



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA
CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL
UTILESA CIA. LTDA.**

Trabajo de graduación previo a la obtención del
título de Ingeniera Comercial

Autora:

Ana María Palacios Rivera

Director:

Ing. Iván Coronel, PhD

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

A dios, que es la luz que guía mi camino, a mi papá Hugo Esteban Palacios mi mentor que llena de sabiduría cada día de mi vida, a mi mamá María Augusta Rivera que me inspira en cada momento a ser una mejor persona, a mis hermanas Doménica y Paula que me motivan a seguir adelante y a mis abuelos Hugo, Raquel, Lauro y Elena por su inmenso e ilimitado amor.

AGRADECIMIENTO

En primera instancia a dios por haber permitido que se cumpla esta ansiada meta, a mi papá por ser el apoyo fundamental e incondicional durante el desarrollo de la tesis y a lo largo de toda mi vida, a mi mamá por su inmenso cariño y soporte, a mis hermanas, abuelos, tíos y primos por su apoyo constante.

A mis amigas y amigos, por alentarme cada día ilimitadamente.

Al director de la tesis, el Ingeniero Iván Coronel, le agradezco por haberme aportado bases fundamentales para mi vida universitaria y laboral. Por su tiempo, conocimientos y dedicación en las aulas de clases y durante la elaboración del trabajo de titulación.

RESUMEN

En la actualidad, la competencia es más fuerte, el mercado cambia rápido y las empresas aplican estrategias frecuentemente; a pesar de aquello existen compañías que laboran con objetivos poco claros e indicadores básicos, una de estas es Utileza Cía. Ltda.

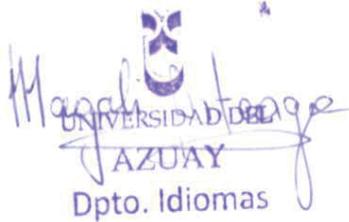
El objetivo de este trabajo, es diseñar una propuesta de plan de mejora continua aplicado a la empresa, para optimizar el resultado de sus operaciones, con la ayuda del fundamento teórico competente, el análisis de su situación actual y el desarrollo del ciclo de Deming. De esta manera y puesto en práctica, Utileza Cia. Ltda. puede volverse una empresa más competitiva.

Palabras clave: calidad, Utileza Cía. Ltda., estrategia, mejora continua, indicadores.

ABSTRACT

Nowadays, competition is stronger, markets change rapidly, and companies apply strategies frequently. However, there were companies such as “Utileza Ltd.” that worked with unclear objectives and basic indicators. The objective of this work was to design a proposal for a continuous improvement plan applied to this company to optimize the results of its operations. This was done through competent theoretical foundations, the analysis of its current situation, and the development of the Deming cycle. In this way, “Utileza Ltd.” could become a more competitive company.

Keywords: Quality, Utileza Ltd., strategy, continuous improvement, indicators.



A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and curves, is located in the bottom right corner. Below the signature, the text 'Translated by' is written in a sans-serif font.

Ing. Paul Arpi

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	viii
1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 10	
Introducción	10
1.1. Análisis de la situación actual de la empresa	10
1.1.1. Entorno Interno	10
1.1.2. Entorno externo	35
Conclusión	70
2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE MEJORA CONTINUA	71
Introducción	71
2.1. Historia de la mejora continua en las empresas.	71
2.2. Conceptos de mejora continua	75
Conclusión	92
3. CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA CON LA APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING	93
Introducción	93
3.1. Gestión por procesos	93
3.1.1. Mapa de procesos	94
3.1.2. Matriz de interacción de procesos	102
3.1.3. Flujograma	104
3.1.4. Caracterización de procesos	106
3.2. Ciclo PHVA	111
3.2.1. Procedimientos y herramientas a utilizar	111
Conclusión	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	129

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades Primarias y de Apoyo	17
Tabla 2 Estrategias Ofensivas y de Ajuste.....	34
Tabla 3 Estrategias Adaptativa y Defensiva.....	35
Tabla 4 Cronología de presidentes del Ecuador	41
Tabla 5 Exportaciones del Ecuador Enero-Noviembre 2017.....	52
Tabla 6 Instituciones que ofertan educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento	56
Tabla 7 Estudiantes de educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento	57
Tabla 8 Objetivos del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información	65
Tabla 9 Planificación estratégica de la calidad, en comparación con la planificación estratégica tradicional.....	78
Tabla 10 Los 14 puntos sobre la calidad de Deming.....	87
Tabla 11 Tabla de zonas asignadas a vendedores	96
Tabla 12 Matriz de interacción de procesos de Utileza Cía. Ltda.	103
Tabla 13 Ficha de caracterización del proceso de ventas de Utileza Cía. Ltda.....	107
Tabla 14 Ficha de caracterización del proceso de facturación de Utileza Cía. Ltda	108
Tabla 15 Ficha de caracterización del proceso de bodega de Utileza Cía. Ltda	109
Tabla 16 Ficha de caracterización del proceso de crédito y cobranza de Utileza Cía. Ltda	110
Tabla 17 Tablero de control de Utileza Cía. Ltda.	113
Tabla 18 Hoja de verificación de Utileza Cía. Ltda.	114
Tabla 19 Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de ventas de Utileza Cía. Ltda.....	116
Tabla 20 Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de facturación de Utileza Cía. Ltda.....	117
Tabla 21 Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de bodega de Utileza Cía. Ltda.....	118
Tabla 22 Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de crédito y cobranza de Utileza Cía. Ltda	119
Tabla 23 Propuesta de los pasos “Hacer, Verificar y Actuar” del ciclo PHVA de Utileza Cía. Ltda.	123
Tabla 24 Información necesaria de notas de pedido.....	126

Índice de gráficos

Gráfico 1 Recaudación aduanera de salvaguardias.....	45
Gráfico 2 PIB precios del 2007 y variaciones por año	46
Gráfico 3 Movimientos de la deuda externa pública	47
Gráfico 4 Comparación entre la Deuda Externa Pública y el PIB	48
Gráfico 5 Salario unificado del sector privado.....	49
Gráfico 6 Variación del salario unificado periodo 2006-2017.....	49
Gráfico 7 Exportación de petróleo y valor unitario.....	50
Gráfico 8 Precio por barril de petróleo en dólares americanos.....	51
Gráfico 9 Exportaciones primarias e industriales periodo 2012-2016	52
Gráfico 10 Exportaciones, importaciones y términos de intercambio	53
Gráfico 11 Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017	54
Gráfico 12 Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2017	55
Gráfico 13 Evolución de la Incidencia de Pobreza por Ingresos en porcentaje. Ecuador 2006-2016.....	56
Gráfico 14 Porcentaje de personas analfabetas digitales por área.....	59
Gráfico 15 Porcentaje de población con celular y redes sociales.....	60
Gráfico 16 Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (Smartphone) a nivel nacional	62
Gráfico 17 Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por grupos de edad a nivel nacional	63
Gráfico 18 Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional	64
Gráfico 19 Acceso al internet según área.....	64
Gráfico 20 Mapa de procesos de Utilisa Cía. Ltda	102

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de Utilisa Cía. Ltda.....	11
Ilustración 2 Modelo de la Cadena de Valor	18
Ilustración 3 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	80
Ilustración 4 Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia	82
Ilustración 5 El ciclo de Deming o ciclo de mejora	88
Ilustración 6 Pasos de la resolución de problemas con herramientas	91
Ilustración 7 Mapa de cobertura nacional por zonas	97
Ilustración 8 Diagrama de flujo de procesos de Utilisa Cía. Ltda	105

INTRODUCCIÓN

Útilsa Cía. Ltda. es una compañía cuencana dedicada a la importación y distribución de útiles escolares, suministros de oficina y afines, para llegar a lo que es hoy en día, la misma ha tenido una amplia trayectoria de 28 años en el mercado ecuatoriano.

En enero del año 1990 la empresa fue fundada por el Ing. Hugo Palacios Ullauri, en ese entonces "Suministros del Austro", la misma se dedicaba solamente a la comercialización de artículos de oficina, con el paso del tiempo su portafolio de productos se amplió a útiles escolares, con esto en 1997 el nombre de la empresa cambió a "Importsun Cia. Ltda."

Acorde tanto a las necesidades de la empresa como de sus clientes, los bazares y papelerías, se comenzó a importar artículos de bazar, es por esto que su actividad económica hoy en día es la importación y distribución de útiles escolares, suministros de oficina y afines.

Por casi 24 años, la compañía realizó sus funciones en una casa adecuada con oficinas y bodegas en la calle Juan de Salinas y Luis Cordero; durante este lapso de tiempo estaba dedicada netamente a la distribución de los productos que importaba; hoy en día tiene sus oficinas y local comercial en la planta baja del Edificio La Cuadra 1 en la Eduardo Crespo Malo entre Mariscal Lamar y José Astudillo y sus bodegas en el parque industrial de la ciudad. A partir del cambio de domicilio, en el año 2015, la empresa abrió sus puertas al consumidor final.

En el año 1998 la empresa abrió una oficina en la ciudad de Quito y un año después una en Guayaquil y Manta, sin embargo, las tres se cerraron en 2001 manteniendo únicamente sus oficinas en Cuenca. Con el apoyo de sus vendedores Útilsa Cia. Ltda. tiene cobertura a nivel nacional excluyendo las Islas Galápagos.

El Ing. Palacios a sus cortos 21 años comenzó a comercializar los artículos de oficina que importaba inicialmente de Panamá, tuvo gran aceptación en el mercado local y aún más en la región amazónica en vista de la baja competitividad que existía en ese nicho de negocio. En ese entonces su hermano Paul Palacios fue el que colaboraba como vendedor; al poco tiempo se convirtieron en socios.

Acorde pasaron los años la competencia se tornó agresiva, este hecho hizo que el gerente realice su primer viaje a China en el año 2002 con el objetivo de ser importadores directos y cortar la relación con intermediarios como Panamá y Los Ángeles. Desde entonces la empresa negocia con el exportador más grande del mundo y a su vez tiene la representación de la marca alemana Pelikan la cual tiene sus plantas en México y Colombia.

Conforme se consolidaba la empresa los proveedores le otorgaron mayor facilidad de crédito, se logró abrir más mercado en cada provincia, se contó con más personal con funciones específicas, en fin. En la actualidad la compañía cuenta con el personal adecuado para realizar sus actividades, la infraestructura organizada y metas alcanzables propuestas por gerencia con el fin de que Utileza Cía. Ltda. crezca en todo ámbito

1. CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Introducción

Útilesa Cía. Ltda. se ha convertido en un importante distribuidor de útiles escolares, suministros de oficina y afines alrededor del país, es oportuna la realización del análisis de la situación actual tanto interna como externa de la empresa, de esa manera se puede tener un panorama claro de su realidad y poder plantearse objetivos acordes a la misma.

En el ámbito interno se desarrollan varios conceptos, como lo es la manera que se encuentra organizada la compañía, así como su misión, visión y valores. También es importante mencionar cómo se maneja la estructura de sus procesos actualmente, el análisis de la cadena de valor y el desarrollo del F.O.D.A. y sus respectivos cruces, cada uno de estos puntos son de vital importancia para el estudio.

En cuanto al análisis externo, se engloban temas como las cinco fuerzas de Porter y el análisis P.E.S.T.A.L., los cuales nos brindan información útil para así poder plantearse estrategias y tomar decisiones asertivas.

1.1. Análisis de la situación actual de la empresa

Es de suma importancia para los gerentes, propietarios y todo aquel que se encuentre conectado a la idea de hacer el crecimiento de su empresa exponencial, el conocer a cabalidad su entorno tanto interno como externo con el fin de tener todas las estrategias y herramientas desarrolladas listas a aplicarse para cada caso si fuese necesario.

1.1.1. Entorno Interno

1.1.1.1. Organigrama

El organigrama de Útilesa Cía. Ltda. está liderado por la junta directiva la cual la conforman los socios de la empresa, Ing. Hugo Esteban Palacios Ullauri y Paul Bernardo Palacios Ullauri los cuales poseen el 75% y 25% de la compañía respectivamente, los que

le siguen el gerente comercial y financiero. El gerente comercial tiene relación directa con los procesos de ventas, compras, talento humano, sistemas y bodega. El gerente financiero tiene conexión directa con los procesos administrativos, es decir, contabilidad y crédito y cobranzas. Cabe recalcar que si bien existe una jerarquía en la compañía, se tiende a una organización de manera horizontal.

Ilustración 1

Organigrama de Utilesa Cía. Ltda.



Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

1.1.1.2. Misión

La misión que Utilesa Cía. Ltda. ha proporcionado a la empresa es la siguiente:

Proveer a nuestros clientes un amplio surtido de útiles escolares, suministros de oficina y productos a fines, de buena calidad, con un excelente servicio, a un bajo precio.

Para poder generar continuamente valor a nuestros clientes con la ayuda de:

- Los productos adecuados a las necesidades de nuestros clientes.
- La mejora consecutiva de la gestión operativa de la empresa.
- Talento humano capacitado, motivado, orientado a brindar resultados de excelencia.

- Los procesos de Utileza operados de manera amigable con el medio ambiente siendo socialmente responsables.

1.1.1.3. Visión

La visión de Utileza Cía. Ltda., que es lo que quiere llegar a ser la empresa, es la siguiente:

Convertirse en el principal proveedor de útiles escolares en la ciudad de Cuenca y en uno de los principales del país. Elevando el nivel de satisfacción y confianza de nuestros clientes y colaboradores, así como también incentivar a la creación de iniciativas enfocadas al beneficio de la sociedad.

- Manejar marcas líderes del mercado para cubrir las necesidades de nuestros clientes.
- Ser el proveedor favorito del mercado.
- Potenciar la innovación y el crecimiento de la empresa.

1.1.1.4. Valores de la empresa:

Toda empresa debe operar bajo ciertos valores con los que cada trabajador debe ponerlos en práctica al realizar sus funciones.

A continuación se enlistan los que Utileza Cía. Ltda. ha rescatado como los más importantes:

- Respeto
- Honestidad e Integridad
- Puntualidad
- Comunicación
- Responsabilidad Social
- Servicio al Cliente

- Solidaridad
- Trabajo en equipo

1.1.1.5. Estructuración actual de los procesos de la empresa.

Los procesos actuales de Utileza Cía. Ltda. si bien se encuentran definidos en su mayoría, al ser una empresa familiar, que tiene a tres hermanos laborando en la misma, se presta para que los funcionarios confundan la autoridad y no sepan a quien rendir cuentas. Es sumamente necesario que cada trabajador sepa cuál es la persona a la que debe reportar y demostrar los resultados de sus labores.

La empresa opera con seis procesos, los cuales son:

- **Proceso de compras**

Utileza Cía. Ltda. importa la mayoría de sus productos, sin embargo, existen marcas específicas que ya sea por exclusividad dada a alguna empresa ecuatoriana o porque se producen en el país, se las deben adquirir nacionalmente. Esto quiere decir que existen dos procesos de compras, el uno el de importaciones y el otro el de adquisiciones nacionales o locales.

El encargado de las importaciones en la actualidad es el gerente comercial, el mismo realiza viajes a distintos países con el fin de ubicar, acorde al requerimiento del mercado, productos de buena calidad a buen precio. Las personas que le informan de las necesidades de los clientes son los vendedores, a los que se les hace llegar fotografías o se les entrega muestras de la futura mercadería con el fin de que den a conocer las novedades a los demandantes.

La empresa tiene también una trabajadora en China con la cual el gerente comercial tiene contacto directo a tiempo completo, su función es encontrar mercadería que tenga cierto potencial y a su vez enviar imágenes de cada producto con el fin de poder analizar qué tan factible sería comercializar los mismos, midiendo la relación entre varias variables como los son el precio, el tamaño, la calidad, si se da el caso de enviar muestras físicas, y que tan altas son las restricciones a las importaciones a cada producto.

Por otro lado está la persona encargada de realizar las compras nacionales y locales, por el momento la empresa ha delegado esta tarea a distintas personas durante cortos períodos de tiempo, hoy en día la encargada de esta labor es la facturadora, la cual se encuentra laborando en el local comercial y está al tanto, al momento de facturar, de la cantidad de stock que se tiene tanto en lo nacional como lo importado. En el caso de que haya escases en algún tipo de producto procede a llamar o enviar un correo al proveedor con el que se trabaja y se realiza una reposición. Si el proveedor se encuentra desabastecido se recurre a otra compañía analizando las facilidades de crédito, servicio de transporte de mercadería, calidad, precio, entre otros.

- **Proceso de ventas**

La empresa tiene cobertura nacional excluyendo las Islas Galápagos. Para llegar a las tres regiones, es decir costa, sierra y oriente se dividió al Ecuador por zonas con el fin de que cada vendedor tenga clara la zona a la que debe llegar y tratar de cubrir lo máximo posible. La primera zona es Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago, la segunda es Azuay y Cañar, la tercera es El Oro, Guayas, Santa Elena, Manabí, Los Ríos, la cuarta es Chimborazo, Tungurahua, Bolívar, Cotopaxi, la quinta zona es Pastaza, Napo, Orellana, Sucumbíos, la sexta zona es Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha, Esmeraldas, Imbabura y Carchi.

Los vendedores deben cumplir ciertos cupos los cuales varían mensualmente ya que el negocio de papelería es estacional. Al alcanzar los mismos tienen un cierto porcentaje de comisión, posteriormente este se incrementa acorde a la cantidad que se venda.

Los vendedores deben reportar sus labores al gerente comercial así como presentar solicitudes de descuentos o facilidades de pago para sus clientes al mismo.

Al momento de obtener un pedido los agentes los envían ya sea vía correo electrónico, Whatsapp, o si se acomodan de mejor manera le hacen llegar a la persona encargada de facturación una hoja de pedido llenada a mano.

Los vendedores tienen la obligación de recomendar la compra al gerente comercial de nuevos productos, con el fin de ampliar el portafolio, además de retroalimentar tanto positiva como negativamente acerca de la calidad, los precios y demás comentarios que se puedan manifestar en cuanto a los artículos o el servicio.

- **Proceso de bodega**

La bodega está conformada por el jefe de bodega y sus auxiliares, los mismos tienen la obligación de sacar los pedidos facturados por la persona competente, estos deben ser revisados con el fin de minimizar el grado de error. Al embalar los bultos los enumeran y embarcan en los camiones de las compañías contratadas para enviar la mercadería al resto del país. En el caso de los clientes que se encuentran en el Azuay, uno de los bodegueros entrega el requerimiento personalmente en el camión de la empresa.

- **Proceso contable**

Útilsa Cía. Ltda. lleva la contabilidad al día, como lo hacen otras empresas serias, apenas se recibe una factura se la ingresa al sistema revisando si es un costo o un gasto, así como también al momento de realizar compras locales se está a tiempo en elaboración de retenciones.

Antes de sacar los pagos a los proveedores, se pide la respectiva autorización al gerente financiero, el mismo analiza primeramente la liquidez y el monto que se pagará, acorde a los resultados de dicho análisis se cancela la totalidad de la deuda o por partes.

Cabe mencionar que se elaboran mensualmente todos los documentos relacionados al área contable de la empresa como por ejemplo el balance general.

- **Proceso de crédito y cobranza**

El trabajador encargado del proceso de créditos y cobranza gestiona todas las cuentas de los clientes por vendedor, además realiza los reportes de mora y los analiza junto con el gerente financiero ya que si es que un cliente no cancela sus cuentas a tiempo, el crédito se cancela y se procede a bloquear al mismo.

Los requerimientos nuevos de cada cliente también son notificados a CRÉDITOS Y COBRANZA con el fin de dar el visto bueno de envío de nueva mercadería a clientes, ya que puede darse el caso de que clientes morosos realicen pedidos sin haber cancelado su deuda.

El encargado de cobranzas debe estar al tanto de cada cobro ya sea en efectivo, cheque, o de cualquier manera que pueda ser aprobada la cancelación de su mercadería.

- **Proceso de facturación**

La persona encargada de la facturación, recibe los requerimientos de los clientes de parte de los vendedores, de cualquiera de las formas que se manifestaron anteriormente, es decir, vía whatsapp, correo electrónico o mediante el envío de la hoja de pedido. La facturadora al recibir la aprobación del pedido de parte del proceso de crédito y cobranza procede a emitir la factura y se la envía a bodega. Existen casos en los que algunos productos solamente se encuentran en el local comercial. En estas ocasiones la ayudante del local prepara la parte del pedido que se encuentra en esa bodega y al momento en que los compañeros de la bodega del parque industrial se acercan a retirar las facturas se envían también los pedidos adjuntos. Finalmente el personal de bodega finaliza el despacho del pedido, embalándolo y entregándolo.

1.1.1.6. Cadena de valor

Michael Porter es un reconocido economista estadounidense el cual ha redactado varios libros que han aportado valiosas herramientas para desarrollar estrategias, realizar diagnósticos y en general mejorar el desempeño de las empresas, para así tener el panorama claro para tomar decisiones asertivas.

Uno de los libros del autor se denomina "Competitive Advantage", en el mismo se explica la cadena de valor, su uso y su aporte a las empresas. Esta herramienta permite dividir el funcionamiento de la organización en actividades que se encuentran interconectadas, las cuales se dividen en primarias y de apoyo.

Tabla 1

Actividades Primarias y de Apoyo

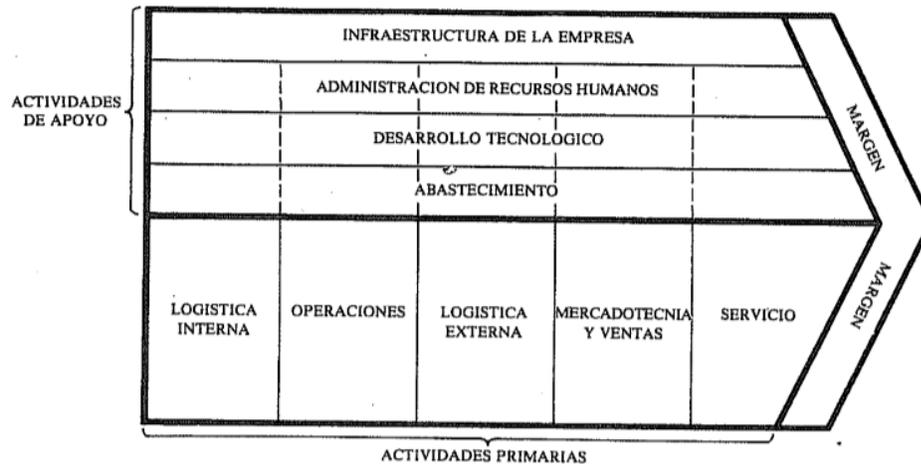
Actividades Primarias	Actividades de Apoyo
Logística Interna	Infraestructura de la Empresa
Operaciones	Administración de Recursos Humanos
Logística Externa	Desarrollo Tecnológico
Mercadotecnia y Ventas	Abastecimiento
Servicio	

Elaboración Propia.

El analizar a la empresa por actividades nos proporciona una idea más amplia del aporte de cada una para generar una ventaja competitiva sostenible. Para que se dé lo antes mencionado la cadena de valor tiene que ser menos costosa o debe tener un mayor grado diferenciador que la competencia.

Ilustración 2

Modelo de la Cadena de Valor



Fuente: (Porter, 1991)

“Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio.” (Porter, 1991, pág. 65)

A continuación se desarrollan las actividades genéricas de la empresa Útilsa Cía. Ltda.

1.1.1.6.1. Actividades Primarias

Logística Interna

El almacenamiento de la mercadería es de suma importancia ya que si no se colocan los bultos de ciertos productos adecuadamente, se pueden echar a perder y en ese caso causaría una fuerte pérdida tanto para la empresa como para el personal responsable. Generalmente al recibir nuevos contenedores, el personal de la bodega matriz organiza con anterioridad un espacio para la mercadería, con el fin de que posterior a su revisión la coloquen adecuadamente. Se debe tomar en cuenta que la mercadería antigua es la que

primero se debe despachar ya que existen productos como temperas que pueden llegar a secarse, dando lugar a una pérdida para la empresa.

El mismo método lo realiza el local comercial debido a que existen proveedores que realizan las entregas de los pedidos en este. La persona que recibe los requerimientos tiene la obligación de realizar el conteo de cada producto, con el fin de notificar algún faltante a la empresa que lo envía.

Para generar un correcto abastecimiento la persona encargada del local siempre verifica el stock, si se requiere mercadería nacional realiza las reposiciones respectivas, si son productos importados los que hacen falta se procede a transferir de la bodega matriz al local una cierta cantidad acorde a las ventas. En el caso de no tener inventario, en ninguna de las dos bodegas de productos extranjeros, el delegado de importaciones debe realizar los pedidos necesarios con anterioridad, midiendo el tiempo que toma el proceso mencionado.

- **Operaciones**

Al ser una empresa netamente comercial, Útilsa Cía. Ltda. no realiza transformaciones de sus productos, únicamente lo que modifican en ciertos artículos son las unidades por ejemplo: se compran botones para manualidades a granel y el personal competente realiza bolsas de menor cantidad para la venta al consumidor final.

La compañía, como se lo ha mencionado anteriormente, tiene su local comercial y oficinas en un domicilio y sus bodegas en otro. El primero dispone de una pequeña bodega en la cual se almacenan ciertos productos que no se encuentran en la bodega principal, lo que hace que los pedidos se dividan en dos partes. Los adjuntos son sacados en el local y a su vez se los retiran junto con la factura respectiva, trasladándolos hacia la bodega del parque industrial. Este hecho da como resultado una pérdida de recursos como lo son el tiempo, el cual se transforma en dinero.

Llegar a cumplir con los objetivos planteados por la empresa en el proceso de ventas, el cual es el más importante, ha sido un reto constante, esto se debe a que no se dispone de la cantidad de vendedores adecuada para cubrir de manera óptima cada

provincia del Ecuador. Se les ha dificultado el conseguir personal calificado, que se adapte al negocio de papelería y cumpla con los cupos establecidos. Es un obstáculo para los trabajadores el cubrir zonas que se encuentran lejos entre sí, dando como resultado que su jornada laboral la pasen más en el vehículo que en las visitas a los clientes.

- **Logística Externa**

La rapidez del despacho de los pedidos a los clientes dependen del domicilio de los mismos. Para los clientes que se encuentran en el cantón Cuenca, la empresa procede a transportar los requerimientos en su camión sin costo alguno. Los clientes que se encuentran en las provincias Azuay, Morona Santiago, Cañar, Zamora Chinchipe y Loja asumen su propio flete, al resto de provincias del Ecuador se llega contratando el servicio de transporte y asumiendo el costo.

Por otra parte se tiene también servicio a domicilio a los padres de familia de igual manera en época de ventas altas de listas de útiles escolares. Este servicio lo implementaron hace dos años con el objetivo de estar un paso más allá de la competencia, hoy en día este servicio ya no es un atributo diferenciador. El primer año que se implementó, la empresa asumió el costo del transporte. El año pasado decidieron realizar un convenio con una empresa de motorizados, esta vez el costo del envío lo asumió el padre de familia sin opción a devoluciones.

Por otra parte la empresa tiene proveedores internacionales como nacionales. Las relaciones con los del exterior tienen cinco, ocho y quince años de duración hasta la fecha, las cuales han sido buenas consolidando el paso del tiempo. Cada una brinda ciertos beneficios a la empresa como lo son, las facilidades de crédito, el apoyo ya sea con productos o dinero para publicidad, entre otros.

El negocio de papelería tiene una amplia oferta en cuanto a proveedores nacionales especializados en la importación de distintas marcas y otros en la producción de productos. Útilsa Cía. Ltda. trabaja con estos dos tipos de proveedores, manteniendo una gran relación laboral, ya que con algunos ha durado desde la apertura de la empresa y los otros se han unido al portafolio de proveedores acorde a las necesidades de la misma. Cada proveedor se preocupa constantemente de renovar su imagen y a los productos,

manteniendo o incluso mejorando su calidad. En retribución, la compañía cumple con sus pagos acorde al crédito otorgado.

- **Mercadotecnia y Ventas**

La gestión de marketing fue prácticamente nula hasta el año 2016, en el que se contrató a una empresa dedicada a publicidad, la misma realizó un buen trabajo en redes sociales durante la temporada escolar, sin embargo, acorde a la decisión de reducir gastos cortaron la relación comercial y por ende finalizaron las publicaciones hasta la siguiente temporada escolar.

En el año 2017 el personal de la compañía realizó publicidad en sus páginas con la capacitación de un profesional de diseño, el cual fue contratado para desarrollar una nueva imagen para la empresa y una mascota a la que se denominó “Utilisto”, un joven oso de anteojos vestido con los colores de la bandera del Ecuador, que para “ir a clases” carga siempre su mochila con útiles escolares.

Con la ayuda de Utilisto se reactivó la página de Facebook, ya que él fue el encargado de dar los anuncios importantes de temporada, promociones y mantener a los seguidores al tanto de sus aventuras. Contrariamente, las cuentas de Twitter e Instagram no tienen mayor movimiento ya que poseen menor llegada a los clientes.

Este personaje ha tenido una gran acogida con niños y jóvenes en los eventos que Utilesa Cía. Ltda. ha podido participar desde su lanzamiento. Al momento de animar a los cursos vacacionales, cumpleaños, aniversarios, entre otros días especiales, los niños gustosamente se acercan a abrazarlo y a su vez Utilisto cuando es temporada escolar, les entrega una tarjeta de descuento en sus útiles dirigida a los padres de familia. Esta es una de las estrategias de marketing de la empresa, la cual tiene el objetivo de llegar directamente a los más pequeños con el fin de que puedan identificar la marca desde temprana edad y sepan que existe una alternativa diferente e interactiva.

La tendencia de hoy en día en redes sociales, es el sortear productos atractivos con el fin de que la página gane más seguidores y que las siguientes publicaciones tengan más alcance. Para esto, la empresa ha sorteado dos años consecutivos listas de útiles completas,

lo que ha resultado favorable ya que la cantidad de seguidores en Facebook ha ascendido a más de 4000.

La compañía no descuida los medios de publicidad masivos como lo son: los periódicos, la radio y la entrega de flyers publicitarios, a estos últimos se les ha cambiado el arte cada año, ofrecen buenos descuentos además de un cupón para participar en un sorteo por 50 premios tecnológicos como mp3, parlantes, audífonos, entre otros. Los mismos son entregados a la salida de unidades educativas o van engrapados a las listas de útiles de las instituciones que les han permitido hacerlo.

Cabe mencionar, que las estrategias de marketing son aplicadas solamente en temporada escolar, lo cual es un error de la empresa ya que se recomienda que las páginas de redes sociales deben estar activas durante todo el año.

- **Servicio**

Acorde a los rúters establecidos por gerencia, los vendedores deben realizar visitas mensuales a los clientes mayoristas, brindándoles de ese modo un trato personalizado, sin embargo, la lista es extensa y se le dificulta al personal cumplir con este objetivo.

Al momento de que el cliente realiza un pedido, el personal que tiene conexión con los requerimientos los envía de la manera más rápida posible, ya sea por correo electrónico, vía Whatsapp o incluso una llamada en el caso de un pedido específico, de esta manera cumplen con la meta de un servicio rápido.

Este año la empresa ha implementado el servicio de ventas por llamadas telefónicas, es decir, a todo cliente se lo llama constantemente a ofrecer los productos nuevos, promociones y en general a ponerse al tanto de las necesidades de los mismos, pidiendo retroalimentación tanto positiva como negativa con el objetivo de minimizar errores involuntarios.

En el portafolio de clientes de Útilisa Cía. Ltda. se encuentran unidades educativas como por ejemplo: centros de desarrollo infantil, escuelas, colegios, universidades, entre otros. Estas, durante el año lectivo, les solicitan auspicios de todo tipo, desde medallas

hasta premios para proyectos de distintas temáticas. La empresa apoya dichas peticiones, a la medida que se le es posible, las cuales posteriormente se transforman en una herramienta para abrir las puertas en la venta de materiales a las instituciones.

Además la empresa ha realizado por dos años consecutivos charlas formativas dirigidas a los docentes de las unidades educativas, las mismas han tratado temas de interés actual como lo fue “PNL y la Educación” y “El Arte de Hacerme Cargo”. En ambos casos las dictaron expositores internacionales especializados en los temas manifestados. Este tipo de apoyo realza la fidelidad de los clientes fuertemente, ya que es un aporte al conocimiento de las personas tanto a nivel profesional como personal.

En la actualidad el Ministerio de Educación obliga a los centros educativos a exhibir los precios de las listas de útiles. Uno de los servicios adicionales de Utilesa Cía. Ltda. es el de realizar las cotizaciones de las mismas, con el objetivo de que se coloquen en sus carteleras y a su vez se realice publicidad indirecta.

Por último el servicio que se les proporciona a los padres de familia en temporada escolar, es un atributo diferenciador contra la competencia. La empresa les otorga facilidades, como el disponer la lista de útiles ya armada o incluso facturada si el cliente así lo desea, con el objetivo de agilizar el proceso y no tenga que perder tiempo en largas filas. Simplemente con la confirmación de una llamada, un correo electrónico, un mensaje a Whatsapp o a Facebook, el personal tendrá listo el requerimiento, así solamente se acerca a cancelar y retirar el material. Para los padres que tienen trabajos a tiempo completo y se les dificulta acudir al local, la empresa brinda el servicio a domicilio el cual ha tenido gran acogida.

