

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

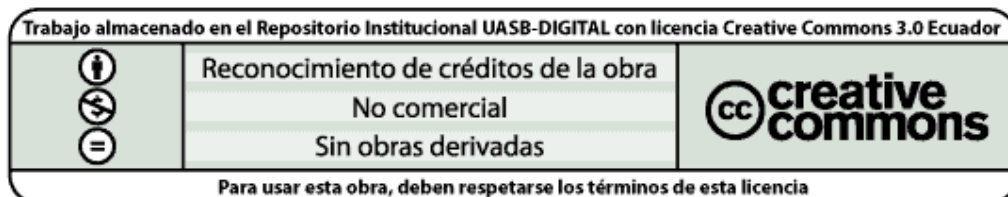
ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE
VALOR EN EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E
IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS**

ANA MARIA ROJAS GALARZA

QUITO, AGOSTO 2014



Yo, Ana María Rojas Galarza, autora de la tesis “Mejoramiento de los procesos de la cadena de valor en empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 25 de agosto 2014

Ana María Rojas Galarza

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

ÁREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE
VALOR EN EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E
IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS**

ANA MARIA ROJAS GALARZA

TUTOR: ING. CARLOS BUCHELI

QUITO, AGOSTO 2014

RESUMEN

El presente documento busca convertirse en una guía que permita el seguimiento y control en la implementación o mejoramiento de procesos así como en la identificación de los costos de producción de las empresas de diseño industrial.

El primer capítulo se enfoca en el marco teórico, se definen los términos necesarios para el presente estudio tales como planificación estratégica, FODA, cadena de valor y sistemas de costeo.

En el segundo capítulo se realiza un análisis descriptivo de la industria, se hace una mención sobre las principales empresas en la ciudad de Quito así como del mercado al que están enfocadas.

En el tercer capítulo el estudio se centra en una empresa real cuyo giro es el diseño, producción e instalación de elementos publicitarios. El estudio se realiza utilizando como guía el marco teórico expuesto en el capítulo 1, se describe la evolución de la compañía desde su instauración, se detallan los aspectos internos que la caracterizan y se realiza un análisis FODA.

A continuación, en el capítulo 4 se realiza un estudio de los procesos actuales de la empresa. Con esta información se propone un flujo de procesos más detallado y se realiza la aplicación de uno de los modelos de costeo del capítulo 1 en la empresa.

Finalmente se expone que un manejo adecuado de procesos trae consigo ahorros considerables que se reflejan en un mejoramiento en la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente se observa que la aplicación del sistema de costeo ABC evidencia una subvaloración de los productos estudiados en el sistema por órdenes de trabajo que es el que la empresa ha manejado durante su funcionamiento.

AGRADECIMIENTOS

A Carlos Bucheli, su apoyo y generosidad fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS DEL TRABAJO DE GRADO

RESUMEN	4
AGRADECIMIENTOS	5
INDICE DE CONTENIDOS DEL TRABAJO DE GRADO	6
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE GRAFICOS.....	11
LISTA DE ANEXOS	12
INTRODUCCIÓN.....	13
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
HIPÓTESIS.....	15
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	16
MÉTODOS EMPÍRICOS:	16
MÉTODOS TEÓRICOS:.....	16
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	17
1.1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	17
1.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.1.1.1. PRIMERA ETAPA	19
1.1.1.2. SEGUNDA ETAPA	20
1.1.1.3. TERCERA ETAPA	21
1.1.1.4. CUARTA ETAPA	22
1.1.2. PROCESO	23

1.1.2.1. DEFINICIONES RELACIONADAS A LOS PROCESOS	24
1.1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	24
1.1.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	25
1.1.2.4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS	26
1.1.2.5. FLUJO DE PROCESO	28
1.1.3. CADENA DE VALOR	29
1.1.4. SISTEMAS DE COSTOS	31
1.1.4.1. SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES DE TRABAJO	33
1.1.4.2. SISTEMA DE COSTEO POR ACTIVIDADES	34
CAPÍTULO 2: LAS EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E IMPLEMENTACIONES	
PUBLICITARIAS EN QUITO	38
2.1. TERMINOLOGÍA DE LA INDUSTRIA	38
2.2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA	39
2.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	40
2.4. ESTUDIO EXTERNO (PEST)	40
2.4.1. AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL:	40
2.4.2. AMBIENTE ECONÓMICO:	41
2.4.3. AMBIENTE SOCIO-CULTURAL:	42
2.4.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO:	43
2.5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO	43
2.5.1. LAS EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E IMPLEMENTACIONES	
PUBLICITARIAS EN QUITO.	44
2.5.2. LOS CLIENTES.....	48
2.5.3. CADENA DE VALOR:.....	53

2.5.4.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA INDUSTRIA DEL DISEÑO INDUSTRIAL Y LAS IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS:	54
2.5.4.1.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	54
2.5.4.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	55
2.5.4.3.	PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES.....	55
2.5.4.4.	AMENAZA DE INGRESO DE SUSTITUTOS	56
2.5.4.5.	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	56
	CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA INQUBOX IMPLEMENTACIONES	57
3.1.	INSTAURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	57
3.2.	DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	59
3.2.1.	ANÁLISIS INTERNO	59
3.2.1.1.	RECURSOS TANGIBLES	59
3.2.1.2.	RECURSOS INTANGIBLES	59
3.2.2.	FODA	61
3.2.2.1.	FORTALEZAS	61
3.2.2.2.	OPORTUNIDADES	62
3.2.2.3.	DEBILIDADES	62
3.2.2.4.	AMENAZAS	63
	CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y SISTEMA DE COSTEO.....	65
4.1.	SAMME APLICADO A INQUBOX IMPLEMENTACIONES	65
4.1.1.	SELECCIÓN, ANÁLISIS, MEDICIÓN	65
4.1.2.	MEJORAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES	68
4.1.3.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	70

4.2. APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC EN LA EMPRESA INQUBOX

IMPLEMENTACIONES.....	73
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES	82
BIBLIOGRAFIA.....	84
ANEXOS.....	87

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: SIMBOLOGÍA EN DIAGRAMA DE FLUJO	29
TABLA 2: CATEGORIZACIÓN DE EMPRESAS SEGÚN CIU	45
TABLA 3: EMPRESAS QUE SE ENCUENTRAN ACTIVAS.....	46
TABLA 4: TAMAÑO DE EMPRESAS	47
TABLA 5: RANKING DE CADENAS DE SUPERMERCADOS EN ECUADOR 2012	48
TABLA 6: DETERMINACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA	63
TABLA 7: PROCESOS Y ACTIVIDADES ACTUALES INQUBOX IMPLEMENTACIONES	65
TABLA 8: CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS DE ACUERDO A SU ORIGEN.....	66
TABLA 9: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS.....	70
TABLA 10: MATRIZ DE EFICIENCIA	72
TABLA 11: CUENTAS DE LA EMPRESA INQUBOX IMPLEMENTACIONES AÑO 2013.....	74
TABLA 12: NUEVOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE INQUBOX IMPLEMENTACIONES	75
TABLA 13: GASTOS DE ACUERDO A LAS ÁREAS DE LA EMPRESA	78
TABLA 14: COSTOS POR ACTIVIDADES PROYECTO MÓDULOS DC.	79
TABLA 15: COMPARATIVO DE COSTOS DE ACUERDO A METODOLOGÍA	80

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1: CADENA DE VALOR.....	30
GRÁFICO 2: ESQUEMA COSTEO ABC	36
GRÁFICO 3: EXHIBIDORES E ISLAS	49
GRÁFICO 4: BANNERS	49
GRÁFICO 5: CABECERAS	50
GRÁFICO 6: HABLADORES	50
GRÁFICO 7: RÓTULOS DE OFERTAS.....	51
GRÁFICO 8: STANDS DE EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES	51
GRÁFICO 9: ISLAS EN CENTROS COMERCIALES.....	52
GRÁFICO 10: MOBILIARIO PARA CAJAS.....	52
GRÁFICO 11: CADENA DE VALOR FORMAS Y ACCESORIOS	53
GRÁFICO 12: ORGANIGRAMA DE PERSONAL AÑO 2007	57
GRÁFICO 13: VENTAS ANUALES INQUBOX IMPLEMENTACIONES.....	58
GRÁFICO 14: ORGANIGRAMA PROPUESTO INQUBOX IMPLEMENTACIONES	69
GRÁFICO 15: MAPA GENERAL DE PROCESOS PROPUESTO	71

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: EMPRESAS CATEGORÍAS M7310.12, M7410.02, M7310.02.....	88
ANEXO 2: ENTREVISTA REALIZADA PARA DETERMINAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA.....	104
ANEXO 3: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES.....	106
ANEXO 4: FLUJOGRAMAS PROCESOS ACTUALES PARA LA CONSTRUCCION DE UNA ISLA COMERCIAL TIPO.	110
ANEXO 5: FICHAS DE PROCESOS PROPUESTOS	117
ANEXO 6: FLUJOS PROPUESTOS	122
ANEXO 7: GASTOS DE PERSONAL	131
ANEXO 8: PRESUPUESTO PROYECTO	132
ANEXO 9: ACTIVIDADES Y RECURSOS	133
ANEXO 10: CUANTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y RECURSOS.....	135

INTRODUCCIÓN

Las empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias se han desarrollado de manera casi artesanal en nuestra ciudad. De acuerdo al acercamiento con este tipo de compañías se ha determinado que los procesos se desarrollan sin un lineamiento claro lo que ocasiona pérdidas tanto por tiempos improductivos como por desperdicio de materia prima. Por otro lado, y a través de la experiencia adquirida, se ha encontrado deficiencias en control de calidad, en los sistemas de seguridad durante los procesos productivos y en el manejo de los costos de producción.

El presente estudio busca desarrollar interés en las empresas vinculadas con esta industria, se propone un análisis de los factores tanto macro como micro que la afectan, los procesos que la componen y las variables que intervienen para establecer un sistema de costeo que sea manejable y que clarifique la situación financiera de las empresas.

Con lo expuesto se resume la problemática en los siguientes cuestionamientos; ¿Cuáles son los procesos actuales y cuáles deberían ser para mejorar el desempeño en empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias? y ¿Cuál es el mecanismo a través del que estas empresas deben manejar sus costos de producción?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En cualquier empresa, con fines de lucro, el objetivo es alcanzar ciertos niveles de rentabilidad establecidos por los propietarios o accionistas. Este indicador, como se conoce, es el resultado de las ventas de la empresa y sus costos de funcionamiento. De acuerdo a la teoría de la cadena de valor de Michael Porter¹, cada actividad tiene sus propios costos y el éxito de la empresa es que dichos costos sean más bajos o que las actividades estén mejor desarrolladas.

En una empresa de carácter industrial, el producto final está establecido por la calidad de sus actividades y los costos que éstas representan. Por esta razón es vital la identificación de las etapas y el control sobre el desarrollo de cada actividad. En el caso de las empresas de diseño industrial, en nuestra ciudad, el proceso de identificación ha cobrado mayor importancia ya que el ingreso de franquicias internacionales ha elevado el nivel de exigencia hacia la producción realizada. En muchos casos, estas firmas exigen certificaciones de calidad las cuales, para ser obtenidas, exigen un alto nivel de desempeño en los procesos productivos para alcanzar estándares internacionales.

OBJETIVO GENERAL

Para solventar la interrogante, el presente documento tiene como objetivo principal identificar y analizar los procesos primarios de la cadena de valor de manera general y plantear el mejoramiento de los mismos a través de un piloto aplicado en una empresa del sector. Adicionalmente se busca proponer un sistema de costeo que mejore las proyecciones de la empresa.

1 Michael E. Porter., *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las características actuales de la industria en cuanto a su organización interna y sus procesos.
- Identificar las características operativas de la industria.
- Identificar las necesidades del mercado potencial.
- Analizar las potencialidades de los procesos actuales.
- Diseñar el flujo y mapa de procesos en una empresa modelo.
- Definir un modelo de costeo que permita alcanzar mejores proyecciones en el corto y mediano plazo.

HIPÓTESIS

El análisis, identificación, costeo y mejora de los procesos primarios de la cadena de valor otorga un escenario más rentable para las empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al problema y objetivos de la investigación, se plantea un tipo de Investigación Descriptiva. En una primera fase se realizará una investigación documental donde se podrá obtener información que sirva de base. La recopilación de documentos se hará a través del estudio bibliográfico de textos con valor académico, de páginas públicas del Servicio de Rentas Internas y de la Superintendencia de Compañías, artículos de medios informativos y documentos de la empresa que servirá como pauta de análisis.

En una segunda fase se realizará un estudio de campo en el que se pueda obtener información en tiempo real de lo que sucede en el ámbito de estudio.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS EMPÍRICOS:

- Observación: Hace referencia a la verificación de la problemática mediante visitas. Para el presente estudio se realiza la observación en la empresa sobre la que se realizará el análisis y en centros de distribución y acopio en la ciudad de Quito.
- Medición: Hace referencia al registro de los datos que han sido cronometrados sin manipular ni controlar ninguna variable, esta fase utiliza como herramienta la ficha de procesos.
- Entrevista: Esta herramienta permite recolectar información directamente de la fuente.

MÉTODOS TEÓRICOS:

- Método Analítico: Se recolectará la información, se dividirá y se estudiará cada uno de sus componentes.
- Método Inductivo: Se estudiarán características particulares para alcanzar generalidades del campo de estudio.
- Método Deductivo: Se estudiarán datos generales que permitirán determinar particularidades del estudio.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Dentro de la industria del diseño industrial e implementaciones publicitarias hay dos ejes sobre los que se desarrollan las actividades, el primero es el vinculado exclusivamente con el área creativa e intelectual que es el diseño presentado mediante gráficos y/o digitalmente y el segundo es el que se relaciona con la producción de los elementos diseñados. Para las empresas que ofertan los dos servicios se plantea el presente estudio para el que se considera necesario identificar algunos términos.

1.1. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Para la comprensión del presente documento se hará referencia a la terminología más utilizada; planificación estratégica, los procesos: su mejoramiento, clasificación e identificación, diagramas de procesos, cadena de valor, costos, sistemas de costos y metodología de costeo afín a la industria.

1.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia es la acción que se desarrolla para alcanzar un fin aprovechando las características de la organización. Cuando se habla de planificación estratégica se buscan las labores que deben llevarse a cabo para que una institución mejore en cada uno de sus componentes.

La planificación estratégica permite identificar una visión empresarial, una misión y unos objetivos que se convierten en elementos rectores y motivadores para el equipo de trabajo; adicionalmente permite reconocer las fortalezas y debilidades de la empresa, hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Las características principales de un plan estratégico es que éste sea flexible y adaptable a distintas circunstancias, solamente ahí podrá ofrecer varias ventajas entre las cuales podemos contar²:

- Mejora la coordinación de las actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la información de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

El plan estratégico, si bien es cierto es una herramienta útil no es un modelo universal, debe adaptarse al tamaño y a las características de las empresas y sean cuales fueren deben cumplir cuatro etapas previa a su definición³.

2 José María Sainz De Vicuña Ancín, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, Esic editorial, 2009, p. 33-38.

3 Juan Carrión Maroto, *Estrategia: De la visión a la acción*, Madrid, Editorial Esic, 2007, p. 163-

1.1.1.1. PRIMERA ETAPA

Contempla el estudio del estado de la compañía, se compone del análisis externo general, de entorno específico y el análisis interno.

El análisis externo general permite conocer cómo se encuentra el entorno de la empresa, para ello se deben analizar los aspectos relativos al ámbito general y al específico. El primero se resume en el sistema P.E.S.T. que no es sino la situación país y analiza los siguientes puntos:

- Ambiente Político Legal: Políticas tributarias, estabilidad del gobierno, protección de propiedad intelectual, política salarial, política laboral, política ambiental, ideología del partido que está en el poder.
- Ambiente Económico: Crecimiento económico, tasas de interés, inflación.
- Ambiente socio-cultural: Religión, actitud frente a productos importados, cultura.
- Ambiente Tecnológico: Cambios tecnológicos, impacto de la tecnología en la elaboración de los productos, impacto en la estructura de costos, impacto en los canales de distribución.

El estudio de mercado o del entorno específico se fundamenta en la teoría de las cinco fuerzas de Porter que hacen referencia a la competencia y consideran los siguientes factores:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre competidores.

El análisis interno observa las características propias de la compañía, analiza las decisiones que se han tomado en cierto período de tiempo en las áreas que la componen, de acuerdo al tipo de empresa, administrativa, financiera, comercial, operativa, productiva etc. Para este análisis se debe recurrir a los siguientes puntos:

- Identificación de recursos tangibles: Activos físicos y recursos financieros.
- Identificación de recursos intangibles: Reputación, tecnología, relación con los clientes, posicionamiento de marca.
- Recursos Humanos.
- Capacidad física: Instalaciones físicas.
- Capacidad productiva.

1.1.1.2. SEGUNDA ETAPA

Una vez realizados los análisis mencionados en el punto anterior se determina, de acuerdo al estudio externo, las oportunidades que tiene la empresa y las amenazas que se pueden presentar en determinado periodo de tiempo y; mediante el análisis interno permite identificar las debilidades propias de la empresa y las fortalezas que pueden diferenciarla de sus competidores. Este análisis se conoce como FODA y será una herramienta en el presente trabajo.

Este estudio permite a la empresa determinar qué tan factible es cumplir sus objetivos, establecer las estrategias y determinar los planes de acción ya que determina características propias de la empresa sobre las que puede trabajar e identifica aquellas sobre las que no tiene injerencia.

1.1.1.3. TERCERA ETAPA

La tercera etapa contempla los patrones corporativos de la empresa, éstos están compuestos por la misión, la visión, los objetivos y los valores además de las características personales del equipo de trabajo. Brevemente los patrones se definen de la siguiente manera:

1.1.1.3.1.MISIÓN

Establece la razón de ser de la empresa, refleja las demandas y expectativas de los clientes. La formulación de la misión responde a interrogantes generales como:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuál es nuestra filosofía operativa (creencias básicas, valores, ética, etcétera)?
- ¿Cuáles son nuestras competencias centrales o ventajas competitivas?
- ¿Cuáles son nuestras responsabilidades en relación con ser un buen administrador de nuestros recursos humanos, financieros y ambientales?⁴

1.1.1.3.2.VISIÓN

Es el rumbo que debe seguir la empresa para llegar a posicionarse en determinado tiempo y lugar cumpliendo ciertos objetivos. La visión describe el alcance de la organización. Es importante recalcar que la visión es fundamental en empresas que están naciendo o empresas jóvenes.

Para que la visión sea clara debe cumplir ciertas condiciones⁵:

4 O.C Ferrel., Michael D Hartline., *Estrategia de Marketing*, Quinta Edición, Cengage Learning Editores, 2011, p. 33.

5 Ma. Eugenia Caldas, Heras, Antonio J., *Empresa e iniciativa emprendedora*, Editex, 2009, p.33

- Debe ser factible
- Debe ser motivadora e inspiradora
- Debe ser compartida
- Debe ser sencilla y de fácil comunicación

1.1.1.3.3.OBJETIVOS

Establecen qué y cómo se van a lograr distintos fines, además se consideran los recursos que se utilizarán. Para que los objetivos sean válidos deben cumplir los siguientes requisitos⁶:

- Ser medible
- Establecer un plazo para alcanzarlo
- Definir un responsable del mismo

Los objetivos empresariales pueden seccionarse de acuerdo al área de interés en objetivos financieros, objetivos del cliente, objetivos de formación y desarrollo y, el caso que compete a este estudio, objetivos de procesos internos.

1.1.1.4. CUARTA ETAPA

La etapa final consiste en la definición de la estrategia corporativa, competitiva y funcional. La estrategia corporativa permite definir el campo de acción, los productos que se van a ofrecer y los mercados a los que se pretende llegar, además de los mecanismos para lograrlo. La estrategia competitiva define la posición a través de la que la empresa alcanza capacidades que la diferencian de sus competidores y, como

6 José Navarro , *"Misión, Visión, Objetivos"*, extraído de:

<http://economia.unmsm.edu.pe/docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%202%20GE.PDF>

consecuencia, le otorgan una ventaja competitiva que pueda ser sostenida en el tiempo y que generen valor para la empresa. Esto se resume en la frase de Porter “emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.⁷

1.1.2. PROCESO

De acuerdo a la ISO 9000, se define proceso como el “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”⁸. Según el tipo y el tamaño de organización, los procesos se agrupan según el nivel jerárquico que exista en la empresa y cada uno puede concentrar varias actividades o, de acuerdo a su localización, ser una actividad más dentro de un gran proceso productivo.

Todo proceso está compuesto por tres elementos: la entrada principal formada por los componentes del bien o servicio, las actividades transformadoras, desarrolladas secuencialmente y el producto final que llegará al cliente.

Para que un proceso se desarrolle adecuadamente y sus elementos interactúen entre sí requiere de cinco factores determinantes:⁹ Las personas con el perfil adecuado para desempeñar las funciones asignadas, los materiales o materia prima con su respectivo manual de utilización, los recursos físicos determinados por la maquinaria, infraestructura y sistemas de mantenimiento, la metodología que incluye

⁷ Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, 1982 p.55.

⁸ José Antonio Pérez Fernández de Velasco, *Gestión por Procesos*, Madrid, ESIC Editorial, 2010, p. 49.

⁹ J. Pérez, *Gestión por Procesos*, 57.

sistemas de medición tanto de producción como de satisfacción y el medio ambiente que abarca el entorno laboral para los empleados.

1.1.2.1. DEFINICIONES RELACIONADAS A LOS PROCESOS

1.1.2.1.1.MACROPROCESO

Se define como el conjunto de procesos, vistos al más alto nivel, que están relacionados con las principales áreas de actuación de las empresas. Los macroprocesos son los que permiten llevar a la práctica la misión de las organizaciones.

1.1.2.1.2.SUBPROCESO

Se definen como las actividades diferentes entre sí y que conforman un proceso.

1.1.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Los procesos han sido clasificados por varios autores, sin embargo se considera que, la realizada por Cuervo es la más clara y específica.¹⁰

- Según su objeto se clasifican en:
 - Procesos primarios: Son aquellos cuyas actividades están relacionadas con la producción del bien o servicio, la comercialización y la postventa.
 - Procesos secundarios: Son aquellos que sirven de soporte a los procesos primarios, proveen servicios internos a la organización.
- Según su aporte a la generación de valor:

¹⁰ Joaquín Cuervo Tafur, Jair Albeiro Osorio Agudelo, *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*, Ecoe Ediciones, México, P47-54

- Procesos que agregan valor: Se refieren a las actividades homogéneas que convierten las entradas en salidas de mayor valor tanto a los clientes internos como externos.
- Procesos de apoyo: Actividades de soporte.
- Procesos administrativos de activos: Representan aquellas actividades que crean y administran activos de infraestructura que son usados por procesos que agregan valor.
- Según la percepción del cliente externo:
 - Procesos operativos
 - Procesos relacionados con la atención al cliente:
 - Procesos de desarrollo de negocios
 - Procesos administrativos
 - Procesos de soporte
- Según las teorías gerenciales:
 - Procesos gerenciales
 - Procesos organizacionales

1.1.2.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

El proceso es un sistema en el que se identifican elementos de entrada, variables de conversión y elementos de salida. Para que un proceso pueda ser identificado debe cumplir ciertas características.¹¹

¹¹ Luis Fernando Agudelo Tobón y Jorge Escobar Bolívar, *Gestión por Procesos*, Medellín, Editorial Kimpres Ltda., 2010, p. 30-31.

- Objetivo: Razón de ser del proceso.
- Responsable: Persona que controla tanto la ejecución como los recursos que se utilizan.
- Alcance: Límites de responsabilidad, indica el inicio y el fin del proceso,
- Insumos: Materia prima a ser transformada y el proveedor de la misma.
- Productos: Es el resultado del proceso que responde a las necesidades del cliente.
- Recursos: Todo lo que se utiliza pero no se consume durante la transformación.
- Duración: Se conoce como tiempo de ciclo y es el lapso que tarda en cumplir con el requerimiento del cliente.
- Capacidad: Cantidad de unidades o volumen entregado del producto ofrecido en cierto tiempo.

1.1.2.4. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La globalización, originada en la década de los 40 ha acortado distancias y ha obligado a las empresas a ser más competitivas. Sin embargo fue a partir de la década de los 90, en que los países asiáticos empezaron a dominar la manufactura, que las empresas se vieron obligadas a implementar procesos de mejora continua que evitaron que desaparecieran en el corto plazo.

Al hablar de mejora continua se hace referencia a los mecanismos a través de los que las empresas reforman las propiedades y la calidad de sus bienes o servicios. La calidad se puede medir bajo dos ópticas; la primera hace énfasis en la capacidad que tiene el bien/servicio de satisfacer las necesidades del cliente, y la segunda, a la que se le dará más profundidad, a los procesos que intervienen en la elaboración del mismo. Si se incursiona en estos sistemas de mejora, se optimizan los costos de

producción de la empresa, “la mala calidad puede costarles a las organizaciones entre el 20 y el 25 por ciento de sus ingresos brutos.”¹²

Para poder aplicar un plan de mejoramiento de procesos la organización debe orientarse hacia el cumplimiento de una misión, visión y objetivos, los cuales son el eje rector para guiar a la empresa. Esta filosofía debe transmitirse a todos los niveles de la empresa de tal manera que se pueda aplicar un modelo de mejoramiento. Para el presente trabajo se ha considerado válido el método SAMME.

1.1.2.4.1.MODELO SAMME

Las siglas identifican los procesos puntuales que deben efectuarse.¹³

- **Seleccionar:** En esta fase se selecciona el proceso a mejorar así como los clientes en los que se va a enfocar.
- **Analizar:** Se levanta la información necesaria, documentándola tal como está.
- **Medir:** Incluye la recopilación de datos, el análisis de los resultados que éstos arrojen y las deficiencias del proceso.
- **Mejorar:** En esta fase se establecen objetivos de mejoramiento y se plantean las estrategias para llegar a ellos.
- **Evaluar:** Tras la implementación del plan de mejora se realiza un estudio del impacto del mismo sobre los resultados. En este punto se busca hallar los estándares sobre los que se debe desarrollar determinada actividad o proceso.

12 Richard Y. Chang, *Mejora Continua de Procesos*, Buenos Aires, Ediciones Garnica S.A., 1996, p. 2.

13 Juan José Gilli, *Diseño Organizativo*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2007, p.331-338.

Si bien es cierto hallar las actividades adecuadas que conforman un proceso es viable, deben cumplirse ciertas condiciones que permitan mejorarlo. Estas condiciones se detallan a continuación:

- Apoyo de la alta dirección
- Compromisos a largo plazo
- Metodología disciplinada y unificada
- Responsable por proceso o gerente de proceso
- Desarrollo de sistemas de evaluación y retroalimentación
- Centrarse en los procesos y estos en los clientes.

