

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

**“DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS
DEDICADAS A LA IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE REPUESTOS Y
ACCESORIOS PARA LA INDUSTRIA PETROLERA CASO
KEMAR INTERNATIONAL LLC”**

AUTORES

**ÁLVARO FABRICIO CALERO SÁNCHEZ
PABLO FERNANDO CHÁVEZ GUERRA**

DIRECTOR:

PATRICIO MOSQUERA

Quito, julio del 2013

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

Nosotros, Álvaro Fabricio Calero Sánchez y Pablo Fernando Chávez Guerra autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, julio del 2013

(f) _____

Álvaro Fabricio Calero Sánchez
C.I: 0201511540

(f) _____

Pablo Fernando Chávez Guerra
C.I:1717099293

DEDICATORIA

A mi Divino Niño por su guía y cuidado permanente

A mis Papás por sus cuidados, lealtad, amor y buenas enseñanzas

A mis hermanos el primero que desde el cielo está presente en mi mente y al segundo
por su compañía inseparable

A mi abuelita por sus bendiciones

A mi Esposa y a mi Hijo por ser mi gran inspiración

Y a toda mi familia eje central de mi felicidad

Muchas gracias de corazón a todos

Álvaro Fabricio Calero Sánchez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana por las buenas enseñanzas y valores recibidos.

A todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana por haberme brindado su amistad experiencia y conocimientos los cuales me permitieron alcanzar mi meta.

Al Ec. Patricio Mosquera parte fundamental para la culminación de este proyecto de grado; quien con su colaboración y guía nos ayudo durante todo este tiempo.

A los ejecutivos y a todo el personal de la empresa Kemar International por habernos dado la apertura que necesitábamos para que este proyecto pueda llevarse a cabo.

Muchas Gracias a todos.

Álvaro Fabricio Calero Sánchez

DEDICATORIA

Agradezco a Dios, la fuente de vida de todas las cosas, mi protector e inspirador.

A mi Madre y mi Padre, que con su amor y dedicación, fueron el impulso para que pueda enfrentar cualquier reto.

A mis Hermanos, amigos inseparables, que a pesar de tantas dificultades, siempre estuvieron brindándome su apoyo incondicional

A mi familia, mi alegría.

A mis amigos, los verdaderos, que estuvieron ante cualquier circunstancia buena o mala que esta haya sido, siempre extendiéndome una mano.

Y a mi patria, a la cual amo.

Todos fueron parte de este logro,

Pablo Fernando Chávez Guerra.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana, la cual me abrió sus brazos para que yo pudiera adquirir todos mis conocimientos académicos.

A todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, que me brindaron sus conocimientos que fui adquiriendo cada día que me han llevado a conseguir un logro más en mi vida

Al Ec. Patricio Mosquera quien con su experiencia y conocimiento nos ayudo a culminar este proyecto de grado. Muchas gracias.

Y finalmente a todos los directivos de la empresa Kemar International por habernos abierto las puertas de su empresa y habernos brindado la información y ayuda necesaria.

Gracias a todos!!

Pablo Fernando Chávez Guerra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO	3
1.1 Iniciaciones Teórica: paradigmas – modelo – gestión – sistema.	3
1.1.1 Paradigmas.- definiciones.	3
1.1.2 Modelo.- definición	3
1.1.3 Gestión.- definición y tipos de gestión.	4
1.1.4 Sistema.- definición	6
1.2 Conceptualización de la gestión empresarial.	7
1.2.1 Introducción.	7
1.2.2 Acerca de la gestión y organización empresarial.....	8
1.2.3 Concepto.	8
1.2.4 Características.	9
1.2.5 Funciones.	9
1.3 Fundamentos de excelencia empresarial.	10
1.3.1 Acerca de excelencia empresarial.	10
1.3.2 Concepto.	11
1.3.3 Elementos.....	11
1.3.3.1 Espíritu de equipo	11
1.3.3.2 Motivación permanente.....	11
1.3.3.3 Manejando el estrés.....	12
1.3.3.4 Aprovechar la experiencia.....	12
1.3.3.5 Investigación tecnológica.....	12
1.3.3.6 Búsqueda organizada de conocimientos.	13
1.3.3.7 Decisiones en consenso.....	13
1.3.3.8 Formación técnica	13
1.3.3.9 Formación humana.....	14
1.3.3.10 Formación cívica.....	14
1.3.4 Objetivos.	14
1.3.5 Importancia.	15
1.4 Fundamentos de servicios.	15
1.4.1 Definición.	15
1.4.2 Grado de vinculación de los consumidores con las empresas.	15
1.4.3 Clasificación de los servicios.....	16
1.4.4 Características de los servicios y sus implicaciones.	18
1.5 Entorno.	18
1.5.1 Matriz FODA.....	19
1.5.2 Variables del entorno	20
a.- Variables controlables.....	20
b.- Variables semi controlables	20
c.- Variables no controlables.....	20

1.6 Fundamentos generales de importación.....	21
1.6.1 Fundamentos teóricos	22
1.6.1.1 Acerca de la importación	22
1.6.1.2 Negociación con el exterior	23
1.6.1.3 Contratos de transporte	24
1.6.1.4 Contenerización.....	26
1.6.1.5 Incoterms.....	27
1.6.1.6 Arancel	35
1.6.1.7 Barreras no arancelarias cuantitativas	38
1.6.1.8 Barreras no-arancelarias cualitativas.....	38
1.6.1.9 Normas de cumplimiento obligatorio y de cumplimiento voluntario.	39
1.6.1.10 Verificadoras	39
1.6.1.11 Aforo de mercaderías	39
1.7 Base legal	39
1.7.1 Acerca de la importación según la constitución política vigente de la República del Ecuador, aprobada en la Asamblea Constituyente del 24 de Julio del 2008, Montecristi (Manabí – Ecuador).....	40
1.7.2 Acerca del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión R.O. 351 del 29 de diciembre del 2010.....	40
1.7.3 Regímenes de importación.....	42
1.7.4 Definición de los regímenes	42
1.7.5 Aforos de la CAE.....	44
1.7.6 Documentación	45
❖ Desaduanización de mercadería.....	45
❖ Documentos de acompañamiento	45
❖ Documentos de soporte.....	45
1.7.7 Proceso de importación.....	46
❖ Declaración aduanera.....	46
❖ Tributos para un producto importado	47
1.8 Fundamentos de logística.....	48
1.8.1 Concepto	48
1.8.2 Objetivos.....	48
1.8.3 Toma de decisiones a niveles jerárquicos.....	48
1.8.3.1 Nivel estratégico.....	49
1.8.3.2 Nivel tácito	49
1.8.3.3 Nivel operativo.....	49
1.9 Fundamentos de Control Interno de procesos para el logro de objetivos.	49
1.9.1 Concepto	50
1.9.2 Objetivos.....	50
1.9.3 Importancia	51
1.9.4 Limitaciones.....	51
1.9.5 Componentes	51
1.9.5.1 Ambiente de control.....	52

1.9.5.2 Análisis del riesgo.....	53
1.9.5.3 Actividades de control.....	53
1.9.5.4 Información y comunicación	54
1.9.5.5 Supervisión y seguimiento	54
1.10 Procesos.....	55
1.10.1 Definición de procesos.....	55
1.10.2 Tipos de procesos y sus características.....	56
1.10.3 Factores que determinan los procesos	57
1.11 Matriz de Riesgos	58
1.12 Fundamentos de administración de talento humano.....	62
1.12.1 Aspectos Generales.....	63
1.12.2 Actividades para la administración de talento humano	63

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA 65

2.1 Evaluación de principios.....	65
2.1.1 Antecedentes.....	65
2.1.2 Descripción de la empresa	66
2.1.3 Actividad de la empresa.....	67
2.1.4 Misión, visión y valores organizacionales.....	67
❖ Misión	67
❖ Visión.....	67
❖ Valores organizacionales	68
2.1.5. Productos	68
❖ Productos de instrumentación.....	68
❖ Accesorios.....	69
❖ Válvulas	70
❖ Bridas	71
❖ Recubrimientos especiales.....	72
❖ Tubería.....	73
❖ Pernos y juntas	73
❖ Productos especializados	74
❖ Manufacturados	74
❖ Material eléctrico	75
2.1.6 Servicios.....	76
2.1.7. Imagen empresarial, logotipo y slogan	77
❖ Imagen empresarial.....	77
❖ Logotipo.....	77
❖ Slogan	78
2.1.8 Infraestructura.....	78
2.1.9. Estructura Organizacional.....	82
❖ Cadena de valor de Kemar International LLC.....	83

2.1.10. Funciones de los cargos y detalle de las áreas de trabajo de la Organización.....	84
2.1.10.1. Directivas y gerenciales	85
2.1.10.2 Administración general	85
2.1.10.3. Marketing	86
2.1.10.4 Contabilidad	87
2.1.10.5 Importación y facturación	87
2.1.10.6 Asistente de almacenamiento y transporte	88
2.1.11. Políticas.....	89
2.1.12. Recursos.....	89
❖ Recursos materiales	89
❖ Recursos tecnológicos.....	90
2.1.13. Proveedores.....	91
2.1.14. Clientes	92
2.1.15. Mercado	92
2.1.16. Análisis del entorno	93
2.1.16.1 Análisis de factores internos	93
2.1.16.1.1 Censo de información por área de trabajo.....	95
2.1.16.1.2 Censo de Información realizado al área administrativa	98
2.1.16.1.3 Censo de información realizado al área comercial.....	100
2.1.16.1.4 Censo de información realizado al área de apoyo	102
2.1.16.2. Análisis de factores externos.....	104
❖ Análisis de variables naturales	104
❖ Análisis de variables políticas.....	104
❖ Análisis de variables legales	105
❖ Análisis de variables económicas.....	105
❖ Variables socio – culturales	106
❖ Variables socio – económicas	106
❖ Variables tecnológicas	107
2.1.16.3. Industria de los Hidrocarburos en el Ecuador	107
❖ Comercialización.- proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles. (Guaranda Mendoza).....	108
2.1.16.4 Evolución de las importaciones Ecuatorianas.....	108
2.1.17. Matriz FODA.....	111
2.1.18. Análisis de la matriz FODA para concluir potencialidades y limitaciones	112
POTENCIALIDADES	113
LIMITACIONES	114
2.1.19. Matriz de riesgo	115

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN	118
Introducción.....	118

3.1	Ámbito de aplicación.....	118
3.2	Aspectos generales	118
3.3	Características del Modelo de Gestión para la empresa Kemar International	119
3.4.	Filosofía del modelo de Gestión	120
3.5.	Metodología del diseño del modelo de Gestión	121
3.6.	Ventajas del modelo de Gestión para la empresa Kemar International	121
3.7.	Aplicación teórica.....	122
3.8.	Presentación del modelo	126
3.8.1.	Etapas de elaboración de un modelo de Gestión	127
3.8.1.1.	FASE I Etapa preliminar identificación y selección de los procesos clave de la empresa Kemar International.	128
3.8.1.2	FASE II Identificación de las deficiencias de los procesos	139
3.8.1.3	FASE III Implementación de criterios académicos para el mejoramiento de los procesos base del modelo de gestión.....	141
3.1.8.4	FASE IV diseño del modelo de Gestión	147
3.9	Análisis Financiero	153
3.9.1	Aplicación de fórmulas financieras	156
3.9.2	Análisis financiero del modelo de gestión.....	159
3.10	Desarrollo de políticas para el buen funcionamiento para la Empresa Kemar International.	161

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	163
4.1 Antecedentes.....	163
4.2 Escenario de aplicación	163
4.3 Presentación.....	167
4.4 Recomendaciones por parte de los Diseñadores.	167
4.5 Informe de la Presentación.....	167
CONCLUSIONES.....	170
RECOMENDACIONES.....	172
LISTA DE REFERENCIAS	173
ANEXOS	180

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico No 1: Modelo Organizacional del los 6 cuadros.....	7
Gráfico No 2: Método de Gestión Empresarial	8
Gráfico No 3: Procesos de Importación	23
Gráfico No 4: Incoterms.....	35
Gráfico No 5: Componentes del Control Interno	52
Gráfico No 6: Definición de Procesos	55
Gráfico No 7: Simbología Diagrama de Flujo	58
Gráfico No 8 Fases de la Elaboración de una Matriz de Riesgo.....	59
Gráfico No 9: Imagen Empresarial	77
Gráfico No 10: Logo Kemar International.....	77
Gráfico No 11 : Mapa de Ubicación de Kemar International Ecuador.....	78
Gráfico No 12 : Exteriores Kemar International.....	79
Gráfico No 13 : Planta Baja Oficinas Kemar International	79
Gráfico No 14: Planta Intermedia Oficinas Kemar International	80
Gráfico No 15: Planta Superior Oficinas Kemar International	81
Gráfico No 16: Organigrama Estructural Kemar International.....	82
Gráfico No 17 Cadena de Valor para Kemar International.....	83
Gráfico No 18: Área administrativa.....	98
Gráfico No 19 : Área Comercial	100
Gráfico No 20 Área de Apoyo	102
Gráfico No 21: Evolución de las Importaciones Ecuatorianas (Según su uso o Destino Económico).....	109
Gráfico No 22: Criterio del Modelo de Gestión.....	120
Gráfico No 23: Metodología del Modelo de Gestión.....	121
Gráfico No 24: Fases del Modelo de Gestión	127
Gráfico No 25: Diagrama del proceso existente de Solicitud y Pedido	130
Gráfico No 26: Diagrama de proceso existente Administrativo Logístico	132
Gráfico No 27: Diagrama proceso existente de Importación.....	134
Gráfico No 28: Diagrama del proceso existente de Entrega	136
Gráfico No 29: Diagrama del proceso existente de Entrega	138
Gráfico No 30: Flujograma nuevo proceso de Solicitud y Pedido.....	148
Gráfico No 31: Flujograma nuevo Proceso Administrativo	149
Gráfico No 32: Flujograma nuevo Proceso de Importación	150
Gráfico No 33: Flujograma nuevo Proceso de Entrega	151
Gráfico No 34: Modelo de Gestión Propuesto.....	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Clasificación de los Servicios	17
Tabla No 2: Características de los Servicios.....	18
Tabla No 3: Clases de Contenedores Marítimos.....	26
Tabla No 4: Porcentajes de salvaguardia	38
Tabla No 5: Ventajas y Desventajas de los Flujogramas.....	57
Tabla No 6: Frecuencia o Probabilidad de Ocurrencia	61
Tabla No 7: Escala de Valoración de Efectividad	61
Tabla No 8: Riesgo Neto o Residual según Escalas numéricas	62
Tabla No 9: Productos de Instrumentación	69
Tabla No 10: Accesorios	70
Tabla No 11: Válvulas	71
Tabla No 12: Bridas	72
Tabla No 13: Recubrimientos Especiales	72
Tabla No 14: Tuberías.....	73
Tabla No 15: Tipos de Pernos y Juntas.....	74
Tabla No 16: Productos Especializados.....	74
Tabla No 17: Manufacturados.....	75
Tabla No 18: Material Eléctrico.....	75
Tabla No 19: Actividades de Apoyo de Kemar International.....	83
Tabla No 20: Activos Fijos Kemar International.....	90
Tabla No 21: Proveedores.....	91
Tabla No 22: Clientes.....	92
Tabla No 23 Matriz FODA	111
Tabla No 24: Análisis FODA para determinar Potencialidades y Limitaciones	112
Tabla No 25: Matriz de Riesgo	115
Tabla No 26: Acciones que se emprenderán según el nivel de riesgo.....	116
Tabla No 27: Análisis de la Matriz de Riesgo	117
Tabla No 28: Balance General	153
Tabla No 29: Estado de Pérdidas y Ganancias.....	154

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No 1 Conocimiento de Embarque	180
Anexo No 2 Documento de Importación	181
Anexo No 3: Entrevista Evaluación Cliente Interno.....	182
Anexo No 4: Formato para Evaluación de Personal	187
Anexo No 5:Presentación.....	188

RESUMEN

El siguiente proyecto de tesis de grado, previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial, tiene como objetivo central el “Diseñar un modelo de Gestión para la empresa Kemar International de la ciudad de Quito con el afán de presentar una visión globalizada y orientada al cliente tanto interno como externo”

La importancia de realizar una gestión adecuada permitirá el buen manejo de todos los recursos que dispone la empresa.

La tesis inicia con la recuperación de fundamentos teóricos referentes a gestión y excelencia empresarial, fundamentos de servicios, importaciones, control interno de procesos y administración del talento humano, los cuales servirán como base para el diseño del modelo propuesto.

Con la información recopilada en las instalaciones de Kemar International y continuando con lo expuesto, se realizó un análisis completo de la situación actual de la empresa, mediante la matriz FODA se determinó todas las potencialidades y limitaciones existentes en la compañía, al principio se realizó una entrevista a la directora general de Kemar International Sra. Mariola Guerra, además se llevó a cabo un censo en cada una de las áreas de la compañía para determinar así las fortalezas y debilidades, mientras que para las oportunidades y amenazas se analizó el entorno en el cual se desenvuelve la organización, para finalmente terminar el análisis con una matriz de riesgos, la cual nos sirvió para determinar todos los riesgos presentes en las actividades que desempeña la empresa.

Como tercer paso, se procede al Diseño del Modelo de Gestión para la empresa auspiciante, el mismo que da inicio aplicando los fundamentos teóricos expuestos en el primer paso y al mismo tiempo se determina los procesos actuales, sus deficiencias y las posibles mejoras de los mismos, con los cuales se realizará el nuevo modelo de gestión, un análisis financiero el cuál determina si la empresa está en la capacidad de asimilar el producto propuesto.

Antes de concluir, se crea un posible escenario de aplicación del modelo de gestión diseñado, se realiza una presentación general del modelo terminado para los representantes de la compañía y un informe de la presentación.

Se finaliza el proyecto con las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

ABSTRACT

This project has as central objective "To design a management model for the company Kemar International in Quito city in order to present a global vision oriented to the internal and external customer".

The importance of practicing a proper management will allow an excellent managing of all the resources of the company.

The thesis begins with the recovery of theoretical basis about management and business excellence, foundations of services, imports, internal control of processes and human talent management, which will serve as basis for the design of the proposed model.

With the information compiled in the Kemar International's facilities, we performed a complete analysis of the current situation of the corporation, through the SWOT matrix (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) we determined all its potentialities and limitations. At first we interviewed the General Manager of the enterprise Ms. Mariola Guerra, in addition, a census was made in each of the areas of the corporation in order to define the strengths and weaknesses, and for determine the opportunities and threats there was analyzed the environment where the organization operates, to finally finish the analysis with a risk matrix, which helped us to determine all the risks in the activities that the company performs.

As the third step, we proceed to the Design of the Model of Management for Kemar International, which starts applying the theoretical basis exposed in the first step, and at the same time the current processes are determinate, its deficiencies and possible improvements, with which it is carry out the new model of management, a financial analysis which determines if the company has the capacity to assimilate the proposed product.

Before concluding, it creates a possible scenario of application of the designed management model and a general presentation of the completed model for the representatives of the company with a report of the presentation.

The project ends with the conclusions and recommendations.

INTRODUCCIÓN

En ésta era de avances tecnológicos y escasez de recursos, las organizaciones requieren dinamismo y flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno. Es así como se hace primordial la revisión profunda de los esquemas gerenciales que influyen sobre la cultura y dinámica organizacional, así como su preparación para anticiparse a los retos que plantea el futuro mediante un modelo de gestión eficiente.

Las organizaciones dedicadas a la importación, distribución de materiales, accesorios y repuestos; han sufrido cambios en el transcurso del tiempo y muchas de ellas no utilizan directamente todo su potencial para enfrentar día a día las transformaciones de su entorno, generalmente la negociación con proveedores, los procesos de importación, la logística y entrega oportuna de materiales no están organizados de manera adecuada, por lo que es necesario que existan ventajas potenciales a considerar o explorar. Es en este punto, un nuevo enfoque de cultura organizacional puede apoyar los procesos asociados a la gestión integral, potenciando la generación de nuevas ventajas competitivas.

El modelo de gestión, es en este sentido, entendido como un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad donde la toma de decisiones es en base del conocimiento adquirido a través de la formación y de experiencias vividas, con el propósito de generar competitividad en la empresa.

Kemar International, siendo concebida en los EEUU y con sede en la ciudad de Quito – Ecuador, ha forjado sus esfuerzo en la importación y distribución de repuestos y accesorios para la industria petrolera, pero estos esfuerzos luego de algunos años no han sido suficientes para expandir su mercado y darse a conocer como una empresa líder, la causa no contar con un esquema detallado que le permita enfocarse en los clientes y en la percepción que estos tienen para con el producto, además de la mejora en sus procedimientos.

El negocio de importación y distribución de materiales para industria petrolera es amplio, debido, a que como todos sabemos el Ecuador es un país que basa su economía en el petróleo, esto significa que una buena gestión en cualquiera de sus ámbitos, puede generar una proporción más que significativa de valor agregado, lo que es necesario identificar es el origen de la necesidad y desde ese punto trabajar en

desarrollar un modelo que genere ventajas competitivas fundamentales en el dominio especializado de áreas de aplicación.

Por otra parte, sabemos que una de las actividades primordiales de Kemar International es la Logística, esto supone que debe tener una capacidad para generar actividades innovadoras que le permitan llegar a tiempo y realizar el transporte, distribución y entrega de carga de manera eficiente.

El modelo de gestión a proponerse cubrirá con las necesidades actuales de la empresa dedicada a sus clientes, con el afán de generar experiencia nuevas en ellos y crear en el mercado una percepción de una organización líder en sus actividades.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se exponen las definiciones referentes al tema de investigación escogido. Cada punto está desarrollado en virtud de los objetivos planteados inicialmente.

1.1 Iniciaciones Teórica: paradigmas – modelo – gestión – sistema.

En este punto se desea presentar definiciones claras y concisas de palabras claves del tema de investigación de tesis.

1.1.1 Paradigmas.- definiciones.

Un paradigma es el resultado de los usos, y costumbres, de creencias establecidas de verdades a medias; un paradigma es ley, hasta que es desbancado por otro nuevo. (URL, Los Paradigmas - definición)

1.1.2 Modelo.- definición

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc. La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos. (Colombia, 2010)

Después de lo expuesto se considera como requisitos primordiales para diseñar cualquier modelo:

- ❖ Un propósito claramente definido.
- ❖ Identificar las consideraciones esenciales (incluir en el modelo).
- ❖ Desechar consideraciones superfluas (estas son fuente de confusión).
- ❖ El modelo debe representar la realidad en forma simplificada.

Para el diseño del modelo de gestión no se consideran todas las características de la empresa sino las más importantes que sirvan como aspectos relevantes en la investigación pues los modelos generales no son perfectos y más en el ámbito empresarial.

El modelo diseñado al final de la investigación podrá ser usado como guía de gestión para cualquier empresa dedicada a la importación de accesorios y repuestos al Ecuador.

1.1.3 Gestión.- definición y tipos de gestión.

Según el sociólogo español, Manuela Catells en pleno siglo XXI, la sociedad experimenta cambios acelerados, donde la ciencia y la tecnología avanzan y se desarrollan a pasos agigantados y, es precisamente cuando las empresas y las instituciones públicas deben demostrar su capacidad de adaptabilidad y manifestar sus competencias para prever, y manejar y controlar las nuevas situaciones que emergen como reflejo de una realidad que, continuamente, sufre cambios y transformaciones, todo denominado “la era de la información”, para lograrlo, es necesario desprenderse de las antiguas concepciones administrativas que se dedicaban a crear estructuras y jerarquías, ya que se conciben los procesos internos que la empresa o institución de una forma mecanicista, subordinado el carácter humano que debe imperar en la organización.

De ahí que la administración, la gerencia y la gestión deben concebirse como un corpus integrado, donde cada una de las partes se relacionan entre si y con las cuales se trabaja conjuntamente para hacer de la empresa o institución, una organización sólidamente conformada per, flexible y adaptable ante los cambios de una sociedad. (Jimenez, 2007)

El término gestión implica, guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

- ❖ **Gestión Tecnológica:** es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre políticas, estrategias y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de tecnología.
- ❖ **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- ❖ **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretan todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- ❖ **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros.
- ❖ **Gestión Ambiente:** la gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- ❖ **Gestión Estratégica:** es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades las amenazas, las fuerzas y debilidades de la organización misma.
- ❖ **Gestión Administrativo:** Es la capacidad que tienen los elementos que integran una organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- ❖ **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- ❖ **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.

- ❖ **Gestión Pública:** es la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población. (Díaz, Mota, & Tovar, 2008)

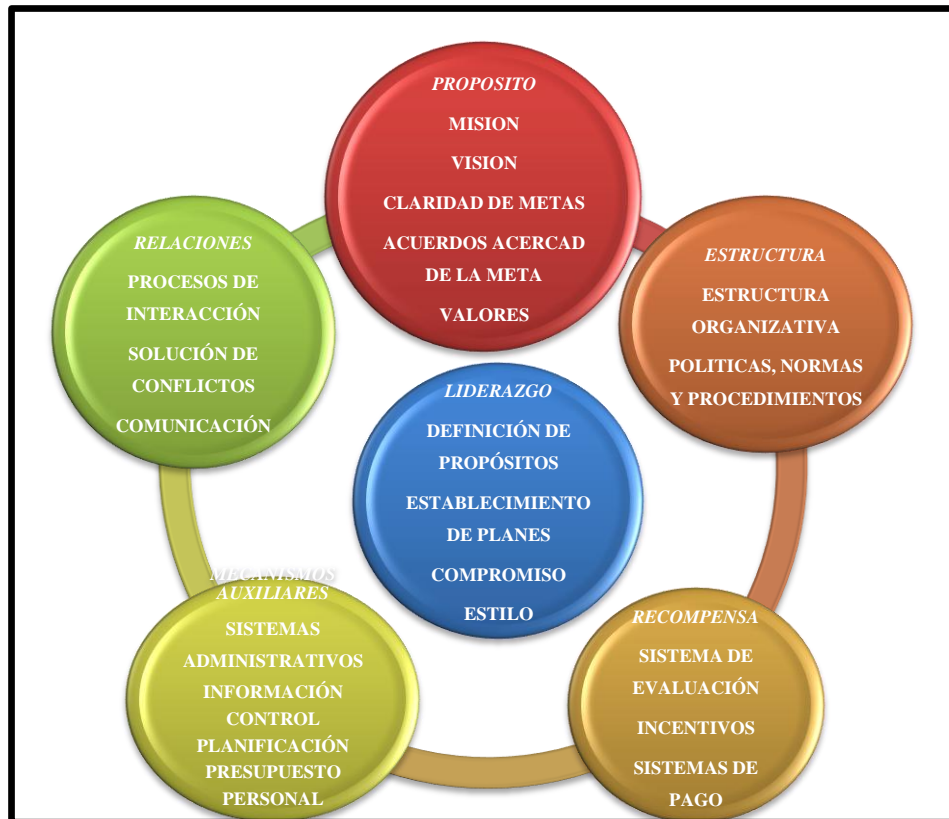
1.1.4 Sistema.- definición

Un sistema real, es una entidad material formada por componentes organizados que interactúan de forma en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de la partes. (URL, Definición.De, 2010)

De este modo y debido que en la empresa interactúan distintos elementos con un objetivo en común, desarrollar un sistema adecuado en cada una de las actividades es parte fundamental de la esencia empresarial tanto así que mientras exista un sistema organizado y planificado todos los componentes de la empresa fluirán en orden y se desempeñaran de manera eficiente.

A continuación se presenta el gráfico del Modelo Organizacional de los seis cuadros del autor Marvin R. Weisbord.

Gráfico No 1: Modelo Organizacional del los 6 cuadros



Fuente: (Weisbord, 2004)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Una empresa como un sistema, está conectado de manera compleja, crea coordinación y acción común para actuar con oportunidad, en evolución permanente y que debe ser orientado hacia la realización de objetivos.

1.2 Conceptualización de la gestión empresarial.

En este punto se presenta todos los elementos que implican la gestión empresarial, se ampliará conceptos, definiciones, características y función.

1.2.1 Introducción.

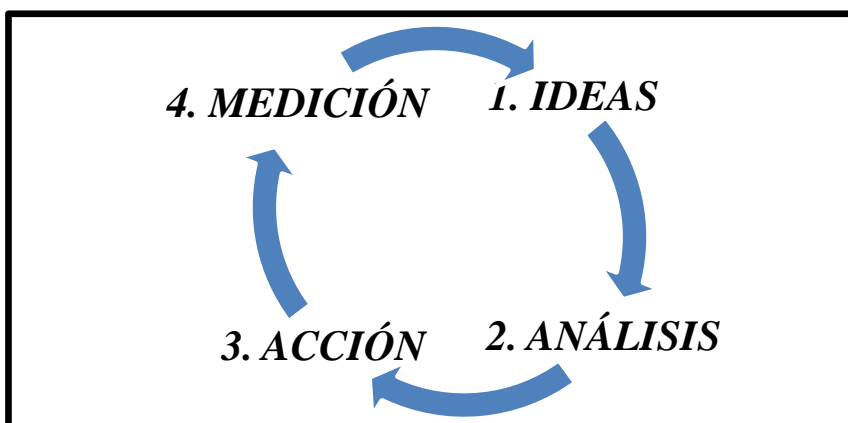
La continuidad y mantenimiento de una empresa se basa en la estructura que garantiza desarrollo y competitividad en el transcurso del tiempo, precisa de un control permanente, afianzando y potenciando sus puntos fuertes. La fusión de todos los elementos que intervienen en la gestión conlleva a al alcance de objetivos en corto plazo, sobre todos los de rentabilidad.

1.2.2 Acerca de la gestión y organización empresarial.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa, es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresa. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial. (Retiaga Almeida, 2011)

A continuación se presenta el gráfico de Método de Gestión Empresarial.

Gráfico No 2: Método de Gestión Empresarial



Fuente: (Retiaga Almeida, 2011)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

La Gestión Empresarial es la herramienta principal para el inicio de una empresa, por ello se considera como un elemento social que se encarga de crear productividad en los recursos y persigue objetivos mediante las personas que dispone.

1.2.3 Concepto.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa donde se examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender. (URL, Gestión y Administración, 2010)

Por lo que, la Gestión Empresarial, trata sobre la planificación y organización empresarial, a partir de la vital importancia que estos elementos tienen en relación con el buen funcionamiento de una empresa, quiere mostrar los correctos procedimientos que desarrollen claves para el éxito en una organización.

1.2.4 Características.

La gestión empresarial cuenta con algunas características que resultan ser las encargadas de la formación y el desarrollo de la misma. Es importante tener en cuenta la unidad jerárquica, ya que la gestión empresarial suele ser llevada a cabo por diferentes personas que poseen distintos grados de conocimientos, de esta manera, una empresa logra formar un solo cuerpo de gestión, que va desde el gerente principal hasta el último empleado. Otra de las características fundamentales por las cuales se describe la Gestión Empresarial es sin duda su valor instrumental, el mismo nos indica que la gestión empresarial es solo un medio que ayuda a la empresa a concretar todos los objetivos que la misma posee. (Laborda Castillo, 2004, págs. 256-271)

1.2.5 Funciones.

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa:

- ❖ **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, con la finalidad de determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados.
- ❖ **La organización:** en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor

aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

- ❖ **La dirección:** implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.
- ❖ **El control:** es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (URL, Gestión Empresarial, 2006)

1.3 Fundamentos de excelencia empresarial.

Los temas a tratarse se enfocan en las bases fundamentales para construir una empresa con niveles de excelencia, tomando en cuenta conceptos básicos pero necesarios para el desarrollo empresarial.

1.3.1 Acerca de excelencia empresarial.

Se debe definir “madurez”, desde el punto de vista psicológico y resulta que se trata de la etapa en que el ser humano tiene potenciadas sus capacidades de cambio y adaptación. El “hombre maduro” se caracteriza por su gran capacidad de cambio, de estar dispuesto a valorar sistemas y principios tradicionales cuando se enfrenta al hecho de ser mejor.

El sentido de excelencia se refleja en el ir más allá de las actividades, así pues como decía Sir Winston Churchill “si cada uno cumple únicamente con su deber hundiremos al reino”, el mensaje es claro. (Churchill, 1952)

Ofrecer buenos salarios y ofrecer seguridad en el empleo no son elementos que pongan en desventaja a la empresa frente al trabajador, ya que no es solo justicia laboral de la que se habla sino de higiene laboral, propiciar un ambiente laboral sano sin tensiones es una bondad invaluable en el líder de excelencia. (Cornejo, 2006, pág. 217)

1.3.2 Concepto.

La excelencia empresarial es “el arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito, nosotros somos lo que hacemos repetidamente, la excelencia no es un acto, sino un hábito”. (Aristoteles, A/C) Concepto basado en la idea de Aristóteles acerca de la excelencia como un todo

1.3.3 Elementos.

Los principales elementos de la excelencia empresarial según Miguel Ángel Cornejo son:

1.3.3.1 Espíritu de equipo

Un buen equipo de trabajo estará dirigido por un excelente líder, quien será el encargado de imprimir un espíritu de equipo que conlleve a tener un buen grupo de trabajo el cual estará conformado por personas que contribuyan al desarrollo del grupo, cada uno de ellos con cualidades especiales.

Es importante premiar con buenos reconocimientos, la consecución de objetivos por parte de los trabajadores, esto se considera como una motivación adicional que se ve retribuida en las tareas diarias desempeñadas eficientemente.

Uno de los errores que siempre se observan dentro del ambiente organizacional en una empresa, es cuando los “líderes” o “jefes” echan la culpa a sus subalternos de los errores o cosas mal hechas, cuando se sabe que las fallas o mal funcionamiento de una empresa se relacionan con las malas decisiones de los altos mandos. Es un grave error mirar solo las fallas de nuestra gente, la clave es instaurar un estilo de dirección en el que el reconocimiento sea de forma grupal. (Cornejo, 2006, pág. 234)

1.3.3.2 Motivación permanente

Este elemento sostiene que ni el mejor sistema sin que exista un personal motivado podrá obtener buenos resultados en una organización por más bueno que este sea; se ha demostrado en muchas empresas que aquel personal que en verdad muestra un amor hacia la camiseta de la empresa tienen un mayor compromiso y responsabilidad en sus labores así en la empresa estén implementados sistemas no tan eficientes logran alcanzar mejores resultados que muchas otras empresas.

La motivación hacia el personal debe ser constante y continua para que se convierta en una costumbre en la cultura organizacional de la empresa, y que los trabajadores piensen en grande y sean ambiciosos al desempeñar su trabajo. (Cornejo, 2006, pág. 236)

1.3.3.3 Manejando el estrés

Una persona recibe señales tanto externas como internas y para mantener un cierto equilibrio reacciona. Esta reacción es la que mantiene en funcionamiento los diferentes sistemas que regulan la interacción del hombre y su ambiente con lo que siempre el organismo humano va a generar un determinado nivel de estrés.

Existen muchos factores internos y externos como el exceso en la carga horaria, abusos de poder, problemas económicos, problemas personales, etc., que pueden hacer que una persona alcance altos niveles de estrés que desembocan muchas veces en decisiones o acciones equivocadas tanto en el trabajo como en la vida personal.

Es necesario que los jefes encargados, pongan en práctica herramientas que sirvan para disminuir el nivel de estrés en las personas como por ejemplo: escuchar los sentimientos y necesidades de nuestros subordinados, hacer que los trabajadores en verdad disfruten del trabajo. (Cornejo, 2006, pág. 239)

1.3.3.4 Aprovechar la experiencia

En muchas empresas aún se cree que mientras más antiguo es la gente va perdiendo el entusiasmo, y la facilidad de hacer las cosas de una manera más rápida y fácil de la que tienen cuando son jóvenes, pero no se dan cuenta que muchas personas que supuestamente ya están “viejos” son los que más experiencia y conocimiento tienen del desarrollo de la empresa, a diferencia de personas jóvenes que muchas ocasiones se convierten en un gasto adicional para la organización debido a que es volver a empezar con un proceso de enseñanza y adaptación al entorno laboral. (Cornejo, 2006, pág. 242)

1.3.3.5 Investigación tecnológica

Una de las clave de éxito que poseen muchas empresas es la innovación e investigación tecnológica, muchas empresas invierten desde un seis hasta un diez por ciento de sus presupuestos en mejoras tecnológicas con el objetivo de no quedarse

relegados ante la competencia, disminuir costos, y un aumento en la producción con una mejora en la calidad de los productos entregados.

Es por eso que en mercados de alta exigencia, muchas empresas están obligadas a producir y a ofrecer productos de alta calidad a bajos costos ya que de no ser así estas empresas fracasarán, ya que actualmente no hay lugar para empresas mediocres. (Cornejo, 2006, pág. 245)

1.3.3.6 Búsqueda organizada de conocimientos.

La clave radica en la humildad orgullosa “estar siempre dispuesto a aprender, aunque se esté listo para enseñar”; el orgullo como la capacidad de aprendizaje en grupo, es la disposición a toda prueba para someterse a objetivos corporativos, en su disponibilidad para escuchar como alumnos las experiencias de los demás. (Cornejo, 2006, pág. 248)

1.3.3.7 Decisiones en consenso

El sistema más acucioso para tomar decisiones es el de consenso, es también, el más rápido en su implementación, es el sistema de más éxito en el mundo denominado “namawashi” término que significa unidos y desde la raíz, funciona de manera muy sencilla, las decisiones se toman de acuerdo con todo el grupo y aunque se tenga que invertir mucho más tiempo, una vez tomada la decisión todos los involucrados sabrán exactamente qué, por qué, cómo, dónde, cuándo, cuánto y con quién deben hacerlo. (Cornejo, 2006, pág. 252)

1.3.3.8 Formación técnica

La formación técnica en primera instancia se asimila la experiencia de la gente más capaz, se organiza a todos los nuevos elementos para adiestrarlos en cada una de las disciplinas de la empresa.

Todos los conocimientos adquiridos se canalizan a través de un centro de capacitación o áreas de especialización, para difundir hallazgos y adiestrar a los involucrados en las nuevas técnicas desarrolladas de calidad. (Cornejo, 2006, pág. 255)

1.3.3.9 Formación humana

La formación humana hace que el trabajador dimensione con mayor responsabilidad su importante labor en cualquier puesto en que se desempeñe, si se le acrecienta valores será mejor en todos los órdenes de la vida y estará recibiendo mucho más de lo que esperaba. Esta es la fórmula indispensable para lograr la productividad técnica, con voluntad, inteligencia y corazón para hacer cosas bien hechas. (Cornejo, 2006, pág. 257)

1.3.3.10 Formación cívica

La auténtica crisis a la que se enfrentan los países latinoamericanos es la falta de ideales, de líderes comprometidos con el país, gente que ame a su nación y que esté dispuesta a retribuir algo de lo que ha recibido, detrás de una gran nación siempre hubieron idealistas que la forjaron.

La gran diferencia entre el éxito y la derrota depende de la actitud de las personas. Parece inútil el que se invierta tanto tiempo en la capacitación en hablar de filosofía del trabajo y de la vida, pero este es el secreto de las grandes empresas, pues han incorporado a sus productos y servicios no solo del trabajo físico sino el espíritu de los hombres. (Cornejo, 2006, pág. 261)

1.3.4 Objetivos.

Basado en la investigación realizada. Los objetivos de la excelencia empresarial son:

- ❖ Desarrollar hábitos que generen actividades que beneficien a la empresa.
- ❖ Reconocer capacidades de aptitud y actitud de los trabajadores en distintos escenarios.
- ❖ Educar con nuevos conocimientos de manera constante.
- ❖ Propiciar un ambiente de trabajo sano
- ❖ Desarrollar sistemas que aviven la identificación del empleado con la empresa.
- ❖ Lograr metas a través del trabajo en equipo.
- ❖ Aprovechar conocimientos y experiencias.
- ❖ Alinear a las empresas a las exigencias de los mercados actuales.
- ❖ Llegar a acuerdos mediante consensos.

