

TRABAJO DE CONCLUSIÓN DE CARRERA (TCC)

YACNER ARTEAGA VALAREZO

MARIO ZALAMAR SANCHEZ

**TEMA: IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE REPREMAQ CIA. LTDA**

ASESORÍA EMPRESARIAL

Plan de Trabajo de Conclusión de Carrera (TCC) presentado como requisito indispensable para la obtención del grado en Ingeniería en Comercio Exterior y Transporte Marítimo

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

GUAYAQUIL, DICIEMBRE 2011


Declaración de Autoría

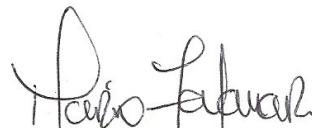
Nosotros Yacner Arteaga Valarezo y Mario Zalamar Sánchez declaramos ser los autores exclusivos del siguiente trabajo de conclusión de carrera (TCC)

Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son de nuestra responsabilidad.

Por medio del siguiente documento cedemos los derechos de autor a la Universidad del Pacifico para que pueda hacer uso de texto completo del trabajo de conclusión de carrera (TCC) “ Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo de Repremaq cia. Ltda.” Con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, 12 de Diciembre 2011

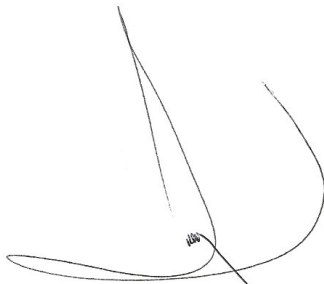

Yacner Arteaga Valarezo


Mario Zalamar Sanchez

Certificación

Yo, Ing. Enrique Echeverria, profesor de la facultad de negocios de la Universidad del Pacifico, como director del presente trabajo de conclusión de carrera (TCC) certifico que Yacner Arteaga Valarezo y Mario Zalamar Sánchez, estudiantes de esta institución, son autores exclusivos del presente trabajo, el mismo que es autentico e inédito.

Guayaquil, 12 de Diciembre 2011

A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Ing. Enrique Echeverria

Documento de Confidencialidad

La Universidad del Pacifico, se compromete a no difundir la información establecida en el presente trabajo de conclusión de carrera “**Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo de Repremaq cia. Ltda**” de autoria de Yacner Arteaga Valarezo y Mario Zalamar Sánchez en razón que ha sido elaborada con información confidencial.

Tres copias escritas y cinco digitales de este trabajo de conclusión de carrera quedan en custodia de la Universidad del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación

Para constancia de este compromiso, suscribo

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Palacios', is written over a horizontal line.

Ing. Mario Palacios

Indice

Antecedentes. _____	13
Justificación del tema _____	13
Objetivos General _____	14
Objetivos Específico _____	14
Marco legal _____	14
Metodología Utilizada. _____	15
1.INTRODUCCIÓN _____	16
2.DATOS INFORMATIVOS. _____	16
2.1. Objetivo propósito del proyecto _____	16
2.2. Problemática del sector nuestra ventaja competitiva. _____	17
2.3. Tamaño y potencial crecimiento de la compañía. _____	17
2.4. Impacto social del proyecto. _____	18
3.DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA _____	19
4.DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO _____	20
4.1.Descripción del servicio. _____	20
5.PLAN ESTRATÉGICO _____	21
5.1. Misión _____	21
5.2. Visión _____	21
5.3. Valores estratégicos. _____	21

6.INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR _____	23
6.1. La estructura del negocio _____	24
7.ANÁLISIS F.O.D.A _____	25
8.EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS. _____	25
8.1. Recursos Administrativos _____	26
8.2. Recursos Operativos _____	26
8.3. Recursos Financieros _____	26
9.EVALUACIÓN DEL ENTORNO _____	27
9.1 Análisis del Macroentorno _____	28
9.1.1. Nivel Internacional del Entorno _____	28
9.2. Niveles de Interacción _____	30
9.2.1 Factor Político _____	30
9.2.2 Factor cultural _____	30
9.2.3 Factor Económico _____	31
10.ANALISIS INDUSTRIAL _____	35
10.1 Cinco fuerzas de Porter _____	35
11.PROPOSTA PARA LA ASESORIA. _____	36
11.1 Problemas Comerciales. _____	36
11.2 Problemas Administrativos. _____	36
11.2 Problemas Operativos. _____	37

12.IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS _____	37
12.1. Implementación de Métodos para Reingeniería Comercial. _____	37
12.2. Implementación de Métodos para Reingeniería Administrativa. _____	38
12.3. Implementación de Métodos para Reingeniería Operativa. _____	39
12.4 Compromiso de la dirección. _____	40
12.5 Enfoque al cliente _____	41
12.6. Política de la calidad. _____	42
13.REINGENIERIA GENERAL _____	42
13.1. Área Comercial _____	42
13.1.1 Determinación de clientes potenciales _____	42
13.1.2 Definición del cliente Objetivo _____	43
13.2. Área Administrativa _____	44
13.2.1 Generación de bienestar y desarrollo _____	44
13.2.2 Estructura Organizacional _____	47
13.2.2. Distribución de funciones y responsabilidades _____	47
13.3. Área Operativa _____	49
13.3.1 Proceso de importación vigente. _____	49
13.3.2 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos _____	52
13.3.2 Información para la revisión _____	53
13.3.3 Resultados de la revisión _____	54
13.3.4 Sistema de Control Gerencial _____	54

13.3.5	Análisis Incremental.	56
13.3.6	Mecanismos de monitoreo y evaluación.	58
13.4	Área financiera	59
13.4.1	Evaluación del proyecto.	59
13.4.2	Régimen de Facturación	59
13.	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	60
14.	MERCADEO COMERCIALIZACIÓN	61
14.1.	Estrategia de Producto, precio y estacionalidad	61
14.2.	Demanda Internacional	62
14.3.	Tipo de Maquinaria con mayor demanda en el Ecuador.	63
14.4.	Estrategia de distribución, penetración y venta.	66
14.5.	Herramienta para analizar el Mercado.	67
14.6.	Análisis de la competencia	69
15.	ESTRATEGIAS DE MERCADEO	70
15.1.	Estrategias del Servicio	70
16.	ESTUDIO FINANCIERO	72
16.1.	Inversiones	72
16.3.	Presupuesto de Ingresos y egresos	74
17.	ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO	75
17.1.	Indicadores financieros	75

17.2. Evaluación Económica y social	76
18.IMPACTO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	77
18.1. Generación de divisas y empleo	77
19.CONCLUSIONES	78
20.RECOMENDACIONES	79
21.BIBLIGRAFIAS	80
22.ANEXO	81
Anexo 1. Proceso de representación	81
Anexo 2. Análisis sobre las restricciones	84
Anexo 3. Lista de maquinaria	83
Anexo 4. Certificado de cumplimiento	89

Dedicatorias

Este trabajo de culminación de carrera se la dedico con todo mi amor y cariño a ti Dios que me diste la oportunidad de vivir y regalarme la mejor familia del mundo.

Con mucho cariño y principalmente a mis padres que siempre han estado conmigo brindándome sus buenos consejos y recursos para seguir adelante, por todo esto les agradezco de todo corazón.

A mis hermanos Jina, Paola, Edwin, Giti, Tannya gracias por apoyarme siempre, los amo mucho. Y a mis Tías por estar siempre al tanto de mi bienestar y superación.

Yacner Arteaga

Este trabajo de culminación de carrera se lo quisiera dedicar primero a Dios por haberme dado la vida y las fuerzas para continuar, a mi familia por haber sido un apoyo y un pilar fundamental para culminar mi carrera universitaria y por haberme inculcado los valores necesarios para ser un profesional.

También quisiera dedicar este trabajo a todas las personas especiales en mi vida que han tenido la paciencia para comprenderme, la bondad para ayudarme y las agallas como para quererme a todos ellos muchas gracias.

Mario Zalamar

FICHA CATALOGRÁFICA

ARTEAGA, Yacner; ZALAMAR Mario, Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo de REPREMAQ CIA. LTDA. Guayaquil: UPACIFICO, 2011.

Director: Msc. Enrique Echeverría (Trabajo de Conclusión de Carrera- TCC presentado a La Facultad del Mar de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: La compañía Representaciones y Maquinarias es una empresa que adquiere representaciones de marcas mundialmente conocidas, en las cuales son vendidas en nuestro país, favoreciendo a la tecnificación de la industria alimenticia Ecuatoriana, pero tienen algunas falencias ya que no poseen una buena logística operativa ni administrativa y esto ha causado que sus rendimientos decrezaran, es por ello que se hará una asesoría en la cual implemente una reestructuración técnica viable para el mejoramiento progresivo de REPREMAQ .

Palabras claves: Estrategia, competitividad, gestión.

Antecedentes.

En el año 2000 en plena crisis financiera nacional el Ing. Walter Carranza decidió insertarse en la rama de las importaciones y el mejor camino que él vio fue los negocios de representaciones internacionales, pues en esa época escaseaba los préstamos de inversión a emprendedores, y busco la manera de hacer negocio sin recurrir a inversiones fuertes y negocios tradicionales.

Él puso a prueba sus conocimientos ya adquiridos en antiguos trabajos de la misma rama en el cual él se desempeñó por muchos años.

La rápida gestión y su habilidad en las ventas le ayudo a constituir a REPREMAQ CIA LTDA, brindado servicio de representación nacional de marcas internacionales de maquinarias para la industria alimenticia, farmacéutica ecuatoriana.

Pero la competencia ha llegado a Guayaquil y se ha disminuido el mercado y esto ha llevado a que el gerente de la compañía tome la decisión de mirar más allá, y buscar otros posibles clientes potenciales.

Pero él no podría hacer esto si no cambia la manera de llevar el control, es por ello que nuestro fin es proponer una reestructuración completa en todas las áreas funcionales internas y externas de la compañía.

Justificación del tema

La situación de actual de REPREMAQ demuestra que falencias en el uso de los recursos existentes y coordinación en la implementación de procesos adecuados para su buen funcionamiento.

La informalidad de la compañía ha causado que existan posibles problemas competitivos, como legales ante la administración tributaria.

Por siguiente es necesario hacer una reingeniería en todas sus áreas funcionales para así aumentar la rentabilidad de la compañía y el valor de la misma.

Objetivos General

Realizar una reestructuración integral en el área comercial, operativa y administrativa de REPREMAQ con el fin lograr mayor desempeño en todas sus áreas departamentales.

Objetivos Específicos

- Desarrollar una propuesta para negociar con países asiáticos.
- Determinar cuáles son las necesidades no satisfechas de nuestros clientes locales.
- Determinar la influencia de la compañía en el mercado local e internacional en comparación con la competencia.
- Proponer un plan integrado de calidad basado en el método de gestión y control.
- Rediseñar y cambiar la estructura organizacional.
- Implementar una base contable y financiera que ayude a la toma de decisiones

Marco legal

REPREMAQ es una empresa organizada bajo la forma de compañía limitada de carácter comercial y del orden nacional. La empresa se rige bajo la Superintendencia de Compañías. Cuenta con 3 accionistas. Su actividad comercial se basa en la representación y comercialización de Maquinarias para la industria Alimenticia.

- Tipo de Empresa: Compañía Limitada
- Nombre de la Cia: REPREMAQ CIA LTA
- Objeto social: Representación y comercialización de Maquinaria alimenticia.

- Forma de constitución de la compañía: Constitución Simultanea.

Metodología Utilizada.

En la parte la parte introductoria del proyecto se la estructuro gracias a la base de datos brindados por la misma compañía

En lo que refiere a la evaluación del entorno nos basamos en estadística económica del banco central.

Para analizar la industria nos enfocamos en la de Guayaquil, por sus datos públicos sobre estos tipos de empresa.

Además se realizó un estudio de campo en algunas empresas de nuestra ciudad con el objetivo de adquirir información confiable para poder comparar y llegar hacer buenas conclusiones.

Ya teniendo toda esta información implementaremos las propuestas y conocimientos en las áreas funcionales, para comenzar con la reingeniería en la compañía, se esquematizara el proceso basado en el control integral y en la correcta delegación de responsabilidades.

1. INTRODUCCIÓN

Repremaq Cia Ltda, está constituida desde el año 2000 y domiciliada en la ciudad de Guayaquil.

Sus instalaciones se encuentran en la Av. San Jorge 516 y Carlos L. Plaza Dañin No N36-168, el cual es un lugar muy bien ubicado por su auge comercial.

La compañía actualmente se especializa en la importación y representación de maquinarias de fabricación extranjera, las cuales son vendidas a una gama de empresas nacionales dedicadas en su mayor parte a la industria de alimentos.

2. DATOS INFORMATIVOS.

2.1. Propósito del proyecto

El propósito de este proyecto se fundamenta en reorganizar y proponer un plan estratégico en todas las áreas y *procesos funcionales*¹ de REPREMAQ CiaLtda.

La empresa, que está ubicada en la ciudad de Guayaquil, tiene problemas estructurales, administrativos y operativos es por ello que se presentara un proyecto de viabilidad para la implementación de procesos tecnológicos, estrategias de negociación, eficacia en los procesos operativos y cumplimiento de las metas propuestas por la compañía con el fin de adquirir un rendimiento favorable y mejorar su nivel competitivo.

¹Áreas en las cuales realizan acciones para el buen desempeño de la empresa

2.2. Problemática del sector nuestra ventaja competitiva.

Ecuador está pasando a una etapa de industrialización pues muchos empresarios emprendedores optan por adquirir maquinarias de excelente calidad que ayuden a una producción masiva.

