

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**



**ESCUELA DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN VISUAL**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
TECNÓLOGO EN DISEÑO GRÁFICO Y PUBLICITARIO**

**TEMA**

**REESTRUCTURACIÓN COMERCIAL, OPERATIVA,  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE SEDEI C. LTDA.**

**MANUAL DE DISEÑO**

**AUTORES**

**LUCIANA CARBO FRANCO  
DELIA CHARCOPA RODRÍGUEZ  
ANNABELL VERA VERA**

**DIRECTOR**

**ING. EDGAR SALAS LUZURIAGA**

**AÑO  
2009**

## **DEDICATORIA**

Dedico este sueño hecho realidad a Dios y a mi familia.

***Delia Charcopa R.***

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo al Econ. Jaime Leroux Murillo, fundador de la empresa, objeto de estudio en este proyecto, particularmente mi ejemplo de éxito, perseverancia y convicción, de quien siempre he recibido apoyo para la culminación de mis metas.

***Luciana Carbo F.***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a DIOS a mis padres Lourdes y William, a mis hermanos Jammell, Kevin, Jorge y a mis sobrinos Emily, Jorge y a toda mi familia, quienes siempre me apoyaron en todo momento.

***Annabel Vera V.***

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios, porque sin él nada es posible, a mis padres y hermanas por estar a mi lado, a mis amigas por su ayuda en la realización de este logro, a mi jefe por su comprensión en el tiempo invertido en este proyecto y finalmente al profesor de la materia por su guía y consejos.

***Luciana Carbo F.***

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento principal es a Dios, por permitirme llegar hasta esta meta que trace en mi vida años atrás, con muchas inseguridades y dudas que sólo Él ha sabido disipar en el momento preciso, mostrándome la solución para cada prueba, guiándome por el camino adecuado a través de los conocimientos adquiridos para salir adelante profesional y personalmente.

A mi familia, de manera especial a mis padres, quienes han estado y están siempre dispuestos a acompañarme, corregirme y guiarme en los momentos en los que he requerido de su ayuda. A Luciana y Annabell, amigas de estudio y seminario de graduación, por la paciencia en los momentos de cansancio, pero que a pesar de las circunstancias estuvimos unidas por la convicción de finalizar con éxito esta meta emprendida.

A todos ustedes gracias infinitas.

***Delia Charcopa R.***

## **AGRADECIMIENTO**

Definitivamente, a “Dios” sabes lo esencial que has sido en mi posición firme de alcanzar esta meta. Mis padres, mis hermanos por darme la estabilidad emocional, económica, sentimental; para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. Madre, serás siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que todo se aprende y que todo esfuerzo es al final recompensa. Padre gracias por los consejos que siempre me diste. Sus esfuerzos, se convirtió en sus triunfos y el mío, los amo. A todos mis amigos por ayudarme y apoyándome en todo las circunstancias posibles.

Doy gracias también a mi amiga incondicional, Diana. Mi hermana postiza que siempre ha estado a mi lado.

***Annabell Vera V.***

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

*“La responsabilidad del contenido de este Trabajo Final de Graduación me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral.”*

(Reglamento de Graduación de Pregrado de la ESPOL).

**FIRMA DE LOS AUTORES DEL PROYECTO DE  
GRADUACIÓN**

---

Luciana M. Carbo Franco

---

Delia A. Charcopa Rodríguez

---

Annabell de J. Vera Vera

**FIRMA DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE  
GRADUACIÓN**

---

**Mae. Ruth Matovelle  
Directora de la Unidad**

---

**Ing. Edgar Salas Luzuriaga  
Profesor de la materia**

# ÍNDICE GENERAL

## **CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	2
1.2. COMERCIALIZACIÓN.....	3
1.2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO.....	3
1.2.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES.....	5
1.2.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	6
1.2.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y NÚMERO DE LOCALES.....	8
1.2.5 SERVICIOS.....	9
1.2.6 PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN.....	13
1.3 TALENTO HUMANO.....	13
1.3.1 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	13
1.3.2 PERSONAL DE VENTA.....	14
1.3.3 PROBLEMAS HUMANÍSTICOS.....	14
1.4 ADMINISTRACIÓN.....	15
1.4.1 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	15
1.4.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.....	15
1.4.3 ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	17
1.4.4 ESPECIFICACIONES DE FUNCIONES.....	18
1.4.5 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.....	20
1.5 DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	21
1.5.1 ÁREA COMERCIAL.....	21
1.5.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.....	21
1.5.3 ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	22
1.5.4 ESPECIFICACIONES DE FUNCIONES.....	22
1.5.5 PROBLEMAS ÁREA COMERCIAL.....	23
1.6 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.....	24
1.6.1 ÁREA DE OPERACIONES.....	24
1.6.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.....	24
1.6.3 ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	25
1.6.4 ESPECIFICACIONES DE FUNCIONES.....	25
1.6.5 PROBLEMAS ÁREA DE OPERACIONES.....	26
1.7 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.....	26
1.7.1 ÁREA DE SISTEMAS.....	26
1.7.2 FLUJO DE ACTIVIDADES.....	27

1.7.3 ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	27
1.7.4 ESPECIFICACIONES DE FUNCIONES.....	28
1.7.5 PROBLEMAS ÁREA DE SISTEMAS.....	28

## **CAPÍTULO 2: REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

2. REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	29
2.1 PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.1.1 OBJETIVOS.....	30
2.2. PLAN DE MUESTREO.....	31
2.2.1 DEFINICIÓN DE POBLACIÓN.....	31
2.2.2 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA.....	31
2.3 DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	33
2.4 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36
2.5 GRUPO FOCAL.....	41
2.6 ANÁLISIS F.O.D.A.....	42
2.7 CONCLUSIONES.....	44

## **CAPÍTULO 3: REINGENIERÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

3. REINGENIERÍA DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.....	45
3.1 DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DEL PERSONAL.....	46
3.2 POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	46
3.3 EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL.....	47
3.4 SISTEMAS DE EVALUACIÓN.....	48
3.5 INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL.....	48

## **CAPÍTULO 4: REINGENIERÍA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

4. REINGENIERÍA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	50
4.1 BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA ALCANCE ÉXITO.....	51
4.2 METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	52
4.2.1 DEFINICIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.....	53
4.2.2 QUIENES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUÁLES SON SUS CUALIDADES.....	53

4.3 FASES DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA.....	55
---	----

## **CAPÍTULO 5: REINGENIERÍA DEL ÁREA DE SISTEMA**

5. REINGENIERÍA DEL ÁREA DE SISTEMA.....	57
5.1 BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA ALCANCE ÉXITO.....	58
5.2 METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA.....	59
5.3 QUIENES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUÁLES SON SUS CUALIDADES.....	60
5.4 FASES DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA.....	62

## **CAPÍTULO 6: IMAGEN CORPORATIVA**

6. IMAGEN CORPORATIVA.....	63
6.1 PRODUCCIÓN.....	64
6.2 ICONO.....	64
6.3 LOGOTIPO.....	64
6.4 MARCA.....	65
6.5 VERSIONES.....	65
6.6 SISTEMA DE ESPACIOS.....	66
6.7 TAMAÑO MÁXIMO.....	66
6.8 TAMAÑO MÍNIMO.....	67
6.9 USOS INCORRECTOS.....	67
6.10 TIPOGRAFÍA INSTITUCIONAL.....	69
6.11 COLOR.....	69

## **CAPÍTULO 7: PRESUPUESTO DE GASTOS Y COSTOS**

7. PRESUPUESTO DE GASTOS Y COSTOS.....	70
7.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	71
7.1.1 INVERSIÓN.....	71
7.2 GASTOS.....	71
7.2.1 MAQUINARIAS Y EQUIPOS.....	71
7.2.2 PUBLICIDAD.....	72
7.2.3 SUELDOS Y SALARIOS.....	72
7.2.4 DE CONSTITUCIÓN.....	73

7.2.5 PRESUPUESTO DE GASTOS/ CAPITAL DE TRABAJO.....	73
--	----

## **CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
8.1 LIMITACIONES.....	75
8.2 CONCLUSIONES.....	75
8.3 RECOMENDACIONES.....	76

## **ANEXO**

ANEXO1: CADENA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

ANEXO 2: TEMAS/RECUROS/PROGRAMA DEL FOCUS GROUP

ANEXO 3: PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP

ANEXO 4: RESULTADOS DEL FOCUS GROUP SEDEI

ANEXO 5: GASTOS (MAQUINARIAS Y EQUIPOS)

ANEXO 6: GASTOS DE PUBLICIDAD

ANEXO 7: GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS

ANEXO 8: GASTOS DE CONSTITUCION

ANEXO 9: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

## **BIBLIOGRAFÍA**

# ÍNDICE DE FIGURAS

## **CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

FIGURA 1-1: GRÁFICO TIPO: PASTEL – EXPORTACIONES EN EL ECUADOR 2009.....	4
FIGURA 1-2: GRÁFICO TIPO: PASTEL – IMPORTACIONES EN EL ECUADOR 2009.....	4
FIGURA 1-3: UBICACIÓN SEDEI EN GUAYAQUIL Y QUITO.....	9
FIGURA 1-4: CADENA DEL COMERCIO EXTERIOR.....	12
FIGURA 1-5: DIAGRAMA DE PROCESOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	16
FIGURA 1-6: ORGANIGRAMA ACTUAL/DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	17
FIGURA 1-7: DIAGRAMA DE PROCESOS DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	21
FIGURA 1-8: ORGANIGRAMA ACTUAL /DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	22
FIGURA 1-9: DIAGRAMA DE PROCESOS DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.....	24
FIGURA 1-10: ORGANIGRAMA ACTUAL/DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.....	25
FIGURA 1-11: DIAGRAMA DE PROCESOS DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.....	27
FIGURA 1-12: ORGANIGRAMA ACTUAL /DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.....	27

## **CAPÍTULO 2: REINGENIERÍA DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

FIGURA 2-1: ACTIVIDAD QUE REALIZA.....	36
FIGURA 2-2: PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN.....	36
FIGURA 2-3: PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN.....	37
FIGURA 2-4: CANTIDAD DE MERCADERÍA EXPORTADA / IMPORTADA MENSUALMENTE.....	37
FIGURA 2-5: VÍA DE TRANSPORTE.....	38
FIGURA 2-6: PAÍSES DE IMPORTACIÓN.....	38
FIGURA 2-7: PAÍSES DE EXPORTACIÓN.....	39
FIGURA 2-8: SEDEI Y SU COMPETENCIA.....	39
FIGURA 2-9: GRADO DE SATISFACCIÓN.....	40
FIGURA 2-10: POSICIONAMIENTO LOCAL.....	40
FIGURA 2-11: DISPOSICIÓN AL CAMBIO.....	41

## **CAPÍTULO 4: REINGENIERÍA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

FIGURA 4-1: REINGENIERÍA DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	55
---	----

## **CAPÍTULO 5: REINGENIERÍA DEL ÁREA DE SISTEMA**

FIGURA 5-1: REINGENIERÍA DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.....	61
--	----

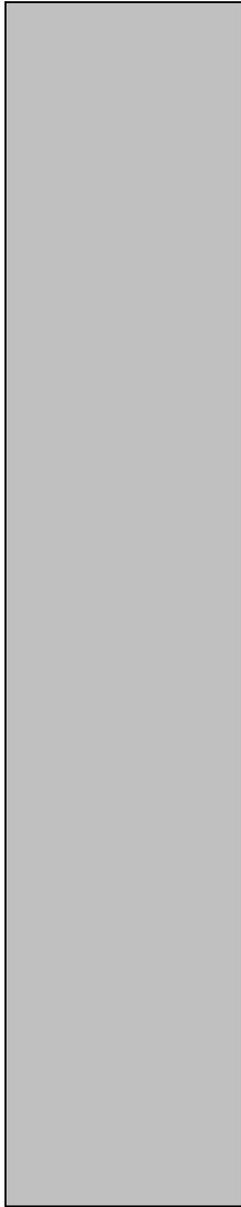
## **CAPÍTULO 6: IMAGEN CORPORATIVA**

FIGURA 6-1: ICONO.....	64
FIGURA 6-2: LOGOTIPO.....	64
FIGURA 6-3: MARCA.....	65
FIGURA 6-4: VERSIONES.....	66
FIGURA 6-5: ÁREA MÍNIMA LIBRE.....	66
FIGURA 6-6: TAMAÑO MÁXIMO.....	67
FIGURA 6-7: TAMAÑO MÍNIMO.....	67
FIGURA 6-8: USOS INCORRECTOS.....	68

# ÍNDICE DE TABLAS

## **CAPÍTULO 1: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

TABLA 1-1: TABLA DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES EN EL ECUADOR 2009.....	4
TABLA 1-2: PROVEEDORES DE ESPACIOS MARÍTIMOS DE SEDEI.....	6
TABLA 1-3: PROVEEDORES DE ESPACIOS AÉREOS DE SEDEI.....	6



## CAPÍTULO 1

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

## **1.1. ANTECEDENTES**

*SEDEI* C. Ltda.; inició sus actividades en 1978 en la ciudad de Guayaquil, como parte de las proyecciones profesionales del Econ. Jaime Leroux M., su principal mentalizador, quien a través de sus prácticas doctorales en transporte marítimo en Suecia y Holanda, tuvo la certeza que invirtiendo en el Ecuador e instaurando innovadoras ideas, abriría nuevos caminos para la industria logística internacional.

Es así como en los primeros años, sus objetivos estuvieron enfocados en la actividad de agencia embarcadora de carga. Sin embargo, dada la agresiva promoción/aceptación internacional, y las exigencias de un mundo cambiante, la expansión de sus horizontes fue un compromiso obligatorio, dando como resultado la creación de negocios afines a la industria del transporte como: Agencias Navieras, Bodegas, Operadoras Portuarias, etc., con las cuales el concepto de servicio de Agente de Carga, se convirtió en un Grupo Integrador de Logística.

La asociación con grupos importantes fue igualmente un sólido cimiento para generar una imagen de solidez, así pues, una nueva forma de ofrecer negocios en paquete fue la modalidad adoptada, con halagadores resultados, tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de este contexto, *SEDEI* incursionó en múltiples áreas de la industria tales como: Construcción, Telefónica, Médica, Metalmecánica, Energética, Petrolera, etc., diseñando para cada caso, la estructura logística necesaria para un manejo adecuado y eficaz, cumpliendo con los parámetros internacionales.

Todo el crecimiento reseñado en estas líneas, proporciona al personal de *SEDEI* gran satisfacción, pues constituye el fruto de 31 años de trabajo

constante y creativo, a través del cual se ha capacitado a profesionales que ahora gerencian sus propias empresas; generado muchas fuentes de trabajo, siempre observando el respeto a los colaboradores y manteniendo una reputación de empresa seria, pujante y altamente confiable.

## **1.2. COMERCIALIZACIÓN**

### **1.2.1. ANÁLISIS DEL MERCADO**

El arancel de importación es un instrumento que permite la elaboración de estadísticas, facilitación de las operaciones de comercio y básicamente el desarrollo de un país.