Cumpliendo estas pautas, entre los beneficios que permite alcanzar el modelo con el mejoramiento de procesos se obtiene:

- Aumento de la eficiencia
- Aumento de la productividad
- Disminución de errores
- Visión por actividades
- Cliente como fin
- Valor agregado
- Mejora de relaciones y comunicación














1.1.2.5. FLUJO DE PROCESO

Una vez identificados los procesos es necesario jerarquizarlos en función de la satisfacción del cliente y del empresario, de esta manera se ordenarán de acuerdo a su urgencia para arrancar el plan de mejora. Al obtener los resultados aparece la herramienta denominada diagrama de flujo que es una representación gráfica de las

actividades que componen un proceso, sus relaciones y secuencias. Las ventajas del uso de este mecanismo se resumen en una fácil visualización de las áreas involucradas, los costos de producción, las oportunidades que se presentan en cada actividad y los tiempos requeridos para ellas.

El diagrama de flujo puede realizarse bajo varias normas , sin embargo para este caso se utilizará la establecida por la ANSI (American National Standard Institute)¹⁴

Tabla 1: Simbología en diagrama de flujo

	Inicio y fin del diagrama de flujo		Continuidad de diagrama en otra página, conexión o enlace
	Realización de una operación o actividad		Conector entre símbolos
	Documento que se use, se genere o salga del proceso		Movilización dentro del proceso
	Entrada y salida de datos		Espera o retraso
	Almacenamiento		Información adicional sobre símbolo conectado
	Decisión entre alternativas		Inspección del proceso
	Conector dentro de un diagrama que enlaza dos pasos no		

Fuente: ANSI

Elaboración: Autor

1.1.3. CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor propuesta por Michael Porter¹⁵ es una de las herramientas más populares a nivel empresarial para realizar un análisis interno de las

¹⁴ Alejandro Medina G., *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*, Santo Domingo, Instituto tecnológico Santo Domingo, 2005, p.182.

organizaciones y determinar de qué manera las actividades que se desarrollan generan valor para el cliente. Dicho valor se cuantifica de acuerdo a la disponibilidad que tengan los clientes por pagar por determinado producto o servicio, mientras más valor generen las empresas a menor costo las empresas se encontrarán con cierta ventaja competitiva.

Gráfico 1: Cadena de valor



Fuente: Michael Porter, Estrategia Competitiva, México, C.E.C.S.A., p.55.
 Elaboración: Autor

La cadena de valor divide a las actividades en dos grupos; las actividades de apoyo y las primarias. Las actividades de apoyo se relacionan con las actividades de administración, recursos humanos, infraestructura y tecnología. Las actividades primarias están más vinculadas a la producción, desarrollo y distribución de los bienes o servicios que llegan al cliente. Es de recalcar que la cadena de valor de las empresas

15 Philip Kotler y Kevin Lane Keller, *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2006, p. 38-39.

puede vincularse con las cadenas de valor de sus proveedores o clientes maximizando la satisfacción de los mismos.

Dentro de una organización, la cadena de valor se convierte en una herramienta vital para identificar ciertas características de la compañía y permite a las empresas coordinar de mejor manera la interacción entre las distintas áreas, planificación, producción, comercialización, administración, entre otras, con el objetivo de minimizar los costos de la organización y maximizar los beneficios de manera que éstos puedan mantenerse en el tiempo.

Si bien es cierto la cadena de valor resulta reveladora para analizar la situación de una empresa, no puede desvincularse de las cadenas de valor anteriores y posteriores en lo que se define como un sistema de valor que toma en cuenta todas las actividades, desde el origen de la materia prima hasta el momento en el que el bien o servicio ya es de utilidad para el consumidor final.

1.1.4. SISTEMAS DE COSTOS

El sistema de costos es, indiscutiblemente, una herramienta necesaria en cualquier tipo de empresa ya que permite reconocer principalmente la viabilidad de un negocio, la rentabilidad de los productos o servicios y la posibilidad de controlar y mejorar el rendimiento de la empresa.

En una empresa de producción, el sistema de costos permite identificar las características y el ejercicio económico de las actividades que se desarrollan en la misma. Dicho sistema ha evolucionado a través de un modelo de cuatro fases¹⁶.

¹⁶ Robert S. Kaplan, Robin Cooper, *Coste & Efecto: Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003. P. 25-42.

En la primera fase los costos son incorrectamente manejados, las empresas adaptan los mismos a precios que no están actualizados y llevan un inadecuado registro de las tareas realizadas. Los sistemas de información no funcionan correctamente lo que da como resultado informes contables erróneos que no permiten tener resultados financieros aptos para la toma de decisiones a nivel gerencial. Esta fase tiene varias desventajas la principal: que desencadena problemas contables, incoherencia con las existencias y altos niveles de desperdicio, es el sistema de registro inconsistente y obsoleto que se utiliza.

La segunda fase ha sido desarrollada para satisfacer los requerimientos externos a la compañía cumpliendo con la normativa universal referente a manejo contable y presenta coherencia entre los datos y la realidad de la empresa. Sin embargo en esta fase el período entre la generación del hecho contable y de la actividad es demasiado largo y los datos que ofrece pueden ser confusos para el administrador. Por otro lado, en esta etapa se produce un manejo incorrecto de los costos indirectos, las empresas siguen calculándolos en función de la mano de obra directa, las horas máquina y el aumento de centros de costos, sin embargo este mecanismo resulta inútil para empresas que trabajan con diversidad de productos o servicios. Los inconvenientes que se presentan, debido al desconocimiento de los costos reales, dificultan la labor de la alta gerencia, que es incapaz de poder tomar decisiones sobre las actividades que presentan problemas durante los ciclos productivos y dificulta el papel de los empleados para implementar planes de mejoramiento.

La tercera fase da un salto en cuanto al manejo de información. Los sistemas oficiales tradicionales de contabilidad se mantienen pero se complementan con sistemas de información que permiten identificar cada uno de los elementos de las

empresas y proporcionan tanto a la gerencia como a los colaboradores las herramientas necesarias para implementar medidas preventivas ante posibles escenarios. Esta fase se ve fortalecida por el uso de sistemas de hardware y software que permiten programaciones específicas para cada empresa y responden a sus necesidades en cuanto a información de clientes, procesos, costos y actividades particulares.

La cuarta fase es el resultado de la implementación de las tres anteriores. El sistema de costos y el de información están integrados de tal manera que cada miembro de la organización tiene acceso a la información que le corresponde y puede implementar de forma exitosa cualquier reforma que se alinee con la estrategia de la empresa. El sistema de costeo de la tercera fase se vuelve la base sobre la que se elaboran los presupuestos y el de información interna se integra para tener un comparativo de la proyección vs. lo ejecutado.

Dentro de la clasificación de los sistemas de costos se pueden dividir de acuerdo a la producción y de acuerdo a la base de costos. Para el presente análisis se considera que la subdivisión correspondiente a producción es la más adecuada y consiste en clasificarla de dos formas: el sistema por órdenes de trabajo y el sistema de costeo por actividades.¹⁷

1.1.4.1. SISTEMA DE COSTEO POR ÓRDENES DE TRABAJO

Este sistema acumula los costos por lotes o por órdenes de producción. Resulta muy efectivo en empresas cuya producción es heterogénea y no tiene un ritmo

¹⁷ Charles Horngren, Gary L. Sundem y William O. Stratton, *Contabilidad Administrativa*, México, Pearson Educación, 2006, p.620-622.

constante, por esto requiere una planeación cuidadosa para optimizar el empleo de los recursos.

1.1.4.2. SISTEMA DE COSTEO POR ACTIVIDADES

Este sistema considera que todos los costos y todos los gastos son recursos de la empresa que se utilizan en el desarrollo de distintas actividades y la obtención de productos o servicios.¹⁸

En el ABC, los costos se acumulan para periodos específicos. En dichos periodos el producto circula entre procesos y los costos se asignan a las diferentes áreas que intervienen. La característica del sistema por actividades es que no se hace hincapié en el costo por unidad y se obtienen costos promedio sobre los que se analiza el nivel de rentabilidad que se puede obtener.

De acuerdo a Cuervo,¹⁹, la implementación y evaluación de este sistema de costeo se divide en once fases:

- Primera fase; conocimiento de la empresa y acercamiento al personal: En esta etapa se realiza un levantamiento de la información interna de la empresa, su organización, políticas, manual de funciones, procedimientos, reglamentos, productos y servicios y lo que fuera necesario para tener una visión clara de la organización sobre la que se hará el estudio.

18 Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*, P17.

19 Cuervo Tafur, Osorio Agudelo, *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*, P69-155.

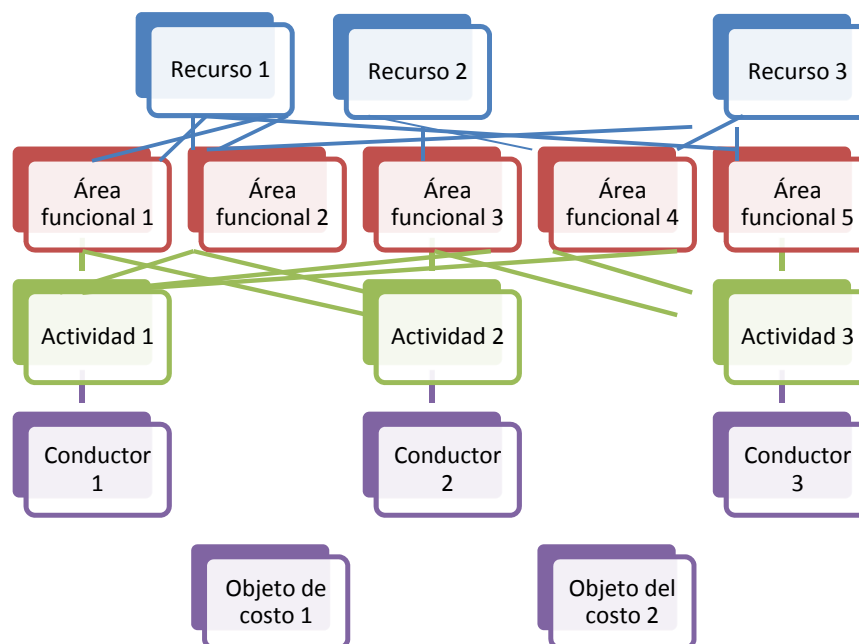
- Segunda fase; diagnóstico de la contabilidad: En esta fase se analizan todos los centros de costos y de qué manera se están asignando los recursos, así también se debe realizar un levantamiento sobre personal, cargos, salarios, inventario de materia prima y equipo, además de todos los costos que se involucren en el funcionamiento de la empresa.
- Tercera fase; identificar los objetos de costo: Para llevar a cabo este proceso es necesario que las jefaturas de área identifiquen qué objetos de costos son los que les competen y sobre los que tienen responsabilidad.
- Cuarta fase; diseñar un diccionario de procesos y actividades: En esta fase se detallan todas las actividades con sus límites, se las agrupa por procesos, se identifican los materiales y los productos producidos por cada actividad.
- Quinta fase; elaboración de un sistema de navegación: Este periodo involucra una propuesta gráfica que vincula de manera global todos los procesos y las actividades que los conforman así como los responsables según las áreas para terminar en los objetos de costo.
- Sexta fase; información sobre actividades: En esta etapa se recoge toda la información referente a los recursos que consume cada actividad, de ahí la importancia de que cada empleado colabore al momento de levantar la información y brinde respuestas confiables relativas a la actividad, el tiempo, el período de tiempo, la eficiencia y los recursos utilizados.
- Séptima fase: identificar los recursos consumidos por la empresa: Para este proceso la empresa analiza y mide todos los recursos que se hayan utilizado durante el proceso.

- Octava fase; definición de direccionadores: El direccionador es la forma en la que el costo es consumido y es medible.

Las últimas tres fases incluyen la utilización de herramientas computacionales para realizar las tabulaciones necesarias y manejar los modelos planteados. Para el caso de estudio se emplearán las ocho primeras fases.

El esquema de aplicación del sistema de costeo ABC se puede visualizar en el siguiente gráfico:

Gráfico 2: Esquema costeo ABC



Fuente: J.Cuervo Tafur, J. Albeiro O., Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM.
Elaboración: Autor

El costeo basado en actividades es una herramienta gerencial, no es una herramienta contable y en eso radica su importancia, ya que permite la toma de decisiones a alto nivel.

La información presentada en este apartado permite identificar el lineamiento teórico sobre el cual se realizará el estudio para una empresa de diseño industrial e implementaciones publicitarias desde el ámbito macro hasta el campo particular de la misma.

En los siguientes capítulos se determinarán las estrategias que mejoren los procesos y se utilizará el sistema de costeo basado en actividades.

CAPÍTULO 2: LAS EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS EN QUITO

2.1. TERMINOLOGÍA DE LA INDUSTRIA

Los intercambios comerciales en un país dependen de varias actividades que los preceden. Una de ellas es la relacionada con el diseño industrial y las implementaciones publicitarias, fuertemente relacionadas con el proceso de venta y postventa. Sin embargo, para entender el ámbito del Diseño Industrial cabe aclarar ciertos términos para la comprensión del presente documento.

“El Diseño industrial es una actividad proyectual que consiste en determinar las propiedades formales de los objetos producidos industrialmente.”²⁰ Dentro de esta definición vale la pena parafrasear la definición adoptada por el Consejo Internacional de las Sociedades de Diseño Industrial en la que se menciona que el diseño no solamente abarca aspectos formales sino funcionales, culturales y tecnológicos.

Con la definición mencionada anteriormente es oportuno reducir el campo de estudio hacia el diseño interior aplicado a las implementaciones publicitarias. Dicha disciplina abarca la planificación, a nivel industrial, de objetos cuya razón de ser sea la de informar sobre actividades comerciales o promocionar algún bien o servicio a través de un soporte físico.

Las implementaciones publicitarias pueden, a grandes rasgos, dividirse en tres grandes grupos.

20 G.Bonsiepe, *Teoría y práctica del diseño industrial*, Barcelona, 1978, p. 21, citado por [Navarro Lizandra, José Luis Pàgines](#), *Fundamentos del Diseño*, 2007, p.121.

- Exhibidores: También se conocen como displays, son instrumentos que permiten al cliente acercarse a los productos. Generalmente los exhibidores son contratados por los fabricantes de los productos no por los puntos de venta.
- Señalética: “Es una disciplina de la comunicación ambiental y de la información que tiene por objetivo orientar las decisiones y las acciones de los individuos en lugares donde se prestan servicios”²¹
- Escaparates y stands: Este tipo de publicidad se enfoca en la oferta de bienes o servicios de manera temporal, ya sea por estacionalidad o por ocasiones puntuales como ferias.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Para analizar la evolución de la industria se hará referencia al sector de la publicidad y a la industria gráfica ya que su crecimiento se ata al de diseño e implementaciones publicitarias.

La publicidad y el diseño, enfocadas a la producción de elementos físicos, es una industria que congrega tanto a profesionales, artesanos y personal no calificado, además debe vincularse con industrias como la de vidriería, carpintería, metalmecánica y de plásticos.

El sector de la publicidad es altamente estacional; esta afirmación se observa en el desarrollo de la industria en los últimos cuatro años. El año 2008 el país tuvo una inversión en publicidad de 324 millones de dólares causada por el tema electoral. Los medios que más acogida tuvieron fueron la televisión y la radio, sin embargo 100

²¹ Joan Costa, *Diseñar para los ojos*, Medellín, Universidad de Medellín, 2003, p. 101.

millones estuvieron destinados a otros medios publicitarios.²² Los años 2009, 2010 y 2011 no han presentado un crecimiento sostenido, salvo en televisión, al ser un medio de comunicación masiva. Las empresas que más inversión tienen en publicidad son las empresas públicas seguidas por las de telecomunicaciones, automotrices y de bienes de consumo masivo²³.

Se espera que, a nivel mundial la industria publicitaria crezca un 3.7% en el año 2013, pero se estima que el mayor crecimiento se encontrará en América Latina con un 9.1% en este año y un 14.8% en el 2014 por el Mundial de fútbol.²⁴.

Una debilidad importante de la industria publicitaria vinculada al sector de la manufactura es el alto nivel de desperdicio y de contaminación que provoca.

2.3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Para realizar el análisis de la industria se realizará un estudio externo y un análisis de entorno específico basado en las cinco fuerzas de Porter.

2.4. ESTUDIO EXTERNO (PEST)

2.4.1. AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL:

Las empresas, a nivel general, deben cumplir con lo que establecen las siguientes instituciones:

- Servicio de Rentas Internas: Controla el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las empresas.

22Extraído de: http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo_notas.asp?nota=16267

23Extraído de: http://www.elcomercio.com/negocios/inversion-publicidad_0_407959216.html

24 Extraído de: <http://www.adlatina.com/negocios/la-inversi%C3%B3n-publicitaria-proyecta-crecer-un-37-por-ciento-global-en-2013-seg%C3%BAAn-carat>

- Superintendencia de Compañías (depende de la figura bajo la cual están establecidas): “Vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.”²⁵
- Municipio del DMQ: Expide y controla el cumplimiento de las ordenanzas del gobierno local. Regula la emisión de permisos de funcionamiento de las empresas y recauda las tasas municipales.
- Ministerio de Relaciones Laborales: Regula el cumplimiento de los artículos del Código de trabajo.

Puntualmente las empresas relacionadas con el campo de la publicidad, se han visto afectadas por la ordenanza 330 relativa a publicidad exterior que limita a las empresas y asigna responsabilidades compartidas al publicista y por la nueva Ley de Comunicación que regula lo que se puede difundir a través de medios gráficos.

Otro tema que afecta directamente a la empresa es el vacío legal relativo a propiedad intelectual en este tipo de empresas. Los diseños se entregan a los clientes quienes tienen la facilidad de utilizarlos con modificaciones mínimas y así liberarse de la responsabilidad sobre la propiedad del diseño.

2.4.2. AMBIENTE ECONÓMICO:

Para identificar el ambiente económico a grandes rasgos se deben considerar algunos factores, entre los principales la inflación, las tasas de interés y la tasa de desempleo.

²⁵ Extraído de: <http://www.supercias.gob.ec/portal/>

La inflación en Ecuador se mide de acuerdo a los precios de la canasta básica. Para el año 2012 este índice fue del 4.16%, inferior al año 2011 que registró un porcentaje del 5.41%²⁶. De acuerdo al diario El Telégrafo en su edición del 15 de abril de 2012, la situación en Ecuador es estable debido al avance en la minería y los contratos petroleros lo cual brinda un escenario positivo en el corto y mediano plazo.

En lo referente a tasas de interés, de acuerdo al Boletín de la Asociación de Bancos del Ecuador²⁷, las tasas de interés vigentes han resultado en un incremento en la colocación del crédito para vivienda (10.97%) y para corporativos (8.37%), sin embargo el crédito para PYMES y microempresas ha caído. Esto afecta directamente a las empresas que son objeto de este estudio ya que éstas son principalmente medianas y pequeñas empresa.

Este escenario permite proyectar a las empresas en el corto y mediano plazo y logra atraer inversión tanto nacional como extranjera.

2.4.3. AMBIENTE SOCIO-CULTURAL:

En este análisis se considera pertinente mencionar como un tema cultural la apropiación de lo local. La campaña “primero Ecuador” ha logrado un impacto en la población lo que ha abierto las puertas a la industria nacional para promocionar los productos diseñados y elaborados localmente. Adicionalmente ha permitido a las empresas locales tener acceso a líneas de crédito para insumos, materia prima y renovación tecnológica además de facilidades para acceder a capacitaciones para

26 Extraído de: <http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html>

27 Extraído de: http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico_Dic12.pdf

profesionales y actualizaciones sobre normativa y legislación vigente. Otro tema cultural que cabe mencionar es la tendencia a la conciencia verde que promueve empresas amigables con el medio ambiente que destinan recursos para minimizar el impacto de su producción sobre el ecosistema.

2.4.4. AMBIENTE TECNOLÓGICO:

En cuanto a los avances tecnológicos Ecuador se ha encontrado entre los últimos del ranking. De acuerdo al diario El Universo: “De un total de 142 países analizados en 2012, Ecuador se ubica en el puesto 96, subiendo doce escaños con relación al año anterior, fecha en la que -según el informe del fem del 2011, estaba en el 108.”²⁸ Este indicador muestra un escenario esperanzador pues refleja el interés de la población en aprovechar las oportunidades tecnológicas.

Una vez realizado el análisis de entorno se concentrará el estudio en el entorno específico de la industria aplicando el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter mencionadas en el capítulo 1.

2.5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

El primer paso para realizar este análisis fue estudiar a las empresas presentes en el mercado, sus clientes y la cadena de valor que gobierna a una de ellas.

²⁸ Extraído de: <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>

2.5.1. LAS EMPRESAS DE DISEÑO INDUSTRIAL E IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS EN QUITO.

Para la categorización de las dichas empresas se considera pertinente referirse a la clasificación CIU²⁹.

- M7310.12: Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes: promoción de productos, comercialización en el punto de venta, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing, creación de stands, otras estructuras y lugares de exhibición, distribución o entrega de materiales o muestras de publicidad.
- M7410.02: Diseño industrial, es decir creación y desarrollo de diseños y especificaciones que optimizan la utilización, el valor y la apariencia de los productos, incluyendo la determinación de los materiales, la construcción, el mecanismo, la forma, el color y el acabado del producto, teniendo en cuenta las características y necesidades humanas y consideraciones relacionadas con la seguridad, el atractivo en el mercado, la eficiencia en la producción, la distribución, la utilización, y la facilidad de mantenimiento.
- M7310.02: Creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre en: carteles, tableros, boletines y carteleras, decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y buses, actividades de perifoneo, etcétera.

29 Superintendencia de Compañías, Extraído de:

<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&ubc=Principal/%20>

Requisitos

Tabla 2: Categorización de empresas según CIU

Código	Número de Empresas
M7310.12	7
M7410.02	20
M7310.02	149

Fuente:

http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/resultado_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

Elaboración: Autor

Si bien es cierto que las empresas activas se encuentran dentro de las clasificaciones que entran en el ámbito general del análisis, se considera importante conformar la muestra de estudio con las que ofertan exactamente el servicio de diseño complementado con el de producción debido a que los procesos entre ellas serán similares. Para ello se ha filtrado la información del Servicio de Rentas Internas y de la Superintendencia de Compañías referente a las actividades económicas específicas que desarrollan las empresas, la situación legal y el estado de funcionamiento en el que se encuentran concluyendo que solamente seis pueden analizarse bajo las mismas variables. (Anexo 1)

Tabla 3: Empresas que se encuentran activas.

<u>158815</u>	VISUALCOM CIA. LTDA.	QUITO	Desarrollo de ideas y elementos publicitarios para ser instalados en interiores y exteriores de edificaciones comerciales, públicas y privadas...	M7310.12
<u>157712</u>	PUBLIPROTECT CIA. LTDA.	QUITO	Desarrollo de ideas y elementos publicitarios para ser instalados en interiores y exteriores de edificaciones comerciales , públicas y privadas...	M7310.12
<u>146262</u>	PUBLIPRB SERVICIOS DE PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Realizar todo tipo de material publicitario móvil en su gama más amplia, diseño, programación e implementación de publicidad contratada en unidades de transporte, locales comerciales, decoración de casas, oficinas e industrias, diseño, mercadeo, promocional	M7310.12
<u>94552</u>	FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A.	QUITO	La auditoria administración y control de actividades TRADE y publicidad en general, dirigidas hacia el punto de venta, publicidad en unidades móviles de transporte, y puntos de promoción en general, elaboración, impresión y comercialización de todo tipo.	M7310.12
<u>49815</u>	EQUIGRUPO S.A.	QUITO	Diseño y elaboración de avisos rotulación, señalización, de interiores y exteriores y vial. Decoración y acabados de interiores y exteriores La creación de elementos de puntos de venta y comercialización de los mismos; Diseño, construcción, reparaciones.	M7310.12
<u>138071</u>	COMPañIA ARQBOX ARQUITECTURA Y DISEÑO S.A.	QUITO	Diseño: interior, gráfico, exteriores, industrial; Diseño y producción de mobiliario, Construcción Adecuaciones, ampliaciones, remodelación Comercialización de materiales y equipos, Impresión digital, Planificación arquitectónica.	M7410.02

Fuente:

http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

Elaboración: Autor

Las empresas se localizan preferentemente en la zona centro norte y norte de la ciudad de Quito; esto se justifica por dos razones fundamentales:

- Zonificación: La normativa Municipal establece zonas específicas para el funcionamiento de las industrias, en este caso se ubican en la zona norte. Si bien es cierto algunas empresas tienen sus oficinas comerciales en el centro de

negocios de Quito, sus plantas de producción o talleres se encuentran en lugares periféricos.

- Ubicación: Los mayores distribuidores de materia prima tales como acrílico, lonas, madera, policarbonato y tintas se ubican en el norte de la ciudad.

Una vez recogida la información sobre las empresas que integran esta industria, es importante identificar a qué tipo de empresa corresponden.

De acuerdo a la Resolución 1260 emitida por la Secretaría de la Comunidad Andina, las empresas se dividen en cuatro grupos.

Tabla 4: Tamaño de empresas

Variables	Microempresas	Pequeña empresa	Mediana Empresa	Grandes empresas
Personal ocupado	1 – 9	10 – 49	50 – 199	200 o más
Valor Bruto de las Ventas Anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001 – 2.000.000	2.000.001 – 5.000.000

Fuente: <http://practicatributaria.files.wordpress.com/2010/12/resol-no-sc-inpa-ua-g-10-005.pdf>

Elaboración: Secretaría Técnica de la Comunidad Andina.

En la ciudad de Quito el universo de empresas que ofertan servicio de diseño y producción son principalmente pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por un representante de agencia, se menciona que el principal problema para permanecer activo es la informalidad del personal lo que ocasiona un alto nivel de rotación que impide altos grados de especialización en las áreas de producción³⁰.

30 Peñafiel Cevallos, Milton, Gerente Mediagua Comunicaciones, entrevista personal, 12 marzo 2013.

2.5.2. LOS CLIENTES

El primer paso para analizar los clientes potenciales fue la observación en los principales centros de distribución tales como supermercados e hipermercados. La selección de dichos centros se hizo a través de la información sobre la participación de las cadenas en el mercado.

