

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



**“DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA PARA  
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS  
PARA PRODUCCIÓN A MENOR ESCALA”**

**Tesis de Grado**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:**

**CRISTINA CECILIA RIVERA ZÚÑIGA**

**FERNANDO DAVID MARRIOTT RODRÍGUEZ**

**ÁNGEL LEONARDO SORIANO PARRALES**

**Guayaquil-Ecuador**

**2011**

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo de tesis a mi familia que me ha inculcado siempre los valores necesarios para mi formación profesional y a Dios que me brindó la fortaleza necesaria para superar cualquier obstáculo.

Cristina Cecilia Rivera Zúñiga

## **DEDICATORIA**

El Presente Trabajo de Tesis está dedicado primeramente a Dios por haberme dado la vida y haberme brindado oportunidades únicas, las cuáles con el apoyo incondicional de mis padres supe aprovechar a lo largo de mi preparación.

A mis padres que siempre han sido los dos pilares fundamentales en mi vida gracias a sus enseñanzas y principios puedo tener la satisfacción de tener una meta más cumplida en mi formación profesional.

A mis amigos del alma, quiénes más que compañeros de aula se convirtieron en verdaderos hermanos que Dios puso en mi vida y de los cuales aprendí mucho.

Fernando David Marriott Rodríguez

## **DEDICATORIA**

El Presente Trabajo de Tesis está dedicado a Dios que me ha dado fortaleza y perseverancia para lograr mis objetivos, a mis padres, que además de apoyar mi formación profesional, han estado para apoyar mi formación personal.

Ángel Leonardo Soriano Parrales

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por habernos brindado las herramientas necesarias y las Oportunidades para Culminar con éxito nuestra carrera profesional.

A nuestros Padres quienes a través de su Apoyo incondicional depositaron su confianza en nosotros, Gracias por sus principios y valores que nos han forjado como personas de bien.

A nuestro Director de Tesis MsC. Víctor Hugo González y a todos nuestros profesores quienes colaboraron con paciencia, dedicación y sabiduría para la preparación del presente trabajo.

A nuestros amigos con quienes compartimos vivencias inolvidables dentro de las aulas de clases, gracias por cada una de sus aportaciones a lo largo de nuestra preparación profesional.

**Cristina Cecilia Rivera Zúñiga**

**Fernando David Marriott Rodríguez**

**Ángel Leonardo Soriano Parrales**

## TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



---

Ing. Horacio Villacís

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



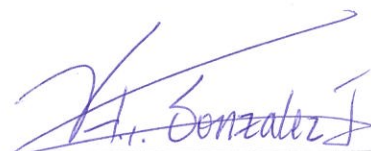
CIB-ESPOL



CIB-ESPOL



CIB-ESPOL



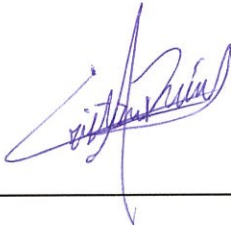
---

MsC. Víctor Hugo González Jaramillo, PhD(c)

**DIRECTOR DE TESIS**

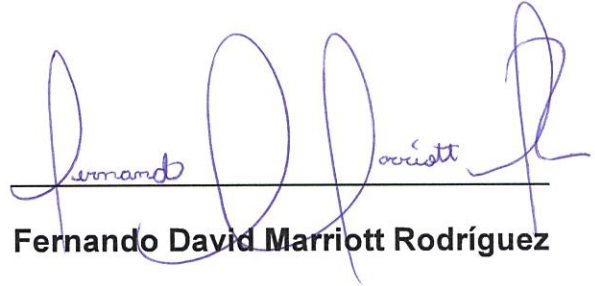
## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a La Escuela Superior Politécnica del Litoral”



---

**Cristina Cecilia Rivera Zúñiga**



---

**Fernando David Marriott Rodríguez**



---

**Ángel Leonardo Soriano Parrales**

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	V
DECLARACIÓN EXPRESA .....	VI
ÍNDICE GENERAL .....	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XI
ÍNDICE DE TABLAS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 RESUMEN DEL PROYECTO.....	2
1.3 ANTECEDENTES.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	6
1.4.1 SECTOR PLÁSTICO EN AMÉRICA LATINA.....	6
1.4.2 SECTOR PLÁSTICO EN LA INDUSTRIA ECUATORIANA.....	7
1.5 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5.1 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA ECUATORIANA:.....	8
1.5.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA INDUSTRIA:.....	9
1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	10
1.6.1 OBJETIVO GENERAL:.....	10
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	10
1.7 ALCANCE:.....	10
1.8 METODOLOGÍA.....	11
1.8.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	11
1.8.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.8.3 RELACIONES EXTERNAS.....	12
1.8.4 RELACIONES INTERNAS.....	12
1.8.5 ANÁLISIS BCG.....	13
1.8.6 FODA.....	13
1.8.7 ANÁLISIS FINANCIERO Y DE PROCESOS.....	13
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....</b>	<b>14</b>
2.1 OBJETIVOS DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.....	14
2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
2.2 FUERZAS EXTERNAS.....	15
2.2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	15
2.3 MISIÓN.....	22
2.4 VISIÓN.....	22

<b>2.5</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>22</b>
	2.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
<b>2.6</b>	<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.7</b>	<b>FUERZAS INTERNAS:</b> .....	<b>24</b>
	2.7.1 ADMINISTRACIÓN ACTUAL Y FUNCIONES ACTUALES .....	24
	2.7.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS: .....	26
<b>2.8</b>	<b>FUNCIONES ACTUALES:</b> .....	<b>28</b>
<b>2.9</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>29</b>
<b>2.10</b>	<b>HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD</b> .....	<b>29</b>
	2.10.1 BALANCED SCORECARD DISTRIBUIDORA CARRERA-ORDOÑEZ.....	32
<b>2.11</b>	<b>ANÁLISIS FODA</b> .....	<b>36</b>
	2.11.1 FACTORES INTERNOS .....	38
	2.11.2 FACTORES EXTERNOS:.....	38
	2.11.3 MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	39
	2.11.4 MATRIZ FODA DISTRIBUIDORA “CARRERA-ORDOÑEZ” .....	40
<b>2.12</b>	<b>ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS UTILIZADAS ACTUALMENTE</b> .....	<b>41</b>
<b>2.13</b>	<b>MARKETING MIX: ANÁLISIS DE 4 P’S</b> .....	<b>43</b>
<b>2.14</b>	<b>BOSTON CONSULTING GROUP (MATRIZ BCG)</b> .....	<b>47</b>
<b>2.15</b>	<b>DIAGNÓSTICO FINANCIERO</b> .....	<b>53</b>
	2.15.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO:.....	53
	2.15.2 METODOLOGÍA DIAGNÓSTICO FINANCIERO .....	54
	2.15.3 RATIOS FINANCIEROS DE DISTRIBUIDORA CARRERA-ORDOÑEZ.....	54
<b>2.16</b>	<b>CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO</b> .....	<b>58</b>
 <b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO TÉCNICO</b> .....		<b>61</b>
<b>3.1</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>61</b>
	3.1.1 APLICACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (SERVQUAL): .....	62
	3.1.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA SERVQUAL DE DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS “CARRERA-ORDOÑEZ” .....	63
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR</b> .....	<b>67</b>
	3.2.1 CADENA DE VALOR DISTRIBUIDORA “CARRERA-ORDOÑEZ” .....	69
<b>3.3</b>	<b>RECURSOS ACTUALES</b> .....	<b>76</b>

<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>78</b>
4.1 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO .....	78
4.2 METODOLOGÍA PROPUESTA MEJORA .....	79
4.3 PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA .....	80
4.4 ORGANIGRAMA OPTIMIZADO .....	84
4.5 CADENA DE VALOR OPTIMIZADA .....	86
4.6 MAQUINARIA E INSUMOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA NUEVA PLANTA .....	90
4.7 PROCESO DE ELABORACIÓN DE FUNDAS.....	91
<b>CAPITULO V:ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>95</b>
5.1. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO .....	95
5.2. PARÁMETROS BÁSICOS PARA PROYECCIONES .....	96
5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS .....	97
5.3.1 PROYECCIONES DE VENTAS .....	97
5.3.2.PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS .....	98
5.3.3.PROYECCIÓN DE GASTOS.....	99
5.3.4.PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN .....	101
5.4. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS .....	102
5.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA .....	107
5.5.1 ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO .....	107
5.5.2 ANÁLISIS DE LA TIR Y DE LA VAN .....	108
5.5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	108
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico 1.1: Organigrama de la Empresa en sus Inicios .....</b>	<b>5</b>
<b>Gráfico 1.2: Importaciones de Manufacturas de Plásticos de A. Latina .....</b>	<b>6</b>
<b>Gráfico 1.3: Fuerzas de Porter .....</b>	<b>12</b>
<b>Gráfico 2.1: Fuerzas de Porter .....</b>	<b>16</b>
<b>Gráfico 2.2: Fuerzas de Porter relacionadas a la Empresa.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfico 2.3: Organigrama Actual a la Empresa .....</b>	<b>25</b>
<b>Gráfico 2.4: Situación Actual Distribuidora “Carrera-Ordoñez” .....</b>	<b>35</b>
<b>Gráfico 2.5: Mapa de Posicionamiento Estratégico.....</b>	<b>39</b>
<b>Gráfico 2.6: Matriz FODA.....</b>	<b>40</b>
<b>Gráfico 2.7: Canales de Distribución Materiales Plásticos y Derivados .....</b>	<b>47</b>
<b>Gráfico 2.8: Matriz BCG Distribuidora “Carrera-Ordoñez” .....</b>	<b>48</b>
<b>Gráfico 3.1: Cadena de Valor .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 3.2: Cadena de Valor de Distribuidora Carrera-Ordoñez sin Reingeniería .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 4.1: Organigrama Optimizado.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 4.2: Cadena de Valor de Distribuidora Carrera-Ordoñez con Reingeniería.....</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 4.3: Proceso de Elaboración de Fundas .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 5.1: Análisis de Sensibilidad .....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Principales Cuentas de Distribuidora Carrera-Ordóñez.....	27
Tabla 2.2: Balanced Scorecard .....	31
Tabla 2.3: Análisis FODA Factores Internos.....	36
Tabla 2.4: Análisis FODA Factores Externos .....	37
Tabla 3.1: Criterios de Evaluación de SERVQUAL .....	62
Tabla 3.2: Tabulación SERVQUAL .....	66
Tabla 3.3: Recursos Actuales.....	76
Tabla 4.1: Propuesta de Mejora Administrativa.....	82
Tabla 4.2: Propuesta de Mejora Administrativa.....	83
Tabla 5.1: Proyección de Inversiones .....	95
Tabla 5.2: Histórico de Ventas, Compras, Costos de Ventas .....	96
Tabla 5.3: Resultados de Regresión.....	97
Tabla 5.4: Proyecciones de Venta .....	97
Tabla 5.5: Proyección de Ventas con Reingeniería .....	98
Tabla 5.6: Proyección de Costos de Ventas.....	99
Tabla 5.7: Proyección de Gastos Administrativos.....	99
Tabla 5.8: Proyección de Gastos de Ventas.....	100
Tabla 5.9: Proyección de Gastos de S&S Producción .....	100
Tabla 5.10: Proyección de Gastos Totales.....	101
Tabla 5.11: Proyección de Depreciación con Reingeniería .....	102
Tabla 5.12: Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias sin Reingeniería .....	103
Tabla 5.13: Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias con Reingeniería .....	104
Tabla 5.14: Flujo de Caja sin Reingeniería.....	105
Tabla 5.15: Flujo de Caja con Reingeniería.....	105
Tabla 5.16: Balance General con Reingeniería .....	106
Tabla 5.17 Flujo de Efectivo del Proyecto .....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 3.1: SERVQUAL Encuesta de Expectativas .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo 3.2: SERVQUAL Encuesta Percepciones.....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo 3.3: SERVQUAL Bienes Tangibles .....</b>	<b>123</b>
<b>Anexo 3.4: SERVQUAL Fiabilidad .....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo 3.5: SERVQUAL Sensibilidad.....</b>	<b>125</b>
<b>Anexo 3.6: SERVQUAL Seguridad .....</b>	<b>126</b>
<b>Anexo 3.7: SERVQUAL Empatía .....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo 3.8: Fotos .....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo 3.9: Línea de Extrusión.....</b>	<b>127</b>
<b>Anexo 5.1: Cotización de Capacitación y Motivación.....</b>	<b>132</b>
<b>Anexo 5.2: Cotización de Personal Nuevo.....</b>	<b>133</b>
<b>Anexo 5.3: Proyección de Gastos Administrativos y Ventas.....</b>	<b>134</b>
<b>Anexo 5.4: Amortización .....</b>	<b>135</b>
<b>Anexo 5.5: Amortización .....</b>	<b>136</b>
<b>Anexo 5.6: Regresión Lineal.....</b>	<b>137</b>

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIONES

### 1.1 INTRODUCCIÓN

El sector del plástico y sus manufacturas resulta ser uno de los sectores más competitivos en el mundo actual, sobre todo por el surgimiento de nuevos grandes productores y exportadores como China e India a los cuales se está desplazando la producción e incluso últimamente el diseño desde los países desarrollados debido a los Factores Productivos Eficientes y Económicos. Algo similar ocurre en el ámbito europeo con la ampliación de la Unión Europea ya que la producción de los países industriales se está moviendo hacia los nuevos socios en busca de mano de obra más barata.<sup>1</sup>

La internacionalización de sus actividades, para muchos transformadores de la industria plástica, representa una prioridad. Los consumidores finales con representación global quieren proveedores que estén presentes en el mundo entero y que, por tanto, estén en condiciones de proveer el mismo producto con el mismo estándar de calidad en cualquier lugar y a precios accesibles<sup>2</sup>, es por esta razón que se propone realizar un análisis de una de las distribuidoras más representativas de plásticos a nivel local, Distribuidora “Carrera-Ordoñez” para analizar sus procesos, diagnosticar falencias y sugerir cambios con la finalidad de mejorar sus niveles de eficiencia y optimización de recursos y procesos.

---

<sup>1</sup> (Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay, 2009)

<sup>2</sup> (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República de Argentina, 2006)

Para conservar su competitividad, los distribuidores de plástico se han enfocado en la reconfiguración de las vías de distribución, reestructuración de procesos y una mejora en el proceso de integración de la cadena de valor para alcanzar estándares unificados de calidad de producto y, al mismo tiempo, producir de manera competitiva.

## **1.2 RESUMEN DEL PROYECTO**

La Industria Plástica ecuatoriana es uno de los sectores con mayor actividad de la economía del Ecuador. El desarrollo del Sector Plástico se da en la ciudad de Guayaquil, gracias a la presencia del principal puerto del país, y a una creciente demanda, ya sea como productos terminados a partir de resinas, o derivados que formen parte de otros productos.

Existen alrededor de 400 empresas dentro de este sector con subcategorías como soplado, termo formado, inyección y roto moldeo, con una facturación anual de \$550 millones de dólares. La gran debilidad que posee la industria plástica ecuatoriana es la ausencia de la industria petroquímica destinada a este rubro, lo que la vuelve volátil debido en gran parte a la inestabilidad en los precios del petróleo y sus derivados necesarios<sup>3</sup>.

El presente proyecto tiene por objetivo identificar y proponer programas de mejora para los actuales procesos que se llevan a cabo dentro de la Distribuidora De Plásticos Carrera-Ordoñez, mediante la aplicación de diferentes matrices y conocimiento impartidos a lo largo de nuestra formación profesional, para de esta manera no sólo mejorar la eficiencia en los distintos departamentos sino determinar la factibilidad de la instalación de una planta a menor escala, en el área de Plásticos Desechable mediante Extrusión de Polietileno.

---

<sup>3</sup> (El Mercado de Plásticos de Ecuador, 2003)



La aplicación de una reingeniería de procesos en DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS CARRERA-ORDOÑEZ es necesaria para alcanzar los objetivos que se ha planteado la organización, como es la ampliación de su oferta mediante la implementación de una planta de fabricación de fundas a menor escala.

Esto debido a problemas que han surgido en la búsqueda de óptimos proveedores y a la dependencia que tiene la distribuidora para con sus proveedores la cual la vuelve muy vulnerable<sup>4</sup>.

Se realizarán propuestas de mejora en las siguientes áreas:

- ✓ Área Administrativa
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Ventas
- ✓ Supervisión

Se analizará la propuesta de nuevos procesos y programas de mejoramiento continuo en los siguientes departamentos:

- ✓ Producción
- ✓ Compras

### **1.3 ANTECEDENTES**

La distribuidora de plásticos “Carrera-Ordoñez” comienza a ejercer sus actividades a finales del 2001, en la ciudad de Guayaquil, siendo una entidad familiar, de carácter enteramente nacional, inició sus operaciones en la Terminal de Transferencia de Víveres, basando su actividad en la distribución de plásticos a nivel local.

---

<sup>4</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

La empresa comenzó ofreciendo productos que tienen mayor demanda dentro del sector plástico con el objetivo de incrementar su participación en el mercado, es importante destacar que la empresa contó con un personal muy reducido en sus inicios, promoviendo la participación de familiares cercanos dentro de la organización.<sup>5</sup>

#### **VALORES ORGANIZACIONALES:**

- ✓ **MEDIO AMBIENTE.-** Fomentan la aplicación de políticas ambientales para la conservación y el mejoramiento del medio ambiente e impulsar el bienestar y calidad de vida de la comunidad
- ✓ **INNOVACIÓN Y CALIDAD.-** Buscan satisfacer plenamente las expectativas de sus clientes con productos y servicios innovadores, de buena calidad y con alto valor agregado.
- ✓ **COMPROMISO CON LA EMPRESA.-** Fomentan el compromiso, profesionalismo, honestidad, responsabilidad y solidaridad de sus empleados para con la organización.
- ✓ **ALTO RENDIMIENTO.-** Promueven el desarrollo de la organización mediante la obtención de un alto rendimiento sobre la inversión en las diferentes categorías de productos que ofrecen.
- ✓ **BUENAS RELACIONES.-** Establecen buenas relaciones con sus clientes y proveedores y plantean buenos niveles de comunicación a nivel interno y externo.
- ✓ **MEJORA CONTINUA.-** Pilar fundamental de la filosofía corporativa, buscan la mejora continua que les permite innovar día a día los diferentes procesos y estrategias aplicadas en la Organización.

---

<sup>5</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

La estructura del organigrama con el que la empresa contó en sus inicios no era tan complicada y sólo requería de lo siguiente:<sup>6</sup>

**Gráfico 1.1**  
**Organigrama de la Empresa en sus Inicios**



Elaborado por los Autores

Distribuidora “Carrera-Ordoñez” a medida que pasó el tiempo fue ampliando un poco más su personal originando la creación de departamentos más concretos en donde cada empleado tenía una responsabilidad más específica, sin embargo debido a la dificultad en el manejo de procesos y a la inexistencia de manuales de seguimiento y detalle de funciones estas áreas presentan algunos inconvenientes que serán analizados de manera más detallada en los siguientes capítulos del estudio.

---

<sup>6</sup> (Área de RR.HH. de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

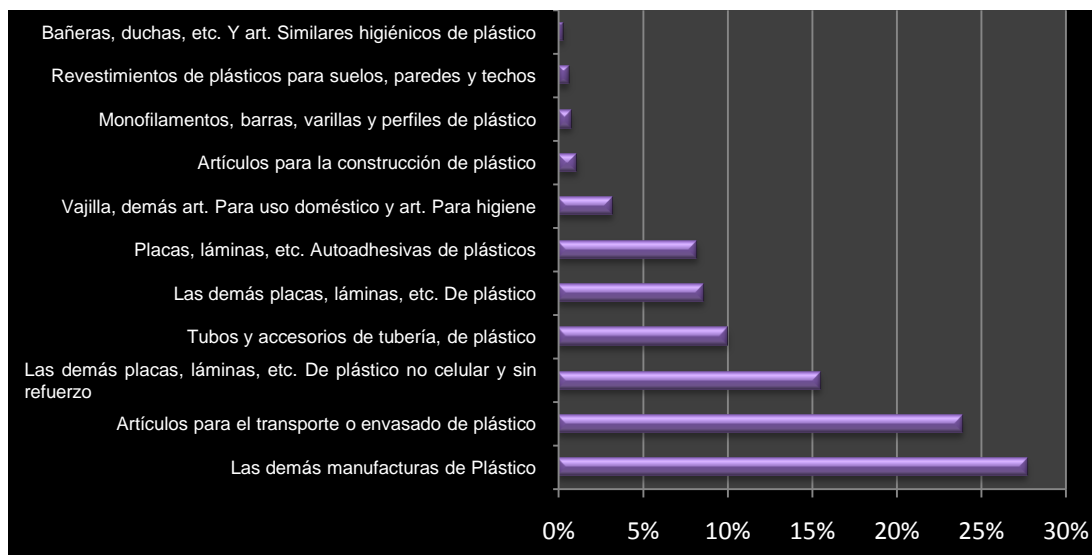
### 1.4.1 SECTOR PLÁSTICO EN AMÉRICA LATINA

Analizando el comercio de la región concluimos que América Latina es importadora neta de materias primas, y también, de manufacturas de plástico. Entre las manufacturas importadas por América Latina se destacan: las manufacturas de plástico, artículos de oficina, artículos escolares, prendas, carrocerías y los artículos para el transporte o envasado de plástico. Ambos grupos representaron más del 50% del total de importaciones.<sup>7</sup>

Como se puede analizar en la gráfica es muy crítico el nivel de dependencia que presenta América Latina al momento de querer abastecerse de materiales plásticos porque es muy poca las industrias petroquímicas en este sector.

#### Gráfico 1.2 Importaciones de Manufacturas de Plásticos de A. Latina

Figura 2.- Importaciones de Manufacturas de Plásticos de A. Latina, 2007 (UN Comtrade y SOFIA)



Elaborado por los Autores

<sup>7</sup> (Unidad Técnica de Estudios para la Industria, 2009)

#### **1.4.2 SECTOR PLÁSTICO EN LA INDUSTRIA ECUATORIANA**

La Industria Plástica es uno de los sectores que representa mayor movimiento en el Ecuador, no sólo como transformadores de resinas en productos terminados sino como parte vital de otras cadenas productivas debido a su utilización en procesos.

En Ecuador, el Sector Industrial de productos plásticos está conformado por más de 400 empresas que se relacionan con los procesos de extrusión, soplado, termo formado, inyección y roto moldeo. La industria factura más de \$550 millones al año, generando aproximadamente 15.000 empleos directos y más de 16.000 indirectos, debido a su amplia cadena de comercialización.<sup>8</sup>

#### **1.5 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Los principales inconvenientes que enfrenta la industria de plásticos ecuatoriana es la dependencia de derivados petroleros cuya producción no es local, lo que a su vez trae consigo otros problemas como los aranceles que se imponen a estos, aumentando el precio final de los insumos.

Al ser una distribuidora, esta es una de las principales problemáticas de esta empresa, así como también la inexistencia de métodos óptimos para efectuar las compras de los insumos necesarios, el manejo de la rotación de inventarios, además, otro problema es la falta de logística en el manejo de grandes pedidos y la volatilidad de las ofertas de los proveedores, acompañado de procesos ineficientes en sus distintos procesos.

---

<sup>8</sup> (Análisis de Principales Sectores Industriales y el uso de las TIC's, 2008)

### 1.5.1 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA ECUATORIANA:<sup>9</sup>

Algunos de los principales factores que afectan a la competitividad del sector plástico son:

- ✓ **BAJA CAPACITACIÓN MANO DE OBRA:** Alta dificultad al momento de contratar mano de obra calificada tanto técnica (electrónica, electricidad e hidráulica) como administrativa. En ese sentido, existen muy pocos cursos en el Ecuador para la formación técnica en el empleo de maquinarias para el sector plástico.
- ✓ **ALTOS COSTOS ENERGÍA:** En el país se genera la energía eléctrica suficiente, sin embargo, la transmisión y distribución son muy ineficientes y se caracteriza por las frecuentes interrupciones que incrementan los costos de producción de manera importante.
- ✓ **DEPENDENCIA MATERIAS PRIMAS:** Existe una alta dependencia de la importación de materia prima para la producción de manufacturas, proviniendo estas de distintos países de la región.
- ✓ **DÉFICIT COMERCIAL:** A pesar de contar con un mercado interno pequeño, se tiene un déficit comercial de estos productos.
- ✓ **GESTIÓN TÉCNICA Y SUPERVISIÓN PROCESOS:** Existen altos requerimientos, trabas y obstáculos al momento de exportar, en cambio el control de manufacturas de plástico que ingresan al país desde el exterior es prácticamente nulo, principalmente en aquellos productos tales como envases para alimentos (que por sus características no pueden ser elaborados a partir de productos reciclados), esto fomenta la competencia desleal.

