

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO.



TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE  
INGENIERA COMERCIAL

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA ARTEPISO CIA. Ltda.**

EDISON GIOVANNY CUITO CARVALÍ

DIRECTOR: ING. MERCY CORONEL MSC.  
CODIRECTOR: ING. GRACIELA BAQUERO

Sangolquí, Marzo del 2007

## CERTIFICADO

Certificamos que la presente tesis de grado fue realizada en su totalidad por el Sr. Edison Giovanni Cuito Carvalí previa la obtención del título de Ingeniería Comercial, dando cumplimientos a las disposiciones legales y reglamentarias del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército.

Sangolquí, Marzo del 2007

---

**DIRECTOR**

**Ing. Mercy Coronel Msc.**

---

**CODIRECTOR**

**Ing. Graciela Baquero**

## DEDICATORIA

A mi padre ejemplo de superación a la adversidad, constancia, responsabilidad y valor ante la vida, a mi familia factor que me motiva a ser mejor cada día y a los cuales quiero mucho, a mi hermano ejemplo en todo sentido, a mi novia y su ayuda en los momentos difíciles, a mis verdaderos amigos de los cuales he aprendido mucho y con los cuales he caminado por senderos parecidos; siempre arrimando el hombro para seguir adelante, y principalmente a Dios por permitirme llegar con la protección de ese ángel que nos protege desde el cielo cada día como es mi madre querida.

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi Director de Tesis Ing. Mercy Coronel y mi Codirector Ing. Graciela Baquero quienes con paciencia, profesionalismo, y buena disposición ayudaron para la realización de esta tesis.**

**A la empresa Artepiso CIA. Ltda. Por la colaboración para el desarrollo de este plan, y a Santiago del Pozo Presidente de la misma por la apertura para la investigación.**

## **NDICE**

## CAPÍTULO I

1. Generalidades	2
1.1. Antecedentes Históricos	2
1.2. Giro del Negocio	3
1.2.1. Clientes	3
1.3. Portafolio de Productos	4
1.4. Estructura y Cultura Organizacional	7
1.5. Determinación del Problema	9
1.6. Objetivo del Estudio	11
1.6.1 Objetivo General	11
1.6.2 Objetivos Específicos	12
1.7. Marco Teórico y Conceptual	12
1.7.1 Marco Teórico	12
1.7.1.1 El proceso de Evolución de la Planeación Estratégica	12
1.7.1.2 Niveles de la Planeación Estratégica	14
1.7.1.3 Diagnóstico Estratégico	16
1.7.1.4 Estudio del Entorno	17
1.7.1.5 Matriz FODA	27
1.7.2 Marco Conceptual	28

## CAPÍTULO II

2. Diagnóstico Estratégico	40
2.1 Análisis Externo	40
2.1.1 El Macroambiente	40
2.1.1.1 Factores Económicos	40
2.1.1.1.1 Inflación	40
2.1.1.1.2 Tasas de Intereses	43
2.1.1.1.2.1 Tasa Activa	44
2.1.1.1.2.2 Tasa Pasiva	46
2.1.1.1.3 Producto Interno Bruto	49
2.1.1.1.3.1 Viviendas Particulares ocupadas por tipo de tenencia según tipo de vivienda	51
2.1.1.1.4 Riesgo País	52
2.1.1.2 Factor Político	55

2.1.1.3 Factor Legal	57
2.1.1.4 Factor Social	58
2.1.1.5 Factores Tecnológicos	60
2.1.2 Microambiente	61
2.1.2.1 Proveedores	61
2.1.2.2 Encuesta Proveedores	62
2.1.2.3 Clientes	68
2.1.2.4 Encuesta de Satisfacción del Cliente	70
2.1.2.5 Tamaño de la Muestra	78
2.1.2.6 Competencia	79
2.2 Análisis Interno	81
2.2.1 Capacidad Administrativa	81
2.2.2 Capacidad Financiera	87
2.2.2.1 Diagnóstico de Crecimiento	87
2.2.3 Capacidad Tecnológica	88
<b>CAPÍTULO III</b>	
3. Direccionamiento Estratégico	100
3.1 Definición del Negocio	100
3.2 Filosofía Corporativa	100
3.3 Principios	100
3.4 Valores	103
3.5 Paradigmas	105
3.6 Misión Propuesta	106
3.7 Visión Propuesta	107
3.8 Objetivos	108
3.8.1 Objetivo Corporativo	108
3.8.2 Objetivos Estratégicos	108
3.9 Estrategias	114
3.9.1 Estrategias Corporativas	114
3.9.2 Definición de la Estrategia Corporativa	114
3.10 Acciones Estratégicas	115

3.11 Mapa Estratégico

**CAPITULO IV**

4. Propuesta de Proyectos	118
4.1 Determinación de los Proyectos	118
4.2 Elaboración de los Perfiles de los Proyectos	121
4.2.1 Corto Plazo	121
4.2.1.1 Rediseño de la Estructura Organizacional	121
4.2.1.2 Capacitación y Certificación de Competencias Claves	123
4.2.1.3 Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	125
4.2.1.4 Plan de Publicidad y Promociones	127
4.2.2 Mediano Plazo	
4.2.2.1 Mejoramiento de Procesos	129
4.2.2.2 Desarrollo de Nuevos Productos y Segmentos de Mercado	131
4.2.2.3 Sistema de Quejas de Clientes	133
4.2.3 Largo Plazo	
4.2.3.1 Sistema de Calidad	135
4.2.3.2 Sistema de Información y Comunicación	137
4.2.3.3 Control Presupuestario	139
4.3 Programación de los Proyectos	141
4.3.1 Proyectos Corto Plazo	141
4.3.1.1 Rediseño de la Estructura Organizacional	141
4.3.1.2 Capacitación y Certificación de Competencias Claves	142
4.3.1.3 Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	143
4.3.1.4 Plan de Publicidad y Promociones	144
4.3.2 Proyectos Mediano Plazo	145
4.3.2.1 Mejoramiento de Procesos	145
4.3.2.2 Desarrollo de Nuevos Productos y Segmentos de Mercado	146
4.3.2.3 Sistema de Quejas de Clientes	147

4.3.3 Proyectos Largo Plazo	148
4.3.3.1 Sistema de Calidad	148
4.3.3.2 Sistema de Información y Comunicación	149
4.3.3.3 Control Presupuestario	150
4.4 Desarrollo de los Proyectos a Corto Plazo	151
4.4.1 Rediseño de la Estructura Organizacional	151
4.4.2 Capacitación y Certificación de Competencias Claves	162
4.4.3 Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	172
4.4.4 Plan de Publicidad y Promociones	178
<b>CAPÍTULO V</b>	
5. Indicadores de Gestión y Presupuestos	187
5.1 indicadores de Gestión	187
5.1.1 Introducción	187
5.1.2 Objetivos	187
5.1.3 Concepto de Indicador	188
5.1.4 ¿Qué Medir?	188
5.1.5 Tipos de Indicadores	189
5.1.6 Indicadores	190
5.2 Presupuestos	194
<b>CAPITULO VI</b>	
6. Conclusiones y Recomendaciones	200
Conclusiones	200
Recomendaciones	201
Bibliografía	202

### Lista De Tablas

<b>1. Generalidades</b>	
1.1 Alianzas estratégicas	7
1.2 Clasificación del análisis externo e interno	28
EDISON CUITO C. TESIS	



## 2. Diagnostico estratégico

2.1 Inflación	42
2.2 Tasa de interés	43
2.3 Tasa Activa	45
2.4 Tasa pasiva	48
2.5 Variación anula PIB	50
2.6 Tipo de Viviendas en Pichincha	51
2.7 Riesgo País	54
2.8 Entorno Socioeconómico	59
2.9 Proveedores Artepiso	61
2.10 Clientes Artepiso	68
2.11 Matriz Impacto Externo	90
2.12 Matriz Impacto interno	91
2.13 Matriz Evaluación Externa	92
2.14 Matriz Evaluación Interna	93
2.15 Matriz General Electric	94
2.16 Matriz Aprovechamiento Fortalezas	95
2.17 Matriz Aprovechamiento Fortalezas y Amenazas	96
2.18 Matriz Vulnerabilidad Debilidades y oportunidades	97
2.19 Matriz Vulnerabilidad Debilidades y Amenazas	98
2.20 Matriz Síntesis Estratégica	99

## 3. Direccionamiento Estratégico

3.1 Matriz Axiológica de principios	102
3.2 Matriz Axiológica de Valores	104
3.3 Resultados Matriz Síntesis	109
3.4 Matriz Preobjetivos Estratégicos	110
3.5 Priorización Preobjetivos	111
3.6 Matriz de factibilidad e Impacto	112
3.7 Objetivos estratégicos	113

## 4. Propuesta de Proyectos

4.1 Determinación de los Proyectos	118
4.2 Priorización de Proyectos	120

## 5. Indicadores de Gestión y Presupuestos

5.1 Indicadores de rentabilidad y Crecimiento	190
5.2 Indicadores de cliente y mercado	191
5.3 Indicadores Procesos Internos y Administrativos	192
5.4 Indicadores de Desarrollo de Recurso Humano	193

## Lista De Figuras

### 1. Generalidades

1.1 Organigrama Estructural	9
1.2 Diagnóstico causa Efecto	11
1.3 Proceso Administración estratégica	13
1.4 Niveles de la Estrategia	14
1.5 Formulación e implementación de la Gestión estratégica	16

### 2. Diagnóstico Estratégico

2.1 Inflación últimos Tres años	41
2.2 Tasa Activa	44
2.3 Tasa pasiva	47
2.4 PIB	49
2.5 Riesgo país	52

## INTRODUCCIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene por objeto la propuesta del modelo de gestión estratégica para la empresa Artepiso CIA Ltda., en el cual se a realizado el diagnóstico situacional de la misma, en base a un análisis exhaustivo de factores de gran importancia como sus , fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades, que han permitido ejecutar normas y procedimientos basados en la propuesta de objetivos, estrategias y proyectos, a largo, mediano, y corto plazo para que la compañía mejore su rentabilidad, y alcance un crecimiento sostenido, este estudio se encuentra planteado y listo para su implementación con su respectivo análisis financiero el cual deja ver la viabilidad y los beneficios que este modelo tendría como consecuencia, la inversión estimada para la ejecución de los proyectos es de 30150\$, el tiempo de recuperación es de 22 meses luego de la ejecución, con una TIR del 27% superior a la tasa mínima aceptable, la fecha propuesta para dar marcha a los proyectos será abril del 2007 y su año de culminación será el 2011, este análisis cumple con las expectativas de cada uno de los miembros involucrados como es la Gerencia General y la Presidencia que se encuentran a cargo de la aprobación y ejecución del modelo, que busca una mejora sostenible en la rentabilidad y el crecimiento.

## CAPITULO V

### 5. INDICADORES DE GESTIÓN Y PRESUPUESTACIÓN

#### Indicadores de Gestión

##### 5.1.1 Introducción

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de esto consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz, eficiente y efectiva.

Una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas del negocio, identificando los nuevos indicadores del futuro que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación, que son los que hacen posible saber en forma anticipada si se va en camino a lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

***Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.***

### 5.1.2 Objetivos

Los objetivos de los indicadores son:

- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial

### 5.1.3 Concepto de Indicador

Se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, son como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una institución o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando

una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

“Un indicador es una magnitud asociada a una característica que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Cuando el valor de un indicador de gestión es comparado con algún nivel de referencia, se pudieran señalar desviaciones sobre las cuales podrían tomarse acciones correctivas o preventivas

#### 5.1.4 ¿Qué medir?

- **Calidad.-** Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.
- **Impacto.-** Incidencia de lo que hace la empresa y el entorno.
- **Economía.-** Idoneidad de los insumos.
- **Eficiencia.-** Logro de los mejores resultados con los insumos disponibles.
- **Eficacia.-** Superar o alcanzar los resultados esperados.
- **Equidad.-** Distribución equilibrada de los recursos y beneficios.
- **Ética.-** Comportamiento acorde con los valores y principios de la sociedad.
- **Rendimiento.-** Lograr simultáneamente economía, eficacia y eficiencia.

#### 5.1.5 Tipos de Indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de gestión:** Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

5.1.6 Indicadores

**TABLA 5.1: INDICADORES DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULAS	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSIBILIDAD
RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO	1. Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos y Costos	Razón Corriente	Medir la capacidad del negocio para pagar sus obligaciones, en el corto plazo, es decir, la capacidad que tiene el activo corriente para solventar requerimientos de sus acreedores	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	TRIMESTRAL	CONTADOR
		Rotación del inventario de materia prima	Medir la rapidez con que el inventario promedio de materia prima se convierte en producto terminado	$\frac{\text{Mat. Prima Utilizada}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	MENSUAL	CONTADOR/ GERENTE PRODUCCION
		Plazo medio del inventario de materias primas en producto final	Medir el número de días que demoran la materias primas en transformarse en producto final	$\frac{360}{\text{Pasivos Corrientes}}$	SEMESTRAL	CONTADOR/ GERENTE PRODUCCION
		Rotación del inventario de productos terminados	Medir la rapidez con que el inventario promedio de productos terminados se transforma en cuentas por cobrar o en efectivo	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inv. Prom. Prod. Termina.}}$	MENSUAL	CONTADOR/ GERENTE PRODUCCION
		Plazo Promedio de inventarios	Medir el número de Días que un producto permanece en el inventario	$\frac{360}{\text{Rotación Inventario}}$	SEMESTRAL	CONTADOR
		Razón de Endeudamiento	Medir la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	SEMESTRAL	CONTADOR
		Rentabilidad sobre Ventas o Margen neto de utilidad	Detreminar la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un periodo de tiempo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{X100 Ventas Netas}}$	MENSUAL	COMERCIAL
		Rentabilidad sobre Activos	Determinar la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles, independiente de la forma como haya sido financiado	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{X100 Total Activos}}$	MENSUAL	COMERCIAL
	2. Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.	Rentabilidad sobre patrimonio	Determinar la utilidad sobre el patrimonio obtenida por el negocio en un período de tiempo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{X100 Total Patrimonio}}$	TRIMESTRAL	COMERCIAL
		Rentabilidad sobre promociones	Detreminar el número de ventas a través del sistema de publicidad y promociones	$\frac{\text{Ventas Estimadas}}{\text{x100 Ventas Reales}}$	TRIMESTRAL	COMERCIAL
		Cuota de Mercado	Determinar el porcentaje de mercado que ocupa dentro del sector de acabados de la construcción al que pertenece la empresa	$\frac{\text{Ventas totales Empresa}}{\text{Ventas totales Sector}}$	SEMESTRAL	COMERCIALIZACION
		Cliente por factura	Determinar el valor promedio por compra en cada factura para clasificar a clientes A y B.	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número fac. emitidas}}$	TRIMESTRAL	COMERCIALIZACION
	3. Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado.	Nuevos Productos	Determinar el número de productos nuevos introducidos al mercado	$\frac{\text{Total nuevos prod. En el metrcado}}{\text{Total nuevos prod. Programados}}$	ANUAL	GERENTE COMERCIAL
		Indice Innovación	Medir en terminos cuantificables los resultados de los procesos de innovación.	$\frac{\text{Total de convertidas en producto o servicios}}{\text{Total de sugerencias aceptadas}}$	ANUAL	GERENTE COMERCIAL/ GERENTE PRODUCCION