- ❖ Crear agentes donde se canalice los conocimientos de manera adecuada.
- ❖ Generar diferencia corporativa mediante seres humanos especiales.
- ❖ Generar valores cívicos que permitan el desarrollo de un país.

1.3.5 Importancia.

La excelencia Empresarial es importante porque permite desarrollar apego a los buenos hábitos de los grupos humanos que integran las organizaciones empresariales. Además porque genera en los empleados, sentido de pertenencia frente a la empresa desarrollando sus conocimientos, actitudes y demás capacidades que son fuente principal en las actividades diarias de la vida empresarial.

1.4 Fundamentos de servicios.

El estudio de servicios es parte fundamental para generar en una empresa gestión eficiente. Los servicios están en todas las actividades de una organización y un conocimiento adecuado de los mismos concibe ventajas competitivas o comparativas en las empresas.

Un adecuado conocimiento de los servicios puede llevar a cabo una personalización de las actividades, por lo que la gestión será influenciada por distintos elementos de los servicios para crear nuevas formas de incorporarse a los mercados competitivos.

1.4.1 Definición.

La definición de servicio como acciones o esfuerzos es correcta pero muy abstracta. Los destinatarios de los servicios solo pueden ser las personas o las cosas. Pero las personas reúnen componentes tangibles e intangibles, tienen un cuerpo que cuidar y un espíritu que cultivar, así que, el cuerpo puede ser beneficiario tanto de acciones tangible como intangibles. Los servicios son acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles que benefician a las personas, sus derechos o las cosas de su propiedad. (Camacho Castellanos, 2009, pág. 240)

1.4.2 Grado de vinculación de los consumidores con las empresas.

Los servicios pueden recibirse de forma esporádica y existir vinculación con quien los proporciona, el ejemplo más común en este caso son las corridas de toros que se realizan una vez al año en la ciudad de Quito.

Finalmente, es posible encontrar servicios que se reciben esporádicamente y en los que no existe vinculación formal con quien los proporciona, los casos son comunes, cuando se necesita un servicio por alguna razón en especial. (Lovelock & Lichen, 2009, pág. 347)

1.4.3 Clasificación de los servicios

El sector de los servicios constituye un conjunto de actividades económicas extremadamente diversas, donde los niveles de crecimiento y de rendimiento, las estrategias que podrían aplicarse, la capacidad de crear fuentes de empleo y las estructuras organizacionales y salariales son muy distintas, por lo que pueden darse varias formas de clasificarlas.

Tabla No 1: Clasificación de los Servicios

Servicios Superiores	<p>Servicios Financieros.- son instituciones cuya actividad principal gira en torno al sistema monetario y sus variantes como pueden ser instituciones de crédito y auxiliares, instituciones bancarias y monetarias, bolsa de valores, aseguradoras etc.</p>
	<p>Servicios a las empresas.- son las que se brindan como apoyo a las personas morales y físicas, siendo muy especializadas, incluyéndose en ellas las consultorías.</p>
Servicios al Consumidor	<p>Servicio de educación, salud y bienestar.- tienen que ver con los prestados a los consumidores directamente y donde quedan incluidas centros de educación, hospitales etc.</p>
	<p>Servicios Personales.- se componen por estéticas, spas etc.</p>
	<p>Servicios de Reparación.- constituyen un sector especializado en cuanto a que no solo va dirigido a los consumidores sino también a las empresas.</p>
	<p>Servicios de Recreación.- aquí se incluyen los prestados por centros de recreación como hoteles, bares, cines etc.</p>
	<p>Otros.</p>

Fuente: (Perez)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.4.4 Características de los servicios y sus implicaciones.

Las características que entran en juego en la prestación de un servicio son 4, las cuales se detallan en el siguiente cuadro.

Tabla No 2: Características de los Servicios

Intangibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los servicios no pueden almacenarse• Los servicios no se puedan patentar• Es más fácil fijar precios a los servicios que a los bienes• Es más fácil comunicar servicios que bienes
Heterogeneidad	<ul style="list-style-type: none">• La producción del servicio depende de cómo interactúe el comprador y el proveedor• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio o imprevistos.• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o lo comunicado.• El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.
Inseparabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes participan en la producción del servicio.• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente.• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante.• La producción masiva puede ser difícil.
X Carácter perecedero	<ul style="list-style-type: none">• Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda.• Los servicios no se pueden devolver.• Los servicios generalmente no se pueden revender.

Fuente: (Cobra)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.5 Entorno.

Se define al entorno del servicio como los elementos que rodean a la empresa de servicios e influyen en ella, a continuación se resume todo lo concerniente a la Matriz FODA, herramienta esencial para el análisis del entorno del mercado de una empresa, además, se detalla todos las variables que influyen en ella.

1.5.1 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos de administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios a partir de sus fortalezas y debilidades.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- ❖ **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- ❖ **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- ❖ **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

- ❖ **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (URL, Matriz Foda)

1.5.2 Variables del entorno

Las variables son todos los elementos que influyen directa e indirectamente en una compañía, a continuación un detalle de cada uno de ellos.

a.- Variables controlables

Son aquellas sobre las que la dirección de marketing puede ejercer un control directo. Dichas variables son los elementos del marketing.

b.- Variables semi controlables

No son controlables desde la dirección del marketing pero sí por la empresa (estructura empresarial, recursos financieros, capacidades, tecnología, instalaciones técnicas).

c.- Variables no controlables

Son las que determinan el entorno en el que se desenvuelve la empresa y afectan a las decisiones que pueda tomar la dirección de marketing. No pueden ser controlados por la empresa, pero deben ser consideradas a la hora de tomar decisiones porque pueden condicionar el hecho de que una alternativa sea viable o no. Dichas variables son:

- ❖ **Variables naturales**

Los factores naturales son aquellos que se dan sin la intervención del hombre.

- ❖ **Variables políticas**

La estructura política de un país afecta a las decisiones que puede tomar la empresa. Muchas de las decisiones que puede tomar el Gobierno, hacen que la empresa deba cambiar sus estrategias, o adaptarlas a los cambios que se produzcan.

- ❖ **Variables legales**

La empresa no puede ignorar la multitud de normas que lo van a condicionar sus actuaciones, le van a afectar innumerables leyes, reglamentos, decretos, etc.

❖ **Variables tecnológicas**

Las empresas de servicios están relacionadas con la tecnología debido a que deben estar predispuestas a adaptarse a las nuevas actualizaciones que esta ofrece.

❖ **Variables económicas**

El nivel de crecimiento económico del país o la inflación, así como también la balanza comercial, pueden influir en las decisiones.

❖ **Variables demográficos**

Las empresas de servicios se desarrollan en un escenario llamado mercado que está formado por personas. No es de extrañar que haya que barajar variables de carácter social y demográfico por zonas geográficas, sexo y edad, el ritmo de crecimiento de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la tendencia a disminuir el tamaño de la familia, etc. En estos influyen notablemente los factores culturales y sociales de cada región.

❖ **Recursos naturales**

Siempre se debe estar pendiente de las amenazas y oportunidades que crean las nuevas tendencias surgidas ante la situación en la que se encuentran los recursos naturales.

❖ **Estructura socio-económica**

Las empresas no pueden descartar factores tales como los ingresos y el nivel de formación de las personas que constituyen el mercado potencial de la empresa. Lo normal es que, a partir de estos dos factores, se empiece a elaborar la lista de las diferentes clases sociales que pueden existir en una población para precisar aún más, en el concepto de clase social habría que incluir otras variables como la ocupación y los grupos de pertenencia en los que se podrían encuadrar cada uno de los habitantes. (Lugmania, 2011)

1.6 Fundamentos generales de importación.

En el siguiente punto se puede constatar todo lo referente a la materia de importaciones, desde conceptos básicos a procesos legales, que debe seguir el

empresario, para efectuar correctamente su importación y no tener problemas posteriores.

1.6.1 Fundamentos teóricos

Actualmente, todos los países dependen de todos para el desarrollo económico entre sí, al intercambiar diferentes tipos de mercado en la llamada “globalización”.

El comercio ha forjado una red de enlaces globales que aumentado la utilización de recursos con la finalidad de generar mayores bienes que cubren necesidades cada vez más exigentes en los clientes y consumidores, mediante distintos canales de comunicación.

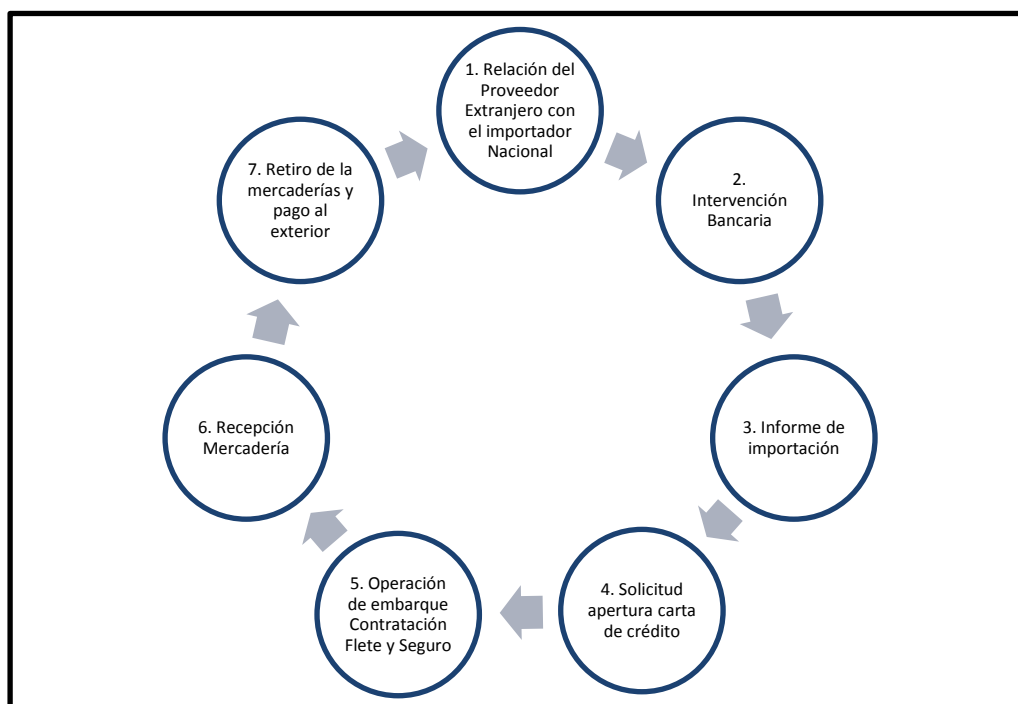
1.6.1.1 Acerca de la importación

El término importación deriva del significado conceptual de introducir bienes y servicios en el puerto de un país. El comprador de dichos bienes y servicios se conoce como "importador", que tiene su sede en el país de importación, mientras que el vendedor con base en el extranjero se conoce como "exportador".

En otras palabras, una importación es cualquier bien (por ejemplo, materias primas) o servicio traído de un país extranjero de una forma legítima por lo general para su uso comercial. Las mercancías o servicios de importación son proporcionados a los consumidores nacionales por los productores extranjeros. Una importación en el país receptor es una exportación en el país de origen. (URL, EFXTO Comunidad Forex, 2009)

Las importaciones se las realiza de la siguiente manera:

Gráfico No 3: Procesos de Importación



Fuente: (Proceso de Importación, 2007)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.6.1.2 Negociación con el exterior

Es la acción de discutir cuestiones comunes entre dos partes con el propósito de conseguir un acuerdo. Las negociaciones como técnica han sido practicadas a partir de dos áreas profesionales:

- ❖ En el mundo diplomático.
- ❖ El de los comerciantes. (Paz, 2010)

Se distinguen 5 áreas donde se aplica la negociación

- ❖ **La negociación intrapersonal:** se refiere a la Negociación que entablamos con nosotros mismos. Esto se da cuando dialogamos con nosotros mismos, cuando nos felicitamos, nos culpamos, nos animamos, nos criticamos.
- ❖ **La negociación interpersonal:** se refiere a la Negociación que entablamos en nuestro día a día en el relacionamiento con otras personas.

- ❖ **La negociación organizacional:** se refiere a la Negociación que surge en la empresa, en el colegio, en la iglesia, en el club deportivo, en las asociaciones culturales, en asociaciones políticas, etc. En esta área pueden negociar grupos de personas, departamentos, oficinas, personas con niveles jerárquicos altos y muchas veces son tres, cuatro o más personas negociando.
- ❖ **La negociación interorganizacional:** en este mundo globalizado cada vez más complejo, crece día a día la necesidad de negociar con otras organizaciones. Por ejemplo vemos cadenas de Supermercados unidas a Distribuidoras de automóviles para promocionar sus productos.
- ❖ **La negociación internacional:** se refiere a Negociaciones entre países. Desde tiempos ancestrales los conflictos entre países se han manejado por medio de pactos, convenios, tratados, alianzas. (Sánchez, 2010)

1.6.1.3 Contratos de transporte

Es el contrato por el cual una persona, llamada porteador, se obliga, por un precio, a conducir personas o cosas de un lugar a otro.

- ✓ **Caracteres:** Consensual, bilateral, oneroso, principal, conmutativo.
- ✓ **Generalidades:** El concepto de transporte es genérico. El régimen legal se aplica al transporte por aire, mar o tierra. (URL, Contrato de Transporte)

❖ **Conocimiento de embarque (BL)**

"El conocimiento de embarque (B/L) es, en primer lugar, un recibo – el transportista reconoce que ha recibido la mercancía para su carga – pero es además una prueba del contrato de transporte. El contrato comienza en el momento de reservar espacio para el cargamento. La emisión posterior del B/L así lo confirma y es una prueba del contrato, a pesar de estar firmado solamente por una parte: el transportista o sus agentes. El B/L es también un título transferible de la propiedad de la mercancía. Se podrá hacer entrega de la mercancía entregando el B/L, siempre que el envío se haya consignado “a la orden” y todos los endosos ulteriores estén en regla”. (URL, Conocimiento de Embarque)

❖ Transporte por vía aérea (GUIA AÉREA) AIR WAY BILL

Se conoce como carta de porte aéreo, conocimiento aéreo o air way bill, al principal documento empleado en el transporte de mercancías vía aérea. . Ésta sirve como documento básico que regula las condiciones Incoterms de transporte, desde que el transportista se hace cargo de la mercancía, hasta su entrega.

El Air Way Bill da fe de la ultimación del contrato de transporte, la recepción de la mercadería por parte del transportista, las condiciones pactadas de transporte, establece las instrucciones de manipulación y cuidado de la mercadería, da fe de las indicaciones relativas al peso, dimensiones, embalaje y número de bultos, sirve como justificante contable del transporte de los fletes, constituye una prueba de recepción de la mercancía, es una declaración para el despacho de aduanas y es un Certificado de Seguro, en aquellos casos en que el expedidor haya solicitado expresamente cobertura y haya especificado el valor de la mercancía.

Cada carta de porte aéreo, está compuesta por un juego de tres originales, y al menos seis copias que se distribuirán de la siguiente forma:

- ✓ Original no.1: De color Verde, es para la línea aérea, es la prueba del contrato de transporte a efectuar.
- ✓ Original no.2: De color Rosa, es para el destinatario, acompaña a la expedición y se le entrega al destinatario.
- ✓ Original no.3: De color Azul, es para el expedidor, se utiliza como recibo de la mercancía y aceptación de su transporte.
- ✓ Copia no.1: De color Amarilla, la firma el destinatario cuando el transportista le entrega la mercancía.
- ✓ Copia no.2: De color Blanco, es para el aeropuerto de destino, sirve para operativa.
- ✓ Copias no.3, 4 y 5: De color Blanco, es para los sucesivos transportistas aéreos en el caso de haber más de uno, sirve para operativa.
- ✓ Copia no.6: De color Blanco, es para el agente de carga aérea, sirve para operativa. (URL, Translog Overseas)

1.6.1.4 Contenerización

Se define a los contenedores como recipientes de carga capaces de ser utilizados en el transporte aéreo, terrestre o marítimo, los contenedores poseen dimensiones normalizadas para poder facilitar su manipulación. (URL, Los contenedores o container)

❖ Contenedores aéreos

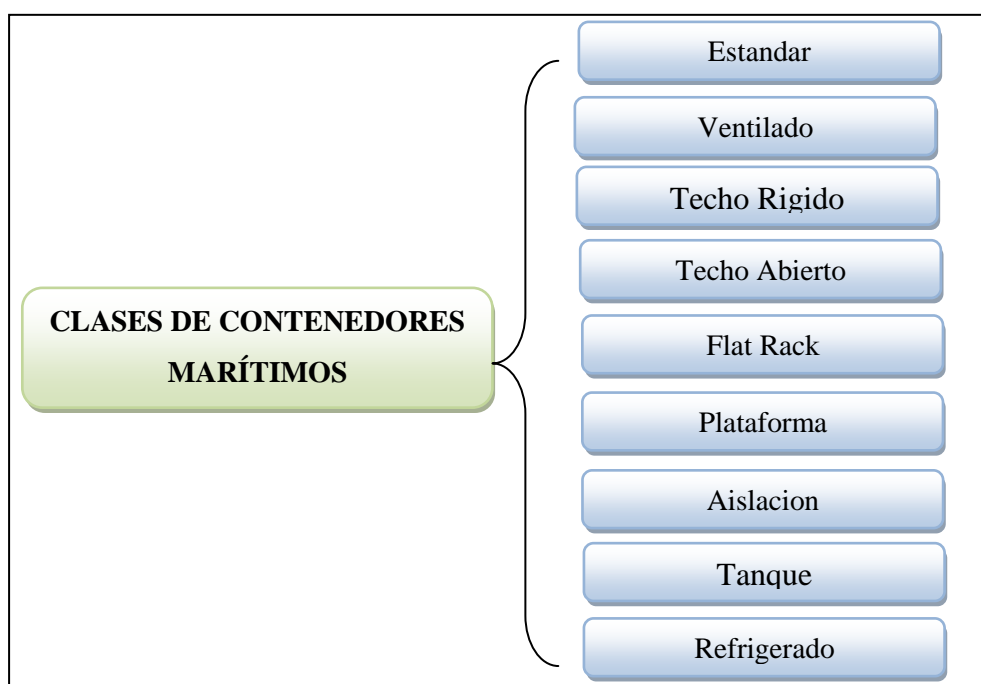
Los contenedores aéreos también llamados ULD por sus siglas en Ingles (Unit Load Device) tienen formas y tamaños que dependen del tipo de avión y de la posición que son colocados dentro de la bodega (URL, Tramex International)

❖ Contenedores marítimos

Es un recipiente mecánico con características específicas cuya finalidad es proteger y reunir las mercancías haciendo más fácil, su movilización y transporte es considerado como carga unitaria (Schettini Neira)

A continuación se detalla las siguientes clases de contenedores marítimos:

Tabla No 3: Clases de Contenedores Marítimos



Fuente (URL, Tipos de Contenedores Marítimos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.6.1.5 Incoterms

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales, regidos por la Cámara de Comercio Internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compraventa internacional.

El propósito de los Incoterms es el proveer un grupo de reglas internacionales para la interpretación de los términos más usados en el Comercio Internacional.

Los Incoterms determinan:

- ✓ El alcance del precio.
- ✓ En qué momento y dónde se produce la transferencia de riesgos sobre la mercadería del vendedor hacia el comprador.
- ✓ El lugar de entrega de la mercadería.
- ✓ Quién contrata y paga el transporte.
- ✓ Quién contrata y paga el seguro.
- ✓ Qué documentos tramita cada parte y su costo.

De acuerdo, a las Normas de Comercio Exterior, se presentan los siguientes Incoterms vigentes en la actualidad:

❖ **CFR (Cost and Freight) - Costo y Flete (puerto de destino convenido).**

La empresa se encarga de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta el puerto de destino indicado por el cliente. El riesgo de pérdida o daño de las mercaderías después del momento de la entrega, traspasan del vendedor al comprador. El termino CFR exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación.

Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

- | Obligaciones del vendedor. | Obligaciones del comprador. |
|---|---|
| ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios. | ✓ Pago de la Mercadería. |
| ✓ Empaque y Embalaje. | ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes). |
| ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación). | ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos). |

- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **CIF (Cost, Insurance and Freight) - Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido).**

El vendedor entrega la mercadería cuando esta sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. El vendedor paga los costos y el flete para conducir las mercaderías al puerto de destino.

En condiciones CIF el vendedor debe contratar un seguro cobertura mínima, para cubrir los riesgos de pérdida que pueda sufrir la mercadería durante el transporte. Este término puede ser utilizado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **CIP (Carriage and Insurance Paid to) - Transporte y Seguro Pago Hasta (lugar de destino convenido).**

El vendedor entrega las mercaderías al transportista, debe pagar los costos del transporte, además debe conseguir un seguro contra el riesgo, que soporta al comprador, de pérdida o daño de las mercaderías durante el transporte. El comprador asume los riesgos y costos ocurridos después de que las mercaderías hayan sido entregadas.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.

- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.

- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ CPT (Carriage Paid To) - Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido).

El vendedor entrega las mercaderías al transportista y debe pagar los costos del transporte en el lugar de destino convenido. El CPT exige que el vendedor despache las mercaderías para la exportación; por su parte el comprador asume todos los riesgos y costos ocurridos después que las mercaderías hayan sido entregadas.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.

- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial".

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.

- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial"
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **DAF (Delivered At Frontier) - Entregadas en Frontera (lugar convenido).**

El vendedor entrega la mercadería despachada para la exportación en el punto y lugar convenidos de la frontera, antes de la aduana fronteriza del país comprador. Este término puede emplearse con autonomía el modo de transporte cuando las mercaderías deban entregarse en una frontera terrestre.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) "Parcial"
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes) "Parcial".
- ✓ Seguro "Parcial".

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación) (parcial).
- ✓ Seguro (parcial).
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos)..
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **DDP (Delivered Duty Paid) - Entregadas Derechos Pagados (lugar de destino convenido).**

El vendedor entrega las mercaderías al comprador, además el vendedor asume los costos y riesgos ocasionados al llevar las mercaderías hasta el lugar de destino, incluyendo los trámites aduaneros, y el pago de los trámites nacionales, derechos de aduanas, impuestos y otras cargas para la importación al país de destino.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Acarreo (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.

- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación).
- ✓ Seguro.
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Acarreo y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **DDU (Delivered Duty Unpaid) - Entregadas Derechos No Pagados (lugar de destino convenido).**

En este caso el vendedor cumple entrega la mercancía a disposición del comprador en el lugar convenido además el vendedor asume los gastos y riesgos relacionados con llevar la mercancía (excluidos derechos, impuestos y otros cargos oficiales exigibles a la importación), así como los gastos y riesgos de llevar a cabo las formalidades aduaneras.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ **DEQ (delivered Ex-Quay) - Entregadas en Muelle (puerto de destino convenido).**

El vendedor entrega la mercadería al comprador, sin despachar para la importación, en el muelle del puerto acordado. El vendedor asume los costos y riesgos ocasionados al conducir las mercaderías al puerto y al descargar las mercaderías en el muelle. En el término DEQ el comprador despacha las mercaderías para la importación y paga todos los trámites, correspondientes a la importación.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta)
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Demoras.

❖ DES (Delivered Ex Ship) - Entregadas Sobre Buque (puerto de destino convenido).

Significa que el vendedor entrega las mercaderías al comprador a bordo del buque, no despachadas para la importación, en el puerto de destino acordado.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación)

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Acarreo y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras.

❖ EXW (Ex-Works) - En Fábrica (lugar convenido).

Aquí el vendedor entrega la mercadería del comprador en el establecimiento del vendedor u otro lugar (fábrica, almacén, etc.). Este término representa, así, la menor obligación del vendedor, y el comprador debe asumir todos los costos y riesgos

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entregar la mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y Embalaje.

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Flete interno (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Flete internacional (de lugar de exportación al lugar de importación).
- ✓ Seguro.
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Transporte y seguro (lugar de importación a planta)

❖ FAS (Free Along Ship) - Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido).

El término FAS exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación y su responsabilidad finaliza cuando la mercadería es puesta al costado del buque en el puerto, el comprador asume los costos y riesgos de las mercaderías en ese momento.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Mercadería y Documentos Necesarios
- ✓ Empaque y Embalaje.

- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pago de la Mercadería.
- ✓ Flete y seguro (de lugar de exportación al lugar de importación).
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Seguro y flete (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras

❖ FCA (Free Carrier) - Libre Transportista (lugar convenido).

El vendedor entrega la mercadería para la exportación al transportista propuesto por el comprador en el lugar acordado, la carga y descarga de la mercadería son obligaciones de ambos. Si la entrega se hace en los locales del vendedor este es

responsable de la carga, pero si la entrega ocurre en cualquier otro lugar, este no asume responsabilidad.

Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entrega de la Mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pagos de la mercadería.
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación).
- ✓ Seguro
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras

❖ **FOB (Free On Board) - Libre a Bordo (puerto de carga convenido).**

La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercaderías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque, exige al vendedor despachar las mercaderías para la exportación. El comprador soporta los costos, pérdida y daño de las mercaderías. Este puede ser usado sólo para el transporte por mar o por vías navegables interiores. (URL, Incoterms)

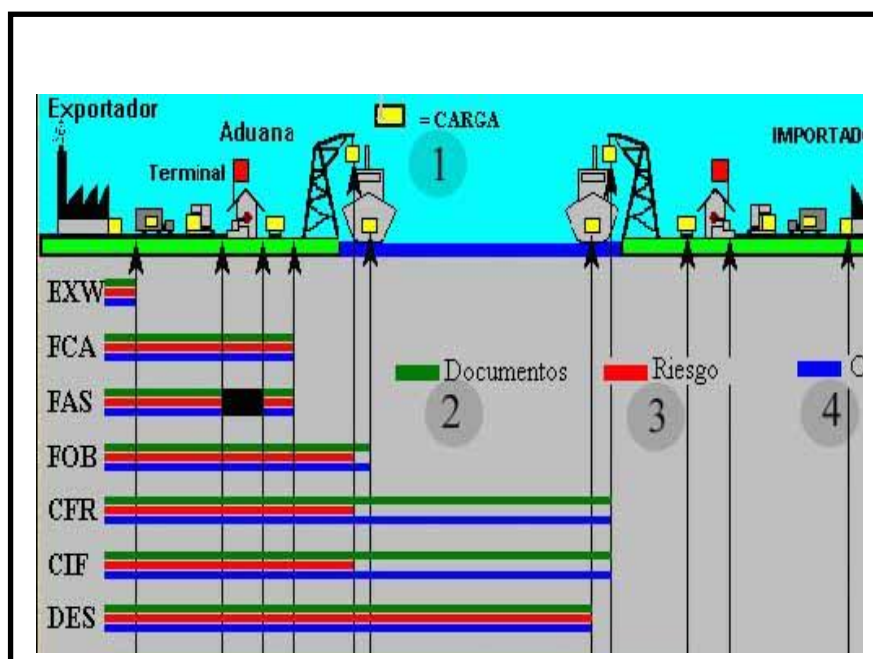
Obligaciones del vendedor.

- ✓ Entrega de la Mercadería y documentos necesarios.
- ✓ Empaque y embalaje.
- ✓ Flete (de fábrica al lugar de exportación).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Gastos de exportación (maniobras, almacenaje, agentes).

Obligaciones del comprador.

- ✓ Pagos de la mercadería.
- ✓ Flete (de lugar de exportación al lugar de importación).
- ✓ Gastos de importación (maniobras, almacenaje, agentes).
- ✓ Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos).
- ✓ Flete y seguro (lugar de importación a planta).
- ✓ Demoras

Gráfico No 4: Incoterms



Fuente: (URL, Incoterms)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.6.1.6 Arancel

El arancel es un impuesto que se aplica en el comercio exterior para agregar valor al precio de las mercancías en el mercado de destino. Se gravan las mercancías que se importan a fin de equilibrar la producción de un país. (URL, Oportunidades de Negocio)

❖ Partida arancelaria

Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos. (URL, glosario de terminos)

❖ Subpartida arancelaria

Código que identifica un bien con el fin de categorizar la mercancía en el momento de realizar operaciones de comercio exterior (URL, Comex en línea)

❖ **Preferencia arancelaria**

Son las ventajas arancelarias que, respecto de las cargas arancelarias previstas para la generalidad de las importaciones, se conceden entre países signatarios de un tratado comercial internacional. Las preferencias arancelarias pueden estar referidas a un grupo de productos o a la totalidad del universo arancelario y se expresan como un porcentaje de deducción de arancel general, aplicable siempre que concurren las condiciones previstas (origen, naturaleza, volumen, etc.) para que surta efecto la preferencia. (URL, comercioexterior.com.ec)

❖ **Barreras arancelarias**

Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de mercancías. En caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional.

Las barreras legales que más se utilizan son las arancelarias y tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y/o servicios a un país, dado por medio del establecimiento de derechos a la importación. Cuanto más alto sea el monto de los aranceles de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local en otro país, ya que ese arancel incidirá en los precios de los productos importados; elevándolos. El exportador, en su objetivo de vender en los mercados internacionales, se puede encontrar con una serie de obstáculos que le dificulten o incluso le impidan poder realizar sus ventas.

Los obstáculos pueden ser de tipo:

- a) Fiscal
- b) Cuantitativo
- c) Técnicos
- d) Medioambientales

a) Barreras fiscales

Comprenden todos aquellos impuestos que gravan la entrada en un país de una mercancía extranjera.

Además, también el nivel de estos impuestos puede ser distinto dependiendo de cuál sea el país de procedencia del producto, según los posibles convenios y acuerdos internacionales que tenga firmado el país importador.

b) Barreras cuantitativas

Muchos países establecen límites en el volumen que puede ser importado de diversas mercancías, con el objeto de tratar de defender su industria nacional. Estos límites pueden funcionar elevando sustancialmente los impuestos que gravan la entrada de una mercancía, una vez que se haya superado cierto volumen de importación.

Denegando la entrada de nueva mercancía cuando se haya superado dicho volumen.

c) Barreras técnicas

Los países pueden exigir a los productos extranjeros el cumplimiento de ciertos requisitos técnicos (relacionados con la seguridad, salud y calidad del producto), que en ciertas ocasiones dificultan notablemente la posibilidad de exportar a dichos países.

d) Barreras medioambientales

Son cada vez más importantes e incluye distintas normativas que exigen a los productos extranjeros el cumplimiento de ciertas normas medioambientales:
Envases reciclables

No utilización en su elaboración de determinados componentes contaminantes, etc. (Faican Hidalgo, 2011)

1.6.1.7 Barreras no arancelarias cuantitativas

Los mecanismos arancelarios, son los requerimientos que un país aplica en la importación y son dados por el arancel de Importaciones estos son:

- ❖ Permisos de Importación.
- ❖ Cuotas.
- ❖ Permisos Oficiales.
- ❖ Impuestos antidumping.
- ❖ Impuestos compensatorios.

En el caso ecuatoriano a parte de los ya mencionados se aplica otro mecanismo que se detalla a continuación:

- ❖ **Salvaguardia.-** Establecida con razones proteccionistas a la industria y producción nacional, está constituida por porcentajes aplicables a la tarifa arancelaria, de la siguiente manera:

Tabla No 4: Porcentajes de salvaguardia

Tarifa Arancelaria	0%	3%	5%	10%	15%	20%	35%
Salvaguardia	2%	3%	5%	5%	8%	10%	5%

Fuente: (Barranzuela, Mecanismos para arancelarios del Comercio)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Contribución para la CORPEI (Importaciones)**

En importaciones es el 0.25 por mil sobre el valor FOB de toda importación superior o igual a \$20000 excepto aquellas menores a \$ 20000 las cuales deberán aportar \$5.

1.6.1.8 Barreras no-arancelarias cualitativas

Las barreras no arancelarias cualitativas son, las regulaciones sanitarias, requisitos de empaque, regulaciones de toxicidad, marcas de origen, normas técnicas, normas de calidad, regulaciones ecológicas.

1.6.1.9 Normas de cumplimiento obligatorio y de cumplimiento voluntario.

Procuran asegurar la compatibilidad de los productos del extranjero con las normas y los estándares del país importador en áreas como:

- ❖ **Normas obligatorias.-** son requeridas por los gobiernos reguladores en productos que afectan la seguridad y salud del consumidor.
- ❖ **Normas o certificaciones voluntarias.-** es cuando el fabricante o proveedor se auto certifica.
- ❖ **Normas ecológicas y eco etiquetas.-** son aquellas que buscan proteger el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales. (Barranzuela, slideshare)

1.6.1.10 Verificadoras

Son empresas que emiten certificados de inspección de mercadería y están legalmente autorizadas por la Ley.

1.6.1.11 Aforo de mercaderías

El aforo es el acto administrativo de determinación tributaria, mediante el cual el distrito aduanero procede a la revisión documental o al reconocimiento físico de las mercancías para establecer su naturaleza, cantidad, valor, y clasificación arancelaria. Naturaleza del Producto. (URL, Aduana precua)

1.7 Base legal

Para efectos de importaciones, se toma en cuenta como base legal la Constitución vigente de la República del Ecuador régimen presidido por el Ec. Rafael Correa Delgado, el Código orgánico de la producción, comercio e inversiones R. O. 351 del 29 de diciembre 2010, el Reglamento al título de la Facilitación aduanera para el Comercio del libro V del COPCI R.O. 452 del 19 de mayo del 2011 y las Resoluciones del Comité de Comercio Exterior.

Todos los reglamentos serán detallados en anexos según la necesidad de especificar o explicar los distintos términos o procedimientos que se requieran.

A continuación se resume los artículos más importantes de la Constitución vigente del Ecuador y el Código orgánico de la producción como prioridad y parte fundamental en los actos de importación realizados en el Ecuador.

1.7.1 Acerca de la importación según la constitución política vigente de la República del Ecuador, aprobada en la Asamblea Constituyente del 24 de Julio del 2008, Montecristi (Manabí – Ecuador).

El Estado impulsará el desarrollo de las economías a escala, dando cavidad a todo movimiento de importaciones que refleje comercio justo en el Ecuador, promoverá la creación de aranceles y la fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la función ejecutiva.

El Estado propicia las importaciones para objetivos que contribuyan al desarrollo pero no de aquellos que afecten a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

Las relaciones del Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano al que rendirán cuentas sus responsables y ejecutores. (Ecuador A. N., 2010)

1.7.2 Acerca del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión R.O. 351 del 29 de diciembre del 2010.

Se rigen a la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

Son consideradas como zonas especiales de desarrollo económico (ZEDE), los lugares donde se desarrollen servicios logísticos tales como: almacenamiento de carga con fines de consolidación y desconsolidación, clasificación, etiquetado, empaque, re empaque, refrigeración, administración de inventarios, manejo de puertos secos o terminales interiores de carga, coordinación de operaciones de distribución nacional o internacional de mercancías.

El control aduanero de las personas y medios de transporte que ingresen o salgan de una ZEDE, deben ser sometidos a la vigilancia de la administración aduanera. El

organismo que aprueba las políticas públicas en materia de política comercial, será un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia, que se denominará Comité de Comercio Exterior (COMEX) y estará compuesto por titulares o delegados de distintas instituciones públicas.

El Comité de Comercio Exterior será presidido por el Ministro integrante que determine el Presidente de la República, este ejercerá también como secretaria técnica del mismo, y la Secretaria técnica del Comité de Comercio Exterior contará con áreas técnicas para: diseñar políticas y programas de política comercial, así como su monitoreo y evaluación.

Existen dos tipos de modalidades de aranceles:

a. Aranceles fijos: cuando se establezca una tarifa única para una sub partida de la nomenclatura aduanera y de comercio exterior.

b. Contingentes arancelarios: se establece un nivel arancelario para la cantidad de mercancías importadas o exportadas y una tarifa para las importaciones o exportaciones que excedan dicho monto.

Para las solicitudes, y trámites relacionados con el comercio exterior se hacen validos los procedimientos electrónicos, que se promoverán por el Estado para agilizar las operaciones de comercio.

Para la aplicación de medidas arancelarias y no arancelarias de importación y exportación se utilizará la nomenclatura que defina el órgano rector de comercio exterior el cual podrá crear códigos para la aplicación de medidas comerciales específicas.

La declaración aduanera, será presentada con los procedimientos de la Dirección General. El Servicio Nacional de Aduana autoriza el desaduanado de la mercancía conforme lo establecido.

El despacho de las mercancías que ingresan o salen del país, debe iniciar con la presentación del DAU y culmina con el levante. (Ecuador A. N., 2010)

1.7.3 Regímenes de importación

- ❖ SUBSECCION I Importación para el Consumo
- ❖ Art. 120 Reglamento COPCI .- SUBSECCION II Reimportación en el Mismo Estado
- ❖ Art. 122 Reglamento COPCI.- SUBSECCION III Admisión Temporal para Reexportación en el Mismo Estado
- ❖ Art. 130 Reglamento COPCI.- SUBSECCION IV Regímenes de Perfeccionamiento Activo
- ❖ Art. 138 Reglamento COPCI.- SUBSECCION V Reposición con Franquicia Arancelaria
- ❖ Art. 143 Reglamento COPCI.- SUBSECCION VI Depósitos Aduaneros
- ❖ Art. 149 Reglamento COPCI.- SUBSECCION VII Transformación Bajo Control Aduanero

1.7.4 Definición de los regímenes

❖ Importación para el consumo (Art. 147 COPCI)

Es el régimen aduanero por el cual las Mercancías importadas desde el extranjero o desde una Zona Especial de Desarrollo Económico pueden circular libremente en el Territorio Aduanero, con el fin de permanecer en él de manera definitiva, luego del pago de los derechos e impuestos a la importación, recargos y sanciones, cuando hubiere lugar a ellos, y del cumplimiento de las formalidades y Obligaciones Aduaneras. (Ecuador A. N., 2010)

❖ Admisión temporal para reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)

Es el régimen aduanero que permite la introducción al Territorio Aduanero de determinadas Mercancías importadas, para ser utilizadas en un fin determinado, con suspensión total o parcial del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos, con excepción de la depreciación normal originada por el uso que se haya hecho de las mismas, para ser reexportadas en un plazo determinado sin experimentar modificación alguna, según se determine en el reglamento. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Admisión temporal para perfeccionamiento activo**

Es el régimen aduanero que permite el ingreso al territorio aduanero ecuatoriano, con suspensión del pago de los derechos e impuestos a la importación y recargos aplicables, de mercancías destinadas a ser exportadas luego de haber sido sometidas a una operación de perfeccionamiento, bajo la forma de productos compensadores.

Podrán autorizarse instalaciones industriales, que al amparo de una garantía general, operen habitualmente bajo este régimen, cumpliendo con los requisitos previstos en el reglamento al presente Código. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Reposición de mercancías con franquicia arancelaria**

Es el régimen aduanero que permite importar con exoneración de los derechos e impuestos a la importación y recargos con excepción de las tasas aplicables, mercancías idénticas o similares por su especie, calidad y sus características técnicas a aquellas nacionalizadas y que hayan sido utilizadas para obtener las mercancías exportadas previamente con carácter definitivo.