---

<sup>9</sup> (Asociación Ecuatoriana de Plásticos, 2009)

## 1.5.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LA INDUSTRIA:<sup>10</sup>

1. A pesar de la dependencia económica que nuestro país posee del petróleo, no existe una industria petroquímica destinada a este rubro de mercado. Se han realizado los estudios para tener plantas de este tipo, pero no se ha llegado a concretar nada debido a:
  - ✓ Problemas Políticos
  - ✓ Burocracia
  - ✓ Costos
2. En la Industria Bananera Ecuatoriana hay un alto consumo de materiales plásticos y derivados, este tipo de empresas prefieren importar esta materia prima antes de fomentar la inversión para la creación de plantas eficientes.
3. En el área de la Construcción hay resistencia en la utilización de este tipos de lámina (PELD), pero si hay una gran aceptación para las láminas recicladas.
4. Falta de Iniciativa de Fundaciones, ONG y Gobierno para proveer lineamientos en el manejo de desechos plásticos y políticas ambientales y de preservación.
5. La Renovación del Parque Industrial, ya que son necesarios compras equipos y maquinarias para la producción plástica.
6. Aranceles para las Materias Primas Importadas, lo que resta competitividad al sector ya que en otros países de la región como Colombia no se paga aranceles para esta partida arancelaria.

---

<sup>10</sup> (Asociación Ecuatoriana de Plásticos, 2009)

## **1.6 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL:**

Realizar una propuesta para la mejora Administrativa-Técnica y Financiera mediante el Diagnóstico de DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS CARRERA-ORDOÑEZ en sus diferentes áreas como:

- ✓ Administración
- ✓ Ventas
- ✓ Logística y Distribución

Así como también evaluar la factibilidad de Implementar un Departamento de Producción a Menor Escala en el Área de Extrusión, Impresión y Corte de Fundas Plásticas con el objetivo de cubrir la demanda local del sector.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

Con este estudio de Reingeniería de Procesos se pretende obtener los siguientes resultados:

- ✓ Proponer la integración y optimización de la Cadena de Valor de la Organización.
- ✓ Evaluar la Propuesta de mejora mediante la Proyección de Estados Financieros con ajustes en el Área Administrativa, Operativa, Técnica Comercial Y Financiera.

## **1.7 ALCANCE:**

Realizar una Reingeniería Administrativa-Técnica, Operativa, Comercial Y Financiera de DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS CARRERA-ORDOÑEZ, que permitan determinar la factibilidad de ejecutar cambios en la forma que opera actualmente la organización para hacerla más competitiva frente a otras de la Industria Plástica.



## **1.8 METODOLOGÍA**

### **1.8.1 REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Se pretende plantear un rediseño de los principales procesos del negocio, para alcanzar mejoras de manera crítica en costos, calidad y servicio. A su vez se evaluará la factibilidad de implementar una planta de producción a menor escala de bolsas plásticas.

### **1.8.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El Plan Estratégico compromete realizar un análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, identificar y/o establecer las metas y proponer un plan de desarrollo para llevar a cabo estos procesos.

- ✓ Usar Información Histórica de la Empresa, para determinar su Situación Actual y Futura.
- ✓ Determinar los recursos físicos e intelectuales para implementar las mejoras en los diferentes departamentos.

### **MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación se presentará el modelo de Planeación Estratégica para el diagnóstico y análisis de Distribuidora Carrera-Ordoñez:

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO<sup>11</sup>**

Es necesario realizar un análisis de la situación actual de la empresa y su entorno, por lo que se utilizarán las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis de Relaciones Externas.
- ✓ Análisis de Relaciones Internas.
- ✓ BCG
- ✓ Análisis FODA.
- ✓ Análisis Financiero y de Procesos.

---

<sup>11</sup> (El Diagnóstico Administrativo, 2007)

**Gráfico 1.3**  
**Fuerzas de Porter**



Elaborado por los Autores

### **1.8.3 RELACIONES EXTERNAS**

Para realizar un análisis de la situación externa de la empresa se utilizará como herramienta un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

### **1.8.4 RELACIONES INTERNAS**

Para realizar el análisis de las Relaciones Internas, se observará la estructura organizacional de la empresa, sus funciones y todo problema o inconveniente que surja del Capital Humano para a partir de este estudio proponer la mejora.

### **1.8.5 ANÁLISIS BCG**

La Matriz de crecimiento - participación, Matriz BCG, es una herramienta de análisis de cartera de negocios y productos cuya finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA).

### **1.8.6 FODA**

Para la aplicación de la herramienta del análisis FODA se seguirán los siguientes lineamientos:

- ✓ Matriz de Factores Internos y Externos
- ✓ Matriz de Diagnóstico Estratégico
- ✓ Análisis FODA

### **1.8.7 ANÁLISIS FINANCIERO Y DE PROCESOS**

**FINANCIERO:** Se utilizará la información financiera proporcionada por la empresa, para determinar su situación actual:

- ✓ Análisis e Interpretación de Ratios Financieros

**RELACIÓN CLIENTES Y PROVEEDORES:** Se determinará: Mercado, Tipo de Productos, Proveedores, Competencia:

- ✓ Análisis del Servicio Brindado por la Organización mediante la Utilización de la Herramienta SERVQUAL

**PROCESOS:**

- ✓ Análisis de la Cadena de Valor de la Organización

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

El Análisis de Gestión Administrativa es una herramienta de desarrollo empresarial, que permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual los recursos humanos están cumpliendo la planificación, la dirección, la ejecución y el control de los objetivos planteados por la alta gerencia.<sup>12</sup>

El propósito del Diagnóstico es identificar y corregir las deficiencias que pudieran existir, tener un mejoramiento continuo, optimizar la productividad y mejorar la utilización de los recursos disponibles, conforme a los procedimientos, normas y políticas de una administración idónea.

El objetivo del diagnóstico administrativo es hacer un análisis de la gestión de la empresa Distribuidora de Plásticos “Carrera-Ordoñez” para lo cual se estudiarán los factores internos y externos comprendidos en una matriz FODA, se verificará a través de la herramienta del Balanced Scorecard el uso de sistemas de incentivos apropiados y la presencia de los elementos de integración, motivación, comunicación, supervisión, liderazgo, trabajo en equipo y otros componentes que intervienen en el efectivo proceso de dirección de dicha empresa.

#### **2.1 OBJETIVOS DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

##### **2.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la gestión administrativa de la empresa distribuidora “CARRERA-ORDOÑEZ” con la finalidad de plantear un modelo de mejora para las deficiencias que pudieran existir y de esta manera buscar el mejoramiento continuo y la optimización de recursos.

---

<sup>12</sup> (Administración, 2005)

### **2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar e identificar los diferentes problemas en la gestión administrativa de la empresa distribuidora “CARRERA-ORDOÑEZ” en función a los procesos administrativos, de planificación, organización, dirección, control, costos y mercadeo.
2. Determinar la efectividad de los controles internos de la Organización.
3. Evaluar el desempeño en el cumplimiento de las funciones administrativas por parte del personal.

## **2.2 FUERZAS EXTERNAS**

Para poder definir las estrategias que la Empresa tendrá que aplicar para alcanzar sus objetivos propuestos, se realizará un análisis de la situación actual de la organización.

Es necesario estudiar la situación de las Fuerzas Externas de la Compañía, mediante un Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, que va a medir la visión de la Empresa en comparación con los Competidores, Proveedores, Clientes, Sustitutos y Amenazas de Entrada.

### **2.2.1 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER<sup>13</sup>**

Esta herramienta de análisis fue desarrollada con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Según el modelo, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, estas fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial y adaptarlos a sus requerimientos:

---

<sup>13</sup> (Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, 1980)

**Gráfico 2.1**  
**Fuerzas de Porter**



Elaborado por los Autores

### **EMPLEO DE ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

- ✓ Cuando se pretende desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales que participan en la misma industria con la finalidad de crear valor agregado al producto o servicio que ofrece.
- ✓ Cuando se desea comprender la dinámica que influye en su industria y/o cuál es su posición y participación dentro del mercado en el que se desenvuelve la empresa.
- ✓ Cuando se analiza su posición estratégica y se buscan iniciativas que deben ser desarrolladas e implementadas para fomentar el proceso de mejora continua.

## **BARRERAS DE ENTRADAS**

Las Barreras de Entrada que se pueden encontrar en el segmento de Distribuidora Carrera-Ordoñez son relativamente bajas, ya que en la industria hay una gran cantidad de empresas que se dedican a la producción de materiales a base de plástico, además de la poca fidelización de los clientes hacia un distribuidor en especial.

En el caso de las Barreras de Entrada relacionadas con la instalación de una empresa procesadora de productos plásticos si es relativamente alta. En primer lugar debido a los altos costos de los bienes de capital, que en la mayoría de los casos deben ser importados, así como también no poder competir a nivel de precios hasta alcanzar un equilibrio con los demás productores. Otra de las barreras de entrada es que existe una alta normalización con este tipo de productos como reglamentos técnicos en los cuales el sector plástico tenga participación.<sup>14</sup>

### **PROVEEDORES:**

Distribuidora Carrera-Ordoñez posee seis distintos proveedores:

- ✓ BOPP
- ✓ Plásticos del litoral
- ✓ Dipor
- ✓ Hg
- ✓ Edoplast
- ✓ Hidalplast

A más de estos existen otras 104 empresas dedicadas a la producción de este tipo de productos que se podría considerar como potenciales proveedores de la Empresa.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> (Asociación Ecuatoriana de Plásticos, 2009)

<sup>15</sup> (Superintendencia de Compañías, 2011)

## **COMPETIDORES:**

En la ciudad de Guayaquil existen alrededor de 29 Empresas que se dedican a la venta al por menor de artículos de plástico en establecimientos especializados. Además de esto es importante destacar que existen 92 empresas que se dedican a la Fabricación de Artículos de Plástico para el Envasado de Productos como Bolsas, Sacos, Cajones, Botella pero que a su vez también son distribuidores al por mayor.

En el caso de la Fabricación de Utensilios de Mesa y Cocina de Plástico y Artículos de Tocado existen 12 Empresas que se dedican a este subsector económico que también distribuyen estos productos.

Se debe tomar en cuenta las empresas que están localizadas en otros cantones cercanos a Guayaquil y aquellas que no poseen personería jurídica, las cuales funcionan con personería natural.

Es por este motivo que se considerará el poder de los competidores medio, porque hay una gran cantidad de rivalidad lo que permite una estabilidad de precios, pero a la vez una menor participación de Market Share.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> (Superintendencia de Compañías, 2011)



## **SUSTITUTOS:**

Los sustitutos de Distribuidora de Plástico Carrera-Ordoñez son aquellas empresas que se dedican a la venta y producción de productos como:

- Fundas y Bolsos de Papel, Polipropileno, Residuos de Caña, Cartón, Piola, Nylon, Tela.
- ✓ Existen 2 empresas que se dedican a la producción de este tipo de productos en la ciudad de Guayaquil.
  
- Platos y Vaso a Base de Vidrio, Cerámica.
- ✓ Existen 7 empresas que se dedican a esta actividad.
  
- Vasos a Base de Papel (Corrugado), Cerámica.
- ✓ Existe 1 empresa que se dedica a la fabricación de Artículos de Uso Doméstico como Vasos, Platos a Base de Papel y Cartón.
  
- Utensilios de Cocina como Cubiertos y Cucharas a Base de Aluminio, Acero Inoxidable u cualquier otro metal.
- ✓ Existe 1 empresa que se dedica a esta actividad.

Además existen alrededor de otras 4 empresas dedicadas a la distribución de este tipo de productos.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> (Superintendencia de Compañías, 2011)

## **COMPRADORES:**

**CLIENTES:** Por lo general los Clientes de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez son Consumidores Comerciantes, es decir pueden elegir entre diferentes Distribuidoras de la ciudad de Guayaquil, cuya decisión se toma en base a variables como el Precio, y las Facilidades de Pago. De forma secundaria existen otras variables que también influyen en la decisión como la Calidad, el Servicio Pre y Post Venta. Por este motivo las propuestas de mejora se tendrán que basar en estos aspectos.<sup>18</sup>

**CONSUMIDORES FINALES:** Los Consumidores Finales pueden a la vez también ser los Consumidores Comerciantes en el caso de adquirir productos como Bolsas, o Fundas Plásticas necesarias para su actividad comercial, así como también personas que adquieren distintos productos plásticos como utensilios de cocina (cubiertos, cucharas, cuchillos plásticos) como restaurantes, expendedores de alimentos, personas particular. Debido a la naturaleza del producto no existe una fidelización hacia alguno en especial, por lo que también el precio es una de las variables de decisión más importantes.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez; Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

<sup>19</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez; Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

**RESUMEN:**

**Gráfico 2.2**  
**Fuerzas de Porter relacionadas a la Empresa**



Elaborado por los Autores

### **2.3 MISIÓN**

Comercializar materiales plásticos y sus derivados cumpliendo los requerimientos del consumidor y los estándares de calidad mediante la implementación de procesos de mejora continua.<sup>20</sup>

### **2.4 VISIÓN**

Ser la empresa líder en la venta y distribución de artículos plásticos del Ecuador, entregando a sus clientes, productos de alto valor agregado que satisfagan sus necesidades y expectativas.<sup>21</sup>

### **2.5 OBJETIVOS**

#### **2.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Mantener altos estándares de calidad y eficiencia en la distribución de materiales plásticos, a través del mejoramiento continuo de todos los procesos aplicados por la empresa.

#### **2.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Ampliar sus ofertas mediante la adquisición de los productos más representativos para cubrir la demanda actual.
- ✓ Fomentar la creación de fuentes de empleo para aportar al desarrollo económico y social del país.
- ✓ Brindar la mejor atención a sus clientes mediante la oferta de productos de alto valor agregado de acuerdo a las exigencias del consumidor.

---

<sup>20</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

<sup>21</sup> (Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## **2.6 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Distribuidora “Carrera-Ordoñez” dirige sus estrategias de comercialización a: consumidores finales, mayoristas, distribuidores minoristas populares, distribuidores mayoristas populares, supermercados, tiendas por departamento.<sup>22</sup>

### **CONSUMIDORES FINALES**

El segmento de consumidores finales son todos aquellos que adquieren los accesorios plásticos en las bodegas de la Distribuidora directamente para su uso y cuya cantidad comprada es mínima.

### **MAYORISTAS**

Son compradores de accesorios plásticos en mayor volumen para ser utilizados en un área o departamento específico de una empresa o institución.

### **DISTRIBUIDORES MINORISTAS POPULARES**

Los distribuidores minoristas populares son clientes propietarios de negocios pequeños de mercados cantonales tanto de la ciudad de Guayaquil como del interior del país, estos no sobrepasan la compra USD 5000 al mes.

### **SUPERMERCADOS Y TIENDAS POR DEPARTAMENTO**

En este apartado se puede incluir a clientes que distribuyen el producto a consumidores finales.

---

<sup>22</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## **2.7 FUERZAS INTERNAS:**

### **2.7.1 ADMINISTRACIÓN ACTUAL Y FUNCIONES ACTUALES<sup>23</sup>**

La administración general de la empresa es manejada por el gerente propietario Piedad Ordoñez Malla, siendo ella misma la representante legal de la compañía. Cuentan con una bodega en la FAE en donde depositan el resto de los productos que no se pueden almacenar en el lugar de venta, para así disponer de stock y poder solventar cualquier imprevisto. La empresa cuenta con un organigrama que está dividido en áreas:

**GERENTE PROPIETARIO (LCDA. PIEDAD ORDOÑEZ):** Se encarga de respaldar las áreas: Administrativa, RR.HH, y Ventas.

**ASISTENTE DE GERENTE GENERAL (ANGIE GONZALES):** Se encarga de asistir en todas las áreas.

**ÁREA ADMINISTRATIVA (VIRGINIA SERRANO):** Se encarga de las Actividades Contables y Administrativas.

**ÁREA DE RR.HH (ING. MARÍA CARRERA ORDOÑEZ):** Se encarga de llevar a cabo todas las funciones que esta área representa.

**ÁREA DE VENTAS:** 3 Trabajadores (Edgar Chimbolema, Víctor Maji, Freddy Cepeda) que llevan a cabo las ventas y todas las tareas de esta área.

**ÁREA DE SUPERVISIÓN (LCDO. ISRAEL ZÚÑIGA):** Se encarga de realizar el control de los procesos y los otros departamentos.

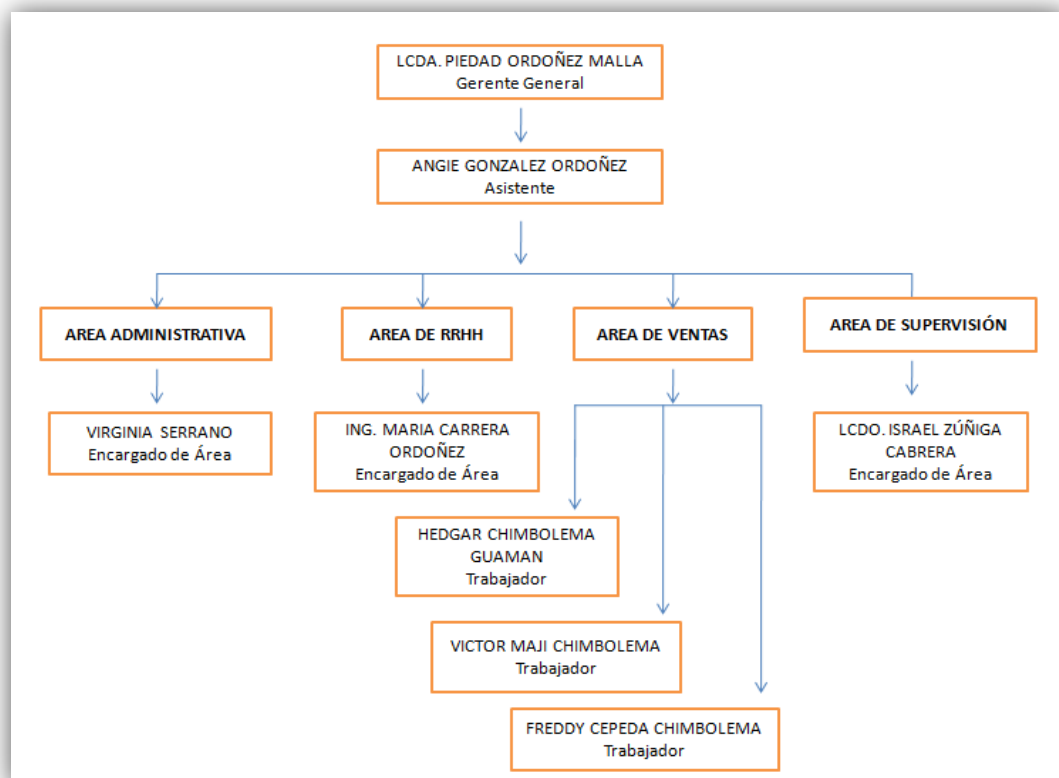
---

<sup>23</sup> (Área de RR.HH. de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

Esta empresa no maneja ningún método para realizar sus compras, las cantidades y fechas de compra están determinadas según la necesidad, es así como a medida que se va agotando el inventario se determina un momento para comprar la mercadería sin el análisis previo de los niveles de inventario con los cuales la empresa debería contar, esto se refleja en el bajo índice de rotación de inventario.

Esta empresa cuenta con proveedores ya definidos pero cuando creen oportuno frecuentan otros proveedores para analizar la existencia de mejores ofertas, y dependiendo de eso realizan sus compras, es decir no existe un correcto estudio de proveedores eficientes elegidos en función de beneficios, facilidades de pago y entregas oportunas.

**Gráfico 2.3**  
**Organigrama Actual a la Empresa**



Elaborado por los Autores

## **2.7.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS:** <sup>24</sup>

### **GERENTE GENERAL:**

Encargado de la toma de decisiones, del control de los empleados, de la ejecución de las estrategias a implementar, relación con proveedores y clientes, y siempre está vigilando que cada área cumpla su función.

### **ASISTENTE GENERAL:**

Se encarga de asistir en todas las tareas al gerente general, en ciertos casos si es necesario está a disposición de las otras áreas de la empresa.

### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:**

Las tareas que desempeña el encargado de esta área son:

- ✓ Control de los empleados
- ✓ Egresos de dinero
- ✓ Roles de pago

### **ÁREA ADMINISTRATIVA:**

Cumple con las siguientes funciones:

- ✓ Contabilidad, supervisión de los libros contables
- ✓ Elaboración de retenciones
- ✓ Elaboración de guías de remisión

---

<sup>24</sup> (Área de RR.HH. de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)



## **ÁREA DE SUPERVISIÓN:**

Realiza las siguientes tareas:

- ✓ Recepción y entrega de mercadería
- ✓ Control de las actividades
- ✓ Supervisión de empleados

## **ÁREA DE VENTAS**

Los trabajadores se encargan de:

- ✓ Vender el producto
- ✓ Organización y limpieza de la empresa
- ✓ Stock de mercadería en las perchas
- ✓ Entrega de la mercadería en volúmenes grandes (en la camioneta)

**Tabla 2.1**  
**Principales Cuentas de Distribuidora Carrera-Ordóñez**

Activo Corriente	192530.79
Pasivo Corriente	142467.23
Inventario	135725.88
Ventas	823249.66
<b>Total de Activos</b>	<b>209733.11</b>
Costo de Venta	703563.70
*Inv. Inicial de Bienes no producidos por el Sujeto Pasivo.	75289.72
*Compras netas locales de Bienes no producidos por el Sujeto Pasivo.	763999.86
*(-) Inv. Final de bienes no producidos por el Sujeto Pasivo.	-135725.88
<b>Utilidad Neta</b>	<b>54372.17</b>

Elaborado por los Autores

## 2.8 FUNCIONES ACTUALES:<sup>25</sup>

Las funciones actuales de la empresa están divididas en:

**COMPRA DE MERCADERÍA:** La adquisición de bienes se realiza de acuerdo a lo necesario en el momento, no hay una fecha definida para la compra ni tampoco una cantidad definida, esta dependerá del momento y la situación. En cuanto a proveedores, generalmente un representante de cada empresa sabe visitar las instalaciones para ofrecer sus productos es así como de acuerdo a precios y calidad se toma la decisión, algunas veces, con proveedores ya definidos, se va directamente a la fábrica para hacer el pedido determinado.

**TRASLADO DE BODEGA A BODEGA:** Dependiendo de la urgencia del pedido la mercadería es llevada primero a la bodega ubicada en la FAE, de ahí es trasladada según la necesidad del momento, es importante resaltar que esto representa un costo adicional para la empresa ya que se incurre en gasolina para la camioneta y también el pago del peaje en el lugar de destino.

**VENTA DE MERCADERÍA A CLIENTES FINALES:** En la última etapa los trabajadores venden los artículos de acuerdo a pedidos hechos directamente en las instalaciones en donde se lleva a cabo todo el desenvolvimiento de la empresa, los clientes hacen sus pedidos y se procede a proporcionar y satisfacer todas sus necesidades brindando un servicio rápido y eficaz.

**ENTREGA DE MERCADERÍA:** Se realiza ante pedidos grandes que superan los \$150, en ese instante el costo del traslado es incurrido por la empresa, en ciertos casos los clientes van y retiran sus pedidos en el momento de la compra, en otros casos no es así, es ahí donde la empresa entrega el pedido en el lugar de la empresa, con el fin de realizar un servicio más eficiente y de total agrado para el cliente.

