



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**“PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE
IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS EN LA
EMPRESA HAVELLS SYLVANIA N.V. A PARTIR DEL 2014”.**

AUTORA: PAOLA MARÍA GUERRA TAPIA

TUTOR:

ING. ROBERTO APUNTE MSC.

QUITO, MAYO 2015

RESUMEN

La empresa ha ido en un constante crecimiento, lo que además de generar ganancias ha generado como consecuencia el incremento de trámites tanto de importación como de exportación para poder tener la mercadería y cumplir con las metas comerciales y de utilidad planteadas por la Corporación. Por lo que al ser el Departamento de Supply el motor de la empresa, es necesario optimizar los procesos de importaciones y exportaciones para conseguir la rentabilidad esperada y la satisfacción de los clientes al tener la mercadería a tiempo y en la cantidad justa.

El volumen actual de trabajo implica el incluir un asistente de importaciones dentro del departamento de supply, para poder optimizar los procesos operativos de todos los trámites de importaciones y exportaciones. El gobierno ha impuesto varios trámites adicionales para varios de los productos, lo que genera un exceso adicional de trabajo.

La planificación como eje principal del departamento de supply ha estado desbalanceado por la falta de soporte y por la falta de mejora en sus procesos, por lo que nos enfocaremos en el mejoramiento de los mismos y alcanzar las metas asignadas a la operación de Ecuador y generar un stock adecuado de los productos para evitar pérdidas de venta y poder mantener el prestigio de marca que tenemos tanto en el país, como a nivel global.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador, al permitir mi formación como profesional. A la Facultad de Ciencias Administrativas, y a la Escuela de Ingeniería Negocios Internacionales por todos los conocimientos adquiridos.

Un agradecimiento especial a las autoridades de la Universidad y a todos quienes fueron mis maestros a lo largo de mi vida estudiantil. Al Ing. Roberto Apunte MBA, quien con su ayuda y guía aportó al correcto desarrollo del presente trabajo con calidad y profesionalismo.

A Havells Sylvania N.V- Ecuador, y al Ing. Héctor Herrera – Country Manager y al personal de tan prestigiosa empresa, por su colaboración durante el desarrollo del presente estudio.

Paola Guerra

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a DIOS, por haberme enviado ángeles a mi vida, que me han permitido cumplir una más de mis metas, y conseguir recuperar la confianza para seguir adelante y lograr este propósito.

Al ángel que con su sonrisa y actitud positiva ha sido mi mayor fortaleza para persistir y culminar esta importante etapa de mi vida.

A mis padres, hermanos, cuñadas, sobrinos/as y a todos los familiares y amigos/as que han estado presentes en todas las alegrías y dificultades.

A mi angelito, Paulita Nicole, que desde el cielo me guía y siempre me cuida y es mi inspiración cuando las cosas se ponen difíciles.

De manera muy especial a mis hijos, Dieguito, Tefy, y la bebita quienes han sido la fuente de inspiración y la razón fundamental para terminar con mi carrera y por quienes seguiré adelante con mis futuros proyectos.

Paola Guerra

AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

Yo, Paola María Guerra Tapia con C.C. 1714504832 declaro que el trabajo de investigación denominado: PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE LOS PRODUCTOS EN LA EMPRESA HAVELLS SYLVANIA N.V. A PARTIR DEL 2014, es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derecho de autor vigentes.

Quito, Mayo de 2015



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero Roberto Apunte, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el Trabajo de Investigación con el tema “Propuesta para el mejoramiento del proceso de importaciones y exportaciones de los productos en la empresa Havells Sylvania N.V. a partir del 2014” de la estudiante Paola María Guerra Tapia, alumna de Ingeniería en Negocios Internacionales, considero que dicho informe de investigación reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

EL TUTOR



Ing. Roberto Apunte MSC

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I.....	16
INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 Antecedentes históricos de Havells Sylvania N.V.....	16
1.2 Aspectos comerciales.....	17
1.3 Características de los productos	18
1.4 Justificación.....	18
1.5 Identificación del problema.....	19
1.6 Planteamiento del problema.....	19
1.7 Objetivos.....	20
1.7.1 General.....	20
1.7.2 Objetivos específicos.....	20
CAPÍTULO II.....	21
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	21
2.1 La gestión logística.....	21
2.1.1 El sistema logístico	22
2.2 Calidad total	24
2.2.1 Enfoque integral de la calidad total	25
2.2.2 Enfoque estratégico de la calidad.....	26
2.2.3 Principios de la calidad total	27
2.3 Cadena de valor	28
2.3.1 Actividades primarias o de línea	29
2.3.2 Actividades de apoyo o de soporte.....	30
2.4 Dirección estratégica.....	30
2.5 Importación.....	32
2.6 Exportación	33
2.6.1 Clases de exportación	33
2.6.2 Clasificación	34

2.7	Comercio exterior e importaciones.....	34
2.7.1	COMEX	34
2.7.2	SENAE.....	36
2.7.3	ECUAPASS	37
2.8	Incoterms	38
2.8.1	Modo de transporte apropiado según los incoterms 2010	39
2.9	Importaciones del sector de Iluminación	59
2.10	Productos sujetos a control	61
2.11	Teoría de procesos.....	62
2.11.1	Conceptos básicos	62
2.11.2	Los procesos en la organización	63
2.11.3	Diseño de procesos	65
2.11.4	Mejoramiento de procesos	66
2.11.4.1	Importancia del mejoramiento continuo	67
2.11.4.2	Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo	68
2.11.4.3	Actividades básicas de mejoramiento.....	69
2.11.4.4	Necesidades de mejoramiento.....	69
2.11.5	Control de procesos	71
2.11.5.1	Fases del proceso de control.....	73
2.12	Marco conceptual	74
2.13	FODA.....	78
CAPÍTULO III.....		<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....		82
3.1	Análisis situacional	82
3.1.1	Macroambiente	82
3.1.1.1	Factor económico	82
3.1.1.2	Factor político.....	85
3.1.1.3	Factor social.....	85
3.1.1.4	Factor tecnológico.....	88
3.2	Microambiente	89
3.2.1	Análisis de las fuerzas competitivas de Porter	89

3.2.1.1 Nuevos competidores.....	89
3.2.1.2 Competidores actuales.....	90
3.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores.	91
3.2.1.4 Poder de negociación de los clientes	91
3.2.1.5 Amenaza de ingreso de producto sustituto	92
3.3 Antecedentes históricos.....	92
3.4 Estructura de la empresa.....	94
3.5 Misión	98
3.6 Visión	98
3.7 Valores	98
3.8 Productos	100
<i>CAPÍTULO IV</i>	<i>102</i>
<i>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS ACTUALES PROCESOS</i>	<i>102</i>
4.1 Diagnóstico Actual	102
4.1.1 Procesos importaciones.....	102
4.1.2 Procesos exportaciones	103
4.2 Cadena de valor de la empresa.....	105
4.3 Investigación de campo.....	107
4.3.1 Diseño y tipo de investigación	107
4.4 Población	109
4.5 Muestra.....	109
4.6 Tratamiento de los datos:	111
4.7 La encuesta.....	111
4.7.1 Objetivo de la encuesta	112
4.7.2 Modelo de la encuesta cliente interno	112
4.7.3 Encuesta realizada a clientes externos	113
4.7.4 Formato de la encuesta	113
4.8 Tabulación resultados	115
4.8.1 Resultado de la encuesta realizada al cliente interno	115

4.8.2	Resultado de la encuesta realizada al cliente externo.....	116
CAPÍTULO V		124
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....		124
5.1	Definición de objetivos	124
5.1.1	Objetivo general.....	124
5.1.2	Objetivos específicos.....	124
5.2	Definición de estrategia empresarial	125
5.3	Nueva estructura organizacional	127
5.4	Rediseño del proceso	128
5.4.1	Importaciones	129
5.4.2	Exportaciones.....	130
5.5	Reportes y controles	131
5.5.1	Definición de procesos.....	131
5.5.2	Definición de indicadores.....	136
5.5.2.1	Indicadores de servicio	136
5.5.2.2	Indicadores de calidad.....	139
CAPÍTULO VI		141
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		141
6.1	Conclusiones.....	141
6.2	Recomendaciones.....	142
Bibliografía		143
Anexo.....		145
	Anexo 1 Productos	145

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. INCOTERMS 2010.....	40
Tabla 2. EXW (Ex Works) obligaciones principales.....	40
Tabla 3. FCA (Free Carrier) obligaciones principales	41
Tabla 4. CPT (Carriage paid to) obligaciones principales	43
Tabla 5. CIP (Carriage and Insurance paid to) obligaciones principales.....	44
Tabla 6. DAT (Delivery at terminal) obligaciones principales	47
Tabla 7. DAP (Delivery at place) Obligaciones principales	48
Tabla 8. DDP (Delivery Duty Paid) obligaciones principales	50
Tabla 9. FAS (Free alongside ship) obligaciones principales.....	52
Tabla 10. FOB (Free on board) obligaciones principales.....	54
Tabla 11. CFR (Costo y Flete) Cost and Freight obligaciones principales.....	55
Tabla 12. CIF (Cost, Insurante & Freight) obligaciones principales	57
Tabla 13. FODA	80
Tabla 14. Matriz FODA	81
Tabla 15. Distribuye usted las luminarias de la empresa Sylvania	116
Tabla 16. Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos	117
Tabla 17. El proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos	118
Tabla 18. Las características de los productos cumplen con los estándares establecidos.....	119
Tabla 19. Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Sylvania	120

Tabla 20. Las luminarias que comercializa la empresa Sylvania cumplen con las expectativas de los clientes	121
Tabla 21. La empresa Sylvania proporciona servicio de asesoría técnica	122
Tabla 22. Considera usted que los precios de las luminarias de la empresa Sylvania a los de la competencia son	123
Tabla 23. Recepción del pedido	132
Tabla 24. Recepción del pedido	133
Tabla 25. Procesamiento del pedido	133
Tabla 26. Tiempos desarrollar orden de pedido (Digitar pedido)	133
Tabla 27. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar condiciones para la venta)	134
Tabla 28. Tiempos desarrollar orden de pedido (Establecer como pedido pendiente)	134
Tabla 29. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar existencias de inventario)	134
Tabla 30. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar productos por llegar)	134
Tabla 31. Tiempos desarrollar orden de pedido	134
Tabla 32. Alistamiento del pedido	135
Tabla 33. Despacho de pedido	135
Tabla 34. Tiempos desarrollar orden de pedido	136
Tabla 35. Cumplimiento en unidades	136
Tabla 36. Cumplimiento en referencias	137
Tabla 37. Cumplimiento en pedido	138
Tabla 38. Envíos a tiempo	139
Tabla 39. Calidad del producto	139

Tabla 40. Devolución por imperfecciones..... 140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Proceso logístico.....	22
Gráfico 2. Sistema logístico	24
Gráfico 3. Importaciones de lámparas (2013).....	61
Gráfico 4. Fases del control de proceso	74
Gráfico 5. Inflación anual	83
Gráfico 6. Crecimiento del PIB (%)......	84
Gráfico 7. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008-2014 .	87
Gráfico 8. Tasa de participación de los ocupados plenos por tipo de empleador*, marzo2008-2014	88
Gráfico 9. Organigrama Funcional Havells Sylvania N.V. sucursal Ecuador	97
Gráfico 10. Flujograma de procesos de importación actual	103
Gráfico 11. Flujograma de procesos de exportación actual.....	104
Gráfico 12. Cadena de valor de la empresa Havells Sylvania	105
Gráfico 13. Distribuye usted las luminarias de la empresa Sylvania	116
Gráfico 14. Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos.....	117
Gráfico 15. El proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos	118
Gráfico 16. Las características de los productos cumplen con los estándares establecidos.....	119
Gráfico 17. Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Sylvania	120
Gráfico 18. Las luminarias que comercializa la empresa Sylvania cumplen con las expectativas de los clientes	121

Gráfico 19. La empresa Sylvania proporciona servicio de asesoría técnica.....	122
Gráfico 20. Considera usted que los precios de las luminarias de la empresa Sylvania a los de la competencia son	123
Gráfico 21. Organigrama funcional empresa Havells Sylvania N.V. sucursal Ecuador propuesto	127
Gráfico 22. Flujograma proceso importación propuesto	129
Gráfico 23. Flujograma proceso exportación propuesto	130

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes históricos de Havells Sylvania N.V.

Havells Sylvania es una empresa líder en soluciones de iluminación, con más de 100 años de experiencia en la producción de fuentes de luz y accesorios que van desde lámparas ahorradoras (CFL), lámparas halógenas, tubos fluorescentes, lámparas HID y la nueva tecnología LED, para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales.

La corporación Havells Sylvania cuenta con 94 sucursales y oficinas de representación y con más de 8,000 profesionales en más de 50 países. Con 18 plantas de fabricación en India, Europa, América Latina, África y ahora en Asia. El grupo además produce a nivel mundial productos reconocidos como conectores, cables, accesorios y lámparas.

En Ecuador la empresa tiene 52 años de presencia comercial, con dos centros de distribución en Quito y Guayaquil y con una amplia variedad de productos y con un crecimiento sostenido importante en el mercado convirtiéndose en una de las marcas principales en iluminación del país. Es por esto que el crecimiento comercial ha generado mayor carga de trabajo en la mayoría de las áreas administrativas de la empresa; encontrando en el departamento de importaciones/exportaciones varios problemas que impiden el desempeño adecuado por falta de recursos humanos y por necesitar la mejora en varios procesos del esquema de funcionamiento actual.

1.2 Aspectos comerciales

Las líneas que se manejan actualmente dentro del ámbito de iluminación se han dividido en familias de productos: Lámparas incandescentes; Lámparas Fluorescentes; Lámparas Ahorradoras; Balastos; Luminarias; Leds y Otros.

La tecnología con su evolución ha permitido que se vayan reemplazado las lámparas incandescentes que consumían bastante energía, por otras como los focos ahorradores, cuyo consumo de energía es reducido y su costo es alcanzable. Los Leds van ganando espacio cada día y con asombrosa rapidez evolucionan en watts y precios. En los próximos tres años se tendrá reemplazo de esta tecnología para todas las aplicaciones actuales.

En nuestro país se ha implementado políticas de cuidado al medio ambiente y se ha prohibido la importación de focos incandescentes, dando paso al foco ahorrador como sustituto de dicho producto.

En la actualidad el gobierno busca mejorar la calidad del producto del foco ahorrador, implementando el cumplimiento del Reglamento RTE-036, ya que han ingresado al país focos de cualquier calidad, ocasionando daños en el mercado por su corta durabilidad y dañando la imagen del producto en la apreciación del consumidor.

Entre las marcas principales que dan cumplimiento a los requerimientos técnicos y de calidad que solicita el gobierno ecuatoriano se encuentran; Sylvania, Osram, Philips, Panasonic, Blitz, Rhino y GE

1.3 Características de los productos

Los productos de iluminación no han permanecido inmóviles en su evolución durante el tiempo, empezamos con el candil, luego con el invento de la bombilla incandescente, que se mantuvo durante mucho tiempo, como la única forma de iluminación, y luego fueron desarrollándose nuevos productos como los focos halógenos; los fluorescentes tubulares, circulares, los focos de alta descarga para alumbrado público y luego los focos ahorradores y la tecnología led, que existía desde hace tiempo, pero su costo era muy elevado y casi no se escuchaba de ello.

Estos productos de iluminación debido a su uso se pueden clasificar en productos de uso masivo, dentro de los cuales se integrarían los focos ahorradores; los productos de uso residencial decorativo, dentro de los cuales se integrarían los focos halógenos; los productos de uso en oficinas, dentro de los cuales se integrarían los tubos fluorescentes; los productos de uso en alumbrado público, dentro de los cuales se integrarían los focos de alta descarga; los productos de uso industrial y residencial, dentro de los cuales se integrarían la familia de luminarias y finalmente los productos de tecnología led.

1.4 Justificación

La propuesta de mejorar los procesos del departamento de importaciones/exportaciones será para poder determinar los parámetros actuales y establecer lineamientos de control, y estrategias para optimizar sus servicios.

Con este estudio la Compañía podrá identificar los parámetros a mejorar y los recursos que se consideren necesarios incluirlos para conseguir optimizar los procesos y que se reflejen en los resultados de sus ventas finales.

1.5 Identificación del problema

La Empresa Havells Sylvania N.V. presenta actualmente problemas operativos y de planificación en su abastecimiento de productos. Al ser una empresa netamente comercial, ve la necesidad de realizar un estudio para el mejoramiento del proceso de las importaciones para el correcto manejo del stock.

1.6 Planteamiento del problema

En vista que la empresa Havells Sylvania, es parte de la Corporación Havells Sylvania y tiene plantas de productos localizados en su mayor parte en Asia, India y Europa, se debe importar sus productos de dichas plantas.

Se ha presentado un crecimiento en las líneas de productos y volumen; por lo que el manejo de todos los trámites operativos se han multiplicado y han copado el tiempo en oficina para dar solución y trámite a los mismos, dejando como elemento secundario a la planificación.

La propuesta es implementar el mejoramiento de los procesos operativos de importación, y la posibilidad de integrar al equipo de trabajo a un asistente que dé

soporte a todos los procesos operativos que se ven incrementados por el crecimiento paulatino de la empresa.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Propuesta para el mejoramiento del proceso de importaciones y exportaciones de los productos en la empresa Havells Sylvania N.V. a partir del 2014

1.7.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las generalidades y situación actual de la empresa
- Realizar un análisis de los procesos operativos actuales.
- Realizar un análisis de los procesos de planificación estratégica actuales.
- Definir los recursos que se necesitan para que el departamento de importaciones y exportaciones mejore sus procesos.
- Definir estrategias para conseguir mejorar los procesos y control en su implementación.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 La gestión logística

En la actualidad, la nueva realidad competitiva muestra un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad son las variables claves que determinan la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel decisivo, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.(Christopher, 2010, pág. 327)

Cabe destacar, que logística es un término que continuamente se relaciona con la distribución y transporte de productos terminados; no obstante, ésta es una valoración parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que todas aquellas actividades que comprenden el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que brindan un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de

planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, entre otros).(Christopher, 2010, pág. 328)

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.

Gráfico 1. Proceso logístico



Fuente: (Christopher, 2010)

Elaborado por: Paola Guerra

2.1.1 El sistema logístico

Como ya se mencionó anteriormente, la logística es un proceso que tiene relación con la administración eficiente de flujo de bienes y servicios y que su operatoria afecta el desenvolvimiento de muchas áreas de la empresa. Por tal motivo, se puede

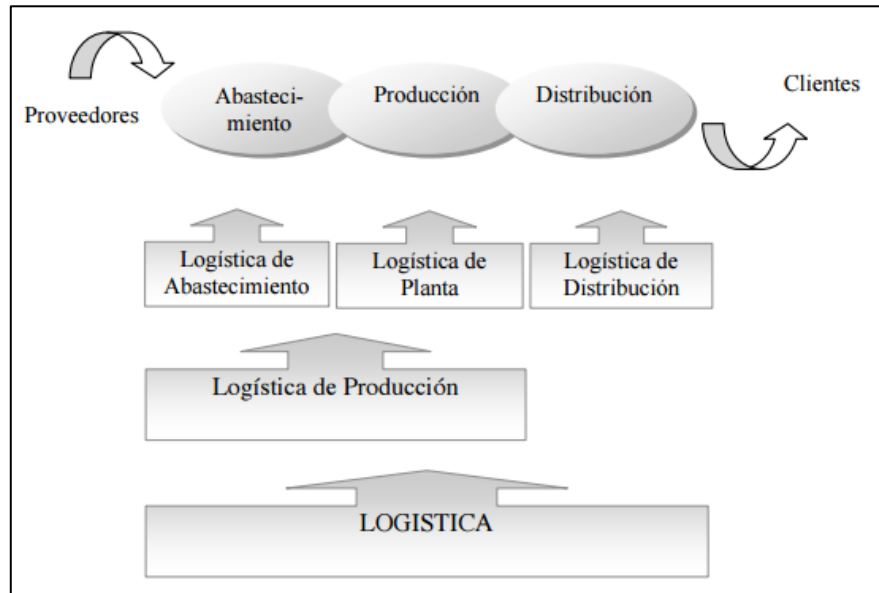
hablar de un sistema logístico que, a través de la sincronización de sus funciones componentes, permite lograr un flujo ágil para responder velozmente a una demanda cambiante y cada vez más exigente.(Prida Moreno, 2011, pág. 123)

Es importante tener en cuenta, que como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden alcanzarse mediante el estudio de sus partes componentes. De esta manera, se puede abordar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

- Logística de abastecimiento, mediante este subsistema se agrupan las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye además las actividades concernientes con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.
- Logística de planta, a través de este subsistema se agrupan las actividades de mantenimiento y los servicios de la organización (suministros de agua, luz, combustibles, entre otros), igualmente de la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.
- Logística de distribución, este subsistema está comprendido por las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los diferentes mercados, instaurando un vínculo entre las funciones de producción y de comercialización.(Prida Moreno, 2011, pág. 124)

No obstante, es preciso tener en cuenta que los subsistemas de abastecimiento y de servicios de planta pueden ser asociados con el nombre de logística de producción, pues los dos se relacionan de forma íntima con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios.

Gráfico 2. Sistema logístico



Fuente: (Prida Moreno, 2011)

Elaborado por: Paola Guerra

Posteriormente se señalarán las características que posee cada uno de los subsistemas y los problemas que se asocian a los mismos, sin embargo antes se realizará una reseña a un concepto fundamental en la temática logística: la administración de la cadena de abastecimiento.