El Presidente de la República, a través del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, le otorga la facultad de modificar el Arancel Nacional de Importaciones, mediante Decreto Ejecutivo, previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior, COMEXI.

Los niveles que constan en el arancel nacional son: 0%, 5%, 10%, 15% y 20%, estas escalas han sido establecidas en base a criterios técnicos como:

- Mayor grado de elaboración y/o productos agrícolas: 15% y 20%
- Productos semi elaborados, materias primas e insumos: 10%
- Materias primas e insumos, bienes de capital 5% y 0%

Para el caso automotriz se establece un nivel del 35% para automóviles y 10% para camiones. Uno de los aspectos centrales a la hora de determinar mercados posibles para exportar, es contar con las estadísticas de importación y exportación, a los efectos de evaluar cuáles

de ellos son los potenciales compradores de nuestros productos. Aquí les presentamos la información completa.

AÑO - MES	EXPORTACIONES (X)		IMPORTACIONES (M)			BALANZA COMERCIAL (BC)
	PESO (Kilos)	FOB	PESO (Kilos)	FOB	CIF	XFOB - MFOB
2009-01	2,361,863.02	862,852.05	956,317.98	1,276,514.14	1,368,892.56	-413,662.09
2009-02	2,100,835.24	784,108.01	818,568.81	1,022,491.25	1,096,638.03	-238,383.24
2009-03	2,193,689.33	975,583.36	969,335.99	1,117,785.76	1,203,252.91	-142,202.40
2009-04	2,513,344.47	1,019,092.09	834,727.82	1,009,054.85	1,076,407.09	10,037.24
2009-05	2,345,817.70	1,104,924.50	927,816.63	1,120,673.18	1,198,527.57	-15,748.68
2009-06	2,118,300.50	1,139,959.79	799,273.87	1,045,065.73	1,112,809.51	94,894.06
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>13,633,850.24</b>	<b>5,886,519.78</b>	<b>5,306,041.08</b>	<b>6,591,584.88</b>	<b>7,056,527.64</b>	<b>-705,065.10</b>

Tabla 1-1: Tabla de Exportaciones e Importaciones en el Ecuador 2009

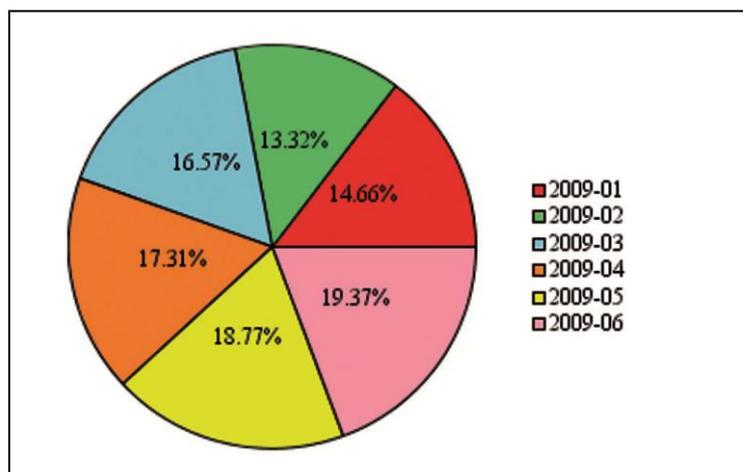


Figura 1-1: Gráfico Tipo: Pastel – Exportaciones en el Ecuador 2009

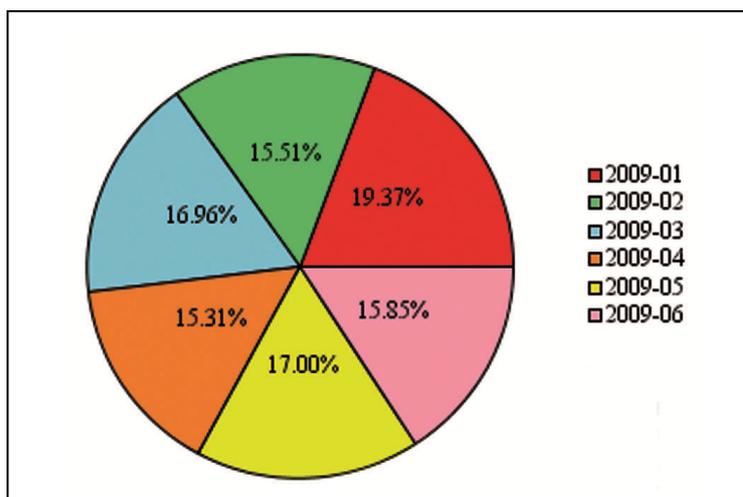


Figura 1-2: Gráfico Tipo: Pastel – Importaciones en el Ecuador 2009

La tabla 1-1 muestra el valor negativo en la balanza comercial del país en el primer semestre del presente año, dado que el costo de las importaciones supera la cantidad de dinero que ingresa por exportaciones, es por ello que el gobierno actual ha reajustado los aranceles, a fin de disminuir las compras provenientes del exterior y apoyar el consumo nacional y productos de exportación ecuatorianos.

### **1.2.2. ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES**

Un buen proveedor es aquel que se relaciona en un proceso continuo con su cliente. Un proveedor colaborativo, no solo le muestra un catálogo de productos, sino que le aconseja que es lo mejor para su negocio y es capaz de responder y hacer sugerencias en todo momento, así como resolver problemas en situaciones desesperadas.

*SEDEI* cuenta con excelentes relaciones comerciales con las agencias navieras y aerolíneas, quienes son sus principales proveedores, otorgando el espacio físico en sus buques/aviones para la transportación de las cargas.

Los proveedores marítimos se clasifican en agencias navieras de carga contenerizada y agencias navieras de carga suelta; lo que las diferencia es su capacidad en los buques para llevar contenedores o carga extra pesada y sobredimensionada.

Las agencias navieras están diferenciadas por:

Tráficos, tiempos de tránsito, puertos de trasbordo, y beneficios al arribo; tales como: días libres para el retiro de la mercadería, exoneración de garantías por el uso de sus equipos, y costos por tardanza, en el caso de que el cliente no devuelva la unidad/contenedor a tiempo.

A continuación detalle de principales proveedores de espacio marítimo:

<b>Agencias Navieras/ Contenedores</b>	<b>Agencias Navieras/ Carga suelta</b>
APL del Ecuador S.A	TBS
CMA CGM	BBC
Marglobal	Broom Ecuador
Transmabo	Terminaves
Greenandes	Tradinter
Hamburg Sud	Investamar
Maersk	Citikold
Mediterranean Shipping-MS	
Remar	
Grupo Transoceánica	

Tabla 1-2: Proveedores de Espacios Marítimos de SEDEI

Así como el detalle de los proveedores de espacio en los aviones, donde no existe una clasificación:

<b>Aerolíneas</b>
LAN
Avianca
Lufthansa
Centurion
KLM
Arrow

Tabla 1-3: Proveedores de Espacios Aéreos de SEDEI

### 1.2.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

SEDEI tiene como grupo objetivo el mercado ecuatoriano, atendiendo principalmente las zonas urbanas e industriales del Ecuador.

Los principales clientes son los importadores/exportadores, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas de un nivel socio-económico medio, medio alto y alto, cuya necesidad es la transportación de carga. *SEDEI* brinda a los clientes el asesoramiento necesario a fin de optimizar sus recursos y realizar una buena inversión.

El mercado de *SEDEI* está formado por clientes y empresas fieles que han venido requiriendo el servicio de manejo de cargas a lo largo de los años.

Entre sus principales cliente se encuentran:

- General Electric
- Machala Power
- Compañía Ecuatoriana del Caucho
- Laboratorios Industriales Farmacéuticos Ecuatorianos
- Televisión y Ventas Televent S.A.
- Holcim Ecuador S.A.
- Calizas Huayco
- Masusa
- Aditmaq

Hoy en día el negocio de las agencias de carga es muy común en nuestro medio, ya que cada día es mayor el número de empresas que requieren de un trato más personalizado para sus cargas.

Entre sus principales competidores directos están las demás agencias de carga del país, quienes brindan el mismo servicio, al mismo mercado, entre ellas:

- MSL

- Cargo Master
- Pacific Link
- Panalpina
- Schryver
- SACO
- Pacific Anchor Line
- Eculine

Entre sus competidores indirectos, que ofrecen el mismo servicio, pero a diferentes mercados y precios están las navieras y aerolíneas entre ellas:

- Greenandes
- Hamburg Sud
- Marglobal
- Maersk
- MSC
- APL
- LAN
- Avianca
- Arrow
- Centurion

Para *SEDEI* no ha sido tarea fácil mantenerse como una compañía competitiva dado el crecimiento de la industria y ausencia de un plan de ventas, pese a esto ha logrado su estabilidad dada la eficiencia y calidad en el servicio brindado.

#### **1.2.4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y NÚMERO DE LOCALES**

Actualmente *SEDEI* – Servicio Ecuatoriano de Entrega Inmediata C.

Ltda. cuenta con una oficina en el sur de Guayaquil ubicada en la Cdla. Los Almendros, Calle Las Gaviotas, Peatonal 5ta.y otra en el norte Quito Av. Coruña E25-58 y 12 de Octubre Edif. Altana Plaza, 1er. Piso, Of. 102.

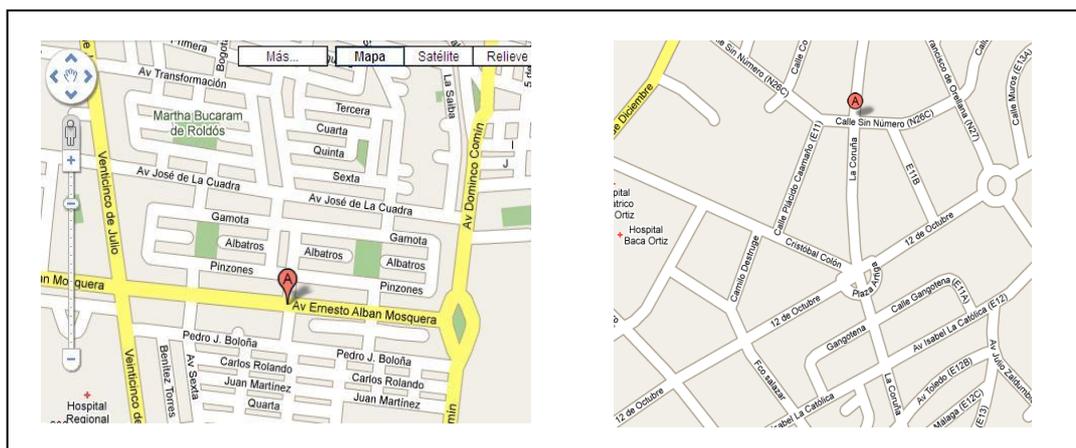


Figura 1-3: Ubicación SEDEI en Guayaquil y Quito

### 1.2.5. SERVICIOS

Cada país fabrica sus propios bienes y servicios, pero también escasea de algunos insumos y activos (humanos, naturales, financieros e industriales). Precisamente el intercambio que existe entre dos naciones al exportar (vender), e importar (comprar) sus productos es lo que llamamos "comercio exterior".

Dentro del proceso del comercio exterior o internacional tenemos a los siguientes operadores, quienes hacen posible la transportación e intercambio de bienes:

- *Vendedor o exportador:* Es el encargado de ofrecer la mercadería, realizar su venta, elaborar la respectiva factura comercial y entregar en su fábrica la carga lista para su transportación.

- *Agente de carga:* Intermediario entre vendedor y todos los operadores del comercio exterior que se describen a continuación:

Su función es la coordinación de los procesos dentro de la cadena de transporte internacional, evitando al vendedor tener que contratar por separado a cada uno de los involucrados. La ventaja de contratar un agente de carga es que el vendedor tendrá la información completa de todo el embarque únicamente dirigiéndose al agente de carga, quién brindará los siguientes servicios:

1. Subcontratación de todos los operadores del comercio exterior
2. Reservas de espacio solicitadas a navieras/aerolíneas.
3. Revisión de documentación pre-embarque: factura comercial y lista de empaque, documento donde se detalla la cantidad y pesos de la mercadería.
4. Asesoramiento de la mejor forma de transportación dada las características de la mercadería.
5. Elaboración de BLS (conocimiento de embarque) o guías aéreas hijas. Para realizar un embarque a través de un agente de carga, se deberá trabajar con guías hijas, que son elaboradas por el agente de carga y entregadas al cliente; y madres, que son emitidas por las navieras/aerolíneas y son entregadas al agente de carga.
6. Recolección de la mercadería en la fábrica del vendedor y entrega en el puerto/aeropuerto para su despacho, acción realizada con la contratación de un transportista.

7. Asesoramiento en la estiba/ trinca, es decir, forma de colocar la mercadería y asegurarla en el buque, a fin de garantizar su transportación sin ningún perjuicio.
8. Elaboración de confirmación de zarpe, documento que indica los detalles del embarque de la mercadería.
9. Ingreso de la información del embarque al SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior), procedimiento para registrar la exportación ante la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana).

El agente de carga contará con socios estratégicos en cada puerto a donde envíe carga a fin de mantener un control, tanto a la salida como al ingreso de la mercadería en cada país.

- *Agente de aduana (exportación)*: Elabora la orden de embarque y tramita permisos en Aduana para que se pueda realizar la exportación.
- *Línea naviera*: Utilizada si el transporte es marítimo. Es la propietaria de los buques y de los contenedores, encargada de realizar la transportación de puerto a puerto.
- *Aerolíneas de carga*: Es la poseedora de los aviones cargueros y la encargada de la transportación aeropuerto/aeropuerto.
- *Agente de carga (socio de agente de carga en origen)*: Intermediario entre el comprador y los operadores que hacen posible la liberación de la mercadería al arribo: agente de aduana (importación) y oficina local de la línea naviera o aerolínea; con quién se contactará para la entrega de documentos de embarque y mercadería.

Previo a la exportación los dos agentes de carga, en origen y destino, han revisado la documentación y programa de embarque.

Los servicios que un agente de carga puede brindar al arribo de la mercadería son:

1. Ingreso de la importación al SICE
  2. Notificación de llegada de la carga al importador
  3. Entrega de documentos certificados al importador
  4. Subcontratación de agente de aduana y transportista para la entrega de la mercadería en el destino final; fábrica del comprador.
- Agente de aduana (importación): Su función es la nacionalización o liberación de la mercadería previo el pago de impuestos e inspecciones.
  - Comprador o importador: Cancela el valor de la mercadería al vendedor y recibe carga nacionalizada en sus bodegas.

Resumiendo, la cadena del comercio exterior se presenta de la siguiente manera:

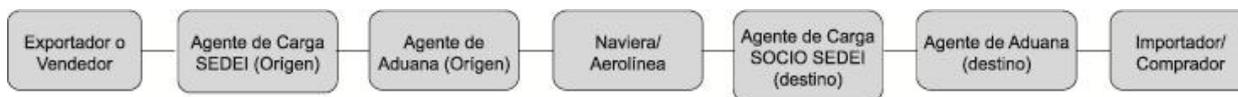


Figura 1-4: Cadena del Comercio Exterior

A continuación gráfico donde se muestran todas las fases del transporte internacional y donde se encuentran los servicios subcontratados u oportunidades de negocio de *SEDEI* como agente de carga. Ver Anexo 1

### **1.2.6. PROBLEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

Entre los problemas de comercialización, básicamente hemos encontrado: ausencia de nuevos clientes y falta de difusión de los servicios que *SEDEI* puede ofrecer a los importadores y exportadores.