---

<sup>25</sup> (Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## 2.9 MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico explica e identifica los factores que intervienen de forma directa e indirecta en los procesos organizacionales, los cuales nos permiten evaluar de manera cuantitativa y cualitativa, objetiva y efectiva el desempeño organizacional. Este estudio comprende la determinación de procedimientos y herramientas a utilizar para la obtención de la información objeto de análisis, estableciendo los campos de acción y las fuentes de recaudación de datos, en base a una estructuración del universo, población y muestra, que suministrara los aportes a considerar.<sup>26</sup>

## 2.10 HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD

### DEFINICIÓN:

El Balanced Scorecard o tablero de comando es una herramienta de evaluación empresarial que pretende valorar al recurso humano y la gestión del capital intelectual. Está destinado a ayudar a las empresas a identificar las acciones necesarias para reforzar su capacidad interna de mejorar los resultados, incluidos la inversión en las personas, sistemas y procesos, lo que lo convierte en un sistema de gestión estratégica fundamental para la empresa.<sup>27</sup>

Este modelo integra cuatro perspectivas diferentes de la gestión:

1. El Proceso de Crecimiento y de Formación
2. Los Procesos Internos
3. La Relación de Clientes
4. Los Resultados Financieros

---

<sup>26</sup> (Universidad Nueva Esparta)

<sup>27</sup> (Balanced Scorecard Institute, 2011)

## **APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO- FINANCIERO**

Es un modelo de gestión que permite a las organizaciones alinear las estrategias hacia su visión y traducirlas en objetivos que dirijan las iniciativas y actividades del personal, enfocándolo en la creación de valor aplicable en la organización.

Permite dar a conocer la estrategia de la empresa a todo su personal, señalándole las prioridades y las relaciones de causa a efecto entre todas las estrategias y acciones que emprenda la organización, sinergizando las fuerzas. Permite delimitar las responsabilidades del equipo directivo, expresándola en indicadores tanto colectivos como individuales. Permite enlazar la remuneración del personal por su contribución a la realización de la estrategia y por lo tanto, al logro de resultados óptimos para la empresa.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> (El Balanced Scorecard como Instrumento para DNC, 2006)

**Tabla 2.2**  
**Balanced Scorecard**

<i>FINANCIERO</i>				
<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIBLE</i>	<i>EFICIENTE</i>	<i>CONTROL</i>	<i>TOTAL</i>
<i>DESCRIPCIÓN BALANCES</i>	5	4	3	<b>12</b>
<i>RATIOS FINANCIEROS</i>	5	3	3	<b>11</b>
<i>ACTIVOS</i>	4	3	3	<b>10</b>

<i>RELACIÓN CLIENTES</i>				
<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIBLE</i>	<i>EFICIENTE</i>	<i>CONTROL</i>	<i>TOTAL</i>
<i>SATISFACCIÓN CLIENTE</i>	4	3	3	<b>10</b>
<i>ENTREGAS EFICIENTES</i>	4	3	3	<b>10</b>
<i>CALIDAD SERVICIO</i>	4	4	4	<b>12</b>

<i>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</i>				
<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIBLE</i>	<i>EFICIENTE</i>	<i>CONTROL</i>	<i>TOTAL</i>
<i>CAPACITACIÓN</i>	4	4	3	<b>11</b>
<i>MEJORA PROCESOS</i>	3	3	3	<b>9</b>
<i>INVERSIÓN Y DESARROLLO</i>	4	4	4	<b>12</b>

<i>PROCESOS INTERNOS</i>				
<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIBLE</i>	<i>EFICIENTE</i>	<i>CONTROL</i>	<i>TOTAL</i>
<i>ROTACIÓN INVENTARIO</i>	5	3	3	<b>11</b>
<i>MANEJO DE RECURSOS</i>	4	4	4	<b>12</b>
<i>DISTRIBUCIÓN</i>	4	4	4	<b>12</b>

**Elaborado por los Autores,**  
(Balanced Scorecard Institute, 2011)  
(El Balanced Scorecard como Instrumento para DNC, 2006)

### 2.10.1 BALANCED SCORECARD DISTRIBUIDORA CARRERA-ORDOÑEZ<sup>29</sup>

**FINANCIERO:** Mide el grado de desempeño financiero de la Organización dentro de los indicadores escogidos para describir la situación financiera que está atravesando la empresa a través de la herramienta del Balanced Scorecard tenemos:

- ✓ **DESCRIPCIÓN ESTADOS FINANCIEROS.-** Este indicador manifiesta la situación financiera actual de la empresa, los ponderadores muestran que el indicador es eficiente y medible, sin embargo al tener una baja calificación en control quiere decir que le resulta difícil a la organización la interpretación y control de dichos Balances para una eficiente toma de acciones correctivas.
- ✓ **RATIOS FINANCIEROS.-** Este es un indicador bastante preciso de la situación financiera actual de la empresa puesto que el cociente de las cuentas financieras representa cómo se está desarrollando la organización con respecto a la industria y a sus competidores más cercanos. Este indicador es Medible sin embargo en la Organización podemos analizar que los Ratios Financieros no son eficientes y por lo tanto tampoco son controlables.
- ✓ **ACTIVOS DE LA EMPRESA.** -Una descripción de los activos con que cuenta la empresa parece ser un buen indicador financiero, según los ponderadores se trata de una variable medible pero con problemas de eficiencia y control, esto se debe a que la organización no cuenta con una metodología para cuantificar el desgaste de los activos que posee.

---

<sup>29</sup> (Balanced Scorecard Institute, 2011)

**RELACIÓN CLIENTES:** Establece y describe cuáles son las Relaciones que tiene la Organización con sus clientes potenciales además del grado de satisfacción y la calidad de servicio que los Clientes perciben de la Organización. Entre los indicadores escogidos para evaluar este sector del Balanced Scorecard tenemos:

- ✓ **GRADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.-** Luego de analizar las encuestas de satisfacción del servicio realizadas a través de Servqual se puede apreciar que se trata de un indicador medible y eficiente pero difícil de controlar.
- ✓ **ENTREGAS EFICIENTES.-** Este indicador relaciona el tiempo transcurrido desde que el cliente ingresa la orden del pedido hasta su respectivo despacho, nos describe si la organización está empleando la cantidad óptima de recursos y rutas eficientes.
- ✓ **CALIDAD SERVICIO.-**Relaciona la percepción del cliente respecto al Servicio brindado por la organización desde el momento en que atiende su pedido hasta su posterior entrega, podemos analizar según los ponderadores que se trata de un indicador medible, eficiente y controlable.

**PROCESOS INTERNOS:** Esta sección del Balanced Scorecard evalúa cómo se están llevando a cabo los procesos dentro de la Organización. Dentro de los indicadores más importantes de esta sección tenemos:

- ✓ **ROTACIÓN INVENTARIOS.-** Mide cuánto tiempo tarda un producto en específico para salir de la percha y permite identificar la cantidad óptima de pedidos para no quedarse con productos en la bodega durante largos períodos de tiempo.

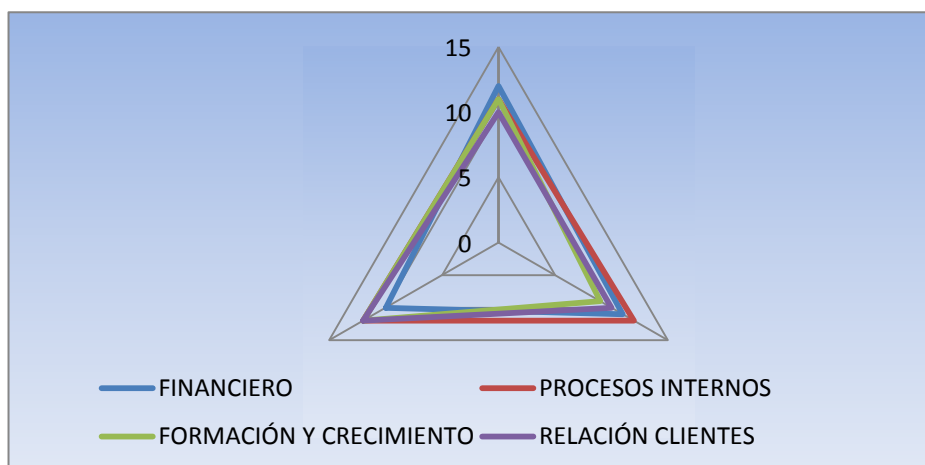
- ✓ **MANEJO DE RECURSOS.-** Este indicador manifiesta si se está dando un correcto empleo a todos los recursos y materiales con los que cuenta la Organización, se puede analizar que este indicador es medible pero no es eficiente en la Organización y como resultado de esto es difícil de controlar el manejo de recursos en la Organización.
  
- ✓ **DISTRIBUCIÓN.-** Este indicador es bastante amplio, encierra todo aquello que tiene que ver con la cadena de valor, sirve para identificar si se está empleando el personal calificado para el proceso de distribución y si se están cumpliendo las rutas eficientes.

**FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:** Esta sección del Balanced Scorecard permite identificar si se están realizando las mejoras continuas en los procesos y las posibilidades de expansión con las que cuenta la organización:

- ✓ **CAPACITACIÓN EMPLEADOS.-** Este indicador manifiesta el correcto uso del presupuesto para preparar técnicamente y científicamente a los empleados de la organización con la finalidad de que sean productivos y eficientes en los diferentes procesos.
  
- ✓ **MEJORA PROCESOS.-** Permite identificar si se están realizando los procesos de Mejora Continua en los diferentes sectores de la Organización con la finalidad de mejorar la utilización de recursos y la calificación de la mano de Obra.
  
- ✓ **INVERSIÓN Y DESARROLLO.-** Este indicador muestra la predisposición con la que cuenta la organización para invertir en futuros procesos de mejora y sus oportunidades de expansión



**Gráfico 2.4**  
**Situación Actual Distribuidora “Carrera-Ordoñez”**



Elaborado por los Autores; (Monroy Enríquez, 2006); (Balanced Scorecard Institute, 2011)

Como se puede analizar en el siguiente Gráfico de la Situación Actual de la distribuidora se identifica que una de las áreas que cuenta con mayores fortalezas es el área de Procesos Internos debido a que se encuentra en el perímetro exterior del gráfico, sin embargo al no ser un triángulo equilátero esto quiere decir que hay indicadores en ese sector que aún necesitan ser monitoreados de mejor manera para tomar las medidas correctivas necesarias.

Al analizar la figura se puede observar que el área con mayores dificultades es el Área de Relación con los Clientes, lo que deja abierta la posibilidad de que la empresa cuenta con clientes insatisfechos o la calidad de los servicios que ofrece la organización no son bien percibidos por el cliente. El área financiera también presenta importantes falencias al encontrarse en la parte interna de la gráfica y muy lejos de los Bordes del Triángulo Equilátero lo que significa que no se está llevando a cabo una correcta interpretación de los Estados Financieros por parte de la alta Gerencia para tomar las medidas correctivas necesarias.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> (Balanced Scorecard Institute, 2011)

## 2.11 ANÁLISIS FODA

Para poder alcanzar la misión de la Organización, se realizará un análisis por medio de la matriz FODA, con el objetivo de utilizar sus fortalezas para corregir sus debilidades, e identificar las oportunidades para enfrentar amenazas<sup>31</sup>

A continuación se presenta un análisis FODA de la Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, se ha asignado un peso determinado a cada una de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, estos pesos relativos han sido asignados de acuerdo a información, opinión y conocimiento del personal de la empresa.

**Tabla 2.3**  
**Análisis FODA Factores Internos**

	Valor %	Calificación	Valor Ponderado
<b>Fortaleza</b>			
Precios Competitivos	20%	1	0,20
Amplia Experiencia en el Sector	15%	4	0,60
Subtotal			0,80
<b>Debilidades</b>			
Poca Promoción de sus Productos	5%	1	0,05
Logística Ineficiente	30%	3	0,90
Personal No Capacitado	15%	3	0,45
Exceso de Inventario	15%	2	0,30
Subtotal			1,70
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>14</b>	<b>2,50</b>

Elaborado por los Autores

---

<sup>31</sup> (Estrategia Magazine, 2007)

**Tabla 2.4**  
**Análisis FODA Factores Externos**

	Valor %	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Capacitación por parte del Gobierno	10%	3	0,30
Normalización del Sector (ISO)	5%	3	0,15
Crecimiento de Rubro Extrusión de Plástico	25%	4	1,00
Subtotal			1,45
<b>Amenazas</b>			
Competencia en Diseño y Precio	15%	2	0,30
Dependencia de Importación de MP	15%	2	0,30
Incremento en Precio de Petróleo	30%	1	0,30
Subtotal			0,90
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>2,35</b>

Elaborado por los Autores

Para determinar los puntajes de las Fortalezas y Debilidades se utilizó la Matriz de Factores Internos, para obtener los ponderadores de las Oportunidades y Amenazas se utilizó la matriz de Factores Externos.

### **APLICACIÓN HERRAMIENTA DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN<sup>32</sup>**

Calificación o Puntaje de Cada uno de los factores:

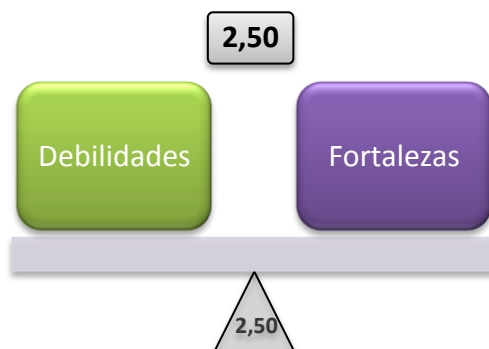
- ✓ 4 es una fortaleza/oportunidad mayor
- ✓ 3 es una fortaleza/oportunidad menor
- ✓ 2 es una debilidad/amenaza menor
- ✓ 1 es una debilidad/amenaza mayor

Luego se multiplica la calificación de cada factor por su peso correspondiente con la industria y obtenemos su valor ponderado

---

<sup>32</sup> (Maxipedia)

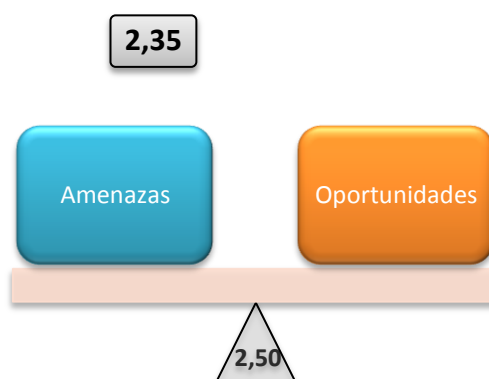
### 2.11.1 FACTORES INTERNOS



Elaborado por los Autores

El Puntaje de los Factores Internos de la Distribuidora Carrera-Ordoñez es de 2,50 lo que indica que la organización está utilizando de manera medianamente eficiente sus fortalezas para contrarrestar sus debilidades.

### 2.11.2 FACTORES EXTERNOS:

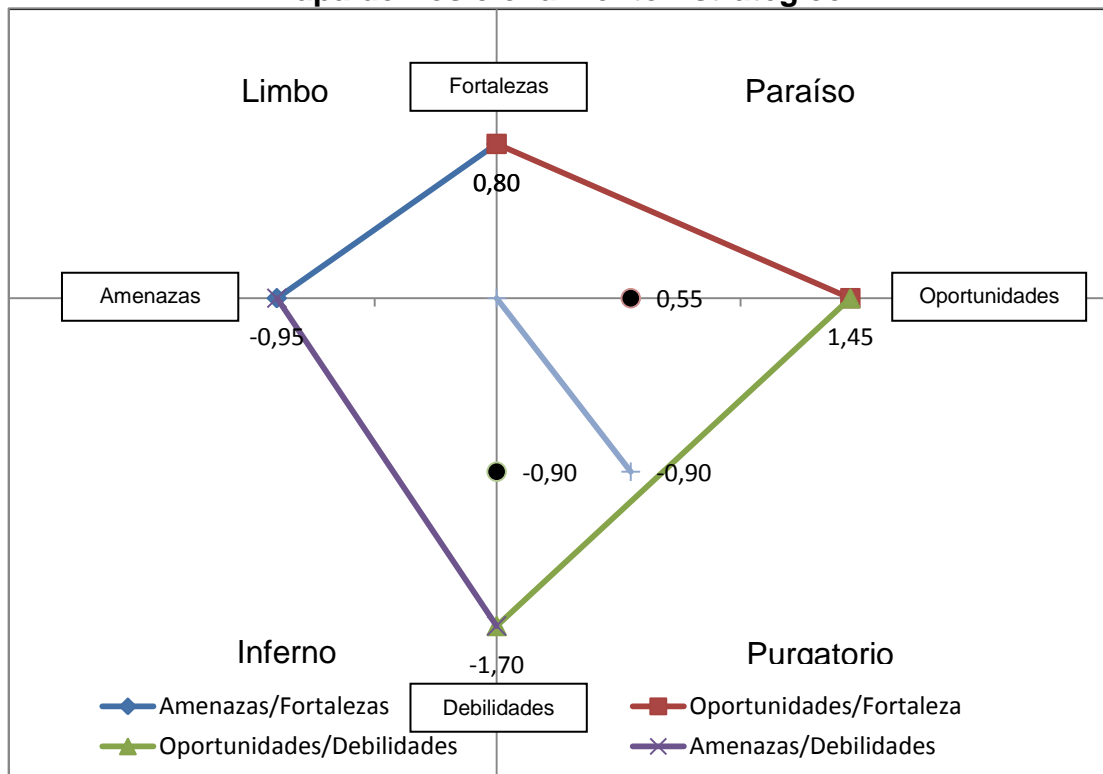


Elaborado por los Autores

El Puntaje de los Factores Externos de la Distribuidora Carrera-Ordoñez es de 2,35 lo que indica que la organización está tomando ventaja ni aprovechando las ventajas que ofrece el mercado, y de cierta manera vulnerable, ante las amenazas.

### 2.11.3 MAPA DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**Gráfico 2.5**  
**Mapa de Posicionamiento Estratégico**



Elaborado por los Autores; (Estrategia Magazine, 2007)

El mapa de posicionamiento se realiza mediante los siguientes pares ordenados:

- ✓ Balanza Exógena: Valores Ponderados de Oportunidades menos Valores Ponderados de Amenazas.
- ✓ Balanza Endógena: Valores Ponderados de Fortalezas menos Valores Ponderados de Debilidades.

Según el Mapa de Posicionamiento Estratégico, la Distribuidora Carrera Ordoñez se encuentra en la posición de Purgatorio, esto quiere decir que las Debilidades son mayores que las fortalezas y las oportunidades son mayores que las amenazas.

La posición actual de la empresa en el mapa indica deficiencia en procesos. Las debilidades impiden el aprovechamiento de las oportunidades, estas hacen frágiles a la empresa y deben estar presentes para neutralizarlas o evitar su ocurrencia, por lo cual es necesario que la empresa tome decisiones para afrontar esta realidad y dirigirla al éxito, creando fortalezas sólidas, redirigiendo las debilidades de la empresa en fortalezas, para que de esta manera la empresa pueda aprovechar las oportunidades de crecimiento existentes.<sup>33</sup>

#### 2.11.4 MATRIZ FODA DISTRIBUIDORA “CARRERA-ORDOÑEZ”

**Gráfico 2.6**  
**Matriz FODA**

<b>FODA</b>	
<b>Fortaleza</b>	<b>Oportunidades</b>
Precios Competitivos Amplia Experiencia en el Sector	Capacitación por parte del Gobierno Normalización del Sector (ISO) Crecimiento de Rubro Extrusión de Plástico
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Poca Promoción de sus Productos Logística Ineficiente Personal No Capacitado Exceso de Inventario	Competencia en Diseño y Precio Dependencia de Importación de MP Incremento en Precio de Petróleo

Elaborado por los Autores

<sup>33</sup> (Robbins & Coulter, 2005)

## 2.12 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS APLICADAS<sup>34</sup>

### ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:

- ✓ Los accesorios plásticos se dan a conocer mediante escasos medios de comunicación según la línea de productos y el segmento al que va dirigido, las estrategias de promoción se establecen en planes de mercadeo que se elaboran a principio de cada año, caracterizados por estar mal dirigidos.
- ✓ Las debilidades de estos planes es el bajo presupuesto que se establece en ellos, lo cual no alcanza para utilizar los medios masivos de comunicación para llegar a todo el mercado de consumidores potenciales de la ciudad. Además la publicidad y promoción de ventas que se realiza, va dirigida a apoyar clientes distribuidores y muy poca al consumidor final.
- ✓ Se determinan estrategias de precio para crear una intención de compra en el cliente potencial.
- ✓ Se generan estrategias para mejorar la distribución de los accesorios en la ciudad de Guayaquil para que estén a la disposición de los compradores en los puntos de venta.
- ✓ Se enfocan estrategias a la mezcla promocional para que se puedan comunicar las ventajas y cualidades de los accesorios plásticos al mercado objetivo.
- ✓ Se estructuran estrategias de posicionamiento basadas en la cualidad distintiva del producto para que el comprador conozca de una manera diferente los accesorios plásticos que comercializa distribuidora “Carrera-Ordoñez”, de los productos de la competencia.

---

<sup>34</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## **ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.<sup>35</sup>**

Por el tipo de accesorios plásticos que componen la línea distribuidora “Carrera-Ordoñez”, se deben seleccionar los puntos de venta para distribuir estos productos, por lo que ellos aplican una distribución selectiva, la cual consiste en determinar los canales de distribución adecuados para la comercialización de estos accesorios al mercado objetivo.

Dentro de los puntos de venta para distribuir el producto tenemos:

- ✓ Supermercados y Tiendas departamentales
- ✓ Distribuidores Minoristas
- ✓ Mercados

Estos canales de distribución poseen alta capacidad de compra y políticas muy estrictas en compras de marcas nuevas para distribuir, por lo que ellos aplican convenir con estos establecimientos ciertas políticas que deben cumplir.

Ventajas de la consignación con estos canales de distribución:

- ✓ Se maneja el producto adecuadamente
- ✓ Se tiene cobertura en toda la ciudad de Guayaquil
- ✓ Se genera imagen al producto
- ✓ Se posiciona la marca
- ✓ Se solicitará una cita y se proporcionarán muestras de los accesorios plásticos a los diferentes compradores potenciales.

---

<sup>35</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)



## 2.13 MARKETING MIX: ANÁLISIS DE 4 P'S<sup>36</sup>

### PRODUCTO

#### DEFINICIÓN DE PRODUCTO:

La distribuidora “Carrera-Ordoñez” se dedica a distribuir productos terminados de plástico y derivados, como por ejemplo tarrinas, fundas, viandas etc. La empresa cuenta con 579 diferentes productos.

Entre los productos más representativos y con mayor volumen de ventas están:

- ✓ Rollos
- ✓ Fundas de Compras
- ✓ Tarrinas
- ✓ Viandas
- ✓ Chequeras
- ✓ Fundas naturales
- ✓ Vasos de 7, 10, 14 y 16 onzas
- ✓ Cucharas, tenedores y cuchillos de plástico

#### DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS:

Los productos se diferencian con otras distribuidoras por sus marcas y proveedores, generalmente la competencia trabaja con diferentes marcas, esta distribuidora se ha enfocado en la búsqueda de la mejor calidad ofreciendo precios accesibles o módicos de acuerdo al poder adquisitivo del consumidor, de tal manera que la empresa cuenta con clientes con un alto grado de fidelidad y lealtad hacia la marca gracias a la calidad que brindan ya que los consumidores saben que al adquirir un producto en esta empresa están adquiriendo algo duradero y que no tendrán ningún problema futuro.

---

<sup>36</sup> (Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011) (Área de Supervisión, 2011) (Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

**MARCA:**

La empresa trabaja con marca ya específicas por ello tienen proveedores determinados, los productos son de buena calidad de tal manera que satisfacen los deseos del cliente y sus exigencias.

Al pasar de los años la empresa ha incursionado en diferentes marcas y ha venido seleccionando las mejores para ahora tener ya definidas las marcas a distribuir que logran la satisfacción al cliente.

**PRESENTACIÓN:**

La presentación no es un punto muy relevante en esta empresa ya que los productos son vendidos al por mayor y también hay que considerar que son productos que no necesitan un empaque llamativo ya que generalmente el empaque son fundas transparentes para mejor visibilidad del producto en el momento de la compra.

El empaque del producto cuenta con su debida protección en cada caso, generalmente el empaque son transparentes, esto ayuda a las ventas ya que el producto puede ser visto con más facilidad.

**PROMOCIÓN****PUBLICIDAD, VENTA PERSONAL:**

La empresa no maneja una estrategia de publicidad o marketing ya que los productos se distribuyen fácilmente, su estrategia es su ubicación ya que obtienen mercado gracias a una eficiente ubicación.

La empresa no cuenta con promociones en venta, los precios son fijos y varían según el tamaño de la compra, volviendo el precio más bajo a mayor cantidad.

## **MARKETING DIRECTO:**

Este es el único segmento en cuanto a promoción en el que trabajan, los productos nuevos son ofrecidos directamente en el momento en que el cliente se acerca a adquirir los productos, los vendedores promocionan los productos y es así como el producto llega a la mente de los consumidores.

## **PRECIO**

La empresa cuenta con una cartera de precios el cual permite que sus productos estén al alcance de todos los grupos socio-económico, por lo que no cuentan con precios elevados, sino más bien accesibles.