Tabla 5: Ranking de cadenas de supermercados en Ecuador 2012

Posición	Cadena	Tiendas	Facturación M USD	Participación en el mercado	Locales en Quito
1	La Favorita	98	1580.1	42.5%	33
2	Grupo El Rosado	41	1059.6	28.5%	4
3	Tía	154	777	20.9%	27
4	Santa María	14	131.4	3.5%	15
5	Avícola Fernandez	7	65.7	1.8%	0
	Otras	82	104	2.8%	
		396	3717.8	100%	

Fuente: Ilacad World Retail, Mapa del Retail Alimenticio de América Latina 2013.
Tomado en
http://www.ilacadworldretail.com/bo/data/Archivos_Mapas/Mapa_Retail_Latam_2013_2_2_MNJ.ppt.
Estudio de campo
Elaboración: Ilacad World Retail
Autor

Como se puede observar, la concentración de ventas está en los supermercados del Grupo La Favorita (Supermaxi, Megamaxi, Aki, Gran Aki y Supersaldos), Grupo El Rosado (Mi Comisariato, Hipermarket), Tía (Súper Tía, Almacenes Tía, Tía Express) y Santa María que congregan el 95.40% de las ventas totales. De ahí que la observación de campo se realizó en locales de estas cadenas.

Una vez identificados los centros de distribución se procedió a observar el material publicitario que se exhibe para los productos de venta masiva como alimentos y productos de aseo personal. En esta temporada se identificaron:

- Exhibidores e Islas
- Banners
- Cabeceras
- Habladores
- Rótulos de ofertas

Gráfico 3: Exhibidores e islas



Fuente: Portafolio Mediagua Publicidad

Gráfico 4: Banners



Fuente: Portafolio Mediagua Publicidad

Gráfico 5: Cabeceras



Fuente: Portafolio Mediagua Publicidad

Gráfico 6: Habladores



Fuente: <http://www.elnorte.ec/ibarra/varios/43898-el-santa-mar%C3%ADa-hoy-abre-sus-puertas.html>

Gráfico 7: Rótulos de ofertas



Fuente: <http://www.corporacionfavorita.com/porta/es/web/favorita/supermaxi>

Adicionalmente se observaron los productos con los que las empresas vinculadas al sector complementan su oferta de servicios remitiéndonos al portafolio que se exhibe en los medios digitales.

Gráfico 8: Stands de empresas de telecomunicaciones

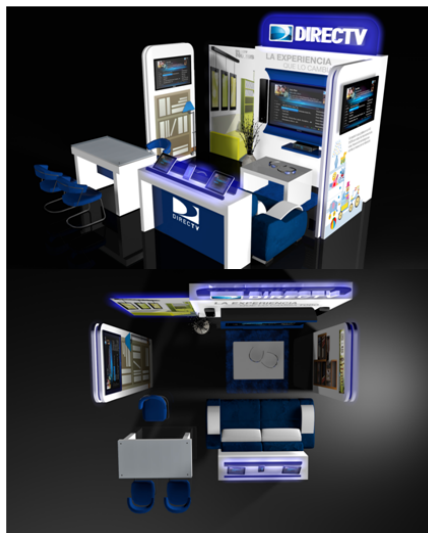


Gráfico 9: Islas en centros comerciales



Fuente: http://www.publione.com.ec/galeria_4.html

Gráfico 10: Mobiliario para cajas



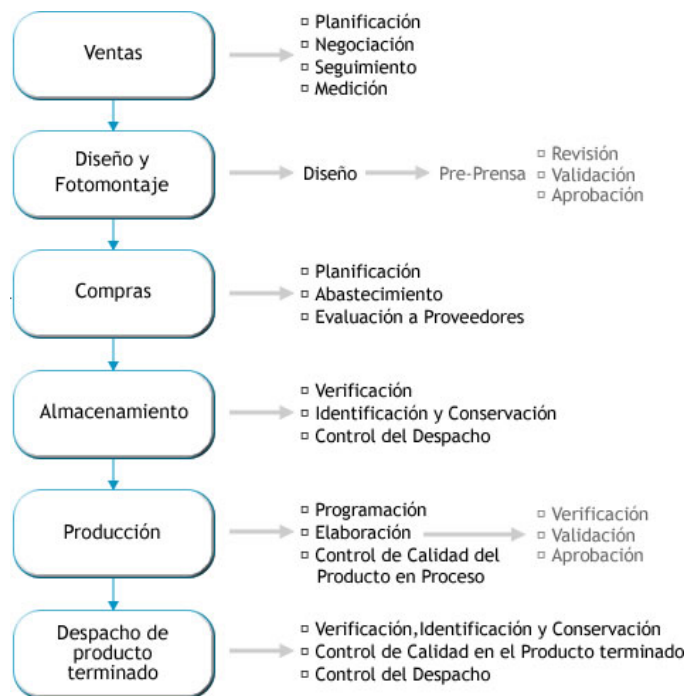
Fuente: http://www.publione.com.ec/galeria_11.html

2.5.3. CADENA DE VALOR:

Debido a la diversidad de productos que se ofrecen y a lo individualizados que son cada área tiene un peso específico según el producto más importante de cada empresa. La cadena de valor que se muestra a continuación es una guía adecuada pues es una empresa cuyos procesos están certificados y que oferta servicios de diseño gráfico e industrial con aplicaciones en producción de elementos publicitarios.

- Formas y Accesorios: Empresa localizada en Guayaquil, posee certificación ISO 9001:2008. Está enfocada al diseño y producción de elementos publicomerciales, impresión de rollos e impresión de formas continuas siendo uno de sus productos estrella la producción industrial comercial.

Gráfico 11: Cadena de valor Formas y Accesorios



Fuente: <http://www.formasyaccesorios.com/la-empresa/sistema-de-gestion-de-calidad/>

Elaboración: Formas y Accesorios

Se puede observar que un punto importante es el control que se tiene sobre cada uno de los procesos lo cual marca la diferencia el momento de realizar una nueva propuesta sobre una empresa similar y un modelo de costos.

Dentro de la industria se encuentra que los procesos tienen potencial de mejora debido a la estrecha relación que tiene con los avances en materia de diseño digital. Los procesos que se desarrollan pueden controlarse a través de medios digitales y apoyarse en la programación de los equipos para producción con alta calidad. Este potencial de mejora permite disminuir los tiempos de producción y de relación personal con los clientes.

Una vez identificada la situación actual de la industria se pretende aplicar principios del marco teórico y vincularlos con la realidad de una empresa con importantes problemas funcionales y administrativos en un momento en el que el crecimiento de centros de distribución de productos en Quito hacia nuevos asentamientos urbanos incrementa la demanda de los servicios ofertados.

2.5.4. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICADAS A LA INDUSTRIA DEL DISEÑO INDUSTRIAL Y LAS IMPLEMENTACIONES PUBLICITARIAS:

2.5.4.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Con el levantamiento realizado sobre la presencia de empresas que brindan servicios de diseño industrial e Implementaciones publicitarias se determina lo siguiente: Las barreras de entrada son débiles en cuanto a la inversión requerida pues en el mercado hay una amplia gama de maquinaria y equipos cuyos costos se adaptan a las necesidades de cualquier emprendedor sin embargo las economías a escala de las empresas que han logrado llegar a producir altos volúmenes impiden que nuevos emprendedores ingresen con precios competitivos. El know how es otra barrera

importante pues se necesita un amplio conocimiento del mercado, del cliente y de la legislación actual así como un equipo que conozca las variables que intervienen en el posicionamiento de marca.

2.5.4.2.PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En esta industria, para el área productiva los materiales que más se requieren son: Madera en planchas, laminada y enchapada, láminas de acrílico, barras de aluminio, vidrio, láminas de pvc, láminas de poliestileno, materiales de carpintería, rollos de papel fotográfico y adhesivo.

Estos materiales son ofertados en el mercado a pequeña y a gran escala lo que permite a la industria elegir a sus proveedores y pautar las condiciones de negociación; un ejemplo es la empresa Visualcom que mantiene la política de pago a los proveedores a 45 días al igual que Foto Uno.

Otro factor que determina el poder que tienen las empresas de negociar con los proveedores es la estacionalidad de los proyectos. En determinadas circunstancias los productos se exhiben por cortos períodos de tiempo por lo que los insumos pueden ser de menor calidad obligando a los proveedores a ajustarse a esta necesidad.

2.5.4.3.PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

De acuerdo a la teoría de las cinco fuerzas hay variables que determinan la capacidad que tienen las empresas para negociar con los clientes y que definen la dificultad de industria para ello. En el caso de la industria del diseño industrial y las IP se ha encontrado que algunas de las determinantes son:

- La cantidad de compradores es elevada.
- Los compradores no dependen de los canales de distribución pues los productos se entregan en sitio.

- Los compradores acceden fácilmente a la información de las empresas mediante los medios digitales.
- Los compradores son muy sensibles al precio pues los productos son estacionales.

De ahí que para este tipo de industria, la capacidad que tienen las empresas de negociar con los clientes es limitada.

2.5.4.4. AMENAZA DE INGRESO DE SUSTITUTOS

Debido al tipo de servicio esta amenaza no es importante pues lo que se oferta es un servicio y un producto exclusivo.

2.5.4.5.RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

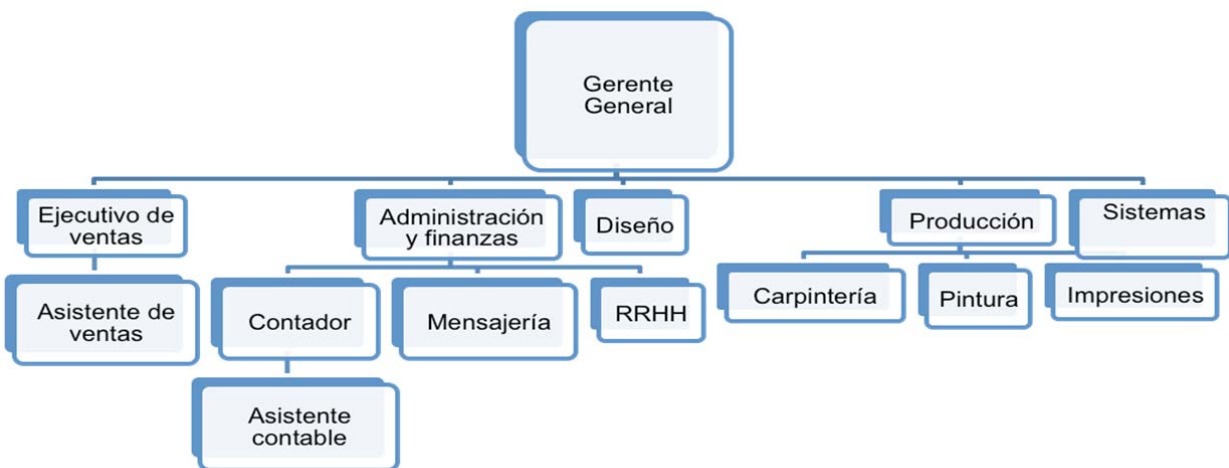
La rivalidad entre competidores es el resultado de los puntos mencionados anteriormente. En el campo de estudio, la rivalidad es alta por la diversidad, la competencia por áreas, la incapacidad de negociar con los clientes y el poder que tienen las empresas que han logrado mantenerse en el mercado en los últimos años

CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA INQUBOX IMPLEMENTACIONES

3.1. INSTAURACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Inqubox Implementaciones se funda en el año 2000 como resultado de un análisis empírico de mercado que sugería complementar el servicio ofertado por la Agencia de Publicidad Mediagua Comunicaciones con una empresa que ofertara la producción de elementos publicitarios soportada en el diseño de los mismos.

Gráfico 12: Organigrama de personal año 2007

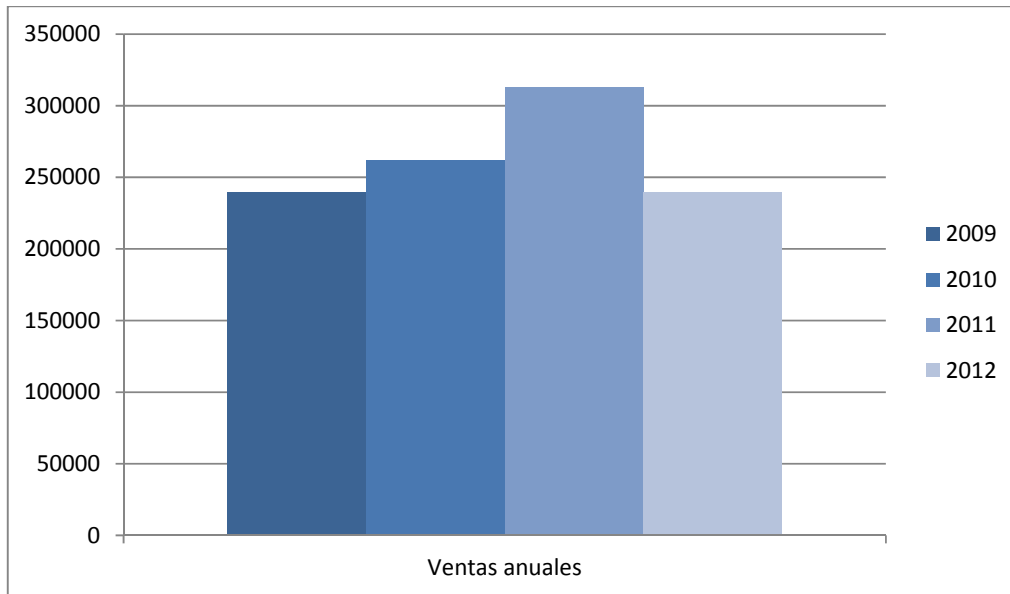


Fuente: Archivo de la Empresa
Elaboración: Autor

La empresa arrancó como una organización familiar asignando los cargos de acuerdo a las fortalezas de cada miembro de la familia. La relación directa con la agencia de publicidad le brindaba una ventaja competitiva al agrupar un equipo de publicistas con una excelente reputación en el mercado y expertos en medios gráficos para la implementación física de las campañas.

Hasta el año 2011 la empresa presentó un crecimiento sostenido en sus ventas y atrajo la atención de multinacionales como Itabsa, Nestlé, Coca Cola y Grupo Familia quienes los mantenían como proveedores permanentes.

Gráfico 13: Ventas anuales Inqubox Implementaciones



Fuente: Estados financieros Inqubox Implementaciones
Elaboración: Autor

En el año 2012 Inqubox se vio afectada por conflictos familiares por lo que las cabezas de las diferentes áreas decidieron salir lo que ocasionó la desestructuración completa de la empresa. Luego de mantener reuniones de revisión con el Gerente, se ha determinado que el origen de los problemas funcionales y financieros de la empresa es la carencia de misión y visión definidas, así como la inexistencia de objetivos en el corto plazo, menos aún en el mediano y largo plazos.

En el presente capítulo y utilizando las herramientas de análisis del capítulo 1 se realizará el diagnóstico de la empresa y se analizarán los procesos productivos para determinados productos.

3.2. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

3.2.1. ANÁLISIS INTERNO

De acuerdo a lo descrito en el capítulo 1, para realizar un diagnóstico situacional, es relevante hacer un análisis de la organización para poder llegar a establecer una matriz FODA de la empresa.

3.2.1.1.RECURSOS TANGIBLES

Actualmente la empresa funciona en un galpón arrendado. Todos los equipos son de propiedad de la compañía y, si bien es cierto, son de marcas reconocidas no se les proporciona el mantenimiento adecuado con la frecuencia recomendada por los fabricantes. Por otro lado se determina que hay maquinaria ociosa, adquirida para proyectos puntuales que no se aprovecha debidamente.

3.2.1.2.RECURSOS INTANGIBLES

3.2.1.2.1.OFERTA DE SERVICIOS

Se propone a los clientes paquetes que incluyen análisis de marca, utilización o creación de manuales corporativos, elaboración gráfica y física de soportes, asesoría en manejo corporativo referente a imagen y elaboración de mobiliario atado a las marcas de los clientes. La marca se ha consolidado por el trabajo que se da a las piezas ejecutadas con el tallado de su logotipo en mobiliario, stands y rotulación.

3.2.1.2.2.RECURSOS HUMANOS

A partir de los problemas suscitados en el año 2012 la rotación de personal se ha incrementado de manera preocupante. A finales del año 2011 la empresa contaba, entre el área de publicidad y el área de implementaciones gráficas, con 20 personas

entre permanentes y temporales, actualmente la nómina ha cambiado generando cargos con mayores funciones.

Los mayores problemas con el equipo de trabajo se originan en el clima laboral. La percepción de los empleados indica que el descontento se da por las siguientes razones:

- Alta rotación de los responsables del área comercial.
- Inconformidad por el incumplimiento de obligaciones patronales.
- Deterioro en la imagen del dueño del negocio.
- Falta de capacitación al personal.

Sin embargo, de acuerdo a lo consultado con los empleados, la mayor inconformidad se da por la desorganización en la asignación de funciones lo que provoca pérdida de tiempo y necesidad de trabajar en horario adicional.

3.2.1.2.3.FIDELIZACION DE LOS CLIENTES

La permanencia de los clientes se ha visto golpeada en el último año por la situación interna de la empresa, la salida de los responsables del área comercial ha sacado a la luz los problemas principales, falta de seguimiento a los clientes tanto en compradores nuevos como en el servicio de postventa y la carencia de políticas de negociación.

3.2.1.2.4.INSTALACIONES FÍSICAS

Inqubox funciona actualmente en un galpón ubicado en Calle B No. 60 y Av. Eloy Alfaro, Centro Comercial Eloy Alfaro Norte, Urbanización Ron Muñoz II, Local No. 13. . Las instalaciones tienen aproximadamente 400m² de galpón y 90m² de oficinas. La empresa adaptó un mezanine de aproximadamente 150m² que no se está utilizando.

3.2.1.2.5.CAPACIDAD PRODUCTIVA Y PRODUCTOS OFERTADOS

De acuerdo al área contable de la empresa los principales productos ofertados son:

- Stands para ferias
- Mobiliario para locales comerciales
- Impresiones de gran formato
- Rotulación
- Señalización
- Exhibidores en madera, acrílico, pvc y cartón.

De acuerdo al Gerente de la empresa y al Jefe de Producción el mayor volumen de trabajo se concentra en los exhibidores, stands para ferias y mobiliario para locales comerciales; las impresiones de gran formato, rotulación y señalización son productos secundarios que en el último semestre han sido tercerizados.

3.2.2. FODA

3.2.2.1.FORTALEZAS

- Conocimiento del negocio y del cliente: Inqubox Implementaciones, al estar presente en el mercado, primero como agencia de publicidad conoce las necesidades específicas del cliente en cuanto al manejo de las marcas y sus manuales corporativos.
- Preparación académica y práctica: El personal de la empresa cuenta con capacitación profesional en las áreas de diseño industrial, gráfico y publicidad y con capacitación técnica en las áreas de electricidad y carpintería.

- Tenencia y conocimiento sobre el manejo de equipos y herramientas de alta calidad respaldados en garantías técnicas.
- Alianzas estratégicas con determinados proveedores.
 - Trazos: Proveedor del servicio de rotulación a gran escala, proveedor desde el año 2008. Otorga crédito a 30 días. Encarga a la empresa trabajos de laminado e impresión.
 - Distriacrílicos: Acrílicos para mobiliario, exhibidores, habladores y rótulos a pequeña escala, proveedor desde el año 2008. Crédito a 45 días. Encarga a la empresa trabajos de armado de piezas.

3.2.2.2.OPORTUNIDADES

- Disponibilidad de bases de datos de centros de exposiciones lo que permitiría el acercamiento a potenciales clientes.
- Demanda de productos señaléticos para distribución masiva lo que optimizaría el uso de la maquinaria existente.
- Crecimiento en la construcción de edificaciones de carácter comercial.

3.2.2.3.DEBILIDADES

- Deficiente manejo de procesos internos.
- Los inventarios no han sido gestionados.
- Imagen deteriorada del gerente de la empresa.
- Subutilización de instalaciones físicas.
- Incorrecta selección de los perfiles para ocupar los cargos en las áreas que componen la empresa.
- Inestabilidad laboral para los empleados.

- Reglamento interno obsoleto.
- Pérdida de clientes.
- Subutilización de equipos.

3.2.2.4.AMENAZAS

- Barreras de entrada muy débiles para los competidores.
- Dependencia de los componentes importados.

Una vez identificadas las características de la empresa y levantado su FODA es factible identificar la ventaja competitiva que tiene la empresa:

Tabla 6: Determinación de la ventaja competitiva

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD								
	VISUALCOM	PUBLIPROTECT	PUBLIPRB	FOTO 1	EQUIGRUPO	ARQBOX	INQBOX	
PRODUCTO	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4	COMPETIDOR 5	COMPETIDOR 6	EMPRESA	CONCLUSIÓN
Calidad	F	F	D	F	F	D	F	CC+
Variedad de materiales	D	D	D	F	D	F	F	CC+
Nivel de diseño	D	D	D	D	D	D	F	Factor Diferenciador
Presentación	F	F	D	F	F	D	F	CC+
PRECIO								
Forma de pago	F	F	F	F	F	F	F	CC+
Plazos de pago	D	D	D	F	F	D	F	CC+
Apertura para negociar	F	D	D	F	F	D	F	CC+
PROMOCIÓN								
Promociones	D	D	D	D	D	D	D	CC-
Descuentos	D	D	D	D	D	D	D	CC-
Catálogos	D	D	D	F	F	D	D	CC-
PLAZA								
Ubicación	F	F	F	F	F	F	F	CC+
Accesibilidad	F	F	F	F	F	F	F	CC+
Horarios de atención	D	D	D	D	D	D	F	Factor Diferenciador
PERSONAL DE VENTAS								
Asesoría Profesional	F	F	F	F	F	D	F	CC+
Atención al Cliente	F	F	F	F	F	D	F	CC+
Servicio Pos Venta	F	F	F	F	F	D	F	CC+
Atención Telefónica	D	D	D	F	F	D	F	CC+
Atención 24/7	D	D	D	D	D	D	F	Factor Diferenciador
Calificación	Descripción	Acción a tomar						
CC+	Característica común positiva	Mantener y mejorar las características						
Factor Diferenciador	Atributo a corto plazo	Hacerlo a largo plazo para crear una Ventaja Competitiva						
CC-	Característica común negativa	Minimizarla y hacerla positiva						

Fuente: Información recolectada
Elaboración: Autor

Las ventajas competitivas de Inqubox Implementaciones son: el grupo de diseño que posee lo que da como resultado productos estética y funcionalmente correctos y los horarios de atención.

Una vez expuesto el diagnóstico de la empresa es factible realizar un análisis más profundo de sus procesos y aplicar el método SAMME para mejorarlos. En el siguiente capítulo se realizará este estudio y se presentará una propuesta de costeo aplicable a la industria.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y SISTEMA DE COSTEO

4.1. SAMME APLICADO A INQUBOX IMPLEMENTACIONES

4.1.1. SELECCIÓN, ANÁLISIS, MEDICIÓN

De acuerdo a lo acotado, los principales productos de la empresa Inqubox Implementaciones son los stands comerciales. Para determinar cuáles son los procesos que les agregan valor a estos productos y quiénes participan en ellos se realizaron varios acercamientos con el jefe actual y el jefe de planta anterior con el objetivo de agrupar los procesos actuales respondiendo al esquema de la cadena de valor.

Tabla 7: Procesos y actividades actuales Inqubox implementaciones

	AREA	PROCESO
Procesos Gerenciales	Gerencia General	Coordinación del flujo de trabajo con producción.
		Revisión de estados financieros
		Coordinación con clientes y proveedores.
Procesos de soporte	Administración y finanzas	Elaboración de informes contables.
		Proceso de compras de materia prima e insumos de oficina.
		Pago de obligaciones.
	Coordinación general	Evaluar el rendimiento de los colaboradores.
		Contratación de personal.
Actividades primarias	Comercial y Marketing	Identificación de clientes
		Elaboración de propuesta económica
	Diseño gráfico e industrial	Creación de nuevos productos a demanda
	Operaciones	Construcción de elementos
	Movilización, entrega e instalación.	Transporte, entrega e instalación
	Servicio post venta	Mantenimiento

Fuente: Información de la empresa
Elaboración: Autor

Para determinar ciertas características de la empresa se realizó una entrevista al Gerente General (Anexo 2) y se solicitó que indique cómo se realizaban los procesos bajo ciertas condicionantes de una ficha propuesta (Anexo 3). Una vez identificados se examinaron y descompusieron las actividades primarias y posteriormente se elaboraron

los flujogramas (Anexo 4) con los tiempos que reportó cada responsable. De acuerdo a la información obtenida se agruparon las causas por mano de obra (independientemente de si es calificada o no), material, método y maquinaria obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 8: Causas y consecuencias de los problemas detectados de acuerdo a su origen.

	Mano de obra	Materiales	Método	Maquinaria	Consecuencia
ÁREA COMERCIAL, MARKETING Y VENTAS					
Búsqueda de clientes insuficiente					Períodos de tiempo sin flujo de trabajo
Levantamiento de información incorrecto					Pérdidas en movilización
Base de datos de precios de materiales inexistente					Demoras en elaboración de presupuestos
Los diseñadores son reemplazados por el Gerente					Tiempo ocioso de los diseñadores
Alto nivel de diseño previo a la aprobación					Tiempo ocioso de los diseñadores
Documentos de respaldo y contratos inexistentes					Trabajos mal realizados sin responsables, caída en la confianza hacia la empresa
No hay registro de material ingresado					Altos niveles de desperdicio por deterioro de material
OPERACIONES					
No hay cronogramas de trabajo en el área de producción					No hay responsables
No hay un orden físico					Pérdidas por daños originados en actividades que se cruzan
Se usa material de mala calidad					Pérdidas por trabajos que deben re procesarse
No hay reuniones periódicas para analizar los procedimientos y los resultados					No hay responsables
No se da mantenimiento preventivo a las herramientas					Se obliga a tercerizar trabajos o utilizar herramientas que no son óptimas para determinados trabajos
Los equipos (hardware) están en mal estado					Se obliga a tercerizar trabajos

No hay control de calidad en el área de producción				Caída en la confianza de los clientes, altos costos de re proceso
TRANSPORTE E INSTALACIÓN				
El Gerente General realiza actividades operativas				Altos costos operativos
Se moviliza mucho personal para repetir actividades				Altos costos operativos
Los informes verbales no respaldan las decisiones				No hay responsables
SERVICIO POST VENTA				
Se realizan nuevas compras para los arreglos sin revisar stock de materia prima				Altos costos en compra de material y aumento de desperdicio por deterioro de material existente
Traslados excesivos de personal y equipo				Altos costos

Fuente: Información de la empresa
Elaboración: Autor

De la tabla anterior se desprende que los aspectos principales en los que la empresa tiene los mayores problemas son:

- Las actividades agrupan procesos tanto operativos como administrativos y actividades primarias cuanto de apoyo: los límites en las funciones de los colaboradores se diluyen debido a que no se asignan claramente las tareas. Las responsabilidades de los empleados son muy extensas y no están formalizadas lo que ocasiona conflictos internos.
- Los flujos no están definidos.
- Las áreas agrupan actividades que deberían estar concentradas de distinta manera.