La ubicación geográfica de la oficina de Guayaquil es excelente, resaltando su cercanía al Puerto de Guayaquil, pero para algunos clientes ubicados en las zonas industriales, por ejemplo vía a la Costa, resulta incómodo tener que retirar la documentación al sur de la ciudad.

En lo que respecta al merchandising es necesario un ajuste, enfocándose en los clientes actuales y los que proporcionan mayores ingresos a la compañía, a fin de demostrar gratitud por la confianza depositada en *SEDEI*.

La página web de *SEDEI* no fue creada localmente, se encuentra en inglés y no posiciona la marca como tal, es necesario un rediseño donde se muestre claramente los servicios que ofrece.

## **1.3. TALENTO HUMANO**

*SEDEI* tiene como propietario al Econ. Jaime Leroux M., quien es el encargado de las riendas del negocio y de supervisar el trabajo de todo el personal, un asistente, quien atiende desde Guayaquil los asuntos de la Gerencia General. La empresa se subdivide en 4 departamentos.

### **1.3.1. PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Conformado por un Jefe administrativo - financiero, una contadora, una

asistente contable y una asistente administrativa; quienes se encargan de la facturación, pagos, elaboración de cheques, roles, etc.

### **1.3.2. PERSONAL DE VENTA**

La empresa está conformada por 4 departamentos a nivel nacional, los mismos que se detallan a continuación:

- Departamento Administrativo, conformado por 4 personas. Todas en Guayaquil.
- Departamento Comercial, integrado por 6 personas, 3 en Guayaquil y 3 en Quito. En cada ciudad hay 1 asistente comercial y 2 vendedores.
- Departamento de Operaciones, conformado por 4 personas, 2 en cada ciudad.
- Departamento de Sistemas, 1 persona que trabaja desde Guayaquil.

### **1.3.3. PROBLEMAS HUMANÍSTICOS**

Lamentablemente existen relaciones interpersonales afectadas entre los vendedores de ambas oficinas, debido a los celos comerciales y a la disputa de clientes.

No se observa un trabajo en equipo y cada vendedor se maneja independientemente.

## 1.4. ADMINISTRACIÓN

### 1.4.1. ÁREA ADMINISTRATIVA

El Departamento Administrativo, está conformado por un Jefe administrativo-financiero, una contadora, una asistente contable y una asistente administrativa; quienes se encargan de la facturación, pagos, elaboración de cheques, roles, etc.

### 1.4.2. FLUJO DE ACTIVIDADES

Entre las principales actividades y procesos del área administrativa tenemos la emisión de pagos a los proveedores, facturación y entrega de la documentación a los clientes.

*Instrucción Departamento Comercial:* Este departamento envía instrucciones claras de los valores negociados con los proveedores, a fin de que se proceda a la cancelación, así como el detalle de los valores que deberá ser facturado a cada cliente.

*Instrucción Departamento Operaciones:* Encargado de entregar copias de los documentos de embarque e información sobre las fechas de arribo.

Una vez confirmado el arribo de la mercadería, el departamento administrativo solicita las facturas correspondientes al proveedor y emite los cheques necesarios para el pago.

*Retiro de documentación:* El documento que se retira es la guía madre, que tiene como consignatario de la carga a SEDEI, cuyo original es

propiedad de la empresa y únicamente se entrega una copia sin valores al cliente. Documento es revisado y devuelto en caso de algún error, de encontrarse conforme es entregado al cliente, previa facturación.

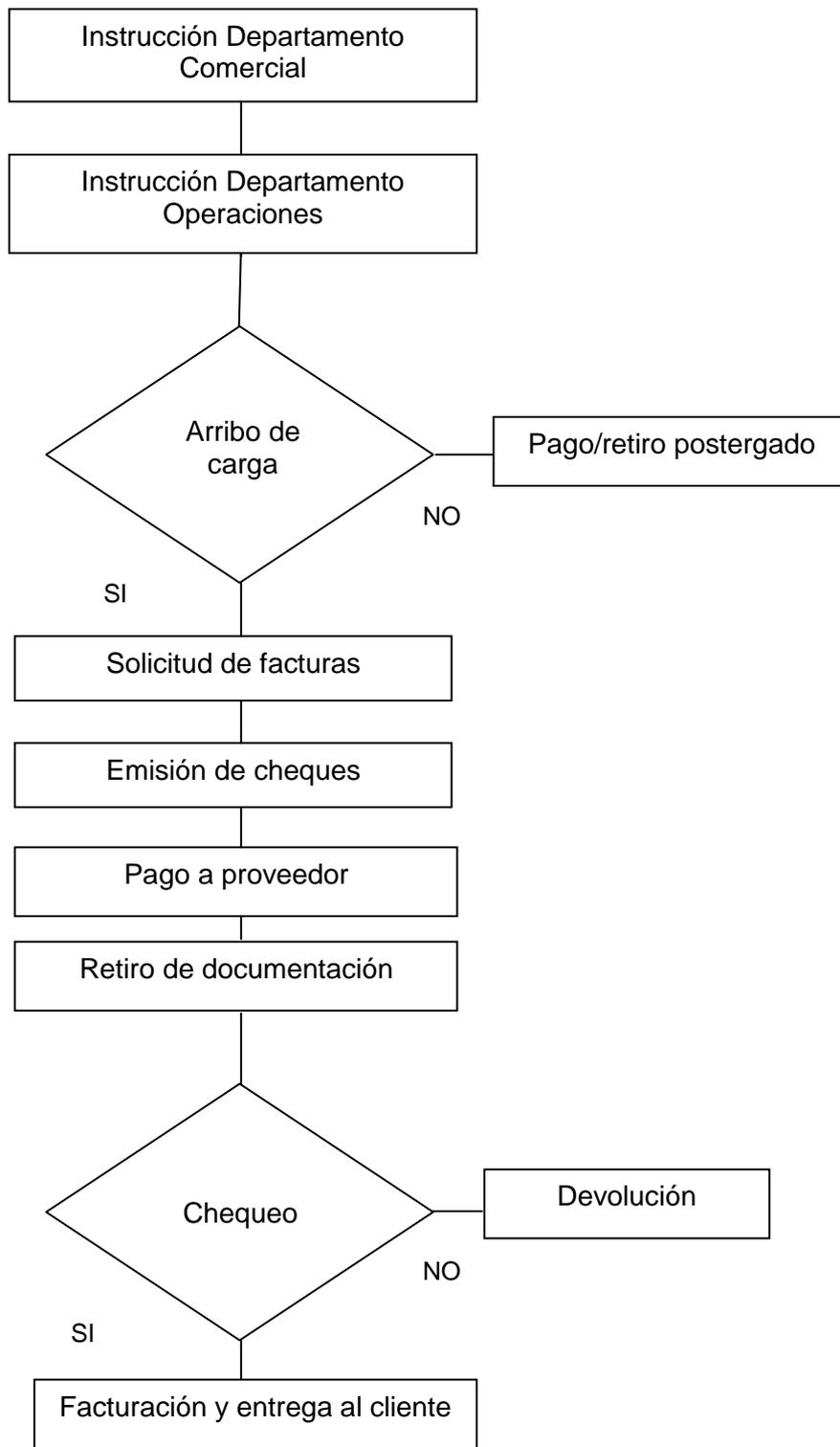


Figura 1-5: Diagrama de Procesos del Departamento Administrativo

### 1.4.3. ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

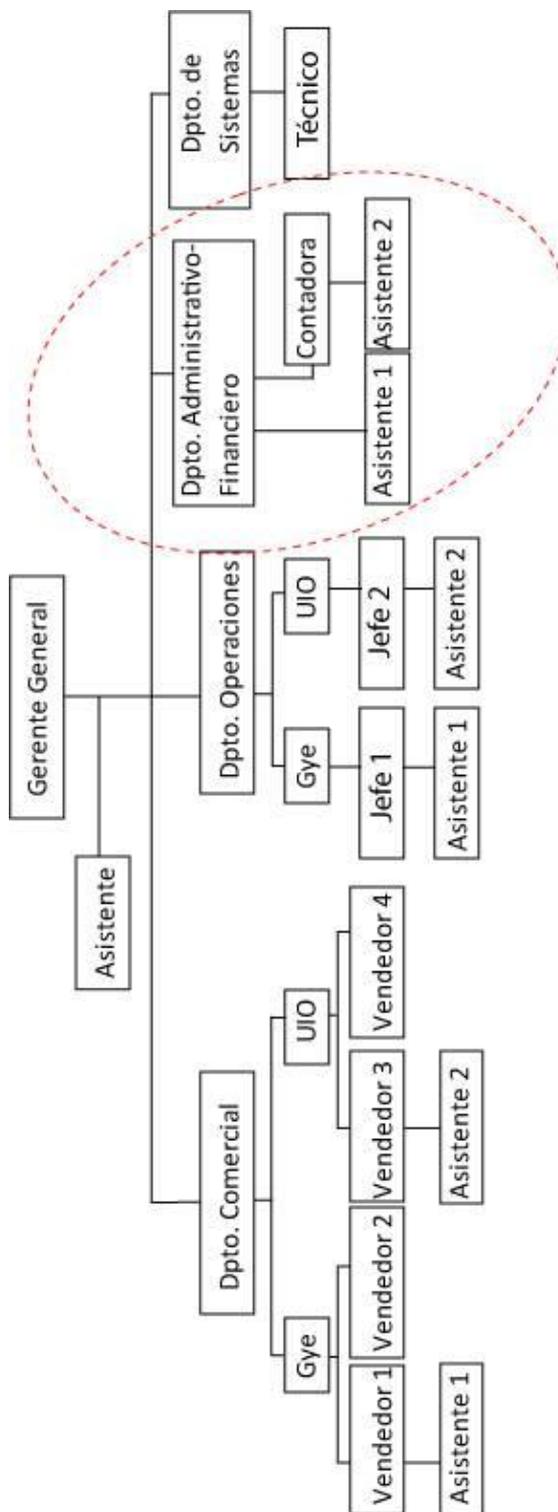


Figura 1-6: Organigrama Actual / Departamento Administrativo

#### **1.4.4. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES**

El organigrama para *SEDEI* es un gráfico que representa la estructura de la empresa y permite establecer las funciones que cada empleado desempeña dentro de la organización. A continuación se detalla las actividades que desempeña cada miembro del personal laboral en el Departamento Administrativo:

##### Gerente General:

- Vigilar el buen funcionamiento de la empresa.
- Revisión de informes presentados por cada departamento.
- Establecer reuniones trimestrales con cada departamento.
- Aprobación de pagos a terceros.
- Representante legal de la empresa.
- Aprobación del ingreso de nuevo personal a la empresa.
- Visitas periódicas a clientes de industrias metaleras y petroleras.

##### Asistente de Gerencia:

- Asistir a la Gerencia General.
- Elaborar agenda del Gerente General.
- Coordinar reuniones comerciales y elaboración de reportes.
- Reservaciones de tickets aéreos, hospedaje y transporte.
- Reporte de proyectos a corto y largo plazo a nivel nacional.

##### Jefe Administrativo:

- Control Libro Bancos.
- Control Caja Chica.

- Manejo y control chequeras.
- Elaboración Roles de pago.
- Control/Organización de mensajería.
- Control planillas IESS.
- Control Facturación local y del exterior.
- Control Cuentas por Cobrar y Pagar.
- Control gastos generales.

Asistente Administrativo:

- Elaboración y recepción de facturas cliente/proveedores.
- Elaboración de cheques y comprobantes de pago / ingresos / retenciones.
- Suministrar materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controlar la existencia del mismo.
- Atención a los clientes / proveedores.
- Elaboración mensual de las liquidaciones de los vendedores.
- Recepción de llamadas telefónicas PBX.
- Revisión del módulo de liquidaciones de control de embarques.
- Envío y recepción de correspondencia.

Contador:

- Contabilización comprobantes de ingreso.
- Asientos de Diario.
- Cálculo mensual de depreciaciones.
- Amortización de Seguros.
- Cuadro mensual de anexos de balances.
- Conciliación de bancos.
- Estados financieros definitivos.

- Revisión de ingresos de facturas al sistema.
- Revisión de retenciones, comprobantes y cheques.
- Revisión de nómina y envío de rol mensual a cada empleado.
- Elaboración y control de declaraciones de impuestos por IVA y retenciones en la fuente.
- Elaboración de cuadros de beneficios sociales a los empleados.
- Elaboración de cuadros de vacaciones y coordinación de fechas de salida de las mismas.
- Elaboración de declaración anual del impuesto a la renta.
- Pago de impuestos.

Asistente contable:

- Registro de operaciones contables de la empresa en el sistema.

#### **1.4.5. PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS**

En Quito, el asistente de operaciones realiza la facturación, función que no le corresponde y ocasiona una recarga de trabajo. Los problemas que se detectan en este departamento son:

- Ausencia de asistente administrativo en Quito.
- Atrasos en la facturación. Las facturas se elaboran en Excel y luego son ingresadas al sistema contable. (Doble trabajo)
- Falta de información sobre los cobros y pagos de los clientes. No hay retroalimentación de parte de este departamento al Departamento Comercial.

Las falencias detalladas anteriormente, implican que los clientes reciben mensajes de cobro algunas veces, dado que la información sobre su pago no ha sido notificada al vendedor encargado de la cuenta.

La demora en la facturación retrasa todo el proceso de liberación de documentación de embarque, siendo perjudicial, especialmente para los clientes que han transportado su mercadería con carácter de urgencia.

## 1.5. DEPARTAMENTO COMERCIAL

### 1.5.1. ÁREA COMERCIAL

El Departamento Comercial, integrado por 2 vendedores en Quito, 2 en Guayaquil y 2 asistentes, 1 para cada ciudad, es el responsable de obtener nuevos clientes, realizar embarques y obtener ingresos para la empresa.