1.1.1.6.2. Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la Empresa**

Utilesa Cía. Ltda. desde que se fundó no ha operado con alguna planificación a mediano y largo plazo. El gerente ha impuesto objetivos a corto plazo acorde a su criterio. En cuanto al tema de estrategias, al igual que la planificación, la compañía carece de las mismas. Generalmente cuando deciden implementar alguna mejora en un proceso

simplemente lo hacen acorde a su experiencia sin tener un plan ni estrategia definida. El año pasado contrataron una asesoría externa, la cual dio lugar a que los líderes tengan cierta claridad de a dónde quieren llegar.

Por otro lado, la empresa mantiene su contabilidad a tiempo, lo que permite tomar decisiones fácilmente cuando se necesita un análisis contable para actuar.

- **Administración de Recursos Humanos**

Al tener a tres hermanos que forman parte de la cabeza de la empresa, hace que sus objetivos se puedan alinear fácilmente, ya que mantienen una buena relación laboral y a su vez fortalece sus lazos familiares. El socio mayoritario, actual gerente comercial, es visto como un líder por parte de los colaboradores. Generalmente busca incentivarlos emocionalmente, dándoles ánimos con el fin de que cumplan sus objetivos y rindan en sus labores. En los momentos de trabajo demandante, por ejemplo en la temporada escolar de la sierra, se entrega un bono a los trabajadores con mejor rendimiento. El objetivo es mantener la motivación del personal en altos niveles y que sientan el apoyo de sus jefes, ya sea monetaria o emocionalmente.

Por otro lado, se tiene un proceso básico y eficiente de reclutamiento de personal. Primeramente la persona encargada de R.R.H.H recibe las hojas de vida de los aspirantes, las examina en ese mismo momento realizando preguntas competentes a la información descrita en la carpeta y a su vez verifica que cada perfil esté acorde a las necesidades de la empresa. Posteriormente se entregan los currículos seleccionados a gerencia, con el objetivo de obtener su aprobación y por último se procede a llamar al nuevo personal. La rotación del personal es relativamente baja, excluyendo los casos de los trabajadores que se contratan en temporada fuerte, la cual es específicamente los meses de agosto y septiembre.

Una de las debilidades de la organización, es la falta de capacitación que se le brinda al personal tanto externa como internamente. El conocimiento que han adquirido cada uno de los colaboradores es mediante el tiempo de experiencia o por su cuenta. Este acontecimiento puede repercutir seriamente en un futuro cercano, ya que cada proceso de

la empresa debe estar a la vanguardia en cuanto a los avances tanto teóricos como prácticos.

- **Desarrollo Tecnológico**

Durante más de 24 años los vendedores de la empresa tomaban los requerimientos en notas de pedido y los hacían llegar físicamente a facturación, lo que retrasaba el proceso drásticamente y las necesidades urgentes las dictaban vía telefónica. Con el paso de los años se desarrolló el uso del correo electrónico, lo que facilitó el poder enviar los pedidos de manera digital. En el año 2014 se entregaron tablets a los vendedores, con el fin de que se entreguen las órdenes en un solo formato y se pueda trabajar de manera inmediata con facturación, sin embargo, la conectividad de la compañía telefónica con la que trabaja la empresa es deficiente. Además los colaboradores tuvieron una baja adaptabilidad a esta nueva forma de laborar, puesto que la toma de requerimientos se tornó más lenta. Lo que dio lugar a la decisión de volver a tomar los pedidos físicamente y a su vez enviarlos mediante una fotografía vía whatsapp o correo electrónico. Este acontecimiento deja mucho que desear, ya que la tecnología hoy en día es una necesidad para toda empresa, más no una opción.

El sistema operativo de Utilesa Cía. Ltda. fue contratado con una compañía especializada en los mismos. Cada año se ha invertido una fuerte cantidad de dinero con el objetivo de que se torne veloz y completo, con cada vez más herramientas útiles que acorten el tiempo de trabajo y se optimicen recursos. Es un sistema completo en el que se trabajan varios procesos de la empresa como lo son: facturación, contabilidad, cartera, tesorería, entre otros. El historial operativo que brinda el mismo, genera los reportes necesarios para poder medir las labores de cada uno.

La compañía tiene una persona de planta debidamente capacitada para enmendar los errores que genera el sistema o cualquier dispositivo electrónico de la empresa. Otra de sus funciones es la elaboración de los catálogos digitales, los cuales deben estar actualizados a la fecha. Los mismos son enviados a los vendedores con el fin de que les hagan llegar a sus clientes, así como también se suben a la página web creada por el mismo trabajador y por ultimo son publicitados en las redes sociales que manejan.

- **Abastecimiento**

La gestión de compras y la relación con los proveedores nacionales es buena, generalmente la reposición de sus productos es rápida y la opción de crédito es amplia. Por lo contrario, el proceso de abastecimiento de productos importados es más lento, los pedidos se tienen que realizar con un gran tiempo de anticipación, debido a que se debe tomar en cuenta lo que tardan en ser producidos, empacados y transportados. El traslado puede ser por agua en el caso de negociaciones con China o México y por tierra en países más cercanos como Colombia. En el momento en el que no se calculó bien este lapso de tiempo y la mercadería llega atrasada, se pierde de vender una temporada entera ya sea la escolar de la costa, sierra, navideña entre otras.

Uno de los temas controversiales con los proveedores nacionales, se presenta cuando la empresa se queda con mercadería de los mismos al finalizar las temporadas. Existen unos que brindan su apoyo re direccionando los productos sobrantes a otros de sus clientes y hay otros que no proporcionan dicho servicio, lo que repercute en un costo de mantención de inventarios hasta la próxima temporada, debido a que son artículos que rotan en su mayoría una vez al año.

En 2017 la empresa invirtió en la contratación de una consultoría, con el objetivo de no perder el enfoque y estar bien alineados a objetivos claros y viables tanto a corto, mediano y largo plazo.

Útilsa Cía. Ltda. abastece las necesidades de los vendedores, es decir, sus viáticos son entregados oportunamente, a su vez ellos deciden donde y cuanto gastar en hospedaje, alimentación y transporte.

1.1.1.7. Análisis F.O.D.A.

Una de las herramientas que es de gran utilidad para las empresas es el análisis F.O.D.A.: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual nos muestra un estudio interno y externo de la empresa. Al tener identificados estos cuatro elementos se procede a realizar el F.O.D.A. cruzado.

Con toda esta información se podrán crear estrategias con distintos enfoques, para así tomar decisiones más asertivas disminuyendo el grado de error. El cruce FO determina estrategias ofensivas, las FA son las de ajuste, las DO se tornan adaptativas y las DA se refiere a las defensivas o de supervivencia.

1.1.1.7.1. Matriz F.O.D.A

A continuación se encuentra desarrollada la matriz F.O.D.A de Útilsa Cía. Ltda.

Fortalezas:

1. La empresa hace planificación del día a día, la cual permite que cada colaborador sepa lo que debe hacer en todo momento, con la guía del gerente comercial y financiero.

2. La empresa ofrece garantías de los productos a sus clientes.

3. Existe información sobre el producto, como lo es la impresión y colocación de las etiquetas con su respectivo código de barras. Este plus agiliza la facturación de los mismos, ingreso de inventarios, entre otros, lo que permite que los clientes al por mayor se familiaricen con la codificación de la empresa, aumentando su fidelidad.

4. La logística de salida de pedidos es rigurosa. Al ser sacados por una persona y verificados dos veces por trabajadores distintos, se presenta un margen de error mínimo.

5. La estrategia de bajos precios se encuentra bien definida por gerencia. Cada vez que un trabajador notifica que un producto se encuentra más económico en el mercado, el gerente comercial lo coloca por debajo de la competencia.

6. La comunicación entre procesos es satisfactoria, cada trabajador dispone de todos los medios para poder comunicarse rápidamente, además la Gerencia siempre solicita que se manejen con correos electrónicos o mensajes de respaldo.

7. Los convenios que tiene la empresa con las unidades educativas, incrementan la fidelidad de las mismas así como también de los padres de familia. Con cada año transcurrido, se incrementa la cantidad de relaciones laborales, debido a la satisfacción mutua del servicio prestado a las instituciones.

8. La contabilidad se mantiene a tiempo, dando lugar a la posibilidad de tener en cualquier momento la información necesaria para tomar decisiones competentes.

9. La aplicación de la toma de decisiones es inmediata, es decir, al momento de que la Gerencia decide algo, todo proceso y personas involucradas lo aplican sin procrastinar.

10. La estructura organizacional general es óptima, cada proceso tiene su responsable y los mismos un jefe con el que mantienen contacto siempre.

11. La responsabilidad social de Utileza Cía. Ltda. es activa. Realizan donaciones, a medida de lo posible, a escuelas de escasos recursos. La mascota “Utilisto” se presenta en agasajos de dichas instituciones, así como también en lugares que lo necesitan como lo es SOLCA, con el objetivo de animar a los niños y compartir momentos agradables.

12. El servicio al cliente en el local comercial ha sido calificado satisfactoriamente acorde a las comentarios de los mismos, lo que permite que se genere publicidad positiva entre ellos.

13. La importación es directa, lo que permite que se manejen precios más bajos a comparación de las empresas que trabajan con intermediarios.

14. La cobertura nacional da lugar a que con el transcurso del tiempo, se vaya llegando a más clientes en cada provincia, posicionando a la empresa y a su marca.

15. El pago puntual a proveedores realza la seriedad de Utileza Cía. Ltda., lo que da soporte a una buena relación con los mismos.

16. El ambiente laboral es adecuado. Se mantienen buenas relaciones entre trabajadores, lo que facilita a que la rotación del personal sea baja.

17. La flexibilidad con los clientes es alta, lo que permite que la fidelidad de los mismos se potencialice. Por ejemplo cuando se presenta el caso de devoluciones, las mismas son aceptadas sin problema.

18. La puntualidad de los pedidos entregados es óptima, la empresa tarda en promedio de 24 a 72 horas en enviar los pedidos a cualquier punto del país. Excluyendo factores externos que retrasen el proceso, como lo es el transporte contratado.

Oportunidades:

1. El mayor mix de productos que ofrece el mercado, permite que la empresa pueda expandir su catálogo saliéndose de su zona de confort.

2. El tiempo de entrega de proveedores nacionales es oportuno. Cuando se realizan pedidos, siempre hay una empresa que tiene el stock adecuado y envía la mercadería cuando la necesitan.

3. El precio que ofrecen las compañías del exterior a Utileza Cía. Ltda. es conveniente, por los volúmenes manejados al ser importadores y al ser clientes frecuentes.

4. Los padres de familia que trabajan son ocupados y no disponen de tiempo para ir a comprar las listas de útiles. Para su comodidad se brinda el servicio personalizado de Utileza Cía. Ltda., el cual llega a sus domicilios.

5. El mercado insatisfecho, el cual está conformado por bazares, papelerías, mini mercados, entre otros, es extenso. Estos son clientes potenciales, a los que la empresa puede llegar fácilmente.

6. La competencia no es profesional, es decir, la mayoría de papelerías se manejan con precios que varían con cada compra que se les hace, los pedidos llegan con faltantes o sobrantes, no disponen de servicio post venta, entre otros.

7. No existen muchos productos sustitutos a los suministros de oficina y útiles escolares, toda empresa o unidad educativa necesita de materiales para poder realizar sus labores.

8. El gobierno invirtió en mejorar las vías de acceso a pueblos y comunidades, lo que facilita a los vendedores el poder transportarse y llegar a cubrir cada vez más zonas del país.

9. Las temporadas altas, como lo son la temporada escolar de la sierra y de la costa, al ser bien planificadas se pueden lograr grandes ventas.

10. La gran oferta de instituciones educativas son parte de los clientes potenciales. Estas en su mayoría no identifican a la empresa, ya que su local al público lleva pocos años de apertura.

11. La cantidad de compañías que existe en el mercado es amplia, cada una de ellas necesita de productos que oferta Utilesa Cía. Ltda. para poder realizar sus operaciones.

Debilidades:

1. Las instalaciones de la empresa son arrendadas, lo cual incide en un gasto. Además, la infraestructura es inadecuada, debido a que sus oficinas y local lo tienen en un domicilio diferente al de las bodegas.

2. La comunicación manual que manejan los vendedores al realizar los pedidos es lenta y permite un alto margen de error, ya que la persona encargada de facturación puede interpretar mal su caligrafía.

3. La disponibilidad de productos no siempre es la óptima, ya que hay ocasiones en que la cantidad que se ha abastecido es mínima, dando lugar a que se agoten rápidamente.

4. Utilesa Cía. Ltda tiene pocos años de atención al público, lo que le dificulta que las empresas, las instituciones educativas y los padres de familia, le identifiquen como una alternativa de compra.

5. El insuficiente mix productos que posee la compañía es una limitante para los clientes, ya que cuando desean realizar sus pedidos, prefieren hacerlo en un solo lugar.

6. La imagen de la marca Utilesa no ha sido trabajada apropiadamente, es decir, no se ha realizado publicidad, así como tampoco implementado promociones y en general, no han ofrecido los productos con algún tipo de valor agregado a sus clientes.

7. La publicidad y el marketing son deficientes, las publicaciones en redes sociales son inconstantes e incluso algunas no tienen actividad.

8. La gestión de búsqueda de nuevos clientes es prácticamente nula, los vendedores se mantienen en su zona de comodidad al tener su cartera de clientes establecida.

9. La falta de capacitación en general de todo el personal de la empresa, da lugar a que se obtengan los mismos resultados y no trascienda con nuevas herramientas.

10. La escasa planificación estratégica a largo plazo, no permite que se defina un norte. Tanto los trabajadores como los gerentes, no se encuentran alineados a un objetivo general.

11. La implementación de herramientas estratégicas generales es deficiente, no existe formalidad en la aplicación y uso de planes, proyectos, indicadores, entre tantos otros temas de gran utilidad.

12. Las políticas no se respetan por parte de los vendedores, ya que hay casos en los que para vender más, colocan sus propios descuentos o solicitan siempre el envío urgente de sus pedidos, sin respetar el orden de llegada de los mismos al proceso de facturación.

13. La cobertura es ineficiente, debido a que la empresa tiene vendedores encargados de cubrir zonas muy amplias, lo que hace que no alcancen a visitar a todos los clientes mensualmente.

14. Los altos gastos financieros, es decir, el monto de intereses que asume la empresa es extenso, lo que limita de gran manera su liquidez.

15. Los altos inventarios que se manejan, en especial en temporadas altas, son un costo para Utileza Cía. Ltda. en especial cuando no se logra vender toda la mercadería y se debe esperar un largo tiempo para poder liquidarla.

16. El servicio post venta de la empresa es prácticamente nulo, lo que implica tener una comunicación deficiente con los clientes.

17. La estructura del proceso de ventas es deficiente, ya que no cuenta con el número de vendedores adecuados para cubrir todo el país.

18. La falta de control e indicadores repercuten en el escaso crecimiento que presenta la empresa, ya que sin los mismos no se pueden medir las labores de cada trabajador y por ende el funcionamiento general de la empresa.

Amenazas:

1. En el mercado se puede encontrar un mayor mix de productos del que posee Utilesa Cía. Ltda.

2. Los clientes, como por ejemplo las instituciones educativas son inflexibles, ya que piden marcas específicas que la empresa no maneja.

3. Los distribuidores nacionales tienen mejores precios en ciertos productos, lo que da lugar a una guerra de precios y por ende baja la utilidad en los mismos.

4. La volatilidad del gobierno es alta, lo que genera incertidumbre en las decisiones económicas, las cuales afectan directamente al funcionamiento de la empresa.

5. La contracción de la economía ha sido fuerte en los últimos años, lo que ha dado lugar a que las ventas bajen en comparación a periodos anteriores.

6. La restricción de préstamos bancarios es más fuerte cada vez. Los bancos han implementado análisis más completos y estrictos para la otorgación de créditos.

7. La restricción de créditos internacionales por parte de los proveedores es alta. Cada vez que la empresa realiza importaciones, se genera un fuerte egreso de dinero.

8. La restricción de importaciones implementada por el gobierno, ha dado lugar a que la empresa se limite en la cantidad de productos comprados, así como también incidió en el alza de los costos de los mismos.

9. Los proveedores y clientes tienen un alto poder de negociación, ya que existen varias alternativas de compra.

10. La rivalidad entre competidores es alta, debido a que se ofertan productos con la misma función, a buenos precios y facilidades similares.

11. Las tasas e impuestos que han sido implementados y modificados varias veces, afectan directamente al costo de los productos.

12. Las listas de útiles ahora son reguladas por el estado, el cual pone límites de precios y cantidades de los materiales.

13. La prohibición gubernamental de convenios con instituciones educativas, limita a la empresa el poder negociar con las mismas, así como también la llegada fácil a los padres de familia.

14. Los autoservicios son más amigables con el público en general, ya que las personas deciden el tiempo que pueden invertir en la compra y se les facilita elegir que artículo desean debido a que los tienen a la mano.

1.1.1.7.2. F.O.D.A Cruzado

Ya desarrollada la matriz F.O.D.A de la empresa, se pueden finalmente desarrollar estrategias viables, las que posibilitan la mejora de las áreas en las que la empresa se encuentra fallando y potenciar sus puntos positivos.

Tabla 2

Estrategias Ofensivas y de Ajuste

ESTRATEGIA F-O (OFENSIVA)	ESTRATEGIA F-A (AJUSTE)
<p>- F13, O1: Importar artículos novedosos aprovechando la gran variedad de productos que tiene el mercado y lo extenso que puede llegar a ser el negocio de papelería y bazar. Adquirir localmente, lo que no se encuentre en el extranjero, diversificando el portafolio.</p>	<p>- F15, F18, A2: Ampliar el portafolio de marcas requeridas por los clientes, pidiendo facilidades de pago a los proveedores así como también opción de órdenes a consignación.</p>
<p>- F5, F12, O5, O6: Potencializar el servicio al cliente dando garantía y servicio post venta, informando del producto, dando buena atención, siendo flexibles y demostrando que se tiene mejores precios que la competencia,</p>	<p>- F5, A3, A9, A10: Analizar cada producto nacional, con el fin de bajar el precio hasta que se mantenga debajo del de la competencia. El margen de ganancia se promedia con los de los productos importados, los cuales son más significativos y aun así competitivos. Hecho que generará más ventas y que Utilesa Cía. Ltda. gane en volumen, ampliando su número de clientes.</p>
<p>- F14, O8: Desarrollar rutas estratégicas de visitas a nuevos clientes en ciudades, pueblos y comunidades, ampliando la cobertura y la lista de clientes.</p>	<p>- F12, A13: Desarrollar un link en la página web de Utilesa Cía. Ltda. en el que se encuentren las listas de útiles de las instituciones con sus respectivas proformas. Con esto los padres de familia reafirman los precios bajos y pueden proceder a hacer la compra por internet, vía telefónica o acudiendo al local.</p>
<p>- O5, F17: Generar una política de acercamiento a clientes nuevos, en la cual el mercado desatendido conozca a Utilesa Cía. Ltda. como alternativa de compra, ya sea ubicándolos en el mapa y visitándolos físicamente o identificando sus correos y contactándolos vía internet.</p>	<p>- F13, A9: Mejorar el proceso de las importaciones, identificando productos nuevos. Con el fin de que con cada uno, se amplíe el catálogo de artículos del exterior y se dependa menos de proveedores nacionales, los cuales proporcionan un menor margen de ganancia.</p>
<p>- F12, 17, O4, O11: Servir de manera adecuada a los clientes que no tienen tiempo de acudir al local, proporcionando proformas rápidas y envío de los materiales a sus trabajos u hogares. Manejando catálogos en línea actualizados en los que se puedan basar sus pedidos.</p>	
<p>- F5, F13, O3: Bajar los precios de los productos adquiridos nacionalmente, transformándolos en un gancho para vender los productos importados, los cuales tienen mayor margen y de igual manera un buen precio.</p>	

Elaboración Propia.

Tabla 3

Estrategias Adaptativa y Defensiva

ESTRATEGIA D-O (ADAPTATIVA)	ESTRATEGIA D-A (DEFENSIVA)
<ul style="list-style-type: none"> - D3, D5, O1, O3: Fortalecer la logística de abastecimientos armando un plan de reposiciones a tiempo, teniendo en cuenta el tiempo que toma cada importación y compra local. Además realizar encuestas a los clientes, preguntando qué tipo de artículos son los que requieren con el fin de diversificar el mix de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - D5, A1, A2: Identificar cuáles son las marcas preferidas del mercado y a su vez consultar a los clientes la cantidad específica de productos que manejan de cada una, con el fin de abastecerse con lo necesario y no quedarse con inventarios altos el resto del año. Así se amplía la oferta de marcas de la empresa y se mitiga el riesgo de perder dinero en stock costoso.
<ul style="list-style-type: none"> - D8, D16, O5, O6: Mejorar el servicio al cliente, dándole seguimiento a las visitas de los vendedores con llamadas o correos electrónicos, aprovechando que la competencia no es formal y en su mayoría no proporciona un trato personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> - D14, D15, A6: Generar un plan de descuentos a los inventarios estancados, como promociones al contado o pedidos por bultos, con esto mejorará la liquidez y disminuirá la necesidad de altos préstamos bancarios.
<ul style="list-style-type: none"> - D7, O5: Aprovechar la imagen nueva de Utilesa Cía. Ltda. elaborando colgantes de la mascota "Utilisto", con el fin de entregarles a las papelerías y bazares como decoración para sus locales, de esa manera posicionando la marca de manera interactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - D1, A14: Reorganizar el local comercial adecuándolo de manera que se transforme en un autoservicio.
<ul style="list-style-type: none"> - D1, D4, O5, O11: Abrir, ya sea propio o de arriendo, un local comercial, ubicado en una zona estratégica. Abarcando de mejor manera el mercado y haciéndose conocer con mayor facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - D8, D16, D17, A3: Aumentar la fidelización del cliente, creando un servicio post venta con llamadas asegurando la recepción adecuada de los pedidos y brindando asesoría de los mismos, si fuere necesario. Mantenerse en contacto con el cliente constantemente, darle confianza, de esa manera se minimiza el riesgo de que se cambie de proveedor por cualquier motivo.
<ul style="list-style-type: none"> - D6, O5, O7, O10: Introducir la marca Utilesa en el mercado, promocionándola en instituciones educativas, con el fin de que posteriormente se sugiera en las listas de útiles. Comenzando con los productos básicos que ya los tienen en su catálogo y después ampliar el número de artículos Utilesa hasta poseer una línea completa. 	

Elaboración Propia.

1.1.2. Entorno externo

Es importante para todo tipo de empresa, el estar al tanto de cada factor externo que le pueda afectar tanto positiva como negativamente.

Tras un análisis externo completo, se pueden ubicar oportunidades y amenazas, las cuales llevándolas de una manera positiva, planificándolas con tiempo y dedicación se pueden tornar en fortalezas. Si bien es cierto que son circunstancias ajenas a las empresas, los gerentes deben decidir si ir de la mano con los cambios que se dan fuera o estancarse y retroceder sus operaciones.

1.1.2.1. Desarrollo de las Cinco Fuerzas de Porter

El autor de esta útil herramienta, como consta en el nombre, es Michael Porter. Al finalizar la década de los setenta este profesor de la Escuela de Negocios Harvard, planteó el modelo de las cinco fuerzas, que son las siguientes: rivalidad de los competidores actuales, la amenaza de competidores potenciales o futuros, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los clientes y por último la amenaza de productos sustitutos.

Realizando el respectivo desarrollo de cada una, se obtiene el análisis de la competencia, del mercado y los clientes, lo que nos llevará a conocer la realidad de la empresa y las circunstancias a la que está sujeta.

Seguidamente se desarrollará cada punto acorde al caso Utilesa Cía. Ltda.

La rivalidad de los competidores actuales:

En general, se tiene una alta rivalidad entre competidores. En el tema de distribución existen fuertes importadores en Guayaquil y Quito, así como grandes mayoristas en Cuenca, Loja, Quito, Cañar, entre otros. Cabe recalcar que, si bien la industria nacional forma parte de los proveedores, también se torna competencia. En cuanto a la oferta para el consumidor final, se pueden encontrar papelerías con varios años de posicionamiento en el mercado, autoservicios y papelerías de barrio, cada una con diferente enfoque.

Hoy en día, el mercado escolar se encuentra muy competido, debido a que anteriormente las importadoras especializadas en ciertas marcas vendían solamente a empresas distribuidoras como lo es Utilesa Cía. Ltda. Ahora realizan ferias a vísperas de las temporadas escolares, de la región costa a partir de enero y sierra a partir de junio, invitando tanto al papelero grande como al pequeño. Este hecho da lugar a que cada uno se abastezca con anterioridad y Utilesa Cía. Ltda. al visitar a los clientes en la época debida, estos ya se encuentran provistos. La empresa puede tornar esta amenaza en una oportunidad creando una feria anticipada a su competencia, invitando a todos sus clientes, tanto mayoristas como minoristas, brindando facilidades de pago como lo es el crédito

extendido, promociones, concursos, entre otros servicios, los cuales realzarán la fidelidad de los clientes y se generará una compra temprana.

La competencia entre papelerías dirigidas hacia el público en general, se encuentra muy segmentada, por ejemplo para la clase económica media-baja y baja se encuentran papelerías como Soto y Austral, para la clase media-alta y alta se encuentran Monsalve y Juan Marcet. Además Coral Hipermercados en los últimos años, se ha extendido en el negocio de útiles escolares y con la ayuda de su buena publicidad de bajos precios, los padres de familia optan por acudir a sus locales, sin tener en cuenta que existen varias alternativas más económicas. Este acontecimiento se lo puede tornar a una oportunidad, ya que Utesa. Cía. Ltda. en un futuro cercano se puede convertir en un autoservicio e incrementar su publicidad de precios competitivos, llegando de manera directa a las instituciones educativas y estas a su vez recomendar a los padres de familia la compra en la empresa.

La amenaza de competidores potenciales o futuros:

Es difícil que exista la posibilidad de nuevos entrantes en el negocio, esta baja amenaza se debe a que el capital que se necesita para que el negocio funcione es alto. Se requiere también, de un amplio conocimiento del mercado así como también de los productos. Otra de las limitantes son las marcas posicionadas, las cuales han generado fidelización en distintos sentidos a los clientes como lo es la calidad, durabilidad, suavidad de los productos, matiz de colores, entre otros.

Por otra parte, Ecuador no es un mercado rentable para la atracción de inversiones de empresas multinacionales, la mano de obra es costosa en comparación de otros países y la demanda no sustenta el nivel de producción requerida para generar ganancias. Todo recae en el tema de economía a escala. Es por esto que las empresas, en su mayoría, optan en importar y trabajar con un cierto margen de ganancia.

El poder de negociación de proveedores:

Utesa Cía. Ltda. tiene dos clases de proveedores: nacionales e internacionales. Los proveedores ecuatorianos tienen un mediano poder de negociación, ya que se

encuentran con un alto nivel de competencia, esto hace que los precios que imponen puedan ser negociados con mayor facilidad. Cabe recalcar que si no bajan el monto, la compañía puede elegir adquirir los productos en marcas sustitutas que tienen el mismo rendimiento y acogida.

Los proveedores ecuatorianos facilitan un crédito extenso en el caso de estar en temporada y un crédito razonable en el caso de meses de bajas ventas.

Tenemos también a las empresas internacionales, las cuales tienen un alto poder de negociación ya que imponen volúmenes altos de pedidos, lo que hace que el proceso de compras se dificulte y se piense dos veces antes de pedir grandes cantidades de ciertos productos que no tienen alta rotación, con el fin de no generar un costo elevado de mantención de inventarios. La negociación de precios no se da fácilmente, a menos que se pidan como se mencionó anteriormente, cantidades exuberantes. Finalmente, las formas de pago en su mayoría son acorde a un crédito corto.

A pesar del poder que disponen los proveedores, en ambos casos la relación con estos es satisfactoria.

El poder de negociación de los clientes:

Al tener varias opciones de compra, los clientes tienen un alto poder de negociación.

En cuanto a la clientela al por mayor se le facilita negociar precios, así como también los volúmenes de compra. Es por esto, que la empresa intenta incentivar los pedidos por bultos con promociones y créditos extendidos.

La estrategia de precios bajos implementada recientemente, reduce este poder que tienen los clientes de negociar. Al momento de realizar las comparaciones respectivas frente a la competencia, los mismos optan finalmente por hacer el pedido.

Por lo contrario, hablando de los padres de familia o el público en general, dicho poder se reduce. Debido a todas las facilidades que brinda Útilsa Cía. Ltda. como lo son

la calidad, buenos precios y todos los servicios adicionales que otorga, hace que se realce la diferenciación con la competencia y a su vez los clientes sientan el “plus” de la empresa.

La amenaza de productos sustitutos:

Productos que sustituyan directamente la función de útiles escolares y suministros de oficina, por el momento no se han desarrollado. Es por esto que de cierta manera, la amenaza es baja. Este hecho se refuerza recalando que en el mercado existen marcas tradicionales, las cuales han tenido una amplia trayectoria, como lo es por ejemplo la empresa alemana Pelikan, que tiene 180 años de funcionamiento. Esto permite que no sea fácil el realizar un sustituto que reemplace todas las funciones que tiene cada producto establecido ya en el mercado.

Al hablar de que actualmente nos encontramos en la era tecnológica, la amenaza se incrementa un nivel, lo que ha repercutido grandemente en la listas de útiles de los más grandes, es decir, a nivel de bachillerato. Con el paso de los años se piden menos materiales, en su lugar se priorizan los trabajos en computadora o tablets, los cuales son enviados vía correo electrónico a los maestros, debido a que la tendencia de cuidar al medio ambiente se encuentra en auge. Si bien es cierto que seguimos necesitando del papel, cada vez se lo utiliza menos para imprimir y ni se diga escribir sobre él.

1.1.2.2. Análisis P.E.S.T.A.L

Una de las herramientas que hoy en día proporciona un amplio análisis del entorno externo de una empresa, emprendimiento o proyecto, es el análisis P.E.S.T.A.L.

Dicho término ha tenido una amplia trayectoria, empezando por el profesor estadounidense Francis Joseph Aguilar autor del libro “Análisis del Entorno Empresarial” escrito en 1967, el cual estudiaba cuatro sectores: el político, económico, social y tecnológico; sus siglas iniciales “P.E.S.T.”.

Más adelante varios autores modificaron el término, añadiendo dos elementos importantes que son el tema ambiental y legal, tornándolo de este modo en una evaluación más completa.

Al desarrollar este análisis, nos da a conocer la situación actual de cada tema discutido, permitiendo que se puedan generar estrategias, maximizando las oportunidades y a su vez minimizando las amenazas que se encuentran en el entorno. Tener el conocimiento de qué es lo que está sucediendo "afuera de la empresa" facilita la toma de decisiones, reduciendo el riesgo de fallar.

Posteriormente se estudiará cada parte de la herramienta antes mencionada, enfocándose en el caso Utilesa Cía. Ltda.

1.1.2.2.1. Político

La historia de la política ecuatoriana ha sido en su mayoría muy volátil. En la tabla 4, se encuentran los presidentes del Ecuador desde el año 1984 hasta el presente año. En tan solo 11 años, es decir, desde 1996 hasta antes de que Rafael Correa asuma la presidencia en 2007, el país cambió de mandatario 10 veces.

Tabla 4

Cronología de presidentes del Ecuador

Años / Years	Presidente / President	Partido / Party	Aclaraciones / Notes
2017-Actualidad	Lenin Moreno	Alianza PAIS	
2007 – 2017	Rafael Correa	Alianza PAIS	
2005 – 2007	Alfredo Palacio		No pertenece a ningún partido político
2002 – 2005	Lucio Gutiérrez	Partido Sociedad Patriótica (PSP)	Presidencia interrumpida
2000 - 2002	Gustavo Noboa	Democracia Popular - Unión Demócrata Cristiana (DP-UDC)	Vice-Presidente, asumió la presidencia el 22 de enero de 2000 ante el colapso del gobierno de Mahuad
2000	Gen. Carlos Mendoza Poveda		Concejo de Estado (junta)
	Carlos Antonio Vargas		
	Carlos Solórzano		
2000	Col. Lucio Gutiérrez Borbúa		Gobierno de la Junta de Salvación Nacional
	Carlos Antonio Vargas		Jefe de la Junta: Col. Lucio Gutiérrez
	Carlos Solórzano		Carlos Vargas era presidente de CONAIE Carlos Solórzano era ex-presidente de la Corte Suprema
1998 - 2000	Jamil Mahuad	Democracia Popular - Unión Demócrata Cristiana (DP-UDC)	Presidencia interrumpida por golpe cívico-militar
1997 - 1998	Fabián Alarcón	Frente Radical Alfarista	Presidente del Congreso, nombrado presidente interino ante la declaración juicio político iniciado contra el President Bucaram
1997	Rosalía Arteaga Serrano	Movimiento Independiente por una República Auténtica (MIRA)	Vice-Presidenta del gobierno de Bucaram. Asumió la presidencia por dos días (entre feb. 9 y 11) cuando el Congreso declaró que Bucaram no estaba en sus facultades para gobernar
1997	Fabián Alarcón	Frente Radical Alfarista	Presidente del Congreso, nombrado presidente interino ante la declaración juicio político iniciado contra el President Bucaram
1996 - 1997	Abdalá Bucaram Ortíz	Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE)	Después de una movilización popular, Bucaram fue destituido por el Congreso por "incapacidad mental para gobernar"
1992 - 1996	Sixto Durán-Ballén Córdovez	Partido Unidad Republicana (PUR)	
1988 - 1992	Rodrigo Borja Cevallos	Izquierda Democrática (ID)	
1984 - 1988	León Febres Cordero	Frente de Reconstrucción Nacional (FRN)	El FRN estaba compuesto por los siguientes partidos: Conservador, Coalición Institucionalista Demócrata, Liberal, Social Cristiano, Nacionalista Revolucionario y Velasquista

Elaboración Propia

Fuente: Georgetown University Political Data Base of the Americas

La república del Ecuador fue gobernada por el economista Rafael Correa, el cual estuvo en el poder por diez años. Inicialmente el pueblo ecuatoriano, en su gran mayoría apoyó al ex mandatario, el mismo creó en 2008 una nueva constitución. En la misma se

reforzó el rol del estado en la economía, se crearon derechos como por ejemplo para las personas de atención prioritaria como lo son: individuos con discapacidad, embarazadas, migrantes, entre otros, también se desarrollaron dos funciones más del estado que son la de participación ciudadana y la electoral, entre muchos otros aspectos, se encuentran en la ley que corona la jerarquía legislativa del país.

