

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**APLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GLOBAL E  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES A UNA  
EMPRESA ECUATORIANA  
CASO: SIMULACIÓN DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE  
ARTESANÍAS DE OTAVALO HECHAS A MANO**

**ING. GONZALO GEOVANNY PROAÑO GUZMÁN**

**DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS MOSQUERA, MBA**

**QUITO, 2012**

**DIRECTOR:**

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA

**INFORMANTES:**

Ing. Elizabeth Arroyo León, MCI

Ing. Marcelo Salazar Lozada, MBA

## DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a todas las personas que de una u otra manera influyeron en su momento con su apoyo al desarrollo del mismo y a lo largo de mi vida.

A mi madre:

Por apoyarme en todo momento con sus consejos, valores y motivación constante que me han permitido ser una persona de bien; pero sobre todo por su amor incondicional.

A mi padre:

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, los que me ha inculcado siempre. Por su amor y valor mostrado para salir adelante.

A mis Hermanos:

Geovanna, Carla, Kimberly, Fernando y Stalin, quienes son un incentivo adicional para que todo esfuerzo valga la pena. *¡Espero ser un buen ejemplo para ustedes!*

A mis Abuelos, tíos y familiares:

Honorio, Inés y a toda mi familia que sin lugar a dudas están siempre presentes y han sido un cimiento para desarrollarme como persona y profesional. *¡Gracias a ustedes!*

Finalmente dedico el presente trabajo a mis amigos y personas importantes que marcaron cada etapa de este nuevo reto profesional: Patricio Bravo, Vladimir Hernández, Javier Peralta y de forma especial a Diana Arias.

**Geovanny**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer muy sinceramente a aquellas personas que compartieron sus conocimientos conmigo para hacer posible la conclusión del presente trabajo investigativo, especialmente agradezco a mi director, ingeniero Rodrigo Saltos y a mis informantes, los ingenieros Elizabeth Arroyo y Marcelo Salazar, quienes aportaron con sus sugerencias, comentarios y recomendaciones. A mis queridos compañeros y amigos de curso Verito Arteaga, Verito Plaza, Cristina Santilla, Adriana Salazar, Luz Eidy Ortiz, Maria Cecilia Pérez, Yahaira Recalde, Mónica Lafuente, Washington Prieto, Byron Cano, Francisco Carrera y Rodrigo Cevallos.

No quisiera dejar pasar la oportunidad de agradecer además a todos los maestros del MBA y a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por ser los precursores de los conocimientos y valores adquiridos, los mismo que permiten a sus alumnos forjarse como profesionales y personas de bien para la sociedad.

***Geovanny***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1      <b>LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI) .....</b></b>	<b>2</b>
1.1      LA INFORMACIÓN COMO RECURSO DE LAS ORGANIZACIONES .....	2
1.1.1    La Información en las Organizaciones .....	2
1.1.2    Definición de los Sistemas de Información.....	3
1.1.3    Tipos de Sistemas de Información .....	5
1.2 <b>IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.2.1    Sistemas de Información y Tecnologías de Información.....	7
1.2.2    Uso de los Sistemas de Información .....	9
1.2.2.1  Los Sistemas de Información y Su Ciclo de Vida.....	9
1.2.3    Importancia del Buen Uso de los Sistemas de Información .....	10
1.2.4    Ventajas del Buen Uso de los Sistemas de Información.....	11
1.2.5    Los Sistemas de Información en la Gestión Empresarial.....	11
1.3 <b>SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN GLOBAL.....</b>	<b>11</b>
1.3.1    Globalización.....	11
1.3.2    Redes Globales .....	13
1.3.3    Redes Sociales .....	14
1.3.3.1  Posicionamiento Web de una Empresa.....	15
<b>2      <b>MERCADOS INTERNACIONALES .....</b></b>	<b>17</b>
2.1 <b>MARKETING INTERNACIONAL .....</b>	<b>17</b>
2.1.1    Conceptos Básicos .....	17
2.1.1.1  Marketing Mix.....	18
2.1.2    Marketing Digital .....	37
2.1.3    Aspectos a Tomar en Cuenta para la Internacionalización .....	39
2.1.4    Entorno Internacional.....	40
2.1.5    Conceptos a Tomar en Cuenta en el Entorno Internacional .....	40
2.1.5.1  Entorno Cultural .....	40
2.1.5.2  Idioma .....	41

2.1.5.3	Religión .....	41
2.1.5.4	Valores .....	42
2.1.5.5	Educación .....	42
2.1.5.6	Instituciones Sociales .....	42
2.1.5.7	Economía .....	42
2.1.5.8	Política .....	43
2.2	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	43
2.2.1	Elementos de la Investigación de Mercados .....	44
2.2.1.1	Pasos a Seguir Previo a la Investigación de Mercados .....	45
2.2.1.2	Recolección de la Información .....	45
2.2.1.3	Organización de la Información Recopilada .....	46
2.2.2	Características del Mercado .....	46
2.2.2.1	Análisis de Ingresos Económicos .....	47
2.2.2.2	Patrones de Consumo .....	47
2.2.2.3	Medio Ambiente Económico .....	48
2.2.2.4	Mercados Emergentes .....	48
2.2.2.5	La Competencia .....	48
2.2.3	Selección del Mercado Objetivo .....	49
2.2.4	Formas de Entrada en Mercados Internacionales .....	50
2.2.4.1	Exportación .....	51
2.2.4.2	Selección de las Formas de Entrada .....	53
2.2.4.3	Introducción del Producto y la Marca .....	54
2.2.5	Estrategias Competitivas .....	55
2.2.6	Análisis Interno de la Empresa - Análisis FODA .....	56
<b>3</b>	<b>MERCADO ARTESANAL ECUATORIANO .....</b>	<b>58</b>
3.1	SITUACIÓN GENERAL DE LAS ARTESANIAS ECUATORIANAS .....	58
3.2	ANÁLISIS FODA DE LAS ARTESANÍAS DE OTAVALO .....	59
3.2.1	Información de Mercado .....	61
3.2.1.1	Mercado Interno .....	61
3.2.1.2	Oferta Exportable .....	62
3.2.2	Oferta de las Artesanías de Otavalo Hechas a Mano .....	62
3.2.3	Competencia Interna .....	63
3.2.3.1	Producción .....	63
3.2.3.2	Competencia .....	64
3.2.3.3	Exportadores .....	64
3.2.3.4	Demanda Interna .....	64
3.2.4	Competencia Externa .....	65
3.2.4.1	Destinos Principales .....	68
3.2.4.2	Selección de Mercados de Exportación .....	69

3.2.5	Estrategias de Comercialización.....	77
3.2.6	Controles a la Exportación.....	77
<b>4</b>	<b>PROPUESTA, “DISEÑO DE UN MODELO DE SI QUE PERMITA Y FACILITE LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ARTESANÍAS ECUATORIANAS” .....</b>	<b>78</b>
4.1	INTRODUCCIÓN AL MODELO.....	78
4.1.1	Objetivo de la Propuesta.....	78
4.1.2	Objetivos Específicos.....	79
4.1.3	Justificación.....	79
4.1.4	Antecedentes .....	79
4.2	ALCANCE .....	80
4.3	ANÁLISIS PREVIO A LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO .....	80
4.4	PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN.....	81
4.5	FLUJO DE LA INFORMACIÓN.....	82
4.6	NIVEL DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	84
4.7	DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	85
4.7.1	Diagnóstico .....	86
4.7.2	Estructura Organizacional.....	86
4.7.3	Información Necesaria para la Toma de Decisiones .....	88
4.7.4	Estrategia de la Empresa.....	88
4.7.4.1	Misión.....	88
4.7.4.2	Visión .....	88
4.7.4.3	Valores Corporativos .....	89
4.7.5	Áreas y Procesos .....	89
4.7.6	Procesos de las Áreas de la Empresa.....	90
4.7.6.1	Departamento Comercial .....	90
4.7.6.2	Departamento de Producción .....	95
4.7.6.3	Departamento Financiero Administrativo.....	96
4.7.6.4	Departamento de Recursos Humanos .....	98
4.8	PROCESOS DE DISEÑO.....	100
4.8.1	Construcción del Modelo del Sistema de Información .....	101
4.8.1.1	Objetivos Estratégicos .....	102
4.8.1.2	Perspectiva Financiera .....	102
4.8.1.3	Perspectiva de Clientes .....	102
4.8.1.4	Perspectiva de Procesos Internos .....	102
4.8.1.5	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje .....	102
4.8.2	Mapa Estratégico .....	103
4.8.2.1	Indicadores Estratégicos.....	103

<b>5</b>	<b>APLICACIÓN PRÁCTICA, “DISEÑO DE UNA PÁGINA WEB QUE SIMULE EL MODELO DE UN SI PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ARTESANÍAS DE OTAVALO HECHAS A MANO” .....</b>	<b>111</b>
5.1	TABLERO O CUADRO DE MANDOS .....	111
5.1.1	Proceso de Cuadro de Mandos .....	112
5.1.2	Información que Se Desea Ingresar al Sistema .....	112
5.1.2.1	Indicadores Clave de Rendimientos (KPI) .....	112
5.1.2.2	Definiendo los Umbrales de los Indicadores .....	113
5.1.2.3	Definiendo las Alertas .....	113
5.1.2.4	Para Quien Se Dirige la Información .....	114
5.1.2.5	Presentación de la Información .....	114
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
6.1	CONCLUSIONES .....	116
6.2	RECOMENDACIONES .....	117
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>119</b>
	<b>GLOSARIO DE TERMINOS .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>126</b>
	ANEXO 1: PRESENTACIÓN DE LA PÁGINA Y SUS PANTALLAS.....	127
	ANEXO 2: PANTALLAS DE EJEMPLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES .....	151

## INDICE CUADROS

Cuadro N° 1:	Sacos de lana de oveja tejidos en forma artesanal.....	61
Cuadro N° 2:	Producción de sacos de lana por tipo de producción.....	62
Cuadro N° 3:	Productores de la Ciudad de Otavalo.....	63
Cuadro N° 4:	Principales Exportadores.....	64
Cuadro N° 5:	Porcentaje de Producción de Artículos Artesanales – Países de América Latina .....	65
Cuadro N° 6:	Lista de los 10 Países Exportadores más Importantes en 2011 .....	66
Cuadro N° 7:	Lista de los 10 Principales Mercados Exportadores para España en 2011 .....	67
Cuadro N° 8:	Consulta de Totales por Nandina - País.....	68
Cuadro N° 9:	Balanza Comercial con España en Miles FOB.....	72
Cuadro N° 10:	Exportaciones Ecuador – España por Nandina .....	73
Cuadro N° 11:	Comercio Actual y Potencial entre Ecuador y España en 2011 .....	74
Cuadro N° 12:	Leyenda .....	90
Cuadro N° 13:	Mapa Estratégico .....	103
Cuadro N° 14:	Perspectiva Financiera .....	104
Cuadro N° 15:	Perspectiva de Clientes .....	104
Cuadro N° 16:	Perspectiva de Procesos Internos.....	104
Cuadro N° 17:	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	105
Cuadro N° 18:	Matriz de Indicadores .....	105
Cuadro N° 19:	Estrategia y Medidores .....	106
Cuadro N° 20:	Indicador - Perspectiva Financiera .....	106
Cuadro N° 21:	Indicador - Perspectiva de Clientes.....	107
Cuadro N° 22:	Indicador - Perspectiva de Procesos Internos.....	108
Cuadro N° 23:	Indicador - Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	109
Cuadro N° 24:	% Entregas Completas y a Tiempo .....	110

## INDICE GRÁFICOS

Gráfico N° 1:	Sistema de Información.....	4
Gráfico N° 2:	Modelo de Pirámide.....	5
Gráfico N° 3:	Plaza de los Ponchos.....	59
Gráfico N° 4:	Consulta de Totales por Nandina - País.....	69
Gráfico N° 5:	Productos Textiles de Exportación.....	82
Gráfico N° 6:	Modelo de Pirámide.....	84
Gráfico N° 7:	Niveles de desarrollo.....	86
Gráfico N° 8:	Estructura Organizacional Exportex – Nivel I.....	87
Gráfico N° 9:	Estructura Organizacional Exportex – Nivel II.....	87
Gráfico N° 10:	Proceso de Marketing.....	92
Gráfico N° 11:	Proceso de Ventas.....	94
Gráfico N° 12:	Diagrama de Flujo - Sistema Departamento Comercial.....	94
Gráfico N° 13:	Proceso de Producción de Productos.....	96
Gráfico N° 14:	Diagrama de Flujo - Sistema Financiero.....	97
Gráfico N° 15:	Proceso de Selección de Personal.....	99
Gráfico N° 16:	Diagrama de Flujo - Sistema de RRHH.....	100
Gráfico N° 17:	Diagrama de Flujo – Proceso de Planificación Empresa Exportadora.....	101
Gráfico N° 18:	Ventas 2011.....	107
Gráfico N° 19:	% Cobertura de Mercado.....	108
Gráfico N° 20:	% Error de Facturación.....	109
Gráfico N° 21:	% Entrega Completa y a Tiempo.....	109

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo, se desarrolló partiendo de la premisa de que la información con la que cuenta una empresa es uno de los activos más importantes de la misma.

Actualmente se vive en una sociedad de información global, con una economía que depende cada vez más de la creación, administración y distribución correcta de la información a través de redes internas y globales basadas en internet.

Inicialmente, la presente investigación muestra un análisis de la importancia de los sistemas de información, sus ventajas, tipos y principalmente su aporte a la empresa como una herramienta en la toma de decisiones.

Se denota las principales características de los sistemas de información y el porqué, mediante una implementación eficaz, podrá considerarse como ventaja competitiva, lo que se traduciría en un crecimiento de la cantidad de nuevos clientes.

A continuación, la investigación permite conocer más a detalle sobre temas de importancia en el crecimiento de una organización o negocio, e identificar el correcto manejo de las tecnologías de la información y acoplarlas a los diferentes medios de difusión con la aplicación de las redes sociales y demás medios globales para la venta de productos y servicios.

El empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta, permitirá a las organizaciones la toma de decisiones más acertadas y por consiguiente contribuirá al éxito de la organización, tomando en cuenta que los sistemas de información, son elementos determinantes para el logro de los objetivos en las empresas modernas.

Posteriormente, el estudio permite conocer sobre la investigación de mercados internacionales, la aplicación del marketing y la logística internacional, como base para el posicionamiento de marca de un producto en mercados alternativos y con gran demanda internacional. Para este caso, se analiza las artesanías hechas a mano, desarrolladas en la ciudad de Otavalo - Ecuador y sus características.

En la propuesta realizada en base al presente estudio, se analiza las posibles causas de una mala organización o un mal funcionamiento de los sistemas de información, los procesos y flujos que intervienen en las áreas y departamentos de la empresa y se enunciarán las soluciones que se

creo conveniente implementar para alcanzar las metas y objetivos que la empresa exportadora necesita.

Finalmente, con motivo de realizar una aplicación práctica de la propuesta, se procede a realizar el diseño de una página web que simule un sistema de información para la toma de decisiones de una empresa exportadora de artesanías de Otavalo hechas a mano.

En conclusión, se pretende que dichos métodos y procedimientos expuestos en la presente investigación, sirvan de aporte a las organizaciones del país que buscan expandir sus fronteras y a la sociedad ecuatoriana en general.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los principales recursos de una organización es la información. Su correcta administración y el modo eficaz y ordenado de su tratamiento es lo que permitirá cubrir las necesidades de las áreas y en general de todo el negocio a futuro, con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes y alcanzar los objetivos planificados.

Un Sistema de Información viene a ser un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las diferentes actividades de una empresa o negocio. Estos a su vez cumplen con el objetivo de automatizar los procesos operativos, proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones y lograr una ventaja competitiva a través de su implantación y buen uso.

Por medio de la aplicación de los sistemas de información, las organizaciones tienen la capacidad de tomar decisiones más efectivas para posicionarse en el mercado nacional e internacional, determinando las mejores prácticas y parámetros que se ajusten a su necesidad y la de los clientes, dependiendo de su giro de negocio.

Dentro de la presente investigación, se pretende dar a conocer una serie de procedimientos que deben tomar en cuenta las empresas que desean incursionar en el mercado internacional, desarrollando internamente una política de control, gestión y aprovechamiento de su información mediante una correcta distribución de sus procesos y de este modo, minimizar al máximo los riesgos que pudieran presentarse en el camino.

Para el diseño de un sistema de Información de estas características, se necesita la interacción de varios elementos que forman parte de la organización, como el tecnológico, el humano y de todos los procesos y procedimientos transaccionales que maneja el negocio en su día a día.

Los sistemas de información para la toma de decisiones, se diferencian de los sistemas comunes de información porque analizan y concentran un conjunto de sistemas operacionales y procedimientos internos, para entregar información global del estado de la organización.

El presente trabajo investigativo, tiene como principal objetivo proponer un sistema de información para la toma de decisiones de una organización, que facilite la integración e integridad de los datos, la almacene y la haga disponible para ayudar en la toma de decisiones de los directivos y accionistas.

# 1 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SI)

## 1.1 LA INFORMACIÓN COMO RECURSO DE LAS ORGANIZACIONES

### 1.1.1 La Información en las Organizaciones

La gestión de la información es una actividad estratégica para el éxito de las empresas. Las empresas presentan estructuras obsoletas e inadecuadas para atender a los requerimientos que exige la competencia hoy en día.

*Los directivos no le dan la importancia requerida al trato de su información, pero es evidente el valor de la gestión de la información para las empresas y las organizaciones como un factor esencial para su éxito, ya que eso implica una mejora en sus productos o servicios y por ende un aumento en su competitividad y calidad, para que puedan satisfacer a sus clientes y desarrollar un valioso mercado.*

*El desempeño satisfactorio de las organizaciones en la sociedad de la información está determinado por su capacidad para crear valor a partir de la solución de los problemas y retos que plantea el entorno, mediante la identificación y perfeccionamiento de los flujos de información útiles mediante su gestión interna.*

*Administrar el conocimiento dentro de una organización no supone una tarea fácil, ya que el tema no está supeditado exclusivamente al tema tecnológico o uso de sistemas informáticos que facilitan su administración y traslado. La gestión del conocimiento se ocupa también de la identificación, captura, recuperación, presentación y transferencia de los datos y esta a su vez, puede captarse, tanto desde el interior como del exterior de la organización. El objetivo esencial es que el conocimiento que reside en la empresa pueda utilizarse por aquellas personas que lo necesitan para actuar de manera adecuada y tomar las decisiones necesarias en determinado momento.<sup>1</sup>*

Una organización que aspire a competir con éxito, debe ser una organización que pueda sacar provecho e incorporar a su actividad cotidiana, la información pertinente, ordenada y relevante que posea. El conocimiento puede ser de dos tipos, explícito si es que se encuentra en documentos, procedimientos, bases de datos de información, etc., o tácito, que es aquel que forma parte de la experiencia de las personas que trabajan en la empresa. Una empresa que ya posea experiencia en la administración del conocimiento interno, se preocupa por convertir el conocimiento tácito en explícito y, para ello, lo organiza y lo pone a disposición de todos de manera ordenada y comprensible.

---

<sup>1</sup> Josep, COBARSI y MORALES. (2011). **Sistemas de información en la empresa**. Editorial UOC. 3ra. Edición.

*Las empresas líderes en el mercado son aquellas que gestionan conocimiento y mejoran su capacidad de aprendizaje. El conocimiento en una organización es mucho más que simples datos e información, es el recurso de los gerentes y accionistas para tomar decisiones y por ello, uno de sus principales activos estratégicos.<sup>2</sup>*

Gestionar el conocimiento en una empresa quiere decir detectar, organizar y difundir el conocimiento existente dentro de la organización y colocarlo a disposición de todos sus colaboradores. Es decir que debe existir un complemento entre los procesos que se sigan para el análisis de la información y las tecnologías asociadas a ellos. Los sistemas informáticos, por su parte, vienen a ser la herramienta que nos ayuda a obtener resultados, que contribuyen al desempeño y aprendizaje, así como a la construcción positiva de la empresa, en función de llegar a sus objetivos planteados.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial el conocimiento del entorno, origina una necesidad cada vez más apremiante de información para la toma de decisiones, tanto para captar nuevos mercados, como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad.

El dominio de la información externa, no debe hacer olvidar el control de los flujos internos de información que la propia empresa genera y tampoco se debe olvidar la propia información que la empresa lanza al exterior.

La información se ha colocado en un buen lugar como uno de los principales recursos que poseen las empresas actualmente. Los entes que se encargan de las tomas de decisiones han comenzado a comprender que la información no es sólo un subproducto de la conducción empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso de éstos.

### **1.1.2 Definición de los Sistemas de Información**

*Un Sistema de Información tiene que ver con varios elementos que forman parte de una organización básicamente para agilizar la administración, procesamiento, traslado, distribución y en sí todas las actividades de una empresa o negocio; es decir, es un conjunto de procedimientos ordenados que al ser analizados o procesados de buena forma, proporcionan la ayuda necesaria para la toma de decisiones dentro de la organización.*

*El término Sistemas de Información también hace referencia a un concepto genérico que tiene diferentes significados según el campo del conocimiento al que se aplique dicho concepto como por ejemplo en informática, en sociología, en geografía, entre otras.<sup>3</sup>*

---

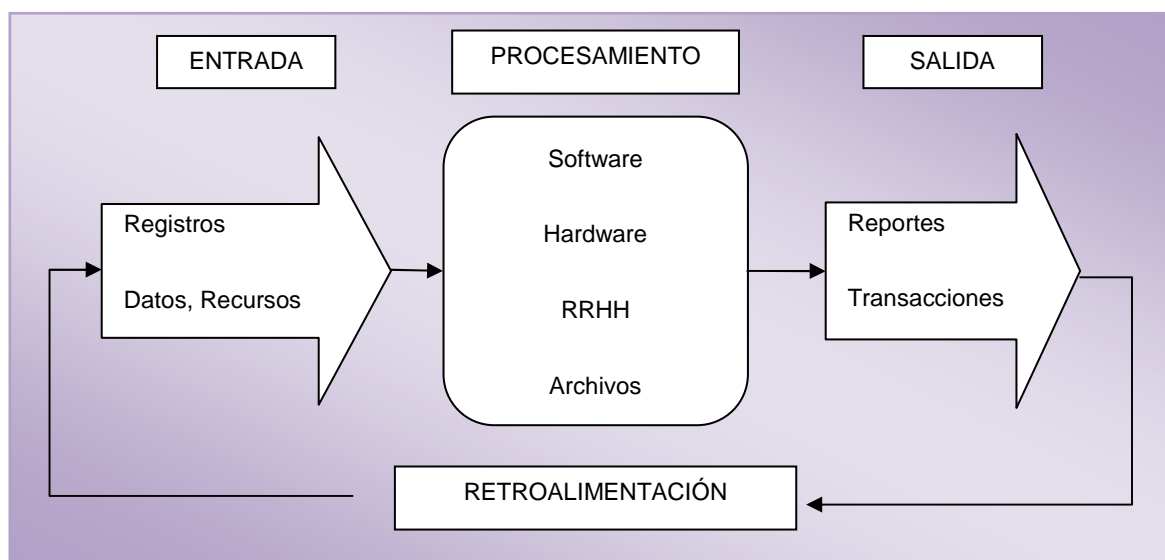
<sup>2</sup> Álvaro, GÓMEZ y Carlos, SUAREZ REY. (2011). **Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial.** Editorial Ra-Ma. 4ta. Edición.

<sup>3</sup> *Ibidem.*

La oportunidad, velocidad y exactitud con que los directivos pueden recibir información y estadísticas sobre lo que está sucediendo dentro de la organización o en cada una de las áreas de la misma, determinarán en gran medida, la eficacia que tendrán los sistemas de información.

El Sistema de Información se orienta al tratamiento y administración de datos e información, para su mejor organización y posterior uso, con el fin de cubrir las necesidades de la organización.

**Gráfico N° 1: Sistema de Información**



**Fuente:** KENDALL y KENDALL. (2005). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. Tercera Edición.  
**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

*El Sistema de Información realiza algunas actividades básicas:*

*Entrada de información: proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de cualquier medio o dispositivo electrónico.*

*Almacenamiento de información: es una de las actividades más importantes para recopilar y almacenar la información.*

*Procesamiento de la información: esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.*

*Salida de información: es la capacidad de un SI para sacar la información que ingresó procesada, con datos legibles y entendibles para los directores y organización en general.<sup>4</sup>*

Dado que los sistemas de información desempeñan un papel tan importante en cualquier tipo de organización, es fundamental que los directivos y los empleados en general entiendan la operación completa del sistema y su correcta aplicación.

Normalmente se entiende como sistema de información a los sistemas informáticos, pero no siempre se puede determinar esto, ya que este es un recurso más para conseguir los objetivos, sin

<sup>4</sup> KENDALL y KENDALL. (2010). *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. Tercera Edición.

embargo normalmente las empresas recurren principalmente a cualquier tipo de herramienta informática para sustentar sus requerimientos.

*Por Sistemas de Información se pueden entender varios elementos como los que detallo a continuación:*

- *Software empresarial (Por ejemplo un ERP)*
- *Herramientas de Interacción con los Cliente (Por ejemplo CRM)*
- *Bases de Datos*
- *Servidores e Infraestructura*
- *Elementos de Red*
- *Herramientas de seguridad informática*
- *Personas*
- *Datos*
- *Actividades o Técnicas de Trabajo*
- *Recursos Materiales*
- *Entre otros.*

*Estos elementos interactúan entre sí para procesar los datos, ya sean estos procesos automáticos o manuales, para dar lugar a información más elaborada y distribuyéndola de la manera más adecuada posible dentro de la organización.<sup>5</sup>*

### 1.1.3 Tipos de Sistemas de Información

Es posible identificar varios tipos de SI dentro de una organización. Estos nos van a permitir facilitar la gestión empresarial de todas las áreas, ahorro de tiempo y mejora en la administración y organización de la empresa.

**Desde un punto de vista empresarial** y de las jerarquías con las que cuentan las áreas de una organización, se ha formado un modelo de una pirámide como se muestra en la siguiente figura:

**Gráfico N° 2: Modelo de Pirámide**



**Fuente:** Jairo, AMAYA AMAYA. (2010). **Sistemas de Información Gerenciales.** 2da Edición.  
**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

<sup>5</sup> Jairo, AMAYA AMAYA. (2010). **Sistemas de Información Gerenciales.** 2da Edición.

*Partiendo de esta clasificación de funciones dentro de una organización, podemos indicar que existen varios SI dependiendo de las funciones que estos realicen, así por ejemplo:*

*Los Sistemas de Procesamiento de Transacciones, que gestionan la información referente a las transacciones producidas en la organización; es decir que son sistemas de un entorno operativo.*

*Se cuenta además con los Sistemas de Información General, que están orientados a solucionar todo tipo de inconveniente dentro de cualquier área de la organización.*

*Los Sistemas de Soporte a decisiones, que son herramientas para realizar un análisis de las diferentes variables del negocio con la finalidad de apoyar a todo el proceso de toma de decisiones.*

*Los Sistemas de Información Ejecutiva, que vienen a ser herramientas que están orientadas para los usuarios de un nivel gerencial de la pirámide y que les permite monitorear el estado de variables de un área o unidad de negocio, partiendo de información interna y externa. A este nivel, los SI permiten realizar un análisis de nivel estratégico para la organización.<sup>6</sup>*

Los Sistemas de Automatización de Oficinas, que son más que nada aplicaciones destinadas a ayudar al trabajo diario de la organización.

Los Sistemas de Planificación de Recursos, que son aquellos que integran mediante un solo sistema, todos los procesos de una organización, como por ejemplo al ya famoso ERP.

Los SI Estratégicos, pueden ser considerados como el uso de la tecnología de la información para soportar o dar forma a la estrategia competitiva de una organización.

Soporte además a su plan estratégico para incrementar o mantener la ventaja competitiva o a su vez reducir la ventaja de sus competidores.

**Según el entorno de Aplicación**, existen SI del tipo transaccional y de toma de decisiones.

Una transacción es un suceso o evento que crea o modifica los datos. El procesamiento de transacciones consiste en captar, manipular y almacenar los datos y también en la preparación de documentos o reportes, pero lo importante es saber qué datos se modifican y cómo se lo realizará, esto una vez que ha terminado la transacción.

En cambio, en el entorno en el que tiene lugar la toma de decisiones, las decisiones se toman a todos los niveles y en todas las áreas (otra cosa es si esas decisiones son estructuradas o no), por lo que todos los SI de la organización deben estar preparados para asistir en esta tarea, aunque típicamente, son los sistemas de soporte a decisiones los que se encargan de esta función.

Si el único SI de una compañía preparado para ayudar a la toma de decisiones es el sistema de soporte a decisiones, éste debe estar adaptado a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

---

<sup>6</sup> Álvaro, GÓMEZ y Carlos, SUAREZ REY. (2011). *Op. Cit.*

Otros autores, realizan una clasificación muy genérica para abarcar con los usos de los SI, estos pueden estar definidos de la siguiente manera:

- Sistemas Competitivos
- Sistemas Cooperativos
- Sistemas que modifican el estilo de operación del negocio

Esta clasificación puede estar mejor definida o cuadrarse con los especificados anteriormente más a detalle.<sup>7</sup>

Como se puede deducir del análisis de los SI, estos han sufrido una evolución a lo largo del tiempo debido a las nuevas necesidades que se han ido identificando en las organizaciones, acompañadas además con el desarrollo tecnológico y administrativo.

*La función principal de estos sistemas es crear una diferencia con respecto a los competidores de la organización, que hagan más atractiva a ésta para los potenciales clientes; es decir lograr ventajas que los competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. Apoyan el proceso de innovación de productos dentro de la empresa, ya que normalmente suelen desarrollarse dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a lo que está disponible en el mercado.<sup>8</sup>*

## 1.2 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

### 1.2.1 Sistemas de Información y Tecnologías de Información

El mayor de los activos de una compañía hoy en día es su información, representada en su personal, experiencia, conocimiento, innovaciones (patentes, derechos de autor, secreto comercial). Para poder competir, las organizaciones deben poseer una fuerte infraestructura de información, en cuyo núcleo se sitúa la infraestructura de la tecnología de información. De tal manera que el sistema de información se centre en estudiar las formas para mejorar el uso de la tecnología que soporta el flujo de información dentro de la organización.

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios. El manejo de información generada por computadora difiere en forma significativa del manejo de datos producidos manualmente.

Las Tecnologías de la Información han sido conceptualizadas como la integración y convergencia de la computación, las telecomunicaciones y la técnica para el procesamiento de datos, donde sus principales componentes son: el factor humano, los contenidos de la información, el equipamiento, la infraestructura, el software y los mecanismos de intercambio de información, los elementos de política y regulaciones, además de los recursos financieros.

<sup>7</sup> Laudon, KENNETH C. (2008). **Sistemas De Información Gerencial**. Editorial Pearson. 10ma. Edición.

<sup>8</sup> Jairo, AMAYA AMAYA. (2010). **Op. Cit.**

Los componentes anteriores conforman los protagonistas del desarrollo informático en una sociedad, tanto para su desarrollo como para su aplicación.

Los sistemas de información tratan el desarrollo, uso y administración de la estructura de la tecnología de la información en una organización.

Es necesario establecer que la tecnología de la información (TI) se entiende como "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones."<sup>9</sup>

Las tecnologías de la Información emplean cuatro perspectivas para disminuir la brecha entre las necesidades de la empresa y la tecnología. Estas perspectivas describen los procesos necesarios para alcanzar las metas corporativas:

- El Negocio.
- La Información.
- Las Aplicaciones.
- La Tecnología

Cada perspectiva describe el estado actual, el estado futuro y la brecha entre ambos. La meta es tomar decisiones estratégicas efectivas en el área de información tecnológica.

Es importante saber que la tecnología es sólo un subsistema del sistema conocido como negocio. Es de suma importancia que la dirección general coordine todos los factores y recursos que intervienen en el sistema. El grado de éxito será logrado en la medida que estos factores y recursos interactúen adecuadamente. Como todo proceso, la estrategia de sistemas puede ser medida y controlada, la mejora en el proceso de implementación de soluciones para el negocio es uno de los beneficios de ver la estrategia como un flujo o proceso.

Con frecuencia, el uso de la tecnología de información para la globalización y la reingeniería de procesos empresariales da como resultado el desarrollo de sistemas de información que ayudan a una empresa a darle ventaja competitiva en el mercado, utilizándolos para desarrollar productos, servicios, procesos y capacidades. Surgen por ejemplo, estrategias de costo, que utilizando los sistemas de manufactura asistidos por computadora pueden reducir los costos de producción, o crear sitios Web en Internet para comercio electrónico (en idioma inglés: e-business), con el fin de reducir los costos del marketing.

Surgen las estrategias de diferenciación, para desarrollar maneras de utilizar la tecnología de información para diferenciar productos o servicios de una empresa, de los de sus competidores;

---

<sup>9</sup> BOLOGNA y WALSH. (1997). *Tecnologías de la Información*. 1ra. Edición.

de manera que los clientes perciban los productos o servicios como poseedores de atributos o beneficios únicos.

### **1.2.2 Uso de los Sistemas de Información**

El enfoque de las compañías ha cambiado de la orientación hacia el producto a la orientación hacia el conocimiento, en este sentido el mercado compite hoy en día en términos del proceso y la innovación, en lugar del producto.

Si se desea maximizar la utilidad que posee la información, el negocio la debe manejar de forma correcta y eficiente, tal y cómo se manejan los demás recursos existentes. Los administradores deben comprender de manera general que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que es manejada en la organización. Aunque la información quizás se encuentre disponible todo el tiempo, se debe saber que ésta no es gratis, y su uso es estrictamente estratégico para posicionar de forma ventajosa la empresa dentro de un negocio.

*Muchas veces las organizaciones no han entrado en la etapa de cambio hacia la era de la información sin saber que es un riesgo muy grande de fracaso debido a las amenazas del mercado y su incapacidad de competir, las TI que se basan en Internet se están convirtiendo rápidamente en un ingrediente necesario para el éxito empresarial en el entorno global y dinámico de hoy en día. De acuerdo al uso y objetivos que cumplen, los Sistemas de Información, se desarrollan en las organizaciones con el fin de lograr las ventajas competitivas que la organización necesita, a través del uso de la Tecnología de Información.<sup>10</sup>*

#### **1.2.2.1 Los Sistemas de Información y Su Ciclo de Vida**

Para implementar un sistema de información se debe cumplir ciertos requisitos básicos para explotarlos al máximo:

Se debe conocer muy bien la organización; es decir todas las partes que integran la misma como sus áreas y departamentos, los sistemas ya existentes y su comportamiento, los procesos y procedimientos internos (transaccionales, etc.) y además las personas que harán uso del nuevo sistema de información.

Identificar los inconvenientes existentes, esto significa que se debe tener claro las falencias con las que cuenta la organización y los temas que serán solventados con una nueva propuesta alternativa con la implementación del nuevo sistema de información. En este tema debemos tratar de aprovechar la infraestructura existente en la empresa y rescatar los conocimientos del personal más capacitado.

---

<sup>10</sup> Laudon, KENNETH C. (2008). *Op. Cit.*

Determinar las necesidades de la organización, para implementar una herramienta, procedimiento o sistema informático que garantice la solución de las mismas. En este punto además se debe recopilar la mayor cantidad de información para al igual que el paso número uno.

