierten en contraproducentes ya que, al estar protegidas las industrias no ponen empeño en elevar su calidad peor aún para gestar un nivel de producción que sea lo suficientemente competitiva como para participar en el mercado internacional. Este es un elemento que parece no está siendo analizado por el gobierno pues solo se impone la restricción más no ha planteado ningún tipo de directriz para que los productores nacionales se esfuercen en ser competitivos para salir a participar en el mercado internacional, con lo cual al elevar los niveles de producción tendría un efecto directo en la generación de nuevas fuentes de trabajo.

El índice de precios al consumidor nos da la referencia base del comportamiento de los precios de una canasta de productos, y sirve como

referencial para el cálculo de la inflación. En el gráfico que se presenta a continuación podemos apreciar que en el quinquenio 2005-2009 el índice creció en el 20,66% es decir que el crecimiento inflacionario es evidente.

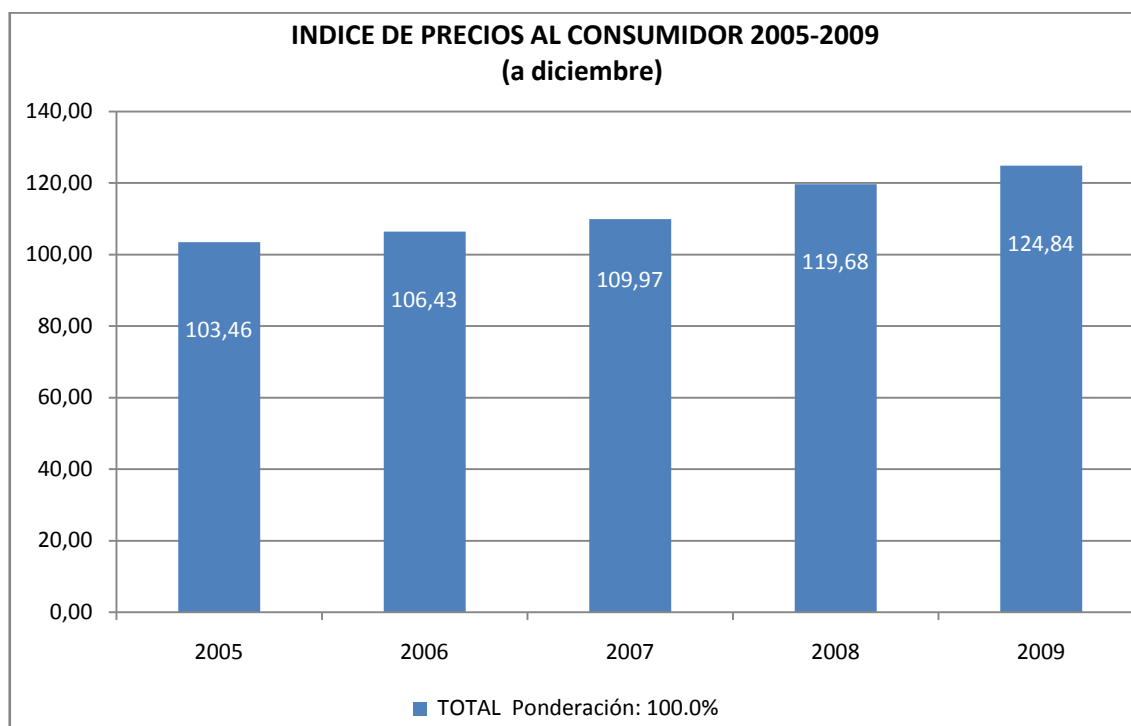


GRÁFICO 2-9 VARIACIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR 2005-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

La inflación, que es la medida de la variación generalizada y persistente de los precios de una canasta de bienes representativa de los gastos de una familia promedio, y que se calcula como la variación porcentual de los índices de precios al consumidor, también refleja la situación económica del país y su efecto en la población. Antes de la dolarización la inflación fue del 52% en el año de 1999, y en el año 2000 llegó al 96% por el reajuste de los precios de los bienes y servicios que estaban rezagados respecto a la brusca devaluación del sucre que pasó en un año de S/. 6.000 a S/. 25.000 por dólar.

En los siguientes años, influenciada por la dolarización, la inflación bajó y se mantuvo en un dígito desde el año 2003 hasta el año 2009, sin embargo el año 2008 subió hasta el 8,83%, habiéndose prácticamente triplicado el índice del año 2007; este crecimiento desmedido fue resultado del indiscriminado gasto gubernamental.

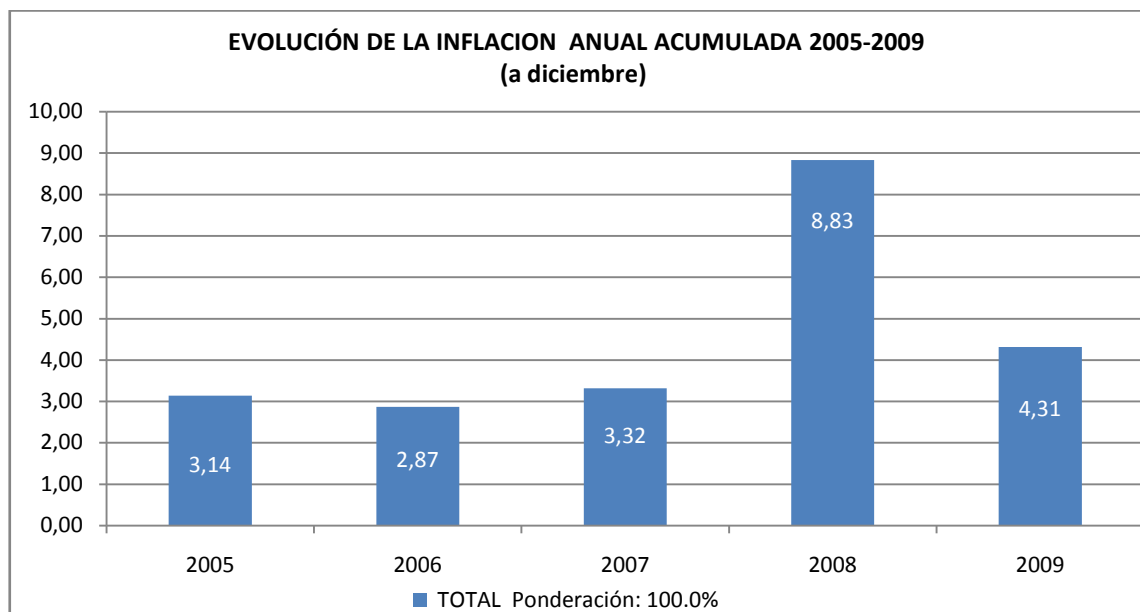


GRÁFICO 2-10 VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA 2005-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

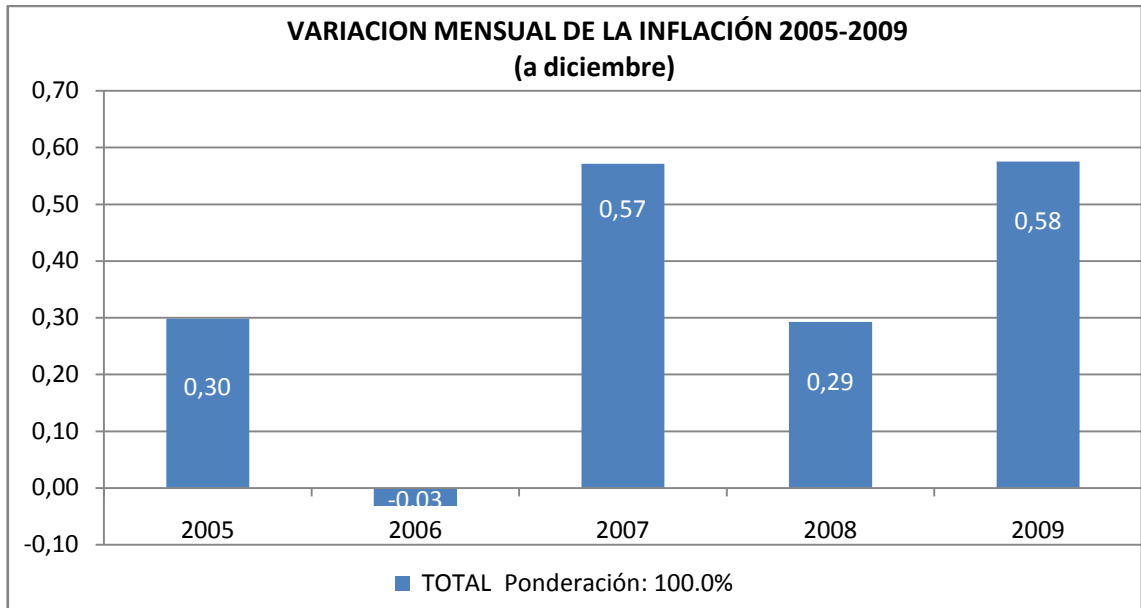


GRÁFICO 2-11 VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN MENSUAL 2005-2009

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Dentro de este contexto económico, el salario básico unificado ha ido creciendo a lo largo del quinquenio 2006-2010, sin embargo siempre es menor a la canasta familiar que bordea los USD 400. En el gráfico que se presenta a continuación, podemos apreciar cómo ha crecido el salario básico que para el año 2006 era de USD 160 y al momento es de USD 240, es decir que ha experimentado un crecimiento equivalente al 50%.

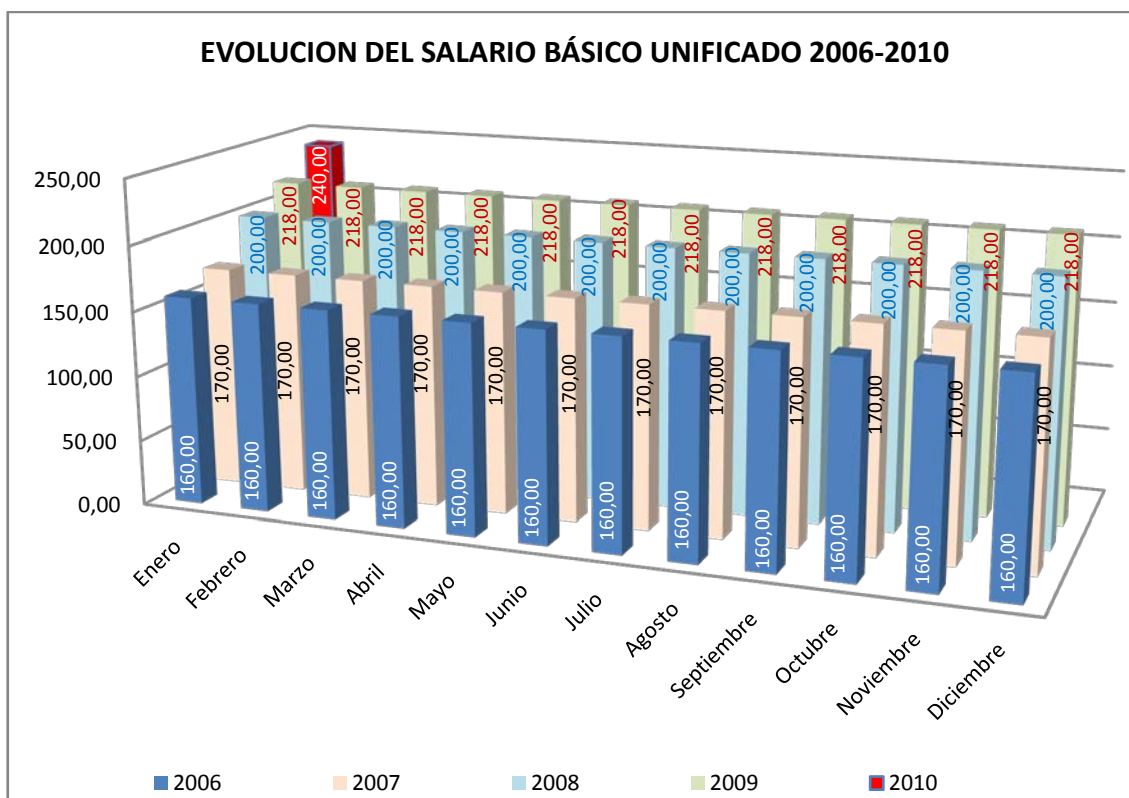


GRÁFICO 2-12 EVOLUCIÓN DEL SALARIO BÁSICO UNIFICADO 2006-2010

FUENTE: Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m1895012010.htm>
 ELABORACIÓN: Elsa Rueda

El Presidente Correa dentro de su política económica ha planteado que se debe llegar al salario de la dignidad el cual aspira a que cubra el precio de la canasta de la pobreza, esto ha despertado un gran interés en las masas asalariadas, pero nuevamente al ser un postulado retórico choca con la realidad de la empresa privada y podría convertirse en un mecanismo de pérdida de plazas de trabajo pues la expectativa de los empresarios radica en reducir costos, elevar la producción y ser más competitivos para participar en el mercado internacional.

De igual manera el gobierno en un afán de poner mensualmente más dinero en manos de los trabajadores planteó una ley por medio de la cual el trabajador

puede optar porque su fondo de reserva le sea entregado de manera prorrateada mensualmente en vez de que el empleador lo deposite en el IESS, este artificio que genera la falsa imagen de un incremento salarial, hecho con el propio dinero del trabajador, también pretende aplicarlo sobre el decimotercero y decimocuarto sueldos. Este objetivo gubernamental tiene un sustento tecnicista ya que lo único que busca es transparentar el verdadero nivel de ingresos, queriéndose presentar la figura de una remuneración anual dividida en los doce meses del año, figura que es utilizada en la mayoría de países desarrollados. Pero en nuestro medio tiene también un trasfondo político pues nuevamente aparece “el redentor” que se preocupa de beneficiar a la clase trabajadora.

El manejo económico gubernamental basado en una política de bonos y proteccionista, manteniendo el subsidio a los combustibles y a la electricidad, genera una presión por disponer de dinero, se debe tener presente que solo por el “subsidio de la pobreza” se requieren US\$ 52'500.000 mensuales lo cual significa una carga presupuestaria anual de US\$ 630'000.000, frente a esto, la entrada garantizada de divisas para el estado está en la exportación de petróleo, sin embargo en contrapartida se tiene que la producción nacional anual de crudo ha disminuido con lo cual se perdió la oportunidad de tener mayores ingresos por una mayor producción.

Estos elementos de presión presupuestaria solo pueden verse aliviados por medio de préstamos internacionales y ante esto se tiene en contrapartida la imagen poco amistosa que proyecta Correa y su gobierno.

De otra parte se tiene que uno de los puntos débiles de la sociedad, como son los jubilados y pensionistas del IESS, se ven afectados al tener pensiones sumamente bajas y sin que se haya gestado iniciativa alguna para mejorarlas, sin embargo el gobierno, por medio de su gente ha hecho que el seguro sea su prestamista oficial, de modo que le están llenando de papeles lo cual en un momento dado podría ser la causa de quiebra de la institución con el consecuente y terrible perjuicio para jubilados, pensionistas y desde luego para los afiliados a la institución.

2.1.3. Factor Social

Un elemento crítico de la realidad socioeconómica del Ecuador es un derivado de la crisis bancaria y quiebra de los bancos, lo cual derivó en la migración, estimada por algunos en un millón, de ciudadanos que fundamentalmente fueron a Estados Unidos y España en busca de mejores oportunidades para ellos y sus familias. La mayoría de estos migrantes son indocumentados e ilegales en sus países de acogida, lo cual representa una situación de riesgo ya que dada la crítica situación económica del mundo entero, tanto Estados Unidos como los países de Europa han endurecido sus leyes a fin de cortar la migración y a su vez deportar a los ilegales.

Estos hechos junto a la recesión mundial han significado que se minimice el flujo de remesas desde el exterior, habiéndose llegado a situaciones en que desde el Ecuador se envía dinero a los compatriotas que están fuera. Este hecho ha representado la obligatoria desinversión de los capitales que en la época de vacas gordas entraron al país y se convirtieron fundamentalmente en viviendas o tierras de cultivo. Esta situación tiene un doble impacto tanto en la economía familiar como en la del estado en general.

Otro efecto derivado de la migración es el incremento de hogares disfuncionales por la ausencia de uno y en algunos casos de los dos padres de familia, esto ha derivado en problemas de pandillas, alcoholismo y drogadicción de los hijos que quedaron solos en el país, y si la desgracia acompaña para que esos chicos y chicas sean llevados por sus padres a los países de acogida el fenómeno se repite, siendo muy conocido el caso de la “exportación” a España de las pandillas ecuatorianas de “los ñetas” y de los “latin kings”, quienes han dado una pobre y triste imagen de nuestro país; igual situación se ha dado en Italia y en Estados Unidos entre otros.

En la gestión social se han dado avances que se reflejan en la educación, la salud y el medio ambiente, así en el ámbito educativo el actual gobierno ha emprendido un proyecto orientado a lograr que las familias pobres eleven su nivel de escolaridad para lo cual a los niños que asisten a las escuelas les dan los útiles escolares necesarios así como los uniformes del caso, adicionalmente, para que los padres no retiren a sus hijos de las escuelas a

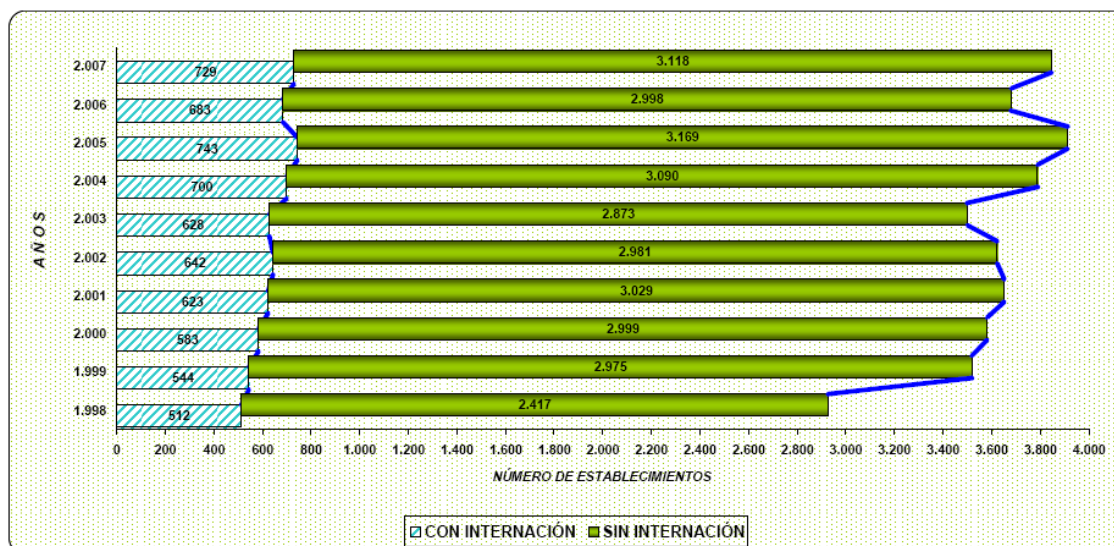
pretexto de que les apoyen en el trabajo, han creado otro bono a ser cobrado por las madres de los niños que asisten a la escuela. Sin embargo, la manipulación política no escapa también en este ámbito, y así por ejemplo hace unos pocos meses se declaró al Ecuador como un país libre del analfabetismo, para lo cual se contó incluso con el criterio del representante de la UNESCO en el Ecuador, pero quienes realizaron la investigación denunciaron que se estaban utilizando cifras estadísticas de manera dolosa, y que pese a la existencia del Plan Decenal, no se cumplió con la universalización de la educación básica en un cien por cien.

En el campo de la salud se han realizado mayores inversiones que buscan llegar con este fundamental servicio a las masas pobres. Se enfatiza en la gratuidad de la salud, pero siempre existe la queja de quienes hacen uso de los servicios públicos de salud que tienen que comprar todos los insumos y medicamentos para sus pacientes que están siendo atendidos. También en este caso, se han presentado denuncias de sobrepuestos, de adquisiciones dolosas, en las cuales se ha involucrado a la propia Ministra de Salud.

En el siguiente gráfico, se muestra cómo ha evolucionado el número de establecimientos de salud en el país, con y sin internación hospitalaria.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD CON INTERNACIÓN Y SIN INTERNACIÓN HOSPITALARIA
PERÍODO 1998 - 2007

ESTABLECIMIENTOS	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007
TOTAL	2.929	3.519	3.582	3.652	3.623	3.501	3.790	3.912	3.681	3.847
CON INTERNACIÓN	512	544	583	623	642	628	700	743	683	729
SIN INTERNACIÓN	2.417	2.975	2.999	3.029	2.981	2.873	3.090	3.169	2.998	3.118



Ecuador: Anuario de Recursos y Actividades de Salud - INEC - 2007

GRÁFICO 2-13. Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria periodo 1998 -2007

FUENTE: INEC. http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=3782515&name=DLFE-27705.pdf

En la tabla y gráficos siguientes, se presenta el número de establecimientos de salud por provincia, observando que un tercio del total se halla concentrado en las Provincias de Pichincha y Guayas, y luego les siguen a distancia Manabí, Azuay y Los Ríos.

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD CON Y SIN INTERNACIÓN HOSPITALARIA							
POR PROVINCIA - AÑO 2007							
Nro	PROVINCIAS	TOTAL		CON INTERNACIÓN		SIN INTERNACIÓN	
		Número	%	Número	%	Número	%
	TOTAL	3847	100,00%	729	100,00%	3118	100,00%
1	Azuay	275	7,15%	47	6,45%	228	7,31%
2	Bolivar	88	2,29%	9	1,23%	79	2,53%
3	Cañar	110	2,86%	10	1,37%	100	3,21%
4	Carchi	84	2,18%	9	1,23%	75	2,41%
5	Cotopaxi	122	3,17%	18	2,47%	104	3,34%
6	Chimborazo	176	4,57%	21	2,88%	155	4,97%
7	Imbabura	112	2,91%	12	1,65%	100	3,21%
8	Loja	235	6,11%	27	3,70%	208	6,67%
9	Pichincha	665	17,29%	163	22,36%	502	16,10%
10	Tungurahua	152	3,95%	35	4,80%	117	3,75%
11	El Oro	153	3,98%	42	5,76%	111	3,56%
12	Esmeraldas	151	3,93%	15	2,06%	136	4,36%
13	Guayas	561	14,58%	131	17,97%	430	13,79%
14	Los Ríos	207	5,38%	83	11,39%	124	3,98%
15	Manabí	375	9,75%	63	8,64%	312	10,01%
16	Morona Santiago	105	2,73%	10	1,37%	95	3,05%
17	Napo	42	1,09%	5	0,69%	37	1,19%
18	Pastaza	58	1,51%	5	0,69%	53	1,70%
19	Zamora Chinchipe	59	1,53%	3	0,41%	56	1,80%
20	Sucumbios	57	1,48%	8	1,10%	49	1,57%
21	Orellana	44	1,14%	6	0,82%	38	1,22%
22	Galápagos	9	0,23%	2	0,27%	7	0,22%
23	Zonas No Delimitadas	7	0,18%	5	0,69%	2	0,06%

TABLA 2-2 Número de establecimientos de salud con y sin internación hospitalaria, según provincias. Año 2007

FUENTE: INEC. http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=3782515&name=DLFE-27709.pdf

ELABORACIÓN: ELSA RUEDA

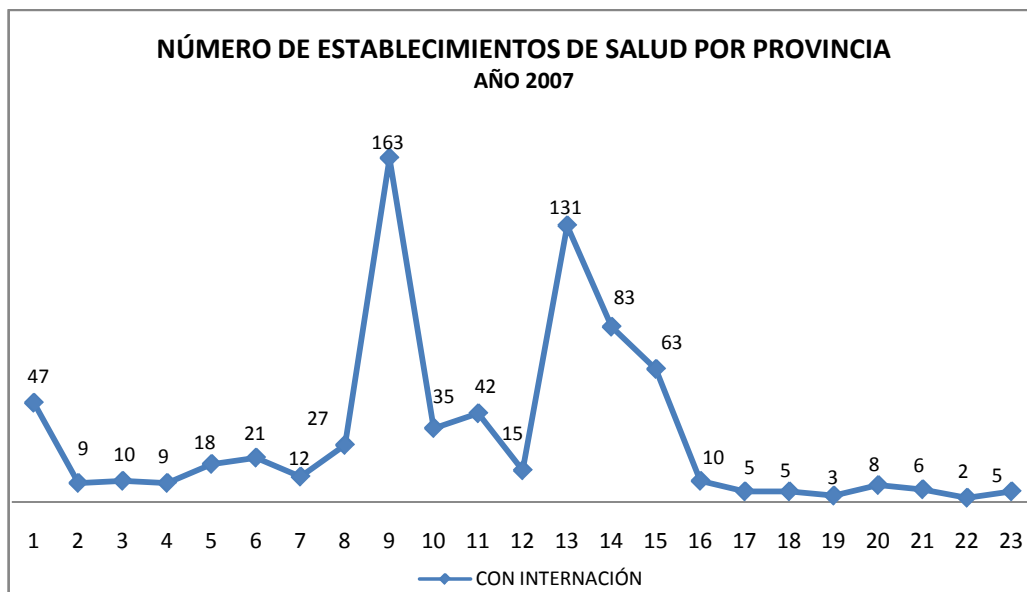


GRÁFICO 2-14. Número de establecimientos de salud con internación hospitalaria, según provincias. Año 2007
 FUENTE: INEC. http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=3782515&name=DLFE-27709.pdf
 ELABORACIÓN: ELSA RUEDA

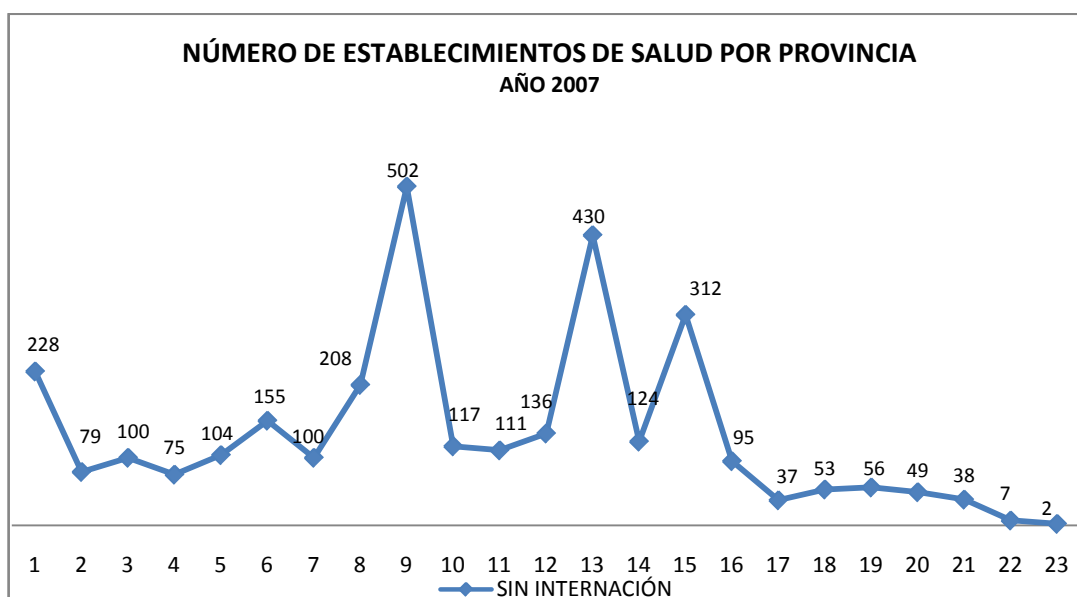


GRÁFICO 2-15. Número de establecimientos de salud sin internación hospitalaria, según provincias. Año 2007
 FUENTE: INEC. http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=3782515&name=DLFE-27709.pdf
 ELABORACIÓN: ELSA RUEDA

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE SALUD, CON INTERNACIÓN HOSPITALARIA SEGÚN SECTOR Y ENTIDAD A LA QUE PERTENECE. - 2007																	
SECTOR Y ENTIDAD	TOTAL ESTABLECIMIENTOS	ESTABLECIMIENTOS CON INTERNACIÓN										ESTABLECIMIENTOS SIN INTERNACIÓN					
		TOTAL	HOSPITAL BÁSICO	HOSPITAL GENERAL	HOSPITAL ESPECIALIZADO		HOSPITAL DE ESPECIALIDADES	CLÍNICA GENERAL	CLÍNICA ESPECIALIZADA		OTRAS CLÍNICAS ESPECIALIZADAS	TOTAL	CENTRO DE SALUD	SUBCENTRO DE SALUD	PUESTO DE SALUD	DISPENSARIO MÉDICO	OTROS 1/
					AGUDO	CRÓNICO			AGUDA	CRÓNICA (SIQUIATRÍA)							
TOTAL REPÚBLICA:	3847	729	90	84	12	19	9	479	32	1	3	3118	163	1262	261	1368	64
SECTOR PÚBLICO:	3099	184	87	65	10	18	4	0	0	0	0	2915	158	1262	261	1218	16
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA	1799	125	79	28	8	9	1					1674	138	1260	261	13	2
MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA	36	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	34	-	-	-	34	-
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	68	11	-	11	-	-	-	-	-	-	-	57	2	-	-	55	-
MINISTERIO DE EDUCACIÓN	101	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	101	-	-	-	101	-
OTROS MINISTERIOS 2/	30	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	-	-	-	25	5
INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL - IESS	71	19	5	11	-	-	3	-	-	-	-	52	9	2	-	41	-
ANEXOS AL SEGURO SOCIAL - IESS	268	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	268	-	-	-	268	-
SEGURO SOCIAL CAMPESINO	582	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	582	-	-	-	582	-
OTROS PÚBLICOS 3/	20	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-	-	-	15	5
CONSEJOS PROVINCIALES	6	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	-	-	-	6	-
MUNICIPIOS	77	10	-	10	-	-	-	-	-	-	-	67	8	-	-	59	-
UNIVERSIDADES Y POLITÉCNICAS	15	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	14	1
JUNTA DE BENEFICENCIA DE GUAYAQUIL	6	5	-	2	2	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-
CRUZ ROJA ECUATORIANA	3	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	3
SOCIEDAD DE LUCHA CONTRA EL CANCER *	13	8	-	-	-	8	-	-	-	-	-	5	1	-	-	4	-
FISCO MISIONALES	4	4	3	1	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
SECTOR PRIVADO:	748	545	3	19	2	1	5	479	32	1	3	203	5	0	0	150	48
SIN FINES DE LUCRO /4	212	31	3	9	2	1	-	16	-	-	-	181	5	-	-	130	46
CON FINES DE LUCRO /5	536	514	-	10	-	-	5	463	32	1	3	22	-	-	-	20	2
1/ INCLUYE: CRUZ ROJA, PLANIFICACIÓN FAMILIAR, INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA, CLÍNICAS Y BRIGADAS MÓVILES, ETC																	
2/ INCLUYE: MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL, MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS																	
3/ INCLUYE: SOCIEDAD PROTECTORA DE LA INFANCIA, INSTITUTO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y LA FAMILIA (INNFA), TEC																	
4/ INCLUYE: ONGS, FUNDACIONES Y PASTORALES, APROFE, CEMOPLAF, ETC, ADEMÁS 2 ESTABLECIMIENTOS DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS SIN FINES DE LUCRO																	
5/ INCLUYE: LOS ESTABLECIMIENTOS CON FINES DE LUCRO, ADEMÁS DE UN ESTABLECIMIENTO DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS POLITÉCNICAS CON FINES DE LUCRO																	
* SOLCA																	

Ecuador: Anuario de Recursos y Actividades de Salud - INEC 2008

TABLA 2-3. Número de establecimientos de salud, con y sin internación hospitalaria según sector y entidad a la que pertenecen. Año 2007

FUENTE: INEC. http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=3782515&name=DLFE-27717.pdf

De la información disponible se desprende que de los 3847 establecimientos de salud existentes en el Ecuador, el 81% está en manos del estado, sin embargo es evidente que la cobertura y el nivel de atención son deficitarios, esto se debe a la dispersión existente por lo cual el Presidente Correa tiene en mente la unificación de los servicios públicos de salud bajo una sola cabeza, lo cual podría dar una mejor cobertura siempre y cuando se tenga una idónea gestión, caso contrario se extendería las falencias que hoy tienen los establecimientos que son gestionados por el Ministerio de Salud, y sus tarifas se llevarían a los que han tenido una adecuada gestión como es el caso de SOLCA o de los Hospitales de la Junta de Beneficencia de Guayaquil o los del Municipio de Quito.

Otro dato significativo es que casi un tercio de todos los establecimientos de salud están en las provincias de Pichincha y Guayas (17% y 15% respectivamente), y si se consideran el caso de los establecimientos que tienen capacidad de internamiento, podemos ver que el 40% de la capacidad de internamiento está en Pichincha y Guayas (22% y 18% respectivamente). Como dato sorprendente se tiene que la Provincia de los Ríos tiene el 11% del total nacional de capacidad de internamiento, por sobre otras provincias de mayor población.

Lo señalado nos presenta un total desequilibrio existente tanto en este como en otros aspectos de la vivencia socio económica del Ecuador, por lo que hace falta una justa y equilibrada redistribución, sin que de por medio exista

revanchismos, ni olvidando de que las provincias de Pichincha y Guayas son las que tienen el mayor porcentaje de población nacional, así como que estas provincias son las que acogen a la gran masa que migra internamente, en muchos casos por falta de oportunidades y servicios en sus propias provincias, y que son los mayores generadores de recursos para el país, refiriéndonos a los recursos que no provienen de la producción petrolera, que como se explicó anteriormente es el mayor generador de recursos económicos.

Otro componente de afectación social que debe ser prioritariamente considerado es la gestión ambiental, pues nuestro país se ha identificado por no valorar los recursos que dispone y así se ha depredado los bosques húmedos, tanto en la costa como en la región amazónica, de igual manera los manglares han sido prácticamente arrasados para dar paso a las camaroneras; la minería artesanal ha contaminado los ríos, grandes ecosistemas han sido destruidos, especialmente en la Amazonía, para dar paso a los asentamientos de los colonos.

Justamente en estos días se debaten temas como el proyecto Yasuní-ITT, la minería a cielo abierto, la ley de aguas, todos ellos temas de directa incidencia en el Medio Ambiente, por lo que, si se procede con la lógica que hasta hoy ha primado se dará preferencia a la inmediateista generación de recursos económicos para su inmediato gasto, antes que el pensar en el ambiente y medios que estamos dejando para las siguientes generaciones.

No se debería perder de vista el hecho de que no somos los dueños de los recursos existentes, sino que simplemente los hemos recibido, como encargo de nuestros descendientes, para que sean sabiamente administrados.

2.1.4. Factor Tecnológico

La historia nos demuestra que el Ecuador, desde sus orígenes, ha tenido científicos que han hecho presencia en el mundo, sin embargo el desarrollo tecnológico no ha podido despegar fundamentalmente porque no ha existido el necesario apoyo a la investigación que constituye la base para el desarrollo tecnológico de un país.

En los últimos años la presencia de nuestro país en el crecimiento tecnológico del mundo se ha visto fundamentalmente a nivel de la creación de software, especialmente financiero así como en la industria camaronera y florícola, tecnología que incluso se ha exportado a otros países.

De igual manera, han existido casos de productos como el BIRM, dentro de la línea de medicamentos naturales, que siendo un producto fruto de la investigación de un médico ecuatoriano, ha logrado ser reconocido por la FDA (Food and Drug Administration de Estados Unidos) y, consecuentemente, está patentado y es vendido en ese país. Otro caso a mencionar es el trabajo realizado por biólogos ecuatorianos para dar especiales características de color y durabilidad a las flores que se exportan, en especial a las rosas.

Con estas excepciones, podemos decir que en nuestro país ni siquiera se ha dado énfasis a los procesos de maquila, que son una base para arrancar con procesos productivos propios, peor aún se ha tratado de que grandes empresas del mundo pongan su interés en instalar sus fábricas en nuestro Ecuador, lo cual si ha sucedido en otros países de Latinoamérica y especialmente de Asia.

Los orígenes de esta falencia los podemos encontrar en el marco político de la “distribución internacional del trabajo”, pero ante todo se da por los costos de producción que no logran ser competitivos con otros países en desarrollo o de economías emergentes como el caso de China o India, a más de los ya consabidos Tigres Asiáticos.

Las falencias estructurales del Ecuador que han incidido en que se tengan altos costos para los servicios básicos como electricidad y telecomunicaciones, la carencia de medios de transporte masivo que abaraten el transporte de carga y pasajeros, así como la mala calidad del sistema vial, también son elementos desmotivadores de la inversión extranjera. Si a estos factores que históricamente se han mantenido se les añade componentes aportados por el gobierno actual como es el caso de la eliminación de la tercerización, la inseguridad jurídica para la inversión y el crédito externo, la elevación de los salarios, ocasionan que la brecha se siga acentuando.

La limitada inversión externa se debe al ambiente poco propicio que proyecta el Ecuador como un país de gran inestabilidad política. No nos olvidemos que el último Presidente elegido en las urnas que logró terminar su período fue Sixto Durán Ballén en 1996, esto es, hace 14 años. Además, cada nuevo Presidente pretende, o al menos anuncia, refundar el país, es decir, que van a cambiar todas las estructuras existentes antes de cada uno de ellos.

En lo que corresponde a la línea de equipos y suministros médicos, es claro que como país no estamos en condiciones de generar tecnología propia, por lo cual la importación es aún la única oportunidad de captar tecnología nueva; consecuentemente se convierte en una oportunidad para las empresas que desarrollan sus actividades en esta línea de negocios.

2.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

En el año de 1980 Michael Porter presenta su libro denominado “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.”, en el cual plantea su punto de vista respecto a la existencia de “...*cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.*”⁸. Los planteamientos de Porter se han constituido casi en estándares de facto en la planificación estratégica de las empresas, para enfrentar a los retos de la competencia y del desarrollo de la efectividad y productividad de las operaciones.

⁸ LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>

Las cinco fuerzas a las que hace referencia Porter, se muestran en el siguiente gráfico.

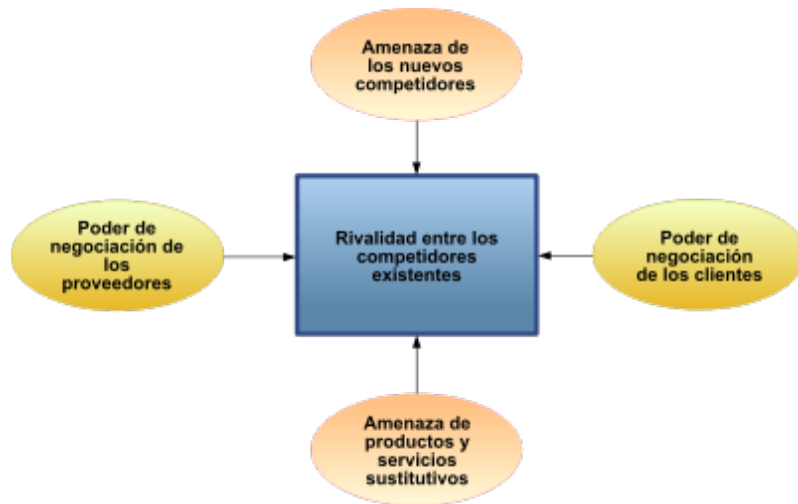


GRÁFICO 2-16. Las cinco fuerzas de Porter

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

La aplicabilidad de este modelo propuesto por Porter se sustenta en el hecho de que se enfoca como “...un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.”⁹

2.2.1. Poder de Negociación de los Proveedores o Vendedores

Se refiere al peso o influencia relativos que tiene una empresa vis a vis sus proveedores, al momento de realizar sus transacciones o pactar sus compromisos comerciales.

⁹ Análisis PORTER de las cinco fuerzas. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

La importancia de esta fuerza radica en la potencial amenaza sobre la empresa por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos o productos que proveen, por el impacto de estos insumos o productos en el costo de la industria. El poder de negociación de los proveedores puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece.

Si analizamos el caso de la empresa Banda Vanoni frente a esta “fuerza” podemos ver que el poder de negociación de los proveedores es muy significativa, ya que los productos que Banda Vanoni ofrece al mercado ecuatoriano son especializados de la línea médica y, como es obvio suponer, al ser pequeño el mercado ecuatoriano la demanda de Banda Vanoni frente a fabricantes y proveedores será marginal en relación a la demanda que se genera en los países más grandes y desarrollados, por lo cual en un momento dado podrían generarse potenciales restricciones. Sin embargo, Banda Vanoni ha sido representante exclusivo de marcas prestigiosas desde hace varios años, tiempo en el cual ha logrado establecer relaciones de seriedad y mutua confianza en las líneas de negocios establecidas, lo cual en primera instancia asegura que se mantendrán las representaciones en las mismas condiciones actuales.

2.2.2. Poder de Negociación de los Compradores o Clientes

Se refiere al peso o influencia relativos que tiene una empresa vis a vis sus clientes, al momento de realizar sus transacciones o pactar sus compromisos comerciales.

La importancia de esta fuerza radica en la potencial amenaza sobre la empresa por parte de los clientes, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración o por la existencia de productos sustitutos o gran competencia en el mercado en que actúa, que pueden ocasionar que se torne poco atractivo para que los proveedores participen en él.

Como casos reconocidos podemos citar aquellos en que el nivel de organización que tienen los clientes genera una posición y presión conjunta orientada a la exigencia de menores precios, mayor calidad y servicios, ante la cual el proveedor no tiene mecanismo de defensa y ve reducirse sus márgenes de utilidad.

Otros casos para desmotivar la participación en un mercado, se dan cuando el producto que demanda el cliente puede tener varios sustitutos, o el producto en si no es muy diferenciado o es de bajo costo, todo lo cual permite que el cliente pueda hacer reemplazos al mismo por un costo equivalente, o inclusive incurriendo en un muy bajo costo.

Analizando la realidad de Banda Vanoni frente a esta fuerza de Porter podemos decir que varios de los productos que son comercializados por esta empresa no tienen sustitutos en el mercado por lo cual no se presenta este tipo de riesgo. Otro factor a considerar es que la calidad y confiabilidad son dos variables muy importantes en el mercado de equipos y suministros médicos, y si junto a esto se tiene que la empresa que estamos analizando pone a disposición de sus clientes conceptos de valor agregado y diferenciadores de la simple negociación de ventas, se logra una motivación y fidelización de los clientes, consecuentemente no se gestan riesgos ni presiones.

Sin embargo no se debe perder de vista que el mercado hospitalario está mayormente cubierto por el estado, lo que significa que cuando se generalicen los procesos públicos de compra mediante subasta inversa para la adquisición masiva de equipos y suministros médicos, se corre el riesgo que se dé prioridad a los precios bajos sin una verdadera calificación de la calidad y los servicios de valor agregado. En este escenario, se estaría gestando un alto riesgo para esta empresa pues se podría privilegiar el ingreso de equipos de baja calidad o de costo precio y suministros no reutilizables, en lugar de equipos de precios más altos y mejor calidad así como de suministros reutilizables.

2.2.3. Amenaza de Nuevas Entradas de Competidores

Esta fuerza se da sobre todo cuando no existen suficientes barreras de entrada y salida de nuevos competidores, con lo cual existe el riesgo permanente de

nuevos proveedores del bien o servicio, lo cual es muy bueno para el consumidor pero no para los productores o proveedores que deberá redoblar sus esfuerzos para competir con menores precios o mejor calidad, lo que muchas veces se traduce en mayores inversiones y menor rentabilidad.

Se requiere analizar el grado de facilidad que tienen las empresas para incursionar en el mercado o en un segmento específico de él, es decir la permeabilidad para que la competencia específica crezca. Entre las principales condiciones que hacen que un segmento de mercado no sea atractivo para ingresar en él se tiene: existencia de barreras de entrada difíciles de franquear, la gestión de economía de escalas, la diferenciación del producto, entre otros.

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

Analizando la empresa Banda Vanoni frente a esta tercera fuerza de Porter podemos apreciar que al no existir significativas barreras a la entrada y a la salida, no es difícil que nuevas empresas busquen incursionar en el mercado de equipos y suministros hospitalarios.

En los últimos años, han ingresando al país empresas grandes que aprovechan de economías de escala para copar ciertos mercados, por ejemplo, en el sector de la salud, las boticas de barrio prácticamente han desaparecido por el ingreso de las grandes cadenas de farmacias. Sin embargo, se considera que el mercado ecuatoriano de equipos e implementos médicos es muy pequeño para interesar a grandes empresas por el efecto limitado de las economías de escala, a menos de que se trate de una transnacional que busque dar cobertura al mercado andino, o incluso al mercado sudamericano, momento en el cual chocarían con empresas brasileras y argentinas.

De otra parte, la empresa que estamos analizando tiene la ventaja comparativa de ser único distribuidor autorizado para productos que se tornan líderes del mercado nacional y que son de gran penetración en el mercado internacional, con lo cual se asegura el tener productos totalmente diferenciados.

Sin embargo, no se puede perder de vista el hecho de que en el mercado global una de las tendencias ampliamente difundidas es el clonamiento o piratería de productos, actitud que especialmente se origina en China que siendo “la fábrica” de los países del primer mundo busca crear su propia imagen y marcas, para lo cual produce materiales, suministros y aún equipos que presentan características similares a los originales pero que son de una calidad menor, lo cual redundaría en su duración y eficiencia global, factores que muchas veces pueden no ser tomados en consideración por los compradores.

2.2.4. Amenaza de Productos Sustitutivos

En este punto se debe considerar y analizar el riesgo y efectos que significa la existencia y entrada al mercado de productos sustitutos reales o potenciales; especial atención se debe tener cuando los sustitutos pueden estar o efectivamente están más avanzados tecnológicamente, de igual manera si están en condiciones de entrar a precios más bajos, lo cual afectaría directamente a los márgenes de utilidad de la empresa que analizamos.

Considerando que no existen mayores barreras de entrada que frenen el potencial ingreso de productos que sean competencia de los comercializados por Banda Vanoni, es necesario que esta empresa sustente y fortalezca su actividad en base a los elementos diferenciadores como es el caso del valor agregado en capacitación que ellos ofrecen a sus clientes, de igual manera deberían enfatizar su mensaje de calidad y servicio de manera que se corte al paso al pretendido ingreso de productos sustitutivos.

2.2.5. Rivalidad entre los Competidores

Tal como se aprecia en el gráfico 2-14, más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores puede ser considerada como el resultado directo de la convergencia de las cuatro fuerzas ya analizadas, pudiéndose definir que *“La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa”*¹⁰.

¹⁰ Análisis Porter de la cinco fuerza. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Por medio de la praxis de esta “fuerza resultante” se pretende “...*alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales.*”¹¹, es por esto que en su artículo Juan Carlos Aguilar Joyas referencia lo señalado por Hitt; Duane Ireland; Hoskisson, “*La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado*”¹²

El caso de la empresa Banda Vanoni al igual que otras empresas que tienen su línea de acción en el ámbito comercial de equipos y suministros médicos cuyos origen es el mercado internacional, están supeditados a los riesgos que se generan por la competencia interna y externa, no se debe perder de vista la dinámica que presenta el desarrollo tecnológico por lo cual cualquier equipo o suministro puede ser reemplazado por aquellos que van surgiendo como respuesta a las necesidades que detecta el mercado.

Desde este punto de vista, la estrategia de Banda Vanoni respecto a la identificación de aquellas líneas que son líderes del mercado internacional, con quienes ha negociado ser su representante exclusivo en el Ecuador le da una ventaja respecto a las demás empresas que no disponen del soporte necesario para optar por este tipo de alternativas. Se debe tener en consideración el que la empresa que se está analizando ha sabido cumplir con sus compromisos con fabricantes y proveedores externos, lo cual le ha permitido posicionarse adecuadamente y tener un reconocimiento en su actividad.

¹¹ MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. Juan Carlos Aguilar Joyas Email: jcaguilar@uao.edu.co

¹² Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) (5ed). México: International Thomson Editores. ; 2004: 61

2.3. Análisis Interno

En contraposición a la visión basada en el FODA, bajo la cual el análisis interno se orienta exclusivamente a la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa a fin de identificar, desarrollar y mantener una ventaja competitiva ante las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar, en la actualidad, y partiendo de las potenciales dificultades para determinar si en un momento dado una característica específica de la empresa es una fortaleza o una debilidad, la visión se enfoca en considerar que *“...el verdadero propósito de este análisis está orientado a comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos.”*¹³.

Este tipo de enfoque está sustentado en la teoría de los recursos y capacidades, cuyo objetivo fundamental es el análisis de las causas que ocasionan qué las empresas sean diferentes entre sí, buscando fundamentalmente explicar porque existen diferencias entre la rentabilidad que generan las empresas, especialmente cuando ellas están compitiendo en el mismo sector del mercado.

Bajo esta conceptualización, cada empresa es vista como *“...un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas...”*, los mismos que son una consecuencia directa tanto de las decisiones que se hayan tomado a lo largo de la vida de la empresa, como de su funcionamiento histórico,

¹³ Análisis interno de la empresa. Juan Manuel Rodríguez Lorenzo. <http://www.elergonomista.com/3ab11.html>

consecuentemente la diferencia entre empresas reside en los distintos recursos que tienen cada una de ellas.

Una de las formas de clasificar los recursos de una empresa es la que define la existencia de recursos tangibles, recursos intangibles y recurso humano. Para el desarrollo del análisis interno se ha seleccionado: la cadena de valor, la capacidad humana, la capacidad física, la capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad comercial.

2.3.1. Cadena de Valor

La definición clásica de la cadena de valor establece que *“La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”*.¹⁴

Una típica representación gráfica de la cadena de valor de Porter es la siguiente:

¹⁴ CADENA DE VALOR. http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

ACTIVIDADES DE APOYO



ACTIVIDADES PRIMARIAS

GRÁFICO. 2.17 La cadena de valor de Porter

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Como paso previo a la identificación y clasificación de las actividades que constituyen la cadena de valor de la empresa Banda-Vanoni, en el siguiente cuadro, y en base a las definiciones de Michael Porter, presentamos el conjunto de actividades genéricas de una empresa:

ACTIVIDADES COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR GENÉRICA	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	COMPONENTES TIPO
LOGISTICA INTERNA	Recepción, Almacenaje y control de los insumos para fabricar el producto, Manejo de materiales, Almacenamiento, Control de Inventario, Programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores
OPERACIONES	Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, embalaje, montaje, impresión y operaciones en general
LOGISTICA DE SALIDA	Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los

	vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios
MARKETING Y VENTAS	La publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución, relaciones con el canal de distribución y precios
SERVICIOS	Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realizar o mantener el valor de dicho producto, como: La instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto
ACTIVIDADES DE SOPORTE	COMPONENTES TIPO
ABASTECIMIENTO	Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de oficinas y edificios
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o procesos, incluyendo: Investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño de procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
RECURSOS HUMANOS	Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

TABLA 2-4 ACTIVIDADES COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR GENÉRICA

FUENTE: MARCO DE LA CADENA DE VALOR. http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Bajo estos lineamientos y con la finalidad de poder determinar tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo que son parte constitutiva de la Empresa Banda Vanoni, y así proceder a la construcción y análisis de su

cadena de valor, iniciamos haciendo una identificación y tabulación de las actividades que actualmente se desarrollan en esta empresa.

Como paso previo a la creación de la tabla se procedió a asociar cada una de las actividades desarrolladas en Banda Vanoni con las actividades que constituyen las actividades primarias y de soporte de la cadena de valor genérica.