El gobierno de Rafael Correa obtuvo una gran bonanza, una de estas razones fue que el precio del barril de petróleo llegó a costar más de \$131, sin embargo, se generó una crisis económica que comenzó en el año 2015.

Durante la presidencia del economista Correa se construyeron carreteras, escuelas, centros de salud, universidades, sin embargo, hubo varios "escándalos" como lo fue el caso de encontrar sustancias ilícitas en la valija diplomática, el caso de falsificación del título de su primo Pedro Delgado, el cual en ese tiempo ejercía la presidencia del Banco Central, la mala relación con su hermano Fabricio Correa, el mismo que realizó contratos millonarios con el estado y no puede faltar el caso de la constructora brasileña Odebrecht, la cual pagó sobornos en algunos países entre esos a funcionarios de Ecuador.

El 24 de mayo de 2017, Lenin Moreno fue posicionado como presidente de la República, las elecciones fueron controversiales ya que se habló de un "fraude electoral", el licenciado obtuvo el 51% de aceptación del pueblo.

A los pocos meses, el mandatario ha cursado por varios temas controversiales, como lo es la vinculación de su binomio Jorge Glass en casos de corrupción, el cual que, por lo mismo se encuentra actualmente en prisión, hecho que obligó a Moreno a elaborar una terna con el fin de elegir un nuevo vicepresidente. En este caso tres mujeres fueron las candidatas, la Asamblea Nacional dio como ganadora a María Alejandra Vicuña el 6 de enero del presente año.

Otro de los temas que distrajo al pueblo es la consulta popular, el regreso de Rafael Correa con su campaña del "No", reafirmando su discrepancia con el actual presidente, cabe mencionar que los dos políticos formaron parte de un mismo partido. Todos estos acontecimientos permiten que la gente se mantenga entretenida, desviando el enfoque de sus labores, ya que todos están a la expectativa del "qué pasará" con la relación de los

mismos. Esta incertidumbre dio lugar en el caso de las elecciones del 2017, que los clientes de Utesa Cía. Ltda. no realicen pedidos grandes, por no tener la seguridad de quién será el nuevo presidente y no saber las futuras decisiones político-económicas que se tomarán en el ámbito papelerero.

Varias decisiones políticas tomadas por el gobierno afectan directamente al ambiente general del país. Como lo es, por ejemplo el aceptar libremente a extranjeros, hoy en día en su mayoría venezolanos, debido a la crisis humanitaria que se encuentran viviendo en su nación. Esta medida, escudada en la parte humana, limita el empleo a ecuatorianos y permite que los inmigrantes envíen las remesas, lo que hace que disminuya el circulante en el Ecuador. Además se propicia la inseguridad en el país, ya que las condiciones de pobreza en la que viven los mismos, es alta.

Eduardo Argudo manifestó en el diario El Telégrafo lo siguiente: “El país atraviesa tiempos diferentes. Pero reconoce que el estilo confrontador de Correa es el que le permitió tener estabilidad política durante 10 años. Para Argudo, ese será un reto que tiene Moreno con un cambio de política”. (El Telégrafo, 2017)

En general, hemos arrastrado una fuerte inestabilidad política que afecta tanto al pequeño como al gran empresario y cabe recalcar que no aflige solamente a nivel de empresa sino a nivel general.

1.1.2.2 Económico

El análisis económico engloba varios factores de un país como lo son: las variaciones de las exportaciones e importaciones, el producto interno bruto, más conocido por sus siglas PIB, el nivel de inflación, las tasas de interés, la deuda externa, la tasa de desempleo, entre otros. Al evaluarlos nos muestran una idea más clara del entorno, lo que nos permite tomar decisiones criteriosas acorde a la situación que se esté viviendo.

Según el Centro de Estudios Latinoamericanos (CESLA), el ciclo de la economía se encuentra en recesión. El 2018 presenta dificultades tanto para las empresas privadas como para el estado. Una de las razones, es que se está viviendo las consecuencias de haber gastado grandes cantidades de dinero, por ejemplo durante las elecciones del año

pasado en las que el presupuesto del CNE fue de \$24'058.693,88, así como también el sobre endeudamiento que tiene el país, la disminución de las exportaciones de crudo, el nivel de subempleo, la baja inversión extranjera, entre otros.

Durante los años anteriores, el gobierno decidió “apoyar” a las exportaciones limitando a su contraparte, las importaciones, implementando salvaguardias que duraron desde marzo de 2015 hasta abril de 2017, las mismas incrementaron el valor de los productos a partir del 5% hasta el 45%. “El Gobierno argumentó en su momento que adoptó estas medidas para regular las importaciones, precautelar la liquidez de la economía y disminuir el desequilibrio de balanza de pagos.” (El Universo, 2017)

Los principios rectores del Acuerdo con respecto a las medidas de salvaguardia son los siguientes: deberán ser temporales; sólo podrán imponerse cuando se determine que las importaciones causan o amenazan causar un daño grave a una rama de producción nacional competidora; se aplicarán (generalmente) de manera no selectiva (es decir, en régimen NMF o de la nación más favorecida); se liberalizarán progresivamente mientras estén en vigor; el Miembro que las imponga deberá (en general) dar una compensación a los Miembros cuyo comercio se vea afectado. (Organización Mundial del Comercio, 2018)

El principio antes mencionado, que se refiere a encontrar una amenaza al sector industrial para así incluir a los productos la medida restrictiva, lamentablemente no fue cumplido. Por ejemplo, Utesa Cía. Ltda. se vio grandemente afectado, ya que es una importadora de productos que en su mayoría no son fabricados en el Ecuador y aun así se implantaron altas salvaguardias al sector papelerero. En el país no existe industria de marcadores, lápices de colores ni de la mayoría de útiles escolares y suministros de oficina. Si bien se puede encontrar ensambladoras de bolígrafos, las cuales importan las tintas y las puntas, siendo únicamente el plástico que lo recubre y las cajas de empaque lo que fabrican, por el motivo de la economía a escala, ni en este sencillo artículo de escritura se logra ser competitivos en el país, es por esto que se inflaron los precios de los productos importados afectando al consumidor.

“Hasta su fin en junio de 2017, las salvaguardias contribuyeron con más de \$1.783 millones para el fisco, lo que significó un promedio de \$738 millones anual y un incremento promedio de 30% en la recaudación aduanera mensual.” (Briones, 2017)

Gráfico 1

Recaudación aduanera y salvaguardias.



Fuente: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

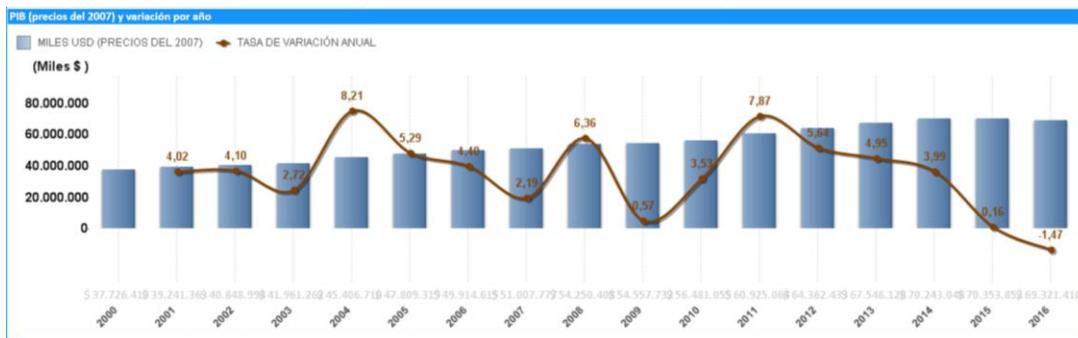
Luego de más de dos años del funcionamiento de las salvaguardias, el gobierno las retiró. Posteriormente se implementaron nuevas medidas, las cuales afectan de manera similar a los importadores, desde el 13 de noviembre de 2017 se activó la tasa de servicio de control aduanero, la cual recauda \$0,10 por cada unidad, kilo o litro importado, dependiendo la medida que competa. Además se aplicaron los máximos aranceles permitidos por la Organización Mundial de Comercio a 375 productos y por último se permitió la compra, por parte del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, de la mercadería que se denomine sobrevalorada, seguido de su remate.

Las trabas que el gobierno le interpone al comercio, generan graves consecuencias como lo son la reducción del poder adquisitivo del consumidor final debido al alza de precios, el incentivo al contrabando y negocios informales, la inversión extranjera ahuyentada y la competitividad baja su grado.

Se debe mencionar también que, al implementar una nueva forma del proceso de importaciones, las empresas se ven obligadas a gastar tanto dinero como tiempo en capacitaciones, equipos y contratación de sistemas aptos para realizar sus liquidaciones bajo la nueva figura que, al fin y al cabo no se sabe si será permanente o no.

Gráfico 2

PIB precios del 2007 y variación por año.



Elaborado por: Secretaria Nacional y Planificación y Desarrollo.

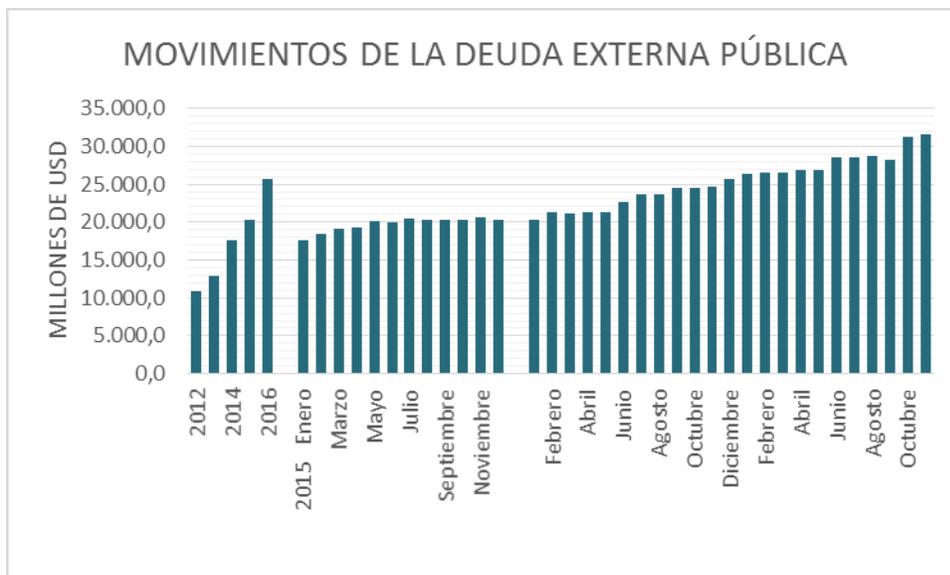
Fuente: Banco Central del Ecuador

En el gráfico 2, se puede observar que la tendencia del PIB a partir del año 2011 ha ido disminuyendo, para obtener en 2016 una variación negativa de -1,47.

Por lo contrario el gráfico 3 indica un alza en cuanto a la deuda externa del Ecuador, comenzando en 2012 con una deuda de \$10.871,8 millones de USD y terminando en noviembre de 2017 con \$31.627,0 millones de saldo final más atrasos e intereses.

Gráfico 3

Movimientos de la deuda externa pública



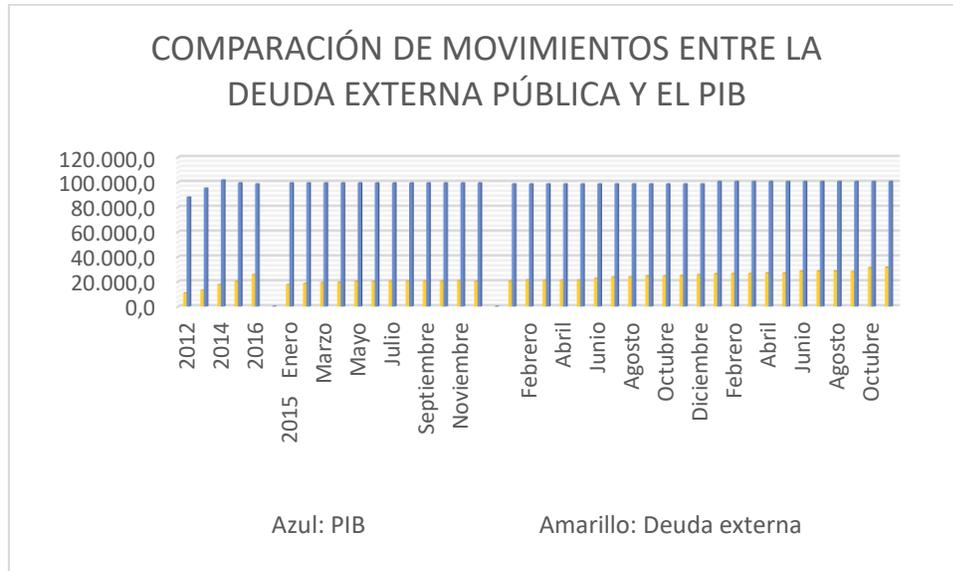
Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración Propia

El gobierno endeudó al Ecuador en tres años, es decir, desde el 2012 al 2015 con el doble, indicando en el último año una cantidad de \$20.225,7 millones de dólares. Dos periodos después, la deuda se triplicó en comparación al año inicial.

El 12,4% era el porcentaje de la deuda externa pública total contra el PIB en el año 2012, el cual se fue incrementando al 20,4% en 2015, para finalmente obtener en el penúltimo mes de 2017, 31,5 puntos porcentuales como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 4

Comparación entre la Deuda Externa Pública y el PIB

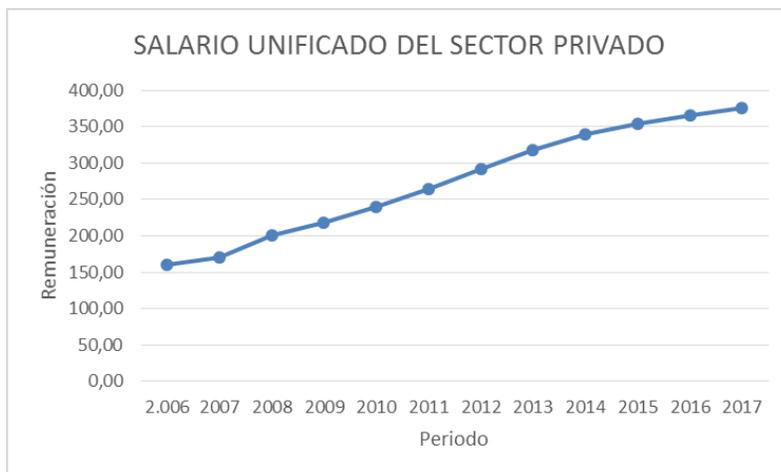


Fuente: Banco Central. Elaboración Propia

Desde que Alianza País está en el poder, logró que el salario mínimo de los ecuatorianos se incremente de \$160,00 en 2006 a \$386,00 en 2018. “Desde el 2006 hasta el 2014, los incrementos salariales oscilaron entre el 7 y 18%, pero tras la desaceleración económica el porcentaje se redujo. En el 2015 fue del 4,11% y en el 2016 estuvo en 3,39%.” (El Universo, 2016)

Gráfico 5

Salario unificado del sector privado.



Fuente Banco Central del Ecuador. Elaboración Propia.

Las empresas privadas tuvieron que incrementar sus remuneraciones hasta un 18% en el 2008, en los años siguientes se obtiene un promedio de una alza del 10% hasta que en el año 2015 subió solamente el 4%, a partir de dicho año ha disminuido el alza un punto, hasta que en el presente año aumentó solamente el 2%.

Gráfico 6

Variación del salario unificado periodo 2006-2017.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración Propia

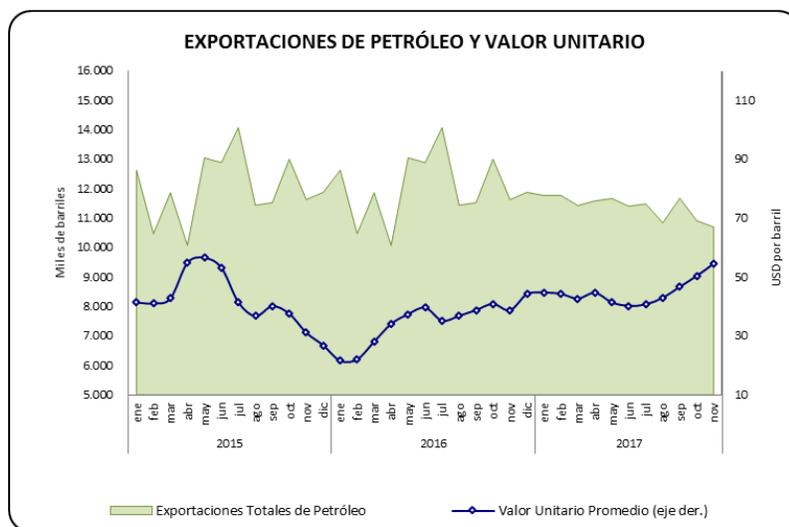
En cuanto al tema de ser un país dolarizado, el porcentaje de inflación es relativamente bajo a comparación de monedas de otros países latinoamericanos. A pesar de que durante el año 2015 se obtuvo una deflación, hoy en día la misma no llega a una variación ni del 3%. Estos valores no tienen comparación con el nivel de inflación que se tenía antes de dolarizarnos, nuestra anterior moneda el Sucre, llegó a devaluarse hasta 25.000 por 1 USD, lo que significó una inflación casi del 100% en la época de crisis, antes de adquirir la moneda de los Estados Unidos.

Una de las falencias de ser un país dolarizado, es que nuestro nivel de competitividad en exportaciones decae, ya que al manejar una moneda pesada, nuestros vecinos piensan dos veces antes de realizar comercio con Ecuador, debido a que puede existir la posibilidad de encontrar productos similares a mejores precios.

Esta es una de las ventajas de Utilisa. Cía. Ltda. ya que la mayoría de sus importaciones las realiza desde China, la cual opera con una moneda con menor valor frente al dólar americano, lo que hace que los productos que se adquieren se tornen competitivos en nuestro mercado.

Gráfico 7

Exportación de petróleo y valor unitario

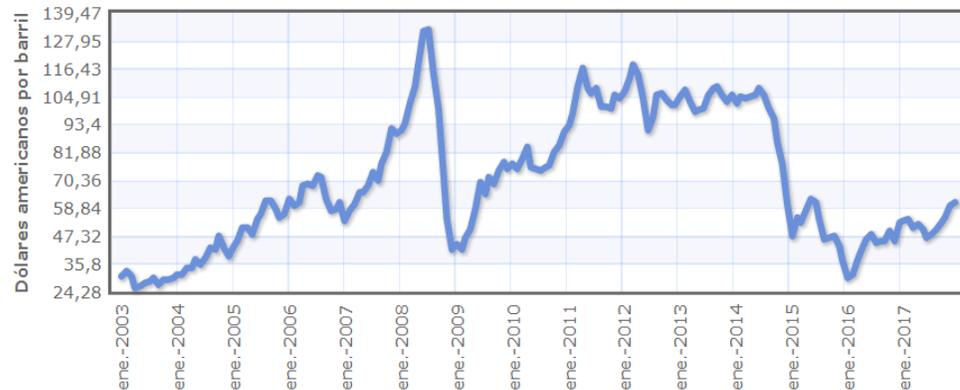


Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Gráfico 8

Precio por barril de petróleo en dólares americanos



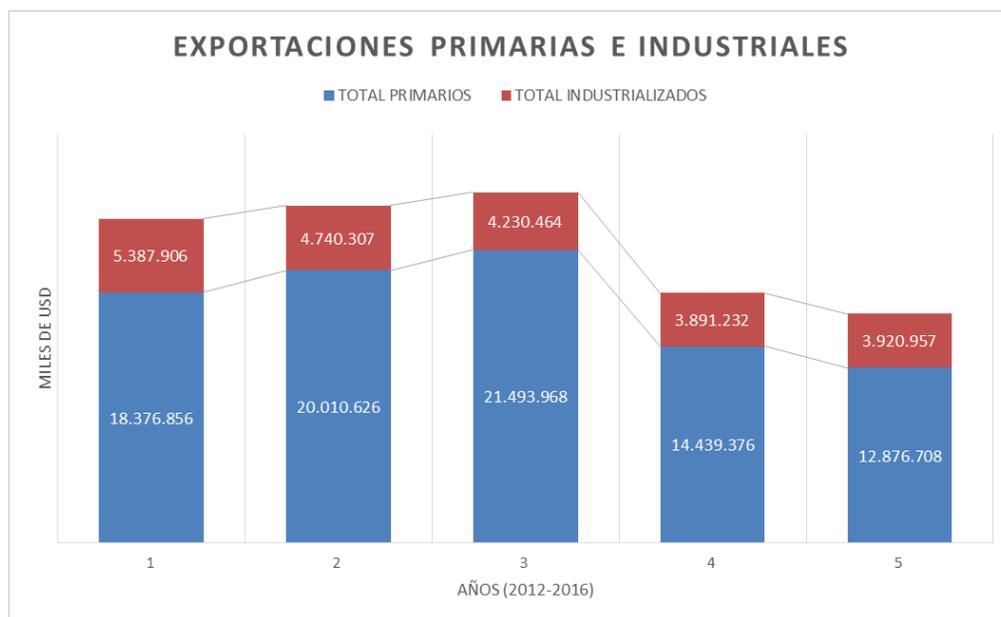
Fuente: Index Mundi. Ecuador

El anterior gobierno recibió al país con el precio del barril de petróleo de \$65 dólares aproximadamente, el mismo fue sujeto a grandes cambios como lo fue en julio de 2008 que llegó a costar \$131,52, que fue su época de mayor bonanza. Posteriormente los valores disminuyeron drásticamente a \$41,34 a finales de mismo año. Durante los años siguientes se recuperó, hasta tener un pico en marzo de 2012 con un valor de \$117,79, los precios se mantienen hasta que en finales de 2014 comienza una tendencia a la baja, llegando así en enero de 2016 a costar \$29,78. A partir de este punto, el barril se ha avaluado lentamente, hasta que en diciembre de 2017 tuvo un equivalente a \$61,19 dólares. Esta tendencia a la alza es positiva, ya que el gobierno depende directamente de las exportaciones petroleras, que son las que mayor sustento generan en el país.

Cabe recalcar, que el Ecuador se enfoca más en exportar materias primas en lugar de productos con valor agregado, las diferencias son significativas como lo enseña el gráfico a continuación, el año 2014 fue el que más se destacó en exportaciones en general, posteriormente han disminuido tanto las primarias como industriales debido a la crisis en 2015.

Gráfico 9

Exportaciones primarias e industriales periodo 2012-2016



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración Propia

Tabla 5

Exportaciones del Ecuador Enero-Noviembre 2017

PERIODO	TOTAL EXPORTACIONES	TOTAL PRIMARIOS	PRIMARIOS		TOTAL INDUSTRIALIZADOS	INDUSTRIALIZADOS	
			Petróleo Crudo (6)	Banano y plátano (2)		Derivados de petróleo (4)	Otros elab. productos del mar
2017 (7) Enero-Noviembre	17.362.623	13.410.771	5.613.568	2.764.608	3.951.852	657.283	1.087.091

Fuente: Banco Central del Ecuador.

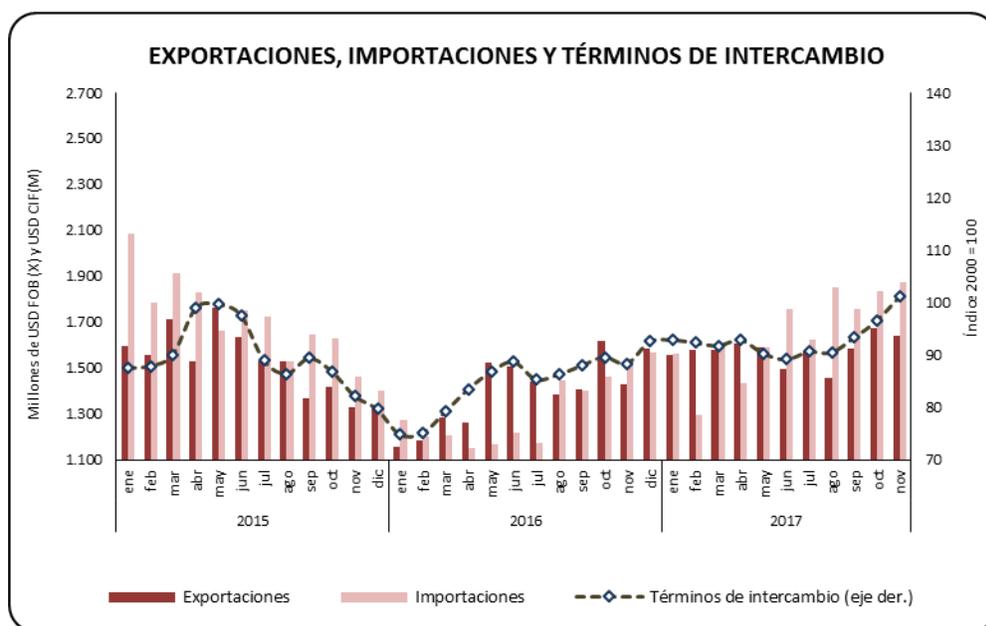
En el año 2017, el periodo enero-noviembre, muestra un alza en las exportaciones en comparación al 2016 ya que el mismo cerró con \$16.797.665 comparando con los \$17.362.623 miles de USD, sin contar con el mes de diciembre ya que se encuentran sus datos actualizados.

A pesar de que se puede notar una tendencia al alza en cuanto a exportaciones, se deben analizar su contra parte para así poder tener una mejor idea de lo que sucede en la parte económica del país.

En el gráfico 10, se puede observar que las medidas tomadas por el gobierno de limitar las importaciones funcionaron en un cierto tiempo, ya que la tendencia de las mismas disminuyó a partir de mediados del año 2015, sin embargo, en agosto de 2016 se disparan las mismas dando como resultado una tendencia al alza desde entonces hasta la actualidad, hecho que nos muestra una diferencia significativa entre importaciones y exportaciones. Cabe recalcar que así mismo se mostraban las fluctuaciones a comienzos de 2015.

Gráfico 10

Exportaciones, importaciones y términos de intercambio.



Fuente: Banco Central del Ecuador

El nuevo gobierno, pretende abrir las puertas a la inversión extranjera mediante tratados de libre comercio, que pueden favorecer o desfavorecer a las empresas ecuatorianas según fuere el caso. Como por ejemplo, se habla de la posibilidad de realizar un convenio parecido al que se tiene con la unión europea. “En el Consejo se discuten temas referentes al comercio bilateral, como oportunidades de intercambio, normativas que estén restringiendo el comercio y es el espacio para proponer un tratado comercial.” (El Comercio, 2018)

Dicho consejo es el de comercio e inversiones, el cual no se ha reunido durante casi una década. Varios de los sectores tanto industriales como comerciales del país, están de acuerdo con abrir las puertas al Ecuador para así impulsar la economía.

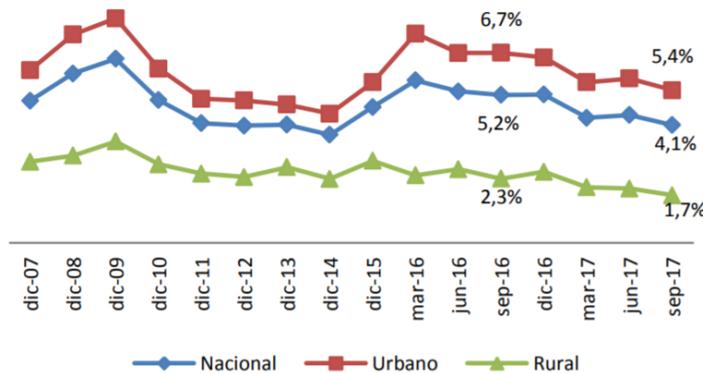
Tanto Utilasa. Cía. Ltda. como el resto de importadoras, se verán beneficiadas si el gobierno realiza tratados de libre comercio con distintos países, ya que con los mismos las barreras comerciales entre las partes se eliminan y se propicia a que el dinero circule.

Uno de los datos estadísticos más controversiales e importantes en la economía de un país es el nivel de empleo, desempleo y subempleo.

A continuación se muestran los cambios que se han dado en el Ecuador acorde al tema. Si bien se muestra que el desempleo ha disminuido en un punto porcentual, lo que sería positivo siempre y cuando los valores del subempleo también reflejen el mismo resultado o al menos se mantenga. Por lo contrario los datos reflejan un incremento en el mismo valor en el empleo informal.

Gráfico 11

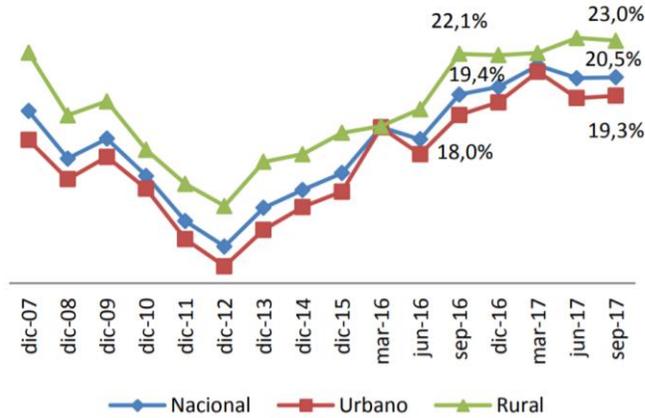
Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural, 2007-2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Gráfico 12

Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Haciendo la sumatoria de los dos indicadores, obtenemos que el 24,6% de la población no tiene un empleo formal o no tiene empleo en lo absoluto, lo que repercute drásticamente en la economía del país y sus familias.

Cabe acotar que a nivel general, toda decisión económica tiene un fuerte trasfondo político, eso distorsiona cada medida velada por intereses ajenos al del bienestar y desarrollo del país.

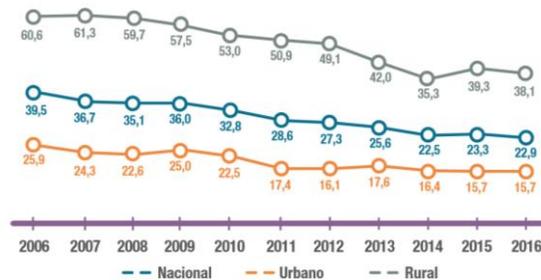
1.1.2.2.3. Social

El análisis sociocultural se encuentra sujeto a los gustos y preferencias del mercado local y nacional, las diferentes clases sociales, la capacidad adquisitiva y nivel de vida de la población, el nivel de crecimiento poblacional, el grado de educación, entre otros temas de importancia, que dan lugar a poder captar oportunidades para las empresas y de esa manera generar estrategias viables llevándola a mejorar sus operaciones. Mientras más clara tenga la empresa su segmentación de mercado, se torna más fácil el evaluar su entorno.

En gráfico 13 se plasma el nivel de disminución de pobreza por ingresos en el Ecuador, antes de que alianza país se encuentre gobernando el porcentaje de pobreza nacional era de 39,5%, diez años más tarde este decrece hasta el 22,9%.

Gráfico 13

Evolución de la Incidencia de Pobreza por Ingresos en porcentaje. Ecuador 2006-2016



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El promedio de disminución de pobreza anual es de 4,2%, uno de los motivos de esta alta tasa de decrecimiento, es la entrega de bonos de parte del gobierno.

Parte de los clientes potenciales de Utilesa Cía. Ltda. son las instituciones educativas como los centros de desarrollo infantil (CDI), escuelas, colegios, universidades, entre otros, los mismos se dividen por tipo de sostenimiento. A partir de dicha división se priorizan a la unidades particulares, ya que el acercamiento a las mismas se torna más sencillo mediante el trato directo con las autoridades competentes de cada una de estas, debido a que no se encuentran ligadas a brindar cuentas al estado.

Tabla 6

Instituciones que ofertan educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento.

Período	Fiscal	Fiscomisional	Municipal	Particular	Total general
2009-2010 Fin	18.578	702	389	6.150	25.819
2010-2011 Fin	18.675	632	309	5.749	25.365
2011-2012 Fin	18.539	594	291	5.386	24.810
2012-2013 Fin	18.092	577	277	4.924	23.870
2013-2014 Fin	17.311	569	248	4.559	22.687

Fuente: Ministerio de Educación

Con la tabla 6 se puede concluir que, durante el periodo 2009-2014 se cerraron 3.132 unidades educativas entre fiscales, fisco misionales, municipales y particulares, lo que hace que se reduzca el universo de clientes a nivel institucional, por lo contrario 372.855 fue el incremento del número de estudiantes durante los años analizados, por ende la demanda de listas de útiles se incrementó.