Algunos años atrás muchos negocios trabajan artesanalmente, quedándose detenidos a ser microempresarios, pudiendo obtener un desarrollo sustentable basándose en la implementación de maquinarias tecnológicamente eficientes.

Nuestra ventaja competitiva será atender esos mercados, brindándoles un compromiso indefinido de trabajo en equipo entre las empresas importadoras y las líneas o marcas a quienes representamos.

Es por ello que debemos reformar las *desventajas administrativas*² y operativas que actualmente la empresa está atravesando, después de ello ya trabajando con un proceso de calidad y eficiencia podremos mostrar seguridad, seriedad y experiencia a nuestros posibles clientes.

2.3. Tamaño y potencial crecimiento de la compañía.

Actualmente la empresa se la está administrando de una manera muy tradicional, sin objetivos claros y sin contar con una estructura organizacional esquematizada que delegue responsabilidades de manera eficiente.

Esto ha ocasionado que la empresa no se desarrolle adecuadamente por falta de *recurso humano*³ capacitado, además el Gerente General abarca con casi todo el trabajo sin contar con un apoyo administrativo ni logístico en la compañía.

² Falencias encontradas en las áreas funcionales.

³ Personal que colabora y en las actividades de la empresa

Se espera que con la restructuración de la compañía estos problemas internos desaparezcan y se pueda insertar más las ventas locales, regionales y nacionales.

Como resultado se obtendrá una solides ante el *mercado*⁴ y en el beneficio interno reflejara una rentabilidad que a corto y largo plazo será un beneficio para la compañía.

2.4. Impacto social del proyecto.

Lo bueno



Ilustración 1: Impacto social y favorable del proyecto

⁴Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios. Microsoft® Encarta® 2009.

Lo malo



Ilustración 1.2: Cuadro comparativo.

Luego de poner sobre la balanza lo bueno y lo malo de nuestro proyecto se puede inferir que su impacto es positivo ya que a pesar de su efecto negativo sobre las plazas de trabajo de la industria, sus beneficio son mayores ya que abarcan desde una mejora de eficiencia en su sector productivo hasta encaminar a la industria en una senda que sea amigable con el medio ambiente

Responsabilidad social: Se debe administrar el negocio pensando en los grupos de interés⁵: accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidad; respaldando activamente el rol correspondiente con cada uno de ellos. La práctica de este modelo busca el desarrollo sustentable del negocio y de la sociedad.

3. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

En la actualidad se conoce que REPREMAQ no cumple con un *sistema de calidad*⁶ que conlleve al buen funcionamiento de sus gestiones, es por ello hemos

⁵Personas o empresas que intervienen directamente en el negocio.

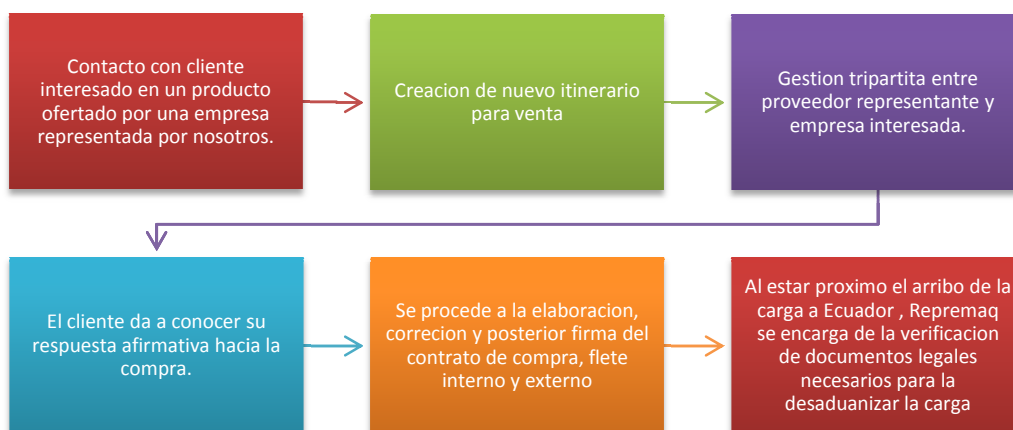
⁶Proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios o funciones internas cumplan con los requisitos mínimos de apropiados establecidos por la propia empresa.

coordinado con sus directivos a determinar algunas posibles causas principales de las cuales no les permite tener un buen desarrollo en sus funciones:

- No hay delegación de responsabilidades
- Falta de personal
- Poca organización documentaria
- No hay reglas para la gestión y control documentaria
- No implementación tecnológica.
- Pocos convenios para adquirir nuevas representaciones.
- Poca inversión de Muebles y enseres
- No hay limpieza periódica de la CIA.

4. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

4.1. Descripción del servicio.



El servicio que ofrece Repremaq trata de ser lo más rápido y eficiente posible, cierto es que existen variables que pueden atrasar el cierre de la negociación. El cuarto punto se

puede considerar **como en el cual REDACTAR MEJOR** Repremaq tiene menos incidencia ya que una vez realizada la oferta del producto el cliente es el único que tiene la última palabra en decidir si adquirir el producto o no. Una de las ventajas de la compañía es que debido a su experiencia y tiempo en el mercado puedo ofrecer un servicio de post venta que abarca desde reparaciones de maquinarias dentro y fuera de su garantía, hasta ofrecer nuevos productos o piezas de última tecnología para mejorar las maquinarias ya adquiridas.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1.Misión

Desarrollar un plan estratégico administrativo y operativo que ayude a la reestructuración y expansión de la compañía ofreciendo un servicio de excelente calidad con los estándares implementados.

5.2.Visión

Que la compañía integre todos los procesos y que lidere en el negocio de las representaciones a nivel nacional por ser pioneros en innovación, calidad y servicio.

5.3.Valores estratégicos.

Repremaq deberá implementar los siguientes valores estratégicos que ayuden a la excelencia en sus funciones:



- **Estructura Organizacional:** Todas las decisiones deberán estar centralizadas en la gerencia general y jefatura administrativa y de operaciones, dirigiendo a la compañía al logro de sus objetivos.
- **Imagen:** Lograr que Repremaq cree una imagen como representantes de máximo valor y confiabilidad ante el mercado nacional.
- **Innovación:** Estar siempre en la vanguardia tecnológica ya sea en los productos que ofrece como en manejo de las misma.
- **Compromiso con el cliente:** Deberá asegurar la satisfacción de nuestros clientes, brindando siempre productos de excelente calidad.
- **Excelencia Operacional:** Repremaq deberá ser ágil en sus procesos, cumpliendo con todos los estándares que se va a implementar.

6. INDUSTRIA EN GENERAL Y DEL NEGOCIO EN PARTICULAR

La industria de Maquinarias, aparatos y repuestos tecnológicos se lo podría llamar dependencia directa pues Guayaquil por ser la principal ciudad comercial e industrial del Ecuador se ha visto obligada a depender de estas máquinas y de su tecnología. Por tal motivo la acrecentada demanda de empresas que requieren esta tecnología ha dado efectos considerables, convirtiéndonos en voceros principales de venta de la siguientes Marcas:

- AXOR
- EPET
- RICCIARELLI
- STIA *Pasta Technology*
- IMAR
- ZAMBONI
- MESPAC
- DE MARI PASTA DIES

Estas empresas con ayuda de Repremaq tienen la oportunidad de ofrecer una gran gama de productos para todas las empresas relacionadas con la industria alimenticia ofreciendo lo siguiente:



TIPOS DE MAQUINARIAS



6.1. La estructura del negocio

Será descrita en los siguientes puntos: Actividad comercial; Representación, importación y comercialización de maquinarias para la industria alimenticia.

- Proveedores: Zamboni, Ricciareli, Mespac, etc.
- Modalidad de pago: En su mayoría;
30% anticipado: transferencia bancaria
70 % Contra aviso de embarque mediante: Carta de crédito
- Distribución de la Maquinaria
- Estrategia de Venta: Uso de catálogos y visitas personalizadas.

7. ANÁLISIS F.O.D.A

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">• Repremaq S.A. cuenta con 11 años de experiencia en la industria de representaciones. Su experiencia garantiza un servicio de calidad y de forma eficiente.• Repremaq S.A. cuenta con una cartera de clientes importantes ya establecidos	<ul style="list-style-type: none">• Repremaq S.A. cuenta con una posibilidad de crecimiento enfocado a otras ramas de la industria a la cual representa.• Debido a los avances tecnológicos se puede llegar a tener productos de menor costo con los cuales llegar a un mercado más numeroso
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">• Falta de organización empresarial dentro de la compañía• No se maneja la cantidad necesaria de recursos que permita la expansión de la empresa• Falta de mantenimiento de archivo físico y digital• Ambiente laboral incomodo	<ul style="list-style-type: none">• La inestabilidad económica local y mundial crea un ambiente de incertidumbre en el mercado.• Debido al crecimiento que ha obtenido China en los últimos años sus productos pueden llegar a invadir el mercado gracias a su bajo costo.• Existen en la industria competidores mejor organizados y estructurados pueden dar un servicio más eficiente y rápido.

8. EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS.

8.1. Recursos Administrativos

Actualmente el gerente se encarga de hacer casi todas funciones administrativas pues cuenta con un asistente que solo le ayuda en cuestiones de digitación. Este hecho aunque parezca relevante podría causar problemas en el futuro por mala distribución en las responsabilidades laborables.

También se cuenta con un contador externo el cual comparte responsabilidades tributarias y solo se encarga básicamente a esa gestión y cualquier decisión financiera o administrativa la toma el mismo gerente sin ningún asesoramiento adecuado.

8.2. Recursos Operativos

Una desventaja de la compañía es que no cuenta con los recursos tecnológicos disponibles que faciliten el *flujo de procesos*⁷. Pues se tienen utilitarios no actualizados y los equipos de cómputo tienen fallas durante su operación.

En lo que refiere a la venta y visita locales, muchas de las veces no se lleva un itinerario el cual ayude ahorrar tiempo y dinero.

8.3. Recursos Financieros

La empresa se maneja con fondos propios y no tiene deudas representativas en zonas bancarias.

Otras de las cuestiones que se debe corregir, es el mal manejo de la *caja chica*⁸ pues el dinero es deliberado sin ninguna justificación contable ni financiera.

⁷Diagrama secuencial empleado en muchos campos para mostrar los procedimientos detallados que se deben seguir al realizar una tarea

Muchas de las decisiones de inversión se las realiza sin revisar un apoyo contable ni se imprime ningún reporte financiero que le ayude a tomar una buena decisión.

9. EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Para que la compañía tenga una ventaja competitiva, debe permanecer vigilante y estar permanentemente al tanto de lo que sucede en su entorno y estar preparado para alterar sus estrategias y planes cuando surge la necesidad.

Como Repremaq tiene experiencia en sus funciones y conoce el mercado con el que trabaja ellos utilizando el método es el *análisis de mejoramiento continuo*⁹. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomando ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

Muchos factores externos e internos son los que intervienen en el desarrollo de la empresa, pero en este proyecto se puntualizara muchos puntos específicamente los relacionados con la función de la compañía los cuales son: tasa de inflación, balanza comercial, proveedores potenciales, estabilidad política, impuestos, aranceles, etc.

⁸ Es una cantidad pequeña de fondos en dinero efectivo que se usa para gastos en aquellas situaciones en que desembolsos por cheque son inconvenientes debido al costo de escribirlos, firmarlos y convertirlos en efectivo.

⁹ Análisis de estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados.
(<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>)

9.1 Análisis del Macroentorno

9.1.1. Nivel Internacional del Entorno

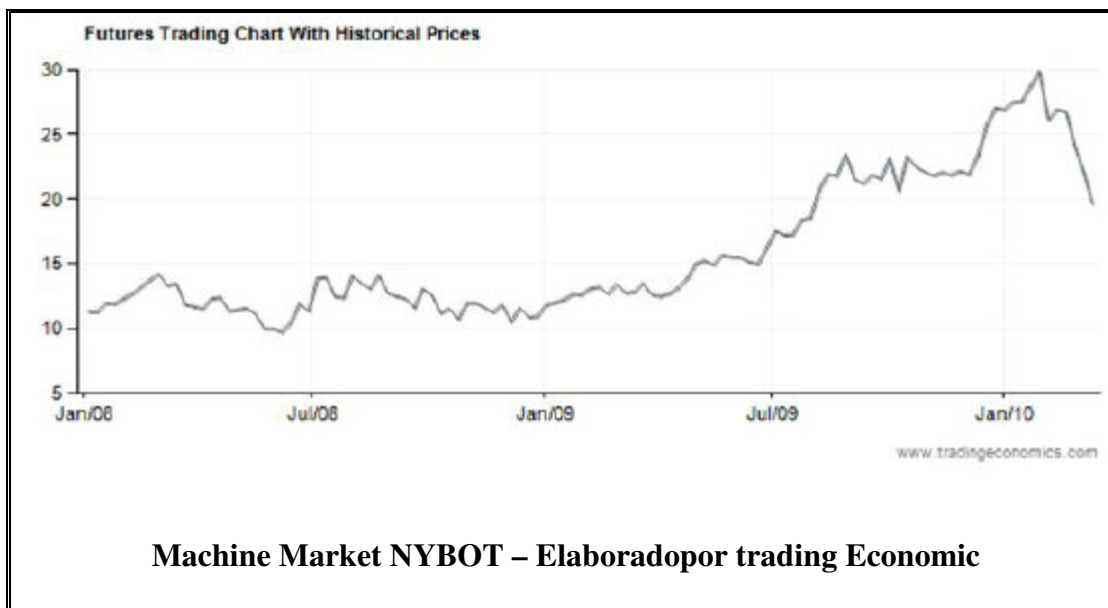


Ilustración 2: Cuadro económico del sector elaborado por trading economics.