Diagnóstico de la organización, en donde se identifica los aspectos positivos, negativos y estadísticas que serán tomados en cuenta para la implementación de la nueva propuesta.

La propuesta, viene a ser el punto primordial en el cual se identifica como se mitigará los inconvenientes anteriores y además se informará temas relacionados a su presupuesto, tecnología, costos y logística.

Diseño del nuevo SI, una vez habiendo aprobado la propuesta.

Implementación del SI, que tiene que ver con todo el entorno operativo y tecnológico donde estará operando el sistema.

Por último, si el sistema es informático es necesario un mantenimiento periódico para que exista una retroalimentación, corrección y mejoramiento del mismo.

### **1.2.3 Importancia del Buen Uso de los Sistemas de Información**

Las empresas y organizaciones que han puesto más énfasis el correcto manejo y buen uso de los SI, son aquellas que han construido más éxitos en el cumplimiento de sus objetivos.

*De esta forma, se puede concluir que los SI, actualmente constituyen también un campo esencial de estudio en administración y gerencia de empresas. Por esta razón, sería importante tener una comprensión teórica básica de los sistemas de información para entender cualquier otra área funcional en la empresa. Además es importante también, tener dentro de la organización una cultura informática, que permita y den las condiciones necesarias para que los sistemas de información logren los objetivos esperados. Muchas veces las organizaciones no han entrado en la etapa de cambio hacia la era de la información sin saber que es un riesgo muy grande de fracaso debido a las amenazas del mercado y su incapacidad de competir.*

*Por lo tanto, la administración apropiada de los sistemas de información es un desafío importante para los gerentes. Así, la función de los SI representa un área funcional principal dentro de la empresa, que es tan importante para el éxito empresarial como las áreas de contabilidad, finanzas, administración de operaciones, marketing, administración de recursos humanos, etc.*

*Cabe resaltar también que los SI, son una fuente importante de información y respaldo para la toma de decisiones efectivas por parte de los gerentes. Así como un ingrediente importante para el desarrollo de productos y servicios competitivos que den a las organizaciones una ventaja estratégica en el mercado global.<sup>11</sup>*

---

<sup>11</sup> KENDALL y KENDALL. (2010). **Op. Cit.**

### 1.2.4 Ventajas del Buen Uso de los Sistemas de Información

Se ha determinado que los SI pueden cumplir con varios objetivos dentro de una empresa o negocio como por ejemplo:

- Automatizar los procesos operativos.
- Proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones.
- Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y correcto uso.

Entre las características de buen uso de los SI estratégicos se destaca:

- Cambian significativamente el desempeño de un negocio al medirse por uno o más indicadores clave, como por ejemplo la magnitud del impacto.
- Generan cambios fundamentales en la forma de dirigir una compañía, la forma en que compete o en la que interactúa con clientes y proveedores.
- Contribuyen al logro de una meta estratégica.

### 1.2.5 Los Sistemas de Información en la Gestión Empresarial

En un ambiente empresarial se hace cada día más difícil para sus directivos tomar decisiones adecuadas y que sean lo suficientemente aprovechadas con el fin de mejorar su rentabilidad y ofrecer al cliente el beneficio que este busca.

Dentro de las mismas organizaciones existe una desorganización de los datos e información que, en ocasiones, impide su correcto desempeño o a su vez duplica tareas y hace imposible que se tomen decisiones seguras para quienes deben hacerlo.

## 1.3 SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN GLOBAL

### 1.3.1 Globalización

*El término global equivale a mundial; es decir que se puede decir que la globalización es una integración de las diversas sociedades internacionales en una sola.*

*El avance tecnológico y de las telecomunicaciones como el Internet y el desarrollo de los medios de transporte han permitido que el fenómeno de la globalización sea una situación inevitable en el mundo actual.*

*La globalización y sus conceptos se acentúan especialmente en dos grandes tendencias: los sistemas de comunicación mundial y las condiciones económicas, especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales.*

*Los sistemas de comunicaciones globales han tenido un crecimiento importante en la última década y es por medio de este desarrollo que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro de sus países como entre ellos.*

*A pesar de que los sistemas más avanzados de comunicación están operando preferentemente entre las naciones más desarrolladas, estos mecanismos también están haciendo sentir sus efectos en las naciones menos avanzadas.*

*En lo que se refiere a las actividades económicas, los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas. Esta situación está creando un nuevo escenario para las transacciones económicas, la utilización de los recursos productivos, intercambio de productos y la presencia de mecanismos monetarios virtuales.<sup>12</sup>*

Hablando del tema de las empresas, la globalización es un nuevo modo de mercado en donde las empresas nacionales pueden instalar sedes en otros países.

Las empresas se expanden para vender sus productos y servicios, utilizando instalaciones de producciones globales para fabricar o ensamblar productos, reuniendo dinero en mercados de capitales globales, formando alianzas con socios globales y luchando con competidores globales para clientes de todo el mundo.

Actualmente la economía global que depende cada vez más de la creación, la administración y la distribución de la información a través de redes globales como Internet.

Los beneficios que podemos encontrar es que las empresas internacionales pueden proveer a las personas de nuevas tecnologías y de nuevos conocimientos. La gente puede comenzar a tener artículos de muy avanzada tecnología que posiblemente no los tendría de no ser por cierta marca internacional.

Los cambios que da la globalización son sociales, por ejemplo nuevas tendencias o modas; tecnológicas y culturales, que modifica la vida cotidiana de las personas. Sin olvidar la comunicación, ya que hoy en día gracias justamente a la globalización, las personas pueden saber que pasa en el resto del mundo al instante.

De la misma forma, también se puede encontrar desventajas de la globalización como el hecho de que los países con una industria pequeña, terminan siendo arrasados por las multinacionales, los precios de las nuevas marcas, son mucho más bajos que los de las nacionales, con lo que la industria nacional se queda sin clientes y se hace cada vez más pequeña. Otro problema de la globalización es que se pierde mucho la cultura, las personas modifican por completo su manera de vivir o de vestir.

---

<sup>12</sup> Raúl, ALLARD NEUMANN. (2010). **La Globalización Por Dentro**. Editorial Catalonia y Puc De Valparaíso. 1era. Edición.

### 1.3.2 Redes Globales

Las redes de comunicación, no son más que la posibilidad de compartir con carácter universal la información entre grupos de computadoras. Las redes que permiten compartir la información contienen equipos avanzados y complejos. Su eficacia se basa en la confluencia de muy diversos componentes. El diseño e implantación de una red mundial de ordenadores es uno de los grandes avances tecnológicos de las últimas décadas.

Los procesos de globalización se presentan como redes de integración geoeconómica y geopolítica del capital en varias vertientes como la económica, cultural, social, política etc., pero es el tema comercial el criterio más dominante.

*Las organizaciones sin fronteras contribuyen con funciones complementarias a la cadena de valor con el apoyo de sistemas de comunicación e intercambio de datos electrónicos. Las redes involucran una inversión en las relaciones, un sentido de beneficio mutuo, un nivel de confianza y un nivel de coordinación.<sup>13</sup>*

Las tecnologías de la información y la comunicación ofrecen los medios para la difusión y asimilación de la información mediante estructuras interactivas que facilitan el diálogo, nuevas alianzas, redes interpersonales e inter organizacionales.

Las tecnologías de la información y la comunicación contribuyen a afirmar y mantener lazos emocionales y de identificación entre los diferentes actores mediante redes de interacción. Además, facilitan los contactos interactivos entre las diversas redes, culturas y las movilizan a la acción colectiva.

El conocimiento en redes se adquiere por transferencia del conocimiento desde cualquier lugar en donde exista y mantiene una actualización en función de tecnologías e innovación avanzadas. La sociedad del conocimiento se fundamenta en la flexibilidad de los flujos que proporcionan las redes locales, nacionales y globales.

La economía global se caracteriza por una compleja y creciente división internacional del trabajo que crea interdependencias extendidas y cuyas conexiones remotas en las cadenas de producción resultan ser cruciales porque tienen que sostenerse entre actores que ni siquiera se conocen.

*Los procesos de globalización dan lugar a la creación de redes de mercado integrada por las relaciones comerciales mediante mecanismos de alianzas y asociaciones.*

*Bajo el enfoque de la ventaja comparativa de las naciones, se concluye que en la medida en que la economía global permanece abierta, las naciones tienden a especializarse en*

---

<sup>13</sup> *Ibíd.*

*ciertas actividades dentro de la cadena de producción global y a promover competencias en sus empresas e instituciones públicas que favorecen estas actividades.*<sup>14</sup>

Las interacciones que generan tensiones por rivalidad empresarial en una región, así como las sinergias creadas por relaciones de confianza de redes empresariales dan lugar a eficiencias colectivas como ventajas competitivas.

Las redes financieras se han desarrollado más que otras, a tal grado que el intercambio comercial de bienes y servicios sólo representa una pequeña parte de los movimientos de capitales. Estas redes aumentan las interrelaciones entre los diferentes actores y agentes gracias a la innovación de la tecnología informática.

### 1.3.3 Redes Sociales

*Las redes sociales son sistemas de información o estructuras sociales en los que se realiza un intercambio de cualquier tipo de información entre sus miembros. Estos miembros pueden ser de una misma red o diferentes redes; es decir de distintos grupos u organizaciones.*

*La idea principal de estas redes es de sacar provecho a todos los recursos de los miembros de se encuentran conectados, mediante su comunicación directa, por ejemplo, pueden servir para encontrar a compañeros de colegio, instituto y universidad, a amistades de la infancia o a familiares de los que se desconocía su existencia o que por encontrarse tan lejos no se mantiene una relación continua.*

*El primer sitio de redes sociales se puso en marcha en 1997 y fue SixDegrees.com. Este sitio permitía a los usuarios crear perfiles, lista de amigos y amigos de sus amigos.*<sup>15</sup>

*En 2001 Ryze.com se creó para ayudar a las personas a aprovechar sus objetivos empresariales y profesionales mediante la creación de redes profesionales. Hoy en día LinkedIn (conocida por su nombre en inglés), representa un evolucionado espacio dentro de la industria profesional para la creación de redes con muchas de las características de redes sociales adoptadas en el sitio.*

*El avance de Internet hace que cada vez existan más herramientas para que se pueda trabajar optimizando las tareas, hacer cursos y estudiar desde casa (on-line), sin siquiera hacer pruebas o exámenes presencialmente.*<sup>16</sup>

Las relaciones entre los miembros de las redes sociales pueden girar en torno a un sinnúmero de situaciones como por ejemplo el intercambio de información tecnológica, financiera, o simplemente las relaciones amorosas o de amistad.

Las redes sociales son sitios web que ofrecen servicios y funcionalidades de comunicación diversos para mantener en contacto a los usuarios de la red. Se basan en un software especial

---

<sup>14</sup> Ibídem.

<sup>15</sup> Juan Julián, MERELO GUERVÓS. (2005). **Redes Sociales: Una Introducción**. España: Universidad de Granada.

<sup>16</sup> Francesc, GÓMEZ. (2010). **El pequeño libro de las Redes Sociales**.

que integra numerosas funciones individuales: blogs, wikis, foros, chat, mensajería, entre otras, en una misma interfaz y que proporciona la conectividad entre los diversos usuarios de la red.

Son redes de relaciones personales, también llamadas comunidades, que proporcionan sociabilidad, apoyo, información y un sentido de pertenencia e identidad social. Constituyen además grupos de personas con algunos intereses similares.

Los líderes de las empresas tienen que buscar formas de aprovechar la popularidad y el valor comercial de las redes sociales, para poder impulsar el rendimiento de la empresa y ampliar los objetivos corporativos.

Twitter, Facebook y el resto de plataformas ya han demostrado que son un verdadero apoyo para los negocios. Pero sólo estamos empezando a comprender cómo pueden aprovecharse, por lo que resulta esencial mantener una actitud abierta. Como pasó con Internet, sin embargo, al igual que con otros avances tecnológicos, las empresas deben adaptar su cultura y sus métodos de trabajo para dar rienda suelta al gran potencial de las redes sociales, en los puestos de trabajo.

Las redes sociales pueden convertirse en un verdadero impulso para la productividad, ya que, por ejemplo, una empresa proveedora de servicios puede usar una cuenta en Twitter creada para sus agentes de servicio al cliente y de esta manera proporcionar una atención directa y responder preguntas de los clientes para la mejora de los servicios.

Aunque este sistema no es perfecto, de esta manera se puede atender a más clientes y hacerlo de forma más rápida y eficaz.

En general, las redes sociales pueden servir para fomentar las relaciones de trabajo y las oportunidades de negocio existentes a nivel mundial.

#### **1.3.3.1 Posicionamiento Web de una Empresa**

El posicionamiento web en buscadores, sirve para conseguir alzar la popularidad de un negocio u organización entre las primeras posiciones. Se lo conoce como SEO (SearchEngineOptimization) y se encarga de promover la promoción y el posicionamiento de las páginas web en internet.

Este posicionamiento se lo logra gracias a los motores de búsquedas. Los buscadores, como por ejemplo el Google, que procuran ofrecer al usuario una mayor calidad de servicios, y suministran una gran cantidad de información útil para el usuario, como además propaganda y ofertas de las empresas. Cuando un usuario hace una “query” (consulta), desea encontrar como resultados los sitios que más se asemejan y ajustan a lo que está buscando, esto se facilita por el texto que contiene las webs, el texto o contenido, es el elemento fundamental, ya que alimenta a los motores

de búsquedas con las palabras clave o términos con los que aspiran los sitios web a salir bien posicionados.

Con el desarrollo de la tecnología, los motores de búsquedas poseen cada vez más poderosas capacidades de búsqueda que le ayudan a comprender mucho más y mejor el lenguaje, función y objetivos de cualquier sitio web.

La idea es lograr un incremento del tráfico web que conlleve un crecimiento de las ventas o vistas y la capitalización del sitio y de esta manera el sitio web alcance un buen posicionamiento.

*Las redes sociales han facilitado la popularidad de los sitios web y han ayudado a su aprobación o desaprobación social. Por esto se puede decir que la existencia de las redes sociales, ha colaborado en gran medida y de forma especial, el que la mayoría de los millones de usuarios a nivel mundial pertenecen o usan, una o más de una red social.*

*Algunas de las redes sociales más conocidas son Facebook, Twitter, Google+; y las profesionales o más exclusivas, como LinkedIn, Xing o Viadeo. Estas se han convertido en una fuente permanente de tráfico, de clientes y proveedores, por lo que actualmente es vital para los logros del posicionamiento web o posicionamiento en buscadores, estar presente de manera proactiva en estas distintas redes sociales para conseguir y alcanzar un target ideal.<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*

## 2 MERCADOS INTERNACIONALES

### 2.1 MARKETING INTERNACIONAL

#### 2.1.1 Conceptos Básicos

*Se puede definir al marketing como un conjunto de procesos y procedimientos dentro de una organización, que ayudan a mejorar y promover los productos o servicios que ofrecen a los clientes, con el objeto de satisfacer sus necesidades y las de sus propios intereses.*

*El marketing internacional reúne todas las características del marketing nacional, pero adicionalmente si se quiere incursionar en un mercado externo y desconocido, es necesario que se realice un estudio previo de todos los aspectos del entorno internacional y encontrar mecanismos de entrada a ese nuevo mercado.<sup>18</sup>*

El marketing adquiere cada día mayor importancia, tanto a nivel macro como microeconómico. Por el tema de la globalización, las empresas se encuentran inmersas en una gran competencia entre ellas y más aun cuando cuentan con la amenaza de empresas extranjeras. Por esta razón existen muchas empresas que para no perder cuota de mercado, se ven obligadas a salir al exterior.

La razón de ser del marketing internacional es el aprovechamiento de las oportunidades que de una u otra forma ofrecen los mercados extranjeros y contrarrestar las amenazas existentes.

Se puede decir que el marketing es también una técnica de gestión empresarial ya que por medio de éste la empresa busca obtener un beneficio aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional.

La organización puede controlar lo que depende de ella, como por ejemplo sus recursos financieros, humanos, capacitación del personal, capacidad productiva, logística, etc., sin embargo no tiene el control de otros factores como legislación, diferencias de cultura, idioma, impuestos, etc. Para esto la organización puede mitigar sus limitaciones mediante la investigación y adaptación al entorno.

Para lograr ingresar en un nuevo mercado, mediante un plan de acción bien establecido, es necesario hacer uso de las políticas del producto, precio, promoción y plaza, conocido como Marketing Mix.

---

<sup>18</sup> STANTON. (2007). **Fundamentos de Marketing**. Editorial McGraw-Hill. 14va. Edición.

### 2.1.1.1 Marketing Mix

#### EL PRODUCTO

Al producto se lo podría dividir en varias categorías, en esta caso vamos a revisar las siguientes:

- Atributos del Producto.
- Desarrollo del Producto.

#### Atributos del Producto

Siempre deben estar en contacto el departamento de marketing con el de producción. El departamento de marketing tiene mucho que decirle previo a la fabricación del producto y mientras se produce.

Cuando hablamos de atributos, hablamos de 3 tipos de atributos:

- Características físicas del producto; es decir, atributos exclusivos como composición, calidad y diseño.
- Atributos externos envase, embalaje y etiquetado.
- Atributos intangibles, que tienen que ver con la marca, servicio al cliente, garantía (Made In).<sup>19</sup>

#### Atributos Exclusivos:

Están determinados por las necesidades, gustos, hábitos de los consumidores y también por la capacidad productiva de la empresa, por las condiciones del mercado y por los objetivos de la propia empresa. También pueden variar las características del producto para poder conseguir certificaciones de calidad de los países.

#### Atributos Externos:

En cuanto al envase y embalaje, cumplen una primera función de protección, por lo que no va a ser lo mismo que enviemos el producto a un lugar muy frío que a otro con altas temperaturas, o que lo transportemos en barco o en avión.

En este sentido, la forma y el tamaño del producto cuentan mucho, además Influyen en el envase las preferencias de los consumidores dependiendo de sus costumbres.

---

<sup>19</sup> Ibídem.

El envase también se utiliza como vehículo de promoción. En cuanto a la etiqueta, se debe tener en cuenta, en primer lugar, el idioma. A veces, por imperativo legal tendremos que escribir la etiqueta en el idioma del propio mercado. En otras ocasiones, cuando hay que suministrar al consumidor información adicional, se adjunta un folleto informativo en varios idiomas.

### **Atributos Intangibles:**

Es posible diferenciar la marca y el nombre comercial:

Las marcas pueden ser uno de los activos más importantes que tenga la empresa. Una marca conocida vale mucho dinero, sería un activo ficticio y además puede actuar como barrera de entrada para la competencia. Existe la posibilidad de hacer una selección de la marca a la hora de la internacionalización: marcas globales o adaptadas; o utilizar las marcas del distribuidor, lo que llamamos las marcas blandas.

Para seleccionar una marca hay que ver el impacto que puede tener en los diferentes mercados y posteriormente protegerla.

### **Marca Global:**

La marca global puede tener varias ventajas a la hora de usarla, como por ejemplo:

- Representa una imagen mundial, universal, es decir, usa la misma imagen en todos los mercados.
- Se eliminan los costos de creación de una nueva marca o marcas adaptadas.
- Se hace uso de economías de escala en cuanto a publicidad y promoción del producto.
- Existe una mayor posibilidad de usar promoción de medios de difusión y comunicación internacionales.
- Se identifican más fácilmente y son reconocidas por parte de las personas a nivel internacional.

En contraparte, se podría decir que poseen algunas desventajas como:

- Falta de una identidad.
- Posible rechazo por parte de los consumidores.
- Proceso lento de adaptación a las características locales.

**Marcas Locales:**

Las marcas locales también cuentan con sus ventajas y desventajas, a continuación nombramos algunas ventajas:

- Son aceptadas de mejor manera por los gobiernos locales.
- Mayor adaptación a las características del mercado.
- Son identificadas localmente.
- Rápida penetración si se existe la posibilidad de comprar una marca de mercado.

Algunas de las desventajas son:

- Mayor costo de creación de marca.
- Una imagen no conocida a nivel internacional.
- Pérdida de economías de escala.

**Marca Blanca:**

Algunas de las ventajas del uso de una marca blanca las detallo a continuación:

- Acceso rápido al mercado internacional.
- Márgenes mayores para el distribuidor que incorpora su propia marca.
- Menores costos de promoción y posicionamiento de marca.

Las desventajas de las marcas blandas son:

- La falta de identidad.
- La falta de control del marketing local.
- Competencia en base a los precios.
- Riesgo de salida rápida del mercado por anulación de compras por parte del distribuidor.

Para proteger las marcas, estas deben ser registradas en el Registro de Marcas y Patentes. Lo que ocurre es que para protegerla en todos los mercados, hay que registrar la marca en el registro de cada mercado. A nivel europeo, se ha creado una oficina de registro de marcas válido para todos los países de la comunidad. El registro se hace por 10 años, pero si durante los primeros 5 años no haces uso de ella, la pierdes. Como dato curioso decir que un 2% del comercio mundial corresponde a marcas falsificadas.

En el Ecuador, el registro de las marcas y patentes se lo realiza en el IEPI, Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.

## **Desarrollo del Producto**

La organización podrá considerar diferentes opciones en cuanto a las políticas de los productos:

- Mantener una misma línea de productos.
- Incorporar Productos nuevos.
- Cambiar las características de los productos.
- Nuevos Usos de los productos.
- Abandonar el Producto.

### **Línea de Productos:**

Mantener la misma cartera de productos y seguir vendiéndola internacionalmente.

### **Incorporar Productos Nuevos:**

La empresa puede comprar otra empresa de manera que adquiere nuevos productos. También lo puede conseguir haciendo contratos de fabricación de otros productos (licencias), imitando productos que han sacado otros fabricantes. También puede desarrollar nuevos productos aunque es un proceso que requiere una inversión muy fuerte además de ser muy sistematizado. Las fases en el desarrollo de nuevos productos son:

- Obtener y generar la mayor cantidad de ideas posible acerca de nuevos productos. Se pueden obtener de clientes, intermediarios, operarios, proveedores, etc.
- Analizar el negocio; es decir analizar económicamente si el producto va a ser rentable o no. Se trata de hacer previsiones de venta, de costos. En caso de que este análisis económico sea favorable, pasaremos a la siguiente fase.
- Filtrado de ideas; es decir, quedarnos con aquellas ideas que puedan ser valiosas. Tendremos que tener en cuenta, tanto el mercado nacional como el resto de los mercados. Recabar información de otros mercados, de los colaboradores del exterior. Deberán quedar muy pocas ideas.
- Desarrollo del concepto; es decir plasmar la idea original, pueden salir diferentes productos. Lo que hay que hacer es desarrollar por escrito el proyecto del producto, para que no se den variaciones. Hay que chequear en el mercado si ese concepto de producto será bien visto (hacer una investigación al concepto entre los consumidores). Elegiremos aquellos productos más parecidos por áreas con gastos homogéneos.

- Desarrollar el producto. Para esto podríamos fabricar una pequeña muestra del producto y realizar un test del producto. Enseñamos a los consumidores el producto, y preguntamos qué les parece. Se deberá hacer en diferentes consumidores y con rapidez.
- Fabricación del Producto, para esta etapa se lanza el producto a niveles mayores y se preparan campañas de promoción y demás.

### **Cambiar las Características de los Productos:**

Realizar el cambio en alguna de las características o atributos del producto, pero manteniendo el mismo producto.

### **Nuevos Usos de los Productos:**

Se ha concebido para tener una utilidad, pero ahora se le buscan más. Ejemplo: champú Johnson & Johnson.

### **Abandonar el Producto:**

Dejar de trabajar en el producto cuando éste no tiene ningún tipo de beneficio.

En ciertos casos se debe eliminar el producto porque la competencia saca un producto de más calidad o con menor precio por lo que nos replegaría del mercado. Otras veces, la eliminación del producto se debe a que su ciclo de vida es muy corto.

## **MERCADO**

*Se debe realizar un análisis de que productos que vamos a vender en cada mercado y como hacer esa combinación. Esto va a depender de una serie de factores con los que mencionaremos a continuación:*

*Factores Internos: Tiene que ver con los objetivos y las metas de la empresa.*

*Los Recursos que tiene la empresa. Los beneficios que queremos obtener con cada producto y la forma de entrada que se haya desarrollado en el mercado.*

*Factores Externos: Debemos analizar los gustos y necesidades de los consumidores en cada mercado.<sup>20</sup>*

Los productos que tiene la competencia en cada mercado, el ciclo internacional del producto. Intentaremos colocar nuestros productos en lugares en donde esté la fase de crecimiento.

---

<sup>20</sup> HAIR. (2010). *Investigación de Mercados*. Editorial McGraw-Hill. 4ta. Edición.

La fase del ciclo de vida del producto será distinta según el mercado, las normativas legales que existan en cada mercado y la infraestructura de desarrollo del mercado.

## **EL PRECIO**

Para la fijación de precios, el mecanismo de precios internacionales va a ser más complejo que el nacional. En un principio será mayor que los precios domésticos. Una de las primeras decisiones será si estableceremos precios diferenciados en cada uno de los mercados. Al momento de incorporar los precios puede darse varias circunstancias, como que el proveedor impongan sus precios, o que la relación entre los precios de una gama de productos debe ser equitativa con la función que otorgan dichos productos.

Las variables que determinan los precios internacionales pueden ser los siguientes:

- Los Costos será uno de las principales variables que determinen el precio.
- La empresa también puede adoptar precios de penetración (bajos), que funcionan de la siguiente manera: precios bajos que conllevan un incremento en la cuota de mercado, lo que lleva a un incremento de la producción y se consiguen economías de escala, reduciendo los costes de producción y así podremos obtener los precios bajos sin ningún peligro. Pero esto funciona siempre que se produzca ese tirón en la demanda.
- Es posible también, llegar a establecer un precio de extinción, que aspira a eliminar a todos los competidores del mercado.

El Objetivo de la organización será siempre obtener beneficios estableciendo unos precios que lo consigan. Pero puede cambiar dichos precios en momentos puntuales con el fin de alcanzar algún objetivo concreto: eliminar competencia, contrarrestar una acción de la competencia, etc.

Es necesario tomar en cuenta además, las variables del mercado como las siguientes:

- La demanda, ya que dependiendo de la percepción que tiene el público de nuestro producto y de lo que está dispuesto a pagar, podrá establecer un precio u otro. Esto se analiza mediante investigaciones de mercado.
- La Competencia junto al costo, ya que esto constituye uno de los factores determinantes del precio. Si el producto tiene características similares a los de la competencia, los precios también deberán ser similares.

- Las barreras legales y sus contingentes o aranceles constituyen una barrera para nuestros productos, ocasionando una baja en la competitividad de los mismos.
- El Dumping, consiste en vender en un mercado internacional a precios más bajos que en el propio mercado nacional o por debajo del costo. Hay países con legislaciones antidumping, pero otros países solo actúan cuando, existiendo el dumping.
- Los tipos de cambio en la moneda también influyen, ya que existe gobiernos que intervienen directamente sobre los tipos de cambio. Un país que devalúa la moneda hace que las importaciones sean más caras y que los productos sean menos competitivos que los nacionales. Las exportaciones aumentarán ya que los productos serán más baratos en los mercados exteriores.
- El Made-In (Hecho en), también puede resultar importante, siempre y cuando se piense que el precio es bajo, el producto es malo, y si el precio es alto, que la relación calidad-precio es mala. Si por el contrario, el Made-In es favorable y el precio bajo, pensamos que es una ventaja, y si el precio es alto, que merece la pena comprarlo por la calidad.

## **Cotización de Precios**

### **Moneda:**

*Si los pagos se hacen efectivos en el momento de la contratación, no hay problemas. Pero normalmente transcurre un tiempo durante el cual la cotización de la moneda puede variar tanto a favor como en contra. Por esta razón los exportadores prefieren establecer el pago en monedas del propio país o en monedas que sean fuertes. Hay veces que en el contrato de compra-venta internacional se establece de antemano el tipo de cambio y cuando no es así, siempre queda la posibilidad de establecer un seguro de cambio.<sup>21</sup>*

### **Plazo de Pago:**

“En cuanto al plazo de pago, debemos entender que en cuanto mayor sea, más habrá que aumentar el precio debido a la mayor financiación y, además, a más plazo, mayor riesgo de fluctuación de la moneda”<sup>22</sup>.

### **Medios de Pago:**

Primero debemos mencionar que cada uno implicará un riesgo y también una mayor o menor complejidad en instrumentar ese medio de pago. A continuación detallaremos los diferentes medios de pago que puede existir:

---

<sup>21</sup> MALHOTRA. (2008). *Investigación de Mercados*. Editorial Prentice Hall Hispanoamerica. 5ta Edición.

<sup>22</sup> Ibídem.

- **Cheque Personal:** El importador emite un cheque contra su cuenta corriente, ya sea nominativo o al portador, por el importe de las mercancías y se lo envía al exportador. Los riesgos que conlleva son que en comercio internacional se utiliza muy poco, solo en casos de mucha confianza.
- **Cheque Bancario:** Cheque que emite el propio banco. El banco del propio importador, si tiene fondo, emite el cheque contra sus propios fondos, a favor del exportador. Pero seguimos dependiendo de que el importador envíe el cheque bancario. Una vez que llegue, el cobro es seguro. Tanto el tiempo como gastos de compensación son menores. Todo esto se suele hacer mediante un banco corresponsal en el país de destino.
- **Transferencia:** El importador da orden a su banco para que envíe al banco del exportador y abone en su cuenta el importe de las mercancías.
- **Orden de pago similar:** El importador da orden de que se pague, pero el exportador lo hace por ventanilla.
- **Remesa simple:** El exportador (el que vende) envía a través de su banco al banco del importador una letra de cambio (recibo), a la fecha de vencimiento, el banco del exportador presentará a cobro la letra al importador.
- **Remesa documentaria:** El exportador envía, a través del banco, la letra de cambio o recibo junto con la documentación que acredita la propiedad de la mercancía. El banco del importador sólo entrega la documentación acreditativa de la propiedad de la mercancía si el importador paga o acepta la letra. El importador puede hacer una pequeña inspección de la mercancía antes de pagar o aceptar la letra.
- **Crédito documentario / Carta de pago:** El importador y el exportador se ponen de acuerdo y establecen unas condiciones a seguir. Antes de que el exportador mande la mercancía, el importador abre una carta de crédito en su banco a favor del exportador por el importe de las mercancías.

### **Precios de Transferencia Internacionales**

Los precios de transferencia son los precios que se establecen entre las diferentes unidades dentro de un mismo grupo empresarial. Estas unidades están en diferentes mercados.

Para establecer los precios de transferencia se debe tener en cuenta el interés del grupo en su conjunto, no individualmente y además, en la medida de lo posible tratar de evitar conflictos entre

las diferentes unidades, sucursales, departamentos. Existen distintas alternativas para su establecimiento:

- El precio de transferencia mínimo: El precio de la mercancía que va desde fábrica a venta, se establece como el precio de fabricación directo.
- El precio de transferencia máximo se establece el precio como el mismo que tendrían que pagar si compraran el producto fuera del grupo, es decir, en el mercado. Favorece a la producción.
- El precio Cost-Plus, llamado en inglés, se establece el precio como el precio de fabricación directo más un margen que se establece entre ambas áreas. Se elija un sistema u otro, debemos perseguir el interés del grupo y evitar los conflictos facilitando la cooperación.

## **LA DISTRIBUCIÓN**

### **La Distribución Internacional**

Luego de que la empresa ya ha elegido la forma de entrada en un mercado, deberá ver la forma más adecuada de que los productos lleguen al consumidor, es decir, deberá ver cuál será la distribución, los canales de distribución. Dependiendo de cómo se realice la forma de entrada, la empresa tendrá mayor o menor control sobre la distribución.

Es necesario conocer el proceso de distribución, las características de los intermediarios, márgenes que incorporan, segmentos del mercado al que venden, la normativa, etc.; es decir, cómo funcionan los canales de distribución.

Además de conocer los canales de distribución, es importante ver el posicionamiento que se le quiere dar al producto. Este puede ser de distribución selectiva; de distribución masiva, en donde interviene una gran cantidad de intermediarios sobre todo a nivel detallista y distribución exclusiva, donde se delimitan zonas geográficas con un único detallista.

### **Distribución Comercial**

Cuando una organización llega a un mercado, para elegir un canal de distribución debe mirar primero la longitud del canal, es decir, el número de intermediarios de diferentes categorías que intervienen en la distribución. Así, diferenciamos distribución larga, corta y directa.

- Distribución Larga: Esta distribución es la que suelen emplear las empresas con poca experiencia en mercados internacionales o cuando se quiere introducir un nuevo producto y

llegar a un gran número de clientes potenciales. Es la forma de distribución más barata para el exportador y muchas veces también hace de mayorista.

Sin embargo, su problema es la falta de información sobre el mercado (que está lejos) y el escaso control.

- **Distribución Corta:** El exportador está más cerca del cliente final. Se eliminan los márgenes del mayorista, pero requiere una mayor calidad logística por parte del exportador; por lo tanto, es más caro. Dentro de la UE es la que se suele dar con mayor frecuencia.
- **Distribución directa:** El exportador controla totalmente. Tiene un gran conocimiento de la demanda (contacto directo con los clientes). Sólo se puede dar en determinados tipos de productos, cuando la demanda está muy localizada. A mayor número de clientes, mayor capacidad logística debe tener, pero al estar más cerca del consumidor, mayor conocimiento de los cambios de la demanda también debe tener.

### **Distribuidores Mayoristas**

Este tipo de distribuidores compran grandes cantidades a los fabricantes y venden en pequeños lotes a los detallistas. Es necesario que cuenten con gran capacidad logística.

Dependiendo del mercado, las características pueden variar. Así, en los mercados más desarrollados, los mayoristas tienen empresas de un tamaño medio-alto, especializadas en determinadas líneas de producto, muy bien gestionadas y prestan mejores servicios que los mayoristas de los países menos desarrollados.

### **Distribuidores Minoristas / Detallistas**

*Se puede mencionar que en países como Canadá o los Estados Unidos, existe menos detallistas pero de mayor tamaño. Dentro de Europa existen 2 zonas. La primera determinada por Alemania, Francia y Reino Unido, en donde hay una distribución muy desarrollada, gran concentración y una normativa muy estricta. La segunda corresponde a Italia, España, Grecia y Portugal está menos desarrollada, sufriendo grandes transformaciones y con menos restricciones legales. Sin embargo, las diferencias son cada vez menores.<sup>23</sup>*

**El Comercio Asociado:** Son los distribuidores de tipo detallistas, que se unen para ejercer conjuntamente funciones de compra (o promoción). La ventaja es que se obtiene un mayor poder de negociación y la obtención de economías de escala en la compra. Es una forma de luchar contra los grandes grupos de distribución.

---

<sup>23</sup> Juan, TRESPALACIOS; Rodolfo, VÁSQUEZ y Laurentino, BELLO. (2005). *Investigación de Mercados, Métodos de Recogida y Análisis de la Información para la Toma de Decisiones en Marketing*. Ediciones Paraninfo S.A.

En cuanto a los distribuidores minoristas, existen varios como los detallados a continuación:

- Grandes superficies. Por ejemplo Francia.
- Comercio asociado. Por ejemplo Japón.
- Cadenas “sucursalistas” (grandes almacenes con sucursales en diferentes sitios. Países Bajos).
- Cooperativas.
- Tiendas independientes.