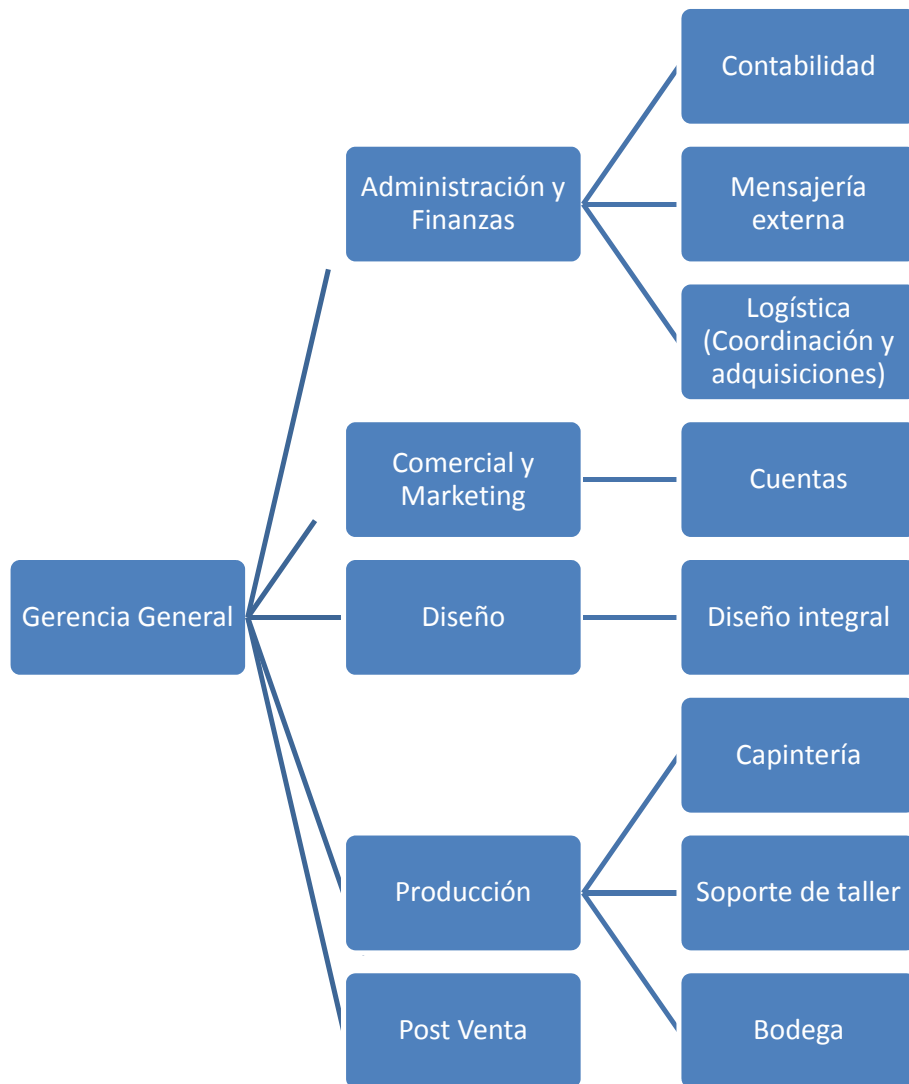
- Planificación y control de trabajo: En este rubro se puede mencionar cuatro problemas principales:
 - Se carece de un sistema para planificar los proyectos e inventariar los insumos.
 - No hay control de producción lo que hace que la empresa incurra en gastos de reproducción y horas extra.
 - No hay un análisis o una organización de tiempos y movimientos así como una medición de satisfacción al cliente. Este problema ocasiona que no se pueda medir la eficiencia actual.
 - Se subutiliza al personal, herramienta y equipos. Los perfiles no son utilizados en su potencial, la herramienta se encuentra en mal estado y los equipos se han dañado por falta de mantenimiento.
- Respaldos físicos inexistentes: La falta de formatos físicos impide conocer y organizar los flujos de trabajo o hacer seguimiento a los procesos.

Una vez identificados los problemas se propone los mecanismos para mejorar los procesos actuales.

4.1.2. MEJORAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

Para el mejoramiento y replanteo de procesos se considera que el primer paso es organizar las actividades, ubicar al equipo existente y contratar personal que realice actividades que hoy en día son realizadas por colaboradores cuyas funciones deberían ser distintas.

Gráfico 14: Organigrama propuesto Inqubox Implementaciones



Fuente: Información de la empresa
Elaboración: Autor

Una vez determinado el organigrama se pueden establecer los objetivos estratégicos y las actividades que se deben desarrollar para alcanzar las metas deseadas.

4.1.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 9: Objetivos estratégicos propuestos

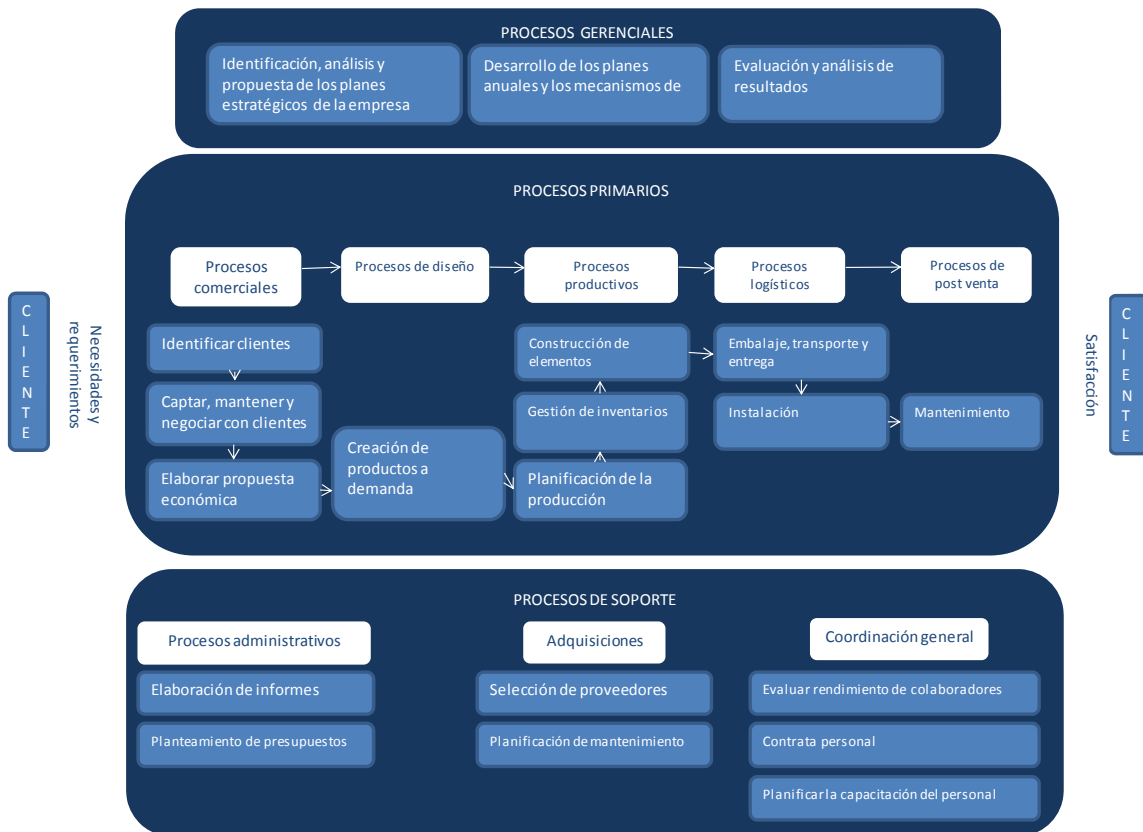
OBJETIVO	FRECUENCIA	RECURSOS	PRIORIDAD	META	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	RESPONSABLE
Mejorar la imagen de la empresa	Trimestral	Personal	Media	Retener 100% de clientes actuales. Recuperar el 100% de clientes migrantes que en el histórico tenían ventas mensuales y 0% de cartera vencida.	Identificar clientes más rentables	Ejecutivo de cuenta
					Alertar sobre riesgo de abandono	Ejecutivo de cuenta
					Alertar sobre inactividad	Ejecutivo de cuenta
					Realizar encuestas de satisfacción	Ejecutivo de cuenta
					Asignación exclusiva de clientes al responsable	Jefe comercial y Marketing
					Seguimiento a los negocios perdidos o cancelados	Ejecutivo de cuenta
					Diversificar la oferta de bienes y servicios	Jefe comercial y Marketing, jefe área de diseño
Optimizar los costos de los proyectos	Mensual	Personal	Alta	100%	Identificación de varios proveedores y negociación	Adquisiciones
					Planificación en la asignación de personal a los proyectos	Gerente General
					Control en las variaciones de costos por cambios imprevistos	Jefe de taller, Gerente General
					Manejo de inventarios	Asistente de taller
					Control de calidad de los procesos y producto terminado	Jefe de taller
					Revisión de presupuestos vs. Ejecución.	Gerente General, jefe de taller
					Mejorar tiempos de respuesta en cuanto a propuestas y ejecución	Mensual
Controlar la producción	Por proyecto	Personal	Alta	Conocer el estado del área de producción los 3 primeros días del mes		
Generar planos técnicos exactos	Diseñador					
Generar informes del estado de la producción	Jefe de taller					

Minimizar las solicitudes de mantenimiento correctivo o reposiciones	Mensual	Personal	Media	Disminuir el porcentaje de devoluciones y mantenimiento correctivo a 0%	Control de calidad en los procesos	Jefe de taller
					Solicitar firma de conformidad en el diseño y especificaciones	Ejecutivo de cuentas
					Control de calidad al despacho	Jefe de taller
					Firma de acta entrega recepción	Ejecutivo de cuentas

Fuente: Información de la empresa
Elaboración: Autor

Para poder alcanzar estos objetivos es necesario reestructurar las actividades de la empresa.

Gráfico 15: Mapa general de procesos propuesto



Fuente: Información levantada en la empresa
Elaboración: Autor

Con la nueva organización se plantearon las actividades que deberían componer los procesos, se las limitó de tal manera que se puedan controlar tanto resultados como responsables. Además se han reorientado las funciones de los colaboradores de tal manera que el Gerente ya no realice trabajos operativos lo que ocasionaba altos costos a la empresa.

Con la nueva organización se levantó nuevamente la información para las fichas de procesos, la observación fue en sitio y se especificó a cada responsable cuáles eran los límites de su actividad. (Anexo 5) Posteriormente se cronometró el tiempo que empleaban en cada acción y se elaboraron los nuevos flujogramas.(Anexo 6).

Para comparar el sistema actual con el sistema propuesto se ha elaborado una matriz de eficiencia donde se puede observar cuantitativamente la variación de tiempos en los procesos.

Tabla 10: Matriz de eficiencia

PROCESO ORIGINAL	PROCESOS PROPUESTOS	ACTUAL			PROPUESTO			EFICIENCIA		
		No. actividades	Tiempo (min)	Costo USD	No. actividades	Tiempo (min)	Costo USD	No. actividades	Tiempo (min)	Costo USD
1 Identificación de clientes y acercamiento	1a Identificación de clientes	6.00	1,590	224.25	6	1,140	144.66	-	(450.00)	(79.59)
	1b Captación y negociación				7	200	26.49	7.00	200.00	26.49
2 Elaboración de presupuesto	2a Presupuestación y gestión de venta	7.00	284	35.63	13	268	32.71	6.00	(16.00)	(2.91)
3 Desarrollo de propuesta de diseño	3a Creación de nuevos productos a demanda	7.00	1,717	226.41	11	1,445	164.43	4.00	(272.00)	(61.99)
	4a Manejo de inventarios				12	177	9.07	12.00	177.00	9.07
5 Producción de stands	5a Planificación de producción	24.00	2,037	119.04	10	121	7.80	(14.00)	(1,916.00)	(111.23)
	5b Construcción de elementos publicitarios				28	1,854	110.10	28.00	1,854.00	110.10
6 Transporte, entrega e instalación	6a Embalaje transporte y entrega	15.00	859	63.47	11	180	10.35	(4.00)	(679.00)	(53.12)
	6b Instalación				18	444	25.98	18.00	444.00	25.98
7 Mantenimiento	7a Control y mantenimiento	26.00	1065	73.67	10	130	12.44	(16.00)	(935.00)	(61.23)
TOTAL								41.00	(1,593.00)	(198.42)

Fuente: Empresa
Elaboración: Autor

Se observa que las actividades se incrementan de manera importante, esto se justifica en el resultado final. Los procesos, tales como estaban planteados, no clarificaban los límites en las actividades y aunque el número de las mismas era reducido provocaba altos costos por tiempos ociosos de personal que se ocupaba en actividades que no le correspondían. En el resultado final se tiene un ahorro de USD 198.42 de mano de obra por mueble y en lo referente exclusivamente a la producción, transporte e instalación se tiene una disminución de 4.95 horas por mueble.

Una vez identificado el nuevo flujo de procesos se debe analizar cómo implementar un sistema de costeo ABC para la empresa Inqubox Implementaciones, cabe anotar que la empresa carece de un modelo de costeo, según lo mencionado en el primer capítulo, la empresa maneja los costos de acuerdo a la segunda fase es decir, satisface los requerimientos externos de la compañía pero desconoce la realidad de la empresa debido a los vacíos en lo referente a costos indirectos y márgenes reales de rentabilidad.

4.2. APLICACIÓN DEL SISTEMA ABC EN LA EMPRESA INQUBOX IMPLEMENTACIONES.

Para desarrollar una nueva propuesta para el costeo, que responda a la nueva metodología planteada en cuanto a organización interna y manejo de procesos, se utiliza el método descrito en el capítulo 1. (1.6.2)

- Primera fase: El análisis de la empresa ha sido desarrollado en el apartado 3.2 por ser necesario para la propuesta de mejoramiento de procesos.
- Segunda fase; diagnóstico de la contabilidad: En Inqubox Implementaciones la contabilidad se lleva de acuerdo a las Normas Internacionales de Información

Financiera y obedeciendo las leyes tributarias de Ecuador. Para el año 2013 las cuentas de la empresa se proyectan de la siguiente manera.

Tabla 11: Cuentas de la empresa Inqubox implementaciones.

REMUNERACIONES DE LEY	77,366.52
BENEFICIOS SOCIALES	17,681.15
GASTOS OPERACIONALES	40,571.41
DEPRECIACIONES	2,905.23
GASTOS FINANCIEROS	5,920.86
COSTOS DE PRODUCCION	126,028.36

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2012 Empresa Inqubox Implementaciones.

Elaboración: Autor

Se puede observar que el mayor monto se encuentra en los costos de producción y en las remuneraciones de ley lo que está justificado ampliamente pues el giro del negocio es la fabricación de bienes. Los gastos de personal y el cálculo realizado para obtener el valor por hora se detallan en el Anexo 7.

Pese a que la empresa proyecta sus gastos anuales no tiene implementado un sistema de costeo claro, se trabaja por medio de costeo por órdenes de trabajo sin tener un modelo claro para establecer los costos de materiales y mano de obra tanto directa como indirecta.

- Tercera fase; identificar los objetos de costo: Para aplicar el sistema de costeo basado en actividades se tomará como referente el proyecto de puestos de atención para el área de servicio al cliente de una institución financiera (DC). Este proyecto incluye el diseño, elaboración y montaje de 32 islas. Como se mencionó anteriormente, la empresa carece de un modelo de costeo y el presupuesto se hace por cada proyecto independientemente. En el caso del presente proyecto, el presupuesto se detalla en el Anexo 8.

Cuarta y quinta fase: En apartados anteriores se mencionaron los nuevos procesos de la empresa y las actividades que los componen, haciendo énfasis en las actividades primarias. A continuación se representa gráficamente las relaciones entre los procesos y los responsables de cada uno de ellos, de esta manera será factible determinar los costos en los que se incurre por cada área.

Tabla 12: Nuevos procesos y actividades de Inqubox Implementaciones

TIPO DE PROCESO	AREA	ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSIBLE
Procesos gerenciales	Gerencia General	Manejo de clientes y proveedores	Estudio de propuestas. Vinculación con clientes y proveedores. Aprobación de contratos. Identificar los requerimientos de los clientes objetivo.	Gerente General
		Elaboración de estrategia.	Realizar el plan estratégico de la empresa de acuerdo a los objetivos planteados. Hacer seguimiento a los procesos y a los resultados.	Gerente General
		Comunicación del plan estratégico	Proponer los planes de crecimiento así como comunicarlos tanto a los clientes internos como a los externos.	Gerente General
		Evaluación y análisis de resultados.	Estudio de los resultados obtenidos de acuerdo a las estrategias planteadas.	Gerente General
Procesos de soporte	Administración y finanzas	Elaboración de informes.	Manejar la información contable, financiera y tributaria para que la Gerencia, los entes de control y los colaboradores tengan conocimiento de la situación de la empresa.	Contador
		Elaboración de documentación.	Mantener al día los documentos contables que respalden los movimientos financieros de la empresa así como presentar los respaldos de cumplimiento de obligaciones tributarias y patronales.	Contador
		Planteamiento del presupuesto mensual y anual.	Elaborar el presupuesto y controlarlo periódicamente.	Asesor Financiero
		Planificación de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.	Contratación de personal que brinde mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos cumpliendo con un cronograma,	Coordinador de compras/ logística

		Selección de proveedores.	Análisis de proveedores y seguimiento para calificar su cumplimiento.	Coordinador de compras/ logística
		Adquisiciones.	Compras de materiales, insumos y contratación de servicios.	Coordinador de compras/ logística
		Contratación de personal.	Convocatoria, análisis y selección del personal.	Gerente General
		Evaluar el rendimiento de los colaboradores.	Análisis de resultados de acuerdo a objetivos propuestos por área alineados al plan estratégico.	Gerente General
		Planificar la capacitación del personal.	Planificación y contratación de capacitadores o cursos.	Coordinador de compras/ logística
Actividades primarias	Comercial y Marketing	Identificación de clientes	Analizar información recabada	
		Captación, mantenimiento y negociación	Atraer nuevos clientes. Proponer planes de fidelización. Negociar plazos de entrega y formas de pago.	Ejecutivo de cuenta
		Presupuestación y gestión de venta	Planificar las ventas, acercamiento y negociación con cliente.	Ejecutivo de Cuenta
			Elaboración de propuestas económicas de acuerdo a las bases de datos de proveedores.	
			Coordinar posibles canales de distribución para determinados productos.	
			Análisis y aprobación de proformas	Gerente General
		Registro de cobros de negociación	Contador	
	Diseño gráfico e industrial	Creación de nuevos productos a demanda	Elaboración de bocetos. Estudio de referentes. Elaboración de propuesta gráfica y técnica. Estudio de propuesta	Diseñador
			Levantamiento de información	Ejecutivo de Cuenta
			Estudio y aprobación de propuestas	Gerente General
	Producción y control	Manejo de inventarios	Recepción de materiales despachados por proveedores.	Bodeguero
			Control de existencias físicas mediante documentos y archivos digitales.	
			Despacho de materiales a producción.	
		Estudio de requerimientos de bodega para taller.	Jefe de Taller	
		Planificación de la producción	Elaboración de cronogramas de trabajo de acuerdo a los proyectos en cola.	Jefe de Taller
Planificación de personal, equipos y materiales para la				

			construcción de elementos publicitarios.		
		Construcción de elementos	Coordinación de la producción, control y armado, control de calidad	Jefe de Taller	
			Elaborar y controlar trabajos de impresión	Diseñador	
			Soporte en actividades de fabricación.	Asistentes	
			Trabajos de carpintería	Carpintero	
		Embalaje, transporte y entrega	Coordinación con cliente y transportista. Emisión de documentos que avalen la entrega.	Coordinador de compras/ logística	
			Cierre del proceso de venta con informe para generar la factura.	Ejecutivo de Cuenta	
			Actividades de soporte	Asistentes	
		Instalación	Planificación de personal, equipos y materiales para la instalación de los productos que lo requieran.	Jefe de taller	
			Cierre del proceso de venta con informe para generar la factura.	Ejecutivo de Cuenta	
			Actividades de soporte	Asistentes	
			Coordinación general de la instalación	Coordinador de compras/ logística	
		Servicio post venta	Mantenimiento	Coordinación para movilizar personal y equipo	Coordinador de compras/ logística
				Vínculo entre cliente y taller	Ejecutivo de Cuenta
				Definir y corregir daños	Jefe de taller

Fuente: Propuesta de procesos

Elaboración: Autor

- Sexta fase; información sobre actividades: Para esta fase se realizó un seguimiento al uso de recursos y a las actividades realizadas dentro de la empresa. Con la información recolectada se determinaron los recursos que se consumen en cada actividad de acuerdo a las cuentas de la empresa (Anexo 9 y 10).
- Séptima fase: Una vez identificados los recursos que se utilizan en cada actividad en función a las cuentas de la empresa se cuantificó la composición de los costos de las actividades (Anexo 6), los cuales se resumen de la siguiente manera.

Tabla 13: Gastos de acuerdo a las áreas de la empresa

	Valor/act	Costo acumulado	%	% acumulado	Valor por hora
Manejo de clientes y proveedores	941.85	941.85	4%	4%	5.99
Elaboración de estrategia.	484.35	1,426.20	2%	6%	3.08
Comunicación del plan estratégico	208.33	1,634.53	1%	7%	1.32
Evaluación y análisis de resultados.	129.45	1,763.98	1%	8%	0.82

Elaboración de informes.	635.74	2,399.73	3%	11%	4.04
Elaboración de documentación.	273.59	2,673.32	1%	12%	1.74
Planteamiento del presupuesto mensual y anual.	239.45	2,912.76	1%	13%	1.52
Planificación de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.	68.18	2,980.95	0%	13%	0.43
Selección de proveedores.	128.45	3,109.40	1%	14%	0.82
Adquisiciones.	529.72	3,639.11	2%	16%	3.37
Contratación de personal.	39.01	3,678.12	0%	16%	0.25
Evaluar el rendimiento de los colaboradores.	123.24	3,801.36	1%	17%	0.78
Planificar la capacitación del personal.	50.94	3,852.30	0%	17%	0.32
Identificación de clientes	147.80	4,000.10	1%	18%	0.94
Captación, mantenimiento y negociación	539.57	4,539.67	2%	20%	3.43
Presupuestación y gestión de venta	942.42	5,482.09	4%	24%	5.99
Creación de nuevos productos a demanda	1,261.64	6,743.73	6%	30%	8.02
Manejo de inventarios	645.44	7,389.17	3%	33%	4.10
Planificación de la producción	134.46	7,523.64	1%	34%	0.85
Construcción de elementos	12,415.74	19,939.38	55%	89%	78.91
Embalaje, transporte y entrega	678.56	20,617.93	3%	92%	4.31
Instalación	1,431.89	22,049.82	6%	98%	9.10
Mantenimiento	406.80	22,456.62	2%	100%	2.59
			100%		

Elaboración: Autor

Como se puede observar la mayor concentración de costos se encuentra en el área de producción, con el 68% de los mismos y cuya actividad más representativa es la construcción de elementos donde se agrupan el 55% de los costos del área. En este punto es importante anotar que, debido al giro del negocio, el desperdicio de material que se está contabilizando es de un 12%.

Octava fase: Con el valor por hora de cada actividad, tanto primaria como de soporte, se procedió a calcular los componentes de costos proyectados para el proyecto de módulos para atención al Cliente de DC. De acuerdo a las horas estimadas, se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 14: Costos por actividades proyecto Módulos DC.

	Valor por hora	Horas/proyecto	
Manejo de clientes y proveedores	5.99	160	957.81
Elaboración de estrategia.	3.08	48	147.77
Comunicación del plan estratégico	1.32	24	31.78
Evaluación y análisis de resultados.	0.82	12	9.87
Elaboración de informes.	4.04	15	60.61
Elaboración de documentación.	1.74	20	34.78
Planteamiento del presupuesto mensual y anual.	1.52	20	30.44
Planificación de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.	0.43	5	2.17
Selección de proveedores.	0.82	10	8.16
Adquisiciones.	3.37	10	33.67
Contratación de personal.	0.25	5	1.24
Evaluar el rendimiento de los colaboradores.	0.78	5	3.92
Planificar la capacitación del personal.	0.32	5	1.62

Identificación de clientes	0.94	20	18.79
Captación, mantenimiento y negociación	3.43	32	109.74
Presupuestación y gestión de venta	5.99	24	143.76
Creación de nuevos productos a demanda	8.02	52	416.98
Manejo de inventarios	4.10	16	65.64
Planificación de la producción	0.85	8	6.84
Construcción de elementos	78.91	480	37,878.54
Embalaje, transporte y entrega	4.31	20	86.26
Instalación	9.10	40	364.04
Mantenimiento	2.59	20	51.71
		712	40,466.13

Elaboración: Autor

Una vez identificados los costos por actividades se procede a comparar con los costos proyectados según las cuentas de la empresa.

Tabla 15: Comparativo de costos de acuerdo a metodología

	COSTEO OT.	COSTEO ABC	DIFERENCIA	DIF %
PROYECTO CAPULLO	37,051.74	40,466.13	3,414.39	8%

Elaboración: Autor

Se observa una diferencia de 3414.39 dólares en el ABC debido a que se consideraron todos los costos que están involucrados y que en el sistema de presupuestación por órdenes de trabajo no se consideran.

CONCLUSIONES

El análisis de la situación de la industria, así como el levantamiento de información, diagnóstico y propuesta para una empresa real ha permitido llegar a las siguientes conclusiones relativas al campo de estudio.

- Las empresas de diseño industrial e implementaciones publicitarias que han logrado posicionarse en el mercado han conseguido una organización interna y clara sin embargo las empresas pequeñas tienen graves problemas para definir actividades y funciones de acuerdo a los perfiles de los colaboradores. Esto ocasiona pérdidas importantes por subutilización de recursos y altos niveles de desperdicio.
- Los centros de acopio y distribución que fueron observados tienen alto nivel de rotación en los productos y responden a estaciones. Es por ello que la industria del diseño industrial está obligada a innovar tanto en el área creativa como en el área productiva para satisfacer dichos requerimientos.
- El incorrecto levantamiento de procesos y sistemas de costeo restan competitividad a las empresas debido a los tiempos improductivos y a los altos niveles de desperdicio.
- El diseño de un mapa de procesos y de un flujo que contenga todas las actividades, detallando responsables y delimitando tiempos y funciones, esclarece la situación de la empresa, mejora los tiempos y disminuye los costos de producción.
- El costeo ABC es útil para planificar y controlar a una empresa ya que los costos y las actividades son analizadas detalladamente de manera individual. De esta manera es posible cuantificar los recursos y tener una visión real de

los márgenes de utilidad de la empresa. En el caso de estudio se evidenció que el costo de manejar a los clientes es el segundo valor más alto luego del de construcción de elementos publicitarios y que los componentes de este valor no estaban siendo considerados en el sistema por órdenes de trabajo. Lo mismo sucede con otros gastos como los operacionales, financieros y depreciación de equipos que afectan la rentabilidad de los proyectos.