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 5.2: INDICADORES DE CLIENTES Y MERCADO**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULAS	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABILIDAD
CLIENTES Y MERCADO	1.Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.	Satisfacción del Cliente	Determinar el porcentaje de clientes satisfechos con los productos de la empresa	$\frac{\text{Clientes No Satisfechos}}{\text{Clientes Satisfechos}}$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
		Insatisfacción de los clientes	Determinar el porcentaje de clientes que se encuentran insatisfechos con la empresa y dejaron de adquirir los productos.	$\frac{\text{Bajas de Clientes}}{\text{total de Clientes}}$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
		Solución de Requerimientos de los clientes	Determinar el porcentaje de clientes que solucionaron sus problemas de forma rápida	$\frac{\text{Num. Reclam. Atend.}}{\text{Num. Reclam. Recib}}$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
	2.Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación estratégica a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo	Cumplimiento de despachos y entregas prometidas completadas	Determinar el índice de cumplimiento de despachos y entregas prometidas completadas a través de un nuevo sistema de información.	$\frac{\text{Num. Pedid. Entregad. A tiempo y completos}}{\text{total de pedidos}}$	SEMESTRAL	ADMINISTRACIÓN
		Efectividad del sistema	buacar reducir el tiempo de actividades	$\frac{\text{porcentaje efectividad}}{\text{Tiempo dedicado a cada actividad}}$	SEMESTRAL	ADMINISTRACIÓN

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS



**TABLA 5.3: INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULAS	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSABILIDAD
PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS	1. Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en una compañía flexible a los cambios.	Costo del Proceso	Determinar el costo real de un proceso	$\frac{\text{Suma de Costos de cada Actividad del proceso}}{\text{Producción Real}} \times 100$	SEMESTRAL	GERENTE GENERAL
		Productividad	Determinar la capacidad o grado de producción	$\frac{\text{Producción Real}}{\text{Prod. Esperada}} \times 100$	TRIMESTRAL	GERENTE PRODUCCION
		Calidad de los pedidos generados	Determinar el número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Produc Sin Problemas}}{\text{Total pedidos Generados}} \times 100$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
		Entregas perfectamente Recibidas	Determinar el porcentaje de clientes que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos Rechazos}}{\text{Total ordenes compra}} \times 100$	MENSUAL	GERENTE PRODUCCION
		Nivel de cumplimiento de proveedores	Calcular el nivel de efectividad en las entregas de materia prima de los proveedores	$\frac{\text{Ped.rec. Fuera tiempo}}{\text{Total de Pedidos}} \times 100$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
		Nivel de cumplimiento del despacho	Determinar el porcentaje de mercado de clientes nuevos en un período determinado de tiempo.	$\frac{\text{Nro. despachos cumplidos}}{\text{Numero de despachos requeridos}} \times 100$	MENSUAL	COMERCIALIZACION
	2. Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios.	Eficiencia del trabajo en el proceso	Determinar las mejoras en disminución de retrabajo por la asignación correcta de tareas	$\frac{\text{TRABAJO}}{\text{Trabajo} + \text{Desperdicio}} \times 100$	TRIMESTRAL	GERENTE PRODUCCION
	3. Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.	Indice de Devolución	Determinar las unidades devueltas en base a los despachos	$\frac{\text{Total unidades devueltas}}{\text{Total unidades despachadas}}$	TRIMESTRAL	GERENTE PRODUCCION
		Indice de Desperdicios	Determinar la cantidad de desperdicio en el proceso de producción.	$\frac{\text{Total de desperdicios}}{\text{Total de la producción}}$	TRIMESTRAL	GERENTE PRODUCCION
	4. Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado	Cumplimiento de Metas	Determinar el porcentaje adicional de sobrecumplimiento en metas	$\frac{\text{Monto total acumulado}}{\text{Monto total propuesto}} \times 100$	SEMESTRAL	COMERCIALIZACION
		Cumplimiento de Actividades	Controlar la desviación de tiempo entre la fecha preparada para realizar una actividad y su ejecución.	$\frac{\text{Número de actividades realizadas}}{\text{Número de actividades planeadas}}$	SEMESTRAL	JEFE ADMINISTRATIVO
		Eficiencia estratégica	Determinar la eficiencia estratégica de la empresa	$\frac{\text{Estrategías Exitosas}}{\text{Estrategías Propuestas}}$	SEMESTRAL	JEFE ADMINISTRATIVO

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 5.4: INDICADORES DE DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	FORMULAS	FRECUENCIA DE MEDICION	RESPONSIBILIDAD
DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	1.Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente .	Capacitación del personal	Determinar el porcentaje de empleados que fueron capacitados	$\frac{(\text{Nro. emp. Aproba. cursos}}{\text{Número de empleados inscritos)}} \times 100$	SEMESTRAL	JEFE ADMINISTRATIVO
		Porcentaje de Certificación de Empleados	Determinar el porcentaje de empleados que estan certificados	$\frac{\text{Numero de emp. certificad.}}{\text{Número de empleados capacitados}}$	SEMESTRAL	JEFE ADMINISTRATIVO

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

### Presupuestos

COSTO DE LOS PROYECTOS		
Nro	NOMBRE DEL PROYECTO	COSTO
1	REDISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	2500
2	CAPACITACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS CLAVES	2550
3	IMPLEMENTACION Y DIFUSION DEL MODELO DE AMDINISTRACION ESTRATEGICA	1600
4	PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES	2000
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6650</b>
5	MEJORAMIENTO DE PROCESOS	4150
6	DESARROLLO DE NUEVOS PRODCUTOS Y SEGMENTOS DE MERCADO	2500
7	SISTEMA DE QUEJAS DE CLIENTES	2650
<b>MEDIANO PLAZO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>9300</b>
8	SISTEMA DE CALIDAD	5100
9	SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN	4900
10	CONTROL PRESUPUESTARIO	4200
<b>LARGO PLAZO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>14200</b>
<b>SUMATORIA</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>30150</b>

PRORRATEO						
	2007	2008	2009	2010	2011	
CORTO	6650	0	0	0	0	
MEDIANO	3100	3100	3100	0	0	
LARGO	2840	2840	2840	2840	2840	
	12590	5940	5940	2840	2840	30150

INCREMENTO 5%		SIN PROYECTOS					
		CIERRE ANUAL					
CONCEPTOS		2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS TOTALES		1002261	1052374,05	1104992,75	1160242,39	1218254,51	1279167,24
GASTOS TOTALES		968707	1017142,35	1067999,47	1121399,44	1177469,41	1236342,88
RENTAS		33554,0	35231,7	36993,3	38842,9	40785,1	42824,4

6% INCREMENTO 5% INCREMENTO		CON PROYECTOS					
		CIERRE ANUAL					
CONCEPTOS		2006	2007	2008	2009	2010	2011
INGRESOS TOTALES		1002261	1062396,66	1126140,46	1193708,89	1265331,42	1341251,31
GASTOS TOTALES		968707	1017142,35	1067999,47	1121399,44	1177469,41	1236342,88
RENTAS		33554,0	45254,3	58141,0	72309,4	87862,0	104908,4

INCREMENTO 5%		2006	2007	2008	2009	2010	2011
GASTOS TOTALES		968707	1017142,35	1067999,47	1121399,44	1177469,41	1236342,88
COSTO PROYECTOS PRORRATEADO		0	12590	5940	5940	2840	2840
			1029732,35	1073939,47	1127339,44	1180309,41	1239182,88

COSTO TOTAL PROYECTOS	30150
-----------------------	-------

FLUJO INCREMENTAL	
-------------------	--

RENTAS PRESUPUESTADAS		2007	2008	2009	2010	2011
CON PROYECTOS		45254,3	58141,0	72309,4	87862,0	104908,4
SIN PROYECTOS		35231,7	36993,3	38842,9	40785,1	42824,4
VARIACIÓN		10022,6	21147,7	33466,5	47076,9	62084,1

**VALOR ACTUAL NETO**

CONCEPTO	AÑOS					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Inversión Inicial		-12.590,00	-5.940,00	-5.940,00	-2840	-2840
Flujo incremental de caja (variacion)		10.022,61	21.147,71	33.466,50	47.076,91	62.084,07
Tasa de descuento		1,1574	1,33957476	1,550423827	1,794460538	2,076908626
Inversión Descontada		-10877,82962	-4434,242998	-3831,21047	-1582,648345	-1367,416922
Valor actual de los flujos incrementales		8.660 €	15.787 €	21.585 €	26.235 €	29.893 €
VAN						\$85.438,85 mayor rentabilidad esperada

CÁLCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	
FORMA DE INVERSIÓN	PORCENTAJES
60% financiamiento	14,23%
40% Capital propio	18%
<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>15,738</b>

tasa de descuento o costo de oportunidad(lo minimo que se desea ganar)

- Lo mínimo que se desea ganar es el 15.74% con la ejecución de los proyectos

<b>RELACION BENEFICIO/COSTO</b>						
Tasa de descuento	15.73%	1,15	1,3225	1,520875		
CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Flujo incremental descontado		8.659,59	15.786,88	21.585,39	26.234,58	29.892,54
Inversión Inicial descontada		10877,82962	4434,242998	3831,21047	1582,648345	1367,416922
Total flujos						102.159
Total inversión						22.093
RBC VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE FONDOS INVERSIÓN INICIAL						
RBC		102.159				22.093
RBC		4,62	DOLARES MAS POR CADA DÓLAR INVERTIDO			

- Con la implementación de los proyectos se deduce que por cada dólar invertido se obtendrá 4.62\$ de ganancia, con lo que se puede solventar la viabilidad del plan.

### TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTOS

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	5	6
Inversión Descontada		-10877,82962	-4434,242998	-3831,21047	-1582,648345	-1367,416922
Valor actual de los flujos incrementales		8.659,59	15.786,88	21.585,39	26.234,58	29.892,54
TIR						27%

RECUPERAMOS NUESTRA INVERSIÓN A LOS 22 MESES DE SER IMPLEMENTADO LOS PROYECTOS

- LA viabilidad financiera es buena ya que nuestro TIR es mayor a nuestra tasa de descuento que es del 15.73%.

Los resultados obtenidos del análisis del costo de la ejecución de los proyectos y la ayuda de porcentajes de proyección nos indican que la incidencia de cada proyecto produce una rentabilidad buena y a favor del crecimiento de la organización en todo sentido, netamente es un aspecto positivo que influye para la ejecución de cada uno de los planes.



## CAPITULO IV

#### 4. PROPUESTA DE PROYECTOS

##### 4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

**TABLA 4.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS**

Area	No.	Objetivo Estratégico	ESTRATEGIA	PROYECTO
ADMINISTRATIVA	1	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos internos de la empresa que generen valor para el negocio</li> <li>Identificar y evaluar la estructura organizacional actual</li> <li>Redefinir la estructura orgánica actual para convertirla en una organización flexible al cambio</li> </ul>	Residido de la estructura organizacional
ADMINISTRATIVA	2	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estándares de calidad para mejorar la gestión y la productividad</li> <li>Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad.</li> </ul>	Sistema de calidad
ADMINISTRATIVA	3	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación estratégica a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de información a lo largo de la cadena de suministros</li> <li>Mejorar el sistema de comunicación interna</li> </ul>	Sistema de información y comunicación.
ADMINISTRATIVA	4	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar los objetivos y estrategias a seguir en la organización</li> <li>Difundir el modelo de gestión estratégica de la empresa</li> </ul>	Implementación y Difusión del modelo de gestión estratégica.
ADMINISTRATIVA	5	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en una compañía flexible a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los procesos de la organización</li> </ul>	Mejoramiento de Procesos

FINANCIERA	6	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos</li> <li>• Buscar e Identificar nuevos segmentos de mercado</li> </ul>	Desarrollo de nuevos productos y segmentos de mercado
FINANCIERA	7	Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos Y Costos.	Optimizar Costos	Control Presupuestario
COMERCIAL	8	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para temporadas bajas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado.</li> <li>• Analizar la competencia</li> </ul>	Plan de publicidad y promociones
COMERCIAL	9	Desarrollar un sistemas de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una encuesta de satisfacción del cliente</li> <li>• Definir indicadores de satisfacción del cliente</li> <li>• Diseñar un sistema de administración de quejas</li> </ul>	Sistema de quejas de clientes.
RECURSOS HUMANOS	10	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de capacitación permanente</li> <li>• Implementar un plan de incentivos que promueva la creatividad de los empleados</li> </ul>	Capacitación y Certificación de competencias claves.

Fuente: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 Elaborado: EDISON CUITO C.