A continuación se detallan las actividades identificadas en Banda Vanoni:

ACTIVIDADES IDENTIFICADAS EN LA EMPRESA BANDA VANONI			
ÁREA	SUBÁREA	TIPO DE ACTIVIDAD (LE-LS-MV-SE-AB-RH-IE)	ACTIVIDADES
COMERCIAL	VENTAS	IE	Elaborar presupuesto de ventas y/o planificación de ventas
		MV	Levantar pedidos, requisiciones, invitaciones a licitar
		MV	Procesar pedidos
		MV	Elaborar Ofertas
		MV	Contactar proveedores para obtener información para elaboración de ofertas
		MV	Supervisar y controlar las consignaciones
		MV	Seguimiento a publicaciones en el portal de compras públicas y JBG
		MV	Preparar documentación y ofertas para subastas públicas
		SE	Hacer seguimiento post venta
		MV	Hacer seguimiento a back orders
		MV	Fomentar y mantener relación con clientes
		IE	Coordinar actividades de mensajería
		RH	Capacitar continuamente al equipo de ventas
		MV	Coordinar soporte técnico a clientes
		IE	Reclamar, hacer seguimiento y recuperar garantías
		IE	Facturación
		LS	Entregar productos a clientes
		IE	Apoyar cobro facturas
	IE	Apoyar recuperación documentación retención en la fuente	
	IE	Cumplir política de calidad	
	IE	Velar por imagen corporativa	
	MERCADEO Y SERVICIO AL CLIENTE	IE	Buscar nuevos productos, alianzas y mercados
		MV	Promocionar productos
		MV	Atender , solucionar y hacer seguimiento de reclamos
		MV	Recabar información de competidores
		RH	Elaboración de presentaciones y charlas para capacitación
		SE	Elaboración de Folletos e información técnica
		MV	Definición de estrategia precios
		MV	Capacitación técnica al personal, distribuidores y clientes sobre insumos y equipos
		IE	Cumplir política de calidad
		IE	Velar por imagen corporativa
	DEPARTAMENTO TÉCNICO	LE	Recepción y verificación de equipos e instrumental
		MV	Capacitación al personal, distribuidores y clientes es sobre el manejo de los insumos y equipos
SE		Mantenimiento de los equipos	
MV		Soporte técnico a clientes	
ADMINISTRATIVA/ FINANCIERA	ADMINISTRACIÓN	IE	Coordinar la relación con bancos
		IE	Coordinar la relación con proveedores y clientes
		IE	Coordinar la capacitación del personal interno
		IE	Administración del Recurso Humano
		IE	Definición y adquisición de software y equipos de computación-oficina
		IE	Obtener y mantener vigentes los Reg. San. y documentos habilitantes
	CONTABILIDAD/ TESORERIA	IE	Llevar la contabilidad de la empresa
		IE	Generar estados financieros y otros reportes
		IE	Gestión de caja
	COMPRAS /IMPORTACIONES	AB	Definición de stocks mínimos y elaboración oportuna de pedidos de importación
		LE	Ingreso de pedidos de importación al sistema
		LE	Coordinación de compras a proveedores
		LE	Coordinación de despacho, desaduinización y arribo de carga
	BODEGA	LE	Coordinar devolución productos y reclamo de seguros
		LE	Recepción / verificación de mercaderías
		LS	Preparación y despacho de pedidos
		IE	Control de inventario

LE = LOGÍSTICA DE ENTRADA
LS = LOGÍSTICA DE SALIDA
MV = MARKETING Y VENTAS
SE = SERVICIOS
AB = ABASTECIMIENTOS
RH = RECURSOS HUMANOS
IE = INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

TABLA 2-5. Identificación de actividades de la empresa Banda-Vanoni

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.3.1.1. Actividades de Apoyo

ACTIVIDADES DE SOPORTE O APOYO IDENTIFICADAS EN LA EMPRESA BANDA VANONI	
CLASE	IDENTIFICADAS
ABASTECIMIENTOS	Definición y adquisición de software y equipos de computación-oficina
RECURSOS HUMANOS	Capacitar continuamente al equipo de ventas
	Elaboración de presentaciones y charlas para capacitación
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Elaborar presupuesto de ventas y/o planificación de ventas
	Coordinar actividades de mensajería
	Reclamar, hacer seguimiento y recuperar garantías
	Facturación
	Apoyar cobro facturas
	Apoyar recuperación documentación retención en la fuente
	Cumplir política de calidad
	Velar por imagen corporativa
	Cumplir política de calidad
	Velar por imagen corporativa
	Coordinar la relación con bancos
	Coordinar la relación con proveedores y clientes
	Coordinar la capacitación del personal interno
	Administración del Recurso Humano
	Obtener y mantener vigentes los Reg. San. y documentos habilitantes
	Participar en gremios de comercio, área médica, diferentes eventos
	Llevar la contabilidad de la empresa
	Generar estados financieros y otros reportes
	Gestión de caja
	Definición de stocks mínimos y elaboración oportuna de pedidos de importación
Control de inventario	
Atender, solucionar y hacer seguimiento de reclamos	

TABLA 2-6. Actividades de apoyo identificadas en la empresa Banda-Vanoni

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.3.1.2. Actividades Primarias

ACTIVIDADES PRIMARIAS IDENTIFICADAS EN LA EMPRESA BANDA VANONI	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	IDENTIFICADAS
LOGISTICA DE ENTRADA	Recepción y verificación de equipos e instrumental
	Ingreso de pedidos de importación al sistema
	Coordinación de compras a proveedores
	Coordinación de despacho, desadunización y arribo de carga
	Coordinar devolución productos y reclamo de seguros
	Recepción / verificación de mercaderías
LOGÍSTICA DE SALIDA	Entregar productos a clientes
	Preparación y despacho de pedidos
MARKETING Y VENTAS	Levantar pedidos, requisiciones, invitaciones a licitar
	Procesar pedidos
	Elaborar Ofertas
	Contactar proveedores para obtener información para elaboración de ofertas
	Supervisar y controlar las consignaciones
	Seguimiento a publicaciones en el portal de compras públicas y JBG
	Preparar documentación y ofertas para subastas públicas
	Hacer seguimiento a back orders
	Fomentar y mantener relación con clientes
	Coordinar soporte técnico a clientes
	Buscar nuevos productos, alianzas y mercados
	Promocionar productos
	Recabar información de competidores
	Definición de estrategia precios
	Capacitación técnica al personal, distribuidores y clientes sobre insumos y equipos
	Capacitación al personal, distribuidores y clientes es sobre el manejo de los insumos y equipos
Soporte técnico a clientes	
SERVICIOS	Hacer seguimiento post venta
	Elaboración de Folletos e información técnica
	Mantenimiento de los equipos

TABLA 2-7. Actividades primarias identificadas en la empresa Banda-Vanoni

FUENTE: Empresa Banda Vanoni

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.3.2. Capacidad Humana

Cuando se realiza el análisis de una empresa, es necesario tener en consideración que toda empresa está conformada por personas que trabajan y/o realizan inversiones para su desarrollo; todos ellos tienen aspiraciones que son y reflejan las pretensiones o deseos por lograr algo, y que en conjunto logran realizaciones que no son más que las satisfacciones que sienten los miembros de la empresa cuando logran cumplir aquello que aspiraban.

Dentro de este lineamiento, la empresa Banda Vanoni está constituida por 22 personas, las mismas que están distribuidas en las ciudades de Quito y Guayaquil y acorde a los grupos funcionales. Administrativo-Financiero, Importaciones, Ventas, Bodega, Soporte Técnico. Toda esta información la presentamos en la siguiente tabla:

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE BANDA VANONI		
CIUDAD	GRUPO FUNCIONAL	NÚMERO
QUITO	ADMINISTRATIVO FINANCIERO	4
	IMPORTACIONES	1
	VENTAS	5
	BODEGA	2
	SOPORTE TÉCNICO	1
	LIMPIEZA	1
	SUBTOTAL	14
GUAYAQUIL	ADMINISTRATIVO	1
	VENTAS	6
	LIMPIEZA	1
	SUBTOTAL	8
TOTAL		22

TABLA 2-8 RECURSO HUMANO

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.3.3. Capacidad Física

Para el desarrollo de sus actividades la empresa Banda Vanoni posee dos oficinas, una localizada en Quito, en la avenida González Suárez, que constituye la casa matriz, en tanto que la otra está en Guayaquil y viene a ser la sucursal mayor. Esta conceptualización la damos en función de la relevancia dentro de la organización, pese a que la facturación de las dos es prácticamente igual, correspondiendo el 42% a Quito y el 44% a Guayaquil. En lo que respecta al personal podemos citar que en Quito está el 64% del personal, en tanto que en Guayaquil está el 36%, es decir, tienen 14 y 8 empleados respectivamente.

Para el almacenamiento de su mercadería Banda Vanoni cuenta con tres bodegas, dos de las cuales están ubicadas en Quito, con capacidades de 150 y 30 m³, respectivamente, en tanto que la bodega localizada en Guayaquil es de 50 m³. Entre las tres bodegas pueden mantener y gestionar un stock adecuado de mercaderías, el mismo que les permite atender sus compromisos de ventas. Tanto las bodegas como las oficinas son de propiedad de la empresa y cuentan con el equipamiento y mobiliario necesario para el desarrollo de sus actividades.

Se debe señalar que para las entregas de mercadería la empresa Banda Vanoni no posee transporte de carga de su propiedad, el procedimiento establecido viabiliza que la mayoría de sus compradores retira lo adquirido directamente de las bodegas; en algunas ocasiones las entregas se realizan

utilizando los servicios de empresas de transporte que dan el servicio de puerta a puerta.

2.3.4. Capacidad Financiera

La empresa Banda Vanoni para el desarrollo de sus operaciones maneja dos líneas de crédito, la una con el Banco Pichincha y la otra con el Banco Bolivariano, las mismas que están respaldadas mediante hipotecas sobre propiedades de la familia propietaria de la empresa. Estas líneas de crédito tienen aplicaciones específicas, así la del Banco del Pichincha está dedicada específicamente para lo operativo, en tanto que la del Banco Internacional está dedicada a soportar las importaciones desde los proveedores en el exterior.

Banda Vanoni también dispone de crédito directo de sus proveedores, los mismos que se encuentran avalados fundamentalmente en la confianza y desempeño de la empresa, por lo cual para estos créditos directos no se exigen garantías de respaldo sino solo el compromiso de cumplir.

2.3.5. Capacidad Tecnológica (Técnica)

La empresa Banda Vanoni está manejada por los miembros de una misma familia, y la gestión se basa en la larga experiencia que tiene el jefe del clan tanto en ventas como en la administración de empresas comerciales.

La mayor parte del personal no tiene una instrucción formal en al área de ventas o mercadeo ni de administración, salvo uno de los miembros del grupo familiar quien tiene una maestría en gerencia, y al momento está a cargo de la oficina de Guayaquil.

El área de soporte técnico o departamento técnico está a cargo de un familiar que tiene estudios incompletos de tecnología en electrónica, pero cuenta con la experiencia y habilidad necesaria para que puedan brindar el apoyo necesario a los clientes de la organización.

Tanto la administración como las ventas están a cargo de los hijos de los dueños de la empresa; también se ha incursionado en la captación de personal que proviene de las bolsas de trabajo de las universidades, lo cual implica disponer de perfiles genéricos y no específicos a las reales necesidades de la empresa, por esta razón están proyectando que la nueva captación de personal sea orientada a perfiles y competencias específicas, sin que exista aún una clara visión del mecanismo de captación y selección de personal.

Como toda empresa de tipo familiar tiene la fortaleza de la confianza mutua entre los miembros de la familia, pero también implica que por solidaridad familiar se deje de disponer, en áreas y puestos críticos, del soporte y experiencia profesional necesarios para elevar la competitividad y proyección de la empresa en el mercado de equipos y suministros médicos. Este aspecto es reconocido por la gerente de la empresa que es la hija del fundador, por lo que considera que uno de los primeros pasos a darse debería ser la profesionalización de la gerencia de mercadeo y ventas. Sin embargo esta misma observación podría hacerse para todos los puestos de la empresa, de manera que ellos se cubran con las personas más idóneas en cuanto a

preparación y experiencia, independientemente del vínculo familiar que pudieren tener.

2.3.6. Capacidad Comercial

Como parte del análisis interno es oportuno recordar que las empresas comerciales ¹⁵son aquellas que actúan como intermediarias entre el fabricante de un producto y el consumidor del mismo; su principal función es la compraventa de productos terminados. A las empresas comerciales se las puede clasificar en: Mayoristas, Minoristas, y, Comisionistas.

Mayoristas: Son aquellas que realizan las ventas en gran escala, sus clientes son las empresas minoristas.

Minoristas: Son las empresas que realizan su venta al menudeo, es decir en cantidades menores, y sus clientes son directamente los consumidores. Se las considera distribuidores.

Comisionistas: Son las empresas que se dedican a vender mercancía que los productores les entregan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Bajo este esquema se puede definir a Banda Vanoni como una empresa del sector terciario, y dentro de éste específicamente corresponde al sector

¹⁵ ADMINISTRACIÓN. <http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/14-definicion-de-empresa-y-su.html>

comercial; se la puede catalogar en el grupo de las mayoristas, considerando que es representante exclusivo de varias empresas con posicionamiento a nivel mundial entre las que podemos citar a: Meditc, Rusch, Wipak Medical, Casex, Hudson RCI, con quienes mantiene relaciones comerciales desde hace varios años, según se detalla en la tabla que se presenta a continuación.

CRONOLOGÍA DE REPRESENTACIONES EXCLUSIVAS	
EMPRESA	AÑO
MEDITEC	1989
RUSCH	1994
WIPAK	1995
CASEX	2001
GIMMI	2004
HUDSON RCI	2005

TABLA 2-9 EMPRESAS REPRESENTADAS POR BANDA VANONI

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACION: Elsa Rueda

Adicionalmente, Banda Vanoni tiene la distribución de las empresas Sunrise Medical, Cook Medical, MD International, Venkuri, Armstrong Medical.

En base a estos nexos comerciales, Banda Vanoni atiende el mercado ecuatoriano, de equipos e insumos médicos, en sus sectores públicos y privado, para lo cual conceptualmente lo ha dividido en tres tipos de canales,

Distribuidores, Hospitales y Varios, según se detalla en el cuadro que se presenta a continuación y que corresponde a datos del período 2005-2007:

TIPO DE CANAL	VENTAS (USD)	(%)
DISTRIBUIDORES	336.933,42	32,06%
HOSPITALES	661.190,11	62,90%
VARIOS	52.977,83	5,04%
TOTAL	1.051.101,36	100,00%

TABLA 2-10 DISTRIBUCIÓN Y COBERTURA DE CLIENTES

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACION: Elsa Rueda

2.4. Gestión de Cartera Basada en Participación y Crecimiento del Mercado (Matriz BCG)

La Matriz Crecimiento – Participación, a la cual comúnmente se la conoce como Matriz BCG, por las siglas de The Boston Consulting Group, es un método gráfico para el análisis de cartera de negocios; fue creada en los años 70 por el Boston Consulting Group, y se ha potencializado como una herramienta de análisis estratégico, tanto en el ámbito de la planificación estratégica corporativa como en el marketing estratégico.

El objetivo principal de la matriz BCG es apoyar la toma de decisiones respecto a la conveniencia de invertir, desinvertir o, de ser el caso, liquidar a diferentes negocios o unidades estratégicas de negocio. Este mismo principio se aplica, desde el punto de vista del marketing, respecto a los productos que una

empresa produce y/o comercializa, es decir establecer su participación en el mercado.

La matriz BCG está estructurada en base a dos filas y dos columnas, es decir se trabaja en cuatro cuadrantes, a cada uno de los cuales se les ha asociado un ícono. En el eje vertical de la matriz se ha definido el crecimiento en el mercado, en tanto que en el eje horizontal se define la cuota de mercado.

Considerando la matriz BCG desde el punto de vista del marketing, podemos referir que los cuadrantes, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo representan los siguientes productos tipo¹⁶:

Producto Estrella: es un producto nuevo en el mercado. En consideración a que es novedoso, vende muchas unidades y consecuentemente logra un buen posicionamiento. Podemos decir que se encuentra en las fases 2 y 3 del Ciclo de Vida del Producto.

Producto Vaca Lechera: es un producto para el cual su momento de auge ha terminado. Es un producto rentable, rinde poco en volumen de ventas, pero su constancia de ventas asegura el posicionamiento de la marca en la empresa y fundamentalmente, en el mercado. El producto Vaca Lechera es imprescindible.

¹⁶Matriz de BCG - venta de productos. Adrián Blanco

http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Matriz_de_BCG

Producto Perro: es un producto que normalmente tiene un reducido volumen de ventas, está lejos de ser rentable. Su importancia radica en mantener ocupado ese nicho del mercado y no permitir que un rival monopolice el mercado.

Producto Interrogación: aquí se buscan los nuevos mercados a conquistar el mercado. Se evalúa la factibilidad y rentabilidad estimada de un nuevo producto. Normalmente en este proceso, se realizan encuestas y test a potenciales consumidores.

Gráficamente podemos presentar la estructura e interpretación de la matriz BCG de la siguiente manera:

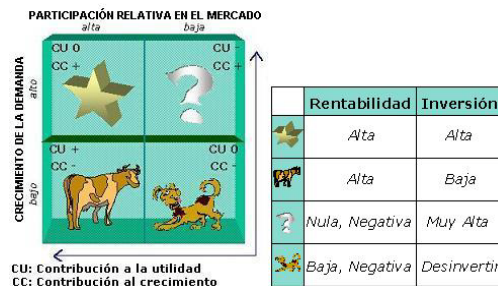






GRÁFICO 2-18. MATRIZ BCG

FUENTE: <http://rossami.files.wordpress.com/2008/11/matriz-bcg-1.jpg>

La aplicación cuantitativa de la matriz BCG respecto a la empresa Banda Vanoni nos presenta una restricción debido a que para el cálculo del crecimiento de la demanda y de la participación relativa en el mercado se debe disponer de los datos históricos de las ventas de cada uno de los productos que comercializa Banda Vanoni, así como de la información correspondiente a

sus competidores, pero por consideraciones de seguridad y confidencialidad no se nos ha facilitado los históricos de venta, por lo que la construcción de esta matriz la hacemos en base a la experiencia y conocimiento de la Gerente de la empresa, quien nos dio su percepción y visión respecto a los más significativos productos que comercializan.

		MATRIZ BCG DE LA EMPRESA BANDA VANONI	
C R E C I M B I E N T O	A L T O	 - Equipos y suministros para cirugía laparoscópica	 - Suministros y medios esterilizados para almacenar dispositivos y equipo médico, soluciones farmacéuticas y otros productos de salud
	B A J O	 - Suministros desechables, no invasivos e invasivos, para anestesiología, urología, gastroenterología y cuidado respiratorio - Sondas foley	 - Suministros médicos generales tipo jeringuillas, guantes, etc.
		ALTA	BAJA
		PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	

ELABORACION: ELSA RUEDA

FUENTE: <http://rossami.files.wordpress.com/2008/11/matriz-bcg-1.jpg>

2.5. Situación Económica Financiera

Para visualizar y analizar la situación económica financiera de la Empresa Banda Vanoni, utilizamos la información que se nos ha proporcionado, la misma que razones de seguridad y competencia, solo corresponde al período comprendido entre los años 2005-2007.

En las tablas y gráficos que se presenta a continuación, mostramos los estados de resultados de los años 2005, 2006 y 2007, resaltando las cifras de ventas y de resultados.

BANDA VANONI						
ESTADOS DE RESULTADOS						
	2005		2006		2007	
INGRESOS		236.094,61		371.820,24		481.900,47
INGRESOS OPERACIÓN	235.644,70		369.962,16		480.930,89	
INGRESOS NO OPERACIÓN	449,91		1.858,08		969,58	
COSTOS Y GASTOS		230.894,23		368.393,23		469.720,67
COSTOS DE VENTAS	135.474,76		229.485,02		286.906,74	
GASTOS DE PRODUCCIÓN	(18.207,64)		823,90		10.063,62	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	87.466,48		71.811,14		85.261,89	
GASTOS DE VENTAS	14.899,83		33.918,43		38.947,97	
OFICINA GUAYAQUIL	6.285,87		13.739,98		20.016,94	
OTROS GASTOS	4.852,68		7.351,71		16.419,91	
DIFERENCIAL CAMBIARIO	323,50		224,92		458,44	
DIFERENCIA DE INVENTARIOS	(201,25)		(105,41)		-	
DEPREC. Y AMORT.			11.143,54		11.645,16	
TOTAL RESULTADOS		5.200,38		3.427,01		12.179,80

TABLA 2-11 ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERIODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En los gráficos a continuación podemos apreciar la tendencia que presentan tanto las ventas como los resultados de la operación de la Empresa Banda Vanoni.

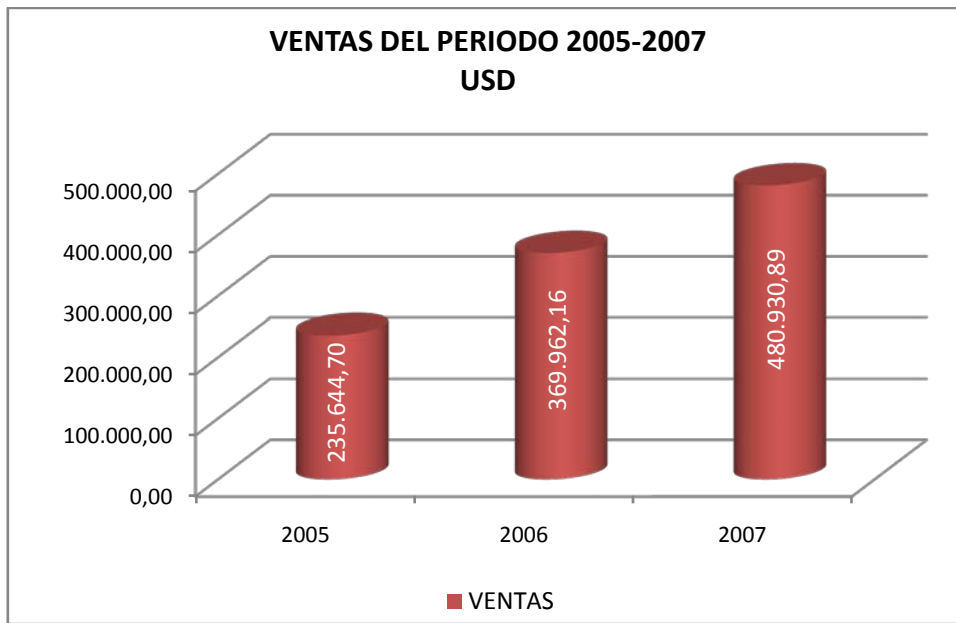


GRÁFICO 2-19 VENTAS DEL PERÍODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda



GRÁFICO 2-20 RESULTADOS DEL PERÍODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

RUBRO	VARIACIONES DEL PERÍODO		
	2005-2006	2006-2007	PROMEDIO
VENTAS	57,00%	29,99%	43,50%
RESULTADOS	-34,10%	255,41%	110,65%

TABLA 2-12 VARIACIONES EN EL PERÍODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En esta tabla se observa que mientras las ventas crecen de manera consistente, no ocurre lo mismo con los resultados, pues por ejemplo en el 2006 las ventas crecieron un 57% pero los resultados disminuyeron en 34%; al año siguiente las ventas crecieron apenas un 29% y los resultados subieron 255%.

Por otra parte, llaman la atención las cifras bajas de los resultados obtenidos en el trienio en análisis, que con relación a las ventas apenas representan entre el 1 y 2%. Es decir, las ventas se han incrementado sustancialmente, pero eso no se refleja en los resultados, porque los costos y gastos crecen de manera similar que los ingresos.

En la siguiente tabla, se presentan los balances generales de Banda Vanoni a diciembre 31 de los años 2005, 2006 y 2007:

BANDA VANONI
BALANCES GENERALES

	AL 31/12/2005		AL 31/12/2006		AL 31/12/2007	
ACTIVOS						
ACTIVO DISPONIBLE		2.189,56		(8.065,21)		1.043,00
CAJA	1.901,40		272,00		272,00	
BANCOS	288,16		(8.337,21)		771,00	
ACTIVO EXIGIBLE		83.793,55		96.829,12		132.523,52
CUENTAS POR COBRAR	76.848,46		84.636,83		115.135,38	
DEUDORES VARIOS	6.945,09		12.192,29		17.388,14	
ACTIVO REALIZABLE		112.570,82		162.352,91		166.013,89
INVENTARIOS	112.447,37		132.530,11		147.687,27	
IMPORTACIONES EN TRÁNSITO	123,45		29.822,80		18.326,62	
ACTIVO DIFERIDO		7.403,91		7.016,64		6.928,30
PAGOS ANTICIPADOS	7.403,91		7.016,64		6.928,30	
ACTIVO FIJO		1.557,12		149.579,21		156.898,36
ACTIVO FIJO DEPRECIADO	1.557,12		41.140,58		30.629,27	
ACTIVO FIJO NO DEPRECIADO			108.438,63		126.269,09	
PROVISIONES COSTOS		-		-		-
TOTAL ACTIVOS		207.514,96		407.712,67		463.407,07
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVOS		134.561,47		179.716,40		223.231,10
PASIVO CORRIENTE	73.212,74		108.337,57		139.747,60	
PASIVO A LARGO PLAZO	61.348,73		71.378,83		83.483,50	
PATRIMONIO		72.953,49		227.996,27		240.176,07
CAPITAL Y PATRIMONIO	67.753,11		224.569,26		227.996,27	
RESULTADOS EJERCICIO	5.200,38		3.427,01		12.179,80	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		207.514,96		407.712,67		463.407,17

TABLA 2-13 PROYECCIONES PARA EL PERÍODO 2009-2011

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

La información que se extrae de los balances nos indica que a pesar del gran crecimiento de las ventas, el activo exigible no ha crecido mucho, lo cual es una buena indicación del buen desempeño en el cobro de la cartera. Igual lo que sí ha crecido en forma concomitante con las ventas, es el activo realizable, sobre todo en el año 2006, año en que se dispararon las ventas en un 57%. En ese año también se destaca el gran crecimiento de los activos fijos que pasaron de alrededor de US\$ 1.500 a US\$ 150.000.

Sin embargo del alto crecimiento de las ventas, de los inventarios en bodega y en tránsito, y de los activos fijos, sobre todo en el 2006, las deudas crecieron a tasas menores alrededor del 30%. Esto se explica por la capitalización que han realizado los dueños de la empresa, lo cual se evidencia en un crecimiento del 231% de la cuenta de Capital y Patrimonio en el año 2006, lo cual obviamente no provino de las escasas utilidades retenidas.

Con la información anteriormente tabulada y graficada de ventas y resultados, considerando un crecimiento estrictamente lineal basado en la variación promedio del período 2005-2007, se hizo una proyección para el período comprendido entre los años 2009-2011, la misma que se presenta en la siguiente tabla:

RUBRO	AÑOS		
	2009	2010	2011
VENTA	990.344,91	1.421.144,95	2.039.343,00
RESULTADOS	54.045,94	113.847,78	239.820,34

TABLA 2-14 PROYECCIONES PARA EL PERÍODO 2009-2011

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Si bien esta proyección es bastante simplista a priori ya que no toma en consideración los efectos de las variaciones en la macroeconomía como es el caso de la crisis mundial del año 2008-2009, la misma que incidió directamente en las inversiones realizadas por el sector público y privado, tampoco considera

los efectos derivados de esta misma circunstancia que incidieron en las líneas de crédito de las instituciones financieras; sin embargo, nos permite, basados en datos históricos, visualizar el verdadero potencial que tiene la Empresa Banda Vanoni en el mercado de equipos y suministros médicos, toda vez que siendo una política del gobierno ecuatoriana incrementar la inversión en el área de salud, es claro que las oportunidades están abiertas para esta empresa. De igual manera consideramos que el sector privado, que está orientado a las clases media alta y alta, sentirá el empuje de la inversión estatal y se sentirá obligado a incrementar también sus inversiones y prestaciones, pues no se puede perder de vista que el servicio público de salud sigue aún siendo deficitario y actualmente no está en condiciones de suplir todas las necesidades existentes y proyectadas del Ecuador.

Sobre esta base y sustentándonos en los estados financieros facilitados también podemos visualizar el crecimiento de la cartera, el mismo que consta en la siguiente tabla:

RUBRO	AÑOS		
	2005	2006	2007
ACTIVO EXIGIBLE	83.793,55	96.829,12	132.523,52
VARIACIÓN (%)	-	15,56%	36,86%

TABLA 2-15 CRECIMIENTO DE LA CARTERA EL PERÍODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Como es obvio suponer, conforme crecen las ventas también crecerá la cartera, lo cual demandará una mayor actividad y seguimiento para que la cartera sea sana y que su crecimiento sea en función de las ventas y no por morosidad de clientes; de lo que se puede apreciar y siempre en base a la información disponible, se puede apreciar que el crecimiento es razonable y a priori se puede afirmar que no responde a un crecimiento de la morosidad.

2.6. Análisis Foda

El análisis FODA es una metodología utilizada en la identificación y análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la organización, de igual manera permite identificar y analizar las oportunidades y amenazas existentes para la empresa, y que son reveladas por la información obtenida tanto del contexto externo como del interno.

Una visión preliminar del FODA, la podemos presentar de la siguiente manera:

	FACTORES	
FACTORES	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
EXTERNOS	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>

TABLA 2-15 LA METODOLOGÍA FODA

FUENTE: Matriz FODA. IUDIDT Uruguay

El objetivo de esta metodología es el identificar las estrategias necesarias que nos permitan aumentar o incrementar nuestras fortalezas, aprovechar las

oportunidades que se presentan desde el exterior, disminuir nuestras debilidades, y neutralizar las amenazas.

Estos criterios pueden ser representados en el gráfico que se presenta a continuación:



GRÁFICO 2-21 OBJETIVO DEL ANÁLISIS FODA

FUENTE: Matriz FODA. IUDIDT Uruguay

A las estrategias se las ha clasificado en relación a su objetivo y así tenemos:

- ✓ Estrategias defensivas
- ✓ Estrategias ofensivas
- ✓ Estrategias de sobrevivencia
- ✓ Estrategias de orientación

Estas estrategias se originan de la interrelación de los factores identificados en la matriz FODA, y así tenemos que la tabla que se presenta a continuación nos señala las relaciones que dan origen a los diferentes tipos de estrategias:

RELACIÓN	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
FORTALEZAS	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
DEBILIDADES	Estrategias de supervivencia	Estrategias de orientación

TABLA 2-16 RELACIONES QUE ORIGINAN ESTRATEGIAS

FUENTE: Matriz FODA. IUDIDT Uruguay
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En resume podemos decir que¹⁷:

- ✓ *Las estrategias defensivas son para enfrentar las amenazas*
- ✓ *Las estrategias ofensivas son la posición ideal: rápido crecimiento y cumplimiento de los objetivos*
- ✓ *Las estrategias de supervivencia son las que se utilizan para combatir las amenazas cuando no se tienen las fortalezas necesarias*
- ✓ *Las estrategias de orientación , cuando se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación adecuada*

2.6.1. Foda de la Empresa Banda Vanoni

Al aplicar la metodología FODA en la empresa Banda Vanoni se obtuvo la siguiente matriz:

¹⁷ MATRIZ FODA. IUDIDT Uruguay

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N A S		1. Distribuye productos especializados en el sector medico-hospitalario	1. No tiene planificación estratégica
		2. Con la venta de los productos adicionalmente da capacitación sobre su uso	2. La estructura organizacional está basada en los miembros de la familia no en las necesidades de la empresa
		3. Tiene desde hace varios años la representación exclusiva en el Ecuador de los productos que venden	3. Los directivos miembros de la familia, la mayoría no tienen una formación académica completa
		4. Las marcas que representan son reconocidas como líderes en el sector médico- hospitalario	4. Las habilidades gerenciales y administrativas son empíricas y recaen en el jefe de la familia que a su vez es el líder de la empresa
		5. Tienen fuertes nexos con los fabricantes, basados en los buenos resultados y la seriedad de los compromisos, por lo cual les entregan los productos a crédito sin exigir garantías	5. No tienen un programa de mercadeo
		6. Posicionamiento de la empresa banda Vanoni en el sector médico - hospitalario desde hace 20 años	6. Predominio del inmediatez en la acción y gestión interna
		7. Es una empresa familiar en la cual hay estabilidad de los directivos y buen clima laboral	7. Ventas concentradas en el segmento estatal de salud
		8. Los directivos miembros de la familia conocen el negocio y tienen contactos a nivel nacional e internacional	8. Existen pocos procedimientos los mismos que son informales e incompletos
		9. Tienen solidez financiera y el crecimiento de sus ventas se ha basado fundamentalmente en aportes propios de capital	9. Falta de capacitación del personal
		10. La fuerza de ventas conoce el mercado y tienen la motivación de trabajar para sí mismo	10. No tienen indicadores de gestión
		11. Tienen operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca que juntos representan un 80% del mercado	11. A pesar del significativo incremento de las ventas, la rentabilidad se mantiene baja
		12. Tienen oficinas en Quito y Guayaquil que son las mas grandes plazas del Ecuador para el sector médico - hospitalario	12. Tiene un limitado apalancamiento financiero que le impide crecer más rápido
		13. Una tercera parte de sus activos son inventario y mercadería en tránsito lo que les permite abastecer rápidamente a sus clientes	13. La captación de personal no se hace en base a perfiles sino por favores familiares o a través de la bolsa de trabajo de las universidades
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
E X T E R N A S		1. Alto crecimiento de la demanda sobre todo Estatal, de los productos que distribuye	1. Ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos
		2. Desarrollo de nuevos productos en el mercado internacional que no existen en el mercado interno	2. La competencia puede enfocarse en productos de bajo precio
		3. Construcción de nuevos centros hospitalarios privados	3. Sistema de compras gubernamentales que priorizan los bajos precios para adjudicar las adquisiciones
		4. Necesidad de los productos en el mercado ecuatoriano	4. Inseguridad Jurídica del Ecuador
			5. Políticas salariales que procuran un rápido crecimiento de las remuneraciones
			6. Posibles problemas de iliquidez monetaria en el País
			7. Riesgo de terminación de la dolarización

TABLA 2-17 MATRIZ FODA DE BANDA VANONI

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.6.2. Matrices de Impacto

Una vez que se han determinados los componentes del FODA de Banda Vanoni, se procedió a identificar el nivel de impacto -bajo, medio o alto- que conlleva cada uno de ellos para la empresa y su desarrollo, para lo cual la propia gerencia realizó el análisis y determinación de criticidad del impacto, llegándose a las conclusiones que constan en las tablas que se presentan a continuación:

ID	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Distribuye productos especializados en el sector medico-hospitalario	X		
F2	Con la venta de los productos adicionalmente da capacitación sobre su uso		X	
F3	Tiene desde hace varios años la representación exclusiva en el Ecuador de los productos que venden	X		
F4	Las marcas que representan son reconocidas como líderes en el sector médico- hospitalario	X		
F5	Tienen fuertes nexos con los fabricantes, basados en los buenos resultados y la seriedad de los compromisos, por lo cual les entregan los productos a crédito sin exigir garantías	X		
F6	Posicionamiento de la empresa banda Vanoni en el sector médico - hospitalario desde hace 20 años		X	
F7	Es una empresa familiar en la cual hay estabilidad de los directivos y buen clima laboral			X
F8	Los directivos miembros de la familia conocen el negocio y tienen contactos a nivel nacional e internacional	X		
F9	Tienen solidez financiera y el crecimiento de sus ventas se ha basado fundamentalmente en aportes propios de capital		X	
F10	La fuerza de ventas conoce el mercado y tienen la motivación de trabajar para sí mismo	X		
F11	Tienen operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca que juntos representan un 80% del mercado	X		
F12	Tienen oficinas en Quito y Guayaquil que son las mas grandes plazas del Ecuador para el sector médico - hospitalario		X	
F13	Una tercera parte de sus activos son inventario y mercadería en tránsito lo que les permite abastecer rápidamente a sus clientes	X		

TABLA 2-18 IMPACTO DE FORTALEZAS

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

ID	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	No tiene planificación estratégica		X	
D2	La estructura organizacional esta basada en los miembros de la familia no en las necesidades de la empresa			X
D3	Los directivos miembros de la familia, la mayoría no tienen una formación académica completa		X	
D4	Las habilidades gerenciales y administrativas son empíricas y recaen en el jefe de la familia que a su vez es el líder de la empresa			X
D5	No tienen un programa de mercadeo	X		
D6	Predominio del inmediatismo en la acción y gestión interna		X	
D7	Ventas concentradas en el segmento estatal de salud	X		
D8	Existen pocos procedimientos los mismos que son informales e incompletos			X
D9	Falta de capacitación del personal		X	
D10	No tienen indicadores de gestión		X	
D11	A pesar del significativo incremento de las ventas, la rentabilidad se mantiene baja	X		
D12	Tiene un limitado apalancamiento financiero que le impide crecer más rápido		X	
D13	La captación de personal no se hace en base a perfiles sino por favores familiares o a través de la bolsa de trabajo de las universidades			X

TABLA 2-19 IMPACTO DE DEBILIDADES

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

ID	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Alto crecimiento de la demanda sobre todo Estatal, de los productos que distribuye	X		
O2	Desarrollo de nuevos productos en el mercado internacional que no existen en el mercado interno			X
O3	Construcción de nuevos centros hospitalarios provados	X		
O4	Necesidad de los productos en el mercado ecuatoriano	X		

TABLA 2-20 IMPACTO DE OPORTUNIDADES

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

ID	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos	X		
A2	La competencia puede enfocarse en productos de bajo precio	X		
A3	Sistema de compras gubernamentales que priorizan los bajos precios para adjudicar las	X		
A4	Inseguridad Jurídica del Ecuador			X
A5	Políticas salariales que procuran un rápido crecimiento de las remuneraciones		X	
A6	Posibles problemas de iliquidez monetaria en el País		X	
A7	Riesgo de terminación de la dolarización	X		

TABLA 2-21 IMPACTO DE AMENAZAS

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACION: Elsa Rueda

2.6.3. Factores Críticos de Éxito

Cuando ya se ha establecido el nivel cualitativo de impacto se procede a la identificación de los factores críticos de éxito, los mismos que corresponden a aquellos factores, de la matriz FODA, que fueron calificados como de alto impacto en sus respectivos ámbitos.

A continuación se presenta la matriz de factores críticos de éxito:

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	
ID	FORTALEZAS
F1	Distribuye productos especializados en el sector medico-hospitalario
F3	Tiene desde hace varios años la representación exclusiva en el Ecuador de los productos que venden
F4	Las marcas que representan son reconocidas como líderes en el sector médico- hospitalario
F5	Tienen fuertes nexos con los fabricantes, basados en los buenos resultados y la seriedad de los compromisos, por lo cual les entregan los productos a crédito sin exigir garantías
F8	Los directivos miembros de la familia conocen el negocio y tienen contactos a nivel nacional e internacional
F10	La fuerza de ventas conoce el mercado y tienen la motivación de trabajar para sí mismo
F11	Tienen operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca que juntos representan un 80% del mercado
F13	Una tercera parte de sus activos son inventario y mercadería en tránsito lo que les permite abastecer rápidamente a sus clientes
ID	DEBILIDADES
D5	No tienen un programa de mercadeo
D7	Ventas concentradas en el segmento estatal de salud
D11	A pesar del significativo incremento de las ventas, la rentabilidad se mantiene baja
ID	OPORTUNIDADES
O1	Alto crecimiento de la demanda sobre todo Estatal, de los productos que distribuye
O3	Construcción de nuevos centros hospitalarios provados
o4	Necesidad de los productos en el mercado ecuatoriano
ID	AMENAZAS
A1	Ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos
A2	La competencia puede enfocarse en productos de bajo precio
A3	Sistema de compras gubernamentales que priorizan los bajos precios para adjudicar las adquisiciones
A7	Riesgo de la terminación de la dolarización

TABLA 2-22 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.6.4. Estrategias y Objetivos Estratégicos

En base a los factores críticos de éxito identificados en el paso anterior se procedió a la elaboración de las matrices de estrategias, para lo cual se deben

cruzar los factores correspondientes, por ejemplo Fortalezas y Amenazas para el caso de la matriz defensiva, o Fortalezas y Oportunidades para la ofensiva, etc.

Cuando se ha hecho el cruce, en la matriz resultante se procede a valorar cada una de las intersecciones de los factores críticos de éxito, dándose valores comprendidos entre 1 y 6, donde 1 es el menor aporte que da, por ejemplo, una fortaleza respecto a una oportunidad o amenaza, en tanto que 6 representa el más alto aporte que daría una fortaleza frente a una oportunidad o amenaza, dependiendo del caso de la matriz que estamos tratando.

Sobre esta base procedemos a construir nuestras matrices estratégicas, las mismas que permiten establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de sobrevivencia y de orientación, y de las cuales obtendremos los objetivos estratégicos de la empresa, los mismos que deben tener la siguiente estructura:

INCREMENTAR/REDUCIR postulado 1 **MEDIANTE** postulado 2

Se utilizan los verbos INCREMENTAR, REDUCIR por cuanto nos basamos en la premisa del Balanced Scorecard que solamente puede ser gestionado o administrado aquello que es susceptible de ser medido, por lo cual los verbos como MEJORAR, OPTIMIZAR y otros no son válidos dentro de estos conceptos. El uso de la palabra MEDIANTE es para resaltar la manera, la estrategia, por medio de la cual se alcanza el objetivo.

Postulado 1 y postulado 2 corresponden a los factores críticos de éxito que están siendo relacionados en cada una de las matrices.

2.6.4.1. Matriz Ofensiva

FORTALEZAS / OPORTUNIDADES		Alto crecimiento de la demanda sobre todo Estatal, de los productos que distribuye	Construcción de nuevos centros hospitalarios privados	Necesidad de los productos en el mercado ecuatoriano	TOTAL
		O1	O3	O4	
F1	Distribuye productos especializados en el sector medico-hospitalario	6	5	4	15
F3	Tiene desde hace varios años la representación exclusiva en el Ecuador de los productos que venden	4	3	3	10
F4	Las marcas que representan son reconocidas como líderes en el sector médico- hospitalario	4	5	4	13
F5	Tienen fuertes nexos con los fabricantes, basados en los buenos resultados y la seriedad de los compromisos, por lo cual les entregan los productos a crédito sin exigir garantías	3	3	2	8
F8	Los directivos miembros de la familia conocen el negocio y tienen contactos a nivel nacional e internacional	4	4	4	12
F10	La fuerza de ventas conoce el mercado y tienen la motivación de trabajar para sí mismo	6	4	4	14
F11	Tienen operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca que juntos representan un 80% del mercado	6	5	3	14
F13	Una tercera parte de sus activos son inventario y mercadería en tránsito lo que les permite abastecer rápidamente a sus clientes	5	4	4	13
TOTAL		38	33	28	99

TABLA 2-23 MATRIZ ESTRATEGIAS OFENSIVAS

FUENTE: Empresa Banda Vanoni

ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En esta matriz identificamos dos objetivos estratégicos de crecimiento:

- ✓ Dado el alto crecimiento de la demanda, sobre todo estatal, en el sector médico hospitalario, **INCREMENTAR** las ventas de los productos que distribuye en forma exclusiva **MEDIANTE** una mayor participación en las licitaciones públicas.
- ✓ Dada la construcción de nuevos centros hospitalarios privados, **INCREMENTAR** la participación en ese mercado, **MEDIANTE** una estrategia agresiva de mercadeo para aprovechar la fuerza de ventas que conoce el mercado y tiene la motivación de trabajar para sí mismos.

2.6.4.2. Matriz Defensiva

DEBILIDADES / AMENAZAS		Ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos	La competencia puede enfocarse en productos de bajo precio	Sistema de compras gubernamentales que priorizan los bajos precios para adjudicar las adquisiciones	Riesgo de la terminación de la dolarización	TOTAL
		A1	A2	A3	A7	TOTAL
D5	No tienen un programa de mercadeo	6	5	4	1	16
D7	Ventas concentradas en el segmento estatal de salud	4	4	3	1	12
D11	A pesar del significativo incremento de las ventas, la rentabilidad se mantiene baja	3	4	4	1	12
TOTAL		13	13	11	3	40

TABLA 2-24 MATRIZ ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACION: Elsa Rueda

De la matriz de estrategias defensivas obtenemos dos objetivos estratégicos de producción, que cubriendo las debilidades nos permiten enfrentar las amenazas identificadas.

- ✓ **REDUCIR** el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del *ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos*, **MEDIANTE** el diseño e implantación de una administración por procesos en todas las áreas de la empresa como *mercadeo*, administración del talento humano, adquisiciones, inventarios.

- ✓ **REDUCIR** el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del *enfoque de la competencia en productos de bajo precio* **MEDIANTE** la mejora continua de las entregas y servicio postventa *al segmento estatal de salud*.

2.6.5. Matriz Foda Estratégica

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Alto crecimiento de la demanda sobre todo Estatal, de los productos que distribuye	A1. Ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos
	O2. Desarrollo de nuevos productos en el mercado internacional que no existen en el mercado interno	A2. La competencia puede enfocarse en productos de bajo precio
	O3. Construcción de nuevos centros hospitalarios privados	A3. Sistema de compras gubernamentales que priorizan los bajos precios para adjudicar las adquisiciones
	O4. Necesidad de los productos en el mercado ecuatoriano	A4. Inseguridad Jurídica del Ecuador
		A5. Políticas salariales que procuran un rápido crecimiento de las remuneraciones
		A6. Posibles problemas de liquidez monetaria en el País
		A7. Riesgo de terminación de la dolarización
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
F1. Distribuye productos especializados en el sector medico-hospitalario		
F2. Con la venta de los productos adicionalmente da capacitación sobre su uso	F1-O1. INCREMENTAR las ventas de los productos que distribuye en forma exclusiva MEDIANTE una mayor participación en las licitaciones públicas.	
F3. Tiene desde hace varios años la representación exclusiva en el Ecuador de los productos que venden		
F4. Las marcas que representan son reconocidas como líderes en el sector médico- hospitalario		
F5. Tienen fuertes nexos con los fabricantes, basados en los buenos resultados y la seriedad de los compromisos, por lo cual les entregan los productos a crédito sin exigir garantías		
F6. Posicionamiento de la empresa banda Vanoni en el sector médico hospitalario desde hace 20 años	F10-O3. INCREMENTAR la participación en ese mercado, MEDIANTE una estrategia agresiva de mercadeo para aprovechar la fuerza de ventas que conoce el mercado y tiene la motivación de trabajar para sí mismos.	
F7. Es una empresa familiar en la cual hay estabilidad de los directivos y buen clima laboral		
F8. Los directivos miembros de la familia conocen el negocio y tienen contactos a nivel nacional e internacional		
F9. Tienen solidez financiera y el crecimiento de sus ventas se ha basado fundamentalmente en aportes propios de capital		
F10. La fuerza de ventas conoce el mercado y tienen la motivación de trabajar para sí mismo		
F11. Tienen operaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca que juntos representan un 80% del mercado		
F12. Tienen oficinas en Quito y Guayaquil que son las mas grandes plazas del Ecuador para el sector médico - hospitalario		
F13. Una tercera parte de sus activos son inventario y mercadería en tránsito lo que les permite abastecer rapidamente a sus clientes		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
D1. No tiene planificación estratégica		D5-A1. REDUCIR el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos, MEDIANTE el diseño e implantación de una administración por procesos en todas las áreas de la empresa como mercadeo, administración del talento humano, adquisiciones, inventarios.
D2. La estructura organizacional está basada en los miembros de la familia no en las necesidades de la empresa		
D3. Los directivos miembros de la familia, la mayoría no tienen una formación académica completa		
D4. Las habilidades gerenciales y administrativas son empíricas y recaen en el jefe de la familia que a su vez es el líder de la empresa		
D5. No tienen un programa de mercadeo		D7-A2. REDUCIR el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del enfoque de la competencia en productos de bajo precio MEDIANTE la mejora continua de las entregas y servicio postventa al segmento estatal de salud.
D6. Predominio del inmediatismo en la acción y gestión interna		
D7. Ventas concentradas en el segmento estatal de salud		
D8. Existen pocos procedimientos los mismos que son informales e incompletos		
D9. Falta de capacitación del personal		
D10. No tienen indicadores de gestión		
D11. A pesar del significativo incremento de las ventas, la rentabilidad se mantiene baja		
D12. Tiene un limitado apalancamiento financiero que le impide crecer más rápido		
D13. La captación de personal no se hace en base a perfiles sino por favores familiares o a través de la bolsa de trabajo de las universidades		
FUENTE: Empresa Banda Vanoni	TABLA 2-24 FODA ESTRATEGICO DE BANDA VANONI	
ELABORACION: Elsa Rueda		

2.7. Planes de Acción

El enfoque de los planes de acción lo hacemos en base a los objetivos estratégicos que se determinaron al construir el FODA de la empresa Banda Vanoni

2.7.1. Planes de Acción Ofensivos

- ✓ OBJETIVO 1: INCREMENTAR las ventas de los productos que distribuye en forma exclusiva

ESTRATEGIA 1: Mayor participación en las licitaciones públicas.

ACCIONES:

- A1. Analizar y proyectar la creciente demanda de sus productos
- A2. Inteligencia de mercado para conocer con oportunidad sobre los programas de compras.
- A3. Tener inventarios disponibles para participar en los concursos con buenos tiempos de entrega y poder atender compras emergentes.
- A4. Negociar con sus proveedores para conseguir mejores precios por la demanda creciente.
- A5. Negociar con el proveedor o con bancos una nueva línea de crédito para cubrir el incremento de la demanda
- A6. Fortalecer la promoción y difusión de sus productos

Objetivo ofensivo:	Incrementar las ventas de los productos que distribuye en forma exclusiva							
Estrategia ofensiva:	Mayor participación en las licitaciones públicas							
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS				RESULTADOS	
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONÓMICOS	METAS	INDICADOR
Analizar y proyectar la demanda	4 semanas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Medios de comunicación e internet	\$ 300	Demanda proyectada	Eficacia: Informe de demanda proyectada presentado mensualmente
Inteligencia de mercado	4 semanas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Medios de comunicación e internet	\$ 300	Prospectiva de planes de compras de instituciones de salud	Eficacia: Informe de prospectiva presentado semestralmente
Tener inventarios disponibles	8 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Espacio adicional de bodega	Disco duro de mayor capacidad	\$ 350	Incremento de inventarios	[(Nuevo Inventario - Anterior Inventario)/ Anterior Inventario] ≥ 0,15
Negociar precios con proveedores	5 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Listas de precios	Medios de comunicación e internet	\$ 3.500	Nueva lista de precios	Eficacia: Informe de nuevas listas de precios presentados trimestralmente
Negociar nueva línea de crédito	4 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Información primaria y secundaria	Medios de comunicación e internet	\$ 300	Obtención de crédito	Eficacia: Línea de crédito oportunas disponible para su uso en buenas condiciones de plazo e interés
Promoción y difusión de productos	6 semanas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Folletería y artículos promocionales	Medios de comunicación e internet	\$ 1.000	Mayor conocimiento de productos en el mercado	[(%Conocimiento actual de productos - %Conocimiento anterior de productos)/%Conocimiento anterior de productos] ≥ 0,20
						TOTAL	\$ 5.750	

TABLA 2-25 PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO 1

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

- ✓ OBJETIVO 2: INCREMENTAR la participación de mercado en el sector médico hospitalario privado

- ✓ ESTRATEGIA 2: Estrategia agresiva de mercadeo para aprovechar la fuerza de ventas que conoce el mercado y tiene la motivación de trabajar para sí mismos.

ACCIONES:

- A1. Visitar a los responsables y dueños de los nuevos proyectos hospitalarios y a los propietarios de los centros médicos existentes, para promocionar todas las líneas de productos.
- A2. Cuantificar la demanda potencial e incremental efectiva.
- A3. Definir una política de mercadeo específica para este segmento de mercado.
- A4. Incrementar la capacitación y motivación a su fuerza de venta

Objetivo ofensivo:	Incrementar la participación de mercado en el sector médico hospitalario privado							
Estrategia ofensiva:	Estrategia agresiva de mercadeo para aprovechar la fuerza de ventas que conoce el mercado y tiene la motivación de trabajar para sí mismos							
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS				RESULTADOS	
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONÓMICOS	METAS	INDICADOR
Promocionar productos en centros médicos nuevos y existentes	6 meses	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Material promocional (pañuelería, cd's, jarros, esferos etc)	Medios de comunicación e internet	\$ 800	Reconocimiento de productos	[(%Conocimiento actual de productos - %Conocimiento anterior de productos)/%Conocimiento anterior de productos] ≥ 0,20
Cuantificar la demanda potencial e incremental efectiva	4 semanas	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Medios de comunicación e internet	\$ 300	Demanda cuantificada	Informe de demanda potencial y efectiva presentado trimestralmente
Mercadeo específico para segmento privado	3 meses	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Presupuesto	Medios de comunicación e internet	\$ 500	Base de clientes incrementada	[Nro clientes actuales - Nro clientes anteriores / Nro clientes anteriores] ≥ 0,20
Incrementar capacitación y motivación a fuerza de ventas	Continua	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Presupuesto	Medios de comunicación e internet	\$ 2.000	Personal capacitado y motivado	(Personal Capacitado)/(Personal Disponible) ≥ 70%
					TOTAL	\$ 3.600		

TABLA 2-26 PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO 2

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.7.2. Planes de Acción Defensivos

- ✓ OBJETIVO 3: REDUCIR el efecto en las ventas y en la rentabilidad de la empresa del ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos

ESTRATEGIA 3: Diseño e implantación de una administración por procesos en todas las áreas de la empresa como mercadeo, administración del talento humano, adquisiciones, inventarios.