- En el presente trabajo se ha probado la hipótesis planteada. El mejoramiento de procesos en este tipo de empresas sí otorga un escenario más rentable al ahorrar tiempo y recursos humanos. Así también el manejo de un sistema de costeo permite tener una apreciación real de los costos totales en los que está incurriendo la empresa permitiendo de este modo manejar, de acuerdo a los rangos de mercado, los precios que puede ofrecer potencializando la rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- El presente documento permite tener una visión general de la situación de la industria del diseño industrial, sin embargo el celo en la información de las empresas es un grave limitante para realizar los estudios de campo. En este trabajo fue muy útil la figura de cliente ficticio que permitió obtener información que, solicitada para una investigación académica, fue negada por los representantes de las empresas.
- En el presente estudio se realizó el mejoramiento de procesos y se propuso el sistema de costeo para dos productos específicos, sin embargo en este tipo de empresas no se puede manejar ésta como la única propuesta ya que, por

la diversidad de bienes y servicios que oferta hay que realizar ajustes puntuales para cada caso.

- En estudios similares al presente documento se sugiere que la información sea recolectada en períodos pre pactados con la empresa que se estudia. En el caso de Inqubox implementaciones hubo cambio de personal en el área productiva lo que ocasionó importantes variaciones en la información obtenida originalmente.

BIBLIOGRAFIA

- Agudelo Tobón, Luis Fernando y Escobar Bolívar, Jorge, *Gestión por Procesos*, Medellín, Editorial Kimpres Ltda., 2010.
- Bonsiepe, G., *Teoría y práctica del diseño industrial*, Barcelona, 1978, citado por Navarro Lizandra, José Luis Pàgines, *Fundamentos del Diseño*, 2007.
- Caldas, Ma. Eugenia y Heras, Antonio J., *Empresa e iniciativa emprendedora*, Editex, 2009.
- Carrión Maroto, Juan, *Estrategia: De la visión a la acción*, Madrid, Editorial Esic, 2007.
- Chang, Richard Y., *Mejora Continua de Procesos*, Buenos Aires, Ediciones Garnica S.A., 1996.
- Costa ,Joan, *Diseñar para los ojos*, Medellín, Universidad de Medellín, 2003.
- Cuervo Tafur, Joaquín y Osorio Agudelo, Jair Albeiro, *Costeo basado en actividades ABC: gestión basada en actividades ABM*, Ecoe Ediciones, México.
- Ferrel O.C. y Hartline Michael D., *Estrategia de Marketing*, Quinta Edición, Cengage Learning Editores, 2011.
- Gilli, ,Juan José, *Diseño Organizativo*, Buenos Aires, Ediciones Granica S.A., 2007.
- Horngren, Charles, Sundem, Gary L. y Stratton, William O., *Contabilidad Administrativa*, México, Pearson Educación, 2006..
- Kaplan, Robert S. y Cooper, Robin, *Coste & Efecto: Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003.
- Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin, *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2006.

Medina G., Alejandro., *Gestión por procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*, Santo Domingo, Instituto tecnológico Santo Domingo, 2005.

Navarro, José, "Misión, Visión, Objetivos", extraído de:
<http://economia.unmsm.edu.pe/docentes/JNavarroL/Planeamiento/CLASE%2020GE.PDF>

Pérez Fernández de Velasco , José Antonio, *Gestión por Procesos*, Madrid, ESIC Editorial, 2010.

Porter, Michael E., *Estrategia y Ventaja Competitiva*, Barcelona, Ediciones Deusto, 2006.

Porter, Michael, Estrategia Competitiva, México, Compañía Editorial Continental, 1982.

Sainz De Vicuña Ancín, José María, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, Esic editorial, 2009.

<http://www.adlatina.com/negocios/la-inversi%C3%B3n-publicitaria-proyecta-crecer-un-37-por-ciento-global-en-2013-seg%C3%BAAn-carat>

http://www.asobancos.org.ec/inf_macro/Bolet%C3%ADn%20Macroecon%C3%B3mico_Dic12.pdf

<http://www.corporacionfavorita.com/portal/es/web/favorita/supermaxi>

http://www.elcomercio.com/negocios/inversion-publicidad_0_407959216.html

<http://www.elnorte.ec/ibarra/varios/43898-el-santa-mar%C3%ADa-hoy-abre-sus-puertas.html>

<http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html>

<http://www.eluniverso.com/2013/01/05/1/1356/ecuador-cierra-2012-inflacion-416-debajo-meta.html>

<http://www.formasyaccesorios.com/la-empresa/sistema-de-gestion-de-calidad/>

http://www.ilacadworldretail.com/bo/data/Archivos_Mapas/Mapa_Retail_Latam_2013_2.2_MNJ.ppt

http://www.publione.com.ec/galeria_4.html

<http://www.supercias.gob.ec/home.php?blue=5e9d17e41f784ae361ada1d0817186f6&u bc=Principal/%20Requisitos>

<http://www.supercias.gob.ec/portal/>

http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo_notas.asp?nota=16267

ANEXOS

ANEXO 1: EMPRESAS CATEGORÍAS M7310.12, M7410.02, M7310.02

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>158171</u>	ZONA FRANCO PUBLICIDAD LTDA.	QUITO	Realización de actividades relacionadas con publicidad, diseño publicitario, creación de imagen corporativa, realización de campañas publicitarias, diseño gráfico, relaciones públicas, realización de eventos, producción de radio y televisión.
<u>60345</u>	ZAPATAGUIRRE PRODUCTORA INTEGRAL DE EVENTOS CIA. LTDA.	QUITO	Dedicarse a toda clase de negocios, promoción y desarrollo de actividades y servicios publicitarios, de mercadeo además de realizar trabajos de comunicación audiovisual y comercialización de videos y afines, para brindar un servicio integral en sus e
<u>157947</u>	XILAP CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>60118</u>	WOM PUBLICIDAD CREATIVA CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>54246</u>	WIZARDPUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>158862</u>	VOVERSION ORIGINAL COMUNICACION INTEGRAL CIA. LTDA.	QUITO	El objeto de la compañía es la prestación de servicios de relaciones públicas, asesoramiento en la proyección de imagen e identidad corporativa; actividades de asesoramiento en relaciones públicas y propaganda.....
<u>158815</u>	VISUALCOM CIA. LTDA.	QUITO	Desarrollo de ideas y elementos publicitarios para ser instalados en interiores y exteriores de edificaciones comerciales, públicas y privadas...
<u>46021</u>	VIAVISOS PUBLICIDAD COMPANIA ANONIMA	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>152046</u>	VEHICULOS PUBLICITARIOS DEL ECUADOR VEHIPUBLI CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>94531</u>	VAPUBLAT CORPORATION CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>88016</u>	VALDEZ & MIRANDA CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>87612</u>	ULTRAFLEXSYSTEMS S.A.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>155915</u>	TOTEM EDICIONES Y DISEÑO CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>154619</u>	TELESHOPPING PUBLICIDAD AUDIOVISUAL CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>160984</u>	TECNOLOGIAS AUDIOVISUALES ANIMATION CIA. LTDA.	QUITO	La publicidad y promoción en general. De una manera ejemplificativa y no taxativa, se menciona la siguientes actividades. Estudios previos, diseño, creación, planificación, impresión digital, realización, distribución, aplicación, control, asesoría
<u>11837</u>	TBWA VITERI PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>160886</u>	STRATEGOSEC CIA. LTDA.	POMASQUI	La prestación servicios de publicidad, asesoramiento en marketing, asesoría en marketing político, comunicación integral, asesoramiento en comunicación política y de gobierno, asesoría en imagen corporativa, estudios políticos y de mercado a empresas
<u>154860</u>	SPEAKERS BUREAU S.A.	QUITO	Brindar servicios de publicidad de eventos, organización de eventos, congresos, seminarios, conferencias, mesas redondas, ferias, lanzamiento de productos...
<u>152942</u>	SOLUCIONES GRAFICAS EQUIGRAFIC S.A.	QUITO	Inactiva
<u>94598</u>	SOLUCIONART DISEÑO CREATIVO CIA. LTDA	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>159753</u>	SMARTMEDIA PUBLICIDAD S.A.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>153463</u>	SKYLIFT PUBLICIDAD NO TRADICIONAL CIA. LTDA.	QUITO	La comercialización de todo tipo de espacios publicitarios a través de cualquier medio, incluyendo pero no limitando vallas, pancartas, globos aeroestáticos, zepelines.....
<u>63461</u>	SERVICIOS PUBLICITARIOS CREAMEDIOS S.A.	CUMBAYÁ	Publicidad y mercadeo en todas sus manifestaciones, incluyendo venta de publicidad y alquiler de espacios publicitarios y asesoría comercial y de mercadeo.

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>153989</u>	SERVICIOS DE PUBLICIDAD Y AUDIOVISUALES LARMARINOGET S.A.	QUITO	Inactiva
<u>156772</u>	SEPULIZQ PUBLICIDAD S.A.	QUITO	En liquidación
<u>147069</u>	SAULEO AVILA COMPAÑIA DE COMERCIO Y PUBLICIDAD CIA. LTDA.	TUMBACO	Prestar servicios de publicidad y mercadeo, activación y registro de marca, muestreo, impresos, material publicitario, organización de eventos, distribución de material publicitario, promoción o divulgación de productos y cualquier tipo de necesidad
<u>157102</u>	SALGRAF CIA LTDA	QUITO	La elaboración y comercialización de artículos promocionales , para el cumplimiento de su objeto podrá efectuar toda clase de actos y contratos , inclusive importaciones y exportaciones
<u>93687</u>	RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	La prestación de servicios de publicidad, entendiéndose por tales el diseño gráfico, acabados finales y la impresión; larotulación; la eleboración de artes; la asesoría en el uso de colores y formas;
<u>153974</u>	RUALES IZURIETA PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Es la creación, diseño, planeación, producción y pauta de campañas publicitarias y de material publicitario en medios de comunicación masivos tradicionales o alternativos existentes....
<u>94201</u>	ROTUMARKET S.A.	QUITO	La prestación de servicios y asesoria de desarrollo corporativo y comercialización de productos de toda indole. La fabricación, producción, comercialización, distribución de productos e insumos para la rotulación y publicidad en general...
<u>156268</u>	ROTULEC CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>53237</u>	ROTULAR WALKER BLACHER & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios de publicidad y señalización
<u>11588</u>	RONVELCER COMUNICACION VISUAL CIA. LTDA.	QUITO	Prestar servicios de publicidad y de marketing en todas sus formas y fases. Elaboración de propaganda pública y privada e impresos, o por cualquier otra forma de difusión usual para tal fin.....
<u>158652</u>	RESERPUBLI CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>158246</u>	RDR PUBLICIDAD INTEGRAL CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>152721</u>	PUBLIX DIGITAL S.A.	QUITO	Producción de vallas, rótulos, gigantografías.
<u>16091</u>	PUBLIVALLAS C LTDA	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>62536</u>	PUBLITRONIC S.A.	QUITO	El diseño y la producción de unidades de Publicidad Interior, Exterior, señalización vial, amoblamiento urbano. b) El ensamblaje, fabricación y comercialización de publicidad tales como vallas, rótulos, banners, impresiones.
<u>157712</u>	PUBLIPROTECT CIA. LTDA.	QUITO	Desarrollo de ideas y elementos publicitarios para ser instalados en interiores y exteriores de edificaciones comerciales , públicas y privadas...
<u>146262</u>	PUBLIPRB SERVICIOS DE PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Realizar todo tipo de material publicitario móvil en su gama más amplia, diseño, programación e implementación de publicidad contratada en unidades de transporte, locales comerciales, decoración de casas, oficinas e industrias, diseño, mercadeo, prom
<u>153358</u>	PUBLIJEMMA CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de toda clase de servicios publicitarios a compañías y personas naturales, comercialización y diseños de programas, campañas publicitarias, etc
<u>94409</u>	PUBLICIDAD Y PROMOCIONES SANDRA COBO CIA. LTDA.	QUITO	Desarrollo de actividades publicitarias y elaboración de artículos publicitarios. Así como la creación, diseño, desarrollo y manejo de actividades y programas de publicidad.
<u>160726</u>	PUBLICIDAD Y MARKETING LUIS REINBERGF S.A.	QUITO	Toda clase de servicios publicitarios tanto en exteriores como en interiores, mediante vallas, murales, cartelones, pancartas, letreros,, rotulos, afiches, placas; publicidad en articulos de oficina, prendas de vestir, muebles; publicidad
<u>14602</u>	PUBLICIDAD LAUTREC C LTDA	QUITO	Estudio de mercado, formación de campañas publicitarias, promociones de venta, estadísticas de consumo; control de penetración de marcas, lanzamiento de nuevos productos.
<u>160069</u>	PUBLICIDAD GRAFICA INTEGRAL METROPRINT S.A.	QUITO	La compañía tendrá por objeto social la publicidad y promoción en general. De una manera ejemplificativa y no taxativa, se mencionan las siguientes actividades: Uno a. Estudios previos, diseño, creación, planificación...
<u>159123</u>	PUBLICIDAD EN TAXIS PUBLITAXI CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>155043</u>	PUBLICIDAD ACTIVA PUBACTIV CIA. LTDA.	QUITO	Planear, diseñar y ejecutar promoción publicitaria

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>161903</u>	PUBLIBETA CIA. LTDA.	QUITO	Realizar todo lo relacionado con publicidad, es decir brindar toda clase de servicios publicitarios. Entre ellos, está facultada la compañía para elaborar, crear, diseñar, terminar, importar y exportar todo tipo de piezas...
<u>86373</u>	PUBLIASORES MERCADEO & COMUNICACION GLOBAL CIA. LTDA.	QUITO	Contratación de publicidad y propaganda
<u>159322</u>	PUBINNOVATIVE CIA. LTDA.	CONOCOTO	En liquidación
<u>157595</u>	PTG ENZOS ECUADOR INC. CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>156270</u>	PROMOTORA DE SERVICIOS PUBLICITARIOS AVCARD CIA. LTDA.	QUITO	El objeto social de la compañía será: a) Importación, exportación, comercialización, distribución de todo tipo de bienes muebles; b) diseño gráfico en todas sus formas y modalidades etc...
<u>63223</u>	PROMOCIONES TECNICAS ANA LUCIA JARAMILLO CIA. LTDA.	QUITO	Actividades relacionadas con promociones, eventos, asesoría en marketing, diseño gráfico; así como la importación de todo tipo de productos publicitarios y promocionales.....
<u>92959</u>	PROMOCIONES MOVILES PROMOVIL CIA. LTDA.	QUITO	Diseño, programación e implementación de publicidad contratada en unidades de transporte, diseño, mercadeo, promoción y venta de espacios publicitarios.
<u>151278</u>	PRODUCCIONES AMERICA PRODUCAM CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>151382</u>	PLANNING STATION COMUNICACION INTEGRAL CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>53803</u>	PANORAMIX PUBLICIDAD Y ROTULACION CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>14476</u>	ORTEGA Y JARAMILLO C LTDA	QUITO	Prestar servicios y asesoría en todos los ámbitos y fases de la publicidad, mercadeo, producción de objetos publicitarios, estudios de mercado, diseño gráfico y diseño audio visual; b) Prestar servicios técnicos especializados de administración y con

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>93556</u>	OPEN PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>155424</u>	ONESHOT MARKETING CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>158588</u>	NUBRAM DEL ECUADOR S.A	QUITO	Inactiva
<u>60188</u>	NODOCOMUNICATION S.A.	QUITO	Actividad integral de diseño gráfico, marketing y publicidad; asesoría en relaciones públicas imagen y comunicación; elaboración, importación, exportación, comercialización y venta de todo tipo de materiales, artículos e implementos de publicidad; o
<u>89670</u>	NATURMEDIZIN CIA. LTDA	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>154866</u>	MOVIMAGEN CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>156551</u>	MOUSELAB CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>153601</u>	MIMETICO PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>157872</u>	MGD MILLE GRAPHIC DESIGN CIA. LTDA.	QUITO	Creación diseño desarrollo y manejo de actividades y programas de publicidad y mercadeo de personas naturales o jurídicas, marcas y actividades comerciales...
<u>153711</u>	MERKAPUBLICIT CIA. LTDA.	QUITO	La importación, exportación, comercialización, distribución, compra, venta, intermediación, de: vehículos automotores, repuestos, accesorios y lubricantes; toda clase de juguetes y juegos infantiles...
<u>154639</u>	MEGAPIXL CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>157081</u>	MEDIAGUA COMUNICACIONES CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios de publicidad masiva a presentarse a través de medios de comunicación audiovisual; al desarrollo de campañas publicitarias, planificación y estructuración de contratos con medios...
<u>9471</u>	MAYOPUBLICIDAD ECUADOR S.A.	QUITO	Actuar como agencia de publicidad
<u>88844</u>	MATERIALES AUTOADHESIVOS S.A. ADFOLSA	QUITO	Su actividad predominante es la importación, exportación, comercialización, venta al por mayor de todo tipo de productos de publicidad, rotulación de sistemas y equipos electrónicos.....

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>145627</u>	MASTERTOTAL SERVICIOS CIA. LTDA.	QUITO	Compra, venta, cambio, comisión, distribución, comercialización, importación, exportación y publicidad de bienes y servicios, mediante todo tipo de promoción a través de cualquier medio de publicidad.
<u>97673</u>	MARKETING TOOLS INTELIGENCIA DE MERCADOS CIA. LTDA.	QUITO	Comunicación y Publicidad Audiovisual y multimedia ; b) En televisión audiovisual, grabación de videos, video clip y edición ; c) la contratación y pauta en medio masivos, como en canales de televisión, radios, revistas y folletos ; d) En música
<u>61750</u>	MARKETING DIGITAL VIRTUAL PROJECTS CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios de publicidad, marketing, estudios de mercado, desarrollo y elaboración de estrategias publicitarias e imagen corporativa, proyectos y estudios de marketing. b) Desarrollo, producción y asesoramiento de eventos, seminarios,
<u>157348</u>	MARCEGAS PROMOCIONES PUBLICITARIAS S.A.	QUITO	Inactiva
<u>159174</u>	MAQUINAS IMPRESIONES MAQUIGRAFICAS S.A.	QUITO	En liquidación
<u>137215</u>	MAJESTICOMUNIC LOGISTICA CIA. LTDA.	QUITO	Estudios de mercado y publicidad en el mercado interno e internacional; 4) Estudios, organización y participación en ferias, Congresos, Seminarios y exposiciones nacionales e internacionales
<u>154689</u>	MAHEPUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	La compañía podrá dedicarse a la fabricación de artículos de publicidad, asesoría en publicidad y mercadeo, elaboración de estudios de mercado, en fin todo tipo de actividades relacionadas con la publicidad y mercadeo.....
<u>94617</u>	LUDIC S.A	QUITO	En liquidación
<u>16497</u>	LOBO ASESORES PUBLICITARIOS ECUATORIANOS LOBECUA C LTDA	QUITO	Dedicarse a servicios publicitarios que integra el mercado y la creatividad comunicacional, manejo, preparación y colocación de publicidad en todos los medios (prensa, revistas etc.)...
<u>158938</u>	LIRBOAGROUP CIA. LTDA.	QUITO	La publicidad en todas sus fases y dentro de estas la comunicación, integral en general, imagen corporativa y comercial, cuñas, vallas publicitarias, asesoría en comunicación publicitaria.....
<u>17559</u>	LETRASIGMA C.LTDA.	QUITO	Fabricación de letras y productos para publicidad

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>157662</u>	LEALTAD MERCADOTECNIA Y SERVICIOS RELACIONADOS LMSR S.A.	QUITO	La promoción, exhibición, compra, venta, comercialización, arrendamiento y administración de toda clase de bienes....La prestación de toda clase de servicios de mercadotecnia y publicidad
<u>53591</u>	KYWI CASTELLANOS PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Realizar actos y contratos referentes a las actividades de publicidad como: diseño gráfico, toma y producción de fotografías, eventos sociales, etc.
<u>159476</u>	KREACSOLUTION CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>87540</u>	KINTAESENCIA PUBLICIDAD CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>152031</u>	JEROGRAHICS S.A.	QUITO	En liquidación
<u>62262</u>	IRREANTUM SOLUCIONES EMPRESARIALES CIA. LTDA.	QUITO	Comercialización, distribución, telemarketing y difusión de productos químicos, línea blanca, de la construcción, pinturas, joyería, vestimenta, automotriz, productos médicos. 2.- Encuestas y promoción sobre los puntos detallados en el numeral uno
<u>153859</u>	INFORMATIVO DE RADIO OPIPOPULAR S.A.	QUITO	Radifusión en general, noticieros, publicitarios comerciales, educativos, etc. Mantenimiento de equipos de comunicación en general. Diseño publicitario. Importación y exportación de equipos.
<u>18145</u>	INDUVALLAS CIA. LTDA.	QUITO	Fabricación de vallas de publicidad gráfica, con y sin iluminación, ensamblaje, comercialización, en venta y arriendo de las mismas y otros servicios como rótulos en general...
<u>157782</u>	IMAGEN & MARCA IMARCA S.A.	QUITO	Creación de medios y servicios los cuales emplearan para desarrollar actividades publicitarias, promocionales....
<u>157144</u>	GUERRERO PUBLICIDAD Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios de asesoría en publicidad, campañas publicitarias, políticas, sociales e institucionales...
<u>157494</u>	GROUPKONEXION CIA. LTDA.	QUITO	Importación, distribución, comercialización y fabricación de artículos textiles, material POP , material promocional, publicitario y servicios de impresión...
<u>154324</u>	GRAPUB GRAFICAS PUBLICITARIAS DIGITALES CIA. LTDA.	CALDERÓN (CARAPUNGO)	En liquidación

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>154063</u>	GRAFIXEC S.A.	QUITO	La prestación de servicios de creación y producción artística de elementos publicitarios para propaganda de productos, actividades, servicios y cosas en general, del orden profesional, intelectual, comercial o industrial que se encuentren en el tráfico
<u>91483</u>	GRAFIC PUBLICIDAD CONDOR & MARTINEZ CIA. LTDA	QUITO	Prestación de servicios de creatividad publicitaria en general, servicios de diseño gráfico....
<u>160459</u>	GENERALMERC S.A.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>94552</u>	FOTO UNO SERVICE BUREAU S.A.	QUITO	La auditoria administración y control de actividades TRADE y publicidad en general, dirigidas hacia el punto de venta, publicidad en unidades móviles de transporte, y puntos de promoción en general, elaboración, impresión y comercialización.
<u>117321</u>	FOLLOWME PUBLICIDAD S.A.	QUITO	La prestación de servicios de publicidad interior, exterior y por tecnologías de la comunicación; Dos) Diseño en general, fabricación e instalación de vallas y elementos publicitarios...
<u>159232</u>	FELIGRESES ARCOS ALBAN PUBLICIDAD S.A.	QUITO	En liquidación
<u>138422</u>	FAUSTO BRIONES & ASOCIADOS CIA. LTDA.	QUITO	La creación, diseño, organización, desarrollo, coordinación, y supervisión de materiales, elementos, piezas y eventos publicitarios; b) Servicios publicitarios, en general; c) Importación de materiales, elementos, piezas, equipos y herramientas pu
<u>156716</u>	EXPOPRINT S.A.	QUITO	Importación y comercialización de equipos para rotulación
<u>86470</u>	ESTRATECH C. LTDA.	QUITO	diseño producción realización arrendamiento y comercialización de productos publicitarios
<u>156476</u>	EQUIVALLAS CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>49815</u>	EQUIGRUPO S.A.	QUITO	Diseño y elaboración de avisos rotulación, señalización, de interiores y exteriores y vial. Decoración y acabados de interiores y exteriores La creación de elementos de puntos de venta y comercialización de los mismos; Diseño, construcción, reparacio
<u>159955</u>	ENFOCA2 TV MULTIMEDIA CIA. LTDA.	QUITO	Producción de audio video, publicidad audio visual y multimedia; compraventa de equipos de audio y video; diseño gráfico audio visual, aseguramiento de imagen corporativa, seminarios de producción de audio video.