El sector de fabricación de maquinarias atado conjuntamente a las compañías de representación ocupa el tercer lugar según reportes gráficos de *Datamonitor*¹⁰, reflejando términos muy claros con respecto al crecimiento y variación de la macro-industria alimenticia a nivel internacional

Este crecimiento se debe en gran parte a la demanda de los *países emergentes*¹¹ que con ayuda de países desarrollados han implementado la industrialización un camino más rentable.

Guiando un poco este análisis al caso de nuestra compañía, nos damos cuenta que el crecimiento de la empresa con respecto a nuevos beneficios productivos deben ser

¹⁰DatamonitorGroup es un proveedor internacional de información independiente referente a tendencias globales de negocio. www.datamonitor.com

¹¹ Término amplio en el que se engloba al conjunto de países en los que, debido a distintas carencias estructurales, una parte importante de su población vivió en situación de pobreza.

positivos, pues los proveedores con quien trabajamos más de 10 años pertenecen a este mercado antes mencionado.

Así esta ventaja comparativa es para concluir que la empresa depende directamente de las variaciones que puedan sufrir las empresas fabricantes a los cuales representa.

International Business Machines Corp. (IBM)



Ilustracion3 : Grafico de cotizaciones de Yahoo Finanzas 2011

Como se puede apreciar en el grafico la creciente demanda de construcción, venta y implementación tecnológica de maquinarias incluyendo de la industria alimenticia ha tenido una gran aceptación en el mercado global en los últimos meses y esto ha generado una vinculación directa con actuales propuesta de compra en el mercado local.

9.2.Niveles de Interacción

9.2.1 Factor Político

El actual gobierno conjuntamente con el Ministerio de industria y competitividad (MIC) ha manifestado que gobierno adoptara la función de planificar la economía del País dado que supuestamente el sector privado ha demostrado incapacidad de desarrollar sectores.

Pero después de esta exclamación el gobierno no ha cumplido con ninguna acción con respecto a la delimitación de sectores estratégicos y cuáles serán protegido para el desarrollo

Por su cuenta el *COMEXI*¹² solo ha tomado la decisión de desgravar la medida de salvaguardia de forma porcentual por mes. Llegando a un análisis más concreto nuestra opinión es que el gobierno demuestra a nivel internacional poco interés en conformar un organismo que rijan políticas internacionales de comercio exterior e inversión.

Así para objeto de nuestro caso con Repremaq el análisis de importación es relevante para la empresa pues internamente la empresa no paga estos costos si no la empresa a la cual se representa, y si los aranceles crecen serán afectados a nuestros clientes con respecto a su factura comercial.

9.2.2 Factor cultural

Ecuador siendo un país pequeño se destaca por tener una población pluricultural, en aspectos religiosos, lengua, raza y comportamiento regional, pero no obstante en los

¹²Concejo de comercio exterior e inversiones. Salvaguardia por crisis en la balanza de pagos, 21 enero 2009 (fecha de consulta: 26 de Septiembre del 2011- Biblioteca UNPAC)

últimos años nuestro país se ha dejado influenciar por el estilo de vida Americano y Europeo por ende nos hemos convertido en materialistas y consumidores de último en la moda, música y alimentación.

*“Durante años Ecuador ha sido conocido internacionalmente por no tener una política educativa muy clara y además no habido una buena designación de recursos en esta área pues el presupuesto general del estado ha disminuido, se espera que con el actual gobierno eso cambie”.*¹³

Por ende el grado de inversión en capital humano es bajo y la productividad de la mano de obra se vuelve poca si lo comparamos con el nivel básico remunerado y esto ha causado que el país haya perdido competitividad, pero internamente ha incrementado la informalidad de creación de microempresas que no sobreviven a sus primeros años de constitución por la falta de conocimientos y restricciones en políticas comerciales y salariales.¹⁴

9.2.3 Factor Económico

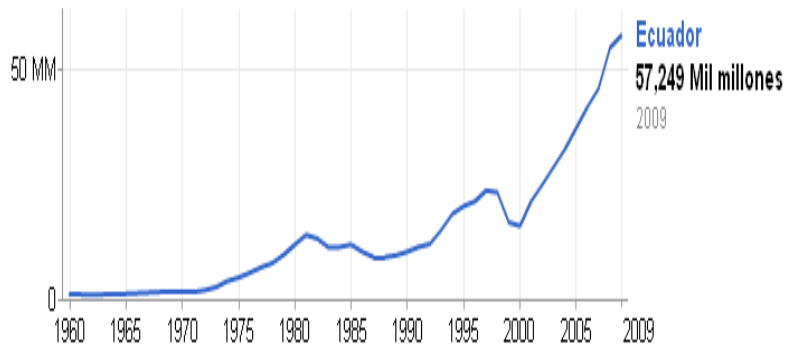
Ecuador ha experimentado una lenta recuperación desde finales del año 2001, luego de atravesar la crisis financiera y feriado bancario. Como solución extrema se introdujo el dólar como moneda nacional, lo que hasta el momento ha convertido al país en un laberinto de competitividad de inversión, y por otro lado se ha reflejado un lento crecimiento económico.

¹³ Comentario de la periodista Gabriela Espino en Contacto Directo – Ecuavisa (septiembre 22 del 2011)

¹⁴ DURAN, Juan Carlos: La informalidad empresarial. *Fondo regional de Garantías*. (Fecha de Consulta: Oct 4 del 2011)

Producto Interior Bruto

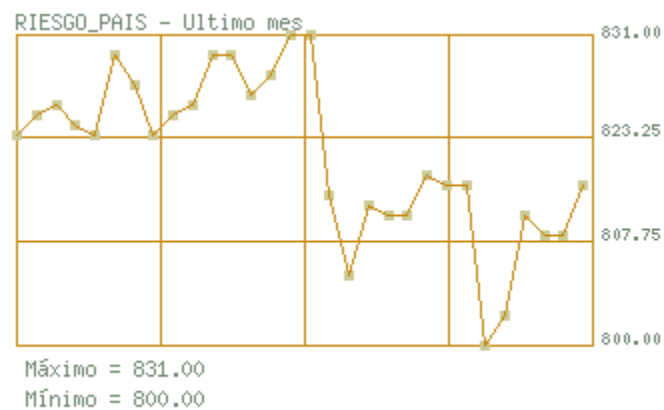
PIB en dólares estadounidenses corrientes. No se ajusta a la inflación



Fuente de datos: [Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial](#) -

Ilustracion:3 - Variación en el PIB per Cápita desde el año 2008 hasta Marzo de 2010.(Miles de dólares)

Según datos del Banco central en el 2009 el Ecuador tuvo un PIB¹⁵ de \$ 57,249 millones de dólares, lo que equivalió a \$3.961 dólares de PIB per Cápita.



Ilustracion 3.1 - Variación del riesgo país entre los meses de marzo y mayo del 2010.

¹⁵ Producto interno Bruto: es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. También se lo denomina Producto Bruto Interno (PBI). <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

En lo que se refiere al riesgo País¹⁶, si lo comparamos el índice de riesgo país de la región latinoamericana, nos daremos cuenta que somos el segundo país más riesgoso para invertir, luego de Venezuela

País	Hoy	Var 1d	Var 1s	Var 1m
EMBI+ Argentina	619	18	-7	-101
EMBI+ Brasil	177	10	1	-14
EMBI+ Colombia	171	10	6	-23
EMBI+ Ecuador	822	9	11	-7
EMBI+ México	117	0	-10	-23
EMBI+ Panamá	164	8	-3	-19
EMBI+ Perú	140	7	-2	-20
EMBI+ Venezuela	827	20	-35	-44

Cuadro comparativo de índice de Riesgo País en la región latinoamericana. Año 2010

El Ecuador cerró el año 2009 con un déficit en su balanza comercial de \$332.8 millones de dólares.

Nuestro país se ha aislado poco a poco de los mercados internacionales. Desde que el actual gobierno se posesionó, se han establecido impuestos a las importaciones (aranceles), así también como las salvaguardias. Dichos impuestos han generado una contracción en el volumen de comercio exterior.

¹⁶ Es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país

Periodo	Poblacion	PIB	PIB per capital	Exportaciones	Importaciones	Balanza comercial	Oferta y utilizacion de bienes y servicios	Saldo Final de la deuda externa	Tipo de cambio	Indice precio de consumo	varion del IPC
2000	12.299	16.282.908	1.324	5.905.610	5.007.786	897824	20.872.467	13.564,45	25000	69,29	95,51
2001	12.480	17.057.245	1.367	5.858.829	6.349.809	-490980	22.948.540	14.410,79		84,84	40,26
2002	12.661	17.641.924	1.393	5.809.538	7.509.032	-1699494	24.691.239	16.287,47		92,77	12,55
2003	12.843	18.219.436	1.419	6.366.685	7.147.620	-780935	25.038.081	17.212,91		98,41	7,95
2004	13.027	19.827.114	1.522	7.378.597	7.962.559	-583962	27.255.368	17.237,69		100,32	2,75
2005	13.215	20.747.176	1.570	8.040.390	8.738.205	-697815	29.485.381	17.099,81		103,46	2,12
2006	13.408	21.553.301	1.607	8.756.762	9.555.075	-798313	31.108.377	17.420,90		106,43	3,30
2007	13.605	22.090.180	1.624	8.951.708	10.248.154	-1296446	32.338.334			109,97	2,28
2008	13.805	24.032.489	1.741	9.196.710	11.752.039	-2555329	35.784.529			119,68	8,39
2009	14.005	24.119.453	1.722	8.654.521	10.392.194	-1737673	34.511.647			124,84	5,20
2010	14.306	25.018.592	1.749	8.924.316	11.326.640	-2402324	36.345.232			128,99	3,56

Cuadro comparativo y Economico del pais : Realizado por los autores de la TCC

Para llegar a un enfoque correcto de nuestro proyecto es muy importante analizar que en los últimos años Ecuador ha tenido un incremento en sus importaciones es por ello que la balanza comercial nacional no refleja datos de gran ayuda para la economía local.

Pues las importaciones masivas que se presentan son de régimen a Consumo de venta comercial si ningún beneficio al ciudadano ecuatoriano.

Pero si vemos las importaciones de maquinarias que son para la industria alimenticia nacional es diferente pues esto genera puntos de empleo que activa la economía del país.

10. ANALISIS INDUSTRIAL

10.1 Cinco fuerzas de Porter



Amenazas de los nuevos competidores: La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que a pesar de que no se necesita un capital sustancioso para ingresar a la industria, es de extrema importancia tener una gran cantidad de contactos ya sea con los proveedores tanto como los clientes.

Amenazas de productos y servicios sustitutos: El único sustituto que puede existir a la industria de representación sería el caso de una negociación directa entre cliente y proveedor.

Poder de negociación de los clientes: En este tipo de industria el poder de negociación de clientes es alto, primero por la importancia de cada uno de los clientes dentro del mercado, también porque cada compra realizada por ellos significa una gran

ingreso para la industria de representaciones y por ultimo porque luego de realizada una compra ese cliente no vuelve a realizar otra dentro del corto y mediano plazo.

Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de proveedores es alto debido a que de ellos depende la existencia de la compañía representante. Los proveedores tienen la potestad de entregar o retirar su marca a las empresas que los representan en cualquier país del mundo.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad de la industria la podemos considerar alta debido a la gran cantidad de empresas de representaciones que existen en el país.

11. PROPUESTA PARA LA ASESORIA.

11.1 Problemas Comerciales.

- Repremaq desconoce al grado de posicionamiento en el mercado local.
- Las ventas no están planificadas
- Poco seguimiento a los clientes.

11.2 Problemas Administrativos.

- Las responsabilidades no están bien distribuidas en chocan en los procesos habituales
- Actualmente la compañía no cuenta con una misión, visión, objetivos y un organigrama definido.
- No hay un buen orden contable y financiero que ayude a la toma de decisiones. 7

11.2 Problemas Operativos.

- No se sigue un proceso adecuado para la realización del servicio durante la negociación y cierre de la venta.
- No hay una comunicación directa con el exterior, por falta de conocimiento de la lengua inglesa.
- Se carece de un buen sistema de Facturación que ayude a tener una buena ventaja de tiempo y costes.

12. IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS

12.1. Implementación de Métodos para Reingeniería Comercial.

Se analizara *datos cuantitativos*¹⁷ que existan en el mercado local y se compara con los datos externos para proceder a tener una investigación de mercado confiable que nos permita conocer como esta posesionado REPREMAQ tomando en cuenta la opinión de nuestros principales clientes.

Las métodos que se apliquen en el área operativa y administrativa ayudara que el flujo de las ventas para que sean más rápidas y con tendencia a crecer.

Se coordinara con gerencia como deben ser las negociaciones dependiendo del cliente, pues habrá algunos que habría que darles facilidades y oportunidades de compra.

Resultados después de la implementación de métodos:

- Incrementar las ventas y negociaciones un 5%,
- Incrementar posicionamiento en el mercado local al menos en un 3 %

¹⁷Datos los cuales se puede llevar un control estadístico

- Mostrar hacia el extranjero seguridad y experiencia en nuestras ventas para obtener futuras negociaciones y representaciones.
- Incrementar el reconocimiento en el mercado Objetivo.

12.2.Implementación de Métodos para Reingeniería Administrativa.

Se espera que exista un buen desempeño de administradores al referirse al flujo de trabajo, con la aplicación esquematizada de procesos administrativos y operativos de los cuales deben regir al formato de gestión y control.