2.2 Calidad total

La definición de la Calidad con el pasar del tiempo se ha encontrado sujeta a varios cambios hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como Calidad Total, o igualmente denominada Excelencia. En sus inicios, la perspectiva se encontraba dirigida hacia la calidad del producto, después hacia los clientes y actualmente, hacia los grupos de interés de la organización (clientes, accionistas, personas de la

plantilla, proveedores y sociedad en general). Por ende la orientación, se ha ido desarrollando manera progresiva.(Pedro, 2012, pág. 48)

2.2.1 Enfoque integral de la calidad total

- Calidad de la dirección
 - Calidad de los objetivos, directivas, compromisos, información, comunicación, organización, estrategias

- Calidad del producto/ servicio
 - Convicción, confianza, duración, costo, cláusulas de entrega, facilidad de uso, satisfacción del cliente

- Calidad del entorno
 - Ambiente y seguridad en el trabajo, bienestar, servicio social, relaciones humanas, servicios sanitarios, limpieza, honradez, comedor

- Calidad de relaciones sociales
 - Uso del personal, aportación a las iniciativas culturales, control de posibles contaminantes

- Calidad del comportamiento de las personas
 - Modo de trabajar y expresarse, salud, vestimenta, motivaciones del trabajo, formación e instrucción

- Calidad de las prestaciones de la organización
 - Desarrollo, seguridad, aceptación de riesgos, beneficios(Zeitham V., 2010, pág. 72)

2.2.2 Enfoque estratégico de la calidad

- Desarrollar de una visión de futuro
- Orientación al cliente
- Colaboración de todos los trabajadores
- Cooperación de todos los departamentos
- Participación a todos los niveles
- Crear una organización con gente auto administrada
 - Comprender la organización y su medio ambiente
 - Estar más atento a los actuales y futuros cambios
 - Compartir y utilizar información de forma eficiente
 - Tomar la iniciativa para continuamente mejorar nuestras habilidades y nuestra posición
- Sentido de propiedad (trabajador) en la fuente de trabajo
- Solución de problemas en la fuente
 - Existe un límite para recibir y procesar información en los niveles altos
 - El tiempo de respuesta es más bajo
 - Proporcionando un mejor servicio al cliente
 - La capacidad de resolver problemas en la fuente mejora el control y con ello la calidad del servicio
 - Se agrega valor al proceso, se elevan los estándares del servicio
- Desarrollando gente altamente motivada:
 - La auto administración coloca el destino de las personas en sus manos
 - Incrementa su responsabilidad. Al resolver problemas directamente, aumenta su orgullo y confianza en lo que realiza.(Zeitham V., 2010, pág. 74)

2.2.3 Principios de la calidad total

- Enfoque en la calidad y en el cliente
- Administración de procesos
- Comprometimiento de las persona
- Entendiendo la variación
- Tomar de decisiones con datos
- Mejoramiento continuo
- La calidad no es un problema, la calidad es una solución
- Hacerlo bien la primera vez
- La mejora es un proceso planificado
- La mejora es una condición de la mente
- El objetivo es la excelencia
- La excelencia es una constante
- Buscar la mejora continua. No busque la satisfacción rápida, conserve la presión para el mejoramiento constante del sistema
- Trabaje de forma inteligente. Educación y entrenamiento son la clave de una organización de calidad
- Trabaje en equipo: No se culpen unos a otros, trabajen juntos
- Tome datos. No tome decisiones importantes solamente basadas en opiniones, tome datos derivados del sistema. Los acuerdos requieren un entendimiento del sistema fundamentado en el sistema
- Prevenga los problemas. No corrija los problemas después de que ocurren, prevéngalos construyendo procesos y sistemas que trabajen
- Administre el sistema no a las personas. El trabajo del administrador/supervisor no es hacer que la gente trabaje, sino mejorar el sistema(Zeitham V., 2010, pág. 76)

2.3 Cadena de valor

Esta herramienta de gestión fue desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, la cual permite efectuar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se la llama de esta manera, debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van agregando valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.(Porter, s/f, pág. 37)

De acuerdo con esta herramienta, el desagregar una empresa en estas actividades permite identificar mejor sus fortalezas y debilidades, y de manera especial en lo que se refiere a fuentes potenciales de ventajas competitivas, y costos asociados a cada actividad.

De igual manera, según esta herramienta todas las empresas cuentan con una cadena de valor conformada por estas actividades que van desde el diseño del producto y la obtención de insumos hasta la distribución del producto y los servicios de post venta.(Porter, s/f, pág. 38)

La cadena de valor clasifica las actividades creadoras de valor de una empresa en dos:

- las actividades primarias o de línea y
- las actividades de apoyo o de soporte.

Figura 1. Cadena de valor



Fuente:(Porter, s/f)

Elaborado por: Paola Guerra

2.3.1 Actividades primarias o de línea

Este tipo de actividades están relacionados directamente con la producción y comercialización del producto:

- Logística interior (de entrada): estas actividades se encuentran relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de la materia prima necesaria para elaborar el producto.
- Operaciones: actividades relacionadas con la transformación de la materia prima en el producto final.
- Logística exterior (de salida): este tipo de actividades poseen relación con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución del mismo hacia el consumidor.
- Mercadotecnia y ventas: actividades que se encuentran relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.

- Servicios: son actividades que están relacionadas con el suministro de servicios complementarios al producto como son la instalación, reparación y mantenimiento del mismo.(Porter, s/f, pág. 40)

2.3.2 Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están vinculadas de forma directa con la elaboración y comercialización del mismo, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- Infraestructura de la empresa: son aquellas actividades que brindan apoyo a toda la organización, siendo estas la planeación, las finanzas y la contabilidad.
- Gestión de recursos humanos: este tipo de actividades están relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- Desarrollo de la tecnología: estas actividades se encuentran relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología que se necesita para brindar apoyo a las demás actividades.
- Aprovisionamiento: estas actividades están relacionadas directamente con el proceso de compras.(Porter, s/f, pág. 41)

2.4 Dirección estratégica

Actualmente las empresas se enfrentan más que nunca al reto de asemejar fuertes y frecuentes cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Por lo tanto es preciso tomar decisiones dentro del ámbito empresarial y de esta forma poder adaptarse a

este cambiante y complejo mundo. A este proceso se lo conoce con el nombre de dirección estratégica, la cual se la puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.(Acero de la Cruz, 2011, pág. 132)

Es importante tener en cuenta que toda empresa que quiera tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir de manera perfecta sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que hará que sobresalga frente a la competencia.

La dirección estratégica se encuentra clasificada en tres grupos:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
 - Determinar objetivos a corto y largo plazo para alcanzar la misión de la empresa, que especifica las actividades de negocios presentes y futuras de la misma.

- Planificación estratégica:
 - Elaborar varias estrategias posibles y adoptar la más apropiada para alcanzar los objetivos determinados en la misión de la empresa.
 - Desarrollar una estructura organizativa para alcanzar la estrategia.

- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades requeridas con la finalidad de conseguir que la estrategia se lleve a cabo con eficiencia.
 - Llevar un control de la eficacia de la estrategia planteada con el propósito de lograr los objetivos de la empresa.(Acero de la Cruz, 2011, pág. 134)

2.5 Importación

“Importar significa introducir bienes y servicios en el puerto de un país. La persona que compra mencionados bienes y servicios se conoce como importador, que tiene su sede en el país de importación”.(Sullivan & Sheffrin, 2009, pág. 552)

Dicho en otras palabras, una importación es cualquier bien o servicio traído de un país extranjero de un modo legal generalmente para su uso comercial. Los productos o servicios de importación son suministrados a los consumidores nacionales por los fabricantes extranjeros. Una importación en el país receptor es una exportación en el país de origen.

De acuerdo con Sullivan y Sheffrin(2009):

Las importaciones, junto con las exportaciones, son la base del comercio internacional. La importación de bienes habitualmente requiere la participación de las aduanas, tanto en el país de importación como en el país de exportación y son a menudo sujetos a cuotas de importación, aranceles y acuerdos comerciales. Las variables macroeconómicas concernientes como importaciones regularmente representan el valor económico del conjunto de

bienes y servicios importados en su conjunto durante un período de tiempo determinado, por lo general un año.(Sullivan & Sheffrin, 2009, pág. 553)

2.6 Exportación

“Es todo bien o servicio enviado a otros países, con fines comerciales, es el comercio legítimo de bienes y servicios nacionales de un país requerido para su consumo o uso en el extranjero, normalmente son llevadas a cabo bajo ciertas condiciones”.(Peruzzotti, 2013, pág. 284)

2.6.1 Clases de exportación

- **Exportaciones tradicionales**
Son todos aquellos productos que se exportan regularmente y el país depende de ellos, un ejemplo muy claro es el petróleo que es un tipo de exportación notoriamente tradicional(Peruzzotti, 2013, pág. 285)
- **Exportaciones no Tradicionales**
Son todos aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos un ejemplo de ellos son los cigarrillos, bebidas alcohólicas, pieles, automóviles, los cigarrillos, entre otros.(Peruzzotti, 2013, pág. 285)
- **Exportaciones Restringidas**
Son las exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.(Peruzzotti, 2013, pág. 285)

- Exportaciones no Restringidas
Son las exportaciones que se realizan sin restricciones del Estado, pero deben cumplir con los debidos procesos aduaneros correspondientes.(Peruzzotti, 2013, pág. 286)

2.6.2 Clasificación

Las exportaciones se clasifican de acuerdo a sus diferentes casos en:

- Según su valor: existen dos grupos
- Según su periodo
- Según su libertad
- Según su destino
- Según su origen sectorial
- Según sus beneficios. (Peruzzotti, 2013, pág. 286)

2.7 Comercio exterior e importaciones

2.7.1 COMEX

El Comité de Comercio Exterior, es el organismo que aprobará las políticas públicas nacionales en materia de política comercial establecidas en la Constitución, por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones y el Plan Nacional de Desarrollo.(Código de la Producción y Reglamentos, 2014, pág. 64)

Sus principales atribuciones son:

- a. Conformar el Comité Técnico Interinstitucional como instancia técnica de análisis, evaluación y recomendación de los temas de competencia del COMEX;
- b. Definir las necesidades de asistencia técnica permanente u ocasional, a los órganos gubernamentales que la requieran, en los ámbitos de la competencia del COMEX;
- c. Aprobar la Planificación Operativa Plurianual, incluyendo la definición de aspectos administrativos y presupuestarios que sean necesarios, para el eficiente funcionamiento del COMEX;
- d. Definir el procedimiento para receptar las recomendaciones del Consejo Consultivo de la Producción y Comercio Exterior, en materia política comercial;
- e. Expedir las normas de procedimiento de carácter interno que permitan su funcionamiento; y
- f. Todas las demás que le sean atribuidas legalmente
- g. El COMEX cuenta con un Comité Ejecutivo que está integrado por el presidente del COMEX, la Vicepresidencia, el Ministerio rector de la política de comercio exterior y agrícola. Y además con una secretaría Técnica que coordinará con las entidades nacionales competentes a través del Comité Técnico Interinstitucional.

2.7.2 SENA E

Es una empresa estatal, autónoma y moderna, se le atribuye la competencia Técnico-Administrativo necesario para llevar adelante la planificación y cumplimiento de las políticas aduaneras en el Ecuador, al mismo tiempo se le atribuye también las facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia Aduanera, de conformidad con esta ley y su reglamento. Además forma parte activa del que hacer nacional e internacional, facilitadores del Comercio Exterior, con un alto nivel profesional, técnico y tecnológico.(www.comercioyaduanas.com.mx)

Cabe señalar que el SENA E se está innovando de manera constante, y perfeccionado los procesos, con la finalidad de ofrecer una mejor calidad en el servicio al usuario, además de estar conscientes que en las instituciones, el principal recurso es el humano, por tal motivo esta Institución cree en la gente.

En el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, están preparados para afrontar cualquier desafío, y comprometidos con la gran responsabilidad que implica ser la Aduana del Ecuador.

La administración que actualmente se encuentra al frente de esta institución se ha empeñado en cambiar la imagen de la organización frente a la comunidad, en convertirla en una empresa ecuatoriana, ágil, flexible y en constante renovación, además se encuentra el sistema electrónico de comercio exterior, como elemento facilitador e integrador que surgen en respuesta a los requerimientos del mercado global.

La SENAE tiene como visión ser un referente tecnológico en controles y servicios aduaneros con todos sus procesos computarizados e integrados, sustentado en un recurso humano altamente productivo, con una gestión orientada a las personas que hacen uso de sus servicios y a un comercio ágil y seguro.

2.7.3 ECUAPASS

Mediante este sistema aduanero, los Operadores de Comercio Exterior podrán realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación.

Los objetivos del ECUAPASS son:

- a. Transparencia y eficiencia de las operaciones aduaneras.
- b. Minimizar el uso de papel.
- c. Simultáneamente asegurar el control aduanero.
- d. Facilitar el comercio.
- e. Establecer el sistema de operaciones aduaneras basado en el modelo del sistema de despacho electrónico coreano (UNI-PASS).
- f. Establecer la ventanilla Única de Comercio Exterior.(www.ecuapass.aduana.gob.ec/)

Dentro del sistema Ecuapass se enlazarán varias instituciones relacionadas al Comercio Exterior, como son el INEN; OAE, Agrocalidad, etc, en donde la plataforma permitirá monitorear los trámites, estadísticas, récord de la empresa, interactuando para el impulso de la productividad del país, apoyando las importaciones y exportaciones respectivamente.

Para su funcionamiento se deberá descargar los programas que el sistema solicita y solicitar al Banco Central del Ecuador un token que será la firma electrónica de cada funcionario y representante de la empresa, para facilitar su uso y designar a los responsables del mismo.

2.8 Incoterms

Los Incoterms 2010 hacen referencia a un estándar internacional de once términos comerciales, desarrollados por la Comisión de Derecho y Práctica Mercantil de la Cámara de Comercio Internacional (CLP-ICC).(www.proecuador.gob.ec)

Los Incoterms tienen como objetivo implantar un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional, velando por la seguridad jurídica en las compraventas internacionales (aunque también pueden utilizarse en operaciones comerciales nacionales). Pues de esta forma se podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones de tales términos en diferentes países, o, por lo menos, podrán reducirse en gran medida. En cualquier caso, su aceptación por parte del comprador y vendedor es voluntaria y, de producirse, habrá de figurar en el contrato de compraventa.

A los Incoterms se los conoce también como cláusulas de precio, puesto que cada término permite establecer los elementos que lo conforman.

2.8.1 Modo de transporte apropiado según los incoterms 2010

Ala hora de firmar un contrato de compra venta internacional se debe tener en cuenta un aspecto muy importante como lo es la elección adecuada del Incoterms. Se cuente o no con la posibilidad de elegir el medio de transporte en el que se realizará la entrega, conviene que tenga presente cuáles son los Incoterms que más interesaría incluir en el contrato particular de compraventa.(www.proecuador.gob.ec)

Al mismo tiempo, en mencionado contrato, al definir los lugares de carga, descarga, origen o entrega, es necesario fijarse bien en la terminología usada, pues, de no ser la correcta, es posible que se originen algunos problemas en las condiciones de entrega.

De este modo, es importante saber que:

- Un lugar puede ser casualmente un puerto. Al contrario un puerto nunca es un lugar.
- Un puerto no es un aeropuerto.
- Una terminal de contenedores nunca es considerada como localizada en un puerto, sino en el interior de un territorio (lugar).

De acuerdo al tipo de transporte utilizado, se pueden clasificar en dos categorías:

- Multimodal
- Marítimo y por vías navegables de interior(www.proecuador.gob.ec)

Tabla 1. INCOTERMS 2010

Cualquier modo de transporte, incluido multimodal	EXW	En Fábrica (lugar convenido)
	FCA	Franco transportista (lugar convenido)
	CPT	Transporte pagado hasta (lugar, destino convenido)
	CIP	Transporte y seguro pagados hasta (lugar de destino convenido)
	DAT	Entrega en terminal
	DAP	Entrega en el lugar convenido
	DDP	Entregada, derechos pagados
Transporte marítimo y por vías navegables de interior	FOB	Franco a bordo
	FAS	Franco al costado del buque
	CIF	Coste, seguro y flete
	CFR	Coste y flete

Fuente: (www.proecuador.gob.ec)

Elaborado por: Paola Guerra

Reglas y obligaciones para cualquier modo o modos de transporte:

EXW (Ex Works)

“En fábrica”, significa que el vendedor tiene la mínima responsabilidad, de indicar la fecha, hora y lugar de entrega, que por lo general será en su fábrica, bodega u almacén. El comprador tiene la mayor responsabilidad, ya que él debe contratar el transporte y el seguro y todos los gastos relacionados con los trámites para la exportación.

Tabla 2. EXW (Ex Works) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa – Verificar, embalar y marcar (si procede) la mercancía. – Dar aviso al importador de que puede recoger la mercancía. <input type="checkbox"/> Prestar apoyo y proveer de información y documentación al importador, a petición y por

cuenta y riesgo de éste, para que pueda llevar la mercancía a destino.
Para el importador
<ul style="list-style-type: none"> – Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa – Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de exportación e importación y otras autorizaciones necesarias; y realizar las inspecciones previas al embarque que sean obligatorias. – Avisar al exportador de la fecha concreta y/o lugar específico de recepción de la mercancía, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos. – Recepción de la mercancía cuando se produzca el aviso y entrega de la misma por parte del exportador. Y entregar al exportador alguna prueba de dicha recepción.

FCA (Free Carrier)

“Franco Transportista”, significa que el vendedor debe entregar la mercancía para la exportación al transportista designado por el comprador, en un lugar convenido, y dentro del plazo acordado. El vendedor no debe hacerse cargo del seguro. El comprador se hace responsable de todos los gastos y riesgos una vez notificada por su transportista recibida la mercadería.

Tabla 3. FCA (Free Carrier) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa – Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar. – Verificar, embalar y marcar y realizar las inspecciones pre-embarque (si son obligadas en su país) de la mercancía. – Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede. – Para poder contratar el transporte, por cuenta y riesgo del comprador, si este lo

solicita o si responde a la práctica comercial habitual.

- Suministrar información, por cuenta y riesgo del comprador, para que éste contrate el seguro.
- Avisar al comprador de que la mercancía ha sido entregada o, en su caso, de que no se ha producido la entrega según lo previsto.
- Suministrar la prueba habitual de entrega de la mercancía.
- Prestar apoyo, si procede, para la obtención de un documento de transporte, así como suministrar la información necesaria para la importación y transporte hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del comprador.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía, así como pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor.
- Contratar el transporte desde el lugar de entrega de la mercancía.
- Comunicar al vendedor, con tiempo suficiente, el nombre del transportista u otra persona designada para recoger la mercancía; así como el modo de transporte utilizado, la fecha y el punto (dentro del lugar acordado) de recogida concretos.
- Si procede, prestar apoyo al vendedor, para la obtención, a petición y por cuenta y riesgo de éste, de la información necesaria para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar la prueba de entrega de la mercancía suministrada por el vendedor.
- Recepción de la mercancía cuando se produzca el aviso y entrega de la misma por parte del exportador.

CPT (Carriagepaidto)

“Transporte pagado hasta”, significa que el vendedor debe contratar el transporte hasta el lugar de destino designado. Es decir que la responsabilidad termina cuando la mercadería ha sido entregada al transportista, desde este punto el comprador tomar el riesgo. El vendedor deberá indicar al comprador el documento de transporte, y el comprador deberá cubrir el seguro.

Tabla 4. CPT (Carriage paid to) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none">– Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.– Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar.– Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque establecidas como obligatorias por las autoridades de su país (del vendedor).– Realizar si procede, los trámites aduaneros para exportar y desplazar la mercancía hasta el lugar de entrega.– Contratar el transporte desde el lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino, de acuerdo con la modalidad habitualmente utilizada.– Suministrar los documentos de transporte según práctica habitual o a petición del comprador.– Facilitar información al importador, por cuenta y riesgo de éste, para la contratación del seguro.– Avisar al importador de que la mercancía han sido entregada.– Dar todo aviso necesario al comprador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía.– Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.
Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación y otras autorizaciones necesarias, así como llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para importar y desplazar la mercancía hasta destino. Y pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor.
- Avisar al vendedor sobre el momento del despacho de la mercancía (en Aduanas del país del importador) y el lugar/punto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Aceptar los documentos de transporte suministrados por el vendedor.
- Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Recibir la mercancía llevada por el transportista hasta el lugar de destino.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

CIP (Carriage and Insurance paid to)

“Transporte y seguro pagado hasta”, significa que el vendedor debe contratar el transporte y seguro hasta el lugar de destino designado por el comprador. El vendedor cubre los gastos de la exportación y el comprador tomar el riesgo una vez sea entregada en el punto designado.

Tabla5.CIP (Carriage and Insurance paid to)obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
– Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de

compraventa.

- Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar.
- Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque establecidas como obligatorias por las autoridades de su país (del vendedor).
- Realizar si procede, los trámites aduaneros para exportar y desplazar la mercancía hasta el lugar de entrega.
- Contratar el transporte desde el lugar / punto de entrega hasta el lugar / punto de destino convenidos, bajo la modalidad habitualmente utilizada.
- Suministrar los documentos de transporte según práctica habitual o a petición del comprador.
- Contratar un seguro que cubra el riesgo del importador de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. Una cobertura que, como mínimo, equivaldrá al 110% del precio que figura en el contrato de compraventa (ha de cubrir la mercancía desde el punto de entrega hasta, al menos, el lugar de destino designado).
- Suministrar información al importador sobre las coberturas del seguro, así como proveer de información al importador, por cuenta y riesgo de éste, para la contratación de coberturas adicionales.
- Avisar al importador de que la mercancía han sido entregada.
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación y otras autorizaciones necesarias, así como llevar a cabo los trámites aduaneros necesarios para importar y desplazar la mercancía hasta destino. Además las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador, serán por cuenta del

importador.

- Suministrar al exportador (a petición de éste) la información necesaria para que adquiera, si es el caso, un seguro complementario al ya contratado por el exportador. Los gastos relativos a esta cobertura adicional serán abonados por el importador.
- Avisar al exportador del momento del despacho de la mercancía (en Aduanas del país del importador) y el lugar/punto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Aceptar los documentos de transporte suministrados por el exportador.
- Ayudar, si procede y de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Recibir la mercancía llevada por el transportista hasta el lugar de destino.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador

DAT (Delivery at terminal)

“Entregado en terminal”, es un término incorporado con los Incoterms 2010, que significa que el vendedor deberá contratar el transporte hasta la terminal designada en el puerto o lugar de destino designado. A diferencia de DAP en este término la mercadería debe ser descargada, y en DAP solo debe estar preparada para su descarga. El vendedor deberá pagar los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercadería al país de destino.

Tabla 6. DAT (Delivery at terminal) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa. – Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar y transportar la mercancía. – Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque establecidas como obligatorias por las autoridades de su país (del vendedor). – Realizar los trámites aduaneros para exportar y transportar la mercancía hasta el país de destino, si procede. – Contratar el transporte hasta la terminal, en el puerto o lugar de destino acordado. – Suministrar al comprador el documento que le permita recoger la mercancía. – Facilitar información al comprador, por cuenta y riesgo del mismo, para la contratación del seguro. – Dar todo aviso necesario al comprador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía. – Ayudar al comprador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del comprador.
Para el importador
<ul style="list-style-type: none"> – Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa. – Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía, así como pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor. – Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro.