### **Distribución Comercial**

A continuación veremos algunas de las siguientes tendencias:

#### **Concentración**

La empresa tiende a crecer, a aumentar de tamaño y lo que suele hacer es crecer en su propio mercado y después salir fuera. Esto se puede hacer por varias vías como el cambio en la propiedad, ya sea adquisición, fusiones, absorciones, etc.

Otra de las vías sin necesidad de cambio en la propiedad sería el comercio asociado, que supone acuerdos de colaboración entre distintos intermediarios, casi siempre a nivel de detallistas, para ejercer fundamentalmente la compra en común.

Con esta concentración se consiguen economías de escala, ser más competitivos y aumentar el poder de negociación. Dónde más se ha notado ha sido en el sector de alimentación, pero también se empieza a sentir en los demás sectores.

Otras de las posibilidades que tenemos de distribución son:

- Estrategia Global usar los mismos canales de distribución en todos los mercados.
- Estrategia Multidoméstica usas un tipo de canal en cada mercado adaptándose a sus características (Pikolín en Portugal sólo se establece en tiendas de muebles, mientras que en España usa los grandes almacenes y las tiendas especializadas).

Dentro de las distintas tendencias de distribución, podemos hablar de las nuevas formas de comercio que surgen por la aplicación de las nuevas tecnologías, como por ejemplo las compras por Internet, Teletiemendas, Viaplus, etc.

El exportador puede colaborar en mayor o menor medida con los distribuidores en distintos temas, por ejemplo, en las actividades de promoción, donde puede existir un acuerdo acerca de cómo se soportan esos gastos de promoción. Si todos los gastos los soporta el exportador, el precio para el distribuidor será más elevado. Si se trata de un mercado con aranceles, que paga el distribuidor, para vender el exportador más barato, éste no realiza promociones, que correrán por cuenta del distribuidor, para así no encarecer su precio de compra.

En el caso de la franquicia depende de lo que se fije en el contrato: por ejemplo, las promociones nacionales se pagan entre los dos.

También debe haber acuerdo sobre las condiciones en las que se va a pagar, que dependerá de las relaciones entre ambos y del poder de negociación de cada uno (las grandes superficies suelen cobrar al contado y pagar a largo plazo, consiguiendo beneficios financieros). Cuando el exportador tiene una marca muy conocida, no tiene problemas para encontrar un distribuidor. La cosa cambia en el caso contrario, con productos desconocidos.

Fruto del gran poder que tienen los distribuidores es que intentan trasladar al proveedor el costo que supone el almacenamiento y gestión de stock, e incluso exigen un gran surtido de productos al proveedor para ahorrarse trabajar con muchos proveedores diferentes. El control sobre los distribuidores depende de la forma de entrada y de la longitud del canal.

Para seleccionar el canal de distribución debemos tener en cuenta una serie de factores:

- Las características de los canales, por ejemplo cuales son los intermediarios y sus características.
- Las características del producto por ejemplo, para los productos industriales debe hacer un servicio postventa prestado por el distribuidor; así el producto condiciona el canal.
- Las características del mercado como la costumbre de los clientes de comprar el producto en un tipo de distribuidor u otro.
- Objetivos en el mercado.

## Logística

Es la distribución física del producto, desde que se recibe el pedido hasta que llega a manos del consumidor (en este caso distribuidor).

Es importante que el producto llegue al cliente en las condiciones necesarias. Para ello se deberán estudiar las leyes del mercado (de transporte, envasado). La logística trata de entregar el producto en el momento, cantidad y lugar adecuado. Pero también es importante por los costos que supone el control de inventario, de procesamiento de pedidos, de transporte, seguros, almacenamiento, manejo de la mercancía, embalaje y documentación. Pero además están los costos ocultos, que son más difíciles de valorar, pero también muy importantes, como la pérdida de clientes por falta de satisfacción, el costo de las demoras, las pérdidas por falta de un seguro adecuado o el interés del capital que se invierte en esas mercancías.

En cada mercado el consumidor puede estar acostumbrado a esperar más o menos distinto plazo de entrega y eso habrá que tenerlo en cuenta.

La logística interna es tan importante como la externa, que es la que hemos visto hasta ahora, ya que supone una desviación de mercancías entre diferentes centros o delegaciones de la empresa, lo que repercute a la larga en el consumidor final.

El control de las actividades logísticas por parte de la empresa va a depender de la forma de entrada. En la logística han sido muy importantes las nuevas tecnologías y la mejora de las comunicaciones.

## Logística Internacional

La logística a nivel internacional tiene varias actividades y cada una de ellas tiene influencia sobre las demás y el resultado final depende de su conjunto. Mencionaremos algunas de estas actividades:

- **Gestión del pedido:** Se realiza cuando a la empresa llega un pedido de un determinado producto o servicio. En ocasiones, la gestión de pedidos empieza antes, en conversaciones previas a que se realice el pedido.

Una vez que llega el pedido, lo primero que hay que hacer es confirmar su autenticidad y la solvencia financiera del cliente, esto último se hace cuando comienza la relación con el cliente. Después se confirma el pedido a través de un documento donde se fijan las condiciones. Se puede hacer un contrato internacional pero normalmente se usa una factura proforma, que es

como un presupuesto donde se fija el tipo de mercancía, moneda, plazos, etc. Después se pone en marcha todo el proceso para satisfacer el pedido.

- **Seleccionar el medio de transporte:** Se puede elegir entre transporte marítimo, fluvial, aéreo, por carretera o por ferrocarril. Se elige en función del tipo de producto, peso, volumen o dimensión, punto de origen y destino y del plazo de entrega. Si hablamos de cantidad de mercancía, el medio más usado es el barco porque tiene gran capacidad de carga y a un coste relativamente bajo (flete bajo). Si hablamos de valor de las mercancías, el medio más usado es el transporte por carretera.
- **Transporte Marítimo:** El flete se considera en función del peso o en función del volumen y se elige el que salga más alto. Hay 2 modalidades de transporte marítimo:
  - Carga fraccionada: la realiza los barcos de línea regular.
  - Carga masiva: se contrata un barco para que haga el transporte entre 2 puntos determinados, el coste del flete se negocia con el dueño del barco. Se le llama transporte Tromp.
- **Transporte Aéreo:** La ventaja es la rapidez y fácil acceso a mercados lejanos. En el caso de productos perecederos es importante la rapidez. No obstante, tiene limitaciones en cuanto al peso y al volumen de las mercancías y también el alto costo; sólo será rentable para mercancías con el costo unitario alto.
- **Transporte de Carretera:** Es un medio muy sencillo y operativo que permite llevar mercancías puerta a puerta. Desde la mejora de la red de carreteras se emplea mucho. Hay 2 tipos de transporte:
  - Carga completa: las mercancías son del mismo fabricante; un solo cargador.
  - Carga agrupada: varios cargadores comparten el espacio.
- **Ferrocarril:** Este tipo de transporte, en los últimos años se está potenciando. Evita las congestiones y contamina poco. Además, el desarrollo de los trenes de alta velocidad va a permitir que sea utilizado para productos con precio medio alto.
- **Selección del embalaje:** Este tipo de selección puede darse en función de las características del producto, las características del medio y condiciones de transporte, la normativa relativa a embalaje en cada mercado y los costos.

- **Documentación Logística:** Ten necesario estar al día con todo la documentación necesaria y como es de suponerse representa un costo, no solo de preparación, sino también el costo de errores al realizarla.
- **Documentación Comercial:** Debemos contar con documentación correspondiente al pedido, la factura proforma y la factura comercial. Es muy importante que esta última se encuentre de forma que sea entendible internacionalmente. Tiene que figurar la fecha y lugar de entrega, relación de paquetes, pesos y medidas, el precio con el inconterm correspondiente, y la divisa en que se efectúa el pago.

### Canales de Distribución

*Los canales de Distribución hacen referencia a la serie de niveles de intermediarios que participan en el proceso de trasladar los bienes desde los centros de producción hasta los centros de consumo, mediante la realización de las funciones o servicios de comercialización.*

*Los intermediarios dentro de cada nivel pueden ser personas o instituciones tanto nacionales como extranjeras, independientes o dependientes del productor.*

*La diferencia básica entre intermediarios independientes y dependientes del productor radica en que los primeros están relacionados con el productor básicamente, a través de la transferencia de la propiedad del producto y los segundos, se caracterizan porque el productor no realiza la función de venta al intermediario sino que solo distribuye el producto, pues este forma parte de su organización y depende operativamente del productor; aquí existe una parte importante que es el riesgo, que en este sentido lo corre el productor puesto que el intermediario depende o también llamado comisionista trabaja para el mismo y por su trabajo recibe una remuneración, y ante la eventualidad de pérdida del producto quien se ve afectado es el artesano.<sup>24</sup>*

En el caso del intermediario independiente, éste asume el riesgo, puesto que al momento de la compra, el productor se libra de responsabilidad alguna por pérdida o daño que en los productos se presentaren. La selección del canal de distribución apropiado para los productos a comercializa en el exterior, depende en buena medida del interés del productor en tener o no contacto con el consumidor final.

El mejor canal que se puede utilizar para la comercialización externa, podría ser, realizar un contacto en el exterior con la finalidad de trabajar con un mayorista en los mercados escogidos como meta, luego de ello se realizaría la compra a los productores artesanos para posteriormente enviar la carga, la cual será desembarcada por el importador mayorista para luego proveer a los minoristas y éstos a su vez al consumidor final.

---

<sup>24</sup> Teodoro, LUQUE MARTÍNEZ. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide S.A. 2da. Edición.

## Comercialización Internacional

### INCOTERMS:

*Es el término con el que se conoce a los términos comerciales internacionales. El transporte de productos, es algo que conlleva al análisis de muchos temas por resolver y habrá que ver en qué condiciones se realizarán las operaciones desde que el producto sale de manos del exportador hasta que llegue al cliente.*

*Para solucionar estos problemas existen los denominados **Incoterms**, los mismos que son términos aceptados internacionalmente y dan solución a estos temas. Se resolvieron por la Cámara Internacional de Comercio de París y desde 1936 dieron sus primeros pasos. Aquellos que estamos utilizando en la actualidad corresponden a una revisión realizada en 1990.<sup>25</sup>*

Las siglas del Incoterm se ponen a continuación del precio y luego se pone la ciudad de destino en la mayoría de los casos. Por eso se dice que un producto se cotiza a un precio incoterms.

Son 13 términos asignados a 4 grupos diferentes y siempre se habla desde el punto de vista del exportador. A continuación los describimos:

#### Grupo de las E:

- **EXW**, es el que menos obligaciones y gastos supone para el exportador, ya que supone el precio de la mercancía en la puerta de la fábrica del exportador. A partir de ahí, de todo lo demás se tiene que hacer cargo el importador.

#### Grupo de las F:

- **FCA**, el exportador lleva la mercancía hasta el punto de partida del transporte principal y también efectúa los trámites de la aduana de exportación.
- **FAS**, es de transporte marítimo. Dice que el exportador pone la mercancía al lado del buque.
- **FOB**, se refiere a transporte marítimo también y dice que el exportador lleva la mercancía desde su fábrica hasta el muelle y la carga en el buque, haciéndose cargo de los trámites de la aduana de exportación.

#### Grupo de las C:

- **CIF**, Se refiere a transporte marítimo, donde se paga además el seguro de la mercancía.

---

<sup>25</sup> César, PÉREZ LÓPEZ. (2010). *Investigación de mercados*. StarBook Editorial S.A. 1era. Edición.

- **CIP**, Se refiere a otro transporte marítimo y se paga el seguro de la mercancía.
- **CFR**, Se refiere a transporte marítimo. El exportador va a pagar el costo del transporte marítimo (flete) y todas las actividades hasta llegar al puerto de destino.
- **CPT**, Se refiere a cualquier otro tipo de transporte, El exportador va a pagar el costo del transporte (flete) y todas las actividades hasta llegar al puerto de destino.

#### **Grupo de las D:**

- **DAF**, Se refiere a transportes terrestres. El exportador paga todo hasta la frontera de su país, incluido el despacho de la aduana de exportación.
- **DES**, Se refiere a transporte marítimo, el exportador pone la mercancía a disposición del importador dentro del buque en el muelle de destino (no la descarga).
- **DEQ**, quiere decir que la mercancía llega al puerto de destino y el exportador se hace cargo de la descarga y efectúa los trámites de la aduana de importación.
- **DPU**, quiere decir que la mercancía llega al punto de destino convenido con el importador. No paga los derechos de la aduana de importación.
- **DPP**, en este punto al contrario de los anteriores dos, sí paga los derechos en la aduana de importación.

Se debe añadir que en función del Incoterms, el precio de la mercancía varía. Es posible que empresas sin mucha experiencia usen frecuentemente el EXW. En cambio empresas con más experiencia les interesará controlar como va a llegar la mercancía al lugar de destino.

## **LA PROMOCIÓN**

### **Promoción Internacional**

Se debe tener presente que la promoción a nivel internacional va a ser más complicada que a nivel local, aunque las actividades sean las mismas. El objetivo principal de la promoción es dar a conocer nuestros productos en los mercados e incitar a la compra.

Es posible modificar el producto para los distintos mercados, utilizar distintos canales de distribución, distintas políticas de precios. Además, esa promoción internacional va a estar

influenciada por el entorno del mercado concreto en que se mueve. De la misma manera, debemos tener en cuenta a la competencia, así como a las limitaciones presupuestarias.

La organización, tendrá que plantear si va a tener una política de promoción estandarizada o multidoméstica, y lo normal es que no se sitúe en ninguno de los extremos, sino que se adaptará en mayor o menor medida, teniendo en cuenta que a mayor estandarización habrá más posibilidades de obtener economías de escala.

*Para la promoción de Productos se debe tener en cuenta varios factores:*

- *Aspectos culturales, valores, actitudes, estética.*
- *El idioma, en el que se realizará la promoción.*
- *Temas sociales como unidades familiares, las clases sociales, edad, sexo, etc.*
- *La competencia.*
- *El desarrollo económico, el medio en el cual se difundirá el mensaje, sea TV, radio, etc.*
- *Aspectos políticos legales, regulación entre los distintos países.*
- *País de origen (Made In) cuando el made in es favorable, la política de promoción llega más.*
- *Disponibilidad de medios.<sup>26</sup>*

### **Técnicas de Promoción**

Podemos citar cuatro principales técnicas de venta:

- Venta Personal
- Por Publicidad
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas

### **Venta Personal o Fuerza de Ventas:**

En este caso, es muy importante que el vendedor pueda estar en contacto personal con el cliente y este contacto puede ser definitivo para que el cliente ejerza la opción de compra.

El grado de control que la empresa tenga en sus productos internacionales sobre la fuerza de ventas va a depender del grado de centralización, a nivel organizativo, de la empresa y de la forma de entrada. Lo más normal es que la fuerza de ventas pertenezca a cada mercado, ya que conoce mejor el entorno.

---

<sup>26</sup> *Ibídem.*

**Promoción de Ventas:**

Son todas aquellas actividades de venta que vienen a reforzar a la fuerza de ventas y a la publicidad. Existe una gran variedad de técnicas de promoción de ventas. El exportador tendrá que ver cuál es la más adecuada en cada ocasión.

En cuanto a esto, se puede encontrar promociones por medio de documentación promocional (folletos y catálogos); videos; revista de empresas (empresas que editan su propia revista); promoción en el punto de venta (Merchandising); software promocional (paquetes informáticos y programas); misiones comerciales (viajes donde miembros de la empresa); ferias y exposiciones.

**Publicidad:**

*Se puede definirla como la transmisión de información remunerada e impersonal que se envía a través de un medio de comunicación. Se dirige a un público objetivo y se reconoce al emisor. Tiene una finalidad determinada, que de forma inmediata o no trata de estimular la demanda o de cambiar el comportamiento o la opinión del consumidor.<sup>27</sup>*

La gran ventaja de la publicidad es que el mensaje es recibido por mucha gente y el coste por impacto es relativamente bajo.

Dentro de los medios que podemos utilizar para realizar publicidad están:

- Periódicos
- Revistas
- Publicidad exterior
- Televisión
- Radio
- Cine

Se puede tener la posibilidad de trabajar con agencias locales, y la ventaja de trabajar con este tipo de agencias es que conocen mejor las características del mercado, pero esto también ocurre con las grandes multinacionales. La agencia aconseja sobre el medio, mensaje, normativas, más adecuadas para ese mercado.

---

<sup>27</sup> César, PÉREZ LÓPEZ. (2010). *Investigación de mercados*. StarBook Editorial S.A. 1era. Edición. Carl Roger Gates, MCDANIEL. (2005). *Investigación de Mercados*. 6ta. Edición.

**Relaciones Públicas:**

Las relaciones públicas tratan de dar una determinada imagen de la empresa que permita mantener una buena relación con el público en general (clientes, proveedores, accionistas, gobierno, empleados, grupos de presión, medios de comunicación y más).

**Políticas de Promoción:**

Son las actividades que se llevan a cabo para desarrollar esas promociones en el mercado. Las fases a seguir son:

- **Selección de objetivos promociones:** El objetivo primordial es vender más, incrementar ventas e incrementar beneficios. Pero se pueden tener otros objetivos, como la introducción de nuevos productos, diferenciación, alcanzar una determinado cuota de mercado. La empresa deberá establecer sus objetivos concretos en cada mercado y cuál es su público objetivo.
- **Selección del tipo de promoción y mensaje:** Se debe elegir entre una estrategia estandarizada o multimedios en lo referente al medio y al mensaje. Esto dependerá de la Percepción de la utilidad de los consumidores (si es similar, será más probable que tengamos estrategias globales), el tipo de producto (si es igual para todos los mercado, o está diferenciado), el grado de desarrollo de los medios existentes en el mercado y la posibilidad de obtención de economías de escala.
- **Selección del medio y técnica:** Estará en función de lo que haya en cada mercado y dependiendo del público objetivo al que queremos llegar.
- **Asignación del presupuesto:** Hay diferentes métodos como el porcentaje sobre ventas en cada mercado, la comparación con la competencia, por objetivos y por similitud de mercados.
- **Evaluación:** Evaluar los resultados de las técnicas de promoción es muy difícil, ya que es complicado separar las diferentes causas de un incremento en las ventas, solo es posible realizar estimaciones.

**2.1.2 Marketing Digital**

El marketing digital es una forma de hacer marketing basada en el uso de medios digitales, principalmente utilizando medios basados en protocolos IP (internet), además también en la telefonía móvil y televisión digital como en algunos países, con el fin de desarrollar comunicaciones directas, personales e interactivas que provoquen una buena reacción la persona que recibe la publicidad.

Dentro de las campañas publicitarias, la tecnología de gestión de publicidad hace posible ofrecer el anuncio adecuado en el momento correcto a la persona indicada. La tecnología de marketing digital permite comprender y llegar al segmento objetivo de la mejor forma posible con el objeto de aumentar los ingresos. Esto hará que los anuncios ofrezcan la mayor productividad posible.

En los próximos años se presenciara la universalización total de la red; es decir, el marketing digital por ejemplo estará al alcance de todo aquél que tenga una TV en su casa. Es un gran paso hacia un camino insólito en términos de marketing online.

Además será la explosión del comercio por internet (en idioma inglés, e-commerce), de las redes sociales, de la personalización y del consumo de contenidos digitales. Al igual que ya sucede cuando uno busca algo a través de Google, donde el posicionamiento y los resultados son distintos al buscador web del computador, lo mismo sucederá en formato TV.

*A continuación se revisará algunos ejemplos de marketing digital:*

*El correo electrónico (en idioma inglés, e-mailing), es un tipo de publicidad basada en el envío de propaganda mediante correo electrónico, para esto las empresas buscan alianzas entre ellas para proveer de cierta información de personas a quienes poder llegar sin mucho esfuerzo.*

*Cuando se manejan varios tipos de marketing, es necesario que se sigan ciertos parámetros a considerar como el segmentar y cuidar a los usuarios, si enviamos toda la propaganda a todos los usuarios por igual, las tasas de respuesta serán pésimas, pero además lo único que conseguiremos es el desinterés de los usuarios que algún momento confiaron el determinado producto o servicio, sino queremos que el usuario ponga desinterés, debemos atraerlo de algún modo.*

*Existe otro medio publicitario muy importante, uno de los medios más populares en la actualidad para realizar publicidad y es el facebook, ya que se ha convertido en un medio maduro en todo sentido y al que todo el mundo tiene fácil acceso.<sup>28</sup>*

Actualmente el facebook ya se encuentra posicionado, como un ente en el cual casi la mayoría de las empresas quieren anunciar e interactuar con los usuarios, aunque podría pensarse también que si alguien está en una red social con perfiles de todas las edades puede que ya esté ante un problema potencial si no se lo maneja con mucha cautela.

Como se menciona anteriormente en el capítulo uno de la presente investigación, en cuanto a redes sociales de perfiles de profesionales, un gran ejemplo es LinkedIn, que es una red en la cual pueden registrarse los profesionales de todas las áreas y publicar sus capacidades y experiencia de forma que puedan buscar modos de hacer negocio o buscar nuevas y mejores opciones laborales.

Pueden además estar consideradas dentro de este grupo, perfiles de empresas desde las cuales pueden asociarse los perfiles profesionales individuales de cada trabajador.

---

<sup>28</sup> STANTON. (2007). *Op. Cit.*

Con todas estas perspectivas y avances, América Latina propone un panorama positivo, propicio para el desarrollo tecnológico y el incremento del número de usuarios online.

### **2.1.3 Aspectos a Tomar en Cuenta para la Internacionalización**

Como se revisó en el anterior capítulo, el tema de la globalización en todos sus aspectos, genera un compromiso e impulsa a los países y sus organizaciones a alcanzar nuevos retos para no quedarse rezagados dentro de este entorno competitivo, esto hace que aparezcan nuevas oportunidades y a la vez varios inconvenientes que se deben superar.

Se deben buscar nuevas estrategias de relación con el cliente y posiblemente aliados estratégicos para la incursión de nuestros productos o servicios.

En relación al comercio internacional, es importante contar con la mayor información posible de los mercados y analizar los aspectos correspondientes a convenios internacionales, regionales, barreras de entrada, etc.; ya que mientras más datos se tengan del mercado al cual vamos a incursionar, más acertadas serán las decisiones a tomarse para mejorar las estrategias.

El comercio mundial ha alcanzado un aumento considerable con el paso de los años y se esperaría que siga en alza por el constante desarrollo de las tecnologías.

Otro aspecto a tomar muy en cuenta es el aspecto político, ya que de eso dependerá mucho el nivel de exportaciones e inversión que se generará en el entorno a desarrollarnos, no solo el del entorno internacional sino también el nacional.

Las razones fundamentales que incitan a la internacionalización son:

#### **Mercado de Origen:**

- Intensificación de la competencia.
- Saturación del mercado.
- Restricciones legales que impidan crecer en su propio mercado (leyes antimonopolio).

#### **Mercado de Destino:**

- Nichos de mercado.
- Mercados poco desarrollados.
- Legislaciones permisivas.
- Oportunidades para nuevas estructuras comerciales.
- Consumidores abiertos a marcas extranjeras.
- Convergencia a hábitos de los consumidores.

**Gestión del Negocio:**

- Superar barreras a la competencia.
- Posibilidad de obtener economías de escala.
- Mayor poder de negociación con proveedores.

A la cabeza de la internacionalización están las empresas europeas y japonesas, seguidas de las americanas (debido a que tienen un mercado muy grande). Actualmente se usa mucho la fórmula de la franquicia para internacionalizarse.

Existen entidades comerciales creadas con la finalidad de fomentar el comercio exterior entre los países como por ejemplo NAFTA, Tratado de Libre Comercio de América del Norte, La UE, o Tratado de La Unión Europea o el Mercosur, Mercado Común del Sur al que nosotros pertenecemos.

**2.1.4 Entorno Internacional**

Se debe ser consciente de que cuando una empresa busca la internacionalización, tendrá en primera instancia una cierta incertidumbre de lo que encontrará en un nuevo mercado. Generalmente se encontrará con nuevos problemas y correrá nuevos riesgos. Se debe tomar en cuenta dos aspectos importantes:

El Macroentorno, que es un análisis de las circunstancias globales que se encuentran limitando la actividad de la empresa en el país o países a los que queremos incursionar. Estos factores pueden ser la economía, la política, sus costumbres, cultura, etc.

El Microentorno, que es un análisis de la situación del sector y de la actividad que está desempeñando la empresa en el país donde queremos incursionar.

**2.1.5 Conceptos a Tomar en Cuenta en el Entorno Internacional**

Existen varios aspectos que debemos tomar en cuenta y estudiarlos previamente a la incursión en un nuevo mercado. Los mismos se irán detallando a continuación.

**2.1.5.1 Entorno Cultural**

Antes de realizar un plan de marketing, es conveniente realizar un estudio previo para evaluar las costumbres de los consumidores. Debe entenderse que cada país tiene sus propias costumbres, valores preceptos y cultura; por esta razón, la empresa que pretende ingresar en un nuevo mercado debe tratar de comprender los hábitos de consumo, el comercio y además la cultura del nuevo mercado.

Puede ser necesario inclusive modificar la estética, precio o presentación de nuestro producto dependiendo de los gustos de los nuevos consumidores.

La Cultura según la UNESCO, permite al ser humano la capacidad de reflexión sobre sí mismo; a través de ella, el hombre comprende valores y busca nuevas significaciones.

Tomando en cuenta varios conceptos, se puede definir a la cultura como un conjunto de factores que determinan el comportamiento y forma de vida de una sociedad. Estos factores pueden ser normas, costumbres, creencias, idioma, entre otros; que además son transmitidos de generación en generación a lo largo del tiempo.

Es muy importante para el estudio previo a la internacionalización de una empresa tomar en cuenta y comprender las nuevas culturas. Las ventajas que se obtendrán serán muy significativas en cuanto a eficacia de la implementación de las operaciones y establecer las estrategias correctas de incursión. Hay varios elementos adicionales para tomar en cuenta durante la internacionalización como:

- Idioma
- Modales
- Costumbres
- Religión
- Valores
- Educación
- Instituciones sociales
- Economía
- Política.<sup>29</sup>

#### **2.1.5.2 Idioma**

Si identificamos el valor agregado que podemos llegar a tener con el apoyo del idioma, veremos que es muy elevado. La capacidad idiomática es de gran ayuda en el acceso a la sociedad a la que incursionamos, posibilita la recolección de información y el levantamiento de estadísticas, así como la investigación del mercado y la comunicación interna y externa de la empresa.

#### **2.1.5.3 Religión**

La religión define varias actividades, prácticas y creencias de las diferentes sociedades. Al mismo tiempo definen su comportamiento, valores y actitudes frente a las mismas. Es una forma, estilo de vida y de pensamiento ante las distintas circunstancias suscitadas.

---

<sup>29</sup> HAIR. (2010). *Op. Cit.*

Para fines de la presente investigación, los hábitos y las costumbres practicadas por una religión, influyen directamente en el desenvolvimiento de una organización. La influencia además se da a nivel de marketing y productos ofertados, así como nosotros debemos estar atentos a ver las prácticas del nuevo país al que se ingresa, por ejemplo la participación de la mujer en los negocios, feriados existentes, entre otras.

#### **2.1.5.4 Valores**

Se entiende por valores morales lo que lleva al ser humano a creer como su dignidad. Son normas que identifican a las personas pero también son asimiladas por grupos de individuos. Los valores son lo contrario a la mentira, al fraude y a la violencia.

En algunas sociedades puede identificarse que existe un cierto recelo al cambio, lo cual puede afectar a la aceptación de un nuevo producto que quiere incursionar en el mercado o simplemente la gente prefiere lo nacional.

#### **2.1.5.5 Educación**

El tema de la educación es muy importante conocer el momento de compartir con una nueva cultura, posible que se pueda incursionar con un servicio adicional o productos quizás un poco más o menos sofisticados que otros dependiendo del gusto del cliente.

#### **2.1.5.6 Instituciones Sociales**

Pueden determinar los roles y comportamientos de los directivos de las organizaciones o empresas extranjeras.

Una institución es un sistema de modelos sociales, permanente y organizado que expresa ciertas conductas con el propósito de satisfacer y responder a las necesidades básicas de una sociedad. Las relaciones de instituciones sociales se recrean culturalmente en los procesos temporales de cada época. Una institución es un sistema de normas para alcanzar alguna meta o actividad que las personas consideran importante. Son procesos estructurados mediante los cuales las personas llevan a cabo sus actividades. Algunos ejemplos de las principales instituciones sociales son, la iglesia, el sistema educativo, el poder judicial, la familia, el mercado, entre otras.

#### **2.1.5.7 Economía**

La economía es una ciencia social ya que tiene relación con los actos de los seres humanos, en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, por medio de productos escasos.

*La economía de mercado se caracteriza por tener una política económica de mercado y al mismo tiempo una política social que regula a la primera. Los valores éticos en los cuales se fundamenta la economía social de mercado se centran en principios que guardan relación con la dignidad humana, el bien común, la solidaridad y la subsidiaridad, a fin de lograr un sistema económico al servicio del hombre.*

*En cuanto a la economía social de mercado, encontramos siete principios básicos. En primer lugar, el sistema de “competencia perfecta”, un sistema de precios para el que es necesaria una gran cantidad de oferta y de demanda. A continuación la “estabilidad de la moneda”, donde se mantiene su valor en forma constante, labor a cargo de un banco central independiente del gobierno. Luego encontramos el “libre acceso a los mercados”, en el que no deben existir barreras para ingresar a los diferentes mercados. Posteriormente la “libertad contractual” se refiere a la necesidad de la libertad de contrato necesaria para la competencia, sin embargo, es posible que, en este caso, el gobierno intervenga en dicha libertad, garantizando la justicia social. En quinto lugar encontramos la “propiedad privada con función social” o “hipoteca social”, que se refiere a que, dentro de los fundamentos de la economía social de mercado, se encuentra la propiedad privada de los medios, subordinada al principio de destino universal de los bienes. Posteriormente, en sexto lugar, la “plena responsabilidad”, en otras palabras, la búsqueda libre del beneficio económico guardando valores éticos como el bien común, la moderación y la responsabilidad ambiental. Y al final encontramos, la “constancia de la política económica”, la que debe garantizar el bienestar de todos los actores sociales.<sup>30</sup>*

### **2.1.5.8 Política**

El entorno político es uno de los temas de mayor importancia al momento de evaluar mercados internacionales. Algunos países atractivos por su potencial de mercado y de competencia, desilusionan a los inversionistas en cuanto se analizan los aspectos políticos.

Los factores políticos y legales pueden desempeñar una función crítica en las actividades del marketing internacional y de las actividades comerciales. La aplicación y las regulaciones en ocasiones pueden provocar efectos contradictorios, e incluso erróneos; es decir los mejores planes de negocios pueden tener problemas como resultado de influencias políticas o legales inesperadas.

Ninguna organización puede permitirse ignorar las políticas y regulaciones del país en el cual realiza actividades comerciales. Sin importar donde se ubiquen, las empresas siempre serán afectadas por las políticas gubernamentales y el sistema jurídico.

## **2.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Se debe tener presente que los mercados cuentan con varias características propias para mantener competitividad e incidir de manera tal que los empresarios no pierdan esfuerzos ni recursos en sus objetivos. Todo proyecto de negocio debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de desenvolverse para su cometido, pero además debe saber si existen oportunidades reales para la organización.

---

<sup>30</sup> Gregory, MANKIWI N. (2009). *Principios de economía*. 5ta. Edición.

A través de una investigación de mercado se puede adquirir una noción clara sobre las necesidades de los consumidores, las características y especificaciones que debe poseer nuestro servicio o producto para que pueda responder a las expectativas.

La investigación de mercados es la recopilación, registro y análisis de datos con la finalidad de obtener información que oriente a la toma de decisiones relacionadas con la mercadotecnia. De la misma manera, la investigación de mercados internacional tiene la misma función pero en un contexto mucho más amplio. La única diferencia está en el alcance de la investigación y en la manera en que ésta se lleva a cabo, más que en la función que cumple en la mercadotecnia de la compañía.

### 2.2.1 Elementos de la Investigación de Mercados

Se puede definir a la investigación de mercados como la compilación sistemática de los datos históricos y actuales de oferta y demanda de un producto en particular para un espacio determinado.

Antes de exportar, es necesario obtener suficiente información que sirva de base para la toma de decisiones; la identificación y selección de las oportunidades comerciales son fundamentales para lograr la inserción exitosa en los mercados externos. Se debe hacer un análisis de las oportunidades comerciales para tomar decisiones estratégicas que influyen en el desarrollo integral de la empresa.

*Es recomendable realizar un análisis sobre las estadísticas comerciales de las importaciones y exportaciones, los índices de precios, socios comerciales, canales de comercialización, etc. Sin embargo, para identificar oportunidades comerciales específicas se recomienda realizar un estudio de mercado, ya que este brinda información pertinente y orienta los esfuerzos de forma más efectiva.*

*Se deben tomar en cuenta varios aspectos importantes en los estudios de mercado como:*

- *Las necesidades del consumidor cambian constantemente.*
- *Se debe contrarrestar el adelanto de la competencia.*
- *El tiempo para la toma de decisiones es reducido*
- *Se debe disponer de información rápida y veras.*

*En base a los resultados obtenidos de la investigación del mercado, las decisiones pueden tener efectos a largo plazo en la empresa, es recomendable obtener asesoría profesional en este campo, así como asignar los recursos necesarios para el desarrollo adecuado de la investigación.<sup>31</sup>*

Los estudios de mercado se pueden dar a partir de dos puntos de vista, dependiendo de la necesidad de la empresa. Investigaciones que se basan en identificar oportunidades de negocios en los mercados con mayor potencial para el desarrollo de relaciones comerciales nuestro país. Y

---

<sup>31</sup> HAIR. (2010). *Op. Cit.*

enfocadas a la investigación de oportunidades comerciales para un producto o servicio en un sector o nicho de mercado.

### **2.2.1.1 Pasos a Seguir Previo a la Investigación de Mercados**

Para identificar los mercados que más conviene para la internacionalización y futuras exportaciones, se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar el problema de la investigación, es decir pregunta queremos resolver con nuestra investigación.
- Identificar los objetivos de la investigación, es decir hasta donde queremos llegar con nuestra investigación y que metas nos trazamos con esto.
- Realizar un plan de investigación, para poder recopilar la información necesaria y que facilite nuestro estudio. Además debemos establecer que metodología usaremos para la recopilación de la información.
- Definir las fuentes de información, como puede ser información primaria, secundaria ó ambas.

En cuestión de los estudios de mercado, es posible contratar una empresa especializada con este tipo de estudio, básicamente la información que estas empresas recopilan son:

- Elementos macroeconómicos del mercado meta, se realizan análisis de diferentes e importantes variables culturales, sociales y económicas.
- Información del perfil general del consumidor con énfasis en las necesidades, estilo de vida y preferencias (hábitos, patrones de gasto, tendencias del consumo, motivos de compra).
- Información sobre el producto y la competencia, considerando bienes sustitutos y competidores, cantidades consumidas, precios, empresas distribuidoras, características (presentaciones, empaque y canales de distribución empleados) y su participación en el mercado, centros de mayoreo y costo de fletes.

### **2.2.1.2 Recolección de la Información**

Para la recopilación de datos de la investigación se debe tener presente que es necesario destinar una buena cantidad de recursos económicos, ya que suele ser sumamente costosa y propensa a errores.