### 1.5.2. FLUJO DE ACTIVIDADES

A continuación el flujo de procesos dentro de este Departamento:

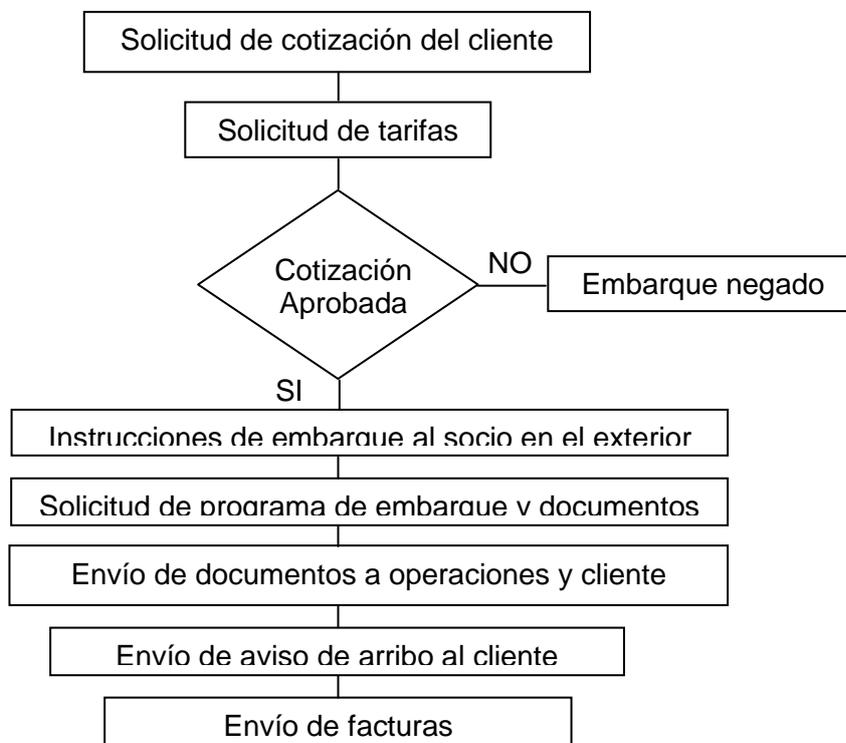


Figura 1-7: Diagrama de Procesos del Departamento Comercial

### 1.5.3. ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

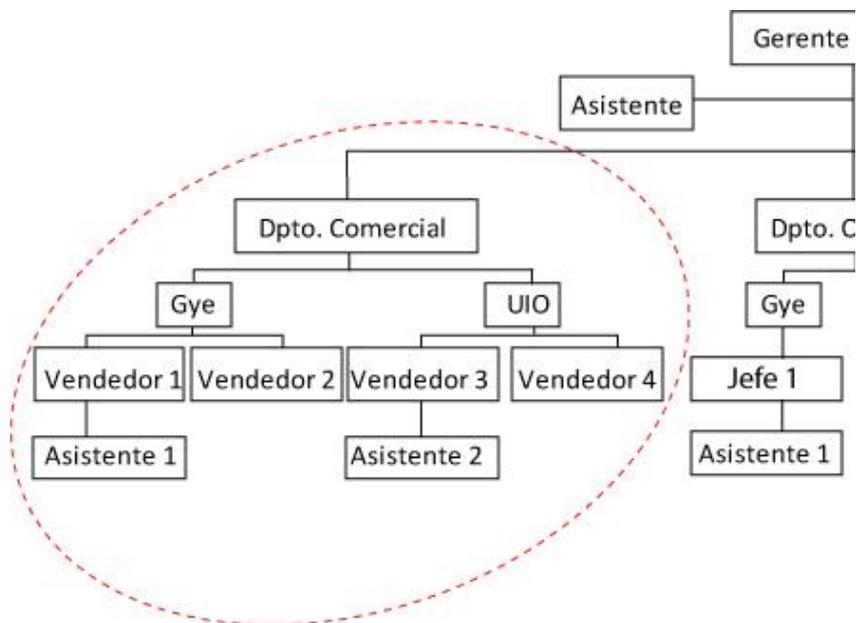


Figura 1-8: Organigrama Actual / Departamento Comercial

### 1.5.4. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES

#### Vendedores:

- Solicitud de cotización a las navieras, transportistas y agentes.
- Elaboración y seguimientos a cotizaciones.
- Asesoría telefónica y visita a los clientes.
- Búsqueda y captación de clientes.
- Control y seguimiento de fechas de embarques, fechas de arribo, inspecciones, operaciones de aduanas de las cargas de importación y exportación.
- Realizar reservas de espacio.
- Coordinar la ejecución del embarque con socio en el exterior.
- Enviar instrucciones de facturación

Asistentes:

- Atención al cliente.
- Elaboración de hojas de netos para cotización.
- Elaboración de avisos de arribo de mercadería.
- Elaboración de files una vez cerrados los embarques.
- Envío de facturas al cliente.

### **1.5.5. PROBLEMAS DEL ÁREA COMERCIAL**

El problema principal radica por:

- Ausencia de Jefe Comercial.
- Desacelerado desarrollo de este departamento.
- Asistentes por ciudad trabajan sólo con 1 vendedor.
- Relaciones interpersonales afectadas.
- Disputa de clientes.
- Falta de trabajo en equipo.
- Ausencia de nuevos clientes.
- Falta de difusión y promoción.

Actualmente los reportes de ventas se entregan semestralmente al Gerente General, no estando dentro de sus funciones revisarlos.

Errores que implican dentro de la organización, un ambiente de trabajo incómodo para todo el personal y exteriormente, reflejan la pérdida de clientes y niegan la posibilidad de obtener más ingresos para la compañía.

## 1.6. DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

### 1.6.1. ÁREA DE OPERACIONES

El departamento de operaciones se encuentra conformado por 2 personas en Guayaquil y 2 en Quito, jefe y asistente en cada ciudad, siendo los encargados de la revisión e ingreso de los documentos de embarque (bls, guías aéreas) al sistema de aduana, regularizaciones, inspecciones, visitas al aeropuerto y puerto.

### 1.6.2. FLUJO DE ACTIVIDADES

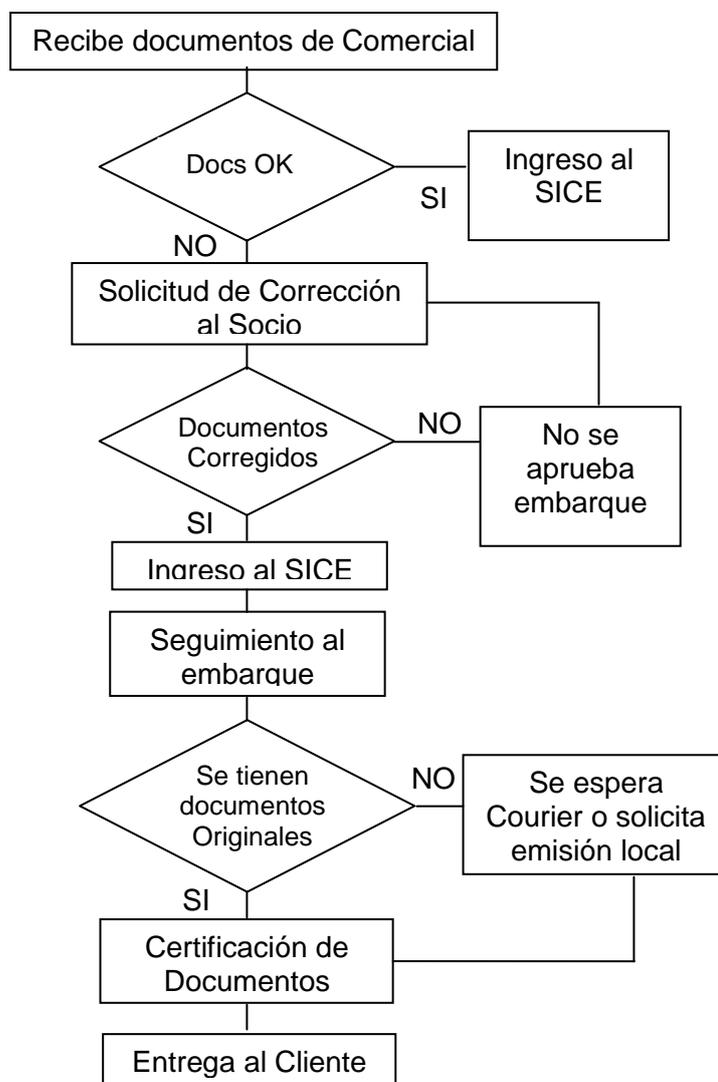


Figura 1-9: Diagramas de Procesos de Departamento de Operaciones

### 1.6.3. ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

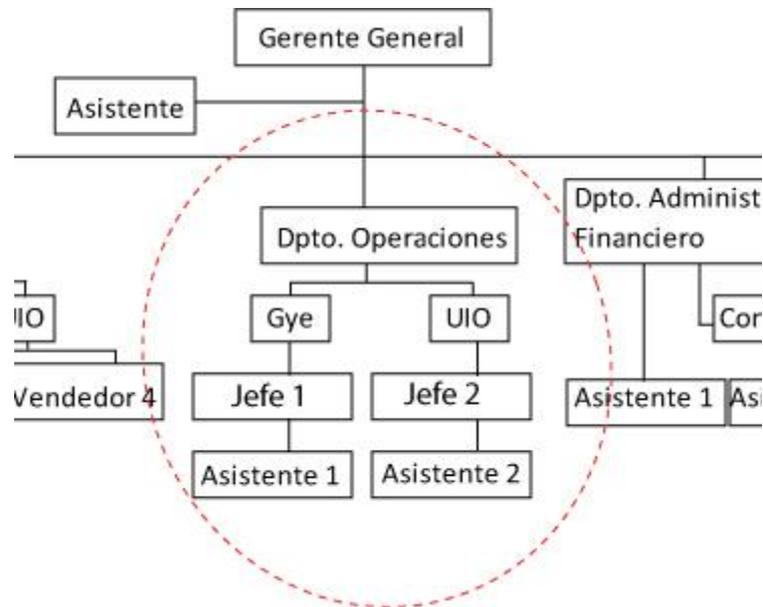


Figura 1-10: Organigrama Actual / Departamento de Operaciones

### 1.6.4. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES

#### Jefe de Operaciones:

- Manejo/Coordinación/Supervisión y Control de los embarques marítimos y aéreos.
- Emisión/corrección y certificación de documentos de embarque.
- Coordinación y control en Consolidación/Desconsolidación de contenedores.
- Registro y Control de Embarques - Base de datos y Reportes mensuales
- Coordinación y supervisión en Inspección de cargas.

#### Asistente de Operaciones:

- Revisión y aprobación de documentos de transporte.
- Elaboración y corrección de documentos de transporte
- Ingreso de información electrónica al SICE (Aduana).
- Encargado del despacho de las mercancías para exportaciones aéreas.
- Encargado de realizar inspecciones en Puerto y Aeropuerto.
- Realizar trámites en la aduana de regulación de embarques con algún problema en lo que consiste operaciones.

### **1.6.5. PROBLEMAS DEL ÁREA DE OPERACIONES**

El Departamento de Operaciones trabaja correctamente debido a la organización interna en sus procesos, existe excelente comunicación entre el personal de las dos oficinas. Con la presencia de un asistente por ciudad el trabajo se encuentra dividido en documental y de campo.

El asistente siempre será el encargado de las inspecciones en puerto/aeropuerto.

## **1.7. DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

### **1.7.1. ÁREA DE SISTEMAS**

El Departamento de Sistemas está a cargo de un técnico en Guayaquil, quien es el responsable del mantenimiento del hardware y software. Se encarga de brindar soporte técnico a cada uno de los equipos de computación dentro de la compañía.

### 1.7.2. FLUJO DE ACTIVIDADES

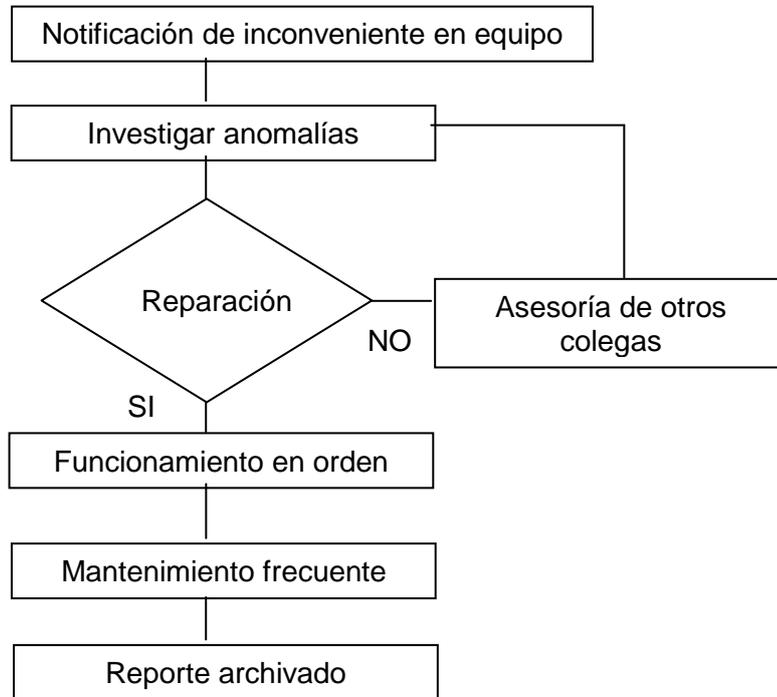


Figura 1-11: Diagrama de Procesos del Departamento de Sistemas

### 1.7.3. ACTUAL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Figura 1-12: Organigrama Actual / Departamento de Sistemas

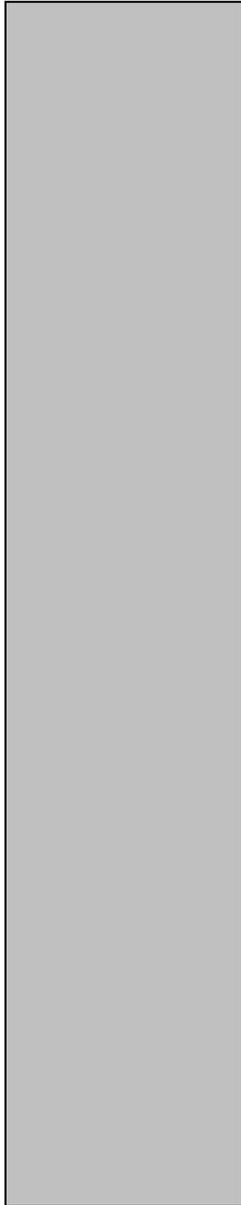
#### **1.7.4. ESPECIFICACIÓN DE FUNCIONES**

- Solucionar los problemas técnicos de los usuarios.
- Atención a distancia de la oficina de Quito.
- Soporte en programas informáticos, como Sistema Operativo Windows y paquetes ofimáticos como Office.
- Implementación y mantenimiento de software.
- Mantenimiento de correo electrónico, creación de buzones y cuentas.
- Limpieza de almacenes en el host.
- Compras de equipos.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras e impresoras.
- Planificación e implementación de cableado estructurado de voz/ datos y protección eléctrica.

#### **1.7.5. PROBLEMAS DEL ÁREA DE SISTEMAS**

El Departamento de Sistemas está a cargo de un técnico en Guayaquil, quien es el responsable del mantenimiento del hardware y software. Dado que es la única persona, ésta área refleja los siguientes problemas:

- Ausencia de asistente de sistemas en Quito.
- Falta de conocimiento del empleado actual.
- Ineficiencia de sistema de facturación.
- Sistemas necesarios son contratados exteriormente.



**CAPÍTULO 2**  
**REINGENIERÍA**  
**DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

## **2.1. PERSPECTIVAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Para alcanzar de forma eficaz los objetivos y metas del negocio, *SEDEI* debe centrar su gestión en tres áreas claves: la segmentación de mercados, la imagen del establecimiento y el posicionamiento. Es por ello que se ha procedido a realizar una investigación de mercado, que comprende a los importadores/ exportadores y a sus empleados, basada en dos técnicas de investigación: encuestas y focus group.