- Avisar al vendedor del momento y el punto de recogida de la mercancía en la terminal designada, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Aceptar el documento suministrado por el vendedor para poder recoger la mercancía.
- Ayudar, si procede y de forma oportuna, al vendedor (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Recibir la mercancía cuando haya sido entregada en la terminal establecida, en el puerto o lugar de destino acordado.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

DAP (Delivery at place)

Es otro de los Incoterms introducidos con la última actualización 2010. “Entregado en lugar convenido”, significa que el vendedor deberá contratar el transporte hasta el lugar de destino designado y realizar el trámite de exportación y sus costos. El comprador corre con los riesgos una vez la mercancía haya sido entregada en lugar de destino asignado.

Tabla7.DAP (Delivery at place)Obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
– Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.

- Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar y transportar la mercancía, si procede.
- Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque establecidas como obligatorias por las autoridades de su país (del vendedor).
- Realizar los trámites aduaneros para exportar y transportar la mercancía hasta el país de destino, si procede.
- Contratar el transporte hasta el lugar / punto de destino acordado.
- Suministrar al comprador el documento que le permita recoger la mercancía.
- Facilitar información al comprador, por cuenta y riesgo del mismo, para la contratación del seguro.
- Dar todo aviso necesario al comprador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía.
- Ayudar al comprador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del comprador.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede, las licencias de importación y otras autorizaciones necesarias. Asimismo, ha de pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo si la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor.
- Llevar a cabo los trámites aduaneros para importar la mercancía.
- Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro.
- Avisar al vendedor del momento y el punto de recogida de la mercancía en la terminal designada, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Aceptar el documento suministrado por el vendedor para poder recoger la mercancía.
- Ayudar, si procede y de forma oportuna, al vendedor (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.

- Recibir la mercancía cuando haya sido entregada (lista para ser descargada del medio de transporte) en el lugar / punto de destino acordado.
- Avisar, oportunamente, al vendedor sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (vendedor) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el vendedor serán reembolsados por el comprador.

DDP (DeliveryDutyPaid)

“Entregada Derechos Pagados” significa que el vendedor debe entregar los productos al comprador, despachados de aduana para la importación y sin descargarlos del transporte en el lugar de destino acordado. El vendedor debe hacerse cargo de todos los costos y riesgos, incluidos el transporte interno y otros cargos de importación, hasta entregar en el establecimiento del comprador.

Tabla 8. DDP (Delivery Duty Paid) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa. – Obtener las licencias para exportar e importar la mercancía, así como las autorizaciones necesarias, si procede. – Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque que sean obligatorias (de acuerdo con la regulación del país de exportación y/o importación). – Realizar los trámites aduaneros para exportar, transportar e importar la mercancía en el país de destino, si procede. – Contratar el transporte hasta el lugar / punto de destino acordado. – Suministrar al comprador el documento que le permita recoger la mercancía.

- Facilitar información al comprador, por cuenta y riesgo del mismo, para la contratación del seguro.
- Dar todo aviso necesario al comprador para que pueda tomar las medidas oportunas para la recepción de la mercancía.
- Ayudar al comprador (a petición, y por cuenta y riesgo de éste) en la obtención de la información necesaria para el transporte de la mercancía, si procede, entre el lugar de destino convenido y el destino final.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Ayudar al exportador, a petición y por cuenta y riesgo de éste, en la obtención de las licencias de importación y otras autorizaciones necesarias; si procede.
- Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro. Avisar al exportador sobre el momento y el punto de recogida de la mercancía en el lugar de Guías Incoterms destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos. Aceptar el documento suministrado por el exportador para poder recoger la mercancía. Ayudar, si procede y de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y los documentos necesarios para la exportación, el transporte, y la importación de la mercancía en destino.
- Recibir la mercancía cuando haya sido entregada (lista para ser descargada del medio de transporte) en el lugar / punto de destino acordado.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesarias para el desplazamiento de la mercancía hasta el destino final (desde el lugar de destino convenido). Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

Reglas para transporte marítimo:

FAS (Free alongsideship)

“Franco al Costado del buque”, significa que el vendedor deberá entregar la mercancía al costado en el muelle o al costado del barco en el puerto de embarque. El comprador debe hacerse cargo de todos los gastos y costos hasta aquel lugar. Este término exige que el vendedor despache la mercancía en aduana para la directa exportación.

Tabla 9. FAS (Free alongside ship)obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none">– Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.– Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar, si procede.– Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador).– Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede.– Poder contratar el transporte, por cuenta y riesgo del importador, si éste lo solicita o si responde a la práctica comercial habitual. Aunque el exportador puede negarse a formalizar ese contrato de transporte, avisando de ello al importador.– Suministrar información, por cuenta y riesgo del importador, para que éste contrate el seguro.– Avisar al importador, por cuenta y riesgo de éste, de que la mercancía ha sido entregada, o de que el buque no ha podido recogerla en la fecha prevista.– Suministrar el justificante habitual de entrega de la mercancía.– Prestar apoyo al importador para la obtención del documento de transporte, así como suministrar la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta el destino final; todo ello por cuenta y riesgo del importador.
Para el importador
<ul style="list-style-type: none">– Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.

- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Además de pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador.
- Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque designado.
- Comunicar al exportador, con tiempo suficiente, el nombre del buque, el punto de carga y, si resulta necesario, el momento en el que ha de entregar la mercancía.
- Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. En este marco, los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.
- Aceptar el justificante de entrega de la mercancía suministrado por el exportador.
- Recepción de la mercancía cuando se produzca la entrega.

FOB (Free on board)

“Franco a bordo”, significa que el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido. Esto quiere decir que el comprador debe correr con todos los costos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía desde dicho punto.

Tabla 10. FOB (Free on board) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa. – Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar, si procede. – Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador). – Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede. – Poder contratar el transporte, por cuenta y riesgo del importador, si éste lo solicita o si responde a la práctica comercial habitual. Aunque el exportador puede negarse a formalizar ese contrato de transporte, avisando de ello al importador. – Suministrar información, por cuenta y riesgo del importador, para que éste contrate el seguro. – Avisar al importador, por cuenta y riesgo de éste, de que la mercancía ha sido entregada, o de que el buque no ha podido recogerla en la fecha prevista. – Suministrar el justificante habitual de entrega de la mercancía. – Prestar apoyo al importador para la obtención del documento de transporte, así como suministrar la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta el destino final; todo ello por cuenta y riesgo del importador.
Para el importador
<ul style="list-style-type: none"> – Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa. – Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Y pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del exportador. – Contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque

designado.

- Comunicar al exportador, con tiempo suficiente, el nombre del buque, el punto de carga y, si resulta necesario, el momento en el que ha de entregar la mercancía.
- Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar el justificante de entrega de la mercancía suministrado por el exportador.
- Recepción de la mercancía cuando se produzca la entrega.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

CFR (Costo y Flete) Cost and Freight

El vendedor entrega la mercancía cuando sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino, por lo que su responsabilidad termina en el puerto de embarque.

Tabla 11. CFR (Costo y Flete) Cost and Freight obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
– Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa.
– Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar, si procede.
– Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque de la

mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador).

- Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede.
- Contratar el transporte (marítimo) de la mercancía desde el lugar / punto de entrega hasta el puerto de destino (o un punto dentro de éste).
- Suministrar información, por cuenta y riesgo del importador, para que éste pueda contratar el seguro.
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas necesarias para la recepción de la mercancía.
- Suministrar, oportunamente, el documento de transporte habitual para el puerto de destino acordado.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Además, el comprador ha de pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor.
- Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro.
- Avisar al exportador sobre el momento de embarque y el punto de recogida de la mercancía en el puerto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Ayudar, de forma oportuna, al exportador (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar el documento de transporte suministrado por el exportador, siempre que haya sido emitido de acuerdo con las condiciones del contrato de compraventa.

- Recoger la mercancía al transportista (cuando se haya producido la entrega), en el puerto de destino.
- Avisar, oportunamente, al exportador sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

CIF (Cost, Insurante & Freight)

“Costo, Seguro y Flete”, significa que el vendedor realizar la entrega de la mercancía cuando sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque. El vendedor debe pagar los costos, el flete y el seguro necesario para llevar la mercancía al puerto de destino acordado.

Tabla 12. CIF (Cost, Insurante& Freight) obligaciones principales

PRINCIPALES OBLIGACIONES:
Para el exportador
<ul style="list-style-type: none"> – Entregar la mercancía y la factura comercial de acuerdo con el contrato de compraventa – Obtener las licencias / autorizaciones necesarias para exportar, si procede. – Verificar, embalar, marcar y realizar las inspecciones pre-embarque de la mercancía que resulten obligatorias en su país (del exportador). – Realizar los trámites aduaneros para exportar, si procede. – Contratar el transporte (marítimo) de la mercancía desde el lugar / punto de entrega hasta el puerto de destino (o un punto dentro de éste). – Contratar un seguro que cubra el riesgo del importador de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte. Una cobertura que, como mínimo, equivaldrá al 110% del precio que figura en el contrato de compraventa (ha de cubrir la mercancía desde el punto de entrega hasta, al menos, el puerto de destino designado).

- Suministrar información al importador sobre las coberturas del seguro, así como proveerle de información (por cuenta y riesgo del importador) para que pueda contratar coberturas adicionales (ya que el seguro obligatorio incorpora coberturas mínimas).
- Dar todo aviso necesario al importador para que pueda tomar las medidas necesarias para la recepción de la mercancía.
- Suministrar, oportunamente, el documento de transporte habitual para el puerto de destino acordado.
- Ayudar al importador en la obtención de la información necesaria para la importación y transporte de la mercancía hasta destino; todo ello por cuenta y riesgo del importador.

Para el importador

- Pagar el precio establecido en el contrato de compraventa.
- Obtener, si procede y así lo estima oportuno, las licencias de importación u otras autorizaciones necesarias, y llevar a cabo las formalidades aduaneras para la importación y transporte de la mercancía. Además, el comprador ha de pagar las inspecciones pre-embarque obligatorias, salvo cuando la obligatoriedad es establecida por las autoridades del país del vendedor.
- Suministrar al exportador (a petición) la información necesaria para obtener el seguro.
- Avisar al exportador sobre el momento de embarque y el punto de recogida de la mercancía en el puerto de destino, de forma oportuna y cuando proceda determinarlos.
- Ayudar, oportunamente, al vendedor (a petición y por cuenta de éste) para que obtenga la información y documentos necesarios para el transporte y exportación de la mercancía.
- Aceptar el documento de transporte suministrado por el exportador, siempre que haya sido emitido de acuerdo con las condiciones del contrato de compraventa.
- Recoger la mercancía al transportista (cuando se haya producido la entrega), en el puerto de destino.

- Avisar, de forma oportuna, al vendedor sobre los requisitos de información pertinentes, de cara a que aquel (exportador) pueda suministrarle la documentación e información necesaria para la importación y desplazamiento de la mercancía hasta destino. Los correspondientes costes en que incurra el exportador serán reembolsados por el importador.

En el caso de las importaciones de la empresa Havells Sylvania N.V., los términos de negociación más utilizados son:

- Para los embarques marítimos: FOB (puerto de origen)
- Para los embarques terrestres: DAT Ipiales
- Para los embarques aéreos: DAP (UIO o GYE)

Los INCOTERMS tienen una aceptación mundial, de aplicación voluntaria. La UNCITRAL garantiza el uso de estos términos como guías apropiados para la determinación de las responsabilidades de los exportadores e importadores.

Muchos países en sus legislaciones han tipificado la inclusión y uso de las reglas Incoterms de la ICC, Organismos multilaterales de comercio y derecho mercantil, reconocen, aceptan y respetan la aplicación como Norma de comercio, Ejem: Art. 66 del Reglamento Comunitario Decisión 571 de la CAN; y Art. 3 numeral 5 literal “h” de la resolución 1239 del Acuerdo de Cartagena.(www.ComercioExterior.com.ec)

2.9 Importaciones del sector de Iluminación

El sector de la iluminación ha tenido que irse adaptando al avance de la tecnología. En la antigüedad cuando usaban la antorcha y el candelabro que eran iluminados por

el fuego, se pasó a través de los años al invento de Thomas Edison en 1879 que fue la bombilla incandescente; luego fueron apareciendo mejores luminosidades como las lámparas fluorescentes y posteriormente las lámparas de tungsteno y de descarga. En la actualidad la tecnología ha dado paso a las lámparas que ahorran energía y que no dañan el medio ambiente, como las lámparas led que no contienen carbono, ni mercurio.

En el Ecuador las lámparas incandescentes fueron el medio de iluminación más utilizado, a pesar de ser considerado como menos eficiente en cuanto a tecnología. Sin embargo, a partir del 2008 el gobierno prohibió la importación y comercialización de las lámparas incandescentes en los rangos de 25W a 100W para uso residencial. Desde entonces las lámparas fluorescentes compactas tomaron la posta a esta política de ahorro y han sido el producto de iluminación de consumo masivo que ha ingresado en los hogares ecuatorianos ofreciendo ahorro de energía, mayor durabilidad, ya que van desde 6.000 horas vidas y con índices de iluminación eficientes.

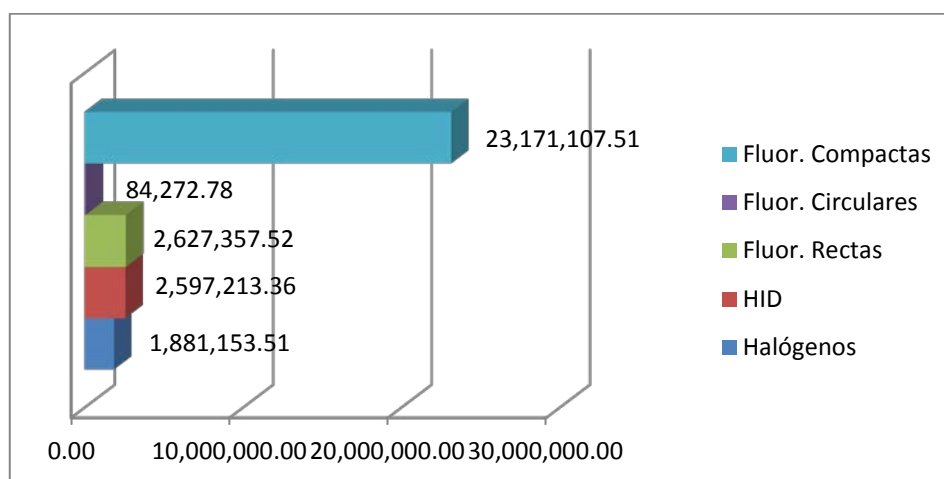
Las lámparas fluorescentes se han convertido en el medio de iluminación de mayor uso, ya que se los puede utilizar en oficinas, sitios públicos, sitios comerciales, viviendas, entre otros.

La producción local de cualquier tipo de lámpara fluorescente no es posible hacerla, ya que debido al alto costo tecnológico y de maquinarias, sumado a que su mayor parte de materia prima sería netamente de importación y el costo de la mano de obra, imposibilita esta industria y encarecería su costo.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en donde se puede observar las importaciones de lámparas del 2013 por tipo, en donde se puede analizar que las

lámparas fluorescentes compactas se importó en mayor cantidad, por ser lámparas usadas para la iluminación de tipo residencial.

Gráfico 3. Importaciones de lámparas (2013)



Fuente: Banco Central del Ecuador (Boletín informativo 2014)

Elaborado por: Paola Guerra

Se espera que este año 2014 el comportamiento del mercado por ahorro de energía y costos se mantenga la importación de lámparas fluorescentes compactas en los mismos niveles en relación a las demás tipos de lámparas de iluminación.

2.10 Productos sujetos a control

El gobierno ecuatoriano preocupado por la calidad de productos que ingresan para el consumo y uso de los ciudadanos, ha impuesto a través del Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN modificaciones a los reglamentos técnicos que han afectado este año 2014 al constante abastecimiento de los productos de iluminación en el país.

Al momento las empresas han firmado convenios y están trabajando en el cumplimiento de las normas y reglamentos que el gobierno solicita cumplan los productos, por lo que en cuanto a iluminación hay los siguientes requerimientos:

Partida arancelaria: 85392290 corresponde a lámparas incandescentes mayor a 100W

Partida arancelaria: 85393130 corresponde a lámparas fluorescentes ahorradoras compactas.

Se espera que para los próximos meses el Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN, incluya estos requerimientos técnicos para ser aplicados a varios nuevos productos.

2.11 Teoría de procesos

Los procesos son algo natural y han existido desde siempre; lo que ha sucedido es que la empresa se ha organizado desmembrándolos en partes, para estructurarse en base a la agrupación de tareas especializadas (departamentos).

2.11.1 Conceptos básicos

Según Acedo Sánchez (2006), “Un proceso Conjunto de las diferentes fases o etapas sucesivas que tiene una acción o un fenómeno complejo: el proceso de una enfermedad”.(pág. 67)

Muñoz Machado(2009), señala:

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en

que el Servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés.(pág. 227)

De acuerdo con lo manifestado por Herrera (2008), “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”(pág. 36)

Según Hermida Bun(2008), “Un proceso es una entidad activa que tiene asociada un conjunto de atributos: código, datos, stock, registros e identificador único”(pág. 13)

Greg Fraizer (2000), señala:

Un proceso es un programa en ejecución, la cual debe proceder de manera secuencial. Un proceso además del código del programa, incluye la actividad actual, representada por el valor del contador de programa, y el valor de los registros de la CPU. Generalmente también incluye al stock del proceso, que contiene datos temporales, y una sección de datos que contiene variables globales.(pág. 117)

2.11.2 Los procesos en la organización

Los procesos se los define de acuerdo con Polimeni, Fabozi, Adelberg, (2004) como “una serie de actividades consecutivas que a partir de unos recursos (físicos, humanos, financieros, tecnológicos), buscan producir un resultado concreto en un tiempo determinado, para un cliente interno y externo.” (pág. 85)

En la actualidad los procesos se consideran como la base operativa de un gran número de organizaciones las cuales de manera progresiva se van convirtiendo en la base estructural de las mismas, gracias a las técnicas relacionadas con la

sistematización de los procesos reduce errores, desde luego confirmando que se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar el estado de los procesos

Es de suma importancia señalar que al implementar procesos en una empresa se ofrece soporte al modelo de negocio y al de operación de la empresa en donde su administración mediante procesos constituye un marco de referencia para la realización y coordinación de sus actividades diarias.

La ventaja de los procesos es como un nuevo modo de vida, ya que su presencia ha ayudado a modificar y hacer más eficiente el uso y manejo de recursos en las diferentes organizaciones y con su ejecución se presenta una serie de beneficios como una cadena de valor mejor soportada, logro de objetivos, evitar el re-trabajo, mayor claridad en las actividades que corresponden a un rol, incremento de la calidad de producto/servicio y mayor satisfacción del cliente entre otros.

Hacer que una organización opere con base en procesos o mejora de los mismos no es tarea fácil ya que implica reconocer si la empresa tiene los conocimientos técnicos, las herramientas y métodos apropiados para ejecutarlos, el apoyo y autoridad de los directivos para incentivar la rápida implementación, considerar la posible automatización de un proceso ya existente si es necesario y valorar si hay apertura para cambiar el enfoque del sistema existente.

No obstante, vale la pena suponer este reto ya que la alineación de procesos es significativa porque cuando se diseñan, se basan y alinean a los objetivos de cada organización se garantiza que las mismas dejen de ser departamentos independientes y se transformen en sistemas integrados

Al mismo tiempo los procesos deberán ser gestionados de manera permanente lo cual permitirá que se cuide el ritmo en la empresa, cada tipo de proceso se gestionará por el rol que tenga la responsabilidad correspondiente

Finalmente el conocimiento y mejora de los procesos en la empresa puede ser fundamental no sólo para la correcta gestión y aprovechamiento sino para poseer la seguridad real de cómo puede ayudar a crecer y a tener controlada la capacidad empresarial de los miembros de la organización.

2.11.3 Diseño de procesos

Muñoz Machado (2009), manifiesta:

El diseño de un proceso parte del conocimiento del fin que se desea conseguir y de la elección y ordenación de las actividades necesarias para ello.

La secuencia que puede seguirse para llevar a cabo el diseño es la siguiente:

1. Definido el servicio, conocer todos los aspectos de su diseño y comprobar que efectivamente pueden llevarse a cabo.
2. Elegir las actividades necesarias para prestar el servicio y conseguir sus objetivos
3. Comprobar que cada una de las actividades elegidas está dotada de los medios materiales y de las personas adecuadas para conseguir su objetivo parcial.
4. Establecer, si corresponde, el Manual de Procedimientos
5. Ordenar y, en caso, relacionar las actividades para conseguir el proceso

De una manera general, el proceso siempre deberá incluir:

1. La descripción de cómo conseguir los objetivos bajo condiciones operativas

2. El equipo físico
3. El equipo humano
4. La información”(pág. 228)

2.11.4 Mejoramiento de procesos

De acuerdo con Beer (2004), “los empresarios han operado los negocios a través de los años trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios”.(pág. 132)

Harrington(2005), manifiesta:

El secreto de las empresas de mayor éxito en el mundo se fundamenta en poseer modelos de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados, por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de mejoramiento continuo que no tiene final. Mencionado proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.(pág. 67)

Según lo manifestado por Harrington (2005), “este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder dentro de la empresa, cerciorándose de la colaboración de todos en los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe alcanzar responsabilidades profundas, ya que es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa”.(pág. 68)

Harrington (2005), exterioriza:

Para poder realizar este proceso de mejoramiento continuo ya sea en un departamento determinado o en toda la empresa, se debe tomar en cuenta que este debe ser económico, es decir, debe demandar menos esfuerzo que el beneficio que aporta, y que la mejora que se ejecuten permita abrir las posibilidades de continuas mejoras a la vez que se garantice el completo aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

Se debe mencionar además que el mejoramiento continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.(pág. 71)

2.11.4.1 *Importancia del mejoramiento continuo*

Harrington H. J. (2007), señala:

La importancia de esta técnica gerencial se establece en que con su aplicación se puede aportar a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Mediante la aplicación de esta técnica se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la empresa, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse, como resultado de la aplicación del mejoramiento continuo puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.(pág. 217)

2.11.4.2 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Harrington H. J. (2007), indica:

- Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite eliminar procesos repetitivos.