**TABLA 4.2: PRIORIZACION DE PROYECTOS**

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTOS												
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		PROYECTOS										
	PESO	Implementar una estructura organizacional de calidad	Mejoramiento de Procesos	Plan de Publicidad y Promociones	Desarrollo de nuevos productos y segmentos de mercado	Control presupuestario	Desarrollar un sistema de quejas de clientes	Desarrollar un sistema de calidad	Capacitación y Certificación de competencias claves	Sistema de Información	Implementación y Difusión del proceso de Gestión Estratégica	
1	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios	15%	9	3	3	0	3	3	3	5	5	5
2	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para mejorar el tiempo de respuesta e innovación de los productos	9%	5	9	5	3	3	5	5	5	3	5
3	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.	15%	3	0	9	5	0	0	0	3	0	5
4	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado	9%	3	0	5	9	0	0	0	5	0	5
5	Mejorar la rentabilidad mediante el control de gastos y costos.	5%	3	0	3	5	9	0	0	0	0	5
6	Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.	9%	5	3	3	0	0	9	3	5	0	5
7	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.	5%	9	5	3	0	3	0	9	3	0	3
8	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente e innovación.	14%	5	0	5	3	0	5	3	9	3	3
9	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo.	5%	3	5	3	3	0	0	0	0	9	3
10	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y combretimos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado	14%	5	3	3	0	0	5	3	3	3	9
<b>IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>42</b>	<b>28</b>	<b>18</b>	<b>27</b>	<b>26</b>	<b>38</b>	<b>23</b>	<b>48</b>
<b>PRIORIDAD</b>			<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>2</b>

Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

Fuente: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 Elaborado: EDISON CUITO C.  
 EDISON CUITO C.  
 TESIS

## 4.2 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

### 4.2.1 CORTO PLAZO

#### 4.2.1.1 Rediseño de la estructura organizacional.

##### **ANTECEDENTES:**

El implementar una estructura organizacional de calidad permitirá alinear estratégicamente todas y cada una de las áreas de la empresa, definirá de manera clara las tareas de cada una de las mismas y eliminará el retrabajo, mejorando la eficiencia respecto a las necesidades del cliente y la flexibilidad a los cambios.

##### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

##### **OBJETIVO:**

Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un estudio de las áreas y sus puestos de trabajo.
- Mapear los procesos
- Definir las tareas de cada una de las áreas.
- Alinear estratégicamente todas las áreas.

##### **ESTRATEGIAS:**

- Analizar los procesos internos de la empresa que generen valor para el negocio.
- Identificar y evaluar la estructura organizacional actual
- Redefinir la estructura orgánica actual para convertirla en una organización flexible al cambio

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES:**

1. Diagnostico de la estructura actual.
  - 1.1 Redefinir la estructura organizacional actual
2. Identificar los procesos de la empresa
  - 2.1 Gobernantes
  - 2.2 Generadores de Valor
  - 2.3 Habilitantes de Apoyo
  - 2.4 Habilitantes de Asesoría
- 3 Inventario y mapeo de Procesos
4. Diseño de la nueva estructura organizacional propuesta
5. Presentación de la nueva estructura Organizacional
6. Difusión de la nueva estructura Organizacional
7. Implementación nueva estructura organizacional

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial
- Gerente Administrativo

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales

### **COSTOS ESTIMADOS**

1.500 USD

### **4.2.1.2 Capacitación y Certificación De Competencias Claves**

#### **ANTECEDENTES:**

El desarrollar la competencia del recurso humano permitirá mejorar una debilidad actual de la organización como es el retraso de respuestas a inquietudes del cliente, mejorando nuestro servicio.

#### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

#### **OBJETIVO:**

Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente e innovación.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar el servicio al cliente.
- Eliminar retrasos en respuestas a inquietudes por parte del cliente.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Elaborar un sistema de capacitación permanente
- Implementar un plan de incentivos que promueva la creatividad de los empleados

#### **ACTIVIDADES**

- Investigar y levantar las necesidades de capacitación.
  - Análisis organizacional
  - Análisis de las tareas
  - Análisis de las personas
- Elaboración de la Encuesta interna de clientes
- Evaluación interna
- Análisis e informe de resultados
- Formular plan de capacitación

- Agrupar requerimientos
- Cotizar los recursos de capacitación y seleccionar instructores
- Programar la capacitación
- Implementar la capacitación del Recurso Humano.
- Identificar el área donde se va a realizar la competencia.
- Normalizar la competencia
- Definir los incentivos
- Aprobación del plan de capacitación y competencia
- Ejecución del Plan.

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial

### **RECURSOS**

- Recursos Financieros
- Recursos Humano

### **COSTOS ESTIMADOS**

2500 USD



### **4.2.1.3 Implementación y Difusión Del Modelo De Gestión Estratégica.**

#### **ANTECEDENTES:**

La implementación y difusión de un modelo de administración estratégica, permitirá solucionar la carencia de indicadores de gestión con los que no cuentan la empresa, la carencia de objetivos y estrategias para la buena administración de la organización, mejorar la eficiencia de procesos, y aminorar costos.

#### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

#### **OBJETIVO:**

Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar los objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Implementar los proyectos
- Difundir el modelo de gestión estratégica de la empresa

#### **ACTIVIDADES:**

1. Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización

1.1 Ámbito de Divulgación

2. Estimular el desarrollo de los colaboradores

2.1 Desarrollo del mensaje clave

3. Propiciar la participación de Colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
4. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica
5. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo
6. Facilitar la medición de resultados
7. Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.
8. Aprobación del plan
9. Ejecución del plan.

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial
- Gerente producción
- Jefe Administrativa

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales

### **COSTOS ESTIMADOS**

2000 USD

#### **4.1.2.4 Plan De Publicidad y Promociones**

##### **ANTECEDENTES:**

EL Plan de publicidad y promociones ayudará a la difusión de los productos de terceros y las alianzas estratégicas que la organización posee y no se encuentran promocionadas, además de ayudar al aumento de la rentabilidad por medio de promociones y descuentos que fomenten la comercialización de nuestros productos.

##### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

##### **OBJETIVO:**

Implementar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas en ventas.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Aumentar la rentabilidad a través de nuevas propuestas comerciales.
- Disminuir el impacto que afecta la rentabilidad en temporadas bajas de ventas.
- Motivar la comercialización de nuestro material para cubrir un mayor segmento de mercado.

##### **ESTRATEGIAS:**

- Realizar una segmentación de mercado.
- Establecer vínculos con medios de comunicación.

##### **ACTIVIDADES**

- Diagnostico de la empresa y el mercado
- Segmentación
  - Mercado de Referencia
  - Segmentación de mercado
  - Investigación de tipos y medios de publicidad
  - Determinar estrategia publicitaria

- Determinar la intensidad de la publicidad
- Establecer mensaje a comunicar
- Evaluación y selección de un medio
- Selección de medios
- Identificar la promoción respectiva
- Aprobación del plan
- Ejecución del plan.

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos tecnológicos

### **COSTOS ESTIMADOS**

2700 USD

## 4.2.2 MEDIANO PLAZO

### 4.2.2.1 Mejoramiento De Procesos

#### **ANTECEDENTES:**

La mejora de procesos en la organización permitirá eliminar varias debilidades, ya que por la falta de procedimientos se producen varios errores en secuencia de tareas y seguimiento de actividades, afectando de sobremanera a las demás áreas de la empresa.

#### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

#### **OBJETIVO:**

Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en una compañía flexible a los cambios.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Eliminar cuellos de botella ocasionados por una mala estructura de procesos.
- Entender los nuevos procesos para definirlos, medirlos, comunicarlos, administrarlos y mejorarlos continuamente.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Mejorar los procesos de la organización

#### **ACTIVIDADES**

- Identificar los procesos actuales
- Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales
- Mapa de procesos.
- Levantamiento de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.
- Análisis e identificación de procesos críticos.
- Impacto en la satisfacción del cliente
- Determinar nueva cadena de valor

- Diagramas de Flujo
- Elaboración del manual de procesos y procedimientos.
- Aprobación del manual
- Ejecución de mejoras en los procesos.

### **RESPONSABLES**

- Gerente Producción
- Jefe de Logística

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos tecnológicos
- Materiales e Insumos

### **COSTOS ESTIMADOS**

3000 USD

#### **4.2.2.2 Desarrollo De Nuevos Productos y Segmentos De Mercado**

##### **ANTECEDENTES:**

La construcción en el nivel medio bajo y bajo en el país se encuentra en auge al menos el 75% de construcción actual de viviendas pertenece a este target, con el desarrollo de nuevos productos romperemos esta barrera de entrada al abrir nuevos segmentos de mercado que se encontraban sin explotar en nuestra organización.

##### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

##### **OBJETIVO:**

Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Atacar el mercado de vivienda popular
- Mejorar la rentabilidad a través de la apertura de nuevos segmentos
- Satisfacer las necesidades de los clientes mediante la propuesta de nuevos productos.

##### **ESTRATEGIAS:**

- Estudio de mercado
- Desarrollar nuevos productos
- Buscar e Identificar nuevos segmentos de mercado.

##### **ACTIVIDADES**

- Elaborar una guía de segmentación para potenciales clientes
- Realizar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades de los Clientes Potenciales.

- Especificaciones de los nuevos productos
- Diseño y elaboración de nuevos productos
- Presentación de nuevos productos
- Introducción al mercado
- Aprobación del plan
- Ejecución del plan

## RESPONSABLES

- Gerente Comercial
- Gerente producción

## RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Materiales

## COSTOS ESTIMADOS

3300 USD



### **4.2.2.3 Desarrollar Un Sistema De Quejas De Clientes**

#### **ANTECEDENTES:**

La propuesta de desarrollo de un sistema de quejas permitirá dar solución oportuna a amenazas como:

- Altos niveles de inconformidad por producto defectuoso
- Malestar del cliente por retraso en despacho de producto

Para la mejora del servicio al cliente.

#### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

#### **OBJETIVO:**

Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar los motivos principales por los que se producen los altos niveles de inconformidad por parte del cliente, a través de una encuesta.
- Capacitar al personal de la empresa sobre manejo de problemas y servicio al cliente
- Implementar una política de seguimiento a clientes

#### **ESTRATEGIAS:**

- Realizar una encuesta de satisfacción del cliente
- Definir indicadores de satisfacción del cliente
- Diseñar un sistema de administración de quejas

#### **ACTIVIDADES**

- Identificar a los clientes con mayor fidelidad de la organización.
- Elaborar encuesta de satisfacción a clientes de la empresa

- Analizar los resultados
- Evaluar el número de quejas de clientes y diferenciar sus razones
- Realizar un feedback con todas las quejas adquiridas y presentarlas a todas las áreas para dar trámite a soluciones
- Definir Políticas de servicio al cliente
- Aprobación de plan
- Ejecución del sistema de quejas de clientes

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial
- Gerente producción

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

### **COSTOS ESTIMADOS**

2000 USD

### 4.2.3 LARGO PLAZO

#### 4.2.3.1 Desarrollar Un Sistema De Calidad

##### **ANTECEDENTES:**

Por medio del sistema de calidad la empresa controlará los altos niveles de inconformidad que posee el cliente por producto defectuoso, convirtiéndonos en una organización verdaderamente eficaz ofreciendo calidad y garantía.

##### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

##### **OBJETIVO:**

Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Mejorar calidad de producto para eliminar inconformidad del cliente por producto defectuoso.
- Implementar políticas de calidad que permitan que la empresa compita tanto dentro como fuera del país.

##### **ESTRATEGIAS:**

- Implementar estándares de calidad para mejorar la gestión y la productividad.
- Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad.

##### **ACTIVIDADES**

- Conformación del equipo de calidad
- Evaluar empresas certificadoras
- Contratación de la empresa Certificadora
- Inducción de nuevas normas a los empleados.
- Difusión y certificación de las nuevas normas

- Aprobación del sistema de calidad
- Ejecución del sistema.

## RESPONSABLES

- Gerente Comercial
- Gerente Producción

## RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales

## COSTOS ESTIMADOS

5000 USD

#### **4.2.3.2 Sistemas de Información y Comunicación**

##### **ANTECEDENTES:**

El desarrollo de sistemas de información permitirá viabilizar de mejor manera la comunicación de la organización, alineando cada área en base a un mismo objetivo institucional y eliminará el desconocimiento que poseen los clientes sobre diferentes alianzas e innovaciones que se dan de forma seguida en la organización, convirtiéndose en base fundamental para fortalecer las relaciones cliente interno y cliente externo.

##### **ALCANCE:**

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

##### **OBJETIVO:**

Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación estratégica a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa
- Contribuir con cada proceso como herramienta de retroalimentación.

##### **ESTRATEGIAS:**

- Implementar un sistema de información a los largo de la cadena de suministros.
- Mejorar el sistema de comunicación interna.

##### **ACTIVIDADES**

- Identificar los medios de información actual
- Determinar los mejores canales de información
- Definir políticas de información

- Programar sistema de información
- Presupuestar el sistema de información.
- Implementar el sistema de información
- Dar a conocer a clientes y proveedores la misión y la visión de la empresa y comprometerlos con la misma.
- Elegir el canal de comunicación
- Aprobación del sistema
- Ejecución del sistema

### **RESPONSABLES**

- Gerente Comercial
- Jefe Administrativo

### **RECURSOS**

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

### **COSTOS ESTIMADOS**

3000 USD

### **4.2.3.3 Control Presupuestario**

#### **ANTECEDENTES:**

Llevar un debido control de costos y gastos de la empresa es necesario debido a la falta de control y optimización de recursos financieros en el momento de compra de materia prima y manejo de pagos a proveedores produciendo una falta de liquidez de la empresa.

#### **ALCANCE:**

El proyecto se entregará a gerencia con su programación respectiva.

#### **OBJETIVO:**

Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos Y Costos.

#### **ESTRATEGIAS:**

- Optimizar y Reducir Costos de producción

#### **ACTIVIDADES**

- Análisis de plan de inversiones, Gastos y Costos
- Búsqueda de información
  - Estados financieros últimos 3 años
  - Información de inversiones de activos fijos
  - Informe de costos y ventas
- Priorización de inversiones y Gastos
- Evaluación de Costos de Producción
  - Evaluación de material de descarte
- Evaluación de costos administrativos
- Reducción de Costos
- Implementación de sistema de control presupuestario
- Aprobación del sistema
- Ejecución del sistema.