La información que se obtendrá de la encuesta nos podrá dar una idea más clara de lo que está sucediendo en el mercado, mientras que el grupo focal nos permitirá tener la radiografía de nuestro equipo comercial y poder evaluar si está a la altura de las nuevas exigencias del mercado.

### **2.1.1. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Identificar la apertura de nuevos mercados referente a los exportadores e importadores.
- Determinar los problemas que actualmente afectan internamente a la compañía.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un formulario de investigación para obtener información detallada del mercado.
- Diseñar un grupo focal con la participación del personal tanto de Quito como de Guayaquil.
- Determinar las áreas de competencia por cada departamento para plantear la reestructuración.

## **2.2. PLAN DE MUESTREO**

### **2.2.1. Definición de la Población**

La población es definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio.

Mientras que la muestra es un subconjunto de unidades del total, que permite inferir la conducta del universo en su conjunto.

La población que se ha considerado para la realización del presente estudio de mercado se concentra en los dos principales componentes del comercio exterior, es decir, los importadores y exportadores.

Según la Corporación Aduanera Ecuatoriana, para el año 2009, en ejercicio de sus labores, se registran cerca de 2.327 exportadores y 22.975 importadores.

### **2.4.2. Definición de la Muestra**

Para la toma de la muestra se ha decidido realizar un cuestionario de preguntas y un grupo focal, de manera que se obtenga información tanto cuantitativa como cualitativa.

Dado que se van a realizar encuestas a los exportadores e importadores, se ha decidido desagregar el universo en subconjuntos menores, homogéneos internamente pero heterogéneos entre sí, tal que cada estrato (Importadores y Exportadores) se constituyan, cada uno, en un universo en particular, de tamaño más reducido, y sobre el cual se seleccionen muestras. Es decir se utilizará un muestreo aleatorio simple.

Con el fin de establecer el número de encuestas a realizar, se ha decidido trabajar con un nivel de confianza del 95%, y un grado de significancia del 5%.

Dado que no se cuenta con información estadística relevante de estudios previos realizados, se utilizará la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra, para el caso de una población infinita:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Porcentaje de datos que se alcanza dado un porcentaje de confianza del 95%.

p: Probabilidad de éxito, en este caso “p” representa la probabilidad que contraten nuestro servicio.

q: Probabilidad de fracaso.

D: Máximo error permisible.

De acuerdo a la tabla normal, el valor “Z” asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96.

Al no contar con información previa, es prudente suponer que la probabilidad que los exportadores e importadores contraten nuestros servicios sea del 50%, y por lo tanto la probabilidad de fracaso “q” se ubique en el 50%.

Mientras que el margen de error máximo permisible es del 5%.

Resumiendo:

$$Z = 1,96$$

$$D = 0,05$$

$$p = 0,50$$

$$q = 0,50$$

Sustituyendo los datos en la ecuación "A", se obtiene:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)}{(0,05)^2}$$

$$\Rightarrow n = 384,16$$

$$\Rightarrow n \cong \underline{\underline{400}}$$

Se concluye, por tanto, que se deben de realizar 400 encuestas para ambos, garantizando que los resultados obtenidos sean representativos de la población.

## 2.3. DISEÑO DE LA ENCUESTA

### ENCUESTA IMPORTADORES – EXPORTADORES

#### 1. Información General

R.U.C.:

Cargo:

Género: Masculino \_\_\_ Femenino\_\_

Empresa:

#### 2. ¿Qué actividad realiza?

a) Exportar \_\_\_

- b) Importar \_\_\_
- c) Ambas \_\_\_

**3. ¿Qué productos exporta / importa?**

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

**4. ¿Qué cantidad exporta / importa mensualmente?**

- a) 26 tons- en adelante \_\_\_
- b) 10- 25 tons \_\_\_
- c) menos de 10 tons \_\_\_

**5. ¿Cuál es el medio de mayor frecuencia para el traslado?**

- a) Marítimo \_\_\_
- b) Aéreo \_\_\_
- c) Terrestre \_\_\_

**6. Indique los países de exportación o importación.**

EXPORTACIÓN	IMPORTACIÓN
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____

**7. Cuál de las siguientes empresas tiene mayor preferencia para trasladar su carga.**

- |                     |                            |
|---------------------|----------------------------|
| 1. MSL ___          | 6. Schryver ___            |
| 2. Cargo Master ___ | 7. SACO ___                |
| 3. Pacific Link ___ | 8. Pacific Anchor Line ___ |
| 4. Panalpina ___    | 9. Eculine ___             |
| 5. SEDEI ___        |                            |

**8. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio que le brinda su proveedor de carga?**

SI \_\_\_ NO \_\_\_

**9. ¿Conoce a SEDEI, intermediaria del comercio exterior?**

SI \_\_\_ NO \_\_\_

**10. Está dispuesto a cambiar de proveedor de carga para mejorar sus tiempos de entrega y recepción de sus productos.**

SI \_\_\_ NO \_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 2.4. PRESENTACION DE RESULTADOS

Con esta pregunta perseguimos la idea de conocer qué actividad, exportar / importar o ambas, es la que realizan en mayor porcentaje las empresas del Ecuador registradas en la CAE, a fin de enfocar nuestro servicio a ese mercado objetivo.



Figura 2-1: Actividad que realiza

En esta interrogante planteada, se necesita conocer cuál es el producto de importación que nuestro país requiere en mayor número, obteniendo como resultado la maquinaria, los metales y vehículos.

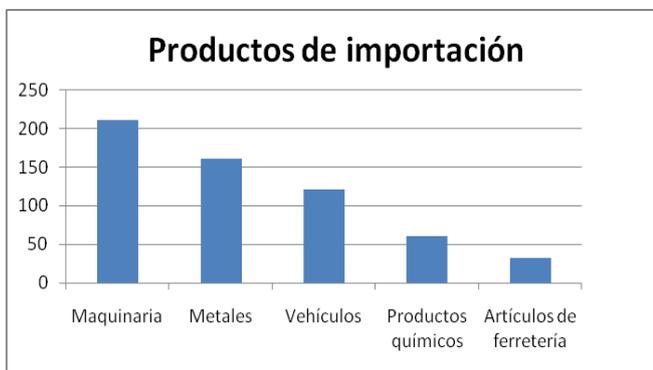


Figura 2-2: Productos de Importación

A continuación los resultados obtenidos acerca del producto ecuatoriano con mayor salida hacia otros países del mundo. Debemos tener en cuenta que encuesta arroja productos perecibles que no son del manejo de SEDEI.

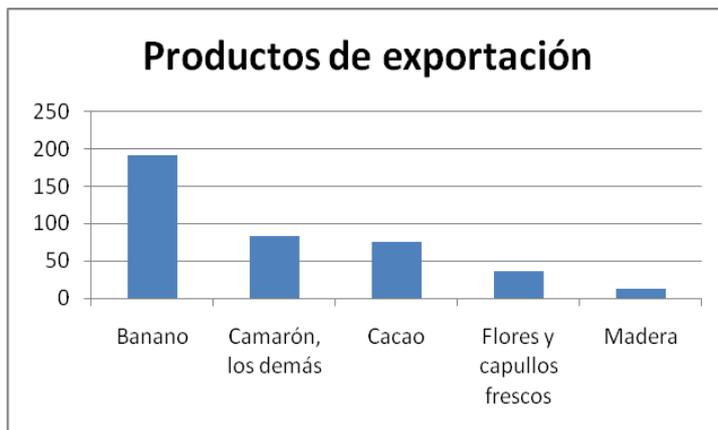


Figura 2-3: Productos de Exportación

Es necesario estar al tanto de las cantidades de exportación/ Importación de los clientes, para cubrir sus necesidades y conocer cuál es el volumen de carga mensual, claramente gráfico muestra que más de la mitad de los encuestados manejan el peso de un contenedor por mes.

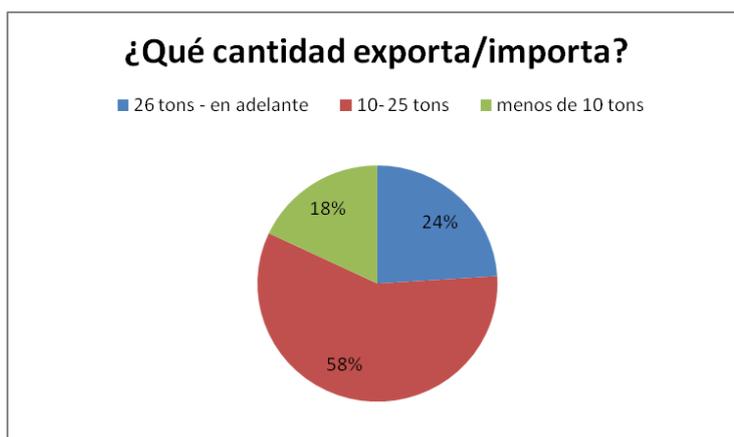


Figura 2-4: Cantidad de Mercadería Exportada / Importada mensualmente

Lo más importante en el medio logístico, es el servicio de transporte internacional que ofrecen las agencias de carga, para trasladar las mercancías, obteniendo como resultado de la encuesta; el marítimo.

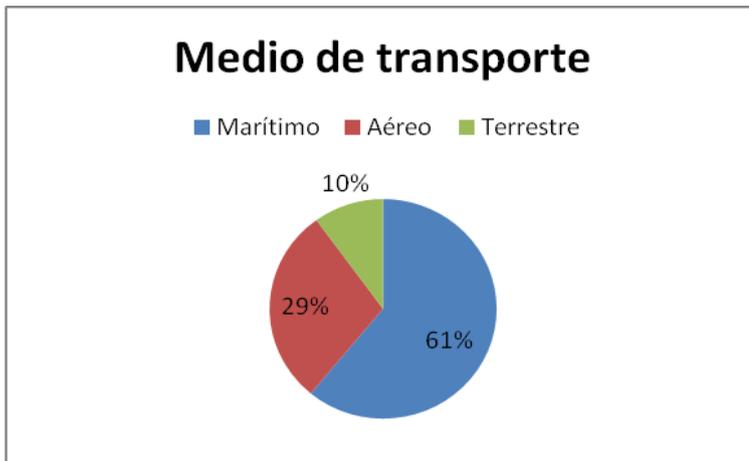


Figura 2-5: Vía de Transporte

Es importante conocer cuáles son los tráficos de mayor movimiento, a fin de buscar mejores tarifas y acuerdos con los proveedores para lograr la captación de nuevos clientes.

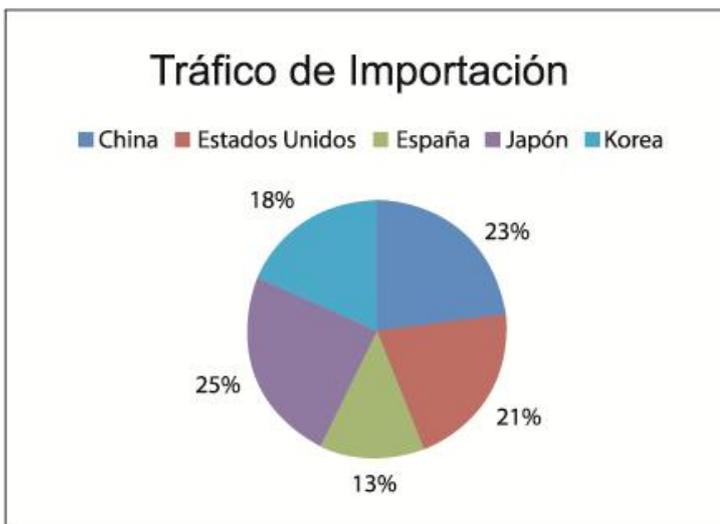


Figura 2-6: Países de Importación

Es importante conocer los Tráficos de Exportación, para conocer hacia donde se mueve este mercado y poder conseguir tarifas competitivas hacia estos países.



Figura 2-7: Países de Exportación

Es importante conocer en qué porcentaje de preferencia está situado SEDEI en la mente de los importadores/exportadores, y su relación con la competencia.

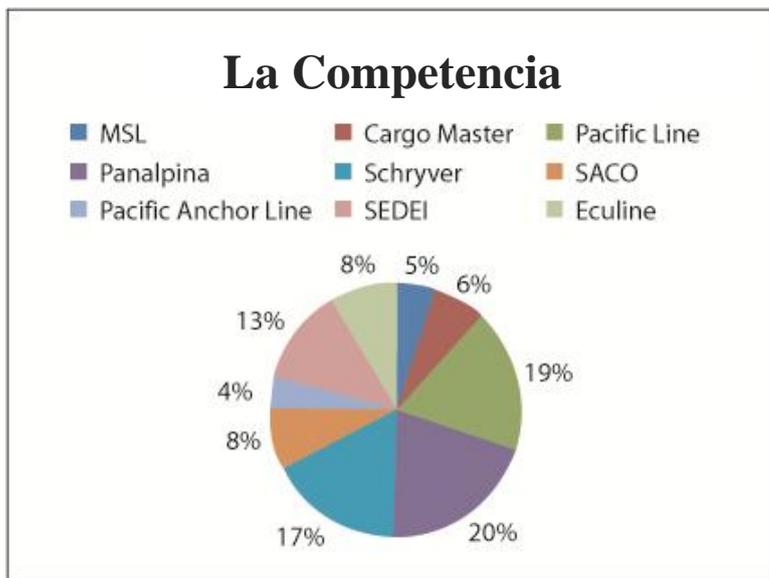


Figura 2-8: SEDEI y su Competencia

El 63% de los encuestados no está satisfecho con el servicio que le brinda su actual proveedor, oportunidad para SEDEI de ofrecer sus servicios y captar nuevos mercados.



Figura 2-9: Grado de Satisfacción

El posicionamiento de SEDEI en el mercado local es de un 33%, información que refleja que la empresa debe rediseñar su imagen y buscar el reconocimiento de una marca, a fin de ampliar su cartera de clientes y obtener mayores ingresos. Actualmente goza de usuarios fieles, pero es tiempo de crecer y darse a conocer masivamente.



Figura 2-10: Posicionamiento local

El 65% del mercado refleja disposición de cambiar de proveedor, siendo ésta la oportunidad que SEDEI necesita para poder ejecutar un plan de marketing, motivando a los posibles clientes a hacer uso de su servicio.



Figura 2-11: Disposición al Cambio

## 2.5. GRUPO FOCAL

El desarrollo del grupo focal para la obtención de la información cualitativa fue realizado en presencia del líder del focus group, en este caso, la señorita Luciana Carbo, quien contó con la logística de las señoritas Delia Charcopa y Annabell Vera. Para el detalle de sus procedimientos y resultados, *Ver Anexo 2*

Se eligieron 17 participantes que corresponden a los departamentos: comercial, operaciones, sistemas, administrativo, mensajería donde el objetivo principal era profundizar, analizar y captar las reacciones y conclusiones de los actores del grupo focal. *Ver Anexo 3*

Una vez presentado un foro con preguntas abiertas, se procedió depurar lo más importante detallado por cada participante, donde sus comentarios se presentan en el *Anexo 4*

## **2.6. ANÁLISIS F.O.D.A.**

### **Fortalezas:**

- Acceso a programas de la CAE, APG y SICE, con los cuales se realiza el tracking/seguimiento de las cargas.
- Elaboración correcta de documentos de embarque
- Supervisores de carga que asesoran a clientes para asuntos de embalaje, trinca y estiba de la carga.
- Estabilidad económica y financiera
- Posicionamiento en el sector comercial a nivel internacional.