De igual manera se describirán las desventajas que pueden presentarse al ejecutar el mejoramiento continuo:

- Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes”.(págs. 220-223)

2.11.4.3 *Actividades básicas de mejoramiento.*

Gómez Bravo (2007), describe:

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento realizados en diversas empresas en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que convendrían formar parte de toda empresa, sea esta grande o pequeña:

- Obtener el compromiso de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
- Conseguir la participación total de la administración.
- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- Conseguir la participación individual.
- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
- Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- Establecer un sistema de reconocimientos.(pág. 48)

2.11.4.4 *Necesidades de mejoramiento*

Serna Gómez (2009), detalla:

Los principales responsables de un avanzado éxito en la empresa o por el contrario del fracaso de la misma son los presidentes, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de

resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. En la actualidad, la palabra calidad representa un factor muy importante para muchas empresas, pues mediante la cual esperan lograr los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.(Serna Gómez, 2009, pág. 208)

Según manifiesta Ginebra (2006), el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender claramente del alto grado de respaldo contribuido por el equipo que conforma la dirección de la empresa, razón por la cual, el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la misma.(pág. 173)

Ginebra (2006), señala:

Los ejecutivos deben entender que el presidente tiene pensado llevar a cabo el establecimiento de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda abastecer a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño del trabajo realizado en cada uno de sus puestos. Es importante que la directiva tenga muy en claro que cualquiera que sea el caso, la calidad es responsabilidad de la misma.

Es importante tener en cuenta, que antes de la decisión final de establecer un proceso de mejoramiento, es preciso realizar un cálculo estimado de los ahorros potenciales. Empieza realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos, el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la conquista de una mayor proporción del mercado.(pág. 215)

Serna Gómez (2009), manifiesta:

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento, luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará intrascendente.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.(pág. 216)

Ginebra(2006), menciona:

Para conocer si los directivos creen si es necesario mejorar, existe una manera para comprobarlo, esta consiste en realizar unas preguntas entre ellos. La elaboración del mismo va a permitir detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

No obstante, es preciso tener en cuenta que pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.(pág. 180)

2.11.5 Control de procesos

De acuerdo con Szklanny y Behrends “2006”, “la esencia del gerenciamiento en todos los niveles jerárquicos de una empresa es el control de proceso, desde el

presidente hasta los obreros. El control de procesos consiste en mediciones realizadas para controlar las variables críticas del proceso asociadas a la entrada, transformación y salida, el control de procesos es totalmente necesario para el buen manejo de una organización”.(pág. 257)

Acedo Sánchez (2006), señala:

El control es un elemento que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un entorno social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales, es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de re información, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es necesario tener en cuenta, que el concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico. La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique, puede ser entendida como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.(pág. 98)

2.11.5.1 Fases del proceso de control

Szklanny y Behrends (2006), relata:

La planeación y el control se encuentran ligeramente relacionados, de hecho algunos autores piensan que estas funciones no se pueden separar. No obstante, es aconsejable separarlas desde el punto de vista conceptual y esta es la razón por la que se estudian según su enfoque y necesidades dentro de una organización. A pesar de ello, la planeación y el control se pueden considerar como las hojas de unas tijeras, éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control no es posible si no se tienen objetivos y planes, debido a que el desempeño se puede medir con criterios establecidos.

El control es la función de todo lo administrado, desde el presidente hasta los supervisores. Algunos administradores, especialmente los de niveles inferiores, no tienen el conocimiento que la responsabilidad especial del ejercicio del control concierne a todos los que tienen a su cargo la realización de planes.

Sin embargo el alcance del control varía según los administradores, todos ellos, en todos los niveles, tienen la responsabilidad sobre la realización de los planes y, por ende, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.(pág. 274)

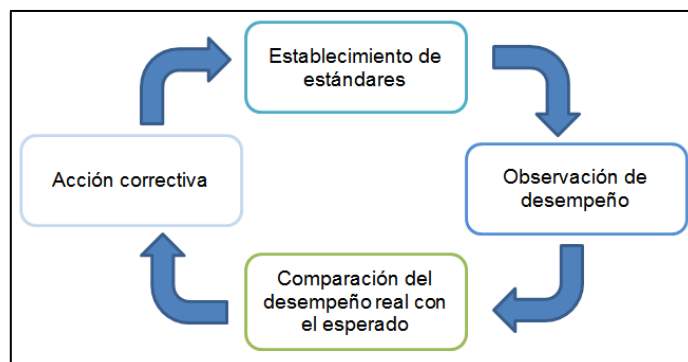
El control es un proceso cíclico, compuesto por cuatro fases:

Es de suma importancia recordar y considerar que los sistemas y los métodos de control tienen el mismo propósito para cumplir con los objetivos, los procesos de oficina, la moral, la calidad del producto y todo lo conlleva dentro del contexto de la organización.

El proceso básico de control, sin interesar en qué lugar se encuentre, ni lo que controle, comprende cuatro fases o pasos, en donde cada uno de ellos denota

características individuales que integradas pueden facilitar la ejecución de tareas o labores que conllevan a la meta u objetivos trazados, planeados por parte de la rama administrativa de una organización.

Gráfico 4. Fases del control de proceso



Fuente:(Szklański & Behrends, 2006)

2.12 Marco conceptual

Importaciones: un concepto logístico sería que son las adquisiciones de productos o servicios que requieran ser internadas de un país a otro.

Exportaciones: un concepto logístico sería que son las ventas de productos o servicios a otro país que requiera de los mismos.

Supply: un concepto económico fundamental que describe la cantidad total de un bien o servicio específico que está disponible para los consumidores. Supply puede relacionarse con la cantidad disponible a un precio determinado o la cantidad disponible en una gama de precios si se muestran en un gráfico. Esto está estrechamente relacionado con la demanda de un bien o servicio a un precio determinado, todo lo demás es igual, proporcionada por los productores aumentará si el precio sube, porque todas las empresas buscan maximizar las ganancias.

SupplyChain: el término cadena de suministro, también conocido como cadena de abasto (del inglés: SupplyChain), entró al dominio público cuando Keith Oliver, un consultor en Booz Allen Hamilton, lo uso en una entrevista para el Financial Times en 1982. Tomó tiempo para afianzarse y quedarse en el léxico de negocios, pero a mediados de los 1990's empezaron a aparecer una gran cantidad de publicaciones sobre el tema y se convirtió en un término regular en los nombres de los puestos de algunos funcionarios.

Logística: la logística (del inglés logistics) es definido por la RAE como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución. En el ámbito empresarial existen múltiples definiciones del término logística, que ha evolucionado desde la logística militar hasta el concepto contemporáneo del arte y la técnica que se ocupa de la organización de los flujos de mercancías, energía e información.

Rotación de Inventario: Se denominan existencias o rotación de inventarios a la variedad de materiales que se utilizan en la empresa y que se guardan en sus almacenes a la espera de ser utilizados, vendidos o consumidos, permitiendo a los usuarios desarrollar su trabajo sin que se vean afectados por la falta de continuidad en la fabricación o por la demora en la entrega por parte del proveedor.

Los inventarios varían en razón de su consumo o la venta de cada artículo que los componen, lo que da lugar al movimiento de las existencias por ingresos de nuevas cantidades y salida de estas a solicitud de los usuarios, produciendo la rotación de los materiales y la generación de utilidades en función de dicha rotación.

Inventarios: los inventarios pueden ser definidos como una acumulación de materiales en el espacio y en el tiempo, presentándose en prácticamente cualquier

organización y en particular, en las empresas industriales y en los grandes distribuidores y pequeños.

El movimiento que se produce en los almacenes, de cada artículo en existencia, obliga a mantener en ellos una cantidad determinada de cada uno, la cual debe estar de acuerdo con el tiempo y la frecuencia de consumo, así como el lapso de tiempo en que se renueva, es decir la demora que se produce desde que se revisa la existencia para emitir la solicitud de compra, hasta que los materiales estén disponibles en el almacén para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Producto: un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Marca: una marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales (envoltorios, envases, formas del producto o su representación).

Aprovisionamientos: son existencias que no tienen la consideración de materias primas, pero que se emplean sin cesar, al ser imprescindibles, en la realización del proceso productivo. Dentro de éstas, se pueden citar: los combustibles que se consumen para que funcionen ciertas máquinas, los embalajes que envuelven los muebles al ser transportados, las cerraduras de los armarios, entre otros.

Beneficio: es la diferencia positiva entre el balance de las rentas y los costos de una empresa. Se puede enunciar distintos tipos de beneficios el beneficio bruto

(calculado sin reducir gastos), el beneficio neto (después de deducir del beneficio bruto los gastos), beneficio de bandera (disminución de los derechos arancelarios).

Bodega: Lugar de almacenamiento de productos terminados.

Compras: las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Costos: Factor necesario de costo que es menester para mantener las negociaciones operando y creciendo.

Costo de Adquisición: Es la cantidad total Invertida en la compra de la mercancía, o el valor contable del producto cuando se trata de material en curso o productos terminados.

Cantidad: representa el costo de las mercancías vendidas durante el ciclo comercial, se calcula al final de cada periodo separando los costos de las mercancías disponibles para la venta de dos elementos del costo de las mercancías vendidas y del costo de las mercancías no vendidas el cual, comprenderá el inventario final.

Estrategia Logística: actualmente, alinear la estrategia de logística con los objetivos corporativos de organización es el primer imperativo de la gerencia de logística de las ventas. La estrategia y operaciones están al servicio de la generación de ingresos vía aumento y la reducción de los costos asociados con el servicio a los mercados. La rentabilidad sigue siendo los pilares del crecimiento y la permanencia de las empresas en los mercados y, precisamente, la logística es una actividad crucial para la mejora de estas variables de futuro corporativo.

Satisfacción del cliente : la satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuándo éste ha cumplido o sobrepasado sus expectativas.

Ventajas Comparativa: el modelo de la ventaja comparativa es uno de los conceptos básicos que fundamenta la teoría del comercio internacional y muestra que los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellos bienes que fabrican con un coste relativamente más bajo respecto al resto del mundo, en los que son comparativamente más eficientes que los demás y que tenderán a importar los bienes en los que son más ineficaces y que por tanto producen con unos costes comparativamente más altos que el resto del mundo.

Ventaja Competitiva: una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

2.13 FODA

“Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A., que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía”.(Wilensky, 2009, pág. 48)

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa.

Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Dentro del diagnóstico tenemos dos variables que son del entorno interno de la empresa y se relacionan con la filosofía, administración y gestión de la empresa, estas son debilidades y fortalezas.

- **Debilidades:** Son aspectos negativos de la empresa, limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos. Son aspectos de tipo interno que poseen las instituciones como la falta de optimización en el funcionamiento y las desventajas competitivas reales y potenciales y que pueden hacer a las empresas vulnerables ante su competencia.(Wilensky, 2009, pág. 50)
- **Fortalezas:** Son aspectos positivos propios de la empresa, estas son recursos internos de la empresa los que generan mejores escenarios, como lo son la eficiencia y eficacia en el funcionamiento, ventajas competitivas reales y potenciales. Con dichas ventajas la empresa crea estrategias que permite que esta posee un mejor nivel interno a la competencia.(Wilensky, 2009, pág. 50)

Existen variables correspondientes al entorno externo de la empresa, las mismas que corresponden al macro ambiente, competencia, entre otros, estas son las oportunidades y amenazas.

- **Oportunidades:** Son situaciones favorables para la industria, no solo para una empresa en especial, estas pueden ser posibilidades de crecimiento en el

mercado, el aprovechamiento de la tecnología entre otras, son situaciones del entorno que están fuera de los límites de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo. (Wilensky, 2009, pág. 51)

- **Amenazas:** Son situaciones desfavorables para la industria estas pueden ser riesgos del ambiente, desafíos competitivos globales, la situación económica mundial, estas pueden afectar negativamente la marcha de la misma, es por ello que la empresa debe generar estrategias de acción para contrarrestarlas. (Wilensky, 2009, pág. 51)

Tabla 13. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la organización de los recursos físicos y humanos. • Diseño innovador de productos. • Amplia cartera de luminarias de gran calidad. • Fuerte imagen de marca. • Contar con personal profesional calificado. • Conocimiento de los procesos operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados nacionales e internacionales. • Oportunidades en los mercados emergentes. • La creciente demanda de productos energéticamente eficientes. • Productos novedosos. • Gran potencial de clientes para los productos.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal administrativo. • Falta de servicio de postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las fluctuaciones de precios de materias primas. • La desaceleración económica mundial. • Mercados altamente competitivos

Fuente: Havells Sylvania N.V.

Elaborado por: Paola Guerra

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 Análisis situacional

3.1.1 Macro ambiente

“El análisis del macro entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la empresa” (Rivera & López, 2012, pág. 25), entre estos factores se puede mencionar los siguientes:

- Factores Económicos
- Factores Políticos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos

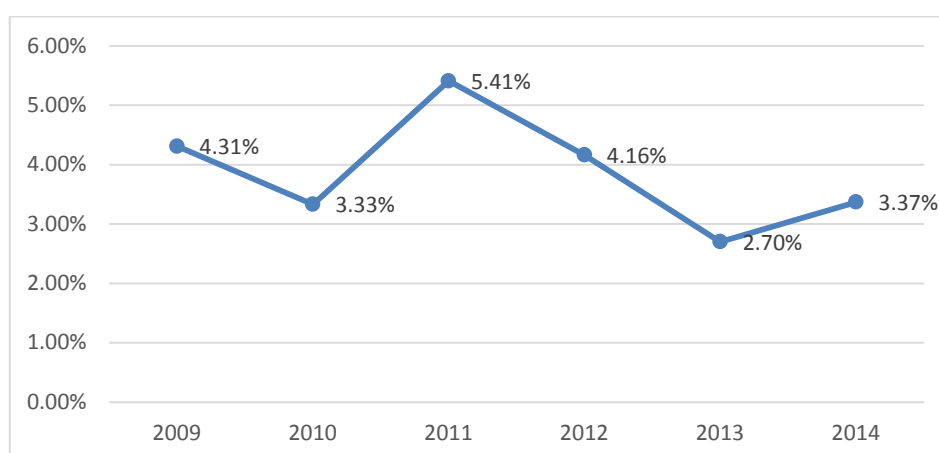
3.1.1.1 Factor económico

Estos factores desempeñan un papel muy importante en el desarrollo económico, entre estos factores se considera la inflación, el PIB, tasa de interés, etc. (Banco Central del Ecuador, 2014)

- Inflación

La inflación es la variación continuada de los precios de los bienes y servicios que se registran en el mercado dentro de una ciudad, país o región y en un determinado tiempo del año, la inflación no presenta un incremento ni una disminución constante, sino que varía mucho dependiendo de la producción, la demanda, la naturaleza del producto, entre otros. A continuación se presenta la evolución de la inflación desde el año 2009 hasta diciembre del año 2014.

Gráfico 5. Inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador Informe anual de la inflación

Elaborado por: Paola Guerra

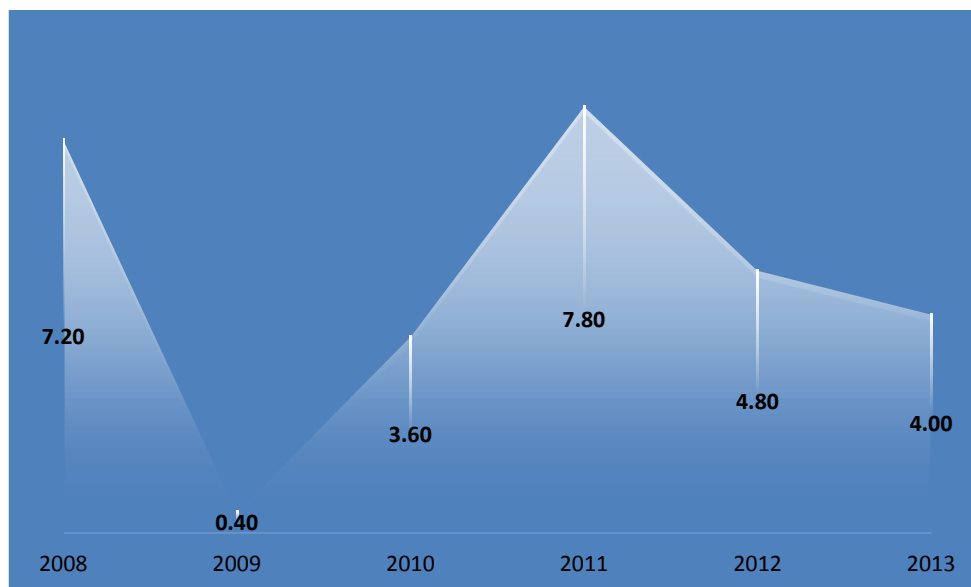
Como puede notarse en el gráfico anterior, la inflación ha ido disminuyendo porcentualmente, el año 2013 registra un 2.70%, este porcentaje es menor al año 2012 que registró un 4.16%. Se puede mencionar que la reducción porcentual de los bienes y servicios se debió a que la oferta fue mayor que la demanda en el mercado, sin embargo para el año 2014 la inflación registra un 3.67% siendo este porcentaje superior al del 2013.

- Producto Interno Bruto

El PIB es un indicador económico, que indica los diferentes movimientos monetarios de los sectores productivos del país.

De acuerdo a información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, el PIB en el 2012 fue del 4.8%, convirtiéndose en el quinto mejor crecimiento de América Latina. En el siguiente gráfico se muestra esta evolución.

Gráfico 6. Crecimiento del PIB (%)



Fuente: BCE, Informe anual del PIB

Elaborado por: Paola Guerra

Como se podrá observar en el gráfico El PIB ha tenido sus variaciones; el año 2013, se ubicó en un 4,00%, un porcentaje menor al registrado en el año 2012 que fue de 4,80%. Lo que indica que el Ecuador no ha tenido un mayor desarrollo económico pero trata de mantener y promover el bienestar económico de la población a través del fomento a la inversión, a la producción, entre otros.

3.1.1.2 Factor político

Indudablemente el Ecuador es un país con un giro político muy dilatado, donde se crean movimientos políticos dividiendo más y más los criterios de la ciudadanía, y sin duda alguna obstaculiza el desenvolvimiento de las actividades del gobierno y de la población en general.

Uno de los aspectos que más influye en el comportamiento de la economía de los países es el político, por tal razón los empresarios de los diferentes sectores de la economía del país solicitan estabilidad para que la inversión privada regrese al Ecuador y se otorgue capacitación para alcanzar diversificación y créditos a las pequeñas empresas para que éstas puedan adquirir, maquinaria e implementos necesarios y de esta forma ofrecer sus servicios.

Es muy importante tomar en cuenta los factores políticos debido a que las decisiones que se tomen a favor, afectan directamente a la empresa. El Ecuador cuenta con diferentes leyes y reglamentos, el objetivo de estos son velar por el bienestar social de la población.

3.1.1.3 Factor social

La sociedad es cuando los principales medios o empresas que producen bienes o servicios para el mercado, que requieren de un trabajo asociado con un número de trabajadores se socializan de la manera más idónea y se relacionan entre sí, para que dicha empresa cumpla sus objetivos y alcance su rentabilidad. La sociedad en nuestro país específicamente se guía por tradiciones, costumbres que dan preferencia a ciertos productos o servicios que desde antaño han estado en el mercado pero hay que destacar que estos han ido mejorando continuamente para de esta manera satisfacer al mayor número de consumidores.

Es en el momento en que las principales organizaciones que proporcionan bienes o servicios para el mercado, se interrelacionan de manera adecuada con las personas que laboran en la misma con la finalidad de conseguir las metas propuestas.

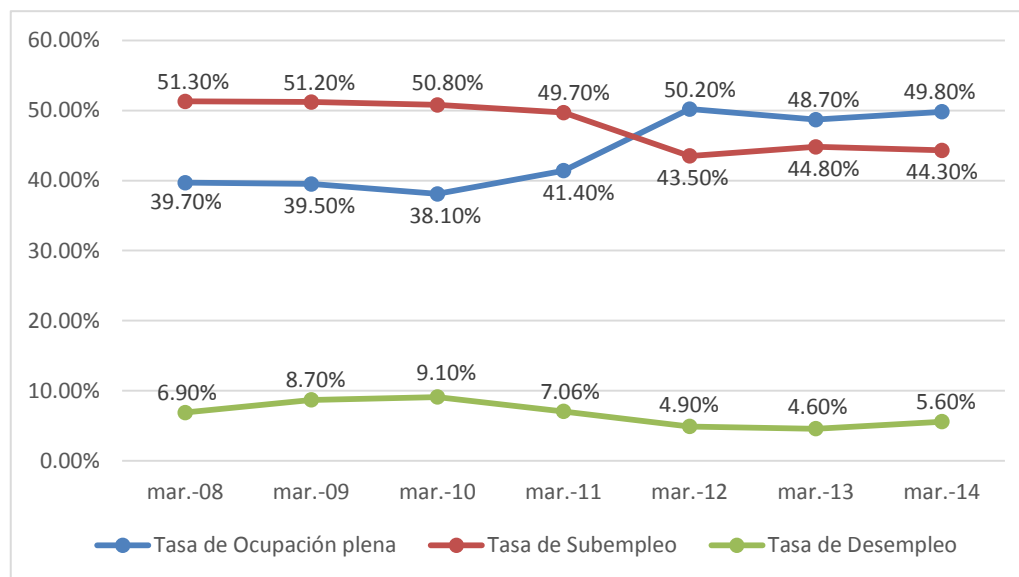
La sociedad en el Ecuador específicamente se guía por tradiciones, costumbres que dan preferencia a ciertos productos que desde antaño han estado en el mercado pero hay que destacar que estos productos han ido mejorando continuamente para de esta manera satisfacer al mejor número de consumidores.

Indudablemente el factor social es clave en el proceso de desarrollo empresarial, sin embargo las empresas logran conseguir estabilidad y alcanzar los objetivos propuestos por las mismas gracias a la fuerza laboral, además de la capacidad intelectual y física que son las que permiten llegar a la obtención de un producto o servicio con normas de calidad e higiene alcanzando la productividad.