Las mercancías importadas bajo el régimen de reposición con franquicia arancelaria y cuyo levante se haya autorizado son de libre disponibilidad y tendrán el mismo tratamiento que mercancías nacionalizadas, sin embargo si estas son exportadas definitivamente, no podrán acogerse nuevamente a una reposición con franquicia arancelaria. (Ecuador A. N., 2010)

Transformación bajo control aduanero

Este régimen permite la introducción de mercancías no comunitarias en el territorio aduanero de la Comunidad, sin estar sujetos a los derechos de importación y a las medidas de política comercial, donde son transformadas de forma que varía su estado o especie, y posteriormente son despachadas a libre práctica (pagando solo derechos arancelarios) o a “consumo” (pagando derechos arancelarios e IVA) con los derechos arancelarios que corresponden a los productos transformados o y no los que correspondan a los importados sin transformar. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Depósito aduanero**

Se trata de regímenes suspensivos del pago de impuestos, en los cuales las mercancías permanecen almacenadas por un plazo determinado en lugares designados para tales efectos. Estos lugares físicos son controlados por la Aduana, con el fin de depositar allí mercancías extranjeras, ya sea con el fin de simple depósito o con el objeto de que sean sometidas a una transformación. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)**

Es el Régimen Aduanero que permite la Importación para el Consumo con exoneración de los derechos e impuestos a la importación, recargos aplicables de las Mercancías que han sido exportadas, a condición que no hayan sido sometidas a ninguna transformación, elaboración o reparación en el extranjero y a condición que todas las sumas exigibles en razón de un reembolso o de una devolución, de una exoneración condicional de derechos e impuestos o de toda subvención u otro monto concedido en el momento de la exportación, se hayan pagado. (Ecuador A. N., 2010)

1.7.5 Aforos de la CAE.

Los Aforos establecidos por la CAE son:

- ❖ Canal de Aforo Automático (Art. 79 RCOPCI).
- ❖ Canal de Aforo electrónico (Art. 80 RCOPCI).
- ❖ Canal de Aforo documental (Art. 81 RCOPCI).
- ❖ Canal de Aforo Físico Intrusivo (Art. 82 RCOPCI).
- ❖ Canal de Aforo físico No Intrusivo (Art. 82 RCOPCI). (URL, Aduana del ecuador)

Realizado el aforo asignado y de no existir novedades la Aduana dispondrá el levante o retiro de las mercancías, previo al pago de LOS TRIBUTOS AL COMERCIO EXTERIOR.

1.7.6 Documentación

❖ Desaduanización de mercadería

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA E.

La declaración aduanera de Importación (DAI) será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Cuando no se cumpliera con el envío de los documentos indicados en el presente artículo dentro del término de los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía, acarreará su abandono tácito según lo establecido en el art. 142 del COPCI sin perjuicio de la imposición de la respectiva multa por falta reglamentaria de acuerdo a lo establecido en el literal d) del art. 193 del COPCI. (Art. 67 Reg. COPCI). (Ecuador A. N., 2010)

Los documentos digitales que acompañan a la DAI a través del ECUAPASS son:

❖ Documentos de acompañamiento

Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI) (Ecuador A. N., 2010)

❖ Documentos de soporte

Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI)

- ✓ Factura Comercial
- ✓ Certificado de Origen (cuando proceda)

- ✓ Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el **CANAL DE AFORO** que corresponda. (URL, Aduana del Ecuador)

❖ **DAV (Declaración Andina de Valor)**

Es un formulario establecido en el Acuerdo de Cartagena cuya siglas significan “Declaración Andina de Valor”, sirve para la determinación del valor en aduana de las mercaderías importadas. (Ecuador A. N., 2010)

1.7.7 Proceso de importación

El proceso de importación cuenta con varios documentos y procedimientos que tienen base legal dentro de cada uno de sus ámbitos. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Declaración aduanera**

La declaración aduanera será presentada conforme los procedimientos establecidos por la Directora o el Director General.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá autorizar el desaduanamiento directo de las Mercancías en los casos previstos en el reglamento a este Código, previo cumplimiento de los requisitos en él establecidos, y de acuerdo a las disposiciones emitidas por la Directora o el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En estos casos la declaración aduanera se podrá presentar luego del Levante de las mercancías en la forma que establezca el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Se exceptúa de la presentación de la declaración aduanera a las importaciones y exportaciones calificadas como material bélico realizadas exclusivamente por las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional.

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador podrá establecer, reglamentar y eliminar, las declaraciones aduaneras simplificadas, cuando así lo requieran las condiciones del comercio, para cuya aplicación se podrán reducir o modificar formalidades, para dar una mayor agilidad.

La Declaración Aduanera será presentada de manera electrónica y/o física de acuerdo al procedimiento y al formato establecido por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Una sola Declaración Aduanera, podrá contener las facturas, documentos de transporte de un mismo manifiesto de carga y demás documentos de soporte o de acompañamiento que conformen la importación o exportación, siempre y cuando correspondan a un mismo declarante y puerto, aeropuerto o paso fronterizo de arribo para las importaciones; y de embarque y destino para las exportaciones.

Para efectos de contabilización de plazos y determinación de Abandono Tácito conforme el artículo 142 literal a) del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se tomará en cuenta la llegada de la Mercancía conforme lo ampare el Manifiesto de Carga contenido en la Declaración Aduanera. (Ecuador A. N., 2010)

❖ **Tributos para un producto importado**

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- ✓ **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- ✓ **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- ✓ **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

- ✓ **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE. (URL, Aduana del Ecuador)

1.8 Fundamentos de logística

Hoy en día el tema de la logística es un asunto tan importante que las empresas crean áreas específicas para su tratamiento, se ha desarrollado a través del tiempo y es en la actualidad un aspecto básico para crear empresas de primer mundo.

En el siguiente punto se destaca los elementos que desarrollan Logística Integral dentro de una organización.

1.8.1 Concepto

“Se entiende hoy por logística en el ámbito de la gestión y organización empresarial, la interdisciplina que pretende, mediante una gestión integral de los flujos de materiales e información, optimizar, en calidad de servicio y coste, los procesos correspondientes a la gestión de materiales, la producción y la distribución”. (URL, La Cadena Logística Integral, 2004)

1.8.2 Objetivos

Con base en el concepto se afirma que los objetivos que persigue la logística son:

- ❖ Afectar las áreas comerciales, y de distribución de las empresas de servicios con el afán de elevar la eficiencia en cada una de ellas.
- ❖ Supone la gestión integrada dentro de dos flujos, uno de materiales y otro de información.
- ❖ Optimizar los procesos en términos de servicios y costos.

1.8.3 Toma de decisiones a niveles jerárquicos

La logística se encarga de la gestión de procesos pertenecientes a diferentes ámbitos, esta gestión supone la adopción y ejecución de decisiones a distinto nivel: nivel estratégico, nivel táctico y nivel operativo.

1.8.3.1 Nivel estratégico

De las decisiones adoptadas por la alta dirección de las empresas para establecer las líneas generales que deben orientar el negocio y con repercusión a largo plazo. Así, decisiones propias de este nivel dentro del ámbito de comercialización son la definición de la política de servicio, la definición de la estrategia de venta o el diseño de la red de distribución.

Las decisiones adoptadas dentro del marco estratégico definido y con repercusión a medio plazo son las denominadas tácticas. Forman parte de este nivel las decisiones que permitirán a las empresas disponer de los mecanismos adecuados para planificar y controlar su actividad. (URL, La Cadena Logística Integral, 2004)

1.8.3.2 Nivel tácito

Las decisiones adoptadas para disponer de todos los medios precisos para que las operaciones del día a día puedan realizarse sin problemas. En este sentido se deberán definir el sistema informático de gestión a utilizar y la operativa a seguir y se deberán determinar los medios técnicos a emplear.

1.8.3.3 Nivel operativo

Se realizan de forma eficiente las distintas operaciones según la planificación establecida y utilizando los medios establecidos. Por ejemplo, dentro de este nivel puede encuadrarse la realización de operaciones tales como el control de tráfico de recepción, el almacenamiento de materia prima, la producción de subconjuntos, el almacenamiento de semielaborados, la producción de conjuntos, el embalado de producto, el almacenamiento de producto terminado o el etiquetado y expedición. (URL, La Cadena Logística Integral, 2004)

1.9 Fundamentos de Control Interno de procesos para el logro de objetivos.

El control interno es la preocupación de la mayoría de las empresas alrededor del mundo, el objetivo planteado es explicar la importancia que tiene los fundamentos del control interno y su relación con el logro de objetivos en las compañías.

1.9.1 Concepto

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes. Los controles internos fomentan la eficiencia y reducen el riesgo pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. (Glacius, 2009)

1.9.2 Objetivos

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

❖ **Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera**

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad.

❖ **Efectividad y Eficiencia de las operaciones.**

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

❖ **Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.**

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe

obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración. (URL, Objetivos del Control Interno, 2008)

1.9.3 Importancia

El control interno contribuye a la seguridad del sistema que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos y financieros que ayudan a que la empresa cumpla con sus objetivos. Detecta las irregularidades, errores y propone una solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, administración de personal, y demás métodos para manejos empresariales. (URL, Importancia del Control Interno, 2008)

1.9.4 Limitaciones

El concepto razonable está relacionado con el reconocimiento explícito de la existencia de limitaciones inherentes del control interno.

La actividad de control dependiente de la separación de funciones, pueden ser burladas por colusión entre empleados, es decir ponerse de acuerdo para dañar a terceros.

En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultados de las interpretaciones erróneas de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción y fatiga.

La extensión de los controles adoptados en una organización también está limitada por consideración de costo, por lo tanto no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta del fraude y el despilfarro, sino establecer los controles que garanticen una seguridad razonable desde el punto de vista de los costos. (Viel Rojas, 2009)

1.9.5 Componentes

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de Control.
- b) Evaluación de Riesgos.
- c) Actividades de Control.
- d) Información y Comunicación.
- e) Supervisión y Seguimiento.

El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Romero, 2012)

Gráfico No 5: Componentes del Control Interno



Fuente: (Romero, 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

1.9.5.1 Ambiente de control

Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es la base de los demás componentes de control a proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- ✓ Se estructuran las actividades del negocio.
- ✓ Se asigna autoridad y responsabilidad.

- ✓ Se organiza y desarrolla la gente.
- ✓ Se comparten y comunican los valores y creencias.
- ✓ El personal toma conciencia de la importancia del control

1.9.5.2 Análisis del riesgo.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismo necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que deben ser evaluados por la gerencia, quien a su vez, establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para salvaguardar sus bienes y recursos

Las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación, deben incluir entre otros aspectos los siguientes:

- ✓ La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- ✓ La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- ✓ El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- ✓ La evaluación periódica del proceso anterior

1.9.5.3 Actividades de control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas y preventivas.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

1.9.5.4 Información y comunicación

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple con distintos propósitos a diferentes niveles.

1.9.5.5 Supervisión y seguimiento

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo, se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- ✓ El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- ✓ Sí las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.

- ✓ Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos. (Romero, 2012)

1.10 Procesos

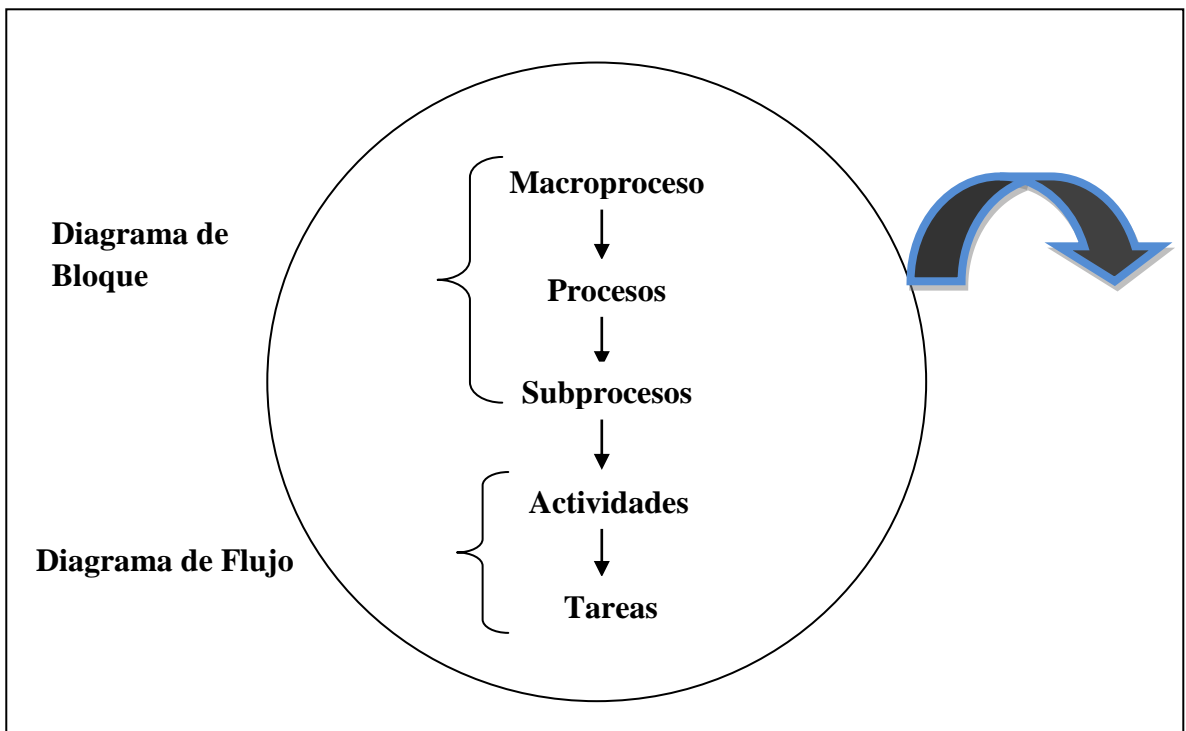
1.10.1 Definición de procesos

Serie de actividades o pasos relacionados entre si a través de los cuales se transforman unos recursos y se obtiene un producto o servicio.

Por otra parte la descripción y documentación de los proceso se realizan en varios niveles de detalle con el fin de manejar su complejidad. Por eso, es necesario jerarquizarlos de arriba hacia abajo partiendo de un nivel general, hasta un nivel de detalle adecuado (actividades, tareas).

De acuerdo al nivel que se encuentran las técnicas de diagramación que se utiliza es el Diagrama de Bloque y Diagramas de Flujo.

Gráfico No 6: Definición de Procesos



Fuente: (Caceres Novillo, 2007)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

- **Macroproceso:** actividades claves que se requieren para manejar o dirigir una organización
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que interactúan.
- **Subproceso:** Tiene relación lógica, activadas secuenciales que contribuyen con el proceso.
- **Actividades:** acciones que se requieren para generar un determinado resultado siendo estas la más importante.
- **Tareas:** están a cargo o son desarrolladas por un individuo o grupos pequeños. (Caceres Novillo, 2007, pág. 54)

1.10.2 Tipos de procesos y sus características

Los procesos pueden ser clasificados en función de varios criterios. Pero quizá la clasificación de los procesos más habitual en la práctica es distinguir entre: estratégicos, claves o de apoyo.

- ❖ **Los procesos clave:** son denominados operativos y son propios de la actividad de la empresa, por ejemplo, el proceso de aprovisionamiento, el proceso de producción, el proceso de prestación del servicio, el proceso de comercialización, etc.
- ❖ **Los procesos estratégicos:** son aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. Por ejemplo, el proceso de planificación presupuestaria, proceso de diseño de producto y/o servicio, etc.
- ❖ **Los procesos de apoyo o de soporte:** son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo, tales como proceso de formación, proceso informático, proceso logística, etc.

También, podemos distinguir entre procesos clave y procesos críticos. En general, los procesos clave atienden a la definición expuesta anteriormente. Están principalmente orientados hacia la satisfacción del cliente y en ellos se emplean una gran cantidad de los recursos disponibles por la empresa. Por otro lado, un proceso es crítico cuando en gran medida la consecución

de los objetivos y los niveles de calidad de la empresa dependen de su desarrollo (URL, Buenas Tareas, 2011)

1.10.3 Factores que determinan los procesos

En el desarrollo de actividades que se dan en la transformación de entradas y salidas intervienen ocho factores que deben considerarse estos son:

- 1 El estilo que un gerente se vale para gestionar y obtener resultados de un proceso.
- 2 El tipo de material que se utiliza.
- 3 Perfil de personal que colabora con el proceso.
- 4 El Know- How que se emplea en el proceso.
- 5 El equipo o maquinaria con el que se cuenta.
- 6 El clima o ambiente organizacional.
- 7 Los recursos económicos disponibles.
- 8 Un sistema para evaluar resultados obtenidos en el proceso. (Caceres Novillo, 2007, pág. 57)


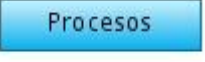






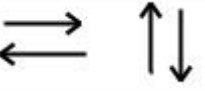
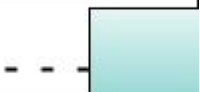


Tabla No 5: Ventajas y Desventajas de los Flujogramas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rápida comprensión de las relaciones. ✓ Análisis efectivo de las diferentes secciones del programa. ✓ Pueden usarse como modelos de trabajo en el diseño de nuevos programas. ✓ Comunicación con el usuario. ✓ Documentación adecuada de los programas. ✓ Depuración de pruebas ordenadas de programas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagramas complejos y detallados suelen ser laboriosos en su planeamiento y diseño. ✓ Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir si existen diferentes cambios ✓ No existe normas fijas de elaboración de los diagramas de flujo que permitan incluir todos los detalles que el usuario desee introducir

Fuente: (URL, Ventajas y Desventajas de Flujogramas, 2010)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 7: Simbología Diagrama de Flujo

	Inicio o fin del programa
	Pasos, procesos o líneas de instrucción de programa de computo
	Operaciones de entrada y salida
	Toma de decisiones y Ramificación
	Conector para unir el flujo a otra parte del diagrama
	Cinta magnética
	Disco magnético
	Conector de pagina
	Líneas de flujo
	Anotación
	Display, para mostrar datos
	Documentos

Fuente: (URL, Simbología y Significado)

Elaborado por: Álvaro Calero o y Pablo Chávez

1.11 Matriz de Riesgos

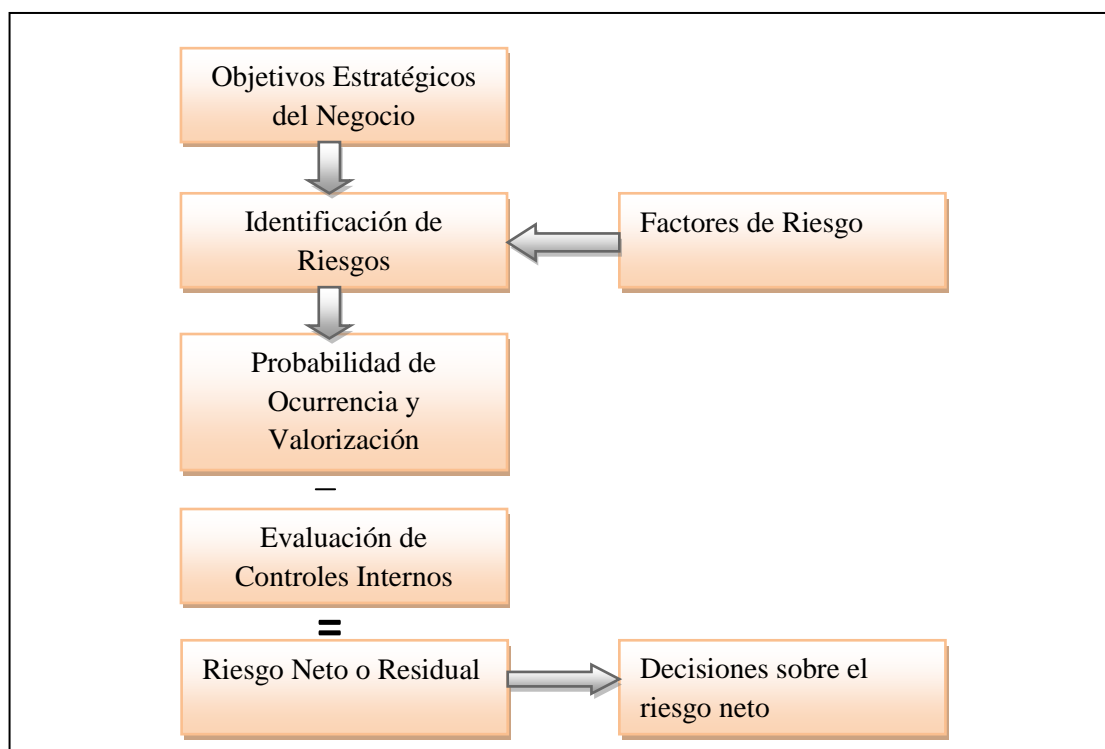
Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos. Igualmente, una matriz de riesgo ayuda a evaluar la efectividad de una gestión de los riesgos

financieros que pudieran perjudicar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

❖ **Qué elementos deben considerarse en el diseño de una matriz de riesgo?**

A partir de los objetivos estratégicos y plan de negocios, la administración de riesgos debe desarrollar un proceso para la “identificación” de las actividades principales y los riesgos a los cuales están expuestas; entendiéndose como riesgo la eventualidad de que una determinada entidad no pueda cumplir con uno o más de los objetivos.

Gráfico No 8 Fases de la Elaboración de una Matriz de Riesgo



Fuente: (URL, Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Una vez establecidas las actividades, se debe identificar las fuentes o factores que intervienen en su manifestación y severidad, es decir los llamados “**factores de riesgo o riesgos inherentes**”. El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad.

El siguiente paso consiste en determinar la “probabilidad” de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales sobre el capital o las utilidades de la entidad. La

valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados; puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información.

La valorización cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento.

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiera un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en vez de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, procedimiento que definitivamente podría brindar una base más sólida para la toma de decisiones, dependiendo de la calidad de información que se utilice.

La valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, que podría ser por ejemplo de 1 a 5 (insignificante (1), baja (2), media (3), moderada (4) o alta (5), dependiendo de la combinación entre impacto y probabilidad. En la siguiente Cuadro se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto de tipo numérico con escala:

Tabla No 6: Frecuencia o Probabilidad de Ocurrencia

	FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			
IMPACTO		BAJO	MEDIO	ALTO
	BAJO	1	2	4
	MEDIO	3	3	4
	ALTO	4	5	5

Fuente: (URL, Matriz de Riesgo, Evaluacion y Gestion de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Una vez que los riesgos han sido valorizados se procede a evaluar la “calidad de la gestión”, a fin de determinar cuán eficaces son los controles establecidos por la empresa para mitigar los riesgos identificados. En la medida que los controles sean más eficientes y la gestión de riesgos pro-activa, el indicador de riesgo inherente neto tiende a disminuir. Por ejemplo una escala de valoración de efectividad de los controles podría ajustarse a un rango similar al siguiente:

Tabla No 7: Escala de Valoración de Efectividad

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

Fuente: (URL, Matriz de Riesgo, Evaluacion y Gestion de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Finalmente, se calcula el “riesgo neto o residual”, que resulta de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles; o finalmente, podrían tomar posiciones de cobertura,

contratando por ejemplo pólizas de seguro. Esta decisión está delimitada a un análisis de costo beneficio y riesgo.

En el siguiente cuadro se muestra un ejemplo para calcular el riesgo neto o residual utilizando escalas numéricas de posición de riesgo.

Tabla No 8: Riesgo Neto o Residual según Escalas numéricas

Actividad 1	Nivel de Riesgo	Tipo de Medidas de Control	Efectividad	Promedio (*)	Riesgo Residual (**)
Riesgo Inherente 1	5	Control 1	3	3,6	1,38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 2	4	Control 1	5	4,25	0,94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 3	4	Control 1	3	3,6	1,11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo Inherente 4	3	Control 1	5	3,5	0,85
		Control 2	3		
Perfil de riesgo (Riesgo residual total) (***)					1,07

Fuente (URL, Matriz de Riesgo, Evaluacion y Gestion de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

(*) **Promedio** de los datos de efectividad

(**) **Resultado** de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

(***) **Promedio:** Se considera un mismo peso de ponderación a los RI.

El cuadro anterior muestra en forma consolidada, los riesgos inherentes a una actividad o línea del negocio, el nivel o grado de riesgo ordenado de mayor a menor nivel de riesgo (priorización); las medidas de control ejecutadas con su categorización promedio y finalmente, se expone el valor del riesgo residual para cada riesgo y un promedio total que muestra el perfil global de riesgo de la línea de negocio. (URL, Sigweb)

1.12 Fundamentos de administración de talento humano

A continuación se presente un resumen correspondiente a Talento Humano, los conceptos expuestos serán de gran ayuda en la Administración de personal.

1.12.1 Aspectos Generales.

La administración de recursos humanos juega un papel muy importante en todas las organizaciones o empresas que se requiere administrar cierta cantidad de empleados.

La administración de Talento Humano no solo refleja los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización. Hace referencia a todas las políticas y prácticas que se necesitan para cumplir con los aspectos relativos al personal y que compete a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.

Los objetivos de la administración de Talento Humano, se clasifican en cuatro áreas fundamentales.

- ❖ **Objetivos corporativos:** En las empresas en que se organiza un departamento formal de Talento Humano para apoyar la labor de la gerencia, este es responsable del desempeño de los integrantes de la compañía, sin dejar de lado la responsabilidad de jefes ni gerentes en un trabajo conjunto contribuyendo al éxito.
- ❖ **Objetivos funcionales:** se refiere a mantener la contribución del departamento de Talento Humano a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración del personal no se adecúa a las necesidades de la organización, se desperdician recursos de todo tipo.
- ❖ **Objetivos sociales:** El departamento de RRHH debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- ❖ **Objetivos personales:** se necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

1.12.2 Actividades para la administración de talento humano

Las actividades de un departamento de Talento Humano pueden dividirse en las siguientes:

- ❖ **Planeación:** Se deben prever las necesidades futuras de la empresa.
- ❖ **Desarrollo:** los empleados pueden satisfacer las necesidades de la empresa.
- ❖ **Evaluación:** Es totalmente necesaria para notar el desempeño de los empleados, y las posibles modificaciones que haya de hacerse.
- ❖ **Compensación:** Son las ganancias que devengan los empleados por sus aportes a la empresa.
- ❖ **Control:** Deben aplicarse controles para evaluar la efectividad y garantizar el éxito de la empresa.

Las políticas de administración del talento humano puede variar de organización a organización, dependiendo de varios factores que faciliten o dificulten el funcionamiento de la empresa y el personal. (Bohlander, 2010)

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Evaluación de principios

2.1.1 Antecedentes

KEMAR INTENATIONAL LLC, inicia sus actividades desde el año 2001 gracias a la iniciativa del Sr. Keith Morgany y la Sra. Mariola Guerra quienes deciden participar activamente en el mercado de importación y distribución de maquinaria petrolera, con la visión de expender a la organización y tomando como referencia que Ecuador es un país cuya una de su actividades principales de su economía es la explotación de derivados de petróleo se decide la constitución de la empresa en territorio nacional como Compañía Unipersonal, siendo su única dueña la Sra. Mariola Guerra y su apoderado principal el Sr. Edgar Guerra, en la actualidad la empresa cuenta con 12 empleados, siendo la actividad principal de la organización el proveer de productos y servicios de calidad a la comunidad internacional dedicados a la explotación de gas y petróleo. KEMAR INTERNATIONAL tiene su oficina matriz localizada en la ciudad de Houston, Texas USA y su sucursal localizada en Ecuador en el Distrito Metropolitano de Quito”

La compañía a proyectado incursionar a corto plazo, en el mercado de Colombia de la misma forma que se ha venido trabajando en el Ecuador, siendo Houston su base operativa para el nuevo mercado.

KEMAR INTERNATIONAL ha brindado su servicio principalmente en las ciudades de Quito y Esmeraldas, eventualmente en diferentes ciudades importantes del país; en el año 2006 luego de haber adquirido vasta experiencia y conocimientos técnicos, la organización se consolidó en el mercado.

Actualmente, la compañía ha crecido a tal punto que su ventas se han incrementado en casi un 10% desde el 2009, así lo cuenta sus estados de cuenta a cierre de Diciembre del 2011, todo gracias al gran esfuerzo de los empleados, los cuales se dedican a actividades administrativas y operativas como contactar a agentes y proveedores en el exterior, verificar precios y estar pendiente de todo el movimiento económico petrolero tanto en los EEUU como en el Ecuador.

Pese a que KEMAR INTERNATIONAL no es una empresa de gran tamaño, su poco personal a sido el responsable de alcanzar logros y metas planteados por directivos, es por eso que la empresa hoy en día cuenta con personal profesional en cada una de sus áreas, cuyo principal enfoque es brindar un servicio ágil y eficiente a todos sus clientes.

La razón comercial de la organización es la importación directa desde los EEUU de maquinaria y piezas petroleras para empresas dedicadas a esta actividad, y debido a que su matriz se encuentra en la ciudad de Houston principal ciudad petrolera del país antes mencionado, se distingue de las compañías similares en el mercado Ecuatoriano. Dicha razón constituye una propiedad y da el derecho a oponerse a que otra organización opere en características similares, con nombre semejante o peor aún, igual en el País.

2.1.2 Descripción de la empresa

KEMAR INTERNATIONAL, es una organización internacional que provee de productos y servicios de calidad a la comunidad ecuatoriana dedicada a la extracción de petróleo y gas.

“El equipo de profesionales posee amplia experiencia y conocimiento en todos los aspectos de materiales y equipos utilizados por las compañías petroleras, este conocimiento y experiencia nos permite proporcionar un servicio ágil, confiable y de calidad a nuestros clientes. Una extensa base de datos con amplia lista de fabricantes, distribuidores y proveedores de servicio, permiten a KEMAR INTERNATIONAL ofrecer productos de calidad y servicios de líderes de la industria." (Guerra A. , 2012)

La empresa al tener su casa matriz en los EEUU cuenta con la ventaja de poder hacer alianzas estratégicas comerciales más directas con varios proveedores de ese país, cuyo objetivo está enfocado ofrecer muchas alternativas y variedad de productos a sus clientes tanto en calidad como en precios y entregas.

En la actualidad KEMAR INTERNATIONAL está dirigida por la Sra. Mariola Guerra la cual como ya se menciona está dividida en dos establecimientos según la actividad que realizan y se encuentran ubicados: el primer establecimiento como casa matriz en la ciudad Houston Texas- EEUU, donde se realiza toda la parte técnica y operativa en cuanto a la adquisición de la maquinaria con los proveedores, y el

segundo establecimiento ubicado en la ciudad de Quito – Ecuador, donde se realizan todos los procesos de asesoramiento, pedido, importación y entrega a las empresas petroleras ecuatorianas. Para cada establecimiento se contrata a personal de forma permanente, no existen jornaleros, cumpliendo con todos los requisitos que impone la justicia laboral tanto en el Ecuador como en los EEUU. (Guerra M. , Descripción de Kemar International, 2012)

2.1.3 Actividad de la empresa.

KEMAR INTERNATIONAL en el Ecuador, se especializa en la Importación de Maquinaria para industria petrolera, proporciona soporte completo a todo el proceso de adquisición y brinda apoyo técnico al mismo.

Son responsables de brindar un servicio honesto y responsable a todos a sus clientes.

2.1.4 Misión, visión y valores organizacionales.

❖ Misión

El término Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y su imagen pública de la empresa u organización. (Webandmacros, 2013)

“Ofrecer productos y servicios de calidad que nos permiten ganar la confianza de nuestros clientes, no solo en el corto o mediano plazo sino de manera permanente.”

❖ Visión

La Visión describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. (Webandmacros, 2013)

Proporcionar al cliente la confianza y seguridad necesaria para así establecer una relación de negocios constante. Trabajar siempre en base a normas éticas y mantener así una relación comercial continua y responsable.

❖ **Valores organizacionales**

KEMAR INTERNATIONAL, constituye su filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional basado en los siguientes valores:

- ✓ Puntualidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Ética
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Confianza
- ✓ Honestidad
- ✓ Enfoque al Cliente
- ✓ Trabajo en Equipo (Guerra M. , Estatutos Kemar International, 2012)

2.1.5. Productos


KEMAR INTERNATIONAL, ofrece una amplia gama de productos especializados para maquinaria petrolera, adquirida directamente a distintos proveedores en los EEUU. A continuación se enumera los distintos productos:

- ✓ Productos de Instrumentación
- ✓ Accesorios
- ✓ Válvulas
- ✓ Bridas
- ✓ Recubrimientos Especiales
- ✓ Tubería
- ✓ Pernos y Juntas
- ✓ Productos Especializados
- ✓ Productos Manufacturados
- ✓ Material Eléctrico

❖ **Productos de instrumentación**

Son elementos que sirven para medir, convertir, transmitir, controlar o registrar variables de un proceso, con el fin de optimizar los recursos utilizados. Estas variables a medir pueden ser físicas o químicas que se den dentro de la operación. (URL, Instrumentación en la Industria Petrolera)

Tabla No 9: Productos de Instrumentación

Nombre del Producto	
Pedestales para instrumentos	
Válvulas Fisher	
Indicadores de Nivel	
Accesorios para tubos	
Relés	
Poste	
Tubería de Recubrimiento	
Medidores de PSI, controladores de presión.	
Charola para tubería de recubrimiento.	
Interruptores	
Tubing (rígido y flexible)	
Accesorios Swagelok y Dk Lok	
Actuators– Electric, Hydraulic, Pneumatic	


Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Accesorios**

Se denomina accesorio a aquellos elementos o componentes que forman parte del equipamiento de una máquina, una característica fundamental de los accesorios es que no son usados constantemente, es decir, de una manera continuada en el tiempo, sino más que nada cuando su servicio es requerido por alguna cuestión (URL, Definición de Accesorio)

Tabla No 10: Accesorios

Nombre del Producto		
45° Codos		
90° Codos		
Curva de codos de 180°		
Casquillos		
Reductores Concéntricos		
Cruces		
Piezas elásticas en forma de T		
Reductores Excéntricos		
Laterales		
Asientos		
Colilla de electrodos		
Piezas de forma de T		
Tipo de Terminado	Clase de Presión	
Bujes	Estándar	ANSI / 150 – 2500 lbs.
Niples	XH	API / 2000 – 15000 lbs.
Plugs	Programa 160	
Thread O`Lets. Sock O` Lets. Weld O` Lets	XXH XXXH	TAMAÑOS
Coladeras (strainers) – Y – Pattern, T-Pattern Duplex and simplex	Soldadura a Tope Enchufe Rescado / Roscada	½` - 48

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez


❖ Válvulas

Una válvula es un dispositivo mecánico destinado a controlar, retener, regular o dar paso a un fluido.

Básicamente la válvula es un ensamblaje compuesto de un cuerpo con conexión a una tubería, y de un obturador operado por un accionamiento, que impide el paso del fluido cuando está en posición de cierre en contacto con los sellos.

Además de los elementos y sistemas de estanqueidad intrínsecos para cada tipo de válvula, éstas pueden llevar incorporadas una serie de accesorios como posicionadores, transductores, reguladores de presión, etc que proporcionan información y facilitan también la automatización de la válvula. (URL, Que es una Valvula)

Tabla No 11: Válvulas

Nombre de la Válvula	
Válvulas de bola	
De mariposa	
De detención	
De compuerta	
De globa	
De aguja	
De piston	
Válvulas Obturadoras	
Válvulas Obturadoras	
Tipo de terminado	Tamaño
Extremos con bridas	1/4` - 24`
Extremos con soldaduras a tope	
Extremos con enchufe de soldadura	
Extremos de rosca	

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Bridas**

La denominación original de brida corresponde a las llamadas bridas planas, consistentes en una pletina en forma de disco o con orejetas, con dos o más agujeros, que se suelda o se atornilla en el extremo de los tubos o árboles y sirve para efectuar empalmes entre sí o uniones con otras piezas mecánicas. (URL, Brida-Defición-Significado)

Las bridas son de distintos tipos.

Tabla No 12: Bridas

Nombre de las Bridas		
De Obturación		
De Orificio		
De Slizable		
Brida Ciega		
De Enchufe de Soldadura		
De Rótula		
Brida Roscada		
De Cuello de Soldadura		
Tipo de terminado	Clases de presión	Tamaños
Revestimiento de Anillo	ANSI / 150 – 2500 lbs.	½" - 48"
Superficie Alzada	API / 2000 – 15000 lbs.	
Superficie Plana		

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Recubrimientos especiales

Se define como una mezcla o dispersión relativamente estable de un pigmento de una solución de resinas y aditivos. Su composición o formulación debe ser tal que al ser aplicada una capa delgada sobre un substrato metálico, sea capaz de formar una película seca uniforme que actúe como una barrera flexible. (Tisoy, Sevilla, & Dos Santos, 2012)

Tabla No 13: Recubrimientos Especiales

Nombre del Recubrimiento
Epoxia
Plasiste 7159
Galvanización En Caliente
Enchapado En Níquel
Recubrimiento TGF-3
Recubrimiento De Zinc
Recubrimiento De Teflón


Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Tubería

Conducto formado por tubos que sirve para desplazar líquidos y gases. (URL, Tubería)

Tabla No 14: Tuberías

Tubería		Tipo de terminado	Tamaño
ASTM A-120			
ASTM A-53		ESTANDAR	 $\frac{1}{4}$ - 48
API 5L		XH	
ASTE/ASTM A106-A O B		PROGRAMA 160	
ASTE/ASM A333GR.		XXH	
Soldadura A Tope De Acero al carbono		XXXH	
Soldadura Por Fusión Eléctrica		MATERIAL X-42	
Acero Al Carbono Soldado y sin costuras		MATERIAL X-52	
Conducto De Presión De Acero al carbono sin costuras		MATERIAL X-60	
El Conducto Sin Costuras De Presión Baja neutralizo el Acero a Temperatura			

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Pernos y juntas

Pieza metálica cilíndrica, larga y de cabeza redonda, que se asegura por el extremo opuesto con una tuerca, una chaveta o un remache y que sirve para afirmar piezas de gran volumen. (URL, Perno)

Pieza de goma u otro material flexible que se coloca en la unión de dos tubos o partes de un aparato para asegurar su unión. (URL, Junta)

Tabla No 15: Tipos de Pernos y Juntas

Pernos y Juntas	
Pernos De Anclaje	
Pernos B-7 Sin Cabeza	
Pernos B-8 Sin Cabeza	
Pernos De Maquinaria	
Anillo Ovalado	
Enrollado En Espiral / Garlock	
Garlock	

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Productos especializados**

Son aquellos que automatizan los procesos industriales para hacerlos más ágiles y confiables, con ello se disminuye el riesgo en porcentajes representativos. Existen algunos componentes catalogados como especializados en la industria petrolera se destaca:

Tabla No 16: Productos Especializados

Productos especializados	
Juntas De Expansión	
Soportes De Conductos	
Manguera	
Medidores De Flujo	
Deformadores	
Conductos Y Accesorios Recubiertos	
Con Teflón	
Trampas De Vapor	
Válvula De Activación	

Fuente: (URL, Productos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Manufacturados**

Kemar International en alianza con varios fabricantes, está en la capacidad de entregar cualquier tipo de equipos de procesos modulares, desde single vessel skids a diferentes equipos de procesamiento.