Es necesario tener mucho cuidado en el proceso y la implementación de la metodología para su recolección, dado que posteriormente es cuando tendremos que tomar las decisiones correctas en base a los resultados de dicha investigación.

Se debe desarrollar en el procedimiento de recolección de datos, un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán.

Uno de los mecanismos más importantes para la recolección de datos de primera mano son las encuestas, y en base a un correcto diseño de este, podemos encontrar información objetiva que nos será de gran ayuda en nuestra toma de decisiones. Un principio científico en el diseño de un cuestionario es que las preguntas deben de proceder de lo general a lo específico. Es importante que el cuestionario se someta a una prueba previa sobre una muestra de conveniencia de alrededor de 15 consumidores, para asegurar de que existía el flujo apropiado y que las preguntas puedan ser comprendidas por las distintas personas.

### **2.2.1.3 Organización de la Información Recopilada**

La información recopilada debe tener un trato especial para los fines esperados, esta debe ser organizada de tal manera que pueda ser analizada, con el fin de determinar los resultados y conclusiones más importantes de la investigación.

Se tabulan los datos y calculan distribuciones de frecuencia, promedios y medidas de dispersión para las principales variables, deben emplearse varias técnicas de estadística avanzada y modelos de decisión para que en el análisis se descubran cosas relevantes, las cuales se pueden utilizar en beneficio para la organización y su penetración y posicionamiento en el mercado internacional.

Posterior a la organización y tabulación de la información, una vez establecidos los pasos del informe de los resultados, se deben retomar los objetivos que fueron descritos anteriormente para tomar las decisiones adecuadas en base a las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

### **2.2.2 Características del Mercado**

Para determinar las mejores oportunidades de mercado, es necesario considerar y analizar la competencia potencial, así como el comportamiento de ingreso de nuevos competidores. Las principales variables que se deben considerar son las barreras de entrada, entre las que figuran las economías de escala, diferencias del producto, patrimonio de la marca, acceso a la distribución, políticas gubernamentales entre otras.

Se debe considerar la dinámica de la relación con los proveedores, con el fin de valorar la dependencia que tiene la empresa en su intención de exportar. Se debe analizar además, el tipo de relación a establecer con los compradores ubicados en otros países. Los compradores pueden marcar profundamente la actividad de la empresa, en muchos casos el poder de los compradores es tal que las empresas aceptan las reglas que estos establezcan.

Se debe evaluar también si existen productos o servicios sustitutos a los nuestros o si los nuestros lo son en el nuevo mercado. Muchas empresas no tienen la fortuna de recibir información de sus asociaciones comerciales y deben buscar por cuenta propia datos de su propio producto o de un producto relacionado.

### **2.2.2.1 Análisis de Ingresos Económicos**

“Para evaluar el poder de compra se usa a menudo el ingreso per cápita como un indicador principal”.<sup>32</sup>

La distribución del ingreso puede ser clasificada como ingresos de familia muy bajos, ingresos familiares muy altos y muy bajos, ingresos familiares, altos, medios y bajos e ingresos familiares mayoritariamente medios.

Las paridades del poder de compra (PPC) muestran cuántas unidades de moneda se necesitan un país para comprar el monto de bienes y servicios que una unidad comprará en otro país.

Las figuras de ingreso son útiles cuando se estudia primero un mercado; sin embargo, en casos de productos específicos, el ingreso puede no jugar un rol principal.

La falta de ingreso en un mercado puede afectar al marketing de un producto estandarizado pero, al mismo tiempo, provee la oportunidad para un producto ajustado.

### **2.2.2.2 Patrones de Consumo**

El Consumo sirve para indicar el proceso de adquisición de bienes y servicios así como también la cantidad de dinero que se gasta por cada uno de ellos. La adquisición de los bienes y servicios sirven para satisfacer las necesidades de cada persona.

La capacidad de consumo frente al proceso de la globalización es denominada como patrón de consumo.

---

<sup>32</sup> Lucía, OÑA. *Folleto Marketing Internacional*. III Semestre MBA.

La saturación del producto o difusión provee información sobre el porcentaje de hogares en un mercado que poseen un producto en particular. La inflación también afecta la habilidad de compra tanto en los consumidores industriales y los otros consumidores, y también introduce incertidumbre tanto en el proceso de planeación y en los hábitos del consumidor.

### **2.2.2.3 Medio Ambiente Económico**

El investigador de mercados tiene que estudiar no sólo las variables de cada mercado relevante del exterior, sino además las variables internacionales que puedan influir en el programa de mercadotecnia, así como la política internacional, los tipos de cambio de las divisas, entre otros.

Es necesario tomar en cuenta varios factores económicos que están inmersos dentro de las sociedades. Como por ejemplo: Los niveles de Integración Económica, como área de libre comercio y alianzas económicas.

### **2.2.2.4 Mercados Emergentes**

Se considera como mercados emergentes a aquellos países que se encuentran en vías de desarrollo. Países que hacen un gran esfuerzo por cambiar y mejorar su economía con el fin de mejorar su desempeño en comparación al de las naciones más avanzadas del mundo.

En la actualidad, se consideran emergentes los mercados del sudeste asiático, de Latinoamérica y de países europeos del antiguo bloque comunista. (BIBLIOGRAFÍA, AÑO, AUTOR) Estos países cuentan con un gran crecimiento de su economía en forma acelerada pero con un riesgo de situación política y financiera inestable.

Se caracterizan lastimosamente por soportar ciclos económicos irregulares y sin mucho peso en materia monetaria.

### **2.2.2.5 La Competencia**

Durante la investigación de mercados, es necesario realizar un estudio de la competencia, principalmente para determinar la industria o sector productivo en el cual se desenvolverá nuestra empresa. La industria de un país se define como el grupo de empresas que ofrecen un producto similar, y por tanto está dirigido a solventar las mismas necesidades de los consumidores.

La primera fuente de información para tomar la decisión de internacionalizarse es la evaluación de la demanda y de la competencia global. La facilidad para hacer esta evaluación varía según la industria.

Una vez que se ha identificado el tipo de industria, las empresas deben analizarla competencia tomando en cuenta varios factores como los que se describen a continuación:

- Número de empresas competidoras.
- Productos similares o sustitutos que existen en el mercado.
- Grado de Diferenciación entre los productos y servicios.
- Canales de Distribución de los competidores.
- Fortalezas y Debilidades de la competencia.
- Características de los competidores.
- Monopolios dentro del mercado.
- Precios en los productos o servicios similares.
- Ofertas y Promociones que promueve la competencia.
- Publicidad de los productos de la competencia.
- Barreras de entrada para el ingreso a una industria en especial.

### 2.2.3 Selección del Mercado Objetivo

*Se puede definir a un mercado como el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio determinado. Una de las razones para realizar investigaciones de mercado es identificar las oportunidades existentes en el mismo, para ello las empresas deben seleccionar el mercado objetivo al cual se desea incursionar, evaluar y pronosticar el tamaño real y potencial del mercado, con el fin de identificar además la competencia a la que será expuesta la organización.<sup>33</sup>*

La selección del mercado es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que afecta directamente toda la logística que se va a desarrollar para llevar el producto a los destinos internacionales. De ello dependen las adaptaciones que se necesite realizar al producto para cumplir con requerimientos especiales. De la selección del mercado depende también el grado de competencia que enfrente y la estabilidad de las relaciones comerciales que se desarrollen. La evaluación del potencial de mercado en un país requiere analizar la producción local y el consumo, además de las importaciones y exportaciones del producto en cuestión.

Puede considerarse en el caso de las pequeñas y medianas empresas aquellos países que son socios comerciales con los cuales ya existe experiencia por parte de otros exportadores. El proceso debe considerar varios aspectos como los descritos a continuación:

- Identificar cuáles de los mercados internacionales constituyen ser socios comerciales de importancia para nuestro país.
- Identificar y analizar los gustos y preferencias de los consumidores.

---

<sup>33</sup> HAIR. (2010). *Op. Cit.*

- Estudiar los aspectos financieros y de logística. En ese sentido se debe saber los canales de distribución, costos, márgenes de intermediación de medios de transporte, embalaje requerido, períodos y medios de pago más utilizados.
- Identificar la distribución de la participación del mercado. Esto nos será de ayuda para saber los segmentos en los cuales estaría participando la empresa exportadora.
- Analizar e identificar los riesgos en cuanto a lo económico y político, con el fin de seleccionar aquellos destinos de menor riesgo para nuestra empresa.
- Se debe considerar los impuestos que se han de pagar para el desenvolvimiento de nuestra empresa y analizar las tasas arancelarias.
- Reconocer los principales competidores y los mercados de mayor interés.

Con el fin de seleccionar un mercado meta, las empresas requieren realizar algunos pasos como los que se describen a continuación:

- Segmentar o agrupar a los consumidores de un mercado, de acuerdo a factores o elementos que posean en común.
- Seleccionar los segmentos de mercado de acuerdo a las posibilidades de la empresa exportadora.
- La segmentación pueden ser de varios tipos como: Segmentación Geográfica, para variables de localización como ciudad, zonas, regiones, etc. Segmentación demográfica, para dividir o segmentar en base a la edad, género, clase social, nacionalidad, etc. La Segmentación Socioeconómica, para tomar en cuenta aspectos como profesión, actividad económica, ingresos, bienes, etc. O Segmentación por Hábitos de Compra, para identificar productos más consumidos, horarios, sitios más difundidos para comprar, etc. Segmentación Psicográfica, en la que los consumidores se dividen por su personalidad, estilo de vida, o sus valores.

#### **2.2.4 Formas de Entrada en Mercados Internacionales**

Cada entrada en un mercado nuevo supone una distinta inversión, distintos riesgos, distinto compromiso y un distinto control. Se puede citar dos grandes tipos de entradas:

- Exportación.
- Producción en Mercados Exteriores.

Una empresa puede cambiar de forma de entrada dependiendo del mercado.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> HAIR. (2010). *Op. Cit.*

### 2.2.4.1 Exportación

La exportación consta de varios tipos:

- Indirecta.
- Directa.
- Concertada.

#### INDIRECTA

La forma Indirecta, es la forma más sencilla y con menor riesgo de hacer una exportación. Requiere menos experiencia, el empresario no realiza ninguna actividad de marketing, se vende en ese mercado a través de un intermediario situado en ese mercado, tiene un menor acercamiento al mercado y las actividades de marketing las hace el intermediario que puede ser independiente o una compañía de Trading.

Los traders son expertos en exportación e importación en esos mercados específicos, ya que conocen el tema administrativo, algunas veces ofrecen financiación, saben organizar el transporte y en resumidas cuentas saben cómo vender el producto.

#### DIRECTA

Para este caso, es la propia empresa vende a mercados exteriores, bien directamente al consumidor final, bien a través de una delegación comercial situada en el mercado de destino o bien a través de intermediarios situados en el mercado de destino.

Se caracteriza realizar una mayor inversión, un mayor acercamiento al cliente, adquiere mayor experiencia en nuevos mercados, supone normalmente un mayor nivel de ventas pero tendrá más riesgo.

Para ver si es conveniente o no la exportación directa, se debe comparar los mayores costos que tienen con las mayores ventas.

La exportación directa puede ser de varios tipos:

- **Venta Directa:** Desde el propio mercado voy a vender directamente al consumidor final situado en otro mercado.
- **Agentes y Distribuidores:** Son intermediarios situados en los mercados de destino. Es una forma poco costosa y práctica.

- **Subsidiarias de Venta o Delegaciones Comerciales:** Suele suceder que cuando en un mercado las ventas aumentan, la empresa se plantea poner una delegación de ventas en dicho mercado y realiza una determinada inversión. La idea controlar más el mercado aunque puede ser un riesgo.

Existen dos formas de sucursales de ventas:

- Sucursal no tiene personalidad jurídica propia, actúa por cuenta de la matriz.
- Filial sociedad con personalidad jurídica propia que se constituye según las leyes del mercado en el que se implante.

## CONCERTADO

Este método de exportación viene a ser una mezcla de las dos primeras porque el empresario actúa en colaboración de un socio que comparte con él esas actividades de marketing y control.

Se puede hacer exportaciones concertadas de varias maneras como:

- Piggy Back
- Consorcios de Exportación
- Joint-Venture
- AEIE (Asociación Europea de Interés Económico)
- Franquicias
- Alianzas estratégicas

**Piggy Back:** Es un acuerdo que sucede cuando un empresario utiliza sus canales de distribución para distribuir, junto a sus propios productos, los productos de otro empresario o fabricante. Para que esto funcione, debe cumplirse que los productos no sean sustitutivos, o más bien, que sean complementarios.

**Consorcios de Exportación:** Por lo general este tipo de exportaciones, surgen cuando varias empresas se ponen de acuerdo para realizar juntas tareas de exportación, normalmente porque son pequeños empresas sin recursos o experiencia.

**Joint Venture:** Podemos definirla como una empresa que forman dos o más empresas de distintos países para desarrollar juntas una misma actividad y tienen ventajas competitivas distintas. En varios casos el mercado es tan competitivo que la única forma de entrar es hacerse socio de una empresa que ya esté dentro (formar una Joint Venture). También aparece para suplir la falta de experiencia en el mercado. La idea principal es de crear una nueva sociedad y los

socios tendrán más o menos control en función del número de acciones o participaciones que posean de la sociedad.

**Agrupaciones Europeas de Interés Económico (AEIE):** Es una figura que se crea para fomentar la colaboración entre empresas distintas de la UE. Se crean el acuerdo de dos o más empresas (persona física o jurídica) que pertenezcan a distintos países de la UE.

**Franquicias:** En una buena opción para adoptarla, ya que dentro de este concepto, dentro de las franquicias internacionales hay una empresa que es el franquiciador que cede a otro, que es el franquiciado, el producto, nombre, marca, Know-how, técnicas de gestión, conocimiento de comercialización, etc.

**Alianzas Estratégicas:** En este caso colaboran dos o más empresas del mismo sector pero que tienen dimensiones parecidas y las mismas ventajas competitivas.

Por lo general, son empresas consolidadas de modo que realizan estas alianzas para acceder a nuevos mercados, incrementando su poder competitivo, así como para obtener economías de escala.

En caso de que se desee establecer centros de producción internacionalmente, hay que invertir gran cantidad de recursos por lo que los centros de producción se suelen establecer en lugares donde aprovechamos bajos costos de producción, de materia prima, de transporte. La opción que podría adoptarse es aprovechar una empresa que ya existe o crear una nueva.

#### **2.2.4.2 Selección de las Formas de Entrada**

Para la selección de formas de entrada en los mercados internacionales debemos tomar en cuenta una serie de variables internas y externas. Citaremos varias a las que he creído conveniente:

**VARIABLES INTERNAS:** Servicio o producto que oferte la empresa. En caso de que sea formado por grandes equipos industriales la organización debe tener un representante para vender sus productos. Otras variables de la empresa se representan por los objetivos de la propia empresa, tanto generales como específicos del mercado determinado.

Tipo de Recursos disponibles es otra de las variables a tomar en cuenta, ya que en caso de que la empresa tenga pocos recursos, es poco probable que pueda plantearse establecer una fábrica en el exterior.

El grado de internacionalización y grado de desconocimiento de los mercados exteriores es otra importante variable a tomar en cuenta.

**VARIABLES EXTERNAS:** Los atributos del mercado; es decir la infraestructura que existan en ese mercado como los medios de comunicación, distribución y transporte es importante tomar en cuenta.

Además la competencia internacional, mediante el previo estudio se puede dar cuanto de que manera esta podrían afectarnos.

Existencia de barreras o incentivos legales, de pendiendo de este tema se debe tomar decisiones de forma de entrada. Finalmente, riesgo es otra de las variables externas a tomar en cuenta.

### 2.2.4.3 Introducción del Producto y la Marca

La idea principal cuando se ingresa con un nuevo producto o servicio al mercado, es intentar satisfacer las necesidades de la mayor cantidad personas o clientes.

*Los productos que serán ingresados al nuevo mercado tienen características tangibles o intangibles. Las de tipo tangibles vienen a ser el tamaño, peso, color, etc.; es decir aquellas que son físicas; a diferencia de las intangibles que son aquellas que no las podemos ver pero el cliente percibe del producto como la calidad, durabilidad y el posicionamiento.<sup>35</sup>*

Las características de un producto son propias y son las que dan lugar a las percepciones del cliente sobre el mismo. Por esta razón es que se deben analizar muy bien las características y atributos de los productos, como también aspectos relacionados con el diseño, la forma, el empaque y la marca.

La razón de ser de la marca es identificar los productos de una empresa y de esta forma diferenciarlos de los de la competencia. Esta identificación puede ser un término, un nombre, un signo o símbolo, colores o un diseño exclusivo.

La marca es en esencia la promesa de una empresa de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma estable a sus compradores. A través de esta las empresas pueden comunicar aspectos relacionados con atributos y beneficios de los productos, valores y la cultura de las empresas.

El desarrollo de una marca puede conllevar a varias ventajas como proteger legalmente las características exclusivas del producto. Es posible atraer cliente que a la larga pueden volverse leales.

---

<sup>35</sup> HAIR. (2010). *Op. Cit.*

La marca puede adquirir valor y poder en el mercado y además ayudan a construir la imagen corporativa de la empresa, por lo tanto las empresas que deseen incursionar en un nuevo mercado, deben prestar atención al tema demarca o al llamado patrimonio de la marca.

Se recomienda adaptar las marcas a las diferentes culturas e idiomas de los mercados en que se desea incursionar.

La marca debe ser desarrollada de tal modo, que adquiera una posición en la mente de las personas, lo cual se logra cuando los consumidores están expuestos continuamente a observar o escuchar la marca y que esta brinde satisfacción a sus necesidades.

Se debe valorar el factor costo/beneficio de invertir en un sistema de comunicación exitoso que permita posicionar los productos a través de la marca en la mente de los consumidores, por esto existe una serie de opciones para superar la carencia de presupuesto. Muchos empresarios creen que la única opción de transmitir un mensaje sobre productos, marcas o incluso sobre sus propias empresas es a través de la publicidad, lo cual en la mayoría de los casos esta opción exige un gran presupuesto, sin embargo se debe tomar en cuenta otro tipo de anuncios que normalmente funcionan como las páginas amarillas, listas en directorios de negocios, volantes y avisos colocados en diferentes lugares. Estos tipos de anuncios permiten a las empresas dar a conocer y posicionar su marca con mayor éxito a un costo menor que al hacer uso de la publicidad.

El envase o empaque se refiere al diseño de la caja o envoltura de un producto. El envase forma parte integral del producto; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. El principal motivo para diseñar y hacer uso del empaque es para proteger al producto en su ruta del fabricante hasta el consumidor final.

### **2.2.5 Estrategias Competitivas**

Partiendo de los temas que ya se han comentado en los puntos anteriores y el capítulo anterior de la presente investigación, como la globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de la comunicación y las redes sociales, entre otros, se puede señalar que existe un considerable incremento de las corrientes de comercio e inversión a nivel mundial, tema en el que se encuentran inmersas la mayoría de las organizaciones, lo cual obliga a los gerentes o directivos de las empresas a revisar sus estrategias competitivas para lograr ocupar un lugar en los mercados globales.

En tal sentido, el directivo de una organización puede, a través de estrategias competitivas desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la sitúe por encima de sus competidores y a su vez alcanzar sus objetivos.

La formación del gerente, puede constituirse como un elemento potencial e indispensable no solo para el mantenimiento del equilibrio funcional de la organización, sino también para el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan alcanzar competitividad y obtener ventajas competitivas para posicionarse en los mercados globales. Para evaluar la empresa en el tema de la competitividad, se deduce que tiene que ver con algunos indicadores como costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, innovación, flexibilidad y adaptación a los cambios, pro actividad y organizar, rediseñar y evaluar periódicamente las estrategias.

La competitividad se relaciona con la capacidad de satisfacer la necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

La estrategia en cambio es el resultado de un proceso formal de planificación estratégica para incursionar en el mercado y competir con éxito.

Se concluye entonces, que la estrategia competitiva no es un fin sino un medio para alcanzar los objetivos planteados por una organización y abre las puertas para las pequeñas y grandes empresas que buscan posicionarse o mantenerse y mejorar determinada posición en el entorno global. Es decir, que las estrategias competitivas son una herramienta fundamental y un factor clave para los directivos de las organizaciones, para buscar alcanzar una posición favorable en el mercado.

#### **2.2.6 Análisis Interno de la Empresa - Análisis FODA**

Se debe tener un amplio conocimiento de toda la empresa y de la línea de producto o servicio que se está ofertando.

Para determinar objetivos realistas frente al mercado, se debe estar seguro de las limitantes con los que cuenta la empresa. Para esto, se recurre al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), definido inicialmente en el plan de marketing internacional.

Los escenarios en los que se desenvuelve el análisis pueden ser la tecnología existente, los recursos financieros con los que contamos, la administración interna y externa, la capacidad logística, el compromiso y recurso humano existente.

El aprovechamiento de las fortalezas y mitigar al máximo las debilidades, permitirá mejorar la capacidad competitiva de la empresa mediante decisiones que potencien dichas fortalezas y minimicen las debilidades.

A partir de la estructura y características propias del sector donde actúa la empresa, debemos analizar las posibilidades que ofrecen los mercados extranjeros, para poder identificar de esta manera, todas las oportunidades y amenazas en función de la situación en la que se encuentre la competencia.

Además, se debe valorar los recursos con los que cuenta la empresa para la introducción de nuestro producto o servicio al nuevo mercado, campañas promocionales y marketing en general e identificando las fases del ciclo de vida del producto del mercado internacional.

### 3 MERCADO ARTESANAL ECUATORIANO

#### 3.1 SITUACIÓN GENERAL DE LAS ARTESANIAS ECUATORIANAS

Las artesanías son manifestaciones artísticas de las etnias indígenas en el Ecuador. A nivel mundial, las artesanías indígenas son bastante apreciadas y dentro de estas tenemos varias como los tejidos, las esculturas, la cerámica, la joyería entre otras.

A más de los tejidos hechos a mano, como sacos de lana y otros artículos, que será el campo en el que se enfoque la presente investigación, existe una máquina hecha de madera para telar, que los indígenas dedicados a la producción de tejidos usaban en la antigüedad. El nombre de este telar de palos se llama awana y macana. La producción de telares anteriormente era muy grande.

Actualmente ya casi no se encuentran estos telares, con la llegada de los españoles vinieron nuevas técnicas y modos de tejer como el telar de pedal torno de hilar, cardadores manuales la lana de oveja y la seda. En la ciudad de Otavalo actualmente se utiliza este modo de tejer y se producen ponchos en su mayoría, pero en Saraguro aun se puede apreciar la técnica antigua del telar de palos donde se elabora cobijas sacos o costales de grano la mayor parte de los cosa son tejidos con este telar de palo o tejidos manuales.

*Según estudios realizados por la Universidad de Otavalo, los artículos de lana son comercializados en mercados europeos y americanos, en mayor proporción a países como España, en Europa y los Estados Unidos donde los diseños atraen con más peso a los extranjeros.<sup>36</sup>*

Además, se explica que las exportaciones no son realizadas por los productores ya que existe un total desconocimiento de los trámites necesarios para realizar las exportaciones. Y depende del mercado al que deseemos llegar ya que cada país tiene diferentes requerimientos para la exportación.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*

**Gráfico N° 3: Plaza de los Ponchos**

**Fuente:** ECUADOR. UNIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL MERCADO CENTENARIO DE OTAVALO – UNAIMCO.

**Elaborado por:** UNAIMCO.

### **3.2 ANÁLISIS FODA DE LAS ARTESANÍAS DE OTAVALO**

#### **Fortalezas**

- Aprovechar la capacidad de producción de sacos, gorras, bufandas y demás artículos de lana existente en la ciudad de Otavalo para poder llegar a los mercados internacionales.
- La existencia de grupos organizados, dentro de los mismos productores, para promover la producción.
- Existencia de tiendas artesanales, intermediarios y exportadores a nivel nacional e internacional, que posibilitan la comercialización de los productos.
- Mantener productos reconocidos a nivel nacional e internacional por su variedad, calidad y colorido.
- Existencia de productos de la ciudad de Otavalo, cada día con mejores estándares de calidad.

### **Oportunidades**

- Las artesanías otavaleñas, son cada vez más reconocidas a nivel mundial, lo que le ha permitido una buena aceptación en el mercado internacional.
- La tradición cultural brinda el toque de originalidad a los productos y garantiza su calidad de elaboración a través de un conocimiento transmitido de generación en generación.
- Interés de los grupos organizados (no gubernamentales), en mejorar sus condiciones empresariales.
- El turismo en el país permite la comercialización del producto de forma directa con el consumidor.
- Alta demanda de productos de lana de la ciudad de Otavalo en mercados internacionales.
- Recibir apoyo económico y técnico por parte de organismos gubernamentales para aprovechar la alta demanda de productos artesanales.

### **Debilidades**

- Desconocimiento sobre los trámites de exportación por parte de los artesanos de la ciudad.
- Deficiencia en infraestructura de servicios básicos que originan problemas de contaminación ambiental.
- Escasa iniciativa de emprender nuevos productos destinados a nichos específicos de mercado, por falta de información de las necesidades del mercado.
- Uso de técnicas poco eficientes en relación al tiempo y facilidad de producción (artesanía del tejido).
- No contar con el capital necesario para exportar.

### **Amenazas**

- Inestabilidad Política y Económica en el Ecuador.
- La competitividad de la calidad y costos de los productos.

- Competencia con países de la región y asiáticos que cuentan con mayor nivel tecnológico y alta producción ofreciendo un costo menor al consumidor.
- Condiciones de pobreza en alto porcentaje de la población del área.
- Falta de apoyo por parte de Autoridades Gubernamentales.

Para lograr mitigar algunos de los riesgos que se pueden presentar previo a la exportación, se debe realizar talleres de capacitación sobre exportación para que los productores tengan en cuenta los requerimientos que necesita el producto para su ingreso a mercados internacionales y así poder competir en mercados internacionales.

Además, se debería buscar apoyo por parte de la Asociación de Artesanos para crear una ventaja competitiva frente a otros mercados y crear un vínculo de unión entre los artesanos para minimizar las políticas socio económicas del gobierno.

### 3.2.1 Información de Mercado

#### 3.2.1.1 Mercado Interno

La oferta de sacos de lana de oveja tejidos en forma artesanal y semi artesanal en el Ecuador, se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1: Sacos de lana de oveja tejidos en forma artesanal**

Imbabura	65%
Azuay	30%
Otras provincias	5%

**Fuente:** ECUADOR. UNIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL MERCADO CENTENARIO DE OTAVALO – UNAIMCO. Publicación revisada Abril 2012.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

*El volumen de producción del saco de lana en la ciudad de Otavalo es de aproximadamente 522.173 unidades al año.*

*Un gran porcentaje de la producción de estos sacos se los realiza además en las ciudades de Mira en la Provincia del Carchi y también en Gualaceo en la Provincia del Azuay.*

*El volumen de producción podría variar si los sacos a realizarse tienen un diseño especial y dificultoso ya que va a requerir de mayor tiempo para su elaboración.<sup>37</sup>*

<sup>37</sup> ECUADOR. UNIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL MERCADO CENTENARIO DE OTAVALO – UNAIMCO.

**Cuadro N° 2: Producción de sacos de lana por tipo de producción**

Tipo de Producción	No. Productores según tipo de producción	Porcentaje de productores según intervalos de producción	No. Productores según producción promedio semanal	Producción promedio semanal	Producción total semanal Otavalo	Total Semanal	Producción anual
A mano	44	50%	22	15	333		74566
		33%	15	45	660		
		17%	7	80	560	1553	
Telares Manuales	67	28%	19	30	565		256855
		27%	18	50	909		
		27%	18	80	1454		
		9%	6	150	909		
		9%	6	250	1514	5351	
Máquinas eléctricas	15	50%	8	200	1524		190752
		50%	7	350	2450	3974	
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>					<b>10879</b>	<b>522173</b>

**Fuente:** Resultado de las encuestas realizadas a los productores de sacos de lana del Cantón Otavalo.

**Elaborado por:** Johana, AGUIRRE. (Agosto 2008). *Investigación Empresa Exportadora de Artesanías de Otavalo*. Universidad de Otavalo.

### 3.2.1.2 Oferta Exportable

En el sector artesanal se destacan plazas principales como Otavalo, Salinas de Guaranda y Gualaceo.

“La falta de diversificación de mercados así como la saturación del mercado artesanal en destinos tradicionales fue otro motivo para la disminución de las ventas de este producto en el mundo.”<sup>38</sup>

### 3.2.2 Oferta de las Artesanías de Otavalo Hechas a Mano

Mediante el análisis de la oferta de artículos artesanales hechos a mano de la ciudad de Otavalo realizado por estudiantes de la Universidad de Otavalo, se conoce que el 76.74% de los productores otavaleños no exporta directamente; alrededor de 334.192 sacos son ofertados y consumidos en el mercado local y nacional.

Del 36% de los productores el 70% de la producción es decir 131.588 sacos de lana son exportados directamente mientras que el 30% restante es vendido en el mercado local.

De esa manera, la ciudad de Otavalo cuenta aproximadamente con una oferta disponible de 390.585 sacos de lana al año, como lo muestra el siguiente cuadro:

<sup>38</sup> Ibídem.

**Cuadro N° 3: Productores de la Ciudad de Otavalo**

	<b>Productores Exportadores</b>	<b>Productores No Exportadores</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nro. Producidos</b>	187982	334191	522173
<b>Exportación Directa</b>	70%	0%	-
<b>Porcentaje Disponible mercado local</b>	30%	100%	-
<b>Nro. Sacos disponibles en el mercado local y nacional</b>	56395	334191	<b>390585</b>

**Fuente:** Resultado de las encuestas realizadas a los productores de sacos de lana del Cantón Otavalo.

**Elaborado por:** Johana, AGUIRRE. (Agosto 2010). Universidad de Otavalo.

Para hacer prendas tejidas con estambres, se emplean varios métodos, el crochet, el tejido de gancho, y el tejido de punto. El tejido de punto se realiza con un par de agujas, de las cuales, una sostiene el trabajo acabado y la otra sirve para hacer los puntos. Cuando se completan los puntos, se intercambian las agujas y se continúa con una nueva vuelta.

El tejido de agujas es la técnica más empleada para la confección de sweaters, ropa de bebés y prendas de vestir, debido a que no requiere muchas herramientas y es fácilmente transportable, lo que permite la confección de prendas aún con el ritmo de vida actual.

Las agujas de tejer, son varillas de madera, metal o plástico con una punta afilada y la otra con una forma de bolita o cabeza de clavo, que sirve para que no se escape. En el tejido de punto, podemos realizar tejidos con hilos muy finos, para lo que necesitamos agujas de tejer finas, y para lanas gruesas, debo emplear agujas gruesas. La longitud de las agujas de tejer debe ser adecuada para sostener los puntos cómodamente.

### **3.2.3 Competencia Interna**

#### **3.2.3.1 Producción**

Las artesanas productoras de los cantones del Carchi como Bolívar, Mira, Huaca y Montúfar representan la competencia interna de las artesanías otavaleñas, porque han desarrollado nuevos diseños y manejan menores porcentajes de rentabilidad, haciéndolos más atractivos para el mercado.

Dentro de la misma provincia de Imbabura, los productores de la ciudad de Ibarra constituyen también competencia interna importante puesto que existe un gran número de tejedoras en la ciudad.

### 3.2.3.2 Competencia

Similares lugares de fabricación de este tipo de artículos de vestir dentro del Ecuador son: Salinas de Guaranda, Gualaceo y Baños.

### 3.2.3.3 Exportadores

Son quienes manejan las ventas directas de los productos, tienen definidos sus proveedores, plazas de mercado, clientes, precios, canales de distribución y medios para llegar a estos.

La competencia interna constituye un buen porcentaje de los productores que exportan directamente, así como también los extranjeros que en muchas ocasiones se radican en la ciudad de Otavalo y se dedican a la comercialización de este producto en el exterior.

**Cuadro N° 4: Principales Exportadores**

CONSULTA DE EXPORTADORES POR NANDINA				
Tipo:	Subpartida Nandina:	Desde (aaaa/mm):	Hasta (aaaa/mm):	Consultar
Exportadores	620431		2012/04	

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	NOMBRE EXPORTADOR
6204310000	DE LANA O PELO FINO	BENITEZ RODRIGUEZ IMELDA HERMELINDA
		BLACK SHEEP EXPORTS S.A.
		CHALAMPUENTE MAIGUA FERNANDO ALFONSO
		ROBLES ALBUJA CARLOS VLADIMIR
		VALLEJO AYALA YOLANDA ELIZABETH
		VALLEJO CASTRO MARIA FERNANDA
		YACELGA ROMERO MARGARITA
TOTAL		7

**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec>]. **Información Estadística.**  
**Elaborado por:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

### 3.2.3.4 Demanda Interna

El mercado Centenario y los almacenes artesanales de Otavalo abarcan el porcentaje mayoritario de demanda interna la misma que luego es vendida a los turistas que visitan la ciudad y a los intermediarios internacionales, convirtiéndose Otavalo en un mercado de intermediación. En las ciudades de Quito y Cuenca se produce una demanda importante para el abastecimiento de los

almacenes de artesanías que allí realizan su comercio mayoritariamente dirigido al turista extranjero.

### 3.2.4 Competencia Externa

Los principales países productores de artículos artesanales similares a los de la presente investigación son: Ecuador, México, Perú, Bolivia, Guatemala, en América Latina; la India y Nepal en los países de Medio Oriente, siendo la ventaja competitiva de éstos la alta calidad del producto ofertado especialmente en lo que a materias primas (como la lana) se refiere, así como la gran variedad de diseños y colores.

**Cuadro N° 5: Porcentaje de Producción de Artículos Artesanales – Países de América Latina**

PAIS	PORCENTAJE DE PRODUCCIÓN ARTESANAL
Perú	15%
Bolivia	10%
Ecuador	10%
México	30%
Guatemala	25%
Otros	10%

**Fuente:** ECUADOR. UNIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL MERCADO CENTENARIO DE OTAVALO – UNAIMCO. Publicación revisada Abril 2012.

**Elaborado por:** Johana, AGUIRRE. (Agosto 2010). Universidad de Otavalo.

**Nota:** El cuadro anterior hace referencia a los porcentajes de exportación de los países productores de artículos artesanales de américa latina.

## COMPETENCIA DE PRODUCCIÓN MUNDIAL – PAISES DEL MUNDO HACIA ESPAÑA

**Cuadro N° 6: Lista de los 10 Países Exportadores más Importantes en 2011**

**Producto:** Partida arancelaria: 620431, chaquetas (sacos) de lana o de pelo fino, para mujeres o niñas

**Fuentes:** Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

La agregación mundial representa la suma de los países que reportan los datos y de los que no los reportan

Este color representa los datos espejo, basados en los datos de los países socios.