- Desempleo, ocupación plena y subocupación

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC (2015) En el primer trimestre del año 2014, la tasa de ocupación plena (TOP) se ubicó en 49,8% y en el mismo periodo de referencia del año anterior fue de 48,7%; mientras que la tasa de subempleo (TS) fue de 44,3% frente al 44,8% en 2013, y la tasa de desempleo (TD) para este trimestre fue de 5,6%, y para el mismo periodo del año anterior fue de 4,6%. Las variaciones en la tasa de ocupación plena y subempleo no son estadísticamente significativas, pero el incremento de 0,96% en el desempleo es estadísticamente significativo a un nivel de confianza del 95%. (pág. 3)

Gráfico 7. Tasa de ocupación plena, subempleo y desempleo, marzo 2008-2014



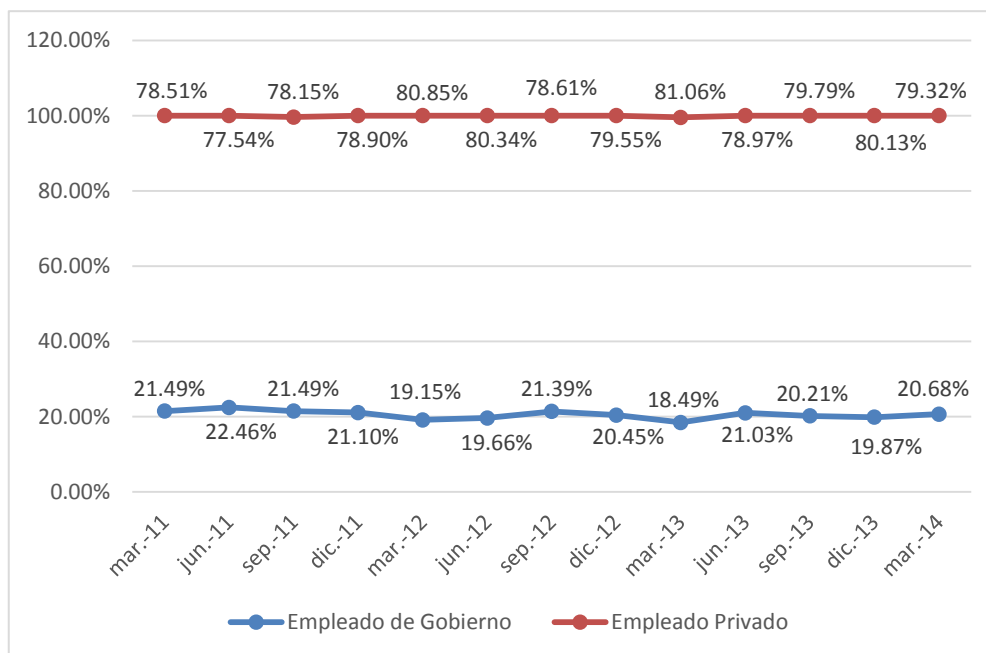
Fuente: INEC. Indicadores laborales 2014

Elaborado por: Paola Guerra

- **Ocupación plena por tipo de empleador**

Si se analiza desde el lado la demanda de empleo, en Ecuador se observa una tendencia estable en la composición del mercado laboral por tipo de empleador desde el año 2008. En general, de cada 10 plazas de trabajo ocho son generadas por el sector privado, y dos son generadas por el sector público.

Gráfico 8. Tasa de participación de los ocupados plenos por tipo de empleador*, marzo2008-2014



*En la distribución del 100 % no está incluido: trabajador del hogar no remunerado, trabajador no remunerado en otro hogar, ayudante no remunerado de asalariado/jornalero, patrono, cuenta propia, empleada doméstica.

Fuente: INEC. Indicadores laborales 2014

Elaborado por: Paola Guerra

3.1.1.4 Factor tecnológico.

Actualmente la tecnología es uno de los puntos claves para conseguir la competitividad y la eficiencia en las empresas, por lo que el personal que labora en la empresa se encuentra en constante capacitación a la par de la nueva tecnología con la finalidad de optimizar tiempo que es indispensable para de esta manera poder cumplir con la demanda existente entregando un servicio de calidad.

En la actualidad se vive en un mundo donde la tecnología evoluciona cada día más, lo cual permite encontrar en el mercado equipos e instrumentos cada vez más sofisticados, de esta manera se mejorara la atención a los clientes de la empresa.

3.2 Microambiente

El microambiente se encuentra compuesto por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Los administradores de las empresas deben establecer relaciones con estos grupos externos que, aunque habitualmente se consideran como fuerzas incontrolables, pueden ser influidas más fácilmente que los factores del macro ambiente.

3.2.1 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Para realizar el análisis de las cinco fuerzas competitivas y de los factores que lo componen, se utilizará el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter. Lo principal es que la empresa Havells Sylvania dedicada a la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales debe evaluar sus objetivos y recursos dados por las cinco fuerzas de Porter que rigen la competencia industrial.

3.2.1.1 Nuevos competidores

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economía de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados en la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales, en todo caso esto le permite a la empresa diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3.2.1.2 Competidores actuales

La competencia trata cada vez mas de mejorar su servicio para de esta forma lograr captar nuevos clientes y por ende más trabajo, agregando valores agregados como la lealtad de los clientes con el fin de mejorar y competir con altas probabilidades dentro del sector.

Es importante mencionar que para una empresa le resultaría más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos servicios.

La empresa Havells Sylvania que está dedicada a la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales tiene como principales competidores a las siguientes compañías:

- PHILIPS
- OSRAM
- GE
- PANASONIC
- RHINO
- BLITZ

3.2.1.3 Poder de negociación de los proveedores.

El análisis de esta fuerza le permite a la empresa que está dedicada a la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales diseñar estrategias, las mismas que estarán destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de productos, estos pueden aumentar sus precios de forma fácil. En el caso de la empresa el poder de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.1.4 Poder de negociación de los clientes

Los clientes compiten en el sector empresarial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Sin embargo, es importante señalar que un mercado o segmento no será interesante cuando los clientes están muy bien organizados, el servicio tiene varios o muchos sustitutos, además el mismo no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente lo cual le permite hacer sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa dedicada a la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

Los clientes de la empresa son los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales.

Es decir que el poder de negociación será significativo hasta lograr la aceptación de los productos ofrecidos por la empresa dedicada a la venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales

3.2.1.5 Amenaza de ingreso de producto sustituto

Los productos sustitutos son los que tiene o desempeñan una misma función para el mismo grupo de consumidores. Estos servicios constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede efectuarse siempre.

Al mismo tiempo, un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa ala venta de productos de iluminación para uso de los sectores comerciales, públicos, privados y residenciales.

3.3 Antecedentes históricos

De acuerdo a la información obtenida de la Revista Ekos(2013), señala que en los cien años de trayectoria que tiene la empresa Sylvania a nivel internacional se ha convertido siendo una empresa experta en el desarrollo de soluciones profesionales

de iluminación, su negocio en la actualidad gira entorno a los procesos de innovación y creación de productos que garantizan el ahorro de energía.(pág. 44)

Las operaciones en el Ecuador las empezó en el año de 1961 (julio/agosto), bajo el nombre de Automatic Electric de Colombia S.A., cuya matriz se encontraba en EE.UU. Inicio con la venta y mantenimiento de equipos y centrales telefónicas en el sector público y privado. Se instalaron centrales telefónicas en Ministerios, Hospitales, e incluso en varias ciudades.(ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

En 1963 cambia la razón social a General Telephone Electronics International S.A. y posteriormente se abrevia a G T E S.A. continuando con la venta de la misma línea de productos, hasta 1970.(ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

La demanda de focos incandescentes para los equipos y centrales telefónicas, fue el inicio del negocio de la iluminación, pues GTE al tener una planta de vidrio, se dedicó también a producir incandescentes y fluorescentes, en diferentes voltajes, vatiajes y formas.

A principio de los años 70, GTE S.A. en el Ecuador internamente crea 2 divisiones en el Ecuador: TELECOM dedicada a la distribución de telefonía y SYLVANIA encargada de la venta de productos para la iluminación.(ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

En 1975, empieza la decadencia de la división de TELECOM en Ecuador, debido al auge de nuevas tecnologías en el desarrollo de equipos de telefonía, en Japón y Asia; y porque el gobierno ya estatizó los servicios telefónicos.(ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

En consecuencia solo queda el negocio de iluminación (SYLVANIA), que en 1993 cambia su denominación a Sylvania S.A.N.V. y su Matriz para efectos legales se establece en Curazao en las Antillas Holandesas, pero la parte administrativa se la maneja desde Holanda.

Desde 1993 hasta principios del 2007, Sylvania ha sido vendida a varias empresas y grupos financieros, y cada uno ha aportado a su crecimiento.

En el año 2007, la empresa Havells de la India compra a las operaciones de SYLVANIA, en el mundo y se constituye la empresa HAVELLS SYLVANIA N.V, fortaleciendo la expansión en el mercado ecuatoriano con una mayor gama de productos y cuya meta es satisfacer a los clientes, con todos los requerimientos en el mercado de iluminación, ya que esta empresa se ha caracterizado por la creación de productos con alta eficiencia, ahorro de energía, fuentes de luz y luminarias. (ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

Por otra parte la empresa tiene un compromiso primordial con el medio ambiente el cual es mejorar la eficiencia energética, teniendo como iniciativa la reducción de emisiones de CO₂, con la creación de productos eficientes.(ISSUU - Revisa Ekos, 2013, pág. 45)

La empresa está domiciliada actualmente en Quito con la matriz y su sucursal en Guayaquil.

3.4 Estructura de la empresa

La estructura de la empresa es funcional y el Country Manager reporta directamente a la Corporación Havells Sylvania en la India.(<http://www.sylvania.com.ec>)

- Representante Legal: Es la persona encargada de representar legalmente a la Compañía y es designada por la Corporación.
- Andean Manager: cada operación tiene un Gerente Regional, de acuerdo al grupo de países similares y cercanos.
- Country Manager: cada operación de las sucursales de Havells Sylvania tiene un Gerente de País, quién tiene un poder especial y es responsable de la administración y supervisión general de todas las áreas de la empresa.
- Controller: cada operación de las sucursales de Havells Sylvania tiene un Controlador, quién es responsable de la administración financiera y supervisión de todos los ámbitos contables y de impuestos. Además tiene a su cargo el manejo de personal de la compañía, siendo responsable por velar por el cumplimiento de los deberes y derechos de los empleados.(<http://www.sylvania.com.ec>)

La operación de Quito cuenta con 18 personas:

- 1 Country Manager
- 1 Controller
- 1 Gerente Autoservicios
- 1 Supervisor Autoservicios
- 1 Mercaderista
- 3 Ejecutivos de Ventas
- 1 Jefe de Crédito y Cobranza
- 1 Jefe de Supply Chain
- 1 Jefe de Marketing

3 Asistente Contable

1 Asistente Ventas

1 Jefe de Bodega

1 Asistente de Bodega

1 Cobrador/Mensajero

La operación de Guayaquil cuenta con 14 personas:

1 Gerente Proyectos

1 Supervisor Ventas

1 Supervisor Autoservicios

1 Mercaderista

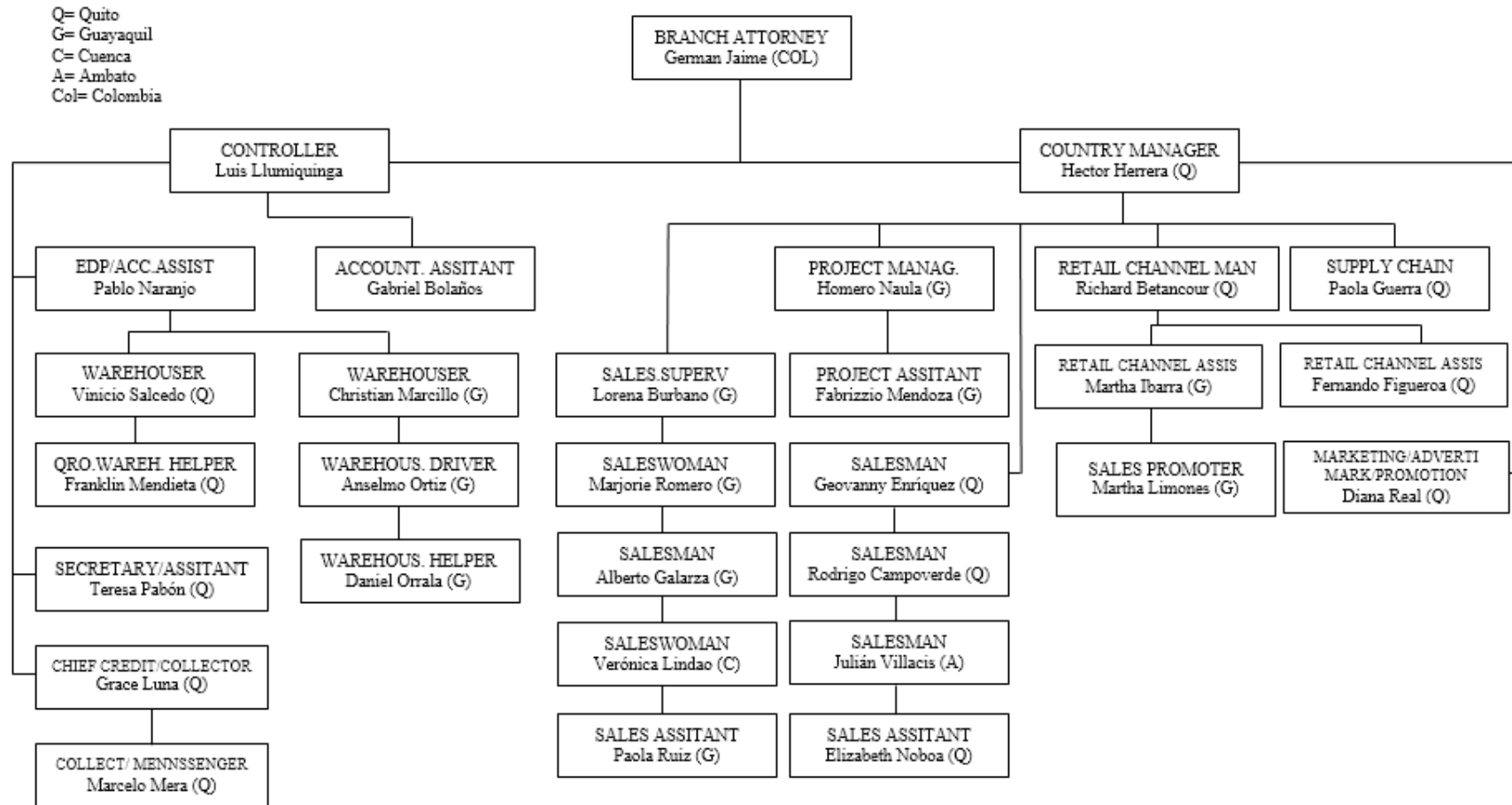
5 Ejecutivos de Ventas

1 Asistente de Ventas

1 Jefe de Bodega

3Asistentes de Bodega(<http://www.sylvania.com.ec>)

Gráfico 9. Organigrama Funcional Havells Sylvania N.V. sucursal Ecuador



Fuente: Havells Sylvania N.V
Elaborado por: Paola Guerra

3.5 Misión

“Proveera nuestros clientes de fuentes luminosas y afines con excelente servicio, productos innovadores, calidad y soporte, manteniendo una operación rentable, comprometidos con la conservación del medio ambiente, apoyados en el talento humano de nuestra gente, de proveedores, distribuidores y aliados, asegurando estabilidad y bienestar a nuestros colaboradores”.(<http://www.sylvania.com.ec>)

3.6 Visión

“Lograrel liderazgo de fuentes luminosas y luminarias en Ecuador”.(<http://www.sylvania.com.ec>)

3.7 Valores

- **Comportamiento Ético:** sus actividades y relaciones de todo orden en la organización están orientadas por principios éticos, morales y legales que conllevan a actuar con honestidad, integridad y justicia.
- **Responsabilidad y Respeto:** el respeto, el trato digno y la amistad entre compañeros y clientes, son pilares en el cumplimiento de las responsabilidades mutuas, que asumimos a cabalidad de manera adecuada y confiable, demostrando siempre con reciprocidad seguridad y confianza.

- **Afiliación y Compromiso:** Somos parte integral y miembros leales y solidarios de la Empresa. En todo momento y ante cualquier circunstancia sentimos orgullo de nuestra compañía y compartimos con agrado, preocupación y compromiso sus objetivos, metas y logros.

- **Cooperación y Trabajo en Equipo:** Somos un equipo con espíritu y comportamiento de familia, que une sus esfuerzos individuales y colectivos con un objetivo común. El fuerte vínculo de interacción y dependencia que nos une nos lleva a desempeñarnos con respaldo, solidaridad y apoyo, con identidad, propendiendo por el crecimiento y mayor experiencia de todos, asimilando las diferencias como oportunidades para lograr nuevas ideas e iniciativas, fomentar la creatividad y fortalecer el aprendizaje.

- **Comunicación y Relaciones Interpersonales:** Nos comunicamos en todos los niveles con receptividad, comprensión e interés asegurando que la información sea recibida y transmitida con fluidez de manera confiable y oportuna. Escuchamos y valoramos con tolerancia, dignidad y respeto las decisiones, opiniones, instrucciones y normas que surgen y aplican en nuestra actividad diaria y expresamos nuestras ideas, diferencias y sentimientos en un ambiente de confianza con franqueza, madurez y responsabilidad.

- **Calidad integral y Servicios Sobresalientes:** somos coherentes y profundos en nuestra actuación. Cada uno hacemos las cosas bien y procuramos los mejores resultados, a través de:
 - El desarrollo de procesos de fabricación con máxima productividad, calidad y eficiencia
 - La entrega oportuna y confiable de compromisos

- La prestación de servicios, soporte y asesoría en forma impecable y profesional
 - El desempeño de actividades y labores propiciando siempre mejoramiento continuo
 - Cultivando clientes satisfechos que crean en nuestra compañía y en nuestros productos y servicios
- Excelencia y Efectividad: Procuramos hacer de nuestra compañía la mejor y más eficiente Empresa. Encaminamos nuestros grandes esfuerzos a crecer y fortalecemos a través de la continua innovación y aprendizaje, pretendiendo llegar más allá de las necesidades, obligaciones y metas.(<http://www.sylvania.com.ec>)

3.8 Productos

- Iluminación interior (ver anexo 1)
 - Plafones para iluminación decorativa
 - Ambiente / Decorativa
 - Plafones
 - Emergencia
 - Industrial
 - Suspensión
 - Modular encastrado
 - Focos
 - Superficie y suspendido
 - Carriles
 - Sumergible

- Iluminación exterior (ver anexo 1)
 - Bolardos /Colgantes
 - Luces empotradas en el suelo
 - Proyectores
 - Postes
 - Empotrado en pared y techo
 - Lineales de superficie y empotradas
 - De superficie para paredes y techos

- Controles de iluminación (ver anexo 1)
 - Cambio de color
 - Detección de presencia
 - Controles para salas de pequeño
 - Controles de carril DIN y DALI
 - Cableado modular (ver anexo)

- Lámparas (ver anexo 1)
 - Fluorescente compacto
 - Fluorescente
 - Halógeno
 - HID
 - Incandescente
 - LED
 - Aplicaciones especiales(<http://www.sylvania.com.ec>)

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS ACTUALES PROCESOS

4.1 Diagnóstico Actual

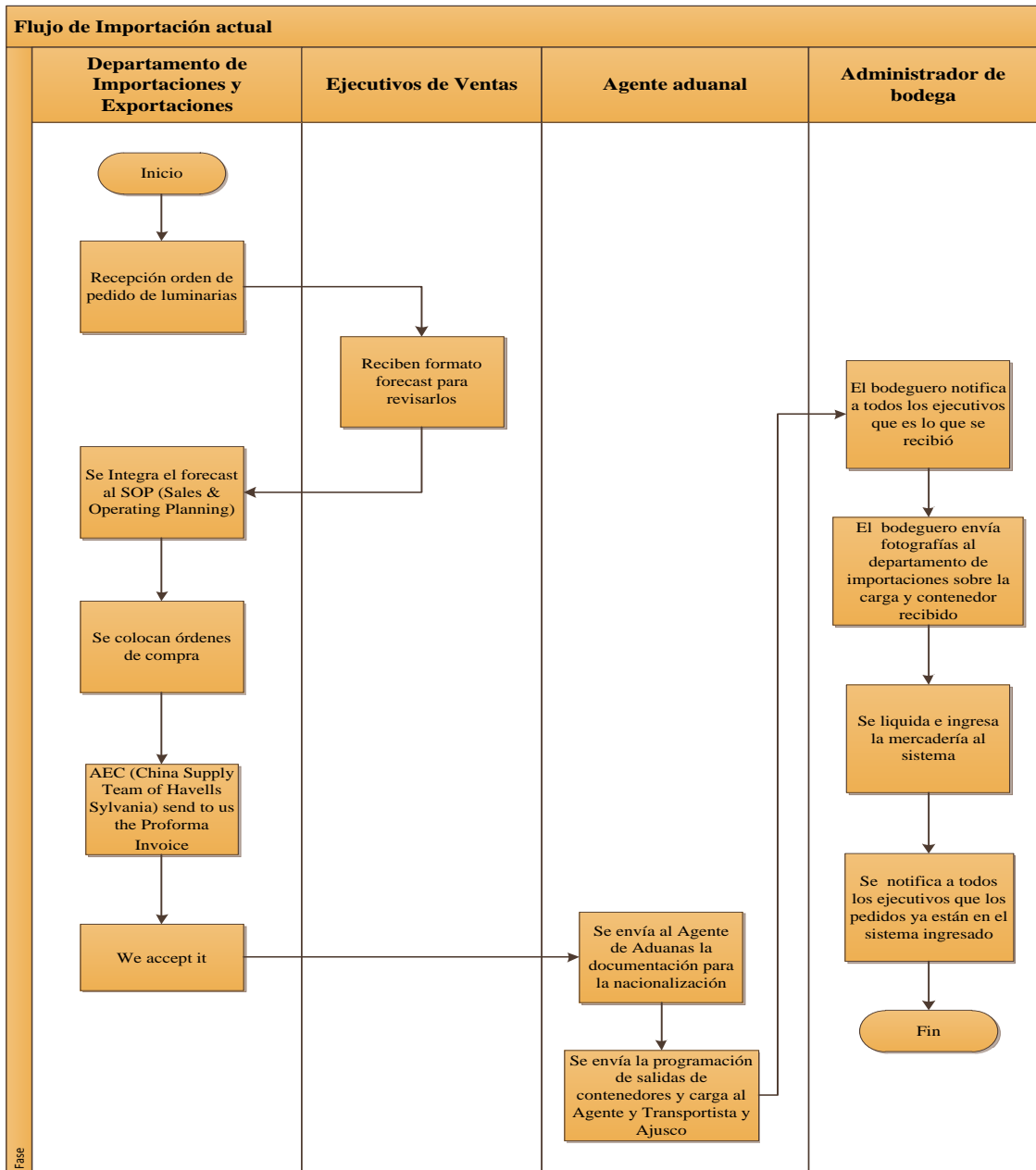
En relación a las funciones, estas se encuentran definidas pues están bajo la responsabilidad de una sola persona para realizar las actividades requeridas para los procesos de importación y exportación, y del control de los productos de la empresa Havells Sylvania N.V. cumpliendo con los requerimientos dentro del margen habitual y permitido para la empresa.