Los precios son fijados siempre teniendo en cuenta los precios de la competencia para de tal modo ganar una ventaja competitiva, ya que esta clase de mercado exige una gran competencia con compañías de nivel semejante.

## **ESTRATEGIAS DE VENTAS:**

La empresa tiene una estrategia de buena calidad con precios bajos, es por ello que están constantemente en la búsqueda de productos de mejor calidad que tengan precios más módicos, de esta manera adquieren una gran cantidad de cliente ya que no están enfocados a una clase social en particular si no que sus precios son accesible a cualquier clase de consumidor.

## **PLAZA**

La distribución es directa ya que no se trata con ningún mediador, más bien trata directamente con los consumidores finales que son comerciantes, clientes que tienen negocios etc.

El sitio donde están ubicados es un sitio estratégico ya que los clientes tienen conocimientos de todos los productos que pueden encontrar y saben que si ahí hay lo que necesitan, están ubicados en el mercado de transferencia que es un lugar en donde se sabe qué clase de empresas trabajan ya que hay muchas empresas del mismo nivel y de distintos mercados que comercializan igualmente sus productos.

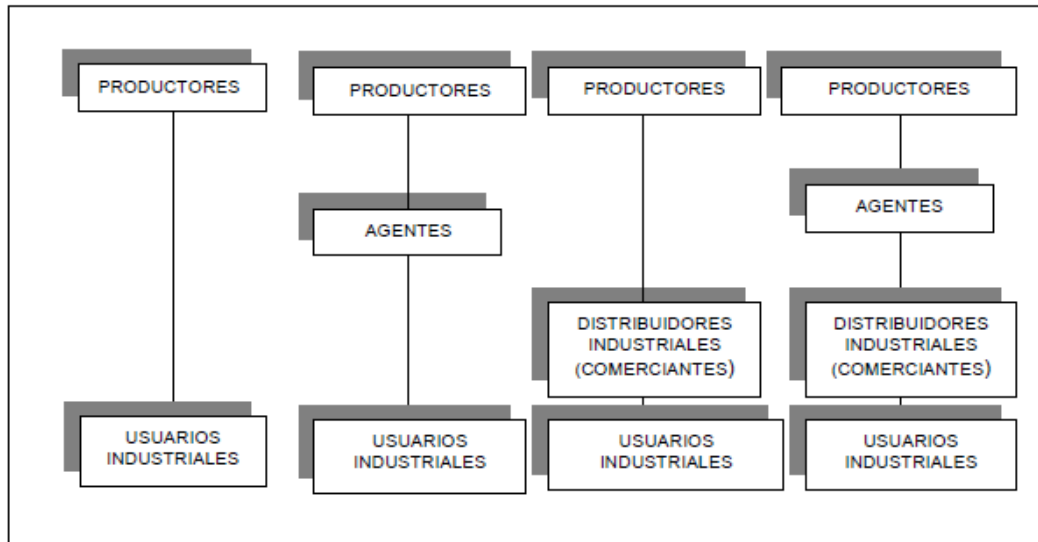
## **COMERCIALIZACIÓN**

Cuentan con un solo punto de venta en donde se desarrollan todas las actividades de la empresa, desde la adquisición del producto hasta su venta, la venta es hecha en el momento en que el cliente se acerca a la empresa y hace su pedido.

El cliente es responsable de la mercadería que adquiere en el momento que sale de la empresa solo en ciertos casos, en donde la empresa se comprometa a llevar hasta el lugar de destino, la empresa es responsable hasta la entrega de la mercadería al cliente, en el caso de entrega se hace por medio de una camioneta con que la empresa cuenta.

**Gráfico 2.7**  
**Canales de Distribución Materiales Plásticos y Derivados**

***CANALES DE DISTRIBUCIÓN MATERIALES PLÁSTICOS Y DERIVADOS***



Elaborado por los Autores

**2.14 APLICACIÓN DEL BOSTON CONSULTING GROUP (MATRIZ BCG)**

Es una herramienta de análisis administrativo que consiste en dividir a la empresa en Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y evaluar perspectivas de largo plazo como:<sup>37</sup>

- ✓ Tasa de crecimiento del mercado como medida de su atractivo.
- ✓ Participación relativa en el mercado de la UEN (como % del mayor competidor)
- ✓ Economías de escala y aprendizaje
- ✓ Desarrollar Objetivos estratégicos con respecto a cada UEN

<sup>37</sup> (Boston Consulting Group, 1973)

**Gráfico 2.8**  
**Matriz BCG Distribuidora “Carrera-Ordoñez”<sup>38</sup>**



Elaborado por los Autores

**DESCRIPCIÓN PRODUCTO INTERROGANTE:**



Elaborado por los Autores

<sup>38</sup> Área de Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez

## **PUNTO DE ANÁLISIS:**

- ✓ Gran crecimiento y Poca participación de mercado.
- ✓ Demandan una cantidad de inversión que puede también ser utilizada en productos ya existentes y con gran demanda.
- ✓ Puede ser necesaria la inversión en estos productos ya que puede haber una probabilidad de éxito con los mismos aunque se arriesga a un fracaso en un futuro también, ya que debemos recordar que este puesto es llamado interrogante justamente porque no se sabe la probabilidad de éxito o fracaso del mismo.

## **CONCLUSIÓN:**

Analizando su salida desde la adquisición e inversión de los productos se determinó que se han generado utilidades pero no tan altas como para ser productos estrella, pero dado el comportamiento hasta la actualidad se puede concluir que la inversión en los mismos pueden representar productos estrella en un futuro, por ello los productos si requieren de inversión por el momento como se ha mantenido actualmente. Cabe recalcar que es necesario darle un debido seguimiento a los productos para así guiarlos al éxito, puede ser mediante promociones.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> (Boston Consulting Group, 1973)

## DESCRIPCIÓN PRODUCTO ESTRELLA:



Elaborado por los Autores

### PUNTO DE ANÁLISIS:

- ✓ Estos productos representan una gran cantidad de las ganancias en la empresa, son considerados los más vendidos.
- ✓ Representan las mejores oportunidades para el crecimiento de la empresa a largo plazo.
- ✓ Estos productos se venden solos por su gran acogida y buena promoción por parte de la empresa.

### CONCLUSIÓN:

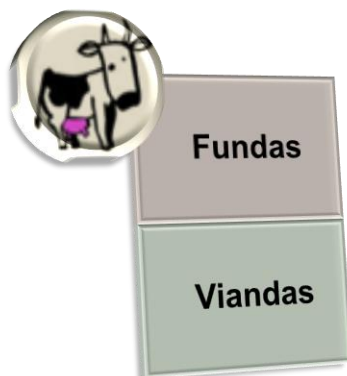
De acuerdo a lo planteado, la empresa debe enfocarse en no perder la posición de estos productos en la empresa si no generar más productos que lleguen al mismo nivel para así crecer, este producto representa una gran suma en las utilidades de la empresa y por el momento son los productos con más rating.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> (Boston Consulting Group, 1973)



## DESCRIPCIÓN PRODUCTO VACA:



Elaborado por los Autores

## PUNTOS DE ANÁLISIS:

- ✓ Tienen una parte relativa del mercado, pero compiten en una industria de escaso crecimiento
- ✓ Es un producto que fue estrella anteriormente
- ✓ Es un producto que genera dinero extra, no necesita de mucha inversión

## CONCLUSIÓN:

Ya que es un producto que genera ingresos altos sin necesidad de mucha promoción, se debe administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible, una alternativa para ayudar a cumplir este propósito puede ser el desarrollo o diversificación del producto, para que así no dejen de generar ese flujo de dinero fuerte.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> (Boston Consulting Group, 1973)

## DESCRIPCIÓN PRODUCTO PERRO:



Elaborado por los Autores

## PUNTOS DE ANÁLISIS:

- ✓ Producto no tan vendido, falencias en fragilidad
- ✓ Producto que ha dado problema por reclamos y no satisface al cliente
- ✓ Marca nueva con una mala aceptación en el mercado

## CONCLUSIÓN:

Este producto por su falencias en fabricación y debido a que no es aceptado por los consumidores es necesario retirarlo de la empresa dejando su distribución, es necesario que constantemente la empresa identifique estos productos para tomar una decisión bien sea dejarlos o sacarlos según un análisis previamente hecho, en esta caso nos pudimos dar cuenta que este producto es necesario retirarlo que el stock de los productos por múltiples razones.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> (Boston Consulting Group, 1973)

## **2.15 DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

El diagnóstico financiero es una técnica de evaluación e identificación de la situación operativa de una empresa, diagnóstico de la situación actual y predicción de eventos futuros y que, en consecuencia, se orienta hacia la obtención de objetivos previamente definidos. Por lo tanto, el primer paso en un proceso de ésta naturaleza es definir los objetivos para poder formular, a continuación, los interrogantes y criterios que van a ser satisfechos con los resultados del análisis a través de diversas técnicas.

Los indicadores financieros agrupan una serie de formulaciones y relaciones que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa, de acuerdo a diferentes circunstancias. Así, se puede analizar la liquidez a corto plazo, su estructura de capital y solvencia, la eficiencia en la actividad y la rentabilidad producida con los recursos disponibles.<sup>43</sup>

### **2.15.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO FINANCIERO:**

- ✓ Proporcionar información relevante a la alta gerencia para predecir, comparar, evaluar los flujos de dinero y medir los niveles de eficiencia financiera de la Organización.
- ✓ Proporcionar datos concretos a la alta gerencia con la finalidad de anticipar, comparar y evaluar la capacidad de generación de beneficios de una empresa.
- ✓ Evaluar el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de razones financieras. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa, herramienta fundamental para la toma de decisiones de los accionistas, acreedores y para la propia gerencia.

---

<sup>43</sup> (Altair Consultores, 2008)

### **2.15.2 METODOLOGÍA DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Esta metodología del diagnóstico financiero se basa en lo fundamental, en el cálculo de Ratios Financieros, estos constituyen un instrumento de análisis de las cuentas más representativas del Balance de la Organización. Permiten cuantificar la relación financiera existente entre dos magnitudes y, de esta manera, formular un juicio objetivo sobre solidez, suficiencia o debilidad de esta relación e identificar las acciones correctivas necesarias.

Al expresar una medida de la relación entre dos magnitudes, los ratios permiten la comparación con normas y comportamientos dinámicos de los indicadores objeto de análisis. Este objetivo no podría conseguirse con las cifras absolutas de la Contabilidad. Los ratios, en cambio, puesto que miden el valor relativo de una magnitud de una magnitud respecto a otra, que permiten el análisis comparativo, lo cual los vuelve en una herramienta muy útil.

### **2.15.3 RATIOS FINANCIEROS DE DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS CARRERA-ORDOÑEZ**

A continuación se presenta los siguientes índices financieros con el fin de medir la situación actual de la empresa y descubrir a que problemas se está enfrentando la misma, para llegar a una conclusión de mejora en el capítulo más adelante presentado<sup>44</sup>:

- ✓ Razón Circulante
- ✓ Prueba Ácida
- ✓ Razón Capital de Trabajo
- ✓ Razón deuda
- ✓ Razón margen de utilidad bruta
- ✓ Razón margen de utilidad neta

---

<sup>44</sup> (Serrano, 2011) (Balances)

## RAZÓN CIRCULANTE:

Tabla # 3

### RAZÓN CIRCULANTE

	2010
ACT. CIRCULANTE/PAS. CIRCULANT =	1.35

Elaborado por los Autores

El 1.35 resultante muestra que la empresa cuenta con un activo suficiente para cubrir con sus deudas (pasivo circulante) es decir, por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con 1.35 para cubrirla.

En otras palabras, esto quiere decir que el activo corriente es 1.35 veces más grande que el pasivo corriente, lo que indica que la empresa está en una situación considerable en este ratio ya que su activo cubre un poco más del valor de sus deudas, se puede deducir que la empresa cuenta con una cantidad de deudas no muy alta para este tipo de negocios, ya que el dinero para la inversión en mercadería proviene netamente de las utilidades de la empresa.

## PRUEBA ÁCIDA:

Tabla # 4

### PRUEBA ÁCIDA

	2010
(AC-INVENTARIO)/PC=	0.40

Elaborado por los Autores

A diferencia de la razón anterior, esta excluye los inventarios por ser considerada la parte menos líquida en caso de quiebra. Esta razón toma los inventarios para saber la situación de la empresa más real dando así una perspectiva más concreta para una toma de una decisión para largo plazo.

Es necesaria esta razón ya que los inventarios son valores que desaparecen con la venta de los mismos, y esto obstruye a la verdadera visión que la empresa debe tener para una toma de

decisión más acertada. Este valor indica claramente que la capacidad de la empresa para cubrir con sus deudas no es tan alta, el motivo de que este valor sea bajo se debe probablemente a que manejan un stock de mercadería considerablemente alto ya que no producen el producto si no que solo lo compran para vender, esto lleva a que la empresa tenga que tener a la mano mercadería ya que el pronóstico de venta no es deducible, también hay que considerar que no tienen un sistema de rotación de inventarios si no que a medida como la empresa se esté manejando es la toma de decisiones en cuanto compras

Entonces se puede concluir que la empresa cuenta con problemas en cuanto a liquidez ya que maneja altos inventarios ya que la mercadería es almacenada en bodegas, sin un sistema efectivo de rotación de inventarios.

### RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO:

Tabla # 5

#### RAZÓN CAPITAL DE TRABAJO

	2010
(AC-PC)/VTAS=	0.06

Elaborado por los Autores

El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes. Es decir que se cuenta con capacidad económica para responder obligaciones con terceros. Esta razón indica que hay indicios de crecimiento lo que significa que la empresa se maneja muy bien en cuanto a la administración y venta para así obtener el capital necesario para cubrir más allá de sus deudas, este valor refleja que la empresa si tiene un monto de recursos para cubrir las erogaciones necesarias para su operación.

## RAZONES DE APALANCAMIENTO:

### RAZÓN DE DEUDA:

Tabla # 6

#### RAZON DE DEUDA

	2010
DEUDA TOTAL/TOTAL DE ACT=	0.68

Elaborado por los Autores

En la empresa, el 68% de los activos totales es financiado por los acreedores, lo que indica que la empresa no tiene un nivel de deuda muy alto pero es necesario que la empresa trate de mantenerse en este nivel al menos que algún proyecto sea lo suficientemente rentable como para invertir en él.

### MARGEN DE UTILIDAD BRUTA:

Tabla # 7

#### RAZÓN MARGEN UTILIDAD BRUTA

	2010
UTILIDAD BRUTA/VTAS=	0.15

Elaborado por los Autores

Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos de producción de los bienes vendidos. A partir de esto se puede medir el nivel de eficiencia de las operaciones de venta y la forma con que son asignados los precios de los productos.

Como resultado de este ratio se obtiene que la empresa tiene un margen bruto de 0.15%, con el que podemos analizar que es muy bajo, esto quiere decir que la empresa está pasando por problemas en cuanto a utilidad por ventas ya que no es muy alto el margen de ganancias, es necesario identificar posibles soluciones para aumentar el porcentaje de este ratio.

## MARGEN DE UTILIDAD NETA:

Tabla # 8

### RAZÓN MARGEN UTILIDAD NETA

	2010
UTILIDAD NETA/VTAS=	0.07

Elaborado por los Autores

Esto quiere decir que por cada dólar que vendió la empresa, obtuvo una utilidad del 0,07%. Este ratio permite evaluar si el esfuerzo hecho en la operación durante el período de análisis, está produciendo una adecuada retribución para el empresario.

El 0.07% indica que es aún menor el porcentaje de ganancias considerando los gastos operativos y tributarios, la ganancia del empresario es muy baja por lo cual indica que la empresa no se está manejando muy bien y necesita de una toma de decisiones rápida para la mejora del funcionamiento de la empresa y así obtener una mayor rentabilidad.

## 2.16 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

El diagnóstico de la gestión administrativa de cualquier empresa, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son; la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente y atendiendo al planteamiento inicial del problema, se decidió incorporar dos elementos claves, como lo son; los costos y el mejoramiento de procesos administrativos.

Estos elementos, son los que nos ayudaron a describir la situación existente en la empresa objeto de estudio Distribuidora de Plásticos “Carrera-Ordoñez” y en base a lo cual se establecen las siguientes conclusiones:



- ✓ Con respecto a la planeación, se determinó que la empresa cuenta con un proceso de toma de decisiones centralizado por los directivos, en este caso los dueños de la empresa no están identificando todos los problemas por lo tanto no existe una correcta toma de decisiones de acuerdo a los inconvenientes que presenta la organización.
- ✓ La organización necesita elaborar planes de trabajo lo cual se dificulta debido a que no existe un departamento de planificación, se emplea la administración basándose en objetivos poco reales e incuantificables, no se aplica la administración estratégica ni se tienen elementos claves para el desarrollo de la organización.
- ✓ En cuanto a la organización, es evidente que la mayoría de los empleados desconoce la misión, visión, objetivos, valores y el organigrama de la empresa, donde están claramente definidos los departamentos y cargos, induciendo a la mala comunicación entre áreas de trabajo y ante terceros.
- ✓ No existen manuales de funciones ni de procedimientos actualizados, cuentan con un personal poco calificado y no especializado, obtenido de malos procesos de reclutamiento y selección de personal debido a falencias en el área de RR.HH.
- ✓ El elemento control, no está presente en la mayor parte de los procesos administrativos, financieros, contables, de gastos e insumos de la organización, aunque no se dispone de estrategias, sistemas o mecanismos de control para anticipar o resolver los problemas después que ocurren, se evalúa el desempeño real a través de estándares o patrones que no están formalmente establecidos, así como tampoco existen políticas, normas y equipos de seguridad industrial.

- ✓ En relación a los costos, es importante acotar que la empresa posee patrones para determinar los precios de los bienes a comercializar, basándose en un margen de gastos operativos e incluyendo un margen mínimo de utilidad, que es asignado por los directivos a razón de costos actuales, por lo que no existe un sistema de control de costos formal, no se controla y asegura la información de los mismos y tampoco se evalúa la rotación de los inventarios periódicamente.
  
- ✓ La organización cuenta con una amplia cartera de clientes, con zonas de trabajo establecidas, productos reconocidos en el mercado, apoyados por la publicidad de sus distribuidores y proveedores, pero no se evalúa la respuesta del personal de ventas, en base a la emisión de reportes semanales de ventas, para determinar la cobertura de cuotas y tomar medidas al respecto.
  
- ✓ Se evidencian retrasos en los despachos de mercancía, retrasando el proceso y generando pérdida de participación en el mercado y clientes insatisfechos.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO TÉCNICO**

Debe ser realizado posterior al diagnóstico administrativo, se pretende percibir los problemas fundamentales de calidad y las dificultades en su sistema de control, así también como las falencias en los sistemas de Procesos de la Organización.

El Diagnóstico Técnico se realiza aplicando los lineamientos de diagnóstico de la Gestión de la Calidad, la Ingeniería Industrial y la Ingeniería de Procesos, además abarca las actividades fundamentales de la función de la calidad en las tres etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto.

Un enfoque similar puede aplicarse para mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ya existente. Mediante la adopción del enfoque anterior, a través del diagnóstico Técnico, una organización genera por una parte, confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y por otra las bases para la mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas, así como, al éxito de la organización.

#### **3.1 METODOLOGÍA**

Para la realización del diagnóstico técnico, se utilizó el modelo SERVQUAL, es una herramienta dedicada a medir la satisfacción y compromiso del cliente interno y su interacción con los directivos altos y medios de la organización. En esta fase del estudio se diseñaron variantes de encuestas en función de las diferencias concebidas en el modelo SERVQUAL. Estas encuestas se aplicaron a los clientes externos, internos y personal directivo con sus respectivas especificaciones.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1988)

### 3.1.1 APLICACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (SERVQUAL):

La escala multidimensional SERVQUAL es una herramienta para la medición de la calidad del servicio. Como esta herramienta considera también las opiniones de los clientes respecto de la importancia relativa de las cualidades del servicio, SERVQUAL resulta útil para conocer variables fundamentales como: (Anexo 3.1, 3.2):<sup>46</sup>

- ✓ Una calificación global de la calidad del establecimiento.
- ✓ Lo que desean los clientes de la organización (Beneficios Ideales).
- ✓ Lo que perciben encontrar los clientes (Beneficios Descriptivos).
- ✓ Las brechas de insatisfacción específicas.
- ✓ Orden de vacíos de calidad, desde el más grave al menos grave.

### PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE LA HERRAMIENTA SERVQUAL:

- ✓ Elementos tangibles: Declaraciones 1 a 4
- ✓ Fiabilidad: Declaraciones 5 a 9
- ✓ Capacidad de respuesta/Sensibilidad: Declaraciones 10 a 13
- ✓ Seguridad: Declaraciones 14 a 17
- ✓ Empatía: Declaraciones 18 a 22

**Tabla 3.1**  
**Criterios de Evaluación de SERVQUAL**

CRITERIOS	DEFINICIONES
ELEMENTOS TANGIBLES	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y medios de comunicación
FIABILIDAD	Habilidad para realizar el servicio prometido
CAPACIDAD DE RESPUESTA/ SENSIBILIDAD	Disposición y voluntad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido
SEGURIDAD	Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza
EMPATÍA	Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores

Elaborado por los Autores

<sup>46</sup> (El Diagnóstico Administrativo, 2007) (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1988)

### **3.1.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA SERVQUAL DE DISTRIBUIDORA DE PLÁSTICOS “CARRERA-ORDOÑEZ”.**

#### **INTERPRETACIÓN DIMENSIÓN DE BIENES TANGIBLES:**

En esta sección es importante reconocer como se encuentra la empresa ante la vista de los consumidores, para definir, según esos parámetros, lo que nos ayude a mejorar el desempeño de la misma.

La diferencia entre la percepción y las expectativas de los consumidores nos dio un total de 0,725, este es un valor positivo lo que nos dice que la empresa está manejando buena calidad de servicio en este término, sin embargo el valor es un poco bajo lo que realza la necesidad de la introducción de alternativas para mejorar el servicio logrando aumentar la perspectiva del cliente en cuanto a esta sección. (Detalle en Anexo 3.3)

Lo que nos lleva a las siguientes recomendaciones:

- ✓ Será necesario cambiar un poco la imagen que refleja las instalaciones de la compañía, utilizando un diseño que ayude a lograr la atracción de los clientes de tal manera que en el momento de ir a hacer las comprar esta imagen los atraiga directamente hacia nuestras instalaciones asegurando así una venta.
- ✓ Poner más énfasis en el orden de la empresa de tal manera que los consumidores puedan ver algo agradable y pulcro para que así proyecten esa idea hacia el buen cuidado que la empresa tiene en cuanto a los productos que venden. Las perchas deben mostrar los productos de una manera agradable a la vista de los demás, en orden y libre de suciedad para su mejor apreciación y asegurando así mismo su venta futura.

### **INTERPRETACIÓN DIMENSIÓN DE FIABILIDAD:**

En esta sección podemos tratar de averiguar la satisfacción del cliente en cuanto a nuestra atención ante cualquier sugerencia, problema o duda que se les pueda presentar, medimos la habilidad de la empresa de prestar el servicio prometido de forma precisa, fiable y cuidadosa.

Los resultados dieron 0,93 que es un valor positivo lo que indica que la empresa si se está manejando bien en cuanto a esta sección pero así mismo el valor es un poco bajo lo cual es necesario implementar estrategias que ayuden a mejorar y aumentar las perspectivas del cliente hacia la empresa de tal manera que este valor sea cada vez mayor. (Detalle en Anexo 3.4)

Será necesario lo siguiente:

- ✓ Solucionar los problemas que se presente en el menor tiempo posible de tal manera que el consumidor pueda sentir que para la empresa todas sus inquietudes son importante y así ganar clientes fieles, logrando que la empresa sea prioridad en la mente del consumidor siendo los primeros.

### **INTERPRETACIÓN DIMENSIÓN DE SENSIBILIDAD:**

El análisis de esta sección se centra en la capacidad de respuesta, en el deseo que tiene la empresa de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida. (Detalle en Anexo 3.5)

La diferencia de la percepción y la expectativas del cliente nos dio 1,113 siendo esta cantidad positiva, es importante recalcar que este es el valor más alto comparado con los demás resultados lo que nos dice que en este punto la empresa de desenvuelve de una manera más optima.