## RESPONSABLES

- Gerente Comercial
- Jefe Financiero

## RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Recursos Tecnológicos

## COSTOS ESTIMADOS

2000 USD



### 4.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

#### 4.31 Proyectos Corto Plazo

##### 4.3.1.1 Rediseño De La Estructura Organizacional

NOMBRE:	REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL																				
OBJETIVO:	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios.												H= HUMANO								
RESPONSABLE:	Gerente General/ Gerente Administrativo												M= MATERIAL								
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Identificar, Evaluar, redefinir la estructura organizacional actual												T = TECNOLÓGICO								
INDICADOR GLOBAL:	Menorar tiempos muertos por retrabajo y reporesos												F= FINANCIERO								
TIEMPO TOTAL:	12 MESES																				
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																				
FECHA FINAL:	01/04/2008																				
ACTIVIDADES	MESES												RECURSOS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					RESPONSABLE	H	M	T	F
1. Diagnostico de la estructura actual.	X																Gerente Administrativo	X			300
1.1 Redefinir la estructura organizacional actual		X															Gerente Administrativo	X	X	X	200
2. Identificar los procesos de la empresa			X														Gerente Administrativo	X			300
2.1 Gobernantes				X													Gerente Administrativo			X	200
2.2 Generadores de Valor					X												Gerente Administrativo			X	400
2.3 Habilitantes de Apoyo						X	X										Gerente Administrativo	X			300
2.4 Habilitantes de Asesoría								X									Gerente Administrativo		X		100
3 Inventario y mapeo de Procesos									X								Gerente Administrativo		X		100
4. Diseño de la nueva estructura organizacional propuesta										X							Gerente Administrativo	X			300
5. Presentación de la nueva estructura Organizacional											X						Gerente General	X			0
6. Difusión de la nueva estructura Organizacional												X					Gerente Administrativo		x		300
11. Implementación nueva estructura organizacional												X					Gerente Administrativo	X		X	0
<b>TOTAL</b>																	<b>2500</b>				

### 4.3.1.2 Capacitación y Certificación de Competencia Claves

NOMBRE:		CAPACITACION Y CERTIFICACION DE COMPETENCIAS CLAVES																				
OBJETIVO:		Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente e innovación.												H= HUMANO								
RESPONSABLE:		Gerente Comercial/ Gerente Administrativo												M= MATERIAL								
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Menorar el porcentaje de incoformidad en servicio a cliente												T = TECNOLOGICO								
INDICADOR GLOBAL:		Certificación del 80% de los empleados												F= FINANCIERO								
TIEMPO TOTAL:		12 meses																				
FECHA DE INICIO:		01/04/2007																				
FECHA FINAL:		01/04/2008																				
ACTIVIDADES		MESES												RECURSOS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	RESPONSABLE	H	M	T	F				
1	- Investigar y levantar las necesidades de capacitación.	x																Gerente Administrativo	x			50
1.1	o Análisis organizacional	x																Gerente Administrativo	x			10
1.2	o Análisis de las tareas	x																Gerente Administrativo	x			30
1.3	o Análisis de las personas	x																Gerente Administrativo	x			10
2	- Elaboración de la Encuesta interna de clientes		x															Gerente Administrativo		x		50
3	- Evaluación interna			x														Gerente Administrativo	x	x	x	50
4	- Análisis e informe de resultados				x													Gerente Administrativo	x	x		150
5	- Formular plan de capacitación					x												Gerencia Comercial			x	300
5.1	o Agrupar requerimientos					x												Gerencia Comercial	x			50
5.2	o Cotizar los recursos de capacitación y seleccionar instructores					x												Gerencia Comercial	x			300
6	- Programar la capacitación						x											Gerente Administrativo	x		x	200
7	- Implementar la capacitación del Recurso Humano.							x										Gerencia Comercial	x	x		400
8	- Identificar el área donde se va a realizar la competencia.								x									Gerencia Comercial	x			100
9	- Normalizar la competencia									x								Gerencia Comercial	x			50
10	- Definir los incentivos										x							Gerencia Comercial	x	x		800
11	- Aprobación del plan de capacitación y competencia											x						Gerencia General	x			0
12	- Ejecución del Plan												x					Gerente Administrativo	x			0
<b>total</b>																		<b>2550</b>				

### 4.3.1.3 Implementación y Difusión del modelo de Gestión Estratégica

NOMBRE:	IMPLEMENTACION Y DIFUSION DEL MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA.																H= HUMANO M= MATERIAL T = TECNOLÓGICO F= FINANCIERO						
OBJETIVO:	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertimos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado																						
RESPONSABLE:	Gerente Comercial, Gerente Producción, Jefe Administrativo																						
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Difundir el modelo de gestión estratégica																						
INDICADOR GLOBAL:	Implementación y difusión del 100% de los proyectos																						
TIEMPO TOTAL:	12 meses																						
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																						
FECHA FINAL:	01/04/2008																						
																		RECURSOS					
	ACTIVIDADES	MESES																RESPONSABLE	H	M	T	F	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
	1. Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización	x	x	x														Gerente Administrativo	x	x	x		200
	1.1 Ambito de Divulgación			x														Gerente Administrativo	x	x			200
	2. Estimular el desarrollo de los colaboradores				x	x												Gerente Administrativo	x	x			100
	2.1 Desarrollo del mensaje clave					x												Gerente Administrativo	x	x	x		200
	3. Propiciar la participación de Colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.						x											Gerente Administrativo	x	x			100
	4. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica							x										Gerente Administrativo	x				300
	5. Facilitar y propiciar el trabajo en equipo								x	x								Gerente Administrativo	x	x			100
	6.Facilitar la medición de resultados										x	x						Gerente Administrativo	x	x	x		100
	7.Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.											x	x					Gerente Administrativo	x	x	x		300
	8.Aprobación del plan																	Gerente General	x				0
	9. Ejecución del plan.																	Gerente General	x				0
	<b>TOTAL</b>																						<b>1600</b>

### 4.3.1.4 Plan de Publicidad y Promociones

NOMBRE:	DISEÑO DE UN PLAN PUBLICIDAD Y PROMOCIONES																																				
OBJETIVO:	Implementar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas en ventas.																																				
RESPONSABLE:	Gerente Comercial																																				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Realizar un estudio de mercado																																				
INDICADOR GLOBAL:	Mejorar la rentabilidad del la organización en un 30%																																				
TIEMPO TOTAL:	10 meses																																				
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																																				
FECHA FINAL:	01/02/2008																																				
	ACTIVIDADES	MESES																	RECURSOS																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	RESPONSABLE	H	M	T	F													
	1. Diagnostico de la empresa y el mercado	X																		Gerente Comercial	X				300												
	2. Segmentación		X	X																Gerente Comercial	X	X	X		500												
	2.1 Mercado de Referencia			X																Gerente Comercial	X	X			150												
	2.2 Segmentación de mercado				X															Gerente Comercial	X	X			150												
	2.3 Investigación de tipos y medios de publicidad				X															Gerente Comercial	x				100												
	2.4 Determinar estrategia publicitaria				X															Gerente Comercial	x				100												
	2.5 Determinar la intensidad de la publicidad				X															Gerente Comercial	x				100												
	2.6 Establecer mensaje a comunicar					X														Gerente Comercial	x	x	x		100												
	2.7 Evaluación y selección de un medio					X														Gerente Comercial	X	X			100												
	2.8 Selección de medios		X	X	X	X														Gerente Comercial	x				300												
	3. Identificar la promoción respectiva							X	X											Gerente Comercial	X				100												
	4. Aprobación del plan									X										Gerente General	x				0												
	5. ejecución del plan.										X									Gerente Comercial	x				0												
	<b>TOTAL</b>																		<b>2000</b>																		

### 4.3.2 Proyectos Mediano Plazo

#### 4.3.2.1 Mejoramiento de Procesos

NOMBRE:	MEJORAMIENTO DE PROCESOS																													
OBJETIVO:	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en una compañía flexible a los cambios.																													
RESPONSABLE:	Gerente de Producción/ Jefe Logistical/ Gerente Administrativo																								H= HUMANO					
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Identificar, evaluar y mejorar los procesos de la organización																								M= MATERIAL					
INDICADOR GLOBAL:	Mejormiento de procesos en un 90%																								T = TECNOLÓGICO					
TIEMPO TOTAL:	24 meses																								F= FINANCIERO					
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																													
FECHA FINAL:	01/04/2009																													
	ACTIVIDADES																								RECURSOS					
	MESES																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	18	19	20	21	22	23	24	RESPONSABLE	H	M	T	F
1. Identificar los procesos actuales	X	X	X																							Gerente Administrativo	X			450
2. Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales				X	X	X	X																			Gerente Administrativo	X		X	700
3. Creación de un mapa de procesos.							X	X																		Gerente Administrativo	X		X	400
4. Levantamiento de procesos								X	X	X																Gerente Administrativo	X	X		300
5. Análisis e identificación de procesos críticos.										X	X	X														Gerente Producción	X			400
5. Impacto en la satisfacción del cliente											X	X	X													Gerente Comercial	X	X		800
6. Determinar nueva cadena de valor														X	X											Gerente Administrativo	X			400
7. Diagramas de Flujo															X	X	X									Gerente Administrativo	X		X	300
8. Elaboración del manual de procesos y procedimientos																					X	X				Gerente Administrativo	X		X	400
9. Aprobación del plan																							X			Gerente Administrativo	X			0
9. Ejecución de mejoras en los procesos																								X		Gerencia General	X			0
TOTAL																														

### 4.3.2.2 Desarrollo de Nuevos Productos y Segmentos de mercado

NOMBRE:	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SEGMENTOS DE MERCADO																													
OBJETIVO:	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado																													
RESPONSABLE:	Gerente de Producción/ Gerente Comercial																									H= HUMANO M= MATERIAL T = TECNOLÓGICO F= FINANCIERO				
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Innovación de Productos																													
INDICADOR GLOBAL:	Posicionamiento del 5% del mercado de acabados de construcción																													
TIEMPO TOTAL:	22 meses																													
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																													
FECHA FINAL:	01/02/2009																													
	ACTIVIDADES																									RECURSOS				
	MESES																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	RESPONSABLE	H	M	T	F
1. Elaborar una guía de segmentación para potenciales clientes	X	X	X																							Gerente Comercial	X	X	X	300
2. Realizar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades de los Clientes Potenciales.			X	X																						Gerente Comercial	X	X	X	200
3. Identificar nuevos segmentos de mercado				X	X	X																				Gerente Comercial	X		X	200
4. Especificaciones de los nuevos productos							X	X	X	X																Gerente de Producción	X	X	X	300
5. Diseño y elaboración de nuevos productos										X	X															Gerente de Producción	X	X	X	700
6. Presentación de nuevos productos												X	X	X												Gerente Comercial	X	X		500
7. Introducción al mercado														X	X	X	X	X	X							Gerente Comercial		X	X	300
8. Aprobación del plan																					X					Gerente Administrativo	X			0
9. Ejecución del plan																					X					Gerente Administrativo	X		X	0
	TOTAL																													2500

### 4.3.2.3 Sistema de Quejas de Clientes

NOMBRE:	SISTEMA DE QUEJAS DE CLIENTES																												
OBJETIVO:	Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.																												
RESPONSABLE:	Gerente Comercial / Gerente Administrativo																												
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Establecer un sistema de administración de quejas de clientes																												
INDICADOR GLOBAL:	Disminuir en un 70% las quejas de clientes y dar solución a las mismas																												
TIEMPO TOTAL:	24 meses																												
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																												
FECHA FINAL:	01/04/2009																												
ACTIVIDADES	MESES																								RECURSOS				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	RESPONSABLE	H	M	T	F
1. Identificar a los clientes con mayor fidelidad de la organización.	x																								Gerente Comercial	x	x		150
2. Elaborar y realizar encuesta de satisfacción a clientes de la empresa			x	x	x																				Gerente Comercial	x	x	x	200
3. Analizar los resultados					x	x																			Gerente Comercial	x		x	300
4. Evaluar el número de quejas de clientes y diferenciar sus razones							x	x	x																Gerente Comercial	x		x	300
5. Realizar un feedback con todas las quejas adquiridas y presentarlas a todas las áreas para dar trámite a soluciones										x	x	x													Gerente Administrativo	x	x		400
6. Definir Políticas de servicio al cliente												x	x												Gerente Administrativo	x	x		400
7. Definir indicadores de satisfacción del cliente														x	x	x									Gerente Comercial	x	x		300
8. Difundir un sistema de administración de quejas																			x	x					Gerente Administrativo	x		x	600
9. Aprobación del sistema																					x	x			Gerente General	x			0
10. Ejecución del plan																							x		Gerente Comercial	x			0
TOTAL																													2650

H= HUMANO  
 M= MATERIAL  
 T = TECNOLOGICO  
 F= FINANCIERO

### 4.3.3 Proyectos Largo Plazo

#### 4.3.3.1 Sistema de Calidad

NOMBRE:	DESARROLLAR UN SISTEMA DE CALIDAD																																													
OBJETIVO:	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.																																													
RESPONSABLE:	Gerente General/ Gerente de Producción		H= HUMANO M= MATERIAL T= TECNOLÓGICO F= FINANCIERO																																											
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Implementar estándares de Calidad																																													
INDICADOR GLOBAL:	Calidad y Garantía de producto en un 100%																																													
TIEMPO TOTAL:	3 años Y 3 meses																																													
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																																													
FECHA FINAL:	01/10/2010																																													
ACTIVIDADES	RECURSOS																																													
	MESES																																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	RESPONSABLES	H	M	T	F		
1. Conformación del equipo de calidad	x	x	x	x	x	x	x																																		Gerente de Producción	x		x	800	
2. Evaluar empresas certificadoras								x	x	x	x	x	x																													Gerente Administrativo	x	x	x	600
3. Contratación de empresa certificadora															x	x																										Gerente Administrativo	x		x	1500
4. Inducción de nuevas normas de calidad a los empleados																																										Gerente Administrativo	x	x	x	400
5. Difusión y certificación de las nuevas Normas																																										Gerente Administrativo	x	x	x	700
6. Aprobación del sistema de calidad																																										Gerente de Producción	x	x	x	600
7. Ejecución del sistema.																																										Gerente de Producción	x	x	x	500
<b>TOTAL</b>																																									<b>5100</b>					