ACCIONES:

- A1. Levantamiento de procesos
- A2. Clasificación de los procesos
- A3. Diagramación, descripción y análisis de los procesos
- A4. Planteamiento de mejora de los procesos que así lo necesiten
- A5. Elaboración del manual de procesos

Objetivo defensivo:	Reducir el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del ingreso de nuevas marcas sobre todo de productos chinos							
Estrategia defensiva:	Diseño e implantación de una administración por procesos en todas las áreas de la empresa como mercadeo, administración del talento humano, adquisiciones, inventarios							
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS				RESULTADOS	
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONÓMICOS	METAS	INDICADOR
Levantamiento de procesos	4 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Papelería y suministros oficina	Computadora, Impresora, Software Office 2007	\$ 100	Procesos actuales levantados	Eficacia: Informe de procesos levantados presentado oportunamente
Clasificación de los procesos	2 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Papelería y suministros oficina	Computadora, Impresora, Software Office 2008	\$ 100	Determinar jerarquía de procesos	Eficacia: Informe de jerquización y clasificación de proyectos presentado oportunamente
Diagramación, descripción y análisis de los procesos	2 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Papelería y suministros oficina	Computadora, Impresora, Software Office 2009	\$ 100	Diseño y documentación de la cadena de valor	Eficacia: Informe de cadena de valor presentado oportunamente
Planteamiento de mejora de procesos que lo necesiten	2 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Papelería y suministros oficina	Computadora, Impresora, Software Office 2010	\$ 100	Procesos y cadena de valor	Por cada proceso: $[(\text{Tiempo actual utilizado}) - (\text{Tiempo anterior utilizado})] / (\text{Tiempo anterior utilizado}) \geq 0,15$
Elaboración del manual de procesos	3 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente General	Papelería y suministros oficina	Computadora, Impresora, Software Office 2011	\$ 200	Manual de procesos disponible	Eficacia: Presentación oportuna del manual de procesos
					TOTAL	\$ 600		

TABLA 2-27 PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO 3

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

- ✓ OBJETIVO 4: REDUCIR el efecto en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del enfoque de la competencia en productos de bajo precio

ESTRATEGIA 4: Mejora continúa de las entregas y servicio postventa al segmento estatal de salud.

ACCIONES:

- A1. Análisis del movimiento del stock
- A2. Determinación de los períodos de reposición
- A3. Analizar la factibilidad de reducir los tiempos de reposición
- A4. Análisis costo beneficio para determinar la factibilidad de reducir el tiempo de entrega en base a la reducción del tiempo de reposición
- A5. Análisis del servicio postventa prestado
- A6. Identificar y costear posibles prestaciones adicionales a brindarse a los clientes
- A7. Análisis costo beneficio de las potenciales prestaciones a brindarse
- A8. Promocionar y difundir los nuevos plazos de entrega así como las nuevas prestaciones postventa.

Objetivo defensivo:	Reducir el efecto, en las ventas y en la rentabilidad de la empresa, del enfoque de la competencia en productos de bajo precio							
Estrategia defensiva:	Mejora continua de las entregas y servicio postventa al segmento estatal de salud							
ACTIVIDAD	PLAZO	RESPONSABLE	RECURSOS				RESULTADOS	
			HUMANOS	MATERIALES	TECNOLÓGICOS	ECONÓMICOS	METAS	INDICADOR
Análisis de movimiento del stock	2 semanas	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Información primaria y secundaria	Computadora, Software de gestión de inventarios	\$ 200	Reporte de movimiento del stock por producto	Eficacia: Oportuna presentación del reporte de movimiento del stock por producto
Determinación de periodos de reposición	2 días	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Información primaria y secundaria	Computadora, Software de gestión de inventarios	\$ 300	Reporte de periodos de reposición por proveedor	Eficacia: Oportuna presentación del reporte de periodos de reposición
Analizar factibilidad de reducir tiempos de reposición	1 semana	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Información primaria y secundaria	Computadora, Software de gestión de inventarios	\$ 500	Informe de factibilidad de reducción de tiempos de reposición	Eficacia: Oportuna presentación del informe de factibilidad de reducción de tiempos de reposición
Análisis costo beneficio de reducir tiempo de entrega con reducción de tiempo de reposición	2 días	Gerente Administrativo Financiero	Gerente Administrativo Financiero	Información primaria y secundaria	Computadora, Software de gestión de inventarios	\$ 300	Menores costos de manejo de inventarios	Por producto: [(Costo total nuevo - Costo total anterior) / (Costo total anterior)] ≤ 0,05
Análisis del servicio postventa prestado	1 semana	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Computadora, Software Office 2007	\$ 300	Grado de satisfacción de clientes	(Nº Clientes satisfechos) / (Nº Clientes totales)
Identificar y costear prestaciones adicionales a clientes	1 semana	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Computadora, Software Office 2008	\$ 300	Costo de prestaciones	Eficacia: Oportuna presentación del listado de costos de nuevas prestaciones
Análisis costo beneficio de potenciales prestaciones	2 días	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Información primaria y secundaria	Computadora, Software Office 2009	\$ 300	Factibilidad de nuevas prestaciones	[(Nuevo costo total de prestaciones - Costo total anterior de prestaciones) / (Costo total anterior de prestaciones)] ≤ 0,10
Promocionar nuevos plazos de entrega y nuevas prestaciones postventa	3 meses	Gerente de Ventas	Gerente de Ventas	Papelería y folletería	Medios de comunicación e internet	\$ 500	Captar y fidelizar clientes	[(Nro clientes actuales - Nro clientes anteriores) / Nro clientes anteriores] ≥ 0,20
					TOTAL	\$ 2.700		

TABLA 2-28 PLAN DE ACCIÓN PARA EL OBJETIVO 4

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

2.8. Direccionamiento Estratégico

2.8.1. Misión

Ser una empresa familiar líder en el mercado ecuatoriano de insumos y equipos médicos, que comercialice productos de calidad de marcas reconocidas a nivel internacional, con personal motivado y relaciones sólidas con distribuidores, proveedores, clientes y colaboradores.

2.8.2. Visión

Banda Vanoni es una empresa familiar, reconocida como la mejor proveedora de insumos y equipos médicos en el Ecuador, por la calidad de sus productos y servicios, y por su integridad en las relaciones con los distribuidores, proveedores, clientes y colaboradores.

2.8.3. Valores

Creemos en la honestidad y seriedad como marco para cualquier actividad, queremos ante todo ser confiables y proactivos para con nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestros colaboradores.

2.8.4. Políticas Institucionales

✓ Política de Transparencia

Todas las rentas e ingresos de Banda Vanoni son legales y legítimos sin caer en actos de corrupción

✓ Política de Comercialización

Banda Vanoni vende únicamente productos importados de fabricantes de reconocido prestigio internacional en el mercado médico – hospitalario.

✓ Política de Salario

Banda Vanoni mantiene una política de remuneración concordante con el cumplimiento de metas y objetivos

✓ Política de Ventas

Banda Vanoni entrega mercadería en consignación en los centros médicos hospitalarios privados

Banda Vanoni proporciona crédito, de hasta 60 días, a sus distribuidores

✓ Política de Gerenciamiento de la Empresa

Los puestos claves de Banda Vanoni son y deben ser ocupados por miembros de la familia

✓ Política de servicio al cliente

Para Banda Vanoni el cliente constituye el elemento fundamental de su razón de ser empresarial, por lo cual mantiene una política de servicio y soporte continuo tanto en el aspecto técnico operativo como en la capacitación.

2.8.5. Balanced Scorecard

BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA BANDA VANONI

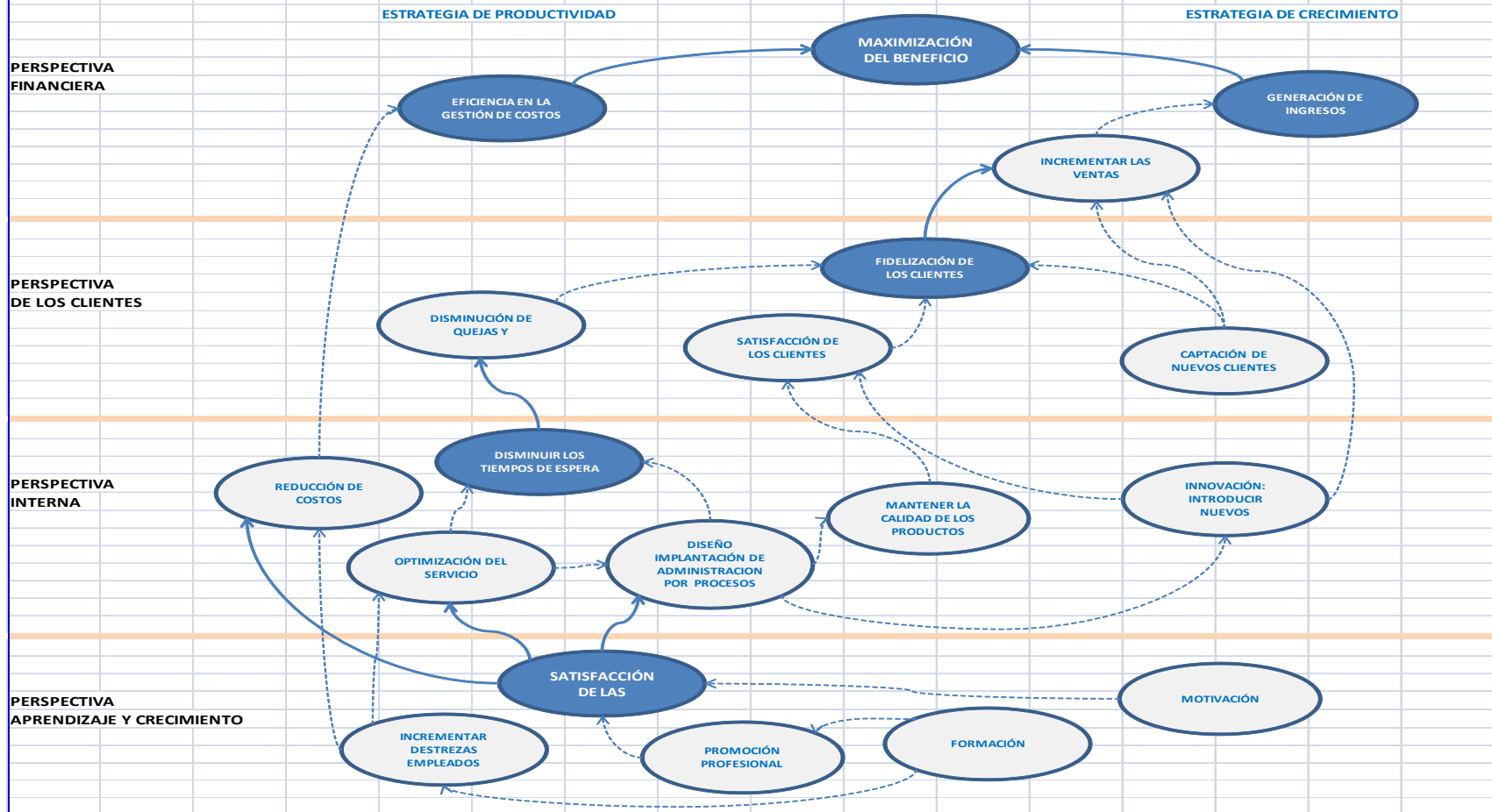


GRÁFICO 2-22 BALANCED SCORECARD DE BANDA VANONI

FUENTE: STRATEGY MAPS. Robert Kaplan, David Norton
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

3.1 Situación Actual

El objetivo de esta fase es llegar a determinar la forma como opera en la actualidad la empresa en estudio, se caracteriza y define el estado y comportamiento real, con esta información se establece la jerarquización de los procesos.

3.1.1 Levantamiento de Procesos

3.1.1.1 Metodología

Para el levantamiento de procesos se inicia con la visualización de la situación actual, para lo cual se construye el mapa general de procesos alineado a la visión y al corazón del negocio de Banda Vanoni y con las necesidades y requerimientos de los clientes, GRÁFICO 3-1.

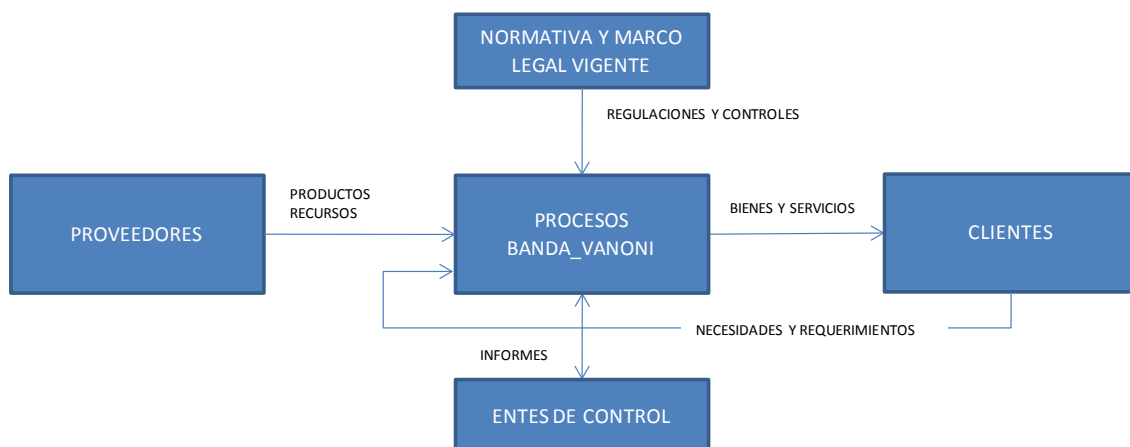


GRÁFICO 3-1 MAPA GENERAL DE PROCESOS

Fuente: Banda Vanoni

Elaboración: Elsa Rueda

Para la caracterización del contexto más alto, TOP, se parte de la conceptualización de Banda Vanoni como un macroproceso, el cual debe responder a sus entradas, controles o normativa, y recursos; en el siguiente nivel, es decir el primer subnivel del macroproceso Banda Vanoni, aparecerán los procesos Gobernantes, Productivos y de Apoyo, los mismos que ya fueron referenciados en el Capítulo 2 de este documento, y que en este capítulo podemos apreciarlo en el GRÁFICO 3-2.

El nivel 1 contendrá los componentes de los procesos Gobernantes, Productivos y de Apoyo; finalmente, a partir de este nivel se procede al desdoblamiento de actividades que se reflejaran a nivel de los procedimientos.

3.1.1.2 Entrevistas

Las entrevistas se realizaron en base a las áreas de acción de la empresa Banda Vanoni, y se las sistematizó en los cuadros que forman parte del Anexo 1, el mismo que refleja un resumen de las mismas, pues la empresa en estudio solicitó mantener privacidad al respecto, por lo cual la matriz de sistematización es representativa, manteniéndose en custodia tanto las grabaciones de las entrevistas como las matrices integrales de transcripción y sistematización.

Las entrevistas se realizaron a todo el personal de la empresa, cuya nómina se presenta en la Tabla 3-1, y se basaron fundamentalmente en un diálogo abierto que si bien tenía una guía base o guión, no se convirtió en un interrogatorio sino que se dejó la suficiente libertad para que los entrevistados expresen

libremente su parecer, inquietudes, sin haber dejado que quede fuera el fondo y razón de ser de la entrevista.

El material utilizado fue una libreta de apuntes, esferográfico y grabadora, las notas y grabación se transcribieron a una hoja de Excel en la computadora.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	ÁREA EN LA QUE TRABAJA	CARGO	ANTIGUEDAD
Ana Lucía Banda	Gerencia General	Gerente General	20 años
Wilma Alcivar	Facturación	Secretaria	5 años
Priscila Moreno	Importaciones	Asistente de Importaciones	4 meses
María Paulina Banda	Ventas	Gerente de Ventas	12 años
Lourdes Rea Peñafiel	Ventas	Ejecutivo de Ventas	4 años
Juan Fernando Vanoni	Ventas	Ejecutivo de Ventas	1 año
Octavio Zambrano	Ventas	Asistente de Ventas	1año 2 meses
Nelly López	Contabilidad	Contadora	9 años
Carlos Rea	Servicios	Director Técnico	4 años
Duffer Douglas Quiñonez	Bodega	Jefe de Bodega	18 años
Daniel Rhea	Bodega	Asistente de Bodega	2 meses
Tatiana Valeria Pérez	Ventas Guayaquil	Gerente Administrativa	5 años

TABLA 3-1 Nómina de Entrevistados

3.1.1.3 Identificación y Caracterización de Procesos y Actividades

En base a las entrevistas se realizó la caracterización del estado actual, identificándose y definiéndose los procesos y actividades tal como se realizan al presente, es decir el primer aporte de este trabajo para la empresa Banda Vanoni constituye la formalización de los procesos vigentes.

En las Tablas 3-2.1, 3-2.2, 3-2.3 se presenta la relación de procesos, subprocesos y actividades de la empresa Banda Vanoni tal como se desarrollan al momento y correspondiendo a la descripción hecha por los directivos y empleados de la organización.

A. Relación Procesos Gobernantes, Subprocesos y Actividades

PROCESOS	SUBPROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES	
GOBERNANTES	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANIFICAR ORGANIZAR Y LIDERAR VERIFICAR Y CONTROLAR	Elaborar presupuesto anual
			Buscar nuevos productos, alianzas y mercados
			Definir estrategia de precios
			Definir y adquirir software y equipos de computación-oficina
			Aprobar remuneraciones y prestaciones
			Coordinar la relación con bancos
			Administración del Recurso Humano
			Participar en gremios de comercio, área médica y en diferentes eventos
			Hacer seguimiento a publicaciones en portal de compras públicas y JBG
			Realizar el control y seguimiento de VENTAS
			Definir y Aprobar pedidos de importación
Revisión y análisis de la información financiera			

TABLA 3-2.1 RELACIÓN PROCESOS GOBERNANTES, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES

B. Relación Procesos Productivos, Subprocesos y Actividades

PROCESOS	SUBPROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES	
P R O D U C T I V O S	LOGISTICA DE ENTRADA	RECEPCIÓN- ALMACENAMIENTO O (valido para importaciones y compras locales)	Recibir documentación de mercaderías importadas o compradas localmente
			Recibir mercaderías importadas o compradas localmente
			Verificar y contar mercaderías recibidas
			Reportar a importaciones faltantes o mercadería en mal estado
			Organizar mercadería en bodega
			Registrar en sistema mercadería recibida base lista de empaque
			Remitir a importaciones documento del ingreso realizado
			Remitir a contabilidad todos los documentos de ingresos efectivo
			Liquidar la importación o compra local
			Archivar documentación
	LOGISTICA DE ENTRADA	CONTROL DE INVENTARIOS	Realizar inventario semestral
			Ingresar al sistema la toma física
			Generar reportes de transacciones realizadas y no emitidas
			Verificar información cargada
			Reportar a contabilidad ajustes
			Registrar ajustes en el sistema
	LOGISTICA DE ENTRADA	DEVOLUCIONES	Reclamar a proveedores por faltantes, mal empacados, falta de documentos
			Reenviar a proveedor mercadería en mal estado
			Coordinar reclamo a aseguradores
	LOGÍSTICA DE SALIDA	PROCESAR PEDIDOS	Recibir de contabilidad el pedido del cliente
			Verificar el inventario
			Retirar productos de percha y embalar
			Descargar del inventario productos despachados
			Generar egresos de bodega
			Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega y corregir de ser el caso
			Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados y corregir de ser el caso
Informar a Secretaria que pedido está listo para entrega			
LOGÍSTICA DE SALIDA		TRANSPORTAR PEDIDOS	Coordinar disponibilidad de transporte
			Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega y corregir de ser el caso

		<p>Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados y corregir de ser el caso</p> <p>Embarcar el pedido</p> <p>Llevar pedido donde el cliente</p>
	ENTREGAR AL CLIENTE	<p>Desembarcar productos</p> <p>Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega de ser el caso notificar para ajustes</p> <p>Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados de ser el caso notificar para ajustes</p> <p>Entregar productos a clientes</p> <p>Suscribir acta de entrega recepción</p> <p>Entregar factura de la venta</p>
MARKETING Y VENTAS	PROMOCIONAR	<p>Definir productos a promocionar</p> <p>Visitar a los clientes</p> <p>Presentar productos</p> <p>Presenta informe verbal a Gerencia General de visita y promoción</p> <p>Prepara cotizaciones y proformas</p> <p>Aprobar cotizaciones y proformas</p> <p>Presentar cotizaciones y proformas</p> <p>Apoyar a clientes en la elaboración de pliegos y requisiciones</p> <p>Coordinar capacitación para distribuidores y clientes</p> <p>Coordinar soporte técnico a clientes</p>
	VENDER	<p>Levantar pedidos, requisiciones, invitaciones a licitar</p> <p>Hacer seguimiento a publicaciones en portal de compras públicas y JBG</p> <p>Procesar pedidos</p> <p>Contactar proveedores para obtener información para elaboración de ofertas (PORTAL O FALTA STOCK)</p> <p>Fijar precios oferta (llamada al otro proceso)</p> <p>Elaborar Ofertas para clientes privados y públicos</p> <p>Preparar documentación para ofertas subastas públicas y licitaciones privadas</p> <p>Integrar información oferta + documentos habilitantes</p> <p>Revisar y aprobar oferta para licitación</p> <p>Preparar "sobres" ofertas</p> <p>Presentar "sobres" ofertas</p> <p>Evaluar y adjudicar</p>

		Suscribir contrato	
		Comunicar proveedor	
		Archivar documentación	
		Coordinar capacitación al personal de ventas	
		FIJAR PRECIOS	Recabar información de precios de competidores
			Presentar a Gerencia informe precios competencia
			Analizar precios propios vs competencia y márgenes permisibles
			Definir estrategia precios a ofertar
			Aprobar estrategia precios a ofertar
			Ofertar en base a estrategia definida
	SERVICIOS	SOPORTE Y REPARACIÓN	Verificar operatividad de equipos y suministros previo a la entrega al cliente
			De ser necesario, luego de entregado verificar y demostrar operatividad al cliente
			Recibir requerimientos de soporte, reparación o mantenimiento
			Si el requerimiento no es soporte
Dar mantenimiento o reparar los equipos vendidos			
Verificar funcionamiento adecuado			
Reintegrar equipo al cliente			
Recibir y probar el equipo			
Si el requerimiento es de soporte			
Acudir donde el cliente			
Identificar dificultad del cliente			
Explicar y clarificar el tema			
Censar satisfacción del cliente			
Informar a Gerente General y Gerente de Ventas resultado del soporte o reparación			
SERVICIO POSTVENTA	Visitar al cliente y censar satisfacción		
	Recibir observaciones, sugerencias y reclamos		
	Comunicar a Gerencia el punto de vista del Cliente		
	Coordinar atención necesidades de Reparación-Soporte, Capacitación, Reclamos		
	Invocar al correspondiente subproceso: Reparación-Soporte, Capacitación, Reclamos		
	Hacer seguimiento a requerimiento del Cliente		
	Visitar al cliente y validar atención recibida		
	Informar a Gerencia resultado final del requerimiento		
	Si el servicio no es satisfactorio Retomar coordinación atención requerimiento		

		ATENDER RECLAMOS	Recibir reclamo
			Analizar situación presentada
			Si es falla en el producto Reemplazarlo por garantía pasar a subproceso Devoluciones
			Si es desconocimiento pasar a subproceso Soporte-Reparación
			Si requiere entrenamiento pasar a subproceso Capacitación
			Hacer seguimiento al reclamo
			Informar al Cliente, Gerente General y Gerente Ventas resultado atención del reclamo
		CAPACITAR	Elaborar folletería e información técnica de difusión
			Coordinar con ventas la distribución del material promocional
			Distribuir el material promocional
			Recibir requerimientos de capacitación
			Coordinar con atención requerimiento con Departamento Técnico
			Recibir de Ventas requerimientos de capacitación del Cliente
			Capacitar a distribuidores y clientes sobre el manejo de los insumos y equipos
			Evaluar resultado de capacitación
			Informar a Gerencia General y Gerencia de Ventas resultado capacitación
			Presentar al Cliente Informe de Capacitación
			Censar satisfacción del cliente
			Informar a Gerencia General criterio del cliente

TABLA 3-2.2 RELACIÓN PROCESOS PRODUCTIVOS, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES

C. Relación Procesos de Apoyo, Subprocesos y Actividades

PROCESOS		SUBPROCESO	ACTIVIDADES PRINCIPALES
A P O Y O	ABASTECIMIENTOS	PONER PEDIDOS	Generar reportes de disponibilidad de stock para Gerencia General y Administrativa
			Cuantificar y definir pedido por cada ítem
			Verificar precios, cantidades, partida arancelaria sean correctos
			Ingresar pedidos de importación al sistema (si existe el producto)
			Generar reporte para aprobación Gerencia
			Aprobar reporte de pedido
			Si no existe el producto se lo crea en el sistema con todos los datos necesarios
			Remitir pedido al proveedor
			Hacer seguimiento hasta confirmación del proveedor
			Recibir confirmación del proveedor
			Verificar que confirmación sea concordante a necesidades

	IMPORTACIONES	Informar a Gerente General respecto confirmación y validación	
		Cotizar con transportistas términos trae carga (tiempo, costos, espacios)	
		Seleccionar y contratar transportista base mejor tiempo y costo más baja	
		Seguimiento al transporte	
		Contratar pólizas para importaciones y de contratos adjudicados	
		Pagar tasas y aranceles para la importación	
		Generar informe de fecha estado de importaciones para conocimiento de todos	
		Reunir documentación a la llegada de mercadería	
		Coordinar desaduanización carga importada con afianzado	
		Enviar a Bodega documentación para ingreso	
		Ejecutar [Proceso Recepción y Almacenamiento]	
		Ejecutar [Proceso Pagos]	
		Informar a proveedor del pago de facturas	
	COMPRAS LOCALES	Identificar y definir necesidad	
		Buscar proveedores para atender requerimiento	
		Solicitar factura proforma	
		Seleccionar y contratar la mejor opción	
		Ingresar pedido al sistema	
		Enviar documentación de compra local a bodega	
		Ejecutar [Proceso Recepción y almacenamiento]	
		Ejecutar [Proceso Pagos]	
		Informar a proveedor del pago de facturas	
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	Identificar las necesidades de recurso humano
			Análisis y descripción del puesto
			Definir las competencias esperadas del nuevo personal
			Invitar a las Universidades a enviar carpetas de graduados
			Analizar carpetas recibidas
			Preseleccionar carpetas de interés
			Entrevistar a los preseleccionados
			Negociar condiciones salariales
Seleccionar el candidato cumple expectativas			
Suscribir contrato de trabajo			
Registrar documentación en el IESS y Ministerio de Trabajo			
Remitir documentación a proceso compensación			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO COMPENSACIÓN		Identificar las necesidades de capacitación	
		Investigar la existencia de cursos acorde necesidades empresa	
		Contratar los recursos requeridos	
		Evaluar resultados de los cursos	

			Registrar información en expedientes del personal
			Evaluar crecimiento y cumplimiento del personal
			Premia y/o promocionar acorde crecimiento y cumplimiento
			Remitir documentación a proceso compensación
			Procesar nomina mensual
			Generar órdenes de pago del personal
			Generar órdenes de pago IESS
			Remitir documentación al proceso de pagos
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA		Elaborar presupuesto de ventas y/o planificación de ventas
			Coordinar actividades de mensajería
			Cumplir política de calidad
			Velar por imagen corporativa
			Coordinar la relación con proveedores y clientes
			Administración del Recurso Humano
			Obtener y mantener vigentes los Reg. San. y documentos habilitantes
			Participar en gremios de comercio, área médica, diferentes eventos
			Elaborar presentaciones y charlas para capacitación
			Coordinar disponibilidad de soporte jurídico
		GF. FACTURACIÓN	
			Verificar consistencia entre pedido, egresos de bodega, actas E/R
			Si no hay consistencia retornar a la fuente (Importaciones-Secretaria)
			Verificar consistencia datos para el SRI
			Registrar en el sistema la cuenta por cobrar
			Generar documento (factura) en el sistema
			Remitir a Ventas y Contabilidad la documentación
			Hacer seguimiento de facturas pendientes de pago
			Informar a Gerencia General estado general de lo facturado
			Generar informes varios
	GF. TESORERÍA-PAGOS		Recibir documentación habilitante de Importaciones, Secretaría o Administración
			Analizar soporte documental
			Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por pagar en el sistema
			Si no es conforme retornar a Importaciones, Secretaría o Administración
			Verificar calendario de pagos
			Analizar las condiciones de tiempo de pago y si plazo cumplido
			Generar orden de pago
			Si no es momento de pago Terminar
			Solicitar aprobación de OP por Gerencia General
			Si no hay observaciones generar cheque
			Gerencia General firma cheque
			Si hay observaciones hacer verificación y ajuste
		Entregar cheque a beneficiario o usar medio electrónico de pago	

			Hacer suscribir recibo de pago al beneficiario
			Registrar pago en el sistema
			Remitir documentación a contabilidad
		GF. TESORERÍA- COBROS	Recibir documentación habilitante de Ventas, Contabilidad, Secretaría
			Analizar soporte documental
			Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por cobrar en el sistema
			Si no es conforme retornar a Ventas, Contabilidad, Secretaría
			Verificar calendario de cobros
			Analizar las condiciones de tiempo de cobro y si plazo cumplido genera orden cobro
			Si no es momento de cobro Terminar
			Verificar cheques a depositar acorde fecha de cobro
			Depositar cheques y efectivo
			Informar a Gerencia General depósitos realizados
			Hacer seguimiento a pagos pendientes o retrasados
			Verificar ejecución transferencias electrónicos
			Registrar en el sistema cobros efectivizados
			Actualizar cuentas de clientes
			Remitir documentación a contabilidad
			Verificar consistencia y conformidad
			Si devuelta por contabilidad ajustar y reenviar
			Apoyar cobro de facturas
			Apoyar recuperación documentación retención en la fuente
			Generar informes para Gerencia General
		Invocar proceso Pagos para pagar SRI	
		GF. CONTABILIDAD Y COSTOS	Si es nuevo año generar balance inicial
			Recibir documentación soporte de transacciones
			Analizar consistencia de la documentación recibida
			Si documentación inconsistente devolver a la fuente
			Registrar transacción en el sistema
			Si hay más documentos continuar carga
			Generar balance de comprobación
			De ser el caso cargar asientos de ajuste o de corrección
			Generar estados financieros mensuales y otros reportes
			Presentar informe a Gerencia General
			Generar ordenes para pagos al SRI
			Invocar proceso Pagos para pagar SRI
			Si es fin de período cargar asientos de cierre y regularización
			Generar balance final y reportes de fin de período
			Presentar informe a Gerencia General
		Generar informes para directorio	

			Preparar y presentar informe anual
--	--	--	------------------------------------

TABLA 3-2.3 RELACIÓN PROCESOS DE APOYO, SUBPROCESOS Y ACTIVIDADES
FUENTE: Empresa Banda Vanoni

3.1.2 Cadena de Valor

En base a los datos tabulados en las Tablas 3-2.1, 3-2.2, 3-2.3 se procedió a la construcción de la Cadena de Valor de Banda Vanoni en su estado actual, es decir sin que la empresa tenga un formal sustento de procesos para el desarrollo de sus actividades.

CADENA DE VALOR ACTUAL DE LA EMPRESA BANDAVANONI



GRÁFICO 3-2 CADENA DE VALOR DE BANDA VANONI – ESTADO ACTUAL
Elaboración: Elsa Rueda

3.1.3 Jerarquía de Procesos

Para el análisis de los procesos se trabajó en base a un concepto jerárquico de los mismos, partiendo desde un nivel macro y llegando a la desagregación de los procesos productivos y de apoyo en sus actividades.

En el nivel más alto, TOP, se conceptúa a la empresa Banda Vanoni como un solo proceso que interactúa con su entorno.

3.1.3.1 Diagrama de Contexto Nivel Macro

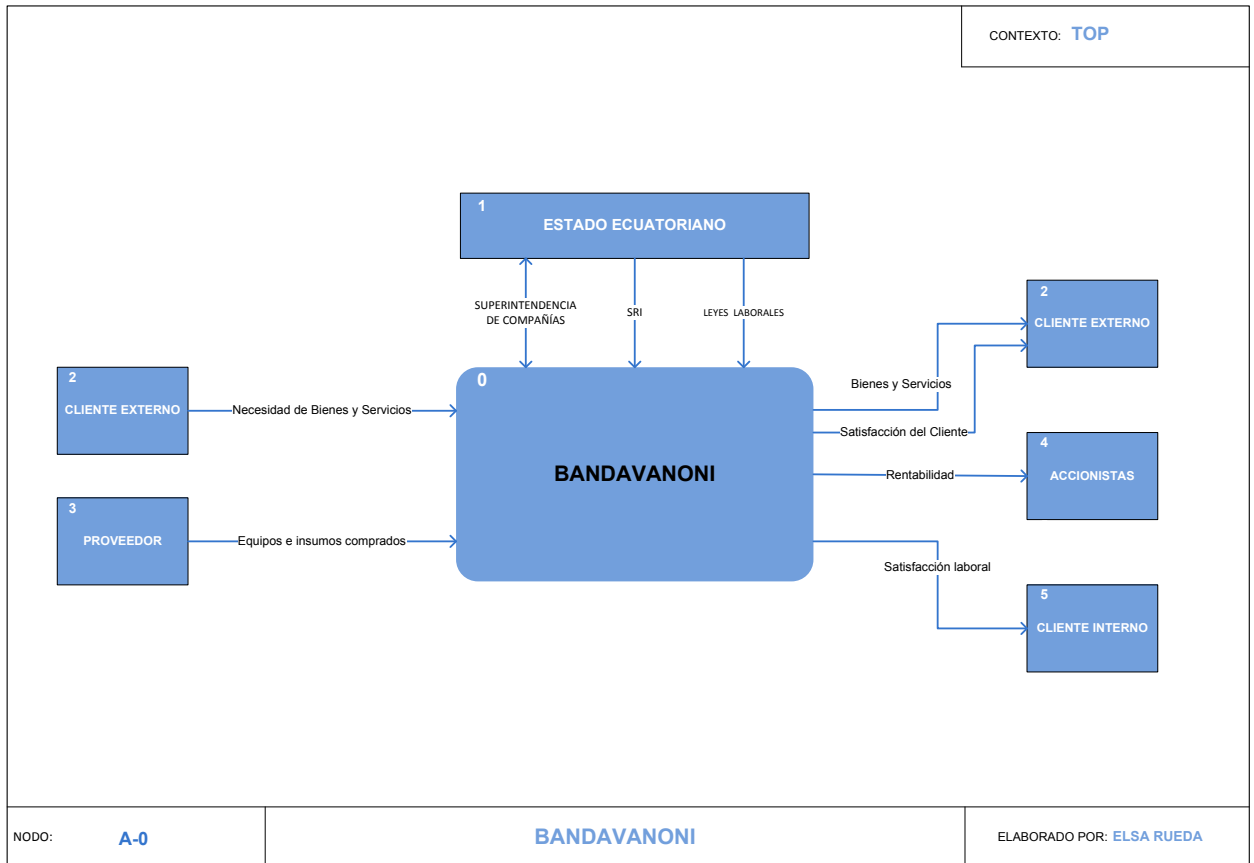


GRÁFICO 3-3 DIAGRAMA DE CONTEXTO NIVEL TOP
Elaboración: Elsa Rueda

3.1.3.2 Diagrama de Contexto Nivel Cero Macroprocesos

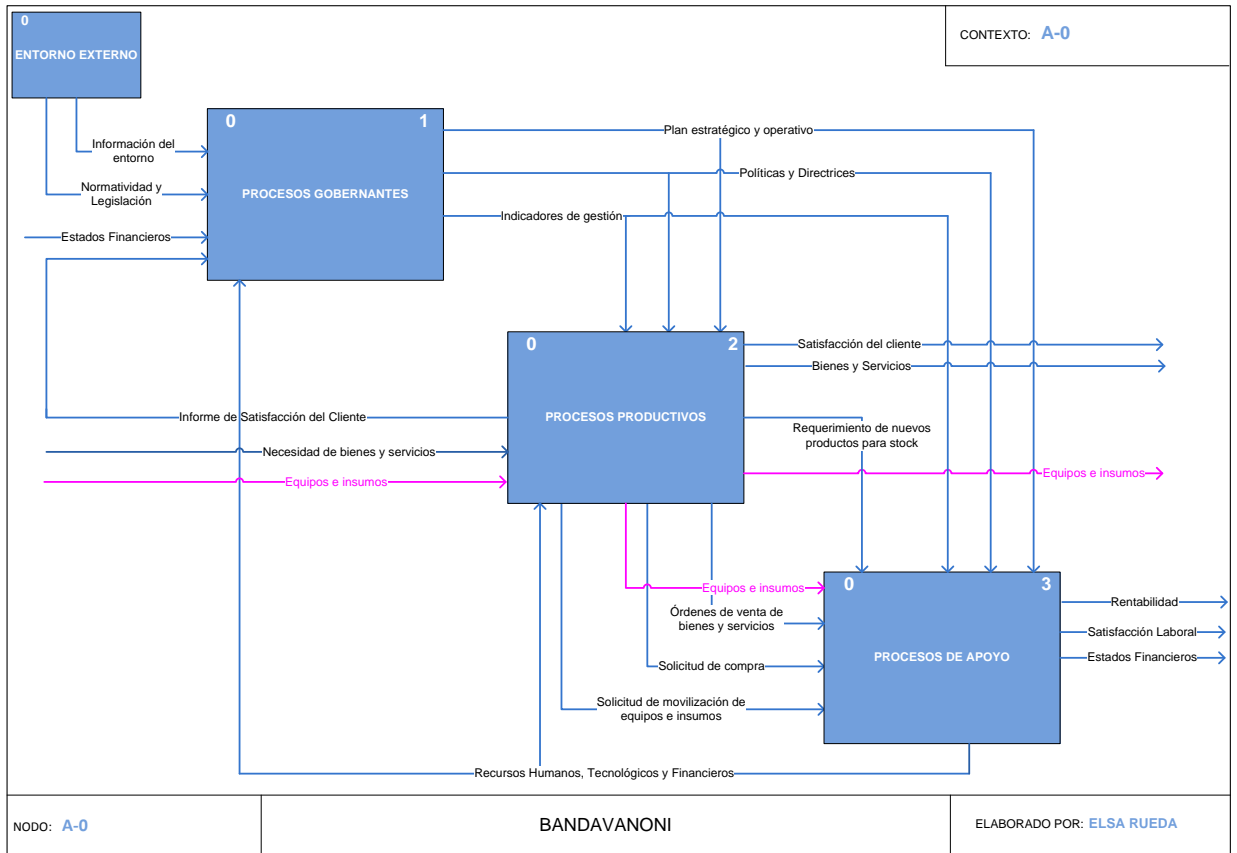


GRÁFICO 3-4 DIAGRAMA DE CONTEXTO NIVEL CERO MACROPROCESOS
Elaboración: Elsa Rueda

3.1.3.3 Diagrama de Contexto Nivel Cero Procesos Productivos

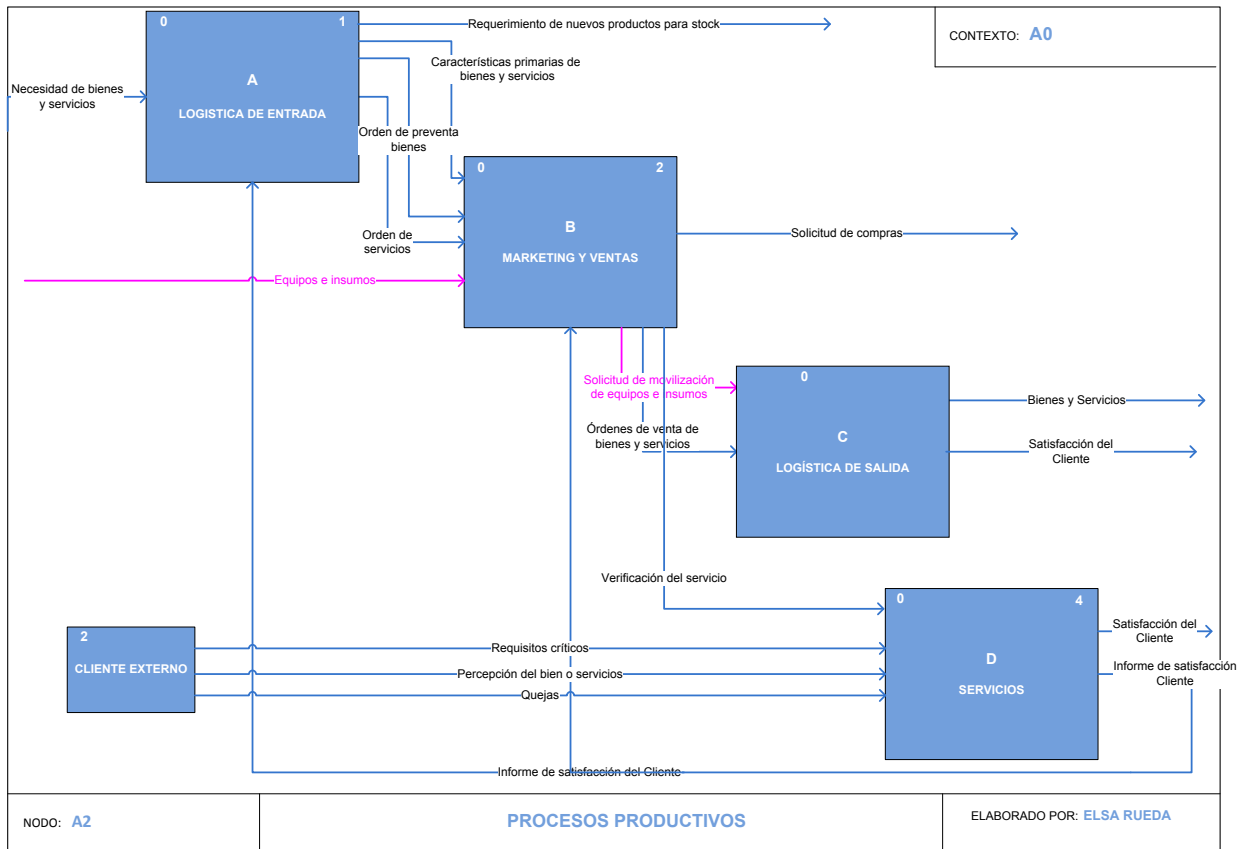


GRÁFICO 3-5 DIAGRAMA DE CONTEXTO NIVEL CERO PROCESOS PRODUCTIVOS
Elaboración: Elsa Rueda

3.1.4 Manual de Procesos y Procedimientos

3.1.4.1 Procesos Gobernantes

En este nivel se detectó que no existe una adecuada estructuración de la gestión, habiéndose establecido que se desarrolla un conjunto de actividades inconexas entre sí, las mismas que se desarrollan en lo que hemos denominado GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, bajo el cual se trató de identificar tres subprocesos que son: PLANIFICAR, ORGANIZAR Y LIDERAR, VERIFICAR Y CONTROLAR, los mismos que no tienen

procedimientos identificables y más bien solo se visualizan actividades sueltas que no mantienen una clara interrelación entre sí.

Bajo esta premisa se consideró que no es pertinente el desarrollar este tópico y más bien, dada la extensión que tiene este trabajo, se prefirió centrarse en los procesos productivos y de apoyo que constituyen el soporte de la organización, quedando los procesos gobernantes para la propuesta de mejora, con lo cual se tendrá una mayor lógica de gestión.

3.1.4.2 Procesos Productivos

Bajo esta agrupación se pudo identificar la existencia de procesos que responden al esquema clásico, es decir que se identificó a los procesos: LOGÍSTICA DE ENTRADA, MARKETING Y VENTAS, LOGÍSTICA DE SALIDA, SERVICIOS, los cuales constituyen el “core del negocio”, es decir sustentan la razón de ser de la empresa en estudio. A estos procesos se los ha identificado con las letras **A**, **B**, **C** y **D**, respectivamente, de modo que sus subprocesos serán **A.1**, **B.3**, **C.2**, **D.2**, etc.

Como es lógico suponer, al constituir el corazón de Banda Vanoni, estos procesos están mucho más estructurados, tienen subprocesos y procedimientos claramente identificados por los miembros de la organización. En la Tabla 3-2.2 se puede apreciar los subprocesos y actividades de cada proceso aquí señalado.

3.1.4.2.1 Logística de Entrada

A.1) Subproceso Recepción y Almacenamiento

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
A.1 RECEPCIÓN- ALMACENAMIENTO (valido para importaciones y compras locales)	1. Recibir documentación de mercaderías importadas o compradas localmente	IMPORTACIONES	BODEGA
	2. Recibir mercaderías importadas o compradas localmente	TRANSPORTISTA	BODEGA
	3. Verificar y contar mercaderías recibidas	BODEGA	BODEGA
	4. Reportar a importaciones faltantes o mercadería en mal estado	BODEGA	IMPORTACIONES
	5. Organizar mercadería en bodega	BODEGA	BODEGA
	6. Registrar en sistema mercadería recibida base lista de empaque	BODEGA	CONTABILIDAD
	7. Remitir a importaciones documento del ingreso realizado	BODEGA	IMPORTACIONES
	8. Remitir a contabilidad todos los documentos de ingresos efectivo	IMPORTACIONES	CONTABILIDAD
	9. Liquidar la importación	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	10. Archivar la documentación	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD

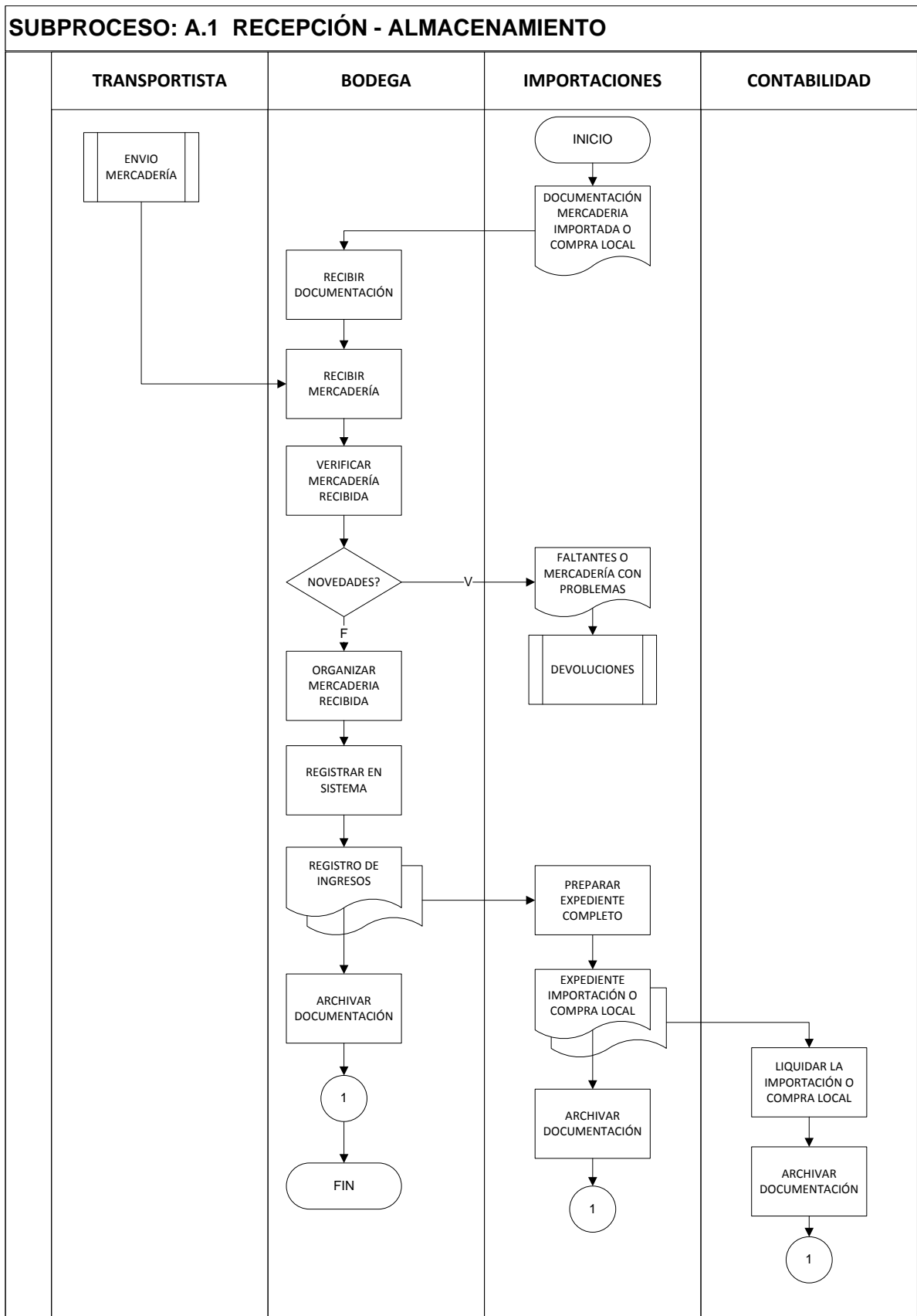
b. Descripción de Procedimientos

La recepción y almacenamiento de la mercadería adquirida por Banda Vanoni es una responsabilidad fundamental de la bodega, para lo cual se cumplen los siguientes pasos:

1. Importaciones o Compras Locales remiten a la Bodega la documentación que respalda la mercadería adquirida y que está en tránsito.
2. El Jefe de Bodega recibe la documentación, incluida la Guía de Empaque, en base a la cual receptorá la mercadería.
3. El Jefe de Bodega y sus Asistentes reciben y desembarcan la mercadería que es traída por el Transportista, sea por compra local o internacional; si es compra internacional llegará en un contenedor de tamaño mediano o pequeño.