Tabla 7

Estudiantes de educación escolarizada ordinaria por tipo de sostenimiento

Período	Fiscal	Municipal	Fiscomisional	Particular	Total
2009-2010 Fin	2.769.760	46.302	234.753	939.100	3.989.915
2010-2011 Fin	2.867.242	43.508	211.104	933.846	4.055.700
2011-2012 Fin	2.967.089	46.545	204.332	917.921	4.135.887
2012-2013 Fin	3.078.575	48.664	212.879	918.234	4.258.352
2013-2014 Fin	3.209.068	47.427	214.422	891.853	4.362.770

Fuente: Ministerio de Educación

Durante un amplio período de tiempo, el ministerio no regulaba a las instituciones educativas en cuanto a la extensión de la listas de útiles, costo de los uniforme, alimentos que ofertaban en los bares, sus instalaciones, entre otros temas. Es por esto, que en el pasado las papelerías que realizaban convenios directos, tenían un fuerte ingreso en la temporada escolar, lo que les facilitaba el mantenimiento de la empresa durante los meses restantes del año. También existían escuelas que realizaban las adquisiciones generales tanto para el personal docente y administrativo como para los alumnos, hecho que permitía que las cuentas se tornen exuberantes, así solamente al inicio del año se les cargaba a los padres de familia una cierta cantidad por los materiales e insumos del año.

Hoy en día el Ministerio de Educación regula a las instituciones educativas de manera rigurosa, en varios aspectos como lo son su infraestructura, la limpieza, el costo de uniformes y lo que más afecta a Utesa Cía. Ltda. el costo de las listas de útiles.

En el reglamento del Ministerio de Educación, en el que se redacta la manera en la que las instituciones educativas deben realizar los cobros de pensiones y matriculas, se encuentra lo siguiente:

Artículo 4.- Componentes del costo de la educación y su cálculo.- El costo de la educación se constituirá de la suma de los siguientes componentes, sin que pueda generarse ninguno adicional a los descritos a continuación:

- a. Gestión educativa;
- b. Costo administrativo;
- c. Costo de consejería estudiantil;
- d. Costos financieros;
- e. Provisión para reservas; y,
- f. Excedente.

(Ministerio de Educación, 2015)

Se encuentra también, la prohibición de direccionar la compra de los materiales en papelerías específicas, dando de ese modo libertad a los padres de familia de adquirirlos en donde deseen.

La amenaza acotada anteriormente, Utileza Cía. Ltda. la tornó una oportunidad, se ha trabajado tres años consecutivos con instituciones educativas de una manera en la que se respeta la ley, es decir, sin obligar a los padres a comprar en la empresa. Lo que hace la unidad es sugerir a los mismos el lugar de compra, argumentando que se dispone de las listas completas, servicio personalizado, descuentos, entrega a domicilio, entre otros servicios que son de su interés.

Uno de los puntos débiles que se presenta constantemente es la preferencia de marcas, las cuales han estado posicionadas durante un gran lapso de tiempo y se dificulta romper con esa fidelidad que tienen los consumidores, en su mayoría en lápices de colores, marcadores, bolígrafos, temperas, plastilina y más materiales que generalmente usan los más pequeños en los CDI. Las listas de útiles, mientras menor es el infante, son más extensas y exigentes ya que todo el material debe ser no tóxico y lavable. A todas estas

exigencias, sumando un gran surtido de productos, es a lo que se enfrenta la compañía si se desea ser competitivo en el mercado ecuatoriano.

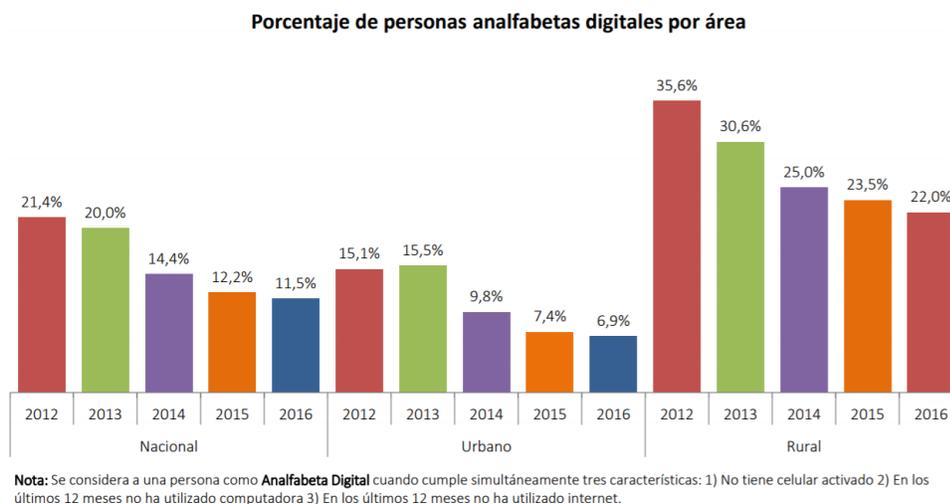
La prohibición de colocar marcas específicas en las listas de útiles es una oportunidad para la empresa, ya que así se puede sugerir a los clientes las marcas que disponen y que de esa manera no se ven obligados a adquirir alternativas más costosas que circulan en el mercado, que finalmente tienen la misma función con un distinto nombre.

1.1.2.2.4. Tecnológico

Estamos viviendo en la era de la tecnología, es por esto que tanto las personas como las empresas y gobiernos se ven obligados a estar a la vanguardia de la misma, caso contrario se pone en juego su competitividad.

Gráfico 14

Porcentaje de personas analfabetas digitales por área).



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

En el Ecuador se presentaba un 21,4% de la población con analfabetismo digital en 2012, cuatro años más tarde, este disminuyó casi por la mitad a un 11,5%. En la actualidad es indispensable que las personas sepan manejar como mínimo un correo

electrónico, ya que de por sí el gobierno ha impulsado varios trámites en línea, como lo son la factura electrónica, la declaración de impuestos, entre otros.

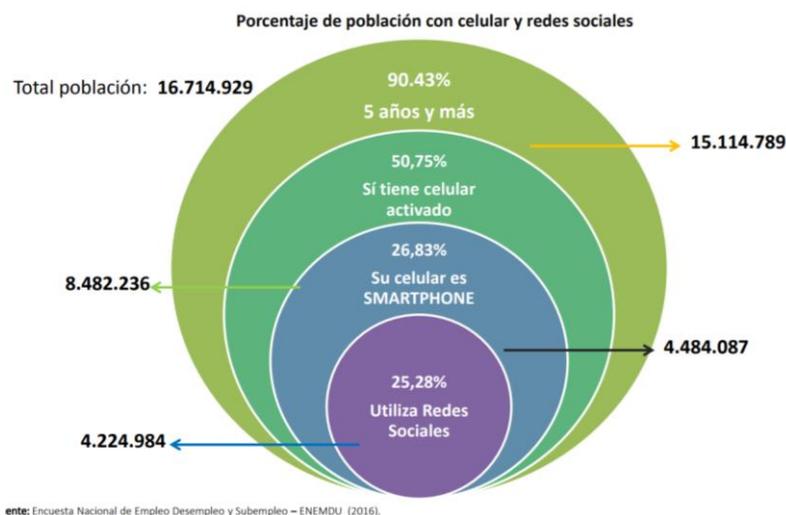
Hace poco las empresas se empeñaban en tener una página web actualizada con toda su información y servicios, las mismas hoy en día tienen gran valía, sin embargo, cada vez son más las empresas que se enfocan en posicionarse en las famosas redes sociales.

Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, entre otras redes son las que las empresas apuntan a crearse un usuario y aprovechar de todas sus ventajas. Con ello se logra interactuar con los “followers” subiendo imágenes de los productos o servicios que ofertan, incluso se puede realizar las ventas directas con la facilidad de un click.

El servicio al cliente se torna personalizado mediante los mensajes internos, los cuales se prestan para responder cualquier inquietud, sin tener que acudir personalmente a realizar su compra en el caso que la empresa disponga de servicio a domicilio.

Gráfico 15

Porcentaje de población con celular y redes sociales.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

En Ecuador el 25,28% de la población, es decir, 4,2 millones de personas utilizan redes sociales, hecho que se torna una oportunidad para las empresas, emprendedores y

todo aquel que desee promocionar algo fácilmente, ya que el costo de publicidad por estos medios no tiene punto de comparación contra la publicidad ATL, la que funciona en medio masivos y costosos como la televisión, radio, entre otros.

Las empresas como Utesa Cía. Ltda., que venden productos de tamaños manejables, los cuales pueden ser transportados con facilidad, años atrás al visitar a sus clientes llevaban las muestras físicas, lo que les dificultaba a los trabajadores que no disponían de vehículo el cargar las mismas, además el amplio surtido no permitía que se pueda hacer la demostración de la totalidad del stock. Con el paso del tiempo se desarrollaron catálogos físicos, en los cuales constaban fotografías de todo el surtido que la empresa disponía. Lamentablemente la compañía, como muchas otras importadoras, varían sus artículos rápidamente dando como resultado que los catálogos físicos no funcionen en este tipo de negocio cambiante.

Hoy en día se da la facilidad de laborar con catálogos digitales, lo cuales pueden subirse a la página web, a las redes sociales e incluso se los pueden enviar a los correo electrónicos de los clientes. Los mismos proporcionan varias facilidades:

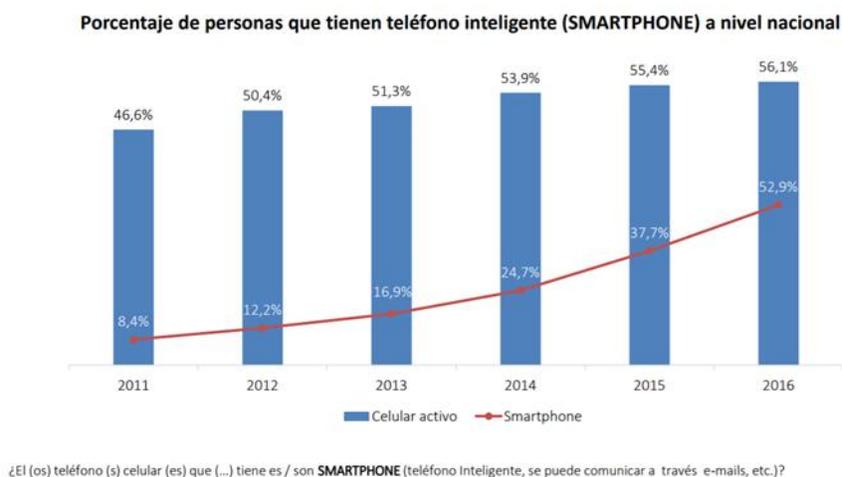
- El vendedor ya no necesita llevar consigo las muestras físicas. Se trabaja únicamente con la ayuda de una tablet o un teléfono inteligente, en los cuales se encuentran los catálogos y los precios respectivos.
- El catálogo se puede subir a todas las redes sociales que se maneja como lo son: Facebook, Twitter e Instagram.
- El catálogo puede ser visualizado en la página web de la empresa e incluso se puede realizar un pedido en línea.
- Si la empresa decide dejar de importar un cierto producto, simplemente se elimina su imagen. Por lo contrario, si se adquiere un artículo nuevo se lo puede añadir fácilmente al mismo.
- Con la facilidad de comprimir los archivos, se pueden enviar los catálogos a los clientes sin necesidad de que el vendedor los visite directamente.

- Con la actualización de datos de los clientes oportuna, se puede trabajar directamente vía whatsapp, enviando los catálogos y precios por este medio, agilizando más aun el proceso de compras y pedidos.

La última facilidad mencionada es una oportunidad que toda empresa debe aprovechar, el trabajo mediante whatsapp es rápido y eficiente, ahorrando uno de los recursos más importantes, el tiempo.

Gráfico 16

Porcentaje de personas que tienen teléfono inteligente (Smartphone) a nivel nacional.

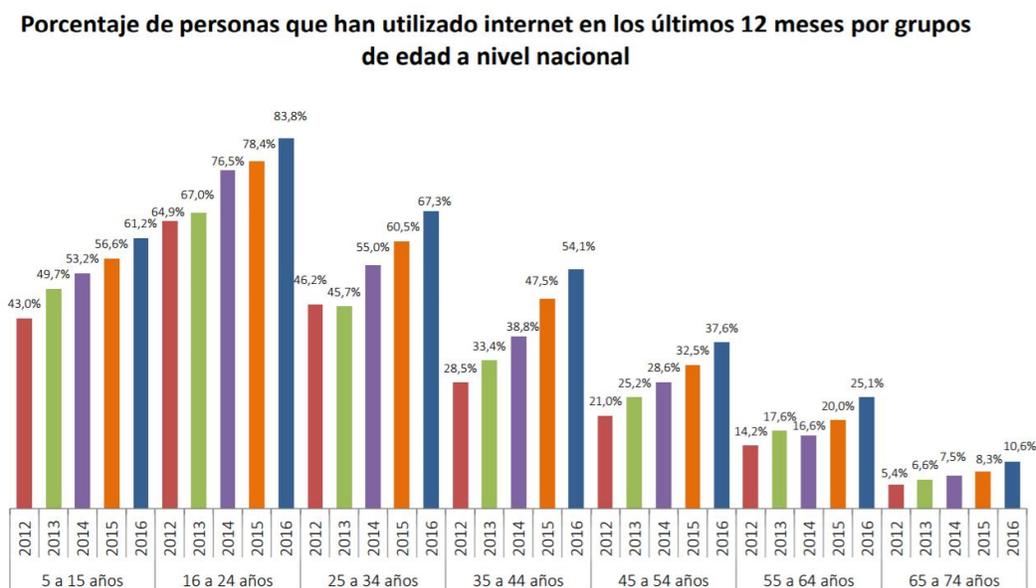


Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Según la encuesta que realizó el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el número de personas que tienen un teléfono inteligente va en acenso, en comparación desde el 2011 hasta 2016 se incrementó cerca del 10% llegando en el último año mencionado al 56,1% de la población. Esto quiere decir que más de la mitad del Ecuador tiene acceso a la publicidad, servicios e información en general manifestada por los medios mencionados anteriormente.

Gráfico 17

Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por grupos de edad a nivel nacional.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

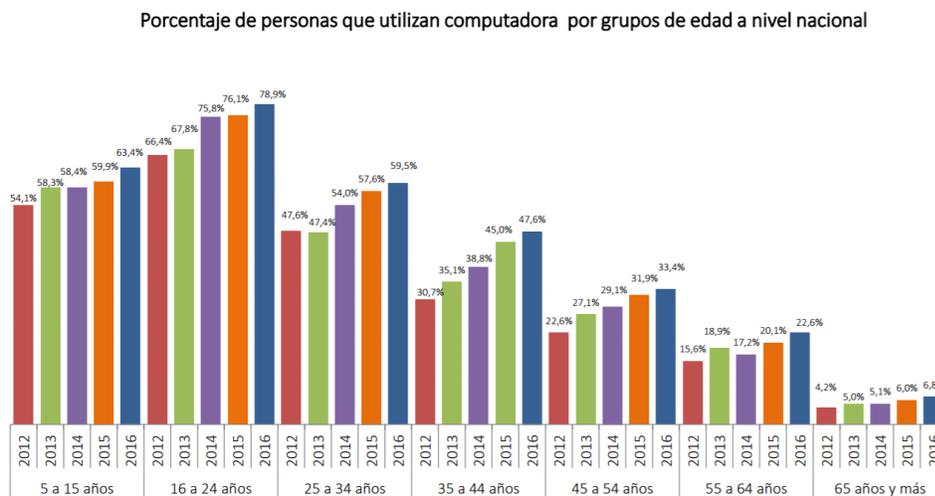
En el gráfico 17 se puede observar que el uso de internet cada vez es mayor. Los jóvenes entre 16 y 24 años son los que más navegan en la web, marcando un 83,8% en 2016, seguido de los jóvenes-adultos de 25 a 34 años marcando un 67,3% de actividad y en tercer lugar se encuentran los niños y adolescentes de 5 a 15 años. El índice de crecimiento a partir de 2012 es en promedio más del 23% en los tres rangos.

Unas de las razones del uso de internet de los jóvenes, se debe a sus estudios, si bien en su mayoría invierten su tiempo en redes sociales, la tendencia de los docentes modernos es enviar tareas investigativas. Con el tiempo también son menos los profesores que solicitan que se impriman los trabajos, en lugar de aquello piden que se les envíe vía correo electrónico. Es por esto que el siguiente gráfico manifiesta que el 63,4% de los niños y adolescentes de 5 a 15 años y el 78,9% de los jóvenes de 16 a 24 años, utilizan la computadora. Dichos porcentajes se espera que incrementen debido a la tendencia de modernización de la educación. En un futuro cercano evolucionarán las clases

sustituyendo los libros físicos por libros digitales y los apuntes en cuadernos u hojas por archivos de Microsoft, tornándose de ese modo un utensilio indispensable para los alumnos una tablet o computadora portátil.

Gráfico 18

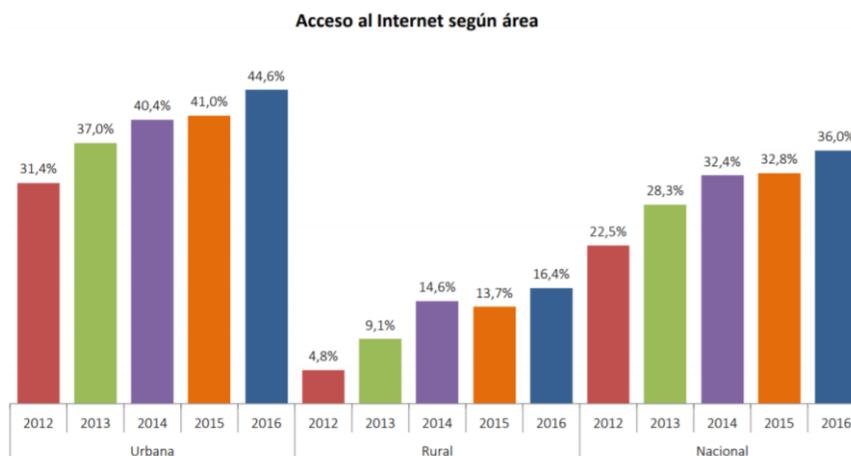
Porcentaje de personas que utilizan computadora por grupos de edad a nivel nacional.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

Gráfico 19

Acceso al internet según área.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

El plan a mediano plazo en cuanto a los servicios de internet de los móviles, es el conectar los dispositivos con vehículos, con medidores de servicios básicos, sistemas de seguridad, educación, entre otros.

Tras haber analizado las gráficas anteriores, las cuales se encuentran actualizadas hasta el año 2016, se evaluará el Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información enfocado en los años 2016-2021 realizado por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

La existencia de fibra óptica en el país incremento notablemente, en 2006 disponíamos de 3500 kilómetros, en nueve años se multiplicó por 17 veces obteniendo 60000 km, lo que facilita a la población el estar conectados con mayor facilidad y rapidez a la red. Dicha mejora va de la mano con el objetivo del gobierno, el cual ha impulsado la realización de trámites en línea, para estudiantes con el proceso de becas, para emprendedores en la creación de empresas o para las empresas ya constituidas la declaración de impuestos y otros requerimientos del estado, entre muchos otros trámites han fueron agilizados mediante esta herramienta.

Los objetivos del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información son:

Tabla 8

Objetivos del Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información

Macro-objetivo 1:	Completar y fomentar el despliegue de infraestructura de Telecomunicaciones
Macro-objetivo 2:	Aumentar la penetración de servicios TIC en la población
Macro- objetivo 3:	Asegurar el uso de las TIC para el desarrollo económico y social del país
Macro-objetivo 4:	Establecer las bases para el desarrollo de una industria de TI a largo plazo

Fuente: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información

Uno de los puntos que se destacan es la idea de proporcionar computadoras y “smartphones” a las personas, con el objetivo de incrementar su conectividad y acceso a internet ya sea por educación, trabajo, salud, o en general el mantenerse informado.

El impulsar que las empresas se encuentren capacitadas para manejar un sistema básico de TIC, mejora en si la eficiencia de sus operaciones y así como también la economía del país, dando lugar a una sinergia económica.

“Si bien cerca 8 de cada 10 PyMEs usa un computador y 8 de cada 10 usa Internet, sólo 6 de cada 10 lo usan para interactuar con organizaciones gubernamentales, menos de la mitad lo usan para proveer algún tipo de servicio a sus clientes y tan solo 3 de cada 10 tienen presencia en la web.” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2018)

Útilsa Cía. Ltda. forma parte del 30% de PyMEs que trabaja con internet, interactúa con el estado, oferta servicios en línea y por último labora con una página web. Esto no quiere decir que debe bajar la guardia, es más, lo manifestado se ha tornado una necesidad para ser competitivo en el mercado y un incentivo para innovar siempre todo lo que conlleva la tecnología empresarial.

El gobierno tiene en la mira el objetivo, en las escuelas, de garantizar la mejora de infraestructura y conexión. La inversión sería, la cantidad de equipos mejorando la conectividad para los estudiantes de instituciones públicas, así todo alumno tiene a su alcance las mismas herramientas, eliminando las barreras de aprendizaje que por ejemplo han sido en años anteriores la falta de recursos de sus familias, limitándolos a expandir sus conocimientos.

1.1.2.2.5. Ambiental

La concientización con el medio ambiente es un tema en auge que día a día va tomando más fuerza y llegada a las personas, no solamente en el Ecuador sino en el mundo entero.

La preocupación de los gobiernos por preservar el planeta tierra es cada vez mayor, en vista de que por ejemplo Ciudad del Cabo será el primer lugar en quedarse sin agua.

Por esto y muchas otras razones se han implementado varias leyes defendiendo el ecosistema.

La Pachamama se encuentra amparada en la Constitución de la República con varios artículos, como lo dice en el número 14: “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*.” (Constitución de la República del Ecuador 2008, 2011)

Además de la Constitución existen leyes, convenios, reglamentos, normas, acuerdos, vigentes en el Ecuador que protegen al medio ambiente en distintos ámbitos. En la consulta popular del 4 de febrero del presente año, la quinta pregunta trataba sobre la minería, un tema que los ambientalistas están en contra. El enunciado fue el siguiente: “¿Está usted de acuerdo con enmendar la Constitución de la República del Ecuador para que se prohíba sin excepción la minería metálica en todas sus etapas, en áreas protegidas, zonas intangibles y centros urbanos, de conformidad en lo establecido en el Anexo 5?”. (Consejo Nacional Electoral, 2017) La respuesta de los ecuatorianos fue afirmativa.

Existe también, la iniciativa de particulares de realizar campañas de concientización del uso de papel bond, no solo en oficinas sino en unidades educativas. Enseñando desde los más pequeños el uso responsable del papel y otros productos reciclables como lo es la cartulina, el cartón, entre otros. Es por esto que el tema de ser conscientes con el uso de materiales, hace que las listas de útiles se reduzcan, se piden menos cuadernos, resmas, paquetes de hojas cuadriculadas, pliegos de cartulina y demás insumos de papelería.

A los alumnos de cursos superiores se les pide que no imprimen sus trabajos sino se incentiva al uso de correos electrónicos, transformándose su lista de útiles, a requerir una tablet o laptop en la cual también se pueden descargar libros digitales y así se reduce grandemente el consumo de papel así como el gasto en materiales.

Este acontecimiento ha incentivado a que algunas fábricas produzcan cuadernos a base de papel reciclado, así como también que las importadoras se cercioren en adquirir productos que garanticen su amistad con el medio ambiente, llevando un sello “No Tóxico” o un “sello verde”. Si bien la tendencia para los jóvenes es el reemplazar la hoja

y el lápiz por la tecnología, los maestros que tienen contacto con los más pequeños, cada día realizan más actividades enfocadas al desarrollo de su creatividad mediante el uso de materiales de manualidades y didácticos.

Para Útilsa Cía. Ltda. es una amenaza que las listas de útiles se vayan reduciendo con el tiempo, sin embargo la compañía siempre ha estado pro al medio ambiente y si las circunstancias se tornan estrechas con los jóvenes, se puede tornar una oportunidad el especializarse en temas de manualidades para los niños, ofertando materiales amigables con el medio ambiente.

1.1.2.2.6. Legal

El último punto del análisis externo es el tema legal, el cual se encuentra ligado directamente con el punto político, ya que el estado es al que le compete realizar las leyes a las que el pueblo se encuentra sujeto a cumplir.

Anteriormente se contrataban a los trabajadores mediante distintas modalidades como lo eran el contrato a plazo fijo, tácito, a prueba, por tarea, por temporada, ocasional, entre otros. Lo que de cierta manera le daba al empleador un grado de poder y al trabajador inestabilidad.

A partir del primero de enero de 2016 se eliminan todos los tipos de contratos de trabajo, transformando la realidad a un solo tipo de contrato, el cual es a tiempo indefinido. El mismo brinda mayor estabilidad al empleado, proporcionando 30 días de prueba y el día siguiente se torna en indefinido.

El acontecimiento antes mencionado perjudica a empresas como por ejemplo las agricultoras, las cuales en tiempo de cosecha deben contratar a una gran cantidad de personas para esta actividad demandante, por un cierto periodo de tiempo, el resto del año le toma a la planta generar su fruto, estancando de esa manera la necesidad de mano de obra. Un caso similar es el de Útilsa Cía. Ltda. con la implementación de estas reformas, limita el contrato por temporadas escolares que es lo que verdaderamente necesita, ya que las ventas fuertes de listas de útiles se dan desde julio hasta principios de octubre, periodo en el cual la empresa requiere personal en mostrador y para despachos.

El nuevo gobierno ha dado lugar a reuniones entre autoridades y representantes de grupos importantes, conectados con el ámbito laboral como lo es el ministerio del trabajo, el comité empresarial ecuatoriano, cámaras de industrias y demás personas competentes. Con el objetivo de realizar distintas propuestas a la normativa actual y la posibilidad de activar nuevos tipos de contratos laborales.

Las empresas están sujetas a las decisiones que se tomen acorde al tema con sus trabajadores y la flexibilidad de los contratos laborales, para así poder actuar y medir la capacidad de remuneración y número de empleados de cada compañía. Toda esta incertidumbre genera inseguridad a los empleadores, limitando la contratación de nuevo personal hasta nuevo aviso.

Otro ámbito legislativo que compete a empresas como Utelesa Cía. Ltda. es la Ley Orgánica de Telecomunicaciones la cual torna un servicio básico al Internet, la misma permite que cada día nos encontremos más conectados, facilitando por ejemplo a los estudiantes realizar sus investigaciones y a las personas además de poder comunicarse, facilita sus compras en línea, entre muchas otras oportunidades de avance que brinda la ley vigente.

Por otra parte existen leyes tributarias que afectan directamente a la liquidez de las empresas, como lo es el pago del anticipo del impuesto a la renta. Dicho egreso de dinero ha sido un tema que el presidente Moreno ha realizado modificaciones, ahora las empresas que tengan ventas menores de 500.000 dólares anuales se encuentran exentas de cancelar este dinero. Las que sobrepasen el monto mencionado están obligadas a pagar el anticipo, el cual disminuyó según el decreto presidencial manifestando que las empresas que facturen más de 500.000 dólares pero menos de 1.000.000 de dólares anuales tienen un 60% de descuento y las que vendan más de un millón de dólares obtienen el 40% de disminución. (Moreno, 2017)

El cambio constante de leyes en el país es rápido, lo que trae como consecuencias que los altos mandos de las empresas se limiten a tomar decisiones fácilmente, por lo contrario se debe analizar los cambios que ha dado el gobierno y aun así correr el riesgo de fallar por la alta volatilidad legislativa.

Conclusión

Luego de haber analizado la situación actual de la empresa, se identifica que no se aprovechan la totalidad de sus recursos, lo que hace que no realice sus labores óptimamente.

Se lograron identificar varias oportunidades, debilidades y amenazas para Utileza Cía. Ltda., las cuales se pueden tornar en fortalezas aplicando la estrategia adecuada con la ayuda de una planificación acorde a las necesidades y una persona responsable comprometida con el objetivo.

Cada uno de los temas que forman parte del estudio externo tiene su punto positivo y negativo. Está en manos de los que forman parte de la empresa en aprovechar los buenos y transformar o simplificar los malos para que su impacto se minimice.

Cabe mencionar que la compañía no dispone de un plan de mejora continua vigente, lo cual puede dar lugar a que se cometan errores constantemente y el índice de crecimiento sea bajo. El aplicar herramientas de mejoramiento, promueve el planteamiento de estrategias viables y la medición y control del desempeño de los procesos.

2. CAPÍTULO 2: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LOS CONCEPTOS DE MEJORA CONTINUA.

Introducción

Todo tema empresarial abarca varias herramientas, las que se encuentran directa o indirectamente interconectadas entre sí. Cada una de ellas se ha desarrollado a partir de las necesidades que se han presentado en las compañías.

Para llegar a ser lo que son hoy en día, han pasado por ciertos cambios y se han venido implementando puntos útiles, los que permiten que sean aportes más completos.

Es necesario mencionar en este capítulo, a los autores especializados en temas como la calidad y los procesos y a sus más relevantes aportes. Los cuales hoy en día son puestos en práctica desde las pequeñas y medianas empresas hasta las grandes e internacionales.

2.1. Historia de la mejora continua en las empresas.

La calidad es un tema que ha estado inmerso desde siglos atrás. Tanto los babilonios como los fenicios, habiendo existido anteriormente a la venida de Cristo, aplicaban sanciones a todo aquel que fallaba en las construcciones o en la elaboración de productos. Dichas civilizaciones daban la importancia debida a la realización de las labores sin errores.

En la época de la revolución francesa, se emplearon controles de producción con el objetivo de mejorar los estándares de las provisiones para los fusiles.

Como consecuencia de la revolución industrial los procesos se tecnifican y se implementan las máquinas, las cuales sustituyen al hombre, dando lugar a los trabajos en serie. Es aquí donde se desarrollan los cargos dedicados a la revisión de los artículos durante su producción. Posteriormente la responsabilidad recae en el denominado “inspector” para que finalmente se cree un departamento encargado de la calidad.

Con el transcurso del tiempo varios investigadores han desarrollado cuadros, modelos, procesos, entre otras herramientas útiles, con el fin de aportar a la sociedad su conocimiento y de esa manera las empresas puedan implementar las mismas, con el objetivo de mejorar continuamente sus procesos y calidad.

Durante los años 20 se comenzaron a implementar, en importantes compañías estadounidenses, métodos como el control estadístico de la calidad, por el conocido autor Walter Shewhart.

Años después, la segunda guerra mundial fue la responsable de que los estudiosos W. Edwards Deming y Joseph M. Juran hayan profundizado en el tema y creado el método de gestión de calidad. Posterior a la finalización de la guerra, los autores dictaron conferencias en Japón, lo que dio lugar a que en un corto período de tiempo, al aplicar la teoría recibida, se logre trascender la calidad en su país.

Tuvieron que pasar varios años para que en Estados Unidos, en los ochenta, se cambie la manera de percibir a la calidad, Philip B. Crosby fue el creador del programa de mejora en las compañías, el cual trata de minimizar la inspección de los productos.

Con el paso del tiempo la calidad ha pasado por varias etapas hasta llegar al término de Gestión de la Calidad Total, el mismo que engloba varias herramientas aplicables, de manera integral, a todos los procesos de las empresas,

A continuación se redactan los aportes más significativos de los autores que han trascendido en el tiempo, acorde al tema de la mejora de la calidad y de los procesos.

- **Walter A. Shewhart**

Fue un estadounidense, dedicado a la investigación de temas relacionados en su mayoría con números, también denominado como el padre del control estadístico. Nació en el año 1891 y falleció a sus 75 años en 1967. Tuvo una gran trayectoria laboral en la que pudo desarrollar varias herramientas, como cuando se dio cuenta de lo importante que es en un proceso industrial, la reducción de las variaciones. A esta situación la denominó variación por Causas Nominales o Aleatorias y Causas

Especiales o Asignables, para poder diferenciar las mismas desarrolló las gráficas de control.

Fue el autor de varios libros, los cuales tratan del control de la calidad en distintos ámbitos. Aportó en la segunda guerra mundial para la mejora de la producción conjuntamente con Edwards Deming, el cual incluso aplicó los conocimientos de Shewhart en Japón.

- **William Edwards Deming**

Al hablar de Deming, se debe mencionar que fue un experto en temas estadísticos, de calidad, de mejora, entre otros relacionados con administración y estrategias. El estadounidense aportó sus conocimientos en Japón, los cuales permitieron que llegue a ser una potencia a los pocos años de haber sido devastado en la segunda guerra mundial. Años después, se convirtió en uno de los asesores empresariales más solicitados de la época. Trabajó en los ochentas para grandes empresas, esta vez de su país de origen.

De sus aportes los más importantes fueron: las 7 enfermedades mortales de la gerencia, los 14 principios para la dirección y el ciclo PHVA.

- **Joseph M. Juran**

El ingeniero nació en Rumania, fue el que le dio la merecida importancia al talento humano de las empresas y su conexión directa con la mejora de la calidad.

Así como Deming, tuvo injerencia en la superación de Japón, ya que aportó sus conocimientos en seminarios, brindándoles su guía.

Las contribuciones que resaltan son la trilogía de la calidad (planificación, control y mejora de la calidad), adaptación del principio de Pareto a la calidad, teoría de la gestión de calidad.

- **Philip B. Crosby**

Su filosofía fue aminorar las inspecciones y enfocarse en la satisfacción del cliente, brindándole lo que requiera este desde un principio.

El autor estadounidense creó el término “cero defectos”, el cual trata de elevar las metas de la administración, así como la motivación de los colaboradores concientizándolos en aminorar la repetición y fallo de los procesos.