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>156189</u>	EL PODER DE LA INFORMACION DATA POWER CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>91616</u>	ECUATORIANA DE DISEÑO OCTACORP S.A	QUITO	Producción, comercialización distribución de equipos materiales y estructuras portables y desarmables...
<u>159773</u>	DOOROPEN S.A.	QUITO	Diseño gráfico publicitario, diseño editorial, diseño de entidad corporativa, diseño web, diseño multimedia y todo lo relacionado a las actividades de diseño, con el objeto de comercializar marcas, publicidad en general.
<u>152881</u>	DOMINIO TOTAL DOTAL CIA. LTDA.	QUITO	Brindar asesoramiento y conducción de las áreas de publicidad, mercadeo, estudios y factibilidad de mercados, comunicaciones de todo tipo, investigaciones, negocios, políticas, campañas publicitarias
<u>162348</u>	DINAMICSTUDIO CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>158803</u>	DIMPUBLICIDAD DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PUBLICITARIOS S.A.	QUITO	Se dedicará a la distribución de insumos publicitarios, arquitectónicos, industriales y materiales que se requieren para la difusión de productos a través de cualquier medio audiovisual, auditivo, gráfico. Se dedicará a brindar..
<u>160461</u>	DELLE-DONNE & REINBERG PUBLICIDAD CREATIVA CIA. LTDA.	QUITO	Dedicarse a la actividad publicitaria , con fines lucrativos , promoviendo de modo mediato o inmediato actos publicitarios...
<u>49781</u>	CROMAX S.A.	QUITO	En liquidación
<u>141325</u>	CREATIVE LINK PUBLICIDAD DIGITAL CIA. LTDA.	QUITO	La compañía tiene por objeto: a) la de ejercer la actividad publicitaria en todas sus manifestaciones y formas; etc.
<u>157785</u>	CONTACTO EXPRESS COURIER CECU CIA. LTDA.	QUITO	Fabricación de rótulos para vías públicas como calles y carreteras...etc.
<u>12719</u>	CONCEPTO CIA LTDA	QUITO	En liquidación
<u>162782</u>	COMPAÑIA DE SERVICIO DE IMPRESION PRINTIDEAS CIA. LTDA.	QUITO	Brindar servicios integrales asesoría en Impresión digital, Offset digital, gigantografías, banners, folletería demás materias que sean necesarias para el perfeccionamiento de las variadas actividades comerciales existentes en la industria de la

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>161444</u>	COMERCIO Y LOGISTICA INTERNACIONAL CLINTER EXPORT CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>156140</u>	COMERCIAL LAVAPROMO CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>89233</u>	COMEFEX COMUNICACIONES EVENTOS, FERIAS Y EXPOSICIONES S.A.	QUITO	Realizar y prestar todo tipo de servicios de publicidad, encargándose esencialmente de comunicaciones al público, de declaraciones o de anuncios por todos los medios de difusión y en relación con toda clase de mercancías o servicios.
<u>152542</u>	COELLO FREITAS REYES CREATIVIDAD EJECUTIVA CIA. LTDA.	QUITO	Conducir las relaciones públicas y la imagen de personas naturales y jurídicas, tanto del sector público como privado, en todos los ámbitos. Asesorar y comercializar, sobre productos para empresas,...
<u>163108</u>	CMCOMUNICACION CIA. LTDA.	QUITO	Actividades relacionadas con el diseño, comunicación, servicios, comunicación organizacional, producción, construcción, comercialización, representación, señalización, distribución de productos publicitarios de toda clase y afines, etc...
<u>54617</u>	CHANDRA CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>88064</u>	CASA DEL NEON CANEON S.A.	QUITO	En liquidación
<u>159698</u>	CALOCASTRO & PUBLICIDAD S.A.	QUITO	Prestar servicios de agencia de publicidad. servicios de publicidad, mediante medios masivos, móviles, fijos, radio, televisión, prensa, rotulación, medios alternativos, asesoramiento profesional en el ámbito de marketing, importación, exportación
<u>62469</u>	BRANDINGMOVIL CIA. LTDA.	QUITO	La publicidad al aire libre, venta de equipos de publicidad, venta de productos metálicos, planchas, hojas, películas cintas y tiras de plásticos, no autoadhesivas, ni celulares ni reforzadas con laminados, apoyos o combinaciones análogas con otros m
<u>160785</u>	BIGVALLAS CIA. LTDA.	QUITO	Brindar servicios publicitarios, publicidad por correspondencia, publicidad radiofónica, publicidad televisiva, relaciones públicas, diseño gráfico, Impresión digital, impresión publicidad en vallas, fabricación de vallas, publicidad en edificios, pu

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>158006</u>	BENEFIT MARKETING S.A.	QUITO	Conceptualización, diseño, producción y comercialización de programas de descuentos y de lealtad mediante cupones; comprendido dentro de la industria de las artes gráficas...
<u>64056</u>	BARROSO VEGA ESTUDIO DIGITAL FOTOGRAFICO CIA. LTDA.	QUITO	Diseño gráfico de gigantografías, tarjetas de presentación personales y profesionales, invitaciones, publicidad impresa y digitales como trípticos, volantes, hojas empresariales. b) Toma de fotografías para eventos sociales tales como matrimonios,
<u>156058</u>	BALUMAX CIA. LTDA.	QUITO	Importación de equipos de seguridad, componentes, sistemas y accesorios automotrices, b) comercialización e instalación de estos; c) Importación de toda clase de audio, elementos componentes, equipos y accesorios en general. Importación y exportació
<u>163248</u>	BALLOONFEST S.A.	QUITO	La promoción del arrendamiento y alquiler de publicidad en globos aerostáticos normales y de formas especiales inflados con aire caliente y hielo, zeppelines normales y a control remoto, hinchables a control remoto, fotografía aérea, escuela de pilot
<u>151910</u>	BALLOONDREAMS CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>162310</u>	AZULMARKETING & TECHNOLOGIES CIA. LTDA.	QUITO	Realizar actividades de publicidad impresa y electrónica, imagen corporativa, diseño gráfico, imprenta ofset, servicios de gigantografía, estudios de mercado, elaboración de artículos de merchandising.....
<u>62176</u>	ARBOLEDA SEGURA PUBLICIDAD IMAGINARIOS CIA. LTDA.	QUITO	Proveedor de medios alternativos de comunicación y servicios publicitarios en soportes móviles y fijos; b) Representar, comercializar, y distribuir todo tipo de medios publicitarios sean estos en radio, prensa, televisión, artículos promocionales
<u>52137</u>	ANDROMAKA ASESORIA PUBLICITARIA CIA. LTDA.	QUITO	Todo lo relacionado con mercadeo y publicidad y estudios de mercado
<u>151062</u>	ALTERNATIVE MARKETING SOLUTIONS AMS CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>155192</u>	ALTAPUBLICITA CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>152366</u>	ALPHABUSINESS SERVICIOS CORPORATIVOS INTEGRALES CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>86172</u>	ALJUNE DEL ECUADOR S.A.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>152333</u>	AKHELOOS COMUNICACION GLOBAL CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>158275</u>	AGENCIA DE PUBLICIDAD LA FABRIKA S.A.	QUITO	Realizar actividades de publicidad comercial, tráfico, gestión, y manejo de medios publicitarios, diseño, instalación, mantenimiento y comercialización de circuitos de medios publicitarios, organización y dirección de eventos de índole pública o priv
<u>161965</u>	AGENCIA DE PUBLICIDAD CIENTOCHENTA CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios de publicidad, marketing, creatividad, diseño en todas sus áreas, impresión, organización de eventos y asesoría en mercadeo, imagen, relaciones públicas y comerciales
<u>161209</u>	AGENCIA DE MODELOS BOGAMODEL CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>164087</u>	ADVERTECH CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>157835</u>	ADMINTEGRALIS ADMINISTRACION INTELIGENTE CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>50386</u>	"OCTOSISTEMA DE FACIL ARMADO Y SIMPLE TRABAJO, OCTOFAST CIA. LTDA."	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>93960</u>	"VIZCAINO ANDRADE & ROSEPO POZO COMPAÑIA DE COMERCIO VARP S.A."	QUITO	Inactiva

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>154330</u>	COORDINACION Y PLANIFICACION DE EVENTOS FACILITA CIA. LTDA.	QUITO	La coordinación, organización, asesoría, producción, diseño, promoción y planificación de soluciones para toda clase de eventos sociales y corporativos....
<u>94160</u>	DSK PUBLICIDAD INTEGRAL CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de la inscripción
<u>154956</u>	EQUIPAMIENTO URBANO EQUIUR S.A.	QUITO	En liquidación
<u>90895</u>	MANCHENO ESTRADA SERVICIOS DISEÑO OBLIQUO CIA. LTDA	QUITO	En liquidación
<u>157319</u>	SUPERINFLABLES HULISCEC MEDIAVILLA CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>53470</u>	AGRIELTEC CIA. LTDA.	QUITO	En liquidación
<u>156862</u>	ALSTOM HYDRO ENERGIA BRASIL LTDA.	QUITO	Cancelación permiso de operación
<u>154949</u>	ARDEGYP ARTE Y DECORACION CIA. LTDA.	QUITO	Dedicarse a todas las actividades de comercio y mercantiles, tanto al por mayor como al por menor, concernientes a la compra, venta, importación, exportación...etc.
<u>163524</u>	BÁSICA LE NÉCESSAIRE DISEÑO Y PRODUCCIÓN CIA. LTDA.	QUITO	Diseño, planificación, supervisión, promoción y mantenimiento de toda clase de obras de arquitectura interior, tales como de casas, departamentos, oficinas, jardines, edificios, hoteles, centros comerciales, y toda clase de inmuebles...
<u>91245</u>	CARMEN Y PILAR PROAÑO CIA. LTDA.	TUMBACO	El objeto de la compañía es la producción y comercialización de artículos de decoración, podrá importar toda clase de insumos necesarios para la realización de su objeto social y áreas afines al negocio de la empresa.....
<u>136756</u>	CEPRASSECUADOR CENTRO PROFESIONAL DE SERVICIOS AMBIENTALES, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL CIA. LTDA.	QUITO	Elaboración, Gestión, Ejecución y Evaluación de Planes y Programas Empresariales relacionados con Seguridad e Higiene Industrial, Salud Ocupacional y Ambiente dentro del Territorio Ecuatoriano...

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>138071</u>	COMPAÑIA ARQBOX ARQUITECTURA Y DISEÑO S.A.	QUITO	Diseño: interior, gráfico, exteriores, industrial; Diseño y producción de mobiliario, Construcción Adecuaciones, ampliaciones, remodelación Comercialización de materiales y equipos, Impresión digital, Planificación arquitectónica.
<u>10952</u>	EQUIP HOTEL CIA LTDA	QUITO	En liquidación
<u>17310</u>	GASOLEQSE C.L.	QUITO	En liquidación
<u>138728</u>	GASSAFE S.A.	QUITO	Asistencia Técnica, Servicio de mantenimiento y capacitación de sistemas de gas centralizado; b) Mantenimiento de sistemas de gas centralizado; c) Asistencia técnica en el área de los sistemas de gas centralizado.
<u>140976</u>	GAVILANES NAVAS CONSTRUCTORA CIA. LTDA.	QUITO	La realización de estudios, diseños, planificación, construcción, decoración y fiscalización de urbanizaciones, edificios, viviendas, caminos, carreteras, puentes, canales de riego, obras de impacto ambiental, forestación, reforestación, instalacione
<u>87196</u>	GRUPO SOTO HURTADO CIA. LTDA.	QUITO	Prestación de servicios en todas las áreas relacionadas con el diseño
<u>163558</u>	MANTISCOMPER CIA. LTDA.	QUITO	La prestación de servicios que sean lícitos y permitidos, o no prohibidos por las leyes ecuatorianas; siendo estos: publicidad, imagen corporativa, diseño publicitario, diseño editorial, diseño de envases y embalajesz, señalización; etc.
<u>90296</u>	NEGOCIART S.A	QUITO	Prestación de servicios y asesoría de mercadeo en todas sus fases
<u>94495</u>	OSORIO & ULLOA PLANIFICACION Y CONSTRUCCION CIA. LTDA.	QUITO	Cancelación de inscripción
<u>150023</u>	SIGNO MERCADEO Y DISEÑO CIA. LTDA	QUITO	La sociedad tiene por objeto desarrollar actividades en las áreas de publicidad, diseño, comunicación y mercadeo...
<u>49135</u>	SISTEMAS DE PRODUCCION GRAFICA S.A. SISGRAFICA	QUITO	Diseño de interiores, diseño gráfico
<u>98111</u>	TRIPLEDESIGN STUDIO CIA. LTDA.	QUITO	Al diseño arquitectónico de interiores y exteriores, diseño industrial, diseño de artesanía, diseño de modas, diseño gráfico, construcción, planificación, supervisión y fiscalización de cualquier clase de obras arquitectónicas, civiles, telefónicas,

EXPEDIENTE	NOMBRE	CIUDAD	SITUACIÓN LEGAL
<u>54318</u>	VALMACONZA, ASESORIA EN MATERIALES DE CONSTRUCCION CIA. LTDA.	QUITO	Inactiva
<u>154610</u>	ZENDESIGNER S.A.	QUITO	Diseño de todo tipo de manera especial se dedicará a realizar diseño industrial, diseño de interiores y diseño para páginas web y diseño gráfico....

ANEXO 2: ENTREVISTA REALIZADA PARA DETERMINAR LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA

OBJETIVO: Determinar los problemas principales de la empresa.

ENTREVISTADO: Milton Peñafiel. Gerente General.

FECHA DE LA ENTREVISTA: Noviembre 2012

AR: Inqubox Implementaciones tiene un portafolio de clientes potenciales?

MP: No

AR: Inqubox Implementaciones tiene un método de acercamiento y seguimiento a los clientes, tales como fichas o manuales?

MP: No

AR: Inqubox formaliza los trabajos con contratos?

MP: Cuando el cliente es grande nos hacen firmar contrato, sino no, pero siempre se entrega un acta de entrega recepción cuando se finalizan los proyectos.

AR: Inqubox Implementaciones ha realizado análisis comparativos de precios de insumos y materia prima para tener una base de datos.

MP: Solamente de algunos productos, ya nos manejamos con los mismos proveedores hace tiempo y funcionan bien.

AR: Quién realiza las labores de diseño?

MP: Generalmente yo.

AR:Cuál es el proceso que se sigue para el diseño?

MP: Se hacen bocetos, luego se dibuja en ilustrador, se retoca en photoshop, el diseñador arma un render y ahí se le envía al cliente.

AR: Y si el cliente no lo aprueba?

MP: Se hace nuevamente el diseño.

AR: En el área de taller, cómo es el proceso? Quién maneja los inventarios? Quién hace control de calidad?

MP: Se emite una orden de producción que llega al taller, de ahí piden los materiales que son necesarios para los proyectos. El control de calidad lo hace la última persona que está involucrada en el trabajo, igual yo reviso todo antes de que se entregue.

AR: Cada cuánto tiempo se hace mantenimiento a los equipos y las máquinas?

MP: No hacemos mantenimiento preventivo, cuando fallan se lleva las máquinas para que se reparen o se llama al Técnico para que arregle las computadoras o el plotter.

ANEXO 3: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES		
OBJETIVO	Captar el interés de un cliente potencial		
ENTRADAS Información de mercado Sistemas de comunicación Necesidades del cliente	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	
	Realizar estudio de Mercado	Esperar respuesta del cliente	Expectativa del cliente
RECURSOS	RH		
RESPONSABLE	Ejecutivo de cuenta, Gerente General		
CONTROL	No existe		
RESTRICCIONES	Perfil de los participantes		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	CREACIÓN DE PRODUCTOS A DEMANDA		
OBJETIVO	Diseño de elementos publicitarios		
ENTRADAS Necesidades del cliente Equipos de computación	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	
	Levantamiento de información con cliente	Fabricación de dummy	Dummy
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Gerente General, Jefe de Taller		
CONTROL	No existe		
RESTRICCIONES	Estado de los equipos. Programas de computación.		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	ELABORACIÓN DE PROPUESTA ECONÓMICA		
OBJETIVO	Generar una proforma de trabajo		
ENTRADAS Información de mercado Información del cliente Insumos de oficina	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Orden de producción
	Revisión de diseño y artes	Emisión de orden de producción	
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Gerente General, Jefe de Taller, ejecutivo de cuenta		
CONTROL	No existe		
RESTRICCIONES	Información existente		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	CONSTRUCCIÓN DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS		
OBJETIVO	Llevar a término la elaboración de un producto contratado		
ENTRADAS Plano/ orden de producción Madera Acrílico Pintura Sellante Herramienta menor Materiales de carpintería Plotter Papel fotográfico Lámina protectora	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Item terminado
	Recepción de orden de producción	Emisión de orden de producción	
RECURSOS	RH, RT, RF		
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller, carpintero, asistentes de taller, diseñador		

CONTROL	No existe		
RESTRICCIONES	Estado de los equipos de impresión, distribución en planta, estado de maquinaria		
PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	EMBALAJE, TRANSPORTE Y ENTREGA		
OBJETIVO	Despachar items contratados en punto de venta		
ENTRADAS Herramienta menor Materiales de carpintería Automóvil gerente Documentos de entrega	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Acta de entrega recepción Factura conforme
	Recepción de notificación de producto terminado	Revisión de documentos, emisión de factura	
RECURSOS	RH, RT, RF		
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller, carpintero, asistentes de taller, gerente general, contador.		
CONTROL	No existe		
RESTRICCIONES	Transporte		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
CLIENTE	DTV		
PROCESO	MANTENIMIENTO CORRECTIVO		
OBJETIVO	Corregir defectos de fabricación de productos entregados		
ENTRADAS Requisición del cliente Herramienta menor Materiales de carpintería Transporte Documentos de entrega	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Acta de entrega recepción Factura conforme
	Recepción de notificación de producto terminado	Revisión de documentos, emisión de factura	
RECURSOS	RH, RT, RF		

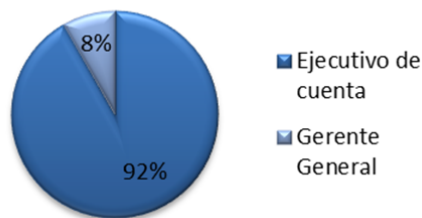
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller, carpintero, asistentes de taller, gerente general, contador.
CONTROL	No existe
RESTRICCIONES	Organización interna

ANEXO 4: FLUJOGRAMAS PROCESOS ACTUALES PARA LA CONSTRUCCION DE UNA ISLA COMERCIAL TIPO.

PROCESO 1: IDENTIFICACION DE CLIENTE

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE			TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
				■	■	◆	TOTAL	TOTAL	
1	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Realizar estudios de mercado	x			960.00	134.40	
2	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Enlistar clientes potenciales		x		360.00	50.40	
3	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Contactar a cliente vía telefónica	x			25.00	3.50	
4	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Enviar mail a cliente potenciales	x			5.00	0.70	
5	Gerente General	0.15	Visita a cliente potencial	x			120.00	18.45	No está clara la función del Gerente.
	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Visita a cliente potencial	x			120.00	16.80	
6	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Esperar la respuesta de clientes	x			-	-	Demora: No se realiza seguimiento
TOTAL							1,590.00	224.25	

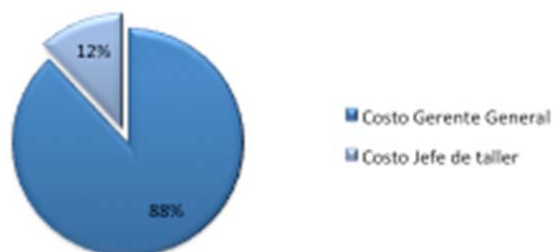
Personal en Proceso de identificación de clientes



PROCESO 2: CREACION DE PRODUCTOS A DEMANDA

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
				■	▤	◆	▣	TOTAL	TOTAL	
1	Gerente General	0.15	Levantamiento de información con cliente	x				50.00	7.69	
2	Gerente General	0.15	Elaboración de bocetos	x				420.00	64.58	
3	Gerente General	0.15	Se comunica a taller sobre los diseños	x				45.00	6.92	
4	Gerente General	0.15	Se determinan materiales	x				60.00	9.23	
	Jefe de taller	0.06	Se determinan materiales	x				60.00	3.85	
5	Gerente General	0.15	Elaboración de render y 3d	x				720.00	110.72	Demora: El Gerente no conoce la utilización de programas de computación óptimos para la realización de este trabajo. El diseñador es subutilizado
6	Gerente General	0.15	Envío de diseño final a taller.	x				2.00	0.31	
7	Jefe de taller	0.06	Fabricación de dummy	x				360.00	23.12	
TOTAL								1,717.00	226.41	

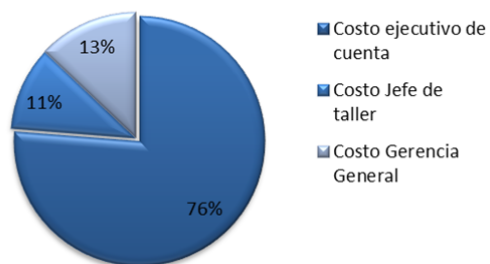
Personal proceso de diseño



PROCESO3: ELABORACIÓN DE PROPUESTA ECONÓMICA

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
				■	◀	◊	➔	TOTAL	TOTAL	
1	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Revisión de diseños y artes	x				45.00	6.30	
2	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Reunión con taller para definir costos	x				60.00	8.40	
	Jefe de taller	0.06		x				60.00	3.85	
3	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Contactar a proveedores de productos tercerizados	x				60.00	8.40	Demora: Se carece de un banco de precios base
4	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Elaborar proforma		x			25.00	3.50	
5	Gerencia General	0.15	Transporte de proforma y dummy a oficina de cliente				x	30.00	4.61	
6	Cliente	-	Cliente analiza y acepta propuesta			x		-	-	Demora: No hay seguimiento adecuado
7	Ejecutivo de Cuenta	0.14	Emisión de orden de producción		x			4.00	0.56	Hace falta un respaldo para producción y contabilidad. No hay políticas para recepción de anticipos por trabajos.
TOTAL								284.00	35.63	

Personal proceso de presupuestación

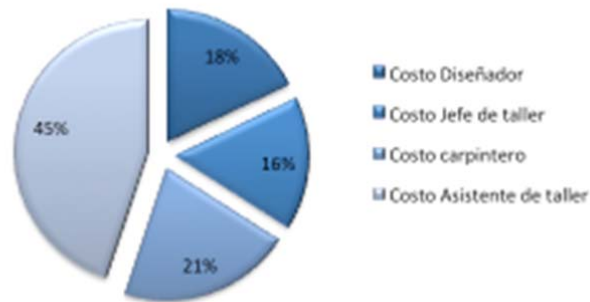


PROCESO 4: CONSTRUCCION DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS

No	RESPONSABLE	COSTO/MI NUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO		OBSERVACIONES
								TOTAL	TOTAL	
1	Jefe de taller	0,06	Recepción de orden de producción	x				1,00	0,06	
2	Jefe de taller	0,06	Solicitud verbal de materiales a contabilidad	x				15,00	0,96	
3	Jefe de taller	0,06	Recepción de materiales	x				12,00	0,77	
4	Asistente de taller 1	0,05	Almacenamiento de materiales en taller	x				17,00	0,79	
5	Carpintero	0,06	Medición y trazado de tableros y piezas	x				60,00	3,85	
	Asistente de taller 1	0,05	Medición y trazado de tableros y piezas	x				60,00	2,77	
6	Carpintero	0,06	Corte de tableros y piezas	x				120,00	7,71	
	Asistente de taller 1	0,05	Corte de tableros y piezas	x				120,00	5,54	
7	Carpintero	0,06	Lijado de tableros y piezas	x				120,00	7,71	
	Asistente de taller 1	0,05	Lijado de tableros y piezas	x				120,00	5,54	
	Asistente de taller 2	0,05	Lijado de tableros y piezas	x				120,00	5,54	
8	Carpintero	0,06	Sellado de superficies	x				45,00	2,89	
	Asistente de taller 1	0,05	Sellado de superficies	x				45,00	2,08	
	Asistente de taller 2	0,05	Sellado de superficies	x				45,00	2,08	
9	Carpintero	0,06	Lacado de superficies	x				45,00	2,89	
	Asistente de taller 1	0,05	Lacado de superficies	x				45,00	2,08	
	Asistente de taller 2	0,05	Lacado de superficies	x				45,00	2,08	
10	Asistente de taller 1	0,05	Medición y trazado de láminas acrílicas	x				120,00	5,54	Hay daños en el material por trabajar en superficies inadecuadas
11	Asistente de taller 1	0,05	Corte de láminas acrílicas	x				90,00	4,16	
12	Asistente de taller 1	0,05	Pulido láminas acrílicas	x				45,00	2,08	
13	Diseñador	0,11	Revisión de arte para impresión					10,00	1,12	
14	Diseñador	0,11	Impresión en plotter solvente	x				90,00	10,08	
15	Diseñador	0,11	Secado de impresión	x				90,00	10,08	Demora por maquinaria
16	Jefe de taller	0,06	Revisión de impresión, comparar con arte en pantalla	x				15,00	0,96	
17	Asistente de taller 1	0,05	Laminado de protección	x				15,00	0,69	El espacio se contamina con viruta y polvo lo que ocasiona daños en las impresiones previa la laminación
	Asistente de taller 2	0,05	Laminado de protección	x				15,00	0,69	
18	Asistente de taller 2	0,05	Refilado de impresión	x				20,00	0,92	
	Asistente de taller 1	0,05	Refilado de impresión	x				20,00	0,92	
19	Asistente de taller 1	0,05	Laminado de impresión sobre planchas acrílicas o piezas de madera	x				25,00	1,16	El espacio se contamina con viruta y polvo lo que ocasiona daños en las impresiones previa la laminación

20	Jefe de taller	0,06	Armado de mueble	x			180,00	11,56	
	Asistente de taller 1	0,05	Armado de mueble	x			180,00	8,32	
21	Jefe de taller	0,06	Armado interno de sistema de iluminación	x			45,00	2,89	
22	Jefe de taller	0,06	Colocación de luminarias	x			30,00	1,93	
23	Asistente de taller 1	0,05	Almacenamiento de producto	x			10,00	0,46	No hay orden en la planta, el espacio destinado exclusivamente a almacenaje no existe
24	Jefe de taller	0,06	Se comunica verbalmente finalización de producto	x			2,00	0,13	Hace falta un respaldo físico
							2.037,00	119,04	

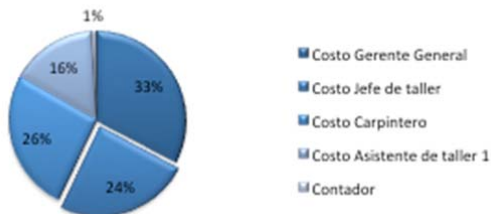
Personal proceso fabricación



PROCESO 5: EMBALAJE, TRANSPORTE Y ENTREGA

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO	OBSERVACIONES
				■	■	◆	➔	TOTAL	TOTAL	
1	Gerente General	0.15	Se recibe notificación de producto terminado	X				2	0.31	
2	Gerente General	0.15	Se coordina con el cliente la hora de entrega	X				8	1.23	Gerente realiza labores operativas
3	Gerente General	0.15	Se retira el producto del taller	X				25	3.84	Gerente realiza labores operativas
4	Gerente General	0.15	Se transporta el producto y el personal para instalación				X	30	4.61	Gerente realiza labores operativas
	Asistente de taller 1	0.05					X	30	1.39	
	Carpintero	0.06					X	30	1.93	
	Jefe de taller	0.06					X	30	1.93	
5	Asistente de taller 1	0.05	Se descarga el producto	X				20	0.92	
6	Gerente General	0.15	Se verifica el estado del producto					30	4.61	
7	Carpintero	0.06	Se ingresa el producto al local	X				12	0.77	
	Jefe de taller	0.06	Se ingresa el producto al local	X				12	0.77	
	Asistente de taller 1	0.05	Se ingresa el producto al local	X				12	0.55	
8	Carpintero	0.06	Se colocan las piezas de acuerdo a su lugar final			X		35	2.25	
	Jefe de taller	0.06	Se colocan las piezas de acuerdo a su lugar final	X				35	2.25	
	Asistente de taller 1	0.05	Se colocan las piezas de acuerdo a su lugar final			X		35	1.62	
9	Carpintero	0.06	Se sujetan las piezas a las paredes o superficies	X				90	5.78	
	Jefe de taller	0.06	Se sujetan las piezas a las paredes o superficies	X				90	5.78	
	Asistente de taller 1	0.05	Se sujetan las piezas a las paredes o superficies	X				90	4.16	
10	Carpintero	0.06	Se colocan los accesorios	X				60	3.85	
11	Jefe de taller	0.06	Se conectan las luminarias	X				45	2.89	
12	Gerente General	0.15	Se elabora el acta de entrega recepción	X				7	1.08	
13	Gerente General	0.15	Se transporta el producto y el personal para instalación				X	30	4.61	
	Asistente de taller 1	0.05					X	30	1.39	
	Carpintero	0.06					X	30	1.93	
	Jefe de taller	0.06					X	30	1.93	
14	Gerente General	0.15	Entrega de acta de entrega recepción a contabilidad	X				3	0.46	
15	Contador	0.08	Revisión de documentos, se emite la factura	X				8	0.64	
								859	63.47	