4. La mercadería que ingresa es verificada, comparando las cantidades y especificaciones con la Guía de Empaque.
5. En caso de detectarse faltantes o mercadería en mal estado, el Jefe de Bodega reporta a Importaciones o Compras Locales, dependiendo el caso, para que se haga el reclamo correspondiente sea al proveedor a la aseguradora.
6. El Jefe de Bodega y sus Asistentes organizan en la bodega la mercadería recibida, la misma que es distribuida en las perchas acorde a la marca o casa fabricante y tipo de equipo o suministro.
7. Se procede a registrar en el sistema de computación la mercadería recibida, con lo cual se actualiza automáticamente el inventario, generándose el respectivo comprobante o documento de ingreso o carga de datos.
8. El Jefe de Bodega remite a Importaciones o Compras Locales el documento de ingreso generado en la carga de datos.
9. Importaciones o Compras Locales envían a Contabilidad toda la documentación de la compra realizada, así como de la recepción e ingreso de la misma al inventario.
10. Contabilidad procede a la liquidación de la mercadería adquirida, y finalmente procede al archivo de la documentación.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
A	LOGÍSTICA DE ENTRADA	4	1	2	0	3	10							Pag. 1 de 1		
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS (\$/min)		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
A.1	SUBPROCESO: RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO															
A.1.1	Recibir documentación de mercaderías importadas o compradas localmente	●					JEFE BODEGA	15	2	17	6	102	0,75	0,10	0,85	5,1
A.1.2	Recibir mercaderías importadas o compradas localmente	●					JEFE BODEGA	120	5	375	6	2250	6,00	0,25	16,25	97,5
							ASIS. BODEGA	120	5				4,80	0,20		
							ASIS. BODEGA	120	5				4,80	0,20		
A.1.3	Verificar y contar mercaderías recibidas		●				JEFE BODEGA	15	2	51	6	306	0,75	0,10	2,21	13,26
							ASIS. BODEGA	15	2				0,60	0,08		
							ASIS. BODEGA	15	2				0,60	0,08		
A.1.4	Reportar a importaciones faltantes o mercadería en mal estado	●					JEFE BODEGA	20	3	23	2	46	1,00	0,15	1,15	2,3
A.1.5	Organizar mercadería en bodega						JEFE BODEGA	120	10	390	6	2340	6,00	0,50	16,9	101,4
							ASIS. BODEGA	120	10				4,80	0,40		
							ASIS. BODEGA	120	10				4,80	0,40		
A.1.6	Registrar en sistema mercadería recibida base lista de empaque						JEFE BODEGA	15	2	17	6	102	0,75	0,10	0,85	5,1
A.1.7	Remitir a importaciones documento del ingreso realizado			●			JEFE BODEGA	960	2	962	6	5772	48,00	0,10	48,1	288,6
A.1.8	Remitir a contabilidad todos los documentos de Ingresos efectivo			●			ASIS. IMPORTACION	960	2	962	6	5772	57,60	0,12	57,72	346,32
A.1.9	Liquidar la importación o compra local	●					CONTADORA	60	3	63	6	378	4,20	0,21	4,41	26,46
A.1.10	Archivar documentación					●	CONTADORA	15	2	17	6	102	1,05	0,14	1,19	7,14
TOTAL								2795	65	2860		17068	145,45	2,99	148,44	886,04

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		TOTAL DE PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.		EFICIENCIA EN COSTO =	
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS A.V	
			TOTAL COSTOS PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	2795		EFICIENCIA EN COSTO=	145,45
	2860			148,44
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	97,73		% EFICIENCIA EN COSTO=	97,99

A.2) Subproceso Control de Inventarios

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

A.2 CONTROL DE INVENTARIOS	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
	1. Realizar inventario semestral	BODEGA	BODEGA
	2. Ingresar al sistema la toma física	BODEGA	CONTABILIDAD
	3. Generar reportes de transacciones realizadas y no emitidas	SISTEMA	BODEGA
	4. Verificar la información cargada	BODEGA	BODEGA
	5. Reportar a contabilidad ajustes	BODEGA	CONTABILIDAD
	6. Registrar ajustes en el sistema	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD

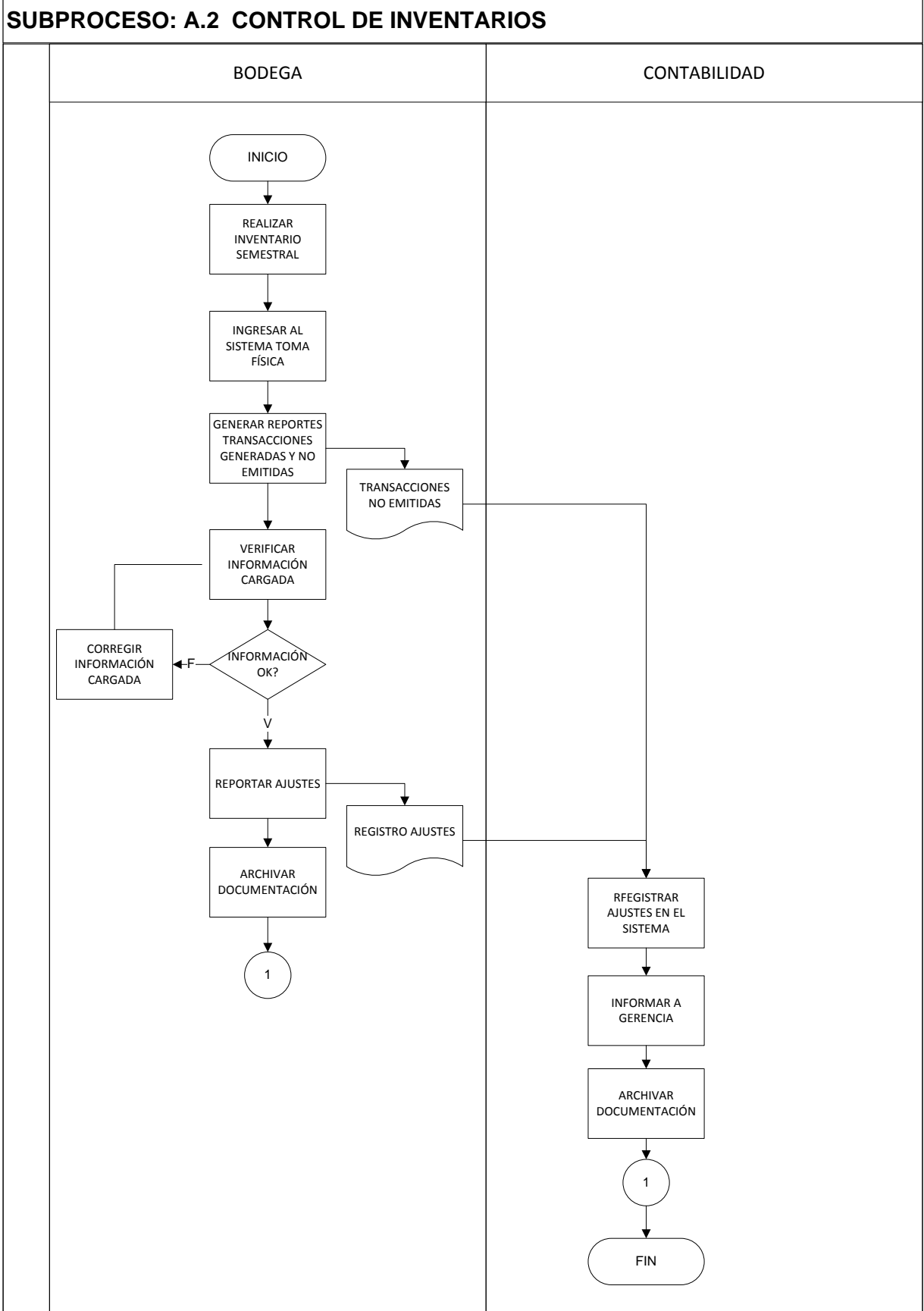
b. Descripción de Procedimientos

En Banda Vanoni la toma física del inventario está prevista realizarse cada semestre para lo cual se dan los siguientes pasos:

1. El Jefe de Bodega y sus Asistentes proceden a contar en percha todos y cada uno de equipos y suministros existentes.
2. El Jefe de Bodega o sus Asistentes proceden a ingresar al sistema de computación los datos de la toma física previamente realizada.
3. Los Asistentes de Bodega generan los reportes de las transacciones que se realizaron pero que no fueron emitidos sus documentos de respaldo, esto se da por cuanto tienen la costumbre de hacer entregas rápidas sin que esa salida sea respaldada por los respectivos documentos impresos pese a que se la haya registrado en el sistema.
4. El Jefe de Bodega verifica la consistencia de los datos cargados al sistema.

5. El Jefe de Bodega remite a Contabilidad los reportes generados por el sistema y que presentan los eventuales ajustes al inventario y que serán base de las transacciones de ajuste contable.
6. Contabilidad procede a registrar en el sistema contable las eventuales transacciones de ajuste.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
A	LOGÍSTICA DE ENTRADA							TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO	FRECUENCIA	TOTAL TIEMPO	COSTOS		COSTO TOTAL	COSTO TOTAL
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	■	▼	RESPONSABLE	A.V	N.A.V	min/día	días/mes	min/mes	A.V	N.A.V	USD/día	USD/mes
A.2	SUBPROCESO: CONTROL DE INVENTARIOS	3	1	0	0	2	6									
A.2.1	Realizar inventario semestral	●					JEFE BODEGA	1440	20				72	1		
							ASIS. BODEGA	1440	20	4380	1	4380	28,8	0,4	131,4	131,4
							ASIS. BODEGA	1440	20				28,8	0,4		
A.2.2	Ingresar al sistema la toma física					●	JEFE BODEGA	120	5	125	1	125	6	0,25	6,25	6,25
A.2.3	Generar reportes de transacciones realizadas y no emitidas	●					ASIS. BODEGA	60	3	63	1	63	1,2	0,06	1,26	1,26
A.2.4	Verificar información cargada	●	●				JEFE BODEGA	90	3	93	1	93	4,5	0,15	4,65	4,65
A.2.5	Reportar a contabilidad ajustes	●					JEFE BODEGA	60	3	63	1	63	3	0,15	3,15	3,15
A.2.6	Registrar ajustes en el sistema					●	ASIS. BODEGA	60	3	63	1	63	1,2	0,06	1,26	1,26
T O T A L								4710	77	4787		4787	145,5	2,47	147,97	147,97

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES																
	TOTAL DE PROCESO																
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V									
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO									
EFICIENCIA EN TIEMPO=	4710						EFICIENCIA EN COSTO=	145,5									
	4787							147,97									
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	98,39						% EFICIENCIA EN COSTO=	98,33									

A.3) Subproceso Devoluciones

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
A.3 DEVOLUCIONES	1. Reclamar a proveedores por faltantes, mal empacados, falta de documentos	IMPORTACIONES	PROVEEDOR
	2. Reenviar a proveedor mercadería en mal estado	IMPORTACIONES	PROVEEDOR
	3. Coordinar reclamo a aseguradores	IMPORTACIONES	ASEGURADORA

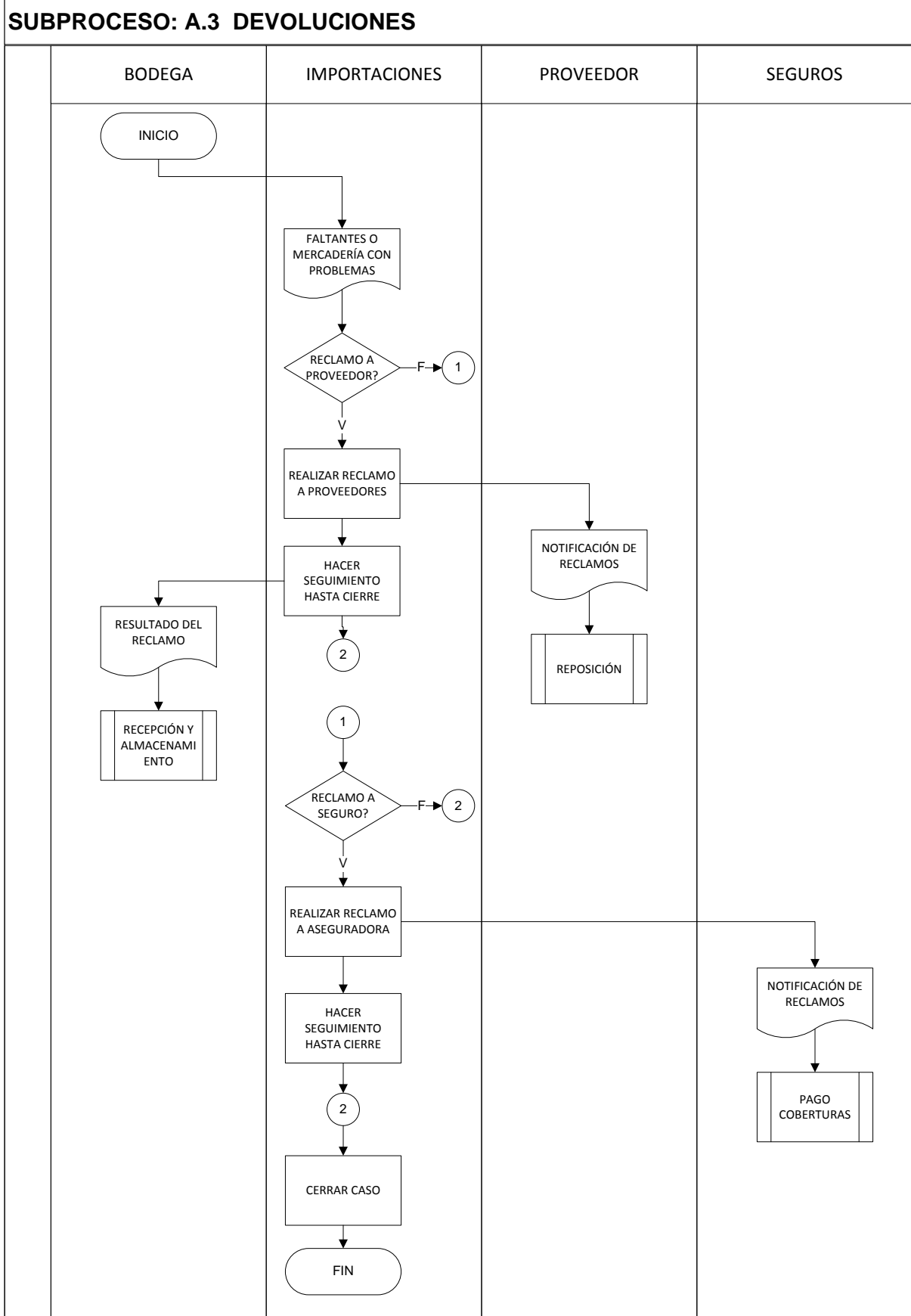
b. Descripción de Procedimientos

El proceso de devoluciones es aquel por el cual Banda Vanoni puede retornar al Proveedor aquella mercadería que eventualmente llegó con fallas, sin embargo, también tiene inmersa en él la fase de reclamos que se hacen al proveedor por aquella mercadería faltante que no llegó en el embarque. De la experiencia de los empleados de la empresa se determinó que lo usual es el reclamo por faltantes, sin embargo el proceso prevé la devolución de mercadería deteriorada, así como el eventual reclamo a la aseguradora.

Para cumplir este objetivo se dan los siguientes pasos:

1. La Asistente de Importaciones pone a conocimiento del Proveedor el detalle del reclamo por faltante de mercadería o de documentos.
2. De existir mercadería deteriorada, la Asistente de Importaciones notifica al proveedor para la devolución y reposición correspondiente.
3. De ser el caso se notifica a la aseguradora para reposición por cobertura de póliza.

c. Diagrama de Flujo



3.1.4.2.2 Marketing y Ventas

B.1) Subproceso Promocionar

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

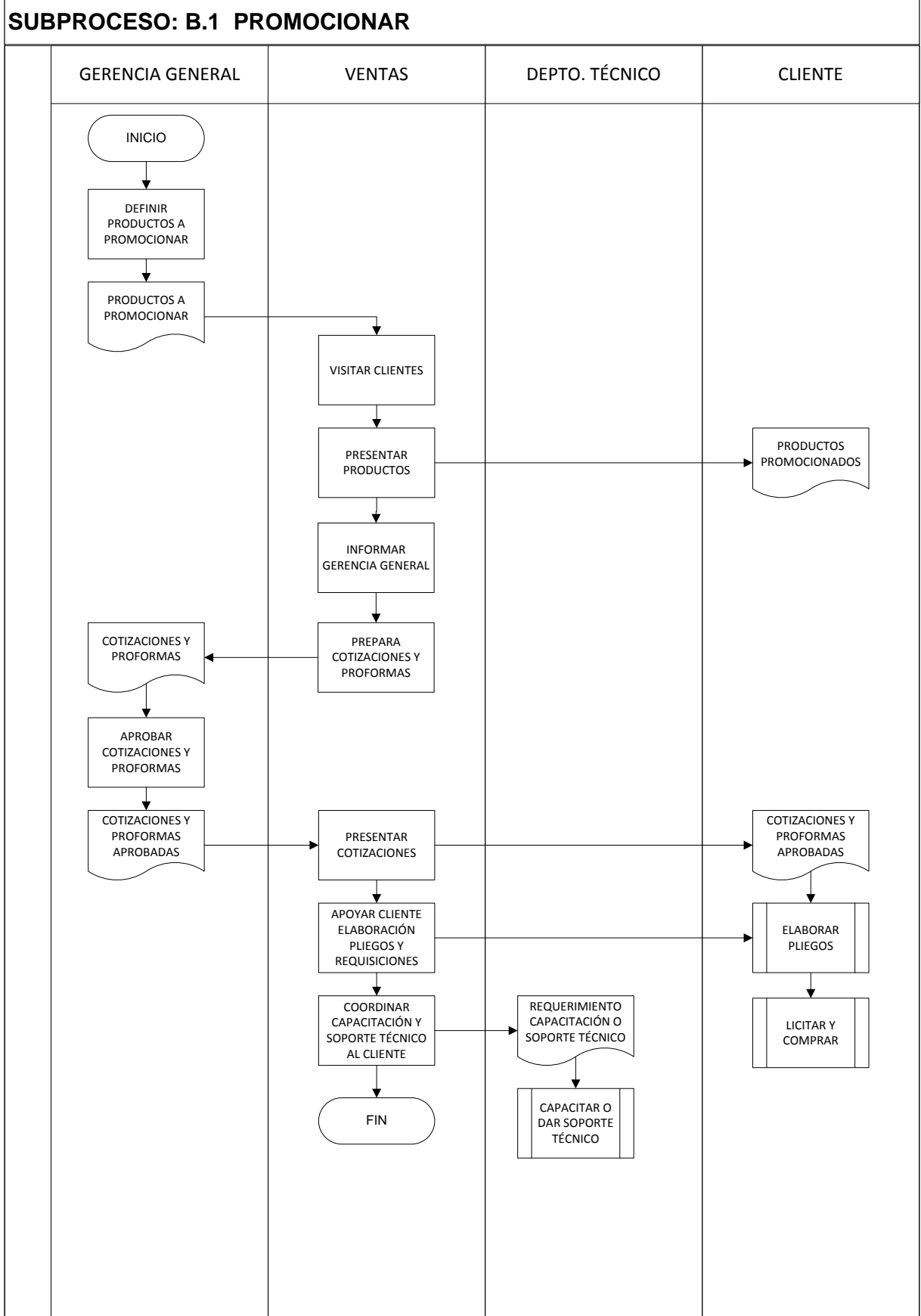
	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
B.1 PROMOCIONAR	1. Definir productos a promocionar	GER. GENERAL	VENTAS
	2. Visitar a los clientes	VENTAS	CLIENTE
	3. Presentar productos	VENTAS	CLIENTE
	4. Presenta informe verbal a GG de visita y promoción	VENTAS	GER. GENERAL
	5. Prepara cotizaciones y proformas	VENTAS	GER. GENERAL
	6. Aprobar cotizaciones y proformas	GER. GENERAL	VENTAS
	7. Presentar cotizaciones y proformas	VENTAS	CLIENTE
	8. Apoyar a clientes en la elaboración de pliegos y requisiciones	VENTAS	CLIENTE
	9. Coordinar capacitación a distribuidores y clientes	VENTAS	DPTO. TÉCNICO
	10. Coordinar soporte técnico a clientes	VENTAS	DPTO. TÉCNICO

b. Descripción de Procedimientos

1. La Gerencia General determina y define que equipos o suministros deben ser promocionados y notifica a los Ejecutivos de Venta para que actúen en función de estos lineamientos.
2. Los Ejecutivos de Venta proceden a visitar a sus clientes del sector público y privado, acorde a las áreas o zonas de competencia individual.
3. Los Ejecutivos de Venta ponen a consideración de sus clientes los equipos o suministros acompañados de la folletería necesaria.
4. Los Ejecutivos de Venta presentan a la Gerencia General un informe verbal de las visitas de promoción realizadas.

5. Los Ejecutivos de Venta preparan proformas y cotizaciones que son puestas a conocimiento de la Gerencia General y de la de Ventas previo a la presentación a los clientes.
6. Gerencia General aprueba las cotizaciones y proformas.
7. Los Ejecutivos de Venta ponen las cotizaciones y proforma a disposición y conocimiento de sus clientes.
8. Los Ejecutivos de Venta apoyan a sus clientes en la preparación de pliegos e invitaciones a ofertar, facilitándoles la información necesaria de los productos.
9. La Gerencia de Ventas y sus Ejecutivos coordinan la capacitación que puede brindarse y es requerida por sus clientes, para lo cual se parte de un relevamiento de necesidades del cliente.
10. Los Ejecutivos de Ventas coordinan con el Departamento Técnico la prestación de los servicios de soporte a los clientes que así lo demanden o que lo necesiten.

c. Diagrama de Flujo



B.2) Subproceso Vender

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
B.2 VENDER	1. Levantar pedidos, requisiciones, invitaciones a licitar	CLIENTE	VENTAS
	2. Hacer seguimiento a publicaciones en portal de compras públicas y JBG	INCOP	VENTAS
	3. Procesar pedidos	VENTAS	VENTAS
	4. Contactar proveedores para obtener información para elaboración de ofertas (PORTAL O FALTA STOCK)	PROVEEDOR	VENTAS
	5. Fijar precios oferta (llamada a otro proceso)	GER. GENERAL	VENTAS
	6. Elaborar Ofertas para clientes privados y públicos	VENTAS	GER. GENERAL
	7. Preparar documentación para ofertas subastas públicas y licitaciones privadas	VENTAS	GER. GENERAL
	8. Integrar información oferta + documentos habilitantes	VENTAS	GER. GENERAL
	9. Revisar y aprobar oferta para licitación	GER. GENERAL	VENTAS
	10. Preparar "sobres" ofertas	VENTAS	VENTAS
	11. Presentar "sobres" de ofertas	VENTAS	CLIENTE
	12. Si es adjudicado suscribir contrato	GER. GENERAL	CLIENTE
	13. Comunicar al/los proveedores	GER. GENERAL	PROVEEDOR
	14. Archivar documentación	VENTAS	VENTAS
	15. Coordinar capacitación al personal de ventas	VENTAS	DPTO. TÉCNICO

b. Descripción de Procedimientos

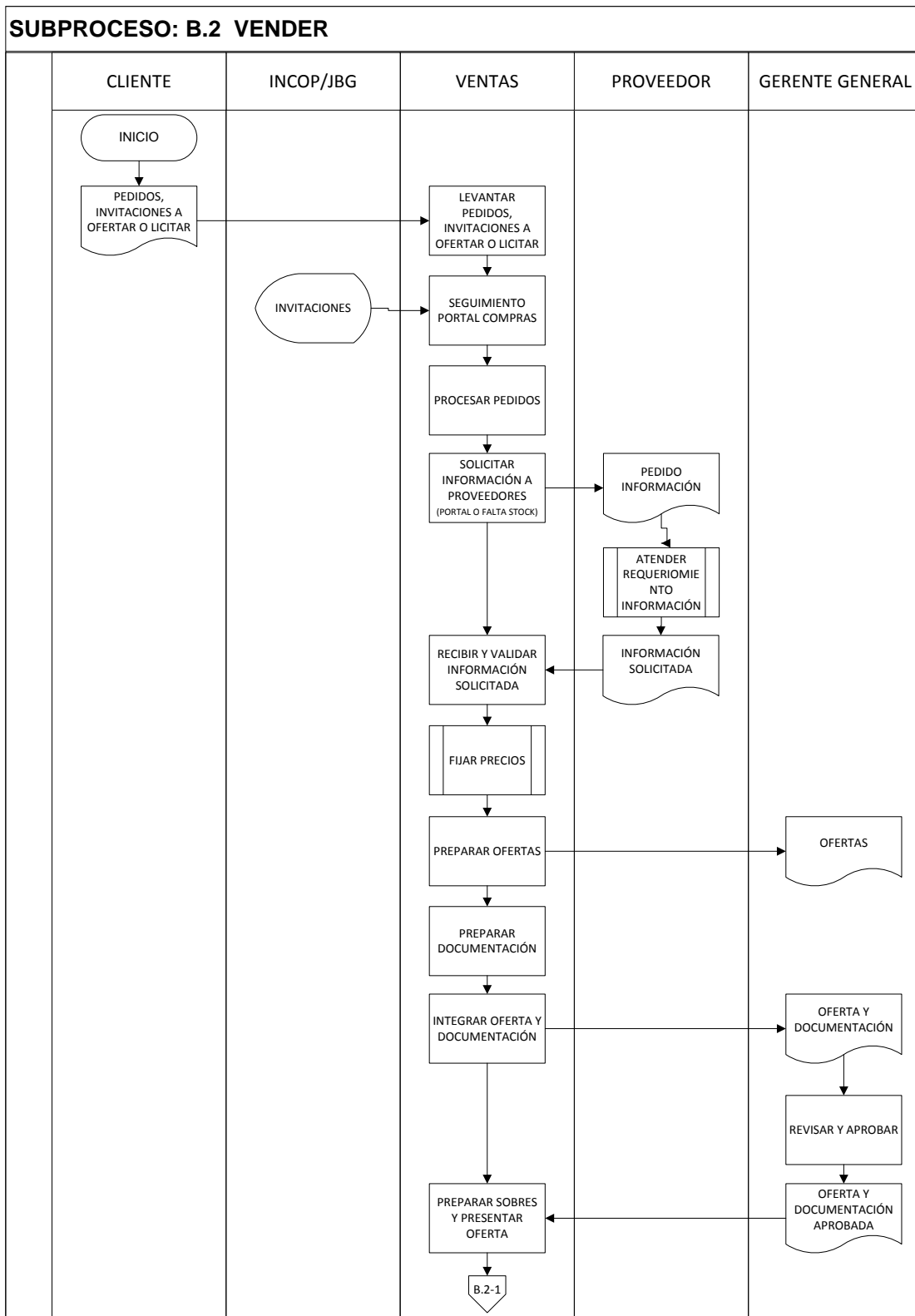
Los pasos a darse en el subproceso Vender son los siguientes:

1. Los Ejecutivos de Venta hacen el levantamiento de pedidos, invitaciones a ofertar o licitar que tengan previstos sus clientes.

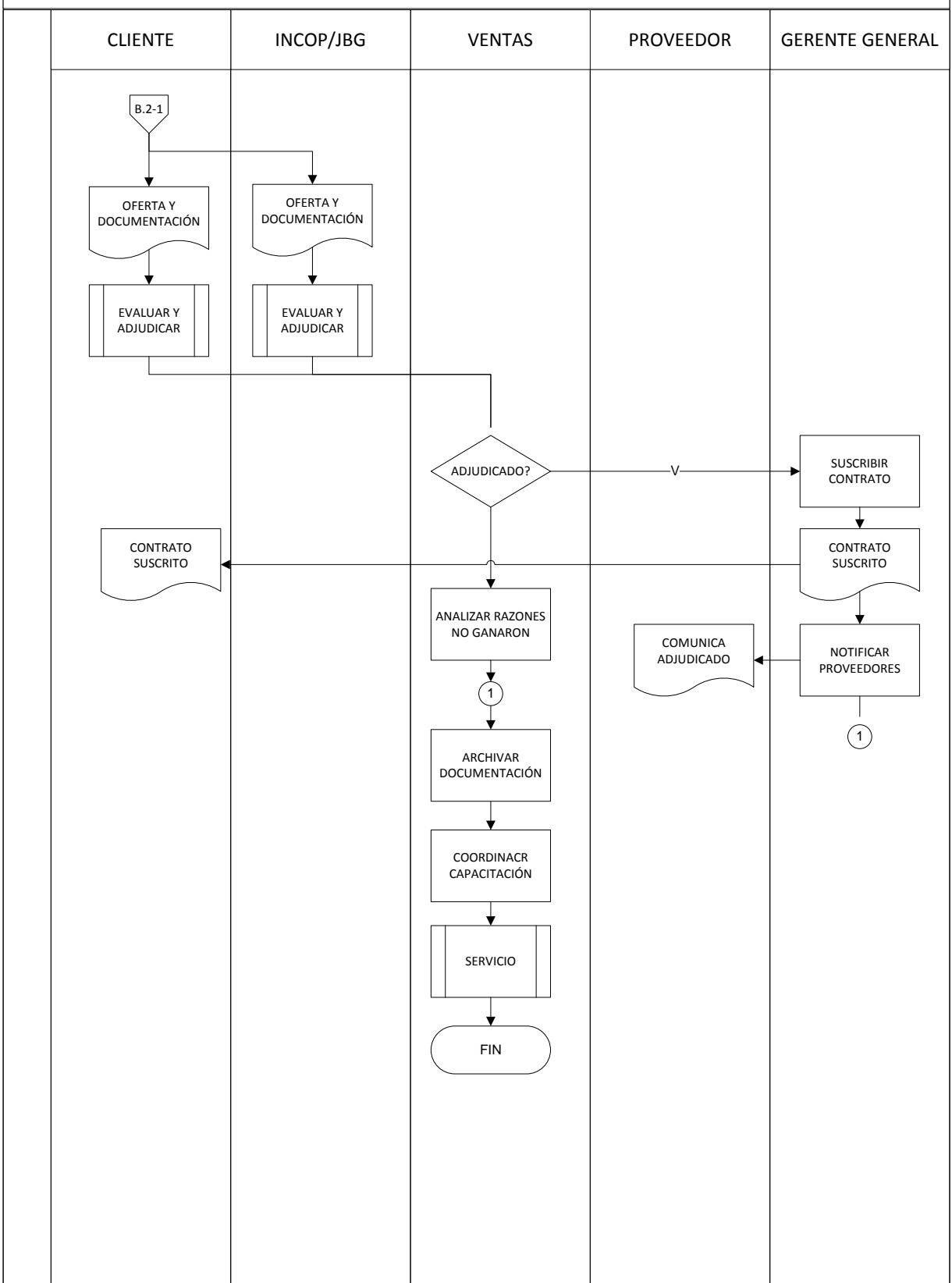
2. El Asistente de Ventas en particular y los Ejecutivos de Ventas de manera opcional hacen seguimiento a lo publicado en el portal de Compras Públicas del INCOP, así como en el de la Junta de Beneficencia de Guayaquil.
3. Los Ejecutivos de Ventas hacen el procesamiento de los pedidos de los clientes y/o de las oportunidades identificadas en los portales.
4. Para la elaboración de las ofertas para atender las oportunidades identificadas en el Portal del INCOP o de la JBG; o para cubrir vacíos en el stock, la Asistente de Importaciones contacta con los Proveedores para recabar la información necesaria.
5. La Gerencia General hace el análisis del caso y define los precios con los que se participará.
6. El Ejecutivo de Ventas prepara la oferta en base al pedido del cliente y con los precios definidos por la Gerencia General.
7. Secretaría prepara la documentación necesaria para la participación en el concurso sea este una subasta pública o una licitación pública o privada, de ser el caso se contrata las garantías de seriedad de oferta o lo solicitado por el cliente en la fase precontractual.
8. El Ejecutivo de Ventas integra la documentación habilitante para el concurso con la oferta propiamente dicha.
9. Gerencia General revisa y aprueba la propuesta para el concurso (documentos habilitantes más oferta propiamente dicha).
10. El Asistente de Ventas junto con el Ejecutivo de Ventas y la Secretaria preparan los “sobres” conteniendo la propuesta integral para el concurso.

11. En la fecha prevista para el efecto, calendario del proceso, el Ejecutivo de Ventas presenta la propuesta de Banda Vanoni para el concurso.
12. Se hace seguimiento al proceso de evaluación y adjudicación que realiza el Cliente.
13. En caso de ser adjudicados, se suscribe el contrato, teniéndose como paso previo la obtención de las garantías solicitadas por el cliente.
14. Con la finalidad de poder cumplir con las fechas de entrega, se pone en conocimiento del proveedor que se ha ganado el concurso y se le ratifica los cronogramas que ya fueron comunicados por la Asistente de Importaciones.
15. Secretaría archiva la documentación del proceso y concurso ganados.
16. Con la finalidad de mantener los niveles de competitividad, la Gerencia de Ventas coordina la capacitación para el personal de Ventas.

c. Diagrama de Flujo



SUBPROCESO: B.2 VENDER



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
B	MARKETING Y VENTAS	7	1	1	6	1	16							Pag.	1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	D	▽	RESPONSABLE	TIEMPO (MIN)		TOTAL TIEMPO MIN	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTOS		TOTAL COSTOS DIARIOS	TOTAL COSTOS MENSUAL
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
B.2	SUBPROCESO: VENDER															
B.2.1	Levantar pedidos, requisiciones,	●					EJ.VENTAS	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.2.2	Hacer seguimiento a publicaciones en portal de compras públicas y JBG	●					ASIS.VENTAS	60	0	60	20	1200	2,4	0	2,4	48
B.2.3	Procesar pedidos	●					EJE.VENTAS	30	0	30	3	90	0,9	0	0,9	2,7
B.2.4	Contactar proveedores para obtener información para elaboración de ofertas	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	0	60	3	180	3,6	0	3,6	10,8
B.2.5	Fijar precios oferta (llamada al otro proceso)	●					GER.GENERAL	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.2.6	Elaborar Ofertas para clientes privados y públicos				●		EJE.VENTAS	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.2.7	Preparar documentación para ofertas subastas públicas y licitaciones privadas				●		SECRETARIA	60	0	60	3	180	2,4	0	2,4	7,2
B.2.8	Integrar información oferta + documentos habilitantes				●		EJ.VENTAS	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.2.9	Revisar y aprobar oferta para licitación		●				GER.GENERAL	120	0	120	3	360	3,6	0	3,6	10,8
B.2.10	Preparar "sobres" ofertas				●		ASIS.VENTAS	60	0	60	3	180	2,4	0	2,4	7,2
B.2.11	Presentar "sobres" ofertas			●			EJE.VENTAS	30	0	30	3	90	1,2	0	1,2	3,6
B.2.12	Evaluar y adjudicar				●		CLIENTE	0	0	0		0	0	0	0	0
B.2.13	Suscribir contrato	●					GER.GENERAL	30	0	30	3	90	0,9	0	0,9	2,7
B.2.14	Comunicar proveedor				●		ASIS.IMPORTACIONES	30	0	30	3	90	1,8	0	1,8	5,4
B.2.15	Archivar documentación					●	SECRETARIA	15	0	15	3	45	0,6	0	0,6	1,8
B.2.16	Coordinar capacitación al personal de ventas	●					GER.VENTAS	20	0	20	1	20	0,6	0	0,6	0,6
TOTAL								755	0	755		3245	27,6	0	27,6	122,4

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES				
	TOTAL DE PROCESO				
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.		EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V	
	TOTAL TIEMPO PROCESOS			TOTAL COSTOS PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	755		EFICIENCIA EN COSTO=	27,6	
	755			27,6	
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	100,00		% EFICIENCIA EN COSTO=	100,00	

B.3) Subproceso Fijar Precios

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
B.3 FIJAR PRECIOS	1. Recabar información de precios de competidores	EXTERNO	VENTAS
	2. Presentar a Gerencia informe precios competencia	VENTAS	GER. GENERAL
	3. Analizar precios propios vs competencia y márgenes permisibles	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	4. Definir estrategia precios a ofertar	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	5. Aprobar estrategia precios a ofertar	GER. GENERAL	VENTAS
	6. Recabar información de precios de competidores	EXTERNO	VENTAS

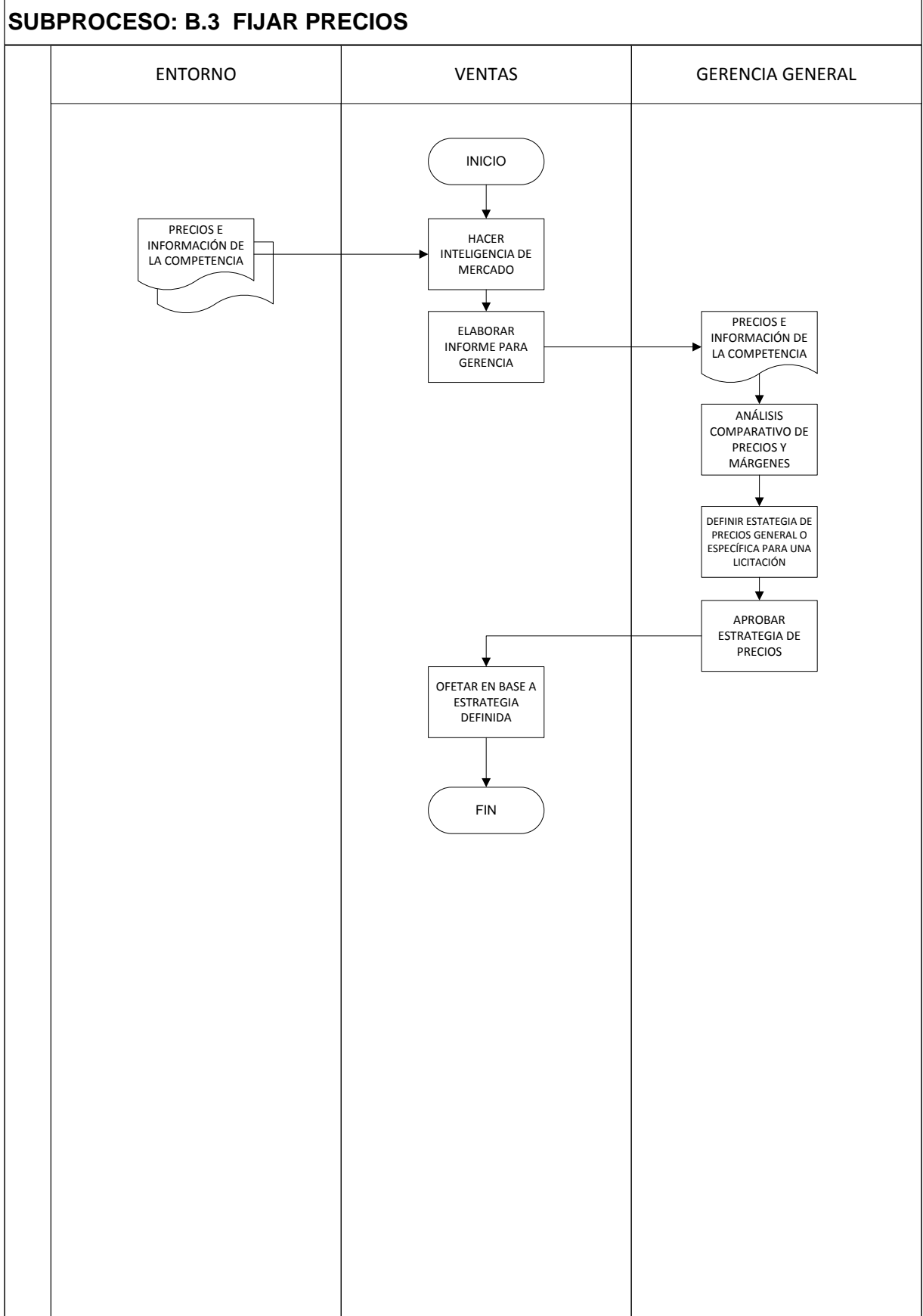
b. Descripción de Procedimientos

Los pasos a darse son los siguientes:

1. Los Ejecutivos de Venta ejecutan una fase de inteligencia de mercado con la finalidad de recabar información respecto a los precios de la competencia.
2. Se presenta a la Gerencia General un informe respecto a la información de precios recabada.
3. Gerencia General analiza los precios de la competencia con respecto a los históricos que ha manejado Banda Vanoni y los contrasta con los márgenes de ganancia permisibles.
4. Gerencia General define una estrategia de precios para la propuesta que se realizará; este es un elemento fundamental especialmente para los procesos que están basados en subasta inversa, ya que a través de este paso se establece la potencial secuencia de descenso de precios de los productos a ofertarse.

5. Gerencia General aprueba su estrategia de precios y la pone a consideración y disposición de Ventas.
6. Ventas procede a preparar su oferta en base a la estrategia de precios definida y aprobada,

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
								TIEMPO (MIN)		TOTAL TIEMPO MIN	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO MENSUAL	COSTOS		TOTAL COSTOS DIARIOS	TOTAL COSTOS MENSUAL
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	A.V	N.A.V							
B	MARKETING Y VENTAS	5	0	0	1	0	6							Pag.	1 de 1	
B.3	SUBPROCESO: FIJAR PRECIOS															
B.3.1	Recabar información de precios de competidores	●					EJ.VENTAS	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.3.2	Presentar a Gerencia informe precios competencia				●		EJ.VENTAS	30	0	30	3	90	0,9	0	0,9	2,7
B.3.3	Analizar precios propios vs competencia y margenes permisibles	●					GER.GENERAL	60	0	60	3	180	1,8	0	1,8	5,4
B.3.4	Definir estrategia precios a ofertar	●					GER.GENERAL	15	0	15	3	45	0,45	0	0,45	1,35
B.3.5	Aprobar estrategia precios a ofertar	●					GER.GENERAL	15	0	15	3	45	0,45	0	0,45	1,35
B.3.6	Ofertar en base a estrategia definida	●					EJE.VENTAS	30	0	30	3	90	0,9	0	0,9	2,7
TOTAL								210	0	210		630	6,3	0	6,3	18,9

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V								
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO								
EFICIENCIA EN TIEMPO=	210						EFICIENCIA EN COSTO=	6,3								
	210							6,3								
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	100						% EFICIENCIA EN COSTO=	100								

3.1.4.2.3 Logística de Salida

C.1) Subproceso Procesar Pedidos

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
C.1 PROCESAR PEDIDOS	1. Recibir de contabilidad el pedido del cliente	CONTABILIDAD	BODEGA
	2. Verificar el inventario	BODEGA	BODEGA
	3. Retirar productos de percha y embalar	BODEGA	BODEGA
	4. Descargar del inventario productos despachados	BODEGA	BODEGA
	5. Generar egresos de bodega	BODEGA	BODEGA
	6. Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega y corregir de ser el caso	BODEGA	BODEGA
	7. Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados y corregir de ser el caso	BODEGA	BODEGA
	8. Informar a Secretaria que pedido está listo para entrega	BODEGA	SECRETARIA

b. Descripción de Procedimientos

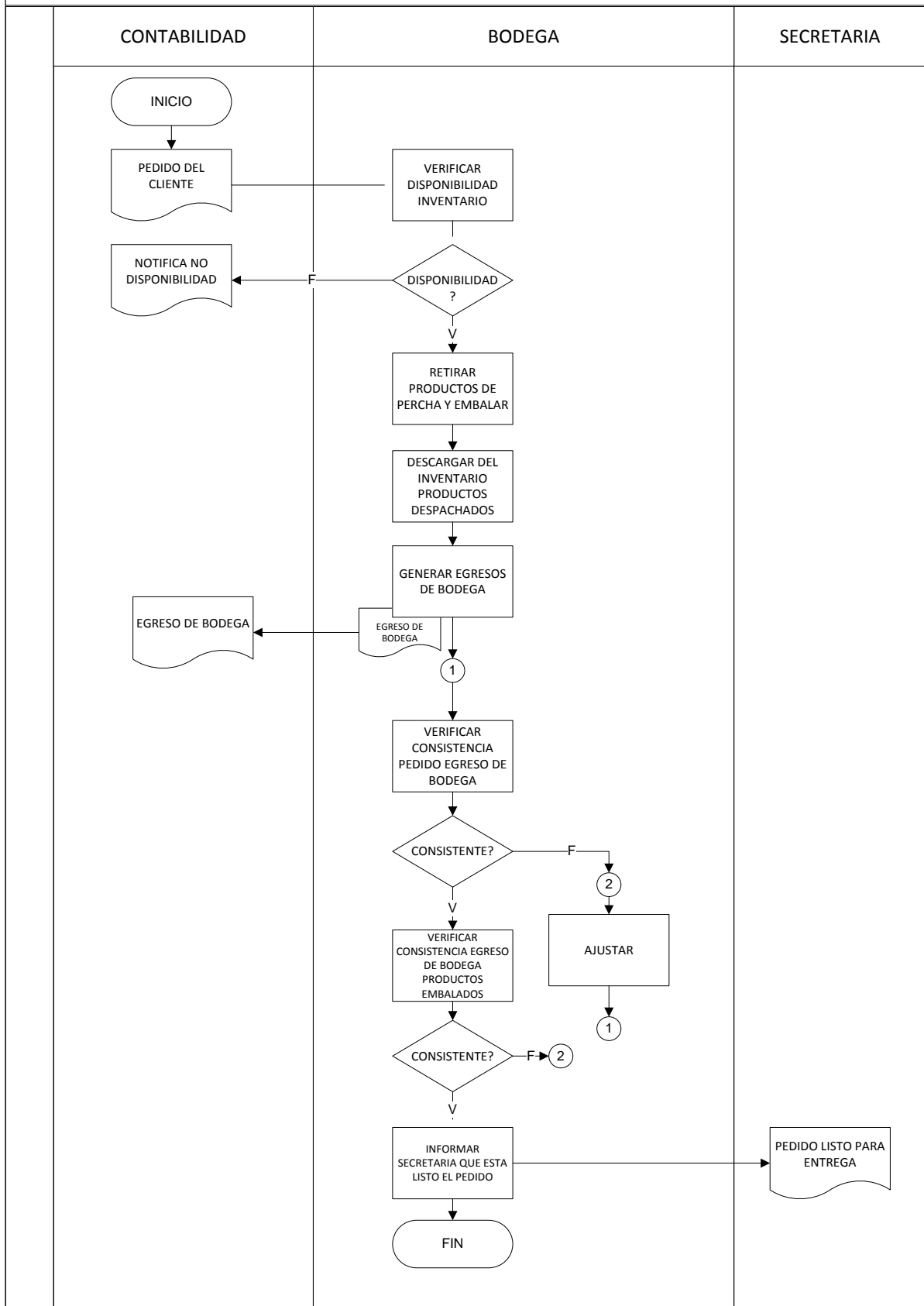
Los pasos que se consideran en este subprocesos son los siguientes:

1. El Jefe de Bodega recibe desde Contabilidad el pedido del cliente.
2. El Jefe de Bodega verifica la disponibilidad de inventario para atender el pedido del cliente.
3. El Asistente de Bodega retira de la percha los productos que forman parte del pedido que está siendo atendido y procede a embalarlos para su transporte.
4. Utilizando el sistema de computación, el Jefe de Bodega descarga del inventario los productos que se retiraron de percha para atender el pedido.
5. El Jefe de Bodega genera los correspondientes egresos de bodega con el detalle de lo despachado al cliente.






6. Los Asistentes de Bodega verifican la consistencia del egreso de bodega respecto al pedido del cliente, de ser el caso se hace los ajustes del caso para que haya consistencia.
7. Los Asistentes de Bodega embalan los productos del pedido del cliente, y el Jefe de Bodega hace una verificación de que lo embalado concuerde con el pedido del cliente y con el egreso de bodega generado.
8. El Jefe de Bodega comunica a Secretaría que el pedido está listo para ser entregado.

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: C.1 PROCESAR PEDIDOS



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																	
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL			
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes	
C	LOGÍSTICA DE SALIDA	3	3	0	1	0	7	A.V	N.A.V								
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE										
C.1	SUBPROCESO: PROCESAR PEDIDOS																
C.1.1	Recibir de contabilidad el pedido del cliente	●					JEFE DE BODEGA	15	3	18	100	1800	0,75	0,15	0,9	90	
C.1.2	Verificar el inventario	●	●				JEFE DE BODEGA	120	3	123	100	12300	6	0,15	6,15	615	
C.1.3	Retirar productos de percha y embalar	●	●				ASIS. BODEGA	120	3	123	100	12300	4,8	0,12	4,92	492	
C.1.4	Descargar del inventario productos despachados	●					JEFE DE BODEGA	120	0	120	100	12000	6	0	6	600	
C.1.5	Generar egresos de bodega				●		JEFE DE BODEGA	40	5	45	100	4500	2	0,25	2,25	225	
C.1.6	Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega		●				ASIS. BODEGA	30	5	35	100	3500	1,2	0,2	1,4	140	
C.1.7	Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados		●				ASIS. BODEGA	30	5	35	100	3500	1,2	0,2	1,4	140	
TOTAL								475	24	499		49900	21,95	1,07	23,02	2302	

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES																
	TOTAL DE PROCESO																
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V									
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO									
EFICIENCIA EN TIEMPO=	475						EFICIENCIA EN COSTO=	21,95									
	499							23,02									
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	95,19						% EFICIENCIA EN COSTO=	95,35									

C.2) Subproceso Transportar Pedidos

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
C.2 TRANSPORTAR PEDIDOS	1. Coordinar disponibilidad de transporte	SECRETARIA	BODEGA
	2. Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega y corregir de ser el caso	BODEGA	BODEGA
	3. Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados y corregir de ser el caso	BODEGA	BODEGA
	4. Embarcar el pedido	BODEGA	BODEGA
	5. Llevar pedido donde el cliente	BODEGA	CLIENTE

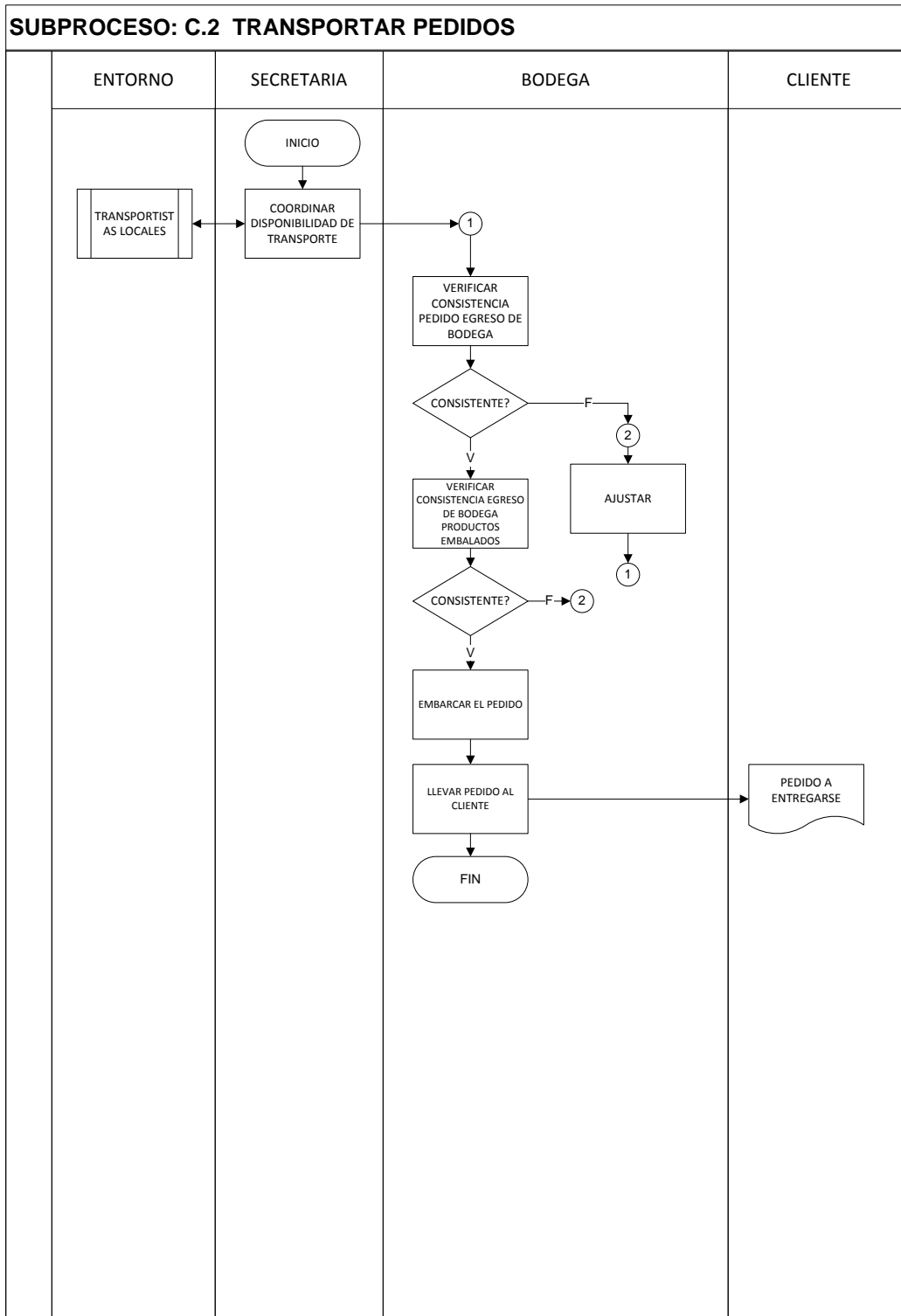
b. Descripción de Procedimientos

Los pasos a darse en este subproceso son:

1. Una vez que Secretaría tiene conocimiento de que el pedido está listo para ser entregado, coordina la presencia y disponibilidad del servicio de transporte.
2. Cuando arriba el transporte y previo a embarcar el pedido, el Jefe de Bodega y sus Asistentes verifican la consistencia del pedido del cliente respecto al egreso de bodega generado, de ser necesario se hacen las correcciones del caso.
3. De manera complementaria, el Jefe de Bodega y sus Asistentes también verifican la consistencia entre el egreso de bodega y los productos embalados, de ser el caso se hacen las correcciones y ajustes necesarios.
4. El Jefe de Bodega y sus Asistentes embarcan el pedido en el transporte que está esperando.