Además se deben establecer objetivos claros en todas las áreas funcionales, para que podamos identificar todas las variables y acontecimientos que puedan interrumpir al trabajo habitual.

Control de Documentos.

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial del documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados anteriormente.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,

- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución y,
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

Control de los registros

Los registros de REPREMAQ deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión administrativa. Los registros deben permanecer legibles fácilmente identificables y recuperables.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

12.3.Implementación de Métodos para Reingeniería Operativa.

La propuesta de solución operativa básicamente consistirá en un solo punto clave; implementación de procesos.

Para alcanzar eficiencia en los procesos unificados se instalara un software financiero y contable en el cual se podrán enlazar con documentación electrónica ingresa en cada proceso.

Este software esta adecuado a los más recientes regímenes de facturación implementados en la nueva disposición por la administración tributaria.

Todo este enlace debe registrarse en el formato de gestión y control electrónico, pues esto ayudara ayudar tener una secuencia en las tareas realizadas. Por siguiente el adecuado sistema integrado disminuirá los tiempos del cliente en el sistema, permitirá obtener información sobre su conducta de compra y definir estrategias de rentabilidad.

Resultados esperados.

- Implementar sistema de control y gestión en la parte operativa.
- Generar reportes periódicos sobre el comportamiento de compra de los clientes locales y aplicar estrategias financieras que ayuden a la rentabilidad.
- Disminuir el tiempo del proyecto desde la negociación hasta la venta de la misma.
- Reducción de gastos por logística de viáticos durante visitas de negociación
- Implementar una política de reciclaje básicamente en papelería obteniendo un ahorro del 90%

12.4 Compromiso de la dirección.

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación de toda la reingeniería, así como la mejora continua de su eficacia.

- a) Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente.
- b) Establecer la política de calidad,
- c) Asegurar que se establezcan los objetivos de los propuestos
- d) Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y

e) Asegurando la disponibilidad de recursos.

12.5 Enfoque al cliente

La alta Gerencia debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción al mismo.

Es por ello que hemos de implementar los siguientes puntos claves para la obtención de buenos resultados.

- Estudiar y analizar las necesidades y expectativas de los clientes. En el momento de diseñar los productos y planificar su distribución es necesario conocer previamente lo que el cliente espera del mismo y de la propia empresa.
- Asegurarse de que los objetivos de mejora de la empresa coinciden con las necesidades y expectativas de los clientes. Las empresas para mantener su nivel de actividad deben mejorar constantemente los productos y servicios ofrecidos. Estas mejoras planificadas deben estar en línea con los gustos y deseos de los clientes.
- Comunicar y hacer entender las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal de la organización. Todas las personas de la empresa deben identificar como afecta su trabajo a la percepción que el cliente tiene de la empresa y de los productos y servicios ofertados.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados. La empresa debe retroalimentarse con la información del grado de satisfacción percibido por sus clientes para poder planificar las mejoras en los productos y/o servicios.

- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes. La empresa debe reducir la variabilidad en la relación con el cliente, desde la atención comercial como primer contacto hasta el servicio post-venta, si fuese necesario.

12.6. Política de la calidad.

La Gerencia debe asegurarse de que la política de la calidad sea:

- a) Adecuada al propósito de la organización
- b) Que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad, proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos en todas las áreas funcionales,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y es revisada para su continua adecuación

13. REINGENIERIA GENERAL

13.1. Área Comercial

13.1.1 Determinación de clientes potenciales

Los clientes potenciales lo conforman en su mayor parte empresas nacionales dedicadas a la producción de alimentos de manera industrial

Es por ello que no sería conveniente tener preferencias por el monto obtenido en la venta, pues nuestro objetivo también es ganancias por volumen de venta.

También podemos incluir a nuestros clientes potenciales a empresas que no hayan adquirido nuestras maquinas debido a que prefieren a la competencia, y se los puede clasificar en los siguientes:

- **No concedores:** Que tienen capacidad de compra, pero desconocen sobre Repremaq.
- **Cientes potenciales:** Clientes leales que muy rara vez recuren a la competencia.

13.1.2 Definición del cliente Objetivo

Repremaq por ser una compañía de apertura a cualquier representación de ventas de maquinarias ha entrado bien en el mercado nacional, pero hay que recalcar que estadísticamente la mayoría de las ventas han sido para el mercado de la industria alimenticia.

FILTRACION POR VARIABLES	
Merc. Mayoritario	Fabricas
Tipo de Industria	Alimenticia
Modo de pago	Prepagado
Estado	Activo

Estudio de variables:

Mercado Mayoritario: Se puede asegurar que todos los clientes potenciales de Repremaq son fábricas de producción masiva las cuales su producción la distribuyen por todo el Ecuador durante todos los meses de año.

Tipo de Industria: Repremaq atiende una minoría a fábricas Farmacéuticas, pero hoy en día su mercado activo es la industria alimenticia, por ende las representaciones actuales que se ha adquirido son de gran importancia internacional por sus máquinas con garantía de fábrica y repuestos a disposición los 365 días del año

Modo de Pago: El modo de pago es directo con la empresa a la cual se representa y con el cliente nacional, este método ha ayudado a que la compañía delegue esa responsabilidad.

Estado: Como política de la empresa antes de realizar un pedido el cliente debe estar legalmente constituido acorde a la legislación nacional, esto es de suma importancia para asegurar una venta segura y sin ningún inconveniente.

13.2. Área Administrativa

13.2.1 Generación de bienestar y desarrollo

Repremaq debe establecer promesas de servicio basándose en las siguientes ideas:

- Asesoría en beneficios de la maquinaria.
- Eficiencia en el servicio en general
- Agilidad en resolver problemas de instalación
- Dejar empatía entre el cliente y la compañía

Para la obtención de una generación de bienestar en todo el grupo que intervienen en la negociación se debe establecer ideas que ayuden al buen manejo de los recursos que garanticen un óptimo desarrollo en la administración, comercialización y operación:

Comunicación efectiva: Se debe tener capacidad de escuchar, hacer preguntas y transmitir un mensaje efectivo y oportuno ya sea con un lenguaje oral, escrito, gráfico o corporal; a la persona o grupo indicado creando un ambiente favorable para el intercambio de ideas y logro de acuerdo al momento de la venta.

Innovación: Identificar oportunidades para generar resultados de mejora, de acuerdo a las necesidades de la empresa y del cliente, ya sea por espacios o por capacidad de compra.

Inteligencia emocional: Esta opción es muy difícil de manejar pero hay que tratar de tener capacidad para reconocer y controlar las emociones y necesidades propias, adaptándose a los cambios del entorno y de las personas que lo rodean, para guiar sus pensamientos y acciones equilibradamente a la consecución de los resultados.

Liderazgo: Implantar la habilidad para influir e inspirar positivamente a los demás identificando su potencial para el desarrollo, lo que conduce a asegurar la obtención del resultado esperado. Es fomentar un ambiente de comunicación, respeto y entusiasmo que se basa en el compromiso con el grupo y la coherencia de las acciones.

Negociación: Esta idea se la debe resaltar más pues se debe adquirir la capacidad para lograr acuerdos que busquen el beneficio mutuo, partiendo de una conducta basada en los valores y políticas a implantar a Repremaq.

Orientación a resultados: Teniendo en cuenta la capacidad de generar resultados de impacto mediante la identificación y superación constante de los obstáculos,

implementando acciones definidas y alineadas al cumplimiento de los objetivos de la compañía con base en las políticas establecidas. Implica competir contra estándares de excelencia.

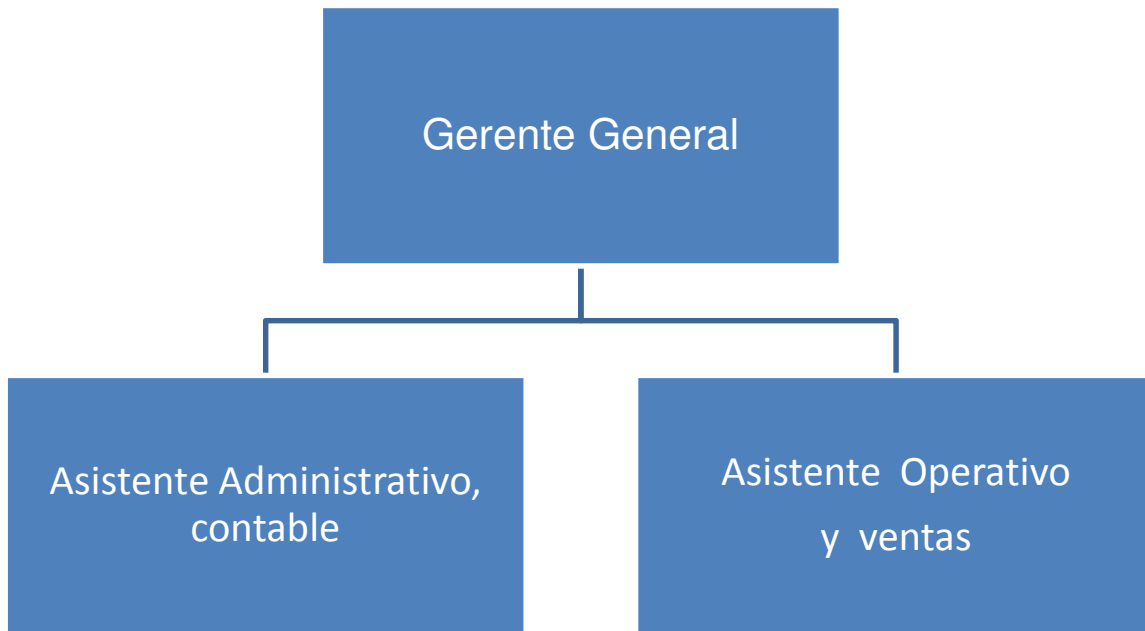
Planificación y seguimiento: Es la capacidad para definir eficazmente cada una de las etapas del plan de acción, que permita cumplir los objetivos propuestos, realizando un seguimiento adecuado y con base en los procedimientos del manual de gestión y control y en las políticas de la compañía.

Toma de decisiones: Desarrollar la capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para su implementación y la consecución de los objetivos propuestos, basándose para ello en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos.

Trabajo en equipo: Instruir al personal para que establezca e impulse relaciones confiables, beneficiosas y duraderas, que contribuyan a un objetivo común a su área y a la compañía, apoyando su acción en los mismos valores y visión. Cada persona asumirá su rol con excelencia, Identificando claramente a la contribución que genera.

13.2.2 Estructura Organizacional

Propuesta para Organigrama



13.2.2. Distribución de funciones y responsabilidades

Basándose a la aplicación de un esquema funcional la compañía deberá distribuir sus responsabilidades de esta manera.

Gerente General: Responsabilidad.:

- Desarrollar y ejecutar negociaciones con empresas nacionales.
- Desarrollar un plan para alcanzar sus objetivos.
- Asignar tareas a sus subordinados, teniendo en cuenta sus capacidades, dándoles límites para su desempeño, y especificando los parámetros necesarios: qué tienen que hacer y qué recursos podrán emplear.
- Establecer mecanismos de control sobre el desarrollo de las tareas encomendadas.
- Entrenar y ayudar a desarrollar a sus subordinados.

- Evaluar la efectividad de cada uno de sus subordinados.
- Realizar las acciones de soporte como seleccionar a sus colaboradores, entrenarlos, y premiarlos o sancionarlos en los casos pertinentes.
- Hacerse responsables de su propia tarea, y de la de sus subordinados, ante sus superiores en el exterior.

Asistente Administrativos y contable: Responsabilidades:

- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos¹⁸.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con los estados de cuentas.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.

Asistente operativo: Responsabilidades.

- Gestionar con el gerente posibles visitas.
- Planificar viajes y costos de los mismos.
- Gestionar el proceso post venta de la maquinaria

¹⁸Determinación del resultado del ejercicio contable y financiero.

- Gestionar el proceso después de la venta
- Realizar trámites de comercio Exterior.
- Transmite reportes a la compañía
- Gestiona asuntos técnico

13.3. Área Operativa

13.3.1 Proceso de importación vigente.

Para que las gestiones realizadas en la importación se mantenga en buen orden es necesario que el gerente general y al asistente operativo tengan como base esencial todo conocimiento previo a una importación rápida y sin inconvenientes, basándose exclusivamente las leyes aduaneras y de comercio exterior regidas hasta el momento.

Recopilando se conoce que importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen aduanero al que se haya sido declarado.

- Importación para el Consumo
- Depósito Aduanero

Repremaq por ser una persona jurídica legalmente constituida puede acceder a tramitar cualquier importación conjuntamente con la supervisión de su agente aduanero.

Actualmente Repremaq cuenta con registro de importador registrado gestionado ante las autoridades pertinentesobteniendoacceso al sistema para proceder a la revisión de de cualquier trámite de importación.

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por la Aduana del Ecuador el cual debe presentar física y electrónicamente la DAU¹⁹ a través del SICE²⁰, en el Distrito de llegada de las mercancías, adjuntando los documentos que acompañan a la misma, los cuales son:

Documentos de acompañamiento son 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.²¹

Los 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 Ley²².

- Documento de transporte
- 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 y el canal de aforo que corresponda

¹⁹ Declaración Aduanera Única

²⁰ Sistema integrado de comercio Exterior

²¹ Información del Art. 72 Reg. COPCI)

²² Información del Art. 73 Reg. COPCI

¿Cuáles son los canales de aforo que existen?