Exportadores	Indicadores comerciales								
	Valor exportada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial 2011 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2011	Unidad de cantidad	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2007-2011 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2010-2011 (%)	Participación en las exportaciones mundiales (%)
Mundo	765.238	-10.821	0	No medida		-10	-13	8	100
China	148.142	114.661	4.063	Toneladas	36.461	-10		-7	19,4
Italia	119.003	77.672	370	Toneladas	321.630	-3	-13	24	15,6
Alemania	67.288	-19.602	375	Toneladas	179.435	-18	-20	18	8,8
Hong Kong (China)	60.805	3.628	674	Toneladas	90.215	-9		5	7,9
Francia	41.898	-4.667	465	Toneladas	90.103	-4		2	5,5
Rumania	29.311	28.516	552	Toneladas	53.100	-15	-14	44	3,8
Portugal	27.572	23.873	327	Toneladas	84.318	-7	-5	10	3,6
Austria	21.801	-14.157	90	Toneladas	242.233	-17	-8	19	2,8
España	20.619	-6.895	205	Toneladas	100.580	0	49	22	2,7
Ecuador	146	-20	6	Toneladas	24.333	163		1117	0

**Fuente:** TRADEMAP. (2012). [<http://www.trademap.org>]. *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.*

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Cuadro N° 7: Lista de los 10 Principales Mercados Exportadores para España en 2011**

**Producto:** 6204 Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas

**Fuentes:** Cálculos del CCI basados en estadísticas de Eurostar.

Exportadores	Indicadores comerciales												Arancelario (estimado) aplicado por España
	Valor importada en 2011 (miles de USD)	Saldo comercial en 2011 (miles de USD)	Participación de las importaciones para España (%)	Cantidad importada en 2011	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2007-2011 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2007-2011 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2010-2011 (% p.a.)	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%)	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2007-2011 (% p.a.)	
Mundo	2.638.195	-678.882	100	87.782	Toneladas	30.054	3	6	13		100	-1	
China	572.957	-539.127	21,7	26.495	Toneladas	21.625	6	4	-1	1	29,7	5	12
Marruecos	547.120	-533.316	20,7	14.907	Toneladas	36.702	3	1	9	11	2,2	-1	0
Turquía	294.127	-242.178	11,1	8.203	Toneladas	35.856	2	-1	9	6	3,8	-4	0
Portugal	184.855	23.135	7	4.367	Toneladas	42.330	6	2	71	29	0,5	-1	0
Italia	150.991	55.574	5,7	1.701	Toneladas	88.766	-8	-73	13	2	7,2	-5	0
India	129.527	-126.600	4,9	3.538	Toneladas	36.610	15	12	12	5	4,4	5	9,6
Bangladesh	122.049	-122.049	4,6	6.466	Toneladas	18.876	37	25	131	7	3,7	11	0
Francia	112.664	148.324	4,3	4.142	Toneladas	27.200	-11	39	-6	10	2,8	-3	0
Vietnam	73.492	-73.157	2,8	3.389	Toneladas	21.685	35	29	27	9	3,3	7	9,6
Alemania	61.444	62.567	2,3	1.888	Toneladas	32.544	-17	-66	0	4	4,8	-5	0
Ecuador	34	174	0	0	No medida		-23		1355	113	0	5	0

**Fuente:** TRADEMAP. (2012). [<http://www.trademap.org>]. *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.*

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

### 3.2.4.1 Destinos Principales

Gracias a los datos proporcionados en la página Web del Banco Central del Ecuador se puede identificar la diversidad de mercados que han comprado artículos como sacos de punto (de lana), a partir del año 2008, con montos muy variados tanto en toneladas como en dólares FOB durante todo el período que comprende cuatro años.

#### Cuadro N° 8: Consulta de Totales por Nandina - País

(Toneladas y miles de dólares)

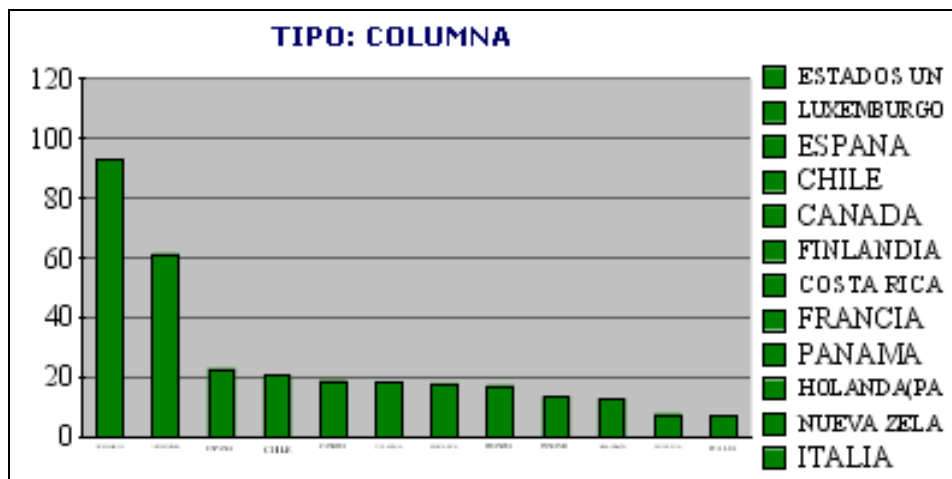
Desde 2008/01 al 2012/02

SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
6103310000	DE LANA O PELO FINO	<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	29.01	92.96	27.25
		<a href="#">LUXEMBURGO</a>	16.10	61.46	18.02
		<a href="#">ESPANA</a>	6.25	22.79	6.68
		<a href="#">CHILE</a>	5.21	20.55	6.03
		<a href="#">CANADA</a>	4.99	18.87	5.53
		<a href="#">FINLANDIA</a>	4.60	18.13	5.32
		<a href="#">COSTA RICA</a>	5.22	17.90	5.25
		<a href="#">FRANCIA</a>	4.92	17.23	5.05
		<a href="#">PANAMA</a>	2.19	13.42	3.94
		<a href="#">HOLANDA(PAISES BAJOS)</a>	1.39	12.84	3.77
		<a href="#">NUEVA ZELANDA</a>	2.16	7.61	2.23
		<a href="#">ITALIA</a>	1.51	6.99	2.05
		<a href="#">DINAMARCA</a>	1.29	6.40	1.88
		<a href="#">REINO UNIDO</a>	0.60	3.55	1.05
		<a href="#">ALEMANIA</a>	0.66	3.41	1.00
		<a href="#">NORUEGA</a>	1.22	3.19	0.94
		<a href="#">BELGICA</a>	0.73	3.14	0.92
		<a href="#">RUMANIA</a>	0.74	2.91	0.86
		<a href="#">AUSTRALIA</a>	0.57	2.00	0.59
		<a href="#">VENEZUELA</a>	0.75	2.00	0.59
		<a href="#">MEXICO</a>	0.31	1.13	0.33
		<a href="#">SUECIA</a>	0.37	1.00	0.30
		<a href="#">REPUBLICA CHECA</a>	0.16	0.85	0.25
		<a href="#">JAPON</a>	0.04	0.72	0.22
		<a href="#">SUIZA</a>	0.08	0.24	0.07
<b>TOTAL GENERAL:</b>			<b>90.95</b>	<b>341.22</b>	<b>100.00</b>

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [http://www.bce.fin.ec]. *Información Estadística*.  
Elaborado por: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

Como se aprecia en las estadísticas anteriores, los mayores importadores de entre 25 países analizados, en cuanto a los artículos del estudio son los Estados Unidos, Luxemburgo y España.

Gráfico N° 4: Consulta de Totales por Nandina - País



Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec>]. *Información Estadística*.  
Elaborado por: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

### 3.2.4.2 Selección de Mercados de Exportación

Para seleccionar los mercados que deben ser tomados en cuenta para realizar las exportaciones, es necesario tomar en cuenta algunos criterios:

- Investigar los convenios que tiene nuestro país con los países externos.
- Realizar un estudio de los posibles mercados, para conocer sus necesidades, gustos y preferencias.
- Identificar el país o países, ciudades o regiones, a donde se realizarán las exportaciones.
- Mediante la investigación de mercados se logra conocer todas las posibles implicaciones que puedan tener para las exportaciones, barreras arancelarias o no arancelarias, riesgos, oportunidades, los cupos y otras limitaciones o regulaciones al comercio.
- Elegir el producto a exportar.
- Seleccionar el país de exportación.
- Elegir el momento propicio de la exportación.
- Seleccionar la forma de penetración a los mercados extranjeros.

Para seleccionar el producto adecuado para la exportación, la empresa ya debe tener un producto bueno que tenga éxito en el mercado nacional, lo que hay que identificar es la habilidad distintiva

que puede ser mejor precio, mano de obra eficiente y barata, o de un procedimiento de fabricación particular, etc.

En lo que respecta a la elección del país para exportar se debe definir los objetivos que se persigue como el de penetrar a un país industrializado que tenga un mercado ya desarrollado cuya clientela es exigente y existe una gran competencia, o por el contrario entrar a un país poco desarrollado cuya clientela es menos exigente y una competencia menor.

Para efectos de la presente investigación, se realizará un estudio más detallado tomando como mercado objetivo a España.

España constituye un mercado atractivo y prioritario, debido a que es uno de los principales países para el sector exportador ecuatoriano, por su tamaño, dinamismo y capacidad de compra. Además, España es en donde se encuentra registrado el mayor número de emigrantes ecuatorianos donde muchos de ellos están haciendo conocer nuestro producto.

## **EL MERCADO ESPAÑOL Y SUS CARACTERÍSTICAS**

*“Ubicación geográfica: Suroeste de Europa, ocupa el 85% de la ‘Península Ibérica. También integran el estado las Islas Baleares en el Mediterráneo, las Islas Canarias en el Atlántico y las ciudades norteafricanas de Ceuta y Melilla. Tiene fronteras con la Bahía de Vizcaya, el Mar Mediterráneo, el Océano Atlántico, Portugal y los Pirineos al sudoeste de Francia.*

*Superficie total: 505.988 km<sup>2</sup>.*

*Población: 42.717.064 personas (Revisión Patronal INE, 01/01 2010) Hombres: 49% Mujeres: 51% 43.197.684 personas (INE, 01/01/2011).*

*Religión: 81% es Católica.*

*Índice de Desarrollo: 0,922 (puesto No. 20) (Índice Desarrollo Humano, PNUD, año 2010).*

*Clima: Al norte de la cordillera Cantábrica impera un sistema marítimo con abundantes lluvias, inviernos suaves y veranos frescos. En el interior de la península predomina el clima continental, con veranos calurosos e inviernos fríos. La costa mediterránea tiene un invierno suave y es seca y calurosa en verano.*

*Recursos naturales: Carbón, mineral de hierro, uranio, mercurio, zinc, tungsteno, cobre, lignito, piritas, yeso, plomo, caolín, potasa, energía hidroeléctrica, tierra cultivable.*

*Idioma: Castellano (oficial):74%, Catalán: 17%, Gallego: 7%, Vasco: 2%.*

*Moneda: Euro (€) (0.82 por dólar americano).*

*Forma de Gobierno: Monarquía constitucional con dos cámaras legislativas: Senado (259 miembros) y Congreso de los Diputados (350 miembros).*

*Jefe de Estado: Rey Juan Carlos I (desde 22 de noviembre de 1975).*

*Ciudades Principales: Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia, Sevilla, Granada, Málaga, Marbella, Salamanca, Pamplona, Murcia, Valladolid, Bilbao.*

*Puertos Principales: Avilés, Barcelona, Bilbao, Cádiz, Cartagena, Castellón de la Plana, Ceuta Huelva, Coruña, Las Palmas (Islas Canarias, Santander, Tarrogon, Valencia, Vigo, Huelva.*

*Aeropuertos Principales: Coruña, Asturias, Barcelona, Bilbao, Burgos, Córdoba, Islas Canaria, Granada, Madrid-Barajas, Málaga, Murcia- San Javier, Palma de Mallorca, Pamplona, San Sebastián, Santander, Santiago, Sevilla, Valencia, Valladolid, Vigo.*

*Crecimiento del PIB: 2.5% (año 2008), 2.7% (año 2009).*

*PIB por sector: Agricultura y Pesca: 4%, Industria: 17%, Construcción: 8%, Servicios: 62%. Fuente INE.*

*Fuerza Laboral: Activos: 19.0 millones.*

*Ocupados: 16.8 millones.*

*Parados: 2.2 millones.*

*Tasa de actividad 55.4%.*

*Tasa de paro: 11.4%.*

*Fuerza Laboral por Sector: Servicios 64% industria, minería y construcción 29%, agricultura 7%.*

*Inflación Anual: 3,2%.*

*Exportaciones FOB: 146.460 millones de euros.*

*Principales Exportaciones: Vehículos automóviles, tractores, reactores nucleares, calderas y máquinas; máquinas y aparatos eléctricos, materias plásticas y sus manufacturas; frutos comestibles; legumbres y hortalizas; combustibles y aceites minerales, productos farmacéuticos, otros.*

*Principales Destinos de Exportación: Francia, Alemania, Gran Bretaña, Portugal, Italia, Estados Unidos.*

*Importaciones CIF: 184.094 millones de euros (2009), 207.130 millones de euros (2010).*

*Principales Importaciones: Vehículos automóviles, tractores; reactores nucleares, calderas y máquinas; combustibles y aceites minerales; máquinas y aparatos eléctricos; materias plásticas y sus manufacturas; productos farmacéuticos; fundición, hierro y acero.*

*Principales países de Importación: Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña, Países Bajos*<sup>39</sup>.

## RELACIONES COMERCIALES ECUADOR – ESPAÑA

El comercio bilateral en los últimos 7 años muestra una tendencia irregular y poco significativa, por un lado, para el caso ecuatoriano, sus exportaciones obtuvieron una variación negativa en el período 2006-2007, con una recuperación en el 2008 y una nueva caída en el 2010; por otro lado, la relación bilateral equivale a menos del 2% del total de exportaciones e importaciones ecuatorianas. Para el caso español, la situación obviamente es todavía menos significativa.

Para el año 2010, el total de partidas arancelarias de exportación llegó a 356, en cambio, las partidas arancelarias de importación desde España sumaron 2,280 partidas.

**Cuadro N° 9: Balanza Comercial con España en Miles FOB**

Años	Exportaciones	N° Partidas	Importaciones	N° Partidas	Balanza Comercial
2005	122.408,04	234	71.941,42	1.652	50.466,62
2006	73.127,07	288	53.856,23	1.740	19.270,84
2007	70.921,86	293	92.164,12	2.082	-21.242,26
2008	65.750,37	309	127.114,33	2.269	-61.363,96
2009	145.811,05	456	129.732,35	2.210	16.078,70
2010	108.476,53	356	114.492,82	2.280	-6.016,29

Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2010). [<http://www.bce.fin.ec>]. *Información Estadística*.  
Elaborado por: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

1. <sup>39</sup> CARL MCDANIEL, Roger Gates. (2005). *Investigación de Mercados*. 6ta. Edición.

**Cuadro N° 10: Exportaciones Ecuador – España por Nandina**

<b>CONSULTA DE TOTALES POR PAIS - NANDINA</b>					
<b>(Toneladas y miles de dólares)</b>					
<b>Tipo:</b>	Exportaciones ▼	<b>País:</b>	ESPANA ▼	<b>Desde (aaaa/mm):</b>	2012/01
				<b>Hasta (aaaa/mm):</b>	2012/04
					<input type="button" value="Consultar"/>

PAIS	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	TONELADAS	FOB - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
ESPANA	0306139100	CAMARONES	7,332.96	41,695.44	33.63
	1604200000	LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	5,670.44	31,543.30	25.44
	1604141000	ATUNES	5,003.12	23,439.50	18.91
	1801001900	LOS DEMÁS	2,453.71	5,850.02	4.72
	0603110000	ROSAS	871.15	5,421.66	4.38
	0803001200	TIPO «CAVENDISH VALERY»	10,954.80	4,525.68	3.65
	0804300000	PIÑAS (ANANÁS)	4,460.64	1,801.67	1.46
	0306131100	ENTEROS	220.00	1,023.26	0.83
	0603191000	GYPSOPHILA (LLUVIA, ILUSIÓN) (GYPSOPHILA PANICULATA L.)	148.71	864.61	0.70
	2008910000	PALMITOS	265.54	664.32	0.54

**Fuente:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec>]. **Información Estadística.**

**Elaborado por:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR.

**Cuadro N° 11: Comercio Actual y Potencial entre Ecuador y España en 2011**

**Producto:** 6204 Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas

**Fuentes:** Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

Las importaciones de Ecuador han sido reportadas por Ecuador

Las exportaciones de España han sido reportadas por España

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador importa desde España				España exporta hacia el mundo			Ecuador importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
		Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones de Ecuador, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Ecuador a España	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
'620443	vestidos de fibras sintéticas para mujeres o niñas	34	-2	1,2	10	230.665	13	4,8	2.811	41	0,1	2.777
'620444	vestidos de fibras artificiales, para mujeres o niñas	19	-5	4,7	10	87.032	49	6,3	406	46	0	387
'620463	pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de fibras sintética	5	-43	0,2	10	102.545	12	2,8	2.013	-14	0	2.008
'620462	pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón para mu	4	-63	0	10	769.314	10	3,6	12.380	-3	0,1	12.376
'620442	vestidos de algodón, para mujeres o niñas	4	-46	0,2	10	148.348	13	3,8	1.955	34	0	1.951
'620453	faldas y faldas-pantalón de fibras sintéticas, para mujeres o niñas	4	-28	0,7	10	55.376	15	4,3	534	-4	0	530
'620452	faldas y faldas de algodón para mujeres o niñas	2	-58	0,2	10	87.820	7	4,1	847	-11	0	845
'620449	vestidos de las demás materias textiles, para mujeres o niñas	2	-51	0,3	10	60.343	-5	2,7	728	38	0	726

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador importa desde España				España exporta hacia el mundo			Ecuador importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
		Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones de Ecuador, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Ecuador a España	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
'620423	conjuntos de fibras sintéticas, para mujeres o niñas	2	28	0,5	10	12.933	7	5,3	386	-30	0,2	384
'620413	trajes-sastre de fibras sintéticas, para mujeres o niñas	1		0,5	10	7.217	3	2,1	188	-11	0,1	187
'620433	chaquetas (sacos) de fibras sintéticas, para mujeres o niñas	1	-61	0,1	10	93.468	16	3,3	883	-21	0	882
'620459	faldas y faldas-pantalón, para mujeres o niñas de las demás materias t	1	-42	0,4	10	27.278	1	3,1	248	-11	0	247
'620461	pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de lana o de pelo	0		0	10	6.509	-12	1,5	38	6	0	38
'620469	pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de las demás mater	0		0	10	73.595	15	2,6	908	-15	0	908
'620439	chaquetas (sacos), para mujeres o niñas de las demás materias textiles	0		0	10	57.330	10	4,7	223	-17	0	223
'620441	Vestidos, para mujeres o niñas, de lana o de pelo fino.	0		0	10	3.894	-6	1,4	5	1	0	5
'620411	trajes-sastre de lana o de pelo fino, para mujeres o niñas	0		0	10	740	-21	1,2	41	89	0	41
'620412	trajes-sastre, para mujeres o niñas, de algodón.	0		0	10	4.842	18	2,1	192	60	0,1	192

Código del producto	Descripción del producto	Ecuador importa desde España				España exporta hacia el mundo			Ecuador importa desde el mundo			Comercio potencial indicativo en miles de USD
		Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones de Ecuador, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Ecuador a España	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2011, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2007-2011, %, p.a.	Participación en las importaciones mundiales, %	
'620451	faldas y faldas-pantalón de lana o de pelo fino de mujeres o niñas	0		0	10	2.705	-18	1,2	4	7	0	4
'620419	Trajes sastre, de las demás materias textiles, para mujeres o niñas.	0		0	10	3.975	-11	2	109	12	0,1	109
'620421	conjuntos de lana o de pelo fino, para mujeres o niñas	0		0	10	2.747	64	6,3	5	-33	0	5
'620422	conjuntos de algodón, para mujeres o niñas	0		0	10	5.935	-1	3,4	723	-2	0,5	723
'620429	Conjuntos, para mujeres o niñas, de las demás materias textiles.	0		0	10	4.867	0	0,6	66	-31	0	66
'620431	chaquetas (sacos) de lana o de pelo fino, para mujeres o niñas	0		0	10	20.619	0	2,7	166	17	0	166
'620432	Chaquetas (sacos), para mujeres o niñas, de algodón.	0		0	10	89.215	11	3,8	520	-20	0	520

Fuente: TRADEMAP. (2012). [<http://www.trademap.org>]. *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.*  
Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

### 3.2.5 Estrategias de Comercialización

A pesar de que existen muchas estrategias de comercialización, a continuación citaremos algunas que para este tema se ha creído conveniente nombrar:

- Para iniciar la promoción del producto hacia los mercados externos puede ser recomendable trabajar con una página web, la misma que servirá de nexo para la recepción de los pedidos. Además, esta página contará con información detallada de productos que oferta la empresa, diseño, colores, precio entre otras alternativas.
- Es recomendable trabajar directamente con distribuidores mayoristas en los países escogidos como mercados objetivo.
- Por medio de correo electrónico se entregará a los distribuidores interesados información más detallada de los productos disponibles de la Empresa Artesanal.
- Es importante que la empresa artesanal se asocie a las cámaras de comercio e industria de los países escogidos como destino para la exportación de artesanías.
- Se recomienda trabajar bajo el respaldo de un contrato, ya que de esta manera se tendrá la seguridad de que el productor entregue los pedidos en el plazo estipulado y en las cantidades establecidas.

### 3.2.6 Controles a la Exportación

Cada vez resulta más difícil realizar controles a las exportaciones, mediante estos controles se niega o se demoras las adquisiciones de bienes.

Ha aumentado el número de países con capacidad para fabricar productos de importancia estratégica, ya que diversos países en desarrollo que hace una década eran considerados malos imitadores, ahora están a la vanguardia de la tecnología competitiva. Los productos que necesitan ser controlados se desarrollan y distribuyen rápidamente. Los ciclos de vida del producto se han acortado a tal grado, que demoras temporales en la distribución provocan un contratiempo significativo para una compañía. Los productos que necesitan ser controlados han reducido su tamaño debido a los avances en la miniaturización. El contrabando y desviación de dichos productos ha aumentado porque son más fáciles de ocultar.

La transferencia de tecnología y el know-how han adquirido cada vez mayor importancia estratégica. Aunque con frecuencia dichos servicios son invisibles, son realizados por individuos y son muy personalizados.

## **4 PROPUESTA, “DISEÑO DE UN MODELO DE SI QUE PERMITA Y FACILITE LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ARTESANÍAS ECUATORIANAS”**

### **4.1 INTRODUCCIÓN AL MODELO**

En el presente capítulo se revisará varios conceptos que fueron tratados a profundidad en el capítulo I y además se modelará un SI que proporcione una gran ayuda a la toma de decisiones de una empresa exportadora de artesanías ecuatorianas.

Para el diseño de un SI de estas características, se necesita la interacción de varios elementos que forman parte de la organización, como por ejemplo el tecnológico, procedimientos transaccionales del día a día, sistemas menores o reportes de archivos planos, el personal que labora en la empresa y conoce del giro del negocio, entre otros.

*A los SI que ayudan a la toma de decisiones también se los denomina SIG o MIS, sistemas de información gerenciales o Management Information System, por sus siglas en inglés; y se diferencian de los sistemas comunes de información porque analizan y concentran un conjunto de sistemas operacionales y procedimientos internos, para entregar información global del estado de la organización.<sup>40</sup>*

El presente trabajo investigativo, tiene como principal objetivo proponer un Sistema de Información para la toma de decisiones de una empresa u organización y que facilite la integración e integridad de sus datos, la almacene y la haga disponible para ayudar en la toma de decisiones de los gerentes y accionistas.

#### **4.1.1 Objetivo de la Propuesta**

Investigar y diseñar un modelo de un Sistema de Información, que busque minimizar los tiempos de respuestas en la toma de decisiones de una organización exportadora de artesanías de Otavalo hechas a mano, así como llevar un control y medición de indicadores que constituyen la obtención de información relevante, precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

---

2. <sup>40</sup> MORALES, Josep Cobarsi. (Dic. 2011). **Sistemas de información en la empresa.** Editorial UOC. 3ra. Edición.

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar la situación de las áreas estratégicas de una empresa y definir el grado de importancia en la toma de decisiones de la organización.
2. Determinar el modelo que permita diseñar un sistema de información para la toma de decisiones de una empresa exportadora de artesanías ecuatorianas.
3. Proponer el diseño de un sistema de información que mejore los procesos internos de la empresa exportadora.

#### **4.1.3 Justificación**

El empleo efectivo de una información veraz, oportuna y exacta permitirá a este tipo de organizaciones la toma de decisiones más acertada y por consiguiente contribuye al éxito de la organización, tomando en cuenta que los sistemas de información, son elementos determinantes para el logro de los objetivos en las organizaciones modernas.

Mediante esta investigación se establecerá una propuesta para la implementación de un modelo de sistema de información, que se interrelacione con otros subsistemas con la finalidad de que toda la información esté almacenada y actualizada para que toda la organización maneje de forma continua dicha información y se oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para prever y resolver problemas.

#### **4.1.4 Antecedentes**

Un sistema de información es importante en el medio social y económico actual en el cual los gerentes necesitan tomar decisiones que incluyen aspectos tales como la capacidad financiera, la satisfacción de los clientes y el control de calidad.

Los directores o accionistas no podrían tomar decisiones que aseguren la supervivencia, ampliación y rentabilidad de sus empresas u organizaciones, si un sistema de información no proporcionara información completa, verás y exacta.

Varias de las decisiones que los directivos deberán tomar posterior al análisis de los resultados obtenidos, se detallan a continuación:

- Seleccionar apropiadamente los objetivos de la empresa para fijar las metas.
- Seleccionar las estrategias de distribución de productos y servicios que ofrece la empresa.

- Establecer los precios y tarifas que cubran los costos de producción de los productos que serán ofertados.
- Coordinar el ciclo de vida de la distribución de los productos.
- Desarrollar estrategias de marketing para la promoción de los productos y cubrir las necesidades de los clientes.

Un sistema de información que permita tomar estas decisiones, debe ser efectivo y proporcionar los datos necesarios para analizar la situación actual, identificar problemas inmediatos y encontrar soluciones, descubrir patrones y tendencias que les permitan formular objetivos apropiados para el futuro y tomar decisiones inteligentes.

## **4.2 ALCANCE**

Al finalizar el diseño del sistema de información se debe analizar si efectivamente el sistema ha cubierto las necesidades de la organización. Es decir:

- El sistema debe proporcionar la información de las principales áreas y datos importantes correspondientes a toda la organización.
- El SI, debe recolectar la información de la organización de forma efectiva y continua.
- La información proporcionada debe ser confiable.
- El entorno en el que se presenta el sistema de información debe ser totalmente amigable para el usuario y contar con las herramientas necesarias para el total control del mismo y de la información que maneja.
- El SI debe contar con una base de datos consistente.
- Los reportes y datos estadísticos que puedan generarse deben ser entendibles y apegados a la realidad diaria de la empresa, dependiendo de las fechas o parámetros identificados por el usuario.
- El SI debe contar con los respectivos manuales de usuario para su manejo efectivo.

## **4.3 ANÁLISIS PREVIO A LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO**

Primero, debe mantenerse un contacto directo con las personas responsables de las principales fuentes de información de la empresa.

Se debe identificar los objetivos a corto y largo plazo de cada área o departamento de la organización y los puntos de prestación de servicios.

Además, identificar la información que se requiere para colaborar con las diferentes áreas de la empresa para estas se desempeñen efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.

Posteriormente, se debe determinar cuáles de los procesos y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, cubren las necesidades de los diferentes trabajadores de la empresa y qué procesos y procedimientos necesitan mejorarse.

Se debe analizar la posibilidad de mejorar los sistemas existentes en cada departamento de la organización para mejorar sus procesos y en base a esto desarrollar si es del caso, procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.

*Todo el análisis previo al diseño del sistema de información, puede sustentarse con un estudio de la competencia y de la percepción del cliente o a su vez, internamente podríamos sugerir una capacitación adecuada al personal de la empresa para mejorar su operatividad y recopilación de información de importancia.<sup>41</sup>*

Para la simulación de la propuesta, se tomará el nombre y las áreas de una empresa ficticia, cuyos productos, flujos y operación se los proporciona según la necesidad de presentar la propuesta de la presente investigación. La empresa se llama "Exportex" y partiremos de la premisa de que se encuentra ya constituida y operando normalmente en el mercado nacional e internacional.

Los mercados en los que la empresa se encuentra operando son:

- Los Estados Unidos
- España
- Italia

En donde además existe la mayor cantidad de emigrantes ecuatorianos y una gran demanda de los productos que la empresa elabora. La investigación de mercado, como se revisó en el capítulo 3, se encuentra enfocada más a detalle en el mercado español.

#### **4.4 PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN**

Entre los productos que elabora EXPORTEX se encuentra una gama de artesanías hechas a mano en el ámbito textil, de la alfarería (arte en barro) y la orfebrería (arte de labrar objetos de metales preciosos). Pero principalmente el caso de estudio se basará en el ámbito textil para tomar como referencia aquello que consideramos un orgullo de la ciudad de Otavalo.

---

3. <sup>41</sup> MORALES, Josep Cobarsi. (Dic. 2011). **Sistemas de información en la empresa**. Editorial UOC. 3ra. Edición.

En el ámbito textil los productos de exportación son los siguientes:

- SACOS
- PONCHOS
- BLUSAS
- BUFANDAS
- GORRAS
- BOLSOS
- FAJAS
- CENTROS DE MESA
- CINTURONES
- COJINES

**Gráfico N° 5: Productos Textiles de Exportación**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.5 FLUJO DE LA INFORMACIÓN

Previo al diseño de la propuesta, es necesario tomar en cuenta como se produce la gestión de la información, los problemas que se presentan y el flujo informativo de los procesos que garantizan el funcionamiento de la organización, lo que constituye la base para diseñar el SI que debe funcionar en la empresa. A pesar de que partiremos desde cero en la presente propuesta, no está por demás recomendar algunos puntos necesarios al momento de optar por implementar un sistema de información que nos facilite la toma de decisiones.

Toda entidad cuenta con un sistema de información propio, el cual puede o no estar definido, documentado y aprobado de forma explícita. Para poder realizar el diseño del nuevo SI debe identificarse antes, el sistema actual y obtenerse información sobre su funcionamiento. El sistema no necesariamente tiene que ser informático.

Según el alcance del estudio, si se necesita automatizar los procesos de la empresa, según prioridades, es necesario realizar un análisis del sistema, que abarque la identificación, descripción y diagramación de los procesos y flujos de información que se realizan en la empresa. Para este caso, la empresa exportadora de artesanías necesita implantar un SI gerencial, que identifique las entradas y salidas de información desde, hacia la gerencia y a nivel de accionistas, para identificar los procesos que generan estos flujos, mejorarlos y si es del caso corregirlos dependiendo de los flujos de datos.

Este procedimiento va a permitir conocer las carencias de información que posee la gerencia, y al mismo tiempo, el exceso y duplicaciones de flujo de datos. A partir de aquí, conjuntamente con la información precedente obtenida, se debe obtener una idea de las necesidades de servicios de información a ofrecer y su automatización. Debe quedar claro que el futuro sistema responderá a las necesidades de información de la gerencia fundamentalmente y hacia ella deben dirigirse los objetivos del diagnóstico.

#### **Infraestructura tecnológica:**

Es necesario realizar el levantamiento de la información tecnológica, que generalmente lo realiza un analista o ingeniero de sistemas, el cual debe analizar las áreas de la empresa que poseen medios de computación y obtener la información sobre el hardware y software instalados, e identificar la información que aportan ellos. Se debe obtener además información sobre disponibilidad, disposición, distribución, estructura, cantidad de terminales y calidad de las redes en caso de que existan, sobre la disponibilidad, capacidad y estado de los medios de comunicación, y la situación de la seguridad informática.

Esta investigación, permitirá generar un resumen que caracterice el parque tecnológico, el estado del hardware, software y los problemas o recomendaciones que son necesarias considerar para poder implantar un sistema de información de acuerdo con las aspiraciones de la organización.

#### **Recursos adicionales en la gestión de información:**

*Se debe considerar y extraer la información adicional que pudiera considerarse de importancia para el normal funcionamiento de la empresa, posiblemente reportes o archivos que contenga información relevante que no se encuentre automatizado en ningún sistema. Puede incluir además información para los usuarios internos, servicios contratados, fuentes de información a las que está suscrita la empresa, existencia y necesidad de biblioteca o centro de información, condiciones de trabajo, sean*

tecnológicas como del estado del local, funcionamiento de la intranet, si existe y servicios que se ofrecen a los usuarios.<sup>42</sup>

#### 4.6 NIVEL DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Un sistema de Información no siempre está al mismo nivel e inclusive dentro de él se pueden encontrar varios niveles o categorías de sistemas.

En un primer nivel los Sistemas de Información, es el operacional o transaccional, el mismo existe en todas las organizaciones y es el que tiene que ver con la operativa diaria, en esta etapa los miembros de las organizaciones disponen de manuales donde de manera cerrada se explican los procedimientos o normas de cada operación o transacción.

En un segundo nivel, se ubican los Sistemas de Información Administrativa, los mismos ayudan a los usuarios de mayor nivel en las empresas a tomar ciertas decisiones sobre asuntos que pueden presentarse con alguna regularidad. No son transacciones, pero si consultas estructuradas a partir de algún lenguaje de manipulación de datos que le permita obtener informes más o menos complejos. Y el tercer nivel que representa al cual nos enfocaremos en el presente diseño, que constituye el Sistema para el Soporte de Decisiones. Su objetivo es ayudar en la toma de decisiones organizacionales y situaciones que pueden presentarse en el ciclo de vida del producto ofertado.

Al igual que se revisó en el capítulo I de la presente investigación, nuestro sistema tendrá la siguiente estructura piramidal:

**Gráfico N° 6: Modelo de Pirámide**



**Fuente:** Sixto Jesús, ARJONILLA y José Aurelio, MEDINA. (Dic. 2009). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Pirámide Ediciones S.A. 1ra. Edición.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

<sup>42</sup> GÓMEZ, Álvaro y SUAREZ REY, Carlos. (Dic. 2011). *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Editorial Ra-Ma. 4ta. Edición

En resumen, la parte inferior está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones, información operacional y del día a día. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control y agrupa además los recursos del sistema de información para ayudar a la planeación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control administrativo. Por último, en el nivel superior tenemos los recursos de información necesarios para apoyar la planeación estratégica y la definición de políticas en los niveles más altos de la administración.

Los niveles más bajos soportan a sus niveles superiores y proveen información clave para su correcta operación.

El orden sistemático de nuestro nuevo sistema será básicamente el siguiente:

#### **4.7 DESARROLLO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN**

El desarrollo de un Sistema de Información viene a ser la solución al problema. Durante el desarrollo de un Sistema de Información se puede identificar dicho proceso o actividad en tres etapas:

- 1.- Análisis del Sistema.*
- 2.- Diseño del Sistema.*
- 3.- Implantación del Sistema.*

*En punto uno, abarca la definición y descripción de las metas, objetivos y requerimientos del Sistema.<sup>43</sup>*

La etapa de Diseño del sistema incluye actividades de desarrollo del diseño, alternativas, construcción del modelo, determinación del costo, presentación de recomendaciones, entre otras actividades.

Y por último tenemos varias actividades que describen la etapa denominada de implantación de sistemas, que se puede también denominar como la implantación de la alternativa seleccionada.

El conjunto de estas etapas es denominado como el ciclo de vida del sistema de información.