De sus creaciones, una de las más relevantes es el modelo de 14 puntos para la mejora de la calidad, el cual da lugar a que se obtenga un resultado sin defectos.

- **Kaoru Ishikawa**

Nació en Japón, fue un reconocido investigador y autor especializado en temas como el control de calidad, administración, identificación de causa y efecto, entre otros. Debido a su ingenioso trabajo fue acreedor del premio Deming.

El japonés se enfocó en la facilidad de implementación, así como en la utilidad de sus aportes en las compañías.

Su trabajo se resume en la creación de importantes herramientas de gran utilidad para las empresas como lo son: el diagrama de Ishikawa o de causa y efecto, también conocido como espina de pescado y los círculos de calidad.

- **Armand V. Feigenbaum**

Fue el autor de varios libros y publicaciones sobre la mejora de la calidad. Es el responsable del término “Control de Calidad Total”, el cual se enfoca en el nivel de satisfacción del cliente e incluye a todo proceso de la empresa, no solamente el área de producción sino pone énfasis en cada actividad administrativa. El concepto trata también, de hacer bien el trabajo desde un inicio para que de esa manera se pueda eliminar la inspección.

- **Genichi Taguchi**

Famoso ingeniero, doctor, consultor e incluso profesor, fue el creador del término “Diseño Robusto”, el cual trata de sobrepasar las expectativas de calidad de los clientes. Se enfoca en resaltar sus características favoritas y economizar las que no son importantes para los mismos, dando lugar a operar bajo “calidad aceptable”.

- **Shigeo Shingo**

Es otro de los autores japoneses que se destacó en temas de mejoras de la calidad. Manifestó que al ocurrir un error en la producción se debe detener la misma y enmendar la falla, para así eliminar la posibilidad de que se repita, trayendo como resultado un proceso cero defectos.

Es el creador del sistema Poka Yoke (operaciones a prueba de errores), el sistema justo a tiempo en la producción de Toyota, el concepto cero inventarios, entre otros.

A pesar de los años de antigüedad, las herramientas desarrolladas por los personajes expuestos, son dictadas actualmente tanto en clases de pregrado y postgrado de las universidades a nivel mundial, así como implementadas en todo tipo de empresas.

2.2. Conceptos de mejora continua

No se debe esperar a que se presente un problema para actuar y así poder salvar a la empresa de alguna pérdida o incluso la quiebra. El objetivo del plan de mejora es el estar preparados para cualquier dificultad que se presente y saber proceder en el momento preciso. Además no necesariamente se debe esperar a que se den situaciones negativas, una empresa proactiva es la que constantemente busca mejorar en todo ámbito.

Para llegar a entender de mejor manera lo que conlleva la mejora continua, es necesario desarrollar temas que se encuentran ligados directamente, como lo son: la cultura organizacional, la planeación y ejecución de una estrategia, la gestión de la calidad total, entre otros.

Cultura Organizacional

“La cultura corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidos.” (Thompson, et al, 2012, pág. 415)

Existen factores que una empresa debe disponer, para que su cultura organizacional se encuentre sintonizada al realizar sus actividades laborales y saber cómo reaccionar a las circunstancias que se presentan. Entre los más importantes son:

- Los valores con los que la empresa opera son de suma importancia. La ética aplicada en cualquier circunstancia habla mucho de la cultura de la organización.
- La dirección en el manejo de recursos humanos y todo lo que tiene conexión con la manera de laborar del personal como lo son por ejemplo las políticas, reglamentos y procesos.
- El ambiente de trabajo debe ser el óptimo para que cada uno pueda llevar a cabo sus actividades. Puede ser un ambiente creativo, alegre, disciplinado, energético y un sinnúmero de estados que puede adoptar el talento humano acorde a las circunstancias laborales.
- La relación gerentes-empleados abarca varios puntos como lo son: el grado de confianza, la comunicación, el trabajo en equipo, el trato, el tiempo que socializan e incluso la manera de vestir.
- El nivel de acoplamiento al reglamento que tiene el personal, así como la aprobación del actuar entre cada uno de los compañeros.
- Las recompensas y reconocimientos por parte de la gerencia acorde a las tareas o solicitudes realizadas.
- Las acciones y/o reconocimientos habitualmente puestos en práctica, cuando un colaborador ha cumplido con una meta excepcionalmente.
- El trato que maneja la empresa con sus “stakeholders” o partes interesadas, puede ser de dos maneras: los pueden ver como socios estratégicos (ganar-ganar) dando lugar a una relación de confianza o mantener su distancia y limitarse solamente a relaciones profesionales.
- El vínculo que se tiene con la responsabilidad social y conciencia ambiental, se debe tomar en cuenta constantemente y mantenerlo activo.

Planeación estratégica

Una empresa que realice sus funciones sin un norte, no va a llegar a ningún lado. Es por eso que es de suma importancia que toda compañía tenga un plan, en el que consten sus metas bien definidas a corto, mediano y largo plazo.

El efectuar una planeación estratégica es un proceso que implica varios puntos importantes, como lo es que todo colaborador de la empresa debe tener el 100% del conocimiento del plan a cumplir. No se saca nada si pocos son los que persiguen alcanzarlo y la otra parte trabaja pasivamente. Al tener todo el personal conectado se crea una sinergia, la cual puede potenciar las labores, cumpliendo con cada objetivo de mejor manera que lo imaginado. “Su propósito es alinear la manera en que se satisfacen las necesidades de los clientes mediante actividades cotidianas de negocios, con los valores, la misión, la visión y las metas de la organización.” (Summers, 2006, pág. 127)

Cabe mencionar que lo óptimo es añadir medidores al plan estratégico, con el objetivo de tener al alcance, cada vez que se requiera, el nivel de cumplimiento de lo propuesto. Estos indicadores facilitan el realizar comparaciones, no solamente interna sino externamente con otras organizaciones. Esto permite que los directivos puedan tomar decisiones bajo fundamentos válidos y modificar a tiempo, si fuere necesario, la planeación.

A continuación se presenta una tabla comparativa entre la planificación estratégica de la calidad contra la planificación estratégica tradicional.

Tabla 9

La planificación estratégica de la calidad, en comparación con la planificación estratégica tradicional.

Planificación estratégica de la calidad	Planificación estratégica tradicional
Se enfoca en los clientes.	Su centro de interés no está definido, o está repartido entre varias consideraciones.
Los líderes determinan los factores críticos para el éxito.	Los líderes ignoran cuáles son los factores críticos para el éxito.
Las metas y objetivos se orientan a los procesos y a los resultados.	Las metas y objetivos se orientan a los resultados.
Las metas y objetivos se basan en información, y dependen del análisis de las tendencias o patrones.	Las metas y objetivos podrían basarse en corazonadas o suposiciones.
Enfoque en los procesos.	Enfoque en los productos.
Hay alineación entre los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas, los objetivos y las actividades cotidianas.	No existe alineación.
Todo mundo sabe cómo se alinean sus actividades cotidianas con los factores críticos para el éxito, la misión, la visión, las metas y los objetivos.	Sólo algunas personas están conscientes de la manera en que sus actividades cotidianas tienen cabida en el plan.
Las actividades de mejora se centran en las tareas críticas para alcanzar el éxito.	Las actividades de mejora carecen de enfoque.
Las actividades de mejora se dan tanto al interior de las áreas funcionales como entre las mismas.	Las actividades de mejora se presentan casi siempre al interior de las áreas funcionales.

Fuente: Summers C. S. Donna, Administración de la Calidad

Los planes estratégicos acaparan cada proceso de la empresa, e identifican el aporte específico que deben hacer los mismos para poder cumplir sus objetivos. Por ende se obtendrá un cambio en las operaciones y forma de laborar de los colaboradores enfocándose netamente en el cliente.

Según Summers, los puntos importantes a tomar en cuenta para la elaboración de dicha herramienta son los siguientes:

1. Cuál es el negocio de la organización (¿En qué negocio participan realmente?)
2. Los principales hallazgos que se obtengan a partir de las evaluaciones internas y externas:

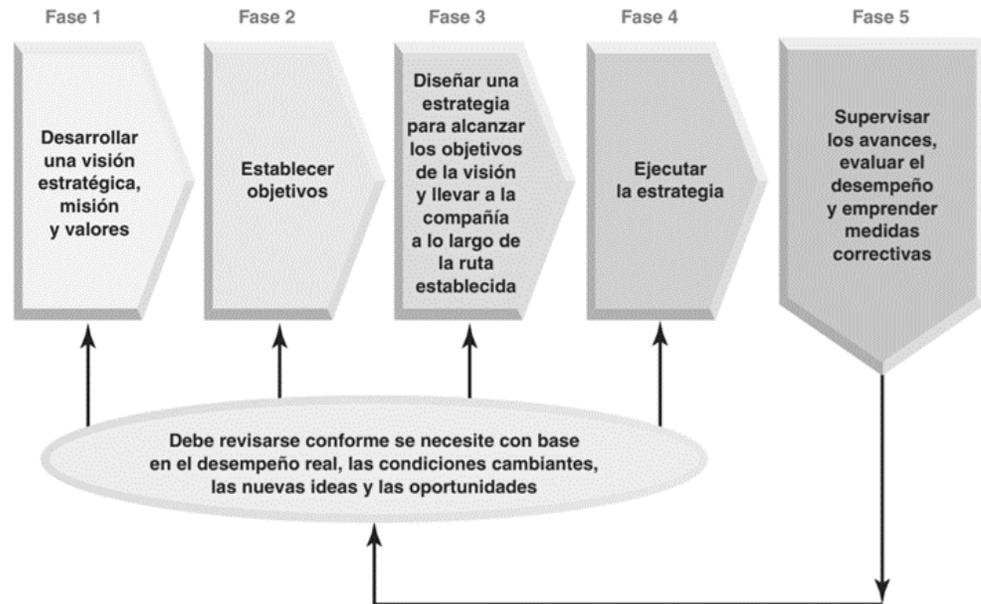
- a. Fortalezas y debilidades
- b. Información del cliente
- c. Información respecto del entorno económico
- d. Información acerca de la competencia
- e. Requerimientos gubernamentales
- f. El entorno tecnológico (Summers, 2006, pág. 133)

Con los datos a la mano, se facilita el desarrollo del plan estratégico. Lo óptimo es mantener la participación de toda la compañía con el objetivo de no perder ningún punto de vista, ya que toda retroalimentación se vuelve válida, viendo a la empresa desde diferentes perspectivas.

Así como las ventas, las compras, el reclutamiento de personal, entre otras actividades, tienen un proceso, el elaborar y poner en práctica una estrategia también lo tiene. El mismo consta de 5 fases. La primera describe el objetivo de la compañía (la misión), lo que quiere llegar a ser (la visión) y los valores a los que se rige, los cuales le ayudarán a alcanzar su propósito. La segunda es definir metas con sus respectivos indicadores de cumplimiento. Como tercer paso es el diseño de la estrategia, el cual permitirá el cumplimiento de sus objetivos, mostrando el camino adecuado. La fase número cuatro es poner en marcha la estrategia, y por último en la quinta se analiza el progreso, se mide el trabajo realizado y si es el caso, se implementan correcciones acorde a la situación actual tanto interna como externa de la organización.

Ilustración 3

Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: Gamble, Peteraf, Strickland, Thompson, Administración Estratégica Teoría y Casos.

Es importante para una empresa el saber cuáles son sus puntos débiles y más aún los de mayor importancia e incluso colocarlos en orden de impacto, para poder priorizarlos. Para ello se debe realizar una lista de preguntas, con el objetivo de que los gerentes sepan cuáles son los verdaderos problemas que existen. La decisión de qué planes correctivos implementar se realiza posteriormente. Si se obtiene como resultado que las preocupaciones son altas, se debe regenerar el plan estratégico con el que se encuentra operando la compañía, si por lo contrario se concluye que los asuntos son controlables fácilmente, solo se pulen detalles del mismo.

Una de las claves para el buen funcionamiento de las empresas, es el tener bien definida la estrategia competitiva, se debe elegir una de las cinco existentes ya que la combinación de las mismas se presta para generar incoherencias. Posteriormente se presentan las distintas opciones:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.

2. Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan compradores.

3. Estrategia dirigida de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos.

4. Estrategia dirigida de diferenciación. Se concentra en ofrecer un producto que satisfaga los gustos de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.

5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. (Thompson, et al, 2012, pág. 163)

Ejecución de una estrategia

Lo que primero se debe hacer para poner en práctica una estrategia en una compañía es que gerencia imparta su visión de manera concreta y precisa a toda persona que labora en la misma, para que así se encuentren alineados y que con el paso del tiempo se pueda plasmar poco a poco, el cumplimiento de las metas establecidas.

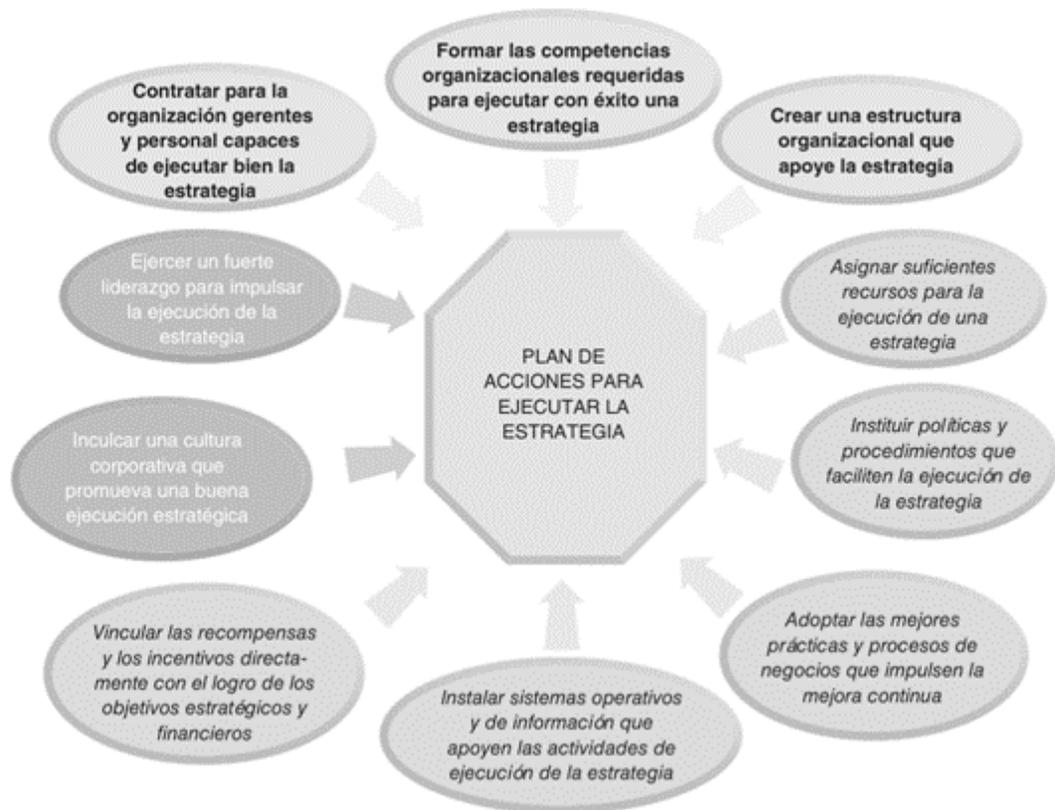
Cabe recalcar que las estrategias elegidas deben estar acorde a la realidad de la organización, si bien es cierto que ser ambiciosos es una cualidad positiva hasta un cierto punto, también se debe tener los pies sobre la tierra y saber hasta dónde se puede llegar objetivamente. Es claro que la estrategia toma distintos rumbos, uno para una empresa enfocada en bajos costos y otro para una dirigida a la diferenciación, o una compañía que tenga dificultades en su liquidez, manejo de inventarios, optimización de tiempos, entre tantos otros retos que se pueden presentar, lo cual da lugar a que cada organización se vuelva un mundo diferente.

Por lo contrario existen bases generales que le pueden servir a toda empresa para poner en marcha la ejecución de estrategias. En el siguiente gráfico se muestran las

actividades que abarca el proceso, como lo es por ejemplo el contar con el talento humano adecuado, capacitar debidamente para poner en marcha de manera adecuada las estrategias, diseñar óptimamente el organigrama, establecer los recursos necesarios, implementar las políticas adecuadas y procesos que soporten la implementación de las mismas, promover la mejora continua, operar con sistemas informativos eficientes, conectar un plan de incentivos con el alcance de las metas y liderar la ejecución de la visión de la empresa.

Ilustración 4

Las 10 tareas básicas del proceso de ejecución de la estrategia



Fuente: Gamble, Peteraf, Strickland, Thompson, Administración Estratégica Teoría y Casos.

En el transcurso del desarrollo de un plan a seguir, los gerentes “empiezan con una evaluación de lo que debe hacer diferente la organización para llevar a cabo con éxito la estrategia. Después, deben considerar de manera precisa cómo realizar los cambios internos necesarios lo más rápido posible.” (Thompson, et al, 2012, pág. 357) Lo óptimo

es identificar la manera de ejecutar y alcanzar las metas propuestas a buenos costos así como también en el tiempo acordado. El presentar frecuentes errores en la estrategia, se debe a una deficiente ejecución, siendo este un paso detonante para los administradores.

Materializar una compañía capaz de transformar en realidad sus estrategias, tiene directa conexión con cuan capacitado se encuentra su personal y los recursos que dispone. Existen tres puntos claves para que una empresa pueda poner en práctica una estrategia:

1) El personal: Realizar una selección y reclutamiento de gente valiosa que aporte a la empresa, tanto con sus conocimientos como con su experiencia laboral. Consolidar a un equipo de trabajo más no a individuos.

2) Competencias y capacidades: Desarrollar y reunir destrezas con las que puedan alcanzar las estrategias propuestas, así como también recrearlas acorde a las necesidades de los clientes, fluctuaciones del mercado y acciones de la competencia.

3) La organización y esfuerzo laboral: Estructurar de manera adecuada las actividades, los procesos y los planes que tiene la compañía, además de medir el nivel de autoridad otorgado a los mandos medios y bajos con sus respectivos reportes.

La Gestión de la Calidad total

Al común de las personas, cuando escuchan la palabra “calidad” se le viene a la cabeza el producto final, este concepto debe cambiar para una empresa, ya que la misma va más allá de lo físico, esta engloba cada parte que conforma la organización como lo son los procesos, el talento humano, el servicio, los clientes y todo elemento que tiene conexión con las operaciones de la empresa y sus partes interesadas. Aquí tiene relación directa el concepto de pensamiento sistémico del autor Senge, que acota la importancia que tiene cada elemento para la conformación de un todo. La calidad no puede estar enfocada en una o ciertas partes de la compañía, la misma no funciona individualmente, sino debe estar activa en la totalidad, dando como resultado que al momento de que se dé una variación en un área, esta traerá consecuencias en los resultados finales.

Cabe mencionar que, para que la calidad total se materialice en una empresa, todo aquel que conforme la misma debe encontrarse sintonizado con los objetivos propuestos por la administración. En el transcurso de la búsqueda de esta, por inercia mejorará la relación con los clientes y la motivación del talento humano.

El objetivo de la calidad total es satisfacer, lo máximo posible, las necesidades de los clientes, elevando su satisfacción y minimizando las falencias cada vez más.

La palabra “gestión”, que acompaña al título del tema tratado, engloba varias actividades como son el controlar, planificar, ejecutar, evaluar, entre otras, que ayudarán a lograr el objetivo.

La Gestión de la Calidad Total se define como “Un esfuerzo de mejora continua de la calidad de todos los procesos, productos, servicios, mediante la participación universal, que resulte en un crecimiento de la satisfacción y la lealtad del cliente y una mejora de los resultados de la empresa” (Cuatrecasas, 2010, pág. 59)

El sistema reúne todo recurso que disponga la organización, enfatizando al humano, priorizando su capacitación, participación y motivación, incitándolo a su mejora continua. Para este recurso se vuelve indispensable cuan activos y comprometidos se mantengan los trabajadores. Se les debe formar e instruir y posteriormente motivar para lograr una Calidad Total en la empresa. El integrar a los colaboradores a las metas de la empresa crea un sentido de pertenencia y corresponsabilidad en los mismos.

Algunos de los puntos más importantes que trata La Gestión de la Calidad Total son:

- La mejora continua, la cual como se mencionó anteriormente, engloba cada parte de la empresa plasmándola como un todo.
- Los clientes tanto internos como externos de la organización, deben enfocarse en la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras.
- El trabajar en los procesos y mejorarlos es indispensable para lograr una Calidad Total.

- La capacitación tanto de los colaboradores como de toda la empresa para así poder mejorar continuamente y crecer exponencialmente.
- El tomar decisiones acorde la realidad de la compañía.
- El desarrollo de reglamentos verificados, para impedir complicaciones.
- La responsabilidad social y protección ambiental.
- El vincular a las partes interesadas como los son los proveedores, inmiscuyéndolos en los objetivos.

La mejora continua

La mejora continua no limita su enfoque en el producto final, sino se basa en apoyar a todo proceso, persona, servicio y cada parte interesada que tenga conexión con la empresa, poniendo mayor énfasis en la satisfacción del cliente.

Si bien es cierto que este tema es aplicado en su mayoría en compañías industriales con el objetivo de minimizar su costo de producción lo máximo posible, hoy en día es una herramienta que funciona perfectamente en todo tipo de organización y se ha tornado en una obligación para los administradores el activarla y ponerla en práctica. Este proceder da lugar a que se optimicen los recursos, mejore la calidad de las operaciones, se eleve el nivel de satisfacción del cliente, se esté un paso más allá de la competencia, entre otros puntos positivos que por inercia se obtienen al poner en funcionamiento esta metodología.

No necesariamente las organizaciones deben esperar a cometer un error o que suceda alguna situación negativa para poder actuar, lo óptimo es estar preparados para que cuando suceda lo antes mencionado, el golpe sea lo más leve posible. Teniendo las estrategias desarrolladas y un plan propuesto incluso esas debilidades y amenazas se pueden plasmar en fortalezas en un momento dado.

Cabe mencionar que cuando una empresa aplica esta herramienta, esta se debe encontrar al alcance de todo colaborador, es decir, el proceso se pone en práctica de la misma manera y sin dar lugar a suposiciones en la manera de ejecutarlo. Además de que todo trabajador se encuentre alineado al norte de la empresa en cada proceso, se debe lograr que la motivación se encuentre activada, no en el sentido monetario, sino

incluyendo a los empleados a todo proyecto de mejora que se plantee la compañía, con esto se integra al personal haciendo que se sienta parte de la empresa. Al elevar su sentido de pertenencia, se incita a la creación de ideas y soluciones, las que pueden hacer que la empresa crezca de sobremanera.

Para completar el plan, se necesita medir los resultados obligatoriamente, con el objetivo de tener el conocimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, Edwards Deming es el autor de varias de las herramientas enfocadas en la mejora continua, de las más importantes son los 14 principios para la dirección y el ciclo PHVA.

14 principios de Deming:

Para lograr una coherencia entre los objetivos que se pone la gerencia de una empresa, la manera de laborar de los colaboradores de esta y el nivel de satisfacción de los clientes, se pueden implementar las siguientes directrices, las cuales pueden ser de gran ayuda para obtener lo manifestado anteriormente.

Tabla 10

Los 14 puntos sobre la calidad de Deming

Principio	Explicación
Crear constancia con el propósito de mejorar los productos y servicios	Para mantenerse competitivos se debe invertir en investigación y desarrollo así como en innovación.
Adoptar una nueva filosofía de cooperación	Mientras más defectos, más paga el consumidor final. Se deben eliminar lo máximo posible los errores.
Desistir de la dependencia en inspección masiva para lograr calidad	Se minimizan altos costos con la eliminación de la inspección, ya que la misma no garantiza la mejora de la calidad.
Terminar con la práctica de comprar a los precios más bajos	Para no generar cambios en los productos, las empresas se deben enfatizar en mantener una relación a largo plazo con sus proveedores.
Mejorar constantemente y para siempre los sistemas de producción, servicio y planeación	Promover las capacidades del talento humano, abriendo las puertas a su participación y preparación.
Establecer el entrenamiento o capacitación	Tanto los altos mandos como los medios y bajos deben capacitarse y aprovechar cada virtud de su personalidad para realizar sus labores.
Adoptar y establecer el liderazgo	Los líderes deben saber a cabalidad todo proceso de la empresa, para reportar los cambios que se deben hacer. El enfoque debe estar en las personas y en la mejora del sistema.
Eliminar los miedos y construir confianza	El dirigir la empresa mediante el miedo, solo hará que los colaboradores oculten sus deficiencias, se debe propiciar la confianza y seguridad.
Romper las barreras entre los departamentos	Para lograr romper el hábito de trabajar mediante departamentos, se requiere poner en práctica un sistema por procesos, el cual trata de beneficiar a la totalidad de la compañía.
Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas a la fuerza laboral	Esta modalidad de comunicación genera un ambiente negativo entre los trabajadores, eleva el nivel de competencia y frustración al no cumplir con lo decretado por gerencia.
Eliminar las cuotas numéricas y la gestión por objetivos	Lo óptimo es trabajar bajo un método definido, ya que el adoptar objetivos numéricos se presta para administrar sin tener el conocimiento debido de lo que se requiere hacer.
Remover las barreras que impiden el orgullo de un trabajo bien hecho	Para minimizar la rivalidad entre los colaboradores, es necesario trabajar sin altos reconocimientos, los cuales les da niveles de importancia y superioridad a los mismos.
Instituir un programa vigoroso de capacitación y automejora	Se requiere que el talento humano se instruya frecuentemente, lo que le servirá de complemento a sus aptitudes.
Tomar acción para llevar a cabo la transformación	Los líderes que se encuentran conectados a su realidad, harán entender a todos la razón por la que cambiar les llevará a alcanzar sus objetivos.

Fuente: American Management Association. Elaboración Propia

El ciclo PHVA

Esta importante herramienta tiene varias denominaciones, entre ellas el ciclo de Deming, el cual fue el responsable de darla a conocer, o ciclo de Shewhart, el verdadero autor de la misma. Se le conoce también como el ciclo PDCA por sus siglas en inglés:

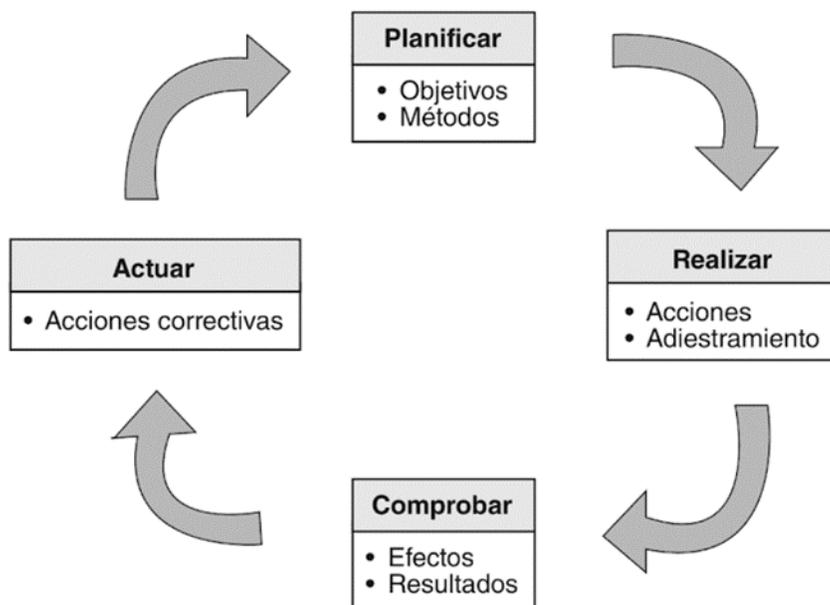
plan, do, check, act, o PHVA en español: planificar, hacer, verificar, actuar. Finalmente todos se refieren a un solo concepto que incluye varios temas administrativos de gran utilidad, ya que no tiene un final definido, es decir, al realizar la última etapa se comienza automáticamente un nuevo ciclo, dirigido a un nuevo tema.

El ciclo de Deming se encuentra enfocado en volver una realidad la mejora continua de una empresa. Mediante un sistema estructurado, organizado y controlado, se puede llegar a solucionar los inconvenientes fácilmente.

Las compañías que desean mejorar sus operaciones y por ende los resultados de la toma de decisiones, aplican esta herramienta enfatizando el control y medición de todas las actividades que conforman los procesos de la organización, permitiendo que se estandarice el modelo de gestión.

Ilustración 5

El ciclo de Deming o ciclo de mejora.



Fuente: Cuatrecasas L, Gestión integral de la calidad: Implantación, control y certificación.

A continuación se desglosan los cuatro pasos que se deben cumplir para realizar el ciclo.

- **Planificar**

La primera etapa se enfoca en desarrollar las metas acorde a la situación actual de la organización (misión y visión) y la manera en la que se van a lograr estas, teniendo en la mira siempre la satisfacción de los clientes, la motivación y participación del talento humano y la relación con todas las partes interesadas.

Este punto es de suma importancia en el proceso, ya que si se lo hace a conciencia, la empresa puede optimizar su tiempo mientras alcanza sus objetivos.

Entre las actividades que se pueden realizar son: la identificación de prioridades, la familiarización con los errores, el reconocimiento de las causas, el planteamiento de objetivos, el desarrollo de un plan de mejora.

La planificación da como recompensa la prevención de errores futuros y en el caso de que se presente alguno, se encuentra dotada de soluciones tempranas.

- **Hacer**

El paso más proactivo del espiral, es decir, es aquí donde se pone en marcha lo planificado. Se implementan las estrategias, los procesos, las tareas y en general todas las acciones desarrolladas.

Para este punto, es importante el nivel de capacitación del talento humano, con el objetivo de que se encuentren familiarizados con los cambios que deberán efectuar en sus labores.

Se debe procurar la evasión de actividades de los procesos y entrar en suposiciones, también se recomienda empezar de manera gradual para poder medir el resultado y así, seguir fluyendo con los demás procesos, finalmente es importante recaudar los datos para la siguiente etapa.

- **Verificar**

La comprobación es una fase crítica para el ciclo, debido a que se verifica el nivel de cumplimiento de los objetivos con la ayuda de indicadores y datos obtenidos.

La elaboración del seguimiento y el control del plan ejecutado, se lo debe hacer durante la ejecución del mismo, así como también luego de un tiempo o al finalizarlo, con el objetivo de analizar la variación de resultados y verificar si se está logrando la mejora.

Si se da el caso de haber ejecutado con éxito, se puede estandarizar el proceso. Si se da lo contrario, se retrocede para enmendar, pulir y planificar hasta encontrar una solución o la manera adecuada de alcanzar el objetivo.

- **Actuar**

El actuar es la última etapa, que a la final, se torna la primera ya que el ciclo tiene el objetivo de dar un mejoramiento continuo y se lo efectuará de manera constante para minimizar el grado de error cada vez más.

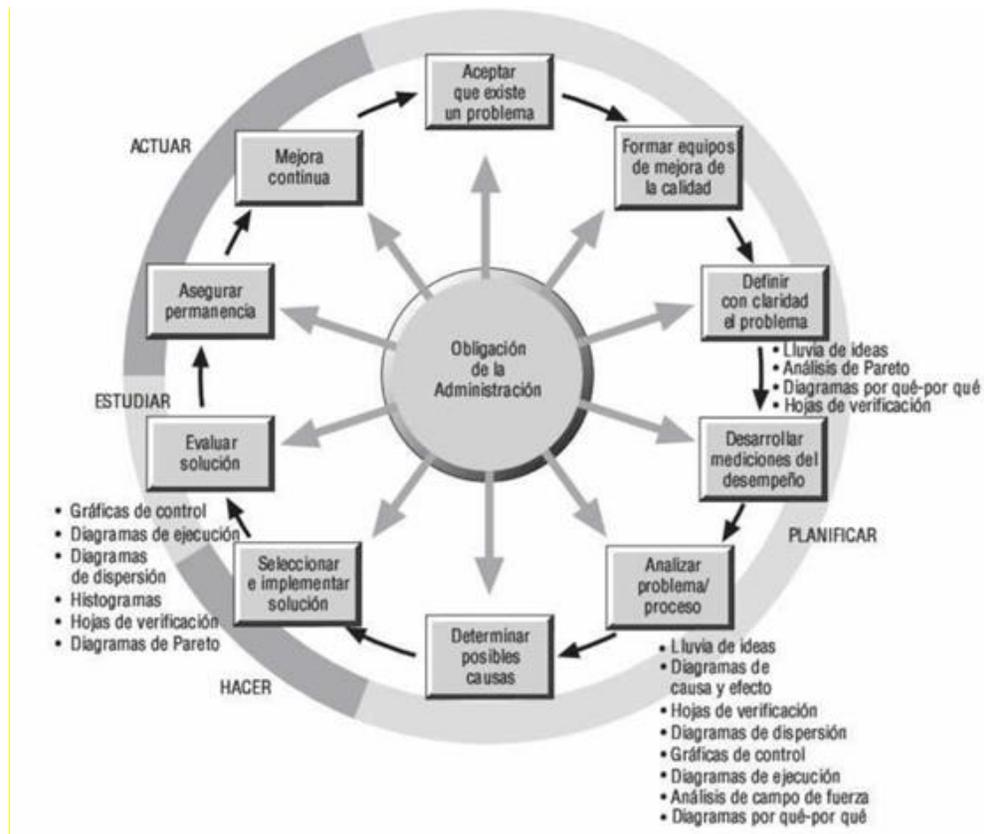
En este paso se aplican las acciones identificadas para corregir y mejorar el plan acorde a las recomendaciones de la etapa anterior, si estas fueron negativas.