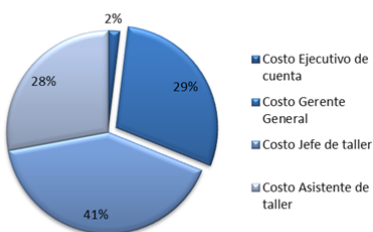
Personal proceso de embalaje, transporte y entrega



PROCESO 6: MANTENIMIENTO CORRECTIVO

No	RESPONSABLE	COSTO/MINUTO	DESCRIPCIÓN	■	■	◆	➔	TOTAL	TOTAL	OBSERVACIONES
1	Ejecutivo de cuenta	0.14	Recibe requisición del cliente	x				7	0.98	
2	Ejecutivo de cuenta	0.14	Reporta sobre requisición a Jefe de taller	x				3	0.42	
3	Gerente General	0.15	Movilización a sitio				x	30	4.61	Movilización de personal no está justificada
4	Jefe de taller	0.06					x	30	1.93	
5	Asistente de taller 1	0.05					x	30	1.39	
6	Jefe de taller	0.06	Desmontaje de producto	x				45	2.89	
7	Asistente de taller 1	0.05		x				45	2.08	
8	Gerente General	0.15	Carga de producto	x				20	3.08	
9	Jefe de taller	0.06		x				20	1.28	
10	Asistente de taller 1	0.05		x				20	0.92	
11	Gerente General	0.15	Movilización a taller				x	30	4.61	
12	Jefe de taller	0.06					x	30	1.93	
13	Asistente de taller 1	0.05					x	30	1.39	
14	Jefe de taller	0.06	Inspección del producto	x				25	1.61	
15	Jefe de taller	0.06	Se efectúan los arreglos necesarios	x				120	7.71	
16	Asistente de taller 1	0.05		x				120	5.54	
17	Gerente General	0.15	Se transporta el producto a sitio				x	30	4.61	
18	Jefe de taller	0.06					x	30	1.93	
19	Asistente de taller 1	0.05					x	30	1.39	
20	Jefe de taller	0.06	Se descarga el producto	x				20	1.28	
21	Asistente de taller 1	0.05		x				20	0.92	
22	Jefe de taller	0.06	Se reinstala el producto	x				120	7.71	
23	Asistente de taller 1	0.05		x				120	5.54	
24	Gerente General	0.15	Movilización de retorno a taller				x	30	4.61	
25	Jefe de taller	0.06					x	30	1.93	
26	Asistente de taller 1	0.05					x	30	1.39	
								1065	73.67	

Personal mantenimiento correctivo



ANEXO 5: FICHAS DE PROCESOS PROPUESTOS

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES		
OBJETIVO	Captar el interés de un cliente potencial		
ENTRADAS	PROCESO		SALIDAS
Información de mercado	INICIO	FIN	Base de datos
Sistemas de comunicación	Recolección de información de mercado	Elaborar base de datos de clientes potenciales	
Necesidades del cliente			
RECURSOS	RH, RT		
RESPONSABLE	Ejecutivo de cuenta		
INDICADOR	Nuevos clientes potenciales		
RESTRICCIONES	Ninguna		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	CAPTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CLIENTES		
OBJETIVO	Generar interés de clientes potenciales		
ENTRADAS	PROCESO		SALIDAS
Base de datos	INICIO	FIN	Cliente captado
Medios de comunicación	Revisión base de datos	Realización de informe sobre captación de nuevo cliente	
Medio de transporte			
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Ejecutivo de cuenta		
INDICADOR	Número de clientes ingresados		
RESTRICCIONES	Horarios para pactar reuniones		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS		
OBJETIVO	Diseño de productos que satisfagan las necesidades del cliente		
ENTRADAS Necesidades del cliente Manual de marca Material gráfico manual	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Presentación completa de proyecto
	Reunión con cliente para determinar necesidades	Entrega y presentación de planos a ejecutivo de ventas y taller	
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Diseñador		
INDICADOR	Número de diseños presentados y aceptados		
RESTRICCIONES	Ninguna		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	PRESUPUESTACIÓN Y GESTIÓN DE VENTA		
OBJETIVO	Cerrar negociación con clientes potenciales		
ENTRADAS Proyecto diseñado Base de datos de proveedores Documentos de soporte	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Orden de producción
	Revisión de diseños, planos y especificaciones técnicas	Emisión de orden de producción	
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Ejecutivo de cuenta		
INDICADOR	Órdenes de producción emitidas		
RESTRICCIONES	Demora en recolectar información de proveedores		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	MANEJO DE INVENTARIOS		
OBJETIVO	Conocer y disponer de los materiales e insumos de manera óptima para minimizar desperdicios		
ENTRADAS Materiales de impresión Materiales de carpintería Material eléctrico Documentos de soporte	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Inventario actualizado en el sistema
	Recepción de material	Registro de material entregado en el sistema	
RECURSOS	RH, RT, RF		
PERSONAL RESPONSABLE	Bodeguero		
INDICADOR	Material en stock vs. Material despachado e ingresado		
RESTRICCIONES	Espacio físico		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN		
OBJETIVO	Programar de manera adecuada los tiempos y movimientos para el proceso productivo		
ENTRADAS Orden de producción Diseños Documentos de soporte	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Informe que determina plazos, responsables y recursos
	Recepción de orden de producción	Envío de informe a Ejecutivo de Cuenta	
RECURSOS	RH, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller		
INDICADOR	Cronogramas de trabajo reportados		
RESTRICCIONES	Organización interna		
PROYECTO	ISLA COMERCIAL		

PROCESO	CONSTRUCCIÓN DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS		
OBJETIVO	Gestionar todas las actividades y recursos para fabricar elementos publicitarios de buena calidad.		
ENTRADAS Planchas de madera Planchas de acrílico Papel fotográfico Plotter Ventilador Materiales de carpintería Material eléctrico Laca, sellador	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Mueble terminado
	Solicitar por mail material a bodega	Almacenamiento del producto	
RECURSOS	RH, RF, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller		
INDICADOR	Número de muebles terminados sin errores		
RESTRICCIONES	Repuestos para el plotter		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	EMBALAJE, TRANSPORTE Y ENTREGA		
OBJETIVO	Despachar los productos en punto de venta		
ENTRADAS Producto terminado Medio de transporte Material protector Documento de soporte	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Guía de remisión producto entregado a satisfacción
	Recepción de notificación de producto terminado	Revisión de documentos, emisión de informe a contabilidad para emisión de factura	
RECURSOS	RH, RF, RT		
PERSONAL RESPONSABLE	Coordinador de Logística		
INDICADOR	Número de muebles entregados en sitio		
RESTRICCIONES	Transporte		

PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	INSTALACIÓN		
OBJETIVO	Armar el mueble en el punto final contratado por el cliente		
ENTRADAS Producto terminado Herramienta menor Material eléctrico Cámara fotográfica Documentos de soporte	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Acta de entrega recepción de producto instalado
	Coordinar instalación	Revisión de documentos, emisión de informe a contabilidad para emisión de factura	
RECURSOS	RH, RF		
PERSONAL RESPONSABLE	Ejecutivo de cuenta		
INDICADOR	Número de muebles instalados y receptados a conformidad		
RESTRICCIONES	Ninguna		

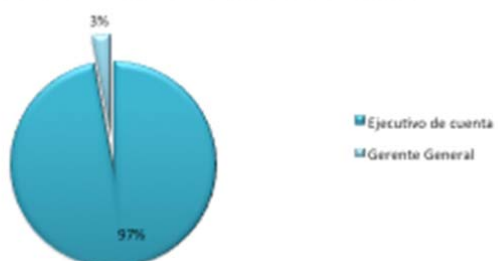
PROYECTO	ISLA COMERCIAL		
PROCESO	MANTENIMIENTO		
OBJETIVO	Solucionar los problemas reportados por el cliente por defectos de fabricación o instalación		
ENTRADAS Requisición del cliente Medio de transporte Herramienta menor	PROCESO		SALIDAS
	INICIO	FIN	Mueble corregido
	Recepción de requisición del cliente	Se realizan correcciones y adecuaciones in situ	
RECURSOS	RH, RF		
PERSONAL RESPONSABLE	Jefe de taller		
INDICADOR	Mantenimientos realizados, solicitud de reparación		
RESTRICCIONES	Ninguna		

ANEXO 6: FLUJOS PROPUESTOS

PROCESO 1: IDENTIFICACION DE CLIENTES

No	RESPONSABLE	COSTO/MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	▮	◆	■	TOTAL	TOTAL
1	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Recolectar información de mercado	X				480,00	65,49
2	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Tabular información recolectada y realizar un informe		X			480,00	65,49
3	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Presentar un informe de nuevos clientes	X				30,00	4,09
4	Gerente General	0,15	Revisión de informe	X				30,00	4,58
5	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Seleccionar clientes potenciales	X				90,00	12,28
6	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Elaborar una base de datos de clientes potenciales	X				30,00	4,09
TOTAL								1.140,00	156,03

Personal en Proceso de identificación de clientes



PROCESO 2: CAPTACION Y MANTENIMIENTO DE CLIENTES

No	RESPONSABLE	COSTO/MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	▮	◆	■	TOTAL	TOTAL
1	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Revisión base de datos	x				30	4,09
2	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Contactar clientes coordinar visita	x				20	2,73
3	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Visita de acercamiento	x				120	16,37
4	Cliente	-	Cliente está interesado			x		-	-
5	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Elaboración y envío de carta propuesta	x				30	4,09
6	Cliente	-	Cliente está interesado en propuesta			x		-	-
7	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Se realiza un informe de captación de cliente nuevo	x				10	1,36
TOTAL								200	28,65

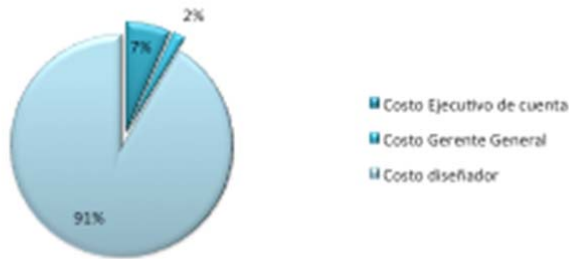
Personal en Proceso de captación clientes



PROCESO 3: CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	■	◇	■	TOTAL	TOTAL
1	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Reunión con cliente para determinar necesidades	x				50,00	6,82
2	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Enlistar necesidades de cliente		x			30,00	4,09
3	Diseñador	0,11	Definir producto	x				10,00	1,11
4	Diseñador	0,11	Definir conceptos de diseño	x				45,00	5,00
5	Diseñador	0,11	Análisis de referentes	x				60,00	6,67
6	Diseñador	0,11	Filtrar conceptos	x				30,00	3,33
7	Diseñador	0,11	Dibujar bocetos de propuesta	x				360,00	40,01
8	Diseñador	0,11	Presentar esquemas a Gerencia	x				30,00	3,33
9	Gerente General	0,15	Aprobación de esquemas			x		20,00	3,05
10	Diseñador	0,11	Elaboración de planos técnicos, render y especificaciones		x			720,00	80,01
11	Diseñador	0,11	Entrega y presentación de planos a ejecutivo de ventas y a taller	x				90,00	10,00
TOTAL								1.445,00	163,43

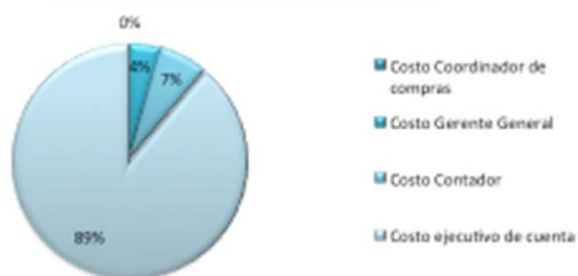
Personal proceso de diseño



PROCESO 4: PRESUPUESTACION Y GESTION DE VENTA

No	RESPONSABLE	COSTO/M INUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	■	◆	■	TOTAL	TOTAL
1	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Revisión de diseños, planos y especificaciones técnicas	x				40,00	5,46
2	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Cotizar los insumos con proveedores	x				60,00	8,19
3	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Elaborar análisis de precios	x				60,00	8,19
4	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Elaborar proforma final		x			25,00	3,41
5	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Envío de proforma a Gerencia	x				4,00	0,55
6	Gerente General	0,15	¿Gerencia aprueba la proforma?			x		10,00	1,53
7	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Envío de propuesta general a cliente	x				4,00	0,55
8	Cliente	-	¿Cliente aprueba la propuesta general?			x		-	-
9	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Se establecen formas de pago		x			25,00	3,41
10	Contador	0,08	Se emite factura por el anticipo	x				7,00	0,56
11	Contador	0,08	Se recibe el pago en cheque	x				8,00	0,63
12	Contador	0,08	Se emite recibo de pago con copia a comercial		x			15,00	1,19
13	Ejecutivo de Cuenta	0,14	Se emite orden de producción con copia a taller y contabilidad	x				10,00	1,36
TOTAL								268,00	35,01

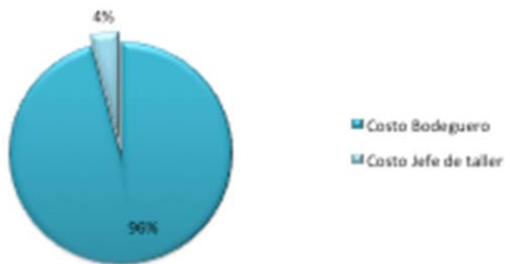
Personal proceso de presupuestación



PROCESO 5: MANEJO DE INVENTARIOS

No	RESPONSABLE	COSTO/MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	■	◆	■	TOTAL	TOTAL
1	Bodeguero	0,05	Recepción de material	x				18,00	0,93
2	Bodeguero	0,05	Verificación de cantidades y especificaciones	x				25,00	1,29
3	Bodeguero	0,05	Recepción de documentos que validen el ingreso. Emisión de recibo de material	x				12,00	0,62
4	Bodeguero	0,05	Envío de documentos y segunda copia de recibo de material a contabilidad	x				6,00	0,31
5	Bodeguero	0,05	Acondicionamiento de espacio en bodega	x				25,00	1,29
6	Bodeguero	0,05	Se registra en el sistema el ingreso de los materiales y su ubicación en bodega	x				10,00	0,52
7	Bodeguero	0,05	Traslado a área de bodega	x				24,00	1,24
8	Bodeguero	0,05	Almacenamiento de materiales de acuerdo a registro en sistema	x				20,00	1,03
9	Jefe de taller	0,06	Solicitud de materiales a través de formulario		x			6,00	0,38
10	Bodeguero	0,05	Cotejar solicitud de materiales con registro del sistema	x				9,00	0,47
11	Bodeguero	0,05	Entrega de material previa revisión con obtención de firma de recibido	x				16,00	0,83
12	Bodeguero	0,05	Registro de material entregado en el sistema	x				6,00	0,31
TOTAL								177,00	9,23

Personal proceso inventarios







PROCESO 6: PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN

No	RESPONSABLE	COSTO /MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	■	◆	■	TOTAL	TOTAL
1	Jefe de taller	0,06	Se recibe orden de producción	x				2,00	0,13
2	Jefe de taller	0,06	Revisión de diseños, planos y especificaciones técnicas	x				20,00	1,27
3	Jefe de taller	0,06	Determinar plazos de ejecución	x				12,00	0,76
4	Jefe de taller	0,06	Determinar los tipos de trabajo a realizarse	x				10,00	0,64
5	Jefe de taller	0,06	Enlistar los trabajos que se asignan a cada máquina y equipo		x			10,00	0,64
6	Jefe de taller	0,06	Enlistar los trabajos que se deben tercerizar		x			12,00	0,76
7	Jefe de taller	0,06	Enlistar los materiales requeridos, especificarlos a detalle		x			20,00	1,27
8	Jefe de taller	0,06	Enlistar trabajos y responsabilidades al equipo		x			10,00	0,64
9	Jefe de taller	0,06	Determinar los tiempos de ejecución de cada tarea	x				15,00	0,96
10	Jefe de taller	0,06	Envío de informe a ejecutivo de cuenta con copia a Gerencia General	x				10,00	0,64
TOTAL								121,00	7,71

Personal proceso planificación

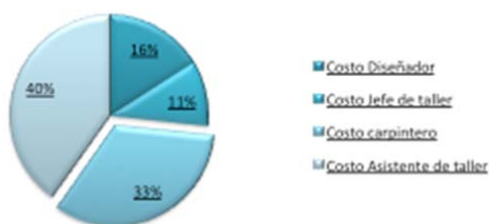


PROCESO 7: CONSTRUCCION DE ELEMENTOS PUBLICITARIOS

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
								TOTAL	TOTAL
1	Jefe de taller	0,06	Solicitar por mail material a bodega	x				10,00	0,64
2	Asistente de taller	0,05	Transporte de materia prima e insumos desde bodega				x	17,00	0,79
3	Jefe de taller	0,06	Distribución de material según área de trabajo	x				15,00	0,96
4	Carpintero	0,06	Medición y trazado de tableros y piezas	x				105,00	6,69
5	Carpintero	0,06	Corte de tableros y piezas	x				180,00	11,47
6	Asistente de taller	0,05	Lijado de tableros y piezas	x				240,00	11,11
7	Asistente de taller	0,05	Sellado de superficies	x				180,00	8,33
8	Carpintero	0,06	Lacado de superficies	x				105,00	6,69
9	Jefe de taller	0,06	Revisión de piezas terminadas	x				20,00	1,27
10	Asistente de taller	0,05	Almacenamiento y laminado de protección de elemento despiezado	x				25,00	1,16
11	Asistente de taller	0,05	Medición y trazado de láminas acrílicas	x				105,00	4,86
12	Asistente de taller	0,05	Corte de láminas acrílicas	x				80,00	3,70
13	Asistente de taller	0,05	Pulido láminas acrílicas	x				45,00	2,08
14	Jefe de taller	0,06	Revisión de láminas, descartar rayones o bordes picados	x				20,00	1,27
15	Asistente de taller	0,05	Laminado de protección a láminas acrílicas	x				20,00	0,93
16	Diseñador	0,11	Revisión de arte para impresión	x				10,00	1,11
17	Diseñador	0,11	Impresión en plotter	x				90,00	10,00
18	Diseñador	0,11	Secado de impresión	x				60,00	6,67
19	Jefe de taller	0,06	Revisión de impresión, comparar con arte en pantalla	x				15,00	0,96
20	Asistente de taller	0,05	Laminado de protección	x				10,00	0,46
21	Asistente de taller	0,05	Refilado de impresión	x				20,00	0,93
22	Asistente de taller	0,05	Laminado de impresión sobre planchas acrílicas o piezas de madera	x				15,00	0,69
23	Carpintero	0,06	Armado de mueble	x				180,00	11,47
	Asistente de taller	0,05	Armado de mueble	x				180,00	8,33
24	Jefe de taller	0,06	Armado interno de sistema de iluminación	x				45,00	2,87
25	Jefe de taller	0,06	Colocación de luminarias	x				30,00	1,91

26	Jefe de taller	0,06	Control de calidad y funcionamiento de mueble terminado	x				17,00	1,08
27	Jefe de taller	0,06	Se notifica a logística sobre terminación de proceso	x				5,00	0,32
28	Asistente de taller	0,05	Se almacena temporalmente el producto	x				10,00	0,46
								1.854,00	109,22

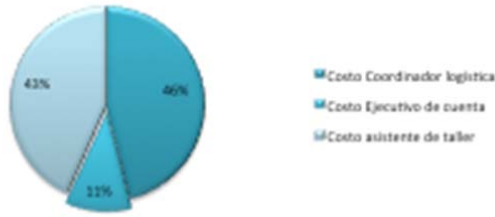
Personal proceso fabricación



PROCESO 8: EMBALAJE, TRANSPORTE Y ENTREGA

No	RESPONSABLE	COSTO/ MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	■	◊	➔	TOTAL	TOTAL
1	Coordinador de logística	0,06	Se recibe notificación de producto terminado	X				2	0,13
2	Coordinador de logística	0,06	Se coordina con el cliente la hora de entrega	X				5	0,32
3	Coordinador de logística	0,06	Se coordina con transportista	X				5	0,32
4	Asistente de taller	0,05	Se retira el producto del almacén	X				25	1,16
5	Asistente de taller	0,05	Se protege el producto en caras y esquinas con microfilm, cartón y adhesivo.	X				30	1,39
6	Coordinador de logística	0,06	Se moviliza el producto hacia destino final				x	30	1,91
	Asistente de taller	0,05					x	30	1,39
7	Asistente de taller	0,05	Se descarga el producto	X				12	0,56
8	Coordinador de logística	0,06	Generación y entrega de guía de remisión, copia a cliente	X				10	0,64
9	Coordinador de logística	0,06	Retorno a taller	X				20	1,27
10	Coordinador de logística	0,06	Entrega de guía de remisión firmada y de factura de transportista a logística	X				3	0,19
11	Ejecutivo de cuenta	0,14	Revisión de documentos, se emite informe vía mail a contabilidad con copia a gerencia para emisión de factura	x				8	1,09
								180	10,36

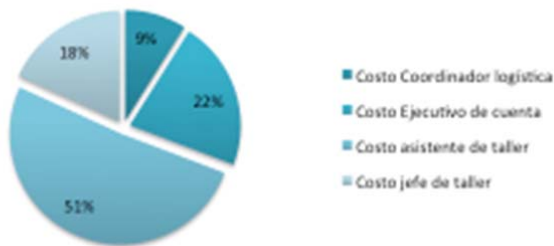
Personal proceso de embalaje, transporte y entrega



PROCESO9: INSTALACIÓN

No	RESPONSABLE	COSTO /MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	▤	◆	➡	TOTAL	TOTAL
1	Coordinador de logística	0,06	Coordinación de instalación	x				7	0,45
2	Asistente de taller	0,05	Se ingresa el mueble a local	x				20	0,93
	Asistente de taller	0,05	Se ingresa el mueble a local	x				20	0,93
3	Jefe de taller	0,06	Seleccionar y preparar los equipos, máquinas, herramientas y útiles para las diferentes fases de instalación.	x				30	1,91
4	Asistente de taller	0,05	Disponer y distribuir los materiales en el lugar de instalación.	x				20	0,93
5	Asistente de taller	0,05	Confirmar dimensiones de piezas de acuerdo a las variables del sitio	x				30	1,39
6	Asistente de taller	0,05	Amar las piezas de acuerdo a su secuencia de montaje	x				40	1,85
7	Asistente de taller	0,05	Colocar los elementos de sujeción	x				25	1,16
8	Asistente de taller	0,05	Situar las piezas en el lugar destinado fijándolas con pegamento, tornillos, tirafondos o grapas	x				90	4,17
9	Asistente de taller	0,05	Instalar los accesorios de las piezas	x				25	1,16
10	Asistente de taller	0,05	Conectar las luminarias al sistema eléctrico general del local	x				20	0,93
11	Jefe de taller	0,06	Revisar los daños provocados por la movilización e instalación	x				15	0,96
12	Jefe de taller	0,06	Confirmar dimensiones e instalación bajo parámetros de calidad (nivel, uniones)	x				15	0,96
13	Jefe de taller	0,06	Comprobar el funcionamiento del producto en sitio	x				15	0,96
14	Ejecutivo de cuenta	0,14	Revisar el producto final con cliente	x				20	2,73
15	Ejecutivo de cuenta	0,14	Fotografiar el producto terminado emitir el acta de entrega recepción entregar copia a cliente	x				10	1,36
16	Coordinador de logística	0,06	Retorno a taller				x	30	1,91
17	Ejecutivo de cuenta	0,14	Entrega acta de entrega	x				4	0,55
18	Ejecutivo de cuenta	0,14	Revisión de documentos, se emite informe vía mail a contabilidad con copia a gerencia para emisión de factura	x				8	1,09
								444	26,29

Personal proceso de instalación



PROCESO 10: MANTENIMIENTO

No	RESPONSABLE	COSTO/MINUTO	DESCRIPCIÓN	TIPO DE ACTIVIDAD				TIEMPO	COSTO
				■	▣	◆	➔	TOTAL	TOTAL
1	Ejecutivo de cuenta	0,14	Recibe requisición del cliente	x				7	0,96
2	Ejecutivo de cuenta	0,14	Reporta requisición del cliente a logística	x				3	0,41
3	Coordinador de logística	0,06	Reporta sobre requisición a Jefe de taller	x				3	0,19
4	Coordinador de logística	0,06	Coordina visita técnica	x				4	0,25
5	Jefe de taller	0,06	Movilización a sitio de visita	x				30	1,91
6	Jefe de taller	0,06	Revisión del estado del producto	x				25	1,59
7	Ejecutivo de cuenta	0,14	¿La falla fue de origen?			x		2	0,27
8	Jefe de taller	0,06	Se define acción correctiva	x				9	0,57
9	Jefe de taller	0,06	¿Se requiere llevar el producto a taller?			x		2	0,13
10	Jefe de taller	0,06	Se realizarn correcciones y adecuaciones in situ	x				45	6,29
								130	12,58

Personal mantenimiento correctivo



ANEXO 7: GASTOS DE PERSONAL

NO.	NOMBRES	CARGO	SUELDO	COMISIONES	BONIFICACIONES	TOTAL INGRESOS	IESS 9,35%	DECIMO	DECIMO	APORTE	FONDOS DE	PROVISION	TOTAL	TOTAL	VALOR POR MINUTO	VALOR POR HORA
								TERCERO	CUARTO	PATRONAL	RESERVA	VACACIONES	MENSUAL	ANUAL		
1	CP	BODEGUERO	350,00			350,00	32,73	29,17	26,50	39,03	29,17	14,58	488,44	5.861,30	0,05	3,10
2	MT	CONTADOR	565,00			565,00	52,83	47,08	26,50	63,00	47,08	23,54	772,21	9.266,47	0,08	4,91
3	NA	ASISTENTE DE COMPRAS/ LOGÍSTICA	450,00			450,00	42,08	37,50	26,50	50,18	37,50	18,75	620,43	7.445,10	0,07	3,94
4	MP	GERENTE GENERAL	1.106,31			1.106,31	103,44	92,19	26,50	123,35	92,19	46,10	1.486,64	17.839,72	0,16	9,45
5	MR	JEFE DE TALLER	450,00			450,00	42,08	37,50	26,50	50,18	37,50	18,75	620,43	7.445,10	0,07	3,94
6	RC	ASISTENTE DE TALLER 1	318,00		3,10	321,10	30,02	26,76	26,50	35,80	26,76	13,38	450,30	5.403,58	0,05	2,86
7	MA	CARPINTERO	450,00			450,00	42,08	37,50	26,50	50,18	37,50	18,75	620,43	7.445,10	0,07	3,94
8	DG	ASISTENTE DE TALLER 2	318,00		3,10	321,10	30,02	26,76	26,50	35,80	26,76	13,38	450,30	5.403,58	0,05	2,86
9	AM	EJECUTIVO DE CUENTA	900,00	86,95		986,95	92,28	82,25	26,50	110,04	82,25	41,12	1.329,11	15.949,31	0,14	8,45
10	FV	DISEÑADOR	800,00			800,00	74,80	66,67	26,50	89,20	66,67	33,33	1.082,37	12.988,40	0,11	6,88

CALCULO DE LOS VALORES.