Por lo cual sería necesario solo implementar una estrategia que ayude a mantenerse pensando siempre en la mejora continua, se sugiere lo siguiente:

- ✓ La atención de los clientes debe ser justa y en orden de llegada lo cual sería de mucha ayuda implementar un sistema, como la entrega de tickets, para una mejor atención con más rapidez y eficiencia.

### **INTERPRETACIÓN DIMENSIÓN DE SEGURIDAD:**

Esta sección pretende medir la cortesía y habilidad para transmitir confianza a nuestros clientes.

En este punto el resultado de la diferencia de la percepción y expectativas del cliente dio 0,95, que como ya dijimos anteriormente es necesario aumentar este valor ya que es muy bajo. La empresa si se está manejando bien en esta sección ya que el valor es positivo pero es indispensable desarrollar alternativas que ayuden a aumentar este numero de tal manera que los consumidores mejoren su percepción en cuanto a la seguridad que la empresa les refleja. (Detalle en Anexo 3.6)

Por ello será necesario:

- ✓ Los empleados deberán ser amables y pacientes, oyendo siempre al cliente y dando siempre la razón. Deberán tener un vocabulario integro de tal manera que el cliente este satisfecho con el trato que estos tienen hacia ellos.
- ✓ El saludo y la despedida es primordial de tal manera que los empleados deberán usa palabras claves como: buenos días, buenas tardes, buenas noches, muchas gracias, gracias por preferirnos, etc. Con el buen trato se obtendrá un éxito infalible.

## INTERPRETACIÓN DIMENSIÓN DE EMPATÍA:

En esta sección se mide la atención individualizada del cliente, la diferencia entre la percepción y las expectativas del consumidor nos dieron un valor de 0,65 lo cual es un valor positivo lo que nos dice que la empresa si se está manejando con una buena calidad de servicio en esta área sin embargo este valor es el más bajo dándonos referencia a que esta es la mayor debilidad en cuanto a prestación de servicio de parte de la empresa. (Detalle en Anexo 3.7)<sup>47</sup>

Es necesario tomar en cuenta que esta sección necesita más atención por ello se propone lo siguiente:

- ✓ Atender al cliente de manera optima, esto quiere decir de manera rápida logrando su satisfacción, proporcionándole todo lo que requiere y lo que busca atendiendo y cumpliendo sus necesidades.
- ✓ Analizar mejor los horarios para ver la factibilidad de la atención de tarde, esto sería mediante un análisis de factibilidad de trabajar más horas considerando costos y beneficios.

**Tabla 3.2**  
**Tabulación SERVQUAL**

	PERCEPCIÓN	EXPECTATIVAS	SERVQUAL SCORE
<b>Elementos tangibles</b>	5,775	5,05	0,725
<b>Fiabilidad</b>	5,9	4,97	0,93
<b>Sensibilidad</b>	6,063	4,95	1,113
<b>Seguridad</b>	6,075	5,125	0,95
<b>Empatía</b>	6,06	5,41	0,65
			<b>4,368</b>

Elaborado por los Autores

<sup>47</sup> (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1988)



### **DIAGNÓSTICO DEFINITIVO SERVQUAL.-**

En todos los parámetros medidos los resultados son que la percepción es más alta que las expectativas ya que el resultado es positivo lo que nos indica que tienen un nivel alto de calidad, lo que nos indica que la empresa se está manejando con una calidad que supera las expectativas del cliente en un 4,368.

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES EVALUACIÓN SERVQUAL:**

- ✓ Seguir incursionando en más productos para mantener este nivel de calidad.
- ✓ Analizar constantemente los productos a ofrecer, sus innovaciones en el mercado y las necesidades del cliente.
- ✓ Seguir desarrollando buenas relaciones con proveedores y clientes
- ✓ Buscar estrategias para lograr la fidelización de los clientes y así también la captación de nuevos clientes

### **3.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR**

Ayuda a identificar qué recursos y habilidades pueden agregar valor, es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan al interior de la misma como parte de sus procesos.<sup>48</sup>

### **DIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR:**

Los pasos a seguir para la construcción de la cadena de valor de Distribuidora “Carrera-Ordoñez” y su posterior análisis, se resume entonces en:

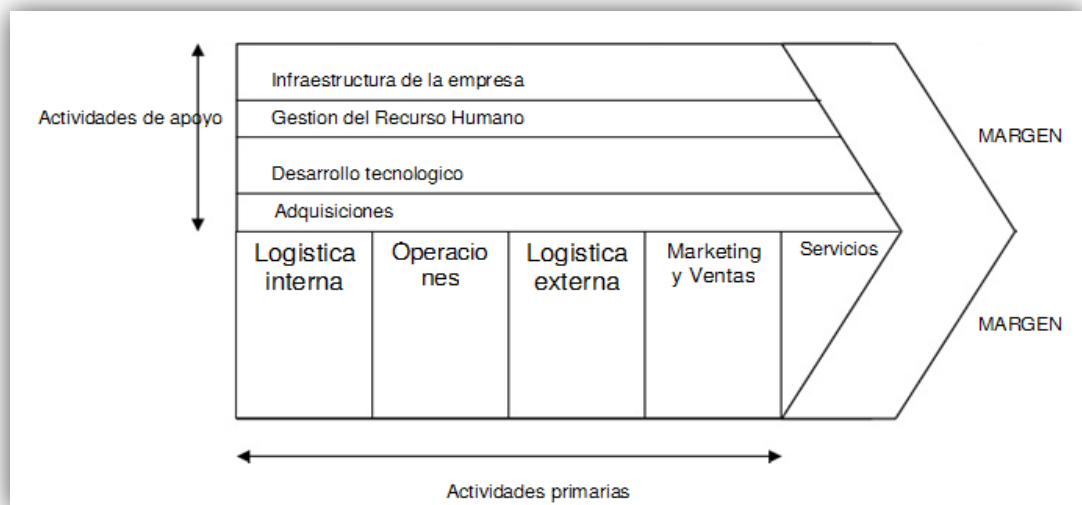
---

<sup>48</sup> (Porter, Marketing Estratégico)

- ✓ Diseñar la cadena de valor de la Organización de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de actividades es aislarlas cuando:
  1. Tengan economías y particularidades diferentes
  2. Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación.
  3. Representen una parte importante o creciente del costo.
  
- ✓ Examinar las conexiones, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra. Por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: Optimización y Coordinación. Los eslabones pueden reflejar también la necesidad de coordinar las actividades. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias que es lo que pretendemos con este estudio.
  
- ✓ Utilizar el Benchmarking para hacer comparaciones con los competidores y de esta manera desarrollar las estrategias a implementar para acaparar mercado.
  
- ✓ Evaluar el sistema de valor completo, los eslabones entre la cadena de valor de la empresa y la de los proveedores puede proporcionar oportunidades para que la empresa aumente su ventaja competitiva, coordinándolos y optimizándolos en función de que ambos ganen de esa relación.

Los eslabones de canal son similares a los de los proveedores. El valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final. Hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa. Como con los proveedores, la coordinación y optimización conjunta con los canales puede bajar el costo o aumentar la diferenciación.<sup>49</sup>

**Gráfico 3.1**  
**Cadena de Valor**



Fuente: (Porter, Marco de la Cadena de Valor, 1985)

### 3.2.1 CADENA DE VALOR DISTRIBUIDORA “CARRERA-ORDOÑEZ”

#### LOGÍSTICA DE ENTRADA

#### ABASTECIMIENTO

- ✓ Compra de mercadería (Producto terminado)
- ✓ Pago a proveedores
- ✓ Recepción y almacenamiento en Bodega
- ✓ Devolución de mercadería en mal estado

<sup>49</sup> (Porter, Marco de la Cadena de Valor, 1985)

## **LOGÍSTICA DE SALIDA**

### **DISTRIBUCIÓN**

- ✓ Distribución del mercadería a compradores
- ✓ Envío de mercadería
- ✓ Manejo de stock
- ✓ Operaciones de despacho
- ✓ Pago de Clientes

## **MARKETING**

### **MARKETING Y VENTAS**

- ✓ Promoción en el momento de la negociación
- ✓ Venta directa (distribuidora – cliente final)
- ✓ Precios bajos y dependiendo del volumen de la compra
- ✓ No invierten en publicidad

## **SERVICIOS**

### **ÁREA DE SERVICIOS:**

- ✓ Control de calidad
- ✓ Garantías

Esta empresa maneja 4 etapas que tienen diferentes procesos con la que se hace capaz el desarrollo de la empresa en todas sus funciones, estos procesos serán detallados a continuación:

## **LOGÍSTICA DE ENTRADA**

### **ABASTECIMIENTO:**

Para que la empresa lleve a cabo todos sus procesos comienza primeramente por el abastecimiento de mercadería en bodegas, esto lo hace después de un análisis de proveedores en los cuales la empresa suele obtener o comprar sus mercaderías. Para la realización del análisis son puestos muchos puntos clave a consideración como precios, calidad, garantías, producto y volumen.

Después de la identificación de proveedores, la empresa establece un vínculo con el proveedor donde acuerda todos los términos para la compra del producto como política de crédito y pago en donde permita a la empresa tener una apertura para realizar transacciones similares obteniendo así proveedores ya determinados en donde se sabe que habrá cierto grado de preferencia para la compra del producto y así también por parte de la empresa un interés en tener un cliente fiel.

Es así como la “DISTRIBUIDORA CARRERA ORDOÑEZ” obtiene una cartera de proveedores, en las cuales son las primeras empresas puestas a consideración al momento de querer hacer una compra, son las siguientes:

- ✓ Bopp
- ✓ Plásticos del litoral
- ✓ Dipor
- ✓ Hg
- ✓ Edoplast
- ✓ Hidalplast

Generalmente, un representante de cada empresa sabe visitar las instalaciones para ofrecer sus productos es así como de acuerdo a precios y calidad se toma la decisión de compra, algunas veces con

proveedores ya definidos en otras con proveedores nuevos, dependiendo de los rubros ya mencionados. La forma de pedido en algunos casos es directamente con el representante de la empresa ofertante en el momento de la negociación, en otros casos es hecho el pedido en la fábrica seleccionada.

La empresa cuenta como lugar para abastecer una bodega en el mismo lugar de las ventas con ello se puede dar a notar que al momento de la realización de ventas en volúmenes altos la empresa podrá responder inmediatamente a los pedidos que requiere el cliente, esta bodega cumple con las condiciones necesarias para ser utilizada como bodegaje y mantener todos los productos en buen estado.

La empresa tiene garantía de los productos en todas las empresas en donde obtiene la mercadería. En caso de daño físico o entrega de material no pedida, solo en estos casos, se procederá a la devolución de la mercadería.

En este proceso no existe una fecha definida para la compra ni tampoco una cantidad determinada, esta dependerá del momento y la situación de la empresa.

## **LOGÍSTICA DE SALIDA**

### **DISTRIBUCIÓN:**

La distribución de la mercadería es hecha directamente con el cliente en el puesto de ejecución de todos los procesos de la empresa, en el Mercado de Transferencia, los clientes proceden a hacer sus pedidos y la mercadería es entregada al instante, en donde un trabajador abastece al cliente despachando su demanda.

En casos de de que los pedidos sean grandes y que superen los \$150, en ese instante el costo del traslado es incurrido por la empresa, en ciertos casos los clientes van y retiran sus pedidos en el momento de la compra, en otros casos no es así, es ahí donde la empresa entrega el pedido en el lugar de la empresa, con el fin de realizar un servicio más eficiente y de total agrado para el cliente.

El dinero de la venta es recibido al instante, dependiendo de la venta es la forma de pago, se aceptan cheque siempre y cuando se sepa que es un cliente conocido sino será en efectivo, solo utilizan esos dos medios: cheque y efectivo.

## **MARKETING**

### **MARKETING Y VENTA:**

La empresa cuenta con poca publicidad o promoción de sus productos, obtiene el cliente por cuestiones en cuanto a calidad y precios, existen ciertas clases de promociones que son hechas directamente en el momento de la ejecución de la venta.

También se debe destacar que la entrega de productos en la compra de volúmenes altos es considerada también promoción ya que tiene un propósito de fidelización y seguridad.

Los precios son módicos y accesibles para todo cliente, comparado con la competencia son precios bajos ofreciendo buena calidad es así como obtienen muchos demandantes de sus productos. Estos precios variarán de acuerdo al volumen de la compra, existen 3 categorías de distinción de precios; 500, 1000 y 1500 millas.

Esto se podrá apreciar en la lista de productos en donde se puede ver los precios dependiendo del volumen de la compra, esta lista se encontrará en los anexos.

## **SERVICIOS**

### **ÁREA DE SERVICIOS:**

Aquí es donde son analizados las especificaciones del cliente, sus gustos y preferencias, es por ello que la empresa está abierta a escuchar toda clase de comentarios expuestos por los clientes, para así establecer procesos de mejora continua en relación al servicio al cliente:

- ✓ El control de calidad es hecho en el momento de la entrega del producto, la empresa hace una revisión antes de entregar el producto al cliente con el fin dar una garantía al producto.
  
- ✓ Existen garantías de los productos ya que la empresa cuenta con excelente calidad, no aceptan devoluciones de mercadería, pero si el cambio del producto si el producto salió dañado, pero si el daño fue en el momento en que el producto ya salió de la empresa no se aceptan devoluciones ni reclamos.



**Gráfico 3.2**  
**Cadena de Valor de Distribuidora Carrera-Ordoñez sin Reingeniería**



Elaborado por los Autores

(Porter, Marco de la Cadena de Valor, 1985)

### 3.3 RECURSOS ACTUALES

**Tabla 3.3**  
**Recursos Actuales**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Camioneta Mazda	1	\$12,000.00	\$12,000.00
Computadoras	3	\$1,600.00	\$4,800.00
Exhibidores	4	\$500.00	\$2,000.00
Impresoras	2	\$500.00	\$1,000.00
Perchas	4	\$800.00	\$3,200.00
Sumadoras	3	\$10.00	\$30.00
Sillas	8	\$50.00	\$400.00
Escritorios	4	\$80.00	\$320.00
Bodega	1	\$54,000.00	\$54,000.00
Capital Humano	1	\$2,500.00	\$2,500.00

Elaborado por los Autores

La empresa para llevar a cabo sus actividades cuenta con un determinado número de recursos necesarios para la ejecución de sus actividades siendo estos los siguientes (Anexo 3.8.: Fotos de Inventario, Disposiciones Físicas de la Empresa):

**CAMIONETA MAZDA:** La empresa cuenta con una camioneta para hacer la entrega de los pedidos mayores a \$150 USD, también es utilizada para trasladar la mercadería a la bodega ubicada en la FAE y viceversa.

**COMPUTADORAS:** La empresa cuenta con 3 computadoras para hacer factible todas las operaciones de contabilidad, financieras y administrativas que como empresa están obligadas a llevar, también es importante destacar que manejan un sistema llamado “Easy” en donde registran todas las ventas (facturas) y las emiten para el cliente.

**EXHIBIDORES:** Realizan la exposición de sus productos para mejor visión de los clientes y para ayudar a obtener una venta segura, constan con 4 exhibidores.

**IMPRESORAS:** Cuentan con 2 impresoras para emitir toda clase de documento solicitado por la empresa como las facturas, entre otros.

**PERCHAS:** Son utilizadas para exhibir el producto y a su vez ayudan al almacenamiento de forma ordenada de todo el stock de mercadería, constan con una variedad de perchas para almacenaje.

**SUMADORAS:** Cuentan con sumadoras para efectuar el detalle de los pedidos y la facturación al momento de la venta.

**BODEGA:** Cuentan con una bodega para tener inventario, esta bodega es una casa que fue comprada con ese fin, adquiriendo así una deuda con el Banco del Pichincha que financió esta adquisición.

**SILLAS Y ESCRITORIOS:** La empresa entre sus recursos cuenta con sillas y escritorios para el desenvolvimiento de las diferentes actividades en oficina.

**CAPITAL HUMANO:** Esta empresa cuenta con un personal no muy numeroso en el cual cada uno tiene un salario fijo, en el caso de la propietaria que también hace las veces de gerente general, no tiene un salario fijo.

**REMUNERACIÓN DE CADA TRABAJADOR:** Todos los trabajadores ganan el sueldo básico que es \$264<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> (Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez, 2011)

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DE MEJORA**

#### **4.1 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO**

El proceso de mejoramiento que se propone para la Distribuidora “Carrera-Ordoñez” es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero, tanto para la empresa como para los clientes. Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Los requisitos para el mejoramiento de la calidad son un propósito común de conocimiento de conceptos y métodos de tal forma que el cambio se traduzca en mejora. La meta principal es mejora continua en cada actividad. Mejorar es más importante que considerar si los resultados actuales son buenos o malos.<sup>51</sup>

#### **BENEFICIOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO:**

- ✓ Mejorar calidad de Servicio para los clientes, reflejado en mayor grado de Satisfacción y Lealtad hacia la Organización.
- ✓ Obtener Mayor participación en el mercado y ventaja competitiva.
- ✓ Reducción de costos y optimización de Procesos.
- ✓ Mejor Comunicación dentro de la Organización y Aprovechamiento Óptimo de Recursos

---

<sup>51</sup> (La calidad en el servicio empresarial a partir del criterio de diferentes autores nacionales e internacionales, 2009)

## **ETAPAS EN EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO:**

- ✓ Compromiso de la dirección.
- ✓ Equipos y procesos de mejoramiento continuo.
- ✓ Propuesta de acciones correctivas.
- ✓ Comités de acción.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Establecimiento de metas.
- ✓ Eliminación de errores y procesos ineficientes.

### **4.2 METODOLOGÍA PROPUESTA MEJORA**

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Satisfacer siempre al cliente desde la primera vez conlleva a un estilo de trabajo en función de la calidad. Como las necesidades y deseos de los individuos siempre están en constante cambio, la solución para definir la calidad en términos del cliente es redefiniendo sus requerimientos continuamente.

Después de lograr las bases para desarrollar una organización en función del cliente y de satisfacer sus necesidades, se prosigue a la etapa de Mejora Continua de los Procesos.

#### **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA**

- ✓ Reducir costos derivados de procesos y recursos ineficientes.
- ✓ Incrementar la posibilidad de evaluación de resultados y garantía de correcta utilización de los recursos dentro de la Organización.

- ✓ Mejorar el clima organizacional, estimular la reducción de conflictos internos y mayor interrelación entre diferentes áreas.
  
- ✓ Incrementar la previsión de cumplimiento de los objetivos fijados por la Organización, garantía de uso de los conceptos de ética, manejo de procesos, producción y distribución para disminuir el impacto de procesos ineficientes.
  
- ✓ Planificar, organizar y controlar las acciones de formación profesional y de capacitación para la mejora continua de procesos para aumentar el grado de satisfacción del cliente

#### **4.3 PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA**

En base a los resultados obtenidos se ha elaborado una propuesta de mejora administrativa que consiste en diversas actividades como: talleres, capacitaciones y seminarios, de los cuáles algunos van dirigidos hacia los directivos o a los empleados y otros hacia ambos, esto con el fin de lograr una mejora continua en las diferentes áreas establecidas en la empresa. A partir de las diferentes temáticas a abordar dentro del plan de acción, se pretende conseguir beneficios óptimos para que se logre implementar la mejora continua en el ámbito administrativo dentro de la organización y como consecuencia una reducción significativa de costos.

## **OBJETIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA:**

1. Conseguir el apoyo y estar en posibilidad de orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos básicos de la empresa, al punto de desarrollar una actitud positiva y dinámica, requiere como condición indispensable, un amplio y constante ejercicio de comunicación que transmita a la totalidad del personal aquello que se pretende e importancia de realizarlo.
2. Comunicar para convencer, dirigir y no sólo ganar el apoyo del subordinado, sino también aprovechar al máximo su condición de ser humano, su talento y voluntad, procurando que aumente su sentido de realización y pertenencia a la organización, al percibir que es tomado en cuenta y por ende un aumento en sus niveles de productividad dentro de la misma.
3. Contar con la participación voluntaria y emotiva del personal a abordar, además que la temática a desarrollar sea pertinente con los objetivos que pretende alcanzar la organización, así como también, que las instalaciones dónde se llevarán a cabo dichas actividades, sean adecuadas para la ejecución del plan.

**Tabla 4.1**  
**Propuesta de Mejora Administrativa**

<b>ÁREA DE MEJORA CONTINUA</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	<b>TEMARIO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>TIEMPO PREVISTO</b>	<b>BENEFICIO NETO PARA LA EMPRESA</b>
<b>COMUNICACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Gerente General	1.-Funciones de la Comunicación 2.-Elementos de la Dirección Estratégica 3.-Procedimientos para la correcta toma de decisiones. 4.-Barreras de la Comunicación	Se realizará un curso sabatino de carácter teórico y práctico mediante la resolución de casos de aplicación a la Organización.	Valor del Curso de 8 Horas USD \$224 por persona	8 Horas	Disminución Costos Administrativos en un 20% y Mejora en la Comunicación y la correcta toma de decisiones dentro de la Organización.
<b>MOTIVACIÓN</b>	Directivos y Empleados	1.-Formas e Importancia de la Motivación 2.-Técnicas para Motivar a los Subordinados 3.-Beneficios claves de una correcta motivación	Se realizará un seminario de Capacitación donde se muestre la información relevante de la importancia de una buena motivación en la Organización	Valor del Seminario de 2 Fines de Semana USD \$ 3500 por grupo de 15 personas	Dos sesiones de 8 horas durante dos Fines de Semana	Mejora en los Niveles de Eficiencia y Productividad, Reducción de Costos Administrativos en un 10% y utilización eficiente del personal.
<b>CURSO DE VENTAS</b>	Vendedores	1.-Importancia Venta 2.-Condiciones de un buen ambiente de trabajo y venta. 3.-Elementos de una Venta Eficiente 4.-Relaciones Eficientes entre el Vendedor y clientes.	1 Curso cada trimestre, Sesiones de 8 Horas los fines de Semana.	Valor del Curso cada Trimestre USD 300 Por cada vendedor.	Dos sesiones de 8 horas los Fines de semana	Mejora en los Niveles de Venta en la Organización, se establecerá una mejor comunicación entre vendedores y clientes.

Elaborado por los Autores



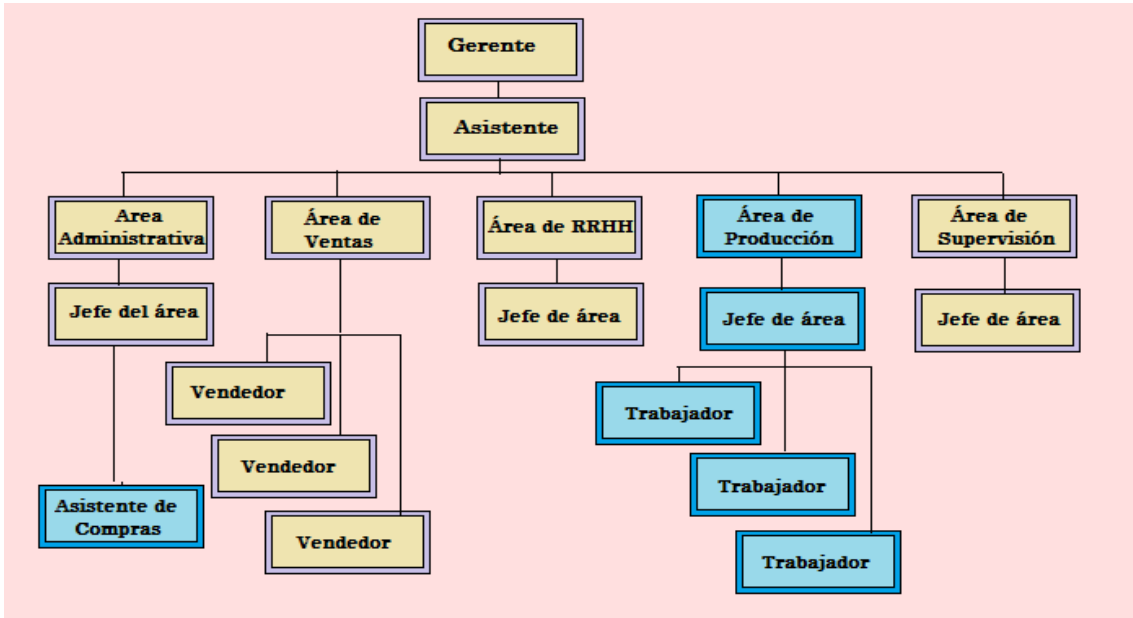
**Tabla 4.2**  
**Propuesta de Mejora Administrativa**

<b>DETALLE DEL CURSO</b>	<b>BENEFICIARIO</b>	<b>TEMARIO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTOS</b>	<b>TIEMPO PREVISTO</b>	<b>BENEFICIO NETO PARA LA EMPRESA</b>
<i>EXCEL AVANZADO APLICADO A LAS FINANZAS</i>	Jefe Administrativo	1.-Funciones Avanzadas de Excel 2.-Aplicaciones Funciones Excel en Balances Financieros. 3.-Ajustes de Herramientas de Excel en Finanzas Empresa. 4.-Desarrollo de Ejercicio de Aplicación	Se realizará un curso sabatino de carácter teórico y práctico mediante la resolución de Ejercicios de Aplicación Avanzados.	Valor del Curso de 8 Horas USD \$150 por persona	8 Horas	Aumento de los Niveles de Eficiencia y manejo de Recursos en el Área Financiera, reducción del 5% de los Costos Administrativos y Financieros.
<i>ACTUALIZACIÓN DE DERECHO LABORAL Y TRIBUTARIO</i>	Directivos y Empleados	1.-Importancia del Derecho Laboral 2.-Aplicaciones Normativa Laboral y Tributaria 3.-Revisión detallada del código de trabajo y del manual de SRI	Se realizará un seminario de Capacitación donde se muestre la información relevante de la importancia de la Aplicación de la Legislación Laboral y Tributaria en le Empresa.	Valor del Seminario de 2 Fines de Semana USD \$ 334.80 por persona.	Dos sesiones de 8 horas durante un Fin de Semana	Eficiente declaración de Impuestos y Conocimiento del Código Laboral y Aplicación de la reglamentación de la Legislación Ecuatoriana.
<i>CURSO DE COMPRAS Y LOGÍSTICA</i>	Asistente Compras	1.-Licitaciones y Contratos Eficientes 2.-Condiciones y estipulaciones del contrato antes de una buena compra 3.-Elementos de una Compra Eficiente 4.-Relaciones Eficientes Empresa y Proveedores	1 Curso de Actualización del Proceso de Compras y Logística Interna	Valor del Curso por persona USD 184.80	8 Horas	Mejora en los Niveles de Compra y Crédito con los Proveedores dentro de la Organización, Mejora en el Manejo de Logística Interna y Externa de la Empresa.