5. Los Asistentes de Bodega junto al Ejecutivo de Ventas se encargan de llevar el pedido donde el cliente para hacer la entrega correspondiente.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
C	LOGÍSTICA DE SALIDA	2	2	1	0	0	5						Pag. 1 de 1			
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	⏸	⏴	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
C.2	SUBPROCESO: TRANSPORTAR PEDIDOS															
C.2.1	Coordinar disponibilidad de transporte	●					SECRETARIA	30	4	34	48	1632	1,2	0,16	1,36	65,28
C.2.2	Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega	●	■	➔	⏸	⏴	JEFE BODEGA	90	3	281	48	1095,3	4,5	0,15	12,17	584,16
							ASIS. BODEGA	90	5				3,6	0,2		
							ASIS. BODEGA	90	3				3,6	0,12		
C.2.3	Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados	●	■	➔	⏸	⏴	JEFE BODEGA	90	3	281	48	4464	4,5	0,15	12,17	584,16
							ASIS. BODEGA	90	3				3,6	0,12		
							ASIS. BODEGA	90	5				3,6	0,2		
C.2.4	Embarcar el pedido	●	■	➔	⏸	⏴	JEFE BODEGA	60	5	195	48	3120	3	0,25	8,45	405,6
							ASIS. BODEGA	60	5				2,4	0,2		
							ASIS. BODEGA	60	5				2,4	0,2		
C.2.5	Llevar pedido donde el cliente	●	■	➔	⏸	⏴	JEFE BODEGA	40	5	135	48	2160	2	0,25	5,85	280,8
							ASIS. BODEGA	40	5				1,6	0,2		
							ASIS. BODEGA	40	5				1,6	0,2		
TOTAL								870	56	926		12471,3	37,6	2,4	40	1920

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	870	EFICIENCIA EN COSTO=	37,6
	926		40
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	93,95	% EFICIENCIA EN COSTO=	94,00

C.3) Subproceso Entregar Al Cliente

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
C.3 ENTREGAR AL CLIENTE	1. Desembarcar productos	BODEGA	BODEGA
	2. Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega de ser el caso notificar para ajustes	BODEGA	BODEGA
	3. Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados de ser el caso notificar para ajustes	BODEGA	BODEGA
	4. Entregar productos a clientes	VENTAS	CLIENTE
	5. Suscribir acta de entrega recepción	VENTAS	CLIENTE
	6. Entregar factura de la venta	VENTAS	CLIENTE

b. Descripción de Procedimientos

Los pasos que se deben cumplir en este subproceso son los siguientes:

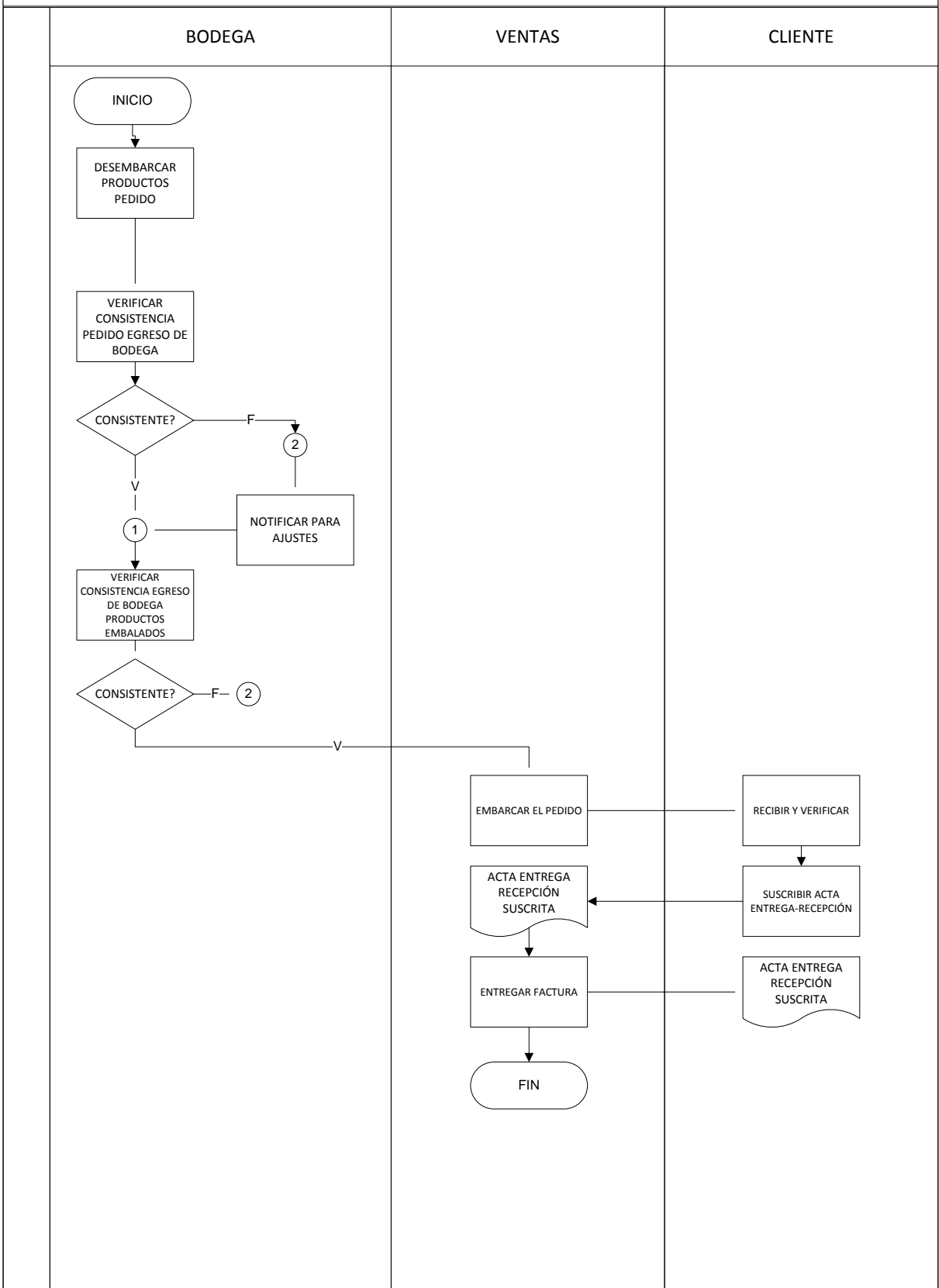
1. Una vez que se llega con el producto a las instalaciones del cliente, los Asistentes de Bodega con el Ejecutivo de Ventas a cargo de esa cuenta proceden a desembarcar el pedido.
2. El Ejecutivo de Ventas y los Asistentes de Bodega previo a la entrega proceden a verificar la consistencia del egreso de bodega respecto al pedido del cliente, de ser el caso se notifica para poder hacer los ajustes necesarios.
3. El Ejecutivo de Ventas y los Asistentes de Bodega también verifican la consistencia del egreso de bodega con los productos embalados, de ser el caso se notifica para poder hacer los ajustes necesarios.
4. El Ejecutivo de Ventas a cargo de la cuenta procede a entregar al cliente su pedido, haciéndose de manera conjunta una verificación de estado de la mercadería que se entrega, así como de la consistencia del pedido con el

egreso de bodega y productos entregados. Las inconsistencias por defectos o falta de mercadería se registran para el acta.






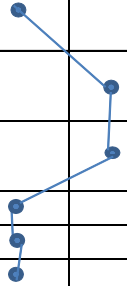
5. El Ejecutivo de Ventas y el delegado del Cliente proceden a la suscripción del acta de entrega recepción en la cual se hace constar las eventuales diferencias que pueden existir por defectos o por faltantes, en cuyo caso será un acta de entrega parcial.
6. En caso de haber existido diferencias el Ejecutivo de Ventas procede a la entrega complementaria de los productos y suscribe una nueva acta de entrega recepción.
7. Una vez que se ha solventado la entrega total del pedido, el Ejecutivo de Ventas procede a la entrega de la factura respectiva.

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: C.3 ENTREGAR PEDIDOS



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																				
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL						
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes				
C	LOGÍSTICA DE SALIDA	2	2	1	0	0	5	RESPONSABLE	A.V				N.A.V							
NUMERO	DESCRIPCION																			
C.3	SUBPROCESO: ENTREGAR AL CLIENTE																			
C.3.1	Desembarcar productos							EJE.VENTAS	90	0	270	48	4320	4,5	0	11,7	561,6			
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
C.3.2	Verificar consistencia pedido -vs- egresos de bodega							EJE.VENTAS	90	0	270	48	4320	4,5	0	11,7	561,6			
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
C.3.3	Verificar consistencia egreso de bodega -vs- productos embalados							EJE.VENTAS	90	0	270	48	4320	4,5	0	11,7	561,6			
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
								ASIS. BODEGA	90	0				3,6	0					
C.3.4	Entregar productos a clientes							EJE.VENTAS	40	0	40	48	1920	1,2	0	1,2	57,6			
C.3.5	Sucribir acta de entrega recepción							EJE.VENTAS	40	0	40	48	1920	1,2	0	1,2	57,6			
C.3.6	Entregar factura de la venta							EJE.VENTAS	30	0	30	20	600	0,9	0	0,9	18			
TOTAL									920	0	920		17400	38,4	0	38,4	1818			

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	920	EFICIENCIA EN COSTO=	38,4
	920		38,4
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	100,00	% EFICIENCIA EN COSTO=	100,00

3.1.4.2.4 Servicios

D.1) Subproceso Servicio Postventa

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
D.1 SERVICIO POSTVENTA	1. Visitar al cliente y censar satisfacción	VENTAS	CLIENTE
	2. Recibir observaciones, sugerencias y reclamos	CLIENTE	VENTAS
	3. Comunicar a Gerencia el punto de vista del Cliente	VENTAS	GER. GENERAL
	4. Coordinar atención necesidades de Reparación-Soporte, Capacitación, Reclamos	VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
	5. Invocar al correspondiente subproceso: Reparación-Soporte, Capacitación, Reclamos	VENTAS	SERVICIO POSTVENTA
	6. Hacer seguimiento a requerimiento del Cliente	VENTAS	VENTAS
	7. Visitar al cliente y validar atención recibida	CLIENTE	VENTAS
	8. Informar a Gerencia resultado final del requerimiento	VENTAS	GER. GENERAL
	9. Si el servicio no es satisfactorio Retomar coordinación atención requerimiento	VENTAS	VENTAS

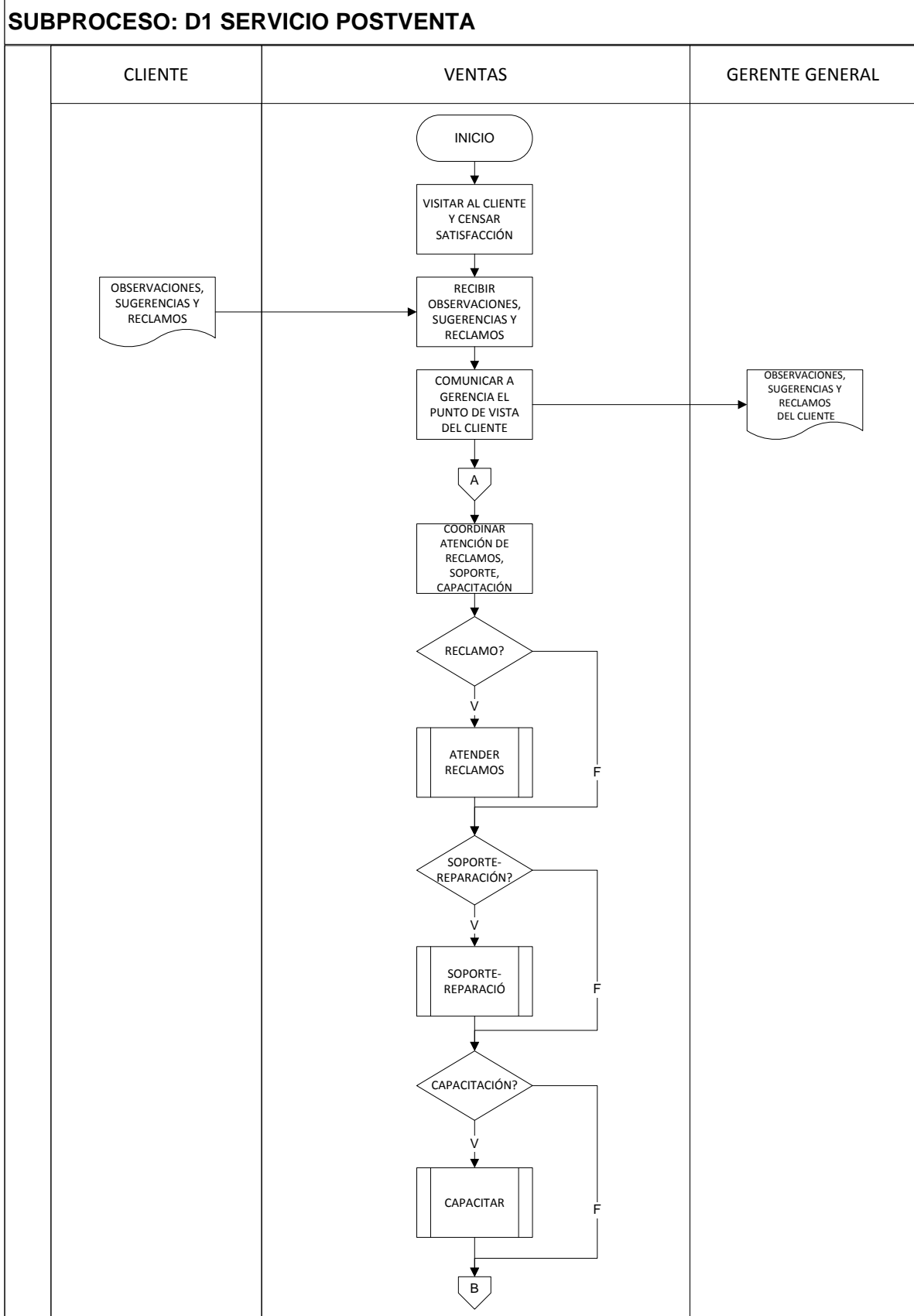
b. Descripción de Procedimientos

Los pasos a ejecutarse en este subproceso son:

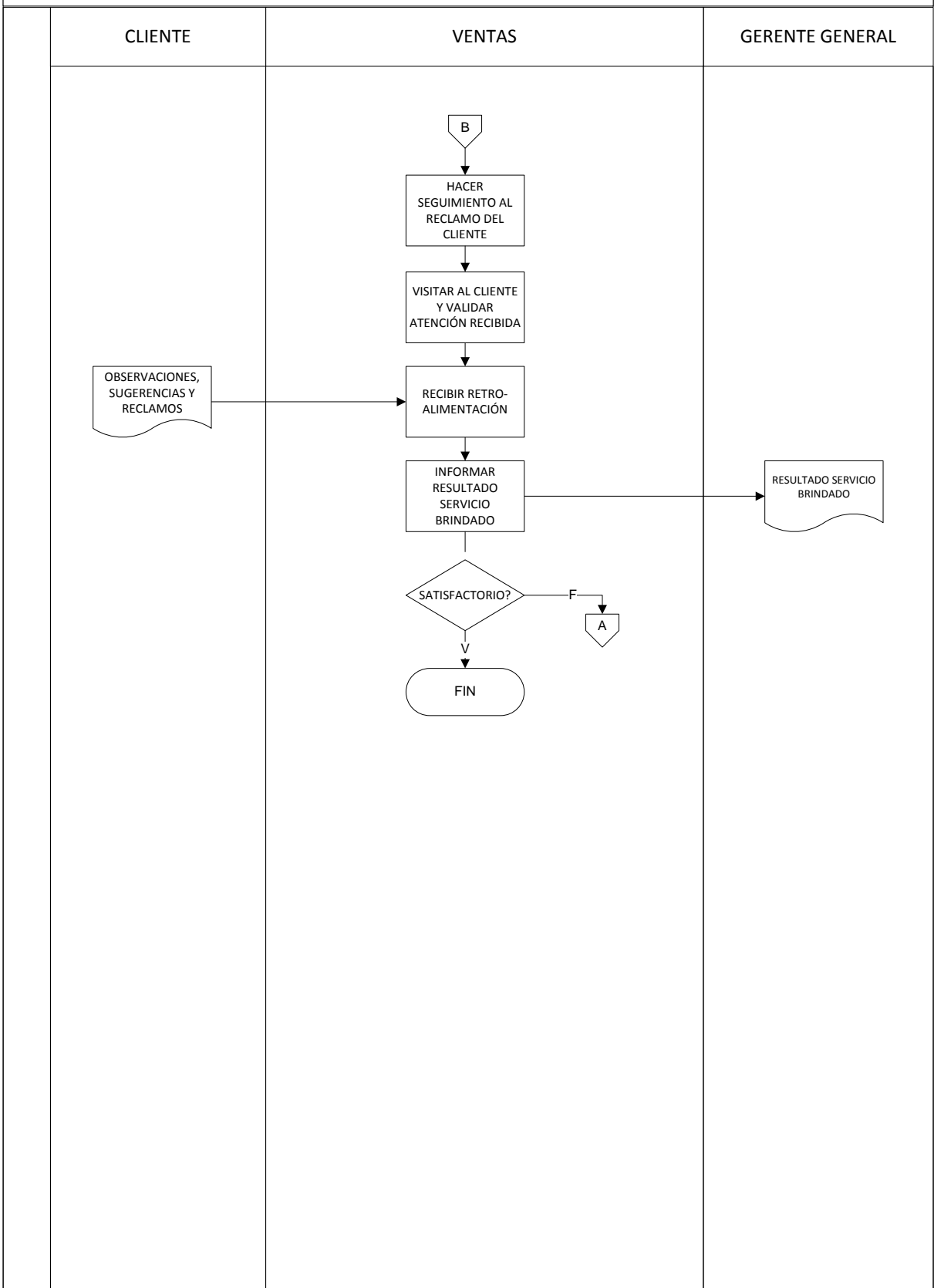
1. Con la finalidad de auscultar y censar el nivel de satisfacción del cliente, el Ejecutivo de Ventas lo visita.
2. El Ejecutivo de Ventas recibe del cliente sus necesidades respecto a observaciones, sugerencia y reclamos, así como de reparación-soporte o capacitación.
3. El Ejecutivo de Ventas informa al Gerente General el punto de vista del Cliente.
4. El Ejecutivo de Ventas coordina con el Departamento Técnico la atención al cliente respecto a sus necesidades de reparación o soporte, de capacitación, así como la solución a los reclamos que haya presentado.
5. La atención al Cliente se la da por medio de los subprocesos del proceso Servicio.
6. El Ejecutivo de Ventas hace seguimiento a la atención que se está brindado a los requerimientos del Cliente.

7. Con esta finalidad el Ejecutivo de Ventas visita al Cliente para conocer y validar directamente la atención que ha recibido.
8. El Ejecutivo de Ventas reporta al Gerente General el resultado de la atención al requerimiento del cliente.
9. Si el servicio brindado al cliente no ha sido satisfactorio, se retoma la atención del requerimiento.

c. Diagrama de Flujo



SUBPROCESO: D.1 SERVICIO POSTVENTA



D.2) Subproceso Atender Reclamos

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
H.1 ATENDER RECLAMOS	Recibir reclamo	CLIENTE	VENTAS
	Analizar situación presentada	VENTAS	VENTAS
	Si es falla en el producto Reemplazarlo por garantía pasar a subproceso Devoluciones	DPTO.TÉCNICO	CLIENTE
	Si es desconocimiento pasar a subproceso Soporte-Reparación	DPTO.TÉCNICO	CLIENTE
	Si requiere entrenamiento pasar a subproceso Capacitación	DPTO.TÉCNICO	CLIENTE
	Hacer seguimiento al reclamo	VENTAS	VENTAS
	Informar al Cliente, Gerente General y Gerente Ventas resultado atención del reclamo	VENTAS	CLIENTE GER.GENERAL GER. VENTAS

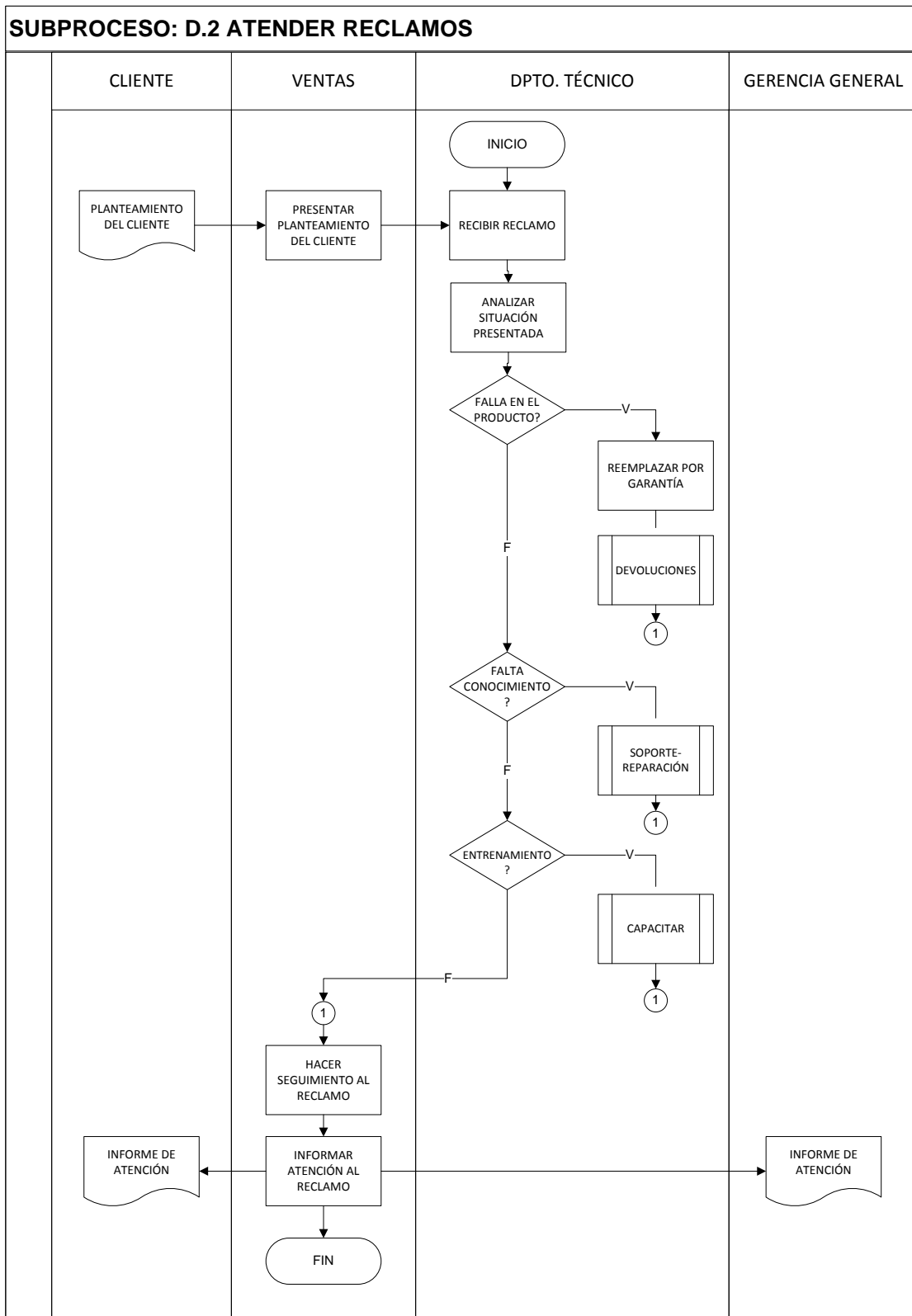
b. Descripción de Procedimientos

Para el cumplimiento de este subproceso se cumplen los siguientes pasos:






1. El Ejecutivo de Ventas a cargo de una cuenta específica recibe directamente el reclamo de parte de sus clientes.
2. El Ejecutivo de Ventas analiza la situación presentada y que derivó en un reclamo del cliente y pone en conocimiento del Gerente General la situación presentada.
3. Si el reclamo se origina en una falla del producto coordina con el Jefe de Bodega para el reemplazo del producto y se da paso al proceso de Devoluciones al proveedor.
4. Si el problema se origina en la falta de conocimiento del cliente, se coordina con el Jefe del Dpto. Técnico para que actúe en base al proceso de Soporte y Reparación.

5. De otra parte si el reclamo se originó en una falta de capacitación, coordina con el Jefe del Dpto. Técnico para que se actúe con el proceso Capacitar.
6. El Ejecutivo de Ventas hace el seguimiento respectivo a la atención al reclamo del cliente.
7. Finalmente, el Ejecutivo de Ventas informa al Cliente, Gerente General y Gerente de Ventas respecto a la atención y resultados de la atención al reclamo.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
D	SERVICIOS	7	0	0	0	0	7	Pag. 1 de 1								
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
D.2	SUBPROCESO: ATENDER RECLAMOS															
D.2.1	Recibir reclamo	●					EJEC.VENTAS	30	5	35	5	175	0,9	0,15	1,05	5,25
D.2.2	Analizar situación presentada	●					EJEC.VENTAS	30	0	30	5	150	0,9	0	0,9	4,5
D.2.3	Si es falla en el producto Reemplazarlo por garantía pasar a subproceso Devoluciones	●					TÉCNICO	15	0	15	1	15	0,45	0	0,45	0,45
D.2.4	Si es desconocimiento pasar a subproceso Soporte-Reparación	●					TÉCNICO	15	0	15	2	30	0,45	0	0,45	0,9
D.2.5	Si requiere entrenamiento pasar a subproceso Capacitación	●					TÉCNICO	15	0	15	2	30	0,45	0	0,45	0,9
D.2.6	Hacer seguimiento al reclamo	●					EJEC.VENTAS	15	0	15	5	75	0,45	0	0,45	2,25
D.2.7	Informar al Cliente, Gerente General y Gerente Ventas resultado del reclamo	●					EJEC.VENTAS	15	0	15	5	75	0,45	0	0,45	2,25
TOTAL								135	5	140		550	4,05	0,15	4,2	16,5

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.															
	TOTAL TIEMPO PROCESOS															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	135															
	140															
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	96,43															
EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V															
	TOTAL COSTOS PROCESO															
EFICIENCIA EN COSTO=	4,05															
	4,2															
% EFICIENCIA EN COSTO=	96,43															

D.3) Subproceso Soporte y Reparación

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
D.3 SOPORTE Y REPARACIÓN	1. Verificar operatividad del equipo previo a la entrega al cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	2. De ser necesario, luego de entregado verificar y demostrar operatividad al cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	3. Recibir requerimientos de soporte, reparación o mantenimiento	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	4. Identificar si requerimiento es de mantenimiento o reparación	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	5. Dar mantenimiento o reparar los equipos vendidos	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	6. Verificar funcionamiento adecuado	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	7. Reintegrar equipo al cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	8. Recibir y probar el equipo	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	9. Identificar si requerimiento es de soporte	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	10. Acudir donde el cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	11. Identificar dificultad del cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	12. Explicar y clarificar el tema	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	13. Censar satisfacción del cliente	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO
	14. Informar a Gerencia General y Gerencia de Ventas el resultado del soporte o reparación	DPTO. TÉCNICO	DPTO. TÉCNICO

b. Descripción de Procedimientos

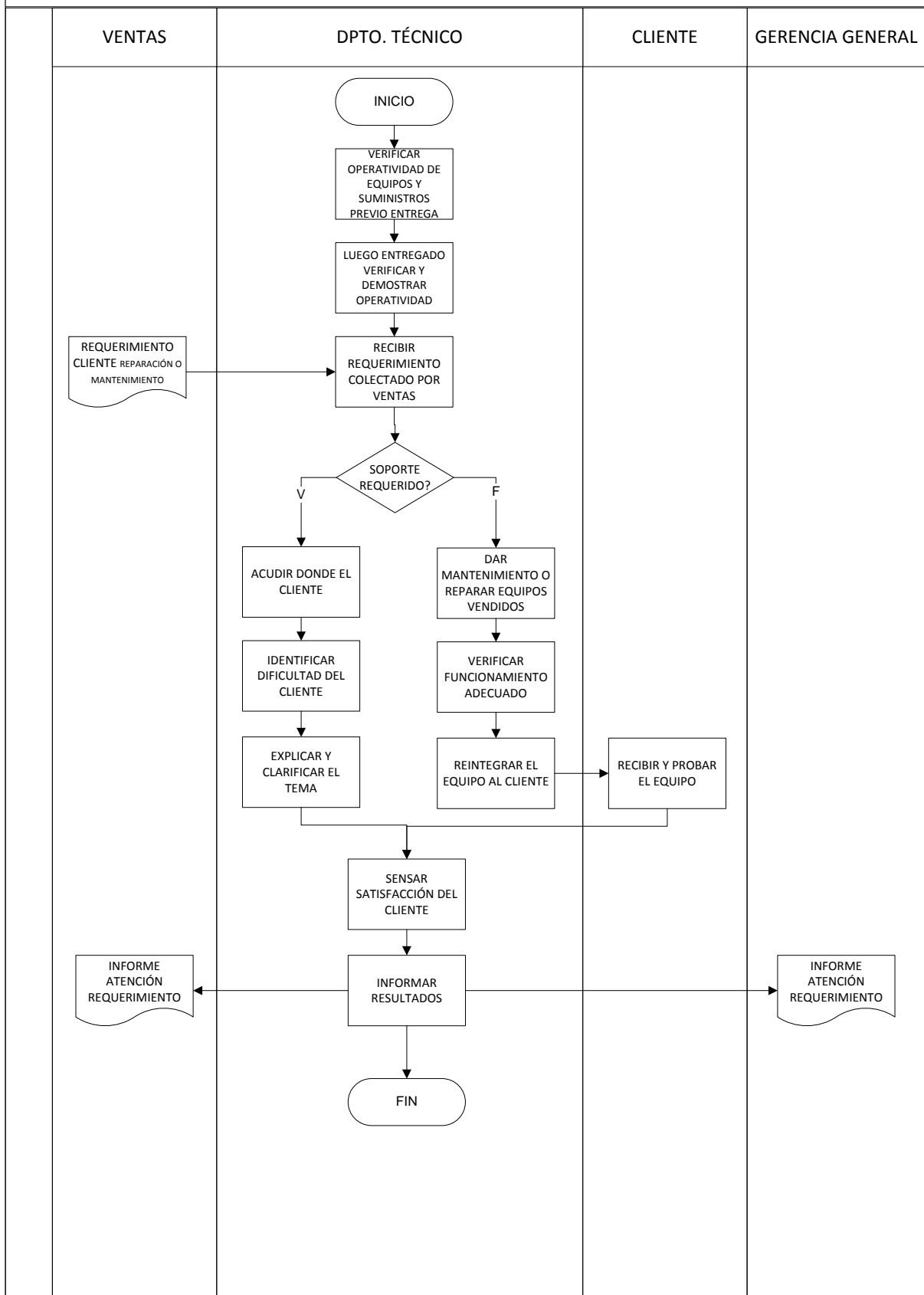
Los pasos de cumplimiento de este subproceso son los siguientes:

1. Previo a la entrega de equipos o suministros al cliente, el Jefe del Dpto. Técnico verifican las condiciones y operatividad de los mismos.
2. De ser necesario, luego de que se ha realizado la entrega de un pedido del Cliente, el Dpto. Técnico procede a verificar y demostrar la operatividad al cliente.

3. El Jefe del Dpto. Técnico recibe del Ejecutivo de Ventas el requerimiento de soporte, reparación o mantenimiento que ha sido presentado por el Cliente.
4. En caso de que el requerimiento no sea de soporte se procede a la reparación o mantenimiento del equipo o suministro vendido.
5. Luego de ejecutado el procedimiento de reparación o mantenimiento, el Técnico procede a la verificación que esté operando correctamente.
6. Si la reparación o mantenimiento fueron efectivos se procede a retornar el equipo o suministro donde el Cliente.
7. Como parte de la recepción del equipo o suministro reparado, el Cliente debe proceder a la verificación de la operatividad del mismo.
8. Si el requerimiento recibido por el Dpto. Técnico es de soporte, el Técnico acude donde el Cliente y procede a la identificación de la dificultad específica que tiene.
9. Una vez que está identificada la necesidad específica el Técnico procede a explicar y clarificar el tema al Cliente.
10. Luego de atendido el requerimiento, el Técnico procede a censar la satisfacción y criterio del Cliente respecto a la atención recibida.
11. Finalmente, el Jefe del Departamento Técnico presentará al Gerente General y Gerente de Ventas un informe del resultado de la atención al requerimiento.

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: D.3 SOPORTE Y REPARACIÓN



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
D	SERVICIOS	11	3	0	0	0	14								Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	⏸	⏪	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
D.3	SUBPROCESO: SOPORTE Y REPARACIÓN															
D.3.1	Verificar operatividad del equipo previo a la entrega al cliente	●					TÉCNICO	45	5	50	20	1000	1,35	0,15	1,5	30
D.3.2	De ser necesario, luego de entregado verificary demostrar operatividad al cliente	●					TÉCNICO	30	0	30	10	300	0,9	0	0,9	9
D.3.3	Recibir requerimientos de soporte, reparación o mantenimiento	●					TÉCNICO	15	3	18	5	90	0,45	0,09	0,54	2,7
D.3.4	Identificar si requerimiento es de mantenimiento o reparación	●					TÉCNICO	15	0	15	5	75	0,45	0	0,45	2,25
D.3.5	Dar mantenimiento o reparar los equipos vendidos	●					TÉCNICO	25	0	25	5	125	0,75	0	0,75	3,75
D.3.6	Verificar funcionamiento adecuado	●					TÉCNICO	30	0	30	5	150	0,9	0	0,9	4,5
D.3.7	Reintegrar equipo al cliente	●					TÉCNICO	60	5	65	5	325	1,8	0,15	1,95	9,75
D.3.8	Recibir y probar el equipo	●					CLIENTE	30	3	33	5	165	0,9	0,09	0,99	4,95
D.3.9	Identificar si requerimiento es de soporte	●					TÉCNICO	10	2	12	5	60	0,3	0,06	0,36	1,8
D.3.10	Acudir donde el cliente	●					TÉCNICO	60	5	65	8	520	1,8	0,15	1,95	15,6
D.3.11	Identificar la temática de dificultad del cliente	●					TÉCNICO	45	10	55	8	440	1,35	0,3	1,65	13,2
D.3.12	Explicar y clarificar el tema reuquerido	●					TÉCNICO	30	10	40	8	320	0,9	0,3	1,2	9,6
D.3.13	Censar satisfacción del cliente	●					TÉCNICO	20	5	25	5	125	0,6	0,15	0,75	3,75
D.3.14	Informar a Ger. General y Ger. Ventas resultado del soporte o reparación	●					TÉCNICO	20	5	25	5	125	0,6	0,15	0,75	3,75
TOTAL								435	53	488		3820	13,05	1,59	14,64	114,6

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		TOTAL DE PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.		EFICIENCIA EN COSTO =	
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS A.V	
			TOTAL COSTOS PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	435		EFICIENCIA EN COSTO=	13,05
	488			14,64
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	89,14		% EFICIENCIA EN COSTO=	89,14

D.4) Subproceso Capacitar

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
D.4 CAPACITAR	1. Elaborar boletería e información técnica de difusión	DPTO.TÉCNICO	DPTO.TÉCNICO
	2. Coordinar con ventas la distribución del material promocional	DPTO.TÉCNICO	VENTAS
	3. Distribuir el material promocional	VENTAS	CLIENTES
	4. Recibir requerimientos de capacitación	CLIENTE	VENTAS
	5. Coordinar con atención requerimiento con Departamento Técnico	VENTAS	DPTO.TÉCNICO
	6. Recibir de Ventas requerimientos de capacitación del Cliente	VENTAS	DPTO.TÉCNICO
	7. Capacitar a distribuidores y clientes sobre el manejo de los insumos y equipos	DPTO.TÉCNICO	CLIENTES DISTRIBUIDORES
	8. Evaluar resultado de capacitación	DPTO.TÉCNICO	DPTO.TÉCNICO
	9. Informar a Gerencia General y Gerencia de Ventas resultado capacitación	DPTO.TÉCNICO	GER.GENERAL GER.VENTAS
	10. Presentar al Cliente Informe de Capacitación	VENTAS	CLIENTE
	11. Censar satisfacción del cliente	CLIENTE	VENTAS
	12. Informar a Gerencia General criterio del cliente	CLIENTE	GER.GENERAL

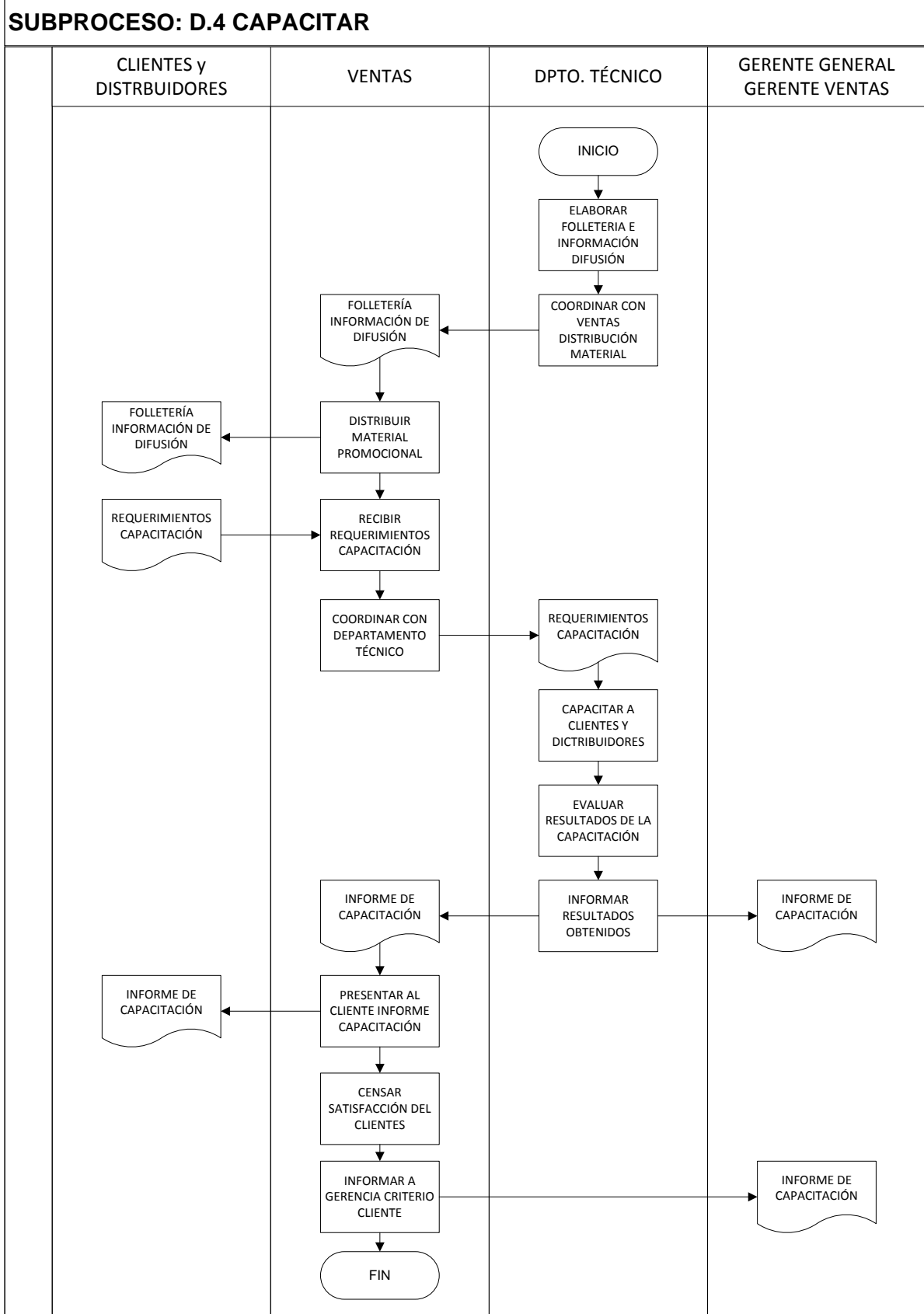
b. Descripción de Procedimientos

El cumplimiento de este subproceso demanda la ejecución de los siguientes pasos:

1. El Jefe del Dpto. Técnico coordina la elaboración de folletería e información técnica de difusión a ser puesta a disposición de los clientes.
2. El Jefe del Dpto. Técnico coordina con Gerente de Ventas la distribución del material informativo y de difusión promocional.
3. Los Ejecutivos de Ventas proceden a distribuir el material entre sus clientes.
4. Los Ejecutivos de Venta reciben de sus clientes los requerimientos de capacitación.

5. Los Ejecutivos coordinan con el Jefe del Dpto. Técnico la atención al requerimiento de capacitación del Cliente.
6. El Dpto. Técnico se encarga de atender la capacitación de Clientes y Distribuidores respecto al manejo y uso de equipos y suministros que vende Banda Vanoni.
7. El Jefe del Dpto. Técnico evalúa el resultado de la capacitación brindada.
8. El Jefe del Dpto. Técnico presenta a la Gerencia General y Gerencia de Ventas un informe respecto a los resultados de la capacitación brindada.
9. El Ejecutivo de Ventas a cargo de la cuenta específica presenta al Cliente un informe de los resultados de la capacitación brindada para atender su requerimiento, encargándose también de censar la satisfacción del Cliente.
10. El Ejecutivo de Ventas presenta al Gerente General un informe de la satisfacción del Clientes respecto a la capacitación brindada.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz De Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
D	SERVICIOS	7	0	0	0	0	7								Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	D	▼	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
D.4	SUBPROCESO: CAPACITAR															
D.4.1	Elaborar folletería e información técnica de difusión	●					TÉCNICO	45	5	50	3	150	1,35	0,15	1,5	4,5
D.4.2	Coordinar con ventas la distribución del material promocional	●					TÉCNICO	15	5	20	8	160	0,45	0,15	0,6	4,8
D.4.3	Distribuir el material promocional	●					TÉCNICO	30	3	33	8	264	0,9	0,09	0,99	7,92
D.4.4	Recibir requerimientos de capacitación	●					TÉCNICO	20	5	25	8	200	0,6	0,15	0,75	6
D.4.5	Capacitar a distribuidores y clientes sobre el manejo de los insumos y equipos	●					JEFE DPTO. TÉCNICO	60	10	70	8	560	1,8	0,3	2,1	16,8
D.4.6	Evaluar resultado de capacitación	●					JEFE DPTO. TÉCNICO	30	10	40	8	320	0,9	0,3	1,2	9,6
D.4.7	Informar a Gerencia General y Gerencia de Ventas resultado capacitación	●					TÉCNICO	20	10	30	8	240	0,6	0,3	0,9	7,2
TOTAL								220	48	268		1894	6,6	1,44	8,04	56,82

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES	
	TOTAL DE PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =
	TOTAL TIEMPO PROCESOS	TOTAL COSTOS A.V
		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	220	EFICIENCIA EN COSTO=
	268	6,6
		8,04
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	82,09	% EFICIENCIA EN COSTO=
		82,09

3.1.4.3 Procesos de Apoyo

Bajo esta agrupación se identificó a los procesos: ABASTECIMIENTOS, RECURSOS HUMANOS, INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, los cuales constituyen soporte neurálgico para el desarrollo de la actividad operativa de Banda Vanoni; se los ha identificado con las letras **F, G, H**, respectivamente, de modo que sus subprocesos serán **F.1, G.3, H.2**, etc.

En la Tabla 3-2.4 se puede apreciar los subprocesos y actividades de cada proceso aquí señalado.

3.1.4.3.1 Abastecimientos

F.1) Subproceso Poner Pedidos

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
F.1 PONER PEDIDOS	1. Generar reportes de disponibilidad de stock para Gerencia General y Administrativa	IMPORTACIONES	GER.GENERAL
	2. Cuantificar y definir pedido por cada ítem	GER.GENERAL	IMPORTACIONES
	3. Verificar precios, cantidades, partida arancelaria sean correctos	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	4. Ingresar pedidos de importación al sistema (si existe el producto)	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	5. Generar reporte para aprobación Gerencia	IMPORTACIONES	GER.GENERAL
	6. Aprobar reporte de pedido	GER. GENERAL	IMPORTACIONES
	7. Si no existe el producto se lo crea en el sistema con todos los datos necesarios	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	8. Remitir pedido al proveedor	IMPORTACIONES	PROVEEDOR
	9. Hacer seguimiento hasta confirmación del proveedor	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	10. Recibir confirmación del proveedor	PROVEEDOR	IMPORTACIONES
	11. Verificar que confirmación sea concordante a necesidades	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	12. Informar a Gerente General respecto confirmación y validación	IMPORTACIONES	GER.GENERAL

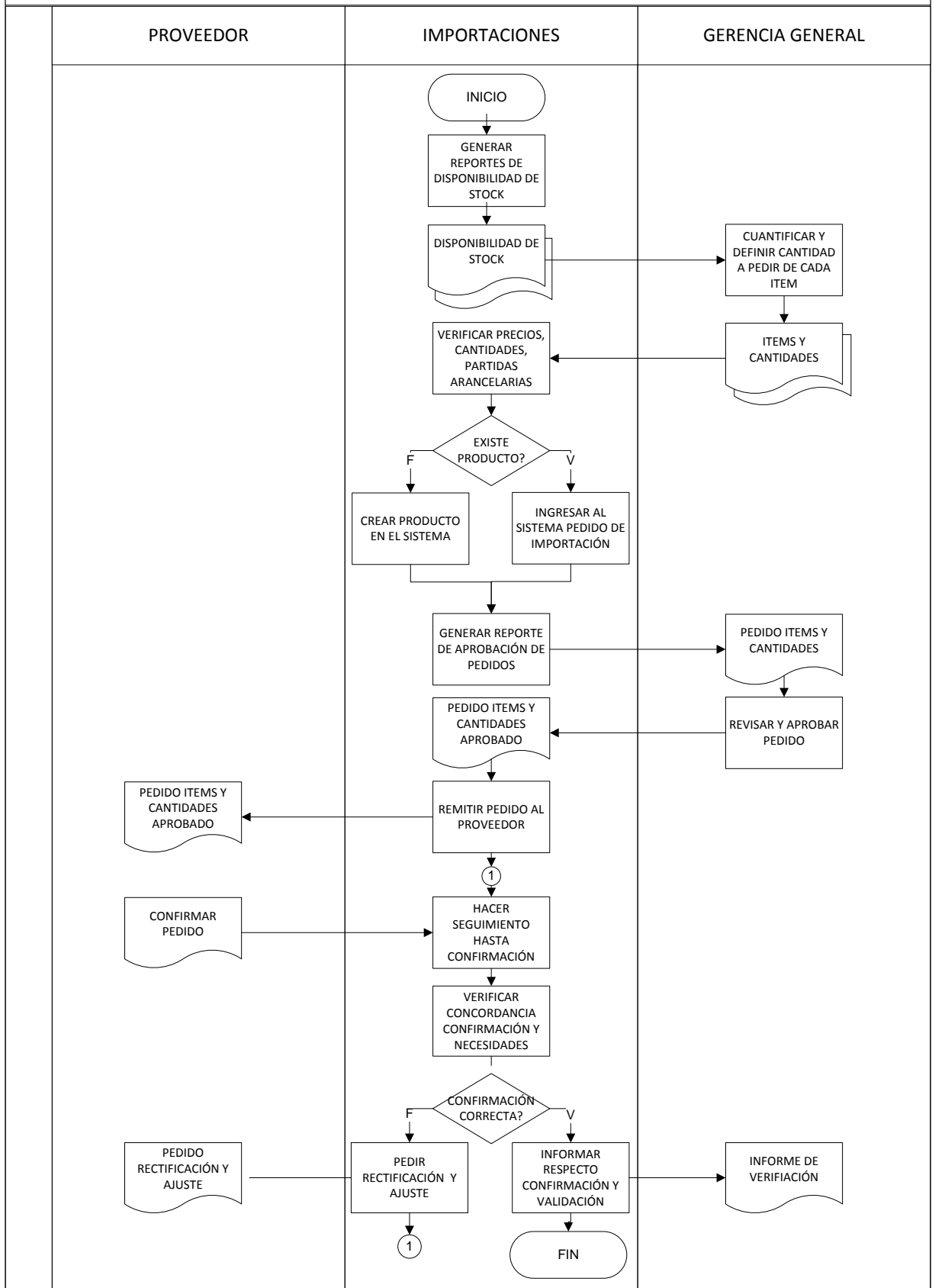
b. Descripción de Procedimientos

- ✓ El cumplimiento de este subproceso demanda la ejecución de los siguientes pasos:
- ✓ La Asistente de Importaciones genera reportes de la disponibilidad de productos en stock, y los pone disposición y conocimiento de Gerente General y Gerente Administrativo.
- ✓ La Gerencia General cuantifica las necesidades y define los volúmenes a pedirse de cada ítem.
- ✓ La Asistente de Importaciones procede a verificar que los precios, cantidades y partidas arancelarias para el pedido sean los correctos.
- ✓ Si el producto a importarse no ha sido aún registrado en el sistema, la Asistente de Importaciones se encarga de su registro detallado.
- ✓ Si el producto a importarse ya existe registrado en el sistema, la Asistente de Importaciones se encarga de ingresar en el sistema el pedido de importación.
- ✓ La Asistente de Importaciones envía el pedido a conocimiento del proveedor.
- ✓ Luego la Asistente de Importaciones hace seguimiento del pedido hasta recibir respuesta del proveedor.
- ✓ Cuando se recibe la confirmación la Asistente de Importaciones debe verificar que la conformación sea consistente con el pedido puesto.

- ✓ Finalmente debe informar a la Gerencia General respecto a la confirmación recibida y al resultado de la validación.
- ✓ En el caso de existir diferencias entre la confirmación y el pedido original, la Asistente de Importaciones debe pedir rectificar el proveedor.