52 semanas de trabajo anuales de 40 horas cada semana= 2080 horas anuales

- 10 días de feriado obligatorio= 80 horas

- 10 días de vacaciones= 80 horas

- 4 días de imprevistos= 32 horas

TOTAL ANUAL (HORAS)= 1888 Horas

ANEXO 8: PRESUPUESTO PROYECTO

Proyecto: Módulos atención al cliente modelo "capullo" mezaninne DC.

Cliente: Toradeinc Constructora

Mano de obra directa	Cantidad	Unidad	Valor unitar	Valor total
Ejecutiva de ventas	36	Hora	8.45	304.20
Diseñador	24	Hora	6.88	165.12
Carpintero	256	Hora	3.94	1,008.64
Asistentes	736	Hora	2.86	2,104.96
Jefe de taller	320	Hora	3.94	1,260.80
Materiales directos				
MDF 15mm	128	Tablero	35.86	4,590.08
MDF 3mm	64	Tablero	11.3	723.20
Acrílico lechoso	16	Plancha	72	1,152.00
Acrílico cristal	16	Plancha	65	1,040.00
Tubos fluorescentes 20V	192	Unidad	1.26	241.92
Cable gemelo No. 16	320	m	0.2	64.00
Enchufe	32	Unidad	0.67	21.44
Cortapicos	32	Unidad	11.5	368.00
Tape	32	Unidad	0.67	21.44
Impresión	96	m2	6.5	624.00
Alfombra	160	m2	12	1,920.00
Vidrio templado 2mx 1,5m	32	Unidad	156.8	5,017.60
Piezas de sujeción	192	Unidad	3.5	672.00
Materiales indirectos				
Laca transparente	32	Gl	19.07	610.24
Sellador	32	Gl	20.1	643.20
Laca de color	32	Gl	23	736.00
Lija fina	96	Unidad	0.32	30.72
Lija media	96	Unidad	0.32	30.72
Lija gruesa	96	Unidad	0.33	31.68
Waipe	160	Kit	0.3	48.00
Thinner	96	Gl	19.95	1,915.20
Fondo gris	32	Gl	22.69	726.08
Costos Indirectos				
Refrigerios	350	Unidad	0.95	332.50
Gastos				
Movilización	10	Viajes	40	400.00
Administrativos	560	Horas	18.3	10,248.00
Total egresos				37,051.74
Ingresos				
Módulo de atención	32	Unidad	1,575.00	50,400.00
Utilidad proyectada				13,348.26
Utilidad proyectada				26%

		Procesos gerenciales					Procesos de soporte											Actividades primarias																													
		Gerencia General					Administración y finanzas											Comercial y Marketing				Diseño gráfico e				Producción y control										Servicio post venta											
		Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Contador	Contador	Asesor Financiero	Coordinador de compras/ mantenimiento	Coordinador de compras/ proveedores.	Coordinador de compras/ adquisiciones.	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Coordinador de compras/ capacitación del	Gerente General	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta	Gerente General	Contador	Diseñador	Ejecutivo de Cuenta	Gerente General	Bodeguero	Jefe de taller	Jefe de Taller	Jefe de Taller	Diseñador	Asistentes	Carpintero	Coordinador de compras/ logística	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Jefe de taller	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Coordinador de compras/ logística	Coordinador	Servicio post venta	Ejecutivo de cuenta	Jefe de taller					
		Manejo de clientes y proveedores	Elaboración de estrategia.	Comunicación del plan estratégico	Evaluación y análisis de resultados.	Elaboración de informes.	Elaboración de documentación.	Requerimiento del presupuesto mensual y anual.	Planificación de mantenimiento	Selección de proveedores.	Adquisiciones.	Contratación de personal.	Evaluar el rendimiento de los colaboradores.	Planificar la capacitación del	Identificación de bienes.	Copiosión, mantenimiento y	Presupuestación y gestión de venta					Creación de nuevos productos a demanda			Manejo de inventarios			Planificación de la producción		Construcción de elementos		Embalaje, transporte y entrega			Instalación				Mantenimiento								
GASTOS FINANCIEROS																																															
INTERESES Y COMISIONES	% tiempo																																														
EMISION ESTADO DE CUENTA	Asignación directa																																														
COSTO CHEQUERA	Asignación directa																																														
INTERES SOBREGIRO	% tiempo																																														
GASTOS NO DEDUCIBLES	Asignación directa al área																																														
COSTOS DE PRODUCCION																																															
MATERIALES PARA PRODUCCION	Unidades recibidas																																														
IMPRESIONES	Metros lineales																																														
TINTAS PLOTTER	Cartuchos																																														
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL	Rollos																																														
FLETES Y ACARREOS	Asignación directa																																														
VIAJES	Viajes																																														
INSTALACION	Viajes																																														

ANEXO 10: CUANTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y RECURSOS

	Procesos gerenciales Gerencia General				Procesos de soporte Administración y finanzas								
	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Gerente General	Contador	Contador	Asesor Financiero	Coordinador de compras/logística	Coordinador de compras/logística	Coordinador de compras/logística	Gerente General	Gerente General	Coordinador de compras/logística
	Manejo de clientes y proveedores	Elaboración de estrategia.	Comunicación del plan estratégico	Evaluación y análisis de resultados.	Elaboración de informes.	Elaboración de documentación.	Planteamiento del presupuesto mensual y anual.	Planificación de mantenimiento preventivo de equipos y herramientas.	Selección de proveedores.	Adquisiciones.	Contratación de personal.	Evaluar el rendimiento de los colaboradores.	Planificar la capacitación del personal.
Porcentaje de tiempo en act	50%	20%	10%	5%	70.0%	25.0%	100%	5%	10%	70%	1%	5%	1%
Horas destinadas	78.67	31.47	15.73	7.87	110.13	39.33	157.33	7.87	15.73	110.13	1.57	7.87	1.57
REMUNERACIONES													
SUELDOS Y SALARIOS	553.15	221.26	110.63	55.32	395.50	141.25	-	22.50	45.00	315.00	11.06	55.32	4.50
COMISIONES													
HORAS EXTRAS													
APORTE PATRONAL	61.68	24.67	12.34	6.17	44.10	15.75	-	2.51	5.02	35.12	1.23	6.17	0.50
BONIFICACIONES													
PROVISIONES													
13 SUELDO	46.10	18.44	9.22	4.61	32.96	11.77	-	1.88	3.75	26.25	0.92	4.61	0.38
14 SUELDO	13.25	5.3	2.65	1.325	18.55	6.625	-	1.325	2.65	18.55	0.265	1.325	0.265
FONDOS DE RESERVA	46.10	18.44	9.22	4.61	32.96	11.77	-	1.88	3.75	26.25	0.92	4.61	0.38
VACACIONES	23.05	9.22	4.61	2.30	16.48	5.89	-	0.94	1.88	13.13	0.46	2.30	0.19
GASTOS OPERACIONALES													
SUMINISTROS DE OFICINA	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89	2.89
ENERGIA ELECTRICA	1.28	1.28	1.28	1.28	1.28	1.28		1.28	1.28	1.28	1.28	1.28	1.28
TELEFONIA	18.35				18.35					18.35			
MOVILIZACION	40.93												
REFRIGERIOS CAFETERIA	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02		4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
ASESORIA CAPACITACION		91.67											
MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	9.54	9.54	9.54	9.54	9.54	9.54		9.54	9.54	9.54		9.54	9.54
HONORARIOS							236.56						
UNIFORMES													
ARRIENDOS	16.34	16.34	16.34	16.34	10.21	10.21		10.21	10.21	10.21	10.21	10.21	10.21
SUSCRIPCION AFILIACION PUBLICACIONES		26.61											
GASTOS VARIOS	3.12	3.12	3.12	3.12	3.12	3.12		3.12	3.12	3.12	3.12	3.12	3.12
SERVICIOS OCASIONALES LIMPIEZA	0.23	0.23	0.23	0.23	0.14	0.14	-	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS	43.23												
INTERNET	9.05	9.05	9.05	9.05	9.05	9.05			9.05	9.05		9.05	9.05
AGUA POTABLE	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34		0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
FLETES Y ACARREOS										6.83			
DEPRECIACION													
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24		1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24
DEPRECIACION EQUIPOS DEPRECIACION MAQUINARIA	2.53	2.53	2.53	2.53	2.53	2.53		2.53	2.53	2.53		2.53	2.53
GASTOS FINANCIEROS													
INTERESES Y COMISIONES	40.98	16.39	8.20	4.10	29.30	10.46	-	1.67	3.33	23.34	0.82	4.10	0.33
EMISION ESTADO DE CUENTA						2.08							
COSTO CHEQUERA						22.50							
INTERES SOBREGIRO	4.46	1.78	0.89	0.45	3.19	1.14	-	0.18	0.36	2.54	0.09	0.45	0.04
COSTOS DE PRODUCCION													
MATERIALES PARA PRODUCCION													
IMPRESIONES													
TINTAS PLOTTER													
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL													
FLETES Y ACARREOS													
VIAJES INSTALACION													

	Comercial y Marketing					Diseño gráfico e industrial				
	Gerente General	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta		Gerente General	Contador	Diseñador	Ejecutivo de Cuenta	Gerente General	
	Identificación de clientes	Captación, mantenimiento y negociación	Presupuestación y gestión de venta				Creación de nuevos productos a demanda			
Porcentaje de tiempo en act	5%	30%	40%		2%	5.0%	80%	10%	2%	
Horas destinadas	7.87	47.20	78.67		3.15	7.87	125.87	15.73	3.15	
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	55.32	270.00	360.00	-	-	22.13	28.25	640.00	90.00	22.13
COMISIONES			86.95							
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	6.17	30.11	49.83	-	-	2.47	3.15	71.36	10.04	2.47
BONIFICACIONES										
PROVISIONES										
13 SUELDO	4.61	22.50	37.25	-	-	1.84	2.35	53.33	7.50	1.84
14 SUELDO	1.325	7.95	10.6			0.53	1.325	21.2	2.65	0.53
FONDOS DE RESERVA	4.61	22.50	37.25	-	-	1.84	2.35	53.33	7.50	1.84
VACACIONES	2.30	11.25	18.62	-	-	0.92	1.18	26.67	3.75	0.92
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA	2.89	2.89	2.89			2.89	2.89	2.89	2.89	2.89
ENERGIA ELECTRICA	1.28	1.28	1.28			1.28	1.28	1.28	1.28	1.28
TELEFONIA	18.35	18.35	18.35							
MOVILIZACION		40.93	40.93			40.93				
REFRIGERIOS CAFETERIA	4.02	4.02	4.02			4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
ASESORIA CAPACITACION										
MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	9.54	9.54	9.54				9.54	9.54		
HONORARIOS										
UNIFORMES										
ARRIENDOS	16.34	16.34	16.34	-	-	16.34	16.34	16.34	16.34	16.34
SUSCRIPCION AFILIACION PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12	3.12	3.12			3.12	3.12	3.12	3.12	3.12
SERVICIOS OCASIONALES LIMPIEZA	0.23	0.23	0.23	-	-	0.23	0.23	75.80	0.23	0.23
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS		43.23								
INTERNET	9.05	9.05	9.05			9.05	9.05	9.05		
AGUA POTABLE	0.34	0.34	0.34			0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.24	1.24	1.24			1.24	1.24	1.24		
DEPRECIACION EQUIPOS	2.53	2.53	2.53				2.53	2.53		
DEPRECIACION MAQUINARIA										
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	4.10	20.00	26.67	-	-	1.64	2.09	47.41	6.67	1.64
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	0.45	2.18	2.90	-	-	0.18	0.23	5.16	0.73	0.18
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION										
IMPRESIONES										
TINTAS PLOTTER										
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL										
FLETES Y ACARREOS										
VIAJES INSTALACION										

Producción y control										
	Bodeguero			Jefe de taller	Jefe de Taller		Jefe de Taller	Diseñador	Asistentes	Carpintero
	Manejo de inventarios			Planificación de la producción		Construcción de elementos				
Porcentaje de tiempo en act	100%			5%	5%		80%	20%	70%	100%
Horas destinadas	78.67			7.87	78.67		125.87	31.47	110.13	157.33
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	350.00	-	-	22.50	22.50	-	360.00	160.00	445.20	450.00
COMISIONES										
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	39.03	-	-	2.51	2.51	-	40.14	17.84	49.64	50.18
BONIFICACIONES										
PROVISIONES										
13 SUELDO	29.17	-	-	1.88	1.88	-	30.00	13.33	37.10	37.50
14 SUELDO	26.5			1.325	1.325		21.2	5.3	37.1	26.5
FONDOS DE RESERVA	29.17	-	-	1.88	1.88	-	30.00	13.33	37.10	37.50
VACACIONES	14.58	-	-	0.94	0.94	-	15.00	6.67	18.55	18.75
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA										
ENERGIA ELECTRICA	1.28			1.28	1.28	1.28	1.28	1.28	2.56	1.28
TELEFONIA										
MOVILIZACION										
REFRIGERIOS CAFETERIA	4.02			4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	8.04	4.02
ASESORIA CAPACITACION										
MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION	9.54		9.54					9.54		
HONORARIOS										
UNIFORMES									0.73	0.36
ARRIENDOS	16.34	-	-	16.34	81.70	-	163.39	81.70	408.48	326.79
SUSCRIPCION AFILIACION PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12			3.12	3.12	3.12	3.12	3.12	6.23	3.12
SERVICIOS OCASIONALES LIMPIEZA	0.23	-	-	0.23	1.15	-	2.29	1.15	5.73	4.58
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS										
INTERNET	9.05			9.05				9.05		
AGUA POTABLE	0.34			0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.68	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.24			1.24	1.24					
DEPRECIACION EQUIPOS	2.53			2.53				2.53		
DEPRECIACION MAQUINARIA							42.00	42.00	42.00	42.00
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	25.93	-	-	1.67	1.67	-	26.67	11.85	32.98	33.34
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	2.82	-	-	0.18	0.18	-	2.90	1.29	3.59	3.63
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION							1,813.86	1,813.86	1,813.86	1,813.86
IMPRESIONES							246.33	246.33	246.33	246.33
TINTAS PLOTTER							99.39	99.39	99.39	99.39
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL							118.78	118.78	118.78	118.78
FLETES Y ACARREOS										
VIAJES INSTALACION										

	Producción y control						Servicio post venta			
	Coordinador de compras/logística	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Jefe de taller	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Coordinador de compras/logística	Coordinador de compras/logística	Ejecutivo de cuenta	Jefe de taller
	Embalaje, transporte y entrega			Instalación			Mantenimiento			
Porcentaje de tiempo en act	5%	5%	10%	5%	5%	20%	4%	5%	10%	5%
Horas destinadas	7.87	7.87	15.73	7.87	7.87	31.47	6.29	7.87	15.73	7.87
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	22.50	45.00	63.60	22.50	45.00	127.20	18.00	22.50	90.00	22.50
COMISIONES										
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	2.51	5.02	7.09	2.51	5.02	14.18	2.01	2.51	10.04	2.51
BONIFICACIONES						6.20				
PROVISIONES										
13 SUELDO	1.88	3.75	5.30	1.88	3.75	11.12	1.50	1.88	7.50	1.88
14 SUELDO	1.325	1.325	5.3	1.325	1.325	10.6	1.06	1.325	2.65	1.325
FONDOS DE RESERVA	1.88	3.75	5.30	1.88	3.75	11.12	1.50	1.88	7.50	1.88
VACACIONES	0.94	1.88	2.65	0.94	1.88	5.56	0.75	0.94	3.75	0.94
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA										
ENERGIA ELECTRICA	1.28	1.28	2.56	1.28	1.28	2.56	1.28	1.28	1.28	1.28
TELEFONIA										
MOVILIZACION									40.93	
REFRIGERIOS CAFETERIA	4.02	4.02	8.04	4.02	4.02	8.04	4.02	4.02	4.02	4.02
ASESORIA CAPACITACION										
MANTENIMIENTO EQUIPO COMPUTACION										
HONORARIOS			0.73	0.36		0.73				
UNIFORMES										
ARRIENDOS	81.70	81.70	81.70	-	-	-	-	-	-	16.34
SUSCRIPCION AFILIACION PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12	3.12	6.23	3.12	3.12	6.23	3.12	3.12	3.12	3.12
SERVICIOS OCASIONALES LIMPIEZA	1.15	1.15	1.15	-	-	-	-	-	-	0.23
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS										
INTERNET								9.05		
AGUA POTABLE	0.34	0.34	0.68	0.34	0.34	0.68	0.34	0.34	0.34	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES										
DEPRECIACION EQUIPOS										
DEPRECIACION MAQUINARIA										
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	1.67	3.33	4.71	1.67	3.33	9.42	1.33	1.67	6.67	1.67
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	0.18	0.36	0.51	0.18	0.36	1.03	0.15	0.18	0.73	0.18
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION			161.23	322.46		322.46				
IMPRESIONES			21.90	43.79		43.79				
TINTAS PLOTTER			8.84	17.67		17.67				
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL			10.56	21.12		21.12				
FLETES Y ACARREOS					51.88	51.88	51.88	51.88		
VIAJES INSTALACION					33.76	33.76	33.76	33.76		33.76

	Comercial y Marketing						Diseño gráfico e industrial			
	Gerente General	Ejecutivo de cuenta	Ejecutivo de cuenta			Gerente General	Contador	Diseñador	Ejecutivo de Cuenta	Gerente General
	Identificación de clientes	Captación, mantenimiento y negociación	Presupuestación y gestión de venta					Creación de nuevos productos a demanda		
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	55.32	270.00	360.00	-	-	22.13	28.25	640.00	90.00	22.13
COMISIONES			86.95							
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	6.17	30.11	49.83	-	-	2.47	3.15	71.36	10.04	2.47
BONIFICACIONES										
PROVISIONES										
13 SUELDO	4.61	22.50	37.25	-	-	1.84	2.35	53.33	7.50	1.84
14 SUELDO	1.325	7.95	10.6			0.53	1.325	21.2	2.65	0.53
FONDOS DE RESERVA	4.61	22.50	37.25	-	-	1.84	2.35	53.33	7.50	1.84
VACACIONES	2.30	11.25	18.62	-	-	0.92	1.18	26.67	3.75	0.92
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA	2.89	2.89	2.89			2.89	2.89	2.89	2.89	2.89
ENERGIA ELECTRICA	1.28	1.28	1.28			1.28	1.28	1.28	1.28	1.28
TELEFONIA	18.35	18.35	18.35							
MOVILIZACION		40.93	40.93			40.93				
REFRIGERIOS										
CAFETERIA	4.02	4.02	4.02			4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
ASESORIA										
CAPACITACION										
MANTENIMIENTO EQUIPO										
COMPUTACION	9.54	9.54	9.54				9.54	9.54		
HONORARIOS										
UNIFORMES										
ARRIENDOS	16.34	16.34	16.34	-	-	16.34	16.34	16.34	16.34	16.34
SUSCRIPCION AFILIACION										
PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12	3.12	3.12			3.12	3.12	3.12	3.12	3.12
SERVICIOS OCASIONALES								75.80		
LIMPIEZA	0.23	0.23	0.23	-	-	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS		43.23								
INTERNET	9.05	9.05	9.05			9.05	9.05	9.05		
AGUA POTABLE	0.34	0.34	0.34			0.34	0.34	0.34	0.34	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.24	1.24	1.24			1.24	1.24	1.24		
DEPRECIACION EQUIPOS	2.53	2.53	2.53				2.53	2.53		
DEPRECIACION MAQUINARIA										
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	4.10	20.00	26.67	-	-	1.64	2.09	47.41	6.67	1.64
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	0.45	2.18	2.90	-	-	0.18	0.23	5.16	0.73	0.18
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION										
IMPRESIONES										
TINTAS PLOTTER										
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL										
FLETES Y ACARREOS										
VIAJES INSTALACION										

	Bodeguero			Jefe de taller	Jefe de Taller	Jefe de Taller	Diseñador	Asistentes	Carpintero	
	Manejo de inventarios				Planificación de la producción	Construcción de elementos				
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	350.00	-	-	22.50	22.50	-	360.00	160.00	445.20	450.00
COMISIONES										
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	39.03	-	-	2.51	2.51	-	40.14	17.84	49.64	50.18
BONIFICACIONES										
PROVISIONES										
13 SUELDO	29.17	-	-	1.88	1.88	-	30.00	13.33	37.10	37.50
14 SUELDO	26.5			1.325	1.325		21.2	5.3	37.1	26.5
FONDOS DE RESERVA	29.17	-	-	1.88	1.88	-	30.00	13.33	37.10	37.50
VACACIONES	14.58	-	-	0.94	0.94	-	15.00	6.67	18.55	18.75
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA										
ENERGIA ELECTRICA	1.28			1.28	1.28	1.28	1.28	1.28	2.56	1.28
TELEFONIA										
MOVILIZACION										
REFRIGERIOS										
CAFETERIA	4.02			4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	8.04	4.02
ASESORIA										
CAPACITACION										
MANTENIMIENTO EQUIPO										
COMPUTACION	9.54		9.54					9.54		
HONORARIOS										
UNIFORMES									0.73	0.36
ARRIENDOS	16.34	-	-	16.34	81.70	-	163.39	81.70	408.48	326.79
SUSCRIPCION AFILIACION										
PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12			3.12	3.12	3.12	3.12	3.12	6.23	3.12
SERVICIOS OCASIONALES										
LIMPIEZA	0.23	-	-	0.23	1.15	-	2.29	1.15	5.73	4.58
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS										
INTERNET	9.05			9.05				9.05		
AGUA POTABLE	0.34			0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.68	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES	1.24			1.24	1.24					
DEPRECIACION EQUIPOS	2.53			2.53				2.53		
DEPRECIACION MAQUINARIA							42.00	42.00	42.00	42.00
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	25.93	-	-	1.67	1.67	-	26.67	11.85	32.98	33.34
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	2.82	-	-	0.18	0.18	-	2.90	1.29	3.59	3.63
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION							1,813.86	1,813.86	1,813.86	1,813.86
IMPRESIONES							246.33	246.33	246.33	246.33
TINTAS PLOTTER							99.39	99.39	99.39	99.39
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL							118.78	118.78	118.78	118.78
FLETES Y ACARREOS										
VIAJES INSTALACION										

	Producción y control						Servicio post venta			
	Coordinador de compras/logística	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Jefe de taller	Ejecutivo de Cuenta	Asistentes	Coordinador de compras/logística	Coordinador de compras/logística	Ejecutivo de cuenta	Jefe de taller
	Embalaje, transporte y entrega			Instalación			Mantenimiento			
REMUNERACIONES										
SUELDOS Y SALARIOS	22.50	45.00	63.60	22.50	45.00	127.20	18.00	22.50	90.00	22.50
COMISIONES										
HORAS EXTRAS										
APORTE PATRONAL	2.51	5.02	7.09	2.51	5.02	14.18	2.01	2.51	10.04	2.51
BONIFICACIONES						6.20				
PROVISIONES										
13 SUELDO	1.88	3.75	5.30	1.88	3.75	11.12	1.50	1.88	7.50	1.88
14 SUELDO	1.325	1.325	5.3	1.325	1.325	10.6	1.06	1.325	2.65	1.325
FONDOS DE RESERVA	1.88	3.75	5.30	1.88	3.75	11.12	1.50	1.88	7.50	1.88
VACACIONES	0.94	1.88	2.65	0.94	1.88	5.56	0.75	0.94	3.75	0.94
GASTOS OPERACIONALES										
SUMINISTROS DE OFICINA										
ENERGIA ELECTRICA	1.28	1.28	2.56	1.28	1.28	2.56	1.28	1.28	1.28	1.28
TELEFONIA										
MOVILIZACION									40.93	
REFRIGERIOS										
CAFETERIA	4.02	4.02	8.04	4.02	4.02	8.04	4.02	4.02	4.02	4.02
ASESORIA										
CAPACITACION										
MANTENIMIENTO										
EQUIPO COMPUTACION										
HONORARIOS										
UNIFORMES			0.73	0.36		0.73				
ARRIENDOS	81.70	81.70	81.70	-	-	-	-	-	-	16.34
SUSCRIPCION										
AFLIACION										
PUBLICACIONES										
GASTOS VARIOS	3.12	3.12	6.23	3.12	3.12	6.23	3.12	3.12	3.12	3.12
SERVICIOS OCASIONALES										
LIMPIEZA	1.15	1.15	1.15	-	-	-	-	-	-	0.23
GASOLINA COMBUSTIBLES Y DERIVADOS										
INTERNET								9.05		
AGUA POTABLE	0.34	0.34	0.68	0.34	0.34	0.68	0.34	0.34	0.34	0.34
FLETES Y ACARREOS										
DEPRECIACION										
DEPRECIACION MUEBLES Y ENSERES										
DEPRECIACION EQUIPOS										
DEPRECIACION MAQUINARIA										
GASTOS FINANCIEROS										
INTERESES Y COMISIONES	1.67	3.33	4.71	1.67	3.33	9.42	1.33	1.67	6.67	1.67
EMISION ESTADO DE CUENTA										
COSTO CHEQUERA										
INTERES SOBREGIRO	0.18	0.36	0.51	0.18	0.36	1.03	0.15	0.18	0.73	0.18
COSTOS DE PRODUCCION										
MATERIALES PARA PRODUCCION			161.23	322.46		322.46				
IMPRESIONES			21.90	43.79		43.79				
TINTAS PLOTTER			8.84	17.67		17.67				
PAPEL ROLLOS DE LAMINA VINIL			10.56	21.12		21.12				
FLETES Y ACARREOS					51.88	51.88	51.88	51.88		
VIAJES INSTALACION					33.76	33.76	33.76	33.76		33.76