- Canal de Aforo Automático (Art. 80 RCOPCI)
- Canal de Aforo electrónico (Art. 81 RCOPCI)
- Canal de Aforo documental (Art. 82 RCOPCI)
- Canal de Aforo Físico Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)
- Canal de Aforo físico No Intrusivo (Art. 83 RCOPCI)

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado. Para conocer el porcentaje de aranceles e impuestos aplicables, se podrá verificar en la página web, ingresando la partida o descripción del producto. Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros. AD-VALOREM ²³ 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.

FODINFA ²⁴ Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.

ICE ²⁵ Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen.

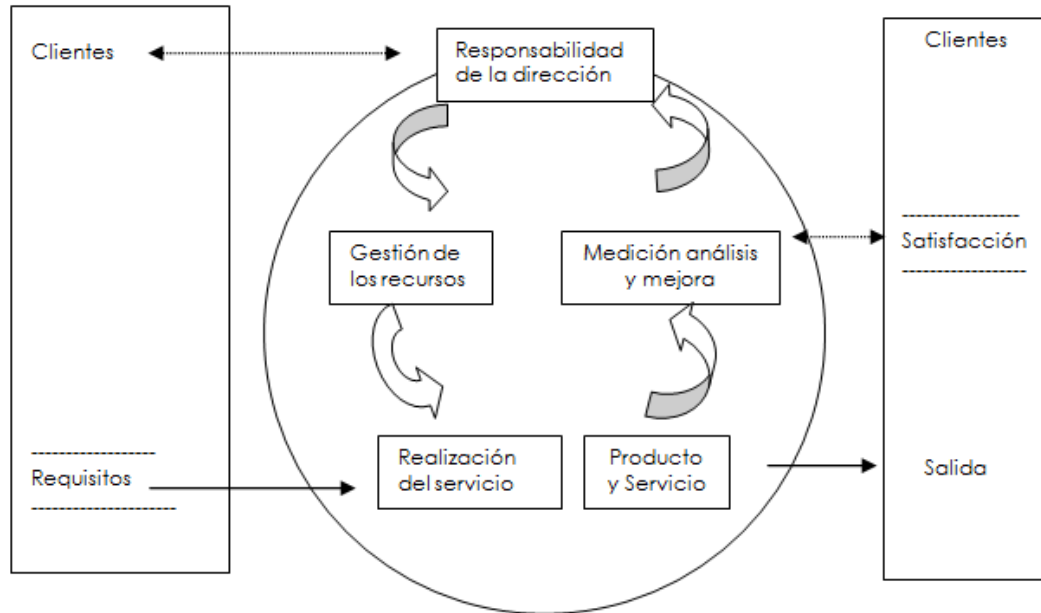
IVA ²⁶ Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE

²³ Arancel Cobrado a las Mercancías

²⁴ Fondo de Desarrollo para la Infancia

²⁵ Impuesto a los Consumos Especiales

13.3.2 Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Leyenda
—————> Actividades que aportan valor
- - - - -> Flujo de información

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura ilustra los vínculos entre los procesos presentados en todas las áreas funcionales. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la *satisfacción del cliente*²⁷ requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido

²⁶Impuesto al Valor Agregado

²⁷Es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad.

sus requisitos. El modelo mostrado en la figura cubre todos los requisitos básicos, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como “**planificar – hacer verificar – actuar**” puede describirse brevemente como:

- **Planificar:** establece los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos de cliente y la política de REPREMAQ.
- **Hacer:** implementar los procesos.
- **Verificar:** realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el servicio, e informa sobre los resultados.
- **Actuar:** tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

13.3.2 Información para la revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a) resultados de auditorías,
- b) retroalimentación del cliente,
- c) desempeño de los procesos y conformidad del producto,
- d) estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e) acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f) cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y

g) Recomendaciones para la mejora.

13.3.3 Resultados de la revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a) La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b) la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c) Las necesidades de recursos.

13.3.4 Sistema de Control Gerencial

El proveedor de software que se escogerá para implementar en la compañía es MEMORY computación²⁸, esta empresa de actividad tecnológica y de soluciones empresariales es considerada una buena empresa multinacional por su solides y buen servicio.

El programas más conocido el cual esta empresa ofrece es el G300 que además de ser un programa contable ayuda a reducir tiempos por su eficacia en impresión de reportes por módulos separados dependiendo del departamento.

²⁸ Software que da soluciones empresariales.

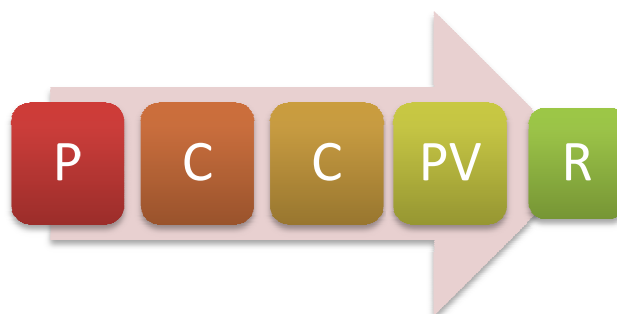
Funciones

- Cuenta con la capacidad suficiente para múltiples usuarios, incluyendo acceso simultáneo.
- Se puede ampliar para cubrir con las necesidades futuras de la organización
- Su velocidad es excelente. .
- Se puede aceptar la estructura de codificación de su lista de cuenta
- Se realizan asientos contables y transferencia
- Puede importar datos financieros a otros productos.
- El sistema cierra los periodos contables y no permite modificaciones excepto cuando se ajustan en el mes actual o se mantienen abierto en opción modificación.
- La interfaz es de fácil uso para cualquier persona.
- Cuenta con manual oficial del sistema.
- Se puede adecuar los informes impresos a la medida de las necesidades
- Apoyo inmediato en servicio técnico
- Acceso al programa con password.

Algunos de los reportes gerenciales más importantes que ofrece el sistema contable integrado como beneficio en todas las áreas funcionales son las siguientes.

- Lista de precios estandarizadas
- Catálogo fotográfico
- Reportes de ventas mensuales y anuales
- Reporte automático de comisiones
- Utilidades y pérdidas por línea de producto
- Punto de equilibrio con respecto a la inversión en términos de productos y nivel de venta.
- Estados financieros e indicadores
- Estado de cuenta por proveedor y línea de producto

13.3.5 Análisis Incremental.



Uno de los problemas más visible que atraviesa la compañía es la no aplicación de procesos adecuados pues hay carencia de una planificación en las tareas, por lo tanto para los futuros encargados de las obligaciones administrativas, como operativas se encuentran con limitantes en sus funciones y capacidades.

Basándose en lo mencionado se sugiere la capacitación del personal e implementar un plan de trabajos acorde al manual de gestión y control con el objetivo de facilitar el flujo de actividades.

En las gestiones antes realizadas por los empleados se ha manifestado que incurren a la duplicidad de actividades por ende esto acarrea pérdida de tiempo y dinero.

Con la reingeniería de procesos , la capacidad de veces para atender a más clientes va a incrementar puesto que las actividades se realizaran de manera lineal siguiendo el esquema de gestión y control.

Además con el software que se implementara se pretenderá optimizar el modelo de actividades para que las tareas críticas fluyan y las acciones con fallas se integren, resultando en beneficios marginales de tiempo.

Se espera que con este sistema el tiempo de procesamiento disminuya debido a que las tareas secuenciales se integren para ejecutarse en tiempos ordenados por ende el plan a implementar dota de agilidad al operador de ventas lo que se traduce mayor satisfacción para la empresa a la que se representa y al cliente local.

13.3.6 Mecanismos de monitoreo y evaluación.

REPRESENTACION Y MAQUINARIAS GESTIÓN Y CONTROL			
EMPRESA A REPRESENTAR:			
CLIENTE:			
IMPORTACION	<input type="checkbox"/>		NA = NO APLICA X = SI APLICA
No.	GESTIÓN	PROCESOS / INFORMACIÓN / DATOS	ELABORADO
NOMINACIÓN			
1	Requisitos proporcionados x cliente	1.1 Visita y propuesta al cliente	GERENCIA
		1.2 Contactos para enviar oferta	
		1.3 Instrucciones del Cliente	
2	Información dada al extranjero	1.1 Aviso de proyecto	GERENCIA
		1.2 Contactos para enviar ofertas	
		1.3 Instrucciones del proveedor	
DOCUMENTACIÓN			
3	Información de la carga	*Características de la maquina	GERENCIA Y OPERACIONES
		*Confirmar certificado de garantía	
		*recepcion contrato de representacion	
		* Negociacion de la comision.	
4	Fase de Negoción	* Pautas e instrucciones del extranjero	GERENCIA Y OPERACIONES
		*Visitar al cliente y mostrar propuesta	
		*Mostrar documentacion detallada del servicio	
5	Pedido	* Seguimiento del cliente por via mail, telefonica.	GERENCIA Y OPERACIONES
		*Comunicar al extranjero sobre el pedido	
		*Regateo en el precio	
		*Manifiesto de carga	
		*No. de Manifiesto Sice	
		* Enviar informacion de al agente Aduanero	
		*Aviso de llegada consignatario/Notificador	
		*Adjuntar bl y flete para su respectiva verificación.	
		*Regulaciones SRI-Comprobante de retención	
		*Información para agente afianzado de aduana	
		*Consultar a la naviera Eta Gye y Prospectos de atraque actualizado	
		Verificar y gestionar si hay correcciones en el documento de transporte antes de la llegada de la nave a puerto ecuatoriano.	
Colaborar y gestionar si se presentan correcciones del documento de transporte en la aduana.			
5	VENTA	Implementacion de la maquina con ayuda de los tecnicos	GERENCIA Y OPERACIONES
		Instrucciones y capacitación	
		Visto Bueno por parte del Recibidor	
		Informar novedades	
		Recepción de la comisión	
FIRMA : _____			
GERENTE GENERAL			

La estructura de este formato va dirigida específicamente al área operativa, pues en esta en esta área funcional de la empresa tendrá que corregir anomalías e implementar dichos procesos mencionados en el gráfico, con el objetivo de que reduzca costos durante el proyecto y se convierta una venta rápida y sin errores.

13.4 Área financiera

13.4.1 Evaluación del proyecto.

Para justificar y dar veracidad del proyecto, se realizara una evaluación financiera del proyecto donde se consideran únicamente los flujos y balances que demuestren la realidad de las acciones derivadas de la asesoría

13.4.2 Régimen de Facturación

El régimen que se espera implementar es el *Autoimpresor*²⁹ computarizado el cual permite la emisión directa de facturas, notas de venta, liquidación de compras y prestación de servicio.

La persona encargada de las funciones contables y financieras deberá declarar los ingresos obtenidos como resultado del servicio de representación. Adicionalmente mantendrán la información en archivo magnético de fácil uso y procederá a la actualización de la información generada.

Este sistema Autoimpreso computarizado representa para la empresa una economía en lo que concierne en papelería y reducción de tiempo.

²⁹ Programa que ayuda a la emisión y cierre de transacciones contables.

13. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

REPREMAQ debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para

- a) Demostrar la conformidad del producto y servicio
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad y control, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad y control.

Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización

Como una de las medidas del desempeño de este sistema, la compañía debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de REPREMAQ. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

Auditorias constantes.

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión y control:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de este sistema de control y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar

la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar de los resultados y para mantener los registros

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

14. MERCADEO COMERCIALIZACIÓN

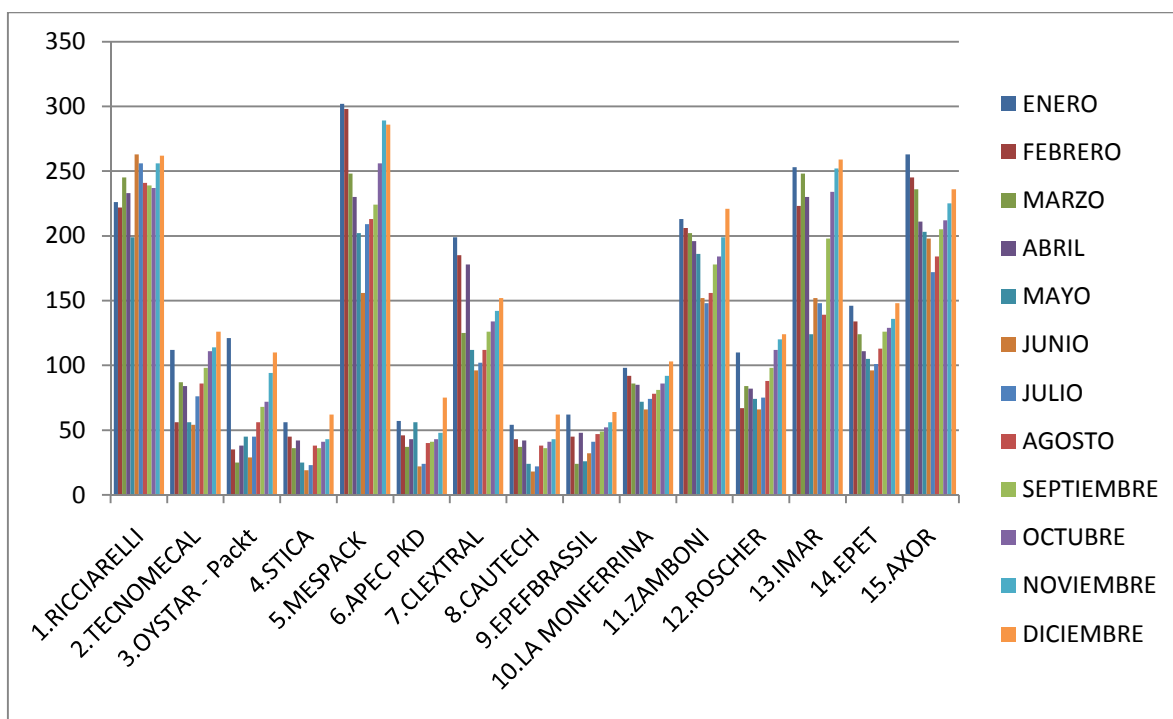
14.1.Estrategia de Producto, precio y estacionalidad

Conociendo que los productos que ofrece REPREMAQ están dirigidos a un segmento de mercado empresarial de nivel alto, tenemos que enfocarnos en productos de alta calidad tecnológica y con un servicio de primera. Con nuestra experiencia sabemos que podemos asesorar al cliente para que pueda comprar máquinas de cualquier capacidad y que el presupuesto se encuentre dentro de sus posibilidades, ya que representamos marcas que ofrecen productos con precios altos y bajos y tratamos de que el cliente llegue a un acuerdo por medio de nosotros referente al precio pues nosotros aplicaremos descuentos según el cliente y el valor de la venta, la idea es que el cliente al tener necesidad de reparar o comprar maquinas, pueda comprarla con nosotros no solo porque contamos con mucha variedad de marcas que el cliente podría interesarle, sino porque también le podemos dar el mejor precio del mercado según la máquina y su función . Pues cabe recalcar que el cliente

después de ya adquirida la maquinaria podrá estar confiado de que su inversión esta respalda por la calidad del servicio post venta ofreció por REPREMAQ. .