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: F.1 PONER PEDIDOS



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
F	ABASTECIMIENTOS	8	2	0	3	0	13							Pag. 1 de 1		
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	▤	▥	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
F.1	SUBPROCESO: PONER PEDIDOS															
F.1.1	Generar reportes de disponibilidad de stock para Gerencia General y Administrativa	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	0	60	6	360	3,6	0	3,6	21,6
F.1.2	Cuantificar y definir pedido por cada item	●					GER.GENERAL	60	0	60	6	360	1,8	0	1,8	10,8
F.1.3	Verificar precios, cantidades, partida arancelaria sean correctos	●					ASIS.IMPORTACIONES	90	0	90	6	540	5,4	0	5,4	32,4
F.1.4	Verificar en el sistema si existe el producto	●					ASIS.IMPORTACIONES	5	2	7	6	42	0,3	0,12	0,42	2,52
F.1.5	Si no existe crear el producto en el sistema con todos los datos necesarios	●					ASIS.IMPORTACIONES	5	0	5	6	30	0,3	0	0,3	1,8
F.1.6	Ingresar pedidos de importación al sistema	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	5	65	6	390	3,6	0,3	3,9	23,4
F.1.7	Generar reporte para aprobación	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	5	65	6	390	3,6	0,3	3,9	23,4
F.1.8	Aprobar reporte de pedido				●		GER.GENERAL	60	10	70	6	420	3,6	0,6	4,2	25,2
F.1.9	Remitir pedido al proveedor	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	5	65	6	390	3,6	0,3	3,9	23,4
F.1.10	Hacer seguimiento hasta confirmación del proveedor				●		ASIS.IMPORTACIONES	30	10	40	3	120	1,8	0,6	2,4	7,2
F.1.11	Recibir confirmación del proveedor	●					ASIS.IMPORTACIONES	30	3	33	6	198	1,8	0,18	1,98	11,88
F.1.12	Verificar que confirmación sea concordante a necesidades				●		ASIS.IMPORTACIONES	30	0	30	6	180	1,8	0	1,8	10,8
F.1.13	Informar a Gerente General respecto confirmación y validación					●	ASIS.IMPORTACIONES	15	0	15	6	90	0,9	0	0,9	5,4
TOTAL								565	40	605		3510	32,1	2,4	34,5	199,8

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES				
	TOTAL DE PROCESO				
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.		EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V	
	TOTAL TIEMPO PROCESOS			TOTAL COSTOS PROCESO	
EFICIENCIA EN TIEMPO=	565		EFICIENCIA EN COSTO=	32,1	
	605			34,5	
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	93,39		% EFICIENCIA EN COSTO=	93,04	

F.2) Subproceso Importaciones

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
F.2 IMPORTACIONES	1. Cotizar con transportistas términos trae carga (tiempo, costos, espacios)	EXTERNO	IMPORTACIONES
	2. Seleccionar y contratar transportista base mejor tiempo y costo más baja	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	3. Seguimiento al transporte	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	4. Contratar pólizas para importaciones y de contratos adjudicados	ASEGURADORAS	IMPORTACIONES
	5. Pagar tasas y aranceles para la importación	IMPORTACIONES	ADUANAS
	6. Generar informe de fecha estado de importaciones para conocimiento de todos	IMPORTACIONES	INTERNO
	7. Reunir documentación a la llegada de mercadería	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES
	8. Coordinar desaduanización de carga importada con afianzado	AFIANZADO	IMPORTACIONES
	9. Entregar a Bodega documentación para ingreso	IMPORTACIONES	BODEGA
	10. Ejecutar Proceso Recepción y Almacenamiento	BODEGA	BODEGA
	11. Ejecutar proceso de Pagos	TESORERÍA	TESORERÍA
	12. Informar a proveedor del pago de facturas	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES

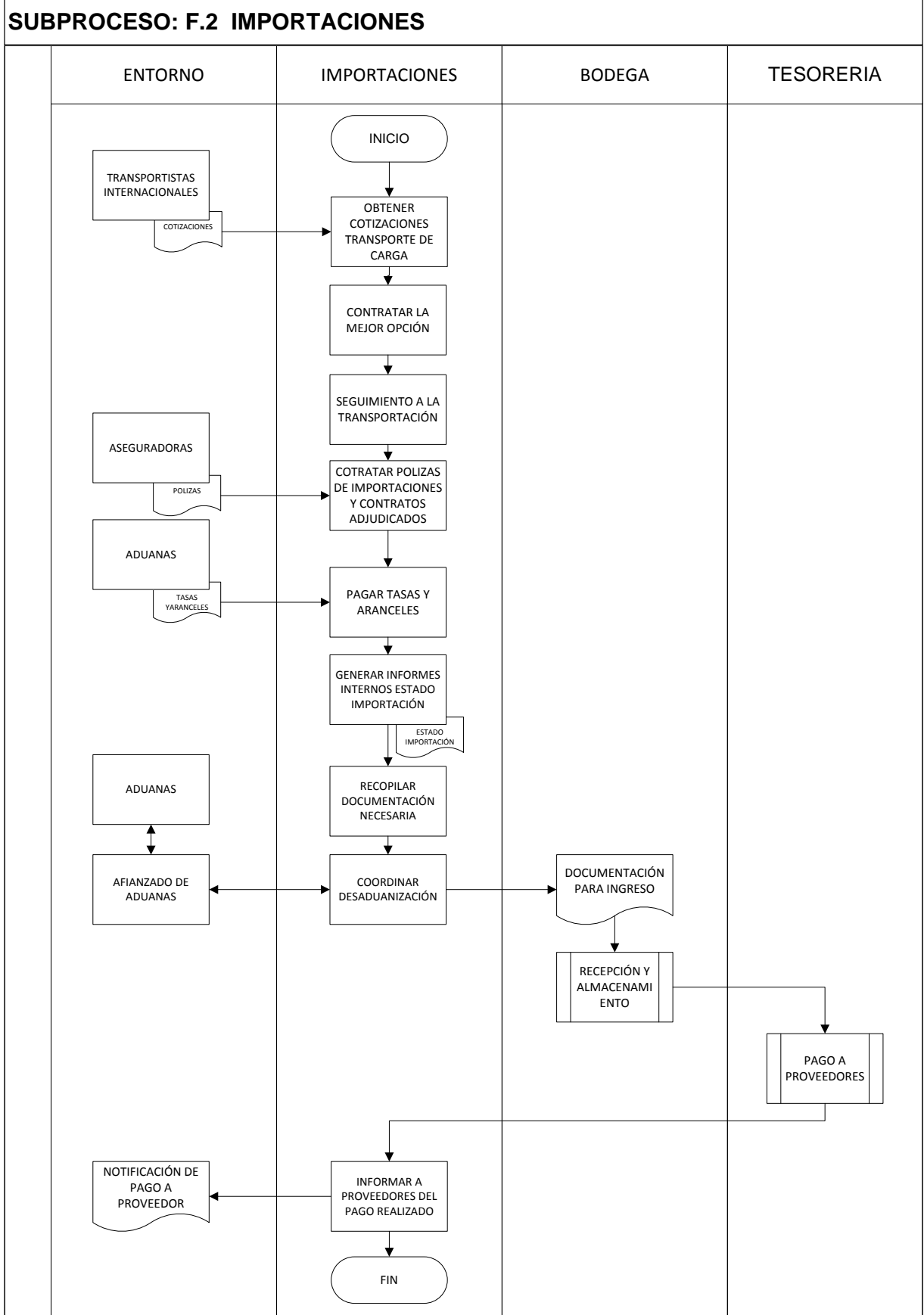
b. Descripción de Procedimientos

Para la realización de este subproceso deben cumplirse los siguientes pasos:

1. La Asistente de Importaciones coordina con las empresas de transporte internacional para obtener cotizaciones en los términos de tiempo, espacio y costo para traer la mercadería.
2. De las cotizaciones que obtuvo, la Asistente de Importaciones procede a seleccionar y contratar aquella que presenta las mejores condiciones.
3. La Asistente de Importaciones hace el seguimiento del embarque hasta confirmar su arribo.

4. La Asistente de Importaciones debe contratar las pólizas necesarias que cubran las importaciones así como las que respaldan los contratos adjudicados.
5. De igual manera se encarga de pagar las tasas y aranceles necesarios para la importación.
6. En base al seguimiento que hace, la Asistente de Importaciones genera informes de fechas y estado de importaciones, los mismos que son puestos a disposición de todos los empleados que está involucrados con la mercadería que está en camino.
7. Se encarga de reunir toda la documentación necesaria para que al momento de la llegada de la mercadería se pueda proceder a su inmediata desaduanización.
8. La Asistente de Importaciones se encarga de coordinar con el afianzado de aduana la desaduanización de la mercadería importada.
9. Remite al Jefe de Bodega la documentación necesaria para la recepción de la mercadería que está por arribar.
10. Posteriormente, Bodega se encarga de la ejecución del proceso de Recepción y Almacenamiento.
11. Se cumple con el proceso de Pagos.
12. Finalmente la Asistente de Importaciones se encarga de comunicar al Proveedor respecto al pago de su factura.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
F	ABASTECIMIENTOS	7	0	1	2	0	10							Pag. 1 de 1		
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	▤	▽	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
F.2	SUBPROCESO: IMPORTACIONES															
F.2.1	Cotizar con transportistas términos trae carga (tiempo, costos, espacios)	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	6	66	6	396	3,6	0,36	3,96	23,76
F.2.2	Seleccionar y contratar transportista base mejor tiempo y costo más baja	●					ASIS.IMPORTACIONES	60	4	64	6	384	3,6	0,24	3,84	23,04
F.2.3	Seguimiento al transporte	●					ASIS.IMPORTACIONES	15	2	17	4	68	0,9	0,12	1,02	4,08
F.2.4	Contratar polizas para importaciones y de contratos adjudicados	●					ASIS.IMPORTACIONES	120	5	125	9	1125	7,2	0,3	7,5	67,5
F.2.5	Pagar tasas y aranceles para la importación	●					ASIS.IMPORTACIONES	30	0	30	6	180	1,8	0	1,8	10,8
F.2.6	Generar informe de fecha estado de importaciones para conocimiento de todos	●					ASIS.IMPORTACIONES	30	5	35	4	140	1,8	0,3	2,1	8,4
F.2.7	Reunir documentación a la llegada de mercadería	●					ASIS.IMPORTACIONES	960	5	965	6	5790	57,6	0,3	57,9	347,4
F.2.8	Coordinar desaduanización carga importada con afianzado				●		ASIS.IMPORTACIONES	120	0	120	6	720	7,2	0	7,2	43,2
F.2.9	Enviar a Bodega documentación para ingreso			●			ASIS.IMPORTACIONES	30	0	30	6	180	1,8	0	1,8	10,8
F.2.10	Ejecutar Proceso Recepción y Almacenamiento				●		BODEGA	480	0	480	6	2880	28,8	0	28,8	172,8
F.2.11	Ejecutar Proceso de Pagos				●		TESORERIA	120	0	120	6	720	7,2	0	7,2	43,2
F.2.12	Informar a proveedor del pago de facturas				●		ASIS.IMPORTACIONES	30	0	30	10	300	1,8	0	1,8	18
T O T A L								2055	27	2082		12883	123,3	1,62	124,92	772,98

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V								
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO								
EFICIENCIA EN TIEMPO=	2055						EFICIENCIA EN COSTO=	123,3								
	2082							124,92								
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	98,70						% EFICIENCIA EN COSTO=	98,70								

F.3) Subproceso Compras Locales

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
F.3 COMPRAS LOCALES	1. Identificar y definir necesidad	INTERNO	COMPRAS
	2. Buscar proveedores para atender requerimiento	EXTERNO	COMPRAS
	3. Solicitar factura proforma	PROVEEDOR	COMPRAS
	4. Seleccionar y contratar la mejor opción	COMPRAS	COMPRAS
	5. Ingresa pedido al sistema	COMPRAS	COMPRAS
	6. Enviar documentación de compra local a bodega para ingreso	COMPRAS	BODEGA
	7. Ejecutar Proceso de Recepción y Almacenamiento	BODEGA	BODEGA
	8. Ejecutar Proceso de Pagos	TESORERIA	TESORERIA
	9. Informar a proveedor del pago de facturas	IMPORTACIONES	IMPORTACIONES

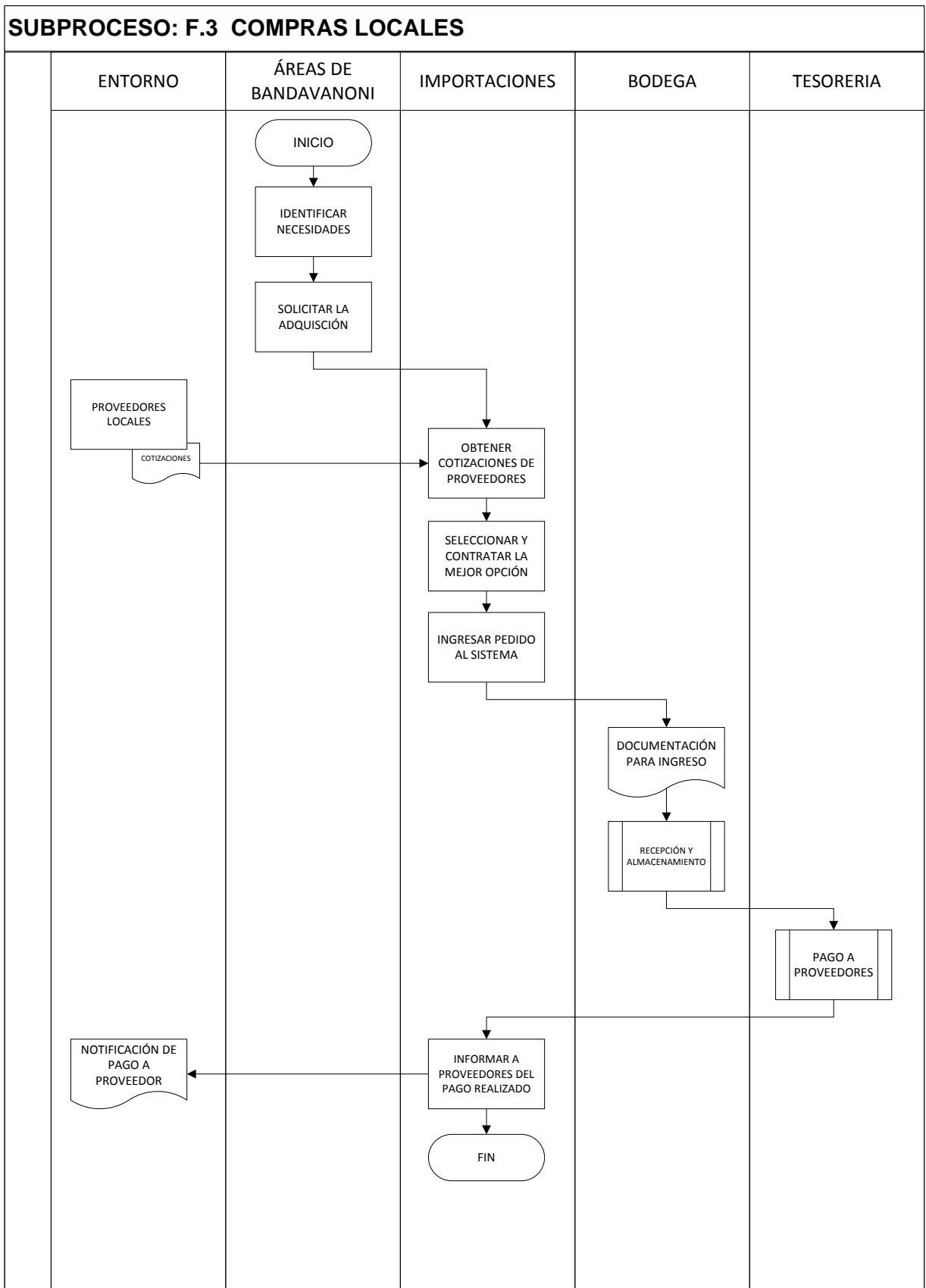
b. Descripción de Procedimientos

En este proceso se da atención a la adquisición de los requerimientos de materiales y suministros que son necesitados en las diferentes áreas de la empresa, y los pasos que se ejecutan son:






1. El personal de la empresa identifica los materiales y suministros que son requeridos para el cabal funcionamiento de la organización, y los pone a conocimiento de la Asistente de Importaciones.
2. La Asistente de Importaciones busca proveedores del mercado local para atender las necesidades presentadas.
3. A los proveedores que se ha localizado les solicita cotizaciones proforma de materiales y/o suministros requeridos.
4. Entre las cotizaciones recibidas selecciona y contrata la mejor opción, procediendo a ingresar el pedido en el sistema.

5. Remite al Jefe de Bodega la documentación correspondiente a la compra local.
6. Bodega ejecuta el proceso de Recepción y Almacenamiento de los materiales y suministros comprados localmente.
7. Posteriormente se procede al pago de la factura de la compra local.
8. Finalmente, la Asistente de Importaciones se encarga de comunicar al proveedor local del pago de su factura.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
F	ABASTECIMIENTOS	8	2	0	3	0	13								Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
F.3	SUBPROCESO: COMPRAS LOCALES															
F.3.1	Identificar y definir necesidad	●					PERSONAL BV	30	4	34	6	204	0,9	0,12	1,02	6,12
F.3.2	Bucar proveedores para atender	●					ASIS.IMPORT	60	10	70	6	420	3,6	0,6	4,2	25,2
F.3.3	Solicitar factura proforma	●					ASIS.IMPORT	30	5	35	6	210	1,8	0,3	2,1	12,6
F.3.4	Seleccionar un proveedor	●					ASIS.IMPORT	60	10	70	6	420	3,6	0,6	4,2	25,2
F.3.5	Ingresa pedido al sistema	●					ASIS.IMPORT	30	5	35	6	210	1,8	0,3	2,1	12,6
F.3.6	Enviar documentación de compra local a bodega para ingreso			●			ASIS.IMPORT	60	5	65	6	390	3,6	0,3	3,9	23,4
F.3.7	Ejecutar Proceso Recepción y Almacenamiento				●		JEFE BODEGA	60	5	65	6	390	3,6	0,3	3,9	23,4
F.3.8	Ejecutar Proceso de Pagos				●		TESORERO	40	5	45	6	270	2,4	0,3	2,7	0,81
F.3.9	Notificar del pago al proveedor				●		ASIS.IMPORT	30	5	35	6	210	1,8	0,3	2,1	0,63
TOTAL								400	54	454		2724	23,1	3,12	26,22	129,96

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V								
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO								
EFICIENCIA EN TIEMPO=	400						EFICIENCIA EN COSTO=	23,1								
	454							26,22								
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	88,11						% EFICIENCIA EN COSTO=	88,10								

3.1.4.3.2 Recursos Humanos

G.1) Subproceso Selección y Contratación

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
G.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	1. Identificar las necesidades de recurso humano	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	2. Análisis y descripción del puesto	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	3. Definir las competencias esperadas del nuevo personal	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	4. Invitar a las Universidades a enviar carpetas de graduados	GER. GENERAL	UNIVERSIDADES
	5. Analizar carpetas recibidas desde universidades	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	6. Preseleccionar carpetas de interés	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	7. Entrevistar a los preseleccionados	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	8. Negociar condiciones salariales	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	9. Seleccionar el candidato cumple expectativas	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	10. Suscribir contrato de trabajo	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	11. Registrar documentación en el IESS y Ministerio de Trabajo	SECRETARIA	IESS MIN. TRABAJO
	12. Remitir documentación a proceso compensación	SECRETARIA	COMPENSACIÓN

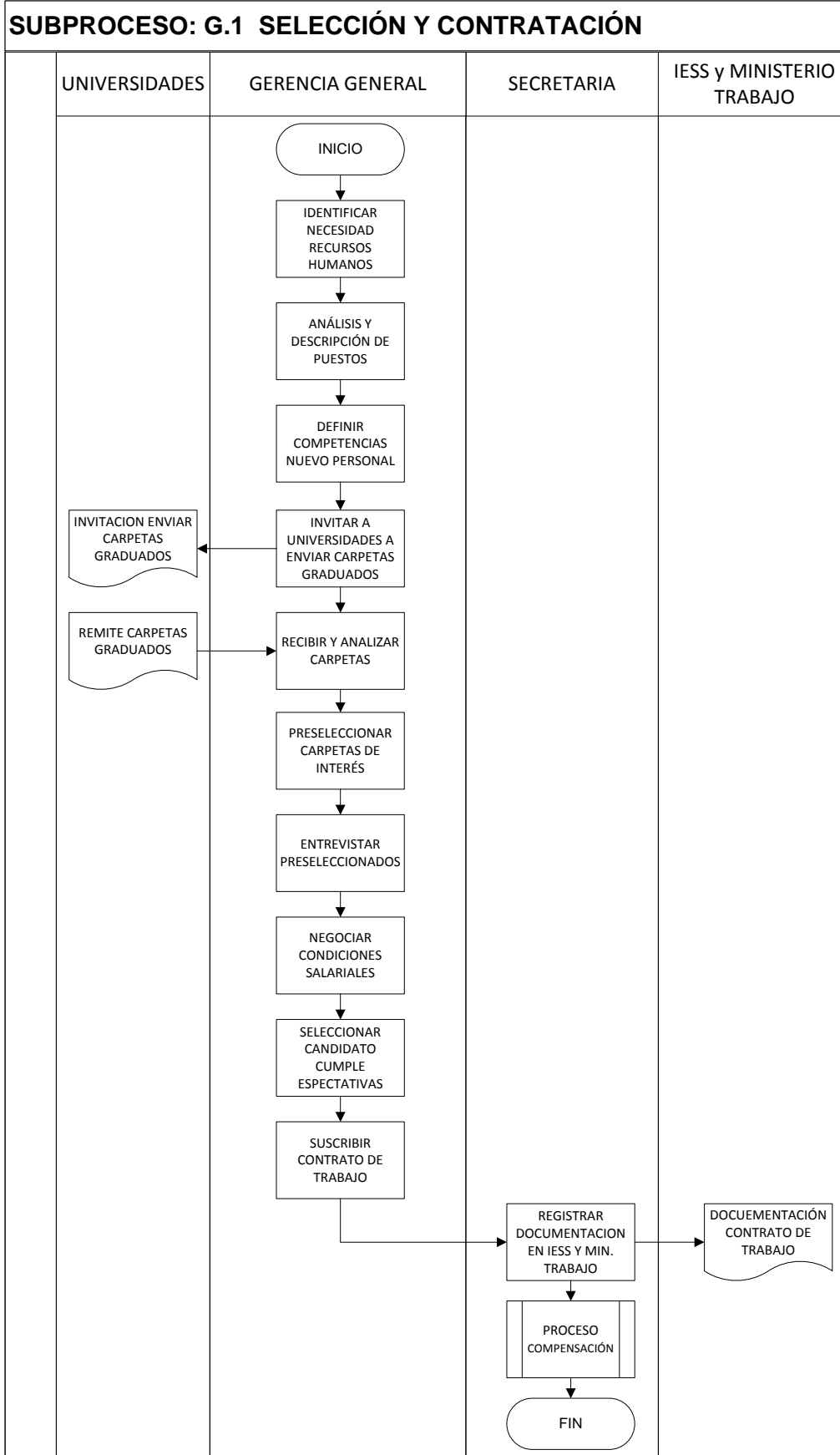
b. Descripción de Procedimientos

El proceso de selección y captación de personal se realiza en base a los siguientes pasos:

1. Como paso base la Gerencia General realiza el análisis y descripción del puesto.
2. La propia Gerencia General define las competencias esperadas en el personal a contratarse para cubrir el puesto vacante.
3. La Gerencia General invita a las Universidades a enviar carpetas de sus graduados.

4. Gerencia General analiza las carpetas recibidas y hace una preselección de las mismas.
5. Por medio de Secretaria convoca a los preseleccionados y procede a la entrevista de los mismos.
6. Gerencia General negocia las condiciones salariales y laborales con aquellas personas que han pasado la entrevista y procede a la selección final del candidato ganador.
7. Gerencia General procede a la suscripción del contrato de trabajo.
8. Secretaría se encarga del registro del contrato en el IESS y en el Ministerio de Trabajo.
9. Finalmente Secretaría remite toda la documentación al proceso de Compensaciones.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
G	RECURSOS HUMANOS	11	1	0	0	0	12							Pag. 1 de 1		
NUMERO	DESCRIPCION	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
G.1	SUBPROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN															
G.1.1	Identificar las necesidades de recurso humano	●					GERENTE GENERAL	60	10	70	2	140	1,8	0,3	2,1	4,2
G.1.2	Análisis y descripción del puesto	●					GERENTE GENERAL	120	10	130	2	260	3,6	0,3	3,9	7,8
G.1.3	Definir las competencias esperadas del nuevo personal	●					GERENTE GENERAL	90	10	100	2	200	2,7	0,3	3	6
G.1.4	Invitar a las Universidades a enviar carpetas de graduados	●					GERENTE GENERAL	60	10	70	2	140	1,8	0,3	2,1	4,2
G.1.5	Analizar carpetas recibidas	●					GERENTE GENERAL	60	10	70	2	140	1,8	0,3	2,1	4,2
G.1.6	Preseleccionar carpetas de interés	●					GERENTE GENERAL	30	5	35	2	70	0,9	0,15	1,05	2,1
G.1.7	Entrevistar a los preseleccionados	●					GERENTE GENERAL	20	5	25	2	50	0,6	0,15	0,75	1,5
G.1.8	Negociar condiciones salariales	●					GERENTE GENERAL	15	5	20	2	40	0,45	0,15	0,6	1,2
G.1.9	Seleccionar el candidato cumple expectativas	●					GERENTE GENERAL	10	5	15	2	30	0,3	0,15	0,45	0,9
G.1.10	Suscribir contrato de trabajo	●					GERENTE GENERAL	10	5	15	2	30	0,3	0,15	0,45	0,9
G.1.11	Registrar documentación en el IESS y Ministerio de Trabajo	●					CONTADORA	45	5	50	2	100	1,35	0,15	1,5	3
G.1.12	Remitir documentación a proceso compensacion			●			CONTADORA	30	5	35	2	70	0,9	0,15	1,05	2,1
TOTAL								550	85	635		1270	16,5	2,55	19,05	38,1

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.						EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V								
	TOTAL TIEMPO PROCESOS							TOTAL COSTOS PROCESO								
EFICIENCIA EN TIEMPO=	550						EFICIENCIA EN COSTO=	16,5								
	635							19,05								
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	86,61						% EFICIENCIA EN COSTO=	86,61								

3.1.4.3.3 Infraestructura de la Empresa

H.2) Subproceso Facturación

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
H.1 SUBPROCESO FACTURACIÓN	1. Recibir la documentación habilitante	IMPORTACIONES SECRETARÍA	FACTURACIÓN
	2. Verificar consistencia entre pedido, egresos de bodega, actas E/R	FACTURACIÓN	FACTURACIÓN
	3. Si no hay consistencia retornar a la fuente (Importaciones-Secretaria)	FACTURACIÓN	IMPORTACIONES SECRETARÍA
	4. Verificar consistencia datos para el SRI	FACTURACIÓN	FACTURACIÓN
	5. Registrar en el sistema la cuenta por cobrar	FACTURACIÓN	FACTURACIÓN
	6. Generar documento (factura) en el sistema	FACTURACIÓN	FACTURACIÓN
	7. Remitir a Ventas y Contabilidad la documentación	FACTURACIÓN	VENTAS CONTABILIDAD
	8. Hacer seguimiento de facturas pendientes de pago	FACTURACIÓN	FACTURACIÓN
	9. Informar a Gerencia General estado general de lo facturado	FACTURACIÓN	GER.GENERAL
	10. Generar informes varios	FACTURACIÓN	GER.GENERAL

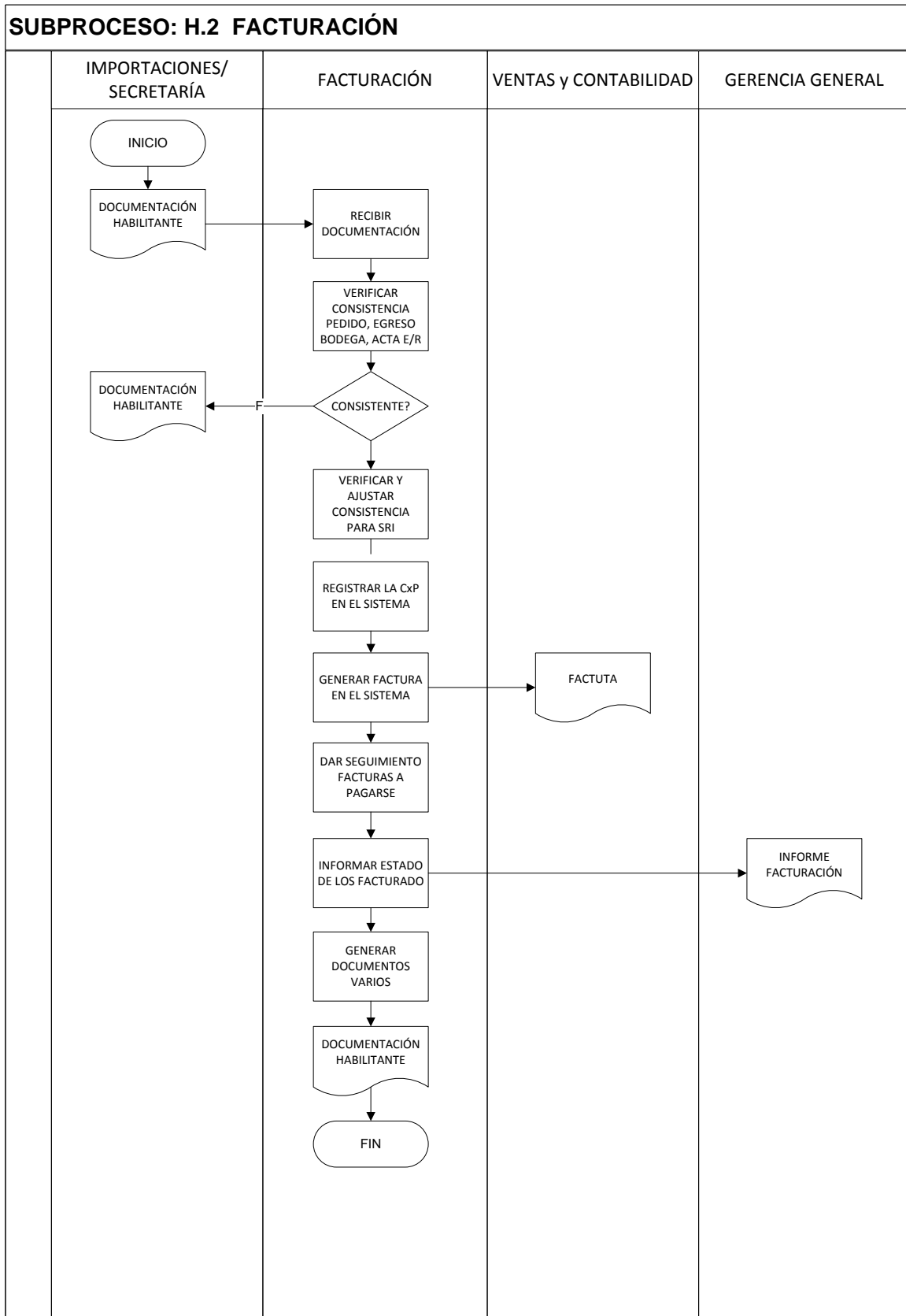
b. Descripción de Procedimientos

Los pagos que se gestionan en este proceso están relacionados a las importaciones, compras locales, nómina, así como a los pagos que deben realizarse para cumplir la normativa vigente. Los pasos que deben ejecutarse son los siguientes:

1. Tesorería recibe la documentación habilitante desde Importaciones y Secretaría.
2. Tesorería analiza la documentación recibida y de ser consistente y conforme procede a registrar en el sistema la respectiva cuenta por pagar.

3. En caso de que la documentación no es conforme o es inconsistente se la devuelve a su origen en Importaciones o Secretaría.
4. Tesorería procede a verificar el calendario de pagos, de manera que aquellas cuentas por pagar que han cumplido los plazos establecidos para su pago

c. Diagrama de Flujo



H.3) Subproceso Pagos

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
H.3 PAGOS	1. Recibir documentación habilitante de Importaciones, Secretaría o ADMINISTRACIÓN	IMPORTACIO. SECRETARÍA ADMINISTR.	TESORERÍA
	2. Analizar soporte documental	TESORERÍA	TESORERÍA
	3. Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por pagar en el sistema	TESORERÍA	IMPORTACIO. SECRETARÍA ADMINISTR.
	4. Si no es conforme retornar a Importaciones, Secretaría o ADMINISTRACIÓN	TESORERÍA	TESORERÍA
	5. Verificar calendario de pagos	TESORERÍA	TESORERÍA
	6. Analizar las condiciones de tiempo de pago y si plazo cumplido Generar orden de pago	TESORERÍA	TESORERÍA
	7. Si no es momento de pago Terminar	GER.GENERAL	TESORERÍA
	8. Solicitar aprobación de OP por Gerencia General	TESORERÍA	TESORERÍA
	9. Si no hay observaciones generar cheque	GER.GENERAL	TESORERÍA
	10. Gerencia General firma cheque	TESORERÍA	TESORERÍA
	11. Si hay observaciones hacer verificación y ajuste	TESORERÍA	CLIENTE
	12. Entregar cheque a beneficiario o usar medio electrónico de pago	CLIENTE	TESORERÍA
	13. Hacer suscribir recibo de pago al beneficiario	TESORERÍA	TESORERÍA
	14. Registrar pago en el sistema	TESORERÍA	TESORERÍA
	15. Remitir documentación a contabilidad	TESORERÍA	CONTABILIDAD

b. Descripción de Procedimientos

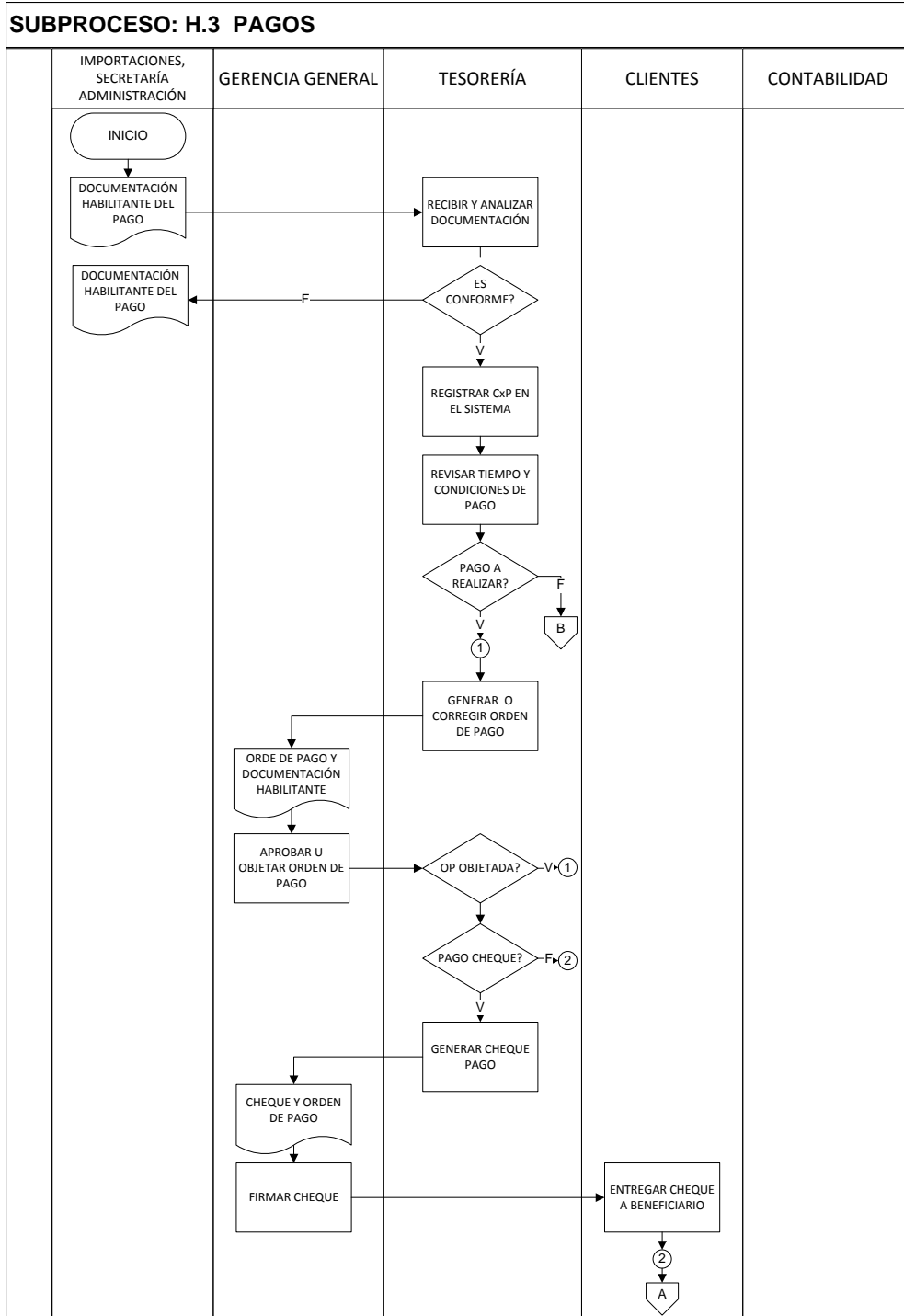
Los pagos a realizarse corresponden a las obligaciones generadas por las importaciones, compras locales, obligaciones tributarias, así como a los pagos de la nomina. Los pasos a cumplirse son los siguientes:

1. Tesorería recibe la documentación habilitante para el pago, la misma que proviene de Importaciones o de Secretaría.

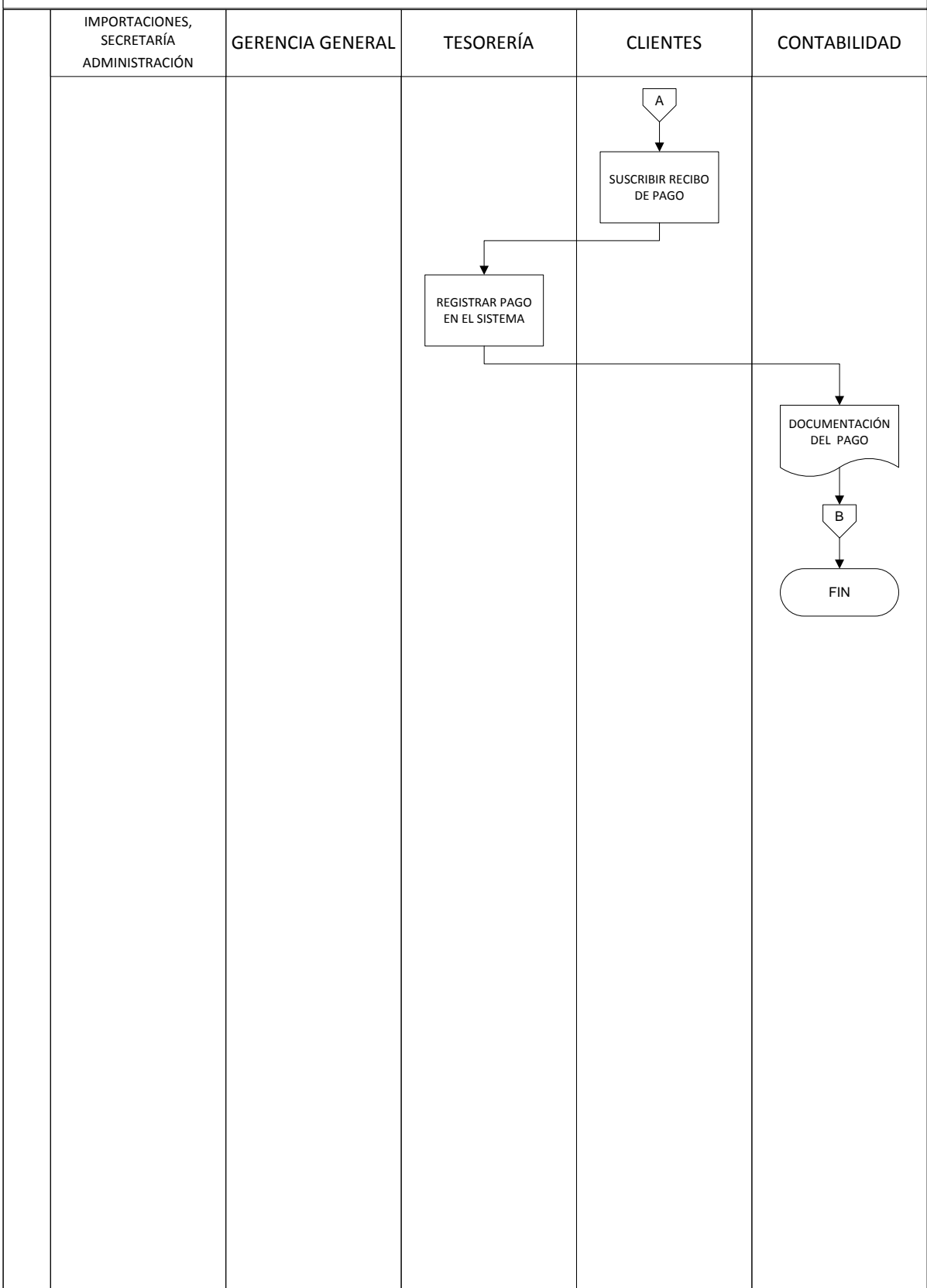
2. Tesorería revisa la pertinencia y consistencia de la documentación, y en caso de estar conforme procede a registrar en el sistema la cuenta por pagar.
3. En caso de que la documentación no es conforme la retorna a la fuente, es decir a Importaciones o a Secretaría.
4. Tesorería procede a la revisión del calendario de pagos para que en caso de haberse cumplido los plazos acordados se proceda al pago de aquellas cuentas que están calendarizadas a pagarse para lo cual genera la correspondiente orden de pago.
5. La orden de pago es puesta a conocimiento y aprobación de Gerencia General, quien en caso de no tener ningún tipo de observación autoriza la realización del pago, caso contrario emite sus observaciones y pide a Tesorería las correcciones del caso.
6. En caso de disponer de la autorización de la Gerencia General, Tesorería emite el respectivo cheque para el pago, el cual es enviado a Gerencia General para la firma.
7. El cheque firmado es puesto a disposición del interesado por parte de Tesorería, también puede hacerse uso de medios electrónicos de pago en cuyo caso no se genera cheque alguno y simplemente se procede en base a la orden de pago autorizada y con la participación de Gerencia General para ejecutar el pago.
8. Cuando se entrega el cheque Tesorería receipta la firma del beneficiario en el respectivo recibo.

9. Tesorería registra el pago en el sistema y remite la documentación a Contabilidad.

c. Diagrama de Flujo



SUBPROCESO: H.3 PAGOS



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
H	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	8	3	1	3	0	15							Pag. 1 de 1		
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	▭	▽	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
H.3	SUBPROCESO: PAGOS															
H.3.1	Recibir documentación habilitante de Importaciones, Secretaría o ADMINISTRACIÓN	●					TESORERA	30	0	30	40	1200	2,1	0	2,1	84
H.3.2	Analizar soporte documental	●					TESORERA	60	0	60	40	2400	4,2	0	4,2	168
H.3.3	Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por pagar en el sistema	●	●				TESORERA	30	0	30	40	1200	1,2	0	1,2	48
H.3.4	Si no es conforme retornar a Importaciones, Secretaría o ADMINISTRACIÓN	●	●				TESORERA	30	0	30	4	120	1,2	0	1,2	4,8
H.3.5	Verificar calendario de pagos	●					TESORERA	30	0	30	12	360	1,2	0	1,2	14,4
H.3.6	Analizar las condiciones de tiempo de pago y si plazo cumplido Generar orden de pago	●					TESORERA	45	0	45	12	540	1,8	0	1,8	21,6
H.3.7	Si no es momento de pago Terminar	●	●				TESORERA	20	0	20	12	240	0,8	0	0,8	9,6
H.3.8	Solicitar aprobación de OP por Gerencia General	●			●		TESORERA	30	0	30	40	1200	2,1	0	2,1	84
H.3.9	Si no hay observaciones generar cheque	●			●		TESORERA	20	0	20	40	800	1,4	0	1,4	56
H.3.10	Gerencia General firma cheque	●			●		GERENTE GENERAL	30	0	30	40	1200	2,1	0	2,1	84
H.3.11	Si hay observaciones hacer verificación y ajuste	●			●		TESORERA	20	0	20	8	160	1,4	0	1,4	11,2
H.3.12	Entregar cheque a beneficiario o usar medio electrónico de pago	●			●		TESORERA	40	0	40	40	1600	2,8	0	2,8	112
H.3.13	Hacer suscribir recibo de pago al beneficiario	●			●		TESORERA	15	0	15	40	600	0,6	0	0,6	24
H.3.14	Registrar pago en el sistema	●			●		TESORERA	20	0	20	40	800	0,8	0	0,8	32
H.3.15	Remitir documentación a contabilidad	●			●		TESORERA	20	0	20	40	800	0,8	0	0,8	32
TOTAL								440	0	440		13220	24,5	0	24,5	785,6

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.		EFICIENCIA EN COSTO =
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS A.V
EFICIENCIA EN TIEMPO=	440		EFICIENCIA EN COSTO=
	440		24,5
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	100,00		% EFICIENCIA EN COSTO=
			100,00

H.4) Subproceso Cobros

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
H.4 COBROS	1. Recibir documentación habilitante de Ventas, Contabilidad, Secretaría	VENTAS, SECRETARIA, ADMINISTRACIÓN	TESORERÍA
	2. Analizar soporte documental	TESORERÍA	TESORERÍA
	3. Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por cobrar en el sistema	TESORERÍA	TESORERÍA
	4. Si no es conforme retornar a Ventas, Contabilidad, Secretaría	TESORERÍA	VENTAS, SECRETARIA, ADMINISTRACIÓN
	5. Verificar calendario de cobros	TESORERÍA	TESORERÍA
	6. Analizar las condiciones de tiempo de cobro y si plazo cumplido genera orden cobro	TESORERÍA	TESORERÍA
	7. Si no es momento de cobro Terminar	TESORERÍA	TESORERÍA
	8. Verificar cheques a depositar acorde fecha de cobro	TESORERÍA	TESORERÍA
	9. Depositar cheques y efectivo	ADMINISTRAC.	TESORERÍA
	10. Informar a Gerencia General depósitos realizados	TESORERÍA	GER.GENERAL
	11. Hacer seguimiento a pagos pendientes o retrasados	TESORERÍA VENTAS	TESORERÍA VENTAS
	12. Verificar ejecución transferencias electrónicos	TESORERÍA	TESORERÍA
	13. Registrar en el sistema cobros efectivizados	TESORERÍA	TESORERÍA
	14. Actualizar cuentas de clientes	TESORERÍA	TESORERÍA
	15. Remitir documentación a contabilidad	TESORERÍA	CONTABILIDAD
	16. Verificar consistencia y conformidad	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	17. Si devuelta por contabilidad ajustar y reenviar	CONTABILIDAD	TESORERÍA
	18. Apoyar cobro de facturas	TESORERÍA	TESORERÍA
	19. Apoyar recuperación documentación retención en la fuente	CLIENTES	TESORERÍA
	20. Generar informes para Gerencia General	TESORERÍA	GER.GENERAL
	21. Invocar proceso Pagos para pagar SRI	TESORERÍA	SRI

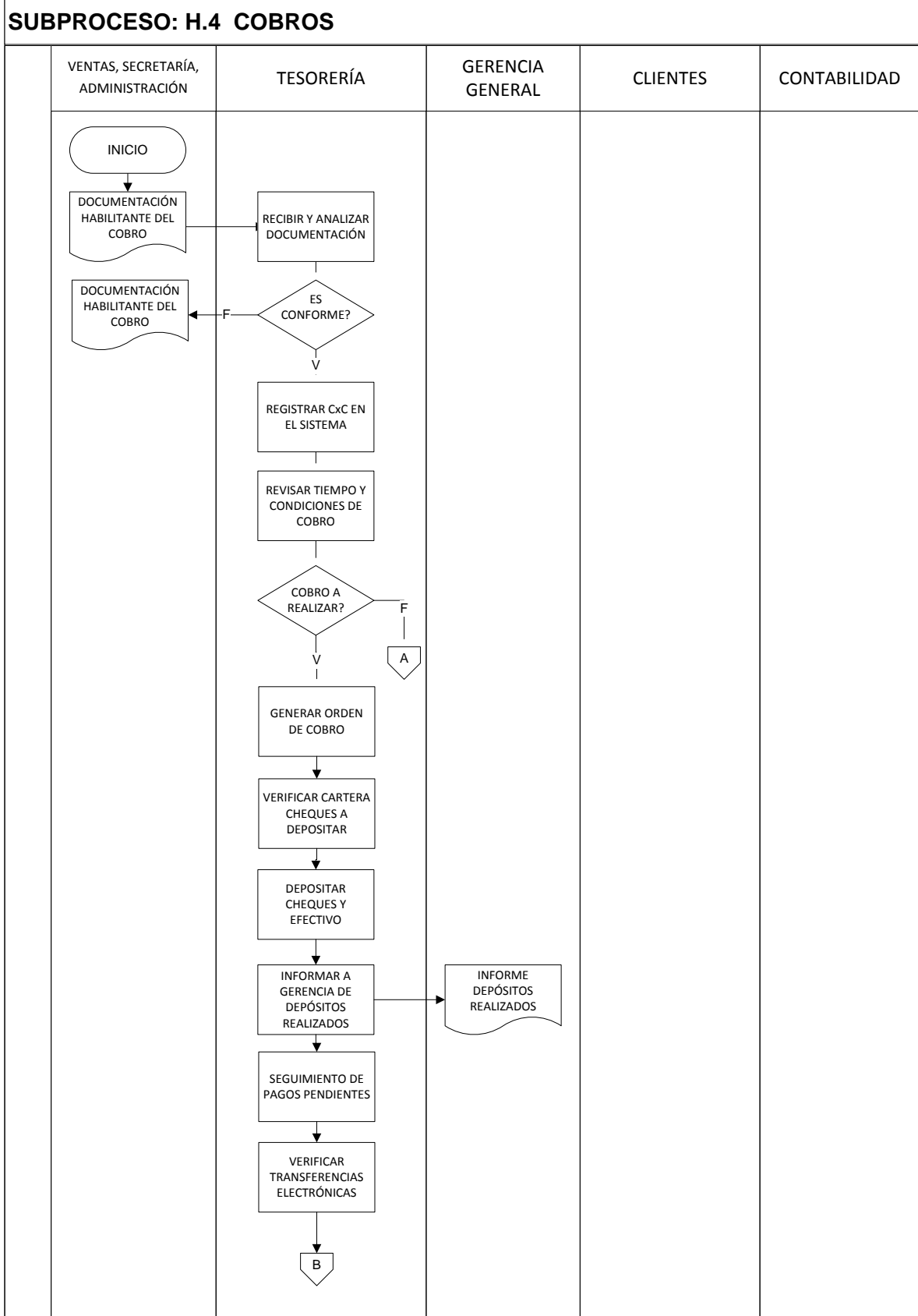
b. Descripción de Procedimientos

Los cobros corresponden a la gestión de las cuentas por cobrar y también son parte de las competencias de la Tesorería, los pasos que deben cumplirse son los siguientes:

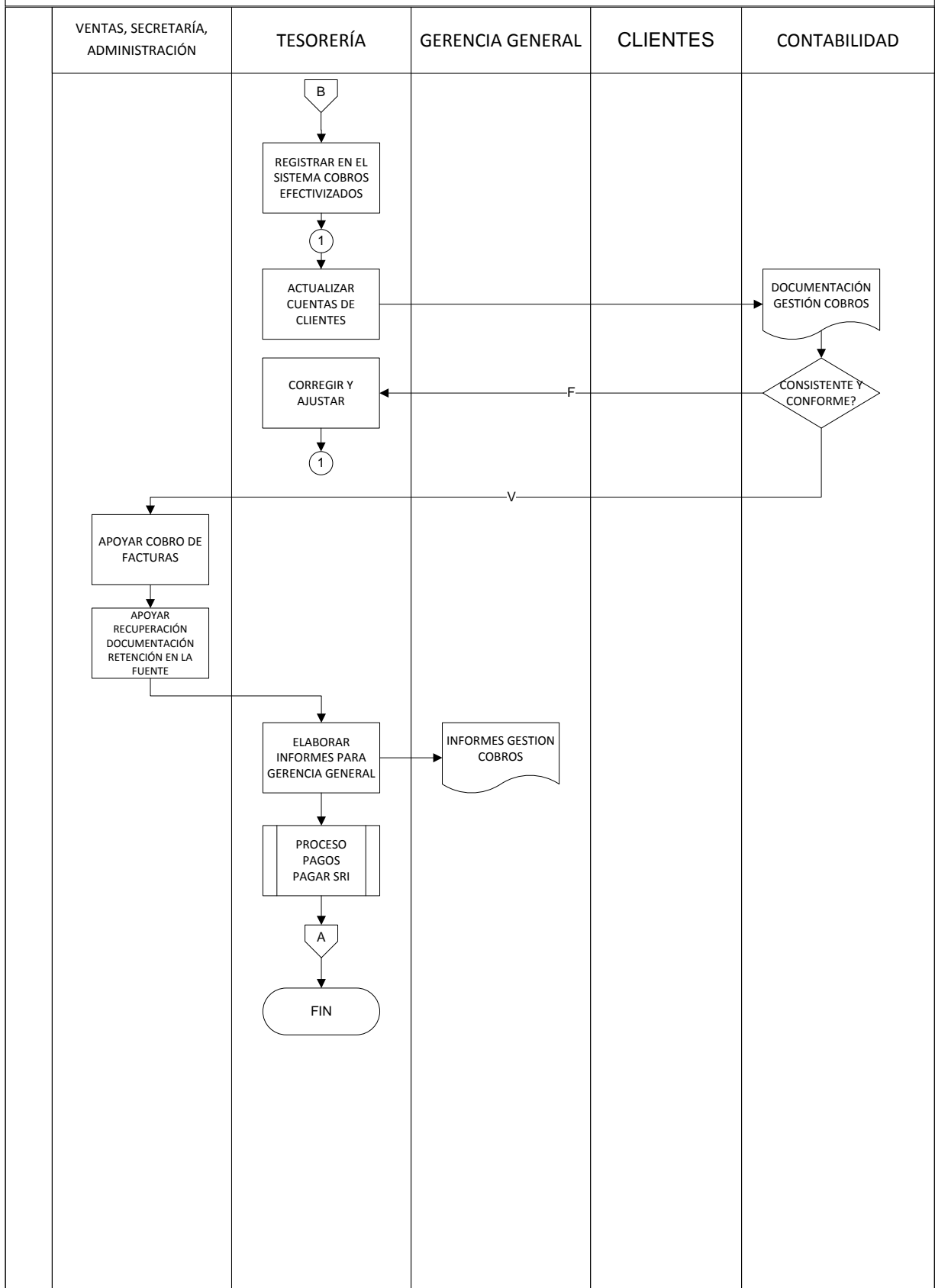
1. Tesorería recibe de Ventas, Contabilidad o Secretaría la documentación habilitante del cobro.
2. Tesorería analiza la documentación recibida y si es conforme y consistente procede a registrar en el sistema la respectiva cuenta por cobrar.
3. En caso de que la documentación no sea conforme o consistente se la retorna al origen.
4. Tesorería procede a la verificación del calendario de cobros y si los plazos están cumplidos genera la respectiva orden de cobro.
5. Tesorería verifica la cartera de cheques para proceder al depósito de aquellos que ya hayan cumplido el plazo estipulado de espera.
6. Tesorería coordina con mensajería para el depósito de cheques y efectivo, y comunica a Gerencia General respecto al depósito realizado.
7. Tesorería hace el seguimiento a los pagos pendientes o retrasados, y verifica la existencia de eventuales transferencias electrónicas a las cuentas de la empresa.
8. Tesorería procede a registrar en el sistema los cobros realizados, así como a la actualización de las cuentas de los clientes.