Elaborado por los Autores

#### 4.4 ORGANIGRAMA OPTIMIZADO

Gráfico 4.1  
Organigrama Optimizado



Elaborado por los Autores

Se propone la introducción de los cuadros en celeste al organigrama de la empresa, todos los demás procesos hechos por el personal actual se mantendrán como han venido manejándose, claro está con cierta eficacia adicional que se propondrá en capítulos posteriores. Para la contratación de estos puestos se exigirá experiencia en los procesos asignados y conocimiento de los mismos, y se tomará pruebas respectivas para la previa contratación.

#### **ASISTENTE DE COMPRAS:**

El asistente se encargará de llevar a cabo toda la labor de los registros de entradas y salidas de la mercadería, va a controlar que el despacho de los pedidos sean los correctos y va a llevar un control de inventario de tal manera que exista una rotación de inventarios para evitar el almacenamiento de la mercadería ya que puede correr el riesgo de daños o deterioro.

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN:**

En esta área se llevaran a cabo todos los procesos de producción de fundas desde la materia prima hasta el producto ya terminado y empacado

### **JEFE DEL ÁREA:**

Se encargará de vigilar que todos los procesos de producción se lleven a cabo de una manera exitosa, controlando siempre el buen funcionamiento de las máquinas, el buen trabajo de los trabajadores y el buen despacho de la mercadería hasta el consumidor final.

### **TRABAJADOR 1:**

Este se encargará de la maquina extrusora, del buen funcionamiento de la misma y de todos los procedimientos que esta demanda para la obtención del material plástico y también llevará a cabo el proceso de empaque del producto ya terminado en conjunto con los demás trabajadores.

### **TRABAJADOR 2:**

Tendrá la labor de trabajar con la máquina de impresión, de realizar y cumplir los pedidos de los clientes y de controlar y vigilar el buen funcionamiento de la máquina, así también se encargará de trabajar en el empaque de los productos ya terminados en conjunto con los demás trabajadores.

### **TRABAJADOR 3:**

Realizará el trabajo de corte con la ayuda de una máquina de cortado, este velará por que los procesos se cumplan así también cumpliendo con los requerimientos del cliente, vigilará el buen funcionamiento de la máquina y también se encargará de el empaque de los productos ya terminados en conjunto con los demás trabajadores.

#### 4.5 CADENA DE VALOR OPTIMIZADA

**Gráfico 4.2**  
**Cadena de Valor de Distribuidora Carrera-Ordoñez con Reingeniería**



Elaborado por los Autores (Porter, Marco de la Cadena de Valor, 1985)

## **LOGÍSTICA DE ENTRADA**

### **ABASTECIMIENTO**

Como uno de los objetivos de este proyecto es presentar la factibilidad de la incorporación de una pequeña planta para que la empresa vaya creciendo a través del tiempo, la compra de la materia prima será incluida en esta cadena ya que la empresa no solo distribuirá productos terminados sino que también elaborará productos para su venta.

Así mismo se le pagará a los proveedores correspondientes a la compra de la materia prima, estos proveedores serán seleccionados con el mismo proceso hecho en la selección de proveedores de productos terminados, con el fin de obtener buenos precios y buena calidad que en lo que la empresa se enfoca, la materia prima llegara directamente al lugar de ejecución del proceso de elaboración en donde el encargado distribuirá esta materia prima en las áreas respectivas.

En este proceso encontramos la adición de un mejor control de inventario efectuado por el ingreso de un nuevo personal “Asistente de compras” que se encargará de llevar a cabo esta labor y la realizara con eficacia mejorando el desempeño de la empresa, esto hará que la empresa mejore su productividad así también algunos problemas con que se enfrenta actualmente.

### **OPERACIONES**

#### **EXTRUSIÓN:**

Con anterioridad se habrán definido las especificaciones y requerimientos de los clientes, una vez realizado este paso, se procede a la transformación del polietileno mediante la extrusión de este material para convertirlo en bolsas de plástico.

Este proceso consiste en ingresar en la maquina extrusora, el polietileno (materia prima), para obtener el material plástico (natural o pigmentado) con el que posteriormente se elaborara el producto terminado.

#### **IMPRESIÓN:**

Una vez salido el material plástico terminado de la maquina extrusora, se procese a tallar el modelo según el requerimiento de los clientes. Proceso en el cual una vez elaborado los rollos plásticos, estos pasan por la maquina flexográfica en la cual se imprimen los diseños aprobados por el cliente. Existen dos tipos de impresión: en colores planos y en cuatricromías.

#### **CORTE:**

Una vez realizada la impresión en los rollos, pasan al proceso de corte y sellado, en donde se cortan y se sellan las fundas de acuerdo a las especificaciones y requerimiento aprobados por el cliente.

#### **CONTROL DE CALIDAD:**

Este proceso se realiza de manera alterna a los demás procesos de producción, en cada etapa ya sea extrusión, impresión y corte, para comprobar si se están cumpliendo los requerimientos de los clientes. Si un lote tiene defectos es retirado y vuelto a reciclar debido a las propiedades químicas del producto, usualmente de este reciclaje se originan las bolsas de basura.

#### **EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO:**

Proceso en el cual todo el producto terminado con todas las especificaciones requeridas, se almacena en cartones según el pedido y el cliente, de tal manera que el pedido esté listo para su despacho.

Se realiza el control de inventarios para llevar todas las entradas y salidas de mercadería, para así también tener un control de todo lo que produce, esto se encargará el asistente de compras, a quien le servirá para pronosticar compras futuras.

## **LOGÍSTICA DE SALIDA**

### **DISTRIBUCIÓN**

Se procederá a organizar todo los productos ya terminados para que estos sean distribuidos hacia los diferentes puntos de distribución ya determinados por la empresa los cuales son pedidos hechos por los clientes.

## **MARKETING**

### **MARKETING Y VENTAS**

Una estrategia que la empresa debe hacer para dar a conocer su nuevo servicio sería la entrega de volantes, que se expandirían con el fin de promocionar lo nuevo que ofrece la empresa, esta se realizará de manera directa con los clientes ya actuales en el momento que se acerquen a comprar en las instalaciones de la empresa.

## **SERVICIOS**

### **ÁREA DE SERVICIOS**

Se aceptarán reclamos y devoluciones en el caso que el cliente no esté satisfecho por el producto recibido, siendo estos por error o mala elaboración de lo pedido que no cumplan con la necesidad y el requerimiento del cliente.

#### **4.6 MAQUINARIA E INSUMOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR LA NUEVA PLANTA<sup>52</sup>**

##### **MAQUINARIAS**

- ✓ Maquina Extrusora
- ✓ Maquina Flexo gráfica
- ✓ Máquina de Cortado y Sellado

##### **INSUMOS**

- ✓ Polietileno de Baja Densidad
- ✓ Polipropileno

Para la Producción de Bolsas Plásticas es necesaria la maquinaria idónea y el polietileno, que se lo obtiene a partir del etileno, un derivado del petróleo; el que es polimerizado y solidificado. Su presentación usualmente es en sacos de 25 kilos que sirve como materia prima para la fabricación de otros productos (Maquinaria en Anexo 3.9).

Pero existen distintos tipos de Polietileno que se utilizan para este proceso:

- ✓ Polietileno de Alta Densidad
- ✓ Polietileno de Baja Densidad
- ✓ Polietileno de Densidad Lineal

Con la obtención de este material, lo siguiente es su transformación, que se realizará mediante:

- ✓ Extrusión
- ✓ Impresión
- ✓ Corte

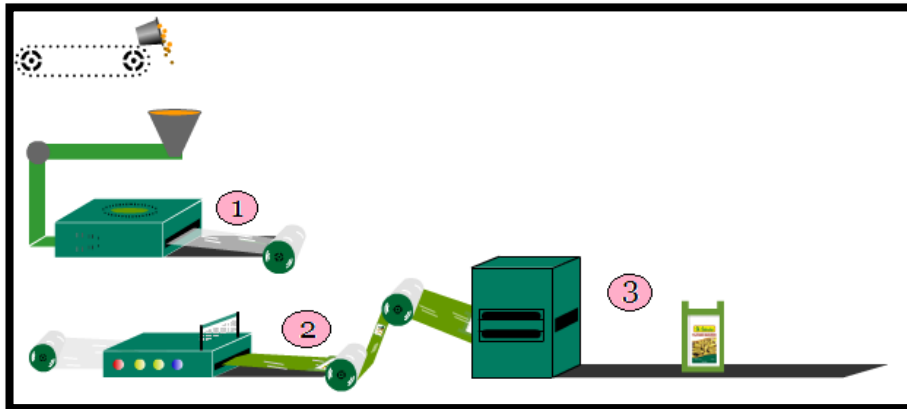
---

<sup>52</sup> (Polifecsa, 2011)



## 4.7 PROCESO DE ELABORACIÓN DE FUNDAS

**Gráfico 4.3**  
**Proceso de Elaboración de Fundas**



Elaborado por los Autores; Polifecsa

### **EXTRUSIÓN**

1

Requerimiento:

- ✓ Personal de Extrusión (Ing. Químico/ Ing Industrial)
- ✓ Maquina Extrusora

Entre los requerimientos del cliente pueden estar:

- ✓ Mezclas de Material y Aditivos (Polietileno de Alta o Baja Densidad)
- ✓ Con o Sin Polietileno Lineal
- ✓ Deslizante o Antideslizante
- ✓ Pigmento
- ✓ Superficie Porosa o Lisa<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> (Polifecsa, 2011)

## PROCESO

1. La granza o residuos de polietileno son transparentes, por lo que en el caso de haber algún requerimiento de algún color, se mezcla el pigmento junto con el polietileno en la extrusoras para obtener el resultado deseado.
2. Ambos elementos se calientan hasta el punto de fusión (110 C), para su moldeo en forma de tubo en la hilera circular de la extrusora. Luego se procede al tubo a un tiraje vertical y a un soplado de lado transversal. Combinando estos elementos se obtendrá un globo de plástico, alcanzando los requerimientos del cliente.
3. Luego de esta etapa el material regresa a su temperatura habitual, tomando la forma de un rollo de película. Usualmente se le aplica a este rollo descargas eléctricas que abren pequeños poros para facilitar la adherencia de las tintas
4. Los productos que no vayan a ser impresos pasan directamente a corte.

## IMPRESIÓN

2

Requerimientos:

- ✓ Personal de Impresión (Impresor Flexográfico)
- ✓ Maquina Impresora<sup>54</sup>

---

<sup>54</sup> (Polifecsa, 2011)

## **PROCESO**

1. Se introducen los rollos o bobinas en el extremo de las rotativas flexográficas, donde pasan por unos rodillos y tinteros, hasta el extremo de salida, donde la tinta ya se encuentra seca.
2. Este proceso tiene que tener una gran precisión, ya que si existe alguna variación en el tiempo de secado o en la velocidad, o en los diseños, no se obtendrá los resultados deseados.
3. Este proceso puede parecer muy sencillo en un principio pero es uno de los más complicados. Una ligera variación en las proporciones de las tintas, en la velocidad o en el tiempo de secado puede provocar que la impresión deseada sea totalmente distinta a la resultante. De la misma forma, los clichés con el diseño a imprimir en la bolsa han de estar perfectamente sincronizados para que el dibujo y/o el texto no salgan descuadrados en la impresión final. Los productos pasan a corte.

## **TIPOS DE IMPRESIÓN:**

- ✓ En colores planos
- ✓ Cuatricomías.

## **CORTE**

Requerimientos:

- ✓ Personal de Corte (Operario)
- ✓ Máquina de Corte

## **PROCESO**

1. Después de la Impresión las Bobinas pasan a Corte en donde se programa la Cortadora de acuerdo a los requerimientos del cliente:
  - ✓ Tipo lámina
  - ✓ Ancho del producto
  - ✓ El Alto
  - ✓ Las medidas del fuelle (sí es necesario)
  - ✓ La altura y ancho de las asas (sí es necesario)
2. Las Bobinas de Polietileno que se utilizaran para elaborar bolsas plásticas, deben poseer un ancho el doble o el triple del ancho real de la bolsa, de esta manera se necesitará la mitad de los metros de material para hacer el mismo número de bolsas.
3. Se procede a dividir el material de forma longitudinal en dos, tres o cuatro partes. En caso de ser Bolsas tipo camiseta o de asa troquelada, se realiza una dobladura.
4. A continuación se procede a dividir de forma transversal, por medio de unas cuchillas y cabezales para sellar la base de la bolsa. A su vez se elaboran juegos completos de bolsas, que son depositados en una cinta transportadora por el operario, para su posterior embalaje y envío a sus clientes finales.

## **CONTROL DE CALIDAD**

Este proceso se realiza de manera alterna a los demás procesos de producción, en cada etapa ya sea extrusión, impresión y corte, para comprobar si se están cumpliendo los requerimientos de los clientes. Si un lote tiene defectos es retirado y vuelto a reciclar debido a las propiedades químicas del producto, usualmente de este reciclaje se originan las bolsas de basura

**CAPITULO V**  
**ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO**

**5.1. INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO**

En Distribuidora de Plástico Carrera-Ordoñez se va a realizar inversiones anuales, tanto para disminuir costos, así como una inversión inicial en activos fijos a continuación detallamos los valores de inversión anual.

El financiamiento para el año 2011 será obtenido mediante un Préstamo a Largo Plazo de \$20000, el resto se financiará con el capital social de la empresa, para los siguientes años el financiamiento se obtendrá del giro del negocio. (Ver Anexo 5.4, 5.5, )

**Tabla 5.1**  
**Proyección de Inversiones**

<b>PROYECCIÓN DE INVERSIONES</b>	
<b>PLANTA DE MENOR ESCALA</b>	<b>INVERSIÓN</b>
Maquina extrusora	\$ 18.000
Impresora de 3 Colores	\$ 15.000
Maquina de Cortado y Sellado	\$ 8.000
<b>Total</b>	<b>\$ 41.000</b>

*Elaborado por los Autores*

## 5.2. PARÁMETROS BÁSICOS PARA PROYECCIONES

Los Datos Históricos de la Empresa se muestran a continuación:

**Tabla 5.2**  
**Histórico de Ventas, Compras, Costos de Ventas**

<b>HISTÓRICO</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>VALORES</b>	<b>TASA EN RELACIÓN A LAS VENTAS</b>	<b>TASA DE VARIACIÓN</b>
2008	643243,21	98,13%	
2009	997915,07	96,88%	-1,25%
2010	703563,70	85,46%	-11,42%
Tasa Promedio			
<b>COMPRAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>VALORES</b>	<b>TASA DE VARIACIÓN</b>	
2008	750568,46		
2009	950879,54	26,69%	
2010	763999,86	-19,65%	
Tasa Promedio			
<b>VENTAS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>VALORES EN DÓLARES</b>		
2005	480000,00		
2006	490000,00		
2007	510000,00		
2008	655519,84		
2009	1030053,84		
2010	823249,66		

Elaborado por los Autores

### 5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

#### 5.3.1 PROYECCIONES DE VENTAS

Para poder determinar las proyecciones de ventas se realizó una regresión lineal simple (Ver anexos) tomando como variable dependiente las ventas anuales, y como variables independiente los años, regresión que obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 5.3**  
**Resultados de Regresión**

Pendiente (m)	99483,7046
Constante (b)	-199048733
Coefficiente de Determinación	70,04%

Elaborado por los Autores

En la tabla se puede observar que el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) es 70,04% lo que indica que la regresión es representativa. Por lo que la ecuación de la Proyección de Ventas sería la siguiente(Ver Regresión en Anexo 5.6):

La Proyección de Ventas sería la siguiente:

**Tabla 5.4**  
**Proyecciones de Venta**

PROYECCIÓN DE VENTAS SIN REINGENIERÍA		
AÑO	VALOR	TASA DE CRECIMIENTO
2011	\$ 1.012.996,86	23,05%
2012	\$ 1.112.480,56	9,82%
2013	\$ 1.211.964,27	8,94%
2014	\$ 1.311.447,97	8,21%
2015	\$ 1.410.931,67	7,59%

Elaborado por los Autores

De acuerdo al Plan de Reingeniería, se realizarán inversiones en activos fijos y capacitación de Directivos y Empleados.

Para realizar las proyecciones de venta se tomó como referencia las Ventas Anuales de Distribuidora Carrera-Ordoñez de los Estados de Resultado de los últimos 7 años. Las tasas de crecimiento de la Proyección de Venta son los resultados que se obtuvieron a partir de la regresión.

**Tabla 5.5**  
**Proyección de Ventas con Reingeniería**

PROYECCIÓN DE VENTAS CON REINGENIERÍA				
AÑO	VENTAS ACTUALES SIN FUNDAS PLÁSTICAS	VENTAS DE FUNDAS PLÁSTICAS DE DISTRIBUIDORES	VENTAS DE FUNDAS PLÁSTICAS DE MAQUINARIA	VENTAS TOTALES
2011	\$ 506.498,43	\$ 243.119,25	\$ 364.678,87	\$ 1.114.296,54
2012	\$ 556.240,28	\$ 266.995,33	\$ 400.493,00	\$ 1.223.728,62
2013	\$ 605.982,13	\$ 290.871,42	\$ 436.307,14	\$ 1.333.160,69
2014	\$ 655.723,98	\$ 314.747,51	\$ 472.121,27	\$ 1.442.592,77
2015	\$ 705.465,84	\$ 338.623,60	\$ 507.935,40	\$ 1.552.024,84

Elaborado por los Autores

### 5.3.2. PROYECCIÓN DE COSTO DE VENTAS

De acuerdo a la información histórica los Costos de Ventas tiene una tendencia a la baja (-1,25%) en 2009 y (-11,42%) en 2010, en donde se están cumpliendo ciertos objetivos específicos de la Empresa que pretende alcanzar Costos de Ventas del 80% con respecto a las Ventas Totales, en los años subsiguientes.

Si la propuesta de esta Reingeniería se alcanza con éxito se podrían alcanzar costos de ventas de 71% en los próximos años.



**Tabla 5.6**  
**Proyección de Costos de Ventas**

PROYECCIONES DE COSTOS DE VENTAS CON REINGENIERÍA							
AÑO	VENTAS ACTUALES SIN FUNDAS PLÁSTICAS + VENTAS DE FUNDAS PLÁSTICAS DE DISTRIBUIDORES		COSTOS DE VENTA		VENTAS DE FUNDAS PLÁSTICAS DE MAQUINARIA	COSTOS DE VENTA	TOTAL
2011	\$ 749.617,67	84%	\$ 629.678,85		\$ 364.678,87	\$ 101.088,00	\$ 730.766,85
2012	\$ 823.235,61	83%	\$ 683.285,56		\$ 400.493,00	\$ 111.015,58	\$ 794.301,14
2013	\$ 896.853,56	82%	\$ 735.419,92		\$ 436.307,14	\$ 120.943,16	\$ 856.363,08
2014	\$ 970.471,50	81%	\$ 786.081,91		\$ 472.121,27	\$ 130.870,74	\$ 916.952,66
2015	\$ 1.044.089,44	80%	\$ 835.271,55		\$ 507.935,40	\$ 140.798,33	\$ 976.069,88

Elaborado por los Autores

### 5.3.3. PROYECCIÓN DE GASTOS

El Gasto Administrativo se verá aumentado debido a las inversiones en cursos de capacitación referentes a, Comunicación Interna Y Externa De La Organización, gastos que propone la reingeniería (Ver Anexo 5.1).

**Tabla 5.7**  
**Proyección de Gastos Administrativos**

AUMENTO DE GASTO ADMINISTRATIVO			
AÑO	CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN	PERSONAL NUEVO	TOTAL
2011	\$ 893,60	\$ 4.800,00	5693,60
2012	\$ 929,34	\$ 7.200,00	8129,34
2013	\$ 966,52	\$ 7.776,00	8742,52
2014	\$ 1.005,18	\$ 8.398,08	9403,26
2015	\$ 1.045,39	\$ 9.069,93	10115,31

Elaborado por los Autores

El Gasto de Venta se verá aumentado debido a las inversiones en capacitación referentes a, Comunicación Motivación, Ambiente De Trabajo, gastos que propone la reingeniería (Ver Anexo 5.1).

**Tabla 5.8**  
**Proyección de Gastos de Ventas**

<b>AUMENTO DE GASTO VENTA</b>			
<b>AÑO</b>	<b>CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN</b>	<b>PERSONAL NUEVO</b>	<b>TOTAL</b>
2011	\$ 4.400,00	\$ 4.000,00	8400,00
2012	\$ 4.576,00	\$ 6.000,00	10576,00
2013	\$ 4.759,04	\$ 6.480,00	11239,04
2014	\$ 4.949,40	\$ 6.998,40	11947,80
2015	\$ 5.147,38	\$ 7.558,27	12705,65

Elaborado por los Autores

Hay un Nuevo rubro de Gastos en lo que se refiere a Gastos en Sueldos y Salarios de Producción, la tabla es la siguiente (Ver Anexo 5.2):

**Tabla 5.9**  
**Proyección de Gastos de S&S Producción**

<b>AUMENTO DE GASTO DE S&amp;S PRODUCCIÓN</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PERSONAL NUEVO</b>	<b>TOTAL</b>
2011	\$ 7.200,00	7200,00
2012	\$ 10.800,00	10800,00
2013	\$ 11.664,00	11664,00
2014	\$ 12.597,12	12597,12
2015	\$ 13.604,89	13604,89

Elaborado por los Autores

En la siguiente Tabla mostramos los Gastos de Administración y Gastos de Ventas proyectados que resultan de la Reingeniería (Gastos Sin Reingeniería más Aumento en Gastos por estrategias de Reingeniería). (Ver Anexo 5.3)

**Tabla 5.10**  
**Proyección de Gastos Totales**

PROYECCIÓN DE GASTOS			
AÑO	GASTO TOTAL DE ADMINISTRACIÓN	GASTO TOTAL DE ADMINISTRACIÓN LOCALES ACTUALES	AUMENTO EN GASTO DE ADMINISTRACIÓN
2011	41873,57	\$ 36.179,97	5693,60
2012	45756,51	\$ 37.627,17	8129,34
2013	47874,77	\$ 39.132,25	8742,52
2014	50100,80	\$ 40.697,54	9403,26
2015	52440,76	\$ 42.325,44	10115,31
AÑO	GASTO TOTAL DE VENTA	GASTO TOTAL DE VENTA LOCALES ACTUALES	AUMENTO EN GASTO DE VENTA
2011	37943,14	\$ 29.543,14	8400,00
2012	41300,87	\$ 30.724,87	10576,00
2013	43192,91	\$ 31.953,87	11239,04
2014	45179,82	\$ 33.232,02	11947,80
2015	47266,95	\$ 34.561,30	12705,65

Elaborado por los Autores

#### 5.3.4. PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN

Tomando en cuenta las nuevas inversiones en Activos Fijos como Maquinarias (Máquina Extrusora, Impresora de 3 colores, Máquina de Cortado y Sellado), y los Activos Fijos previamente existentes, la depreciación tendrá un aumento que se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 5.11**  
**Proyección de Depreciación con Reingeniería**

DEPRECIACIÓN CON REINGENIERÍA							
AÑO	MUEBLES Y ENSERES	VEHÍCULOS	MAQUINA EXTRUSORA	IMPRESORA DE 3 COLORES	MAQUINA DE CORTADO Y SELLADO	SUMA DE DEPRECIACIÓN	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
2008	360,00	1500,00				1860,00	1860,00
2009	360,00	1500,00				1860,00	1860,00
2010	360,00	1758,04				2118,04	3978,04
2011	360,00	1758,04	1200,00	1000,00	533,33	4851,37	8829,41
2012	360,00	1758,04	1800,00	1500,00	800,00	6218,04	15047,44
2013	360,00	1758,04	1800,00	1500,00	800,00	6218,04	21265,48
2014	360,00	1758,04	1800,00	1500,00	800,00	6218,04	27483,51
2015	360,00	1758,04	1800,00	1500,00	800,00	6218,04	33701,55

Elaborado por los Autores

Es importante destacar que activos de importancia en una organización como Equipos de Computación, no se incluyen debido a que se utilizan Computadores de personales de los propietarios y no los pertenecientes a la sociedad.