### 4.3.3.2 Sistema de Información y Comunicación

NOMBRE:	SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN																																														
OBJETIVO:	Integrar a los proveedores a nuestro proceso de planeación estratégica a través de sistemas de información para reducir tiempos de ciclo.																																														
RESPONSABLE:	Gerente Comercial/ Gerente Administrativo																																														
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:	Implementar un sistema de información y comunicación																																														
INDICADOR GLOBAL:	Reducir tiempos de ciclo																																														
TIEMPO TOTAL:	3 años Y 3 meses																																														
FECHA DE INICIO:	01/04/2007																																														
FECHA FINAL:	01/10/2010																																														
	H= HUMANO M= MATERIAL T= TECNOLÓGICO F= FINANCIERO																																														
	RECURSOS																																														
ACTIVIDADES	MESES																																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	RESPONSABLES	H	M	T	F			
1. Identificar los medios de información actual	x	x	x																																							Gerente Administrativo	x	x	x	400	
2. Determinar los mejores canales de información				x	x																																						Gerente Administrativo	x		x	300
3. Mejorar el sistema de comunicación interna					x	x	x	x																																			Gerente Administrativo			x	800
4. Definir políticas de información								x	x	x																																	Gerente Administrativo	x	x	x	600
5. Programar sistema de información										x	x	x	x																														Gerente Administrativo	x		x	500
6. Presupuestar el sistema de información													x	x	x	x	x																										Gerente Administrativo	x		x	400
7. Implementar el sistema de información														x	x	x	x	x	x																								Gerente Administrativo	x	x	x	800
8. Dar a conocer a clientes y proveedores la misión y la visión de la empresa y comprometerlos con la misma																																											Gerente Comercial			x	500
9. Elegir el canal de comunicación																																											Gerente Administrativo	x		x	600
10. Aprobación del sistema																																											Gerente General	x			0
11. Ejecución del sistema																																											Gerente Administrativo	x			0
<b>TOTAL</b>																																								<b>4900</b>							

### 4.3.3.3 Control Presupuestario

NOMBRE:		CONTROL PRESUPUESTARIO																																													
OBJETIVO:		Mejorar la rentabilidad mediante el control de Costos y Gastos																																													
RESPONSABLE:		Gerente Administrativo/ Gerente General																																					H= HUMANO M= MATERIAL T= TECNOLÓGICO F= FINANCIERO								
ESTRATEGIA DEL PROYECTO:		Optimizar y Reducir Costos de producción																																													
INDICADOR GLOBAL:		Mejorar la rentabilidad de la empresa en un 10% anual																																													
TIEMPO TOTAL:		3 años Y 1 meses																																													
FECHA DE INICIO:		01/04/2007																																													
FECHA FINAL:		01/03/2010																																													
ACTIVIDADES		MESES																																					RECURSOS								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	RESPONSABLES	H	M	T	F				
1.Análisis de plan de inversiones, Gastos y Costos		x	x	x	x																																				Gerente Administrativo	x		x		500	
2.Búsqueda de información						x	x	x	x	x																																Gerente Administrativo	x	x		x	300
3.Estados financieros últimos 3 años										x	x																															Gerente Administrativo	x				200
3.1Información de inversiones de activos fijos													x	x	x																										Gerente Administrativo		x		x	300	
3.2 Informe de costos y ventas													x	x	x	x																									Gerente Comercial	x				400	
4.Priorización de inversiones y Gastos																				x	x	x																			Gerente Comercial	x	x			300	
5.Evaluación de Costos de Producción																							x	x																	Gerente de Producción	x		x		600	
5.1 Evaluación de material de descarte																							x	x																	Gerente de Producción	x		x		400	
6.Evaluación de costos administrativos																																									Gerente Administrativo	x				200	
7.Reducción de Costos																																									Gerente Administrativo	x			x	300	
8.Implementación de sistema de control presupuestario																																									Gerente Administrativo	x	x		x	700	
9.Aprobación del sistema																																									Gerente General	x				0	
10.Ejecución del sistema.																																									Gerente General	x				0	
TOTAL																																											4200				

## 4.4DESARROLLO DE LOS PROYECTOS DE CORTO PLAZO

### 4.4.1 Rediseño De La Estructura Organizacional

#### **Antecedentes:**

El implementar una estructura organizacional de calidad permitirá alinear estratégicamente todas y cada una de las áreas de la empresa, definirá de manera clara las tareas de cada una de las mismas y eliminará el retrabajo, mejorando la eficiencia respecto a las necesidades del cliente y la flexibilidad a los cambios.

#### **Alcance:**

Este proyecto se entregará a la gerencia diseñado en base a las actividades que competen el desarrollo del mismo, junto con su programación listo para la aprobación y ejecución del mismo.

#### **Objetivo:**

Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios.

#### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un estudio de las áreas y sus puestos de trabajo.
- Mapear los procesos
- Definir las tareas de cada una de las áreas.
- Alinear estratégicamente todas las áreas.

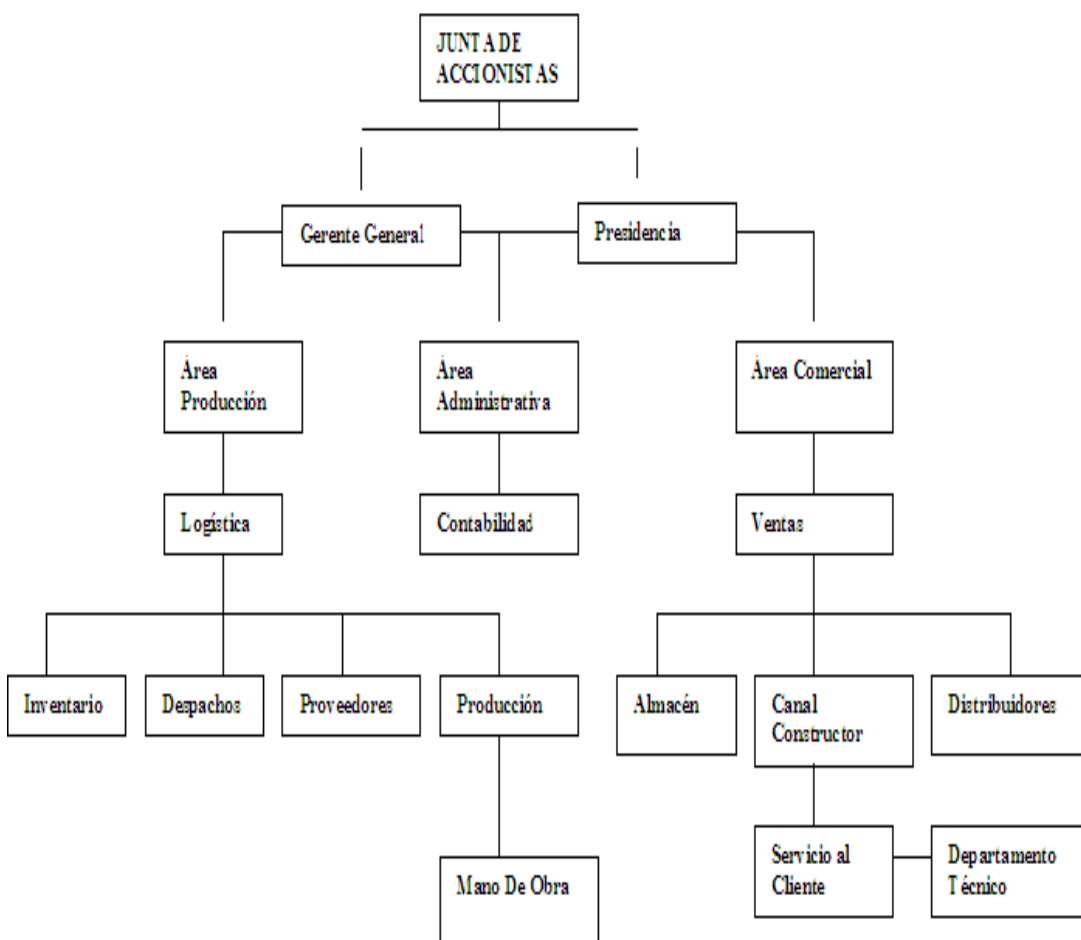
#### **Estrategias:**

- Analizar los procesos internos de la empresa que generen valor para el negocio.
- Identificar y evaluar la estructura organizacional actual
- Redefinir la estructura orgánica actual para convertirla en una organización flexible al cambio

## Análisis técnico y desarrollo del proyecto

### Diagnóstico de la estructura actual

Toda organización cuenta con una estructura formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por [la empresa](#). La estructura informal, como es el caso de ARTEPISO CIA. LTDA., es la resultante de la filosofía de la conducción y el [poder](#) relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.



Elaborado por: EDISON CUITO C.

Noviembre 20 del 2006

## REDEFINIR DE LA ESTRUCTURAL ACTUAL

En la institución se mantiene una estructura organizacional vertical, para lo cual mi propuesta es redefinir la estructura por procesos con tendencia plana, ya que esto permitirá que se tomen decisiones oportunas, exista mejor comunicación entre los jefes y sus subalternos.

## IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

- **Proceso Gobernante.-** Proporcionan directrices, fijan los objetivos, establecen las políticas y diseñan las estrategias para todos los demás procesos, adoptan decisiones sobre el destino y manejo de toda la organización; conformado por la Junta General de Accionistas, Presidente y Gerente General
- **Proceso Generador de Valor.-** Este tipo de procesos convierten sus entradas en salidas de mayor valor para el cliente, llegan al exterior de la organización con el cumplimiento de la Misión Institucional; conformado por Compras, Evaluación y Calidad, Producción (todos los productos alimenticios que produce la empresa), Control de Calidad y Comercialización.
- **Procesos Habilitantes de Apoyo** Permite que los procesos y subprocesos se ejecuten. Su función es proveer y administrar los recursos, facilitando todo lo necesario para la operatividad de los procesos; conformado por Administrativo, contabilidad, y Servicios Generales.
- **Procesos Habilitantes de Asesoría.-** Su finalidad es coordinar y fortalecer con sus conocimientos especializados a los procesos y subprocesos, en el momento que estos lo requieran; conformado por Auditoría, Asesoría Legal, Sistemas Informáticos y de Comunicación.

## INVENTARIO Y MAPEO DE PROCESOS

El mapeo de procesos se efectúa en dos etapas:

- La primera esta basada en las entrevistas a los responsables de las actividades, en las cuales se les cuestiona sobre los :
  - ¿Que?
  - ¿Cómo?
  - ¿Cuando?
  - ¿Donde?
  - ¿Quien?
  - ¿Por que?

De cada proceso a su cargo.

- Posteriormente se elaborará el análisis de los procesos :

**GOBERNANTES:** dentro de este punto tenemos a la Junta General de Accionistas, Presidente, y Gerente General con sus respectivos propósitos y funciones.

### **Junta General de Accionistas**

- La junta general constituida por los socios legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la compañía, y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la ley cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la compañía.
- Nombrar quién al Presidente y Gerente General
- Conocer los balances, cuentas e informes acerca de la marcha los negocios sociales que sean presentados por el Presidente y Gerente General y dictar la resolución que corresponda.
- Distribuir los beneficios sociales, emisión de las obligaciones y partes beneficiarias y amortización de acciones.
- Modificar estatutos de la empresa.
- Resolver sobre la situación de la empresa al momento de liquidar.
- Autorizar al Presidente y al Gerente General para que procedan a la concesión de poderes generales o a la designación de apoderados.

### **Presidencia**

- Presidir las sesiones de las Juntas Generales.
- Suscribir, juntamente con el Gerente General títulos de acciones, de obligaciones.
- Informar anualmente a la Junta General acerca de la marcha de los negocios sociales.
- Vigilar el cumplimiento de estatutos.
- Determinar los objetivos de la empresa.
- Aprobar presupuesto anual de inversiones y funcionamiento.
- Reemplazar al Gerente General en casos de falta o ausencia.

### **Gerencia General**

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.
- Cumplir con las Resoluciones de la Junta General.
- Administrar los diferentes negocios de la Compañía. ejerciendo a nombre de ella toda clase de actos y contratos.
- Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa.
- Dictar el presupuesto para gastos generales, pago de sueldos, salarios de empleados y obreros.
- Repartir los fondos y bienes de la sociedad bajo su responsabilidad y efectuar toda clase de actos y contratos, operaciones con bancos o con otras personas; suscribir pedidos, facturas, comprobantes relacionados con el negocio.
- Establecer políticas y normas para administrar la empresa.
- Elaboración de Programas y Planes.
- Conocer el desarrollo de la empresa para toma oportuna de decisiones.
- Cuidar que se lleve bien la contabilidad, archivo y correspondencia de la Compañía y velar por la buena marcha de sus dependencias.
- Presentación informe anual sobre la situación de la empresa.

**GENERADORES DE VALOR:** dentro de estos tenemos al área de investigación e innovación de nuevos productos, compras, producción, control y evaluación de la calidad, comercialización, servicio al cliente y soporte técnico de igual manera con sus propósitos respectivos.

**Investigación e Innovación de Nuevos Productos**

- Analizar e interpretar los requerimientos del mercado para proponer nuevos productos y servicios o ajustes a los actuales.
- Fijar parámetros y lineamientos a los cuales deberá regirse el producto.
- Desarrollar prototipos de los productos.
- Capacitar a producción sobre la elaboración de los nuevos productos.
- Analizar y dar seguimiento a los nuevos productos y recomendar ajustes en el caso que lo amerite.

**Compras**

- Evaluar proveedores.
- Recibir los requerimientos de compra y cotizar con los proveedores para seleccionar los mejores precios.
- Recibir y distribuir las compras.

**Producción**

- Realizar planes y programas para la producción de productos en la línea de acabados de construcción.
- Cumplir las metas y estrategias de la empresa en el área de producción.
- Elaborar los productos de la empresa con responsabilidad y eficiencia.

**Control y Evaluación de la Calidad**

- Controlar la calidad de los productos terminados.
- Llevar estadísticas sobre los productos que no pasan el control de calidad.
- Visitar a los proveedores de materia prima
- Para controlar parámetros de calidad.
- Controlar la calidad de los insumos a ser utilizados en producción.



- Elaborar reportes sobre el estado de los insumos

### **Comercialización**

- Realizar estudios de mercado.
- Coordinación y distribución del producto.
- Desarrollo del sistema de comercialización.
- Cumplimiento de la calidad en el servicio para el cliente.
- Desarrollo y cumplimiento del marketing mix de la empresa en relación al mercado y a la competencia.

### **Servicio al Cliente**

- Servicio Post venta
- Atender los requerimientos de los clientes
- Brindar asesoramiento en diseño

### **Servicio Técnico**

- Gestionar los reclamos de los clientes
- Controlar quejas por defectos de calidad de producto
- Dar soporte y solución a interrogantes en instalación de material

**HABILITANTES DE APOYO:** tenemos a el área administrativa, recursos humanos contabilidad y mantenimiento de maquinaria.