Por lo contrario, en el momento de dar el visto bueno a los resultados obtenidos, se debe documentar la conclusión y realizar un informe a gerencia con los resultados obtenidos y cada detalle del proceso aplicado. Esta es una manera de establecer de forma segura la mejora continua a largo plazo, estandarizándola y asegurando su aplicación.

Seguidamente se encuentra la ilustración 6, la cual explica claramente los pasos que se deben seguir para la resolución de problemas, errores, falencias o cualquier tema que se requiera mejorar en una empresa.

Ilustración 6

Pasos de la resolución de problemas con herramientas



Fuente: Summers C. S. Donna, Administración de la Calidad

Dichos problemas, situaciones o variaciones que se presentan en las compañías son las que hacen que pierda recursos y competitividad. Deming dijo: “la variación es la principal culpable de la mala calidad, de manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación de las empresas.” (Evans & Lindsay, 2008, pág. 94) Las organizaciones al aplicar el ciclo PHVA, reducen las fallas y se ven obligados a capacitar a los colaboradores en sus labores y propiciar el desarrollo de sus competencias.

Al poner en marcha un plan de mejora continua, la competencia se torna en irrelevante, trabajando con énfasis en cada proceso, lo cual hace una realidad el resultado de un producto o servicio de calidad, incrementando el nivel de satisfacción y fidelidad de los consumidores.

Conclusión

El tema de la calidad ha tenido una amplia trayectoria desde hace varios años atrás, el aporte que han brindado los distintos autores mundiales han sido de gran ayuda para el mejoramiento de las compañías alrededor del mundo.

Existen varias herramientas que pueden aportar al progreso de las organizaciones en varios sentidos. Cada una es un mundo diferente, en las cuales pueden aplicarse metodologías similares y pueden dar resultados distintos.

La tendencia del presente es mantenerse en un cambio constante, las empresas que realizan una investigación y desarrollo oportuna y se encuentran desarrollando sistemas de mejora con sus respectivos controles, con certeza permanecerá en el tiempo.

3. CAPÍTULO 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA CONTINUA CON LA APLICACIÓN DEL CICLO DE DEMING

Introducción

Tras haber expuesto teóricamente, en el capítulo 2 el ciclo PHVA, es momento de materializar la propuesta del plan de mejora continua enfocado en la empresa comercial Útilsa Cía. Ltda.

Antes de desarrollar los planes generales de mejoramiento, es necesario proponer herramientas básicas como lo son: el mapa de procesos, la matriz de interacción, el flujograma de los procesos clave y por último las fichas de caracterización de los mismos. Toda la información antes mencionada permite el entendimiento más profundo del funcionamiento y todos los detalles concernientes a los procesos en estudio.

Es importante acotar que la propuesta del ciclo de Deming, en la segunda parte del presente capítulo, se encuentra realizada con mayor detalle la primera etapa “planificar”, ya que las tres posteriores se encuentran dotadas de sugerencias para ser aplicadas en un futuro cercano, tras haber plasmado en una realidad los planes de mejora desarrollados.

3.1. Gestión por procesos

“Un esquema estructural y operativo de gestión empresarial que se implementa con el propósito de lograr exceder las expectativas razonables del cliente y su fidelización, lo que asegura la recompra y/o la recomendación del producto por parte de este.” (Coronel, 2016, pág. 9)

Para lograr aumentar la satisfacción del cliente, se deben cubrir cada uno de sus gustos, preferencias y requerimientos. ¿Cómo lograr lo antes mencionado? Aplicando un sistema estándar en cada uno de los procesos que conforman la organización, con la ayuda del talento humano, tomándolo en cuenta como un conjunto creador de sinergia, más no como individuos dispersos y desenfocados. La “familia” debe estar dotada del

conocimiento teórico de sus labores designadas, así como de las herramientas que se implementarán para lograr los objetivos propuestos por la gerencia.

Este programa se encuentra dotado de varias características como lo son: la ejecución, el control, la disciplina, el diseño, el desarrollo, la retroalimentación, el análisis, entre otras. Estas se encuentran dirigidas a la mejora continua de los procesos. Conjuntamente con el intercambio de datos, la inversión en tecnología e innovación y la participación del personal, proveedores, clientes y otros stakeholders, se facilita la labor de obtener valor agregado notorio para el consumidor, así como incrementar la calidad.

En la gestión por procesos, tanto el gerente como los trabajadores conforman un equipo, en el cual todos aportan con ideas y las ejecutan. Después no debe faltar la medición y el control de lo obtenido y pulir o definir nuevamente el sistema, en el caso que sea necesario. Con el tiempo, los resultados estarán más cerca de una operación planificada y sistematizada, optimizando recursos y minimizando el grado de error.

3.1.1. Mapa de procesos

Lo recomendado para una compañía es dar una identidad a cada proceso del negocio y a la vez sistematizarlo, simplificando la manera de comunicación, planificación y repartición de actividades y de recursos. Además al desarrollar este procedimiento, se conocerá el grado de aporte de cada proceso a la compañía, con esto se podrán tomar decisiones acorde a la generación de valor agregado obtenido.

Acorde a la realidad de Utileza Cía. Ltda. se desarrollan a continuación cada uno de los procesos claves para su funcionamiento. Cabe recalcar que actualmente la empresa no realiza sus funciones acorde a procesos definidos, se trabaja en función a las necesidades puntuales del día a día y metas de corto plazo que impone la gerencia. Su manual de procesos, es elemental y lo mantienen desactualizado, ya que no disponen de controles ni indicadores.

Posteriormente el mapa de procesos se encuentra enfocado en su naturaleza, es decir, procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Los primeros se enfocan en lo que quiere llegar a ser la empresa, estos requieren aptitudes de liderazgo y dirección, integrando a la totalidad de la compañía.

Para Útilsa Cía. Ltda. los procesos estratégicos son:

- Talento humano
- Marketing y publicidad
- Finanzas
- Comercial
- Investigación y Desarrollo

Los procesos encargados de generar valor al cliente mediante el cumplimiento de la misión de la organización son los procesos clave. El caso de análisis está conformados por:

- Ventas
- Facturación
- Bodega
- Crédito y cobranza

Por último los procesos de soporte, encargados de apoyar la ejecución de los dos tipos de procesos antes mencionados. Estos no mantienen relación directa con el consumidor final. Útilsa Cía. Ltda. está conformada por los siguientes:

- Contabilidad
- Compras
- Sistemas
- Nómina

La propuesta se enfoca en los procesos clave, los que tienen relación directa con los clientes y por ende se puede trabajar en el nivel de valor agregado que aportan los mismos a la empresa.

- **Ventas**

Si no se realiza de manera adecuada el proceso de ventas, en un periodo de tiempo, este hecho puede traer graves consecuencias para la empresa. Debido al análisis que se

realizó en el capítulo 1, se pudieron identificar ciertas debilidades, las cuales se pueden tornar en fortalezas si se logra reestructurar el mismo de manera adecuada.

En la tabla 11 se plasma de manera clara el número adecuado de zonas, vendedores y las provincias que cada uno debe hacer cobertura.

Tabla 11

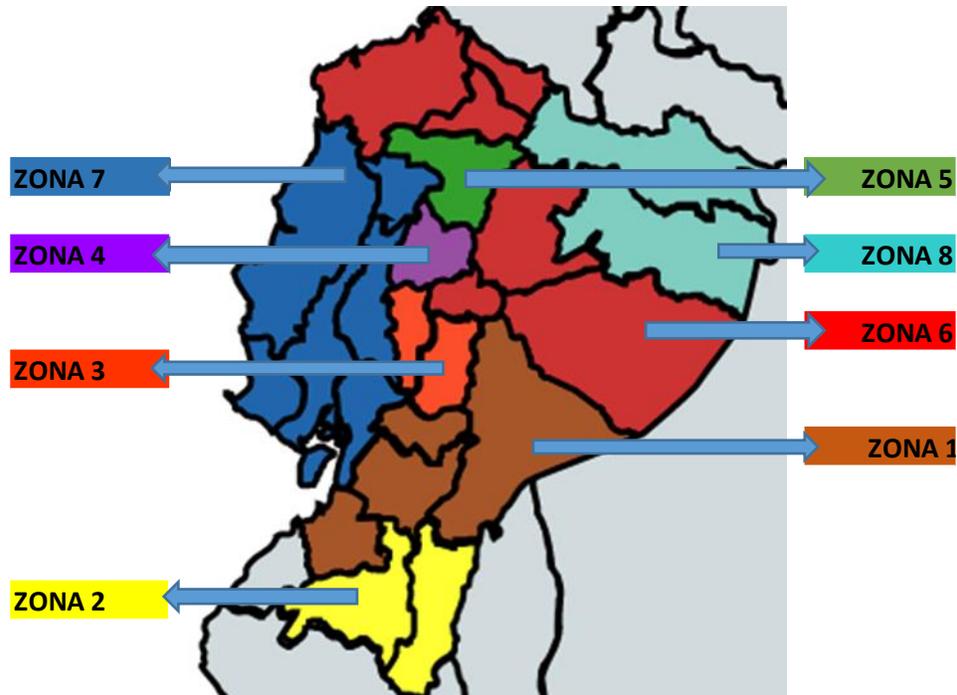
Tabla de zonas asignadas a vendedores

Zona	Provincias	Vendedores
Zona 1	Azuay, El Oro y Cañar	Vendedor 1
	Azuay y Cañar	Vendedor 2
	Azuay y Morona Santiago	Vendedor 3
	Azuay y Cañar	Vendedor 4
Zona 2	Loja y Zamora Chinchipe	Vendedor 5
Zona 3	Chimborazo y Bolívar	Vendedor 6
Zona 4	Tungurahua	Vendedor 7
Zona 5	Pichincha	Vendedor 8
Zona 6	Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Cotopaxi, Napo y Pastaza	Vendedor 9
Zona 7	Manabí, Santo Domingo, Guayas, Los Ríos y Santa Elena	Vendedor 10
Zona 8	Sucumbíos y Francisco de Orellana	Sin vendedor (zona desatendida)
Zona 9	Galápagos	Sin vendedor (zona desatendida)

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Ilustración 7

Mapa de cobertura nacional por zonas



Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Si bien es cierto que a simple vista, hay zonas mucho más extensas que otras, el número de clientes no necesariamente es una variable directamente proporcional a aquello. Según lo conversado con la gerencia, los vendedores podrán realizar sus visitas tranquilamente acorde a las nuevas zonas manifestadas ya que el portafolio de clientes es equitativo.

No se recomienda para las zonas 8 y 9, por motivos de dificultad de llegada a las ciudades, disponer de vendedores por el momento, debido a que la relación costo-beneficio es baja.

Las comisiones son un gran incentivo para que los vendedores cumplan sus cupos de ventas. Los porcentajes de ganancia para los colaboradores son calculados de manera progresiva, es decir, al llegar al presupuesto ganan un porcentaje, al superar el mismo, este se incrementa y así sucesivamente. Es recomendable que los cupos en lugar de ser cuantificados mensualmente, al ser un negocio de temporadas, estos tengan un enfoque

cuatrimestral (enero-abril, mayo-agosto, septiembre-diciembre), el primero corresponde a la temporada costa, el segundo a la de la sierra y el último a la navideña. Los mismos deben tener un aumento anual acorde al historial de ventas, sin embargo, si estas reflejan una disminución, los cupos se deberán mantener.

Los documentos con los que deberían estar familiarizados los vendedores para realizar comunicados a la gerencia vía e-mail son los siguientes: solicitud de descuentos especiales para clientes estrella, solicitud de crédito extendido para casos puntuales y todos los papeles que competen para aprobar el ingreso de un nuevo cliente al portafolio, es decir:

- Solicitud de crédito firmada por el cliente
- Copia del RUC
- Copia de la cédula del cliente o del representante legal
- Copia de 3 facturas vigentes de las compras más importantes a otros

proveedores

(Referencias comerciales que faciliten el análisis del cupo).

- Copia del último pago de servicios básicos
- Copia del último estado de cuenta bancario y/o certificación

bancaria actualizada

(Referencias bancarias que faciliten el análisis del cupo).

Las solicitudes de crédito son recibidas directamente por el auxiliar de crédito y cobranza.

Hay diferentes formas de obtener un pedido, los mismos se pueden dar:

Por la empresa:

- La visita que realiza el vendedor
- La llamada al cliente que realiza el personal de apoyo a los

vendedores

Por el cliente:

- Un correo electrónico

- Una llamada
- Un mensaje por redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter)

Para poder estandarizar los pedidos, todos los vendedores deben entregarlos en un mismo formato, a la persona encargada de facturación. Con la ayuda de una tablet y el sistema de la empresa, se pueden generar las hojas de pedidos fácilmente, identificando cada producto por su código o nombre y colocando las cantidades requeridas, así como también los datos básicos del cliente, forma de pago, tiempo de crédito y observaciones en el caso que fuere necesario. Finalmente debe enviarse al correo pertinente para su respectiva aprobación y así emitir la factura y se siga con el proceso adecuado.

En el caso de obtener un requerimiento mediante una llamada telefónica por parte del personal de apoyo a los vendedores, quien deberá realizar una nota de pedido y enviarla al proceso de facturación y al vendedor encargado de ese cliente, con el objetivo de mantener una comunicación adecuada y no existan malos entendidos. Las ventas realizadas de esta manera, deberán ser cargadas al sistema de comisiones de cada vendedor automáticamente.

En cuanto a los requerimientos que son solicitados por el propio cliente, sea de cualquier manera de las manifestadas anteriormente, la persona encargada de la vía de comunicación competente, deberá comunicar los requerimientos con un correo electrónico inmediato a facturación, aquí se generará la nota de pedido directamente y notificar al vendedor lo solicitado por su cliente.

Se propone una reunión estratégica mensual con los vendedores y el gerente comercial con el objetivo de realizar una lluvia de ideas de nuevos productos potenciales que se encuentren en el mercado y Útilsa Cía. Ltda. no disponga, así como también brindar la retroalimentación de parte de los clientes acorde a los productos y servicio de la empresa.

Todo pedido tomado, se debe enviar a facturación durante las siguientes 24 horas como plazo máximo.

Por último se recomienda contratar una persona, la cual ocupe el cargo de jefe de ventas, con el objetivo de minimizar la amplia lista de actividades que tiene el gerente

comercial y se pueda realizar un control de las labores de los compañeros de ventas más completa, dando lugar a que el rendimiento se incremente.

- **Facturación**

La facturadora solamente deberá recibir las notas de pedido en su correo electrónico, lo que reduce errores por mala caligrafía de sus compañeros de ventas y optimiza su tiempo al no tener que traspasar pedidos físicos al sistema. Al recibir un requerimiento, esta notifica el monto total solicitado a la persona encargada de crédito y cobranza para su respectiva aprobación. Una vez dado el visto bueno, se procede a emitir la factura para que finalmente se pueda entregar a las personas encargadas de despachar los pedidos ya sea en el local comercial o en la bodega matriz.

Si se da el caso de no constar con el stock adecuado acorde al pedido del cliente, la facturadora deberá notificar solamente al vendedor competente, para que el mismo pueda dirigirse a su cliente y comentar lo ocurrido. Mientras tanto el proceso se detiene hasta que el consumidor decida si:

- Desea la cantidad disponible
- Quiere esperar a la cantidad completa
- Requiere la anulación el ítem

Toda esta información se deberá comunicar al proceso de facturación en un plazo de 24 horas.

- **Bodega**

Se recomienda unificar el despacho de pedidos adjuntos y los pedidos de la bodega matriz. Así se permite que el local comercial se dedique netamente a la atención al público, minimizando el tiempo del proceso y la bodega matriz sea la encargada del despacho de pedidos mayoristas, el almacenamiento de los productos y abastecimiento al almacén.

Al momento de que facturación emite la factura lo óptimo es que al enviar al correo electrónico del cliente, se envíe una copia de la misma al e-mail de bodega. Así el jefe de dicho proceso, procede a imprimir el requerimiento y a su vez delega a los auxiliares despachar el mismo. Posteriormente se revisa el pedido sacado, se lo embala numerándolo y finalmente se embarca en el camión para su entrega si va dirigido alrededor del Azuay.

Por lo contrario si el requerimiento pertenece a otra provincia o lugar lejano, el jefe de bodega debe ser el encargado de solicitar a la compañía de transporte competente el servicio a la hora y fecha adecuada.

Al recibir un pedido, el proceso de bodega tiene un máximo de 48 horas para despachar dicha solicitud.

- **Crédito y cobranza**

Este proceso debe poner énfasis en el trato al cliente cuando se realizan las llamadas de notificación de mora, la persona encargada debe tener el conocimiento adecuado de cómo y qué decir al cliente para poder obtener una respuesta positiva del mismo. Al conseguirlo lo óptimo será aprovechar la oportunidad de contacto con el usuario y poder ofertar productos, promociones, descuentos, entre otros servicios que la empresa disponga en ese momento.

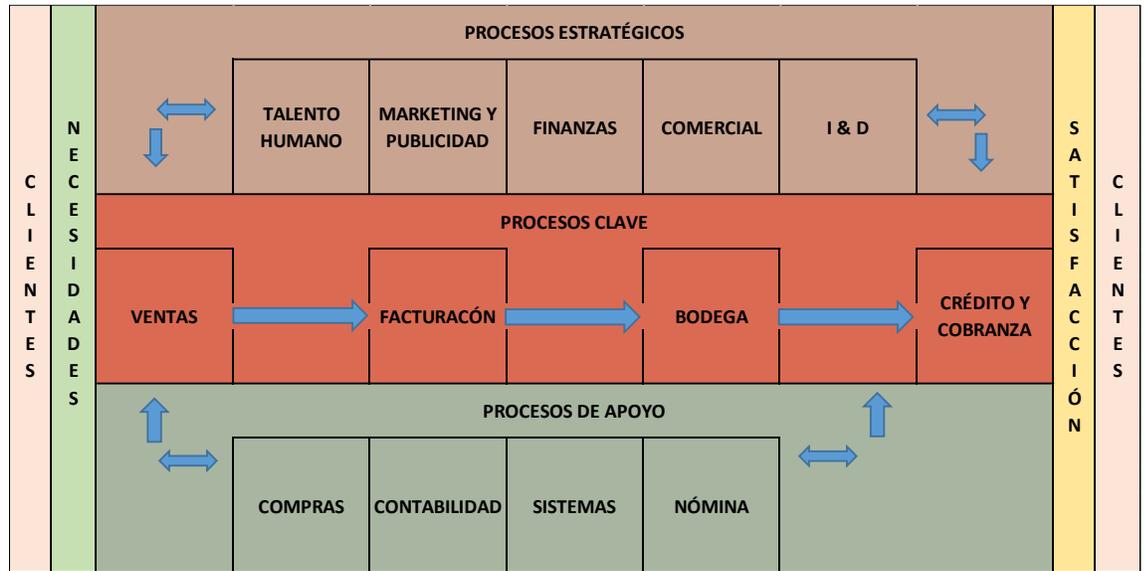
Posteriormente se debe realizar semanalmente el informe competente a los grupos de clientes de cada vendedor, lo cual se presta para poder tomar decisiones como extender el crédito, bloquear o mantener al cliente.

La persona encargada deberá responder a la solicitud de aprobación de pedidos por parte de facturación en un plazo de 4 horas, la media jornada laborable será tiempo suficiente para poder verificar el mismo.

A continuación se presenta el mapa de procesos de Utileza Cía. Ltda.

Gráfico 20

Mapa de procesos de Utileza Cía. Ltda.



Fuente: Utileza Cía. Ltda. Elaboración Propia

3.1.2. Matriz de interacción de procesos

Para poder entender de mejor manera la relación que tienen los procesos entre sí, es necesario realizar la matriz de interacción, la cual se encuentra dotada, en cada intersección, de información sintetizada, la cual es importante conocer para así poder efectuar de manera adecuada la labores en la empresa.

Tabla 12

Matriz de interacción de procesos de Utilesa Cía. Ltda.

Matriz de interacción de procesos de Utilesa Cía. Ltda.									
									
	Gerencia	Compras (P.Apoyo)	Ventas	Facturación	Bodega	Crédito y Cobranza	Cientes	Proveedores	Contabilidad (P.Apoyo)
Gerencia	Salida	Políticas, Autorizaciones	Políticas, Autorizaciones	Políticas	Políticas	Políticas, Aprobaciones	Políticas, Autorizaciones	Políticas, Acuerdos, Retroalimentación	Políticas, Aprobaciones
Compras (P.Apoyo)	Cotizaciones, Pedidos		Productos, Promociones		Productos			Pedidos, Devoluciones, Inconformidades, Promociones	Facturas, Notas de crédito, Retenciones
Ventas	Reportes, Solicitudes, Indicadores	Requerimientos, Retroalimentación nuevos productos		Pedidos, Cotizaciones	Requerimientos	Solicitud de crédito	Proformas, Catálogos, Productos, Promociones, Recibo de cobro	Solicitud de material publicitario, Promociones	Gastos de ventas
Facturación	Reportes	Sugerencia de cantidades a pedir			Facturas, Transferencias	Pedidos por aprobar, Facturas por cobrar	Facturas, Notas de crédito		
Bodega	Reportes de productos dañados						Pedidos, Guía de remisión, Servicio de entrega		Reportes de inventario
Crédito y Cobranza	Reportes de cartera		Información sobre estados de clientes	Aprobaciones de créditos			Llamadas, E-mails		Reportes de cobro a clientes por vendedor
Cientes	Sugerencias, Inconformidades	Requerimientos de productos nuevos	Pedidos, Requerimientos			Pagos, Retenciones		Especificaciones	
Proveedores	Aprobaciones, Políticas, Promociones	Cotizaciones, Catálogos, Muestras	Publicidad, Muestras, Información del producto		Productos, Guía de remisión				Facturas, Información de crédito
Contabilidad (P.Apoyo)	Reportes, Pagos, Balances, Documentos	Flujo de caja, Informe de liquidez	Reporte de comisiones				Ingreso de cobro	Documentos, Pagos	

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

3.1.3. Flujograma

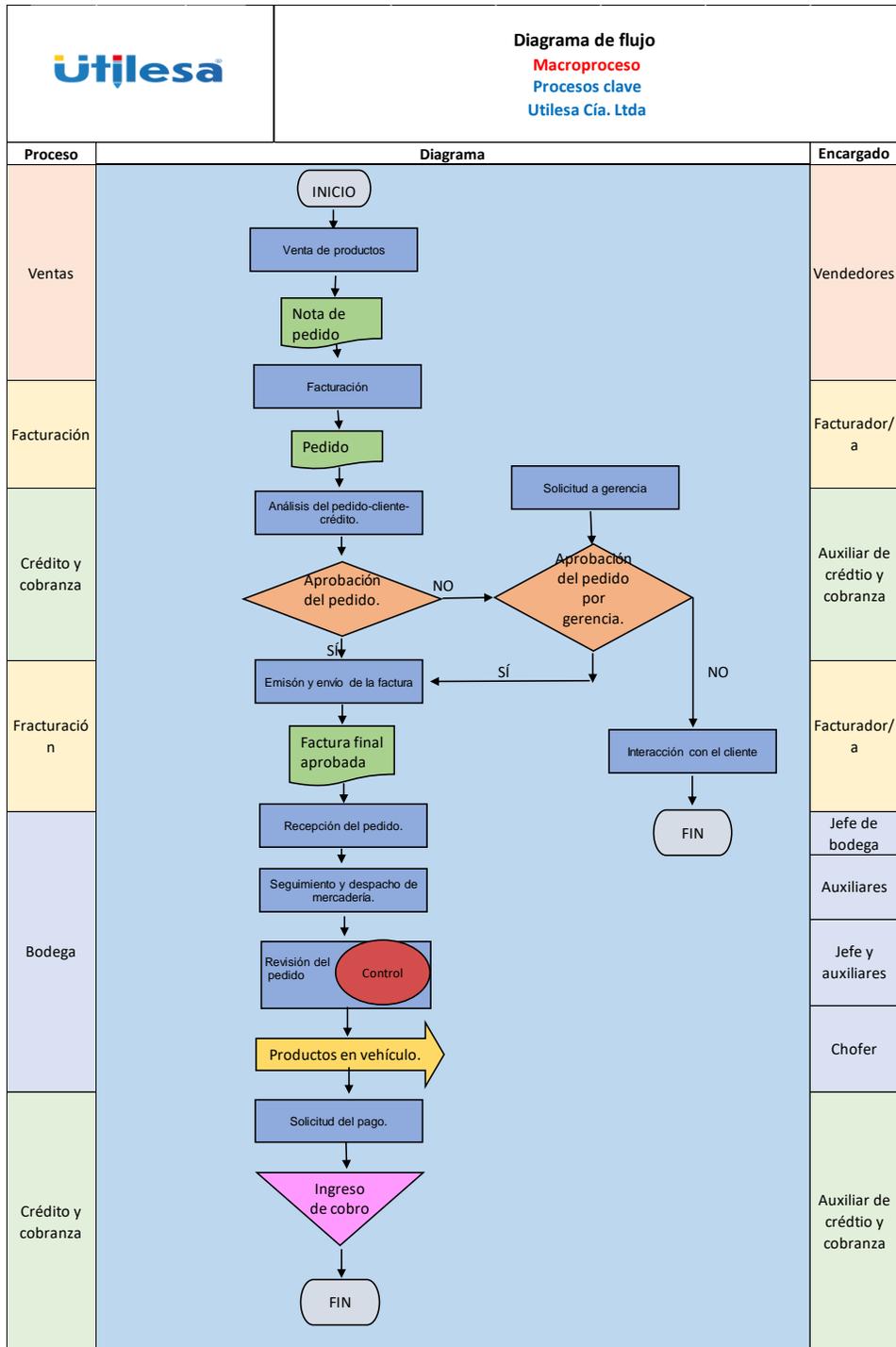
Seguidamente se desarrolla el diagrama de flujo, gráfico en el cual se plasma el orden en el que se rigen las actividades de los procesos. Los elementos son representados por varios símbolos de fácil lectura.

El flujograma que se propone para Utileza Cía. Ltda. no está especializado en cada proceso sino en el marco proceso que conforman los procesos clave, debido a que cada uno es relativamente corto para elaborarlos separadamente. Este gráfico ayudará a tener una imagen clara de cada actividad que se realiza así como su secuencia.

Cabe mencionar que la diagramación se encuentra realizada acorde a la simbología del instituto americano ANSI.

Ilustración 8

Diagrama de flujo de procesos clave de Utilesa Cía. Ltda.



Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

3.1.4. Caracterización de procesos

“Los principales tipos genéricos de documentos que se usan para modelar los procesos son los siguientes: ficha de caracterización del proceso, diagrama de flujo del proceso y procedimiento.” (Coronel, 2016, pág. 24)

Para el caso de Utilesa Cía. Ltda. es importante la realización de las fichas de caracterización de cada proceso clave, como primera instancia, con el objetivo de conocer a cabalidad de manera sistemática los mismos. Estas poseen información de distintas índoles como por ejemplo los responsables, entradas y salidas del proceso, actividades, recursos, indicadores, entre otros.

El tener caracterizados los procesos es de suma valía para las empresas, esto facilita la obtención de una mejora continua en la empresa.

Mientras más información conste en el documento, mejor, ya que con esto se evitan suposiciones de parte de los trabajadores y permiten un seguimiento de sus labores. Además da lugar a controlar a los mismos y así poder mejorar brindando la retroalimentación adecuada. Los cuadros serán de gran ayuda para la aplicación del ciclo de Deming, el cual se desarrollará posteriormente.

A continuación se presentan las fichas de caracterización de los procesos clave de Utilesa Cía. Ltda.

Tabla 13

Ficha de caracterización del proceso de ventas de Utilesa Cía. Ltda.

Caracterización de procesos		
Tipo de proceso	Clave	
Nombre del proceso	Ventas	
Líder/Responsable	Jefe de ventas	
Equipo y auxiliares	Gerente comercial, vendedores	
Objetivo/s	Cumplir o superar los presupuestos mensuales de ventas	
Alcance	A partir de la visita a los clientes hasta el cobro de los pedidos	
Proveedor	Interno	Externo
	Gerente comercial, contador, agente de recursos humanos, encargado de	Proveedores, ministerio de trabajo, SRI, SENA
Cliente	Interno	Externo
	Facturador, jefe de bodega, auxiliares de bodega, encargado de crédito y cobranza	Cientes, papeleros, bazares, instituciones, empresas
Documentos con conexión al proceso	Notas de pedido, facturas, notas de crédito, recibos de cobro, solicitudes de crédito, reportes, indicadores, ruteros, cotizaciones, devoluciones, guías de remisión, catálogos, respaldos de viáticos.	
Recursos	Humanos	
	Tiempo	
	Económico/Insumos (viáticos)	
	Tecnológico (sistema de la empresa, tablet, laptop, Transporte (vehículo)	
Indicadores	Porcentaje del monto del cupo del mes alcanzado	
	Porcentaje de devoluciones	
	Cartera vencida sobre cartera total (%)	
	Número de visitas por día	
	Porcentaje de visitas realizadas frente al portafolio de clientes	
	Eficiencia de captación de pedidos por visita	
Puntos de control claves	Emisión de la nota de pedido	
	Envío de e-mails con proformas con copia al jefe de ventas	
	Ruteros	
	Recibo de cobro	
Entradas del proceso	Actividades	Salidas del proceso
Políticas	Realizar las visitas a los clientes	Reportes
Autorizaciones	Solicitar proformas a facturación	Solicitudes
Productos	Tomar los pedidos a los clientes	Indicadores
Promociones	Enviar los pedidos a facturación	Pedidos
Muestras	Enviar solicitudes de crédito a crédito y cobranza	Cotizaciones
Información del estado de clientes	Gestionar devoluciones de clientes	Solicitud de crédito
Pedidos de clientes	Aperturar nuevos clientes	Promociones
Publicidad	Sugerir nuevos productos del mercado	Catálogos
Información del producto	Realizar los cobros a los clientes	Recibos de cobro
	Servicio post venta	Gastos de venta

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 14

Ficha de caracterización del proceso de facturación de Utilesa Cía. Ltda.

Caracterización de procesos		
Tipo de proceso	Clave	
Nombre del proceso	Facturación	
Líder/Responsable	Facturador/a	
Equipo y auxiliares	Gerente comercial, vendedores, jefe de bodega, agente de crédito y cobranza	
Objetivo/s	Estar al día con todos los pedidos que envíen los vendedores	
Alcance	Desde la recepción de requerimientos hasta el envío de facturas	
Proveedor	Interno	Externo
	Gerente comercial, contador, auxiliar de recursos humanos, encargado de	Proveedores, ministerio de trabajo, SRI, SENAE
Cliente	Interno	Externo
	Vendedores, jefe de bodega, auxiliares de bodega, encargado de crédito y cobranza	Clientes, papeleros, bazares, instituciones, empresas
Documentos con conexión al proceso	Notas de pedido, facturas, notas de crédito, repórtes cotizaciones, devoluciones, guías de remisión, transferencias.	
Recursos	Humanos	
	Tiempo	
	Económico/Insumos (materiales de oficina)	
	Tecnológico (sistema de la empresa, computadora, impresora, smartphone)	
Indicadores	Número de pedidos recibidos por día	
	Porcentaje de pedidos ingresados por día	
	Porcentaje de pedidos aprobados y facturados	
	Número de devoluciones emitidas por error de facturación	
	Porcentaje del valor de notas de crédito frente a la facturación mens	
Puntos de control claves	Emisión de la nota de pedido	
	Emisión de la factura	
	Elaboración de proformas	
	Guía de remisión	
	Emisión de notas de crédito	
Entradas del proceso	Actividades	Salidas del proceso
Políticas	Recibir los pedidos	Reportes
Cotizaciones	Realizar las cotizaciones	Pedidos por aprobar
Aprobaciones de crédito	Emitir los pedidos	Cotizaciones
	Solicitar la aprobación de pedidos	Sugerencias
	Emitir las facturas	Transferencias
	Realizar las guías de remisión	Facturas por cobrar
	Enviar las facturas a bodega	Notas de crédito
	Enviar cotizaciones a vendedores y clientes	
	Realizar transferencias	
	Emitir notas de crédito	
	Sugerir las cantidades de abastecimiento	

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 15

Ficha de caracterización del proceso de bodega de Utileza Cía. Ltda.

Caracterización de procesos		
Tipo de proceso	Clave	
Nombre del proceso	Bodega	
Líder/Responsable	Jefe de bodega	
Equipo y auxiliares	Gerente comercial, vendedores, agente de crédito y cobranza, facturador.	
Objetivo/s	Estar al día con todos los pedidos facturados por despachar.	
Alcance	Desde la recepción de la factura hasta el envío del pedido físico	
Proveedor	Interno Gerente comercial, contador, agente de recursos humanos, encargado de	Externo Proveedores, ministerio de trabajo, SRI, SENAE
	Interno Vendedores, facturador.	Externo Clientes, papeleros, bazares, instituciones, empresas
Documentos con conexión al proceso	Facturas, notas de crédito, repórtes, devoluciones, guías de remisión, transferencias, inventarios, lista de empaque de importaciones.	
Recursos	Humanos	
	Tiempo	
	Económico/Insumos (materiales de oficina)	
	Tecnológico (sistema de la empresa, computadora, impresora, smartphone)	
Indicadores	Transporte (vehículo)	
	Número de facturas recibidas	
	Porcentaje de pedidos despachados frente a los recibidos	
	Número de devoluciones por error de despacho	
	Porcentaje de las devoluciones frente al valor del pedido*	
	Porcentaje de mercadería recibida daefectuosa frente a la cantidad del pedido	
	Tiempo de reclamo al proveedor de recibir mercadería defectuosa	
	Cantidad de ítems del faltante del inventario	
Puntos de control claves	Porcentaje de pedidos despachados sin novedad frente a pedidos totales	
	Cantidad en dinero del faltante del inventario	
	Reportes de inventarios	
Entradas del proceso	Guía de remisión	Salidas del proceso
	Guía del transportista	
Políticas	Actividades Recibir las facturas	Reportes
Transferencias	Despachar los pedidos	Guías de remisión
Productos	Revisar los pedidos despachados	Sugerencias
Requerimientos	Enviar los pedidos con transporte contratado	Pedidos
Facturas	Enviar los pedidos con transporte propio	
Guías de remisión	Realizar los inventarios periódicamente	
	Informar productos defectuosos	
	Organizar la bodega	
	Realizar el seguimiento de los pedidos despachados hasta que el cliente lo reciba sin novedad	
* Devoluciones por mercadería mal despachada, mal surtida o defectuosa.		