---

<sup>43</sup> GÓMEZ, Álvaro y SUAREZ REY, Carlos. (Dic. 2011). **Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial.** Editorial Ra-Ma. 4ta. Edición

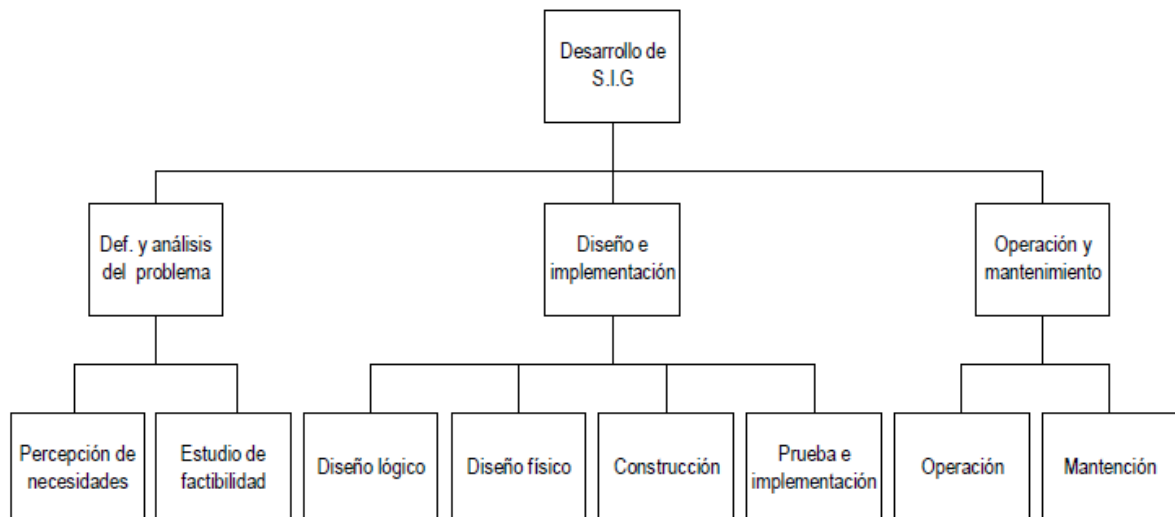
### 4.7.1 Diagnóstico

Mediante la recopilación de la información acerca de las normas y procedimientos que debe tener una empresa exportadora de artesanías, se encontró las pautas para diseñar un modelo que se acople de la mejor manera para la toma de decisiones.

En la actualidad existen varios sistemas de información gerencial que ayudan a los directivos para la toma de decisiones pero en nuestro caso se está proponiendo una alternativa para las empresas exportadoras de este tipo de productos, mediante herramientas web que permita alimentar la información y subirla periódicamente a la red global para que los directivos revisen y analicen las estadísticas e indicadores desde cualquier parte del mundo. Este modelo, a pesar de tomar como caso de estudio las artesanías de exportación, podría ser adaptado a una variedad de empresas exportadoras.

La propuesta contará con los siguientes niveles de desarrollo:

**Gráfico N° 7: Niveles de desarrollo**



**Fuente:** Sixto Jesús, ARJONILLA y José Aurelio, MEDINA. (Dic. 2009). *La gestión de los sistemas de información en la empresa*. Pirámide Ediciones S.A. 1ra. Edición.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

### 4.7.2 Estructura Organizacional

La empresa se encuentra constituida por sus áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones y son aquellas que están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus metas. La efectividad de la empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino de buena conexión entre los procesos proceso internos entre ellas y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

La empresa EXPORTEX se encuentra constituida por las siguientes áreas dentro de su organización y estructura:

Gráfico N° 8: Estructura Organizacional Exportex – Nivel I



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

De la misma manera, las áreas mencionadas anteriormente constan de subdivisiones especificadas a continuación:

Gráfico N° 9: Estructura Organizacional Exportex – Nivel II



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

Los pasos o procedimientos que se describen a continuación indican cómo se realiza el diseño del sistema de información.

*Se deben establecer los objetivos de los departamentos involucrados en el proceso de desarrollo de productos y el proceso del flujo de información desde las áreas hasta la dirección. Quedando establecido el objetivo de constituir un proceso oportuno a la organización para la toma de decisiones.*

*Se debe identificar la Información que se requiere de cada una de las áreas, para que figuren en el nuevo proceso con el que contarán los directivos en el sistema de información. Es decir, que la información de las áreas que no son relevantes para la toma de decisiones.*

*Se debe tomar en cuenta todos los procedimientos para el desarrollo de un producto para mejorar su tiempo de comercialización en el mercado, estableciéndose los puntos de control de entrada y salida de Información a fin de verificar la veracidad, oportunidad y precisión de los datos suministrados tanto por las áreas involucradas como de las demás entidades involucradas.*

*Se debe presentar una propuesta en la cual, al contrario de los sistemas manuales, este proceso debe permitir tabular, analizar, registrar y manipular la información para que sea de mayor utilidad para sus directores.*

*Establecer procedimientos que le permita al directivo, confirmar la exactitud de los datos suministrados.<sup>44</sup>*

### **4.7.3 Información Necesaria para la Toma de Decisiones**

Cada empresa, dependiendo de su giro de negocio tiene como fin, armar una estrategia que vaya alineada a sus objetivos empresariales. Para el caso específico de EXPORTEX, la información que se usará como base para el modelo del sistema para la toma de decisiones, se apega al de un cuadro de mando integral, es decir se toma en cuenta la perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje como entrada para alimentar al sistema.

### **4.7.4 Estrategia de la Empresa**

#### **4.7.4.1 Misión**

Ofrecer productos artesanales de calidad, atendiendo las necesidades de los clientes mediante las mejores practicas de la producción y basados en una gestión oportuna, ágil y segura de comercialización y logística, con el fin de garantizar la fidelidad de los clientes en el tiempo.

#### **4.7.4.2 Visión**

Convertir a EXPORTEX en una empresa líder en el Ecuador de la fabricación y comercialización de artesanías hechas a mano y consolidar con éxito su participación en los mercados nacionales e internacionales.

---

<sup>44</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

#### **4.7.4.3 Valores Corporativos**

- Integridad.
- Honestidad.
- Calidad.
- Trabajo en equipo.
- Respeto por el medioambiente.

Los enfoques utilizados para el análisis de la información necesaria serán los siguientes:


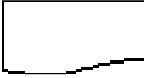


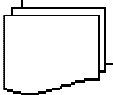




- Considerar las necesidades del directivo para el análisis y posterior toma de decisión.
- Considerar el tipo de Información disponible en cada área de la organización para la toma de decisiones.
- Determinar qué información se necesita frecuentemente y que se requiere sólo periódicamente.

A continuación se presenta el flujo de información, actividades y procesos que se manejan dentro de las áreas y departamentos de la empresa, posteriormente se definirá el flujo que nos servirá para definir el mapa estratégico.

#### **4.7.5 Áreas y Procesos**

Los símbolos que usaremos para identificar los procedimientos son los siguientes:

Cuadro N° 12: Leyenda

	Inicio
	Documento
	Proceso
	Decisión
	Multiformes
	Conector dentro de página
	Conector de página aparte
	Datos guardados
	Terminador

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.7.6 Procesos de las Áreas de la Empresa

Los procesos de las áreas definidas en EXPORTEX se identifican a continuación:

##### 4.7.6.1 Departamento Comercial

#### MARKETING

En el área de Marketing se desarrollan varias de las tareas fundamentales de la organización ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales. El objetivo de esta área es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor desea o necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Se alinea con los procesos de planeación, ejecución y conceptualización de precio, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

Principales funciones del área:

*Investigación de mercados: Intenta conocer cuáles pueden ser los potenciales clientes y sus características. Mientras más se investigue y se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.*

*Producto: Se analizan las alternativas para tomar en cuenta el diseño del producto que satisfará las necesidades del cliente. Se considera darle al producto un nombre y envase adecuado.*

*Precio: Es muy importante analizar y asignar un precio que la empresa considere justo y de acuerdo a los factores concernientes a su producción.*

*Distribución: Se debe establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor sin ningún tipo de inconveniente; estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas y comisionistas.*

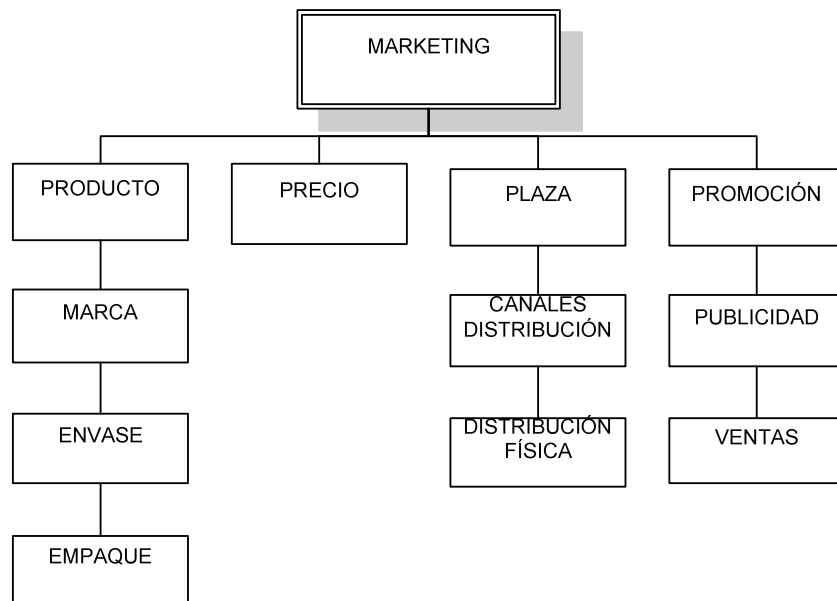
*Promoción: Tiene que ver con dar a conocer el producto al cliente. Se trata de satisfacer las necesidades del cliente. El modo de promoción de un producto se lo puede realizar por medios masivos de comunicación, folletos, revistas, regalos, muestras, entre otros.*

*Venta: En el tema de las ventas se pone en práctica el esfuerzo de las actividades anteriores, ya que es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.*

*Postventa: Es una actividad que asegura la satisfacción del cliente con el producto. Es necesario analizar que lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado.<sup>45</sup>*

---

<sup>45</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

**Gráfico N° 10: Proceso de Marketing**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

## VENTAS

El área de Ventas se encarga de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Además, esta área supone que no llegará hasta el cliente final con la fuerza necesaria si no realiza una correcta promoción de los productos.

Principales funciones del área:

*Desarrollo del producto: La empresa debe perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, modificar su apariencia sus características distintivas o su nombre para darle de esta manera un valor agregado al mismo.*

*Distribución física: Se refiere a los envíos y transporte del producto. Esta responsabilidad es del gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas debe coordinar todo lo relacionado al transporte del producto hasta su destino final.*

*Estrategias de ventas: son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con todas las condiciones de ventas, como reclamos, ajustes, relación con distribuidores, clientes, funcionamiento de sucursales, entre otros.*

*Financiamiento: Para financiar las ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que*

*deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.*

*Costos y Presupuestos: Es necesario controlar los gastos y planear la ganancia de la empresa, para esto el ejecutivo de ventas, debe calcular sus costos para todo el año y el volumen probable de ventas.*

*Estudio de mercado: La empresa debe tener un análisis detallado de las preferencias del consumidor en cada mercado al que incursiona.*

*Promociones de venta y publicidad: Este tipo de estrategias ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta logren vender más productos, por medio de propaganda y promociones.*

*Planeación de Ventas: Se debe determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr los objetivos establecidos. Estas actividades pueden ser todo lo referente a distribución física, planes de producción presupuesto, entre otros.*

*Servicios técnicos o mecánicos: Representa a los productos mecánicos que requieren de servicios de instalación o técnicos y establecer normas al respecto. Este trabajo debe estar supervisado por el gerente de ventas.*

*Relaciones con los distribuidores: Es prescindible contar con buenas relaciones con los distribuidores e informarles sobre nuevos productos, políticas, promociones y reglas de la compañía.*

*El personal: Hace referencia a todo lo concerniente a la capacitación del personal de ventas y además lo que se refiere a supervisión, salarios, compensaciones, entre otros.*

*Administración del departamento: En este punto se debe establecer la organización del departamento, determinar los procesos y procedimientos del área y dirigir el personal a cargo. Este tema es responsabilidad del gerente de ventas.<sup>46</sup>*

---

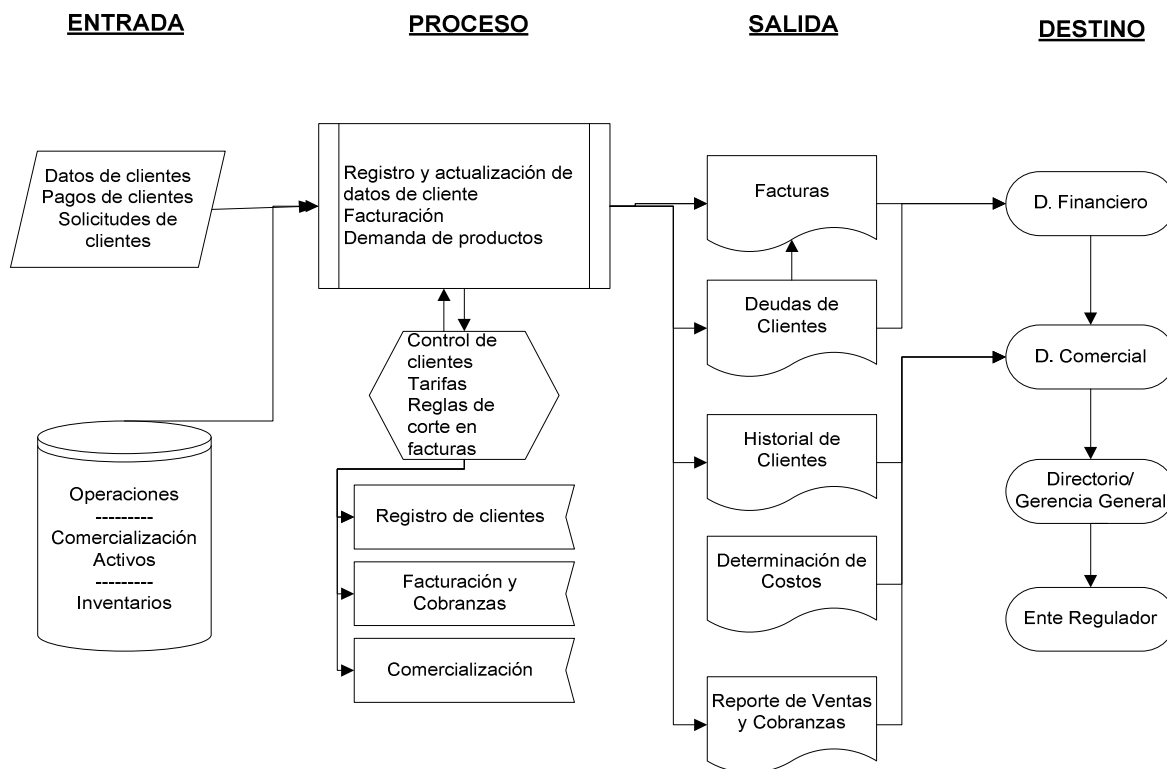
<sup>46</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

**Gráfico N° 11: Proceso de Ventas**



Fuente: Investigación realizada.  
 Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Gráfico N° 12: Diagrama de Flujo - Sistema Departamento Comercial**



Fuente: Investigación realizada.  
 Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.7.6.2 Departamento de Producción

##### OPERACIÓN

Dentro de esta área se desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos que ofertará la empresa. Dentro de las funciones que se realizan está el análisis y supervisión de los equipos y maquinaria, la mano de obra, todo lo concerniente a instalaciones y materiales requeridos para la producción.

Principales funciones del área:

*Ingeniería del producto: Se realiza el diseño del producto que se desea comercializar, según las especificaciones requeridas por los clientes previo análisis. Cuando el producto ya se encuentre terminado, se deben realizar ciertas pruebas, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado.*

*Ingeniería de la planta: El departamento de producción es responsable de realizar el diseño de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del producto.*

*Ingeniería Industrial: Comprende el estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos, maquinaria de punta e investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.*

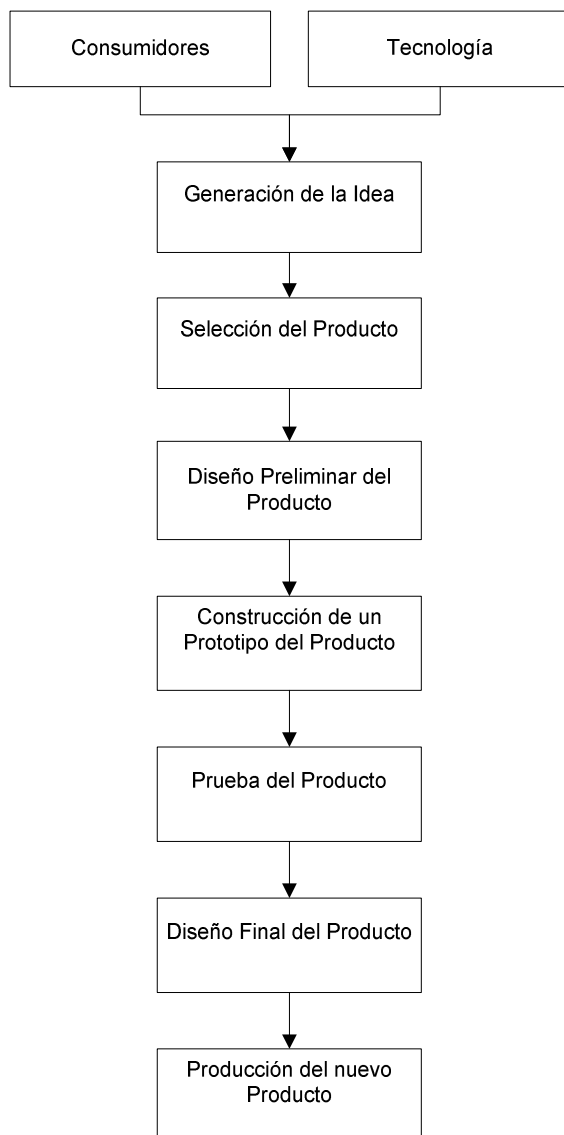
*Planeación y Control de la Producción: Es preciso establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes producción, stocks, etc.*

*Abastecimiento: Tiene que ver con materiales, tráfico de mercancías, embarques, control de inventarios, y compras locales e internacionales.*

*Control de Calidad: Debe analizarse si el producto es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas para verificar que el producto cumpla con lo deseado.<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

**Gráfico N° 13: Proceso de Producción de Productos**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.7.6.3 Departamento Financiero Administrativo

##### FINANCIERO

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos.

El área de finanzas tiene como objetivo el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros de la empresa.

Principales funciones del área:

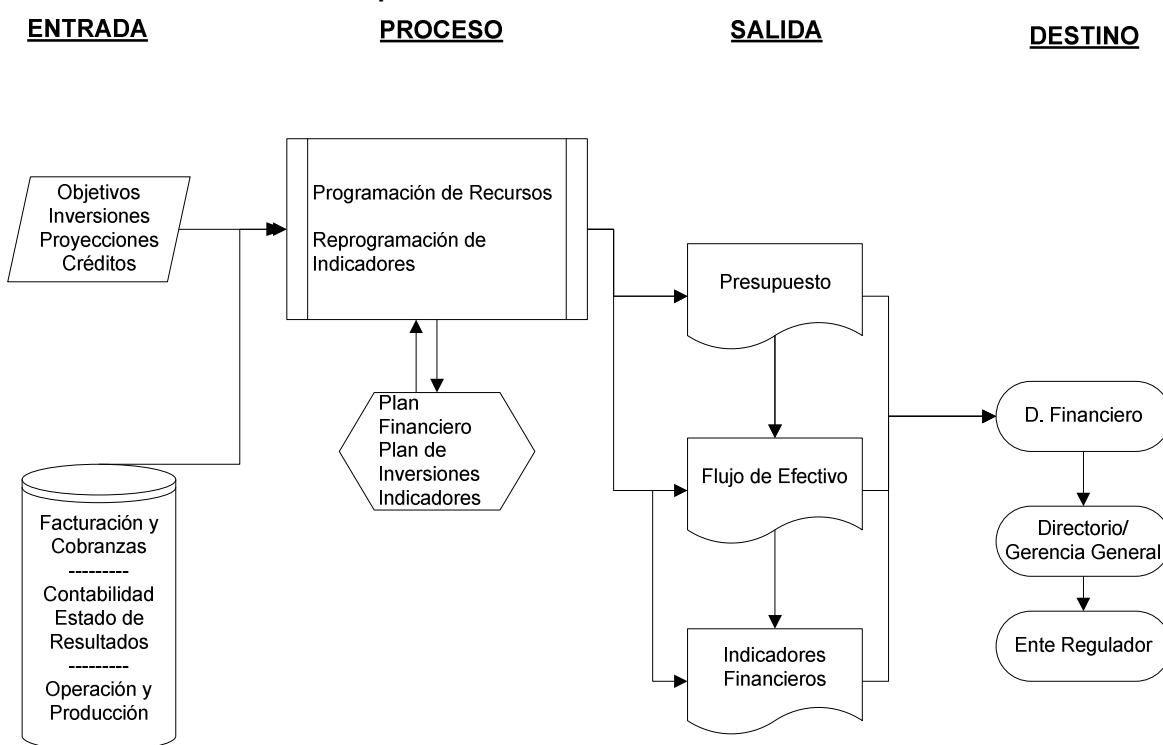
*Tesorería: Esta área se encarga de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos, cobranza y manejo de la cartera de inversiones.*

*Contraloría: En esta área se realizan las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos.*

*Debido a que son muchas las variables que hacen única la forma de registrar sus movimientos financieros y contables; este departamento no cuenta con un proceso específico.<sup>48</sup>*

**Gráfico N° 14: Diagrama de Flujo - Sistema Financiero**

**Esquema del SIG del sistema financiero**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

## ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICA

El departamento administrativo es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

<sup>48</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

Principales funciones del área:

*Adquisiciones: Esta área se dedica a la adquisición los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa. A su vez estos objetivos deben ajustarse a los lineamientos de precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.*

*Almacenamiento: Es punto tiene que ver con el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas.*

*Administrativo: Una vez que el departamento de adquisiciones se ha suministrado de todos los materiales necesarios, esta área provee a las demás áreas de todo lo necesario para un correcto desempeño de las mismas.<sup>49</sup>*

#### **4.7.6.4 Departamento de Recursos Humanos**

El objeto del departamento de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, aquellas personas que integren o formen parte de la organización. Este reclutamiento de personal se lo realiza a través de programas adecuados de selección reclutamiento y capacitación.

Principales funciones del área:

*Contratación: En esta área se debe contratar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal.*

*Capacitación: Consiste en entrenar y capacitar al personal, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación se otorga a los empleados nuevos, como a los antiguos.*

*Salarios: Es una justa asignación de sueldos a los colaboradores.*

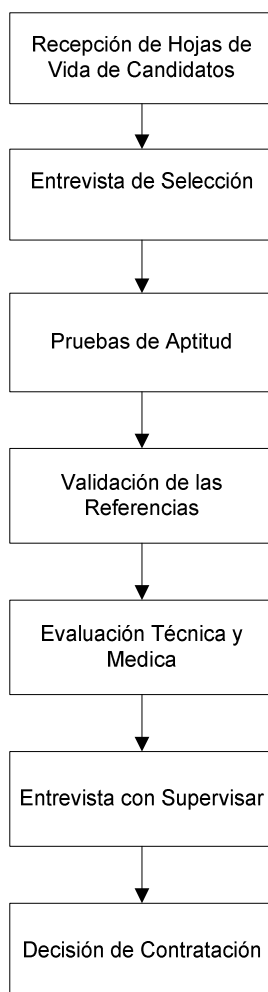
*Relaciones laborales: Toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran con el objeto de mantener una buena relación de trabajo y disciplina.*

*Seguridad Industrial: Tiene que ver con los accidentes de trabajo y proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios y las medidas de seguridad requeridas.<sup>50</sup>*

---

<sup>49</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

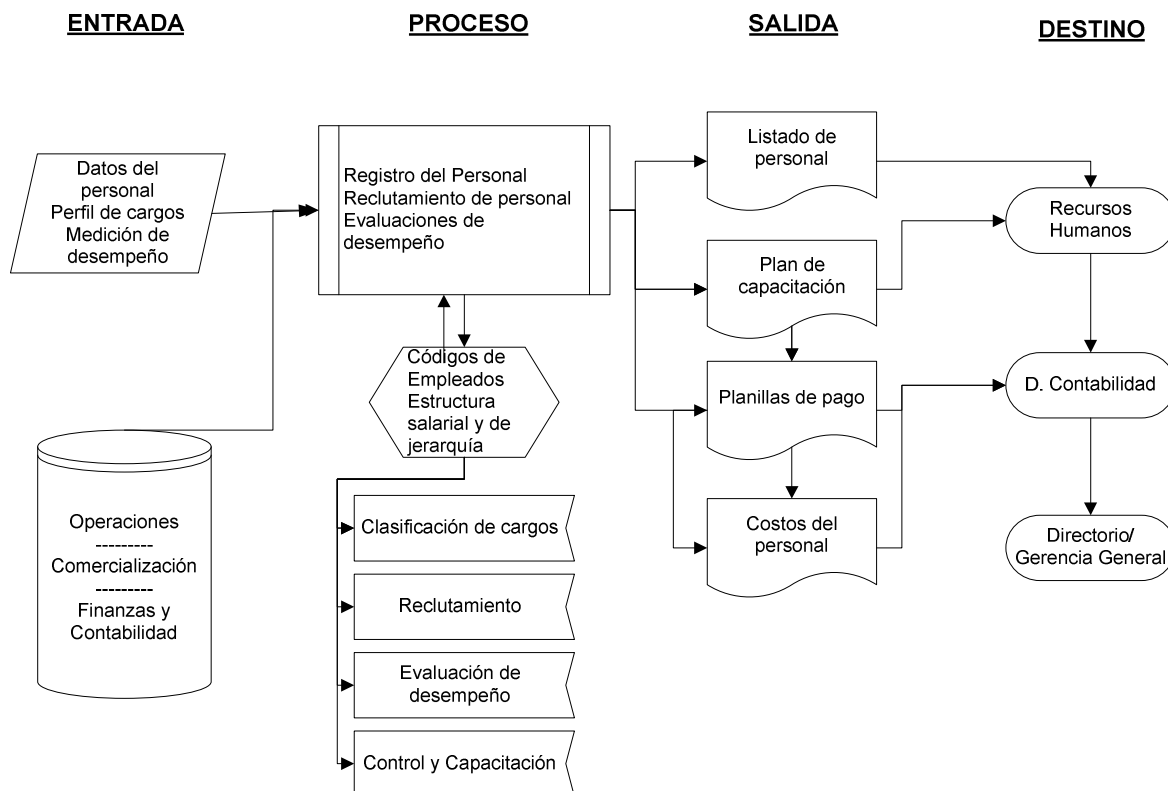
<sup>50</sup> GÓMEZ, Álvaro y SUAREZ REY, Carlos. (Dic. 2011). **Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial**. Editorial Ra-Ma. 4ta. Edición.

**Gráfico N° 15: Proceso de Selección de Personal**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

Gráfico N° 16: Diagrama de Flujo - Sistema de RRHH



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.8 PROCESOS DE DISEÑO

El sistema cumplirá con los siguientes requerimientos:

De la misma forma, como el diseño de un Sistema de Información debe producir reportes o datos de salidas también indica los datos de entrada, los cuales son calculados y almacenados en uno o varios repositorios.

Los pasos o procedimientos que se describen a continuación indican el diseño del Sistema de Información para la toma de decisiones.

*Se establecieron los objetivos a corto y largo plazo de los Departamentos involucrados. Quedando establecido el siguiente objetivo: minimizar los tiempos de respuestas en la toma de decisiones de una organización exportadora de artesanías de Otavalo hechas a mano, así como llevar un control y medición de indicadores que constituyen la obtención de información relevante, precisa y oportuna para una adecuada toma de decisiones.*

*Se identificó las áreas que intervienen dentro del proceso de toma de decisiones, con el fin de que se desempeñen efectiva y eficientemente, y eliminar toda aquella Información que se recolecta pero que no se utiliza.*

*Se determina los formatos y procedimientos para recolectar, registrar, tabular y analizar la Información, por parte de las áreas involucradas.*

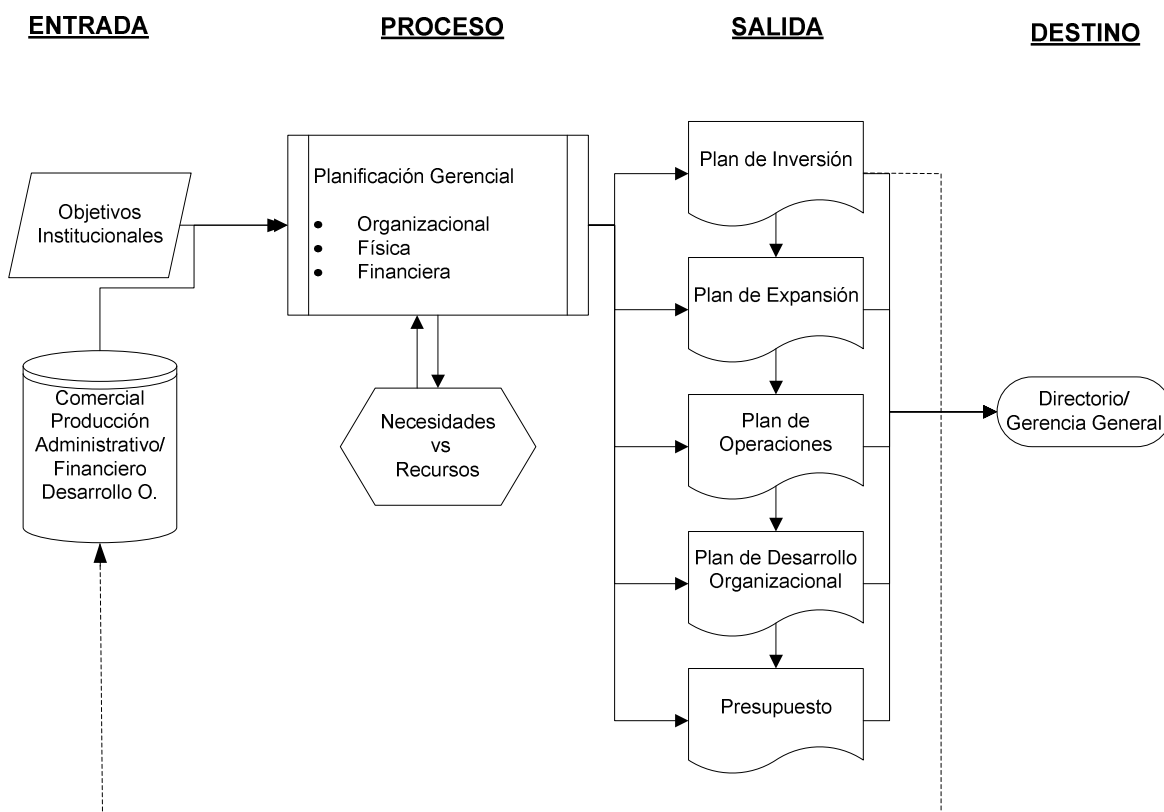
*Mejorar los Sistemas de Información manuales o computarizados, de cada área de empresa, para tabular, analizar y registrar la información, que les permitiera ofrecerla a la gerencia o directorio de la empresa.*

*Establecer procedimientos que les permita confirmar la exactitud de los datos suministrados.*

*Identificar el personal adecuado que debe usar los distintos documentos de la información relevante de cada área específica.<sup>51</sup>*

Es importante destacar además, que para diseñar un Sistema de Información, se requiere un gran esfuerzo, experiencia, dinero y tiempo, por parte de la empresa.

**Gráfico N° 17: Diagrama de Flujo – Proceso de Planificación Empresa Exportadora**



**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.8.1 Construcción del Modelo del Sistema de Información

Una vez revisado el flujo de información de cada área y departamento a más de sus procesos, es conveniente dar forma a los elementos que componen el sistema de información.

<sup>51</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición

#### 4.8.1.1 Objetivos Estratégicos

- Perspectiva financiera: ¿cómo nos ven nuestros socios/accionistas?
- Perspectiva de clientes: ¿cómo nos ven nuestros clientes?
- Perspectiva de procesos internos: ¿en qué procesos internos debemos ser excelentes?
- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje: ¿qué recursos son claves para innovar y mejorar?<sup>52</sup>

Los objetivos fijados para cada una de las cuatro perspectivas son los siguientes:

#### 4.8.1.2 Perspectiva Financiera

- Mantener una sólida estructura financiera.
- Incrementar los ingresos de la empresa por ventas (rentabilidad).
- Sostenibilidad a largo plazo.

#### 4.8.1.3 Perspectiva de Clientes

- Captar nuevos clientes.
- Generar confianza y satisfacción en el cliente.
- Obtener mayor participación en el mercado.

#### 4.8.1.4 Perspectiva de Procesos Internos

- Mejorar las actividades comerciales.
- Asegurar que se cumplan los estándares de calidad.
- Aumentar la satisfacción del Cliente.

#### 4.8.1.5 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

- Desarrollar las competencias del personal.
- Mejorar el ambiente laboral.
- Incrementar el prestigio empresarial.

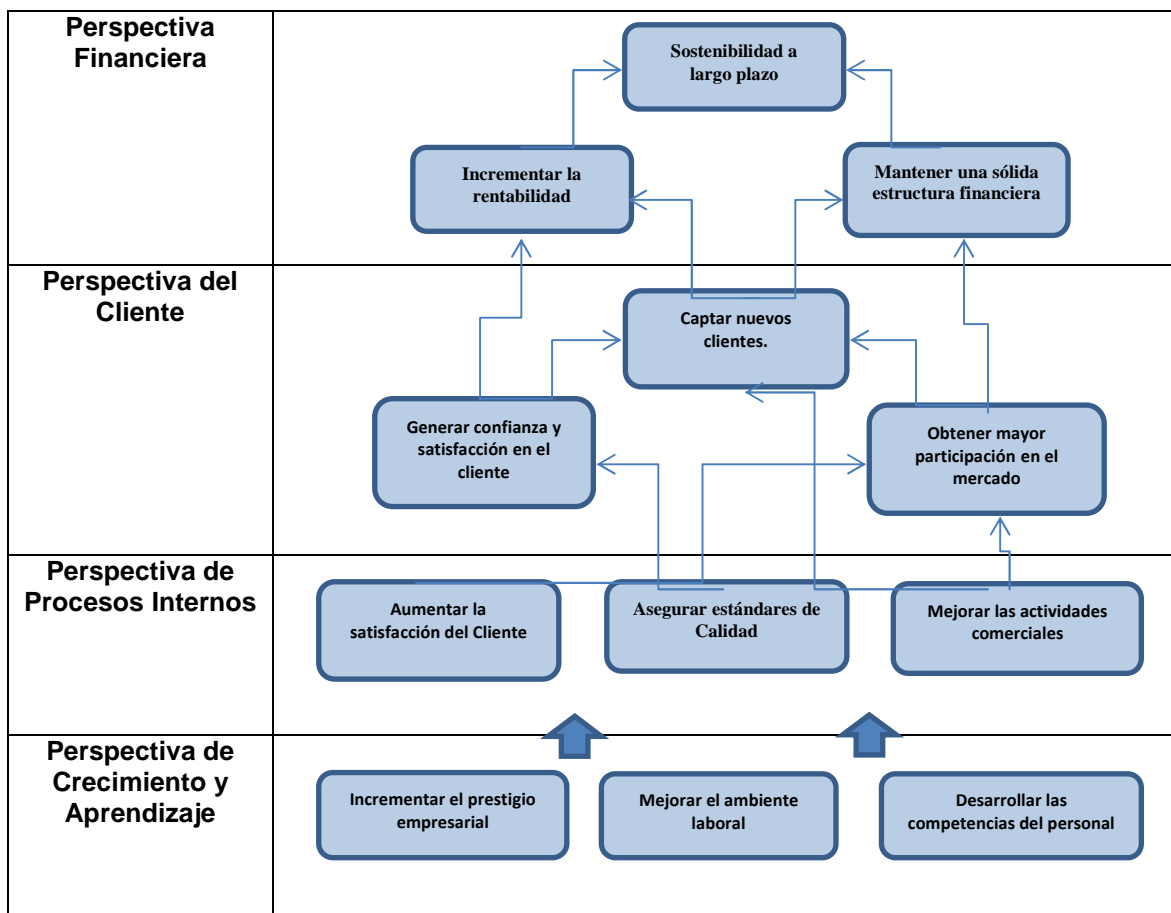
---

<sup>52</sup> Jessica Maria, LUZARDO. (2010). *Investigación Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión*. Trabajo de grado.