### **Administrativa**

- Control en la calidad en el servicio.
- Desarrollo y Cumplimiento de las normas de un sistema de calidad.

### **Recursos Humanos**

- Administración de las actividades del recurso humano en la empresa.
- Establecimientos Planes y programas de capacitación para el desarrollo del talento humano.
- Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.

### **Contabilidad**

- Elaboración y control de los Estados Financieros.
- Planes, Programas y Presupuestos de la empresa.
- Desarrollo y control de los créditos, pagos y cobros de la empresa.
- Desarrollo del sistema contable y financiero.
- Administración de Cartera.

- Análisis financiero y planes de corrección.
- Realización de evaluaciones de rendimiento financiero y económico de la empresa.

#### **Mantenimiento de Maquinaria**

- Elabora planes de mantenimiento preventivo de las máquinas utilizadas en producción.
- Realizar mantenimientos preventivos y correctivos a las máquinas.
- Limpieza de la planta diariamente.

**HABILITANTES DE ASESORÍA:** tenemos a auditoria, asesoría legal, sistemas de información y comunicación.

#### **Auditoria**

- Analizar requerimientos de auditoria.

#### **Asesoría legal**

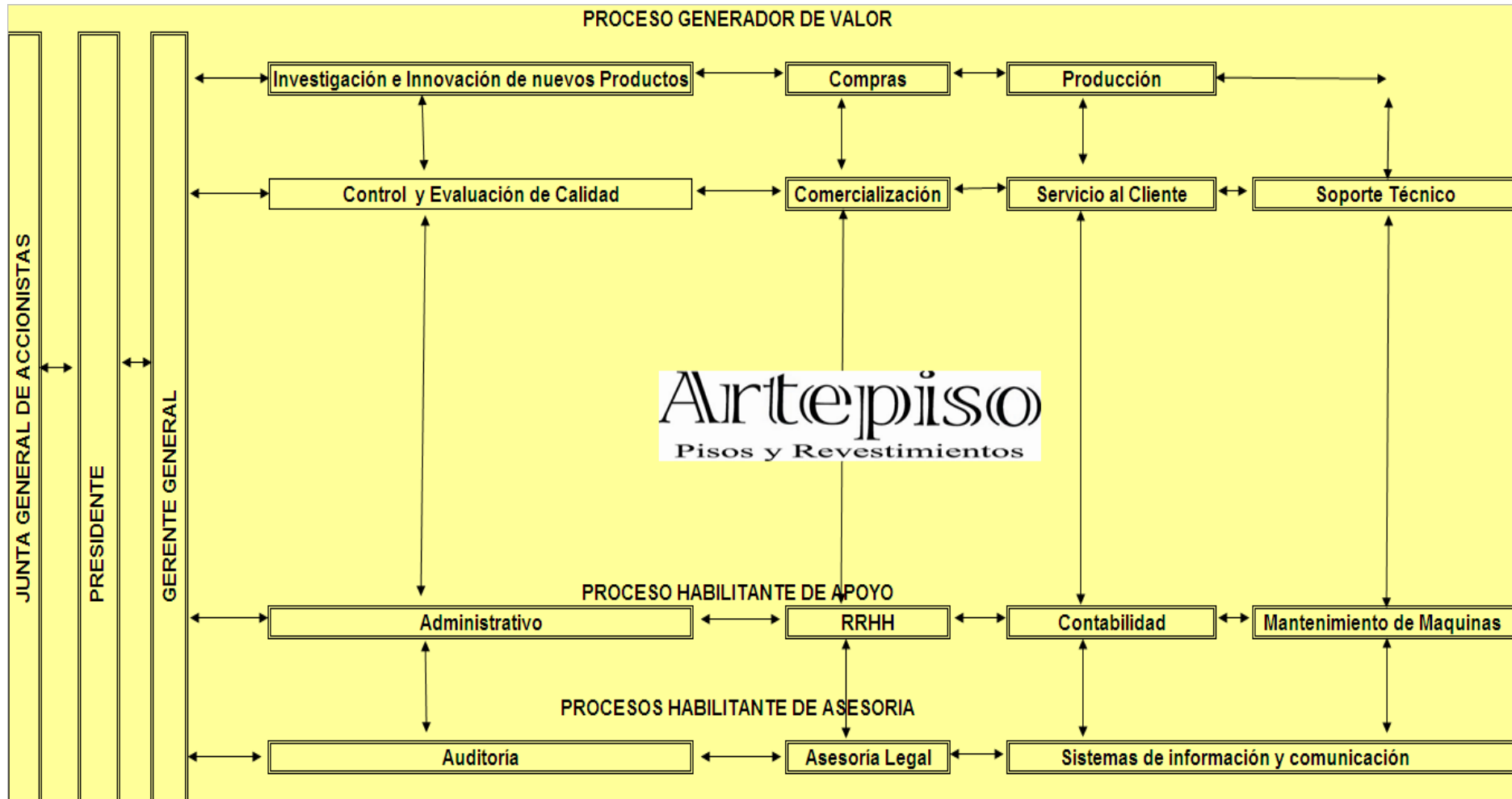
- Realización de estudios legales.

#### **Sistemas de información y comunicación**

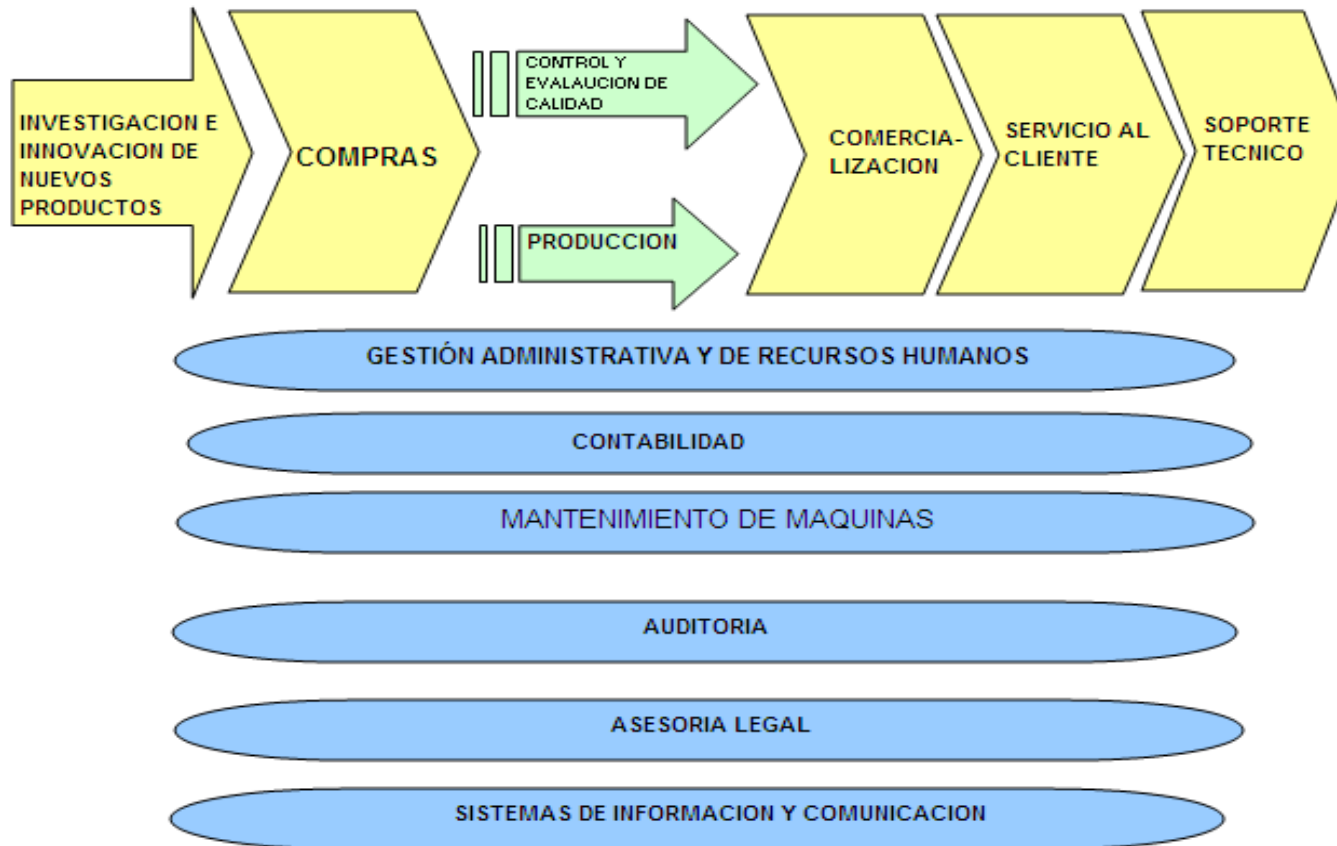
- Mantenimiento de sistemas informáticos.
- Mantenimiento de sistemas de comunicación.

### **DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA**

En base a las necesidades se realizó el siguiente diseño de la estructura organizacional para Artepiso CIA. Ltda.



### PROCESO EMPRESARIAL



## **Presentar al Comité de Gestión Institucional la nueva Estructura Organizacional para su aprobación**

Presentación de la nueva Estructura Organizacional al Comité de Accionistas de la empresa ARTEPISO CIA. LTDA., para que éste de su respectiva aprobación para su posterior implementación.

### **Difusión de la nueva Estructura**

Utilizaremos material promocional como:

- Flyers
- Pancartas
- Calendarios

Que se entregaran internamente entre los empleados

### **Implementar la nueva Estructura Organizacional**

La Gerencia General ARTEPISO CIA. LTDA., comunicará a todo el personal sobre la nueva estructura organizacional y hará que se cumpla a cabalidad.

## **4.4.2 Capacitación y Certificación De Competencias Claves**

### **Antecedentes:**

EDISON CUITO C.  
TESIS

El desarrollar la competencia del recurso humano permitirá mejorar una debilidad actual de la organización como es el retraso de respuestas a inquietudes del cliente, mejorando nuestro servicio.

**Alcance:**

Este proyecto se entregará a la gerencia diseñado en base a las actividades que competen el desarrollo del mismo, junto con su programación listo para la aprobación y ejecución del mismo.

**Objetivo:**

Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente e innovación.

**Objetivos Específicos:**

- Mejorar el servicio al cliente.
- Eliminar retrasos en respuestas a inquietudes por parte del cliente.

**Estrategias:**

- Elaborar un sistema de capacitación permanente
- Implementar un plan de incentivos que promueva la creatividad de los empleados

**Detectar las necesidades de capacitación**

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

- **Análisis Organizacional:** Se debe examinar a toda la empresa para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de ARTEPISO CIA. LTDA., así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

- **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.
- **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

## ENCUESTA INTERNA A EMPLEADOS

**OBJETIVO:**

Determinar las necesidades de capacitación del recurso humano de Artepiso CIA. Ltda.

**INSTRUCCIONES:**

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.

**DATOS INFORMATIVOS:**

El Área y Puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Tiempo en el Puesto: \_\_\_\_\_  
Tf \_\_\_\_\_

<b><u>ADMINISTRACIÓN</u></b>	ADMINISTRACIÓN ( )	DIRECCIÓN EMPRESARIAL ( )
	OTROS ( )	
¿Cuál? _____		
<b><u>TECNOLOGÍA:</u></b>	MANEJO DE BASE DE DATOS ( )	MICROSOFT OFFICE ( )
	OTROS ( )	
¿Cuál? _____		
<b><u>CONTABILIDAD:</u></b>	ANÁLISIS FINANCIERO ( )	TRIBUTACIÓN ( )
	FLUJOS DE EFECTIVO ( )	INDICADORES
FINANCIEROS ( )		
	OTROS ( )	



### **Evaluación Interna**

Una vez definida la estructura y la temática de la evaluación la encuesta será entregada a cada jefe responsable de cada área para que sea entregada a los subalternos del área para el respectivo desarrollo de la evaluación que deberá ser devuelta en el lapso máximo de tres semanas al responsable directo del proyecto.

### **Análisis de los resultados de Investigación**

El análisis de los resultados es un examen riguroso de los datos de entrada para así, eliminar la información que no es válida, luego se agrupa y resume el resto de los datos, para elaborar las conclusiones lógicas y preparar un informe detallado de la situación.

EDISON CUITO C.  
TESIS

Del análisis realizado para detectar las necesidades de capacitación se obtienen resultados con los cuales:

- Se permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Se mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Se conoce quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Se conoce los contenidos que se necesita capacitar.
- Se establece las directrices de los planes y programas.
- Se optimiza el uso de recursos.

### **Formular el Plan de Capacitación y Competencias**

#### **Agrupar requerimientos**

Una vez obtenidos los resultados del análisis de la información arrojada por la encuesta interna, se agrupará los requerimientos de los empleados de manera paralela, decimos entonces que cada inquietud o falta de conocimientos será combatida con la capacitación respectiva.

### **Cotizar Los Cursos De Capacitación Y Seleccionar Los Instructores.**

Después de haber agrupado y analizado los requerimientos de capacitación se debe realizar cotizaciones a los diferentes instructores, organizaciones, entidades, etc. que dicten los diferentes cursos a realizar para el recurso humano de Artepiso CIA. Ltda.

Con esta información seleccionar a los mejores en precios, contenidos, fechas de cursos, tiempo de duración, horarios, etc. Y programar el Plan de capacitación.

#### **Programar la capacitación**

Nos referimos entonces a la **propuesta de acuerdo al sondeo**, donde se definirá un programa de actividades el cual tendrá por contenido lo siguiente:

- La temática principal

- Su contenido
- La duración
- El costo que tendrá para la compañía
- El capacitador.
- El método que este determine apropiado

**Implementar la Capacitación del Recurso Humano**

La gerencia entregará el programa de actividades de capacitación al responsable de su área para que este a su vez entregue el cronograma de capacitación a sus subalternos del área y dar paso a la capacitación al personal.

**Identificación y Definición de parámetros para calificar competencias claves**

Consiste en el reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores independientemente de la forma y lugar en que éstas fueron adquiridas, y con base en una norma o parámetro de competencia laboral.