Tabla No 17: Manufacturados

Manufacturados	
Patines de separación	Crude topping plants
Colectores	Patines para inyección de químicos
Calentadores de línea	Unidades para recuperación de vapor
Deshidratadores de Gas	Unidades de compresión de Gas Natural
Reg Generadores de Glicol	Lavadores de Bengala
Filtradores de petróleo y desalinizadoras	Módulos para generación de Energía Eléctrica
Productores y pulidores de agua	Conmutacion y control de Construcciones
Sistemas de combustibles de Gas	Sistemas de Tuberias para bombas
Sistemas de separación por membrane	Plataformas
Sistemas de Inyección de Agua	Petro Pile
General Fabrication	Four pile Production Platforms

Fuente: (URL, Manufacturados)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Material eléctrico

Cualquier material utilizado en la producción, transformación, transporte, distribución o utilización de la energía eléctrica. (URL, Material Electrico, 2008)

Tabla No 18: Material Eléctrico

Material Eléctrico	
Lastres	Iluminación de emergencia
Batería Clips & insulators	Fibra de vidrio y recintos de metal
Alambre, Cuerdas Portables	Fibra de vidrio bandeja, puntual
Cajas, conducto Guarniciones	Iluminación de la inundación
Cable de Bx	Fusibles, fusible, bloques bloques de terminales de la distribución
Bandeja de cable y sistemas del puntual	Suspensiones y abrazaderas
Conducto revestido y guarniciones	Hazardous location equipment
Conducto	De alto voltaje terminaciones y terminales
Conducto de aluminio	Instrumentos
Conducto flexible	Lámparas
Tubo conduit	Iluminación accesorios
Conducto del PVC	

Fuente: (URL, Material Electrico)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.6 Servicios

Kemar International del Ecuador, presta 3 tipos de servicios para el mercado ecuatoriano:

1. Representación al cliente
2. Ingeniería
3. Inspección

❖ Representación al cliente:

Kemar International mantiene su centro Servicio de Distribución ubicados estratégicamente en Houston Texas manteniendo una gran variedad de productos en stock.

En alianza con nuestro agente representante y sus oficinas de Quito- Ecuador, agilitan y procesan pedidos para los clientes ofreciendo un servicio de acuerdo a sus necesidades.

KEMAR INTERNATIONAL está en la capacidad de entregar material bajo términos Ex Works Houston, dependiendo de los incoterms acordados

Los embarques pueden ser realizados vía aérea o marítima dependiendo de la urgencia requerida por el cliente.

❖ Ingeniería

El departamento de Ingeniería proporciona el análisis técnico oportuno para evaluar el material con el fin de garantizar que los productos requeridos estén de acuerdo a la necesidad del cliente.

❖ Inspección

Con el propósito de servir mejor a sus clientes, todos los materiales son inspeccionados antes de ser embarcados reduciendo errores durante el despacho de una orden, constatando la calidad y el buen estado del producto, lo que permite mantener las normas de calidad y garantía de los mismos.

2.1.7. Imagen empresarial, logotipo y slogan

❖ Imagen empresarial

Se usa el nombre comercial con que se conoce a la empresa, la que define la actividad principal a la que se dedica la empresa, es decir, International Procurement Services.

Gráfico No 9: Imagen Empresarial



Fuente: (URL, Imagen Empresarial)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Logotipo

Es un elemento gráfico, verbo-visible, que sirve a una persona, empresa, institución o producto como representación en el mercado. KEMAR INTERNATIONAL tiene el siguiente logotipo:

Gráfico No 10: Logo Kemar International



Fuente: (URL, Logo Kemar International)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 12 : Exteriores Kemar International



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 13 : Planta Baja Oficinas Kemar International

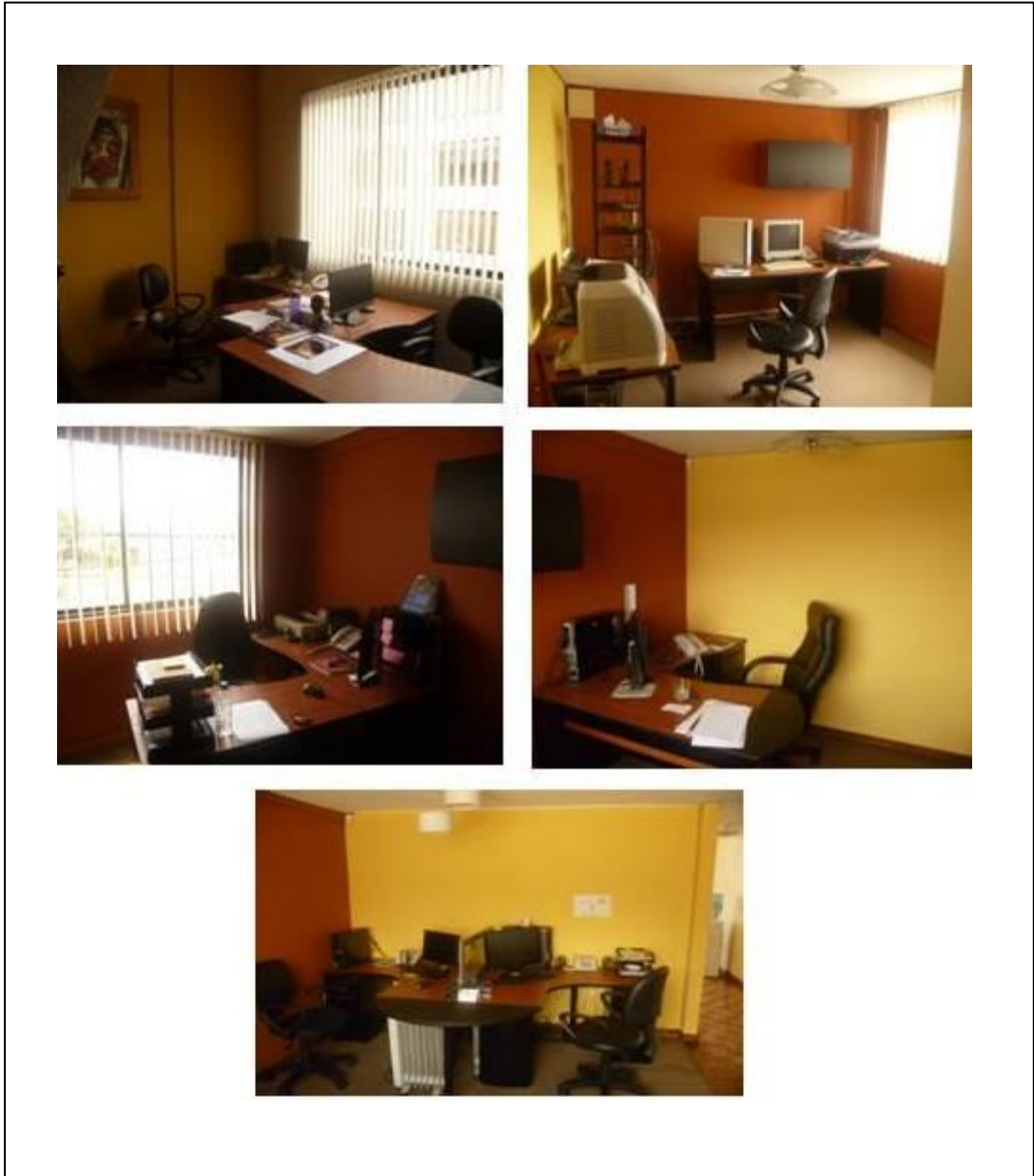
En la Planta Baja se encuentra la zona de pedido y la bodega.



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 14: Planta Intermedia Oficinas Kemar International

En la Planta Intermedia podemos encontrar las islas de trabajo donde laboran las áreas Administrativas, Marketing, Importaciones y de Soporte.



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 15: Planta Superior Oficinas Kemar International

En la Planta Superior encontramos la gerencia y salas de reuniones donde se atienden tanto a clientes como a proveedores.



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.9. Estructura Organizacional

A continuación se presentan la estructura organizacional de cómo está constituida la empresa Kemar International

Gráfico No 16: Organigrama Estructural Kemar International



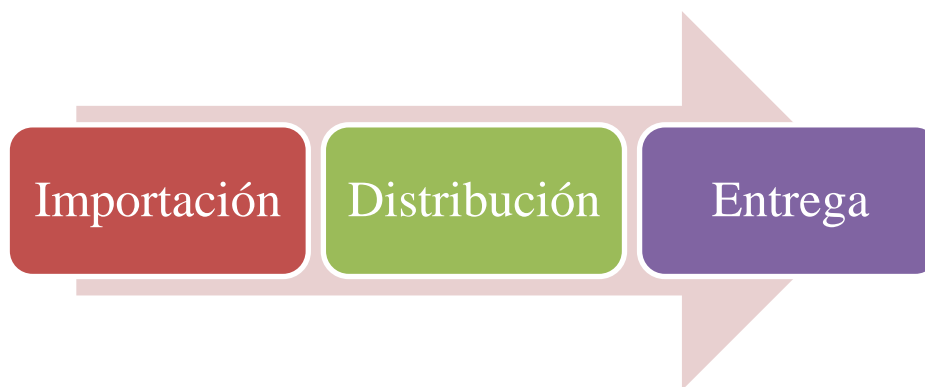
Fuente: (Guerra M. , Estatutos Kemar International, 2012)

❖ Cadena de valor de Kemar International LLC

Para poder sintetizar todas las actividades que realiza la empresa KEMAR INTERNATIONAL LLC, se presenta la siguiente cadena de valor la cual detalla cada una de las actividades de la empresa, la cual se constituye de actividades primordiales y actividades de apoyo.

Las actividades primarias se enfocan a toda la empresa y a sus miembros en un sistema que se interrelaciona para obtener resultados, mientras que las actividades de apoyo son las que soportan a las actividades primarias

Gráfico No 17 Cadena de Valor para Kemar International



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Tabla No 19: Actividades de Apoyo de Kemar International

Abastecimientos
Existencia de Equipos informáticos y de computación
Existencia e vehículos para la distribución y la movilización
Reposición de suministros de Oficina
Infraestructura de la Empresa
Políticas de pago a proveedores
Control Financiero y contable a través del registro de documentación
Desarrollo Tecnológico
Manejo de Base de datos de Clientes y Proveedores
Administración General y de personal
Profesionalismo en las distintas áreas
Remuneraciones justas y motivacionales
Personal Poli funcional (Personal Bilingüe)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.10. Funciones de los cargos y detalle de las áreas de trabajo de la Organización

❖ Introducción

Las Funciones de la Organización están sin duda concentradas en el Capital Humano, posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda la compañía. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de una empresa donde las personas deben asumir diferentes roles y adoptar una visión de mayor apertura hacia los conocimientos.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y ahí las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento de cada una de ellas.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos.

Una de las claves esenciales hoy en día para mantener una buena gestión a parte contar con el manejo de una adecuada información y de la tecnología, es el contar con gente que contribuya al desarrollo de la misma de una forma acertada. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y la misión en ella. (Chquisengo, 2008)

El personal que labora en la compañía realiza diversas actividades para el crecimiento de la empresa, todas las funciones son realizadas por personal capacitado en la materia, desarrollando niveles de calidad altísimos.

2.1.10.1. Directivas y gerenciales

❖ Presidencia y directora

Son aquellas personas encargadas de dirigir, controlar y tomar decisiones dentro de una organización, por lo que su principal cometido será el de guiar a todas las personas que estén a su cargo de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo fijado. (URL, Definición de Director)

KEMAR INTERNATIONAL está conformado por el Presidente Ejecutivo, responsable de todas las operaciones que realiza la empresa en los países que está presente y la Directora General de Kemar International Ecuador, co-responsable de las operaciones en nuestro país. Dentro de sus principales funciones esta:

1. Responsabilidad directa ante la ley, si hubiese alguna irregularidad.
2. Decidir las alternativas y oportunidades que se pongan a consideración para el bienestar y crecimiento de la compañía.
3. En calidad de Presidente y Directora celebran convenios y demás actos jurídicos que sean necesarios para la operatividad eficiente de la compañía.
4. Controlan todo el flujo financiero de la compañía tanto en el Ecuador como en los Estados Unidos de América.
5. Dirigen, Administran y Evalúan la compañía
6. Aprueban nuevos proyectos de mejoramiento.
7. Indican las funciones de cargos y la remuneración respectiva.
8. Deciden con que proveedores trabajar.
9. Autorización de órdenes de compra.

2.1.10.2 Administración general

❖ Jefe administrativo

Persona encargada dentro de la organización de dirigir distintas secciones departamentales, al mismo tiempo se encarga de planificar y dar seguimiento a las actividades administrativas y logísticas, la prioridad dentro de sus funciones es el de verificar que todas las operaciones se realicen en tiempos establecidos y todo dentro de las oficinas marche bien.

Kemar International Ecuador posee un Jefe Administrativo a cargo de toda la oficina principal, sus funciones son:

1. Proveer de todas las herramientas necesarias para que los trabajadores puedan laborar.
2. Toma de decisiones para el manejo adecuado de recursos.
3. Analizar y Cotizar proveedores locales de acuerdo a las necesidades que surjan en las actividades diarias de la empresa.
4. Revisión y control del cumplimiento de todas las actividades.
5. Verificar que todas las instalaciones de la empresa estén en buen estado.
6. Contratar el personal nuevo en las distintas áreas.
7. Coordinar la movilización de la carga el momento que llega al Ecuador.

2.1.10.3. Marketing

❖ Jefe de marketing

Es el encargado de implementar estrategias de ventas para el desarrollo del servicio, posee la capacidad de reacción ante los distintos escenarios que presenta el mercado, su prioridad es adoptar nuevas tendencias que vayan acorde a las necesidades de la compañía e incrementar el nivel de ventas. Sus funciones son:

1. Promover la marca en el mercado.
2. Promocionar nuevos servicios de la compañía.
3. Contactar clientes potenciales.
4. Desarrollar el servicio
5. Análisis del mercado

❖ Customer services 1

Es el encargado de realizar el primer contacto con el cliente, dar información consistente acerca de los servicios y ventajas que estos puedan ofrecer, generar una percepción optimista hacia el cliente, su prioridad es la brindar una buena atención al cliente con información rápida y eficiente.

❖ **Customer services 2**

Es el encargado de realizar el primer contacto con el cliente, dar información consistente acerca de los servicios y ventajas que estos puedan ofrecer, generar una percepción optimista hacia el cliente, su prioridad es la brindar una buena atención al cliente con información rápida y eficiente.

2.1.10.4 Contabilidad

❖ **Contador**

Trabaja de manera independiente a KEMAR INTERNATIONAL Ecuador, lleva la contabilidad de todas las operaciones hechas en jurisdicción ecuatoriana, su prioridad es la aplicación de todas las normas financieras y contables que exige la ley, entre sus funciones están:

1. Controlar la salida y entrada de fondos económicos
2. Revisar el movimiento de cuentas bancarias y conciliaciones
3. Ingresar información para declaración en el SRI
4. Elaborar reportes de cuentas por pagar y cobrar
5. Registrar sistemáticamente las transacciones diarias
6. Elaborar Estados financieros mensuales
7. Análisis de la situación financiera y económica de la compañía.
8. Realizar roles de pago mensualmente.

2.1.10.5 Importación y facturación

❖ **Jefe de importaciones**

Es el encargado de realizar el contacto con las Oficinas de Kemar International en la ciudad de Houston, Texas, o el proveedor convenido y realizar el pedido con todos los requerimientos que el cliente exige al momento de la venta. Su prioridad es encargarse de todos los procedimientos que permitan que la mercadería llegue al Ecuador o al puerto que se haya convenido sin ninguna novedad ni siniestro, entre sus funciones están:

1. Contactar a la oficina matriz de Kemar en EEUU para el envío de nuevas solicitudes de pedido.
2. Evaluación de ofertas del proveedor en el extranjero.
3. Costeo de productos y trámite de importación.
4. Verificar y Establecer un informe del cobro de cuentas.

❖ **Asistente de importaciones**

Es el encargado de dar apoyo a las actividades realizadas por el Jefe de Importaciones, además es el encargado de la facturación de todo el servicio brindado al cliente.

Sus funciones son:

1. Recepción de órdenes de compra
2. Envío de Proformas a clientes
3. Verificar que la mercadería se embarque y llegue a las horas establecidas.
4. Controlar que no exista ninguna irregularidad de tipo ilegal dentro de la mercadería y de haberle informar a su jefe inmediato.
5. Coordinación con los agentes de aduana, pago de impuestos y trámites documentarios.
6. Pago a proveedores en el exterior
7. Facturación de la mercadería
8. Coordinar cobros de facturas a clientes.

2.1.10.6 Asistente de almacenamiento y transporte

Es el encargado de salvaguardar, custodiar y controlar la mercadería. Su prioridad es una buena gestión del proceso de ingreso y salida de mercadería previas coordinaciones de logística. Sus funciones son:

1. Retiro y entrega de mercadería.
2. Almacenamiento de mercadería
3. Establecer informe de entregas y novedades en la mercadería.
4. Entrega de facturas y documentación correspondiente.

5. Controlar y verificar mercaderías llegadas.
6. Cobro de cheques.

2.1.11. Políticas.

❖ Política de calidad

KEMAR INTERNATIONAL con el afán de realizar un esfuerzo adicional para asegurar un servicio de excelencia, ha estructurado una política de calidad fundamentada en los clientes, procedimientos, talento humano, experiencia, ética y valores.

Los clientes, son el eje fundamental de una organización, al final de la experiencia con KEMAR INTERNATIONAL, el cliente debe sentir que se ha cubierto con todas sus expectativas mediante un trato justo y según a sus requerimientos.

Los procedimientos, pues, en estos se basan todas la actividades que realiza la organización, los procedimientos deben ser ajustados a los requerimientos tanto de los clientes como la compañía, se los realiza de manera eficiente con un mínimo de error y bajo los contextos legales correspondientes.

El Talento humano, de la empresa posee colaboradores de calidad, capacitados y razonables para realizar las actividades de manera correcta.

La Experiencia, de estar en el mercado, rescatando tanto aciertos como errores para una mejora continúa con el fin de ser una empresa de calidad.

La Ética y los Valores, tanto de colaboradores internos como externos, cualquier actividad que realiza la organización directa o indirecta, se la debe llevar a cabo bajo normas y procedimientos que no vayan en contra de la ética profesional y personal de los involucrados, amparados por la ley que rige en el Ecuador.

2.1.12. Recursos

❖ Recursos materiales

Los bienes tangibles con los que cuenta la empresa para ofrecer sus servicios son:

Tabla No 20: Activos Fijos Kemar International

Activo Fijo	Cantidad
Casa Oficinas	1
Auto (Camioneta D-Max doble cabina)	1
Equipamiento técnico (Herramientas uso diario)	Varios
Computadores	15
Archivadores	26
Escritorios	16
Mesas	2
Sillas y Bancas	38
Teléfonos	12
Teléfonos celulares	4
Impresoras	7
Fax	1
Útiles de Oficina (Papelería y Suministros)	Varios

Fuente: (Guerra A. , 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Recursos tecnológicos**





















Un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (como una computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles (un sistema, una aplicación virtual). (URL, Definición de Recursos Tecnológicos)

KEMAR INTERNATIONAL usa canales de comunicación electrónicos en los cuales se informa de todas las actividades que se están realizando en territorio Ecuatoriano a la matriz en Houston. Además para control de sus actividades usa sistemas informáticos elementales (Microsoft Office)

2.1.13. Proveedores

A continuación se presenta el cuadro de proveedores con los que Kemar International trabaja

Tabla No 21: Proveedores

FABRICANTE	PROVEEDOR	LOGO	FABRICANTE	PROVEEDOR	LOGO
Oilcent	Oil Center		Fittings	Dodson	
Elektrostart	Wpi		Moniteur Devices	Moniteur Devices	
3m	Wesco Distributor		Mono	Odessa Pumps	
Orange Research	Eads Link		Honeywell	Johnstone Supply	
M&M International	Burns Control		Pipe	Ameripipe Supply	
Rosemount	Emerson		Danfoss Flomatic	Moore Supply	
A.R North America	Arnorthamerica		Henderson	Diver Supply	
Littelfuse	CRAWFORD ELECTRIC		Tracer Construction	Tracer Construction	
Grainger	Grainger		Fastenal	Fastenal Web	
Smith Meter	Fmc		Vermeer	Vermeer Company	

Fuente: (Guerra A. , 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.14. Clientes

Los clientes frecuentes a los que KEMAR INTERNATIONAL brinda sus servicios son:

Tabla No 22: Clientes

Nombre de Empresa	Logo
Petroecuador	
Petroamazonas	
Andes Petroleum	
General Motors	
OCP Ecuador	
PDVSA	
-Repsol YPF Ecuador	
Petróleos y Servicios	

Fuente: (Guerra A. , 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.15. Mercado

En la actualidad se realiza negociaciones con distintas petroleras que trabajan en territorio ecuatoriano, para los cuales se da el abastecimiento y diagnóstico técnico de los accesorios a reponer, todo el proceso de importación que requiere la entrega de nuevo material en sus oficinas o puertos convenidos.

❖ Participación en el mercado

KEMAR INTERNATIONAL es la empresa pionera en realizar importaciones de repuestos y accesorios de tipo industrial – petrolero al Ecuador de manera independiente, el mercado cuenta con 12 empresas según la Cámara de Comercio de Quito dedicadas principalmente. En la actualidad la empresa está enfocada a la

importación directa de los accesorios para el sector petrolífero, además del asesoramiento técnico.

2.1.16. Análisis del entorno

El objetivo del análisis del entorno es la captación de información para aportar fuentes de conocimiento y destacar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa. Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información, estas deben ser precisas y simples, pues un exceso de información podría desviar al investigador del objetivo principal.

El análisis del entorno debe prestar especial atención al desarrollo futuro, por lo que se crea escenarios referenciales o posibles situaciones futuras, que nos permita recopilar elementos fundamentales para generar una visión clara de todo el entorno al cual está expuesto la empresa.

2.1.16.1 Análisis de factores internos

En el análisis interno se identifican los elementos que son controlables para la empresa en momentos críticos, es decir, la capacidad que tiene la compañía para reaccionar ante inconvenientes habituales. Las variables en las cuales se va a realizar un análisis son la estructura empresarial, metas, recursos físicos, capacidades, tecnología e instalaciones, además de los elementos del marketing como son plaza, precio, producto y promoción en los cuales se tiene un control directo.

Para identificar los factores internos y concluir fortalezas y debilidades de la compañía se va a evaluar cada una de las áreas de Kemar International Quito.

Para la evaluación se realizara Encuestas al cliente interno en cada una de las áreas ponderando los factores de mayor y menor beneficio para la compañía.

Objetivo de las entrevistas

Determinar las Fortalezas y Debilidades en la empresa Kemar International a través de las actividades que realizan sus empleados.

Hipótesis

Confirmar si el cliente interno genera o no valor dentro de la Compañía, a través del conocimiento exacto de las actividades que realiza en su jornada laboral, provocando con sus actuaciones fortalezas o debilidades que se pueden evaluar de forma consecutiva en la Empresa.

2.1.16.1.1 Censo de información por área de trabajo.

Entrevista a la directora general

Se procedió a realizar una entrevista a la Directora General de Kemar International, Sra. Mariola Guerra, con el fin de obtener información que nos permita analizar aspectos importantes de dirección y administración que se llevan a cabo en la compañía desde una perspectiva dirigenal.

1. ¿Existe planificación estratégica en la empresa?

La empresa realizó al principio del año la planificación estratégica, donde se determinó presupuesto, objetivos a alcanzar y todas las actividades que conlleven a generar valor agregado en la compañía.

2. ¿Conoce las fortalezas y debilidades de la empresa?

Sí, siempre se está al tanto de las fortalezas para engrandecerlas día a día y las debilidades para corregirlas mediante acciones de mejora, estar al tanto de lo que ocurre en la compañía, es la clave para realizar cambios exitosos.

3. ¿Esta consiente de las oportunidades que puede generar su empresa en el mercado ecuatoriano?

Generar empleo, creo, es la mayor oportunidad que se genera, además de ampliar los conocimientos de los empleados por medio de la experiencia y como empresa, ampliar el mercado e incrementar la actividad económica en los mercados de importación.

4. ¿Conoce a la competencia y sus estrategias?

Se tiene claro cuáles son las empresas que compiten directamente con Kemar, se busca siempre informar de lo que hacen y establecer nuevas estrategias que permitan sobresalir por encima de ellos.

5. ¿Se evalúan los resultados de la actividad empresarial?

Todos los resultados obtenidos, sean estos cuantitativos o cualitativos, son evaluados y puestos a consideración a todos los empleados, es importante que todos los colaboradores estén al tanto de todo lo que sucede en la compañía, y como su trabajo está siendo retribuido en los resultados que se obtiene durante los tiempos predeterminados.

6. ¿Conoce el trabajo de sus empleados?

Si, se está al tanto de cada una de las actividades que realizan y se está al tanto también de sus necesidades.

7. ¿Cree usted que la toma de decisiones es oportuna?

Todas las decisiones son tomadas oportunamente, para evitar inconvenientes en el futuro.

8. ¿Se motiva a los empleados?

De manera formal, como un programa de motivación, no existe en estos momentos, se podría trabajar en uno más adelante.

9. ¿Los empleados están en constantes capacitaciones?

No existe una estructura de sistemas de capacitación constantes en la compañía.

Análisis de la entrevista

La Directora General de Kemar International, en la entrevista realizada asegura que si existe planificación estratégica en la empresa, admite conocer las fortalezas y debilidades de Kemar y está consciente de la responsabilidad que conlleva estar al frente de una empresa en el mercado ecuatoriano, por las oportunidades que genera en la comunidad, deseando asumir nuevos retos y propiciar más oportunidades.

La Directora conoce a su competencia y las estrategias planteadas para incrementar el volumen de participación del mercado están en función de ésta.

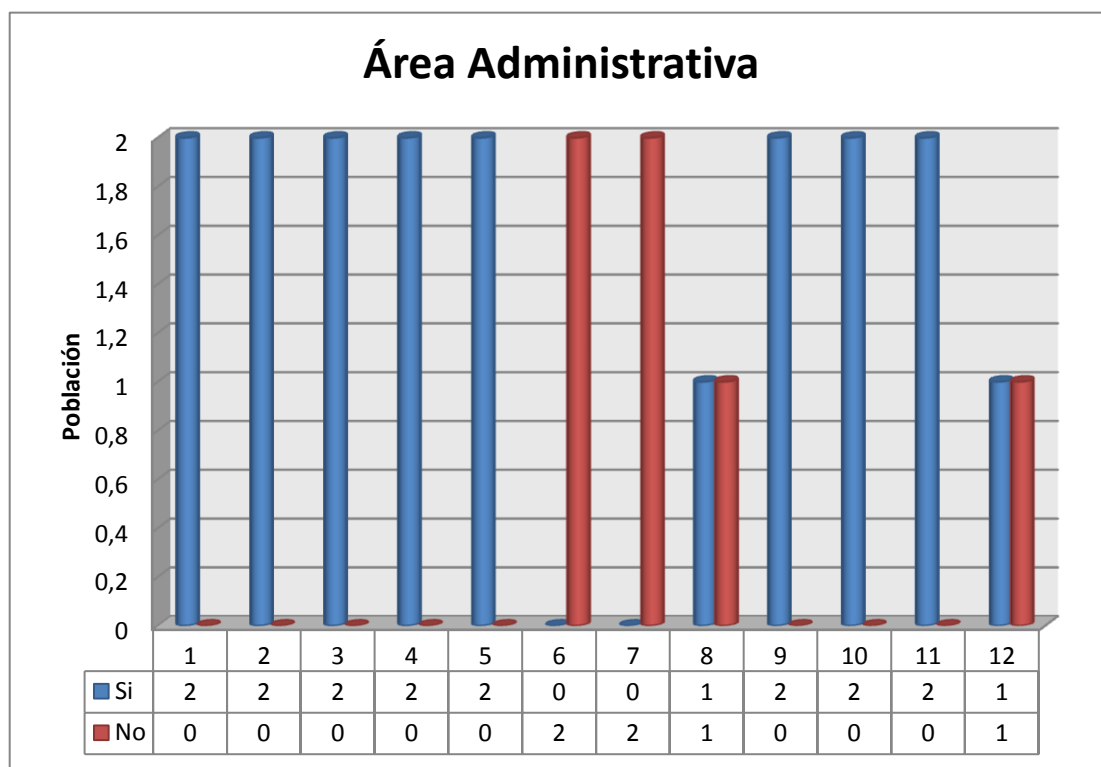
Todos los resultados obtenidos, sean estos cuantitativos o cualitativos, son evaluados y puestos a consideración a todos los empleados, con el objetivo de que como todo su trabajo está siendo recompensado con esto se reconoce estar al pendiente y conocer las actividades que realizan sus empleados.

Cualquier decisión se la toma oportunamente y la entrevistada reconoce que los programas de capacitación y motivación son nulos.

2.1.16.1.2 Censo de Información realizado al área administrativa

Población: 2

Gráfico No 18: Área administrativa



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Análisis de datos

De acuerdo al censo realizado al área Administrativa de la empresa Kemar International, en la ciudad de Quito se pudo obtener que:

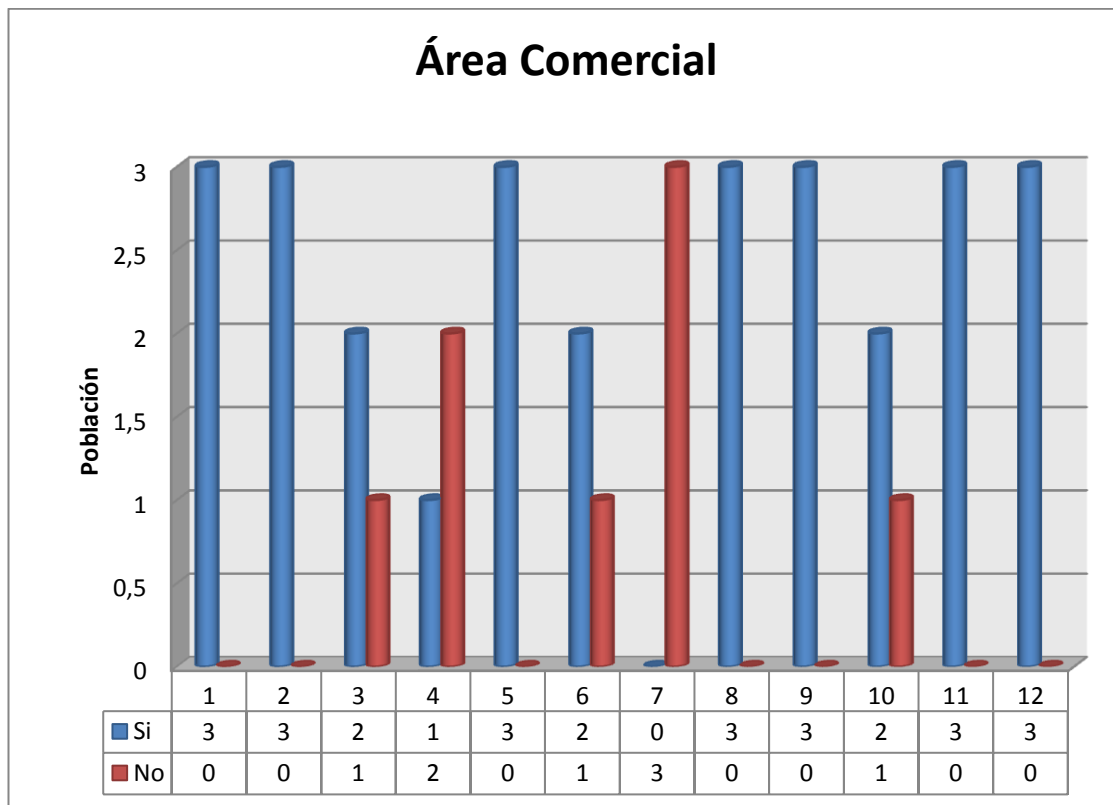
1. El 100% de los censados en el área administrativa cree que tienen el conocimiento adecuado de la actividad económica de la empresa.
2. El 100% de los censados del área administrativa piensan que si se establecen proceso para las actividades de cada área.
3. El 100% de los censados del área administrativa aceptaron tener un manual de funciones para cada área de trabajo.
4. Todos los censados del área administrativa señalaron que están conscientes de sus funciones y obligaciones.

5. Todos los censados del área administrativa opinan que si se establece con claridad responsabilidades en la empresa.
6. La totalidad de los censados del área administrativa opinan a que no existe compromiso de los empleados hacia la empresa.
7. El 100 % de los censados del área administrativa opinan que no cuentan con líderes comprometidos con la causa.
8. El 50% de los censados del área administrativa opinan que si existen buenos canales de comunicación en la compañía, mientras que el otro 50 % opinan que no los hay.
9. El 100% de los censados del área administrativa dijeron que si existe un buen ambiente de trabajo dentro de la empresa.
10. Todos los censados del área administrativa dijeron estar satisfechos con las remuneraciones que reciben.
11. La Totalidad de censados del área administrativa indicaron que la empresa si cuenta con buenas instalaciones.
12. De la totalidad de los censados del área administrativa el 50% opina que la tecnología utilizada por la empresa es eficiente, mientras que el otro 50% indica que no es adecuada la tecnología utilizada.

2.1.16.1.3 Censo de información realizado al área comercial

Población: 3

Gráfico No 19 : Área Comercial



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Análisis de Datos

De acuerdo a la encuesta realizada al Área Comercial de la empresa Kemar International, en la ciudad de Quito se pudo obtener que:

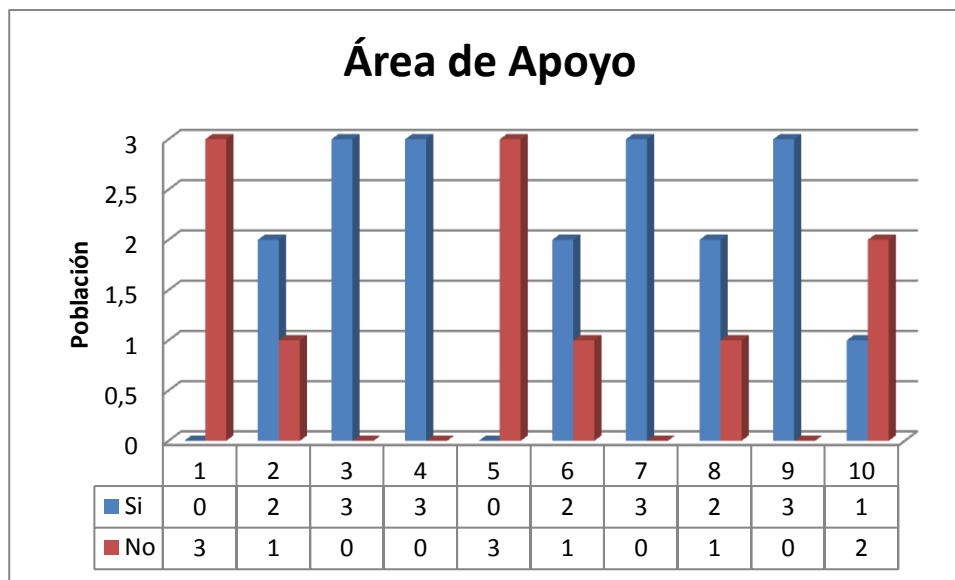
1. El 100% de los censados del área comercial creen tener el conocimiento adecuado de la actividad económica de la empresa.
2. El 100% de los censados del área comercial si piensan que existen procesos de coordinación con las demás áreas.
3. Del total de los censados del área comercial el 66,66% creen que se evalúa su desempeño periódicamente, y el 33,34% restante cree que no existe evaluación de su desempeño.

4. El 33,34% de los censados del área comercial opinan que se realizan evaluaciones de gestión directa con el cliente, en cambio el 66,66% cree que no se realizan evaluaciones.
5. Todos los censados del área comercial opinan que el servicio está en constante innovación.
6. Del total de los censados del área comercial el 66,66% opinan que se trabajan con estrategias de marketing, al contrario del 33,34% que indica que no trabajan con estrategias de marketing.
7. El 100 % de los censados del área comercial opinan que no existe un proceso de venta escrito.
8. Todos los censados que corresponde al 100 % del área comercial indicaron que los canales de comunicación al cliente externo son eficientes.
9. El 100 % de los censados del área comercial señalaron que si existe un ambiente de trabajo agradable.
10. El 66,66% de los censados del área comercial opinan estar contentos con las remuneraciones que reciben, solo el 33,34% de los censados indicaron no estar satisfechos con las remuneraciones percibidas.
11. El 100% de los censados del área comercial indicaron que las instalaciones de la compañía son buenas.
12. El 100% de los censados del área comercial señalan que la tecnología que utiliza la empresa si es eficiente.

2.1.16.1.4 Censo de información realizado al área de apoyo

Población: 3

Gráfico No 20 Área de Apoyo



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Análisis de Datos

- 1.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa no tiene buenas relaciones con los proveedores.
- 2.- El 66.66% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa trabaja con estándares de calidad mientras que el 33.33% cree que no.
- 3.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa posee un buen nombre en el mercado.
- 4.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa es un buen sitio de trabajo.
- 5.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa no hace nada para fortalecer los conocimientos de los empleados.

6.- El 66.66% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que la empresa posee eficientes canales de comunicación con los clientes externos, mientras que el 33.33% opina que no.

7.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo asegura que el ambiente de trabajo es agradable en la empresa.

8.- El 66.66% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo están contentos con la remuneración que perciben mientras que el 33.33% no está contento.

9.- El 100% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo opinan que las instalaciones de la compañía son buenas para trabajar.

10.- El 66.66% de los trabajadores de Kemar International pertenecientes al área de apoyo opinan que la tecnología que utilizan en sus trabajo no es eficiente, mientras que el 33.33% cree que si es eficiente.

2.1.16.2. Análisis de factores externos

En el análisis externo se identifican los elementos del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y afectan directamente a la toma de decisiones porque no pueden ser controlados, estos condicionan el hecho de que una alternativa pueda ser viable o no.

En el caso de Kemar International se ha tomado las siguientes variables como elementos de análisis.

- ✓ Variables Naturales
- ✓ Variables políticas
- ✓ Variables legales
- ✓ Variables Económicas
- ✓ Variables Demográficas (Socio – Culturales)
- ✓ Variables Socio Económicas
- ✓ Variables Tecnológicas

❖ Análisis de variables naturales

Aunque Kemar International no es la compañía que extrae el petróleo directamente en los campos si está ligada a esta actividad, debido a todos los instrumentos y servicios que la compañía ofrece tienen el objetivo de penetrar la tierra y realizar funciones mecánicas de extracción, siendo perjudicial para los objetivos ambientalistas.

Los repuestos y accesorios para maquinaria petrolera llevan los mayores índices de calidad aminorando así los peligros ambientales, no se dice que no los haya pero se trabaja para que el impacto sea menor a los índices normales.

El compromiso que propone la compañía es el de trabajar con empresas que poseen planes de contingencias y menor impacto ambiental en este negocio.

❖ Análisis de variables políticas

Debido al Gobierno actual y al control que el mismo ejerce ante la mayoría de fuerzas políticas del país, las empresas están obligadas a registrarse bajo un solo

mandato e ideología, que bueno o malo, les obliga a tomar decisiones apresuradas ante cualquier cambio que se dé en el mercado por aprobación de leyes y nuevos reglamentos.

Kemar International anticipa con planes de prevención acciones políticas que se puedan suscitar en el futuro, intentando que el impacto sea el menor posible.

❖ **Análisis de variables legales**

Bajo las empresas importadas rige la ley de Comercio exterior, la cual debe ser acatada al pie de la letra, debido a que si no se cumple con las disposiciones expuestas las sanciones resultan muy graves tanto penales como económicas.

Además, leyes en aspecto laboral para mantener un ambiente de trabajo sano y sin contratiempos el momento de incorporar o despedir a un funcionario.

La ley se debe cumplir sin excepciones y para ello se debe tener conocimiento de la misma.

❖ **Análisis de variables económicas**

En este aspecto se debe analizar 3 variables económicas, la escasez, la demanda de productos, y los ingresos de los habitantes, que se relacionan de manera directa.

Tanto en el mercado ecuatoriano, como en el mundial, el petróleo es el producto que controla las economías a gran escala y para poder extraerlo las compañías necesitan maquinaria.

Al haber escasez del crudo pues no existirá industria para la maquinaria, la demanda de productos derivados baja y los precios suben y si los habitantes no tienen suficiente dinero para adquirirlos pues la economía cae en recesión frustrando el buen vivir de todos.