#### **5.4. PROYECCIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

Para realizar un mejor análisis se comparan los Estados de Resultados y los Flujos de Caja con y sin Reingeniería, así como el Balance General Proyectado.

**Tabla 5.12**  
**Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias sin Reingeniería**

<b>PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS SIN REINGENIERÍA</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ingresos por Ventas	\$ 823.249,66	\$ 1.012.996,86	\$ 1.112.480,56	\$ 1.211.964,27	\$ 1.311.447,97	\$ 1.410.931,67
Costos de Ventas	\$ 703.563,70	\$ 850.917,36	\$ 923.358,87	\$ 993.810,70	\$ 1.062.272,86	\$ 1.128.745,34
Utilidad Bruta	\$ 119.685,96	\$ 162.079,50	\$ 189.121,70	\$ 218.153,57	\$ 249.175,11	\$ 282.186,33
Gastos Administrativos	\$ 34.788,43	\$ 36.179,97	\$ 37.627,17	\$ 39.132,25	\$ 40.697,54	\$ 42.325,44
Gastos de Ventas	\$ 28.406,87	\$ 29.543,14	\$ 30.724,87	\$ 31.953,87	\$ 33.232,02	\$ 34.561,30
Depreciación	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04
Utilidad Antes de Participación e Impuestos	\$ 54.372,62	\$ 94.238,35	\$ 118.651,62	\$ 144.949,41	\$ 173.127,52	\$ 203.181,55
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 8.155,89	\$ 14.135,75	\$ 17.797,74	\$ 21.742,41	\$ 25.969,13	\$ 30.477,23
Base Imponible	\$ 46.216,73	\$ 80.102,60	\$ 100.853,88	\$ 123.207,00	\$ 147.158,39	\$ 172.704,32
(-) Impuesto Empresarial	\$ 11.554,18	\$ 20.025,65	\$ 25.213,47	\$ 30.801,75	\$ 36.789,60	\$ 43.176,08
Utilidad Neta	\$ 34.662,55	\$ 60.076,95	\$ 75.640,41	\$ 92.405,25	\$ 110.368,79	\$ 129.528,24

Elaborado por los Autores

**Tabla 5.13**  
**Proyección de los Estados de Pérdidas y Ganancias con Reingeniería**

PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON REINGENIERÍA						
AÑOS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos por Ventas	\$ 823.249,66	\$ 1.114.296,54	\$ 1.223.728,62	\$ 1.333.160,69	\$ 1.442.592,77	\$ 1.552.024,84
Costos de Ventas	\$ 703.563,70	\$ 730.766,85	\$ 794.301,14	\$ 856.363,08	\$ 916.952,66	\$ 976.069,88
Utilidad Bruta	\$ 119.685,96	\$ 383.529,70	\$ 429.427,47	\$ 476.797,61	\$ 525.640,11	\$ 575.954,97
Gastos Administrativos	\$ 34.788,43	\$ 41.873,57	\$ 45.756,51	\$ 47.874,77	\$ 50.100,80	\$ 52.440,76
Gastos de Ventas	\$ 28.406,87	\$ 37.943,14	\$ 41.300,87	\$ 43.192,91	\$ 45.179,82	\$ 47.266,95
Sueldos y Salarios Producción		\$ 7.200,00	\$ 10.800,00	\$ 11.664,00	\$ 12.597,12	\$ 13.604,89
Depreciación	\$ 2.118,04	\$ 4.851,37	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04
Utilidad en Operación	\$ 54.372,62	\$ 291.661,61	\$ 325.352,06	\$ 367.847,90	\$ 411.544,33	\$ 456.424,33
Interés Préstamo		\$ 1.434,46	\$ 1.847,45	\$ 1.444,00	\$ 992,70	\$ 487,87
Utilidad Antes de Participación e Impuestos	\$ 54.372,62	\$ 290.227,15	\$ 323.504,60	\$ 366.403,90	\$ 410.551,63	\$ 455.936,46
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 8.155,89	\$ 43.534,07	\$ 48.525,69	\$ 54.960,59	\$ 61.582,75	\$ 68.390,47
Base Imponible	\$ 46.216,73	\$ 246.693,08	\$ 274.978,91	\$ 311.443,32	\$ 348.968,89	\$ 387.545,99
(-) Impuesto Empresarial	\$ 11.554,18	\$ 61.673,27	\$ 68.744,73	\$ 77.860,83	\$ 87.242,22	\$ 96.886,50
Utilidad Neta	\$ 34.662,55	\$ 185.019,81	\$ 206.234,19	\$ 233.582,49	\$ 261.726,67	\$ 290.659,49

Elaborado por los Autores

**Tabla 5.14**  
**Flujo de Caja sin Reingeniería**

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 60.076,95	\$ 75.640,41	\$ 92.405,25	\$ 110.368,79	\$ 129.528,24
Depreciación		\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04	\$ 2.118,04
Inversión Inicial	\$ -					
Préstamo	\$ -					
Amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 62.194,98</b>	<b>\$ 77.758,45</b>	<b>\$ 94.523,29</b>	<b>\$ 112.486,83</b>	<b>\$ 131.646,28</b>

Elaborado por los Autores

**Tabla 5.15**  
**Flujo de Caja con Reingeniería**

<b>AÑOS</b>	<b>0</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 185.019,81	\$ 206.234,19	\$ 233.582,49	\$ 261.726,67	\$ 290.659,49
Depreciación		\$ 4.851,37	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04	\$ 6.218,04
Inversión Inicial	\$ 41.000,00					
Préstamo	\$ 20.000,00					
Amortización		\$ 2.065,11	\$ 3.401,90	\$ 3.805,35	\$ 4.256,66	\$ 4.761,48
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>\$ (21.000,00)</b>	<b>\$ 187.806,07</b>	<b>\$ 209.050,32</b>	<b>\$ 235.995,17</b>	<b>\$ 263.688,04</b>	<b>\$ 292.116,05</b>

Elaborado por los Autores

**Tabla 5.16**  
**Balance General con Reingeniería**

BG	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO</b>					
Activo Corriente					
Caja	\$ 187.806,07	\$ 209.050,32	\$ 235.995,17	\$ 263.688,04	\$ 292.116,05
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 187.806,07</b>	<b>\$ 209.050,32</b>	<b>\$ 235.995,17</b>	<b>\$ 263.688,04</b>	<b>\$ 292.116,05</b>
Activo Fijo					
Muebles y Enseres	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Maquinaria, equipo e Instalaciones	\$ 41.000,00	\$ 41.000,00	\$ 41.000,00	\$ 41.000,00	\$ 41.000,00
Vehículos	\$ 17.580,36	\$ 17.580,36	\$ 17.580,36	\$ 17.580,36	\$ 17.580,36
(-) Depreciación Acumulada Activo Fijo	\$ 8.829,41	\$ 15.047,44	\$ 21.265,48	\$ 27.483,51	\$ 33.701,55
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 53.350,95</b>	<b>\$ 47.132,92</b>	<b>\$ 40.914,88</b>	<b>\$ 34.696,85</b>	<b>\$ 28.478,81</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 241.157,03</b>	<b>\$ 256.183,24</b>	<b>\$ 276.910,05</b>	<b>\$ 298.384,89</b>	<b>\$ 320.594,86</b>
<b>PASIVO</b>					
Pasivo Corriente					
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 17.934,89	\$ 14.532,99	\$ 10.727,64	\$ 6.470,98	\$ 1.709,50
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 17.934,89</b>	<b>\$ 14.532,99</b>	<b>\$ 10.727,64</b>	<b>\$ 6.470,98</b>	<b>\$ 1.709,50</b>
<b>Total del Pasivo</b>	<b>\$ 17.934,89</b>	<b>\$ 14.532,99</b>	<b>\$ 10.727,64</b>	<b>\$ 6.470,98</b>	<b>\$ 1.709,50</b>
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 223.222,13</b>	<b>\$ 241.650,25</b>	<b>\$ 266.182,41</b>	<b>\$ 291.913,91</b>	<b>\$ 318.885,36</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 241.157,03</b>	<b>\$ 256.183,24</b>	<b>\$ 276.910,05</b>	<b>\$ 298.384,89</b>	<b>\$ 320.594,86</b>

Elaborado por los Autores



## 5.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 5.5.1 ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO

En el mercado de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez debido a la diversidad de productos que se ofrecen de este sector, hubo inconvenientes para estimar la tasa de descuento del proyecto mediante el Modelo CAPM debido a la ausencia de una beta del sector económico plástico en Ecuador, sobre todo dentro de la actividad de distribuidora de plásticos en particular.

Entonces para determinar la tasa de descuento necesario para evaluar la rentabilidad de nuestra propuesta de reingeniería administrativa, y de la factibilidad de la instalación de una planta a menor escala se utilizará la tasa referencial activa, representando el costo del financiamiento, y también se utilizará la tasa de riesgo país, que nos muestra como su nombre lo indica el nivel de riesgo de invertir en un país determinado, en este caso de Ecuador.

**Tasa Activa Referencial<sup>55</sup> = 11,26%**

**Tasa Riesgo País<sup>56</sup> = 7,43%**

**Tasa de Descuento = 17,21%**

---

<sup>55</sup> Tasa Activa Referencial para Pymes, Banco Central del Ecuador al 13 de Abril del 2011

<sup>56</sup> Tasa Riesgo País, Banco Central del Ecuador al 11 de Abril del 2011

### 5.5.2 ANÁLISIS DE LA TIR Y DE LA VAN

Para realizar el análisis del VAN y de la TIR, se tomarán como datos de análisis la diferencia en los flujos de caja proyectado con reingeniería y sin reingeniería.

**Tabla 5.17**  
**Flujo de Efectivo del Proyecto**

FLUJO DE EFECTIVO	
AÑO	DIFERENCIA
0	\$ (21.000,00)
2011	\$ 125.611,09
2012	\$ 131.291,88
2013	\$ 141.471,88
2014	\$ 151.201,22
2015	\$ 160.469,77

Los resultados del VAN y la TIR son:

<b>TMAR</b>	18,69%
<b>VAN</b>	\$ 406.958,71
<b>TIR</b>	603%

Podemos concluir que mediante la aplicación de Reingeniería se obtendrá resultados favorables puesto que la TIR es mayor que la TMAR.

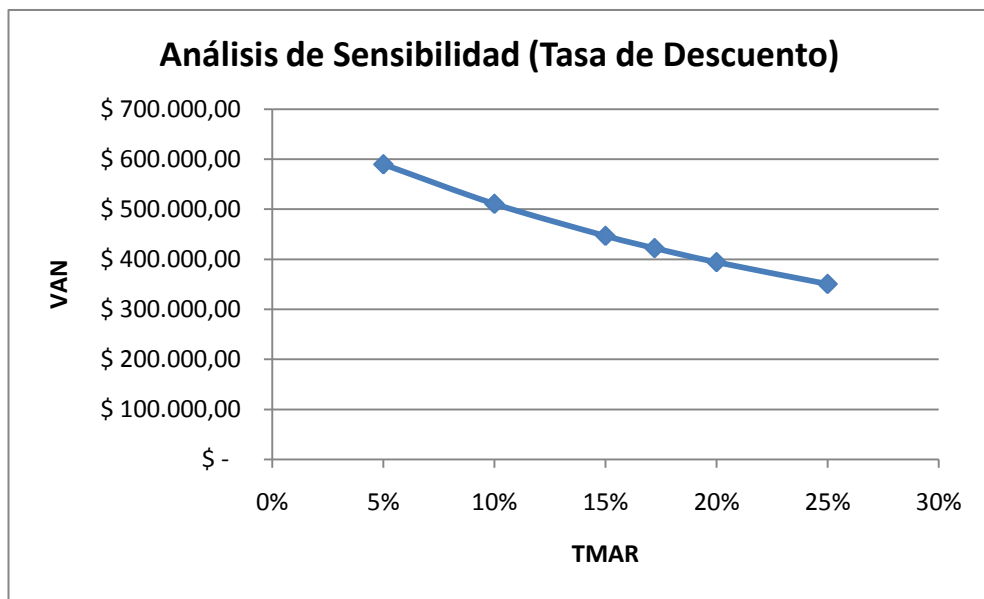
### 5.5.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta como variable independiente la Tasa de Descuento (TMAR) y como variable dependiente el VAN, para mostrar que tan sensible es ante la variación en otra variable.

## VARIACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

Se puede observar que a pesar que la Tasa de Descuento varíe considerablemente, el proyecto va a seguir siendo rentable.

**Gráfico 5.1**  
**Análisis de Sensibilidad**



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Con respecto al análisis administrativo realizado en la Distribuidora de Plásticos “Carrera-Ordoñez” es preciso definir las propuestas de mejora que deben ser aplicadas en el área antes mencionada, para que la empresa logre los niveles de eficiencia y eficacia, basados en el mejoramiento continuo. Así, las sugerencias que haremos a la empresa, radican en los siguientes puntos:

- ✓ Estudiar la posibilidad de administrar bajo estrategias de comunicación interna y a todos los niveles de la Organización, donde la toma de decisiones no esté centralizada solo por directivos, en este caso los dueños, sino que proponemos la creación de una estructura organizacional más independiente y autónoma, en donde las decisiones no dependan de la alta gerencia sino que dependan de un área de planificación, para que sean diseñados planes más efectivos y puedan ser controlado su cumplimiento.
- ✓ Considerar la actualización e incorporación de manuales de procedimientos en todas las áreas que necesiten la manipulación de mercaderías y materias primas, en este caso sería recomendable comenzar con manuales de procesos en el área de compra y venta que son los departamentos que han presentado mayores deficiencias debido a los altos niveles de inventario y la inexistencia de ruta óptimas de distribución para economizar recursos.
- ✓ Definir la existencia de un departamento de recursos humanos, donde se diseñen los perfiles de cada cargo y los requerimientos de la empresa, así también como los procesos de capacitación necesarios que requiere el personal, es recomendable a su vez que en este departamento se atiendan todos aquellos factores relacionados con el nivel de satisfacción del empleado, fomentando así los niveles de productividad y lealtad dentro de la organización.

- ✓ Incorporar un profesional especializado en estrategias de venta y mercadeo, para redefinir el equipo de ventas, coordinar y supervisar a diario las rutas y desempeño de la fuerza de ventas en las distintas zonas de trabajo e iniciar la captación y recuperación de clientes.
- ✓ Considerar la existencia de políticas, normas y equipos de higiene y seguridad industrial requerida para el desarrollo de este tipo de procesos complejos.
- ✓ Diseñar un sistema de control de costos y establecer patrones, formalmente escritos, para determinar los márgenes de utilidad y la rentabilidad del negocio así también establecer mejores políticas de control de inventario y verificación rendimiento de Activos.

Aplicar el Análisis de Gestión Administrativa periódicamente, de forma global o por departamentos, como herramienta de control interno que contribuya a detectar y obtener soluciones oportunas.

Con respecto al análisis técnico sirve para hacer un análisis de los procesos de una empresa, nos ayuda a evaluar los resultados de la empresa y a definir lo que se debe hacer a mediano y largo plazo. Por lo cual con el análisis ya realizados y según los parámetros expresados anteriormente se puede concluir que:

- ✓ La empresa tiene una deficiencia en cuanto a la imagen que proyectan, es necesario que la empresa desarrolle un plan que ayude a mejorar sus instalaciones de tal manera que los consumidores se sientan a gusto y interesados en la compra de los productos que ofrece la misma.

- ✓ La empresa cuenta con un local bien ubicado en una zona conocida y visitada por muchos clientes, a pesar que no tienen estrategias publicitarias, la ubicación les ayuda a ser conocidos, ser visitados y considerados para compras.
- ✓ La empresa cuenta con varios activos fijos que ayudan a realizar las actividades diarias de la empresa. Cuentan con vitrinas, perchas y demás muebles y enceres para exhibición de sus productos que es como una estrategia de venta directa.
- ✓ No tienen logísticas definidas ya que no cuentan con un plan de compras y mantienen altos inventarios, de tal manera que el almacenamiento en bodega es alto y no hay mucho espacio para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- ✓ Manejan una cadena de valor simple de compra y venta al por mayor y menor no teniendo ningún intermediario.
- ✓ No tienen estrategias de marketing y venta, no cuentan con publicidad.
- ✓ Los departamentos no están bien definidos estructuralmente, requieren de mejorar el orden de los mismos.

En cuanto al Análisis Económico Financiero, se ha realizado las correspondientes cotizaciones de los costos que se generarían como consecuencia de una posible implementación de una planta de extrusión de polietileno para la elaboración de fundas a menor escala, así como también se estimaron los posibles gastos de una mejora administrativa.

Además de esto también se considero la amortización y los intereses correspondientes a un préstamo bancario necesario para iniciar este tipo de operación.

Se realizó un análisis proyecto a cinco años de los futuros ingresos y egresos que se generarían sin reingeniería versus con reingeniería y se determinó mediante un análisis de VAN, TIR, Sensibilidad y Proyección de Estados Financieros la viabilidad de esta Reingeniería.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Altair Consultores. (Mayo de 2008). *La Importancia del Diagnóstico Económico Financiero para conocer su posición Económico-Financiera de la Empresa*. Recuperado el 21 de Abril de 2011, de Sitio Web de Altair Consultores:<http://www.altairconsultores.com/images/stories/articulos/fi/fi63.pdf>
2. Asociación Ecuatoriana de Plásticos. (2009). *ASEPLAS*. Recuperado el 1 de Abril de 2011, de ASEPLAS: <http://www.aseplas.org>
3. Balanced Scorecard Institute. (2011). *What is the Balance Scorecard?* Recuperado el 15 de Abril de 2011, de Sitio Web de Balanced Scorecard:  
<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
4. Boston Consulting Group. (1973). *The Experience Curve Reviewed IV. The Growth Share Matrix*. Recuperado el 15 de Abril de 2011, de Sitio Web de The Boston Consulting Group:  
<http://www.bcg.com/documents/file13904.pdf>
5. Carrera Ordoñez, I. M. (20 de Marzo de 2011). Área de RR.HH. de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez.
6. Estr@tegia Magazine. (29 de Noviembre de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de 4 de 2010, de Gestiopolis:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>



7. Gancino, N., Mercado, A., & Vera, C. (2008). *Análisis de Principales Sectores Industriales y el uso de las TIC's*. Recuperado el 1 de Abril de 2011, de SlideShare: <http://www.slideshare.net/verachristian/anlisis-de-principales-sectores-industriales-y-el-uso-de-tics>
8. Herrera, H. (Febrero de 2007). *El Diagnóstico Administrativo*. Recuperado el 1 de Abril de 2011, de Sitio Web Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
9. Maxipedia. (s.f.). *Maxipedia*. Recuperado el 1 de Abril de 2011, de Maxipedia: <http://www.maxipedia.com/IFE+EFE+matrix+internal+factor+evaluation>
10. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de la República de Argentina. (2006). *Argentina Trade Net*. Recuperado el 25 de Febrero de 2011, de Informe Sectorial del Sector Plástico: [http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe\\_Sectorial\\_Plastico.pdf](http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe_Sectorial_Plastico.pdf)
11. Monroy Enríquez, A. (Noviembre de 2006). *El Balanced Scorecard como Instrumento para DNC*. Recuperado el 15 de Abril de 2011, de Sitio Web de Gestiópolis: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/el-balanced-scorecard.htm>
12. Ordoñez Malla, P. L. (20 de Marzo de 2011). Gerencia General de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez.

13. Polifecsa. (2011). *Proceso de Producción*. Recuperado el 29 de Marzo de 2011, de Sitio Web de Polifecsa: [http://www.polifecsa.com/content/proceso\\_interactivo.php](http://www.polifecsa.com/content/proceso_interactivo.php)
14. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. Free Press.
15. Porter, M. (1985). *Marco de la Cadena de Valor*. Recuperado el 05 de Abril de 2011, de Sitio Web de 12Manage: [http://www.12manage.com/methods\\_porter\\_value\\_chain\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_value_chain_es.html)
16. Porter, M. (s.f.). *Marketing Estratégico*. Recuperado el 5 de Abril de 2011, de Sitio Web Gestiópolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/cadena-valor-porter.htm>
17. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). México: Pearson Educación.
18. Serrano, V. (20 de Marzo de 2011). Área Administrativa de Distribuidora de Plásticos Carrera-Ordoñez.
19. Superintendencia de Compañías. (Abril de 2011). *Superintendencia de Compañías*. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de Sitio Web de Superintendencia de Compañías: [http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.html](http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio/inicio_cias_x_provincia_y_actividad.html)

20. Unidad Técnica de Estudios para la Industria. (Junio de 2009). *Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay*. Recuperado el 1 de Abril de 2010, de Ministerio de Industria y Comercio de Paraguay: [http://www.mic.gov.py/v1/sites/172.30.9.105/files/PERFIL\\_DE\\_PLASTICOS\\_junio09.pdf](http://www.mic.gov.py/v1/sites/172.30.9.105/files/PERFIL_DE_PLASTICOS_junio09.pdf)
21. Universidad Nueva Esparta. (s.f.). *Estructura del Proyecto*. Recuperado el 15 de Abril de 2011, de Sitio Web de Universidad Nueva Esparta: [http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion\\_virtual/estructura\\_proyecto.htm](http://www.une.edu.ve/postgrado/intranet/investigacion_virtual/estructura_proyecto.htm)
22. Valdivieso, I. X. (2003). El Mercado de Plásticos de Ecuador. (R. I. Plástica, Entrevistador)
23. Zeithaml, Parasuraman, & Berry. (1988). *SERVQUAL*. (P. Fedorof, Editor) Recuperado el 05 de Abril de 2011, de Sitio Web de 12Manage: [http://www.12manage.com/methods\\_zeithaml\\_servqual\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual_es.html)
24. Zúñiga, L. I. (20 de Marzo de 2011). Área de Supervisión.

## **ANEXOS**

**Anexo 3.1**  
**SERVQUAL Encuesta de Expectativas**

<b>Declaración sobre las Expectativas de la Dimensión de Bienes Tangibles</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Las empresas excelentes tienen equipos de apariencia moderna.							
Las instalaciones físicas de las empresas excelentes son visualmente atractivas.							
Los empleados de las empresas excelentes tienen apariencia pulcra.							
En una empresa excelente, los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc) son visualmente atractivos.							
<b>Declaración sobre las Expectativas de la Dimensión de Fiabilidad</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Cuando las empresas excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
Cuando un cliente tiene un problema, las empresas excelentes muestran un sincero interés en solucionarlo.							
Las empresas excelentes realizan bien el servicio a la primera.							
Las empresas excelentes concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
Las empresas excelentes insisten en mantener registros exentos de errores.							
<b>Declaración sobre las Expectativas de la Dimensión de Sensibilidad</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
En una empresa excelente, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.							
En una empresa excelente, los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.							
En una empresa excelente, los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.							
En una empresa excelente, los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los clientes.							