9. Remite la documentación a contabilidad donde la Contadora, previo al registro de las transacciones, valida y verifica la documentación recibida. Si es del caso la retorna a Tesorería para que sea corregida o ajustada.
10. Tesorería y los Ejecutivos de Venta apoyan el cobro de las facturas pendientes, así como a la recuperación de la documentación de retención en la fuente.
11. Tesorería genera informes y reportes de los cobros y depósitos realizados, y los pone a disposición de Gerencia General.
12. Finalmente se coordina los pagos al SRI.

c. Diagrama de Flujo



SUBPROCESO: H.4 COBROS



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
H	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	15	3	2	1	0	21	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	A.V	N.A.V				A.V	N.A.V	COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
H.4	SUBPROCESO: COBROS															
H.4.1	Recibir documentación habilitante de Ventas, Secretaria						TESORERA	30	5	35	16	560	2,1	0,35	2,45	39,2
H.4.2	Analizar soporte documental						TESORERA	45	5	50	16	800	3,15	0,35	3,5	56
H.4.3	Si la documentación es conforme Registrar la cuenta por cobrar en el sistema						TESORERA	35	5	40	12	480	2,45	0,35	2,8	33,6
H.4.4	Si no es conforme retornar a Ventas, Secretaria						TESORERA	30	5	35	8	280	1,2	0,35	1,55	12,4
H.4.5	Verificar calendario de cobros						TESORERA	30	5	35	8	280	1,2	0,35	1,55	12,4
H.4.6	Analizar las condiciones de tiempo de cobro y si plazo cumplido genera orden cobro						TESORERA	30	5	35	12	420	2,1	0,35	2,45	29,4
H.4.7	Si no es momento de cobro Terminar						TESORERA	15	5	20	12	240	1,05	0,35	1,4	16,8
H.4.8	Verificar cheques a depositar acorde fecha de cobro						TESORERA	30	5	35	12	420	1,2	0,35	1,55	18,6
H.4.9	Depositar cheques y efectivo						MENSAJERO	60	15	75	16	1200	4,2	1,05	5,25	84
H.4.10	Informar a Gerencia General depósitos realizados						TESORERA	15	5	20	4	80	1,05	0,35	1,4	5,6
H.4.11	Hacer seguimiento a pagos pendientes o retrasados						TESORERA	15	5	20	8	160	1,05	0,35	1,4	11,2
H.4.12	Verificar ejecución transferencias electrónicas						TESORERA	15	5	20	8	160	1,05	0,35	1,4	11,2
H.4.13	Registrar en el sistema cobros efectivizados						TESORERA	15	5	20	16	320	1,05	0,35	1,4	22,4
H.4.14	Actualizar cuentas de clientes						TESORERA	15	5	20	12	240	0,6	0,35	0,95	11,4
H.4.15	Remitir documentación a contabilidad						TESORERA	15	5	20	12	240	0,6	0,35	0,95	11,4
H.4.16	Verificar consistencia y conformidad						CONTADORA	30	5	35	12	420	1,2	0,35	1,55	18,6
H.4.17	Si devuelta por contabilidad ajustar y reenviar						TESORERA	30	5	35	12	420	2,1	0,35	2,45	29,4
H.4.18	Apoyar cobro de facturas						TESORERA	15	5	20	16	320	1,05	0,35	1,4	22,4
H.4.19	Apoyar recuperación documentación retención en la fuente						EJEC. VENTAS	45	5	50	16	800	1,35	0,35	1,7	27,2
H.4.20	Generar informes para Gerencia General						TESORERA	30	5	35	16	560	2,1	0,35	2,45	39,2
H.4.21	Invocar proceso Pagos para pagar SRI						TESORERA	35	5	40	16	640	2,45	0,35	2,8	44,8
TOTAL								580	115	695		9040	34,3	8,05	42,35	557,2

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES															
	TOTAL DE PROCESO															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.															
	TOTAL TIEMPO PROCESOS															
EFICIENCIA EN TIEMPO=	580															
	695															
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	83,45															
EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V															
	TOTAL COSTOS PROCESO															
EFICIENCIA EN COSTO=	34,3															
	42,35															
% EFICIENCIA EN COSTO =	80,99															

H.5) Subproceso Contabilidad

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
H.5 CONTABILIDAD	1. Si es nuevo año generar balance inicial	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	2. Recibir documentación soporte de transacciones	ÁREAS VB	CONTABILIDAD
	3. Analizar consistencia de la documentación recibida	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	4. Si documentación inconsistente devolver a la fuente	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	5. Registrar transacción en el sistema	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	6. Si hay más documentos continuar carga	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	7. Generar balance de comprobación	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	8. De ser el caso cargar asientos de ajuste o de corrección	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	9. Generar estados financieros mensuales y otros reportes	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	10. Presentar informe a Gerencia General	CONTABILIDAD	GER.GENERAL
	11. Generar ordenes para pagos al SRI	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	12. Invocar proceso Pagos para pagar SRI	CONTABILIDAD	TESORERIA
	13. Si es fin de período cargar asientos de cierre y regularización	CONTABILIDAD	GER.GENERAL
	14. Generar balance final y reportes de fin de período	CONTABILIDAD	CONTABILIDAD
	15. Presentar informe a Gerencia General	CONTABILIDAD	GER.GENERAL
	16. Generar informes para directorio	CONTABILIDAD	DIRECTORIO
	17. Preparar y presentar informe anual	CONTABILIDAD	GER.GENERAL DIRECTORIO

b. Descripción de Procedimientos

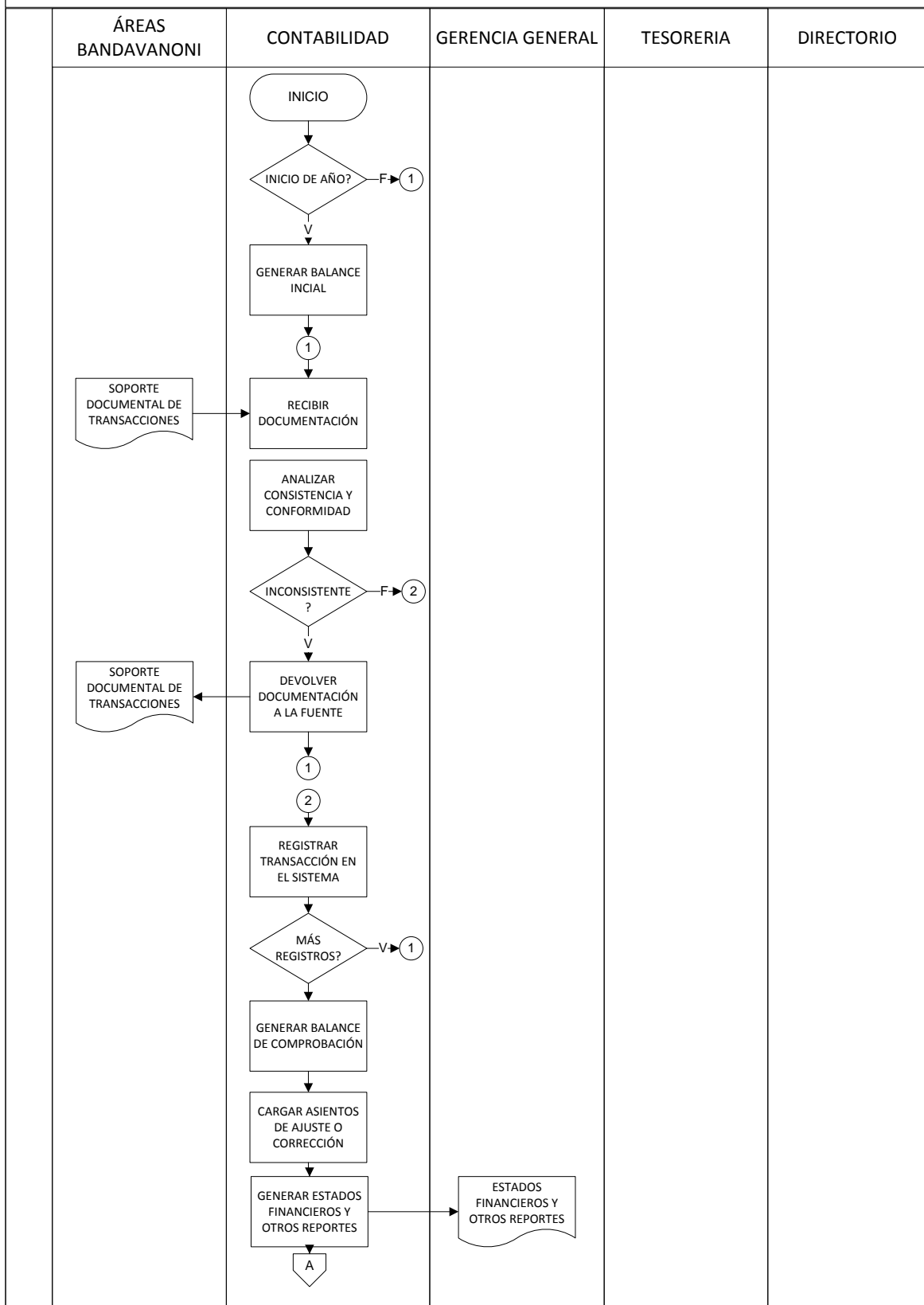
Este subproceso es el responsable de toda la gestión contable de la empresa, por lo tanto se encarga desde la fase de inicialización de cada nuevo ejercicio presupuestario hasta el cierre anual y rendición de cuentas al directorio, para su cumplimiento se ejecutan los siguientes pasos:

1. Al empezar un nuevo año la Contadora debe empezar con la generación del balance inicial que es el punto de partida del nuevo año y a su vez representa el estado con el que terminó el año anterior.
2. A lo largo del año Contabilidad recibe la documentación que sustenta cada una de las transacciones que realiza la empresa y que también son el soporte legal de cada movimiento contable.
3. La Contadora y su Asistente analizan la consistencia de la documentación recibida y en caso de que no sea consistente se la retorna a la fuente de dónde provino, es decir a una cualquiera de las áreas de la empresa Banda Vanoni.
4. Si la transacción cuenta con el debido y consistente respaldo se procede a ingresar ese movimiento en el sistema contable,
5. Los pasos dos, tres y cuatro se realizan tantas y cuantas veces se hayan generado transacciones en la empresa, es decir que siempre se tendrá registrada toda la actividad que se realiza en la empresa y que tiene un efecto en el movimiento económico.
6. Semanalmente la Contadora genera un balance de comprobación, lo cual permite que se tenga un adecuado control de los movimientos que han sido registrados en el sistema.
7. De ser el caso se deben registrar los movimientos de ajuste o de corrección necesarios para que la contabilidad presente un primer cuadro consistente.
8. Mensualmente la Contadora debe generar los estados financieros y los reportes necesarios para que la gerencia disponga de una adecuada imagen del estado y salud financiera de la empresa.

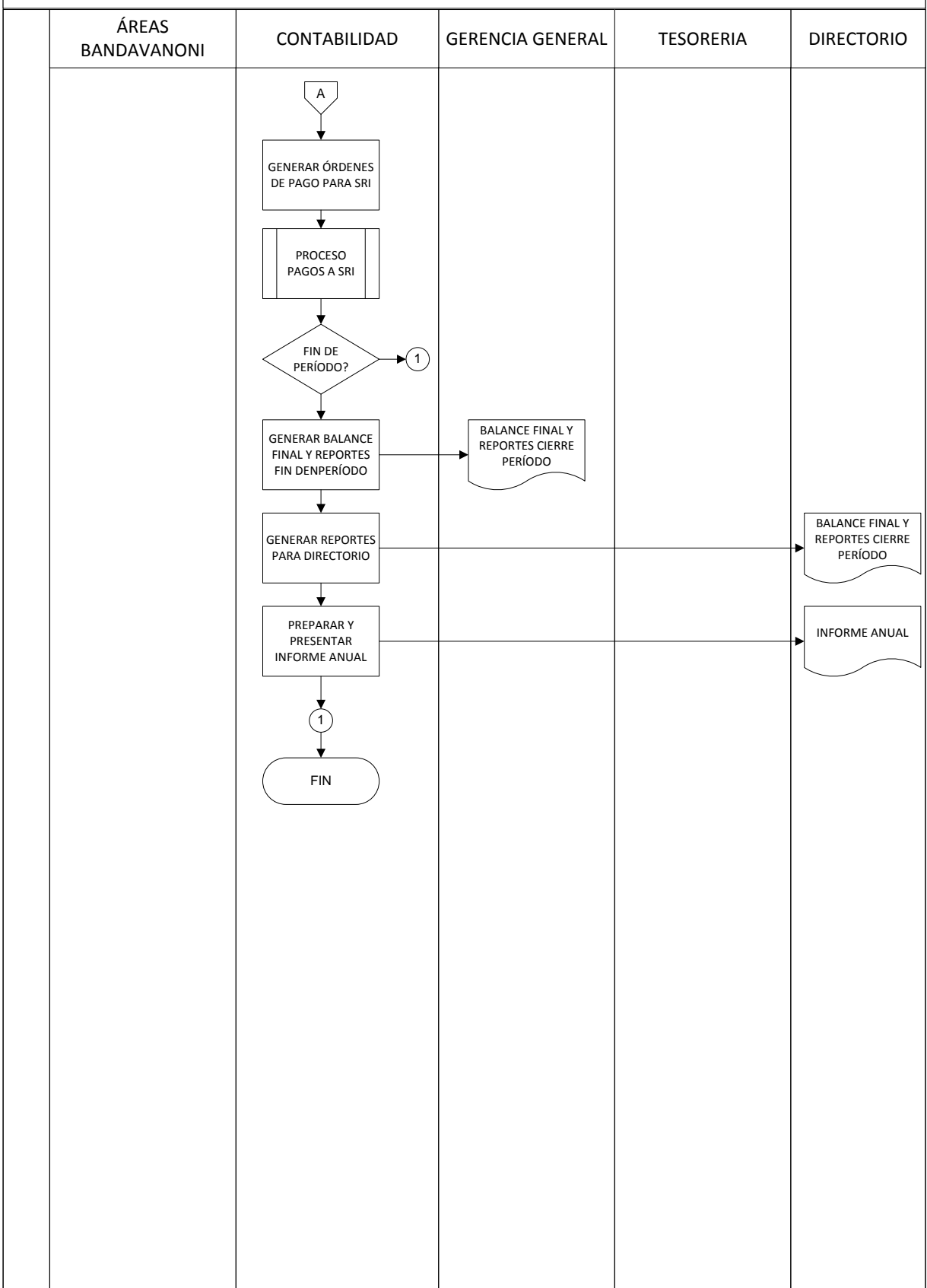
9. Los estados financieros y reportes adicionales solicitados se ponen a consideración y conocimiento de la Gerencia General.
10. A lo largo del mes se generan órdenes de pago para el SRI, mediante las cuales se cubren los pagos anticipados del impuesto a la renta.
11. Para el cumplimiento de los pagos la Contadora acude al proceso de Pagos.
12. Cuando se llega a diciembre, fin de año, la contadora procede a cargar los asientos de cierre y regularización, que constituyen el paso previo al cierre del ejercicio.
13. La Contadora genera el balance final y los reportes de fin de período.
14. La Contadora presenta a la Gerencia General un informe de fin de año, y procede a la generación de los reportes e informe final del año para el Directorio.

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: H.5 CONTABILIDAD



SUBPROCESO: H.5 CONTABILIDAD



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																	
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL			
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes	
H	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	14	0	3	0	0	17	RESPONSABLE	A.V				N.A.V	A.V			N.A.V
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	➤	▼											
H.5	SUBPROCESO: CONTABILIDAD Y COSTOS																
H.5.1	Si es nuevo año generar balance inicial	●					CONTADORA	120	3	123	1	123	8,4	0,21	8,61	8,61	
H.5.2	Recibir documentación soporte de transacciones	●					CONTADORA	60	5	65	1	65	4,2	0,35	4,55	4,55	
H.5.3	Analizar consistencia de la documentación recibida	●					CONTADORA	90	5	95	1	95	6,3	0,35	6,65	6,65	
H.5.4	Si documentación inconsistente devolver a la fuente			●			ASIST CONTABLE	40	5	45	1	45	1,6	0,2	1,8	1,8	
H.5.5	Registrar transacción en el sistema	●					CONTADORA	15	3	18	1	18	0,6	0,12	0,72	0,72	
H.5.6	Si hay más documentos continuar carga	●					CONTADORA	15	3	18	1	18	0,6	0,12	0,72	0,72	
H.5.7	Generar balance de comprobación	●					CONTADORA	120	3	123	1	123	4,8	0,12	4,92	4,92	
H.5.8	De ser el caso cargar asientos de ajuste o de corrección	●					CONTADORA	40	3	43	1	43	1,6	0,12	1,72	1,72	
H.5.9	Generar estados financieros mensuales y otros reportes	●					CONTADORA	30	3	33	12	396	1,2	0,12	1,32	15,84	
H.5.10	Presentar informe a Gerencia General	●					CONTADORA	60	3	63	12	756	2,4	0,12	2,52	30,24	
H.5.11	Generar orden de pago para el SRI	●					CONTADORA	30	3	33	1	33	1,2	0,12	1,32	1,32	
H.5.12	Invocar proceso Pagos para pagar al SRI			●			CONTADORA	15	3	18	1	18	0,6	0,12	0,72	0,72	
H.5.13	Si es fin de periodo cargar asientos de cierre y regularización	●					CONTADORA	50	3	53	1	53	2	0,12	2,12	2,12	
H.5.14	Generar balance final y reportes de fin de periodo	●					CONTADORA	90	3	93	1	93	3,6	0,12	3,72	3,72	
H.5.15	Presentar informe a Gerencia General	●					CONTADORA	60	3	63	1	63	2,4	0,12	2,52	2,52	
H.5.16	Generar informes para directorio	●					CONTADORA	60	3	63	1	63	2,4	0,12	2,52	2,52	
H.5.17	Preparar y presentar informe anual			●			CONTADORA	90	3	93	1	93	3,6	0,12	3,72	3,72	
TOTAL									985	57	1042		2098	47,5	2,67	50,17	92,41

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	985	EFICIENCIA EN COSTO=	47,5
	1042		50,17
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	94,53	% EFICIENCIA EN COSTO=	94,68

3.2 Situación Propuesta

3.2.1 Análisis De La Situación Actual

3.2.1.1 Identificación De Debilidades y Disfuncionalidades

Para el planteamiento de la situación propuesta se tiene como punto de partida a las debilidades que se detectaron en la situación actual, tal es el caso de la inexistencia de un verdadero proceso de gerenciamiento y desarrollo organizacional, la falta de espacios de acción específicos para la existencia de una gerencia de ventas y de una gerencia administrativa, las mismas que existen en nombre más no en la vida práctica, ya que todas las responsabilidades y decisiones son asumidas por la Gerencia General, sin que se identifique y evidencie una idónea segregación de funciones para que justifique la existencia de las otras gerencias.

Consideramos que no debe darse el caso de tener una Gerencia Administrativa en Guayaquil cuando la sede base de la organización está en Quito, y ante todo por el hecho de que la denominada Gerencia Administrativa desarrolla sus funciones estrictamente dentro del campo de gerenciamiento de ventas para Guayaquil y su área de influencia, con un apoyo puntual a las acciones y decisiones que toma la Gerencia General.

Como alternativa estructural y de soporte a los procesos, podría pensarse en una Gerencia Regional o Distrital, más no solo en asignar nombres de cargos para que sean ocupados por los miembros de la familia pues la simple

nomenclatura no aporta a la sostenibilidad ni productividad de la empresa, y más bien tiende a generar vacíos y dudas en el personal, se pierde la lealtad a quien se supone es su jefe directo y consecuentemente se generan vacíos de autoridad.

Otra clara consecuencia de esta disfunción organizacional es la falta de mutua confianza y credibilidad interna entre quienes de una parte constituyen el Directorio de la Organización y de otra también son el cuerpo directriz de la empresa, derivando todo esto en la pérdida de un horizonte creciente para la empresa, y poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo.

De lo expuesto se puede concluir que la problemática de Banda Vanoni no se ciñe estrictamente a procesos, pero indudablemente una visión sistémica y de procesos sí permitirá reenfocar la gestión y consecuentemente apalancar su crecimiento y proyección; no está por demás señalar que se deberá manejar una estricta segregación de funciones, de manera que cada uno de los cargos definidos sea responsable de su propio ámbito de acción y responda a los procesos de los que sea líder o propietario.

Una alternativa importante que debe ser considerada al interior de Banda Vanoni, es entrar en un proceso de capacitación general de los mandos medios y superiores, con el único fin de generar competencias en sus miembros y poder, a corto plazo, gestar un giro del negocio, caso contrario, dada la alta

competitividad del sector, se podría perder participación en el mercado, generar pérdidas, y derivar en un eventual cierre de la empresa.

No se debe perder de vista que Banda Vanoni está viviendo una situación crítica interna que se debe tener en consideración debido a que los factores exógenos son incontrolables, en especial dada la situación socioeconómica y política del país.

3.2.1.2 Análisis De Las Eficiencias De Los Procesos Actuales Identificados

En la Tabla 3.3, que se presenta a continuación, se sistematiza los porcentajes de eficiencia tiempo y eficiencia costo que se tiene en Banda Vanoni.

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	%EFICIENCIA TIEMPO	%EFICIENCIA COSTO	
P R O D U C T I V O S	LOGISTICA DE ENTRADA	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	97,67	98,69	
		CONTROL DE INVENTARIOS	98,39	98,33	
		DEVOLUCIONES	92,42	92,42	
	PROMEDIOS DEL PROCESO			96,16	96,48
	MARKETING Y VENTAS	PROMOCIONAR	94,98	94,98	
		VENDER	100,00	100,00	
		FIJAR PRECIOS	100,00	100,00	
	PROMEDIOS DEL PROCESO			98,33	98,33
	LOGISTICA DE SALIDA	PROCESAR PEDIDOS	95,19	95,35	
		TRANSPORTAR	94,16	99,00	
		ENTREGAR AL CLIENTE	100,00	100,00	
	PROMEDIOS DEL PROCESO			96,45	98,12
	SERVICIOS	SERVICIO POSTVENTA	100,00	100,00	
		ATENDER RECLAMOS	96,43	96,43	
		SOPORTE Y REPARACIÓN	89,14	89,14	
		CAPACITAR	82,09	82,09	
PROMEDIO PROCESO			91,91	91,91	
PROMEDIO PROCESOS PRODUCTIVOS			95,71	96,21	
A P O Y O	ABASTECIMIENTOS	PONER PEDIDOS	93,39	93,04	
		IMPORTACIONES	98,70	98,70	
		COMPRAS LOCALES	88,11	88,10	
	PROMEDIOS DEL PROCESO			93,40	93,28
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	86,61	86,61	
	PROMEDIOS DEL PROCESO			86,61	86,61
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN	89,92	89,92	
		PAGOS	100,00	100,00	
		COBROS	83,45	80,99	
		CONTABILIDAD Y COSTOS	94,53	94,68	
PROMEDIOS DEL PROCESO			91,98	91,40	
PROMEDIO PROCESOS DE APOYO			90,66	90,43	
PROMEDIO EMPRESA			93,19	93,32	

Tabla 3.3 SISTEMATIZACIÓN DE EFICIENCIA TIEMPO Y COSTOS DE PROCESOS EN BANDA VANONI
ELABORACIÓN: ELSA RUEDA

En base a la revisión y análisis de las Matrices de Análisis de cada subproceso, así como de la tabla que sistematiza las eficiencias, se determina que los niveles de eficiencia de Banda Vanoni son comparativamente altos, ya que el promedio de eficiencia en tiempo de la empresa es del 93,19%, en tanto que el promedio de eficiencia en costo es del 93,32%.

Si se considera que la eficiencia mínima en tiempo es de 82,09% y que la eficiencia mínima en costo es de 80,99%, teniéndose además que para los procesos productivos su promedio de eficiencia es de 95,71% y 96,21% en tiempos y costos, respectivamente, se puede concluir que la propuesta de mejora, en la primera fase de la mejora continua, no se orientará a elevar las eficiencias tiempo y costo, sino que más bien se enfocará en dotar a la empresa de una sólida y consistente estructura de procesos, de manera que para una siguiente fase, en la que se hayan superado las disfuncionalidades, detectadas y analizadas en el numeral anterior, lo cual derivará en una evidente mejora en la gestión de la empresa, se podrá incurrir en una nueva cuantificación de eficiencias la cual nos permitirá a su vez buscar la reducción de tiempos y costos.

3.2.2 Cadena de Valor

De la información que se ha logrado levantar de la empresa Banda Vanoni y que ha llevado a la identificación de procesos y su cadena de valor se puede concluir que esta es coherente y conveniente para los intereses de la organización, por lo tanto la cadena de valor propuesta, a nivel macro, seguirá siendo la misma, el esfuerzo de reingeniería de procesos se centrará en aquellos procesos que no tienen una clara definición dentro de la empresa y que por lo tanto se les hará una desagregación adecuada a la realidad de la organización, de igual manera en los procesos actuales se buscará reducir aquellos pasos que no tienen una real justificación para su razón de ser.

CADENA DE VALOR PROPUESTA DE LA EMPRESA BANDAVANONI



GRÁFICO 3-6 CADENA DE VALOR DE BANDA VANONI – ESTADO PROPUESTO
ELABORACION: ELSA RUEDA

3.2.6 Manual de Procesos

En concordancia con lo señalado en el numeral 3.2.1 de este capítulo, en esta fase se trata exclusivamente a los procesos que en la etapa actual de Banda Vanoni no están claramente establecidos, dando especial énfasis a los procesos gobernante para los cuales se ha definido Gerenciamiento y Desarrollo Organizacional que se considera de fundamental importancia para el cambio que requiere esta empresa.

También se enfocarán los subprocesos del proceso Gestión de Recursos Humanos, específicamente a Capacitación y Desarrollo, así como a Compensaciones.

3.2.3.1 Proceso Gobernantes

A Nivel de los procesos gobernantes se define el proceso Gerencia y Desarrollo Organizacional, al cual se lo identifica con la letra E; para este proceso se conceptúa la existencia de tres subprocesos que son: Planificar, Organizar y Liderar, Verificar y Controlar, cada uno de ellos identificados con la siglas E.1, E.2, E.3

E.1) Subproceso Planificación

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
E.1 PLANIFICAR	1. Recopilar información del mercado y tendencias nacionales e internacionales	VENTAS	GER.GENERAL
	2. Analizar y proyectar estimados de ventas del mercado	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	3. Definir y elaborar Plan Operativo Anual	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	4. Pedir aprobación del POA al directorio	GER. GENERAL	DIRECTORIO
	5. Analizar la posibilidad de introducir nuevos productos, establecer alianzas	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	6. Coordinar estudio y planificación de ingreso nuevos productos	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	7. Contactar con fabricantes y buscar líneas de crédito	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	8. Elaborar Plan estratégico quinquenal	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	9. Presentar al directorio y pedir aprobación del PEQ	GER. GENERAL	DIRECTORIO

b. Descripción de Procedimientos

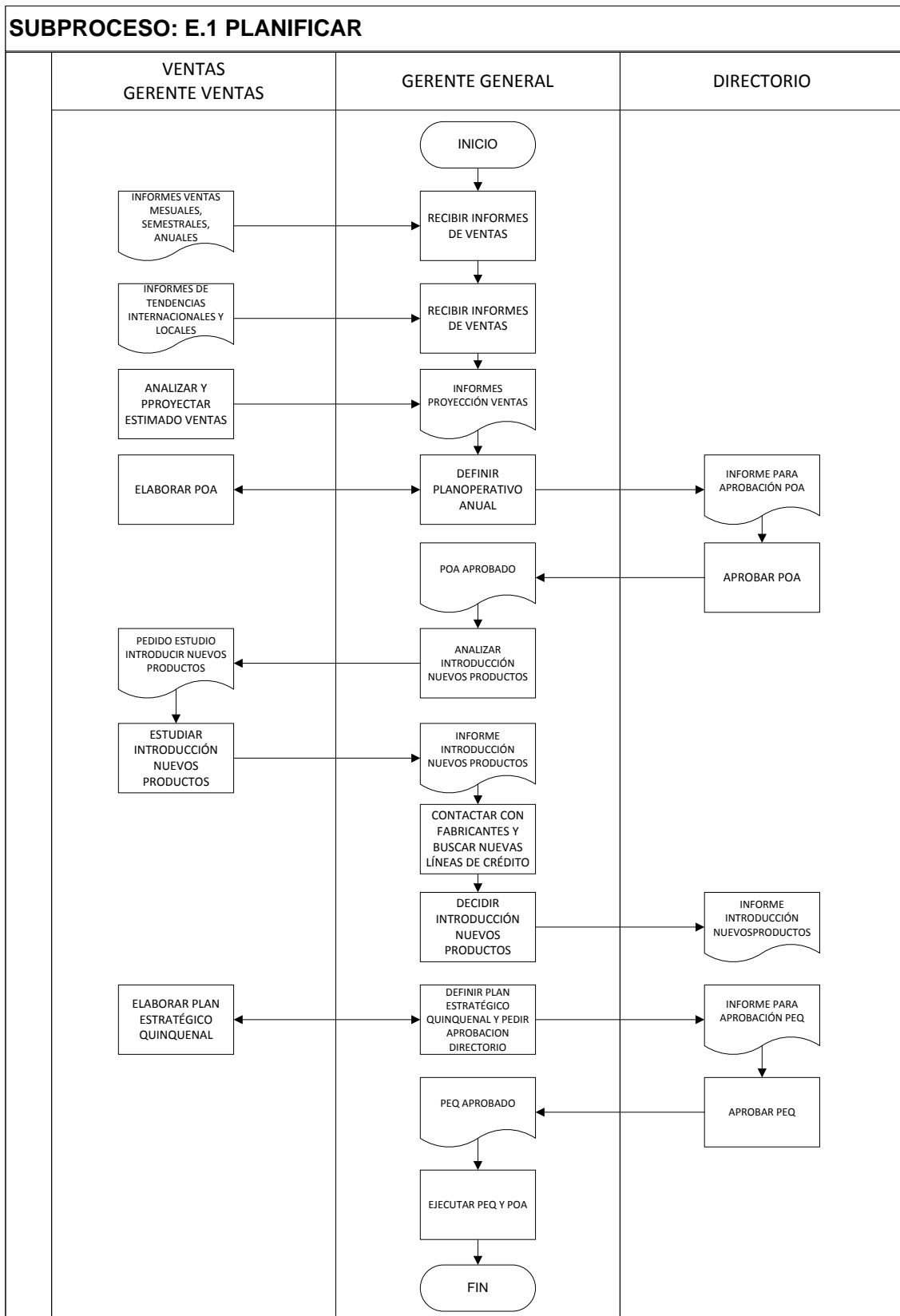
En la propuesta se tiene que el proceso planificación toma mucha importancia, ya que se pretende que la empresa, en base a la planificación, vaya construyendo su camino conforme se avanza. Papel relevante pasa a tener el Gerente de Ventas y ante todo se busca tener una alianza productiva entre la Gerencia General con la Gerencia de Ventas, cada una aportando desde su propio ámbito de acción para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los principales pasos a ejecutarse son:

1. La Gerencia General recibe informes mensuales, semestrales y anuales provenientes de la Gerencia de Ventas, estos informes deben traer el valor agregado del Gerente de Ventas en base al análisis de la información, y su percepción del mercado actual y futuro.
2. El Gerente General recopila información, originada en ventas, la misma que le proporciona la perspectiva del mercado nacional e internacional, así como las tendencias en los mismos.
3. Gerencia General analiza la información disponible y proyecta su estimado de ventas en base al comportamiento del mercado.
4. La Gerencia General junto a la Gerencia de Ventas elaboran el Plan Operativo Anual, el mismo que debe ser puesto a consideración del Directorio para su aprobación, ya que esta será la base de su gestión y posterior evaluación.
5. Basado en información proporcionada por la Gerencia de Ventas, la Gerencia General analiza la posibilidad de introducir nuevos productos al mercado, así como el establecer alianzas nacionales e internacionales que apalanquen su perspectiva de crecimiento.
6. Para sustentar su análisis, la Gerencia General coordina la realización de estudios y planificación de impacto para la penetración de nuevos productos al mercado.

7. Con miras a su nuevo reto la Gerencia General establece contactos y negociaciones tanto con proveedores como con financistas que le permitan tener líneas de crédito.
8. De manera conjunta con la Gerencia de Ventas, la Gerencia General define un Plan Quinquenal con objetivos claros que impliquen el crecimiento de la venta de los productos presentes en el mercado, así como la previsión y proyección de inserción de nuevos productos previamente estudiados y analizados.
9. Como paso final en este proceso de planificación, la Gerencia General debe negociar y conseguir la aprobación, por parte del directorio, de su plan de mediano plazo.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
E	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	9	0	0	1	0	10								Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	▤	▽	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
E.1	SUBPROCESO: PLANIFICAR															
E.1.1	Recibir informes mensuales, semestrales y anuales de ventas	●					GER. GENERAL	60	3	63	14	882	1,8	0,09	1,89	26,46
E.1.2	Recopilar información del mercado y tendencias nacionales e internacionales	●					GER. GENERAL	60	3	63	4	252	1,8	0,09	1,89	7,56
E.1.3	Analizar y proyectar estimados de ventas del mercado	●					GER. VENTAS	90	3	93	4	372	2,7	0,09	2,79	11,16
E.1.4	Definir y elaborar Plan Operativo Anual	●					GER. GENERAL	120	4	124	1	124	3,6	0,12	3,72	3,72
E.1.5	Pedir aprobación del POA al directorio				●		GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.1.6	Analizar la posibilidad de introducir nuevos productos, establecer alianzas	●					GER. VENTAS	90	5	95	4	380	2,7	0,15	2,85	11,4
E.1.7	Coordinar estudio y planificación de ingreso nuevos productos	●					GER. GENERAL	90	5	95	4	380	2,7	0,15	2,85	11,4
E.1.8	Contactar con fabricantes y buscar líneas de credito	●					GER. GENERAL	90	5	95	4	380	2,7	0,15	2,85	11,4
E.1.9	Elaborar Plan estratégico quinquenal	●					GER. VENTAS	180	15	195	20	3900	5,4	0,45	5,85	117
E.1.10	Presentar al directorio y pedir aprobación del PEQ				●		GER. GENERAL	90	15	105	1	105	2,7	0,45	3,15	3,15
TOTAL								930	63	993		6840	27,9	1,89	29,79	205,2

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	930	EFICIENCIA EN COSTO=	27,9
	993		29,79
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	93,66	% EFICIENCIA EN COSTO=	93,66

E.2) Subproceso Organizar y Liderar

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
E.2 ORGANIZAR Y LIDERAR	1. Analizar estado y necesidades organizacionales	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	2. Definir y emitir políticas y directrices	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	3. Definir, aprobar y aplicar indicadores de gestión de la actividad empresarial	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	4. Analizar tendencias del mercado y Definir estrategia de precios	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	5. Coordinar la relación con bancos	BANCOS	GER. GENERAL
	6. Aprobar remuneraciones y prestaciones	GER. GENERAL	REC.HUMANOS
	7. Participar en gremios de comercio, área médica y en diferentes eventos	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	8. Definir y adquirir software y equipos de computación-oficina	GER. GENERAL	GER. GENERAL

b. Descripción de Procedimientos

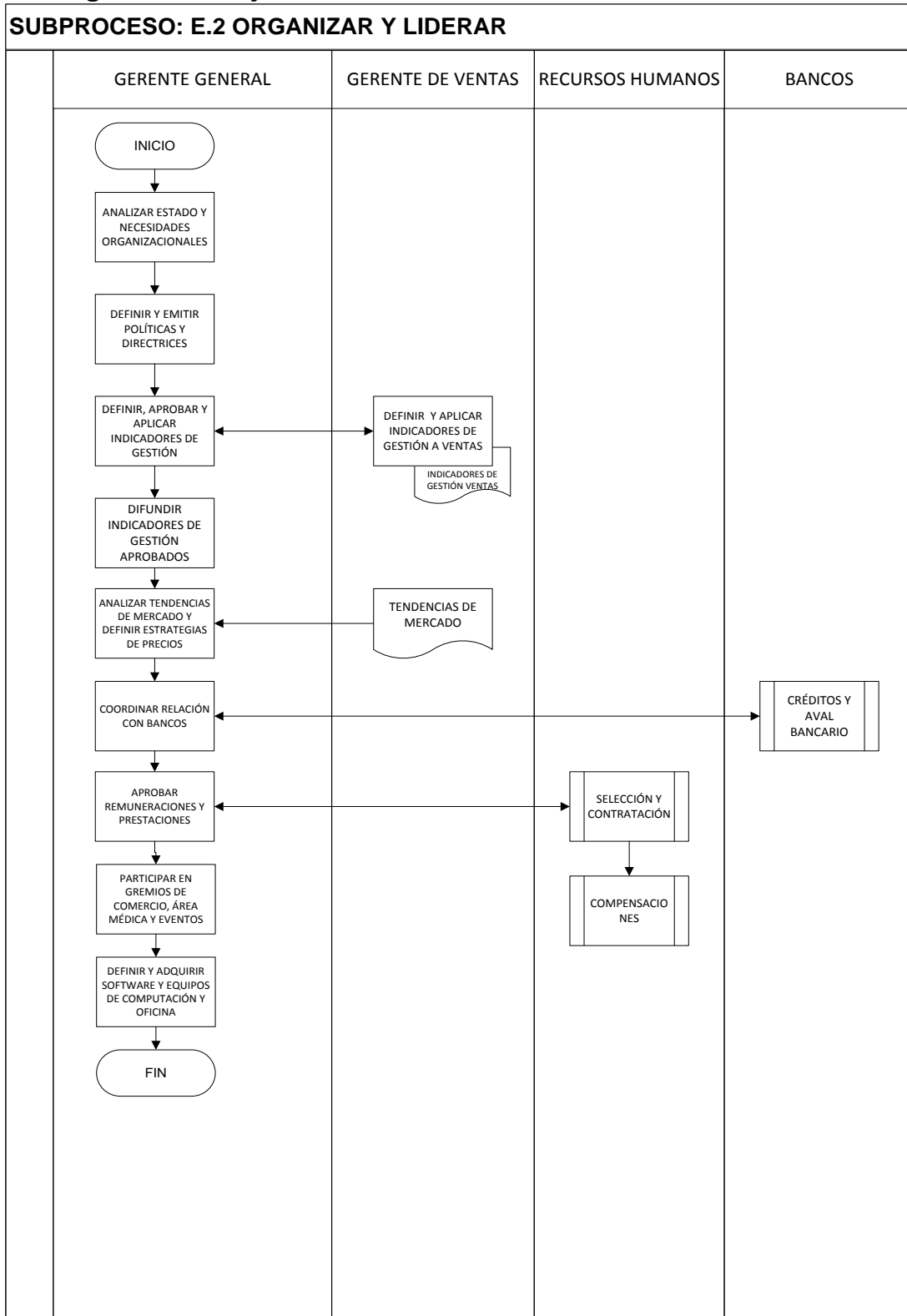
El liderazgo es uno de los componentes básicos para un idóneo gerenciamiento, de igual manera la organización debe ser uno de los atributos de un buen gerente; los pasos a ejecutarse en este proceso son:

1. Gerencia General analiza el estado actual de la empresa y establece cuales son las necesidades organizacionales que pueden coadyuvar a elevar los niveles de productividad y rendimiento.
2. Gerencia General define y emite políticas y directrices de cumplimiento obligatorio en la empresa, las mismas que buscan formalizar y sustentar los procesos que se ejecutan en la empresa.






3. Con la finalidad de poder tener un adecuado seguimiento y control que apalanquen la ejecución y cumplimiento tanto del POA como del Plan Estratégico Quinquenal, la Gerencia General define y aprueba indicadores de gestión para la empresa.
4. En base a la información proporcionada por la Gerencia de Ventas, la Gerencia General analiza y define una estrategia global de precios, la misma que servirá de línea base para los análisis previos a la participación en las licitaciones y su definición de los rangos de reducción en las subastas inversas.
5. Gerencia General busca implantar un agresivo plan de relación y coordinación con los bancos a fin de negociar la consecución de mejores condiciones de crédito.
6. Gerencia General está totalmente imbuida en la realidad de sus empleados y conoce pormenorizadamente cada caso como para poder analizar y aprobar anticipos, mejoras a las remuneraciones y otras prestaciones orientadas a elevar el compromiso y lealtad.
7. La presencia de la empresa en las organizaciones y cámaras de comercio es fundamental por lo cual la participación de la Gerencia General es fundamental en pos de negociar y conseguir mejores condiciones del gobierno para el sector importador de equipos y suministros médicos.
8. Como parte del desarrollo organizacional, la Gerencia General estará comprometida a dotar a la empresa de los mejores y más eficientes recursos tecnológicos, por eso su participación en la adquisición de

hardware y software es fundamental, al igual que el compromiso a la vivencia de los procesos y su mejora continua.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
E	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8	0	0	1	1	10	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION						RESPONSABLE	A.V	N.A.V	TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	A.V	N.A.V	COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
E.2	SUBPROCESO: ORGANIZAR Y LIDERAR															
E.2.1	Recibir informes mensuales, semestrales y anuales de ventas	●					GER. GENERAL	60	3	63	14	882	1,8	0,09	1,89	26,46
E.2.2	Analizar estado y necesidades organizacionales	●					GER. GENERAL	90	3	93	4	372	2,7	0,09	2,79	11,16
E.2.3	Definir y emitir políticas y directrices	●					GER. GENERAL	120	3	123	1	123	3,6	0,09	3,69	3,69
E.2.4	Definir, aprobar y aplicar indicadores de gestión de la actividad empresarial	●					GER. GENERAL	240	5	245	1	245	7,2	0,15	7,35	7,35
E.2.5	Analizar tendencias del mercado y Definir estrategia de precios	●					GER. GENERAL	90	6	96	12	1152	2,7	0,18	2,88	34,56
E.2.6	Coordinar la relación con bancos	●					GER. GENERAL	90	5	95	4	380	2,7	0,15	2,85	11,4
E.2.7	Aprobar remuneraciones y prestaciones	●					GER. GENERAL	90	5	95	2	190	2,7	0,15	2,85	5,7
E.2.8	Participar en gremios de comercio, área médica y en diferentes eventos	●					GER. GENERAL	60	5	65	3	195	1,8	0,15	1,95	5,85
E.2.9	Definir y adquirir software y equipos de computación oficina	●					GER. GENERAL	120	6	126	1	126	3,6	0,18	3,78	3,78
TOTAL								960	41	1001		3665	28,8	1,23	30,03	109,95

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	960	EFICIENCIA EN COSTO=	28,8
	1001		30,03
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	95,90	% EFICIENCIA EN COSTO=	95,90

E.3) Subproceso Verificar y Controlar

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

E.3 VERIFICAR Y CONTROLAR	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
	1. Hacer seguimiento al cumplimiento de políticas y directrices	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	2. Insistir en el cumplimiento de políticas y directrices	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	3. Hacer seguimiento al cumplimiento POA	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	4. Hacer recomendaciones y ajustes para cumplimiento del POA	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	5. Informar semestralmente al directorio	GER. GENERAL	DIRECTORIO
	6. De ser el caso aplicar recomendaciones del Directorio	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	7. Realizar el control y seguimiento de plan de VENTAS	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	8. Hacer recomendaciones y ajustes para cumplimiento del Plan de Ventas	GER. VENTAS	GER. VENTAS
	9. Definir y Aprobar pedidos de importación	GER. GENERAL	COMPRAS
10. Revisión y análisis de la información financiera	GER. GENERAL	GER. GENERAL	

b. Descripción de Procedimientos

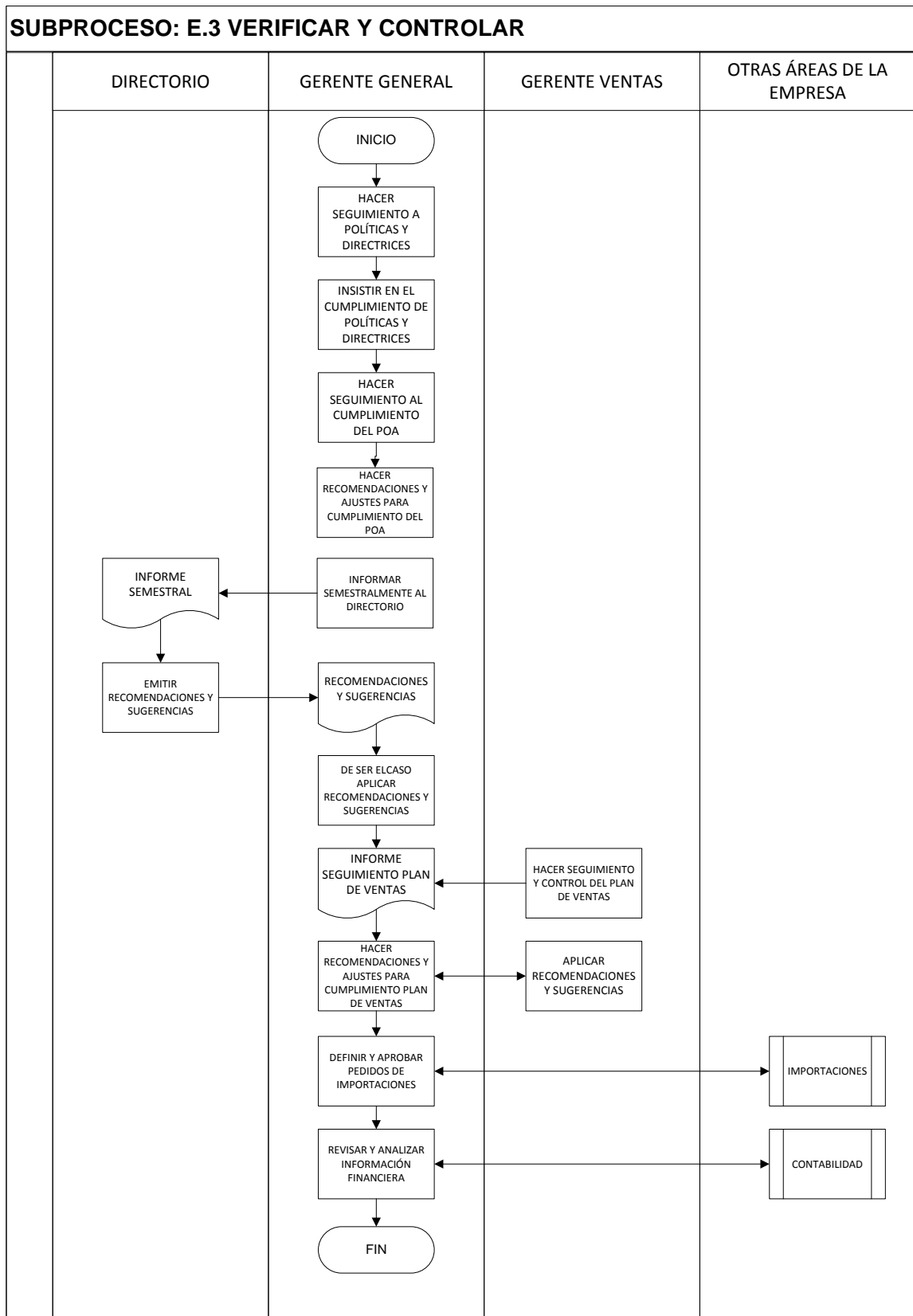
El control de gestión y la verificación del cumplimiento de lo programado son parte de la trilogía de la gerencia, por lo cual los pasos a ejecutarse son:

1. La Gerencia General debe hacer un seguimiento continuo al cumplimiento de las políticas y directrices emitidas, así como de los procedimientos que se han formalizado en la empresa, debiendo insistir en su irrestricto cumplimiento.
2. De igual manera el monitoreo al cumplimiento del POA debe ser componente básico de la actividad de la Gerencia General, para lo cual se sustentará en los indicadores de gestión definidos; fruto del monitoreo y seguimiento debe surgir la retroalimentación necesaria con

recomendaciones y ajustes orientadores para el cumplimiento en los rangos esperados.

3. Gerencia General debe tener el aval y respaldo del Directorio para lo cual les mantendrá debidamente informados, acogiendo sus recomendaciones y lineamientos en pro de la empresa.
4. Si bien en el POA y PEQ está incorporado el plan y presupuesto de ventas, los objetivos periódicos que definan la Gerencia General para su Gerencia de Ventas y su equipo de ejecutivos deben ser rigurosamente monitoreados y ajustados acorde a la realidad del mercado, buscando insistentemente la captación de un mayor segmento de mercado y la colocación de mayores volúmenes de productos.
5. La aprobación de los volúmenes de importación deben ser rigurosamente revisados en contraste a disponibilidades y demandas del mercado, los costos generados por equipos o suministros que no se han colocado en el mercado debe ser estrictamente minimizado.
6. Finalmente, la Gerencia General deberá hacer un continuo análisis de la información financiera para de esta manera tener una clara visión y perspectiva de la salud financiera de la empresa.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENAMIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS							GERENTE GENERAL	
E	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	9	0	0	0	0	9								Pag. 1 de 1	
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	⏸	▼	RESPONSABLE	TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
								A.V	N.A.V				A.V	N.A.V		
E.3	SUBPROCESO: VERIFICAR Y CONTROLAR															
E.3.1	Hacer seguimiento al cumplimiento de políticas y directrices	●					GER. GENERAL	90	5	95	1	95	2,7	0,15	2,85	2,85
E.3.2	Insistir en el cumplimiento de políticas y directrices	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.3.3	Hacer seguimiento al cumplimiento POA	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.3.4	Hacer recomendaciones y ajustes para cumplimiento del POA	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.3.5	Informar semestralmente al directorio				●		GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.3.6	De ser el caso aplicar recomendaciones del Directorio	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
E.3.7	Realizar el control y seguimiento de plan de VENTAS	●					GER. VENTAS	60	5	65	3	195	1,8	0,15	1,95	5,85
E.3.8	Hacer recomendaciones y ajustes para cumplimiento del Plan de Ventas	●					GER. GENERAL	60	5	65	3	195	1,8	0,15	1,95	5,85
E.3.9	Definir y Aprobar pedidos de importación	●					GER. GENERAL	40	5	45	6	270	1,2	0,15	1,35	8,1
E.3.10	Revisión y análisis de la información financiera	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
TOTAL								610	50	660		1145	18,3	1,5	19,8	34,35

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	610	EFICIENCIA EN COSTO=	18,3
	660		19,8
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	92,42	% EFICIENCIA EN COSTO=	92,42

3.2.6.2 Procesos de Apoyo

G. Proceso Administración de Recursos Humanos

G.2) Subproceso Capacitación y Desarrollo

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
G.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	1. Identificar las necesidades de capacitación	GER. VENTAS	GER.GENERAL
	2. Investigar la existencia de cursos acorde necesidades empresa	GER. VENTAS	GER.GENERAL
	3. Contratar los cursos requeridos	GER. GENERAL	GER. VENTAS
	4. Evaluar resultados de los cursos	GER. VENTAS	GER. GENERAL
	5. Registrar información en expedientes del personal	GER. GENERAL	PERSONAL
	6. Evaluar crecimiento y cumplimiento del personal	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	7. Premiar y/o promocionar acorde crecimiento y cumplimiento	GER. GENERAL	GER. GENERAL
	8. Remitir documentación a proceso compensación	GER. GENERAL	COMPENSACIÓN

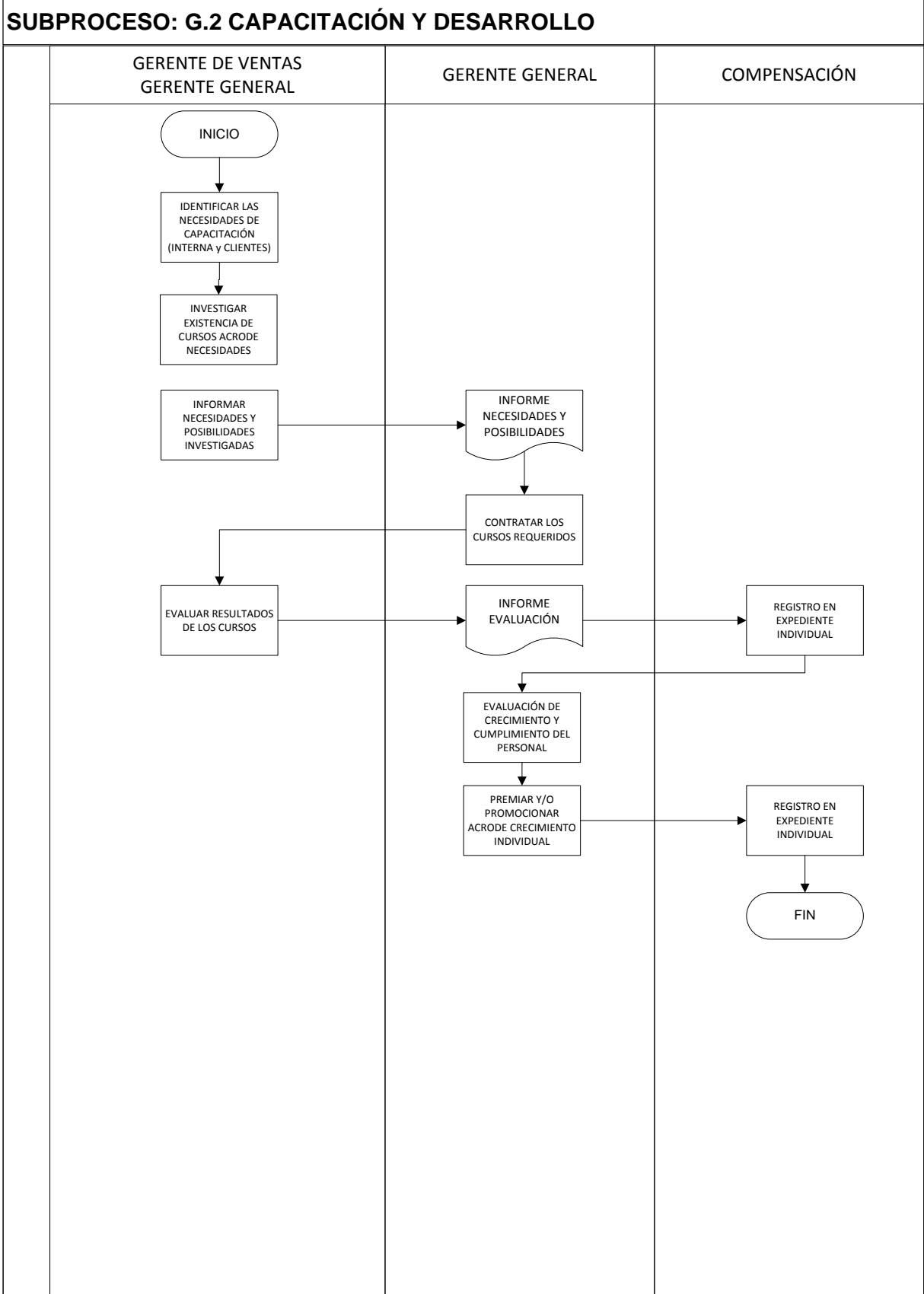
b. Descripción de Procedimientos

La mejor manera de lograr tener un personal motivado es en base a la capacitación continua, buscando el crecimiento y desarrollo de los empleados dentro de la organización. Los pasos previstos son los siguientes:

1. La Gerencia de Ventas identifica las necesidades de capacitación que tiene el personal de ventas y de soporte técnico, este visionamiento se lo hace en función del servicio que se pretende dar al cliente. De igual manera la Gerencia General deberá identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo y financiero.