Los criterios de valoración serán establecidos en torno a los tipos de evidencia que presentara el candidato: de conocimiento y habilidades, así por ejemplo tenemos a los cargos definidos para nuestros procesos generadores de valor:

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe de Investigación e innovación de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Competencia</li> <li>• Reacciones químicas de material</li> <li>• Especificaciones técnicas de producto</li> <li>• Ingeniero Civil o Químico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audaz con conocimiento básico de mercadeo,</li> <li>• Negociación</li> <li>• Visión de producto.</li> </ul>

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe de Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de calidad de materia prima</li> <li>• Técnicas de Negociación</li> <li>• Manejo de Inventarios y Producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don de líder</li> <li>• Motivador</li> <li>• Manejo de Personas.</li> </ul>

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temporadas altas y bajas de ventas</li> <li>• Materia prima, dosificación de la misma.</li> <li>• Especificaciones técnicas de producto</li> <li>• Reacciones Químicas por tipo de producto</li> <li>• Ingeniero Químico</li> <li>• Evolución de la compañía</li> <li>• Innovación de maquinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Personas</li> <li>• Motivación</li> <li>• Conocimiento de mercado</li> </ul>

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración o Ingeniería comercial</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Manejo de todo tipo de clientes</li> <li>• Historial temporadas bajas en ventas</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Comportamiento de producto</li> <li>• Comportamiento de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Don de gente</li> <li>• Interactivo</li> <li>• Solución inmediata a problemas</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Manejo de personas a su cargo.</li> </ul>

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de administración de quejas.</li> <li>• Atención y Servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interactivo</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Buena disposición.</li> <li>• Manejo de sistemas de información.</li> </ul>

CARGO	CONOCIMIENTO	HABILIDADES
Jefe del departamento técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Civil</li> <li>• Características técnicas de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de quejas de clientes</li> <li>• .Proactivo</li> </ul>

### **Normalizar la Competencia**

Se verificará los niveles de dominio de los conocimientos tecnológicos y técnicos y las habilidades y destrezas para el desempeño de un proceso productivo de las personas que los soliciten y reconocérselos mediante la certificación.

### **Definir los incentivos**

La evaluación que resulta con el veredicto de Competente le permite al candidato acceder a la Certificación, y por ende acceder al cargo y a una remuneración mejor que vaya de la mano con su cargo.

### **Presentar a la Gerencia General y a la Presidencia la propuesta de Plan de Capacitación y certificación de competencias para su aprobación**

Se presenta al Comité de accionistas, Gerencia general y Presidencia, el Plan de capacitación y certificación, su respectivo cronograma y el presupuesto para que se analice y se de el visto bueno para su ejecución inmediata.

### **Desarrollo y Ejecución del Plan**

Se contratará a cada instructor certificado y calificado para la aplicación de la capacitación.

#### **4.4.3 Implementación y Difusión Del Modelo De Gestión Estratégica.**

##### **Antecedentes:**

La implementación y difusión de un modelo de administración estratégica, permitirá solucionar la carencia de indicadores de gestión con los que no cuenta la empresa, la carencia de objetivos y estrategias para la buena administración de la organización, mejorar la eficiencia de procesos, y aminorar costos.

##### **Alcance:**

Este proyecto se entregará a la gerencia diseñado en base a las actividades que competen el desarrollo del mismo, junto con su programación listo para la aprobación y ejecución del mismo.

##### **Objetivo:**

Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado

##### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar los objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos.

##### **Estrategias:**

- Implementar los proyectos

- Difundir el modelo de gestión estratégica de la empresa

### **Consolidar el proceso de comunicación interno**

Artepiso CIA. Ltda., es producto de la confluencia de varias dimensiones: sus objetivos, los mecanismos organizativos y lo económico. La comunicación atraviesa transversalmente a la institución en todas sus dimensiones. A raíz de ello, la estrategia esta orientada a reconocer los diversos ámbitos de la comunicación en la empresa de esto citamos a:

- **Ámbito de Divulgación:** Son las novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización:
  - Los boletines
  - Las publicaciones
  - Las pancartas
  - Los flyers
  - Los calendarios
  - Los esferos

Son las Herramientas que se utilizarán para consolidar la difusión del modelo estratégico.

### **BOLETINES**





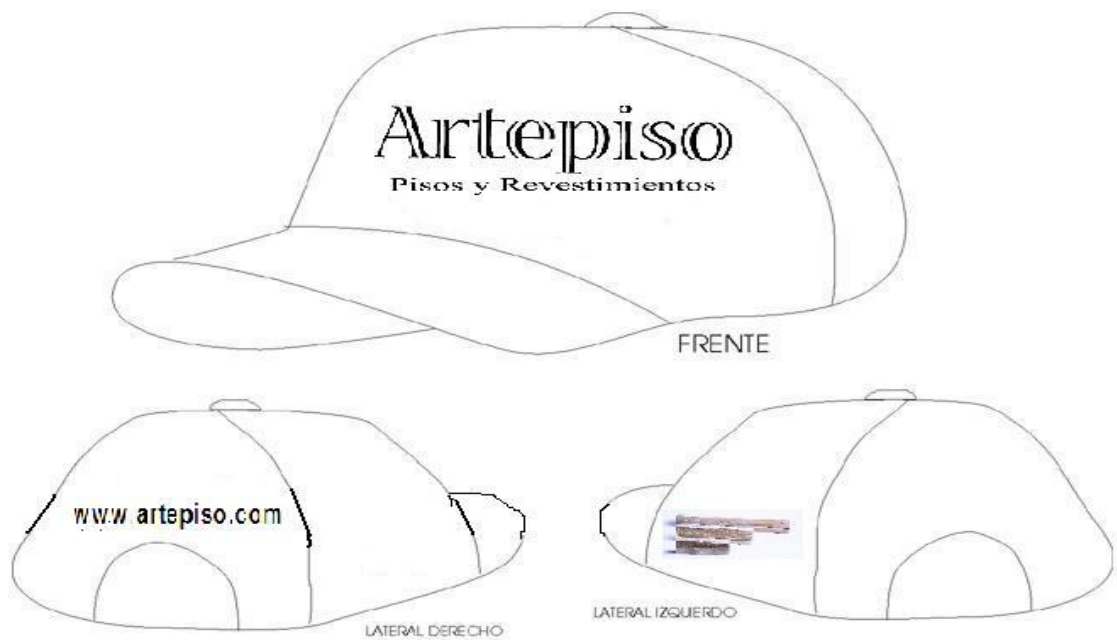
### Estimular el desarrollo de los colaboradores

Al momento de hablar de colaboradores hablamos de nuestros empleados que son base fundamental de todo objetivo organizacional, dando a conocer a estos los principios, visión, misión, objetivo corporativo, a través de mensajes utilizando herramientas como:

- Camisetas
- Gorras
- Esferos

Que permitan hacer sentir al empleado el factor importante que es para la institución.

#### **GORRA**



#### **GORRAS BLANCAS**

## **CAMISETA**



***En el recuadro verde de la camiseta se encuentra la misión de la empresa***

### **Desarrollo del Mensaje Clave**

Se trata de enfocar la idea clave que estará presente en todas las actividades de la difusión del direccionamiento estratégico que se lleven a la práctica, nuestro mensaje es:

**“ESPACIOS ÚNICOS EN PIEDRA RECONSTITUIDA”**

### **Propiciar La Participación De Los Colaboradores**

Es la participación destinada a que cada uno se exprese, darle la palabra y ofrecerle el reconocimiento proponemos incluirse a:

- El trabajo en quipo
- El reconocimiento a las iniciativas
- Las sugerencias y las propuestas.

### **Crear las Condiciones para consolidar la cultura estratégica**

Este es un ámbito de formación y socialización que tiene por meta reforzar en forma explícita la cultura estratégica. En este marco se motivarán las actividades como:

- capacitación
- Las necesidades
- Las actividades recreativas
- Las celebraciones.
- 

### **Facilitar y Propiciar el trabajo en equipo**

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general"

La influencia de un líder debe provocar resultados positivos.

El objetivo central de la empresa debe representar lo que cada uno de sus integrantes debe y desea alcanzar.



### **Facilitar la medición de resultados**

La medición de la difusión se basará en índices de Gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.

Evaluaremos lo siguiente:

- Consecución de metas
- Cumplimiento de 100% de los objetivos

***Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.***

### **Estimular la retroalimentación y monitoreo**

Para desarrollar la retroalimentación sin duda se debe romper el paradigma de la incomunicación y crear el nuevo paradigma de la comunicación se sugiere un proceso de comunicación en cascada donde se traslada la difusión del nivel superior a los niveles inferiores y viceversa, fortaleciendo el feedback de la compañía.

Al hablar de un monitoreo permanente se recomendará a la institución diseñar un sistema de seguimiento y monitoría, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan, la monitoría y el seguimiento deben hacerse igualmente dentro de la concepción de la planeación estratégica en cascada.

### **Aprobación del Plan de difusión interno**

La Gerencia General y la Presidencia después de analizar la propuesta de la difusión del plan de difusión estratégica aprobarán su difusión y su implementación.

### **Implementación**

Es responsabilidad del jefe Administrativo de ARTEPISO la difusión e implementación del plan de difusión estratégico.

## **4.4.4 PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCIONES**

### **Antecedentes:**

EDISON CUITO C.  
TESIS

EL Plan de publicidad y promociones ayudará a la difusión de los productos de terceros y las alianzas estratégicas que la organización posee y no se encuentran promocionadas, además de ayudar al aumento de la rentabilidad por medio de promociones y descuentos que fomenten la comercialización de nuestros productos.

**Alcance:**

Este proyecto se entregará a la gerencia diseñado en base a las actividades que competen el desarrollo del mismo, junto con su programación listo para la aprobación y ejecución del mismo.

**Objetivo:**

Implementar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas en ventas.

**Objetivos Específicos:**

- Aumentar la rentabilidad a través de nuevas propuestas comerciales.
- Disminuir el impacto que afecta la rentabilidad en temporadas bajas de ventas.
- Motivar la comercialización de nuestro material para cubrir un mayor segmento de mercado.

**Estrategias:**

- Realizar una segmentación de mercado.
- Identificar el medio apropiado de publicidad

**Diagnostico De La Empresa**

ARTEPISO CIA. LTDA. Nunca a diseñado ni a implementado algún plan de marketing, la apertura de mercado de sus inicios se a basado de forma legitima,

la venta de almacén en un punto de ventas directas, luego con la apertura de cartera con la visita puerta a puerta a obras y a constructoras de prestigio con el apoyo de ejecutivos de ventas, produciendo una promoción mediante el cliente hacia terceros recomendándonos por servicio, precio, e innovación en producto, sin embargo el nivel competitivo se a incrementado con productos sustitutos que pueden brindar soluciones similares a nuestro producto, principalmente por mantener y aumentar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad en temporadas bajas se hace necesario la creación de un plan publicitario.

### **Segmentación**

#### **Mercado de Referencia**

Es la participación del mercado total, del cual se evalúa el atractivo de los distintos servicios y segmentos, lo que permite medir los niveles de competitividad y definir una estrategia de cobertura del mismo.

**Funciones:** Piedra reconstituida, baldosa de:

- 40 x 40
- 40 X 20
- 30 X 20
- 20 X 10
- 26 X 13
- 13 X 13

Con textura de piedra para ambientes externos y ambientes internos satisface la necesidad de acabados de construcción con un toque de originalidad.

**Grupos De Compradores:** Constructoras, Obras personales en la Ciudad de Quito.

**Tecnologías:** El sistema de producción no necesita tecnología de punta ya que es un producto artesanal.

**Necesidad Genérica:** Acabados de Construcción tipo piedra natural.

### **Segmentación de Mercado**

Para realizar la segmentación del mercado se debe determinar las siguientes variables:

## **Geográfica**

Ubicación: Distrito Metropolitano de Quito

Zona: Norte, Centro y Sur

## **Demográfica**

**Industria:** Constructoras y Obras de Construcción personal.

**Tamaño:** Grandes, Medianas.

## **Nivel de Decisión Organizacional:**

Niveles Descentralizados en la decisión de Compra, Jefes de Compras y Adquisiciones, Fiscalización, promotores inmobiliarios.

## **Conductual**

**Tiempo:**

Anual

**Beneficios:** Innovación en Producto, Calidad, Garantía, Servicio Técnico, servicio Postventa.

## **Mercado Objetivo**

Sector Constructor de la provincia de Pichincha.

## **Investigación De Tipos Y Medios De Publicidad**

Por el negocio que manejamos el tipo de publicidad utilizado será la empresarial, dirigida a los departamentos de adquisiciones, fiscalizadores y promotores a través de los siguientes medios:

- **Diarios** (periódicos): la información es actual, se entregará en forma de cortesía un ejemplar y en el mismo se dedicará un área a dar

información del producto o los productos que deseamos dar a conocer a nuestros clientes, esta se enviará solo a clientes especiales, para que el cliente se sienta más involucrado en la estrategia.

- **Revistas:** la información es más específica ya que es mas estable que en los diarios. La audiencia también es específica y se dará a conocer fotos de nuestras mejores obras, motivando la venta de nuestro producto.
- **Direcciones e mail:** Información de los productos, de la línea nuestra y de la línea de alianzas estratégicas.

### **Determinar la estrategia Publicitaria:**

En esta parte se definirá realmente una idea coherente acerca de cómo la publicidad va a trabajar para ayudar a la venta de los productos, para su definición, conviene dividir a la estrategia publicitaria en sus componentes, contestando las siguientes preguntas:

- ¿Qué decir?
- ¿Cómo decirlo?
- ¿A quién decírselo?
- ¿Cuándo decirlo?
- ¿Dónde decirlo?
- ¿Cómo decirlo?

### **El cuando decirlo**

Este será el indicador que nos ayudará a lanzar promociones con descuentos especiales en los meses de menor venta en el año, según históricos de venta.

### **Determinar la intensidad de la Publicidad:**



Los factores que se deben tomar en cuenta para determinar la intensidad con la cual se debe llevar a cabo la publicidad en el mercado son:

- **Etapas del ciclo de vida del Producto**

La compañía se encuentra en etapa de crecimiento, y requiere un manejo de publicidad agresivo

- **Participación en el Mercado**

La participación de mercado ha ido creciendo, esto no quiere decir que tengamos un porcentaje de mercado consolidado, la empresa busca tener al menos el 10% del mercado de construcción atacado con nuestro producto.