Sin embargo en los procesos manejados actualmente existen falencias en cuanto a lo operativo y logístico sobre todo con las importaciones y exportaciones esto da la pauta de que se deben estudiar las actividades que se vienen realizando dentro de los procesos mencionados y ver qué se puede cambiar o mejorar.

4.1.1 Procesos importaciones

Los procesos actuales de importación existentes dentro de la empresa Havells Sylvania N.V. son los siguientes:

Gráfico 10. Flujograma de procesos de importación actual



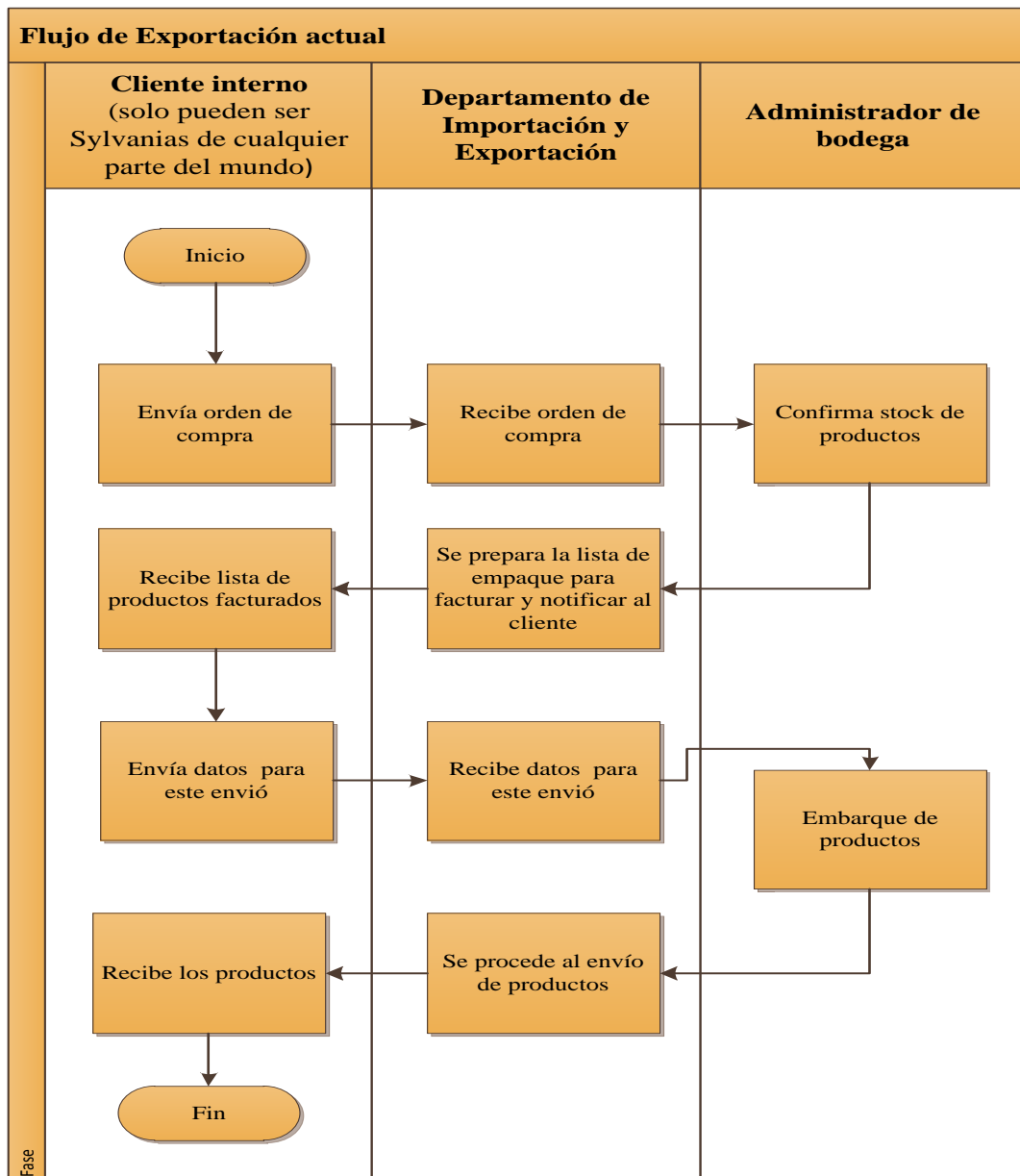
Fuente: Havells Sylvania N.V.

Elaborado por: Paola Guerra

4.1.2 Procesos exportaciones

Los procesos actuales de exportación existentes dentro de la empresa Havells Sylvania N.V. son los siguientes:

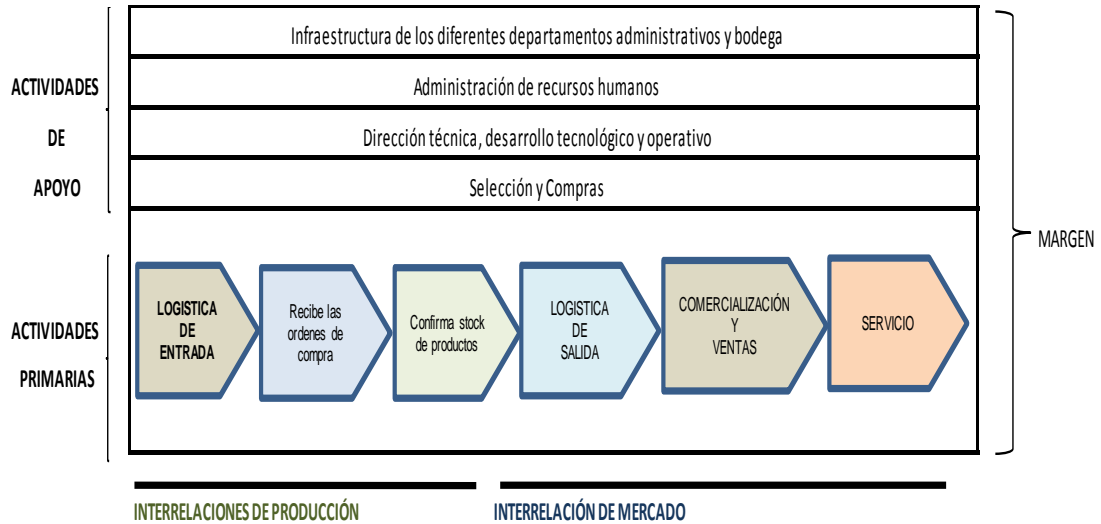
Gráfico 11. Flujograma de procesos de exportación actual



Fuente: Havells Sylvania N.V.
Elaborado por: Paola Guerra

4.2 Cadena de valor de la empresa

Gráfico 12. Cadena de valor de la empresa Havells Sylvania



Elaborado por: Paola Guerra

Las actividades primarias de la empresa son:

- **Logística de entrada**

1. Recibir los diferentes tipos de luminarias.
2. Almacenamiento de las luminarias en las bodegas.
3. Manejo y control de inventarios.

- **Operaciones**

1. Recibe las órdenes de compra.
2. Confirma stock de productos.

Logística de salida

1. Clasificación de las luminarias por tipo.
2. Embalaje.
3. Envío y transporte: El envío de las luminarias se lo hará tan pronto se encuentren empacados y embalados.

- **Comercialización y ventas**

1. Comercialización y ventas: Manejo de la página Web y la fuerza de ventas.
2. Recepción: La recepción de las luminarias será ejecutada tan pronto hayan llegado al puerto.

- **Servicio**

1. Servicio.

Las actividades de apoyo, que crean valor son:

- **Infraestructura de la empresa.** De los diferentes departamentos administrativos y de la bodega.
- **Administración de los recursos humanos:** Consiste de las actividades implicada en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.
- **Desarrollo tecnológico:** Dirección técnica, desarrollo tecnológico y operativo.

- **Abastecimiento:** Se refiere a la función de importar las luminarias que serán utilizados en la cadena de calor de la comercialización.

4.3 Investigación de campo

Se presenta mediante la aplicación de una variable externa no comprobada, en condiciones que pueden ser controladas de forma rigurosa, con la finalidad de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular. (Sampieri & Coautores, 2008)

Al mismo tiempo permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social con la aplicación del método científico (Investigación pura), de igual modo se aplica para conocer las necesidades y problemas con el propósito de utilizar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).(Ander Egg, 2009)

A la investigación de campo también se la conoce como investigación in situ pues es ejecutada en el lugar donde se encuentra el objeto de estudio, lo cual permite el conocimiento más profundo del investigador, manipula los datos con mayor seguridad y podrá apoyarse en modelos exploratorios, descriptivos y experimentales, creando un ambiente de control en el cual maneja sobre una o más variables dependientes (efectos).(Bavaresco De Pietro, 2010)

4.3.1 Diseño y tipo de investigación

Descriptiva: según Hernández, R(2008)“se describen situaciones y eventos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Según el autor, describir es medir”.(pág. 36)

El tipo de estudio que utilizaré para esta investigación será a través de la investigación descriptiva, que consiste básicamente en llegar a conocer las situaciones, y conocimientos predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En esta Investigación se recogen los datos sobre la base de una ideas o teoría, resumen e información sobre el tema, de manera rápida se analizará cuidadosa y luego minuciosamente los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al desarrollo de la tesis y una vez que se obtenga los resultados el tipo de estudio será explicativo.

Análisis Deductivo: “Es un método de razonamiento que va de lo general a lo particular”, (Fernández, 2006, pág. 28)

En esta Investigación se recogen los datos sobre la base de una idea o teoría, resumen e información sobre el tema, de manera rápida se analizara cuidadosa y luego minuciosamente los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al desarrollo de la tesis y una vez que se obtenga los resultados el tipo de estudio será explicativo.

Análisis Inductivo:“la inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular”. (Fernández, 2006, pág. 29)

La inducción parte de la observación exacta de fenómenos particulares, y permite obtener conclusiones empíricas basadas en la experiencia y la deducción de la razón inseparable a cada fenómeno y la deducción logra conclusiones lógicas.

4.4 Población

Se define tradicionalmente la población como el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, entre otros) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio (Latorre, Rincón, & Arnal, 2008, pág. 39)

Población es el conjunto de personas a las que se extraerá como muestra para el proceso de investigación.

4.5 Muestra

Según Guevara,C (2010),

“Una muestra de representatividad implica la capacidad de trasladar exitosamente los resultados de la muestra a la población y eso depende en mayor medida del diseño experimental / muestra utilizado. Es indispensable que una muestra cumpla con los supuestos básicos de un análisis estadístico y prácticamente todas las herramientas dependen de la existencia de una muestra aleatoria. Es el principio básico para poder aplicar la teoría de probabilidad inherente en la mayoría de los métodos estadísticos. Sin una aleatorización adecuada, la muestra puede volverse inútil o, en el mejor de los casos, requerir de diversos métodos para corregirlo”. (pág. 86)

La muestra que se utilizará en el proyecto, es el personal de la empresa Havells Sylvania N.V, siendo una población representativa de 10.

Para los fines de nuestra investigación la población para tomar la muestra para realizar la encuesta fueron las empresas distribuidoras de luminarias en el año 2014, cuyo número es de 312 empresas.

Al contar con el dato del universo, se aplica la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{NpqZ^2}{pqZ^2 + E^2(N - 1)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra buscado

N = Población o Universo= 312

p = grado de aceptación = 0.50

q = grado de rechazo = (1-p) = 1-0.50 = 0.50

Z = valor de la curva de gauss (normalizada) para un nivel de confianza de 95%; Z= 1.964

E = porcentaje de error tolerado = 5%

Por lo que remplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{312(0.5)(0.5)(1.964)^2}{(0.5)(0.5)(1.964)^2 + (0.05)^2(312 - 1)}$$

$$n = 173$$

A través de la fórmula para poblaciones finitas, se ha logrado identificar una muestra de 173 empresas a las que se les realizará la encuesta.

4.6 Tratamiento de los datos:

Los resultados relevantes obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo de los datos, se mostrarán en tablas, gráficos y cuadros.

El análisis de la información se centra el método cualitativo que será la interpretación de la información obtenida del cliente interno y externo de la empresa.

Este análisis permitirá entregar un propuesta a la empresa Havells Sylvania NV sobre la viabilidad de mejorar los procesos en la empresa, informes que los ayuden a comprender los aspectos más relevantes y que sean factibles para la toma de decisiones.

4.7 La encuesta

Se utilizará como una herramienta principal la encuesta porque es una técnica de recolección de información objetiva, la misma que será preparada con una serie de preguntas con el propósito de obtener información sobre el clima laboral y la participación que tendrán los integrantes de la Havells Sylvania N.V.

4.7.1 Objetivo de la encuesta

Poder determinar la relación el clima laboral relacionado a todo el personal involucrado en el manejo y control de las operaciones de la Havells Sylvania N.V.

4.7.2 Modelo de la encuesta cliente interno

Con el propósito de evaluar el nivel de organización de la empresa Havells Sylvania N.V, como de igual forma conocer los factores más significativos (positivos y negativos) de los procedimientos dentro de la empresa, se diseñó una encuesta aplicable a las personas que en ella laboran en la misma, que constituye un número de diez.

A continuación la encuesta base:

ENCUESTA BASE

Califique de 1 hasta 5 según su estimación y satisfacción, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

N°	Ítems	
1	¿Califique el liderazgo de los propietarios de la empresa?	()
2	¿Cómo califica la motivación en su puesto?	()
3	¿Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento?	()
4	¿Cómo calificaría su ambiente de trabajo?	()
5	¿Cómo califica las políticas existentes para el manejo de las operaciones?	()
6	¿Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo?	()
7	¿Cómo califica el manejo de los procesos de importación y exportación dentro de la empresa?	()
8	¿Cree usted que el control que se tiene sobre estos procesos es suficientes?	()

4.7.3 Encuesta realizada a clientes externos

La siguiente encuesta fue realizada a los clientes externos de la empresa Havells Sylvania N.V, con la finalidad de conocer su opinión sobre la atención y el servicio que brinda la misma.

4.7.4 Formato de la encuesta

Encuesta para conocer la percepción que tienen los clientes de la empresa Havells Sylvania N.V, en relación al servicio prestado.

<p>La presente encuesta no significa calificación alguna, se solicita responder con sinceridad, garantizando confidencialidad sobre sus respuestas.</p> <p style="text-align: center;">Señale con una x dentro del cuadro que corresponda</p>
<p>Edad: Sexo: Femenino Masculino</p>
<p>1. ¿Distribuye usted las luminarias de la empresa Havells Sylvania N.V.?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>2. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos por parte de la</p>

<p>empresa Havells Sylvania N.V.?</p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>Muy bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>Regular <input type="checkbox"/></p>
<p>3.¿Considera usted que el proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>4. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos cumplen con los estándares establecidos?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>5. De acuerdo a su percepción ¿Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Havells Sylvania N.V.?</p> <p>Muy buena <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Regular <input type="checkbox"/></p> <p>Mala <input type="checkbox"/></p>
<p>6. De acuerdo a su percepción ¿Cree Ud. que las luminarias que comercializa la empresa Havells Sylvania N.V. cumplen con las expectativas de los clientes?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p>
<p>7.¿La empresa Havells Sylvania N.V. proporciona servicio de asesoría técnica sobre los productos que comercializa?</p> <p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>En ocasiones <input type="checkbox"/></p>
<p>8.¿Los precios que poseen las luminarias de la empresa Havells Sylvania N.V. en relación a los de la competencia como los consideraría?</p> <p>Similares <input type="checkbox"/></p>

Más costosos	<input type="checkbox"/>
Más económicos	<input type="checkbox"/>

Gracias por su colaboración

4.8 Tabulación resultados

4.8.1 Resultado de la encuesta realizada al cliente interno

De la encuesta planteada al personal de la empresa Havells Sylvania N.V, se obtuvo el siguiente resultado.

Nº	Ítems	Valoración					Total
		1	2	3	4	5	
1	¿Califique el liderazgo de los propietarios de la empresa?	-	-	1	6	3	4,20
2	¿Cómo califica la motivación en su puesto?	-	-	2	5	3	4,10
3	¿Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento?	-	-	1	7	2	4,10
4	¿Cómo calificaría su ambiente de trabajo?	-	-	1	5	4	4,30
5	¿Cómo califica las políticas existentes para el manejo de las operaciones?	-	-	5	4	1	3,60
6	¿Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo?	-	-	2	7	1	3,90
7	¿Cómo califica el manejo de los procesos de importación y exportación dentro de la empresa?	-	-	4	6	-	3,60
8	¿Cree usted que el control que se tiene sobre estos procesos es suficiente?	-	-	4	6	-	3,60
	Total Promedio						3.14

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta realizada a las personas que laboran en la empresa Havells Sylvania N.V, se debe señalar que el resultado promedio determina un servicio catalogado como regular, considerando que los puntajes más bajos son las políticas existentes para el manejo de las operaciones, el manejo de los procesos de importación y exportación dentro de la empresa, y el control que se tiene sobre los procesos de operaciones.

4.8.2 Resultado de la encuesta realizada al cliente externo

Pregunta 1. ¿Distribuye usted las luminarias de la empresa Havells Sylvania N.V.?

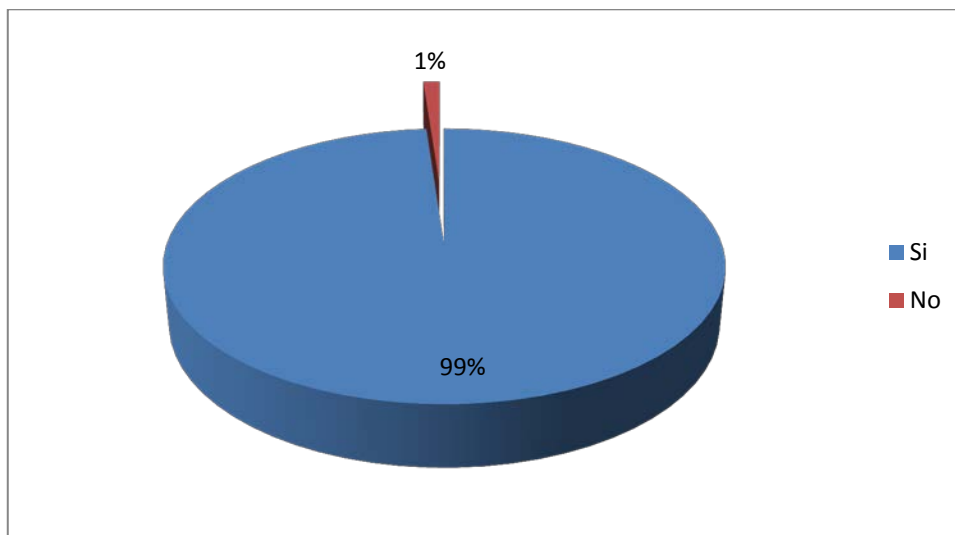
Tabla 15. Distribuye usted las luminarias de la empresa Sylvania

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	171	99%
No	2	1%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 13. Distribuye usted las luminarias de la empresa Sylvania



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

De acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta, el 99% de las distribuidoras de luminarias venden los productos que la empresa Havells Sylvania N.V. elabora.

Pregunta 2. ¿Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos por parte de la empresa Havells Sylvania N.V.?

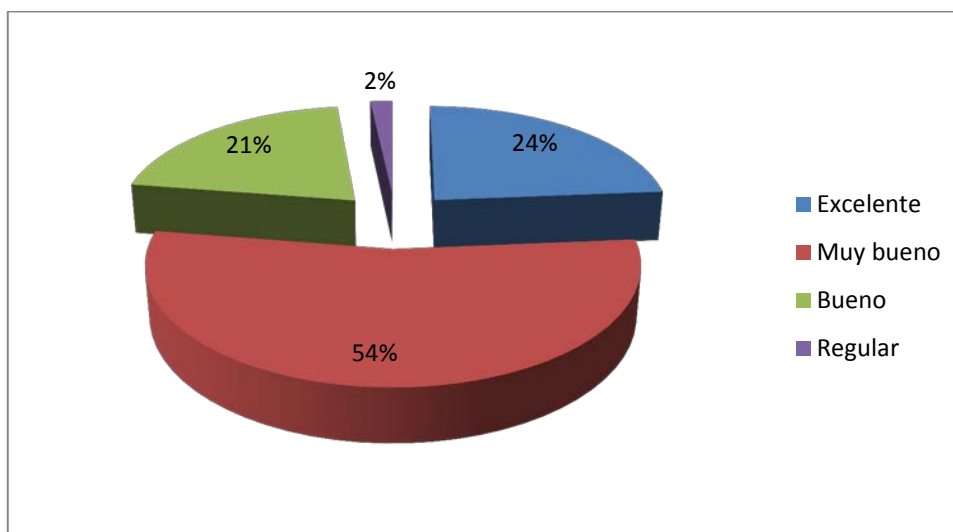
Tabla 16. Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Excelente	41	24%
Muy bueno	93	54%
Bueno	36	21%
Regular	3	2%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 14. Cómo calificaría usted el tiempo de entrega de los pedidos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

El 54% de las personas encuestadas calificaron como muy bueno el tiempo de entrega de los pedidos realizados a la empresa Havells Sylvania N.V.; el 24% lo califica como excelente; para el 21% da una calificación de bueno en la entrega de los pedidos por parte de la empresa Havells Sylvania N.V.

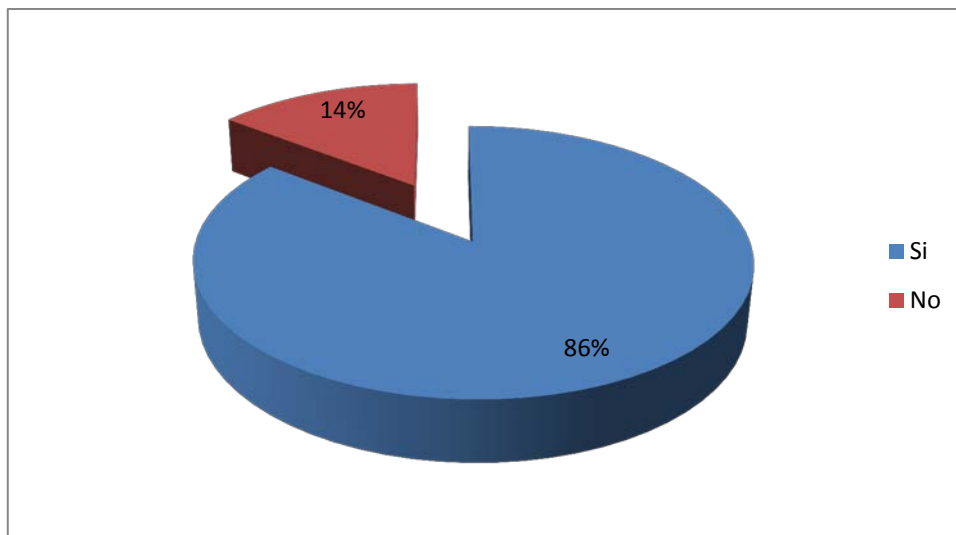
Pregunta 3. ¿Considera usted que el proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos?