14.2.Demanda Internacional

Unidades vendidas , por fechas de auge económico America													
	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS	SEPTIE	OCTU	NOV	DICI	TOTAL
1.RICCIARELLI	226	222	245	233	199	263	256	241	239	237	256	262	2879
2.TECNOMECAL	112	56	87	84	56	54	76	86	98	111	114	126	1060
3.OYSTAR - Packt	121	35	25	38	45	29	45	56	68	72	94	110	738
4.STICA	56	45	36	42	25	19	23	38	36	41	43	62	466
5.MESPACK	302	298	248	230	202	156	209	213	224	256	289	286	2913
6.APEC PKD	57	46	37	43	56	22	24	40	41	43	48	75	532
7.CLEXTRAL	199	185	125	178	112	96	102	112	126	134	142	152	1663
8.CAUTECH	54	43	37	42	24	18	22	38	36	41	43	62	460
9.EPEFBRESSIL	62	45	24	48	26	32	41	47	49	52	56	64	546
10.LA MONFERRINA	98	92	86	85	72	66	74	78	81	86	92	103	1013
11.ZAMBONI	213	206	202	196	186	152	148	156	178	184	199	221	2241
12.ROSCHER	110	67	84	82	74	66	75	88	98	112	120	124	1100
13.IMAR	253	223	248	230	124	152	148	139	198	234	252	259	2460
14.EPET	146	134	124	111	105	96	101	113	126	129	136	148	1469
15.AXOR	263	245	236	211	203	198	172	184	205	212	225	236	2590



Se puede apreciar que en América los meses de menor venta son los meses de Mayo, Junio, Julio, por factores económicos que activan el flujo de comercialización de dichas maquinarias.

14.3. Tipo de Maquinaria con mayor demanda en el Ecuador.

DOSIFICADORES



- Dosificador volumétrico con 4/6 tazas
- Max velocidad mecánica: 130 pesadas al minuto
- Precio Referencial: \$16,300.00

ENVASADORA INTERMITENTE VERTICAL MOD. VS70 – VS100

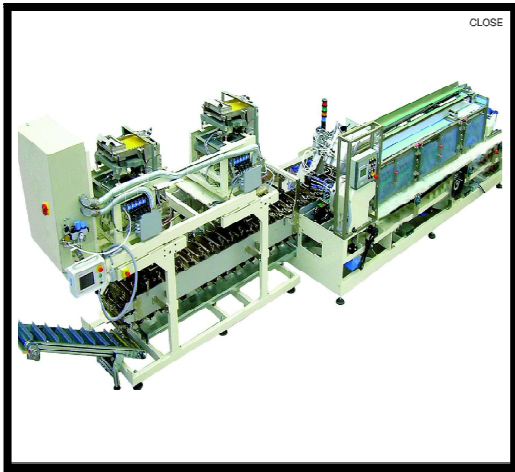


Envasadora vertical form - fill - seal mod. VS70 (sistema de soldadura a mando neumático) y mod. VS100 (sistema di soldadura accionado por motores brushless) en paquetes formados por bobina de film acoplados y red de polietileno, disponible en versión estándar y acero inox.

Max velocidad mecánica: 70/100 paquetes al minuto

Precio Referencia: \$ 49,200.00

ESTUCHADORA HORIZONTAL CONTINUA MOD. ACO



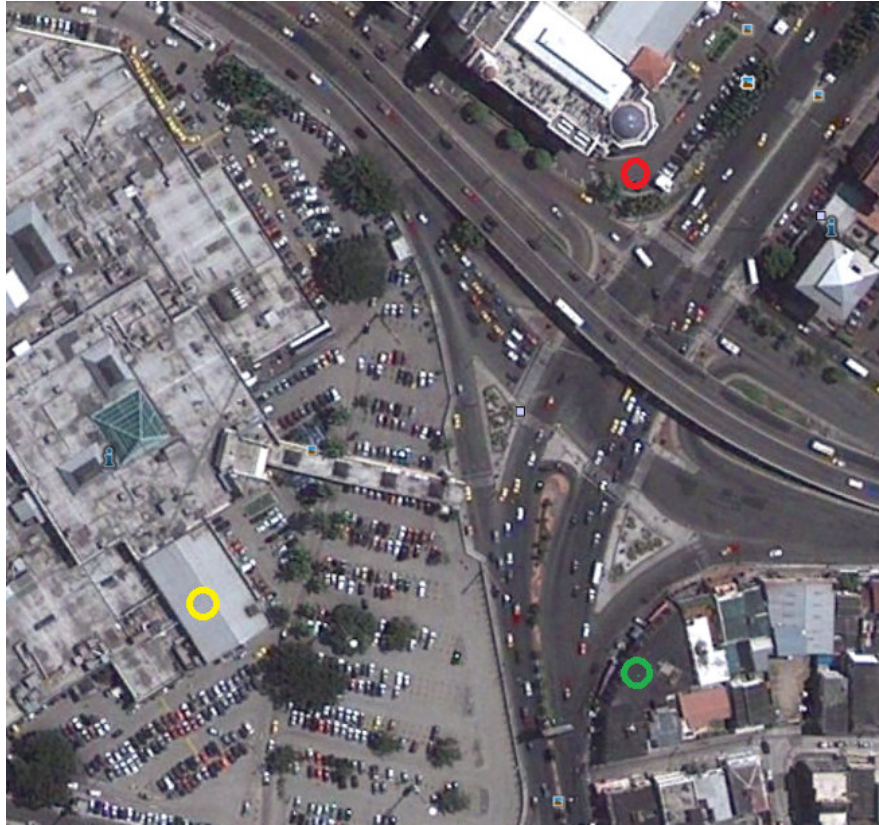
Estuchadora horizontal continua para pasta larga en estuches preformados y preencolados.

Velocidad mecánica max: 130 estuches por minuto

Precio Referencial:\$

Precio Referencial:\$ 73,100.00

14.4. Estrategia de distribución, penetración y venta.



San Ma●o Policentro

● REPREMAQ CIA LT ●

La Estrategia de negociación y distribución se la realizara mediante dos maneras en que REPREMAQ asegurara cerrar un proyecto, estos canales que consistirán en llegar al cliente final son: Primero mediante venta personal directa, que en la actualidad es realizado por el mismo gerente, en el cual se encarga de visitar al comprador para suministrar cotizaciones e información del producto, repuestos, asesoría técnica, servicio al cliente e identificar las necesidades del cliente permanente.

Segundo tenemos la opción de que el cliente se comunique por medio de uso de herramientas de internet o visite la oficina, el cual es uno de los puntos más importantes por su ubicación estratégica para concretar cualquier negociación.

14.5.Herramienta para analizar el Mercado.

En la actualidad es una incógnita para Repremaq descifrar cual es el nivel de satisfacción que tiene los clientes sobre el servicio adquirido.

Por ende aplicando las normas de reingeniería, por cada venta realizada se deberá entregar un cuestionario que determine como fue el proceso del servicio en general.

Ya comenzando con la aplicación de este nuevo sistema, se podrá adquirir resultado reales que ayuden a la toma decisiones.

¿Qué beneficio obtengo con el cuestionario de desempeño?

Conocimiento sobre el desempeño interno. La empresa puede identificar y adaptarse rápidamente a los cambios de los mercados.

Aumento de la eficacia de las acciones emprendidas para mejorar la satisfacción del cliente. Las acciones a realizar estarán basadas en datos reales y fiables, evitando así esfuerzos sin la recompensa esperada.

Aumento de la fidelidad del cliente. El cliente confiará en la empresa porque ésta conoce sus expectativas y es capaz de mantener un mismo nivel de calidad (producto, plazo de entrega, atención comercial, servicio técnico, etc.)

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO DURANTE CON EL PROCESO DE COMPRA ENTREGA E INSTALACIÓN DE LA MAQUINARIA SELECCIONADA

Califique el servicio ofrecido por Repremaq y su personal

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

Fecha de entrevista:

Nombre:

1. ¿La información otorgada por la empresa sobre el producto requerido fue clara?

5	4	3	2	1

2. ¿Usted considera que el tiempo de entrega del producto fue el apropiado?

5	4	3	2	1

3. ¿El tiempo de instalación de la maquinaria fue el apropiado?

5	4	3	2	1

4. ¿El personal de Repremaq sobre Mantenimiento, y garantías?

5	4	3	2	1

5. Que le pareció el servicio en general?

5	4	3	2	1

14.6. Análisis de la competencia

Nombre de la empresa	REPRESER S.A	TRACTO REPRESENTACIONES C. LTDA.
Cantidad y lugar de los puntos de servicio	Solo un punto de servicio - Guayaquil	Solo un punto de servicio - Guayaquil
Actividad Comercial	Representación Comercial de maquinarias	Representación Comercial de maquinarias
Clase de productos	Maquinas Farmacéuticas y de alimentos	Maquinas procesamiento
Clientes	Empresas Nacionales	Empresas Nacionales
Tácticas publicitarias	Blogs comerciales en la Web	Blogs comerciales en la Web
Estrategia de Venta	Servicio de visitas con catalogo	Servicio de visitas con catalogo

15. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

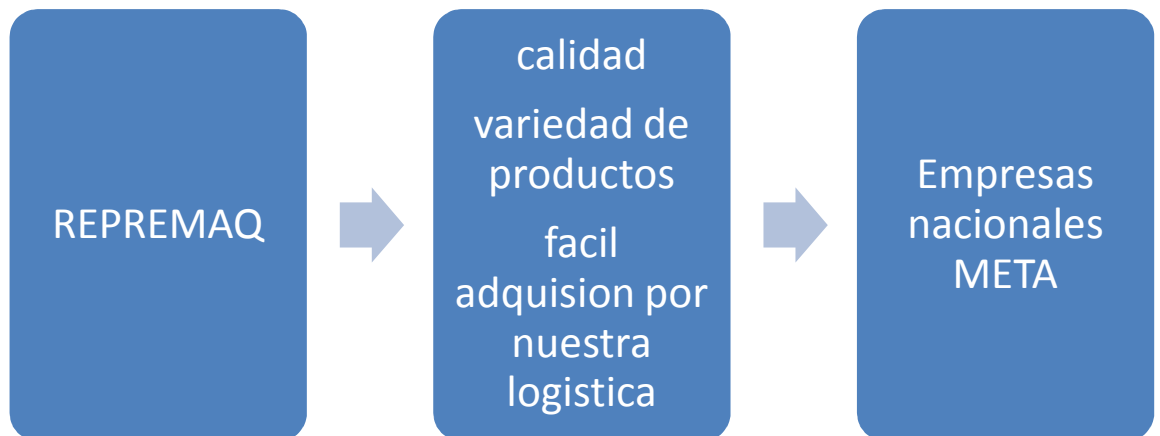
15.1. Estrategias del Servicio

Consideraciones internacionales, nacionales y locales.

Internacionalmente, REPREMAQ debe adquirir productos que estén evolucionando conforme a la tecnología mundial. Esto permitirá que pueda competir con este mercado donde ya existen empresas que representan a grandes marcas mundiales.

REPREMAQ desea cubrir las necesidades de los consumidores, para lo cual busca posicionarse, como un proveedor de máximo valor en mercado de maquinarias y equipos tecnológicos.

Factores fundamentales



Plaza: La *zona de distribución*³⁰ a la abarca a todas las provincias del País, siempre y cuando en el lugar se presten los servicios necesarios para brindar un servicio óptimo.

Promoción y mercadeo: La promoción propuesta a la empresa para promover el acercamiento con el cliente es dar un servicio post venta en el cual se le dé un seguimiento al consumidor para ver su satisfacción con la venta.

Perspectivas de Crecimiento de importación y de internacionalización: Debido a la naturaleza de la compañía su expansión al exterior si es posible pero en un largo plazo, la razón es que el factor dominante para el éxito dentro de esta industria es el correcto manejo del *networking*³¹, esto quiere decir el manejo de las relaciones interpersonales y contactos, otro factor sería la ya existencia en el nuevo mercado de una empresa representante de las mismas marcas a las que Repremaq representa.



³⁰ Puntos estratégicos para la distribución de visitas y entrega de las maquinarias.

³¹ Red social de establecimiento combinado de contactos.