### 4.8.2 Mapa Estratégico

Los objetivos estratégicos establecidos y las relaciones causa / efecto entre los mismos, se pueden visualizar en el siguiente mapa estratégico:

**Cuadro N° 13: Mapa Estratégico**



Fuente: Investigación realizada.  
 Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### 4.8.2.1 Indicadores Estratégicos

##### Perspectiva Financiera:

Los indicadores considerados para la perspectiva financiera son los siguientes:

**Cuadro N° 14: Perspectiva Financiera**

<b>Mantener una estructura financiera sólida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de activos sin uso (ociosos).</li> <li>• Rotación de activos.</li> </ul>
<b>*Incrementar los ingresos de la empresa por ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad económica.</li> <li>• Incremento en ventas.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad a largo plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen de operaciones.</li> <li>• Porcentaje de reducción de gastos operativos.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### **Perspectiva de Clientes:**

Los indicadores establecidos para el seguimiento de los objetivos marcados dentro de la perspectiva de clientes son los que se muestran a continuación:

**Cuadro N° 15: Perspectiva de Clientes**

<b>Captar nuevos Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de nuevos clientes/clientela total.</li> <li>• Porcentaje de ingresos por nuevos clientes.</li> </ul>
<b>Generar confianza y satisfacción en el Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de quejas de clientes.</li> <li>• Porcentaje de incidencias.</li> </ul>
<b>*Obtener mayor participación en el mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura en el mercado.</li> <li>• Desviaciones en precios.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

#### **Perspectiva de Procesos Internos:**

Para la perspectiva de procesos internos se establece la siguiente colección de indicadores:

**Cuadro N° 16: Perspectiva de Procesos Internos**

<b>Mejorar las actividades comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de ventas de nuevos productos.</li> <li>• Margen bruto procedente de nuevos productos.</li> <li>• Velocidad de respuesta a fallos.</li> </ul>
<b>Asegurar que se cumplan los estándares de calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratio de defectos.</li> </ul>
<b>*Aumentar la Satisfacción del Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Error en Facturación.</li> <li>• Costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

### Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

Los indicadores para la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los siguientes:

**Cuadro N° 17: Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

<b>Desarrollar las competencias del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en formación.</li> <li>• Horas de formación del trabajador por año.</li> <li>• Nivel de satisfacción con la formación.</li> </ul>
<b>*Incrementar el prestigio empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de productividad del personal.</li> <li>• Entregas del producto a tiempo</li> </ul>
<b>Mejorar el ambiente laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de los empleados.</li> <li>• Rotación del personal.</li> </ul>

\*Indicador tomado en cuenta para su desarrollo.

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Cuadro N° 18: Matriz de Indicadores**

N°	DEFINIR	ACLARAR	CONCEPTUALIZAR	FORMULAR
1	Incrementar los ingresos de la empresa por ventas.	Aumentar las ventas en un 2% tanto de consumo local como las de exportación	Que las ventas en dólares del año actual sean mayores que el año anterior	<b>Incremento en ventas (USD\$) =</b> $\frac{\sum_{i=E}^D \text{USDS Ventas 2011}}{\sum_{i=E}^D \text{USDS Ventas 2010}}; i = E, \dots, D \text{ (meses)}$
2	Obtener mayor participación en el mercado.	Aumentar el nivel de ventas cubriendo la mayor parte del mercado	Que la ventas en unidades del año actual sean mayores que el año anterior	<b>Cobertura en el mercado =</b> $\frac{\text{Ventas Unidades Año Actual} - \text{Ventas Unidades Año Anterior}}{\text{Ventas Unidades Año Anterior}}$
3	Aumentar la satisfacción del cliente	Disminuir a cero los errores en el proceso de facturación	Comparar las notas de crédito por anulación de factura vs. Total de notas de crédito emitidas.	<b>% Error en Facturación =</b> $\frac{\# \text{Notas Crédito por anulación de factura}}{\text{Total de Facturas emitidas}}$
4	Incrementar el prestigio empresarial	Cumplir con la entrega de los pedidos comprometidos en un porcentaje mayor al 90%	Comparar Pedidos Facturados vs Pedidos Comprometidos	<b>% Entregas a tiempo y Completos =</b> $\frac{\text{Pedidos Facturados}}{\text{Pedidos Comprometidos}}$

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Cuadro N° 19: Estrategia y Medidores**

OBJETIVO	KPI'S	RESPONSABLE
Incrementar los ingresos de la empresa por ventas.	Incremento en ventas (USD\$)	Gerente de Ventas
Obtener mayor participación en el mercado.	Cobertura en el mercado	Gerente de Ventas
Aumentar la satisfacción del cliente	% Error en Facturación	Gerente de ventas/gerente de Servicio al Cliente
Incrementar el Prestigio Empresarial	% Entregas a Tiempos y Completos	Gerente de Servicio al Cliente

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

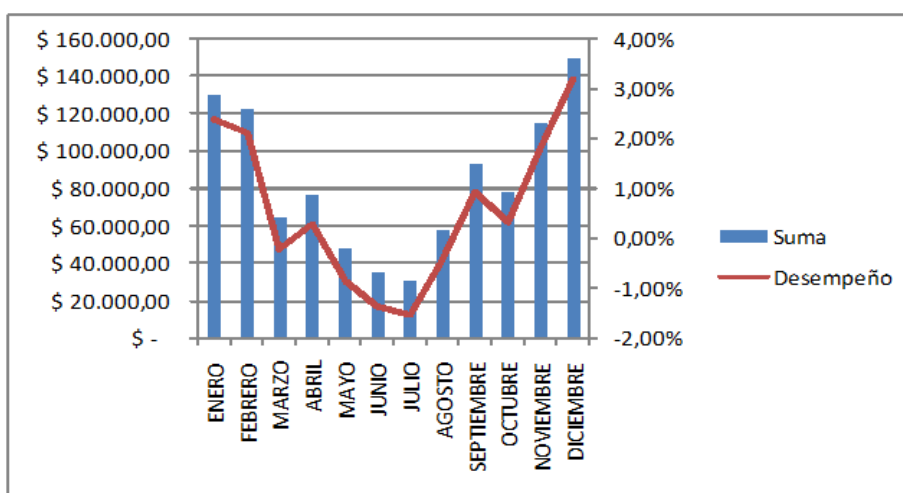
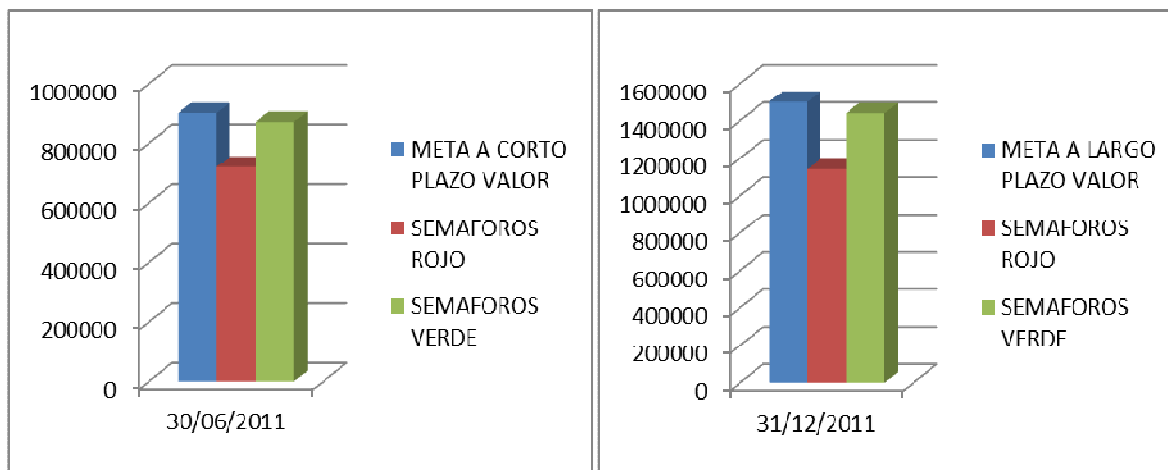
**Cuadro N° 20: Indicador - Perspectiva Financiera**

<b>TÍTULO:</b>	INCREMENTO EN LAS VENTAS (EN DÓLARES)						
<b>OBJETIVO:</b>	INCREMENTAR LOS INGRESOS DE LA EMPRESA POR VENTAS						
<b>UNIDAD:</b>	Meses (Última día del mes)						
<b>FORMULA:</b>	Que las Ventas del año actual sean mayores en un 2% al año anterior						
<b>FUENTE:</b>	Indicador mensual medido como: Reporte de Ventas por Factura del sistema de la empresa						
<b>RESPONSABLE CUMPLIMIENTO:</b>			Gerente de Ventas				
<b>RESPONSABLE DE DATOS REALES:</b>			Gerente de Servicio al Cliente				
<b>META A CORTO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>		<b>META A LARGO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>	
FECHA	VALOR	VERDE	ROJO	FECHA	VALOR	VERDE	ROJO
30/06/2011	750000	570000	720000	31/12/2011	1500000	1140000	1440000

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

Gráfico N° 18: Ventas 2011



Fuente: Investigación realizada.

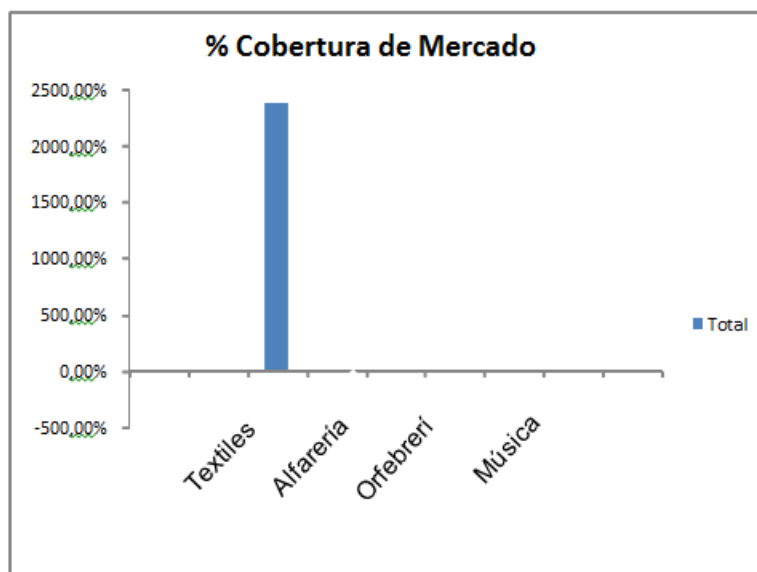
Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

Cuadro N° 21: Indicador - Perspectiva de Clientes

<b>TÍTULO:</b>	PORCENTAJE DE COBERTURA DE MERCADO						
<b>OBJETIVO:</b>	OBTENER MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO						
<b>UNIDAD:</b>	Meses (Última día del mes)						
<b>FORMULA:</b>	Que las ventas en unidades del año actual sean mayores que el año anterior.						
<b>FUENTE:</b>	Reporte de Ventas por producto.						
<b>RESPONSABLE CUMPLIMIENTO:</b>	Gerente de Ventas						
<b>RESPONSABLE DE DATOS REALES:</b>	Gerente de Servicio al Cliente						
<b>META A CORTO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>		<b>META A LARGO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
30/06/2011	2%	<0,00%	2%	31/12/2011	2%	<0,00%	2%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Gráfico N° 19: % Cobertura de Mercado**

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

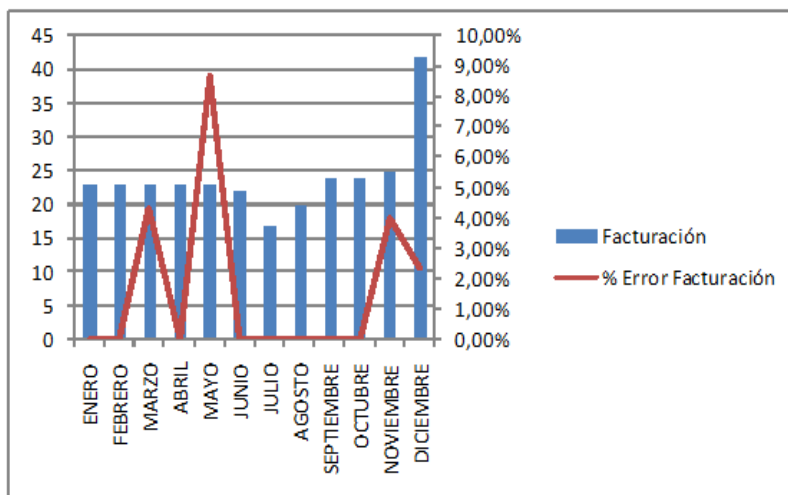
**Cuadro N° 22: Indicador - Perspectiva de Procesos Internos**

<b>TÍTULO:</b>	PORCENTAJE DE ERROR DE FACTURACIÓN						
<b>OBJETIVO:</b>	AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
<b>UNIDAD:</b>	Meses (Última día del mes)						
<b>FORMULA:</b>	Comparar las notas de crédito por anulación de factura versus total de facturas emitidas.						
<b>FUENTE:</b>	Reporte de Facturas Anuladas.						
<b>RESPONSABLE CUMPLIMIENTO:</b>	Gerente de Servicio al Cliente						
<b>RESPONSABLE DE DATOS REALES:</b>	Gerente de Servicio al Cliente						
<b>META A CORTO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>		<b>META A LARGO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
30/06/2011	0	1	0	31/12/2011	0	1	0

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Gráfico N° 20: % Error de Facturación**



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

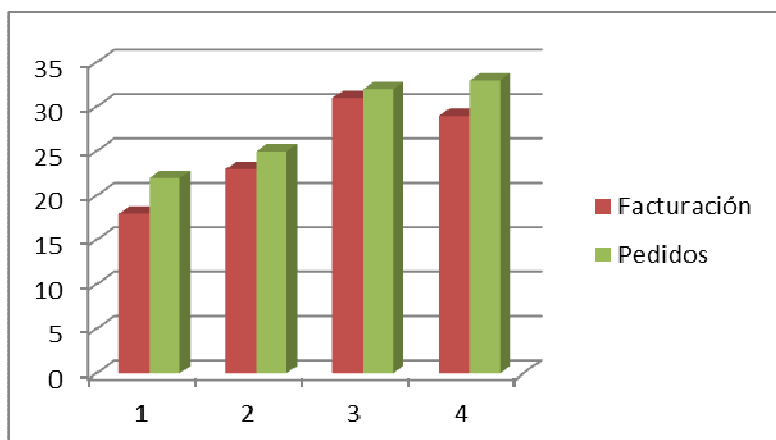
**Cuadro N° 23: Indicador - Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

<b>TITULO:</b>	PORCENTAJE DE ENTREGA COMPLETA Y A TIEMPO						
<b>OBJETIVO:</b>	INCREMENTAR EL PRESTIGIO EMPRESARIAL						
<b>UNIDAD:</b>	Semanal (Último día de cada semana)						
<b>FORMULA:</b>	Comparar Pedidos Facturados versus Pedidos Comprometidos						
<b>FUENTE:</b>	Reporte de Facturas - Reporte de Pedidos						
<b>RESPONSABLE CUMPLIMIENTO:</b>	Gerente de Servicio al Cliente						
<b>RESPONSABLE DE DATOS REALES:</b>	Gerente de Servicio al Cliente						
<b>META A CORTO PLAZO</b>	<b>SEMAFOROS</b>			<b>META A LARGO PLAZO</b>		<b>SEMAFOROS</b>	
FECHA	VALOR	ROJO	VERDE	FECHA	VALOR	ROJO	VERDE
30/06/2011	100%	80%	95%	31/12/2011	100%	80%	95%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Gráfico N° 21: % Entrega Completa y a Tiempo**



Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

**Cuadro N° 24: % Entregas Completas y a Tiempo**

<b>Semanas</b>	<b>Facturación</b>	<b>Pedidos</b>	<b>% Entregas</b>
1	18	22	82
2	23	25	92
3	31	32	97
4	29	33	88

**Fuente:** Investigación realizada.

**Elaborado por:** Ing. Geovanny Proaño Guzmán.

## **5 APLICACIÓN PRÁCTICA, “DISEÑO DE UNA PÁGINA WEB QUE SIMULE EL MODELO DE UN SI PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE ARTESANÍAS DE OTAVALO HECHAS A MANO”**

### **5.1 TABLERO O CUADRO DE MANDOS**

El tablero o cuadro de mandos, (conocido en inglés como dashboard), es un documento en el que se reflejan las principales métricas de la empresa exportadora.

Es una herramienta que se utiliza en las empresas para hacer un seguimiento de los principales factores que contribuyen al funcionamiento y éxito del negocio, por eso es importante que los datos y las métricas que se reflejen en el tablero estén vinculados con el crecimiento del negocio.

El formato, diseño y gráficos que componen un tablero o cuadro de mandos (dashboard) pueden variar mucho de una empresa a otra, aunque existen algunos puntos técnicos que son básicos al momento de construir un cuadro de mandos.

El cuadro de mandos debe otorgar la información más relevante, enfocándose en lo siguiente:

- Debe tratar de contener en una sola página todos los datos y gráficos, lo que se trata es de tener en una sola vista todo lo que queremos mostrar. La información debe ser presentada de forma que la veamos fácilmente y lo que es importante.
- Debe contener datos concretos y enfocar el análisis de aquello que realmente es importante, para el negocio.
- Un tablero debe facilitar la comprensión de los datos y gráficos, debe servir para identificar oportunidades y problemas. Además, debe ayudar al usuario a ganar tiempo y conocimiento, la idea principal es dar una visión real sobre lo que sucede en el negocio.
- Ayuda a los gerentes y directores de la organización a tomar decisiones rápidas, ya que trata de dar una visión a alguien que tiene poco tiempo, cuanto más visual sea el tablero mejor.

- Los datos que se registren deben tener un contexto, es la mejor forma de dar visión sobre cuál es la situación actual. Ofrecer información del mercado y nuestros competidores en el tablero contribuye a interpretar los datos e información que contiene, del mismo modo, facilita y hace más efectiva la toma de decisiones basada en datos.

**Métricas y KPI:** *Las Métricas y los KPIs son muy importante para construir un cuadro de mandos, ya que son las herramientas más eficaces para alertar a los usuarios en cuanto a donde se encuentran ubicados en relación a los objetivos. Por tal motivo, es importante contar con una clara definición de estos elementos.*

**Métrica:** *Cuando utilizamos el término métrica nos referimos a una medida numérica directa, que representa un conjunto de datos de negocios en la relación a una o más dimensiones.*

**Indicadores clave de rendimiento (KPI):** *Un KPI es simplemente un indicador que está vinculado a un objetivo. En la mayoría de los casos, un KPI es un indicador, es decir si está por encima o por debajo de una meta pre determinada.<sup>53</sup>*

### 5.1.1 Proceso de Cuadro de Mandos

Existen tres interrogantes que se debe tomar en cuenta para su desarrollo:

- ¿Qué Información debe ingresar?
- ¿Para quién estará dirigida la información?
- ¿Cómo presentar la Información?

### 5.1.2 Información que Se Desea Ingresar al Sistema

La idea es tener claro qué es y qué características tiene la información que será el insumo para los tableros. Como primer nivel este proceso requiere dar respuestas a preguntas que sean críticas para el negocio y que necesiten ser contestadas a través de la información que se despliegue del tablero, así entonces mapear o llevar estas preguntas a indicadores claves de rendimiento (KPI's) del tablero de control, para que se tenga al final las respuestas a dichos interrogantes críticos para el negocio.

La meta-información es información acerca de la información, es decir datos acerca de los datos. Este punto es muy importante para su desarrollo.

#### 5.1.2.1 Indicadores Clave de Rendimientos (KPI)

Se debe adquirir un conocimiento muy a fondo de cuáles son las fuentes en donde esta dispersa la información dentro de la organización, la infraestructura existente en Inteligencia de Negocios y entender a fondo los procesos del negocio junto con los requisitos de la información.

<sup>53</sup> Shadan, MALIK. (2005). *Enterprise Dashboards, Desing and best practices for IT*. John Wiley & Sons, Inc.

### 5.1.2.2 Definiendo los Umbrales de los Indicadores

Los umbrales de los KPI son parámetros establecidos por la organización con el fin de evaluar el rendimiento y tomar acciones en torno a organizar el flujo de información. Definir los umbrales de los KPI complementa la imagen y ayudan a la organización a obtener esas vitales respuestas cualitativas para su negocio.

Por ejemplo, identificaremos la escala de porcentajes para servicio al cliente para definir algunos umbrales para diferentes grupos de productos:

#### **Cuentas para Empresas:**

Excelente: Más del 90%

Bueno: 80% al 90%

Ok: 75% al 80%

Pobre: Por debajo del 75%

#### **Cuentas de Consumo:**

Excelente: Más del 80%

Bueno: 70% al 80%

Ok: 60% al 70%

Pobre: Por debajo del 60%

Otro ejemplo es aplicar las diferencias en los ingresos de una compañía, ver las diferencias entre los ingresos del año anterior:

Excelente: Más de 100 Millones

Bueno: Entre 50 y 100 Millones

Ok: De 0 a 50 Millones

Pobre: Cualquier disminución.

### 5.1.2.3 Definiendo las Alertas

Las alertas son las acciones que se toman una vez que el umbral del indicador es alcanzado. Sin embargo no son definidas para cada límite del umbral. Normalmente sirven como un sistema de alertas cuando el KPI muestra un comportamiento de bajo rendimiento o tendencia indeseable.

Desde el envío de correos electrónicos, hasta indicadores visuales, como un parpadeo o alguna animación en el tablero, son posibles elementos que estarían acompañando a las alertas.

#### 5.1.2.4 Para Quien Se Dirige la Información

El personal es un factor clave en el diseño de la arquitectura de un tablero de control. Determinar los perfiles de usuario y sus privilegios contribuye a la creación de un tablero personalizado. Un tablero efectivo debe mostrar solo los KPI que son relevantes para un usuario determinado y dentro de sus privilegios, para ello se necesita definir tres marcos de trabajo:

**Rol de usuario del Negocio:** Crear un tablero solo para consulta.

**Rol de Usuario Avanzado:** Crear un tablero solo para consulta; modificar un tablero, ó crear categorías o pestañas para la navegación.

**Rol Administrador:** Todas las funciones que permita realizar la aplicación para los tableros.

#### 5.1.2.5 Presentación de la Información

##### Tableros de control divisionales o por áreas

Cada área o departamento dentro de la organización merece tener tableros de control especializados que mejoren sus necesidades operacionales y monitoreen su desempeño. Los jefes de área y gerentes operativos requieren de tableros de control que desplieguen indicadores y números específicos para las áreas a su cargo. De las más comunes se encuentran:

Ventas, Mercadeo, Finanzas, Cadena de suministro, Recurso Humano, Operaciones, Manufactura, Control de Calidad, Compras, entre otras. Estos tableros sirven para necesidades específicas de las áreas o departamentos dentro de la organización.

La siguiente información resume algunas medidas que se usan normalmente y otras que usaremos dentro de nuestra propuesta, en las diferentes categorías de tableros de control.

##### Ventas

- Reservas
- Cuentas
- Cantidad de Órdenes
- Precios de Venta

##### Mercadeo

- Participación en el Mercado

- Campañas Exitosas
- Demografía de Clientes

### **Finanzas**

- Ingresos
- Gastos
- Beneficios

### **Cadenas de Suministro**

- Número de días para enviar
- Retrasos
- Niveles de inventarios

### **Producción**

- Número de Unidades Fabricadas
- Tiempos de Fabricación
- Número de Unidades Defectuosas

### **Recurso Humano**

- Satisfacción de los Empleados
- Rotación de empleadas
- Conteo de Vacantes

### **Tecnologías de la Información**

- Inactividad de la red
- Uso del Sistema
- Bugs de aplicación resueltos.<sup>54</sup>

**Nota 1:** La presentación de la página Web de simulación y sus pantallas se lo puede observar en el Anexo 1.

**Nota 2:** Un ejemplo de un cuadro de mando, se lo puede observar en el Anexo 2.

---

<sup>54</sup> Alfonso, FERNÁNDEZ HATRE. (2010). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Centro para la calidad en Asturias.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Dado el crecimiento de la información que se maneja dentro de cualquier tipo de empresa exportadora, surge la necesidad de que la dirección de la organización, cuente con un Sistema de Información, que facilite automatizar los procesos para lograr operar de manera eficiente dicha información y la oriente hacia el futuro en la toma de decisiones acertadas para lograr predecir y resolver los inconvenientes.
- De acuerdo a la investigación acerca de empresas que empiezan a dar sus primeros pasos en la exportación internacional, y en base a mi propia experiencia laborando en empresas locales, estoy convencido de las ventajas que ofrece la automatización de las tareas y la necesidad de manejar información precisa y veraz, de manera que la idea de una propuesta de un Sistema de Información que facilite la toma de decisiones tiene una alta posibilidad de éxito en la consecución de los objetivos.
- En la ciudad de Otavalo, Ecuador, el tema del mercado artesanal goza de tendencias económicas favorables con respecto al comercio exterior, gracias a que su producción artesanal posee características y cualidades que la han hecho cotizada por los mercados internacionales.
- En cuando a la internacionalización de productos, se ha visto mediante la presente investigación, que la mejor alternativa en base a precios es la exportación, especialmente si tomamos en cuenta que las exportaciones se realicen hacia países industrializados, con mayor poder adquisitivo y con todo el estudio y aplicación previa de las estrategias correctas.
- Las tendencias del mercado global, hoy en día buscan productos que no afecten al medioambiente, es por eso que se puede ver una clara aceptación de nuestros productos en el mercado mundial. Además, los sacos de lana y demás productos tejidos ofertados por la ciudad de Otavalo, al ser un producto elaborado en forma manual por artesanos, le da un concepto de originalidad y exclusividad, y esto hace que el producto sea muy aceptado y cotizado a nivel nacional e internacional.

- Es muy importante que las empresas que piensen en la internacionalización de este tipo de productos, incluyan la planificación referente a estrategias de ventas, comunicación, precio, distribución, ya que esto permite desarrollar los lineamientos operativos y estratégicos dentro de la empresa.
- El posicionamiento de la imagen corporativa y marca de los productos ofertados en la presente investigación y simulación, se lo realizó por medio del concepto del marketing directo apoyamos en la página Web propuesta como ejemplo, la misma que muestra principalmente la fortaleza que poseen los producto textiles de la ciudad de Otavalo.
- Implementar un SI, como es que se está proponiendo en el presente trabajo investigativo, es mucho más rentable, si comparamos con los costos que pueden ocasionar la pérdida de información valiosa dentro de la organización.
- El sistema de información propuesto, estaría estructurado para almacenar, ordenar, procesar y emitir resultados con el fin de constituirse en una herramienta sólida y consistente de toma de decisiones, ya se cuenta con varias ventajas como, ayudar a la organización a ofrecer nuevos productos, siguiendo los procesos más idóneos, visualización del alcance de sus métricas a lugares lejanos vía web, transformación de los procedimientos de la organización, para hacer que el negocio tome decisiones acertadas y en menos tiempo del previsto.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Contar con los procesos idóneos y precisos dentro de las áreas internas de la empresa, para que exista un correcto apoyo a la producción y posterior exportación de productos. Esto permite que no se agoten esfuerzos en procesos vanos y sin mucho aporte. Además, para proveer los respectivos indicadores, estos deben corresponder a las áreas realmente trascendentales para que se ayude a simplificar el trabajo.
- La industria artesanal otavaleña tiene un gran potencial de exportación, por lo que es recomendable que las empresas aprovechen las oportunidades expuestas en el capítulo tres de la presente investigación y de esa manera continúen desarrollándose y buscando nuevas maneras de institucionalizarse e internacionalizarse.
- Trabajar en base a un manual de procedimientos internos, acorde con las necesidades y objetivos de la empresa, tomando en consideración la base del diagrama de flujo de procedimientos propuesto en la presente investigación.

- En cuanto a la infraestructura tecnológica, podría darse el caso de que sea necesario una renovación o remplazo de ciertos equipos informáticos o de oficinas, para que el sistema y los demás procesos funcionen sin inconvenientes.
- Programar las capacitaciones que sean necesarias, para que el personal que va a estar en contacto con el SI, se encuentre familiarizado con el mismo, previo a su implementación. Para que la capacitación surta efecto, una de las metas de la organización, debe ser que todo el personal esté comprometido con los objetivos y su desarrollo.
- El proceso de implantación de un Sistema de Información para la toma de decisiones, debe ir acompañado de una serie de políticas, normas y procedimientos que permitan consolidar el empleo adecuado y una evaluación continua del sistema.
- No es suficiente con tener un buen sistema de información implantado en la empresa, sino se ponen en práctica las estrategias de ventas, comunicación y distribución que más le convenga al negocio.
- Mantenerse constantemente actualizado en cuanto al desarrollo de nuevas normas y procedimientos, para un correcto mantenimiento del SI y en general de todo el sistema que conforma la organización. Con lo que evitaremos incurrir en costos adicionales.
- En cuanto a la visualización de las pantallas resultantes de un sistema de información, es recomendable que cuenten solamente con los datos precisos y fácilmente manejables para quien los usa, esto con el afán de contar con un tablero amigable al usuario y que facilite su la revisión de los resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE, Johana. (Agosto 2008). **Investigación Empresa Exportadora de Artesanías de Otavalo**. Universidad de Otavalo.
2. ALLARD NEUMANN, Raúl. (2010). **La Globalización por Dentro**. Editorial Catalonia y Puc de Valparaíso. 1era. Edición.
3. AMAYA AMAYA, Jairo. (Dic. 2010). **Sistemas de Información Gerenciales**. 2da. Edición.
4. ARJONILLA, Sixto Jesús y MEDINA, José Aurelio. (Dic. 2009). **La gestión de los sistemas de información en la empresa**. Pirámide Ediciones S.A. 1ra. Edición.
5. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec>]. **Información Estadística**.
6. BOLOGNA y WALSH. (1997). **Tecnologías de la Información**. 1ra. Edición.
7. CARL MCDANIEL, Roger Gates. (2005). **Investigación de Mercados**. 6ta. Edición.
8. CARVAJAL, Carlos Andrés. (2009). **Investigación, Tableros de control para un proceso del negocio**. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
9. DE UGARTE, David. (2012). **El poder de las Redes**. Ediciones Aurelia Rivera. 2da. Edición.
10. ECUADOR. DIARIO HOY. (Noviembre 2010). **La Actualidad del Sector Artesanal Ecuatoriano**.
11. ECUADOR. OTAVALO. (15/04/2012). [[www.otavalo.gov.ec](http://www.otavalo.gov.ec)].
12. ECUADOR. UNIÓN DE ARTESANOS INDÍGENAS DEL MERCADO CENTENARIO DE OTAVALO - UNAIMCO.
13. ECUADOR. UNIVERSIDAD DE OTAVALO. (15/04/2012). [[www.uotavalo.edu.ec](http://www.uotavalo.edu.ec)].
14. GÓMEZ, Álvaro y SUAREZ REY, Carlos. (Dic. 2011). **Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial**. Editorial Ra-Ma. 4ta. Edición.
15. GÓMEZ, Francisc. (2010). **El pequeño libro de las Redes Sociales**.
16. HAIR. (2010). **Investigación de Mercados**. Editorial Mcgraw-Hill. 4ta. Edición.
17. HORVÁTH y PARTNERS. **Dominar el Cuadro de Mando Integral**. Ediciones Gestión 2000-2003.
18. KENDALL, Kenneth E. y KENDALL, Julie E. (2005). **Análisis y Diseño de Sistemas**. Editorial Pearson Educación. 6ta. Edición.
19. KENNETH C., Laudon. (2008). **Sistemas De Información Gerencial**. Editorial Pearson. 10ma. Edición.

20. LUQUE MARTÍNEZ, Teodoro. (2012). ***Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados.*** Ediciones Pirámide S.A. 2da. Edición.
21. LUZARDO, Jessica Maria. (2010). ***Investigación Sistema de Control de Procesos Empresariales por medio de Indicadores de Gestión.*** Trabajo de grado.
22. MALHOTRA. (2004). ***Investigación de Mercado.*** Editorial Pearson. 4ta. Edición.
23. MALHOTRA. (2008). ***Investigación de Mercados.*** Editorial Prentice Hall Hispanoamerica. 5ta Edición.
24. MERELO GUERVÓS, Juan Julián. (2005). ***Redes Sociales: Una Introducción.*** España: Universidad de Granada.
25. MERINO SANZ, María Jesús. (2010). ***Introducción a la investigación de mercados.*** Esic Editorial. 1era. Edición.
26. MORALES, Josep Cobarsi. (Dic. 2011). ***Sistemas de información en la empresa.*** Editorial UOC. 3ra. Edición.
27. NIVEN, Paul R. ***El Cuadro de Mando Integral, paso a paso.*** Ediciones Gestión 2000-2003.
28. OÑA, Lucía. ***Folleto Marketing Internacional.*** III Semestre MBA.
29. PÉREZ LÓPEZ, César. (2010). ***Investigación de mercados.*** StarBook Editorial S.A. 1era. Edición.
30. RODRIK, Dani. (2012). ***La Paradoja de la Globalización.***
31. SHADAN, Malik. (2005). ***Enterprise Dashboards, Desing and best practices for IT.*** John Wiley & Sons, Inc.
32. STANTON. (2007). ***Fundamentos de Marketing.*** Editorial Mcgraw-Hill. 14va. Edición.
33. TRADEMAP. (2012). [<http://www.trademap.org>]. ***Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas.***
34. TRESPALACIOS, Juan; VÁSQUEZ, Rodolfo y BELLO, Laurentino. (2005). ***Investigación de Mercados, Métodos de Recogida y Análisis de la Información para la Toma de Decisiones en Marketing.*** Ediciones Paraninfo S.A.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Asociación Europea de Interés Económico (AEIE):** Es un tipo de entidad jurídica creada en 1985, relativo a la constitución de una agrupación europea de interés económico. Está diseñada para facilitar a las empresas de diferentes países hacer negocios juntos, o para formar consorcios para participar en programas de la UE.