Fuente: Utileza Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 16

Ficha de caracterización del proceso de crédito y cobranza de Utilesa Cía. Ltda.

Caracterización de procesos		Utilesa
Tipo de proceso	Clave	
Nombre del proceso	Crédito y cobranza	
Líder/Responsable	Auxiliar de crédito y cobranza	
Equipo y auxiliares	Gerente financiero, vendedores, facturador	
Objetivo/s	Mantener la cartera vencida de clientes en cero y aprobar créditos en base a capacidad de pago.	
Alcance	Desde la recepción de cuentas vencidas hasta su cobro.	
	Desde la recepción de solicitudes de crédito hasta la aprobación	
Proveedor	Interno	Externo
	Gerente financiero, gerente comercial, contador, auxiliar de recursos humanos,	Proveedores, ministerio de trabajo, SRI, SENA
Cliente	Interno	Externo
	Gerente financiero, vendedores, facturador	Cientes, papeleros, bazares, instituciones, empresas
Documentos con conexión al proceso	Notas de pedido, facturas, notas de crédito, repórtes de cobro, devoluciones, solicitudes de crédito, recibo de cobro, retenciones.	
Recursos	Humanos	
	Tiempo	
	Económico/Insumos (materiales de oficina)	
	Tecnológico (sistema de la empresa, computadora, impresora, celular)	
Indicadores	Número de pedidos recibidos por aprobar	
	Porcentaje de pedidos aprobados frente a los recibidos	
	Número de solicitudes de crédito recibidas	
	Porcentaje de solicitudes de crédito tramitadas frente a las recibidas	
	Porcentaje de cartera recuperada frente a la vencida semanal	
	Porcentaje de clientes nuevos sin cartera vencida frente al número de clientes nuevos aceptados	
	Porcentaje de llamadas o e-mails respondidos frente a los realizados	
Puntos de control claves	Aprobación de pedidos	
	Aprobación de solicitudes de crédito	
	Reporte de cartera vencida	
	Reporte de clientes bloqueados	
	Reporte de cartera recuperada	
Entradas del proceso	Actividades	Salidas del proceso
Políticas	Recibir pedidos por aprobar	Reportes de cartera
Aprobaciones de crédito	Analizar el cliente que hizo un nuevo requerimiento	Información de
Solicitudes de crédito	Aprobar o rechazar los pedidos	estados de cliente
Pedidos por aprobar	Contactar con clientes con dedudas	Aprobaciones de crédito
Facturas por cobrar	Solicitar el pago de cuentas vencidas	Llamadas
Pagos	Promocionar productos (en casos oportunos)	E-mails
Retenciones	Reunirse con vendedores (temas de clientes y cobros)	Reporte de cobros a clientes por vendedor
	Bloquear clientes malos	
	Abrir o extender créditos a buenos clientes	
	Solicitar entrega de retenciones	

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

3.2. Ciclo PHVA

El ciclo de Deming, explicado en el capítulo 2, está enfocado en la mejora continua de los procesos de la empresa. Esta herramienta toma forma de una rueda ya que al terminar el último paso, se vuelva al primero dando lugar a que siempre se esté mejorando y puliendo detalles de la empresa, minimizando al máximo el grado de error.

Al ser un sistema que trata de estandarizar, en su mayoría, la manera de aplicación de las actividades correspondientes, es de gran utilidad la elaboración de cuadros que simplifican el entendimiento de todo lo que abarca cada proceso, además se tiene la explicación en cada paso del ciclo PHVA, lo que hace que la ilustración se torne completa y se pueda llegar a identificar y evaluar desde lo más a lo menos relevante.

Lo antes mencionado se puede aplicar para todos los procesos, sin embargo, la propuesta que se desarrolla a continuación, está enfocada en los procesos clave, que son los que tienen relación directa con el cliente. Posteriormente, puede aplicar a los de apoyo y estratégicos para llegar a sistematizar todo proceso de Utileza Cía. Ltda. y así operar con mejoramiento continuo global.

3.2.1. Procedimientos y herramientas a utilizar

Seguidamente se proponen algunas herramientas de gran utilidad para conseguir el primer paso que es el de planificar, este trabajo de titulación, al ser una propuesta, los pasos siguientes, es decir, hacer, verificar y actuar son hipotéticos, lo que solamente permite poner a consideración las acciones que se deberían tomar en cada uno de los mismos.

3.2.1.1. Planificar

Para comenzar se tiene que tomar en cuenta que el ciclo debe estar enfocado en el análisis de la situación inicial de Utileza Cía. Ltda., su misión y visión, para así decidir que herramientas se aplicarán a los procesos y alcanzar las metas propuestas por gerencia.

La empresa, como se lo ha mencionado anteriormente, carece de la debida información de cada proceso. Es fundamental para una organización tener el 100% de

conocimiento de sus actividades, para poder controlar, medir su rendimiento y mejorar continuamente las mismas.

Es importante recalcar que, el desarrollo del mapa de procesos, la matriz de interacción de procesos, el flujograma y las fichas de caracterización de los procesos forman parte fundamental de esta etapa de planificar. Es importante tener bien definidas en primera instancia esas herramientas, para así poder desarrollar las siguientes y se pueda mantener una coherencia entre las mismas.

Seguidamente esta propuesta estará enfocada, en el cuadro de mando integral o CMI, elaborado por Robert Kaplan y David Norton.

El CIM, facilita el análisis sistemático de la empresa, se lo puede aplicar en nuestro entorno mediante dos herramientas el tablero de control o el mapa estratégico, para Utelesa Cía. Ltda. se propone realizar la primera mencionada, la cual trata los siguientes puntos:

- Economía y finanzas
- Clientes, otros stakeholders y ambiente
- Procesos
- Aprendizaje y crecimiento

El tablero de control, brinda soporte a que se desarrollen puntos críticos, objetivos, indicadores, estrategias, entre otros. Lo que da como resultado, la obtención de información necesaria de fácil lectura para alcanzar los objetivos y tomar decisiones de manera óptima.

La empresa no dispone de ninguna herramienta estratégica ni de planificación, la elaboración de esta dará lugar a que se pueda medir y controlar el avance del cumplimiento de sus metas.

Tabla 17

Tablero de control de Utilesa Cía. Ltda.

Tablero de control											
Utilesa Cía. Ltda											
Perspectiva	Proceso/Te ma	Actividad crítica real	Objetivo estratégico	Herramienta estratégica	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de seguimiento	Responsable	Metas 2018		
									Óptimo	Alerta	Crítico
Cliente	Publicidad y marketing	Mal manejo de redes sociales	Aumentar las interacciones en redes sociales	Plan de publicaciones y manejo de redes sociales	Número de interacciones de seguidores	Interacciones	Semanal	Auxiliar de marketing	100	50	20
Financiero	Liquidez	Altos inventarios	Vender más y optimizar inventarios	Política de regulación de endeudamiento y Plan de gestión de mejoramiento continuo	Rotación de inventarios	Días	Mensual	Encargado de compras, vendedores	120	180	360
Procesos clave	Ventas	Las ventas no son las óptimas	Incrementar las ventas	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Porcentaje de ventas efectuadas en el mes frente a ventas del mismo mes del año anterior y presupuesto	%	Mensual	Vendedores	25	10	≤1
		No se llegan a los cupos de ventas en meses críticos	Llegar a cupos de ventas establecidos	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Porcentaje de ventas efectuadas frente a los presupuestos de ventas	%	Mensual	Vendedores	110	90	80
		El portafolio de clientes no es el óptimo	Obtener nuevos clientes	Plan de promoción empresarial	Número de clientes nuevos que realicen una recompra	Clientes	Bimensual	Vendedores	100%	60%	30%
		No se dispone de servicio post-ventas	Ofrecer servicio post-ventas personalizado	Plan de capacitación de servicio al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Nota de encuestas	Mensual	Jefe de ventas, vendedores	A	B	C
	Facturación	Acumulación de pedidos	Estar al día en la facturación de pedidos	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Pedidos facturados frente al total de pedidos	%	Diario	Facturador/a	100	80	70
		Acumulación de cotizaciones	Estar al día con el envío de cotizaciones	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Cotizaciones enviadas frente a cotizaciones recibidas	%	Diario	Facturador/a	100	75	60
	Crédito y cobranza	Las solicitudes de crédito son analizadas deficientemente	Aprobar óptimamente créditos	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Número de clientes nuevos que estén al día en sus pagos	Clientes	Mensual	Auxiliar de crédito y cobranza	100%	75%	60%
		La recuperación de cartera no se mantiene en niveles	Mantener la cartera vencida en cero	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Cartera vencida frente a la cartera total	%	Semanal	Auxiliar de crédito y cobranza	5	10	15
	Bodega	Se acumulan los pedidos por despachar	Despachar todos los pedidos facturados	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Porcentaje de pedidos despachados	%	Diario	Jefe de bodega y auxiliares	100	90	85
		Se presentan altos faltantes de inventarios	Minimizar los faltantes de inventarios	Plan de gestión de mejoramiento continuo	Porcentaje del valor en dinero del faltante frente al anterior inventario	%	Cuatrimstral	Jefe de bodega y auxiliares	10	20	50
Se almacenan inapropiadamente ciertos productos		Eliminar las bajas de inventarios por mal almacenamiento	Proyecto de reestructuración de bodega	Cantidad de productos dados de baja frente a ciclos anteriores	%	Cuatrimstral	Jefe de bodega y auxiliares	10	20	50	
Aprendizaje	Capacitación	No se capacita al personal adecuadamente	Capacitar al personal acorde a sus	Programa de capacitación	Participación del personal en mejoras de la empresa con lo aprendido	Aportes	Anual	Auxiliar de RRHH	2	1	0

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

La segunda herramienta propuesta es la hoja de verificación, la cual nos permite tener una fotografía de cualquier actividad que se requiera controlar y mejorar. El documento facilitará a que en los posteriores pasos se puedan realizar las respectivas comparaciones del rendimiento de las tareas, además da lugar a tomar decisiones bajo evidencias.

Se presenta a continuación un ejemplo de la hoja de verificación de Utileza Cía. Ltda. del caso “Devoluciones realizadas en la temporada costa”.

Tabla 18

Hoja de verificación de Utileza Cía. Ltda.

Hoja de verificación						
						
Utileza Cía. Ltda						
Proceso	Ventas		Hoja			Fecha
Actividad	Devoluciones		número:			
Responsable	Vendedores					
Especificaciones	Pedidos tomados durante un mes de temporada costa					
Número de pedidos	600 (30 en promedio diarios)					
Número de notas de crédito	55		Devoluciones			
Clasificación de devoluciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Total	Porcentaje
Error del vendedor en digitar la cantidad		1	1		2	4%
Error de facturación	2		1		3	5%
El cliente cambió de opinión			1	1	2	4%
Mercadería en mal estado	4	3	6	3	16	29%
Inconformidad del cliente con el precio	1	1	1		3	5%
La mercadería no llega surtida	8	7	6	7	28	51%
El cliente no dispone de medios para el pago de su			1		1	2%
Total	15	12	17	11	55	100%
Porcentaje de devoluciones	9%					

Fuente: Utileza Cía. Ltda. Elaboración Propia

El último paso de esta fase, se enfoca en la realización de los planes generales de mejoramiento continuo adaptados a los procesos trabajados, los cuales son los que tienen relación con el valor agregado que aporta a la empresa y al cliente. Esta herramienta se trabajará en las siguientes actividades del ciclo PHVA, con el apoyo de otras para complementar y mejorar los resultados.

Seguidamente se presentan los planes de mejoramiento continuo de ventas, facturación, bodega y crédito y cobranza de Utilisa Cía. Ltda.

Tabla 19

Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de ventas de Utileza Cía. Ltda.

Plan general de mejoramiento continuo																					
Utileza Cía. Ltda												Utileza									
Proceso	Objetivo de mejoramiento							Estrategía de mejoramiento													
Ventas	Aumentar las ventas, superando los cupos establecidos, así como incrementar el portafolio de clientes							Plan de reclutamiento de personal nuevo, aplicar un proyecto de capacitación en servicio al cliente a vendedores.													
Acciones de mejoramiento	Cronograma (mensual)		Recursos*				Presupuesto	Medios de verificación (evidencias)	Equipo responsable		Evaluación										
	E	F	M	A	M	J			J	A		S	O	N	D	nos	s	lógico	porte	Encargado	Soporte
Aumentar el número de vendedores por zonas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	●	●	■	x	Portafolio de clientes actualizado	Vendedores	Jefe de ventas, gerente comercial	Número de vendedores frente al número de clientes de la zona
Definir adecuadamente los rutereros por vendedor	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	■	●	●	x	Rutereros estratégicos por zonas	Vendedores	Jefe de ventas	Eficiencia de rutas completas logradas al mes
Contratar cursos enfocados en servicio al cliente y ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	●	●	●	\$ por vendedor	Reporte de capacitación	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Participación del personal en mejoras de la empresa con lo aprendido
Implementar promociones, ofertas, descuentos, combos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	■	●	■	x	Notas de ventas aplicadas a los incentivos	Auxiliar de marketing	Gerente comercial	Ventas realizadas con promociones frente a ventas normales (mensuales)
Visitar a los clientes dos veces al mes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	●	●	●	Duplicar el viático por ruta por vendedor	Rutereros que evidencien las visitas	Vendedores	Jefe de ventas, gerente comercial	Porcentaje de visitas realizadas frente al portafolio de clientes
Dar seguimiento vía llamadas telefónicas, e-mails posterior a la visita	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	■	●	■	x	Reporte de llamadas. E-mails	Auxiliar de ventas	Vendedores, jefe de ventas	Pedidos tomados vía telefónica frente a llamadas realizadas
Retraimentar al encargado de compras las tendencias del mercado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	■	●	●	x	Fotografías de los productos solicitados	Vendedores	Encargado de compras, gerente comercial	Número de productos solicitados frente a los productos que sí se compraron
Tener el conocimiento de los códigos, descripción y estar al día en el stock de los productos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●	■	●	■	x	Tener las listas de precios y existencia actualizadas	Vendedores	Jefe de ventas, facturador y gerente comercial	Porcentaje de pedidos con errores de stock frente al total de pedidos

*Los recursos físicos en el proceso de ventas se refieren a váticos por viajes y muestras de productos, los recursos tecnológicos hacen referencia a tablets, laptops, smartphones y el sistema operativo de la empresa.

Fuente: Utileza Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 20

Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de facturación de Utilesa Cía. Ltda.

Plan general de mejoramiento continuo																									
Utilesa Cía. Ltda																									
Utilesa																									
Proceso	Objetivo de mejoramiento						Estrategia de mejoramiento																		
Facturación	Cumplir con la totalidad de pedidos facturados diarios así como con el 100% de las cotizaciones solicitadas en el día.						Reclutar personal de apoyo, mantener una comunicación ventas-facturación óptima.																		
Acciones de mejoramiento	Cronograma (mensual)		Recursos*				Presupuesto	Medios de verificación (evidencias)	Equipo responsable		Evaluación														
	E	F	M	A	M	J			J	A	S	O	N	D	Encargado	Soporte	Indicadores de desempeño								
Solicitar a tiempo al encargado de compras la reposición de mercadería	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●		●			x	Reporte de rotación de productos y stock actual	Facturador	Encargado de compras, gerente comercial	Número de pedidos realizados a tiempo frente al total de pedidos
Contactar inmediatamente al vendedor al presentarse anomalías en los pedidos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	●		●			x	E-mail de facturación al vendedor respaldando el acontecimiento y solución	Facturador	Vendedores, gerente comercial	Nota de la encuesta dirigida al cliente sobre agilidad de resolución de problemas
Tomar cursos enfocados al tema de facturación y servicio al cliente																●	●	●			\$ por capacitación	Reporte de capacitación	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Participación del personal en mejoras de la empresa con lo aprendido
Mejorar el sistema conectando los saldos actuales con las notas de pedido de los vendedores	■															●		●			\$35 por hora de servicio técnico	Manual operativo de la nueva herramienta del sistema	Encargado de sistemas	Gerente comercial, facturador	Número de errores en las notas de pedido por desconocimiento del stock real frente a errores generales de notas de pedido
Crear una alerta en el sistema, para así poder realizar las transferencias o adquisiciones a tiempo	■															●		●			\$35 por hora de servicio técnico	Manual operativo de la nueva herramienta del sistema	Encargado de sistemas	Gerente comercial, facturador	Número de productos que se pidieron o transfirieron frente al pedido o transferencia
Contratar un auxiliar de facturación																●	●	●			\$546	Contrato de trabajo	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Porcentaje de pedidos aprobados y facturados
Asignar/contratar a una persona la elaboración de cotizaciones																●	●	●			\$546	Contrato de trabajo/E-mail de respaldo de cotizaciones	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Porcentaje de cotizaciones enviadas

*Los recursos físicos en el proceso de facturación se refieren a materiales de oficina, los recursos tecnológicos hacen referencia a computadora, impresora, smartphones y el sistema operativo de la empresa.

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 21

Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de bodega de Utilesa Cía. Ltda.

Plan general de mejoramiento continuo																						
Utilesa Cía. Ltda																						
																						
Proceso	Objetivo de mejoramiento								Estrategía de mejoramiento													
Bodega	Cumplir con el despacho de la totalidad de pedidos facturados diarios								Implementar internet en la bodega matriz y el funcionamiento del sistema, maneter una comunicación óptima entre bodega, facturación, vendedores y clientes. Apoyarse en el análisis del valor agregado del proceso para eliminar actividades innecesarias.													
Acciones de mejoramiento	Cronograma (mensual)												Presupuesto	Medios de verificación (evidencias)	Equipo responsable		Evaluación					
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			Humano	Físicos		Tecnológico	Transporte	Encargado	Soporte	Indicadores de desempeño
Solicitar a tiempo al encargado de compras la reposición de mercadería	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	Reporte de stock actual	Jefe de bodega	Gerente comercial	Número de pedidos realizados a tiempo frente al total de pedidos
Contactar inmediatamente al facturador al presentarse anomalías en las facturas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	E-mail del jefe de bodega a facturación respaldando el acontecimiento y solución	Auxiliares de bodega	Jefe de bodega y gerente comercial	Tiempo de demora en comunicarse con facturación y encontrar una solución al inconveniente
Elaborar un rutero del chofer acorde al tiempo de llegada de pedidos y su domicilio	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•	•	x	Ruteros estratégicos por zonas y tiempo de llegada del pedido	Chofer	Jefe de bodega y gerente comercial	Eficiencia de rutas completas logradas al mes
Realizar seguimiento con el cliente del pedido despachado	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	E-mail de respaldo de lo conversado con el cliente	Jefe de bodega	Vendedores, jefe de bodega y gerente comercial	Nota de la encuesta dirigida al cliente sobre la recepción del pedido, tiempo, embalaje, etc. (semestral) Número de devoluciones por error de despacho
Tomar cursos enfocados en optimización de tiempos y servicio al cliente														•	•	•		\$ por capacitación	Reporte de capacitación	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Participación del personal en mejoras de la empresa con lo aprendido
Tomar fotografías a los bultos que contienen productos frágiles y su embalaje	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		x	Fotografías	Auxiliares de bodega	Jefe de bodega y gerente comercial	Porcentaje de reclamos por productos defectuosos frente al total de pedidos (mensuales)
Comunicar inmediatamente a gerencia cuando las compras vienen con defectos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		x	Fotografías y reporte de mercadería defectuosa	Jefe de bodega	Gerente comercial	Tiempo de demora en comunicarse con gerencia y encontrar una solución al inconveniente
Reorganizar la distribución. Tener un espacio destinado a productos de mayor valor, frágiles, pesados, etc.	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•				x	Fotografía del antes-después de la organización de la bodega	Auxiliares de bodega	Jefe de bodega y gerente comercial	Porcentaje de productos dados de baja frente al de periodos anteriores
Implementar el sistema de la empresa en la bodega matriz	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		\$300 de licencia de uso	Manual operativo del sistema de la empresa	Encargado de sistemas	Gerente comercial	Tiempo que se tarda en recuperar el pedido en el sistema frente al tiempo que tarda en ir físicamente al local.
Realizar los inventarios por temporadas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		x	Reporte de inventarios	Auxiliares de bodega,	Gerente comercial	Porcentaje de descuadre del inventario frente a la meta
Tener respaldo de todas las transferencias realizadas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		x	Transferencia impresa y firmada	Jefe de bodega	Auxiliares de bodega	Número de transferencias firmadas e impresas frente al numero total de transferencias

*Los recursos físicos en el proceso de facturación se refieren a materiales de oficina, los recursos tecnológicos hacen referencia a computadora, impresora, smartphones y el sistema operativo de la empresa.

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

Tabla 22

Plan general de mejoramiento continuo para el proceso de crédito y cobranza de Utilesa Cía. Ltda.

Plan general de mejoramiento continuo																					
Utilesa Cía. Ltda																					
Proceso	Objetivo de mejoramiento				Estrategia de mejoramiento																
Crédito y cobranza	Mantener la cartera de clientes vencida en cero y realizar aprobaciones de crédito con los debidos respaldos				Maneter una comunicación con los clientes y vendedores óptima. Plan de aprobación de solicitud de crédito.																
Acciones de mejoramiento	Cronograma (mensual)		Recursos*				Presupuesto	Medios de verificación (evidencias)	Equipo responsable		Evaluación										
			Humano	Físicos	Tecnológico	Transporte			Encargado	Soporte	Indicadores de desempeño										
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D									
Aprobar las solicitudes de crédito acorde a la documentación completa	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		x	Carpeta con documentación completa de solicitud de crédito	Auxiliar de crédito y cobranza	Vendedores, gerente comercial	Porcentaje de clientes nuevos sin cartera vencida frente al número de clientes nuevos aceptados
Acompañar a los vendedores en las visitas a clientes estratégicos/morosos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•		•	x	Ruteros estratégicos por zonas	Auxiliar de crédito y cobranza	Vendedores, gerente comercial	Porcentaje de clientes visitados que pagaron frente al total de clientes visitados
Promocionar productos (en casos oportunos) al llamar a los clientes	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	Pedidos o cotizaciones solicitados por los clientes	Auxiliar de crédito y cobranza	Vendedores, gerente comercial	Porcentaje de pedidos o cotizaciones tomados frente a al número de llamadas realizadas
Contratar cursos enfocados en recuperación de cartera y servicio al cliente	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•	•	•		\$30 por vendedor	Reporte de capacitación	Auxiliar de RRHH	Gerente comercial	Participación del personal en mejoras de la empresa con lo aprendido
Enviar un reporte semanal a los vendedores de sus clientes	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	Reporte de cartera vencida de clientes por vendedor	Auxiliar de crédito y cobranza	Vendedores, gerente comercial	Porcentaje de cartera vencida semanal frente a la cartera vencida de la semana anterior
Extender créditos a clientes buenos	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		x	Historial de ventas y pagos	Auxiliar de crédito y cobranza	Vendedores, gerente comercial	Valor de ventas actuales frente a las ventas del periodo anterior (anual)
Desarrollar un reporte de cartera de clientes más amigable en el sistema	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	•		•		\$35 por hora de servicio técnico	Manual de funcionamiento de la nueva herramienta	Encargado de sistemas	Gerente comercial	Tiempo en minutos en obtener el reporte del sistema frente al tiempo al realizarlo manualmente

*Los recursos físicos en el proceso de facturación se refieren a materiales de oficina, los recursos tecnológicos hacen referencia a computadora, impresora, celular y el sistema operativo de la empresa.

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

3.2.1.2. Hacer

En la segunda fase del ciclo de Deming se pone en práctica las herramientas manifestadas en la etapa de planificación, es importante mencionar que todo el personal debe mantenerse informado de toda actividad que se realizará y los cambios que se implementarán en el campo en el que laboran.

Esta etapa se puede desarrollar implementando el plan general de mejoramiento continuo de cada proceso clave, tomando en cuenta los puntos importantes en el tema de calidad, recursos, competitividad, servicio, entre otros.

Seguidamente se puede implementar los diagramas de flujo, esta vez por proceso, ya que al tener el plan enfocado a los procesos clave es necesario tener una imagen de la secuencia que tiene cada uno y así poder incluso mejorar las herramientas teniendo una mejor óptica de las actividades, documentos y todo elemento que lo conforma.

Una herramienta de mejora de gran utilidad es la japonesa 5 S's, la cual trata cinco temas relevantes que son: "*seiri* (seleccionar), *seiton* (ordenar), *seiso* (limpiar), *seiketsu* (estandarizar) y *shitsuke* (auto disciplinarse)." (Coronel, 2016, pág. 93) Dicha metodología nos permitirá captar actividades que requieran mejoras.

Es necesario implementar un concepto que se encuentre enfocado en minimizar las fallas de la empresa como lo son las demoras, errores, despilfarro de recursos, entre otros temas que pueden ser tratados por el análisis de valor agregado, enfocándose en fomentar valor para el consumidor y por ende para la empresa. El mismo se logra analizando y eliminando los tiempos que no generan valor de los elementos PIEMA, "son siglas que corresponden a las pérdidas de tiempo por Planificación innecesaria, Inspección innecesaria, Espera, Movimientos innecesarios y Almacenamiento innecesario" (Coronel, 2016, pág. 54)

3.2.1.3. Verificar

El tercer paso de este sistema, es importante ya que en el mismo se comprueba el funcionamiento de las herramientas aplicadas. Con el análisis de los datos obtenidos y la medición de los indicadores propuestos, se pueden llegar a conclusiones más certeras.

Hay varios métodos con los que se puede conseguir una retroalimentación de lo que se ha venido haciendo, uno de ellos es el documento antes desarrollado, la hoja de verificación para cada proceso, la cual puede ayudarnos a controlar el registro de la información de los mismos en el momento indicado.

Otra herramienta de gran utilidad es el flujograma analítico, el cual estudia ciertos datos trascendentales como lo son las demoras y movimientos de actividades, para así conocer la manera de reestructurar los procesos y ahorrar recursos. Se puede usar de contraste frente a la situación inicial, la cual se plantea en el diagrama de flujo del macro proceso analizado anteriormente.

Como se mencionó en la etapa anterior, el análisis del valor agregado es una metodología útil para poder cuantificar las actividades que forman parte del proceso e incluso eliminar demoras y actividades que no aportan a la empresa. Esta herramienta se recomienda aplicar de forma continua, es por este motivo que se recomienda aplicarla nuevamente en el paso presente y poder verificar y comparar con la que se realizó en el paso “hacer”, así se puede medir el progreso y tomar decisiones necesarias.

3.2.1.4. Actuar

El cuarto y último paso del ciclo PHVA puede tener varias maneras de comportamiento, puede ser satisfactorio dando como recomendación simplemente pulir ciertos puntos que siempre se podrán mejorar, o puede darse que las herramientas implementadas no hicieron “click” en la empresa y se deba comenzar desde cero una planificación nueva. Sea el resultado que sea, siempre el enfoque será en la mejora global de la empresa.

¿Cómo se pueden identificar las causas de los errores obtenidos, o identificar los resultados demostrados durante las etapas anteriores?

Se puede implementar el diagrama de espina de pescado, el cual puede ser aplicado en todo ámbito que fuere necesario, para así poder identificar las causas de los limitantes efectos detectados.

Al analizar cada falencia identificada durante todo el ciclo, se procede a enmendar los errores y seguir probando el funcionamiento hasta que se obtenga un sistema óptimo.

Para evitar que ocurran nuevamente los errores cometidos, se deben implementar estrategias diferentes así como medidas correctivas, de esta manera nos aseguramos de obtener los ansiados resultados enfocados en una mejora continua. En cuanto a las medidas que tuvieron un comportamiento positivo, se las debe reforzar constantemente, así como estandarizar el desarrollo de los procesos y mantener los datos actualizados y en regla.

Además se recomienda realizar nuevamente una hoja de verificación con el objetivo de poder comparar los porcentajes obtenidos en los pasos anteriores y medir el desempeño del sistema. Al obtener un buen resultado se debe estandarizar el plan y realizar la respectiva documentación poniendo énfasis en una constante actualización y mejora.

En base a este plan de mejora continua se sugiere apoyar iniciativas enfocadas en seguir con la planificación de una nueva meta, objetivo o proceso, que harán que Utilesa Cía. Ltda. crezca constantemente.

A continuación se presenta un cuadro sintético con los pasos hacer, verificar y actuar, para un mayor entendimiento.

Tabla 23

Propuesta de los pasos "Hacer, Verificar y Actuar del ciclo PHVA de Utileza Cía. Ltda.

Propuesta de los pasos "Hacer, Verificar y Actuar" del ciclo PHVA			
Utileza Cía. Ltda.			
Paso	Herramientas propuestas	Observaciones	Resultados esperados
Hacer	Plan general de mejoramiento continuo	Aplicar las actividades de mejora propuestas para cada proceso	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificar y eliminar las actividades que no agregan valor. ● Laborar acorde a los indicadores propuestos en mira a los objetivos planteados. ● Tener el conocimiento de actividades que requieren mejoramiento (aplicación del ciclo PHVA).
	Diagrama de flujo por proceso	Desglosar el diagrama de flujo del macro proceso	
	Metología 5 S's (seleccionar, ordenar, limpiar, estandarizar, autodisciplina)	Captar actividades que requieran mejoras	
	Análisis del valor agregado	Eliminar actividades que no agregan valor al cliente y a la empresa	
Verificar	Hoja de verificación	Analizar los cambios obtenidos frente a la hoja de verificación realizada en primera instancia	<ul style="list-style-type: none"> ● Obtener un análisis completo de las herramientas planeadas y puestas en marcha midiendo el rendimiento acorde a los controles establecidos.
	Análisis del valor agregado	Comparar el resultado del análisis de actividades que no agregan valor en este paso con el desarrollado en el anterior	
	Flujograma analítico	Comparar los flujogramas desarrollados en los pasos anteriores	
Actuar	Hoja de verificación	Corregir los cambios obtenidos frente a la hoja de verificación realizada en primera instancia	<ul style="list-style-type: none"> ● Poner en práctica la verificación realizada y enmendar las fallas obtenidas en cada metodología. ● Documentar y sistematizar las herramientas que dieron buenos resultados.
	Diagrama de espina de pescado	Detectar las causas de los efectos obtenidos del plan general de mejoramiento continuo desarrollado	
	Retroalimentación y reestructuración del plan de mejoramiento continuo	Aplicar un nuevo plan para enmendar los errores detectados y pulir las mejoras que dieron buenos resultados.	

Fuente: Utileza Cía. Ltda. Elaboración Propia

Conclusión

Para concluir con el tercero y último capítulo se debe mencionar que ahora se puede comprender el funcionamiento de cada proceso clave con la ayuda de las ficha de caracterización de los mismos. Además, con el apoyo del mapa de procesos, la matriz de interacción y el flujograma del macro proceso clave, se facilita que la gerencia pueda tener una fotografía clara de las operaciones, para así poder tomar decisiones adecuadas a su realidad.

El correcto funcionamiento de los planes de mejoramiento continuo de los procesos desarrollados, aplicando los indicadores de desempeño propuestos, dará lugar a que se sistematicen los mismos y aporten a un mejor funcionamiento de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para comenzar se debe mencionar que Utilesa Cía. Ltda, ha realizado sus funciones ya casi tres décadas sin regirse a un plan o estrategias definidas. Cuando una empresa y sus funcionarios no tienen objetivos claros, se estanca o peor aún puede decrecer.

Se ha logrado realizar una propuesta de aplicación del ciclo de Deming acorde al análisis interno y externo de la situación actual de la empresa, lo que facilita que Utilesa Cía. Ltda., de ahora en adelante, realice sus operaciones bajo la guía de un plan de mejora continua para optimizar el desempeño de sus procesos.

A continuación se plasman las recomendaciones más relevantes.

- **Ventas**

Es necesario contratar más vendedores, los cuales pueden cubrir de mejor manera las rutas y alcanzar a visitar la totalidad del portafolio actual de clientes mensualmente.

Los vendedores deberán abrir mercado, ampliando la cartera de clientes de la empresa.

Al ser un negocio que se maneja por temporadas, el presupuesto de ventas se debe calcular cuatrimestralmente y no mensualmente.

Es fundamental que el personal de ventas envíe los pedidos solamente por correo electrónico a facturación en la nota de pedido estándar, con toda la información necesaria, la cual consta en la tabla 24:

Tabla 24

Información necesaria de notas de pedido

Cliente	Pedido/requerimientos
○ Nombre completo	○ Código
○ Zona y dirección	○ Descripción
○ Teléfono	○ Cantidad
○ E-mail	○ Precio
○ RUC o cédula	
○ Tiempo de crédito	
○ Observaciones	

Fuente: Utilesa Cía. Ltda. Elaboración Propia

A mediano plazo, se debe implementar un sistema actualizado con las necesidades de stock al día, precios e información general que necesita el vendedor durante las visitas a los clientes. Dicha herramienta demandará un internet rápido y una opción de envío de la nota de pedido que se enlace directamente con el sistema.