### **Debilidades:**

- Deficientes relaciones interpersonales y laborales
- Problemas tecnológicos que influyen directamente en la actividad profesional.
- No son agentes IATA (International Air Transport Association), y por ello para el corte de guías aéreas deben contratar a otra agencia, incrementando los costos del embarque.
- Falta de publicidad local.

- Poco posicionamiento a nivel local.

**Oportunidades:**

- Creación del puerto de Posorja en los próximos años.
- Inauguración del Aeropuerto a cargo de la corporación Quiport.
- Campaña del Gobierno Nacional que incentiva la exportación con su mensaje de “Primero lo Nuestro”.
- Convenios Internacionales e Interculturales.
- Adquisición de un “dominio” con nombre de la empresa.

**Amenazas:**

- Crisis económica nacional e internacional.
- Discrepancias con países vecinos con quienes se posee una relación comercial.
- Ampliación de elementos burocráticos que entorpezcan los procesos en del comercio exterior.
- Decisiones de otros países de no comprar o vender a Ecuador por altos índices arancelarios.

## **2.7. CONCLUSIONES**

Las importaciones del Ecuador son mayores que las exportaciones; siendo las mercaderías de mayor adquisición las maquinarias y los metales como el acero y el hierro.

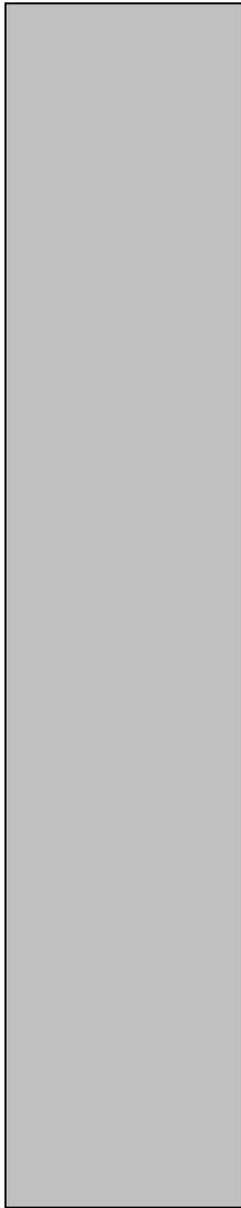
El medio de transporte más utilizado es el marítimo y los países de mayor tráfico son China, Estados Unidos, España, Japón y Korea.

Dentro de las exportaciones se registran como principales productos los perecibles: banano, cacao, camarón y flores, siendo ésta una limitación para *SEDEI*, que no maneja este tipo de mercadería, la cual exige condiciones especiales de manipuleo.

En relación a su competencia *SEDEI* se postula cuarto en la preferencia de los clientes al elegir a una agencia de carga, estando en los primeros lugares Panalpina, Pacific Link y Schryver.

El 63% de los encuestados no se encuentra satisfecho con el servicio que le ofrece su actual proveedor y existe una notable disposición al cambio, oportunidad que *SEDEI* debe tomar para la captación de nuevos clientes.

El 67% no conoce a *SEDEI*, como intermediaria del comercio exterior, no hay una marca que asociar a su nombre, siendo necesario el rediseño de la imagen propuesta en este proyecto.



**CAPÍTULO 3**  
**REINGENIERÍA**  
**DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

### **3.1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DEL PERSONAL**

Entre las necesidades básicas del personal de *SEDEI* tenemos, el deseo de ascenso; el propósito de realizar un buen trabajo, deseos económicos u otros, aprendizaje e impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito.

Al finalizar el año, por cierre de balances contables y proyecciones de ventas para el nuevo período, la empresa requiere contratar dos empleados de manera temporal, por el lapso de 3 meses; a fin de evitar saturación de trabajo y de cumplir a tiempo con las actividades previstas.

Es necesaria la contratación de un asistente para el contador, a fin de que realice las declaraciones y trámites relacionados al SRI y un empleado adicional, para que se encargue de elaborar de una base datos que reúna información de contacto de futuros clientes.

### **3.2. POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es un proceso muy complejo que ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, al igual que lo han hecho las empresas y las personas que las integran, como consecuencia de una cada vez más pronunciada influencia del entorno.

Para esto, las empresas cuentan con una serie de factores, como son la técnica, la tecnología, el capital y fundamentalmente las personas, que se interrelacionan e influyen directamente en la evolución futura de la empresa. Las políticas de selección de personal en *SEDEI*, juegan un papel decisivo en el marco de una política global sobre los recursos humanos de la empresa.

Dentro de las especificaciones al momento de seleccionar el personal, *SEDEI* cuenta con un formato de requerimientos para preseleccionar los candidatos que se aproximan a las exigencias del cargo.

Uno de los requisitos de los empleados actuales y futuros es el manejo del inglés hablado- escrito en un nivel avanzado, la entrevista se realiza en español e inglés, además de realizarse pruebas escritas para conocer el nivel académico del candidato.

El perfil del aspirante debe reunir la mayoría de los puntos mencionados en la hoja de especificaciones del cargo, además de presentar una actitud positiva que refleje una personalidad capaz de acoplarse al personal actual.

### **3.3. EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL**

Vamos a definir el entrenamiento como un proceso educacional a corto plazo mediante el cual el personal aprende conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. Se involucra el término "educacional" ya que a lo largo de toda la vida, hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

*SEDEI* considera al personal como un ente primario y la base para el incremento de las ventas, siendo indispensable la capacitación; en entidades como: CAMAE- Cámara Marítima del Ecuador, empresa que registra a la mayoría de los operadores del Comercio Exterior, dictando cursos de: Marketing Marítimo, Manejo de contenedores, Logística, Seguros, etc.

Además apoya el crecimiento profesional de los empleados con excelente desempeño, quienes tienen la oportunidad de asistir a entrenamientos en el exterior por personal capacitado en el medio naviero.

### **3.4. SISTEMAS DE EVALUACIÓN**

Las evaluaciones de desempeño laboral, constituyen el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Anualmente, los empleados deben realizar una autoevaluación escrita, donde se califican parámetros como: puntualidad, liderazgo, profesionalismo, objetivos, metas, aspiraciones, cumplimiento de funciones. Esta autoevaluación es revisada por el Gerente General, Jefe inmediato del evaluado y el empleado.

Adicionalmente los vendedores son sometidos a un segundo sistema de evaluación, que recopila trimestralmente la información de los embarques, las ventas por ciclo y por empleado, vendedor que no cumpla con la proyección de venta elaborada a principio de año recibe un llamado de atención para analizar su técnica actual de comercialización.

### **3.5. INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN DEL PERSONAL**

Dado que todas las empresas están empeñadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta gerencia de las organizaciones tiene que recurrir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

Estos medios están referidos a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, etc.

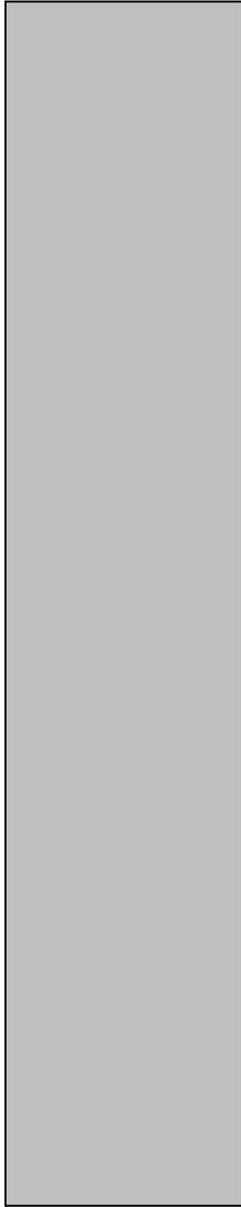
Obviamente, las estrategias sobre dirección y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá cooperar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo y sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión, porque debe ser consecuente con el trato y beneficio recibido. Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento. A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo. Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión, y ambos; empleado y empleador estarán satisfechos con los resultados obtenidos.

Entre los incentivos al personal, *SEDEI* otorga beneficios económicos, tales como: bonos en el mes de julio y diciembre, comisiones del 5% de la utilidad de los embarques para los empleados que participaron en el mismo.

Otro aliciente que permite la interacción entre compañeros de las oficinas de Guayaquil y Quito son las fiestas anuales de integración organizadas por el comité de festejos y agasajos, que permiten la sana distracción y fortalecimiento del compañerismo.



**CAPÍTULO 4**  
**REINGENIERÍA**  
**DEL ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **4.1. BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA ALCANCE ÉXITO**

A través de los tiempos la tecnología y la competencia, inducen a las empresas no solo a satisfacer la demanda de un servicio, sino a cumplir o mejorar los requerimientos del cliente.

La empresa se alimenta permanentemente de innovación, de nuevos conceptos y modelos de negocios, es necesario tomar acciones a fin de alcanzar el éxito.

Para mejorar el Área Administrativa, la realidad crea la necesidad de implementar nuevos sistemas y enfoques administrativos dentro de esta empresa; mejorando así la eficacia en el servicio y con ello la competitividad.

Es por esto que *SEDEI C. Ltda.* deberá implementar un asistente administrativo en Quito, estando dentro de sus actividades: localizar problemas organizacionales y proporcionar soporte al departamento de Guayaquil.

Con la ayuda de recursos teóricos y técnicos se efectuarán los respectivos correctivos en cada proceso, los mismos que brindarán a la compañía una mejor imagen que conlleve a la captación de nuevos clientes, obteniendo con ello un aumento considerable en los beneficios.

La meta es aumentar la capacidad para competir en el mercado, este objetivo es constante.

En muchos casos los cambios deben ser eficientes y no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad.

Es imprescindible considerar los siguientes puntos:

- Orientar el proceso de acuerdo con una metodología sistemática y amplia.
- Asistencia y administración coordinada a fin de definir funciones de cada departamento y evitar la duplicidad de procesos.
- El crecimiento del negocio debe responder a los cambios en organización, regulación y mejoras internas.

## **4.2. METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA ADMINISTRATIVA**

El enfoque principal de la reingeniería busca mejorar la capacidad, calidad y el avance de la misma. La contratación del asistente administrativo en Quito permitirá la adecuada organización, disciplina y mejoras internas, alcanzando una administración adecuada.

En lo que respecta al personal que desempeñará la función en esta compañía, deberá poseer una capacitación adecuada, para así evitar los retrasos y la duplicidad del trabajo, manteniendo las buenas relaciones y comunicando constantemente los movimientos que se realizan para los cobros y pagos a los clientes.

En cuanto a los procesos, los mismos se definen como una sucesión de acciones continuas y regulares, que deben ser orientados al profesional capacitado para su cumplimiento.

Es necesario que se implementen equipos adecuados, facilitando el trabajo de la facturación, elaboración de cheques y pagos de transferencias.

#### **4.2.1 . DEFINICIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN**

Se hace hincapié en la optimización de sistemas, debido a la necesidad imperiosa de reenfoque la gestión de la empresa con un método actual en contraposición al tradicional y antiguo enfoque funcional.

El objetivo es lograr aumentos significativos en corto plazo, es necesario destruir los viejos conceptos que limitaban e impedían el desarrollo, evolución y puesta en práctica de nuevos conceptos, tanto en materia de servicios como de procesos.

El departamento administrativo maneja información de cuentas por pagar y cobrar, localmente y al exterior de manera primitiva en archivos de Excel que se encuentran al acceso de todo el personal a través de la intranet (red interna). Estos datos son actualizados quincenalmente, permitiendo llevar un control básico de los ingresos y egresos por embarque.

Se sugiere la creación de un sistema que integre los módulos: clientes, facturación, vendedores, cuentas por comprar, proveedores, cuentas por pagar y estadísticas para organizar, agilizar, y registrar dicha información. El sistema propuesto optimizará procesos, capturando con ello mayores cuotas de mercado e invadiendo nuevas geografías.

#### **4.2.2 . QUIÉNES PARTICIPAN EL PROCESO DE REINGENIERÍA Y CÚALES SON SUS CUALIDADES**

Entre los primordiales partícipes que conforman el grupo que desempeña las funciones del Área Administrativa para un trabajo prolijo, se destacan los siguientes:

- *Líder*: Respalda y autoriza el proceso.
- *Área del Proceso*: Responsable de un proceso específico y del esfuerzo correspondiente.
- *Fuerza Laboral*: Recurso humano encargado de cumplir los objetivos y metas para el desarrollo del propósito.
- *Tecnología*: Recursos informáticos que ayuden a mantener la información actualizada.
- *Equipo de Reingeniería*: Dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

**Cualidades:**

- *Orientación al proceso*: Elaborar la estrategia en tiempo, incluyendo la participación del personal, logrando una ventaja competitiva en relación a sus competidores.

Considerando el tiempo, recursos humanos y financieros que el proyecto de reingeniería requiere, ésta debe centrar su atención en los procesos fundamentales.

- *Fuerte liderazgo*: Es indispensable contar con gran predisposición y decisión por parte del gerente, a efectos de hacer factible la reingeniería, superando el escepticismo, la resistencia al cambio y los muros entre las áreas funcionales de la organización.

Concientizar a todo el personal acerca de la necesidad urgente de efectuar cambios profundos y radicales en la forma de generar el servicio, como en la manera de gestionar las actividades de apoyo.

- *Grupos de trabajo interdisciplinarios:* El proyecto es llevado a cabo por personal del área participante del proceso. Se obtienen mejores resultados en lugares de trabajo con alta participación, donde el personal trabaja en línea horizontal, eliminando barreras jerárquicas e interactuando con el líder.

Es el personal de las distintas áreas, la base principal para llegar al éxito de la reingeniería, siendo el papel más importante el del líder, miembro clave para el proceso de reingeniería.

A continuación se expondrá el organigrama perfeccionado:

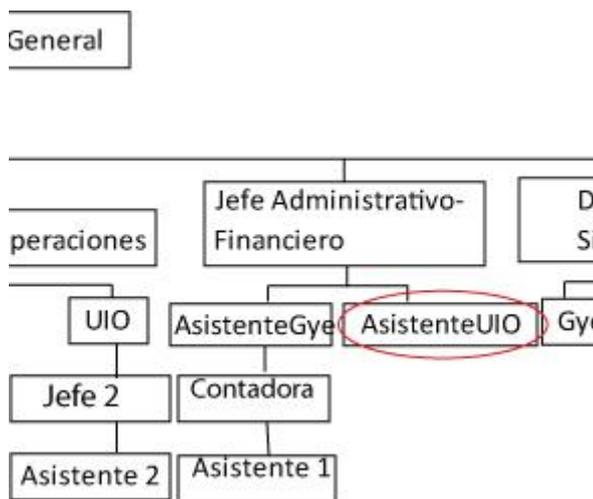


Figura 4-1: Reingeniería del Área Administrativa

### 4.3. FASES DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA

A medida que se ha avanzado en este capítulo se ha logrado visualizar los posibles cambios en la aplicación y los procesos de la problemática. Lo que debe sobresalir, son las técnicas para avanzar en el proceso, integridad, agilidad, excelencia, eficacia y profesionalismo de los integrantes.