16. ESTUDIO FINANCIERO

16.1. Inversiones

Programa de inversión	Cantidad	Términos	Precio/Uni	Base Imp.	IVA	Total
300 horas de asesoría	300	Horas	25	7.500	900	8400
Computador Intel Atom Dual Core 1.6 Ghz	1	Equipos	240	240	28,8	268,8
Computador Intel Core Quad 2.7 Ghz	1	Equipos	517,88	518	62,15	580,03
Viajes al extranjero (expansión)	10	viajes	1800	18.000	2160	20160,00
Monitores LCD 16 pulgadas marca LG	2	Equipos	95	190	22,8	212,8
Router alámbrico de 12 entradas	1	Equipos	35	35	4,2	39,2
UPS 900v	2	Equipos	62,5	125	15	140
Servicio de cableado para la Red	1	Servicio	250	250	30	280
Software DOBRA versión 8 crecimiento	1	Licencia	2500	2500	300	2800
Capacitación sistema DOBRA	1	Servicio	300	300	36	336
Totalidad de la inversión						33216,83

	2012	2013	2014	2015	2016
Inversión	-33216,83				
Ingresos	162718,4574	165403,5077	191231,8788	221662,6973	261857,01
Gastos	107058,42	108143,05	130454,57	158885,01	195116,04
Flujo Terminal	-33216,83	22443,21	57260,45	60777,31	62777,69
		66740,98			

	REALISTA
TREMA	10,64%
TIR	115%
VAN	\$ 160.895

Este cuadro de inversión nos puede demostrar cómo se utilizara el dinero necesario para la reingeniería de la compañía. El rubro más representativo es el de la inversión en viajes esto se debe a que con la reingeniería el gerente contara con la ayuda de dos personas que podrán realizar los trabajos pertinentes en la oficina, el podrá viajar en busca de más representaciones y renovar las existentes.

Otro rubro significativo pero menos importante es el de la inversión en equipos de computación, es de mucha importancia reemplazar los equipos de cómputo porque con la última tecnología se facilita de sobremanera el proceso de comunicación y de elaboración de las importaciones.

El segundo grafico es una porción del flujo de caja proyectado y expone el retorno sobre la inversión requerida para la implementación de la reingeniería. Podemos de la misma manera apreciar que la tasa interna de retorno es buena al igual que el valor actual neto, obviamente esto se debe a que a partir de la reingeniería los ingresos se incrementan progresivamente y debido a la eficiencia que se desencadena gracias a la reingeniería los gastos decrecen paulatinamente.

16.2. Financiamiento

Debido a los ingresos que Repremaq ha tenido a lo largo de su vida empresarial, en la actualidad puede utilizar parte del dinero ahorrado en la reingeniería propuesta en este proyecto. La inversión total es de 33216,83 dólares americanos y serán financiados en su totalidad por el gerente de la empresa.

16.3.Presupuesto de Ingresos y egresos

REPREMAQ CIA LTDA								
FLUJO DE CAJA								
	HISTORICO		PROYECTADO					
	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL		
Ingresos								
Saldo de cuenta caja	\$ 50.728,98	\$ 57.984,45	72281,26441	\$ 70.444,46	\$ 91.524,87	\$ 116.970,34	\$ 151.930,04	611864,41
Ventas 12%	27902,5	29297,625	30762,50625	32300,63156	33915,66314	35611,4463	37392,01861	227182,39
Comisiones por representaciones	54126,7	56833,035	59674,68675	62658,42109	65791,34214	69080,90925	72534,95471	440700,05
Total Ingresos	132758,1844	144115,1092	162718,4574	165403,5077	191231,8788	221662,6973	261857,0149	1279746,8
Egresos								
Costo de mercadería	22317	23432,85	24605,4925	25835,76713	27127,55548	28483,93326	29908,12992	181710,73
Total Egresos	22317	23432,85	24605,4925	25835,76713	27127,55548	28483,93326	29908,12992	181710,73
Ingresos menos Egresos	110441,1844	120682,2592	138112,9649	139567,7406	164104,3234	193178,7641	231948,885	1098036,1
Gastos Administrativos								
Mantenimiento de equipo de computacion	160	167,472	175,510656	184,1984335	193,776752	204,2406966	216,4951384	1301,6937
Mantenimiento muebles y enseres	80	83,736	87,755328	92,09921674	96,88837601	102,1203483	108,2475692	650,84684
Papelería	360	376,812	315,9191808	281,8236032	266,8305875	258,7402841	260,5514661	2120,6771
Gastos de Gestion	355	371,5785	389,414268	408,6902743	429,9421685	453,1590456	480,3485884	2888,1328
Servicios Publicos	150	157,005	164,54124	172,6860314	181,665705	191,4756531	202,9641923	1220,3378
Materiales de oficina	1176	1230,9192	1032,002657	920,6237705	871,6465859	845,2182614	851,1347892	6927,5453
Gastos Varios	321	335,9907	352,1182536	369,5481072	388,7646087	409,7578976	434,3433715	2611,5229
Servicios Basicos	1080	1130,436	1184,696928	1243,339426	1307,993076	1378,624702	1461,342184	8786,4323
Sueldos	0	0	9600	9600	10800	10800	12000	52800
Aportes al IEES	0	0	1166,4	1166,4	1312,2	1312,2	1458	6415,2
Decimo tercer sueldo	0	0	872,7272727	800	972,7272727	900	1081,818182	4627,2727
Decimo Cuarto sueldo	0	0	264	290,4	319,44	351,384	386,5224	1611,7464
Fondos de Reserva	0	0	799,68	799,68	899,64	899,64	999,6	4398,24
Depreciacion	290,066445	290,066445	473,89966	473,89966	517,89966	586,232925	586,232925	
Total Gastos Administrativos	3972,066445	4144,015845	16878,66544	16803,38852	18559,41479	18692,79381	20527,60081	99577,946
Gastos Operativos								
Mantenimiento de vehiculo	910	952,497	998,216856	1047,62859	1102,105277	1161,618962	1231,3161	7403,3828
Gasto de Alojamiento	1560	1632,852	1711,228896	1795,934726	1889,323332	1991,346792	2110,8276	12691,513
Gasto de Hospedaje	4800	5024,16	5265,31968	5525,953004	5813,30256	6127,220899	6494,854153	39050,81
Combustible	348,26	364,523742	351,4592111	339,3479267	328,4344974	318,4763634	310,5781496	2361,0799
Movilizaciones	500	523,35	521,04726	519,4971444	519,1854461	519,8603872	523,4994099	3626,4396
Gastos de viajes locales	950	994,365	894,9285	805,43565	724,892085	652,4028765	587,1625889	5609,1867
Transporte fuera de la ciudad	1540	1611,918	1689,290064	1772,909922	1865,101238	1965,816705	2083,765707	12528,802
Gastos de tramites	168	175,8456	184,2861888	193,4083551	203,4655896	214,4527315	227,3198953	1366,7784
Pago de Software	0	0	1500	1500	1500	1500	1500	7500
Total de Gastos Operativos	10776,26	11279,51134	13115,77666	13500,11532	13945,81003	14451,19572	15069,3236	92137,993
Gastos de Ventas								
Gastos de publicidad	0	0	1234	1295,083	1362,427316	1435,998391	1522,158295	6849,667
Total de Gastos de Ventas	0	0	1234	1295,083	1362,427316	1435,998391	1522,158295	6849,667
Gastos Financieros								
Mantenimiento de cuenta	300	300	300	300	300	300	300	2100
Total de Gastos Financieros	300	300	300	300	300	300	300	2100
Total de Gastos	15048,32645	15723,52719	31528,4421	31898,58684	34167,65213	34879,98792	37419,0827	200665,61
Depreciacion	290,07	290,07	473,90	473,90	517,90	586,23	586,23	
Flujo: Ingresos - Egresos - Gastos	95682,9244	105248,7984	107058,4225	108143,0534	130454,5709	158885,0091	195116,0352	900588,81
Flujo Acumulado	95682,9244	200931,7228	307990,1453	416133,1987	546587,7696	705472,7787	900588,8139	

17. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

17.1. Indicadores financieros

INDICES FINANCIEROS

Liquidez	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Razón Circulante	1,9363	2,3204	2,7327	2,5814	3,1455	3,7743	4,5944
Prueba Acida	1,8161	2,1907	2,5922	2,5814	3,1455	3,7743	4,5944
Prueba de Liquidez	1,7392	2,0588	2,4519	2,2801	2,8227	3,4292	4,2259

Endeudamiento	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Coef Endeudamiento	1,03	0,75	0,58	0,62	0,46	0,36	0,28
Apalacamiento	1,97	2,33	2,73	2,62	3,17	3,79	4,60

Productividad	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Rotacion CxC	3,66	8,12	8,78	9,51	10,31	11,20	12,19
Rotacion CxP	0,23	0,81	0,92	1,06	1,21	1,38	1,58
Rotación Activos	0,14	0,43	0,41	0,49	0,47	0,45	0,42

Rentabilidad	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
Margen Bruto / Vtas	18,48%	20,02%	20,02%	20,02%	20,02%	20,02%	20,02%
Margen Neto / Vtas (ROS)	289,07%	108,73%	124,18%	101,50%	118,78%	134,15%	151,60%
Mg Neto / Activos (ROA)	40,52%	46,42%	51,47%	50,91%	55,88%	60,09%	63,73%
Mg Neto / Patrim (ROE)	80,7%	80,9%	81,2%	81,1%	81,1%	81,2%	81,3%

Formula DuPont	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015
ROS *	289,07%	108,73%	124,18%	101,50%	118,78%	134,15%	151,60%
Rotac Activos *	0,14	0,43	0,41	0,49	0,47	0,45	0,42
Apalancamiento	1,97	2,33	2,73	2,62	3,17	3,79	4,60
ROE	78,5%	107,7%	140,7%	131,4%	175,8%	226,8%	292,8%

Como reflejan los índices la salud financiera de la compañía es muy buena y esto se debe a varios factores tales como, el poco nivel de endeudamiento comparado con los ingresos además el poco nivel de cuentas por cobrar con el que cuenta la compañía. También podemos notar como el nivel de dinero circulante es alto y esto nos demuestra que Repremaq CiaLtda tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones con acreedores en un corto plazo y este ratio es de mucha consideración debido a que la empresa maneja un

crédito directo con sus proveedores al momento de gestionar la importación directa de productos.

17.2.Evaluación Económica y social

Sin el ánimo de darle un tinte político a este trabajo es necesario abordar el tema de las políticas económicas que se encuentran en vigencia en la actualidad del Ecuador si afectan el desempeño natural que el comercio exterior tiene REDACTAR MEJOR FALTAN SIGNOS DE PUNTUACION. La dolarización si es un factor muy importante ya que si afecta el correcto desarrollo del comercio debido a que se debe cuidar cada dólar que se encuentra en el país esta es la razón por la cual entraron en vigencia el impuesto a la salida de divisas , pero este concepto atenta contra uno de los principales derechos de un ciudadano de un país que vive en democracia que es la libertad de elegir y por ende la libertad de elegir en que gastar el dinero que se gana.

Este factor si afecta a la empresa Repremaq ya que uno de sus mayores ingresos provienen de la importación directa de repuestos, este impuesto ,de que en la actualidad es de 5%, ya es considerable y debe ser tomado en cuenta dentro de la planificación de cada una de las importaciones que se harán en el futuro.

18. IMPACTO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

18.1. Generación de divisas y empleo

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sueldos	0	0	0	9600,00	9600,00	10800,00	10800,00	12000,00
Aportes al IEES	0	0	0	1166,40	1166,40	1312,20	1312,20	1458,00
Decimo tercer sueldo	0	0	0	872,73	800,00	972,73	900,00	1081,82
Decimo Cuarto sueldo	0	0	0	264,00	290,40	319,44	351,38	386,52
Fondos de Reserva	0	0	0	799,68	799,68	899,64	899,64	999,60

19. CONCLUSIONES

Luego de la elaboración exhaustiva de esta asesoría pudimos concluir que ciertos factores clave para el éxito empresarial radican en la esquematización y eficiencia de los procesos productivos de la misma.

Dentro de una economía tan cambiante como la Ecuatoriana las empresas obviamente están interesadas en obtener los mayores réditos financieros en la menor cantidad de tiempo para de esta manera asegurar su retorno de la inversión y su permanencia en el mercado, pero el verdadero éxito de una empresa se puede observar y medir dependiendo del éxito de la misma a través del tiempo ya que la permanencia de una empresa en el tiempo es un reflejo de un trabajo de planificación seguimiento y por supuesto de evaluación.

Esta asesoría planteo la reingeniería de la operación de la empresa Repremaq Cia. Ltda. Que se encarga de la representación, en Ecuador, de fabricantes de maquinarias para la industria alimenticia. A pesar del aparente éxito de la empresa nosotros pudimos identificar ciertas fallas en el sistema operativo y administrativo que detenían a la empresa de tener mayores réditos financieros. La solución que dimos a estas fallas de la empresa fue la implementación de un software operativo para tener un mayor control sobre sus clientes y sus necesidades y esto permitiría realizar pronósticos para evitar el doble trabajo y ofrecer los productos solo a los clientes realmente interesados. En el departamento administrativo los cambios se enfocan a la mejor organización de los archivos, a la compra de equipos de oficina y de cómputo nuevos que sean una ayuda para el trabajo y no un lastre y la contratación de dos personas para que ayuden en los trámites necesarios para la importación y archivo.

Este proyecto define la importancia del buen manejo de procesos, ya que como se demuestra en las proyecciones de ventas y de gastos, la empresa da mejores resultados después de la reingeniería debido al cambio en el manejo operativo de la misma.

20. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a Repremaq Cia. Ltda que utilice el software operativo para tener un trabajo más enfocado y tener un margen de error menor a la hora de elegir sus posibles clientes.
- Se sugiere la contratación de dos personas para que estas se encarguen con la parte documental del trabajo y el gerente solo se enfoque en ofrecer los productos que él representa.
- Es altamente recomendable que de modo de inversión se realicen viajes al exterior para abrir el abanico de representaciones internacionales y tener la capacidad de ofrecer una mayor gama de productos al empresario ecuatoriano.
- **QUE TAL LA REINGENIERIA DE PROCESOS?**
- **QUE TAL LA REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL???**

21. BIBLIOGRAFÍAS

RIVERA, JAIME, Conducta del consumidor. Estrategias y tácticas aplicadas al marketing, Madrid, ESIC Editorial 2000, 2000, p.p.300

WILD , John; K, Subramanyam; Robert Halsey. Análisis de estados financieros .Novena Edición. McGraw Hill Interamericana Editores S.A

KOTLER Petter. Marketing Traducido por Rivera Editado por; ARAGON David. Décimaedición. Pearson education S.A 2004

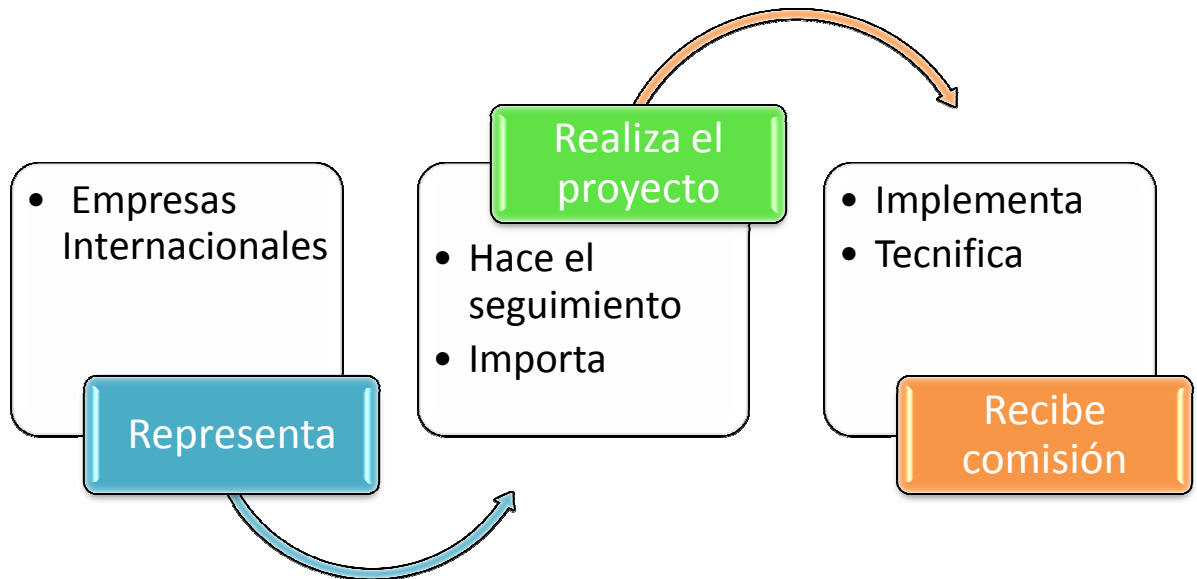
SWIFFT, Ronald CRM. Como mejorar las relaciones con los cliente. Traducido por: Cárdenas. Olivia. Primera edición. Pearson Educación de Mexico S.A 2002. 504 p.

LEVIN, Richard; y David, Rubín. Estadística para administración y economía. Traducido por Gonzales, María. Séptima edición. Pearson Eduacion S.A 2004

PORTER, Michael. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. Primera edición. The Free Press, 1998. 557

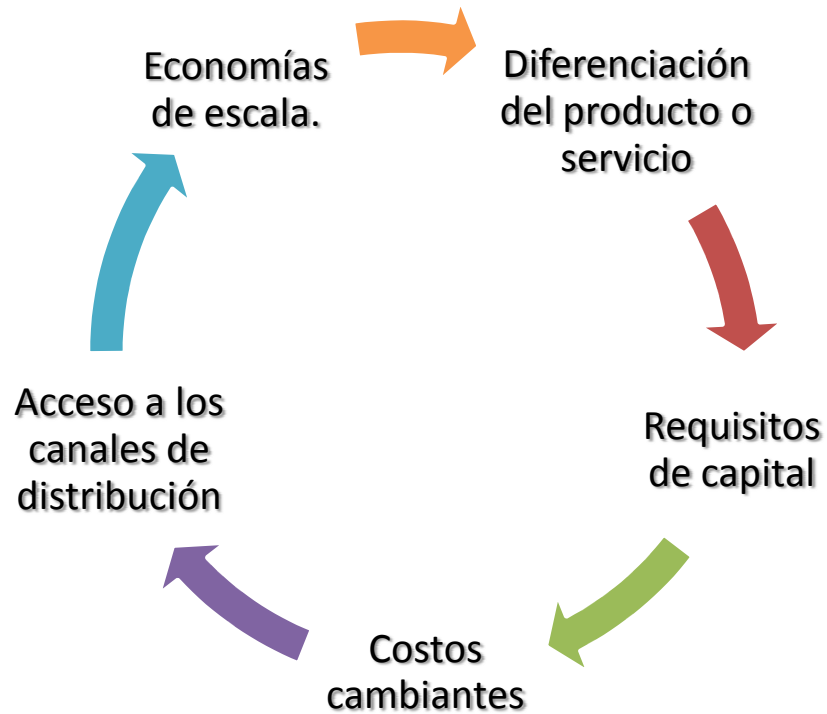
22. ANEXOS

Anexo 1. Proceso de representación



El proceso de actividad de representación es muy fácil de interpretar, pues está basado en un enlace en conjunto con todas las acciones que intervienen desde la negociación hasta el cierre del mismo convertido en venta.

Anexo 2. Análisis sobre las restricciones.



Repremaq por ser una empresa que depende directamente de las variables económicas no se escapa de las restricciones analizadas anteriormente. Es por ello que deben ser puntos de mucho interés para la toma de decisiones dentro de la compañía.

Anexo 3. Lista de maquinaria

Industria Alimenticia

Embutidoras



La embutidora a los ofrece a los pequeños y medianos productores opciones versátiles: desde la ampliación de la gama de productos del pequeño productor hasta la iniciación en la producción racional de salchichas mediante la posibilidad de combinación con los sistemas dados por Repremaq para garantizar la máxima versatilidad.

Moledoras



Los trozos de carne son transportados por un rodillo sin fin y pasan por un complejo de recortador, cuchillas o discos perforados. La carne sale molida, del tamaño de los agujeros que tenga la placa perforada. Algunas picadoras tienen como elemento auxiliar un dispositivo separador de nervios, cartílagos y trocitos de huesos.

Mezcladoras



Exclusivo sistema de palas patentado que realizan un trabajo doble: mientras uno de los brazos extrae la masa del fondo de la artesa a la superficie, el otro efectúa al mismo tiempo el proceso inverso, reduciendo a la mitad el tiempo de amasado.

- La masa no es frotada contra la artesa.
- Apertura de cabezal asistida neumáticamente.
- Parada al elevar el cabezal.
- Artesa volcable para limpieza.

- Fácil limpieza.
- Tapa transparente resistente con orificios de adición.
- Base cerrada.
- Ruedas para facilitar desplazamiento

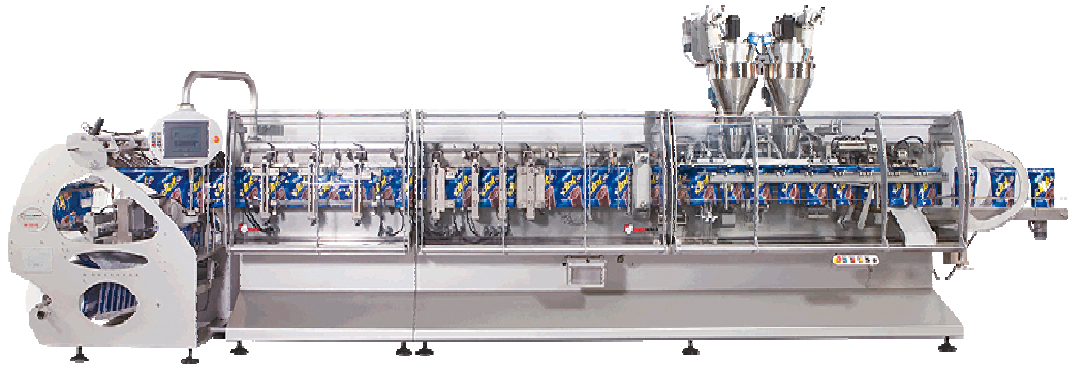
Bolsas para empacado al vacío



Este sistema de conservación presenta los siguientes beneficios:

- Las bolsas para envasar al vacío son un envase hermético, esta característica logra evitar la pérdida de peso o merma por pérdida de líquidos o grasas.
- Evita tanto que los alimentos se humedezcan como que pierdan humedad
- Evita contaminaciones por cruce de alimentos (crudos y cocidos)
- Ayuda a conservar la higiene del refrigerador.
- Evita el “quemado” por congelado.
- Es ideal para el envasado de porciones.
- El vacío es un resguardo ante un corte en la cadena de frío.

Máquina de empaçado.



Es difícil encontrar algún producto que no pueda ser envasado en un sobre confeccionado a partir de un film flexible.

Sólidos, líquidos, polvos, granulados, etc., todo es posible con una máquina de multifunción los cuales Repremaq ofrece, que permite presentar su producto con el más innovador envase y utilizando las últimas tecnologías.

Sobres planos, sobres de fondo estable, sobres con tapón para facilitar la abertura, aplicadores de pajitas. Estos son algunos de los diferentes tipos de envases con los que se cubre la demanda existente en el mercado.

Nuestro futuro éxito en la venta de estas máquinas se deberá tanto a la creatividad en los nuevos diseños de los envases con nuestras máquinas como a la prestación de un servicio de asesoramiento integral a un precio razonable.

Esta gama de maquinaria le permitirá presentar su producto con el diseño más innovador. Todos los modelos permiten instalar aplicadores de tapón superior y lateral,

aplicador zipper, aplicador de pajitas y cámaras de gas inerte total, así como otros accesorios personalizado.

Máquina para Pasta



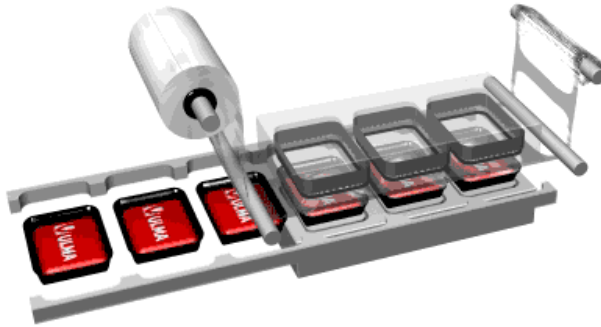
Máquina para la producción de ñoquis, particularmente adaptada para pastelerías, paneterías, gastronomías, supermercados y grandes comunidades.



Esta máquina ideal para los que quieren producir su propia pasta fresca en pequeños volúmenes pero por una inversión mínima.

Con este modelo Micra se pueden hacer muchos formatos de pastas largas como: spaghetti, tagliatelle, maccheroni, fusilli. Estas últimas facilitadas con la ayuda del cuchillo a regulación electrónica de la velocidad.

Termoselladoras de bandejas



Estas máquinas automáticas de termosellado para el envasado de productos perecederos en barqueta, con posibilidad de modificar la atmósfera en el interior de los envases (MAP). Este tipo de máquina está orientada exclusivamente al mercado alimenticio.

Anexo 4. Certificado de cumplimiento



Señores
Universidad del Pacifico
Ciudad.-

RepreMaq Cía. Ltda.
Av. San Jorge 516 y C. L. Plaza Dañín
R.U.C.: 0992122692001
Teléfono: 593-4-2293866
Móvil : 593-8-2712071
Telefax : 593-4-2293866
E-mail : repremaq@gye.satnet.net
Guayaquil - Ecuador

Su carta del Your letter of	Su referencia Your reference	Nuestra referencia: WCM/mis Our reference	Fecha: 25 -11-2011 Date
--------------------------------	---------------------------------	--	----------------------------


De mis consideraciones:

Me dirijo a ustedes con un afectuoso saludo para hacerles conocer que nuestra empresa Repremaq Cía. Ltda., se encuentra analizando la propuesta de asesoría de sus alumnos Yacner Arteaga y Mario Zalamar.

El mencionado proyecto se centra en una asesoría para la compañía, proponiendo la implementación de un plan estratégico para el mejoramiento administrativo y operativo. En primera instancia, el proyecto muestra claras mejoras en los procesos de las aéreas funcionales y de negociación, por lo cual está siendo analizado a profundidad por la Gerencia.

Queremos destacar la seriedad y profesionalismo mostrado por los alumnos antes mencionados en la elaboración de su proyecto, y estamos seguros que su trabajo de culminación de carrera será de calidad y generara un importante valor agregado a nuestra compañía.

Queremos además aprovechar la ocasión para felicitarlos por forjar y capacitar a los líderes que llevaran las riendas del sector de comercio exterior de nuestro país.

REPREMAQ Cía. Ltda.

WALTER CARRANZA M.
Gerente General