Tabla 17. El proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	148	86%
No	25	14%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 15. El proceso de entrega de los pedidos cuenta con controles establecidos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta el 86% opina que sus pedidos llegan en el tiempo determinado; mientras que el 14% manifiesta lo contrario, es decir que en ocasiones suelen presentarse demoras en la entrega.

Pregunta 4. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos cumplen con los estándares establecidos?

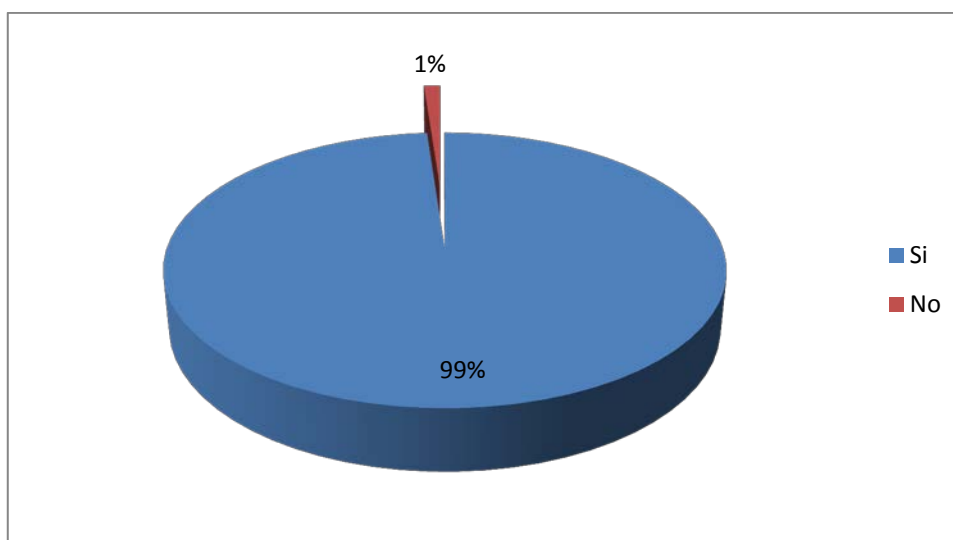
Tabla 18. Las características de los productos cumplen con los estándares establecidos

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	171	99%
No	2	1%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 16. Las características de los productos cumplen con los estándares establecidos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Con relación a esta pregunta el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo en que las luminarias Sylvania si cumplen con los estándares establecidos.

Pregunta 5. De acuerdo a su percepción ¿Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Havells Sylvania N.V.?

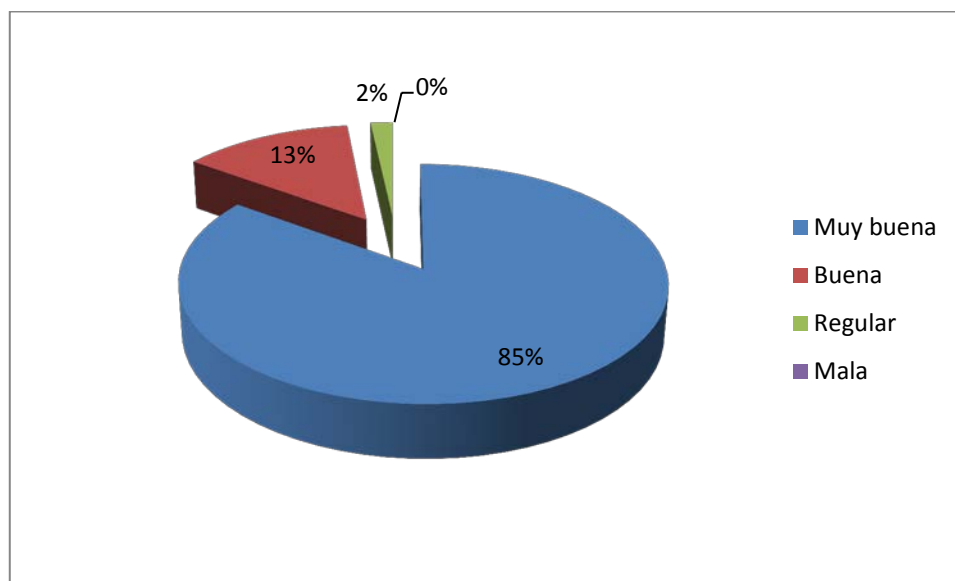
Tabla 19. Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Sylvania

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Muy buena	147	85%
Buena	23	13%
Regular	3	2%
Mala	0	0%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 17. Cómo considera Ud. la calidad de los productos de la empresa Sylvania



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

El 85% de las personas encuestadas manifestaron que la calidad de las luminarias es muy buena; el 13% respondieron que la calidad de los productos es buena.

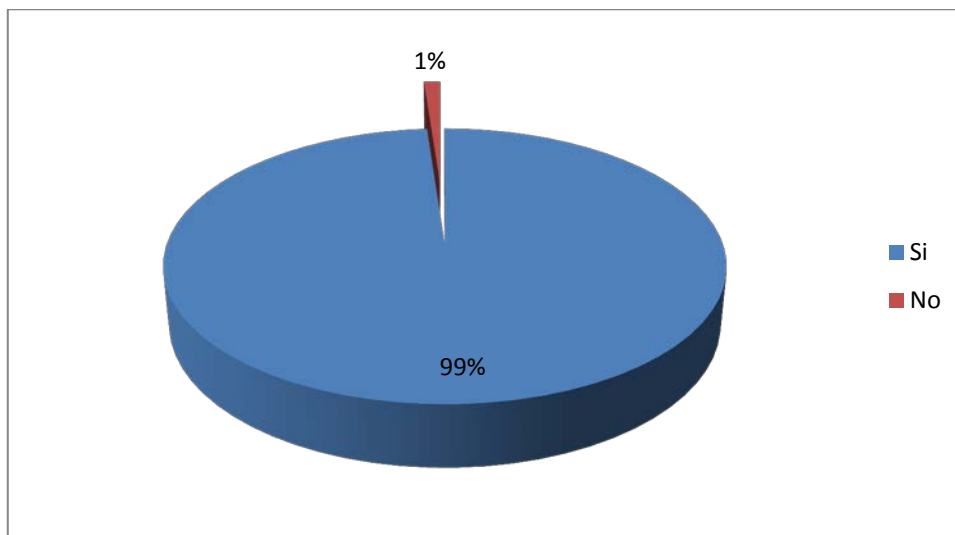
Pregunta 6. De acuerdo a su percepción ¿Cree Ud. que las luminarias que comercializa la empresa Havells Sylvania N.V. cumplen con las expectativas de los clientes?

Tabla 20. Las luminarias que comercializa la empresa Sylvania cumplen con las expectativas de los clientes

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	171	99%
No	2	1%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 18. Las luminarias que comercializa la empresa Sylvania cumplen con las expectativas de los clientes



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

Como se puede observar en el gráfico el 99% de las personas encuestadas creen que las luminarias si cumplen con las expectativas de los clientes.

Pregunta 7. ¿La empresa Havells Sylvania N.V. proporciona servicio de asesoría técnica sobre los productos que comercializa?

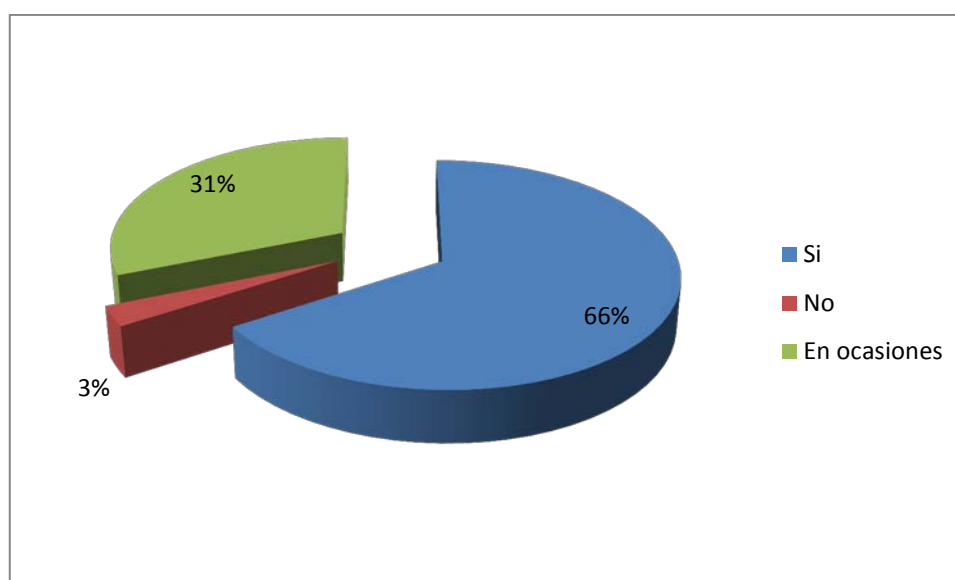
Tabla 21. La empresa Sylvania proporciona servicio de asesoría técnica

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	114	66%
No	5	3%
En ocasiones	54	31%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 19. La empresa Sylvania proporciona servicio de asesoría técnica



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Guerra

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, el 66% de las personas encuestadas manifestaron que la empresa si les brinda asesoría acerca de los productos que comercializa.

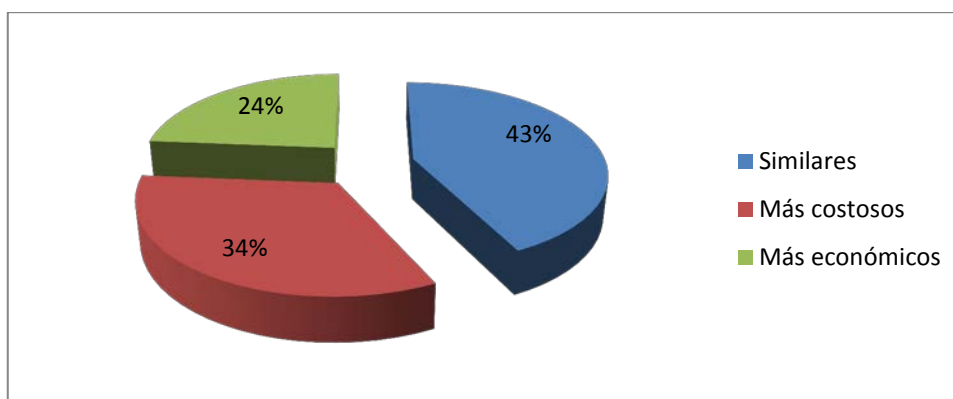
Pregunta 8. ¿Los precios que poseen las luminarias que comercializa la empresa Havells Sylvania N.V. en relación a los de la competencia como los consideraría?

Tabla 22. Considera usted que los precios de las luminarias de la empresa Sylvania a los de la competencia son

OPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Similares	74	43%
Más costosos	58	34%
Más económicos	41	24%
TOTAL	173	100%

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

Gráfico 20. Considera usted que los precios de las luminarias de la empresa Sylvania a los de la competencia son



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Guerra

Como se podrá observar el 43% de las personas encuestadas manifestaron que los precios son similares a los de la competencia; un 34% respondieron que son más costosos; y un 24% indicaron que son más económicos, cabe señalar que esta diferencias de opiniones en cuanto a los precios se debe a los diferentes tipos de luminarias, ya que en ciertos productos si existe la variación de precios en cuanto a los de la competencia.

CAPÍTULO V

PROPUESTA ESTRATÉGICA

5.1 Definición de objetivos

5.1.1 Objetivo general

Proponer un sistema de mejora continua en los procesos de importaciones y exportaciones de los productos en la empresa Havells Sylvania N.V.

5.1.2 Objetivos específicos

- Proponer herramientas para las áreas de importaciones y exportaciones para facilitar la implementación del sistema de mejora en los procesos existentes.

- Plantear mecanismos de control y evaluación en los nuevos procesos planteados con la finalidad de vigilar y medir la mejora de los procesos.
- Reducir o eliminar las demoras en la parte logística de las importaciones y exportaciones de los productos de la empresa.
- Optimizar la disponibilidad de los productos que son requeridos en forma periódica por los clientes a corto plazo.

5.2 Definición de estrategia empresarial

La estrategia empresarial forma parte de la administración de empresas y se fundamenta en los conocimientos de otras ciencias como el marketing y las finanzas corporativas.

La estrategia empresarial es el resultado del proceso de detallar los objetivos, las políticas y los planes de una empresa para conseguir estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Una empresa busca crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia mediante un plan de acción que marque la ventaja competitiva de esta, La estrategia pronuncia todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Actualmente la estrategia empresarial es una oportunidad para que los empresarios logren hacer crecer su negocio, fábrica, empresa o institución, pero para que esto

suceda es indispensable que la transformación empiece primeramente en las personas, en el hombre de empresa que dedica sus pensamientos, ideas, ilusiones, acciones en crear mecanismos e instrumentos que permiten llevar bienestar a los seres queridos, a través de la labor diaria en el mundo del trabajo.

La estrategia empresarial ayuda que las personas reflexionen y tomen en consideración aspectos en los cuales habitualmente no se ponen mucha atención, pero que se encuentran presentes, esos mensajes, aquellas frases que se escuchan o la dirección que se debe tomar para conseguir los objetivos y llevar a la empresa al anhelo máspreciado que son la rentabilidad y el crecimiento sustentable y sostenido.

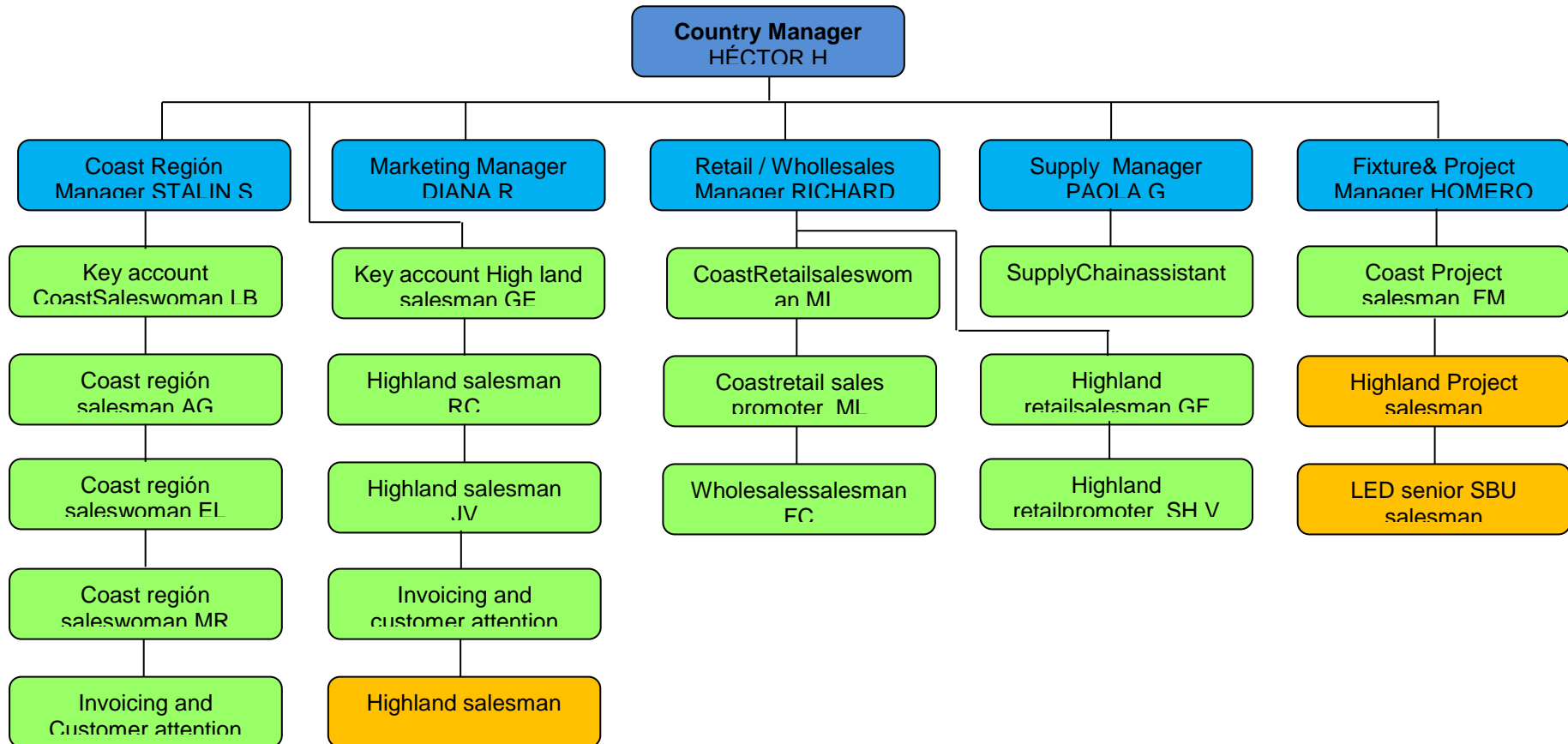
Con el propósito de alcanzar dichos anhelos es transcendental que el empresario tome decisiones y defina lo que ambiciona para sí mismo y su empresa, debe crear una Identidad, conocer y reconocer lo que quiere construir en la vida de los negocios.

Actualmente la estrategia empresarial despierta gran interés entre los empresarios, pues su aplicación e importancia radica en la vinculación directa con los resultados empresariales.

La estrategia empresarial, o en ocasiones denominada gestión estratégica de empresas, consiste en desarrollar un plan de acción que aumente la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de tal modo que la misma logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia de manera que la acción ordenada y complementaria de todos sus componentes contribuya a lograr los objetivos definidos y alcanzables, es importante conocer que el análisis estratégico debe buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa.

5.3 Nueva estructura organizacional

Gráfico 21. Organigrama funcional empresa Havells Sylvania N.V. sucursal Ecuador propuesto



Elaborado por: Paola Guerra

Cabe señalar que en el organigrama propuesto se agrega el puesto de Supply Chain assistant por lo tanto si cambia con relación al organigrama actual.

5.4 Rediseño del proceso

En un ambiente altamente versátil y demandante como el actual, se hace necesario modificar el funcionamiento de las organizaciones, y por ende sus procesos. Ya no se piensa en diseños con una estructura ideal e inmutable con el paso de los años sino que deben ser a revisiones de manera permanente, en virtud de que cada proceso, de por sí, es mejorable.(Dávila, 2009, pág. 126)

La mejora de procesos significa perfeccionar la efectividad y la eficiencia, optimizando también los controles, fortaleciendo los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes.

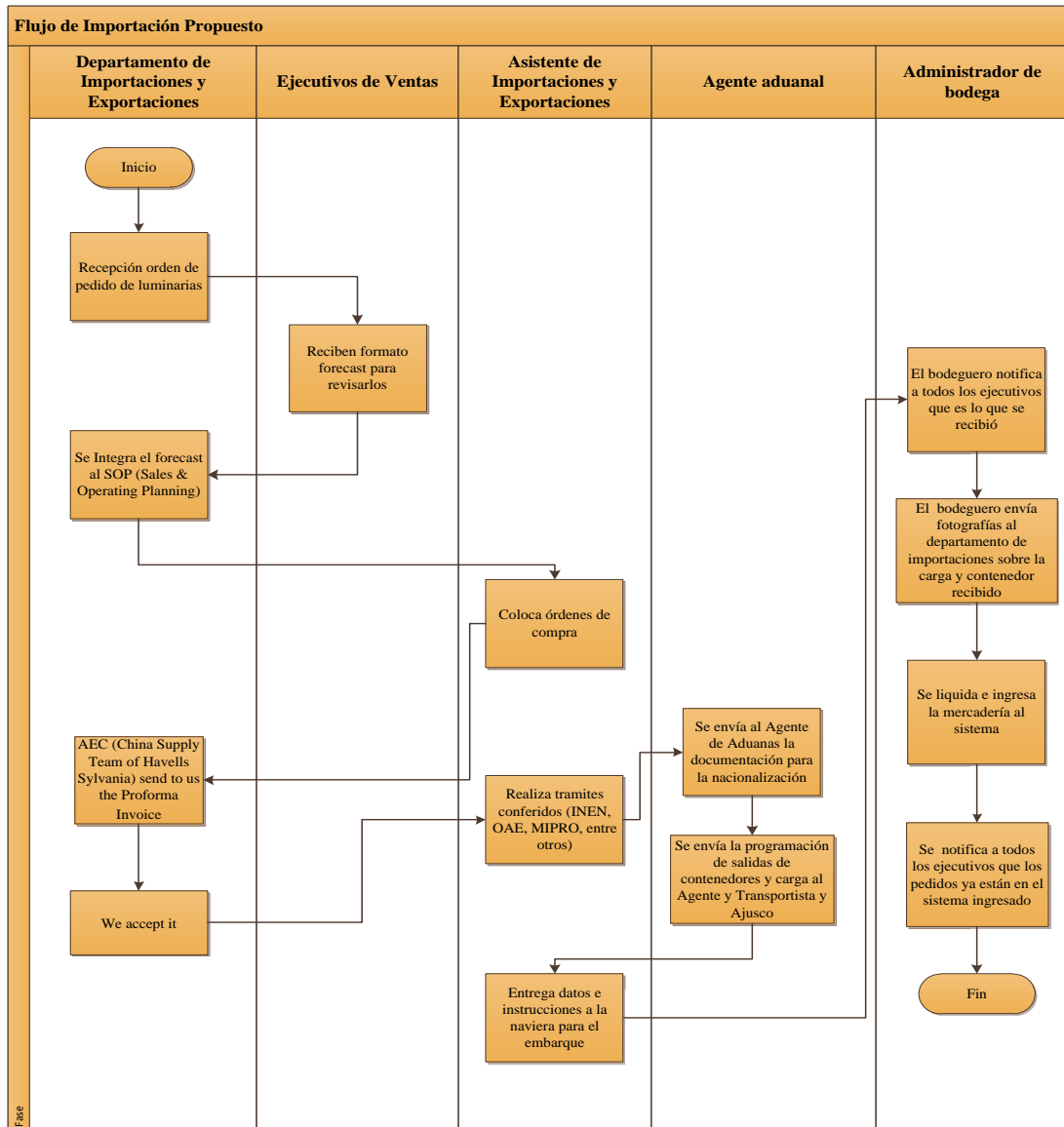
Según el autor Dávila(2009):