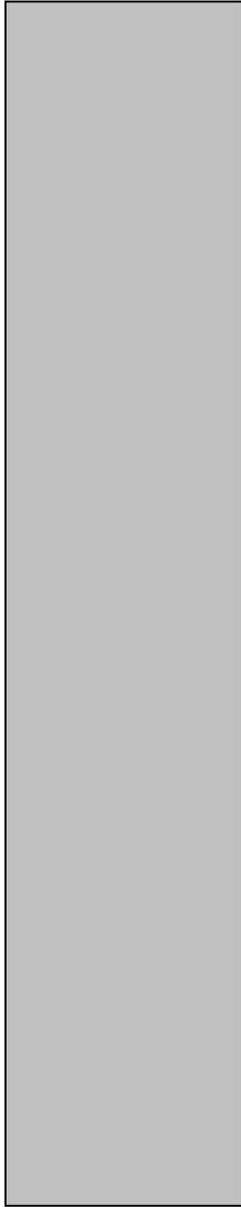
**a) Combinación de Oficios:**

Las tareas y los oficios que se deben de realizar en este proceso están enfocados en la ausencia de las operaciones en la ciudad de Quito, en la cual debería de existir una persona que colabore en el desarrollo administrativo de las funciones, que esté capacitada y a la vanguardia de la facturación, cobros y pagos de los clientes.

Si existe la probabilidad de que este cargo esté vacante temporalmente por alguna u otra situación, otro empleado suplirá al Asistente Administrativo, es decir, que el personal debe estar capacitado para combinar sus obligaciones y colaborar en el desarrollo de las actividades que no son de su competencia.

**b) Eliminación de la duplicación:**

Se ha estudiado todo el recurso humano y en especial el del departamento administrativo de la empresa, sus funciones antes de la reingeniería han revelado ciertas falencias: duplicidad y por ende pérdida de tiempo en sus procesos. Estas desventajas en cierto tiempo provocarían una obstrucción en el negocio.



**CAPÍTULO 5**  
**REINGENIERÍA**  
**DEL ÁREA DE SISTEMA**

## **5.1. BASES PARA QUE LA REINGENIERÍA ALCANCE ÉXITO**

En la actualidad, las reingenierías tienen un proceso acelerado debido a los avances tecnológicos que se van experimentando a través de los tiempos.

Existe una importante tendencia al cambio de los valores organizacionales y de actitudes de tipo proteccionista a orientaciones productivas, en donde el papel de los directivos cambie de supervisores a entrenadores de su gente y las estructuras organizacionales sean planas, desapareciendo las estructuras jerárquicas, la ambición y que las habilidades de los ejecutivos cambien de "anotadores de tantos" a verdaderos directivos de transformaciones.

En este proceso de recreación y reconfiguración se deben plantear posibles soluciones desde una nueva perspectiva, no limitándose a las reglas y conceptos existentes, sino creando nuevos parámetros que permitan una ventaja competitiva.

El pilar del éxito está en la eficiencia con la que se desenvuelvan las operaciones informáticas, tanto interior como exteriormente.

En este caso se enfoca a la coordinación entre las dos oficinas, satisfaciendo las necesidades tecnológicas del personal.

La contratación de una persona que posea conocimientos en avances tecnológicos del mercado, será indispensable para mejorar los procesos internos y la creación de herramientas técnicas, que permitan el acceso a la información de los embarques por parte de los clientes, marcando una diferencia con la competencia.

Se sugiere ubicar a un ingeniero en este departamento, que estará a cargo de la creación de sistemas y herramientas informáticas para el uso de empleados y clientes.

El mantenimiento de los equipos de computación de la compañía es prioritario, de esta forma se logrará mantener las unidades libres de recargas para su correcto funcionamiento.

Entre los progresos que se pueden coordinar es que el ingeniero a contratar conozca las necesidades existentes del personal y proponga una solución efectiva, evitando la contratación de un tercero para la implementación de sistemas.

Es indispensable considerar los siguientes puntos:

- Personal capacitado, buen desarrollo de sus funciones y desarrollo de Competencias.
- Conocimiento en el área de sistemas, comprensión en las estrategias generales.
- Definición de los problemas operacionales, diferido de la problemática a las soluciones.
- Análisis de un sistema (archivos de Excel) ya existente para comprender, mejorar, ajustar y/o predecir su comportamiento.

## **5.2. METODOLOGÍA PARA REALIZAR LA REINGENIERÍA DE SISTEMA**

La contratación del ingeniero de sistemas se realizará en Quito, siendo ésta la oficina que manejará este departamento. Se espera mantener un buen funcionamiento, mantenimiento frecuente y reporte archivado de

las actividades que se desarrollen, las cuales estarán monitoreadas para brindar un eficaz soporte técnico y de sistema.

De esta manera se evitará:

- El malestar al personal.
- Doble costo en contratación externa de personal para la capacitación de sistemas.
- La situación engorrosa de la necesidad de solicitar ayuda a otros colegas para obtener asesoría, por falta de capacitación profesional.

Para que la metodología persiga un manejo adecuado del área de sistemas es primordial establecer fuentes de comunicación y abrir nuevas plazas en las cuales se faculte a un sujeto que este actualizado en lo que respecta a la creación, manejo y mantenimiento del sistema.

### **5.3. QUIÉNES PARTICIPAN EN EL PROCESO DE REINGENIERÍA Y CUÁLES SON SUS CUALIDADES**

Entre los fundamentales participantes que conforman el grupo que desempeña las funciones del área de sistema para un trabajo minucioso, se destacan los siguientes:

- Líder: Respalda y autoriza.
- Área del Proceso: Responsable de un proceso específico y del esfuerzo correspondiente.
- Fuerza Laboral: Recurso humano a cumplir los objetivos y metas para el desarrollo del proyecto.

- Equipo de Reingeniería: Dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución.

**Cualidades:**

- *Visión al cambio:* Individuo con ideales altivos con deseos de ver progresos en los avances dispuestos por el alto mando.
- *Uso creativo de la información:* Persona que a través de los métodos y sus conocimientos sobre informática obtiene avances tecnológicos y rompe los estereotipos a los que estaban expuestos, haciendo uso de la creatividad para romper los viejos modelos.

El auxiliar de sistemas en la ciudad de Guayaquil deberá capacitarse para tener conocimientos profundos en el área, no sólo limitándose al tecnicismo actual, si no generando ayuda al ingeniero, jefe del departamento, en la implementación de nuevos sistemas.

El organigrama mejorado a continuación:

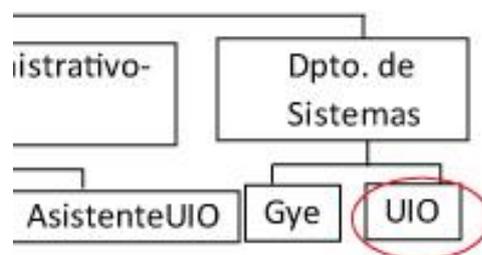


Figura 5-1: Reingeniería del Departamento de Sistemas

## **5.4. FASES DE APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA**

Es necesario solucionar los problemas técnicos y de sistema en la ciudad de Quito, para así evitar pérdida de información, clientes y trabajo.

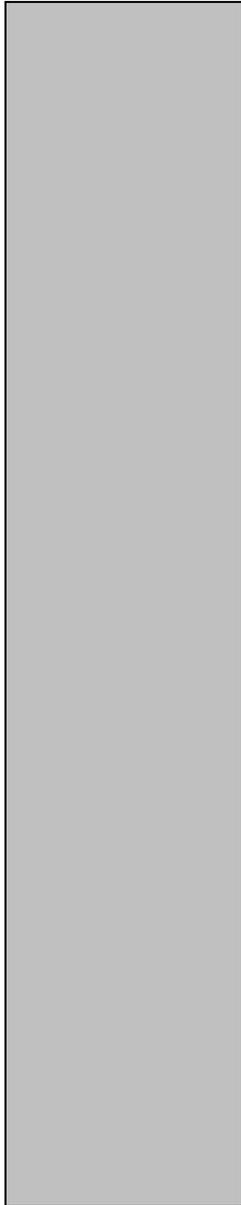
Ciclos para la aplicación que se deben llevar a cabo:

- Solucionar los problemas técnicos de los usuarios: saber sus necesidades y cuáles son sus requerimientos.
- Soporte en programas informáticos, como Sistema Operativo Windows y paquetes ofimáticos como Office.
- Mantenimiento de correo electrónico, creación de buzones y cuentas.
- Limpieza de almacenes en el host.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de computadoras e impresoras.
- Planificación e implementación de cableado estructurado de voz, datos y protección electrónica.

### **a) Eliminación de la duplicación**

Luego de un análisis se divisó un retraso por la duplicidad de trabajo, la cual ocasiona un desfase, obstrucción en el negocio, pérdida de tiempo y doble gasto.

La implementación de un jefe de sistemas será la solución de forma emergente para el manejo y capacitación a su compañero, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.



## **CAPÍTULO 6** **IMAGEN CORPORATIVA**

## 6.1. PRODUCCIÓN

A continuación se plantea el rediseño de la imagen actual de *SEDEI*, siendo necesaria la creación de una marca de fácil recordación y posicionamiento en la mente de los consumidores.

## 6.2. ICONO

El ícono de Grupo *SEDEI* está compuesto por líneas azules entrelazadas como meridianos y paralelos dentro de un círculo amarillo simulando un mundo. Tres puntas se encuentran colocadas al exterior, dando la sensación de un triángulo. Estas puntas reflejan la proyección internacional y solidez de la empresa.

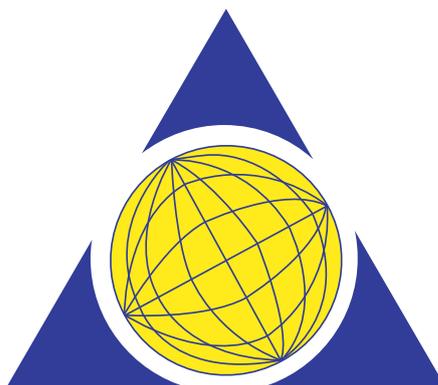


Figura 6-1: Icono

## 6.3. LOGOTIPO

El logotipo de Grupo *SEDEI* está elaborado con la tipografía *Crille Italia BT*, tipografía con una inclinación de izquierda a derecha dando la sensación de velocidad, rapidez y agilidad.

***GRUPO SEDEI***

Figura 6-2: Logotipo

## 6.4. MARCA

Al unir el icono y el logotipo tenemos la marca, que en conjunto intenta reflejar una compañía operadora del comercio exterior con las siguientes características: internacional, solidez, seriedad, dinamismo, rapidez, agilidad, fortaleza, estabilidad, visión futurista y hacia el progreso.



Figura 6-3: Marca

## 6.5. VERSIONES

Una marca para ser funcional debe presentar su versión monocromática así como su versión en blanco y negro.





Figura 6-4: Versiones

## 6.6. SISTEMA DE ESPACIOS

El área mínima libre es un espacio determinado que rodea la marca, no pudiendo ser invadido por ningún otro elemento. La distancia del área será de 0.5 cm por cada lado.



Figura 6-5: Área mínima libre

## 6.7. TAMAÑO MÁXIMO

El tamaño máximo del ícono será 1,20 x 1,04m, el tamaño máximo del logotipo: 582 pts. El espacio entre el ícono y el logotipo: 6,4 cm.



Figura 6-6: Tamaño Máximo

## 6.8. TAMAÑO MÍNIMO

El tamaño mínimo de isotipo será de 1,2 x 1,3 cm.



Figura 6-7: Tamaño mínimo

## 6.9. USOS INCORRECTOS

No se agrandará desproporcionadamente el isotipo, ni se podrá utilizar de forma separada ninguno de sus elementos.

No es posible el cambio de color, ni la utilización de bordes o fondos no especificados en las versiones.



Figura 6-8: Usos Incorrectos

## 6.10. TIPOGRAFÍA INSTITUCIONAL

CRILLE ITALIC BT

**A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V  
W X Y Z 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0**

**a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w  
x y z 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0**

## 6.11. COLOR

Los colores a utilizar en nuestra imagen son los siguientes, presentamos además los diferentes sistemas de visualización e impresión para los diferentes medios de comunicación:

C : 96; M : 92; Y: 0; K: 0

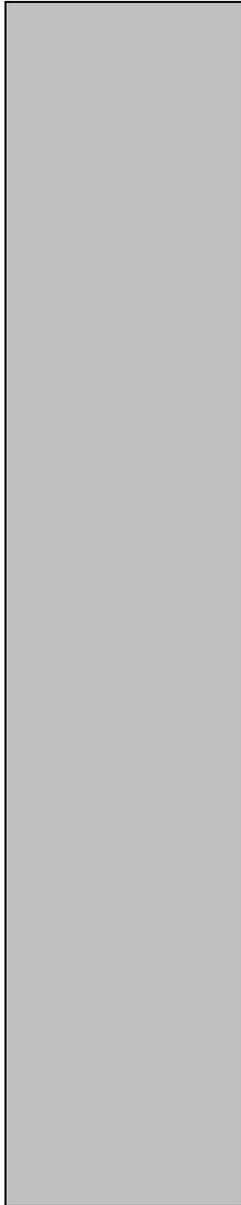
CODIGO: 313D98



C : 2; M : 2; Y: 94; K: 0

CODIGO: FFEA1B





**CAPÍTULO 7**  
**PRESUPUESTO**  
**DE GASTOS Y COSTOS**

## **7.1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Para poder realizar el presupuesto de gastos y costos, debemos recopilar información acerca de los montos de inversión, las perspectivas, gastos y un estimado de los costos en los que se podría incurrir para la ejecución de la reingeniería departamental en *SEDEI*.

### **7.1.1. INVERSIÓN**

A fin de realizar la reingeniería, se invertirá en la compra de: 4 computadoras portátiles HP Compaq 6715s, procesador: AMD Turion 64x2; velocidad de transmisión de datos de 2.00 GHZ y 1.00 GB de memoria, bajo el sistema operativo de Windows Vista Business.

Se procederá a la adecuación de 4 puestos, para lo cual se necesitarán 4 escritorios y 4 sillas, así como 4 teléfonos inalámbricos Panasonic.

Dentro de la inversión se considera el registro de la marca, la misma que buscará el posicionamiento local e internacional de *SEDEI*.

## **7.2. GASTOS**

Se va a incurrir en gastos de maquinarias, equipos, de constitución, sueldos, salarios, y publicidad.

### **7.2.1. MAQUINARIA Y EQUIPOS**

Es necesaria la compra de equipos de computación y de oficina a fin de adecuar los lugares de trabajo para los nuevos empleados requeridos en este proceso de reingeniería. *Ver anexo 5*

### **7.2.2. PUBLICIDAD**

A fin de difundir la nueva imagen propuesta se realizará una publicación anual en el periódico de mayor circulación del país El Universo; además de la publicación de una página mensual en la revista “Informar”, emitida y distribuida por la Cámara Marítima del Ecuador a todos sus afiliados.