Así que, si la economía se fundamenta en un producto y no existe maquinaria con accesorios que funcionen de manera correcta el impacto en la economía será considerable.

❖ **Variables socio – culturales**

Empresas como Kemar International en el Ecuador no son bien vistas, debido a que en nuestro país en los últimos años se ha ido fortaleciendo la ideología de hacer del Ecuador una mina no de extracción de petróleo sino de turismo enfocando a la naturaleza como su fortaleza inigualable, dejando así a un lado, todo lo que representa la industria petrolera, lastimosamente esta gran idea no ha ido más allá de eso “de ser una idea” pues no existen planes concretos con los cuales el Ecuador pueda vivir de esta actividad como su mayor fuente de ingreso. Y la mejor representación del análisis que se realiza es que el gobierno presidido en estos momentos por el Ec. Rafael Correa acentúa sus esfuerzos por encontrar nuevas minas tanto de petrolero, gas y minerales, por lo que empresas como Kemar International siguen generando gran rentabilidad y dando plazas de trabajo a ecuatorianos bajo excelentes condiciones de trabajo.

❖ **Variables socio – económicas**

Ya que el Ecuador es un país denominado en vías de desarrollo y que su economía es, en términos generales muy débil, según el último censo realizado el 28 de noviembre del 2010 dio como resultado que el 30% de su población es de clase baja, el 40% es de clase media – baja, el 15% es de clase media – alta y solo 5% es de clase alta; y tomando en cuenta que el petróleo es considerado un recurso estratégico que solo es manejado por el Estado como dueño y grandes grupos de poder que ejercen actividades sobre él. KEMAR INTERNATIONAL identifica claramente su mercado de negocio, y sabe que la entrega directa de productos lo debe manejar de manera estratégica con buen manejo de recursos y negociaciones exitosas.

La variable socio – económica afecta de manera directa en la sociedad ecuatoriana, pues siempre que se realicen gestiones eficientes en cualquier actividad que esté ligada a la extracción de petróleo, y que genere afectación en la venta del crudo servirá para incrementar las divisas en nuestra economía y la calidad de vida en los ciudadanos mejora.

Aunque no todos los ecuatorianos gestionen actividades petroleras, si se ven beneficiados cuando estas se realicen de manera eficiente debido a que el mercado petrolera es la primera entrada de dinero en el Ecuador.

❖ **Variables tecnológicas**

Se convierten en la principal herramienta hoy en día para realizar cualquier tipo de actividad sea esta de tipo económica o social, la comunicación principal fuente para negociar y llegar a acuerdos de manera directa y rápida se debe fortalecer con el uso de herramientas informáticas actualizadas que nos permitan agilizar procesos.

2.1.16.3. Industria de los Hidrocarburos en el Ecuador

La fuente más importante de la economía del Ecuador es la exportación de crudo y derivados que en los últimos 10 años ha oscilado entre un 43 y 66% del total de exportaciones del país y entre un 43 y 59% del presupuesto general del Estado.

Ecuador en sus 40 años aproximadamente de explotación petrolera, mantiene un historial bastante nefasto para la economía nacional

Cuando se conoció la primera noticia que confirmaba la existencia de yacimientos petroleros en la Amazonía, la población ecuatoriana vivió una avalancha de comentarios de economistas, políticos y aventureros que hicieron creer que Ecuador estaba a las puertas del desarrollo tecnológico y financiero producto de los ingresos económicos que generarían las exportaciones de petróleo.

El Ecuador cuenta al momento con una capacidad de procesamiento de petróleo de 157.500 barriles por día. Los productos más importantes son la gasolina y el diesel, combustibles de uso mayoritario en el transporte. El sector de hidrocarburos aporta con el 71% del requerimiento nacional de energía, repartiéndose el porcentaje restante entre fuentes de la biomasa e hidroeléctrica.

Las fases de la industria petrolera son:

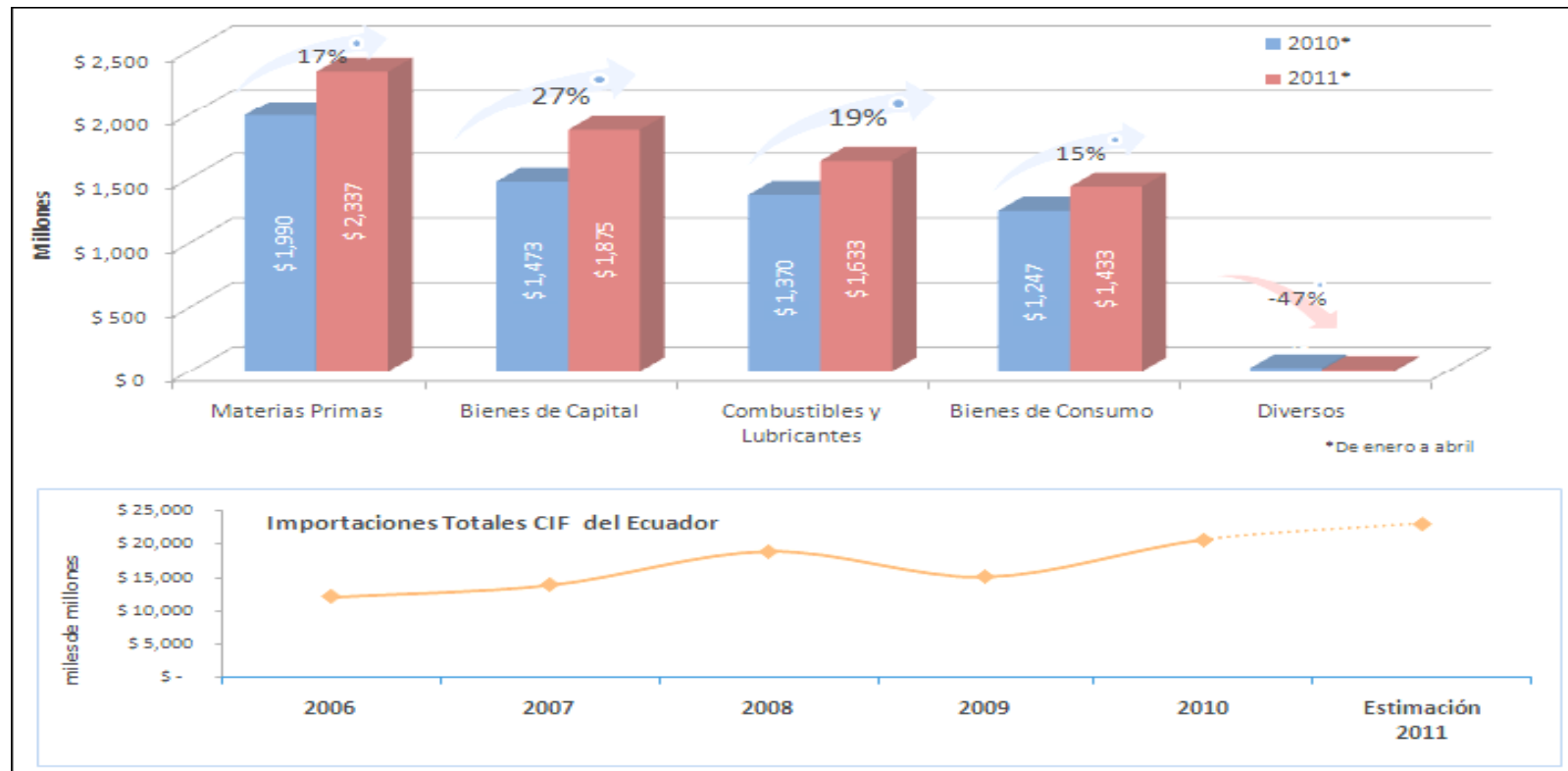
- ❖ **Exploración.-** consiste en búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.

- ❖ **Explotación.-** es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento en los campos petroleros.
- ❖ **Refinación.-** fase donde se transforma el crudo en combustibles, dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades energéticas internas y exportando combustibles.
- ❖ **Almacenamiento y transporte de crudo y derivados.-** constituyen los sistemas de oleoductos, tanques y poliductos, que sirven para transporte y almacenamiento de crudo y derivados, desde el lugar de producción hasta otros de consumo exportación o industrialización.
- ❖ **Comercialización.-** proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles. (**Guaranda Mendoza**)

2.1.16.4 Evolución de las importaciones Ecuatorianas

A continuación se detalla las importaciones por productos realizadas por el Ecuador durante el periodo 2006 – 2011, para observar la importancia que tiene la materia prima en la industria de nuestro país.

Gráfico No 21: Evolución de las Importaciones Ecuatorianas (Según su uso o Destino Económico)



Fuente: (Ecuador B. C., 2011)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ Análisis

Las importaciones ecuatorianas en el año 2011 han tenido un repunte de manera significativa con respecto al año anterior, creciendo en un 15%, considerando el período de enero a abril de ambos años. En términos monetarios se ha importado US\$ 1,185 millones más que en el 2010.

El principal rubro de importación sigue siendo las materias primas que totalizan US\$ 2,336 millones en lo que va del año, registrando un crecimiento del 17% con respecto al mismo período del 2010. Las materias primas se destinan mayormente al sector industrial, seguido por el sector agrícola y el sector de la construcción.

La importación de bienes de capital (maquinarias agrícolas, maquinarias industriales y equipos de transporte), tuvo un incremento del 27%, ascendiendo a US\$ 1,875 millones en lo que va del año.

Por su parte, los Combustibles aumentaron un 19% en comparación al año anterior, alcanzando los US\$ 1,633 millones de dólares.

La importación de bienes de consumo, incluyendo duraderos y no duraderos, en lo que va en el 2011, ha totalizado US\$ 1,433 millones de dólares, un 15% más que el año anterior. El único rubro que experimentó una disminución en importaciones es el grupo denominado como Diversos, el cual se redujo en un 47% y su valor

Total representa apenas US\$ 14.3 millones de dólares en el presente año.

A menos que ocurra algún cambio importante, se esperaría que al término del año la cifra total de importaciones supere fácilmente los US\$ 23,000 millones.

2.1.17. Matriz FODA

En esta etapa se procede a realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa Kemar International.

Tabla No 23 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1.- Existe planificación estratégica por parte de los directivos, lo cual proporciona que todos los empleados tengan conocimiento y responsabilidad de las actividades que deben realizar.</p> <p>F2.- Kemar International conoce bien a sus competidores.</p> <p>F3.- Todas las actividades que realizan los empleados están en constante evaluación</p> <p>F4.- La dirección está al pendiente de todas las actividades que realiza la empresa y sus decisiones son tomadas con el fin de prevenir cualquier mal acontecimiento.</p> <p>F5.- Los servicios que ofrece Kemar International están en constante innovación.</p> <p>F6.- La empresa tiene un nombre posicionado en el mercado de las importaciones.</p>	<p>D1.- No existe interés por parte de la dirección para realizar planes de capacitación para los empleados</p> <p>D2.- Los canales de comunicación dentro de la empresa no son eficientes lo que genere reprocesos.</p> <p>D3.- No se realiza evaluaciones de gestión directa con el cliente.</p> <p>D4.- La tecnología utilizada por los empleados no cumple con los estándares que requiere una actividad como es la importación.</p> <p>D5.- Existe exceso en los valores de Cuentas por Cobrar en Clientes</p> <p>D6.- Prestamos a socios y familiares son excedentes al capital de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1.- Constante búsqueda de empresas que ofrezcan resultados a corto plazo</p> <p>O2.- Apertura de las importaciones a productos que aporten al desarrollo del mercado ecuatoriano en sectores estratégicos.</p> <p>O3.- Índices de demanda en incremento a nivel internacional.</p> <p>O4.- Incremento de la demanda en el sector hidrocarburífero en el Ecuador.</p> <p>O5.- Política responsable del gobierno Ecuatoriano en manejo de recursos estratégicos (petróleo).</p> <p>O6.- Apertura de distintos campos para la explotación petrolera en el Ecuador.</p>	<p>A1.- Constante cambio de leyes internas para la importación de productos o materias primas para la industria por parte del Gobierno Central.</p> <p>A2.- Avance de tecnología a gran velocidad</p> <p>A3.- Estricto control por entidades gubernamentales de control financiero.</p> <p>A4.- Incremento de la competencia.</p> <p>A5.- Incremento de precios de productos</p> <p>A6.- No cumplir con estándares de calidad que espera el cliente</p>

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

2.1.18. Análisis de la matriz FODA para concluir potencialidades y limitaciones

Se procede a determinar las potencialidades y limitaciones con la finalidad de fortalecer y dar solución a las mismas que contribuyan con la gestión que lleva a cabo la organización.

Tabla No 24: Análisis FODA para determinar Potencialidades y Limitaciones

	OPORTUNIDADES						DEBILIDADES						LIMITACIONES	
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	POTENCIALIDADES	D1	D2	D3	D4	D5		D6
F O R T A L E Z A S	F1			X			P1							
	F2					X	P2							
	F3	X					P3							
	F4					X	P4							
	F5		X				P5							
	F6			X			P6							
A M E N A Z A S	A1							X						L1
	A2										X			L4
	A3												X	L5
	A4									X				L3
	A5											X		L6
	A6									X				L2

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

POTENCIALIDADES

P1.- Debido a que existe planificación estratégica en la compañía y todos los empleados saben de las actividades que deben realizar, se puede cubrir la demanda en altos niveles porcentuales.

P2.- Al tener el conocimiento exacto de los competidores Kemar International, está en la capacidad de generar nuevas estrategias que le permitan apoderarse de los nuevos campos de explotación en el Ecuador, es decir, ser proveedor principal de empresas petroleras en estos campos.

P3.- Debido a que toda actividad es medible en Kemar International esta se puede ver reflejada en las ventajas que obtendría el cliente durante un periodo determinado.

P4.- La dirección de Kemar International trabaja con políticas preventivas en coordinación con políticas responsables que genera el gobierno nacional en sectores estratégicos.

P5.- Las innovaciones que constantemente genera Kemar International a su servicio aportan al desarrollo del mercado ecuatoriano en los sectores estratégicos.

P6.- Al tener Kemar International un nombre establecido en el mercado es bien visto por empresas internacionales que desarrollan actividades de importación.

✓ Estrategias para afianzar potencialidades

1. Describir y analizar todos los escenarios en los cuales se desenvuelve la empresa, descubrir donde se debe afianzar la planificación.
2. Fortalecer las herramientas de mercadeo que permitan llegar al cliente con fuerza estando por encima de los competidores conociendo sus debilidades.
3. Desarrollar índices de gestión donde se muestre como el servicio está aportando al crecimiento del cliente.
4. Desarrollar atributos que identifiquen a la compañía y pongan en consideración las políticas preventivas que lleve a cabo en concordancia con las políticas responsables del gobierno.

5. Crear círculos de participación donde se desarrollen nuevas ideas para innovar los servicios que ofrece la compañía.
6. Generar alianzas estratégicas con nuevas empresas para fortalecer el nombre de la empresa en el mercado.

LIMITACIONES

L1.- No se realizan planes de capacitación por parte de la gerencia lo cual es perjudicial para los empleados ya que no existe una actualización de conocimientos, debido al cambio constante de en la actualización de información

L2.- No cumplir con las expectativas del cliente pues debido a que las actividades que se realizan se generan reprocesos por falta de comunicación del cliente interno.

L3.- No existe un proceso de análisis de satisfacción al cliente, por lo cual por el aumento de la competencia y la mala atención al cliente podrá buscar nuevas alternativas de proveedores para satisfacer sus necesidades.

L4.- Kemar International no posee sistemas de tecnología acorde con la actualidad que aporten y faciliten el desarrollo de las actividades cotidianas.

L5.- Incremento sustancial en el gasto administrativo debido a la gran cantidad de préstamos entregados a familiares de directivos de la compañía.

L6.- No existe buen manejo de políticas de crédito que permita obtener flujos de efectivo a corto plazo generando iliquidez.

✓ Estrategias para disminuir las limitaciones

1. Realizar el levantamiento de la detección de las necesidades de capacitación anual en base a una encuesta aplicada al cliente interno, para obtener cuales serían los temas a capacitar para la actualización de conocimientos en los empleados.
2. Generar diálogos bidireccionales, alinear los mensajes de la empresa, comunicar las malas noticias de manera oportuna, dar constante retroalimentación, pedir a los empleados ideas y soluciones, hacer frente a la resistencia y siempre celebrar el éxito con ellos.

3. Implementar procesos de seguimiento de los clientes luego de que utilizaron el servicio, esto nos dará una idea clara de la percepción que tuvieron de la empresa y la experiencia que vivieron. Una experiencia agradable crea fidelidad en los clientes, los cuales están abiertos a recibir nueva información de la compañía.
4. Implementación de sistemas informáticos de vanguardia que permita identificar de manera eficaz todas las características, de los productos requeridos por los clientes, esto como una manera de agilización al proceso de servicio al cliente (rápida y ágil), además un sistema que permita controlar las actividades del personal, así como un sistema para un mejor manejo adecuado de proveedores como de clientes.
5. Disminución en valores monetarios los préstamos otorgados a familiares y directivos de la compañía.
6. Creación de un departamento de crédito y cobranza lo cual permita agilizar el trámite de cobros y que no exista cartera vencidas, que eviten tener iliquidez en la empresa, además que sean los encargados en la negociación de créditos.

2.1.19. Matriz de riesgo

Tabla No 25: Matriz de Riesgo

		CONSECUENCIAS		
		Ligeramente Dañino (1)	Dañino (2)	Extremadamente Dañino (3)
PROBABILIDAD	Baja (1)	Riesgo Trival (1)	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Moderado (3)
	Media (2)	Riesgo Tolerable (2)	Riesgo Moderado (4)	Riesgo Importante (6)
	Alta (3)	Riesgo Moderado (3)	Riesgo Importante (6)	Riesgo Intolerable (9)

Fuente: (URL, Analisis de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Tabla No 26: Acciones que se emprenderán según el nivel de riesgo

RIESGO	ACCION Y TEMPORIZACIÓN
Trivial (T)	No se requiere acción específica
Tolerable (To)	No necesita mejorar la acción específica. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medias de control.
Moderado (M)	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implementarse en un periodo determinado. Cuando el riesgo moderado está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base de determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Importante (I)	No debe comenzarse el trabajo hasta que se haya reducido el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo. Cuando el riesgo corresponda a un trabajo que se está realizando, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados.
Intolerable (In)	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo. Si no es posible reducir el riesgo incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo

Fuente: (URL, Analisis de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Tabla No 27: Análisis de la Matriz de Riesgo

A continuación se procede a mostrar la Matriz de Riesgo de la Empresa Kemar International

PROCESO	PELIGRO	RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA	VALORACIÓN DE RIESGO	CONTROL
Importación	Solicitud de pedido	Demora de proveedores a respuesta de requerimientos	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	❖ Identificar grupo de proveedores que respondan los requerimientos de forma eficaz
	Trámite de Envío	Poco control de la empresa en documentación legal de importación	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	❖ Rendición de cuentas de agente de aduanas a la empresa sobre papeleo de trámite de importación
	Transporte de la mercadería	Siniestros por cualquier causa durante el embarque.	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	❖ Planes de reacción durante el embarque de mercadería
Distribución	Recepción de la mercadería en puerto ecuatoriano	Demora en la desaduanización de la mercadería	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	❖ Verificación de los tramites de desaduanización para entrega de productos a tiempo a clientes
	Verificación del buen estado de la mercadería	Mercadería dañada por el viaje	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	❖ Mejorar procesos de supervisión de mercadería.
	Transporte de mercadería a destino	Robo o Asalto en el camino hacia las bodegas para almacenaje de los productos	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	❖ Transporte de mercadería durante las mañanas
Entrega	Entrega de mercadería al cliente	Devolución de mercadería	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	❖ Seguimiento adecuado en especificaciones de pedido del cliente
	Entrega de Factura	Retraso en pago por parte del cliente	2 Media	3 Extremadamente Dañino	6 IMPORTANTE	❖ Agilizar el proceso del cobro de cuentas por cobrar.

Fuente: (URL, Analisis de Riesgos)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

CAPÍTULO 3

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN

Introducción

Los capítulos uno y dos nos brindan las bases para visionar y poner en marcha la propuesta orientada al desarrollo de un Modelo de Gestión para la empresa KEMAR INTERNATIONAL.

A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta

3.1 Ámbito de aplicación

El siguiente modelo de Gestión tiene como ámbito de aplicación a la empresa KEMAR INTERNATIONAL, el cual permitirá determinar la situación de cada uno de los procesos operativos existentes de la empresa.

El diseño del Modelo de Gestión planteado no garantiza a la gerencia o administración general un adecuado manejo de todo, así como no es responsable de la pérdida de mercado, clientes etc.

3.2 Aspectos generales

El modelo de Gestión propuesto tiene como finalidad mejorar la Gestión Administrativa e impulsar la mejora y agilidad de los procesos de la empresa para una buena atención a los clientes.

Luego de haber realizado un diagnóstico de la situación actual de la empresa, en la cual se detalló el entorno en el cual se desenvuelve, sus fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, potencialidades, limitaciones y riesgos, se propone el modelo de gestión que permitirá conocer mejor a la compañía por parte de la gerencia y los empleados.

3.3 Características del Modelo de Gestión para la empresa Kemar International

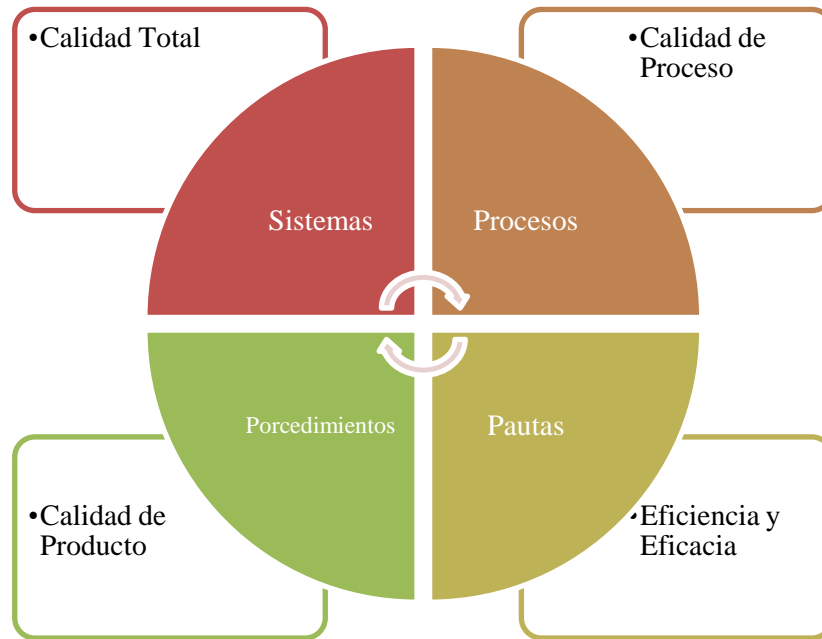
Las características del Modelo de Gestión propuesto para la empresa KEMAR INTERNATIONAL son:

- ❖ El modelo es aplicable.
- ❖ Es un modelo de gestión sencillo y operativo, que define cada uno de los procesos importantes de la empresa, que hacer y cómo hacer.
- ❖ Sirve de Guía.
- ❖ Comprensible para todos los integrantes de la organización.
- ❖ Útil para la empresa.
- ❖ Fiable.
- ❖ De fácil manejo.
- ❖ Que en conjunto permita el desarrollo de las personas.

El modelo de gestión operativamente es un conjunto integrado de:

- ❖ Sistema
- ❖ Políticas
- ❖ Procedimientos
- ❖ Pautas de funcionamiento
 - ✓ Diseñado bajo los criterios de: Calidad del servicio, Calidad de los procesos, Calidad total, Eficacia y eficiencia. (URL, Infocoop)

Gráfico No 22: Criterio del Modelo de Gestión



Fuente: (URL, Infocoop)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

3.4. Filosofía del modelo de Gestión

El modelo de gestión se inspira en la filosofía de una excelente calidad y una mejor continua cuyos principios básicos a implementar en la cultura y en el funcionamiento de la cultura se puede expresar de la siguiente manera:

- ❖ La calidad y la mejora son prioritarios en todas las actividades de la empresa.
- ❖ La orientación permanente hacia el cliente son la clave de la competitividad:
- ❖ Identificar al cliente
- ❖ Analizar sus necesidades
- ❖ Satisfacer sus demandas
- ❖ Evaluar la satisfacción.

Toda empresa es un sistema de cliente proveedor y como tal debe funcionar.

Gestionar los procesos más importantes por medio del análisis, de la innovación y la aplicación de la mejora continua como el método más eficaz. (URL, Infocoop)

3.5. Metodología del diseño del modelo de Gestión

El diseño del modelo de Gestión tiene como algo específico y diferenciado la participación de los distintos agentes de la empresa KEMAR INTERNATIONAL, con especial énfasis de los responsables de la Gestión por su implicación en un número más importantes de procesos.

El diseño del modelo de Gestión va a requerir:

Gráfico No 23: Metodología del Modelo de Gestión



Fuente: (URL, Infocoop)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

- ❖ **Formación:** previa de la Gerencia General, Administración General y del equipo de trabajo de la empresa.
- ❖ **Planificación:** del plan y seguimiento del plan de Ejecución.
- ❖ **Información y Comunicación:** a todos los involucrados en los procesos que realiza la empresa.
- ❖ **Implicación:** decidida de la Gerencia General y la Administración (URL, Infocoop)

3.6. Ventajas del modelo de Gestión para la empresa Kemar International

- ❖ Es un modelo de Gestión Empresarial propio.
- ❖ Es de fácil aplicación.
- ❖ Permite a los directores de la empresa y a su equipo de trabajo:
- ❖ Autoevaluar su actual modelo o forma de gestión.
- ❖ Implantar progresivamente nuevos procesos de gestión.
- ❖ Instaurar la mejora permanente de los procesos como una filosofía de toda la empresa.
- ❖ Diseñar con su equipo su propio modelo de Gestión.

- ❖ Identificar los procesos claves de su negocio como factores de competitividad. (URL, Infocoop)

3.7. Aplicación teórica

Para diseñar un modelo de gestión se parte de conceptos teóricos que fundamenten lo que se desea realizar, por lo que en esta parte de la investigación se aplica de manera general todos los conceptos que se detallan en el Capítulo 1.

Al diseñar un modelo de gestión dentro de la empresa Kemar International se comprobaba que la idea que exponen los investigadores es fundamental para mejorar las operaciones que realiza la empresa en el mercado, haciéndola de esta manera más eficiente y responsable ante sus clientes.

El uso de la creatividad, recopilación de datos y el método de la observación permitirá que los investigadores definan.

- ❖ Un propósito o meta al culminar la investigación
- ❖ Definir ideas claras que permitan comprender y mejorar el funcionamiento de la compañía.

Ya definido todo se podrá realizar un conjunto de actividades que nos permitan concretar el modelo orientando la acción que se va a realizar, la previsión y el empleo de recursos que los investigadores van a realizar para obtener la meta.

Para llevar el modelo de gestión al sistema global en el cual se maneja la compañía todos los componentes que actúan por partes deben interactuar de manera casi perfecta para que los distintos elementos externos a los cuales está expuesta la empresa, no tengan mayor impacto a la hora de realizar las actividades.

Al llegar a una estructura sólida se garantiza el desarrollo dentro del sistema pues se ha potenciado puntos fuertes, con la combinación adecuada de todos los elementos que influyen en la actividad empresarial, con esto la empresa es capaz de conocer su entorno, adaptarse a las necesidades y proveer cambios con anticipación, parte de una excelente gestión empresarial que lo único que busca es la planificación y organización empresarial que desarrolle claves para el éxito que son llevadas a cabo

por diferentes personas con distintos grados de conocimiento conformando un solo cuerpo Gestionario.

Al diseñar un nuevo Modelo de Gestión y buscar claves para el éxito de la compañía, se incurre en el tan exclamado concepto de Excelencia Empresarial potenciando todas las cualidades que poseen los miembros de Kemar International caracterizados por su gran capacidad a los cambios.

Los líderes de la compañía se deben enfocar en ofrecer seguridad laboral y buenos salarios, esta es una bondad y virtud para llegar a la excelencia, que en conjunto con el desarrollo de sistemas y políticas fomenten el espíritu empresarial eficiente, además mantener canales de comunicación abiertos para los empleados, con el afán de desarrollar, **la excelencia**, como un hábito y no simplemente como un acto de hacer bien las cosas en momentos determinados. El líder de excelencia conforma su grupo con personas que contribuyan al desarrollo del grupo premiando la consecución de logros, los directivos deben entender que cuando una empresa tiene un mal funcionamiento este se relaciona directamente con las malas decisiones que toman, hay que instaurar un estilo de dirección donde el reconocimiento sea grupal, así fuere bueno o malo. El equipo debe estar consciente que las cosas marchan bien cuando se refuerzan las acciones positivas y se corrigen las negativas.

Al reconocer que el Talento Humano es la parte más importante dentro de cualquier compañía, se deben identificar señales internas y externas que muestren cualquier tipo de inconformidad por parte de los colaboradores, es así, que se debe incorporar planes de acción que garanticen el bienestar de los empleados con el objetivo de evitar que exista, exceso de carga laboral, abusos de poder, intolerancia etc. factores que generarían altos niveles de estrés que el trabajo no se lo realice de acuerdo a la planificación establecida, para combatir esto los gerentes o propietarios deben asegurarse que el empleado este contento en su puesto de trabajo, escuchar sus sentimientos y necesidades, la gestión debe estar enfocada en evitar la rotación continua del cliente interno.

El mejor conocimiento dentro de una compañía lo genera la experiencia, es por eso que todos los colaboradores deben estar dispuestos a aprender de las personas con más antigüedad en la compañía. El conocimiento jamás se desperdicia y además

puede ser adquirido por distintas fuentes, es la base para el éxito, Kemar International debe estar consciente de la necesidad de contratar personas plurifuncionales sin conocimientos estáticos que siempre estén dispuestos a aprender algo nuevo para cumplir con objetivos corporativos.

El modelo trata de enseñar a los trabajadores que el sistema namawashi, es la mejor opción para la toma de decisiones, ya que se las toma de acuerdo con el grupo en consenso, luego de esto todos los involucrados sabrán que hacer y cómo hacerlo, jamás se debe incurrir en el voto democrático ya que este método genera perdedores, que no es una palabra relacionada con el éxito. Al practicar el consenso se analiza incansablemente la situación y se despejan dudas.

Cualquier gestión debe ser realizada por personas con gran formación humana, con un plus adicional, ese valor que hace la gran diferencia, se debe combinar voluntad e inteligencia para lograr la productividad, el trabajador debe dimensionar la responsabilidad en cada uno de los ámbitos de la vida, recibiendo siempre efectos positivos de dicha influencia.

Todos los empleados deben manejar una responsabilidad social que debe ser incluida como política empresarial, se deben forjar en los trabajadores ideales comprometidos con el Ecuador, todos deben ser arquitectos sociales con conciencia cívica, el hablar de filosofías de trabajo y de vida es el secreto para hacer grandes empresas con base en las creencias de los hombres.

Kemar International si bien ofrece un servicio también tiene elementos tangibles que se destacan con el afán de beneficiar a un grupo de personas. La relación que los clientes mantienen con la compañía es de tipo formal, ya que debajo de la relación existe un contrato legal, con valores establecidos e información clara.

La compañía esta categorizada dentro de Servicios Superiores, dando servicio adecuado a empresas de forma personalizada, por lo que se obliga a estar en constante desarrollo, dos características de los servicios que sobresalen en este caso son la heterogeneidad y la inseparabilidad, la heterogeneidad debido a que el servicio siempre va a depender de como actué el cliente, se va haber afectado por variables externas y por no ajustarse a los planificado desde un principio y la

inseparabilidad debido a que todas las funciones de los trabajadores debe ser descentralizadas para generar mayores beneficios.

Al ser Kemar International una compañía netamente importadora genera relaciones internacionales que dependen del desarrollo económico de cada nación y el poder de satisfacer sus necesidades, aumentando la utilización de recursos y exigiendo niveles de comunicación mucho más altos. La idea de importar accesorios y repuestos para maquinaria petrolera no es con el afán de perjudicar la industria nacional, sino más bien de fortalecer la industria petrolifera principal fuente de ingresos económicos para el Ecuador. Debido a esto la compañía es muy cautelosa a las leyes que rigen en el nuestro, respetando todas las normas que se detallan en el control aduanero establecido en la ZEDE bajo políticas públicas a través del Comité de Comercio Exterior.

Todas las tarifas arancelarias para Kemar International son establecidas en términos monetarios por unidad o medida, cumpliendo con normas, registros y autorizaciones para cada envío. Para el control de las operaciones que realiza la empresa se debe entrelazar todas sus actividades e incorporar un control que fomente la calidad e iniciativas, para realizar un trabajo eficiente.

Para negociaciones con el extranjero la compañía se informa constantemente de las condiciones que presenta el mercado con el cual se va a realizar la negociación, para lo cual se establecen reglas claras que no perjudiquen a cualquiera de las partes.

Todos los procesos en todas las áreas de la empresa son controlados con el afán que los mismos estén bien encaminados hacia los objetivos.

Hay que concientizar al trabajador sobre la importancia que tiene el control en las actividades que se realizan, ya que con esto se obtendrá información oportuna acerca de las situaciones relevantes que afectan el buen funcionamiento de la empresa para analizarlas y asegurar que no se vuelvan a repetir en el futuro.

Toda actividad que se lleva a cabo tendrá limitaciones, y las mismas crean confusiones en las personas encargadas del control en la compañía, el personal debe ser lo suficientemente capaz para contrarrestar las limitaciones y convertirlas en

potencialidades generando planes que viabilicen el proceso de control con criterios acordes a las políticas que maneja la empresa que minimicen el impacto. Los procedimientos deben ser implementados a todos los niveles y funciones de la empresa como procesos preventivos, relacionados y correctivos.

Kemar International fomentara el libre flujo de ideas a cada momento, la comunicación clara y concisa asegura que todo el mundo reciba la información adecuada y a tiempo, hacer conocer cuáles son los objetivos del negocio y la filosofía que mantiene la empresa, esto permitirá que todos sus miembros se dirijan a la misma dirección.

3.8. Presentación del modelo

La presentación del modelo corresponde a toda la documentación diseñada para llevar a cabo las actividades de Kemar International de acuerdo a un Modelo de Gestión eficiente y con base sólida en investigaciones realizadas dentro de un ámbito netamente administrativo.

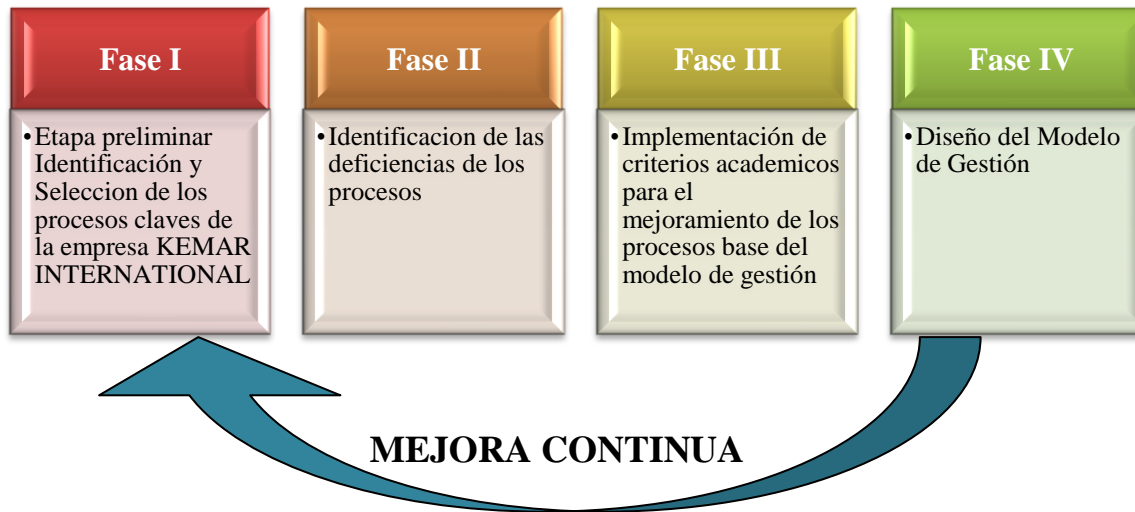
3.8.1. Etapas de elaboración de un modelo de Gestión

A continuación se presenta las fases del modelo de Gestión propuesto para la empresa Kemar International.

Fases del modelo de Gestión

El modelo de Gestión está elaborado con base en las siguientes etapas:

Gráfico No 24: Fases del Modelo de Gestión



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

3.8.1.1. FASE I Etapa preliminar identificación y selección de los procesos clave de la empresa Kemar International.

En esta fase se va a determinar cuáles son los procesos claves que realiza la empresa para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

Resultados esperados

- ✓ Identificar como realiza hoy los procesos de la empresa.
- ✓ Describir cada uno de los procesos y sus actividades
- ✓ Interpretar cada proceso y sus actividades mediante Flujogramas.

❖ Proceso existente de solicitud y pedido

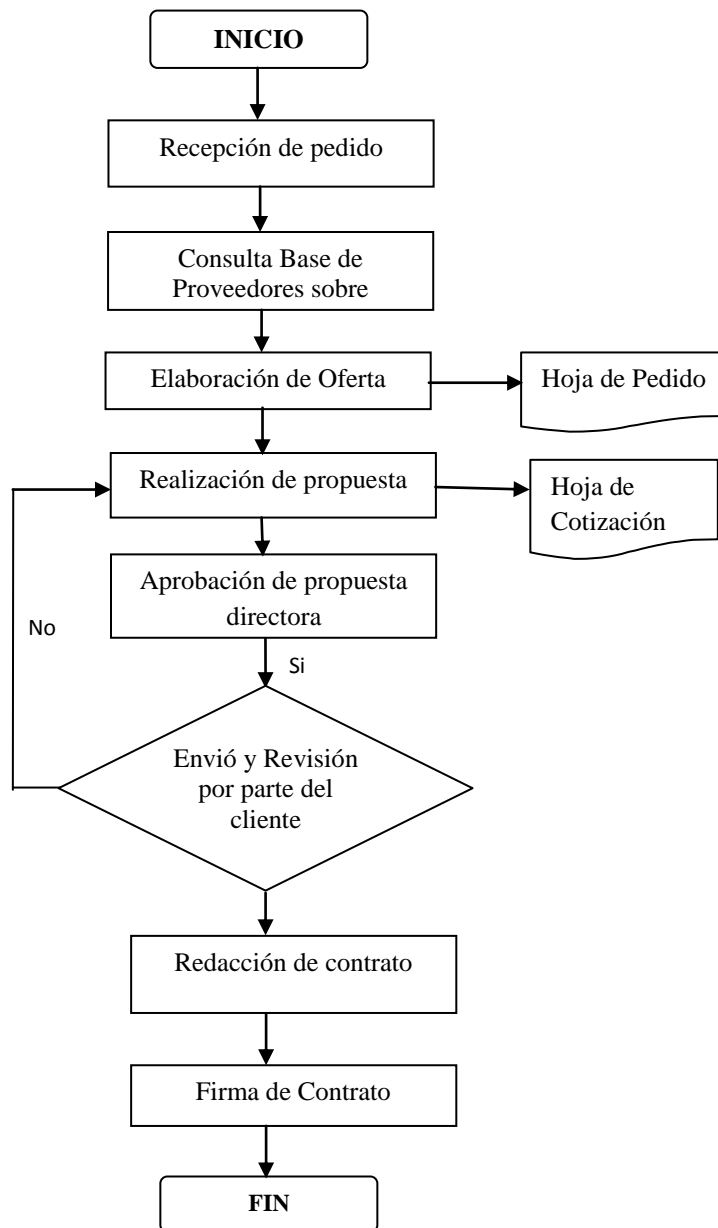
Descripción del proceso

1. Este proceso da inicio en el momento que el cliente se comunica con KEMAR INTERNATIONAL para solicitar algún tipo de producto que requiera, en este caso las necesidades de pedido son recopiladas por los Costumers Services.
2. A continuación la información recopilada en la solicitud del pedido es enviada al jefe de importaciones, quien es el encargado de enviar el pedido a la casa matriz en Houston, quien se encargara de contactar a los proveedores que estén en la capacidad de suministrar las piezas y repuestos detallados en el pedido.
3. Una vez, que se tenga esta información detallada, de cuál es el proveedor que va a suministrar las piezas o repuestos, la misma será remitida al jefe de importaciones, el cual verificara la oferta y tomara en consideración el tiempo de entrega al cliente desde el momento que la mercadería sea embarcada hacia territorio ecuatoriano.
4. A continuación el jefe de importaciones lleva a cabo el costeo identificando todos los items que estarán dentro del proceso de importación para integrar todo dentro de una sola cotización y que esta pueda ser aprobada por la Directora de Kemar y posterior envió al cliente, la proforma es enviada por el asistente de importación.
5. Una vez que el cliente recibe su oferta, este la analiza y decide si acepta o no, de haber algún inconveniente o cambio, el cliente enviara las modificaciones,

para que se proceda a realizar una nueva propuesta, en este caso se anula el antigua propuesta la cual se lo identifica como Obsoleto y se proceda a la elaboración de una nueva cotización que se la reenviara al cliente.