<b>Declaración sobre las Expectativas de la Dimensión de Seguridad</b>								
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
El comportamiento de los empleados de las empresas excelentes transmite confianza a sus clientes								
Los clientes de las empresas de excelentes se sienten seguros en sus transacciones con la organización.								
En una empresa excelente, los empleados son siempre amables con los clientes								
En una empresa excelente, los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.								
<b>Declaración sobre las Expectativas de la Dimensión de Empatía</b>								
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo			
	1	2	3	4	5	6	7	
Las empresas excelentes dan a sus clientes una atención individualizada.								
Las empresas excelentes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.								
Una empresa de excelente tiene empleados que ofrecen una atención personal a sus clientes.								
Las empresas excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.								
Los empleados de las empresas excelentes, comprenden las necesidades específicas de sus clientes.								

**Anexo 3.2**  
**SERVQUAL Encuesta Percepciones**

<b>Declaración sobre las Percepciones de la Dimensión de Bienes Tangibles</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Los equipos de Distribuidora Carrera Ordoñez, tienen la apariencia de ser modernos.							
Las instalaciones físicas de Distribuidora Carrera Ordoñez, son visualmente atractivas.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, tienen apariencia pulcra.							
Los materiales relacionados con el servicio que utiliza Distribuidora Carrera Ordoñez (folletos, estados de cuenta, etc), son visualmente atractivos.							
<b>Declaración sobre las Percepción de la Dimensión de Fiabilidad</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Cuando en Distribuidora Carrera Ordoñez prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.							
Cuando usted tiene un problema con Distribuidora Carrera Ordoñez, muestran un sincero interés en solucionarlo.							
En Distribuidora Carrera Ordoñez realizan bien el servicio a la primera.							
En Distribuidora Carrera Ordoñez concluyen el servicio en el tiempo prometido.							
En Distribuidora Carrera Ordoñez insisten en mantener registros exentos de errores.							
<b>Declaración sobre las Percepciones de la Dimensión de Sensibilidad</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, informan con precisión a los clientes cuándo concluirá la realización de un servicio.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, le sirven con rapidez.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, siempre están dispuestos a ayudarles.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas.							

<b>Declaración sobre las Percepciones de la Dimensión de Seguridad</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
El comportamiento de los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, le transmite confianza.							
Usted se siente seguro en sus transacciones con Distribuidora Carrera Ordoñez							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, son siempre amables con usted.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas que les hace.							
<b>Declaración sobre las Percepciones de la Dimensión de Empatía</b>							
	Total Desacuerdo				Total Acuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
En Distribuidora Carrera Ordoñez le dan una atención individualizada.							
En Distribuidora Carrera Ordoñez tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez, le dan una atención personal.							
En Distribuidora Carrera Ordoñez se preocupan por sus mejores intereses.							
Los empleados de Distribuidora Carrera Ordoñez comprenden sus necesidades específicas							



**Anexo 3.3**  
**SERVQUAL Bienes Tangibles**

Encuestados	BIENES TANGIBLES												
	EXPECTATIVAS						PERCEPCIONES						
	D1	D2	D3	D4	SUM	PROM	D1	D2	D3	D4	SUM	PROM	
1	5	5	4	5	19	4,75	5	6	5	7	23	5,75	
2	5	4	5	3	17	4,25	6	6	6	6	24	6	
3	5	4	6	5	20	5	7	7	6	6	26	6,5	
4	4	5	5	6	20	5	6	6	5	7	24	6	
5	6	5	6	6	23	5,75	5	5	4	5	19	4,75	
6	5	5	5	6	21	5,25	5	5	6	3	19	4,75	
7	5	4	5	5	19	4,75	6	5	7	7	25	6,25	
8	5	5	4	5	19	4,75	4	6	5	5	20	5	
9	5	5	6	6	22	5,5	6	5	6	6	23	5,75	
10	6	5	5	6	22	5,5	6	5	5	6	22	5,5	
11	6	4	5	5	20	5	7	6	6	6	25	6,25	
12	5	6	4	5	20	5	7	6	5	5	23	5,75	
13	5	4	6	6	21	5,25	7	6	7	7	27	6,75	
14	5	4	7	5	21	5,25	6	5	6	3	20	5	
15	5	4	6	5	20	5	6	5	5	6	22	5,5	
16	5	4	6	5	20	5	5	7	7	5	24	6	
17	6	5	5	5	21	5,25	6	6	5	7	24	6	
18	5	4	6	5	20	5	6	7	6	7	26	6,5	
19	5	4	4	5	18	4,5	7	6	7	7	27	6,75	
20	6	5	5	5	21	5,25	5	4	5	5	19	4,75	
<b>Suma de puntuaciones individuales</b>						<b>101</b>							<b>115,5</b>
<b>División para 20 encuestados</b>						<b>5,05</b>							<b>5,77</b>

Elaboración Propia

### Anexo 3.4 SERVQUAL Fiabilidad

Encuestados	FIABILIDAD														
	EXPECTATIVAS							PERCEPCIONES							
	D5	D6	D7	D8	D9	SUM	PROM	D5	D6	D7	D8	D9	SUM	PROM	
1	5	5	5	4	5	24	4,8	7	6	6	7	7	33	6,6	
2	5	4	3	5	2	19	3,8	6	7	6	6	7	32	6,4	
3	4	5	6	5	5	25	5	6	6	7	6	5	30	6	
4	4	4	5	5	6	24	4,8	6	5	5	7	7	30	6	
5	6	5	7	5	4	27	5,4	6	4	4	5	5	24	4,8	
6	6	4	4	5	5	24	4,8	4	4	3	6	5	22	4,4	
7	5	4	5	4	5	23	4,6	6	7	7	6	7	33	6,6	
8	5	4	4	5	4	22	4,4	5	5	6	6	5	27	5,4	
9	4	5	6	3	5	23	4,6	7	6	6	6	6	31	6,2	
10	6	5	6	5	6	28	5,6	5	5	5	5	7	27	5,4	
11	5	6	4	4	5	24	4,8	6	6	5	6	6	29	5,8	
12	5	4	7	6	5	27	5,4	6	5	7	6	6	30	6	
13	5	5	6	6	7	29	5,8	7	7	6	7	7	34	6,8	
14	5	5	4	6	6	26	5,2	5	7	6	6	5	29	5,8	
15	4	5	6	5	5	25	5	5	5	6	6	4	26	5,2	
16	6	5	4	7	4	26	5,2	5	7	6	7	7	32	6,4	
17	5	4	6	5	5	25	5	7	6	6	6	6	31	6,2	
18	5	6	4	4	5	24	4,8	6	7	7	6	7	33	6,6	
19	5	6	5	5	6	27	5,4	7	6	6	5	6	30	6	
20	6	5	4	5	5	25	5	5	5	5	6	6	27	5,4	
<b>Suma de puntuaciones individuales</b>							<b>99,4</b>								<b>118</b>
<b>División para 20 encuestados</b>							<b>4,97</b>								<b>5,9</b>

Elaboración Propia

**Anexo 3.5**  
**SERVQUAL Sensibilidad**

Encuestados	SENSIBILIDAD												
	EXPECTATIVAS						PERCEPCIONES						
	D10	D11	D12	D13	SUM	PROM	D10	D11	D12	D13	SUM	PROM	
1	5	4	5	4	18	4,5	6	7	6	6	25	6,25	
2	5	4	3	5	17	4,25	7	7	6	6	26	6,5	
3	5	4	5	7	21	5,25	6	6	6	5	23	5,75	
4	4	6	5	5	20	5	7	5	6	6	24	6	
5	7	4	4	6	21	5,25	7	5	4	5	21	5,25	
6	4	5	6	5	20	5	7	6	7	6	26	6,5	
7	6	4	4	5	19	4,75	6	7	6	7	26	6,5	
8	4	5	6	3	18	4,5	7	6	5	5	23	5,75	
9	6	4	7	3	20	5	6	5	6	6	23	5,75	
10	6	5	6	6	23	5,75	6	6	6	6	24	6	
11	4	5	4	5	18	4,5	6	5	7	7	25	6,25	
12	5	6	4	4	19	4,75	5	6	5	6	22	5,5	
13	6	5	5	6	22	5,5	6	7	6	6	25	6,25	
14	5	5	4	4	18	4,5	6	7	6	6	25	6,25	
15	4	5	6	6	21	5,25	7	6	6	6	25	6,25	
16	5	4	6	5	20	5	6	6	6	6	24	6	
17	5	4	7	6	22	5,5	7	6	6	6	25	6,25	
18	5	4	6	5	20	5	6	5	5	6	22	5,5	
19	5	5	4	6	20	5	7	6	6	7	26	6,5	
20	5	4	5	5	19	4,75	6	7	6	6	25	6,25	
<b>Suma de puntuaciones individuales</b>						<b>99</b>							<b>121,3</b>
<b>División para 20 encuestados</b>						<b>4,95</b>							<b>6,063</b>

Elaboración Propia

**Anexo 3.6**  
**SERVQUAL Seguridad**

Encuestados	SEGURIDAD												
	EXPECTATIVAS						PERCEPCIONES						
	D14	D15	D16	D17	SUM	PROM	D14	D15	D16	D17	SUM	PROM	
1	5	6	4	6	21	5,25	7	6	6	6	25	6,25	
2	5	4	5	6	20	5	6	5	7	7	25	6,25	
3	5	6	6	6	23	5,75	6	6	7	6	25	6,25	
4	4	5	4	5	18	4,5	5	6	6	7	24	6	
5	5	6	4	5	20	5	7	6	6	6	25	6,25	
6	5	5	5	5	20	5	6	5	6	6	23	5,75	
7	6	4	5	4	19	4,75	7	6	6	5	24	6	
8	5	3	6	5	19	4,75	5	7	6	5	23	5,75	
9	4	6	5	6	21	5,25	6	6	5	7	24	6	
10	6	5	6	4	21	5,25	6	5	6	6	23	5,75	
11	5	5	5	4	19	4,75	6	5	7	7	25	6,25	
12	4	5	4	5	18	4,5	6	6	7	7	26	6,5	
13	5	6	5	5	21	5,25	6	5	7	6	24	6	
14	6	6	6	5	23	5,75	6	6	5	6	23	5,75	
15	5	5	5	5	20	5	7	5	6	6	24	6	
16	5	5	6	5	21	5,25	6	5	7	7	25	6,25	
17	5	5	5	6	21	5,25	5	7	6	7	25	6,25	
18	5	4	6	6	21	5,25	6	6	5	7	24	6	
19	5	6	6	6	23	5,75	6	5	6	6	23	5,75	
20	6	5	4	6	21	5,25	7	6	7	6	26	6,5	
<b>Suma de puntuaciones individuales</b>						102,5							121,5
<b>División para 20 encuestados</b>						<b>5,125</b>							<b>6,075</b>

Elaboración Propia

**Anexo 3.7**  
**SERVQUAL Empatía**

Encuestas	EMPATÍA														
	EXPECTATIVAS							PERCEPCIONES							
	D18	D19	D20	D21	D22	SUM	PROM	D18	D19	D20	D21	D22	SUM	PROM	
1	5	4	5	5	5	24	4,8	6	6	5	7	6	30	6	
2	5	6	6	6	6	29	5,8	6	6	6	7	7	32	6,4	
3	4	6	5	4	6	25	5	7	7	7	6	6	33	6,6	
4	5	5	6	4	5	25	5	6	6	6	6	5	29	5,8	
5	5	6	4	5	5	25	5	5	6	6	6	7	30	6	
6	6	5	5	5	4	25	5	6	7	6	7	7	33	6,6	
7	4	5	5	6	4	24	4,8	7	6	5	7	6	31	6,2	
8	6	6	5	5	7	29	5,8	6	5	6	7	7	31	6,2	
9	5	6	5	6	6	28	5,6	6	7	5	7	6	31	6,2	
10	6	6	4	5	5	26	5,2	5	5	5	6	5	26	5,2	
11	5	4	6	5	5	25	5	6	7	5	6	6	30	6	
12	6	5	6	5	6	28	5,6	7	6	7	6	6	32	6,4	
13	6	5	6	5	6	28	5,6	6	7	6	7	6	32	6,4	
14	6	5	6	6	7	30	6	6	5	6	6	5	28	5,6	
15	5	6	5	6	5	27	5,4	7	6	5	6	6	30	6	
16	6	5	6	5	6	28	5,6	5	5	6	6	7	29	5,8	
17	5	6	7	6	7	31	6,2	6	5	6	6	6	29	5,8	
18	5	6	6	6	6	29	5,8	6	6	7	6	6	31	6,2	
19	6	5	6	7	6	30	6	7	6	5	6	6	30	6	
20	5	5	6	4	5	25	5	6	5	6	6	6	29	5,8	
<b>Suma de puntuaciones individuales</b>							108,2								121,2
<b>División para 20 encuestados</b>							<b>5,41</b>								<b>6,06</b>

Elaboración Propia

**Anexo 3.8**  
**Fotos de la Empresa**











**Anexo 3.9**  
**Línea de Extrusión**



## Anexo 5.1 Cotización de Capacitación y Motivación

COTIZACIÓN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN				
PERSONAL	NÚMERO DE CURSOS	CURSOS RECOMENDADOS	VALOR DEL CURSO	TOTAL
<b>ADMINISTRATIVA</b>				
Gerente General	1	Curso de Planificación Estratégica	\$ 224,00	\$ 224,00
Jefe Administrativo	1	Excel Avanzado Aplicado a las Finanzas	\$ 150,00	\$ 150,00
Jefe de RR.HH.	1	Actualización de Derecho Laboral	\$ 184,80	\$ 184,80
Asistente Gerente	1	Actualización Tributaria	\$ 150,00	\$ 150,00
Asistente de Compras	1	Actualización en Compras y Logística	\$ 184,80	\$ 184,80
<b>Total Anual Administrativo</b>				<b>\$ 893,60</b>
<b>VENTAS</b>				
Vendedores al Detal	3	Curso de Venta	\$ 300,00	\$ 900,00
Todo el Personal	11	Motivación	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
<b>Total Anual Ventas</b>				<b>\$ 4.400,00</b>

TASA DE CRECIMIENTO DE PRECIOS	4%
--------------------------------	----

PROYECCIÓN DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN			
AÑO	ANUAL ADMINISTRATIVO	ANUAL VENTAS	
2011	\$ 893,60	\$ 4.400,00	
2012	\$ 929,34	\$ 4.576,00	
2013	\$ 966,52	\$ 4.759,04	
2014	\$ 1.005,18	\$ 4.949,40	
2015	\$ 1.045,39	\$ 5.147,38	

**Anexo 5.2**  
**Cotización de Personal Nuevo**

PERSONAL NUEVO				
PERSONAL	NÚMERO DE PERSONAL	SALARIO	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>Administrativa</b>				
Jefe de Área de Producción	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00
<b>Total Anual Administrativo</b>				\$ 7.200,00
<b>Ventas</b>				
Asistente de Compras	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>Total Anual Ventas</b>				\$ 6.000,00
<b>Área de Producción</b>				
Trabajadores de Área de Producción	3	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 10.800,00
<b>Total Anual Producción</b>				\$ 10.800,00

<b>TASA DE CRECIMIENTO DE PRECIOS</b>	8%
---------------------------------------	----

PROYECCIÓN DE PERSONAL NUEVO			
AÑO	ANUAL ADMINISTRATIVO	ANUAL VENTAS	ANUAL PRODUCCIÓN
2011	\$ 4.800,00	\$ 4.000,00	\$ 7.200,00
2012	\$ 7.200,00	\$ 6.000,00	\$ 10.800,00
2013	\$ 7.776,00	\$ 6.480,00	\$ 11.664,00
2014	\$ 8.398,08	\$ 6.998,40	\$ 12.597,12
2015	\$ 9.069,93	\$ 7.558,27	\$ 13.604,89

**Anexo 5.3**  
**Proyección de Gastos Administrativos y Ventas**

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS				
PERSONAL	CANTIDAD	VALOR	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
<b>Administrativa</b>				
Honorarios Profesionales	1			\$ 1.983,66
Suministros y Materiales	1			\$ 31.284,55
Servicios Públicos				\$ 1.520,22
<b>Total Anual Administrativo</b>				<b>\$ 34.788,43</b>
<b>Ventas</b>				
Sueldos y Salarios	3	\$ 393,33	\$ 1.180,00	\$ 14.160,00
Beneficios u Otras	1			\$ 2.270,00
Bonificaciones				
Aporte Seguridad Social	3	\$ 54,73	\$ 164,19	\$ 1.970,34
Mantenimiento y Reparaciones	1			\$ 3.525,73
Combustibles	1			\$ 2.285,00
Promoción y Publicidad	1			\$ 500,00
Transporte	1			\$ 580,00
Provisión de Cuentas Incobrables	1			\$ 402,05
Iva que se carga al Costo o Gasto	1			\$ 2.713,75
<b>Total Anual Ventas</b>				<b>\$ 28.406,87</b>

<b>TASA DE CRECIMIENTO DE PRECIOS</b>	4%
---------------------------------------	----

PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS		
AÑO	ANUAL ADMINISTRATIVO	ANUAL VENTAS
2010	\$ 34.788,43	\$ 28.406,87
2011	\$ 36.179,97	\$ 29.543,14
2012	\$ 37.627,17	\$ 30.724,87
2013	\$ 39.132,25	\$ 31.953,87
2014	\$ 40.697,54	\$ 33.232,02
2015	\$ 42.325,44	\$ 34.561,30

## Anexo 5.4 Amortización

Amortización del Préstamo					
		Capital Interés	20000 20%		
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Deuda	
0				\$	20.000,00
1	\$ 529,88	\$ 333,33	\$ 196,54	\$	19.803,46
2	\$ 529,88	\$ 330,06	\$ 199,82	\$	19.603,64
3	\$ 529,88	\$ 326,73	\$ 203,15	\$	19.400,49
4	\$ 529,88	\$ 323,34	\$ 206,54	\$	19.193,95
5	\$ 529,88	\$ 319,90	\$ 209,98	\$	18.983,97
6	\$ 529,88	\$ 316,40	\$ 213,48	\$	18.770,49
7	\$ 529,88	\$ 312,84	\$ 217,04	\$	18.553,46
8	\$ 529,88	\$ 309,22	\$ 220,65	\$	18.332,80
9	\$ 529,88	\$ 305,55	\$ 224,33	\$	18.108,47
10	\$ 529,88	\$ 301,81	\$ 228,07	\$	17.880,40
11	\$ 529,88	\$ 298,01	\$ 231,87	\$	17.648,53
12	\$ 529,88	\$ 294,14	\$ 235,74	\$	17.412,80
13	\$ 529,88	\$ 290,21	\$ 239,66	\$	17.173,13
14	\$ 529,88	\$ 286,22	\$ 243,66	\$	16.929,47
15	\$ 529,88	\$ 282,16	\$ 247,72	\$	16.681,75
16	\$ 529,88	\$ 278,03	\$ 251,85	\$	16.429,90
17	\$ 529,88	\$ 273,83	\$ 256,05	\$	16.173,86
18	\$ 529,88	\$ 269,56	\$ 260,31	\$	15.913,54
19	\$ 529,88	\$ 265,23	\$ 264,65	\$	15.648,89
20	\$ 529,88	\$ 260,81	\$ 269,06	\$	15.379,83
21	\$ 529,88	\$ 256,33	\$ 273,55	\$	15.106,28
22	\$ 529,88	\$ 251,77	\$ 278,11	\$	14.828,18
23	\$ 529,88	\$ 247,14	\$ 282,74	\$	14.545,43
24	\$ 529,88	\$ 242,42	\$ 287,45	\$	14.257,98
25	\$ 529,88	\$ 237,63	\$ 292,24	\$	13.965,74
26	\$ 529,88	\$ 232,76	\$ 297,12	\$	13.668,62
27	\$ 529,88	\$ 227,81	\$ 302,07	\$	13.366,55
28	\$ 529,88	\$ 222,78	\$ 307,10	\$	13.059,45
29	\$ 529,88	\$ 217,66	\$ 312,22	\$	12.747,23
30	\$ 529,88	\$ 212,45	\$ 317,42	\$	12.429,81
31	\$ 529,88	\$ 207,16	\$ 322,71	\$	12.107,09
32	\$ 529,88	\$ 201,78	\$ 328,09	\$	11.779,00
33	\$ 529,88	\$ 196,32	\$ 333,56	\$	11.445,44
34	\$ 529,88	\$ 190,76	\$ 339,12	\$	11.106,32
35	\$ 529,88	\$ 185,11	\$ 344,77	\$	10.761,55
36	\$ 529,88	\$ 179,36	\$ 350,52	\$	10.411,03
37	\$ 529,88	\$ 173,52	\$ 356,36	\$	10.054,67
38	\$ 529,88	\$ 167,58	\$ 362,30	\$	9.692,37
39	\$ 529,88	\$ 161,54	\$ 368,34	\$	9.324,03
40	\$ 529,88	\$ 155,40	\$ 374,48	\$	8.949,55
41	\$ 529,88	\$ 149,16	\$ 380,72	\$	8.568,83
42	\$ 529,88	\$ 142,81	\$ 387,06	\$	8.181,77
43	\$ 529,88	\$ 136,36	\$ 393,51	\$	7.788,26
44	\$ 529,88	\$ 129,80	\$ 400,07	\$	7.388,18
45	\$ 529,88	\$ 123,14	\$ 406,74	\$	6.981,44
46	\$ 529,88	\$ 116,36	\$ 413,52	\$	6.567,92
47	\$ 529,88	\$ 109,47	\$ 420,41	\$	6.147,51
48	\$ 529,88	\$ 102,46	\$ 427,42	\$	5.720,09
49	\$ 529,88	\$ 95,33	\$ 434,54	\$	5.285,55
50	\$ 529,88	\$ 88,09	\$ 441,79	\$	4.843,76
51	\$ 529,88	\$ 80,73	\$ 449,15	\$	4.394,61
52	\$ 529,88	\$ 73,24	\$ 456,63	\$	3.937,98
53	\$ 529,88	\$ 65,63	\$ 464,24	\$	3.473,73
54	\$ 529,88	\$ 57,90	\$ 471,98	\$	3.001,75
55	\$ 529,88	\$ 50,03	\$ 479,85	\$	2.521,90
56	\$ 529,88	\$ 42,03	\$ 487,85	\$	2.034,06
57	\$ 529,88	\$ 33,90	\$ 495,98	\$	1.538,08
58	\$ 529,88	\$ 25,63	\$ 504,24	\$	1.033,84
59	\$ 529,88	\$ 17,23	\$ 512,65	\$	521,19
60	\$ 529,88	\$ 8,69	\$ 521,19	\$	(0,00)

## Anexo 5.5 Amortización

Período	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Deuda
0				\$ 20.000,00
2011	\$ 4.239,02	\$ 2.571,82	\$ 1.667,20	\$ 18.332,80
2012	\$ 6.358,53	\$ 3.405,56	\$ 2.952,97	\$ 15.379,83
2013	\$ 6.358,53	\$ 2.757,70	\$ 3.600,83	\$ 11.779,00
2014	\$ 6.358,53	\$ 1.967,71	\$ 4.390,82	\$ 7.388,18
2015	\$ 6.358,53	\$ 1.004,41	\$ 5.354,12	\$ 2.034,06
2016	\$ 2.119,51	\$ 85,45	\$ 2.034,06	\$ (0,00)

**Anexo 5.6**  
**Regresión Lineal**

	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>xy</b>	<b>x<sup>2</sup></b>	<b>y<sup>2</sup></b>
	2005	480000,00	962400000	4020025	2,304E+11
	2006	490000,00	982940000	4024036	2,401E+11
	2007	510000,00	1023570000	4028049	2,601E+11
	2008	655519,84	1316283839	4032064	4,29706E+11
	2009	1030053,84	2069378165	4036081	1,06101E+12
	2010	823249,66	1654731817	4040100	6,7774E+11
<b>Total</b>	<b>12045</b>	<b>3988823,34</b>	<b>8009303820</b>	<b>24180355</b>	<b>2,89906E+12</b>
<b>Promedio</b>	<b>2007,5</b>	<b>664803,89</b>			
<b>m</b>		<b>99483,7046</b>			
<b>b</b>		<b>-199048733</b>			
<b>r<sup>2</sup></b>		<b>0,70043393</b>			
<b>Pendiente (m)</b>		99483,7046			
<b>Constante (b)</b>		-199048733			
<b>Coefficiente de Determinación</b>		70,04%			