**Automatización:** Conversión de determinados procesos manuales en procesos o procedimientos automáticos.

**Bases de Datos:** Una base de datos es una colección de información organizada de forma que un programa o software pueda seleccionar rápidamente los fragmentos de datos que se necesite. Hacen más ordenada la información y más fácil de buscar.

**Business Intelligence (BI):** Enfoque para la gestión empresarial que permite a una organización definir qué información es útil y relevante para la toma de decisiones corporativas.

**Cuadro de mando Integral (CMI):** Conocido también como Balanced Scorecard (BSC), es un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

**Customer Relationship Management (CRM):** Corresponde a las siglas, “Gestión de las Relaciones con el Cliente”, el CRM no es una nueva filosofía de trabajo u organización, sino el resultado de unir las antiguas técnicas comerciales de los pequeños establecimientos, con la tecnología de la información. El máximo objetivo del CRM es de disponer en cualquier momento toda la información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer las necesidades del cliente, como para obtener estudios de mercado que permitan unas mejores estrategias comerciales.

**Dashboard:** En español tablero o cuadro de mandos, es una interfaz gráfica de usuario que yace en algunos sistemas operativos. Es una interfaz donde el usuario puede administrar el equipo y/o software.

**Data Warehouse (Almacén de datos):** Es una colección de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.) integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza.

**Decision Support System (DSS):** Acrónimo en inglés de Sistema de apoyo a la toma de decisiones, es un sistema informático utilizado para servir de apoyo, más que automatizar, el proceso de toma de decisiones. La decisión es una elección entre alternativas basadas en estimaciones de los valores de esas alternativas.

**Enterprise Resource Planning (ERP):** Siglas en inglés, conocidas en nuestro idioma como “Planificación de Recursos Empresariales”, como la organización de un conjunto de información gerencial y su sistematización para poder integrar un grupo de actividades dentro de una compañía, organizándolas en sectores tales como Inventario, Producción, Logística y Contabilidad.

**Exportex:** Empresa ficticia, creada por el autor de la presente tesis, para simular la aplicación de la propuesta.

**FODA:** es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos que posea una entidad o empresa, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**Incoterms:** Acrónimo del inglés de *international commercial terms*, “Términos Internacionales de Comercio” son términos de tres letras cada uno que reflejan las normas, de aceptación voluntaria por las dos partes (compradora y vendedora), acerca de las condiciones de entrega de las mercancías, productos. Se usan para aclarar los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.

**Indicadores clave de rendimiento (KPI):** Un KPI es simplemente un indicador que está vinculado a un objetivo. En la mayoría de los casos, un KPI es un indicador, es decir si está por encima o por debajo de una meta pre determinada.

**Infraestructura de Red:** El término genérico "red" hace referencia a un conjunto de entidades (objetos, personas, etc.) conectadas entre sí. La infraestructura de red de computadores es un conjunto de equipos y dispositivos periféricos conectados entre sí, mediante líneas físicas o inalámbricas que intercambian información bajo la forma de datos digitales.

**Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI):** Es el único organismo, en el Ecuador, que tiene la función de velar por el cumplimiento de los Derechos de Propiedad Intelectual de los ciudadanos.

**Interfaz:** Es parte de un programa que permite el flujo de información entre un usuario y la aplicación, o entre la aplicación y otros programas o periféricos. Esa parte de un programa está

constituida por un conjunto de comandos y métodos que permiten estas intercomunicaciones. Las interfaces básicas de usuario son aquellas que incluyen elementos como menús, ventanas, teclado, ratón y algunos otros sonidos que la computadora hace, y en general, todos aquellos canales por los cuales se permite la comunicación entre el ser humano y la computadora.

**Joint-Venture:** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Una joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano, joint venture significa, literalmente, “aventura conjunta” o “aventura en conjunto”. Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como “alianza estratégica” y “alianza comercial”, o incluso el propio término en inglés. El joint venture también es conocido como “riesgo compartido”, donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

**Licencias:** Es un contrato entre el licenciante (autor/titular de los derechos de explotación/distribuidor) y el licenciatario del programa informático (usuario consumidor /usuario profesional o empresa), para utilizar el software cumpliendo una serie de términos y condiciones establecidas dentro de sus cláusulas.

**Management Information System (MIS):** Sistemas de Información Gerencial.

**Métrica:** Es una medida numérica directa, que representa un conjunto de datos de negocios en la relación a una o más dimensiones.

**OLAP:** Acrónimo de procesamiento analítico en línea (On-Line Analytical Processing). Es una solución utilizada en el campo de la llamada Inteligencia empresarial (o Business Intelligence) cuyo objetivo es agilizar la consulta de grandes cantidades de datos. Para ello utiliza estructuras multidimensionales (o Cubos OLAP) que contienen datos resumidos de grandes bases de Datos o sistemas transaccionales (OLTP). Se usa en informes de negocios de ventas, marketing, informes de dirección, minería de datos y áreas similares.

**Página del Banco Central del Ecuador (BCE):** Web pública que contiene información de estadísticas, mercados financieros, comercio exterior entre otra, importante para conocer la realidad actual del país.

**Piggy Back:** Es una forma de cooperación en la que una empresa (portadora) pone su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de una u otras empresas (portadas), bajo unas condiciones financieras o comerciales determinadas. El piggy-back se utiliza generalmente en la comercialización de productos complementarios en mercados de difícil acceso. Una variante

consiste en acordar la distribución cruzada de los productos, aprovechando cada empresa la red de comercialización de la/s otra/s.

**Procesamiento de información:** Es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida.

**Retroalimentación:** La retroalimentación o feedback, significa 'ida y vuelta' y es, desde el punto de vista social y psicológico, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para intentar mejorar el funcionamiento de un proceso o una organización.

**Seguridad Informática:** La seguridad informática es una disciplina que se relaciona a diversas técnicas, aplicaciones y dispositivos encargados de asegurar la integridad y privacidad de la información de un sistema informático y sus usuarios.

**Sistema de Información (SI):** Es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las diferentes actividades de una empresa o negocio.

**Sistema de Información Gerencial (SIG):** Son sistemas que resultan de la interacción entre personas, tecnologías y procedimientos, conocidos como sistemas de información, orientados a solucionar problemas empresariales. También se los conoce como MIS.

**Tecnologías de la Información (TI):** Se entiende como aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones.

**TRADEMAP:** Es una herramienta de análisis de mercados disponibles en internet, la cual cubre un porcentaje muy alto del comercio mundial de productos, provee información sobre indicadores de desempeño de las exportaciones nacionales, la demanda internacional, barreras tarifarias y no tarifarias.

**Unión de Artesanos Indígenas del Mercado Centenario de Otavalo (UNAIMCO):** Es una organización de los comerciantes de la Plaza Centenario de la ciudad de Otavalo, Ecuador, que ayuda a las operaciones comerciales de los indígenas artesanos.

**United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO):** En nuestro idioma "Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura". Se trata de un organismo de la ONU que fue fundado en 1945 y que tiene su sede en París (Francia). La UNESCO se dedica a ayudar a las naciones a gestionar su desarrollo mediante la preservación de

los recursos naturales y culturales. La intención es que cada pueblo pueda modernizarse e insertarse en el panorama mundial sin perder su propia identidad.

# ANEXOS

**ANEXO 1**  
**PRESENTACIÓN DE LA PÁGINA Y**  
**SUS PANTALLAS**





# 1 INTRODUCCION



Exportex, es una empresa dedicada a la comercialización de productos artesanales hechos a mano, de la ciudad de Otavalo, Ecuador.

El objetivo principal de la empresa es efectuar operaciones de comercio nacional e internacional y particularmente orientar sus actividades hacia la promoción y comercialización de sus productos.

Es una empresa ecuatoriana, con la firme convicción de consolidar la empresa a nivel nacional e internacional atendiendo las necesidades de todos sus clientes y proveedores basados en una gestión oportuna, ágil, segura y con buenas estrategias de logística nacional e internacional.

# 2 DESCRIPCION GENERAL



El manual de usuario es un documento que tiene como objetivo dar apoyo al usuario sobre las características principales que poseen cada módulo o proceso del sistema Web

Entre los procesos tenemos las consultas de información referente a la empresa, un formulario concierne a recolección de información, comentarios e inquietudes tanto de clientes reales como potenciales y la compra de nuestros artículos.

Por otro lado un lugar específico llamado "usuario", acceso destinado a personal interno de la empresa, en donde se encontrara información pertinente a indicadores y valoraciones útiles para la toma de decisiones en el ámbito profesional.

Para conectarse a la página principal del sitio es necesario escribir la dirección url <http://www.exportex.com> vez digitada la dirección se re direccionará la página principal mostrada a continuación:



Una vez dado clic de enter site, nos redirige hacia el menú principal donde encontraremos menús principales y secundarios concierne a la información de la empresa.

## INDICE

### **1 HOME**

1.1 Descripción, aplicación y Uso

### **2 EMPRESA**

2.1 Descripción, aplicación y Uso

2.2 Sub menú o desplegable

2.2.1 Quiénes Somos?

2.2.2 Misión, Visión

2.2.3 Información General

### **3 SERVICIOS**

3.1 Descripción, aplicación y Uso

3.2 Sub menú o desplegable

3.2.1 Servicio de Entrega

3.2.3 Personalización Productos

### **4 PRODUCTOS**

4.1 Descripción, aplicación y Uso

4.1.1 Textiles

4.1.2 Alfarería

4.1.2 Música

4.1.3 Orfebrería

### **5 CONTACTO**

5.1 Descripción, aplicación y Uso

### **6 USUARIO**

6.1 Descripción, aplicación y Uso

6.2 Estructura Organizacional Indicadores

6.2.1 Departamento Comercial

6.2.2 Departamento de Tecnologías de la información

6.2.3 Departamento de Producción

6.2.4 Departamento Financiero Administrativo

6.2.5 Departamento de Desarrollo organizacional

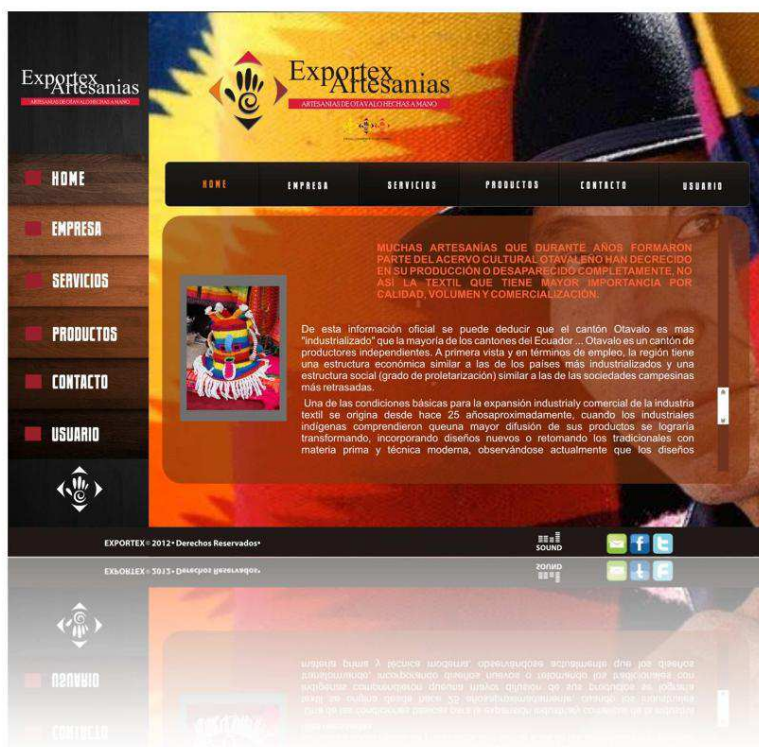
6.2.6 Departamento Jurídico



## 1 HOME

### 1.1 Descripción, aplicación y Uso

El home, constituye el primer ambiente de la página web, una vez ahí aparecerá la pantalla principal con las diferentes opciones y menús, que permitirán un despliegue versátil y ágil de la información, de igual en la parte inferior unos links que nos redirigirán a las redes sociales y al correo electrónico de la empresa, donde se podrá encontrar información adicional.





En este ambiente aparecerán dos tipos de menús con características y contenidos propios, detallados de la siguiente forma

#### MENU PRINCIPAL



#### MENU SECUNDARIO



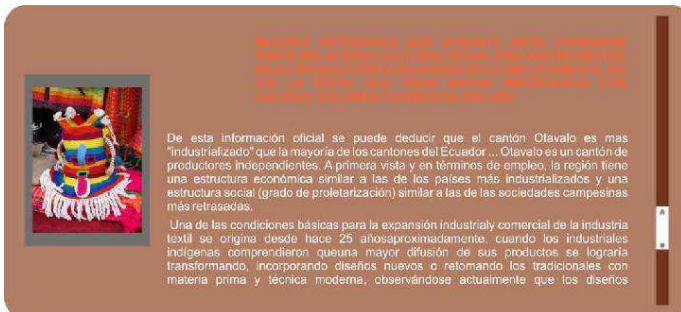
# 2 EMPRESA



## 2 EMPRESA

### 2.1 Descripción, aplicación y Uso

Al hacer clic en el link correspondiente a la empresa, se podrá encontrar una sinopsis pertinente a Exportex, donde consta la información básica de la empresa, en un menú mostrado a través de un roll over, que permitirá un despliegue dinámico de la información así:



**MUCHAS ARTESANÍAS QUE DURANTE AÑOS FORMARON PARTE DEL ACERVO CULTURAL OVALITO HAN DESAPARECIDO COMPLETAMENTE. NO ASÍ LA TEXTIL, QUE TIENE MAYOR IMPORTANCIA POR CALIDAD, VOLUMEN Y COMERCIALIZACIÓN.**

De esta información oficial se puede deducir que el cantón Ovalito es más "industrializado" que la mayoría de los cantones del Ecuador... Ovalito es un cantón de productores independientes. A primera vista y en términos de empleo, la región tiene una estructura económica similar a las de los países más industrializados y una estructura social (grado de proletarianización) similar a las de las sociedades campesinas más retrasadas.

Una de las condiciones básicas para la expansión industrial y comercial de la industria textil se origina desde hace 25 años aproximadamente: cuando los industriales indígenas comprendieron que una mayor difusión de sus productos se lograría transformando, incorporando diseños nuevos o retomando los tradicionales con materia prima y técnica moderna, observándose actualmente que los diseños

Luego aquí seleccionado el link de empresa se mostrara un menú desplegable donde se podrá encontrar, datos específicos de la empresa como: Quiénes somos, Misión Visión, etc.



Exportex Artesanías

Exportex Artesanías

MISION VISION

INFORMACION GEN.

**MUCHAS ARTESANÍAS QUE DURANTE AÑOS FORMARON PARTE DEL ACERVO CULTURAL OVALITO HAN DESAPARECIDO COMPLETAMENTE. NO ASÍ LA TEXTIL, QUE TIENE MAYOR IMPORTANCIA POR CALIDAD, VOLUMEN Y COMERCIALIZACIÓN.**

De esta información oficial se puede deducir que el cantón Ovalito es más "industrializado" que la mayoría de los cantones del Ecuador... Ovalito es un cantón de productores independientes. A primera vista y en términos de empleo, la región tiene una estructura económica similar a las de los países más industrializados y una estructura social (grado de proletarianización) similar a las de las sociedades campesinas más retrasadas.

Una de las condiciones básicas para la expansión industrial y comercial de la industria textil se origina desde hace 25 años aproximadamente: cuando los industriales indígenas comprendieron que una mayor difusión de sus productos se lograría transformando, incorporando diseños nuevos o retomando los tradicionales con materia prima y técnica moderna, observándose actualmente que los diseños

EXPORTEX © 2013 • Derechos Reservados

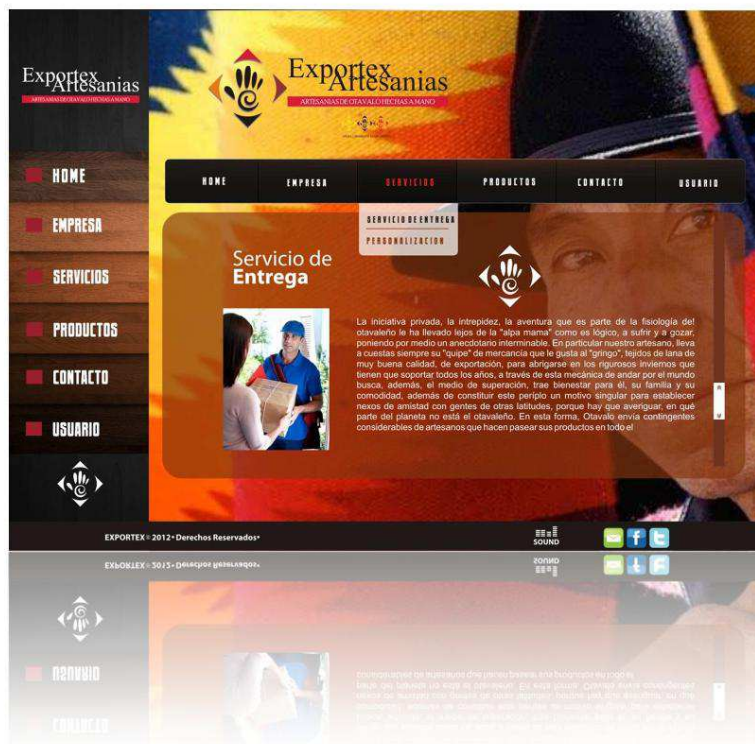
# 3 SERVICIOS



### 3 SERVICIOS

#### 3.1 Descripción, aplicación y Uso

Al hacer clic en el link correspondiente a los servicios aquí se podrá encontrar un menú desplegable donde con información pertinente a dos temas específicos: servicio de entrega y personalización de productos.

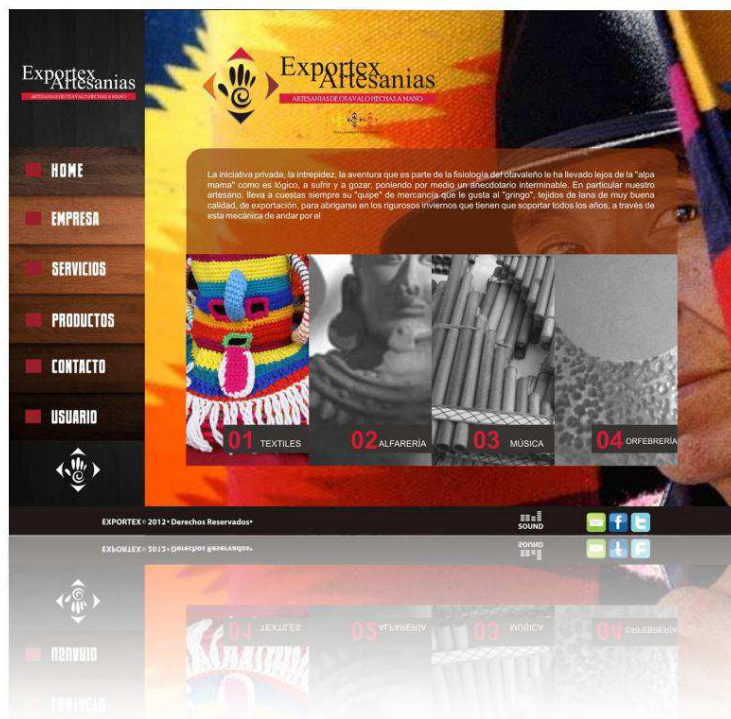


# 4 PRODUCTOS



#### 4 PRODUCTOS

Al ingresar a este ambiente se encontraran los productos ofertados en el portal web, detallando el tipo de artículo encasillado dentro de las categorías de: textiles, alfarería, música y orfebrería así:





Al seleccionar cualquiera de las opciones mostradas en el menú nos llevara a una nueva pantalla donde se detalla las características y el tipo de producto.



De igual forma se encontrara un formulario en la parte izquierda, el mismo que tiene algunos campos de criterios y a través del cual el cliente podrá hacer la selección del producto y elegir su forma de pago así como enviar cualquier tipo de información adicional.

Nombre

e-mail

Asunto

Mensaje



**1.- Dichos productos estarán disponibles para su venta hasta fin de inventario. Los precios indicados en pantalla son en euros e incluyen el I.V.A. y cualquier otro impuesto que fuera de aplicación y son los vigentes.**

Las ofertas estarán debidamente indicadas en pantalla. Exportex se reserva el derecho a decidir, en cada momento, los productos que se contengan y se ofrezcan a los usuarios a través del Portal.

Exportex podrá en cualquier momento añadir nuevos productos a los incluidos en el Portal, que se regirán por lo dispuesto en las Condiciones Generales en vigor en ese momento.

**2.- Una vez registrado el Usuario, y para proceder a la compra de Productos, deberá añadir el producto que desea, especificándolo en el mensaje del formulario, según las indicaciones recogidas en la pantalla y enviándolo, lo cual supone la lectura y aceptación de las condiciones generales estipuladas, para la compra**

**3.- Una vez efectuada la compra, se enviará a la dirección de correo designada por el usuario, un comprobante de la compra realizada que contendrá el detalle de la compra realizada y se indicará que seleccione la forma de entrega del producto.**

# 5 CONTACTO



# 6 USUARIO



## 6 USUARIO

### 6.1 Descripción, aplicación y Uso

Este tipo de link está destinado exclusivamente para empleados, ejecutivos o directivos de la empresa por lo cual su ingreso estaría restringido al público en general.

Al seleccionar el link nos permite verificar si es o no usuario, primero debe ingresar el Usuario que es nombre y la contraseña, password o clave que guardo al momento de su registro luego hacer clic sobre el botón login si los datos están correctos aparecerá la siguiente pantalla.



Cabe mencionar que la clave será otorgada por la empresa y es el único medio que permite conseguirla.



Al ingresar al ambiente de usuario se encontrara, información importante concerniente a indicadores, cuadros estadísticos y valores que indicaran datos valederos para el proceso de toma de decisiones, en la primera pantalla se encontrara un organigrama que mostrara la estructura organizacional de la empresa y a mano izquierda un menú donde se encontraran los siguientes links: estructura organizacional, dpto. Comercial, dpto. de Sistemas, dpto. de Producción, dpto. Financiero, dpto. de Desarrollo Organizacional, dpto. Jurídico, transporte de mercadería, clientes corporativos y noticias, cada uno de estos links tiene sus especificaciones propias y son valederos y aplicables solo a este nivel de acceso. directivo.





**ANEXO 2**

**PANTALLAS DE EJEMPLO DE UN**

**SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA**

**TOMA DE DECISIONES**

Formulación

Unidad de negocio 1 n/c

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport ©

### Cuadro de Mando Integral

**MISION:**

"Nuestra misión es atender las necesidades de los clientes con el objetivo de ofrecer servicios de máxima calidad en el campo de ...."

**VISION:**

"Nuestra visión es ser centro de referencia en nuestro campo de actuación, con clara vocación por la excelencia basada en conocimiento, innovación y calidad."

**RETOS ESTRATÉGICOS:**

Nº 1 - Crecimiento rentable sostenido  
 Nº 2 - Liderazgo geográfico y de mercado  
 Nº 3 .....

Mapa Estratégico

Unidad de negocio 1 n/c

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport ©

**FINANCIERA**

8% de Crecimiento Sostenido  
↑

MAXIMIZAR el valor de los Accionistas  
↑

Reducción Costes Estructura  
↑

**CUENTES**

FIDELIZACIÓN de Clientes  
↓

Mejora el nivel de satisfacción  
↑

Optimización plazos entrega  
→

**INTERNA**

Mejora en la calidad de procesos  
↑

OPTIMIZACIÓN cadena aprovisionamiento  
↑

**POTENCIALES**

Incentivación y motivación RRHH  
↓

BEST PRACTICES y Habilidades  
↑

Renovación BackOffice IT  
↓

# Objetivos Estratégicos

Unidad de negocio 1 n/c

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos**
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

8% de Crecimiento Sostenido

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend.	Perspectiva	Objetivo relacionado
8% de Crecimiento Sostenido	Director C	↑	↑	FINANCIERA	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas

Indicadores	Responsable	Estado	Tend.	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	Dº Comercial	↑	↑	18,00	16,00	%	50%
Nº de clientes nuevos	Dº CRM	↑	↑	1.200,00	1.100,00	nº	30%
Ventas en nuevos segmentos	Dº Comercial	↓	↑	2.400,00	3.520,00	K€	20%

Iniciativas	Responsable	Estado	Comienzo	Fin	Presupuesto
Expansión zona Norte	Dº Comercial	80%	21-feb-09	27-oct-09	100 K€
Concentración zona Centro	Dº Comercial	100%	24-feb-09	03-dic-09	300 K€
Campaña de comunicación	Dº Comercial	40%	24-nov-09	27-feb-10	15 MM€

Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.

# Detalle de Indicadores

Unidad de negocio 1 n/c

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle**
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport

**Crecimiento Ventas**

Objetivo Estratégico	Perspectiva	Unidad	Estado	Tend.	Meta 1	Meta 3	Meta 5
8% de Crecimiento Sostenido	FINANCIERA	%	↑	↑	15,00	22,00	24,00

2009	Real	Meta 1	Diferencia
Enero	14,10	12,00	2,10
Febrero	15,00	13,00	2,00
Marzo	15,00	15,00	0,00
Abril	14,60	12,00	2,60
Mayo	14,70	14,00	0,70
Junio	15,40	15,00	0,40
Julio	18,00	16,00	2,00
Agosto		16,00	
Septiembre		15,00	
Octubre		15,00	
Noviembre		15,00	
Diciembre		15,00	

Mensual Anual

**Crecimiento Ventas**

Real Meta 1

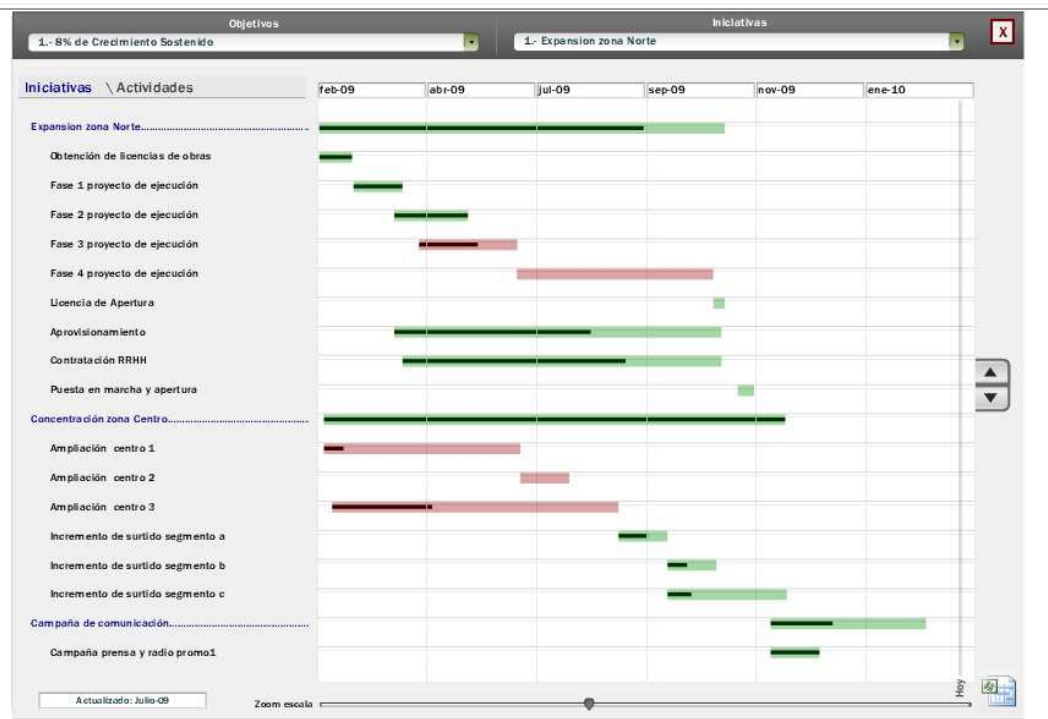
Indicadores Globales

Unidad de negocio 1 n/a		Estado	Tend.	INDICADORES	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%	OBJETIVO ESTRATEGICO
Formulación				Crecimiento Ventas	18,00	16,00	%	50%	8% de Crecimiento Sostenido
Mapa Estratégico				Nº de clientes nuevos	1.200,00	1.100,00	nº	30%	8% de Crecimiento Sostenido
Objetivos Estratégicos				Ventas en nuevos segmentos	2.400,00	3.520,00	K€	20%	8% de Crecimiento Sostenido
Indicadores - detalle				Flujo libre de Caja	16.500,00	15.000,00	€	100%	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas
Indicadores - global				% Costes Estructura s/ Ventas	17,01	24,30	%	100%	Reducción Costes Estructura
Iniciativas				Tiempo medio de Retención	3,00	3,70	días	50%	FIDELIZACIÓN de Clientes
Diagrama de Gantt				Índice Repetición Compra	70,00	125,00	nº	50%	FIDELIZACIÓN de Clientes
Responsables				% Quejas	1,20	1,00	%	50%	Mejora el nivel de satisfacción
Overview				nº incidencias	31,00	31,00	nº	50%	Mejora el nivel de satisfacción
Configuración				Media nº días entrega	66,00	66,00	nº	100%	Optimización plazos entrega
Julio 2009				Índice de control und	5,70	5,60	nº	50%	Mejora en la calidad de procesos
Opciones de Compra				Nº quejas calidad	1,30	1,00	und	50%	Mejora en la calidad de procesos
ESTADO				% entrega en tiempo	96,00	96,00	%	50%	OPTIMIZACIÓN cadena aprovisionamiento
TENDENCIA				Días stock	32,10	32,00	días	50%	OPTIMIZACIÓN cadena aprovisionamiento
				Rotación Recurso H.	2,60	2,50	%	50%	Incentivación y motivación RRHH

Iniciativas Estratégicas

Unidad de negocio 1 n/a		Iniciativas Estratégicas							
		FINANCIERA		CLIENTES		INTERNA		POTENCIALES	
Objetivo Estratégico	Iniciativas	Quién	Comienzo	Fin	Estado	Ver			
8% de Crecimiento Sostenido	Expansión zona Norte	Dº Comercial	21-feb-09	27-oct-09					
8% de Crecimiento Sostenido	Concentración zona Centro	Dº Comercial	24-feb-09	03-dic-09					
8% de Crecimiento Sostenido	Campaña de comunicación	Dº Comercial	24-nov-09	27-feb-10					
MAXIMIZAR el valor de los Accionistas	Creación Comité Estratégico	Dº Financiero	21-feb-09	21-feb-10					
Reducción Costes Estructura	Optimización Gastos Explotación	Controller	27-abr-09	02-jun-09					
Reducción Costes Estructura	Creación Cost Killer	Controller	30-abr-09	23-jul-09					

Diagrama de Gantt



Responsables

Unidad de negocio 1 n/4

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables**
- Overview
- Configuración

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVisualReport

Responsables

Controller

Objetivos

Reducción Costes Estructura

Objetivo Estratégico	Responsable	Estado	Tend	Perspectiva	Objetivo relacionado
8% de Crecimiento Sostenido	Director C*	↑	↑	FINANCIERA	MAXIMIZAR el valor de los Accionistas

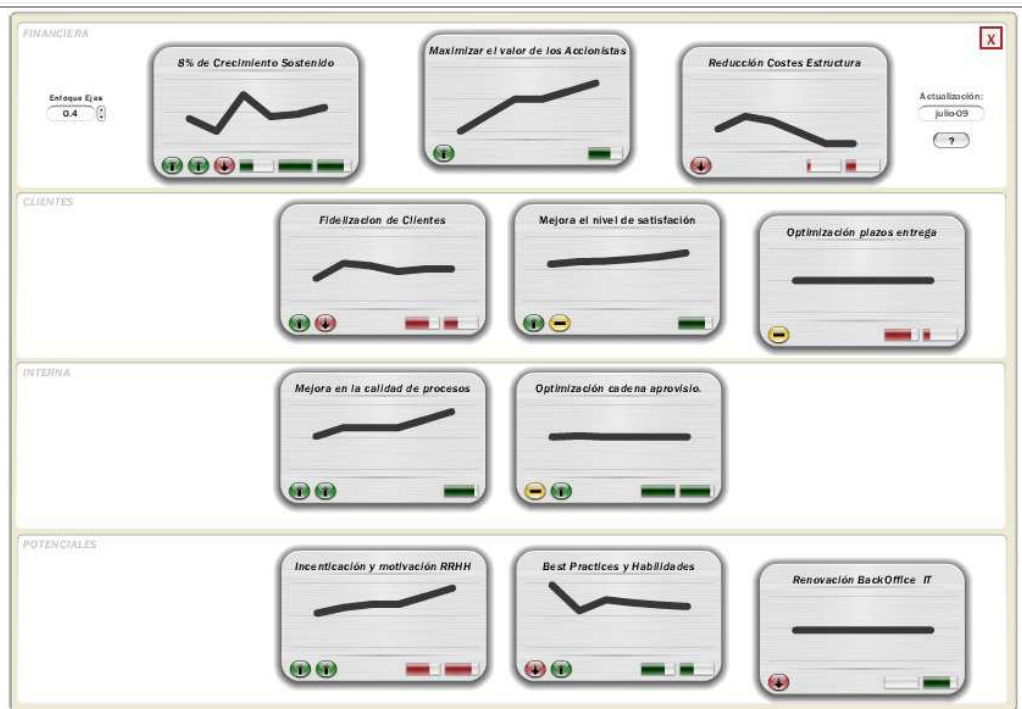
Indicadores	Responsable	Estado	Tend	Valor Real	Valor Meta	Unidad	Peso%
Crecimiento Ventas	Dº Comercial	↑	↑	18,00	16,00	%	50%
Nº de clientes nuevos	Dº CRM	↑	↑	1.200,00	1.100,00	nº	30%
Ventas en nuevos segmentos	Dº Comercial	↓	↑	2.400,00	3.520,00	K€	20%

Iniciativas	Responsable	Estado	Comienzo	Fin	Presupuesto
Expansión zona Norte	Dº Comercial	80%	21-feb-09	27-oct-09	
Concentración zona Centro	Dº Comercial	100%	24-feb-09	03-dic-09	6 MMC
Campana de comunicación	Dº Comercial		24-nov-09	27-fe-b-10	

Descripción del objetivo:

Para conseguir una posición líder dentro del mercado es necesario crecer a un ritmo del 8% anual.

Resumen



Configuración

Unidad de negocio 1 n/c

- Formulación
- Mapa Estratégico
- Objetivos Estratégicos
- Indicadores - detalle
- Indicadores - global
- Iniciativas
- Diagrama de Gantt
- Responsables
- Overview
- Configuración**

Julio 2009

Opciones de Compra

**ESTADO**

- ↑ El valor a fecha supera su meta.
- El valor a fecha iguala su meta.
- ↓ El valor a fecha es inferior a su meta.

**TENDENCIA**

- ↑ Variación positiva sobre mes anterior.
- Variación constante sobre mes anterior.
- ↓ Variación negativa sobre mes anterior.

eVIsualReport ©

**Configuración - Administración CMI:**

Usuario   
 Contraseña

[Vinculo a documento configurable](#)