6. En el momento que el cliente dé el visto bueno a la nueva propuesta, se procede a la firma de la orden de compra de compra

Gráfico No 25: Diagrama del proceso existente de Solicitud y Pedido



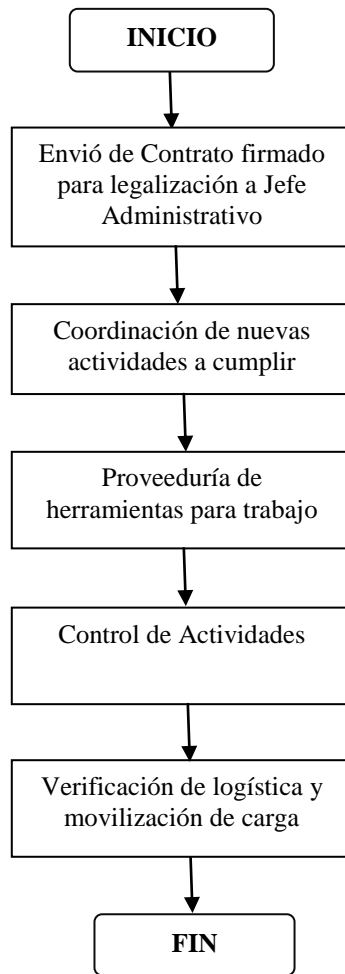
Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Proceso existente Administrativo**

Descripción del proceso

1. Una vez firmado el contrato, se procede a la legalización del mismo, función que desempeña el jefe administrativo.
2. A continuación se coordina que todas las actividades de todas las áreas trabajen en función al nuevo requerimiento que hay que cumplir.
3. Luego se procede a proveer de todas las herramientas necesarias para que las actividades sean cumplidas a carta cabal.
4. Se revisa y se evalúa el cumplimiento de todas las actividades, mediante indicadores de eficiencia de actividades del cliente interno semestralmente.
5. Se verifica que toda la logística de movilización esté preparada cuando lleguen los pedidos para posterior transporte y entrega al cliente.

Gráfico No 26: Diagrama de proceso existente Administrativo Logístico



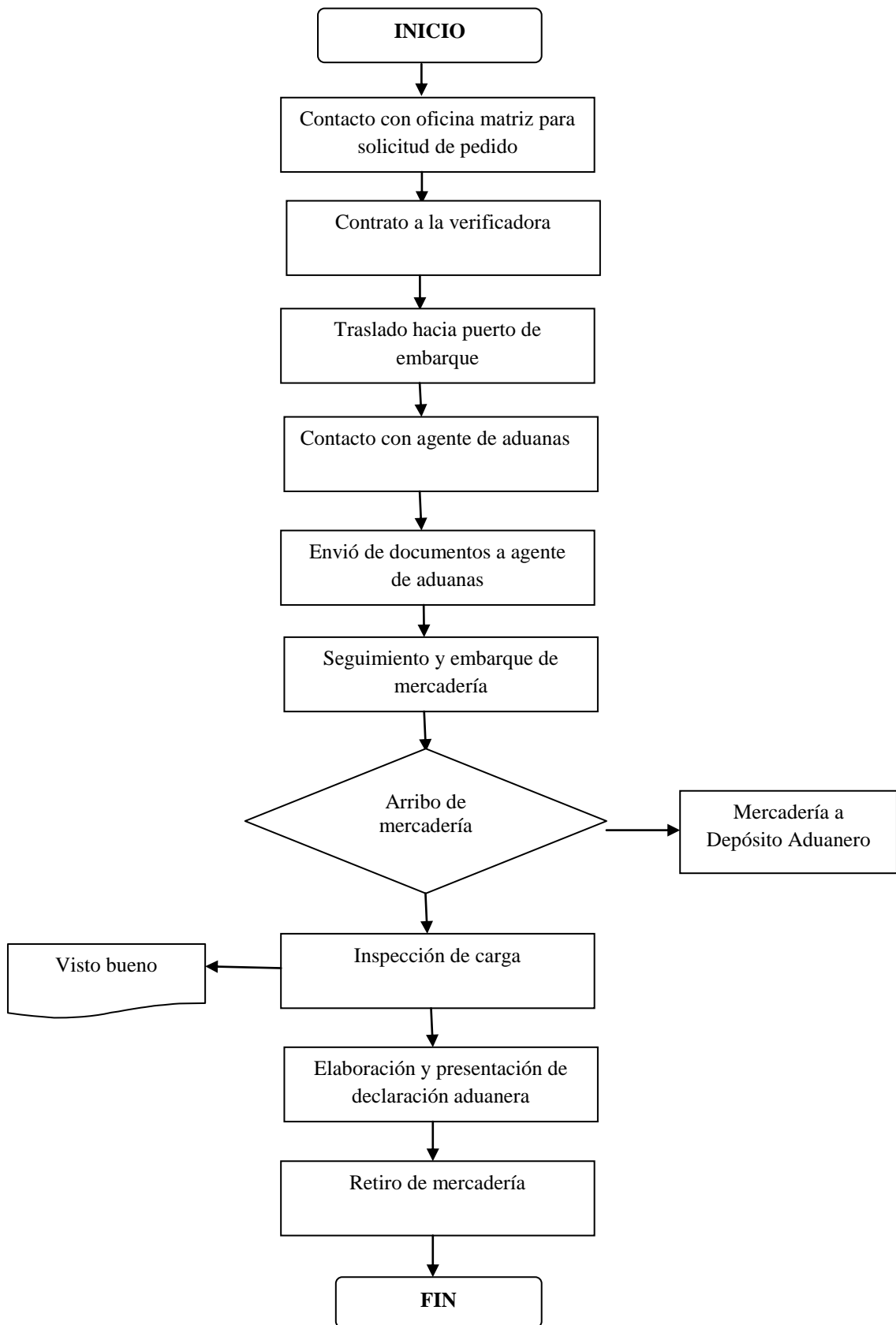
Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Proceso existente de Importación**

Descripción del proceso

1. Este proceso se inicia notificando a la casa matriz que el pedido a sido aprobado, mediante él envió de la orden de compra
2. Compra de la mercadería al proveedor internacional desde la matriz de Kemar International, para su posterior traslado hacia el puerto de embarque.
3. Mercadería pasa por una verificadora legalmente constituida en los Estados Unidos, documento que emite la verificadora es el principal requisito para que la mercadería pueda ser importada, porque el mismo determina que la mercadería cumple con las normas establecidas por la ley de aduanas.
4. Al mismo tiempo el asistente de importación es el encargado de contactar y los servicios de un agente de aduana como asesor externo quien será el responsable de realizar todos los trámites correspondientes a la importación, desaduanización, de la mercadería y para el agenciamiento de aduanas.
5. Envío de toda la información y documentación concerniente con la importación al agente de aduanas.
6. Se realiza un seguimiento y embarque de la mercadería
7. Arribo de la carga, confirmación del arribo al propietario, en caso que el propietario de la mercadería no se encuentre en el puerto, esta pasa a un deposito aduanal apara su resguardo.
8. Entrega de documentación original al importador
9. Se hace la inspección respectiva de la mercadería para la obtención del certificado de legalidad.
10. Luego se elabora la declaración aduanera y se la presenta antes del retiro de la mercadería.
11. Finalmente se procede al retiro de la mercadería por parte del importador.

Gráfico No 27: Diagrama proceso existente de Importación



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Proceso existente de Entrega.**

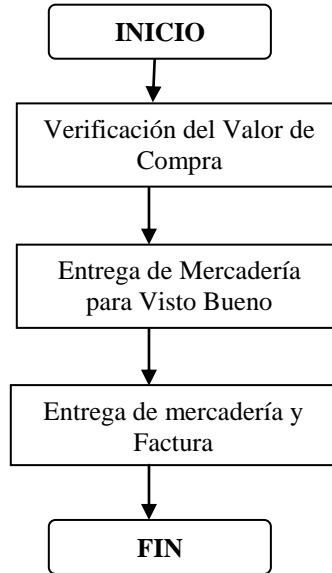
En base al contrato, previamente se verifica el tipo de entrega que se va a hacer al cliente, ya que este proceso se lo podría realizar de estas dos maneras:

Descripción del primer proceso existente de Entrega

1. Se procede a la verificación del valor de compra y todos los datos concernientes al cliente
2. Entrega de mercadería para visto Bueno.
3. Entrega la factura correspondiente al valor total por el servicio prestado

Gráfico No 28: Diagrama del proceso existente de Entrega

Primer proceso de entrega



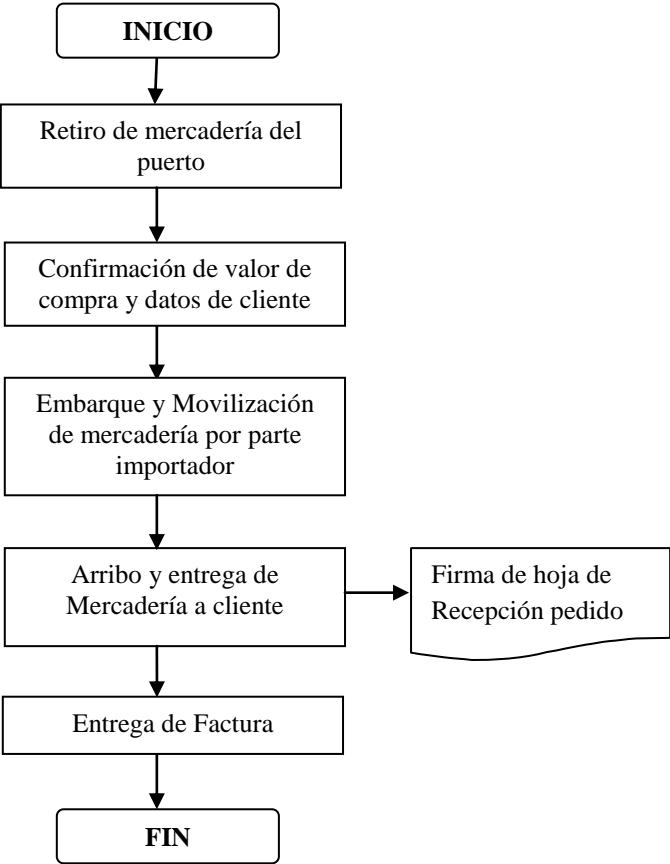
Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

❖ **Descripción del segundo proceso existente de Entrega**

1. El personal de Kemar International realiza el retiro de la mercadería en el puerto de destino una vez que esta ya fue desaduanizada.
2. Se procede a la verificación del valor de compra y todos los datos concernientes al cliente.
3. Embarque y movilización de la mercadería por parte del personal de Kemar International.
4. Arribo de la mercadería a instalaciones de la empresa, entrega de ficha de recepción de pedido con la finalidad de evitar responsabilidades que no competen con Kemar.
5. Se procede a la entrega de la Factura comercial correspondiente al valor por el servicio prestado.

Gráfico No 29: Diagrama del proceso existente de Entrega

Segundo proceso de entrega



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

3.8.1.2 FASE II Identificación de las deficiencias de los procesos

Una vez que se han establecido cuales son los procesos claves que realiza la empresa KEMAR INTERNATIONAL; en esta Fase se procederá a determinar cuáles son las deficiencias que existen en cada uno de los procesos ya existentes, deficiencias que impiden un desarrollo correcto, y adecuado de la actividades.

Resultados esperados

- ❖ Diagnosticar los problemas que se puedan presentar en cada proceso.

Proceso Existente de Solicitud y Pedido

Deficiencias del Proceso

Una vez que se ha determinado cuales son los pasos que se dan en el proceso de de Solicitud y Pedido se han podido encontrar las siguientes deficiencias:

- ❖ No existe asistencia personalizada cliente
- ❖ No existe comunicación directa con proveedor, ya que toca esperar confirmación de casa matriz
- ❖ La directora no se encuentra frecuentemente en el ecuador por lo que se retrasa el proceso al momento de la autorización
- ❖ No existe un sistema informático que permita a detalle de toda la mercadería con la cual se cuenta.

Proceso existente Administrativo

Deficiencias del proceso

- ❖ El control de actividades de las áreas se lo realiza dentro de periodos muy largos
- ❖ Los empleados no cumplan con sus obligaciones por falta de compromiso con la compañía (retraso de proceso).
- ❖ Existe un solo responsable para todo el proceso Administrativo.
- ❖ Existe la posibilidad de que en el momento que los departamentos empiecen a realizar las actividades convenidas no cuenten con los materiales

necesarios para realizarlos por retraso de los proveedores INTERNOS que pueden ocasionar problemas en el proceso.

Proceso existente de Importación

Deficiencias del proceso de Importación

- ❖ No existe un control de calidad en el previo al embalaje de la mercadería en puerto.
- ❖ No existe un proceso autónomo de importación por parte de Kemar Ecuador.
- ❖ Emisión de certificado de la verificadora no se haya realizado bajo las normas que estipula la ley Ecuatoriana.
- ❖ No exista revisión de piezas o accesorios que tengan restricciones para el ingreso al Ecuador
- ❖ Demora del trámite del BL

Proceso existente de Entrega

Deficiencias del proceso.

- ❖ No hay un plan de acción para la movilización de mercaderías.
- ❖ No existe control directo en los tiempos de entrega
- ❖ Manipulación inadecuada al momento de embarcar la mercadería en el Ecuador

3.8.1.3 FASE III Implementación de criterios académicos para el mejoramiento de los procesos base del modelo de gestión

Una vez que se ha detectado cuales son las deficiencias que existen en cada proceso que hace la empresa KEMAR INTERNATIONAL para el desempeño de sus funciones, en esta nueva Fase se va a proceder al rediseño los procesos.

Resultados esperados.

- ❖ Rediseño de los procesos con la finalidad de presentar soluciones efectivas que enmienden los errores encontrados, con la finalidad de mejorar la gestión que desempeña la empresa en este momento.

Nuevo proceso de Solicitud y Pedido

Objetivo

Restablecer el proceso de solicitud y pedido y determinar pautas que permitan la mejora y la agilización para la recepción de pedidos de los clientes.

Solicitud y Pedido

1. El proceso da inicio el momento que el cliente se contacta con KEMAR INTERNATIONAL para realizar su pedido, una vez receptada la solicitud se procede al envío de un responsable el cual será encargado de verificar que el pedido sea acorde a las necesidades que requiere la empresa cliente.
2. Una vez que el pedido haya sido detallado adecuadamente por el corresponsal enviado por Kemar International, esta información pasa al Jefe de Importaciones quien verificara en el sistema de manejo de proveedores y productos en stock cuáles serán los proveedores que están en la capacidad de suministrar el pedido, para luego de esta verificación y constancia el Jefe de Importaciones enviara el pedido los proveedores que suministrarán los accesorios solicitados por el cliente. Al mismo tiempo el asistente de importación realiza la verificación de productos que tuvieren restricciones de ingreso al Ecuador.
3. Al tener ya la información detallada y verificada el Jefe de Importaciones procede a realizar el costeo total que tendrá el servicio, para que el mismo

sea revisada por la Directora General, en el caso que esta persona no se encuentre, es necesario delegar a un responsable con la capacidad de decidir y autorizar los pedidos, para su posterior envío al cliente.

4. Una vez receptada la oferta el cliente está en su potestad de aceptar o no, de existir algún inconveniente, inconformidad o rechazo de la oferta se enviara al un representante de la empresa para verificar cuales fueron los motivos por los cuales la oferta no fue aceptada tomar en consideración esos inconvenientes para realizar una nueva oferta y no perder el pedido.
5. Finalmente se procede a la emisión y firma de la Orden de Compra.

Nuevo proceso Administrativo Logístico

Objetivo

Determinar que todas las actividades administrativas se realicen en coordinación con todas las áreas de la empresa, y se trabaje en función de las solicitudes de los clientes.

Administrativo

1. Este proceso surge como apoyo a todas las áreas de la compañía y es únicamente interno, aquí el primer paso es la recepción de la orden de compra firmada.
2. Se exige a todas las áreas de la empresa que presenten todos sus requerimientos de materiales y suministros para empezar con las actividades.
3. Se contacta a un proveedor interno para realizar las adquisiciones, de ser necesarias.
4. Mediante indicadores de eficiencia se analiza y evalúa el cumplimiento de cada empleado y actividad, tomando en cuenta los objetivos individuales que se deben cumplir; El proceso se lo realiza mensualmente y el encargado será el jefe administrativo.

Nuevo Proceso de Importación

Objetivo

Detallar el proceso de importación, incorporando mejoras que nos permita acelerar los procedimientos y tratar de reducir al máximo los inconvenientes que pudieran surgir durante la transportación de la mercadería.

Importación.

1. Este proceso inicia con la confirmación de compra remitida desde Quito a los proveedores seleccionados en el exterior para el cumplimiento del pedido.
2. La mercadería antes de la movilización al puerto pasa por una verificadora legalmente constituida en EEUU, el cual emitirá un certificado de origen que respalda la salida del producto al exterior desde los EEUU.
3. El asistente de importaciones contacta al agente de aduana quien será el asesor externo y se encargara de los trámites legales de importación y desaduanización de la mercadería
4. Envío de toda la información y documentación concerniente con la importación al agente de aduanas.
5. Se procede a la movilización de la mercadería hacia el puerto de embarque, para lo cual se enviará a un veedor de la matriz (Kemar International Houston), para constatar que todo el proceso se lo esté realizando de manera rápida y sin inconvenientes.
6. El momento en que la mercadería llegue al puerto, el veedor se encargará de realizar una verificación para constatar que toda la mercadería esté en buenas condiciones. Luego se procede al embalaje para los controles aduaneros respectivos.
7. Llegada de la carga y confirmación del arribo a su propietario para que proceda a su retiro, caso contrario al mercadería pasa a un deposito aduanal para su resguardo.
8. Entrega de documentación original al importador
9. Se procede a la inspección de la mercadería para la obtener el certificado de legalidad.

- 10.** Se elabora la declaración aduanera y se la presenta antes del retiro de la mercadería.
- 11.** Finalmente el importador retira la mercadería de la aduana.

Nuevo Proceso de Entrega.

Objetivo

Exponer las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de entrega, estableciendo nuevos lineamientos que permitan mejorar los procedimientos antes de la entrega de un pedido.

Entrega

1. El proceso inicia al coordinar con el asistente de almacenamiento y transporte, para que este sea el encargado de movilizarse hacia el puerto de destino, y proceder con el traslado de la mercadería para la entrega al cliente, previamente se analiza y prevé dificultades que se puedan presentar durante el transporte de la mercadería como: retrasos en tiempos de entrega, revisión o control del transporte para evitar daños u otros.
2. Luego se procede al retiro de la mercadería una vez que esta haya sido desaduanizada.
3. El responsable enviado por Kemar es el encargado de verificar el valor de compra y todos los datos correspondientes al cliente previo al traslado de mercadería a las oficinas del cliente.
4. Antes se marca la mercadería con distintivos que indican que la misma es frágil con la finalidad que esta sea bajo condiciones de seguridad y resguardo para evitar daños al momento de su embarque.
5. Arribo y entrega de la mercadería en las bodegas del cliente, el asistente de almacenamiento y transporte entrega la ficha de recepción de mercadería como constancia de la misma
6. Finalmente se entrega la factura al cliente para el pago correspondiente por el servicio prestado

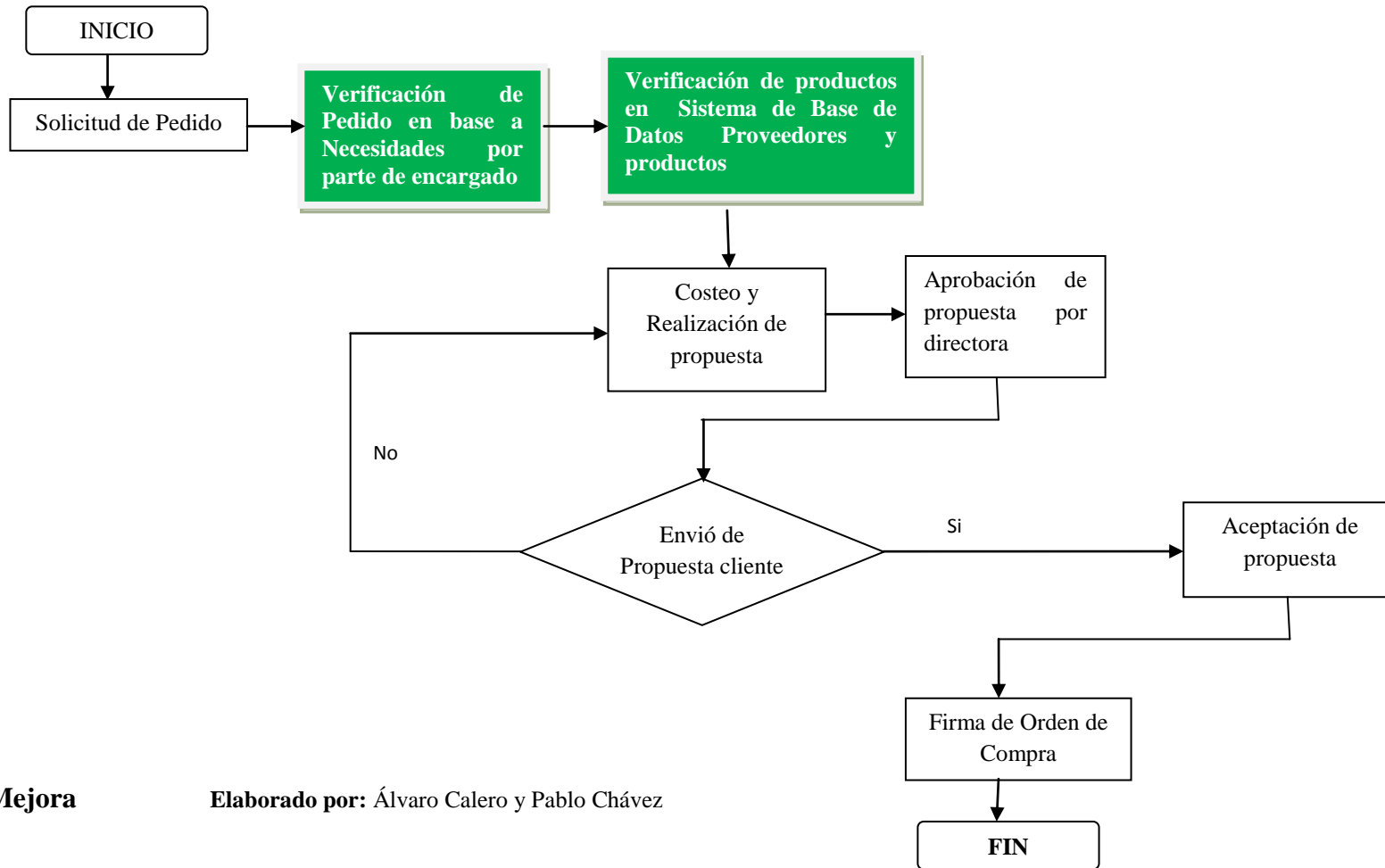
3.1.8.4 FASE IV diseño del modelo de Gestión

En esta Fase se mostrara el nuevo modelo de Gestión propuesto para la empresa Kemar International mediante el método de flujogramas.

Resultados esperados

- ❖ Aumentar la eficiencia en los procesos que conforman la empresa con el nuevo modelo presentado.

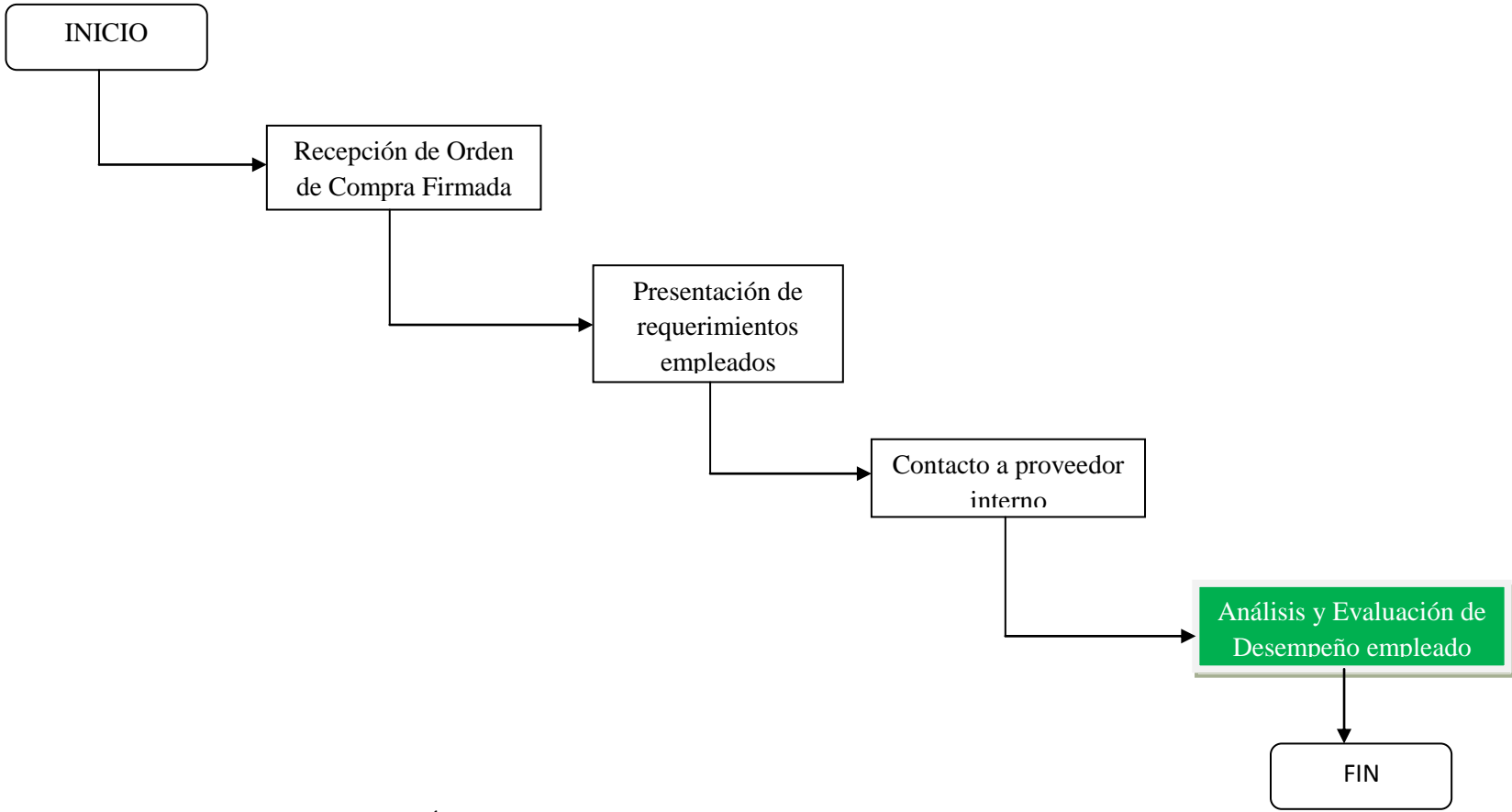
Gráfico No 30: Flujograma nuevo proceso de Solicitud y Pedido



Mejora

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 31: Flujograma nuevo Proceso Administrativo



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 32: Flujograma nuevo Proceso de Importación

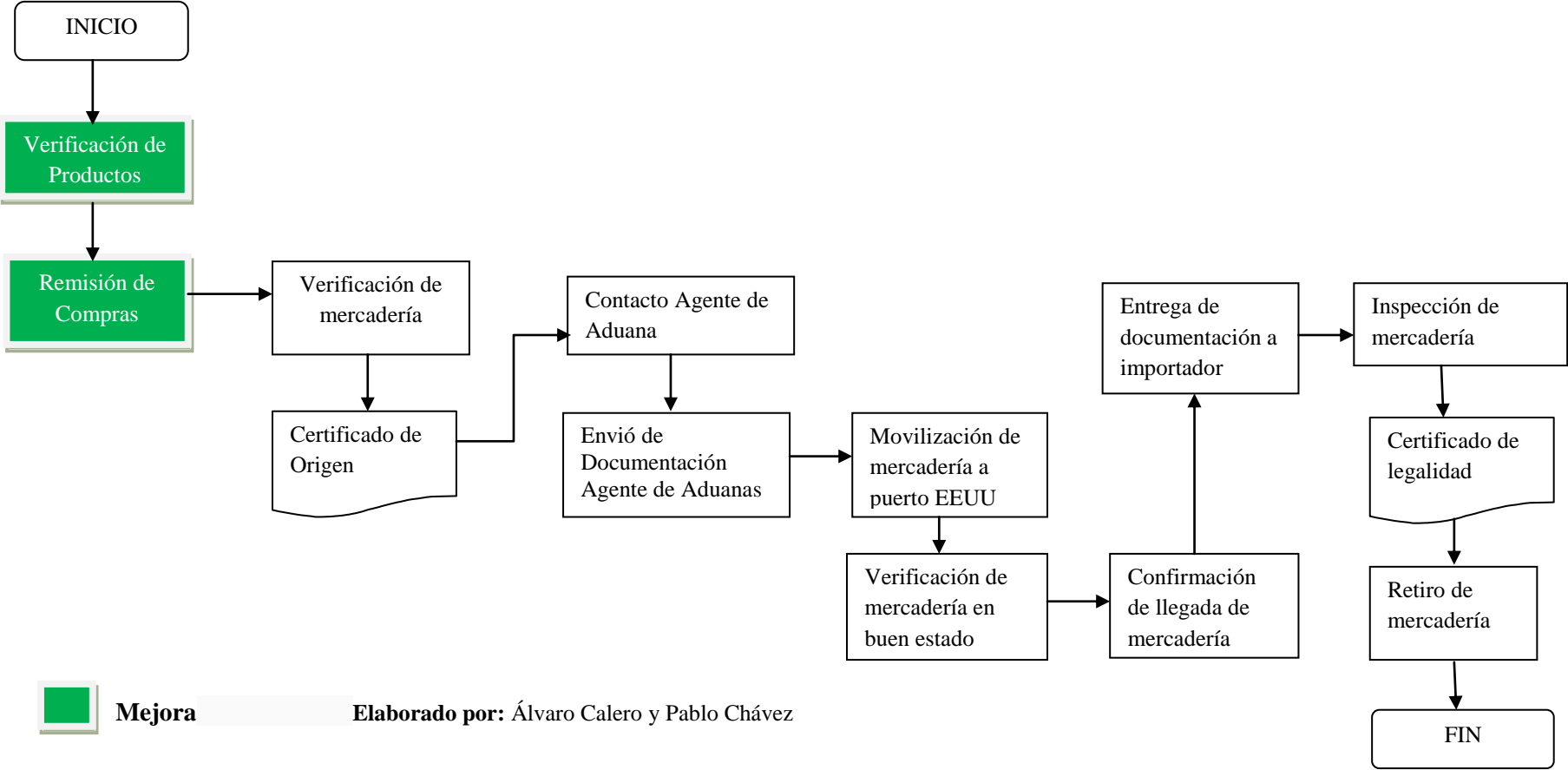
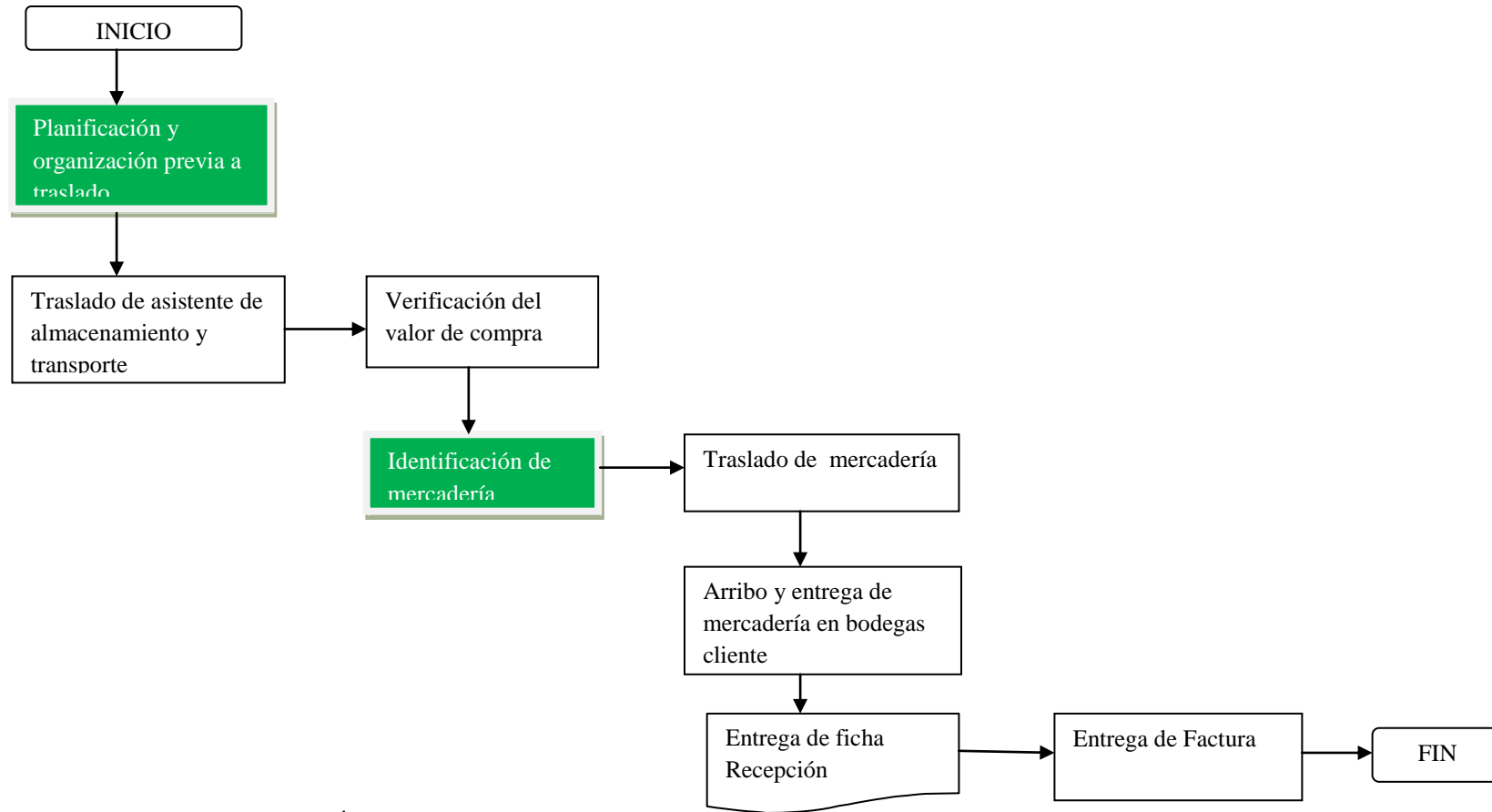


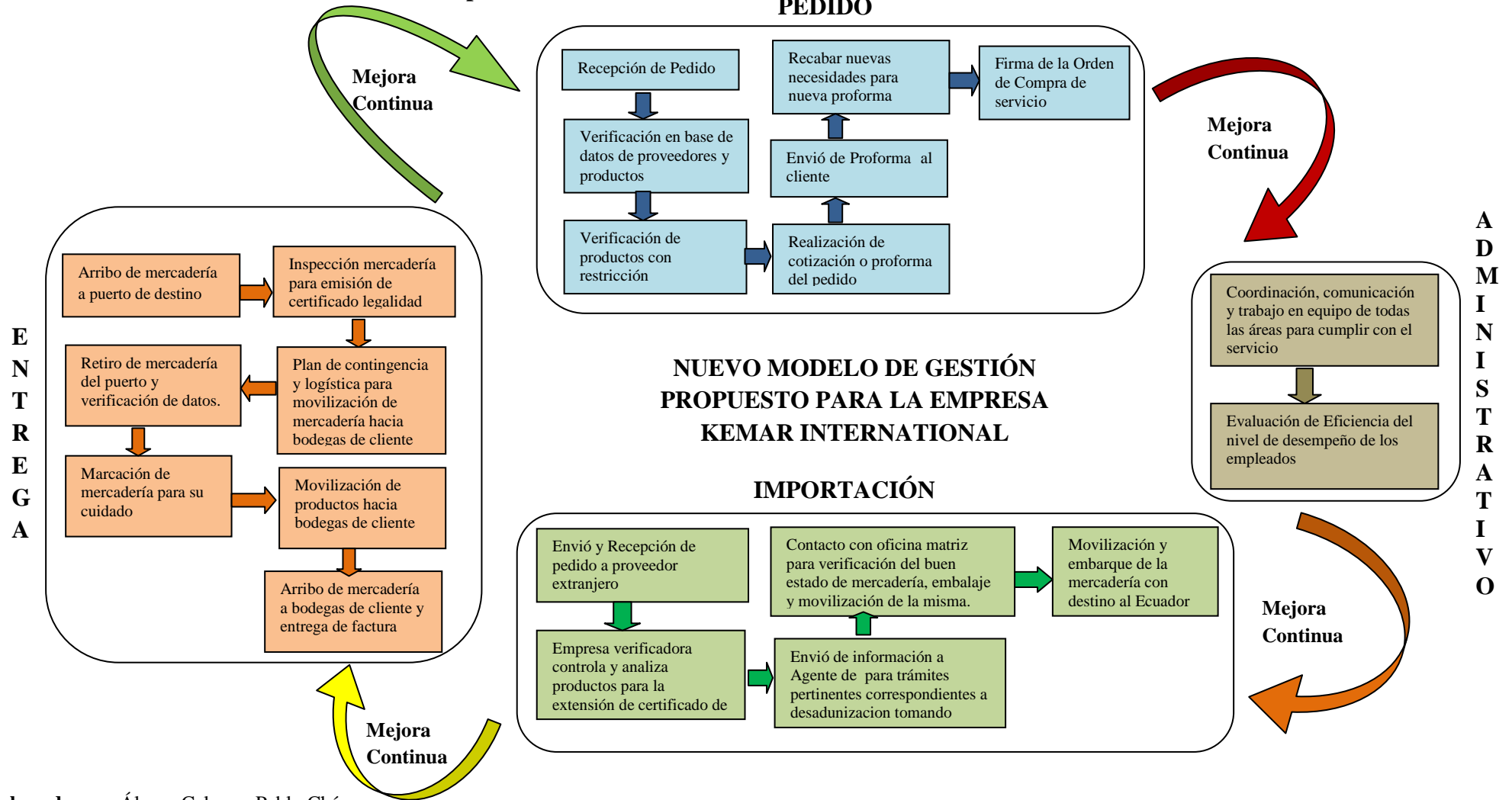
Gráfico No 33: Flujograma nuevo Proceso de Entrega



Mejora

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Gráfico No 34: Modelo de Gestión Propuesto



Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

3.9 Análisis Financiero

Tabla No 28: Balance General

KEMAR INTERNATIONAL ECUADOR			
BALANCE GENERAL			
AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Caja y Bancos	13396,9	Proveedores	40401,64
Cuentas por cobrar clientes	73070,77	Empleados, beneficios , IESS	4728,14
Empleados	53,24	IESS	1214,17
Otras cuentas por cobrar	15418,32	Impuestos por pagar	8005,98
Importaciones en tránsito	142431,74	Tarjetas de crédito	4346,3
Impuestos	34812,3		
Gastos pagados por anticipado	940,98	TOTAL PASIVO CORRIENTE	58696,23
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	280124,25	PASIVOS LARGO PLAZO	
ACTIVO FIJO		Préstamos (Instituciones Financieras)	0
Equipo de computo	4942,67	Préstamos socios y familiares	219543,18
Muebles y Enseres	20225,44	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	219543,18
Vehículos	41059,69	TOTAL PASIVO	278239,41
Equipos de Oficina	5625,19	PATRIMONIO	
Edificios	79464,29	Capital Inicial	57779,3
(-) Depreciación acumulada	-37740,49	Utilidades acumuladas	89844,39
TOTAL ACTIVO FIJO	113576,79	Utilidad / Perdida presente ejercicio	32162,06
TOTAL ACTIVOS	393701,04	TOTAL PATRIMONIO	-115461,63
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-393701,04

Fuente: (Kemar, 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Tabla No 29: Estado de Pérdidas y Ganancias

KEMAR INTERNATIONAL ECUADOR		
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		
DEL 01 DE ENERO AL 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2012		
VENTAS		
Ventas Locales	257711,04	
TOTAL VENTAS		257711,04
COSTO DE VENTAS		
Importaciones de materiales	-182159,69	
TOTAL COSTO DE VENTAS		-182159,69
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		75551,35
OTROS INGRESOS		
Intereses ganados cuenta de ahorros	15,58	
Utilidad en venta de activos fijos	10764,77	
Otros Ingresos	331,99	
TOTAL OTROS INGRESOS		11112,34
TOTAL INGRESOS		86663,69
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
(-)Sueldos y sobretiempos	51234,08	
(-)Comisiones		
(-)Aporte patronal	6219,88	
(-)Décimo tercero y décimo cuarto	5757,72	
(-)Fondos de Reserva	4035,81	
(-)Vacaciones	285,26	
(-)Honorarios profesionales	6300	
(-)Mantenimiento oficina	1498,32	
(-)Mantenimiento vehículo	4456,64	
(-)Arriendo	1815,22	
(-)Seguro vehículo	1032,55	
(-)Seguro médico	3762,75	

(-)Suministros de oficina	904,84	
(-)Transporte movilización parqueos	27,8	
(-)Correos	41,54	
(-)Gastos de gestión	1293,32	
(-)Publicidad y Propaganda		
(-)Telefonía	1317,64	
(-)Internet	2528,1	
(-)Gastos legales	89,71	
(-)Impuestos y contribuciones	473,45	
(-)Gastos de viaje	4263,75	
(-)Servicios básicos (agua, luz)	914,86	
(-)Suministros de cafetería	255,5	
(-)Impuesto a la salida de divisas	4760,85	
(-)Gastos misceláneos	804,53	
(-)TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS		104074,12
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		
Depreciaciones	11836,71	11836,71
GASTOS FINANCIEROS		
(-)Intereses en préstamos y tarjetas de crédito	35,09	
(-)Servicios Bancarios	1670,36	
(-) TOTAL GASTOS FINANCIEROS		1705,45
GASTOS NO DEDUCIBLES		1209,47
(-)Intereses y multas	25,51	
(-)Retenciones asumidas	0	
(-)Gastos no deducibles	1183,96	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		118825,75
RESULTADO DEL PERIODO		-32162,06

Fuente: (Kemar, 2012)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

3.9.1 Aplicación de fórmulas financieras

Razones de Liquidez

Capital de Trabajo= Activo Circulante – Pasivo Circulante

Capital de Trabajo= (280124,25-58696,23)= **221428,02**

- ❖ La inversión neta en recurso circulante que tiene la compañía en el mercado es de \$ 221428, inversión y financiamiento que se ha realizado a corto plazo

Razón Circulante=
$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razón Circulante= 280124,25/58696,23= **4,78**

- ❖ Se refleja que por cada unidad de financiamiento que tiene la empresa, se tienen \$ 4.77 en inversión a corto plazo.