Se sugiere la emisión de folletos informativos sobre las herramientas del sitio web de la compañía y los servicios que ofrece; éstos se repartirán en las visitas comerciales de los vendedores a los clientes nuevos y actuales.

Así como se elaborarán artículos promocionales; llaveros, plumas, tazas de café, bolsos, calculadoras, entre otros a fin de posicionar la marca y demostrar agradecimiento a los consumidores. *Ver Anexo 6.*

### **7.2.3. SUELDOS Y SALARIOS**

De acuerdo a la reingeniería propuesta, se procederá a:

La contratación de un Jefe Comercial en Guayaquil, un asistente administrativo para Quito, un ingeniero en sistemas en Quito, un diseñador gráfico que trabajará por el lapso de 3 meses para el diseño de folletos y publicaciones web.

Dos vendedores adicionales, uno para cada oficina, cuyos sueldos estarán de acuerdo al nivel de salarios de los empleados actuales. *Ver anexo 7*

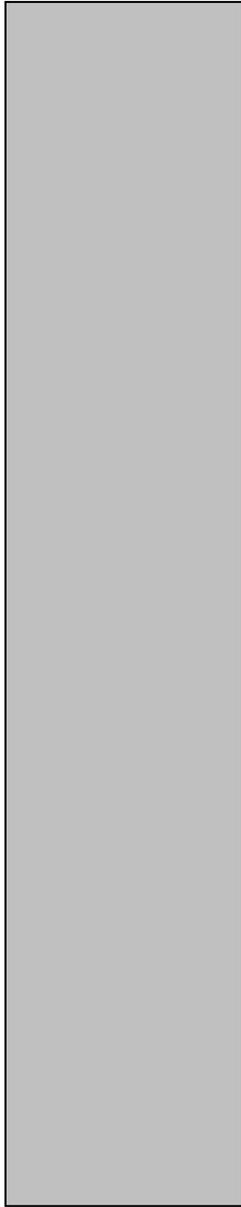
#### **7.2.4. DE CONSTITUCIÓN**

Dada la sugerencia de rediseño de la marca, se procederá al registro de la marca para asegurar su originalidad y uso exclusivo de la compañía.  
*Ver Anexo 8.*

#### **7.2.5. PRESUPUESTO DE GASTOS/ CAPITAL DE TRABAJO**

El presupuesto de gastos incluye todos los valores durante el proceso de reingeniería hasta la venta del servicio entre ellos: maquinaria y equipos, constitución, sueldos y publicidad.

El capital que se necesita para operar el negocio hasta generar ventas representa el capital de trabajo, inversión de dinero que realiza la empresa para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año. *Ver Anexo 9*



**CAPÍTULO 8**  
**CONCLUSIONES**  
**Y RECOMENDACIONES**

## **8.1. LIMITACIONES**

Entre las limitaciones que se observan para la realización de la reingeniería está la antigüedad de la mayoría de sus empleados, lo que limita la posibilidad de ascensos, y cambios radicales en la organización.

La ausencia de un presupuesto establecido para marketing y publicidad pudiera considerarse como un limitante al momento de realizar gastos por elaboración, distribución de volantes y artículos promocionales.

## **8.2. CONCLUSIONES**

*SEDEI* es una empresa con 31 años de trayectoria en el mercado, reconocida internacionalmente, pero con la necesidad de posicionar y difundir una marca que sea de fácil retentiva para los operadores del comercio exterior en el Ecuador.

Es una empresa con personal capacitado que busca el crecimiento profesional e individual de cada uno de sus colaboradores, goza de aceptación en el mercado por su excelente reconocimiento en el manejo de carga pesada y extra dimensionada.

Debe someterse a un proceso de Reingeniería Departamental a fin de mantener sus clientes actuales e incursionar en nuevos mercados. Toda reingeniería es necesaria para optimizar procesos e incrementar las ventas.

Se necesita un Jefe Comercial que diseñe estrategias para captación de nuevos clientes, generando por ende el aumento de la productividad. Posteriormente se ha sugerido la inclusión de dos vendedores para aumentar la fuerza de ventas y atraer nuevos negocios.

Es indispensable la contratación de un Ing. de Sistemas para evitar la tercerización de servicios, por la carencia de conocimientos del asistente actual.

El prepuesto de gastos y costos se considera dentro de los parámetros de inversión alcanzables de la compañía.

El valor más alto lo registran los sueldos y salarios dada la necesidad de contratar más personal para la generación de mayores ventas.

### **8.3. RECOMENDACIONES**

Se recomienda la implementación del proyecto presentado para el crecimiento de la compañía y el aumento sostenible de las ventas.

Es necesaria la inversión en estudios de mercado a fin de conocer a nuestros futuros consumidores y proponer soluciones que satisfagan sus necesidades de transporte internacional.

Se sugiere mejorar el área administrativa, implementando nuevos sistemas y enfoques administrativos dentro de la empresa; para mejorar la eficacia en el servicio y la competitividad.

Así como la implementación de un sistema contable que integre: clientes, facturación, vendedores, cuentas por comprar, proveedores, cuentas por pagar y estadísticas para organizar, agilizar, y registrar la información.

Finalmente se aconseja se profundice en estudios financieros a fin de conocer la rentabilidad el presente proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

[1] SEDEI Cía. Ltda.

[2] Reingeniería comercial, operativa, administrativa y financiera de todo en papelería de Luz Cedeño y Mariana Drouet.

[3] <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefc.htm>

[4] <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

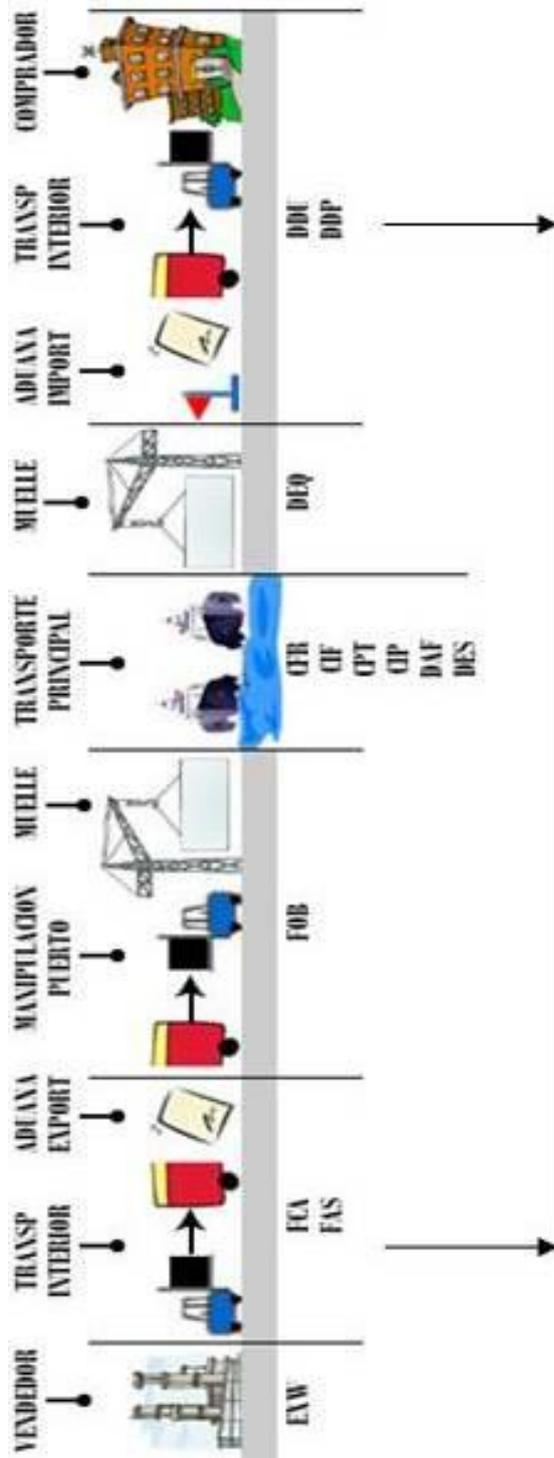
[5] <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/nuevosescenariosrrhh.htm>

[6] <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/cruzneyda>

[7] <http://html.rincondelvago.com/reingenieria-administrativa.html>

# **ANEXOS**

# ANEXO 1: CADENA DE TRANSPORTE INTERNACIONAL



## ANEXO 2: TEMAS/RECUROS/PROGRAMA DEL FOCUS GROUP

	TEMAS	AREA
1	Relaciones interpersonales	Comercial
2	Cartera de clientes actuales y prospectos	Comercial
3	Pagos/Cobros a agentes y clientes	Administrativo
4	Redes y sistemas actuales	Sistemas
5	Facturación y entrega de documentos	Administrativo
6	Ingreso al SICE y certificación de documentos	Operaciones

RECURSOS
Mesa y sillas 17 personas Cámara y casete

### PROGRAMA DEL FOCUS GROUP

TIEMPO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
10 min	Recepción de los participantes	Delia Charcopa
5 min	Palabras de bienvenida	Annabell Vera
35 min	Dinámicas de interés	
50 min	Preguntas y respuestas	Luciana Carbo
20 min	Recomendaciones	Participantes

### ANEXO 3: PARTICIPANTES DEL FOCUS GROUP

Fecha: 20 de Agosto del 2009  
Tipo: Focus group de profundización  
Líder: Luciana Carbo  
Logística: Annabell Vera/Delia Charcopa

**PARTICIPANTES** 17  
**DURACION** 2 horas

NOMBRES	APELLIDOS	AREA DE TRABAJO	ANTIGÜEDAD
Clemencia	Valle	Comercial	15 años
Rosa	Segarra	Comercial	7 años
Karla	Alba	Comercial	1 año
Jenny	Parreño	Comercial	13 años
Ruth	Peña	Comercial	3 años
Mayra	Villamarín	Comercial	2 años
Alex	Merlo	Operaciones	8 años
Carlos	Huayamave	Operaciones	1 año
Wendy	Albán	Operaciones	5 años
Pablo	Estrella	Operaciones	6 años
Carlos	Acuria	Sistemas	4 años
Letty	Castillo	Administrativo	13 años
Damixa	Vinueza	Administrativo	5 años
Mónica	Vinueza	Administrativo	9 años
Julio	Vera	Mensajería	7 años
Victor	Flores	Mensajería	4 años
Belisario	Albán	Mensajería	2 años

Objetivo principal: aplicar el método para profundizar, analizar, y captar las reacciones acerca de las primeras impresiones y conclusiones de las encuestas realizadas.

**ANEXO 4: RESULTADOS DEL FOCUS GROUP SEDEI**

	<b>NOMBRE/APELLIDO</b>	<b>AREA</b>	<b>CARGO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1	Clemencia Valle	Comercial	Vendedor	Considera que la oficina se encuentra dividida en grupos
2	Rosa Segarra	Comercial	Vendedor	No cuenta con una asistente y realiza todo sola mientras que otras vendedoras cuentan con una
3	Karla Alba	Comercial	Asistente	Departamento Administrativo no comunica pagos del clientes a fin de confirmar esta información al vendedor encargado
4	Jenny Parreño	Comercial	Vendedor	No le gusta que otras vendedoras intervengan en los negocios que ella cierra
5	Ruth Peña	Comercial	Vendedor	No comparte información y sólo cuenta con un cliente
6	Mayra Villamarín	Comercial	Asistente	Asiste a Jenny Parreño además de hacer las funciones de recepcionista
7	Alex Merlo	Operaciones	Jefe	Considera necesaria la reingeniería a fin de optimizar procesos internos
8	Carlos Huayamave	Operaciones	Asistente	Considera que su departamento funciona en orden
9	Wendy Albán	Operaciones	Jefe	Considera que es necesario la creación de una estrategia de venta para la captación de más embarques
10	Pablo Estrella	Operaciones	Asistente	
11	Carlos Acuria	Sistemas	Técnico	Solicita una persona de soporte en Quito a fin de atender los problemas más rápidamente
12	Letty Castillo	Administrativo	Jefe	No cree necesaria la contratación de asistente administrativo para Quito porque se puede manejar todo desde Guayaquil
13	Damixa Vinueza	Administrativo	Asistente	Cree que si es necesaria la contratación de un asistente administrativo en Quito a fin de dividir la facturación por oficinas y de acuerdo al origen del cliente
14	Mónica Vinueza	Administrativo	Contadora	Considera la posibilidad de incluir en el presupuesto del próximo año el incremento de personal
15	Julio Vera	Mensajería		Sugiere uso de uniformes con marca de la empresa
16	Víctor Flores	Mensajería		
17	Belisario Albán	Mensajería		

**ANEXO 5: GASTOS (MAQUINARIAS Y EQUIPOS)**

	<b>COSTE UNIT.</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTE TOTAL</b>
LAPTOP	\$ 1.200,00	2	\$ 2.400,00
TELEFONOS	\$ 25,00	2	\$ 50,00
ESCRITORIO	\$ 340,00	2	\$ 680,00
SILLAS	\$ 35,00	2	\$ 70,00
		<b>TOTAL GASTO</b>	
		<b>MAQ. Y EQUIPOS</b>	<b>\$ 3.200,00</b>

**ANEXO 6: GASTOS DE PUBLICIDAD**

	<b>FRECUENCIA/C ANTIDAD ANUAL</b>	<b>COSTE UNIT.</b>	<b>COSTE TOTAL ANUAL</b>
PERIODICOS	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
REVISTAS	12	\$ 800,00	\$ 9.600,00
ART. PROMOCIONALES	2000	\$ 1,00	\$ 2.000,00
FOLLETOS	2000	\$ 0,50	\$ 1.000,00
			<b>\$ 14.600,00</b>

**ANEXO 7: GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS**

	<b>SALARIO MENSUAL</b>	<b>OCUPANTES DEL CARGO</b>	<b>SALARIO ANUAL</b>
JEFE COMERCIAL	\$ 1.500,00	1	\$ 18.000,00
ASISTENTE ADM.	\$ 450,00	1	\$ 5.400,00
INGENIERO SIST.	\$ 600,00	1	\$ 7.200,00
DIS. GRAFICO	\$ 300,00	1	\$ 900,00
VENEDORES	\$ 700,00	2	\$ 16.800,00
		<b>TOTAL GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>\$ 30.300,00</b>

**ANEXO 8: GASTOS DE CONSTITUCION**

	<b>COSTE</b>
REGISTRO DE MARCAS	\$200,00
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCION</b>	<b>\$200,00</b>

**ANEXO 9: PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS**

GASTOS DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	\$ 3.200,00
GASTOS OBRA FISICA	\$ -
GASTOS DE CONSTITUCION	\$ 200,00
<b>TOTAL GASTOS INV. INICIALES</b>	<b>\$ 3.400,00</b>
GASTOS DE SUELDOS Y SALARIOS	\$ 30.300,00
GASTOS DE SERVICIOS BASICOS	\$ -
GASTOS DE ALQUILER	\$ -
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 14.600,00
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 44.900,00</b>
PRESUP. GASTOS+CAP. TRABAJO	\$ 48.300,00