Se debe organizar y planificar el manejo de redes sociales y la aplicación de campañas de marketing y publicidad para cada temporada escolar, así como tener un cronograma de publicaciones en internet. Esta herramienta debe convertirse necesariamente en un apoyo a los vendedores y dar lugar a incrementar las ventas.

- **Facturación**

Se recomienda que al haber un error en el pedido, el facturador se comunique solamente con el vendedor ya que él es el que mantiene una relación directa con el cliente, con esto se eliminan malos entendidos y se optimiza la comunicación facturación-ventas-cliente.

Es necesario la contratación de un auxiliar de facturación para poder eliminar el cuello de botella.

Se identifica la necesidad de contratar o asignar a una sola persona para la elaboración de cotizaciones, para que estas lleguen al cliente rápidamente y puedan transformarse en una venta.

Implementar una alerta en el sistema de la empresa, el cual notifique cuando un producto esté próximo a agotarse para así poder realizar la transferencia con tiempo y el local comercial no se encuentre desabastecido. Si la bodega matriz no dispone del producto se procederá a realizar la orden de pedido. El sistema deberá identificar separadamente los productos importados de los nacionales, ya que el tiempo de alerta para productos extranjeros deberá ser mayor.

- **Bodega**

Se recomienda instalar internet en la bodega matriz así como los equipos adecuados (computadora e impresora), para poder imprimir las facturas, transferencias y documentos necesarios para realizar sus actividades de manera ágil y dejar de depender del proceso de facturación para la recepción de dicha información. Con esto se elimina la necesidad de acudir físicamente al local a retirar la misma.

Es fundamental que la bodega matriz, sea la que almacena todos los productos y cumpla la función de abastecer al local comercial y el despacho de ventas mayoristas. Así se eliminan los pedidos adjuntos, emitidos por el local comercial, que retrasan el proceso y el enfoque del personal del local se torna solamente en atención al público.

El chofer de la empresa debe realizar un rutero eficiente, priorizando el orden de llegada de pedidos así como también el domicilio de los clientes.

Se debe reorganizar la bodega matriz, colocando los productos con mayor rotación al alcance, los que son frágiles y más costosos en una sola zona y los bultos que ocupan más espacio en un lugar adecuado. Así se podrán despachar los pedidos con mayor agilidad y se ahorrará tiempo.

- **Crédito y cobranza**

Se sugiere optimizar la comunicación auxiliar de crédito y cobranza-vendedores.

Es importante al comunicarse con el cliente, se identifique un momento oportuno para poder ofertar productos nuevos, promociones, descuentos y mercadería en liquidación. De esta manera se pueden aumentar las ventas y la eficiencia del proceso recuperando la cartera vencida y realizando un nuevo pedido.

Se recomienda identificar a los clientes que tengan un buen historial de pagos y extender su crédito otorgado, de esa manera se pueden incrementar las ventas.

Es fundamental el desarrollo de un reporte de cartera de clientes óptimo en el sistema de la empresa, con esto se elimina el cálculo de deudas a mano (tiempo y errores humanos) y las confusiones del cliente al analizar la información otorgada por el sistema actual.

En general para los cuatro procesos y toda la organización, se recomienda la contratación de capacitaciones para cada área. Esta es una de las mayores falencias de la empresa, ya que las mismas son prácticamente nulas. Es indispensable que todo aquel que labore en la compañía se encuentre actualizado en conocimientos y tendencias actuales, así podrán desempeñar de mejor manera sus labores y se incrementa la motivación del personal.

Toda acción tomada se deberá documentar y respaldar vía correo electrónico, lo que permitirá un mayor control e implementación de los indicadores propuestos.

Se recomienda verificar los indicadores periódicamente y el avance del plan propuesto para aplicar la mejora continua óptimamente.

Finalmente se recalca la estandarización de procesos una vez realizado el ciclo PHVA y que el mismo haya dado resultados cuantitativos y cualitativos óptimos acorde a los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (2018). *Plan de mejoras. Herramienta de trabajo*. Obtenido de https://www.academia.edu/28134046/PLAN_DE_MEJORAS_Herramienta_de_trabajo_Agencia_Nacional_de_Evaluaci%C3%B3n_de_la_Calidad_y_Acreditaci%C3%B3n
- Aguilar, F. J. (1967). *Análisis del Entorno Empresarial*.
- American Management Association. (2018). *Los 14 Puntos sobre Calidad de Edwards Deming*. Obtenido de <http://www.amamex.org.mx/articulos/Los-14-Puntos-sobre-Calidad-de-Edwards-Deming.html>
- Banco Central del Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Briones, F. (16 de Octubre de 2017). *La salvaguardia ya tiene sustituto*. Obtenido de <https://panchonomics.com/2017/10/16/restcom/>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (Octubre de 2017). *Informe de Posición Estratégica N° 213*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/IPE-Medidas-comercio-exterior.pdf>
- Centro de Estudios Latinoamericanos. (2018). *Tendencias Latinoamericanas*. Obtenido de <https://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php>
- Consejo Nacional Electoral. (7 de Diciembre de 2017). *CNE convoca a ecuatorianos a participar en Referéndum y Consulta Popular 2018*. Obtenido de <http://cne.gob.ec/es/institucion/sala-de-prensa/noticias/4235-cne-convoca-a-ecuatorianos-a-participar-en-referendum-y-consulta-popular-2018>
- Constitución de la República del Ecuador 2008. (11 de Julio de 2011). Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.PDF
- Coronel, I. (2016). *Modelo de Gestión Empresarial para PyME con Cuadro de Mando Integral*. Cuenca.
- Coronel, I. (2016). *Modelo de Gestión por Procesos para PyME*. Cuenca.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad Implantación, Control y Certificación*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uoaaxj6zxZsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=biografia+de+Walter+A.+Shewhart+&ots=FkRGNrOQgO&sig=edCOo21vA2EKTERUzUNMnR-wTfo#v=onepage&q&f=false>
- El Comercio. (5 de Febrero de 2018). Obtenido de Ecuador relanza su agenda comercial con Estados Unidos

- El Telégrafo. (25 de Septiembre de 2017). *El estilo dialogante de Lenín Moreno choca con la confrontación del anterior período*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/el-estilo-dialogante-de-lenin-moreno-choca-con-la-confrontacion-del-anterior-periodo>
- El Universo. (14 de Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/salariobasicounificado-salariominimo-ecuador->
- El Universo. (1 de Abril de 2017). *Arranca plan para eliminar salvaguardias en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/01/nota/6118328/hoy-arranca-plan-eliminar-salvaguardias>
- Elecciones en Ecuador. (2018). *Conozca cuanto es el Fondo de Promoción Electoral y los límites de gasto electoral que deben cumplir los candidatos*. Obtenido de <http://www.eleccionesenecuador.com/informacion-limites-gasto-electoral-fondo-promocion-electoral-162.html>
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. Obtenido de https://www.academia.edu/10999715/Administracion_y_Control_de_Calidad_-_Evans_7ma
- Georgetown University Political Data Base of the Americas*. (17 de Noviembre de 2009). Obtenido de <http://pdba.georgetown.edu/Executive/Ecuador/pres.html>
- Harvard Business Review América Latina. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de <http://www.editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>
- Index Mundi Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.indexmundi.com/es/ecuador/>
- Instituto de Investigación y Debate sobre la Gobernanza. (16 de Julio de 2009). *Principales innovaciones en la Constitución de Ecuador del 2008*. Obtenido de <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-454.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- Instituto uruguayo de Normas Técnica. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Obtenido de <https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/01/libro-herramientas-para-la-mejora-de-la-calidad-curso-unit.pdf>

- Ministerio coordinador de Desarrollo Social. (2017). *Informe de desarrollo social 2007-2017*. Obtenido de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/06IGC2017-INFORME.pdf>
- Ministerio de Administración Pública República Dominicana. (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional*. Obtenido de <https://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (Diciembre de 2017). *Informe Mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Informe-Mensual-Diciembre_4.pdf
- Ministerio de Educación. (22 de Mayo de 2015). *Acuerdo MINEDUC-ME-2015-00094*. Obtenido de <http://www.oficial.ec/acuerdo-mineduc-me-2015-00094-expidese-reglamento-que-establece-parametros-cobro-matriculas>
- Ministerio de Educación. (2018). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2018). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI..pdf>
- Moreno, L. (20 de Noviembre de 2017). *Decreto 210*. Obtenido de <http://www.industrias.ec/archivos/CIG/file/COMUNICACION/decreto.pdf>
- Morrison, M. (29 de Enero de 2007). *PESTLE analysis tool*. Obtenido de <https://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Información técnica sobre salvaguardias*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_info_s.htm#top
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Rosas, E. J., & Carballo, F. J. (2010). *Principales aportes de Joseph Juran, Kaoru Ishikawa y Walter Shewart a la Calidad Total en la Gestión Empresarial*. Obtenido de <http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/2587/1/28-TESISIC010G34.pdf>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). Obtenido de <http://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=truehttp://indestadistica.sni.gob.ec/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=SNI.qvw&host=QVS@kukuri&anonymous=true&bookmark=Document/BM42>
- Senge, P. (1994). *La Quinta Disciplina*. Obtenido de <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>

- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2018). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/>
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Obtenido de https://www.academia.edu/9276432/Administraci%C3%B3n_de_la_calidad_-_Summers.pdf
- Thompson, et al. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20\(2012\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Peteraf,%20T%3B%20Strickland,%20G.%20(2012).pdf)
- Universidad del Valle de Guatemala. (2014). *Gurús de la Calidad*. Obtenido de https://www.academia.edu/10210242/Gur%C3%BAs_de_calidad
- Utileza. (2018). Obtenido de <http://utileza.com/>
- Villavicencio, D. X., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). *Metodología para elaborar un plan de mejora continua*. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 2 de febrero de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: Ana María Palacios Rivera

Fecha de finalización de estudios: 12 de mayo de 2017.

Tema: "PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA".

Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. Iván Coronel

Tribunal: Ing. Benjamín Herra Mora

Ing. Juan Manuel Maldonado

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 02 de agosto de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

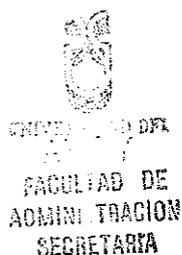
Y NOTIFICA:

Que en caso de que la estudiante no apruebe su trabajo de titulación en el lapso de dos períodos académicos contados desde la fecha de culminación de estudios, esto es hasta el 12 de mayo de 2018, deberá realizar actualización de conocimientos previa a su titulación, de acuerdo a la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente.

Cuenca, 8 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración**



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de **Administración de Empresas**, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: "**PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.**", presentado por la estudiante **Ana María Palacios Rivera** con código **66391**, previa a la obtención del grado de **Ingeniero Comercial**, para el día **MARTES 30 DE MAYO DE 2017 A LAS 09h00.**

Cuenca, 24 de mayo de 2017

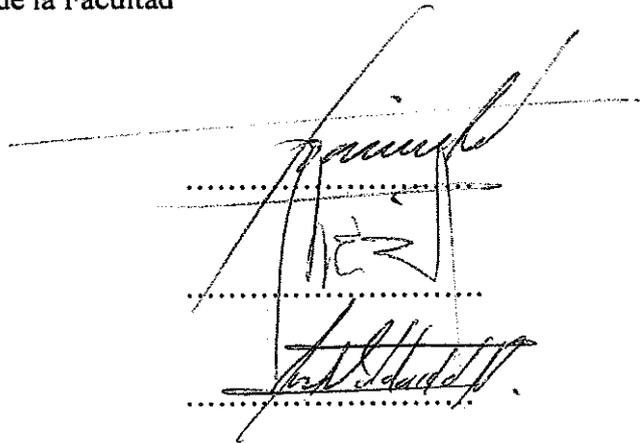


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

Ing. José Iván Coronel

Ing. Benjamín Herrera Mora

Ing. Juan Manuel Maldonado



mjmr/

Comunicado OK
25-05-2017
M. B. O.



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Ana María Palacios Rivera** con código **66391**
- 1.2 Director sugerido: Ing. José Iván Coronel
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora / Ing. Juan Manuel Maldonado
- 1.5 Título propuesto: **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.”**
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

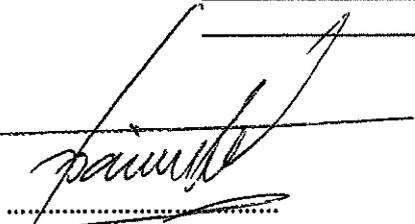
1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

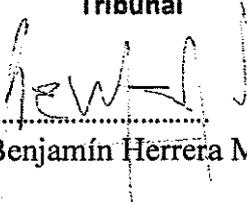
*Replantear los aspectos: 1º referente a la empresa.
2º mano técnica, 3º modelo de gestión. Además
en el general, cambiar eficacia y eficiencia por desempeño.*

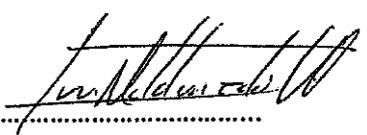
1.6.3 Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. José Iván Coronel

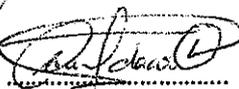
1.6.4 No aceptado

• Justificación:


.....
Ing. José Iván Coronel

Tribunal

.....
Ing. Benjamín Herrera Mora


.....
Ing. Juan Maldonado Matute


.....
Srta. Ana María Palacios Rivera


.....
Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: día **MARTES 30 DE MAYO DE 2017 A LAS 09h00**



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: **Ana María Palacios Rivera** con código **66391**
- 1.2 Director sugerido: **Ing. José Iván Coronel**
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.”**
- 1.5 Revisores (tribunal): **Ing. Benjamín Herrera Mora /Ing. Juan Maldonado**
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple totalmente	Cumple parcialmente	No cumple	Observaciones (*)
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓			
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓			
3. ¿Es conciso?	✓			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓			
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓			
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓			
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓			
Problemática y/o pregunta de investigación				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓			
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓			
Hipótesis (opcional)				
10. ¿Se expresa de forma clara?	NA			
11. ¿Es factible de verificación?	NA			
Objetivo general				
12. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓			
13. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓			
Objetivos específicos				
14. ¿Concuerdan con el objetivo	✓			

general?	✓			
15.¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓			
Metodología				
16.¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓			
17.¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓			
18.¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓			
19.¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	✓			
Resultados esperados				
20.¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓			
21.¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓			
22.¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓			
23.¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓			
Supuestos y riesgos				
24.¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	✓			
25.¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
26.¿El presupuesto es razonable?	✓			
27.¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓			
Cronograma				
28.¿Los plazos para las actividades son realistas?	✓			
Referencias				
29.¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓			
Expresión escrita				
30.¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓			
31.¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓			

(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

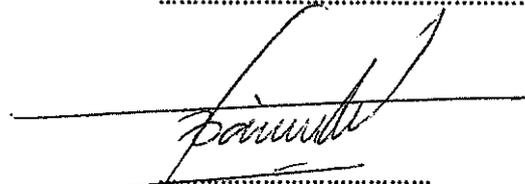
- Opcional cuando cumple totalmente,

- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....

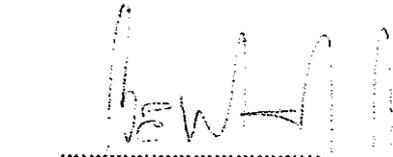
.....

.....



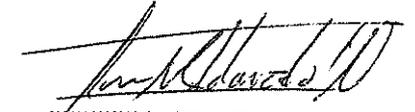
.....

Ing. José Iván Coronel



.....

Ing. Benjamín Herrera Mora



.....

Ing. Juan Maldonado



Cuenca, 23 de mayo de 2017
Oficio: EA-1233-2017-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Palacios Rivera Ana María con código 66391, tema: "PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Coronel José Iván Rodrigo
Tribunal sugerido: Ing. Herrera Mora Benjamín
Ing. Maldonado Matute Juan Manuel

Atentamente,



ECO. ANDREA FREIRE PESÁNTEZ
Coordinadora (E) de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

FECHA: 23-05-2017

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Estudiante: Ana María Palacios Rivera

PROCEDE TRABAJO DE TITULACIÓN



Hoyes, 20 Mayo 2017

09h00

José Coronel
Benjamín Herrera
Juan Maldonado

Cuenca, 23 de Mayo de 2017

Ing.

Oswaldo Merchán Manzano

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

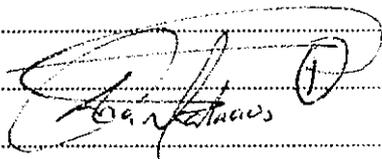
Su despacho.

De mi consideración,

Yo, Ana María Palacios Rivera con cédula número 0104427935, código estudiantil 66391, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente se ponga a consideración a la Ingeniera María José Gonzalez y al Ingeniero Benjamín Herrera como miembros del tribunal para mí sustentación del trabajo de titulación con el tema "PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA."

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:



Ana María Palacios Rivera

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **PALACIOS RIVERA ANA MARIA**, con código **66391**, inició sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios finalizó los estudios el 12 de mayo de 2017.

Cuenca, 18 de mayo de 2017

Derecho No. 001-001-000157211
mjmr.-

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
SECRETARIA DE LA FACULTAD



Cuenca, 5 de Mayo de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Estimado Señor Decano, yo Ana María Palacios Rivera C.I.0104427935, código estudiantil 66391, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, solicito muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.”** previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente:

Ana María Palacios Rivera

Estudiante de la Escuela de Administración de Empresas

Cuenca, 5 de Mayo de 2017

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

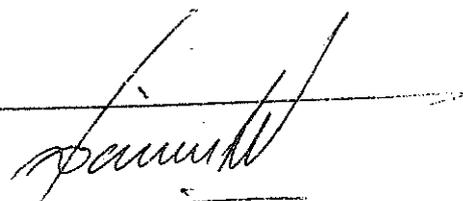
Respetado Ingeniero,

Yo, Iván Coronel informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial denominado, **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.”** realizado por la estudiante Ana María Palacios Rivera, con código estudiantil 66391, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos de la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente



Ing. Iván Rodrigo Coronel



Cuenca, 5 de Mayo de 2017

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Ciudad.

Respetado Ingeniero,

Por medio de la presente autorizo al estudiante Ana María Palacios Rivera cédula de identidad No. 0104427935, estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad del Azuay, ahacer uso de la información necesaria generada en esta empresa para el desarrollo de su tema de tesis denominado **“PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.”**

Con sentimiento de distinguida consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Hugo Esteban Palacios Ullauri
GERENTE GENERAL

Cuenca, 19 de junio de 2017

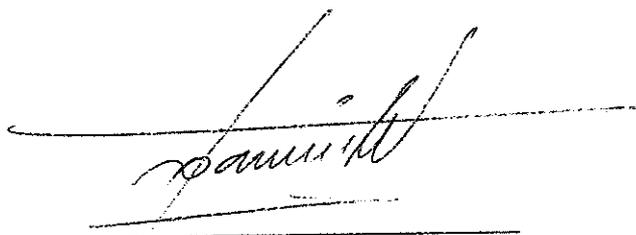
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Iván Rodrigo Coronel** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado "**PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA COMERCIAL UTILESA CIA. LTDA.**", realizado por la estudiante Ana María Palacios Rivera, con código estudiantil 66391. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Iván Coronel', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Iván Rodrigo Coronel



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



Facultad de Ciencias Administrativas

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de trabajo de titulación

Título:

**Propuesta del plan de mejora continua de la empresa comercial Útilsa Cía.
Ltda.**

Nombre de la estudiante:

Ana María Palacios Rivera

Director sugerido:

Ing. Coronel José Iván Rodrigo

Cuenca – Ecuador

2017

1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante:

Palacios Rivera Ana María.

1.1.1 Código:

ua066391

1.1.2 Contacto:

Teléfono Convencional: 072853324

Celular: 0987215169

Correo: anamariapalaciosrivera@gmail.com

1.2 Director sugerido:

Ing. Coronel José Iván Rodrigo

1.2.1 Contacto:

Teléfono convencional:

Celular: 0999259065

Correo: icoronel@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director sugerido:

1.3.1 Contacto:

1.4 Asesor metodológico:

1.5 Tribunal designado:

1.6 Aprobación:



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

1.7 Línea de Investigación de la carrera:

53.11 Organización y dirección de empresa

1.7.1 Código UNESCO:

5311.09 Organización de la producción

1.7.2 Tipo de trabajo:

Modelo de Negocios.

Información formativa.

1.8 Área de estudio:

Administración Estratégica, Fundamentos de Marketing, Investigación y Desarrollo, Gerencia de Ventas, Elaboración de Proyectos, Planeación Estratégica y Gerencia de Calidad.

1.9 Título propuesto:

Propuesta del plan de mejora continua de la empresa comercial Utilesa Cia. Ltda

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

Proyecto nuevo.

CONTENIDO

2.1 Motivación

Hoy en día los cambios en las empresas se realizan cada vez con más frecuencia, a pesar de esto existe un gran número de compañías en nuestro medio que no tienen sus procesos bien definidos, lo que repercute grandemente en su rendimiento. Además no poseen estrategias sostenibles en el tiempo ni planes con mira a futuro lo que limita su crecimiento estancándose en su zona de confort. Uno de estos casos es Utilesa Cia Ltda, ya que no opera con un plan de mejora continua vigente, lo cual puede repercutir en serias consecuencias en un futuro cercano, es por esto que he elegido a esta empresa para realizar una propuesta del mismo y pueda ser implementado.

2.2 Problemática:

Con casi 28 años en el mercado Utilesa se ha convertido en un importante distribuidor de útiles escolares y suministros de oficina alrededor del país, con cobertura total excluyendo Galápagos. La empresa importa el 70% de sus productos y con la diferencia realiza compras locales. Se identifica que Utilesa no aprovecha al 100% sus recursos, lo que hace que no sea eficiente. Se observa que la compañía no opera con un plan de mejora continua vigente, lo cual puede repercutir en serias consecuencias en un futuro cercano, como lo son disminución en ventas, escases de productos por las restricciones a las importaciones, nuevos competidores, entre otros. Esto incide también en el bajo índice de crecimiento que tiene la empresa, el mismo puede ser exponencial planteándose estrategias viables y sostenibles en el tiempo; con la ayuda de una herramienta útil como lo es el plan de mejora continua el cual indica un norte y los lineamientos necesarios acordes a la empresa.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Cómo debe estructurarse y gestionarse un plan de mejora continua para Utilesa?

2.4 Resumen:

Utilesa Cia. Ltda., importadora de útiles escolares, suministros de oficina y afines, tiene 28 años de funcionamiento en el mercado ecuatoriano sin haber tenido un plan de mejora continua, lo que hace que su eficiencia no sea la óptima. Con la ayuda de herramientas prácticas como lo son las cinco fuerzas de Porter, FODA cruzado, el análisis PESTAL, entre otras, se identificarán oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades para que de esta manera se pueda analizar tanto interna como externamente a la empresa además se puntualizará su diferenciación frente a la competencia; con el objetivo de conocer a cabalidad la situación actual de la compañía y saber con certeza lo que requiere para su mejora. Todo esto ayudará a que el ciclo PHVA cubra con las necesidades reales de la empresa y a su vez sea aplicable en un corto plazo.

2.5 Estado del Arte y marco teórico:



2.5 Estado del Arte y marco teórico:

Hoy en día la elaboración de un plan de mejora continua para una empresa se debe basar en las investigaciones que distintos autores han realizado y que han tenido un gran impacto y a su vez perdurado en el tiempo.

En el año 1979 Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios Harvard, planteo el modelo de las cinco fuerzas: Rivalidad de los competidores actuales, la amenaza de competidores potenciales o futuros, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los clientes y por último la amenaza de productos sustitutos. Realizando el respectivo desarrollo de cada una se obtiene el análisis de la competencia, del mercado y las oportunidades, lo que nos llevará a conocer la realidad de la empresa y las circunstancias a la que está sujeta.

Una de las herramientas que es de gran uso es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) el cual nos muestra un estudio interno y externo de la empresa. Al tener identificados estos cuatro elementos se procede a realizar el FODA cruzado. Con toda esta información se podrá tomar decisiones más asertivas minimizando el grado de error.

A pesar de ser herramientas que tienen ya bastantes años de aplicación, en la actualidad son implementadas tanto en las aulas de distintas universidades como en empresas en funcionamiento, se han vuelto importantes en distintos ámbitos con el objetivo de tomar decisiones asertivas. "Se diría que la empresa de cierta dimensión habría de albergar — incluso formular— una visión sobre su futuro, unos objetivos o metas de prosperidad deseadas para el medio-largo plazo." Enebral, J. (2014, Abril 14). Degerencia: De objetivos y estrategias. Recuperado de: <http://www.degerencia.com/articulo/de-objetivos-y-estrategias>

No hace mucho tiempo las empresas tanto nacionales como internacionales estaban enfocadas solamente en generar ganancias, descuidando aspectos que hoy en día sabemos que son más importantes como mantener la motivación del talento humano en altos niveles, mejorar los procesos, aumentar la calidad, incrementar la satisfacción del cliente siendo este un tema fundamental para incrementar las ventas, entre otros. Lograr una mejora en cada uno de estos aspectos, la eficacia y eficiencia de la empresa mejora por inercia, y por ende se obtendrán mayores utilidades.

Para alcanzar lo antes mencionado se han desarrollado varias herramientas útiles, una de ellas es la mejora continua la cual trasciende la calidad enfocada en el producto a la calidad enfocada en la satisfacción al cliente. Este plan integra tanto a todos los procesos de la empresa como a sus partes interesadas.

La competencia se transforma en irrelevante al momento de generar una conciencia en la empresa en cuanto a la calidad tanto de sus productos como de sus servicios. Este hecho aumentará la fidelidad de los clientes ya que su nivel de satisfacción será alto y no dudarán en regresar. Detrás de dicha satisfacción se encuentran cada uno de los procesos trabajados con un plan de mejora; y como resultado obtenemos una empresa de calidad.

Al hablar de Deming, se menciona a un autor que ayudó a Japón a llegar a ser una potencia mundial enfocándose en la calidad. La segunda guerra mundial dejó devastado a dicho país, Deming, con el uso de control estadístico de calidad, desarrolló el método de mejora continua lo que les ayudó para reactivar su economía. Convirtiendo al autor en uno de los asesores empresariales más solicitados de la época.

Deming dijo: "la variación es la principal culpable de la mala calidad, de manera similar, las inconsistencias en el comportamiento humano en los servicios frustran a los clientes y afectan la reputación de las empresas" (Evans&Lindsay, 2008 p.94). Aminorar las variaciones o errores y capacitar a los empleados tanto es sus áreas como en sus competencias son acciones necesarias que debe tomar la gerencia para lograr una mejora.

El no aplicar el plan de mejora a un proceso por más mínimo que sea, limitará que se dé una eficacia y eficiencia en la calidad total de la empresa. Para que el plan de mejora continua sea coherente se lo debe aplicar a la totalidad de los procesos con los que se opera. "El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos." (Senge, 1994, p.3). Se debe tomar en cuenta el análisis sistémico de la empresa el cual no trabaja individualmente sino abarca todo proceso, forma parte de un todo teniendo como efecto que, cualquier variación que se de en un área, este repercutirá en los resultados de la compañía. El análisis sistémico no solamente debe realizarse dentro de la empresa, el mismo abarca factores externos como lo son las oportunidades y amenazas que presenta el mercado.

"El ciclo de Deming está integrado por cuatro etapas: planear, hacer, estudiar y actuar" (Evans&Lindsay, 2008 p.657). En la primera etapa se habla de la situación actual de la empresa, en la segunda etapa se pone en práctica el plan creado, en la siguiente se estudian y evalúan los efectos obtenidos, finalmente se actúa poniendo en marcha la mejora de la compañía.

Bernal (2013) manifiesta que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

El realizar un plan de mejora continua en una empresa tiene grandes repercusiones tanto interna como externamente ya que dentro de la empresa se optimizarán los procesos mejorando la eficiencia y eficacia de los mismos por ende creando sinergia y elevando la motivación por parte de los empleados; así como también incrementando la satisfacción de los clientes y por otra parte poniendo a la empresa un paso adelante que la competencia. Sin lugar a duda es una herramienta que toda empresa debe implementar y mejorar cada día.

2.6 Hipótesis:

2.7 Objetivo general:

Diseñar una propuesta de un plan de mejora continua aplicado a "Útilsa Cia Ltda." para mejorar el desempeño de sus procesos.



2.8 Objetivos específicos:

Analizar la situación actual de la empresa

UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

Fundamentar teóricamente los conceptos de mejora continua.

Diseñar la propuesta de un plan de mejora continua con la aplicación del ciclo de Deming

2.9 Metodología:

El plan de mejora continua está dirigido a la empresa Útiles Cia Ltda, el cual se realizará comenzando con el estudio de la empresa tanto interno como externo con la ayuda de herramientas como el FODA, análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter; los cuales nos pueden guiar y de esa manera tendremos una mejor idea del estado de la compañía. Posteriormente se realizarán encuestas tanto a los altos mandos de la empresa como al personal en general, las cuales serán de gran ayuda para diagnosticar y crear estrategias. Se analizarán los procesos de la empresa y como son ejecutados con el objetivo de minimizar sus errores.

2.10 Alcances y resultados esperados:

Toda la información constará en un documento el cual estará conformado por cada análisis con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. El plan de mejora continua también tendrá gráficos de fácil comprensión, útiles para tomar decisiones e implementación de estrategias. Se espera obtener un resultado aplicable a la realidad de la empresa.

2.11 Supuestos y riesgos:

Ninguno

2.12 Presupuesto:

Rubro- Denominación	Costo UDS	Justificación
Transporte	20	El traslado hacia la empresa
Internet	10	Necesario para investigación teórica e intercambio de correos electrónicos.
Impresiones	150	De las encuestas. Al final las impresiones del documento además de su empastado.
Total	180	

2.13 Financiamiento:

El financiamiento lo cubrirán tanto el estudiante como la empresa analizada. Los porcentajes a cubrir serán el 40% y 60% respectivamente.

2.14 Esquema tentativo:

Introducción

Capítulo 1

1. Análisis de la situación actual de la empresa.

1.1. Organigrama, misión, visión.

1.2. Estructuración actual de los procesos de la empresa.

1.3. Cadena de valor

1.4. Desarrollo de FODA, FODA cruzado

1.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

1.6. Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.)

Capítulo 2

2. Fundamentar teóricamente los conceptos de mejora continua.

2.1 Historia de la mejora continua en las empresas.

2.2 Conceptos de mejora continua.

Capítulo 3

3. Diseñar la propuesta de un plan de mejora continua con la aplicación del ciclo de Deming.

3.1. Gestión por procesos

3.1.1 Mapa de procesos

3.2. Ciclo PHVA

3.2.1. Planificar

3.2.2. Hacer

3.2.3 Verificar

3.2.4 Actuar

3.3: Herramientas propuestas para la elaboración del plan de mejora continúa



3.3.1 Cuadros aplicados a los procesos de Utilesa Cia. Ltda.

Conclusiones y recomendaciones

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Bibliografía

Anexos

2.15 Cronograma:

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Análisis de la situación actual de la empresa.	1.1. Organigrama, misión, visión.		
	1.2. Estructuración actual de los procesos de la empresa.	Saber con certeza cuál es el estado actual de Utilesa. Con el fin de potenciar las virtudes y reducir las falencias.	1
	1.3. Cadena de valor		1
	1.4. Desarrollo de FODA, FODA cruzado		2
	1.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.		1
	1.6. Análisis PESTAL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.)		2
2. Fundamentar teóricamente los conceptos de mejora continua.	2.1 Historia de la mejora continua en las empresas.	Investigar de manera óptima y obtener una base teórica con el objetivo de aplicar la misma a la práctica	3
	2.2 Conceptos de mejora continua.		3
3. Elaboración de la propuesta del plan de mejora continúa	3.1. Gestión por procesos		3

	3.1.1 Mapa de procesos		
	3.2. Ciclo PHVA	La propuesta de mejora continua	4
	3.2.1. Planificar	aplicable a la realidad de la empresa.	
	3.2.2. Hacer		
	3.2.3. Verificar		
	3.2.4. Actuar		
	3.3. Herramientas propuestas para la elaboración del plan de mejora continua		4
	3.3.1 Cuadros aplicados a los procesos de Útilesa Cia. Ltda.		
		Total	24

2.16 Referencias:

Bernal, J. (2013, Agosto-23). Re: Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar): El círculo de Deming de mejora continua (Mensaje de blog de la Web). Recuperado de <http://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>

Enebral, J. (2014, Abril 14). Degerencia: De objetivos y estrategias. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/de-objetivos-y-estrategias>

Evans, J.R.&Lindsay, W.M (2008). Administración y control de la calidad; 7ma Edición. Mexico, DF: Cengage Learning Editors.

Senge, P. M. (1994). La quita disciplina. Recuperado de <http://www.jmonzo.net/blogeps/laquintadisciplina.pdf>

Porter, M. E. (1979). Competitive Strategy. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

2.17 Anexos



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.18 Firma de responsabilidad (estudiante)

Ana María Palacios Rivera

2.19 Firma de responsabilidad (director sugerido)

Ing. Iván Rodrigo Coronel

2.20 Fecha de entrega: 1 de junio de 2017