Prueba Súper Acida=
$$\frac{(\text{Efectivo y Equivalente de Efectivo} + \text{Cuentas por Cobrar})}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Prueba Súper Acida= (13396,9+73070,77+53,24+15418,32)/ 58696,23=**1,736**

- ❖ Se refleja que por cada unidad monetaria de efectivo o circulante existe \$ 1.73 de deuda a corto plazo.

Razón de Fondo de Maniobra=
$$\frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Total Activo}}$$

Razón de Fondo de Maniobra= 221428,02/ 393701,04= **0,562**

- ❖ Se refleja que por cada unidad monetaria de inversión neta en recursos circulantes, existe \$ 0.56 de inversión total.

Razones de Apalancamiento

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razón de Endeudamiento} = 278239,41 / 393701,04 = \mathbf{0,706}$$

- ❖ Se refleja que el 71% de la inversión total de la empresa es financiada por terceros.

$$\text{Razón de Apalancamiento Interno} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Pasivo}}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Interno} = -115461,63 / -278239,41 = \mathbf{0,414}$$

- ❖ Se refleja que por cada unidad monetaria tomada de terceros \$ 0.41 han sido aportados al financiamiento de la inversión.

$$\text{Razón de Apalancamiento Externo} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

$$\text{Razón de Apalancamiento Externo} = 278239,41 / 115461,63 = \mathbf{2,40}$$

- ❖ Se refleja que por cada unidad monetaria provista por los accionistas \$ 2.40 han sido de fuera del negocio como financiamiento.

Razones de Actividad o Gerencia

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = \frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 360)}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = 31875238,8 / 257711,04 = \mathbf{123,69}$$

- ❖ Se refleja que la gestión de cobro demora aproximadamente 123 días para recuperar el dinero de las ventas.

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Rotación Cuentas por Cobrar} = 257711,04/31875238,8 = \mathbf{0,0080}$$

❖ No existe la rotación de cuentas por cobrar, las ventas a crédito son excesivas.

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

$$\text{Rotación de Activo Fijo} = 257711,04/113576,79 = \mathbf{2,269}$$

❖ Se refleja que la empresa genera \$ 2.27 por cada unidad monetaria de inversión de activos fijos.

$$\text{Rotación de Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rotación de Activo Total} = 25711,04/393701,04 = \mathbf{0,654}$$

❖ Se refleja que la empresa genera \$ 0.65 por cada unidad monetaria de inversión en activos totales.

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = 257711,04/221428,02 = \mathbf{1,163}$$

❖ Se refleja que las ventas son \$ 1.16 en relación a cada unidad monetaria de la inversión en recursos a corto.

Índices de Rentabilidad

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = 75551,35/257711,04 = \mathbf{0,293}$$

- ❖ Se refleja que el 29% de los ingresos permitirán cubrir costos operativos e impuestos que se van a generar dentro del periodo.

$$\text{Margen de Utilidades en Operaciones} = \frac{\text{Utilidad en Operaciones}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidades en Operaciones} = 75551,35/257711,04 = \mathbf{0,293}$$

- ❖ Se refleja que la empresa genera \$ 0.29 de utilidad antes de los gastos operacionales.

$$\text{Margen de Utilidad antes de Impuesto} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuesto}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad antes de Impuesto} = -32162,06/257711,04 = \mathbf{-0,124}$$

- ❖ Se refleja que la empresa genera \$ 0.12 por cada unidad monetaria en la generación de operaciones.

3.9.2 Análisis financiero del modelo de gestión

- ❖ De acuerdo a lo establecido en el análisis financiero de los resultados del año 2012 en la empresa Kemar International, podemos afirmar, que el modelo de gestión que se desea incorporar requiere de una inversión adicional para poder aplicarlo.
- ❖ La empresa cuenta con \$ 22.1428,02, de circulante el cual se encuentra invertido en el mercado ecuatoriano y es lo que le permite llevar a cabo sus operaciones de manera normal, de este valor se debería designar un porcentaje para la incorporación de nuevo personal, capacitaciones y un nuevo sistema que permita

mejorar las actividades en sus procesos, siendo un valor alto el capital de trabajo en relación al número de trabajadores, la empresa está en la capacidad de invertir en estos elementos planteados como alternativas de mejora en el modelo de gestión.

- ❖ La inversión a corto plazo que tiene Kemar International es cuatro veces más que su financiamiento, la empresa debe tomar en cuenta la inversión a largo plazo la cual contribuya al desarrollo de sus procesos, al invertir en elementos que se plantean en el modelo de gestión permitirá el crecimiento constante de la compañía a futuro.
- ❖ La compañía cuenta con una deuda a corto plazo adecuada, por lo que le permite pensar en solicitar nuevos créditos que permitan afianzar sus potencialidades e incorporar nuevos procedimientos que faciliten y mejoren sus actividades.
- ❖ Del total de recursos circulantes con los que cuenta la empresa el 56% corresponde a la inversión total, nivel que puede ser incrementado para invertir en la incorporación del nuevo modelo, tomando en cuenta que lo adecuado en inversión total es el 65% del capital de trabajo.
- ❖ La inversión en el nuevo modelo de gestión permitirá que en el futuro la empresa pueda financiar sus operaciones por sus propios medios, en estos momentos se tiene un serio problema al ser financiada en un 71% por terceros, además que de ese financiamiento solo el 41% ha sido destinado a la inversión nueva, y el 42% de lo aportado por los accionistas también proviene de fuentes de financiamiento, es decir la empresa cuenta con deudas significativas.
- ❖ La empresa debe incorporar de manera urgente una política que regule sus ventas a crédito, fuente principal del problema de endeudamiento que al momento mantiene, de acuerdo al análisis financiero efectuado la compañía tarda 4 meses en recuperar el dinero de las ventas, tiempo excesivo, lo cual dificulta que el flujo de efectivo sea regular durante todos los meses. El nuevo modelo de gestión

propone una política la cual incorpore un departamento dedicado a las actividades de cobranza junto a una política de crédito.

- ❖ Por otra parte los activos fijos adquiridos por la compañía, están generando productividad, por lo que la empresa debe buscar nuevas formas de inversión y mejorar sus procedimientos. Esto le permitirá además dar valor a la compañía e incrementar las ventas que en estos momentos se encuentran muy por debajo de lo establecido en el presupuesto anual, es decir, \$ 1,16 por \$ 1 invertido en recursos a corto plazo. El modelo de gestión busca incrementar las ventas mediante nuevos procedimientos establecidos e incorporados.

3.10 Desarrollo de políticas para el buen funcionamiento para la Empresa Kemar International.

Las políticas incorporadas son reglas que deben seguirse dentro de Kemar International para la consecución de logros que beneficiaran a todo el equipo de trabajo.

Las buenas prácticas son el elemento fundamental para hacer de una empresa exitosa.

Todas estas se unen a la política de calidad previamente establecida.

1. Normar las actividades de importación para cumplir con los objetivos propuestos en el modelo de gestión diseñado.
2. La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes
3. Realizar todo trabajo con excelencia es decir brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes.
4. Alcanzar los objetivos propuestas al traducirlos en términos monetarios y tener una posición financiera sólida.
5. Mantener las relaciones con clientes, proveedores y colaboradores en un clima de confianza.
6. La compañía se enfoca en la constante adquisición de conocimientos por parte de todo el equipo de Kemar International con el fin de utilizar esos conocimientos de importación, mercado, servicio y negociación en beneficio de nuestros clientes.

Logrando un equipo humano de calidad, motivado, formado e implicado en el negocio para impulsar su eficacia como ventaja competitiva.

7. Ofrecer a los empleados seguridad, armonía en el trabajo, dar siempre un trato justo y velar por el bienestar de nuestro equipo de trabajo.
8. La compañía impulsará los valores de honestidad, respeto, confidencialidad y adhesión a las políticas hacia todos los que conforman Kemar International.
9. Proteger la información estratégica de la compañía, niveles de acceso y confiabilidad.
10. Mejorar las políticas de cobro de cuentas por cobrar para generar mejor liquidez en la empresa.

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

4.1 Antecedentes

Una vez que se ha realizado el Modelo de Gestión para la empresa Kemar International se procede a realizar un resumen Ejecutivo de todo lo realizado, para su posterior presentación a todos los directivos de la empresa.

4.2 Escenario de aplicación

El cliente “**PETROAMAZONAS EP**” con **RUC 176815388001** contacta a Kemar International, el cliente desea importar desde los Estados Unidos, 2 galones de pintura Sigmacover 280 Universarsal Pimer “**SIGMA**”PN 7417 para mantenimiento pintura de motores WARTSILA EPF, y 2 galones de Thinner Poliuretano “**SIGMA**” PN 21-06 para mantenimiento pintura de motores WARTSILA EPF. Un responsable de Kemar International se dirige las oficinas de PETROAMAZONAS EP , ubicada en la Av. Naciones Unidas E-7-95 y Av. De los Shyris con la finalidad de recabar todos las características de los productos solicitados y que el pedido este acorde con los requerimientos

Beneficio: CONFIABILIDAD se da un servicio personalizado al cliente.

El responsable luego de recoger las necesidades del pedido con el cliente entrega la información recopilada al Jefe de Importaciones, procederá a la verificación directa en el Sistema de BASE DE DATOS DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS, para ver la disponibilidad del producto, al mismo tiempo que el Asistente de Importaciones realiza la verificación de los productos solicitados puedan tener alguna restricción en el País.

Beneficio: AGILIDAD contacto con proveedores es directo.

Se realiza la proforma con el costo total correspondiente a los productos solicitados, y la aprobación de la misma, en el caso que no se encuentre la directora el responsable de este proceso será el Jefe Administrativo.

Item	Dest.	Cód. Item	Descripción	Cant.	UNID.	Precio Unit.	Sub Total	Iva 12%	Total	Fecha Pactada
1	EPF	62700902 - 1	PINTURA, SIGMACOVER 280, UNIVERSAL PRIMER, "SIGMA" PN. 7417, PARA MANTENIMIENTO PINTURA DE MOTORES WARTSILA EPF Fabr: SIGMA Part#: 7417 Req: 19551 Linea Req: 34 Cta/Atp: AS-05000-0501-0000-000000-00-00-00 Nota de Línea de Cotización PN SG280 / SIGMACOVER 280 / YELLOW GREEN	2	GAL	99.01	198.02	23.76	221.78	07-Feb-13
2	EPF	62800864 - 1	THINNER, POLIURETANO, "SIGMA" PN. 21-06, PARA MANTENIMIENTO PINTURA DE MOTORES WARTSILA EPF Fabr: SIGMA Part#: 21-06 Req: 19551 Linea Req: 39 Cta/Atp: AS-05000-0501-0000-000000-00-00-00 Nota de Línea de Cotización PN 21-06 / SIGMA THINNER POLIURETANO	2	GAL	57.30	114.60	13.75	128.35	07-Feb-13
								TOTAL OC CON IVA:	350.13	
								TOTAL OC SIN IVA:	312.62	

❖ **Beneficio SEGURIDAD** la proforma debe ser realizado y revisada de manera oportuna.

Envío de proforma al cliente para su aceptación o rechazo, en caso de haber alguna irregularidad el responsable de Kemar International se dirigirá nuevamente donde el cliente para tomar las observaciones correspondientes y proceder a realizar una nueva oferta en base a los cambios recolectados.

❖ **Beneficio: COMPROMISO** se satisface al cliente con la finalidad de no perder pedidos y cumplir con las necesidades y exigencias demandadas.

Finalmente se procede a la firma de la Orden de Compra.

El Jefe Administrativo es el encargado de comunicar las actividades a cada uno de los empleados para que los mismos procedan a la realizar cada una de las actividades que les corresponden, para que al final del el mismo se encargara de realizar la evaluación

de eficiencia de los trabajadores con la finalidad de verificar que las actividades designadas se hayan cumplido, de haber deficiencias en las actividades se analizan errores y se toman medidas correctivas para futuras ocasiones, además que será el encargado se suministra todos los materiales para que los funcionarios puedan desempeñar sus tareas.

❖ **Beneficio: RESPONSABILIDAD, tanto la empresa como los funcionarios cumplen con sus funciones.**

Una vez receptada la orden de compra enviada por PETROAMAZONAS EP, el jefe de importaciones confirma a los proveedores en el exterior y empieza el trámite para la importación de 2 galones de Thinner Poliuretano “SIGMA” PN 21-06 para mantenimiento pintura de motores WARTSILA EPF cumpliendo con todo lo especificado en el pedido.

❖ **Beneficio: EXTENSIÓN DE RELACIONES COMERCIALES, Kemar International tiene un contacto directo con el proveedor, esto genera que sus relaciones se extiendan y se puedan llegar a nuevos acuerdos que permitan negociaciones exitosas.**

Se contrata a la verificadora “FELVENZA S.A”, esta analiza y verifica los productos que se van a importar, sino existen irregularidades se otorga el certificado de origen, requisitos que será presentando en la Aduana para la salida de los productos desde los EEUU.

El asistente de importación contacta a “L&C GROUP” Agente de Aduana, cuya responsabilidad es de generar todos los trámites de legales y desaduanización de mercadería, Kemar International envía la información de la importación y realiza un seguimiento de que todos los trámites se estén realizando en función al tiempo de entrega, se recibirán copias de los documentos que han sido tramitados como respaldo para la importación, para liberar la carga de puerto se recibirá el BL como documento original, no existe ningún otro documento que pueda liberar las mercadería.

- ❖ **Beneficio: CONFIABILIDAD, Kemar International trabaja en coordinación y realizando un seguimiento constante de todas las actividades previas y actuales de la importación de la mercadería.**

Se contacta a la oficina matriz en Houston Texas, para que verifique que la movilización de la mercadería adquirida se la realice en los tiempos indicados, y constatar que la misma este en buenas condiciones, el responsable de esta actividad es el jefe de bodega de la matriz, el cual también pondrá cuidado que el embalaje se lo realice de acuerdo a lo establecido en la aduana.

Se embarca la mercadería y se la dirige hacia el Ecuador, el momento que la carga llega, un costumer services es el encargado de informar a PETROAMAZONAS EP, que su mercadería está lista, y se confirma la entrega de la documentación para su retiro.

Luego de entregada la documentación original, realizan la inspección de la mercadería y se otorga el certificado de legalidad por autoridades ecuatorianas, listo esto la mercadería es entregada.

- ❖ **Beneficio: PROCESOS ESTRUCTURADOS, se cuentan con procesos detallados que dirigen todas las actividades que se deben realizar.**

Previamente se tiene listo un plan de contingencia y logística contra imprevistos durante la movilización de la mercadería y que esta llegue en buen estado además de ya tener listo toda la logística concerniente para la movilización de la mercadería con el asistente de almacenamiento y transporte

- ❖ **Beneficio PREVENCIÓN Y ORDEN, para evitar inconvenientes en la última etapa antes de la entrega del pedido al cliente.**

A continuación se procede a retiro de la mercadería, al mismo tiempo que el asistente de almacenamiento y transporte tiene que verificar el valor de compra y que todos los datos correspondan al cliente dueño del pedido, de la misma manera se procede a la

marcación de la mercadería cuya finalidad es el resguardo de la integridad de la misma para que esta sea tratada con cuidado y evitar el maltrato durante el embarque.

Para la movilización de la mercadería se debe tener bien en cuenta las fechas máximas de entrega, y por nada se podrá violar o se podrá disponer de la mercadería para su movilización en transporte que no haya sido asignado por el cliente, de no ser así y el transporte corre por parte de Kemar International es que se debe tener muy en cuenta los tiempos máximos de entrega, al momento que esta llega al lugar de destino el asistente de logística y transporte entrega la ficha de recepción de mercadería y la entrega de factura correspondiente para su posterior pago por el servicio. Es así que finaliza todos los procesos para dar un mejor servicio al cliente.

4.3 Presentación

La presentación ejecutiva del proyecto desarrollado por los autores tiene la finalidad de mostrar el proyecto propuesto para los directivos de la empresa Kemar International.

4.4 Recomendaciones por parte de los Diseñadores.

1. Profundizar en el análisis financiero, y exponer un presupuesto real
2. Crear pautas para dar seguimiento cuando el modelo sea aplicado.
3. Garantizar que la información recopilada en el proyecto sea de uso exclusivo de Kemar International.

4.5 Informe de la Presentación

De acuerdo a lo establecido en el Proyecto de Tesis de Grado para la obtención del título de Ingeniero Comercial en la Universidad Politécnica Salesiana, elaborado por los señores Álvaro Fabricio Calero Sánchez y Pablo Fernando Chávez Guerra y cuyo tema lleva por nombre “DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS DEDICADAS A LA IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE REPUESTOS Y ACCESORIOS PARA LA INDUSTRIA PETROLERA CASO KEMAR

INTERNATIONAL LLC”, se realizó una presentación a los representantes legales de la Empresa del proyecto elaborado.

La presentación se llevó a cabo el día viernes 01 de marzo del 2013 en las instalaciones de Kemar International LLC, con la presencia de los representantes legales, la Señora Mariola Guerra Alomoto, el Señor, Edgar Guerra Rojas, la señorita Bianca Olmedo Jefe de importaciones, y los señores Álvaro Calero y Pablo Chávez, autores del proyecto de tesis de grado.

A las 11:00 am luego de realizar un saludo cordial y agradecer a los asistentes por todo el apoyo brindado durante el proyecto se da inicio a la presentación, la cual incluye:

- 1. Cadena de Valor de Kemar International LLC.**
- 2. Análisis del Entorno**
 - 2.1. Análisis Interno**
 - 2.2. Análisis Externo**
- 3. Matriz FODA**
 - 3.1. Potencialidades**
 - 3.2. Limitaciones**
- 4. Estrategias para afianzar potencialidades y disminuir limitaciones.**
- 5. Matriz de Riesgos**
- 6. Diseño de Modelo de Gestión.**
 - 6.1. Ámbitos de Aplicación**
 - 6.2. Aspectos generales**
 - 6.3. Características**
 - 6.4. Criterios**
 - 6.5. Filosofía**
 - 6.6. Metodología**
 - 6.7. Ventajas**
 - 6.8. Fases del Modelo de Gestión**
- 7. Modelo de Gestión Kemar International LLC.**

Todos los temas planteados son expuestos en coordinación por los autores con ideas claras y concisas, tomando en cuenta tiempo y dificultad del tema.

La exposición es muy bien asimilada por los asistentes, se cumplen con las expectativas y objetivos planteados al inicio de la presentación.

Las críticas son buenas y se nos aclara que la transición hacia el nuevo modelo se lo va a realizar de manera progresiva tomando en cuenta las necesidad que se vayan dando en el futuro, no se puede realizar un cambio radical en un solo proceso, aunque la propuesta agregue valor a las actividades.

A las 12:30 pm se da por terminada la presentación, sin antes agradecer por la atención prestada, al final se comparten bocaditos y bebidas.

CONCLUSIONES

- ❖ Se recopilaron elementos teóricos a través de fuentes bibliográficas las cuales permitieron tener los conocimientos necesarios para el desarrollo de la propuesta planteada en el proyecto de tesis.
- ❖ Se elaboró el diagnóstico de la situación actual de la empresa Kemar International, el análisis se enfocó en los elementos primordiales para el funcionamiento de la compañía, es decir, se realizó un análisis de los factores tanto internos y externos mediante el uso de la Matriz FODA para determinar las potencialidades y limitaciones de la compañía, además, se realizó una matriz de riesgos la cual permitió conocer los niveles de riesgo de las actividades que desempeña la compañía previamente determinadas a través de la cadena valor.
- ❖ Se diseñó un modelo de gestión para la empresa Kemar International, siendo base fundamental la investigación de conceptos teóricos, se tomó en cuenta además, el análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa; el modelo de gestión propuesto fue elaborado en 4 fases, la primera, determinar los procesos existentes, como segunda fase se determinó las deficiencias de cada proceso, continuando con la tercera fase, la presentación de los nuevos procesos con las mejoras hechas, eliminando las deficiencias antes encontradas, para finalmente terminar con la elaboración del nuevo modelo de gestión que se deberá llevar a cabo con bases en los criterios efectuados por los diseñadores de este proyecto.
- ❖ Se realizó un análisis financiero de la compañía a través de índices financieros reconocidos y válidos, mediante este análisis se pudo determinar que para la incorporación del modelo propuesto, la empresa debe realizar una inversión adicional, además se identificaron falencias financieras como el exceso en cuentas por cobrar, que se convierte en una limitante al momento de proponer mejoras,
- ❖ Se recopiló información concerniente al modelo de gestión elaborado por los expositores, se emitió un informe del proyecto diseñado durante un escenario de aplicación, para los representantes de Kemar International, en el cual se muestra

los beneficios posibles que se puede obtener de la investigación, para concluir con un informe detallado de cada una de las actividades desempeñadas.

RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda ratificar e investigar nuevas bases teóricas que permitan mejorar el proyecto a corto y largo plazo.
- ❖ Se recomienda verificar y actualizar las estrategias planteadas para el desarrollo de las potencialidades y disminución de las limitaciones, tomando en cuenta los riesgos a los cuales se exponen las actividades y necesidades que se presentan a través del tiempo, tomar medidas de prevención, planificación y control para un buen mejor manejo de recursos y talentos.
- ❖ Se recomienda a los ejecutivos de la empresa estudiar el modelo de gestión diseñado por los investigadores y empezar a implementarlo en un periodo no mayor a 6 meses, con el fin de mejorar la eficiencia en sus procesos administrativos a corto plazo y realizar un seguimiento continuo de las actividades que desempeñan los trabajadores con la finalidad de la verificación del cumplimiento de las mismas.
- ❖ Se recomienda establecer nuevas políticas de crédito con los clientes, debido a que el recaudo por ventas brutas se lo hace en periodos muy largos y debido a esto la compañía no cuenta con la liquidez adecuada que le permita realizar nuevas inversiones que mejoren sus procesos ni tampoco dar apoyo a nuevos proyectos e investigaciones con el mismo fin..
- ❖ Se recomienda dar apertura a las recomendaciones presentadas en el proyecto de investigación de tesis, con el fin de que los representantes lo puedan analizar y tomar decisiones acerca de su gestión administrativa actual.

LISTA DE REFERENCIAS

Aristoteles. (A/C). *En el Fondo de mi Mente*. Recuperado el 2012, de <http://frankdasblog.wordpress.com/2006/12/31/aristoteles-y-la-excelencia/>

Barranzuela, S. (s.f.). *Mecanismos para arancelarios del Comercio*. Recuperado el 2012, de www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/soledadbarranzuela/mecanismos-para-arancelarios-del-comercio>

Barranzuela, S. (s.f.). *slideshare*. Recuperado el 2012, de www.slideshare.net: <http://www.slideshare.net/soledadbarranzuela/mecanismos-para-arancelarios-del-comercio>

Bohlander, G. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: Learning.

Caceres Novillo, I. G. (Marzo de 2007). Implementación de un sistema de gestión de calidad en los procesos de Importación de la empresa Karglock Trade Service S.A. Quito, Pichincha, Quito.

CAE. (s.f.). AIR WAYBILL.

CAE. (s.f.). Conocimiento de Embarque.

Camacho Castellanos, J. C. (2009). *Marketing de Servicios*. Edición Electronica.

Chavez Guerra, F. R. (2012). Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos. *Clirsén Maps* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Chuquisengo, R. (Septiembre de 2008). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado el 2012, de www.gerencie.com: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

Churchill, W. (1952).

Cobra, M. *Marketing de Servicios*. McGraw Hill.

Colombia, U. N. (Marzo de 2010). *Definición de Modelo*. Recuperado el 2012, de www.virtual.unal.edu.co: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

Cornejo, M. A. (2006). *Enciclopedia de la Excelencia tomo II*. Mexico D.F.: Grijalva.

Díaz, M. I., Mota, J., & Tovar, J. (Octubre de 2008). *Gestión y Tecnología*. Recuperado el 2012, de www.johanatov.blogspot.es: <http://johanatov.blogspot.es/>

Ecuador, A. N. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión*. Quito.

Ecuador, B. C. (2011). *Evolución de las Importaciones Ecuatorianas*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Faicán Hidalgo, A. N. (11 de Octubre de 2011). *Todo comercio exterior*. Recuperado el 2012, de www.comunidad.todocomercioexterior.com.ec: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/forum/topics/u-son-barreras-arancelarias>

Glacius. (Noviembre de 2009). *Buenas tareas*. Recuperado el 2012, de www.buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Que-Se-Entiende-Por-Control-Interno/65987.html>

Guaranda Mendoza, W. (s.f.). *Apuntes sobre la explotación petrolera en el Ecuador*. Recuperado el 2012, de <http://www.inredh.org>: http://www.inredh.org/index.php?option=com_content&view=article&id=288:explotacion-petrolera

Guerra, A. (Octubre de 2012). Descripción de Kemar International. (A. Calero, & P. Chavez, Entrevistadores)

Guerra, M. (Octubre de 2012). Descripción de Kemar International. (P. Chavez, Entrevistador)

Guerra, M. (Octubre de 2012). Estatutos Kemar International. (A. Calero, & P. Chávez, Entrevistadores)

Jimenez, P. (24 de Octubre de 2007). *Ensayo de Administración Gerencia y Gestión*. Recuperado el 2012, de www.facsoagg2007.blogspot.com: <http://facsoagg2007.blogspot.com/2007/10/ensayo-de-administracin-gerencia-y.html>

Kemar. (2012). *Estados Financieros*. Quito.

Laborda Castillo, L. (2004). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valleta.

Lovelock, C., & Lichen, W. (2009). *Marketing de Servicios*. Mexico: Pearson Educación.

Lugmania, F. (Noviembre de 2011). *Catedra Marketing de Servicios* Universidad Politécnica Salesiana. Quito, Pichincha, Ecuador.

Paz, L. (Junio de 2010). *Buenas Tareas*. Recuperado el 2012, de www.buenastareas.com: http://www.buenastareas.com/ensayos/Mecanismos-De-Negociacion-Del-Comercio-Exterior/419516.html

Perez, S. *Modelos de Analisis y Planificación*.

Proceso de Importación. (17 de Agosto de 2007). Recuperado el 2012, de [www.procesodeimportacion.blogspot.com: http://procesodeimportacion.blogspot.com/2007/08/proceso-de-importacion-facil-y-rapido.html](http://procesodeimportacion.blogspot.com: http://procesodeimportacion.blogspot.com/2007/08/proceso-de-importacion-facil-y-rapido.html)

Reatiga Almeida, Y. K. (10 de Mayo de 2011). *Concepto de gestión empresarial*. Recuperado el 2012, de [www.senagempresarial.blogspot.com: http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-de-gestion-empresarial_10.html](http://senagempresarial.blogspot.com: http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-de-gestion-empresarial_10.html)

Retiaga Almeida, Y. K. (2011). *Concepto de Gestión Empresarial*. Recuperado el 2012, de [www.senagempresarial.blogspot.com: http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-de-gestion-empresarial_10.html](http://senagempresarial.blogspot.com: http://senagempresarial.blogspot.com/2011/05/concepto-de-gestion-empresarial_10.html)

Romero, J. (31 de Agosto de 2012). *Control Interno y sus 5 componentes según COSO Committe of Sponsoring Organizations of the treadway Commission*. Recuperado el 2012, de www.gestiopolis.com: http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/control-interno-5-componentes-segun-coso-committee-of-sponsoring-organizations-of-the-treadway-commission.htm

Sánchez, C. (14 de Diciembre de 2010). *La Negociación*. Recuperado el 2012, de [www.lanegociacion.wordpress.com: http://lanegociacion.wordpress.com/2010/12/14/la-negociacion-y-sus-areas-de-aplicacion/](http://lanegociacion.wordpress.com: http://lanegociacion.wordpress.com/2010/12/14/la-negociacion-y-sus-areas-de-aplicacion/)

Schettini Neira, G. (s.f.). *Contenedores, Envases y Embalajes, Unitarización*. Recuperado el 2012, de [Prompex.gob: http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=7EE011D1-D872-4C6A-9E06-209019195302.PDF](http://www.prompex.gob.pe: http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=7EE011D1-D872-4C6A-9E06-209019195302.PDF)

Tisoy, L., Sevilla, C., & Dos Santos, V. (2012). *Pinturas y Recubrimientos Anticorrosivos*. Recuperado el 2012, de www.slideshare.net: http://www.slideshare.net/sevilla_carlos2004/recubrimientos-anticorrosivos

URL. (s.f.). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 2012, de www.aduana.gob.ec: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

URL. (s.f.). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el Julio de 2012, de www.aduana.gob.ec: http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

URL. (s.f.). *Aduana del Ecuador*. Recuperado el 2012, de www.aduana.gob.ec:www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

URL. (s.f.). *Aduana precua*. Recuperado el 2012, de [www.aduanaprecua.com: http://www.aduanaprecua.com/conceptos.htm](http://www.aduanaprecua.com:www.aduanaprecua.com/conceptos.htm)

URL. (s.f.). *Analisis de Riesgos*. Recuperado el 2012, de [www.es.scribd.com: http://es.scribd.com/doc/29451662/Matriz-de-riesgo-2](http://es.scribd.com:www.es.scribd.com/doc/29451662/Matriz-de-riesgo-2)

URL. (s.f.). *Brida-Defición-Significado*. Recuperado el 2012, de [www.diccionario.motorgiga.com: http://www.diccionario.motorgiga.com/diccionario/brida-definicion-significado/gmx-niv15-con193265.htm](http://www.diccionario.motorgiga.com:www.diccionario.motorgiga.com/diccionario/brida-definicion-significado/gmx-niv15-con193265.htm)

URL. (Febrero de 2011). *Buenas Tareas*. Recuperado el 2012, de [www.buenastareas.com: http://www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Caracteristicas/1612990.html](http://www.buenastareas.com:www.buenastareas.com/ensayos/Tipos-De-Procesos-y-Sus-Caracteristicas/1612990.html)

URL. (s.f.). *comercioexterior.com.ec*. Recuperado el 2012, de <http://comercioexterior.com.ec/qs/content/preferencias-arancelarias>

URL. (s.f.). *Comex en linea*. Recuperado el 2012, de http://comexenlinea.com/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=25

URL. (s.f.). *Conocimiento de Embarque*. Recuperado el 2012, de [www.guiadealgodon.org: http://www.guiadealgodon.org/guia-de-algodon/conocimiento-de-embarque/](http://www.guiadealgodon.org:www.guiadealgodon.org/guia-de-algodon/conocimiento-de-embarque/)

URL. (s.f.). *Contrato de Transporte*. Recuperado el 2012, de [www.estuderecho.com: http://www.estuderecho.com/documentos/mercantil2/00000099790975450.html](http://www.estuderecho.com:www.estuderecho.com/documentos/mercantil2/00000099790975450.html)

URL. (s.f.). *Definición de Accesorio*. Recuperado el 2012, de [www.definicionabc.com: http://www.definicionabc.com/general/accesorio.php](http://www.definicionabc.com:www.definicionabc.com/general/accesorio.php)

URL. (s.f.). *Definición de Director*. Recuperado el 2012, de [http://www.definicionabc.com/: http://www.definicionabc.com/general/director.php](http://www.definicionabc.com/:http://www.definicionabc.com/general/director.php)

URL. (s.f.). *Definición de Recursos Tecnológicos*. Recuperado el 2012, de [www.definicion.de: http://definicion.de/recursos-tecnologicos/](http://definicion.de:www.definicion.de/recursos-tecnologicos/)

URL. (2010). *Definición.De*. Recuperado el 2012, de <http://definicion.de/sistema/>

URL. (2009). *EFXTO Comunidad Forex*. Recuperado el 2012, de <http://www.efxto.com/diccionario/i/3841-importaciones>

URL. (2006). *Gestión Empresarial*. Recuperado el 2012, de http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_empresarial

URL. (2010). *Gestión y Administración*. Recuperado el 2012, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

URL. (s.f.). *glosario de terminos*. Recuperado el 2012, de http://cybertesis.upc.edu.pe/upc/2005/carrillo_vp/html/TH.16.html

URL. (s.f.). *Imagen Empresarial*. Recuperado el 2012, de [www.kemar.biz:](http://www.kemar.biz/)

URL. (2008). *Importancia del Control Interno*. Recuperado el Julio de 2012, de [www.fccea.unicauca.edu.co:](http://www.fccea.unicauca.edu.co: http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse84.html)

URL. (s.f.). *Incoterms*. Recuperado el 2012, de [www.business.com:](http://www.business.com: www.businesscol.com/comex/incoterms.htm)

URL. (s.f.). *Infocoop*. Recuperado el 2012, de [www.infocoop.go.cr:](http://www.infocoop.go.cr: http://www.infocoop.go.cr/biblioteca_virtual/Las%205%20etapas%20del%20Modelo%20de%20Gestion%20LKS.pdf)

URL. (s.f.). *Instrumentación en la Industria Petrolera*. Recuperado el 2012, de [www.es.scribd.com:](http://es.scribd.com: http://es.scribd.com/doc/52135885/INSTRUMENTACION-EN-LA-INDUSTRIA-PETROLERA)

URL. (s.f.). *Junta*. Recuperado el 2012, de [es.thefreedictionary.com:](http://es.thefreedictionary.com: es.thefreedictionary.com: http://es.thefreedictionary.com/junta)

URL. (5 de Octubre de 2004). *La Cadena Logística Integral*. Recuperado el 2012, de [www.navactiva.com:](http://www.navactiva.com: www.navactiva.com/es/documentacion/la-cadena-logistica-integral_17725?pag=1)

URL. (s.f.). *Logo Kemar International*. Recuperado el 2012, de [www.kemar.biz:](http://www.kemar.biz/)

URL. (s.f.). *Los contenedores o container*. Recuperado el 2012, de [http://www.abcpedia.com/:](http://www.abcpedia.com/: http://www.abcpedia.com/construccion/contenedores.html)

URL. (s.f.). *Los Paradigmas - definición*. Recuperado el 2012, de [www.bibliotecapleyades.net:](http://www.bibliotecapleyades.net: www.bibliotecapleyades.net/esp_paradigmaholo03.htm)

URL. (s.f.). *Manufacturados*. Recuperado el 2012, de www.kemar.biz:
<http://www.kemar.biz/>

URL. (s.f.). *Material Electrico*. Recuperado el 2012, de www.kemar.biz:
<http://www.kemar.biz/>

URL. (28 de Mayo de 2008). *Material Electrico*. Recuperado el 2012, de www.konstruir.com:
http://www.konstruir.com/definicion/letra_M/palabra_Material%20el%C3%A9ctrico.html

URL. (s.f.). *Matriz de Riesgo, Evaluacion y Gestion de Riesgos*. Recuperado el 2012, de www.sigweb.cl: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

URL. (s.f.). *Matriz Foda*. Recuperado el 2012, de www.matrizfoda.com:
<http://www.matrizfoda.com/>

URL. (2008). *Objetivos del Control Interno*. Recuperado el 2012, de www.fccea.unicauca.edu.co: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse87.html>

URL. (s.f.). *Oportunidades de Negocio*. Recuperado el 2012, de <http://www.negociosgt.com/>: http://www.negociosgt.com/main.php?id_area=89

URL. (s.f.). *Perno*. Recuperado el 2012, de es.thefreedictionary.com:
<http://es.thefreedictionary.com/pernos>

URL. (s.f.). *Productos*. Recuperado el 2012, de www.kemar.biz: <http://www.kemar.biz/>

URL. (s.f.). *Que es una Valvula*. Recuperado el 2012, de <http://www.valvias.com/>:
<http://www.valvias.com/basico.php>

URL. (s.f.). *Sigweb*. Recuperado el 2012, de www.sigweb.cl:
<http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

URL. (s.f.). *Simbología y Significado*. Recuperado el 2012, de www.flujograma.wikispaces.com:
<http://flujograma.wikispaces.com/Simbologia+y+Significado>

URL. (s.f.). *Tipos de Contenedores Maritimos*. Recuperado el 2012, de www.acecarga.net: http://www.acecarga.net/tipos_contenedores.htm

URL. (s.f.). *Tramex International*. Recuperado el 2012, de www.tramexinternational.com:
http://www.tramexinternational.com/contenedores_aereos.htm

URL. (s.f.). *Translog Overseas*. Recuperado el 2012, de www.translogoverseas.es:
<http://www.translogoverseas.es/informacion/documentacion/13-air-waybill.aspx>

URL. (s.f.). *Tuberia*. Recuperado el 2012, de www.boletinagrario.com:
<http://www.boletinagrario.com/ap-6,tuberia,736.html>

URL. (Abril de 2010). *Ventajas y Desventajas de Flujogramas*. Obtenido de www.buenastareas.com:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Ventajas-y-Desventajas-De-Flujogramas/214920.html>

Viel Rojas, Y. (29 de Junio de 2009). *Emagister*. Recuperado el 2012, de <http://www.emagister.com>:
<http://www.emagister.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>

Webandmacros. (2013). Recuperado el 2012, de www.webandmacros.com:
http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Weisbord, M. (07 de Julio de 2004). *El Sistema Organizacional*. Recuperado el 2012, de www.unap.cl.