Las mejoras de los procesos se centran especialmente en el análisis de la eliminación de actividades que no aportan valor agregado en la estandarización y el control de los mismos, sin embargo se ha logrado identificar otros puntos de mejora más allá de solo rediseñar los procesos, entre ellos se tiene: la formación y desarrollo de los individuos, en especial, de las competencias; la definición de los puntos necesarios de control (asociados al cumplimiento de las estrategias y en la cantidad mínima posible.(pág. 138))

5.4.1 Importaciones

Seguidamente se presentara el flujograma del proceso de importaciones propuesto:

Gráfico 22. Flujograma proceso importación propuesto



Elaborado por: Paola Guerra

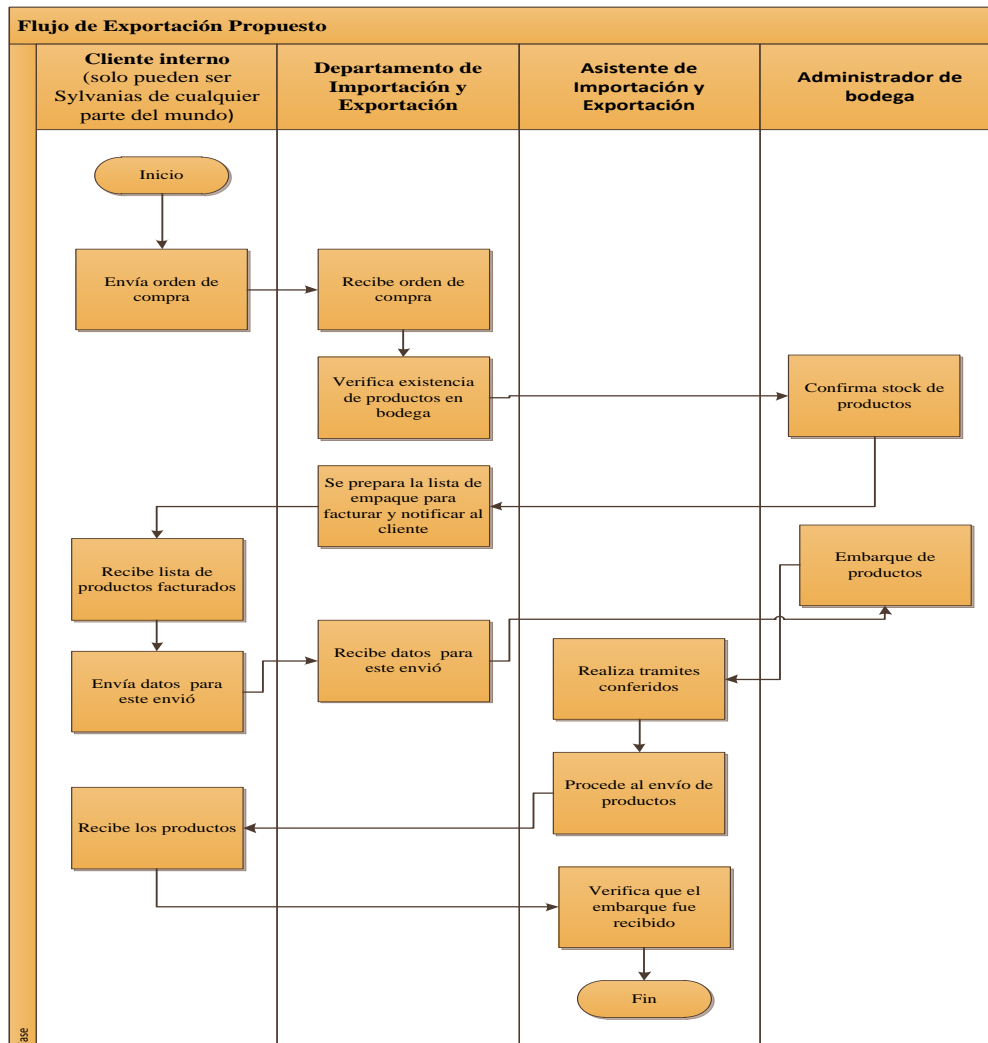
Primeramente se debe mencionar en el flujo de proceso de importación propuesto se agregó el puesto de asistente de importaciones, además de las actividades que el

mismo tiene que realizar para un mejor funcionamiento en el proceso de importación como son: colocar las órdenes de compra; realizar los trámites el INEN, OAE, MIPRO, entre otros; entregar los datos e instrucciones a la naviera para que realice el embarque.

5.4.2 Exportaciones

A continuación se presentara el flujograma del proceso de exportaciones propuesto:

Gráfico 23. Flujograma proceso exportación propuesto



Elaborado por: Paola Guerra

De igual manera en el proceso de exportación el asistente de Comercio Exterior se encargara de realizar las actividades agregadas a este proceso y son: realizar los trámites que le fueron asignados; realizar el envío de los productos y verificar que el embarque fue recibido por la persona interesada.

5.5 Reportes y controles

Con la finalidad garantizar el adecuado funcionamiento de la propuesta de mejoramiento de los procesos de importación y exportación es preciso aplicar controles a través de los mismos, para lo cual se van a definir los pasos del ciclo de pedido y se van a plantear tiempos de duración de cada una de las actividades involucradas en estos, por otro lado se van a proponer indicadores de calidad y servicio para poder medir de una forma cuantitativa los resultados obtenidos

5.5.1 Definición de procesos

Para obtener mayor claridad en la propuesta se definieron los principales puntos:

Recepción de pedido: Inicia cuando el asesor comercial toma los pedidos de los clientes y culmina cuando la orden de pedido llega a Havells Sylvania N.V. Ecuador. En este se muestran los formatos que se deben utilizar y como llega el pedido.

Procesamiento del pedido: Se inicia cuando la orden de pedido llega a Havells Sylvania N.V. Ecuador, en este se muestra todos los pasos que se deben desarrollar hasta facturar el pedido.

Alistamiento de pedido: Aquí se muestra cómo deben ser alistados los pedidos que se van a entregar a los clientes, los cuales se alistan de acuerdo a las facturas generadas por las órdenes de pedido.

Despacho de pedido: Se muestran los pasos que se deben desarrollar para la entrega de las luminarias.

Es preciso mencionar que para realizar el estudio de tiempos se utilizó el método de estimación, el cual fue escogido porque los tiempos se establecieron para situaciones propuestas y no para la realidad actual, sin embargo, en algunas actividades se realizaron simulaciones para tener una noción del tiempo de duración de cada una de ellas, se tomaron diez muestras para lo cual se utilizó un cronometro, con estos resultados se hallaron los tiempo aproximados de duración de cada actividad.

A continuación se muestran los resultados obtenidos.

- Recepción del pedido

Tabla 23. Recepción del pedido

Actividad	Tiempo
1. Asesorar al cliente	30.45 min.
3. Realizar pedido	10min.
4. Enviar pedido	1min.
5. Desarrollar orden de pedido	1min.
Tiempo total	42 – 57 min

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 24. Recepción del pedido

Actividad												
Desarrollar orden de pedido												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	58,3	57,4	62,5	60,1	61,5	59,8	60,1	61,8	59,1	58,9	599,5	59,95

Elaborado por: Paola Guerra

- Procesamiento del pedido

Tabla 25. Procesamiento del pedido

Actividad	Tiempo
1. Digitar pedido	2 min.
2. Verificar condiciones para la venta	2 min.
3. Establecer como pedido pendiente	1 min.
4. Verificar existencias de inventario	2 min.
5. Verificar productos por llegar	5 min.
6. Facturar pedidos	2 min.
Tiempo total	14 min.

Elaborado por: Paola Guerra

En el procesamiento de pedido se realizó una simulación debido a que en la actualidad se desarrolla agrupando todas las órdenes de pedido y no de forma individual, a continuación se muestran los datos del estudio:

Tabla 26. Tiempos desarrollar orden de pedido(Digitar pedido)

Actividad												
Digitar pedido												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	120,3	119,6	118,4	117,4	119,3	121,8	122,3	119,6	118,4	117,9	1195	119,51

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 27. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar condiciones para la venta)

Actividad												
Verificar condiciones para la venta												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	120,4	121,6	118,5	119,6	118,7	122,3	117,6	118,5	119,4	119,8	1196	119,64

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 28. Tiempos desarrollar orden de pedido (Establecer como pedido pendiente)

Actividad												
Establecer como pedido pendiente												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	58,6	57,2	61,3	60,8	61,7	58,6	60,8	60,7	60,5	59,4	599,6	59,96

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 29. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar existencias de inventario)

Actividad												
Verificar existencias de inventario												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	119,3	118,2	121,4	122,4	119,8	118,4	117,8	122,8	117,5	121,3	1198	119,84

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 30. Tiempos desarrollar orden de pedido (Verificar productos por llegar)

Actividad												
Verificar productos por llegar												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	301,2	302,7	298,6	301,7	301,5	299,3	298,4	296,2	301,2	298,1	2999	299,99

Elaborado por: Paola Guerra

Tabla 31. Tiempos desarrollar orden de pedido

Actividad												
Facturar pedidos												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	118,3	119,9	122,5	120,1	120,3	119,8	120,4	121,8	121,9	117,4	1198,4	119,84

Elaborado por: Paola Guerra

- Alistamiento del pedido

Tabla 32. Alistamiento del pedido

Actividad	Tiempo
1. Realizar informe de retiro de mercancías	30 min.
2. Elaborar guías	20 min.
3. Entregar informe a bodega	5 min.
4. Llevar mercancía a área de alistamiento	25 min.
5. Verificar producto	45 min.
6. Informar a asesor técnico	5 min.
7. Informar a bodega	5 min.
8. Corregir errores	10 min.
9. Clasificar y revisar pedidos	2 horas
10. Llevar pedidos a área de despacho	10 min.
Tiempo total	4 horas35 min.

Elaborado por: Paola Guerra

Para el alistamiento del pedido se establecieron los tiempos de acuerdo a la duración del tiempo en que es ejecutado actualmente, pues en este procedimiento no existen cambios significativos, los tiempos se establecieron de acuerdo a los horarios que la empresa Havells Sylvania N.V. tiene establecidos para desarrollar cada una de las actividades ya que los tiempos de duración de cada una son muy largos.

- Despacho de pedido

Tabla 33. Despacho de pedido

Actividad	Tiempo
1. Organizar facturas	5 min.
2. Coordinar transporte	5 min.
3. Cargar pedidos al camión	45 min.
4. Llevar pedido al aeropuerto	4Horas
Tiempo total	4 horas55 min.

Elaborado por: Paola Guerra

En el despacho de pedido se establecieron los tiempos de acuerdo a los tiempos que se manejan actualmente, para la actividad organizar facturas se realizó una simulación con las facturas de los pedidos de un día, esto se realizó para diez días y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

Tabla 34. Tiempos desarrollar orden de pedido

Actividad												
Organizar facturas												
Obs.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total	Prome.
T (seg)	297,9	301,8	299,2	302,5	298,4	296,1	298,5	301,6	301,6	301,2	2999,6	299,86

Elaborado por: Paola Guerra

5.5.2 Definición de indicadores

5.5.2.1 Indicadores de servicio

Cumplimiento en unidades: El indicador de cumplimiento en unidades muestra el porcentaje de las luminarias entregadas a los clientes con relación al total de las solicitadas

Tabla 35. Cumplimiento en unidades

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de luminarias entregadas a los clientes del total de solicitadas		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Mensual	Diario	99%
Fuente de información		Datos requeridos
Ordenes de pedido. Facturas.		Luminarias solicitadas por los clientes. Luminarias entregadas
Procesamiento de calculo		
$\text{Cumplimiento en unidades} = \frac{\text{Unidades facturadas}}{\text{Unidades pedidas}} \times 100$		

Elaborado por: Paola Guerra

Cumplimiento en referencias: El indicador de cumplimiento en referencias muestra el porcentaje de las referencias de las luminarias entregadas a los clientes con relación a al total de las solicitadas

Tabla 36. Cumplimiento en referencias

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de referencias de luminarias entregadas a los clientes del total de solicitadas		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Mensual	Diario	95%
Fuente de información		Datos requeridos
Ordenes de pedido.		Luminarias solicitadas por los clientes.
Facturas.		Luminarias entregadas
Procesamiento de calculo		
$\text{Cumplimiento en unidades} = \frac{\text{Referencias entregadas al 100\%}}{\text{Referencias pedidas}} \times 100$		

Elaborado por: Paola Guerra

Cumplimiento en pedido: El indicador de cumplimiento en pedido muestra el porcentaje de pedidos cumplidos con relación al total de los pedidos solicitados por los clientes, es preciso aclarar que un pedido se cumple cuando se cumple la totalidad de las referencias solicitadas en la orden de pedido.

Tabla 37. Cumplimiento en pedido

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de pedidos cumplidos con relación al total de los pedidos solicitados por los clientes		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Mensual	Diario	95%
Fuente de información		Datos requeridos
Ordenes de pedido.		Pedidos entregados al 100%.
Facturas.		Pedidos entregados
Procesamiento de calculo		
$\text{Cumplimiento en unidades} = \frac{\text{Pedidos cumplidos}}{\text{Total pedidos}} \times 100$		

Elaborado por: Paola Guerra

Para tener un buen cumplimiento de los pedidos es preciso desarrollar los pronósticos apropiados y realizar mejoras en el manejo de los inventarios, el manejo de los inventarios sigue siendo una de las principales variables de trabajo de las empresas, pues es el elemento con el cual es factible garantizar un alto nivel de servicio.

Para tener un buen cumplimiento de los pedidos se debe tener el inventario de seguridad necesario y una buena rotación del producto, para esto se debe implementar un modelo de inventarios adecuado y así reducir los faltantes al mínimo.

Envíos a tiempo: El indicador de entregas a tiempo busca medir el nivel de cumplimiento del compromiso de la fecha de entrega acordado entre empresa Havells Sylvania N.V. sucursal Ecuador con los clientes.

Tabla 38. Envíos a tiempo

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de pedidos enviados a tiempo con relación al total de los pedidos entregados a los clientes		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Mensual	Mensual	98%
Fuente de información		Datos requeridos
Ordenes de pedido. Facturas.		Luminarias solicitadas por los clientes. Luminarias entregadas
Procesamiento de calculo		
$\text{Cumplimiento en unidades} = \frac{\text{Número de Pedidos enviados a tiempo}}{\text{Número total pedidos enviados}} \times 100$		

Elaborado por: Paola Guerra

5.5.2.2 Indicadores de calidad

Calidad del producto: El indicador calidad del producto busca medir el porcentaje de luminarias con imperfecciones con relación al total de las luminarias importadas.

Tabla 39. Calidad del producto

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de luminarias con imperfecciones con relación al total de las luminarias importadas por Havells Sylvania N.V.		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Mensual	Semanal	100%
Fuente de información		Datos requeridos
Documentos de importación		Luminarias con imperfecciones. Luminarias importadas
Procesamiento de calculo		
$\text{Cumplimiento en unidades} = \frac{\text{Número de luminarias con imperfecciones}}{\text{Número total de luminarias importadas}} \times 100$		

Elaborado por: Paola Guerra

Devolución por imperfecciones: El indicador devolución por imperfecciones busca medir el porcentaje de luminarias devueltas por imperfecciones con relación al total de las luminarias devueltas por los clientes.

Tabla 40. Devolución por imperfecciones

Objetivo del indicador		
Determinar el porcentaje de luminarias devueltas por imperfecciones con relación al total de las luminarias devueltas por los clientes.		
Frecuencia de reporte	Periodicidad de elaboración del indicador	Umbral
Trimestral	Mensual	Menos del 1%
Fuente de información		Datos requeridos
Informe devoluciones de luminarias		Luminarias devueltas por imperfecciones. Luminarias devueltas
Procesamiento de calculo		
$\text{Devoluciones por imperfecciones} = \frac{\text{Número de devoluciones por imperfecciones}}{\text{Número total de devoluciones}} \times 100$		

Para evitar devoluciones por imperfecciones es necesario cumplir con un correcto almacenamiento del producto.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Toda institución de negocios busca brindar un servicio con la mejor eficacia y seguridad para lograr su posicionamiento en el mercado y la mayor rentabilidad posible con el mínimo desperdicio posible de recursos. Es por ello imprescindible para la empresa Havells Sylvania N.V., el planificar, establecer objetivos y metas a alcanzar a mediano y largo plazo, para lo cual debe contar con herramientas importantes como son los presupuestos, retroalimentarse continuamente con información actualizada y veraz, en base a la cual tomar las decisiones o correctivos necesarios para la buena marcha de la empresa.
- Los controles de la propuesta han sido diseñados para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa Havells Sylvania N.V., los indicadores buscan garantizar el servicio prestado por la empresa y la calidad de los productos ofrecidos.
- Se determina que obtener mejoras en los tiempos de los procesos, optimizará los costos requeridos para conseguir los logros propuestos.
- Se determina que con la implementación de la revisión de los planteamientos de procesos, se tendrá mayor efectividad en la rotación de inventarios y objetivo final de la empresa.

- Se logró ejecutar la cadena de valor de la empresa para de esta forma tener un mejor desenvolvimiento en los procesos de importación y exportación.

6.2 Recomendaciones

- Capacitar al personal en el manejo oportuno y detallado de reportes, referente a la conexión entre la orden de pedido, el documento de negociación, la factura y la orden de despacho.
- Los procesos de mejora propuestos, están adaptados a los requerimientos de la empresa Havells Sylvania N.V., por lo que es necesario que quien lo implemente tenga muy claros las metas y los objetivos que se desea alcanzar. Recomendándose entonces que sea el Gerente el responsable de su implementación y modificaciones, por ser el líder de la empresa.
- Se recomienda que la empresa utilice esta propuesta tomando en cuenta los resultados obtenidos de este estudio, y que al momento de realizar las compras o importación, se revise esta información con la finalidad de que se puedan implementar los procesos en las áreas de importaciones y exportaciones de la empresa Havells Sylvania.
- Debido a que el mercado cambia constantemente, se recomienda realizar un estudio del comportamiento de la rotación de productos cada cierto período de tiempo con la finalidad de mantenerse, resolver y actuar con rapidez ante los cambios que presente el mercado.

Bibliografía

- Acedo Sánchez, J. (2006). *Instrumentación y control de avanzado de procesos* . Ediciones Díaz de Santos.
- Ander Egg, E. (2009). *Técnicas de Investigación* ((19ª edición) ed.). Buenos Aires – Argentina: Humanitas.
- Bavaresco De Pietro, A. M. (2010). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Maracaibo – Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Beer, M. (2004). *La renovación de las empresas. A través del camino crítico*. España: Mc. Graw Hill.
- Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación* (2da Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Código de la Producción y Reglamentos*. (2014). Ecuador: Pudeleco Editores S.A.
- Dávila, A. (2009). *Nuevas herramientas de control*. España: Díaz Candia, L. A.
- Fernández, C. (2006). *Metodología de la Investigación*.
- Ginebra, J. (2006). *Dirección por Servicio. La otra calidad. Serie empresarial*. México: Mc. Graw Hill.
- Gómez Bravo, L. (2007). *Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad, Segunda Edición*. FIM.
- Greg Fraizer, N. G. (2000). *Administración de la producción y operaciones*. Cengage Learning Editores.
- Harrington, H. J. (2005). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: Mc. Graw Hill Interamericana, S.A.
- Harrington, H. J. (2007). *Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación*. Colombia: Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.
- Hermida Bun, J. (2008). *Fundamentos de ingeniería de procesos agroalimentarios* . Mundi-Prensa Libros.
- Hernández, R. (2008). *Metodología de la Investigación*.
- Herrera, B. (2008). *Módulo de Administración por Procesos*.

- <http://www.sylvania.com.ec>. (s.f.).
- ISSUU - Revisa Ekos. (Agosto de 2013). *Ranking Empresarial Ecuador 2013*. Recuperado el 29 de Abril de 2014, de issuu.com/ekosnegocios/docs/baja_
- Latorre, Rincón, & Arnal. (2008). *Etapas del proceso investigación*.
- Muñoz Machado, A. (2009). *La gestión de la calidad total de la Administración Pública*. Ediciones Díaz de Santos .
- Peruzzotti, P. A. (2013). *Exportar con Éxito*.
- Polimeni, R., Fabozi, F., & Adelberg, A. (2004). *Contabilidad de Costos, Conceptos y Aplicaciones Para La Toma De Decisiones Gerenciales* (3º, Edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Sampieri, R., & Coautores. (2008). *Metodología de la Investigación* (7ª edición ed.). México: Mc. Graw - Hill.
- Serna Gómez, H. (2009). *Mercadeo Corporativo. El servicio al cliente interno. Equipos de mejoramiento continuo*. Fondo Editorial Legis, S.A.
- Sullivan, A., & Sheffrin, S. M. (2009). *Economics: Principles in Action*. Pearson Prentice Hall.
- Szklanny, S., & Behrends, C. (2006). *Sistemas Digitales de Control de Procesos Edit. Control, 2da. Edición*. Buenos Aires.
- Wilensky, A. (2009). *Marketing estratégico*. México: Limusa Noriega Editores.
- www.ComercioExterior.com.ec. (s.f.).
- www.comercioyaduanas.com.mx . (s.f.).
- www.ecuapass.aduana.gob.ec/. (s.f.).
- www.mipagina.comerciointernacional. (s.f.).
- www.proecuador.gob.ec. (s.f.).
- www.proyectosfindecarrera.com. (s.f.).

Anexo

Anexo 1 Productos

 RIELES	 MYRIAD V PENDANT	 INSAVER LED	 LUMISTRIP O CINTA LED	 INVERTO PENDANT
 LÁMPARAS GU10	 ECO KIT	 SYL-LIGHTER	 IVY CLASSIC	 SHINE PANEL
 QUADRILLE	 ABIERTO	 ESPEJO	 IVY PANEL LED	 T5 ECOLine
 PANEL LED	 SYL-LIGHTER	 ECO KIT WW	 INNOVA RING	 STADIUM II EVO
 MYRIAD PENDANT WW	 ESPEJO SUSPENDE	 MYRIAD V CON ACCESORIO	 DECOR BAKO	 SIGNO LED
 LUMISTRIP	 INVERTO	 BRIO	 SYLWATER	 HYDROPROOF 2
 SYLPROOF SUPERIA LED	 SYL-LIGHTER	 LUMISTRIP IP65	 JETA 55 LED	 ONGROUND