2. Gerencia de Ventas investiga en el mercado la existencia de los cursos requeridos por el personal y presenta a Gerencia General un plan de capacitación con sus costos y cronograma, así como las alternativas disponibles.
3. La Gerencia General, en base a la información disponible, selecciona y contrata la opción de que económica e idónea para los intereses de la empresa.
4. Gerencia de Ventas evalúa los resultados de la capacitación e informa a la Gerencia General, quien por medio de Secretaría registra la evaluación en los expedientes personales de los empleados.
5. Gerencia General evalúa el crecimiento y cumplimiento del personal, fruto de lo cual se premia y/o promociona, procediendo a remitir la documentación necesaria al proceso Compensaciones.

c. Diagrama de Flujo



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL		
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes
G	RECURSOS HUMANOS	6	0	1	0	1	8	RESPONSABLE	A.V				N.A.V	A.V		
NUMERO	DESCRIPCION															
G.2	SUBPROCESO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO															
G.2.1	Identificar las necesidades de capacitación	●					GER. VENTAS	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
G.2.2	Investigar la existencia de cursos acorde necesidades empresa	●					GER. VENTAS	90	5	95	1	95	2,7	0,15	2,85	2,85
G.2.3	Contratar los cursos requeridos	●					GER. GENERAL	60	5	65	1	65	1,8	0,15	1,95	1,95
G.2.4	Evaluar resultados de los cursos	●					GER. VENTAS	45	5	50	1	50	1,35	0,15	1,5	1,5
G.2.5	Registrar información en expedientes del personal					●	GER. GENERAL	45	5	50	1	50	1,35	0,15	1,5	1,5
G.2.6	Evaluar crecimiento y cumplimiento del personal	●					GER. GENERAL	45	5	50	1	50	1,35	0,15	1,5	1,5
G.2.7	Premiar y/o promocionar acorde crecimiento y cumplimiento	●					GER. GENERAL	30	5	35	1	35	0,9	0,15	1,05	1,05
G.2.8	Remitir documentación a proceso compensación				●		GER. GENERAL	15	2	17	1	17	0,45	0,06	0,51	0,51
TOTAL								390	37	427		427	11,7	1,11	12,81	12,81

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	390	EFICIENCIA EN COSTO=	11,7
	427		12,81
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	91,33	% EFICIENCIA EN COSTO=	91,33

G.3) Subproceso Compensación

a. Relación Subproceso, Actividad, Cliente, Proveedor

	ACTIVIDAD	PROVEEDOR	CLIENTE
G.3 COMPENSACIÓN	1. Verificar si es empleado nuevo	EMPLEADO	SECRETARIA
	2. Registrar documentación datos personales	SECRETARIA	SECRETARIA
	3. Si es empleado antiguo Registrar actualización de información (premios, nuevos salario, datos personales)	GER. GENERAL EMPLEADO	SECRETARIA
	4. Procesar nomina mensual	SECRETARIA	SECRETARIA
	5. Generar órdenes de pago del personal	SECRETARIA	SECRETARIA
	6. Generar órdenes de pago IESS	SECRETARIA	SECRETARIA
	7. Remitir documentación al proceso de pagos	SECRETARIA	PAGOS

b. Descripción de Procedimientos

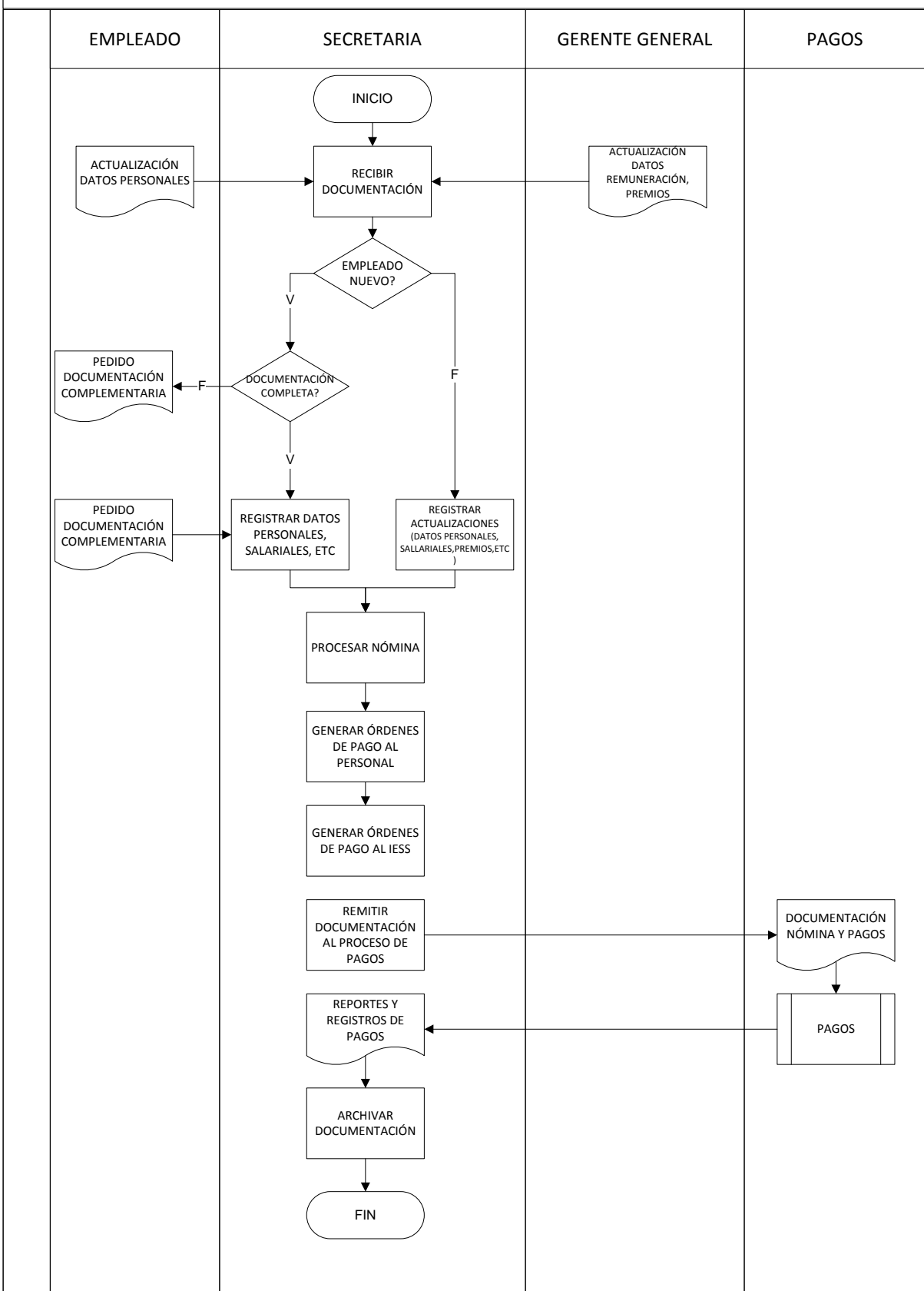
Si bien no es el único mecanismo de motivación las recompensas económicas constituyen una buena manera de mantener el personal con un afán de superación y crecimiento. Los pasos previstos para este proceso son:

1. Secretaría recibe la documentación y verifica que si es un nuevo empleado haya presentado toda la papelería requerida, caso contrario solicita presente la documentación faltante. Cuando ya se dispone de toda la documentación procede a registrar en el sistema todos los datos personales. En el caso de tratarse de empleados antiguos registra las actualizaciones de información, incluyendo premios, promociones, así como los datos personales que desea modificar el interesado.
2. Al fin de mes Secretaría procede a procesar la nómina, generando las respectivas órdenes de pago para el personal.

3. Como parte del proceso de la nómina, Secretaría genera las órdenes de pago para el IESS, así como para el SRI por retención de impuesto a la renta.
4. Se invoca al proceso de pagos

c. Diagrama de Flujo

SUBPROCESO: G.3 COMPENSACIÓN



d. Matriz de Análisis

MATRIZ DE ANALISIS DE PROCESOS																	
CODIGO	PROCESO	OPERACIÓN	CONTROL	TRANSPORTE	DEMORA	ALMACENA MIENTO	TOTAL	TIEMPOS Y COSTOS ASOCIADOS						GERENTE GENERAL			
								TIEMPO (min/día)		TOTAL TIEMPO min/día	FRECUENCIA días/mes	TOTAL TIEMPO min/mes	COSTOS		COSTO TOTAL USD/día	COSTO TOTAL USD/mes	
G	RECURSOS HUMANOS	5	2	1	0	0	8	RESPONSABLE	A.V				N.A.V	A.V			N.A.V
NUMERO	DESCRIPCION	●	■	➔	⏸	⏴											
G.3	SUBPROCESO: COMPENSACIÓN																
G.3.1	Verificar si es empleado nuevo		●					SECRETARIA	30	2	32	1	32	1,2	0,08	1,28	1,28
G.3.2	Registrar documentación datos personales	●						SECRETARIA	30	2	32	1	32	1,2	0,08	1,28	1,28
G.3.3	Si es empleado antiguo		●					GER. GENERAL	10	1	11	1	11	0,4	0,04	0,44	0,44
G.3.4	Registrar actualización de información (premios, nuevos salario, datos personales)	●						SECRETARIA	15	2	17	1	17	0,6	0,08	0,68	0,68
G.3.5	Procesar nomina mensual	●						SECRETARIA	20	2	22	1	22	0,8	0,08	0,88	0,88
G.3.6	Generar ordenes de pago del personal	●						SECRETARIA	60	2	62	1	62	2,4	0,08	2,48	2,48
G.3.7	Generar ordenes de pago IESS	●						SECRETARIA	60	2	62	1	62	2,4	0,08	2,48	2,48
G.3.8	Remitir documentación al proceso de pagos			●				SECRETARIA	30	2	32	1	32	1,2	0,08	1,28	1,28
TOTAL									255	15	270		270	10,2	0,6	10,8	10,8

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA=	TOTAL DE OPERACIONES		
	TOTAL DE PROCESO		
EFICIENCIA EN TIEMPO=	TOTAL TIEMPO A.V.	EFICIENCIA EN COSTO =	TOTAL COSTOS A.V
	TOTAL TIEMPO PROCESOS		TOTAL COSTOS PROCESO
EFICIENCIA EN TIEMPO=	255	EFICIENCIA EN COSTO=	10,2
	270		10,8
% EFICIENCIA EN TIEMPO =	94,44	% EFICIENCIA EN COSTO=	94,44

Como parte de los procesos de apoyo y más concretamente como parte del proceso Infraestructura de la Empresa, se había identificado a la Gestión Administrativa, la misma que dentro del marco de acción con el que opera Banda Vanoni la enfocamos dentro del ámbito de los Servicios Generales

3.2.7 Análisis de la Variación de la Eficiencia Mejorada

Manteniendo la premisa de que este trabajo busca ser aplicado en la vida real de la empresa Banda Vanoni la propuesta de mejora en la primera fase del ciclo de mejora continua se sustentó en la formalización y fortalecimiento de la estructura de procesos para lo cual se incrementó el proceso de Gerencia y Desarrollo Organizacional y sus subprocesos Planificar, Organizar y Liderar, Verificar y Controlar, que son parte constitutiva de los Procesos Gobernantes.

De igual manera, a nivel de los procesos de Apoyo y específicamente en el proceso Administración de Recursos Humanos se incrementaron los subprocesos Capacitación y Desarrollo, Compensación.

Estos procesos fueron considerados por el hecho de que dentro de la empresa Banda Vanoni no existía la suficiente claridad de que los estaban viviendo, y ante todo por el hecho de las disfuncionalidades relevadas en 3.2.1 demandan una mejor segregación de funciones.

Haciendo una estimación del valor agregado de estos procesos y sus eficiencias asociadas, se ha determinado que el solo hecho de la formalización de los procesos antes mencionados da la opción de una mejora de la eficiencia, la misma que bordea el 1% tanto a nivel del tiempo como de los costos; este hecho aporta con un gran optimismo ya que con la implantación del modelo de procesos, se podrá pensar en implementar una segunda etapa en la cual ya se podrá, de una manera más formal, pensar en la reducción de tiempos y de sus costos asociados.

A continuación se presenta la tabla de eficiencias en la que constan los procesos incorporados.

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	%EFICIENCIA TIEMPO	%EFICIENCIA COSTO
GOBERNANTES	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANIFICAR	93,66	93,66
		ORGANIZAR Y LIDERAR	95,90	95,90
		VERIFICAR Y CONTROLAR	92,42	92,42
	PROMEDIO PROCESOS GOBERNANTES		94,00	94,00
P R O D U C T I V O S	LOGISTICA DE ENTRADA	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	97,67	98,69
		CONTROL DE INVENTARIOS	98,39	98,33
		DEVOLUCIONES	92,42	92,42
	PROMEDIOS DEL PROCESO		96,16	96,48
	MARKETING Y VENTAS	PROMOCIONAR	94,98	94,98
		VENDER	100,00	100,00
		FIJAR PRECIOS	100,00	100,00
	PROMEDIOS DEL PROCESO		98,33	98,33
	LOGISTICA DE SALIDA	PROCESAR PEDIDOS	95,19	95,35
		TRANSPORTAR	94,16	99,00
		ENTREGAR AL CLIENTE	100,00	100,00
	PROMEDIOS DEL PROCESO		96,45	98,12
	SERVICIOS	SERVICIO POSTVENTA	100,00	100,00
		ATENDER RECLAMOS	96,43	96,43
		SOPORTE Y REPARACIÓN	89,14	89,14
		CAPACITAR	82,09	82,09
PROMEDIO PROCESO		91,91	91,91	
PROMEDIO PROCESOS PRODUCTIVOS		95,71	96,21	
A P O Y O	ABASTECIMIENTOS	PONER PEDIDOS	93,39	93,04
		IMPORTACIONES	98,70	98,70
		COMPRAS LOCALES	88,11	88,10
	PROMEDIOS DEL PROCESO		93,40	93,28
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	86,61	86,61
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	91,33	91,33
		COMPENSACIÓN	94,44	94,44
	PROMEDIOS DEL PROCESO		90,80	90,80
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN	89,92	89,92
		PAGOS	100,00	100,00
COBROS		83,45	80,99	
CONTABILIDAD Y COSTOS		94,53	94,68	
PROMEDIOS DEL PROCESO		91,98	91,40	
PROMEDIO PROCESOS DE APOYO		92,06	91,83	
PROMEDIO EMPRESA		93,92	94,01	

Tabla 3.4 SISTEMATIZACIÓN DE EFICIENCIA TIEMPO Y COSTOS INCLUYE PROCESOS INCORPORADOS

ELABORACION: ELSA RUEDA

Cálculo de la variación de la eficiencia

$$\Delta Eficiencia = \frac{(Eficiencia2 - Eficiencia1)}{Eficiencia1} * 100$$

Cálculo de la variación de eficiencia tiempo

$$\Delta Eficiencia_{\theta} = \frac{93,92 - 93,19}{93,19} * 100 = 0,79\%$$

Cálculo de la variación de eficiencia costo

$$\Delta Eficiencia_{\$} = \frac{94,01 - 93,32}{93,32} * 100 = 0,74\%$$

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE POTENCIALES IMPACTOS EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

Este capítulo se enfoca fundamentalmente al efecto que tendrá la implantación de procesos dentro de la empresa Banda Vanoni, no se debe perder de vista el hecho de que enmarcados en el principio de la mejora continua de procesos planteamos nuestra propuesta de reingeniería sustentada en la aplicación práctica de esta tesis en la empresa.

No se puede hablar de optimización de procesos en una organización que ni siquiera los tiene conceptuados, es por eso que se prefirió partir por la formalización e implantación de los procesos en su estado primigenio, incorporando la definición e implantación de los procesos gobernantes y de los subprocesos de apoyo que no están conceptuados al momento

4.1 Efecto de Implantación de Enfoque de Procesos y Reingeniería en la Empresa Banda Vanoni

Para analizar el efecto que presenta la implantación de procesos en Banda Vanoni se hace uso de la información que proviene del levantamiento de procesos, y de la propuesta de definir e implantar

los procesos gobernantes, así como los dos procesos de la Administración de Recursos Humanos.

En las tablas 4.1 y 4.2 se presentan los tiempos y costos asociados al estado actual y a la propuesta que se está manejando para la empresa Banda Vanoni, en base a los cuales se procede al análisis del efecto que se produciría en la empresa al implantar procesos y dando énfasis al proceso GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL con sus subprocesos PLANIFICAR, ORGANIZAR Y LIDERAR, y VERIFICAR Y CONTROLAR; así como los subprocesos CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, y COMPENSACIÓN, los cuales son parte constitutiva del proceso RECURSOS HUMANOS.

4.1.1 Tiempos, Costos y Eficiencias en la Situación Actual

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPO min/mes	COSTO \$/mes	%EFICIENCIA TIEMPO	%EFICIENCIA COSTO	
GOBERNANTES	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANIFICAR	-	-	-	-	
		ORGANIZAR Y LIDERAR	-	-	-	-	
		VERIFICAR Y CONTROLAR	-	-	-	-	
	TOTAL PROCESOS GOBERNANTES			-	-	-	-
PROMEDIO PROCESOS GOBERNANTES					-	-	
PRODUCTIVOS	LOGISTICA DE ENTRADA	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	17.068,00	886,04	97,67	98,69	
		CONTROL DE INVENTARIOS	4.887,00	147,97	98,39	98,33	
		DEVOLUCIONES	170,00	10,20	92,42	92,42	
		TOTALES DEL PROCESO	22.125,00	1.044,21			
	PROMEDIOS DEL PROCESO					96,16	96,48
	MARKETING Y VENTAS	PROMOCIONAR	8.240,00	247,20	94,98	94,98	
		VENDER	3.245,00	122,40	100,00	100,00	
		FIJAR PRECIOS	630,00	18,90	100,00	100,00	
		TOTALES DEL PROCESO	12.115,00	388,50			
	PROMEDIOS DEL PROCESO					98,33	98,33
	LOGISTICA DE SALIDA	PROCESAR PEDIDOS	49.900,00	2.302,00	95,19	95,35	
		TRANSPORTAR	12.471,30	1.920,00	94,16	99,00	
		ENTREGAR AL CLIENTE	17.400,00	1.818,00	100,00	100,00	
		TOTALES DEL PROCESO	79.771,30	6.040,00			
	PROMEDIOS DEL PROCESO					96,45	98,12
	SERVICIOS	SERVICIO POSTVENTA	4.350,00	130,50	100,00	100,00	
		ATENDER RECLAMOS	550,00	16,50	96,43	96,43	
		SOPORTE Y REPARACIÓN	3.820,00	114,60	89,14	89,14	
		CAPACITAR	1.894,00	56,82	82,09	82,09	
		TOTALES DEL PROCESO	10.614,00	318,42			
PROMEDIO PROCESO					91,91	91,91	
TOTAL PROCESOS PRODUCTIVOS			124.625,30	7.791,13			
PROMEDIO PROCESOS PRODUCTIVOS					95,71	96,21	
APOYO	ABASTECIMIENTOS	PONER PEDIDOS	3.510,00	199,80	93,39	93,04	
		IMPORTACIONES	12.883,00	772,98	98,70	98,70	
		COMPRAS LOCALES	2.724,00	129,96	88,11	88,10	
		TOTALES DEL PROCESO	19.117,00	1.102,74			
	PROMEDIOS DEL PROCESO					93,40	93,28
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	1.270,00	38,10	86,61	86,61	
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	-	-	-	-	
		COMPENSACIÓN	-	-	-	-	
	TOTALES DEL PROCESO			1.270,00	38,10		
	PROMEDIOS DEL PROCESO					86,61	86,61
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN	10.931,00	437,24	89,92	89,92	
		PAGOS	13.220,00	785,60	100,00	100,00	
		COBROS	9.040,00	557,20	83,45	80,99	
		CONTABILIDAD Y COSTOS	2.098,00	92,41	94,53	94,68	
TOTALES DEL PROCESO		24.358,00	1.435,21				
PROMEDIOS DEL PROCESO					91,98	91,40	
TOTALES PROCESOS DE APOYO			44.745,00	2.576,05			
PROMEDIO PROCESOS DE APOYO					90,66	90,43	
TOTALES EMPRESA			169.370,30	10.367,18			
PROMEDIO EMPRESA					93,19	93,32	

TABLA 4.1 TIEMPOS, COSTOS Y EFICIENCIAS EN LA SITUACIÓN ACTUAL

FUENTE: EMPRESA BANDA VANONI

ELABORACION: ELSA RUEDA

4.1.2 Tiempos, Costos y Eficiencias en la Situación Propuesta

MACROPROCESO	PROCESO	SUBPROCESO	TIEMPO min/mes	COSTO \$/mes	%EFICIENCIA TIEMPO	%EFICIENCIA COSTO
GOBERNANTES	GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	PLANIFICAR	6.840,00	205,20	93,66	93,66
		ORGANIZAR Y LIDERAR	3.665,00	109,95	95,90	95,90
		VERIFICAR Y CONTROLAR	1.145,00	34,35	92,42	92,42
	TOTAL PROCESOS GOBERNANTES		11.650,00	349,50		
	PROMEDIO PROCESOS GOBERNANTES				94,00	94,00
P R O D U C T I V O S	LOGISTICA DE ENTRADA	RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO	17.068,00	886,04	97,67	98,69
		CONTROL DE INVENTARIOS	4.887,00	147,97	98,39	98,33
		DEVOLUCIONES	170,00	10,20	92,42	92,42
	TOTALES DEL PROCESO		22.125,00	1.044,21		
	PROMEDIOS DEL PROCESO				96,16	96,48
	MARKETING Y VENTAS	PROMOCIONAR	8.240,00	247,20	94,98	94,98
		VENDER	3.245,00	122,40	100,00	100,00
		FIJAR PRECIOS	630,00	18,90	100,00	100,00
	TOTALES DEL PROCESO		12.115,00	388,50		
	PROMEDIOS DEL PROCESO				98,33	98,33
	LOGISTICA DE SALIDA	PROCESAR PEDIDOS	49.900,00	2.302,00	95,19	95,35
		TRANSPORTAR	12.471,30	1.920,00	94,16	99,00
		ENTREGAR AL CLIENTE	17.400,00	1.818,00	100,00	100,00
	TOTALES DEL PROCESO		79.771,30	6.040,00		
	PROMEDIOS DEL PROCESO				96,45	98,12
	SERVICIOS	SERVICIO POSTVENTA	4.350,00	130,50	100,00	100,00
		ATENDER RECLAMOS	550,00	16,50	96,43	96,43
		SOPORTE Y REPARACIÓN	3.820,00	114,60	89,14	89,14
		CAPACITAR	1.894,00	56,82	82,09	82,09
	TOTALES DEL PROCESO		10.614,00	318,42		
PROMEDIO PROCESO				91,91	91,91	
TOTAL PROCESOS PRODUCTIVOS		124.625,30	7.791,13			
PROMEDIO PROCESOS PRODUCTIVOS				95,71	96,21	
A P O Y O	ABASTECIMIENTOS	PONER PEDIDOS	3.510,00	199,80	93,39	93,04
		IMPORTACIONES	12.883,00	772,98	98,70	98,70
		COMPRAS LOCALES	2.724,00	129,96	88,11	88,10
	TOTALES DEL PROCESO		19.117,00	1.102,74		
	PROMEDIOS DEL PROCESO				93,40	93,28
	RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN	1.270,00	38,10	86,61	86,61
		CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	427,00	12,81	91,33	91,33
		COMPENSACIÓN	270,00	10,80	94,44	94,44
	TOTALES DEL PROCESO		1.967,00	61,71		
	PROMEDIOS DEL PROCESO				90,80	90,80
	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	FACTURACIÓN	10.931,00	437,24	89,92	89,92
		PAGOS	13.220,00	785,60	100,00	100,00
		COBROS	9.040,00	557,20	83,45	80,99
		CONTABILIDAD Y COSTOS	2.098,00	92,41	94,53	94,68
TOTALES DEL PROCESO		24.358,00	1.435,21			
PROMEDIOS DEL PROCESO				91,98	91,40	
TOTALES PROCESOS DE APOYO		45.442,00	2.599,66			
PROMEDIO PROCESOS DE APOYO				92,06	91,83	
TOTALES EMPRESA		181.717,30	10.390,79			
PROMEDIO EMPRESA				93,92	94,01	

TABLA 4.2 TIEMPOS, COSTOS Y EFICIENCIAS EN LA SITUACIÓN PROPUESTA

FUENTE: EMPRESA BANDA VANONI

ELABORACIÓN: ELSA RUEDA

4.1.3 Variaciones Resultantes

En la tabla 4.3 se puede apreciar el efecto estimado por la implantación del proceso GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, así como por la definición e implantación de los subprocesos CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, y COMPENSACIÓN.

ESTADO	VARIABLE	PROCESOS			
		GOBERNANTES	PRODUCTIVOS	DE APOYO	EMPRESA BANDA VANONI
ACTUAL	TIEMPO (min/mes)		124.625,30	44.745,00	169.370,30
	COSTO (\$/mes)		7.791,13	2.576,05	10.367,18
	%EFICIENCIA TIEMPO		95,71	92,06	93,19
	%EFICIENCIA COSTO		96,21	90,43	93,32
PROPUESTO	TIEMPO (min/mes)	11.650,00	124.625,30	45.442,00	181.717,30
	COSTO (\$/mes)	349,50	7.791,13	2.599,66	10.390,79
	%EFICIENCIA TIEMPO	94,00	95,71	92,06	93,92
	%EFICIENCIA COSTO	94,00	96,21	91,83	94,01
VARIACIÓN	TIEMPO (min/mes)	11.650,00	0,00	697,00	12.347,00
	COSTO (\$/mes)	349,50	0,00	23,61	23,61
	%EFICIENCIA TIEMPO	94,00	0,00	0,00	0,79
	%EFICIENCIA COSTO	94,00	0,00	1,39	0,74
% VARIACIÓN	TIEMPO (min/mes)		0,00	1,56	7,29
	COSTO (\$/mes)		0,00	0,92	0,23

TABLA 4.3 VARIACIONES DE EFICIENCIA

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Del análisis de la tabla 4.3 se puede concluir que en la empresa Banda Vanoni el efecto neto de la implantación de procesos con la definición y formalización de GERENCIA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL, así como de los subprocesos CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, y COMPENSACIÓN, deriva en un incremento del 0,23% de los costos para un incremento en uso

del tiempo del 7,29%, es decir que los nuevos procesos de la empresa representan un incremento de 23,61 USD/mes para dar un tiempo adicional de 12.347 minutos/mes; lo cual deriva en un incremento de la eficiencia de la empresa en el orden del 0,79% en uso del tiempo, y del orden del 0,73% por uso del dinero absorbido por los costos de la organización.

Queda absolutamente claro que el efecto sobre la empresa Banda Vanoni, vista como el macroproceso de más alto nivel, deriva del aporte de la incorporación del proceso gobernante que aporta con una eficiencia del 94% en tiempos y en costos, así como de los subprocesos de apoyo incorporados que presentan una variación efectiva 1,23% en la eficiencia en costos.

La expectativa teórica es concordante con los resultados que aquí se han analizado, ya que al mejorar el gerenciamiento de la organización, el efecto inmediato debe ser a nivel de su eficiencia, el cual se trasladará a sus procesos productivos, especialmente en las ventas de la empresa.

4.2 Ventas

En el capítulo 2, GRÁFICO 2-19, se presentó los datos de las ventas de Banda Vanoni para el período 2005-2007, considerando que las políticas de seguridad de la información de la empresa

impiden que se facilite información más reciente, se procedió a estimar los datos necesarios para disponer de información relevante para los años 2008-2009, así como para los años 2010-2015 que serán tomados como los años 0-5 de nuestro flujo de caja.

Para la estimación de la información de ventas, basados en los datos presentados en la TABLA 2-11, se hizo uso de la técnica de mínimos cuadrados para estimar una regresión lineal de las ventas. La selección de una tendencia lineal se basa en la consideración de que los equipos y suministros médicos prácticamente no pueden dejar de comprarse por parte de las casas de salud, públicas y privadas, lo cual denota una demanda creciente y consecuentemente la venta mantendrá la misma tendencia.

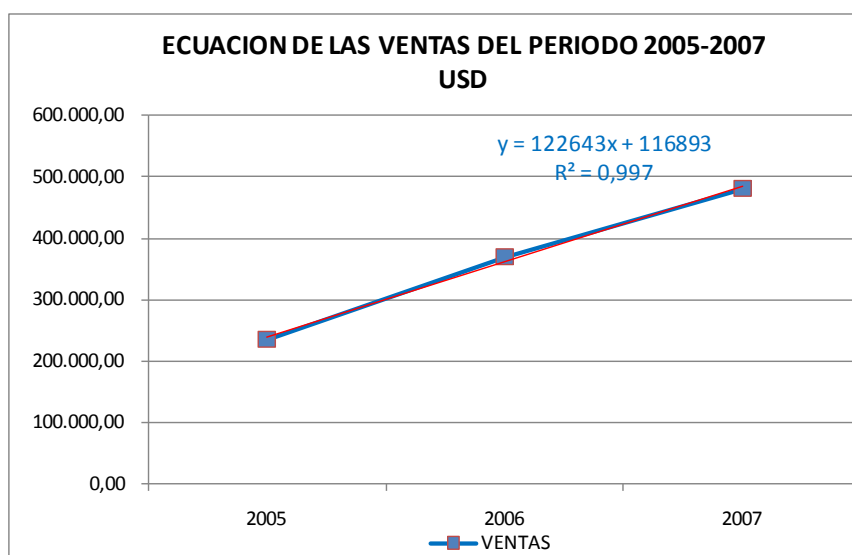


GRÁFICO 5-1 REGRESIÓN LINEAL DE LAS VENTAS DEL PERÍODO 2005-2007

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

En base a esta ecuación se realizó una extrapolación para proyectar los datos hasta el año 2015, con lo cual se generó el siguiente gráfico:

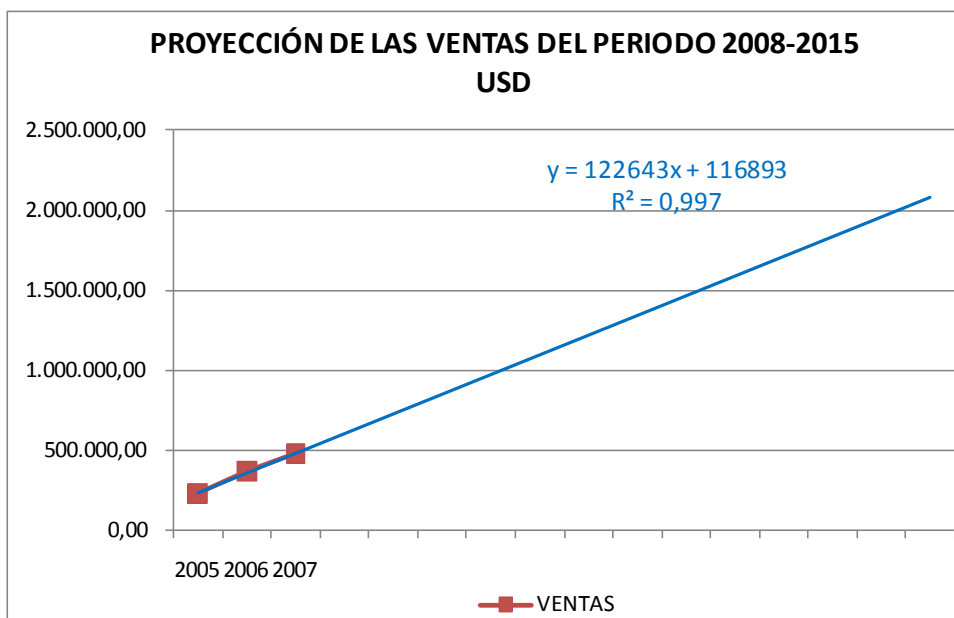


GRÁFICO 5-2 PROYECCIÓN DE LAS VENTAS DEL PERÍODO 2008-2015

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Lo cual arroja los siguientes datos de ventas proyectadas:

VENTAS DE BANDA VANONI PROYECTADAS PARA EL PERÍODO 2008-2015

RUBRO	AÑOS			AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	607.465,00	730.108,00	852.751,00	975.394,00	1.098.037,00	1.220.680,00	1.343.323,00	1.465.966,00

TABLA 4.4 VENTAS PROYECTADAS BASE ECUACIÓN DE REGRESIÓN LINEAL

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

De otra parte, se considera conveniente asumir que las ventas crecerían un 15% anual a partir de los datos disponibles, con lo cual se genera esta nueva serie de datos:

RUBRO	AÑOS			AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	553.070,52	636.031,10	731.435,77	841.151,13	967.323,80	1.112.422,37	1.279.285,73	1.471.178,59

TABLA 4.5 VENTAS PROYECTADAS BASE ESTIMACIÓN 15% DE CRECIMIENTO ANUAL

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

De las dos tablas de datos se seleccionó la que se calculó en base al 15%, para lo cual se tuvo en consideración que los problemas económicos del mundo globalizado pueden incidir en que no se mantenga un estricto comportamiento lineal de las ventas; consecuentemente esta tabla es la que define los ingresos del flujo de caja para la situación actual, ya que siendo Banda Vanoni una empresa comercial, su componente fundamental de ingresos está dado por las ventas de bienes y servicios.

Para las ventas en la situación propuesta se considera que la mejora de la eficiencia tiempo y costo, va a incidir en que las ventas crezcan también en una proporción básica equivalente al 1%, con lo cual se determinan los siguientes valores:

RUBRO	AÑOS			AÑOS				
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	558.601,23	642.391,41	738.750,13	849.562,64	976.997,04	1.123.546,60	1.292.078,59	1.485.890,37

TABLA 4.6 VENTAS PROYECTADAS SITUACIÓN PROPUESTA

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

4.3 Costos

En lo que corresponde a los costos se han considerado las siguientes variables económicas:

VARIABLE MACROECONÓMICA	VALOR
Inflación anual acumulada (julio 2009 – julio 2010)	3,4%
Riesgo país (agosto 2010)	1006
Tasa de interés activa	9,04%
Tasa de interés pasiva	4,25%
Deuda como % del PIB	13,4%
Tasa de desempleo	7,71%

TABLA 4.7 VARIABLE MACROECONÓMICAS SIGNIFICATIVAS

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Sobre esta base, a los costos y gastos proporcionados por la empresa Banda Vanoni se les proyectó con el 3,4% de inflación anual acumulada, lo cual generó los siguientes valores para el período de análisis:

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS DE VENTAS	317.177,50	327.961,53	339.112,22	350.642,04	362.563,87	374.891,04
GASTOS DE PRODUCCION	11.125,41	11.503,67	11.894,79	12.299,22	12.717,39	13.149,78
GASTOS DE ADMINISTRACION	94.257,64	97.462,40	100.776,12	104.202,51	107.745,40	111.408,74
GASTOS DE VENTAS	43.057,27	44.521,21	46.034,93	47.600,12	49.218,53	50.891,96
OFICINA GUAYAQUIL	22.128,87	22.881,26	23.659,22	24.463,63	25.295,39	26.155,44
OTROS GASTOS	18.152,33	18.769,51	19.407,67	20.067,53	20.749,83	21.455,32
DIFERENCIAL CAMBIARIO	506,81	524,04	541,86	560,28	579,33	599,03
DIFERENCIA DE INVENTARIOS						
DEPREC Y AMORT	12.873,81	13.311,52	13.764,11	14.232,09	14.715,98	15.216,32

TABLA 4.8 PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE BANDA VANONI SITUACIÓN ACTUAL

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Para la situación propuesta se consideró que con el porcentaje de variación de eficiencia en costos se podía indexar los valores

conocidos para así tener la proyección de los costos bajo la situación propuesta de implantación del sistema de procesos. Los valores que se determinan son los siguientes:

AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
COSTOS Y GASTOS						
COSTOS DE VENTAS	320.349,27	331.241,15	342.503,35	354.148,46	366.189,51	378.639,95
GASTOS DE PRODUCCION	11.236,66	11.618,71	12.013,74	12.422,21	12.844,56	13.281,28
GASTOS DE ADMINISTRACION	95.200,22	98.437,03	101.783,88	105.244,54	108.822,85	112.522,83
GASTOS DE VENTAS	43.487,84	44.966,42	46.495,28	48.076,12	49.710,71	51.400,87
OFICINA GUAYAQUIL	22.350,16	23.110,07	23.895,81	24.708,27	25.548,35	26.416,99
OTROS GASTOS	18.333,85	18.957,20	19.601,75	20.268,21	20.957,33	21.669,88
DIFERENCIAL CAMBIARIO	506,81	524,04	541,86	560,28	579,33	599,03
DIFERENCIA DE INVENTARIOS						
DEPREC Y AMORT	13.002,55	13.444,63	13.901,75	14.374,41	14.863,14	15.368,49

TABLA 4.9 PROYECCIÓN DE LOS COSTOS DE BANDA VANONI SITUACIÓN PROPUESTA

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

Se consideró que el diferencial cambiario no debe verse afectado por la inflación

4.4 Inversiones

La implantación del sistema de procesos será la única inversión a ser considerada de manera extra a las actividades normales de Banda Vanoni. Se considera necesaria la contratación de un consultor externo que actúe como facilitador para la implantación de procesos.

Considerando que la administración del cambio organizacional llevará unos dos meses, se estima que el costo de la consultoría no

será menor a cinco mil dólares, los cuales corresponderán al total de honorarios del consultor.

4.5 Flujo De Caja

En base a los datos que se presentan en los numerales anteriores se procede a la construcción del estado de pérdidas y ganancias, tanto de la situación actual de Banda Vanoni como de la situación propuesta. A través del estado de pérdidas y ganancias determinamos el flujo de caja de cada una de los estados, así como del flujo de caja incremental entre la situación actual y la propuesta.

4.5.1 Flujo de Caja Situación Actual

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS		841.151,13	967.323,80	1.112.422,37	1.279.285,73	1.471.178,59
(=) TOTAL INGRESOS		841.151,13	967.323,80	1.112.422,37	1.279.285,73	1.471.178,59
(-) COSTOS DE VENTAS		327.961,53	339.112,22	350.642,04	362.563,87	374.891,04
(=) UTILIDAD BRUTA		513.189,60	628.211,58	761.780,33	916.721,86	1.096.287,55
(-) TOTAL GASTOS		208.973,61	216.078,71	223.425,39	231.021,85	238.876,59
GASTOS DE PRODUCCION		11.503,67	11.894,79	12.299,22	12.717,39	13.149,78
GASTOS DE ADMINISTRACION		97.462,40	100.776,12	104.202,51	107.745,40	111.408,74
GASTOS DE VENTAS		44.521,21	46.034,93	47.600,12	49.218,53	50.891,96
OFICINA GUAYAQUIL		22.881,26	23.659,22	24.463,63	25.295,39	26.155,44
OTROS GASTOS		18.769,51	19.407,67	20.067,53	20.749,83	21.455,32
DIFERENCIAL CAMBIARIO		524,04	541,86	560,28	579,33	599,03
DIFERENCIA DE INVENTARIOS						
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		13.311,52	13.764,11	14.232,09	14.715,98	15.216,32
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		304.215,99	412.132,87	538.354,95	685.700,01	857.410,96
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		45.632,40	61.819,93	80.753,24	102.855,00	128.611,64
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA		258.583,59	350.312,94	457.601,71	582.845,01	728.799,31
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		64.645,90	87.578,23	114.400,43	145.711,25	182.199,83
(=) UTILIDAD NETA		193.937,70	262.734,70	343.201,28	437.133,76	546.599,48
(+) DEPRECIACIONES		13.311,52	13.764,11	14.232,09	14.715,98	15.216,32
(=) FLUJO DE CAJA		207.249,21	276.498,81	357.433,37	451.849,74	561.815,81

TABLA 4.10 FLUJO DE CAJA DE LA SITUACIÓN ACTUAL

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

4.5.2 Flujo de Caja Situación Propuesta

Está basado en la proyección de ventas y de costos que se presentaron en 4.2 y 4.3 respectivamente, a más de la inversión que se postulo en 4.4.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS		849.562,64	976.997,04	1.123.546,60	1.292.078,59	1.485.890,37
(=) TOTAL INGRESOS		849.562,64	976.997,04	1.123.546,60	1.292.078,59	1.485.890,37
(-) COSTOS DE VENTAS		331.241,15	342.503,35	354.148,46	366.189,51	378.639,95
(=) UTILIDAD BRUTA		518.321,50	634.493,69	769.398,14	925.889,08	1.107.250,42
(-) TOTAL GASTOS	5.000,00	210.924,99	218.096,44	225.511,72	233.179,11	241.107,20
GASTOS DE PRODUCCION		11.618,71	12.013,74	12.422,21	12.844,56	13.281,28
GASTOS DE ADMINISTRACION		98.437,03	101.783,88	105.244,54	108.822,85	112.522,83
GASTOS DE VENTAS		44.966,42	46.495,28	48.076,12	49.710,71	51.400,87
OFICINA GUAYAQUIL		23.110,07	23.895,81	24.708,27	25.548,35	26.416,99
OTROS GASTOS	5.000,00	18.957,20	19.601,75	20.268,21	20.957,33	21.669,88
DIFERENCIAL CAMBIARIO		524,04	541,86	560,28	579,33	599,03
DIFERENCIA DE INVENTARIOS						
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN		13.311,52	13.764,11	14.232,09	14.715,98	15.216,32
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5.000,00)	307.396,51	416.397,26	543.886,42	692.709,96	866.143,22
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		46.109,48	62.459,59	81.582,96	103.906,49	129.921,48
(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO A LA RENTA		261.287,03	353.937,67	462.303,46	588.803,47	736.221,74
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA		65.321,76	88.484,42	115.575,86	147.200,87	184.055,43
(=) UTILIDAD NETA		195.965,27	265.453,25	346.727,59	441.602,60	552.166,30
(+) DEPRECIACIONES		13.311,52	13.764,11	14.232,09	14.715,98	15.216,32
(=) FLUJO DE CAJA	(5.000,00)	209.276,79	279.217,36	360.959,68	456.318,58	567.382,63

TABLA 4.11 FLUJO DE CAJA DE LA SITUACIÓN PROPUESTA

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

4.5.3 Flujo de Caja Incremental

Este flujo de caja se determina en base a la diferencia de los flujos de caja de las situaciones actual y propuesta.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA SITUACIÓN PROPUESTA	(5.000,00)	209.276,79	279.217,36	360.959,68	456.318,58	567.382,63
(-) FLUJO DE CAJA SITUACIÓN ACTUAL		207.249,21	276.498,81	357.433,37	451.849,74	561.815,81
(=) FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	(5.000,00)	2.027,58	2.718,55	3.526,31	4.468,85	5.566,82

TABLA 4.12 FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

4.6 Análisis de Rentabilidad

Con el flujo de caja incremental se procede al cálculo del Valor Actual Neto, VAN, y de la Tasa Interna de Retorno, TIR, y del Índice de Deseabilidad, ID, para determinar la conveniencia de proceder a la implantación de procesos en Banda Vanoni en base a su justificación económica. Se utilizó como tasa de descuento del flujo de caja incremental el 22% que, como política de la empresa, es la rentabilidad mínima (tasa de corte) que se exige para sus inversiones.

Los resultados obtenidos son:

VAN	\$ 4.507
TIR	52%
ID	1,90

TABLA 4.13 ÍNDICES DE RENTABILIDAD

FUENTE: Empresa Banda Vanoni
ELABORACIÓN: Elsa Rueda

De acuerdo con estos resultados, la implantación de una estructura de gestión por procesos, que requiere de una inversión del orden de los USD\$ 5.000, en la contratación de un facilitador, generará por si sola una mejora del orden del 1% en la eficiencia en sus operaciones, la cual se refleja en un mejor flujo de caja para un horizonte de tiempo de cinco años.

En base a los valores incrementales entre los flujos de caja de las situaciones actual y propuesta, considerando una tasa de corte del 22%, los resultados obtenidos de VAN, TIR e ID nos indican que este cambio estructural no solo implica gastos e inversiones, sino que se obtiene un flujo de beneficios con rentabilidad positiva.

Si bien es cierto que los beneficios incrementales nominales no son altamente significativos, no se debe perder de vista el hecho de que una nueva estructura organizacional y de gestión, sumada a la incorporación de un idóneo gerenciamiento, hará que las oportunidades de negocios se potencialicen, y allí se reflejarán los resultados del cambio organizacional propuesto.

5.1 Conclusiones

- ✓ BV está consolidada en el mercado de provisión de equipos y suministros médico hospitalario.
- ✓ Su competencia se sustenta en equipos de menor calidad y consecuentemente de menor precio.
- ✓ No existe una adecuada estructuración de la gestión
- ✓ No existen procesos y procedimientos formalizados.
- ✓ No existen una adecuada segregación de funciones
- ✓ Las ventas se han incrementado sustancialmente en los últimos años (15% anual), pero eso no se refleja en los resultados, porque los costos y gastos crecen de manera similar que los ingresos.
- ✓ La formalización de los nuevos procesos viabilizaría un incremento de la eficiencia de la empresa en el orden del 0,79% en uso del tiempo, y del orden del 0,73% por uso del dinero absorbido por los costos de la organización.

- ✓ Se estima en un 1% adicional en el crecimiento de las ventas por efecto directo de los nuevos procesos, lo cual considerando que la inversión requerida en consultoría es pequeña, da una rentabilidad del 52%.

- ✓ Sin embargo, la rentabilidad por las ventas adicionales proyectadas no es lo más relevante de la implantación de nuevos progresos organizacionales, sino el hecho que la empresa estará mejor preparada para enfrentar los nuevos retos y aprovechar mejor las oportunidades que se presenten en sus mercados objetivos, en un entorno cada vez más competitivo.

- ✓ El verdadero valor de una estructura organizacional basada en procesos con un enfoque hacia la mejora continua de los mismos, está en que la empresa estará mejor preparada para COMPETIR en el corto, mediano y largo plazos.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Redefinir su estructura organizacional en una nueva basada en procesos con un enfoque hacia la mejora continua de los mismos

- ✓ Formalizar los procesos y procedimientos existentes en la empresa

- ✓ Realizar una segregación de funciones

- ✓ Entrar en un proceso de capacitación general de los mandos medios y superiores

- ✓ En Banda Vanoni se deben identificar las necesidades de capacitación existente en los diferentes niveles de la organización y establecer un plan de cobertura de las falencias.

- ✓ Se debe evaluar el crecimiento y cumplimiento del personal, y establecer un plan de premio y promoción, lo cual se convertirá en un catalizador del rendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Administración Proceso Administrativo. Idalberto Chiavenato. Editorial Mcgraw-Hill (2000, 3ª edición)
- ✓ Administración de Procesos. Harrinton H. Hames, Editorial Mc Graw Hill 1994
- ✓ Indicadores de Gestión y Cuadro de mando. Amado Salgueiro. Ed.2001
- ✓ Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. HITT Michael A. Duane Ireland R. y Hoskisson Robert E. (2003) (5ed). México: International Thomson Editores. ; 2004: 61
- ✓ Strategy Maps. Robert S. Kaplan - David P. Norton. Edition 2004 Harvard Bussines Scholl Publishing Corporation
- ✓ Fundamentos de Gerencia Financiera. Stanley B. Block Goffrey A. Hirt. Editorial Mc Graw Hill. 9na edición
- ✓ Cultura Organizacional/ Alberto Valladares
<http://winred.com/negocios/cultura-organizacion/gmx-nic-114-con1397.htm>
- ✓ Análisis DOFA y análisis PEST. Alan Chapman. 2004-08-22.
http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest
- ✓ Las Cinco Fuerzas de Porter.
<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id24.html>
- ✓ Análisis PORTER de las cinco fuerzas.
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- ✓ Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Juan Carlos Aguilar Joyas Email:
jcaquilar@uao.edu.co
- ✓ Análisis interno de la empresa. Juan Manuel Rodríguez Lorenzo.
<http://www.elergonomista.com/3ab11.html>
- ✓ Cadena de Valor
http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

- ✓ Marco de la Cadena de Valor.

http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html

- ✓ Administración.

<http://tutorial-administracion.blogspot.com/2009/02/14-definicion-de-empresa-y-su.html>

- ✓ Matriz de BCG - venta de productos. Adrián Blanco

http://diseño.idoneos.com/index.php/Dise%C3%B1o_Industrial/Marketing/Matriz_de_BCG

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO - MATRIZ DE ENCUESTA INDIVIDUAL

FORMATO - MATRIZ DE ENCUESTA INDIVIDUAL										
NOMBRES Y APELLIDOS	AMBITO DE ACCION	JEFE INMEDIATO	CARGO	INSTRUCCIÓN	HORARIO	TIEMPO DE SERVICIO				
ACTIVIDADES A CARGO										
ACTIVIDAD	DETALLE REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD				FRECUENCIA	TIEMPO	ENTRADAS	SALIDAS		

ANEXO 2: FORMATO - MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE ENCUESTA A PERSONAL DE BANDA VANONI

FORMATO - MATRIZ DE SISTEMATIZACIÓN DE DATOS DE ENCUESTA A PERSONAL DE BANDA VANONI									
DATOS PERSONALES			ACTIVIDADES A CARGO						
AREA DE ACCIÓN	NOMBRE Y APELLIDO	JEFE INMEDIATO	NOMBRE ACTIVIDAD	DETALLE PASOS DE LA CTIVIDAD (QUÉ y CÓMO)	FRECUENCIA	TIEMPO REQUIERE	ENTRADAS Y ORIGEN	SALIDAS Y DESTINO	