Anexo No 2 Documento de Importación

Shipper's Name and Address		Shipper's account Number		House Air Waybill Number		
Consignee's Name and Address		Consignee's account Number		<p>Not negotiable</p> <p>Air Waybill</p> <p>(Air Consignment note)</p> <p>Issued by _____</p> <p>Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity.</p> <p>It is agreed that the goods described herein are accepted in agreement, good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.</p> <p>These commodities forbidden by the United States for ultimate destination _____</p> <p>United States law prohibited. _____</p> <p>Diversion contrary to _____</p>		
Airport of Departure (Addr. of first Carrier) and requested Routing						
By first Carrier	Routing and Destination	Air Waybill Number	Currency	Other (Specify)	Declared Value for Carriage	
Amount of Insurance	INSURANCE: If Carrier offers insurance and such insurance is requested in accordance with conditions in schedule hereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "amount of insurance".					
<p>Handling Information</p> <p> <input type="checkbox"/> Fragile <input type="checkbox"/> Perishable <input type="checkbox"/> Live Animals <input type="checkbox"/> Hazardous <input type="checkbox"/> High Value <input type="checkbox"/> Other _____ </p>						
No. of Pieces (G.P.)	Gross Weight (kg/lb)	Rate Class (Commodity Item No.)	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
Prepaid		Freight Charge		Collect		Other Charges
Valuation Charge						
Total other Charges Due Agent						
Total other Charges Due Carrier						
Total prepaid			Total collect			Signature of Shipper or his Agent
Currency Conversion Ratio		or Weight in Dest. Currency		Executed on (Date) at (Place)		Signature of Issuing Office or its Agent
Form No. 16-810 Printed and Sold by CAE 790 Central Ave., New Providence, NJ 07974 • 800-631-3898						House Air Waybill Number

ORIGINAL 3-FOR SHIPPER

Fuente: (CAE, AIR WAYBILL)

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Anexo No 3: Entrevista Evaluación Cliente Interno

ÁREA DE DIRECTIVOS

CARGO: Directora General Sra. Mariola Guerra.

¿Existe planificación estratégica en la empresa?

1. **¿Conoce las fortalezas y debilidades de la empresa?**
2. **¿Esta consiente de las oportunidades que puede generar su empresa en el mercado ecuatoriano?**
3. **¿Conoce a la competencia y sus estrategias?**
4. **¿Se evalúan los resultados de la actividad empresarial?**
5. **¿Conoce el trabajo de sus empleados?**
6. **¿Cree usted que la toma de decisiones es oportuna?**
7. **¿Se motiva a los empleados?**
8. **¿Los empleados están en constantes capacitaciones?**

CENSO DE INFORMACIÓN CLIENTE INTERNO

ÁREA ADMINISTRATIVA

CARGO:

1. **¿Cree usted que tiene conocimiento adecuado de la actividad económica de la empresa?**
SI..... NO.....
2. **¿Cree usted que se establecen procesos para las actividades de cada área?**
SI..... NO.....
3. **¿Existe Manual de Funciones para cada área de trabajo?**
SI..... NO.....
4. **¿Está consciente de sus funciones y obligaciones?**
SI..... NO.....
5. **¿Se establecen con claridad responsabilidades en la empresa?**
SI..... NO.....
6. **¿Cree usted que existe compromiso de los empleados hacia la empresa?**
SI..... NO.....
7. **¿La empresa cuenta a mas de colaboradores con líderes comprometidos con la causa?**
SI..... NO.....
8. **¿Los canales de comunicación en la compañía son buenos?**
SI..... NO.....
9. **¿Cree usted que el ambiente de trabajo es agradable?**
SI..... NO.....
10. **¿Está contento con la remuneración que recibe?**
SI..... NO.....
11. **¿Las instalaciones de la compañía son buenas?**
SI..... NO.....
12. **¿La tecnología que utiliza la empresa es eficiente?**
SI..... NO.....

CENSO DE INFORMACIÓN CLIENTE INTERNO

ÁREA COMERCIAL

CARGO:

1. **¿Cree usted que tiene conocimiento adecuado de la actividad económica de la empresa?**
SI..... NO.....
2. **¿Existen procesos de coordinación con las demás áreas?**
SI..... NO.....
3. **¿Evalúan su desempeño periódicamente?**
SI..... NO.....
4. **¿Se realizan evaluaciones de gestión directa con el cliente?**
SI..... NO.....
5. **¿El servicio está en constante innovación?**
SI..... NO.....
6. **¿Trabaja usted con estrategias de marketing?**
SI..... NO.....
7. **¿Existe un proceso de venta escrito?**
SI..... NO.....
8. **¿Cree usted que los canales de comunicación al cliente externo son eficientes?**
SI..... NO.....
9. **¿Cree usted que el ambiente de trabajo es agradable?**
SI..... NO.....
10. **¿Está contento con la remuneración que recibe?**
SI..... NO.....
11. **¿Las instalaciones de la compañía son buenas?**
SI..... NO.....

12. ¿La tecnología que utiliza la empresa es eficiente?

SI.....

NO.....

CENSO DE INFORMACIÓN CLIENTE INTERNO

ÁREA DE APOYO

CARGO:

1. **¿La relación entre la Empresa y sus proveedores es buena?**
SI..... NO.....
2. **¿La Empresa trabaja con estándares de calidad?**
SI..... NO.....
3. **¿Cree usted que la empresa posee un buen nombre en el mercado?**
SI..... NO.....
4. **¿La compañía es un buen sitio de trabajo?**
SI..... NO.....
5. **¿La empresa se esfuerza para fortalecer sus conocimientos?**
SI..... NO.....
6. **¿Cree usted que los canales de comunicación al cliente externo son eficientes?**
SI..... NO.....
7. **¿Cree usted que el ambiente de trabajo es agradable?**
SI..... NO.....
8. **¿Está contento con la remuneración que recibe?**
SI..... NO.....
9. **¿Las instalaciones de la compañía son buenas?**
SI..... NO.....
10. **¿La tecnología que utiliza la empresa es eficiente?**
SI..... NO.....

Anexo No 4: Formato para Evaluación de Personal

COLABORADOR	OBJETIVOS	INDICADOR	META	PLAN DE ACCION	TACTICA	PES OS	CUMPL	FRECUENCIA	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL	CUMPLIMIENTO	ANEXO
NOMBRE DEL FUNCIONARIO	C3. Procesos ágiles ante el cliente	Número de días en que se devuelve un certificado mal diligenciado / Número de días en que fue receptado por cada asistente técnico	Lograr que los certificados mal diligenciados sean devueltos máximo en 24 horas	Control de calidad diario	1. Organización de los certificados por localidad y tarjeta 2. Procesar en lote, no individual 3. Revisar a diario la producción 4. Emisión diaria de certificados en el sistema	30%	día	mensual	0%	0%	0%	0%	0%	PCH-001
	C3. Procesos ágiles ante el cliente	Lograr que todos los documentos solicitados para la prevención de lavado de activos y recibos de indemnización se encuentren archivados VS los generados	Lograr comunicar en 24 horas los documentos faltantes o las confirmaciones de los documentos, recibo de indemnización a cada asistente administrativo a nivel nacional	Se identifica los recibos de indemnización registrados y que se encuentren en archivo	1. Mediante un mejor manejo y distribución del tiempo 2. Registrar todos los recibos de indemnización que se encuentren en la Oficina Matriz 3. Ordenar por número de reclamo y de ramo 4. Identificación del sobre de siniestro al cual pertenece el recibo	30%	día	mensual	0%	0%	0%	0%	0%	PCH-002
	C3. Procesos ágiles ante el cliente	Número de días transcurridos en cargar los archivos planos digitados por TSC	Lograr cargar planos que envía TSC en 24 horas y en cierres de producción en 72 horas	Control de calidad diario	1. Mediante un mejor manejo y distribución del tiempo 2. Presionar a diario a TSC para la entrega de certificados diarios 3. Entregar a diario las novedades al asistente técnico 4. Solicitar mejoras en los errores detectados en la digitación	30%	día	mensual	0%	0%	0%	0%	0%	PCH-003
	AD1.- Adquirir y desarrollar competencias	Autodesarrollo intelectual "Cómo desarrollar la inteligencia en la vida personal"	Lograr desarrollar los temas de investigación en un 100%	Ajustarse al plan de desarrollo trimestral consensuado por la jefatura	1. Seleccionar un libro referente a la inteligencia del ser humano 2. Leer y analizar cada capítulo que contenga el mismo 3. Compartir los conocimientos adquiridos con el área 4. Aplicar a la vida personal todo lo aprendido	10%	día	trimestral	0%	0%	0%	0%	0%	PCH-004
CUMPLIMIENTO												0%		

FUNCIONARIO

GERENTE

JEFE INMEDIATO

Elaborado por: Álvaro Calero y Pablo Chávez

Anexo No 5: Presentación

PRESENTACIÓN

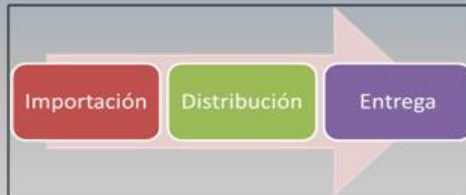
**DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN
KEMAR INTERNATIONAL LLC**

**AUTORES:
ALVARO CALERO SÁNCHEZ
PABLO CHÁVEZ GUERRA**

**OBJETIVO DE LA
PRESENTACIÓN**

Cumplir con las expectativas de los asistentes a la presentación, a través de ideas claras que puedan agregar valor y se transmitan a las actividades diarias que realizan todos los colaboradores de Kemar International en el Ecuador.

CADENA DE VALOR KEMAR INTERNATIONAL LLC



ACTIVIDADES DE APOYO

Abastecimientos
Existencia de Equipos informáticos y de computación
Existencia e vehículos para la distribución y la movilización
Reposición de suministros de Oficina
Infraestructura de la Empresa
Políticas de pago a proveedores
Control Financiero y contable a través del registro de documentación
Desarrollo Tecnológico
Manejo de Base de datos de Clientes y Proveedores
Administración General y de personal
Profesionalismo en las distintas áreas
Remuneraciones justas y motivacionales
Personal Poli funcional (Personal Bilingüe)

ANÁLISIS DEL ENTORNO

- ❖ El objetivo del análisis del entorno es la captación de información para aportar fuentes de conocimiento y destacar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa.

ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

- ❖ Se identifican los elementos que son controlables para la empresa en momentos críticos, es decir, la capacidad que tiene la compañía para reaccionar ante inconvenientes habituales.
- ✗ Para la evaluación de los factores internos de la compañía se va a evaluar cada una de las áreas de Kemar International Quito por medio de entrevistas a sus colaboradores.

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

- ✗ Determinar las Fortalezas y Debilidades en la empresa Kemar International a través de las actividades que realizan sus empleados.

HIPÓTESIS

Confirmar si el cliente interno genera o no valor dentro de la Compañía, a través del conocimiento exacto de las actividades que realiza en su jornada laboral, provocando con sus actuaciones fortalezas o debilidades que se pueden evaluar de forma consecutiva en la Empresa.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

- ❖ Se identifican los elementos del entorno en el cual se desenvuelve la empresa y afectan directamente a la toma de decisiones porque no pueden ser controlados.

ELEMENTOS DE ANÁLISIS

- ❖ Variables Naturales
- ❖ Variables políticas
- ❖ Variables legales
- ❖ Variables Económicas
- ❖ Variables Demográficas (Socio – Culturales)
- ❖ Variables Socio Económicas
- ❖ Variables Tecnológicas

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Existe planificación estratégica por parte de los directivos, lo cual proporciona que todos los empleados tengan conocimiento y responsabilidad de las actividades que deben realizar.	D1.- No existe interés por parte de la dirección para realizar planes de capacitación para los empleados
F2.- Kemar Internacional conoce bien a sus competidores.	D2.- Los canales de comunicación dentro de la empresa no son eficientes lo que genere reprocesos.
F3.- Todas las actividades que realizan los empleados están en constante evaluación	D3.- No se realiza evaluaciones de gestión directa con el cliente.
F4.- La dirección está al pendiente de todas las actividades que realiza la empresa y sus decisiones son tomadas con el fin de prevenir cualquier mal acontecimiento.	D4.- La tecnología utilizada por los empleados no cumple con los estándares que requiere una actividad como es la importación.
F5.- Los servicios que ofrece Kemar Internacional están en constante innovación.	D5.- Existe exceso en los valores de Cuentas por Cobrar en Clientes
F6.- La empresa tiene un nombre posicionado en el mercado de las importaciones.	D6.- Prestamos a socios y familiares son excedentes al capital de la empresa.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1.- Constante búsqueda de empresas que ofrezcan resultados a corto plazo	A1.- Constante cambio de leyes internas para la importación de productos o materias primas para la industria por parte del Gobierno Central.
O2.- Apertura de las importaciones a productos que aporten al desarrollo del mercado ecuatoriano en sectores estratégicos.	A2.- Avance de tecnología a gran velocidad
O3.- Índices de demanda en incremento a nivel internacional.	A3.- Estricto control por entidades gubernamentales de control financiero.
O4.- Incremento de la demanda en el sector hidrocarburífero en el Ecuador.	A4.- Incremento de la competencia.
O5.- Política responsable del gobierno Ecuatoriano en manejo de recursos estratégicos (petróleo).	A5.- Incremento de precios de productos
O6.- Apertura de distintos campos para la explotación petrolera en el Ecuador.	A6.- No cumplir con estándares de calidad que espera el cliente

ANÁLISIS FODA PARA CONCLUIR POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES

		OPORTUNIDADES						DEBILIDADES							
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	POTENCIALIDADES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	LIMITACIONES
FORTALEZAS	F1				X			P1							
	F2						X	P2							
	F3	X						P3							
	F4					X		P4							
	F5		X					P5							
	F6			X				P6							
AMENAZAS	A1								X						L1
	A2										X				L4
	A3												X		L5
	A4									X					L3
	A5											X			L6
	A6								X						L2

POTENCIALIDADES

- P1.-** Planificación estratégica en la compañía.
- P2.-** Conocimiento exacto de los competidores.
- P3.-** Las actividades son medibles.
- P4.-** Políticas preventivas en coordinación con políticas responsables que genera el gobierno nacional en sectores estratégicos.
- P5.-** Innovaciones constantes.
- P6.-** Marca reconocida en el mercado

ESTRATEGIAS PARA AFIANZAR POTENCIALIDADES

1. Describir y analizar todos los escenarios en los cuales se desenvuelve la empresa.
2. Fortalecer las herramientas de mercadeo que permitan llegar al cliente.
3. Desarrollar índices de gestión donde se muestre como el servicio está aportando al crecimiento del cliente.
4. Desarrollar atributos que identifiquen a la compañía.
5. Crear círculos de participación donde se desarrollen nuevas ideas.
6. Generar alianzas estratégicas.

LIMITACIONES

- L1.-** No se realizan planes de capacitación.
- L2.-** No se cumplen con las expectativas del cliente.
- L3.-** No existe un proceso de análisis de satisfacción al cliente.
- L4.-** Kemar International no posee sistemas de tecnología acorde con la actualidad.
- L5.-** Incremento sustancial en el gasto administrativo.
- L6.-** No existe buen manejo de políticas de crédito.

ESTRATEGIAS PARA DISMINUIR LAS LIMITACIONES

1. Realizar el levantamiento de la detección de las necesidades de capacitación anual.
2. Generar diálogos bidireccionales, alinear los mensajes de la empresa.
3. Implementar procesos de seguimiento de los clientes luego de que utilizaron el servicio.
4. Implementación de sistemas informáticos de vanguardia que permita identificar de manera eficaz todas las características, de los productos requeridos.
5. Disminución en valores monetarios los préstamos otorgados a familiares y directivos de la compañía.
6. Creación de un departamento de crédito y cobranza.

MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO	FELIGRO	RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA	VALORACION DE RIESGO	CONTROL
Importación	Solicitud de pedido	Demora de proveedores a respuesta de requerimientos	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> Identificar grupo de proveedores que respondan los requerimientos de forma eficaz
	Trámite de Envío	Poco control de la empresa en documentación legal de importación	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> Rendición de cuentas de agente de aduanas a la empresa sobre papeleo de trámite de importación
	Transporte de la mercadería	Siniestros por cualquier causa durante el embarque.	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Planes de reacción durante el embarque de mercadería
Distribución	Recepción de la mercadería en puerto ecuatoriano	Demora en la desaduanización de la mercadería	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de los tramites de desaduanización para entrega de productos a tiempo a clientes
	Verificación del buen estado de la mercadería	Mercadería dañada por el viaje	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar procesos de supervisión de mercadería.
	Transporte de mercadería a destino	Robo o Asalto en el camino hacia las bodegas para almacenaje de los productos	2 Media	2 Dañino	4 MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> Transporte de mercadería durante las mañanas
Entrega	Entrega de mercadería al cliente	Devolución de mercadería	1 Baja	1 Ligeramente Dañino	1 TRIVIAL	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento adecuado en especificaciones de pedido del cliente
	Entrega de Factura	Retraso en pago por parte del cliente	2 Media	3 Extremadamente Dañino	6 IMPORTANTE	<ul style="list-style-type: none"> Agilizar el proceso del cobro de cuentas por cobrar.

DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN

Ámbito de Aplicación

- × Empresa KEMAR INTERNATIONAL, en la cual se determinará la situación de cada uno de los procesos operativos de la empresa, así como un eficiente Manejo de Recursos.

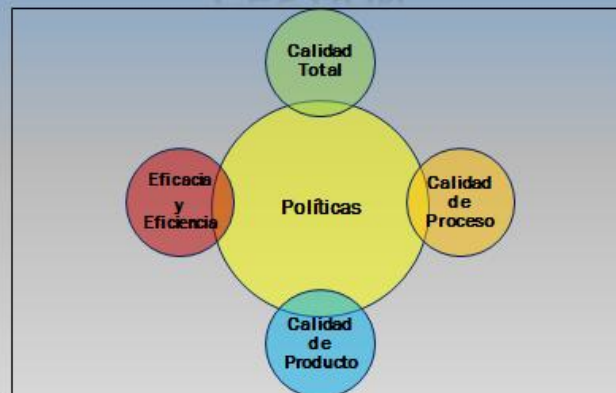
Aspectos Generales

- ❖ El modelo de Gestión propuesto tiene como finalidad mejorar la Gestión Administrativa e impulsar la mejora y agilidad de los procesos de la empresa para una buena atención a los clientes.

CARACTERÍSTICAS DEL MODELO

- ❖ Es aplicable
- ❖ Sencillo y operativo.
- ❖ Sirve de Guía
- ❖ Comprensible
- ❖ Útil para la empresa
- ❖ Fiable
- ❖ De fácil manejo
- ❖ Que en conjunto permita el desarrollo de las personas

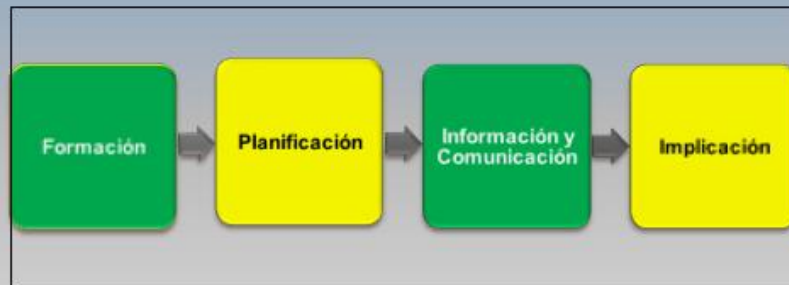
CRITERIOS DEL MODELO DE GESTIÓN



FILOSOFÍA

- ❖ La calidad y la mejora son prioritarios en todas las actividades de la empresa.
- ❖ La orientación permanente hacia el cliente son la clave de la competitividad
- ❖ Identificar al cliente
- ❖ Analizar sus necesidades
- ❖ Satisfacer sus demandas
- ❖ Evaluar la satisfacción.

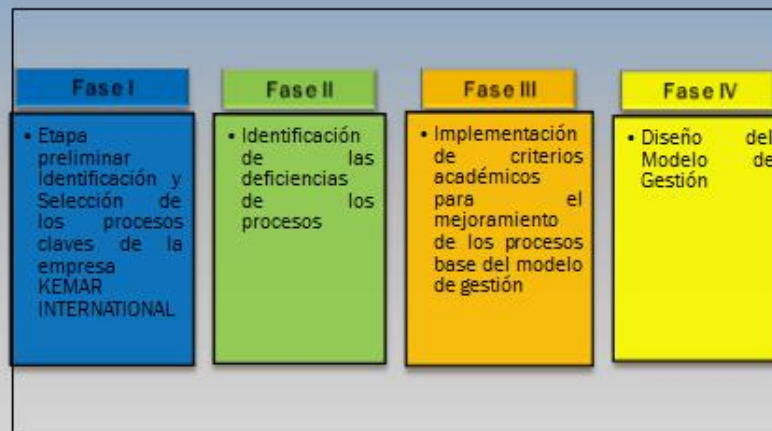
METODOLOGÍA



VENTAJAS

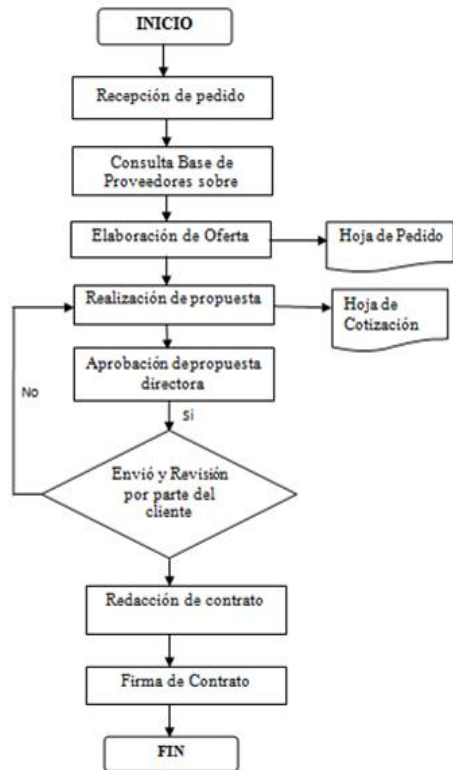
- × Es un modelo de Gestión Empresarial propio.
- × Es de fácil aplicación.
- × Autoevaluar su actual modelo o forma de gestión.
- × Implantar progresivamente nuevos procesos de gestión.
- × Instaurar la mejora permanente de los procesos.
- × Diseñar con su equipo su propio modelo de Gestión.
- × Identificar los procesos claves de su negocio como factores de competitividad.

FASES DEL MODELO DE GESTIÓN



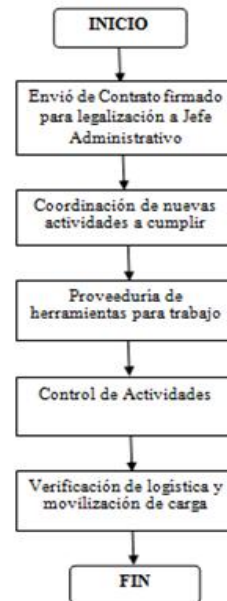
FASE I

Diagrama del Proceso Existente de Solicitud y Pedido



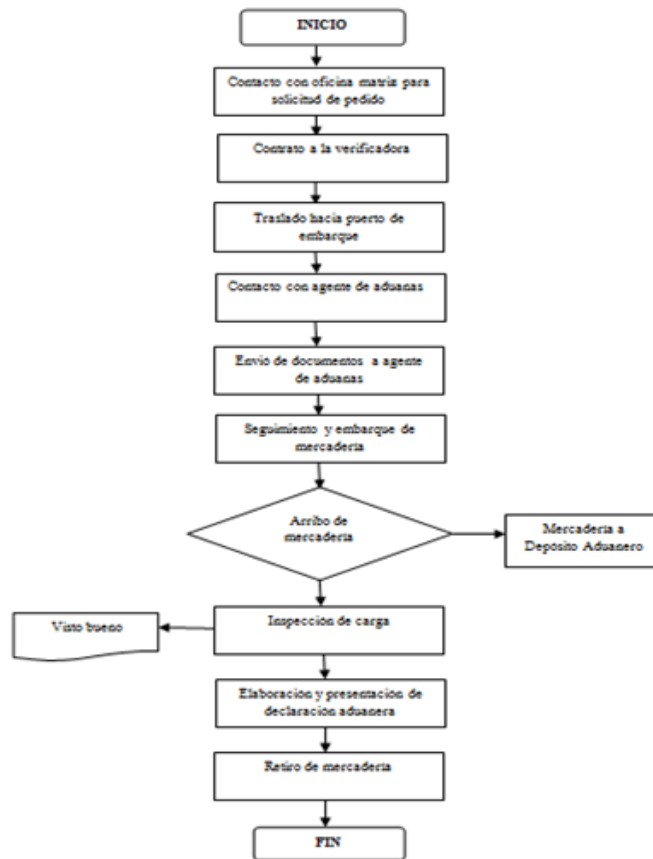
FASE I

Diagrama de Proceso Existente Administrativo Logístico



FASE I

Diagrama Proceso Existente de Importación



FASE I

Diagrama del Proceso Existente de Entrega

Primer proceso de entrega

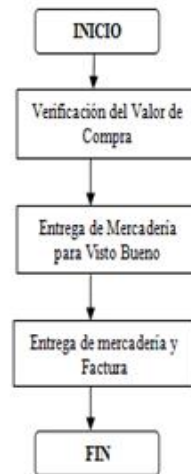
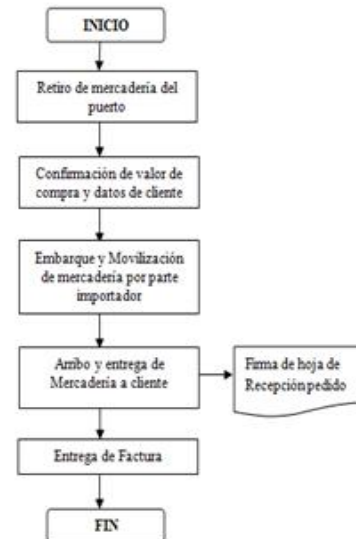


Diagrama del Proceso Existente de Entrega

Segundo proceso de entrega



<p>FASE II DEFICIENCIAS DE PROCESOS</p> <p>Proceso Existente de Solicitud y Pedido</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe asistencia personalizada cliente ❖ No existe comunicación directa con proveedor ❖ La directora no se encuentra frecuentemente en el Ecuador ❖ No existe un sistema informático que permita verificar a detalle de la mercadería disponible. 	<p>Proceso Existente Administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ El control de actividades de las áreas se lo realiza dentro de periodos muy largos ❖ Los empleados no cumplen con sus obligaciones por falta de compromiso con la compañía (retraso de proceso). ❖ Existe un solo responsable para todo el proceso Administrativo. ❖ Retraso en la entrega de suministros.
---	--

<p>Proceso Existente de Importación</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No existe un control de calidad en el previo al embalaje de la mercadería en puerto. ❖ No existe un proceso autónomo de importación por parte de Kemar Ecuador. ❖ Emisión de certificado de la verificadora no se haya realizado bajo las normas que estipula la ley Ecuatoriana. ❖ No exista revisión de piezas o accesorios que tengan restricciones para el ingreso al Ecuador ❖ Demora del trámite del BL 	<p>Proceso Existente de Entrega</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ No hay un plan de acción para la movilización de mercaderías. ❖ No existe control directo en los tiempos de entrega ❖ Manipulación inadecuada al momento de embarcar la mercadería en el Ecuador
--	---

FASE III

IMPLEMENTACIÓN DE CRITERIOS ACADÉMICOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS BASE DEL MODELO DE GESTIÓN.

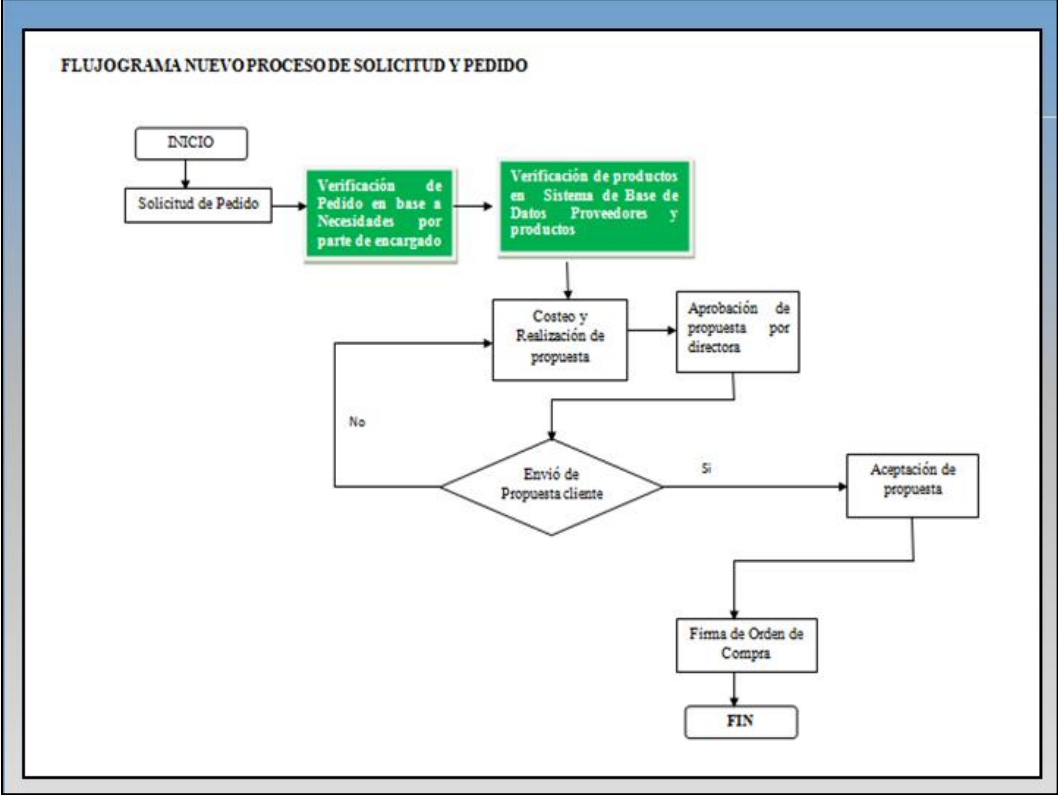
Resultados esperados

- ❖ Rediseño de los procesos con la finalidad de presentar soluciones efectivas que enmienden los errores encontrados, con la finalidad de mejorar la gestión que desempeña la empresa en este momento.

Nuevo proceso de Solicitud y Pedido

Objetivo

- ❖ Restablecer el proceso de solicitud y pedido y determinar pautas que permitan la mejora y la agilización para la recepción de pedidos de los clientes



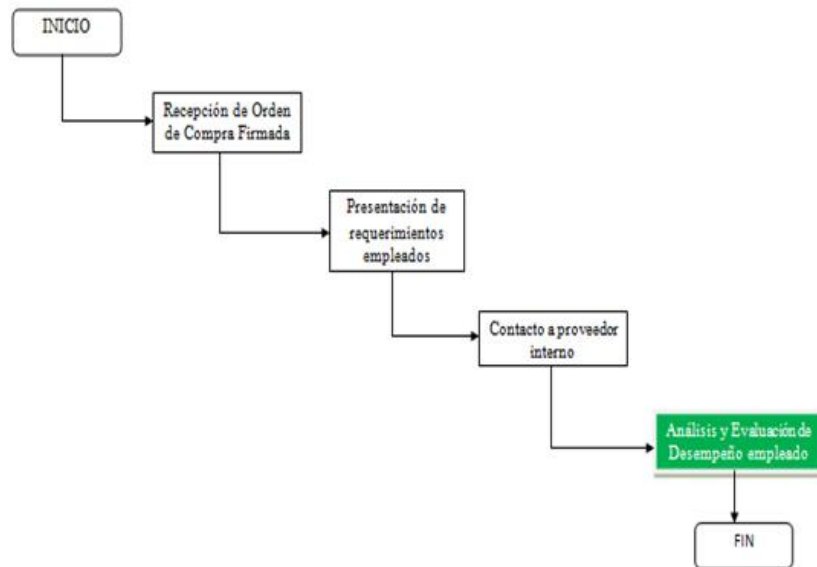
Nuevo Proceso Administrativo Logístico

Objetivo

- ❖ Determinar que todas las actividades administrativas se realicen en coordinación con todas las áreas de la empresa, y se trabaje en función de las solicitudes de los clientes.

Diagrama de Flujo Nuevo Proceso Administrativo

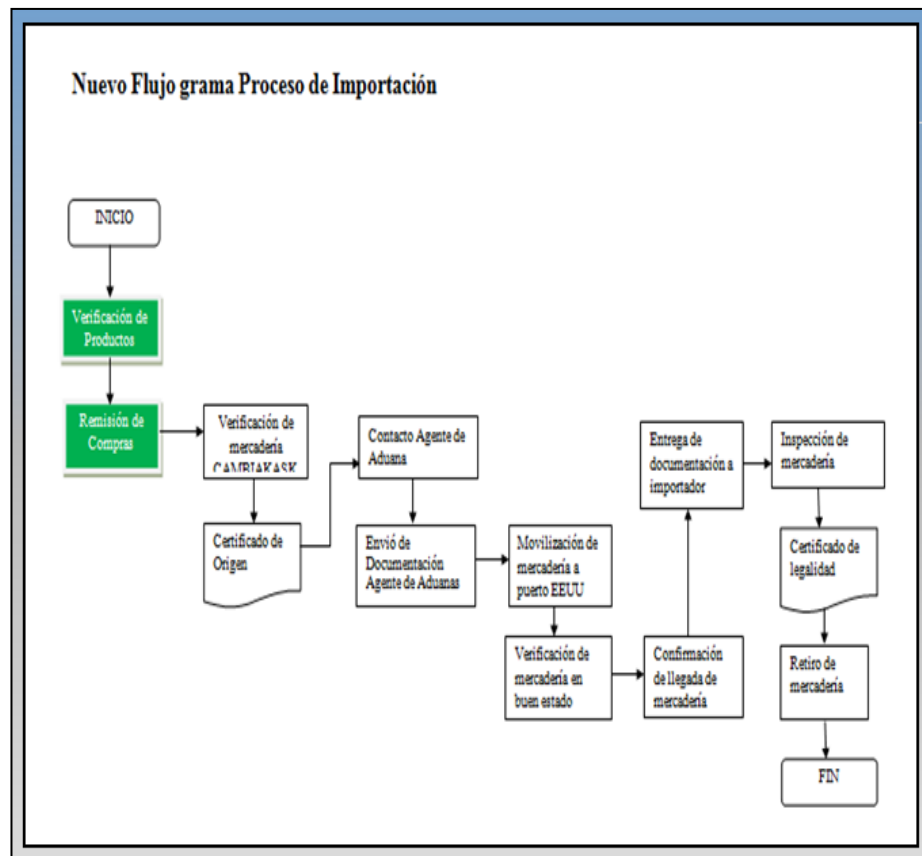
1



Nuevo Proceso de Importación

Objetivo

- ❖ Detallar el proceso de importación, incorporando mejoras que nos permita acelerar los procedimientos y tratar de reducir al máximo los inconvenientes que pudieran surgir durante la transportación de la mercadería.

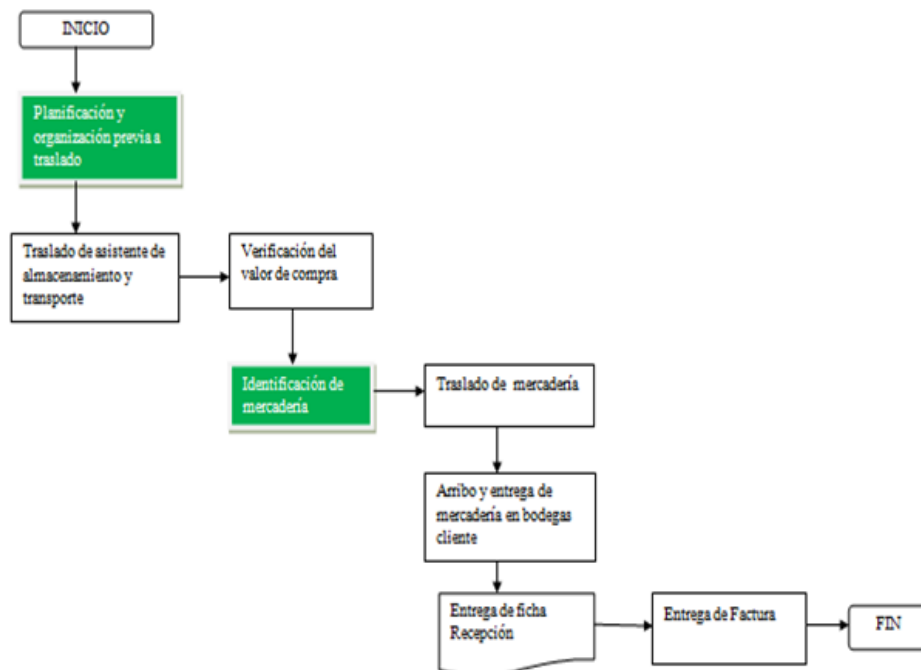


Nuevo Proceso de Entrega.

Objetivo

- ❖ Exponer las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de entrega, estableciendo nuevos lineamientos que permitan mejorar los procedimientos antes de la entrega de un pedido.

Nuevo Flujo grama Proceso de Entrega



FASES IV MODELO DE GESTIÓN KEMAR INTERNATIONAL LLC