### **Competencia Y Confusión Publicitaria**

En función de esto la publicidad debe ser significativa y recalcar la seriedad de la empresa.

### **Frecuencia de la Publicidad**

Se busca una publicidad agresiva, mas no perturbadora, el nivel de repeticiones del mensaje tiene que ser significativo pero no altamente intenso.

### **Diferenciación de Producto**

En el área de acabados de construcción existe alta variedad de alternativas, pero ninguna con nuestras características en producción y tipo de producto, esto nos sitúa en un lugar privilegiado ya que tenemos un producto INNOVADOR.

### **Establecer el mensaje a Comunicar**

El primer paso será la creación del mensaje, el cual hablará sobre el tipo de producto que comercializamos y nuestras alianzas, con sus respectivas fortalezas; de esto tenemos.

*¡Diseño e Innovación trabajando en base a las tendencias*

### **Evaluación y selección del mensaje**

Las características que se evaluarán en este punto son:

- Significado
- Beneficios del Producto
- Distinción
- Variedad

### **Selección de medios**

La selección de medios se realizará en base a los siguientes pasos:

- **Decisión de Alcance**
- **La Frecuencia**
- **El impacto**

### **Identificar la promoción respectiva**

***“La promoción de ventas se entiende que son incentivos transitorios destinados a impulsar la compra de productos.”***

El historial de la compañía indica que por lo regular los meses de menor demanda son:

- Enero

- Agosto

Para la motivación de las ventas tenemos que comprender que en la compañía existen materiales estrella, estos representan un buen porcentaje de los ingresos mensuales de la institución, son siempre productos de presentación y por ende se cuida su imagen y porcentaje de descuento, proponemos:

- A los clientes que compren en los meses de enero y agosto Nuestra Piedra Cotopaxi Muñeca recibirán un descuento del 15% siempre y cuando compren otro de los materiales de línea, no aplica numero de metros cuadrados.

### **LA PIEDRA COTOPAXI MUÑECA**



- En los meses de enero y agosto los clientes que sean o pertenezcan ya a una base de datos y no sea la primera vez que realizan compras tendrán un descuento directo del 15% en todo producto, fuera del metraje que adquieran, no aplica primer literal.
- Constructoras podrán aplicar el descuento máximo en todas las líneas del portafolio de productos, sean propios o de nuestras alianzas estratégicas
- La línea de crédito para constructoras podrá ser de 30 días, aplica promoción a los meses de enero y agosto.
- Nuestro nuevo producto es la piedra Tungurahua un producto que no se le a brindado el suficiente marketing, y por ende no se encuentra introducido completamente en la mente de nuestros clientes, su costo es de 15,95\$ por

m2, por eso lanzaremos una campaña agresiva con un precio promocional de 13.50\$ en los meses enero, febrero, agosto, y septiembre.

### **PIEDRA TUNGURAHUA**



**LA PROMOCIÓN DE VENTAS** cubre una amplia variedad de [incentivos](#) para el corto plazo - cupones, premios, concursos, descuentos- cuyo fin es estimular a los consumidores, al [comercio](#) y a los vendedores de la propia compañía.

#### **Aprobación del Plan Publicitario**

La Gerencia General, El Presidente y El Gerente Comercial serán los encargados de evaluar los beneficios y las desventajas del plan de publicidad y promociones para dar su visto bueno respectivo.

#### **Ejecución del plan**

El responsable directo de la ejecución del plan de publicidad y Promociones será el Gerente Comercial.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Del diagnóstico de la compañía se pudo ver que debido a la carencia de un direccionamiento estratégico que facilite la labor administrativa de la empresa se comete varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.
- Mediante la encuesta a clientes y proveedores, se determinó que la buena relación con el proveedor facilita exigencias de calidad en la materia prima; se obtuvo además información de que el cliente no tiene problemas con el precio del producto, pero si posee inconvenientes con el tiempo de entrega, la falta de control de calidad de los productos que se despachan, y no conoce nuestras alianzas estratégicas.
- Existe retraso en respuestas a inquietudes internas debido a la carencia de delegación de trabajo y la utilización de un sistema de información y comunicación.
- Después de realizar el análisis de la competencia identificamos que nuestros factores de éxito son la innovación en producto y el precio, con los cuales se podría atacar grandes segmentos de mercado que se encuentran en auge en el país.
- El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de nuestra misión y visión facilitando nuestro proceso de direccionamiento estratégico.
- La elaboración de nuestro objetivo corporativo ha permitido alinear la compañía en un rumbo en común, a la vez que nuestro análisis FODA ha permitido definir nuestros objetivos estratégicos que han sido el punto de partida para proponer acciones correctivas que mejoren globalmente la empresa.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- La ejecución de un modelo de Gestión Estratégica por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión mejorará la eficiencia de procesos, reducirá costos y permitirá solucionar las necesidades de nuestros clientes.
- La ejecución de un plan de Capacitación y Certificación de competencias claves, desarrollará la competencia del Recurso Humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.
- El rediseño de la estructura organizacional y su ejecución permitirá definir las obligaciones cada una de las áreas y los puestos de trabajo de manera clara, permitiendo la consolidación de la nueva estructura organizacional de la empresa.
- La ejecución de un plan de publicidad y promociones para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de nuestros factores de éxito, en temporadas bajas en ventas, y ganar a la vez participación en un mercado de alta competencia como es el de acabados de construcción.
- La ejecución de un plan de mejoramiento de procesos fortalecerá los procesos y procedimientos de la organización convirtiéndola en una compañía flexible a los cambios del mercado.
- La ejecución de un sistema de información y comunicación permitirá integrar a nuestros proveedores a nuestro proceso de planeación estratégica, y mantenerlos al día con la innovación de productos y las alianzas estratégicas que poseemos, mejorando la gestión interna eliminando retrasos por falta de este tipo de sistemas.
- El desarrollo de un sistema de calidad evitará los reprocesos y garantizará la calidad de nuestros productos.

## CAPITULO III

### 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

ARTEPISO CIA. Ltda. es una empresa legalmente constituida en el año 2002, dedicada a la producción y comercialización de una baldosa cementicia producida a base de ferrites naturales, cemento, arena lavada, piedra molida, pigmentos naturales, que mezclados y secados al natural en moldes dan como resultado un material clon de una piedra natural. En sus inicios se caracterizo por ser vendida a clientes pequeños de manera directa ya que la empresa era pequeña, ahora poseemos una cartera de clientes sólida.

#### 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

La compañía ha establecido una serie de principios y valores globales que rigen el buen desenvolvimiento de la organización, contribuyendo como punto de partida la cultura organizacional de la empresa.

#### 3.3 PRINCIPIOS

Para determinar los principios en la compañía se realizó una entrevista aplicada al personal, accionistas y gerentes con lo cual se determinaron los siguientes principios que harán que la empresa sea mejor cada día:

- **Orientación al Cliente:** La empresa siempre responde a inquietudes expuestas del cliente brindando soporte y solución a las mismas.
- **Sinceridad con el Cliente:** El cliente recibe propuestas de material en base a sus necesidades, evitando problemas futuros.
- **Impulsamos las innovaciones:** Creando nuevas alternativas en la línea de acabados de construcción.
- **Invertimos en nuestros empleados:** Aumentando su motivación para lograr resultados excelentes.
- **Trabajo de equipo:** Existe compromiso y sinergia entre todos los que conformamos la organización.
- **Licitud y lealtad:** Las informaciones de clientes no se recogen ni elaboran con procedimientos desleales o ilícitos.
- **Calidad de Servicio:** El cliente se encuentra satisfecho con la calidad del producto y servicio que recibe
- **Compromiso:** los empleados son parte de la organización facilitando el trabajo y la satisfacción al cliente.

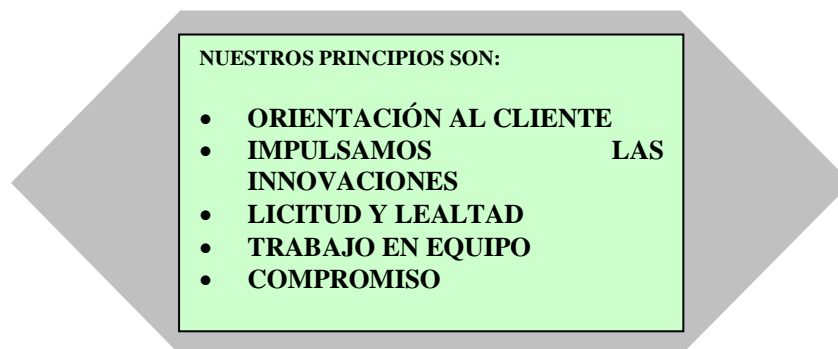
**TABLA 3.1: MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS**



ELEMENTOS	CLIENTES	ACCIONISTAS	PROVEEDORES	EMPLEADOS	TOTAL
Orientación al Cliente	X	X	X	X	4
Impulsamos las innovaciones	x	X	X	X	4
Invertimos en nuestros empleados	///////// ///////// ///////// ///////// /////////	X	///////// ///////// ///////// ///////// /////////	X	2
Trabajo en equipo	X	X	X	X	4
Licitud y lealtad	X	X	X	X	4
Compromiso	X	X	X	X	4

Fuente: ARTEPISO CIA. Ltda.

Elaborado: EDISON CUITO C.



### 3.4 Valores

Los valores de la institución han sido definidos después de revisar el resultado de diferentes opiniones de los principales grupos de la Institución, como Gerencia, empleados, y accionistas los cuales definieron lo siguiente:

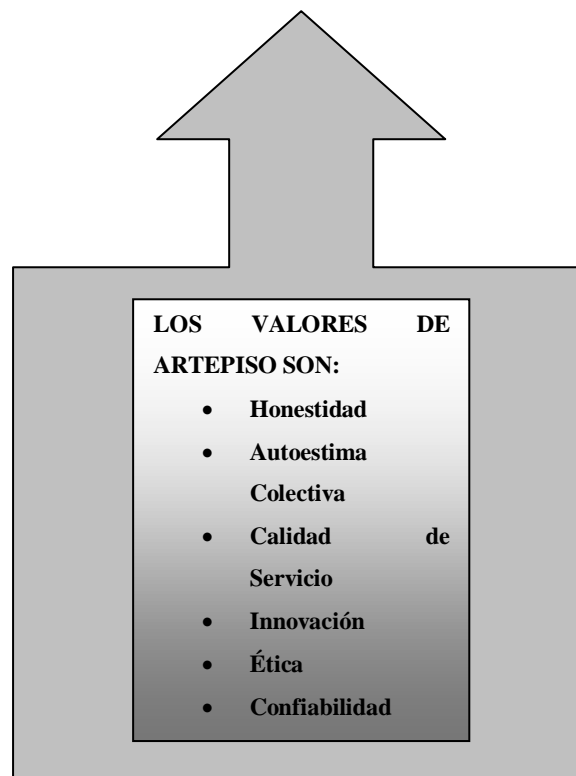
- **Honestidad:** Con nosotros mismos, con nuestros compañeros en el trabajo y con los clientes.
- **Eficiencia:** Que cada empleado maneja dentro de su trabajo por medio de la retroalimentación.
- **Calidad de Servicio:** Hacia nuestros clientes por lo cual aprecian el producto.
- **Ética:** En cada empleado al realizar sus actividades, lo que facilita el buen ambiente laboral en la organización.
- **Autoestima Colectiva:** Debido al tipo de producto, por su innovación y buen diseño.
- **Innovación:** El tipo de producto que comercializamos permite el desarrollo de nuevos diseños y productos.
- **Liderazgo:** En el mercado de materiales reconstituidos con acabado tipo piedra.
- **Confiabilidad:** Buscamos estar siempre a la altura de los desafíos en base a la experiencia adquirida.

**TABLA 3.2: MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

ELEMENTOS	CLIENTES	ACCIONISTAS	PROVEEDORES	EMPLEADOS	TOTAL
honestidad	X	X	X	X	4
Eficiencia	X	X		X	3
Calidad de servicio	x	X	X	X	4
Innovación	X	X	X	X	4
Autoestima Colectiva	X	X	X	X	4
Ética	X	X	X	X	4
Liderazgo	X	X		X	3
Confiabilidad	X	X	X	X	4

Fuente: ARTEPISO CIA. Ltda.

Elaborado: EDISON CUITO C.



### 3.5 PARADIGMAS

ACTUALES	PROPUESTOS
La piedra natural es un producto costoso.	Nuestra piedra reconstituida posee diseño, calidad, estética y precio competitivo.
Resistencia al cambio	Generar un ciclo de creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y mejorar el servicio.
Crear que la capacitación en el área de procesos no permite ser una organización flexible a los cambios.	El cambio organizacional a una estructura por procesos, permite trabajar con esquemas flexibles acorde de las necesidades de mercado.
Los costos de producción no justifica el desarrollo de productos para el mercado de vivienda popular.	Una línea de productos, con calidad, diseño y estética que se enmarquen en costos competitivos para satisfacer la demanda de la vivienda popular.

### 3.6 MISIÓN PROPUESTA

EDISON CUITO C.  
 TESIS

### Los componentes de nuestra misión:

ELEMENTOS CLAVE	
Naturaleza del negocio	Producir y comercializar piedra reconstituida
Razón para existir	Entregar alternativas diferentes a nuestros clientes dentro de la línea de acabados de construcción.
Mercado al que sirve	Estrato medio alto, alto de todo el país
Características generales del Producto	Innovación en producto, estética, Precios competitivos, calidad.
Posición deseada en el mercado	Primera opción en el mercado de construcción en piedra reconstituida
Principios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación al cliente</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Compromiso</li></ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad</li></ul>

#### MISIÓN

PRODUCIR Y COMERCIALIZAR PIEDRA RECONSTITUIDA A BASE DE PROCESOS ÚNICOS, QUE PERMITAN OFRECER AL MERCADO UNA ALTERNATIVA DIFERENTE E INNOVADORA, BASADOS EN LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE, TRABAJO EN EQUIPO, HONESTIDAD Y COMPROMISO PARA SATISFACCIÓN DE CLIENTES, ACCIONISTAS Y EMPLEADOS.

### 3.7 VISIÓN PROPUESTA

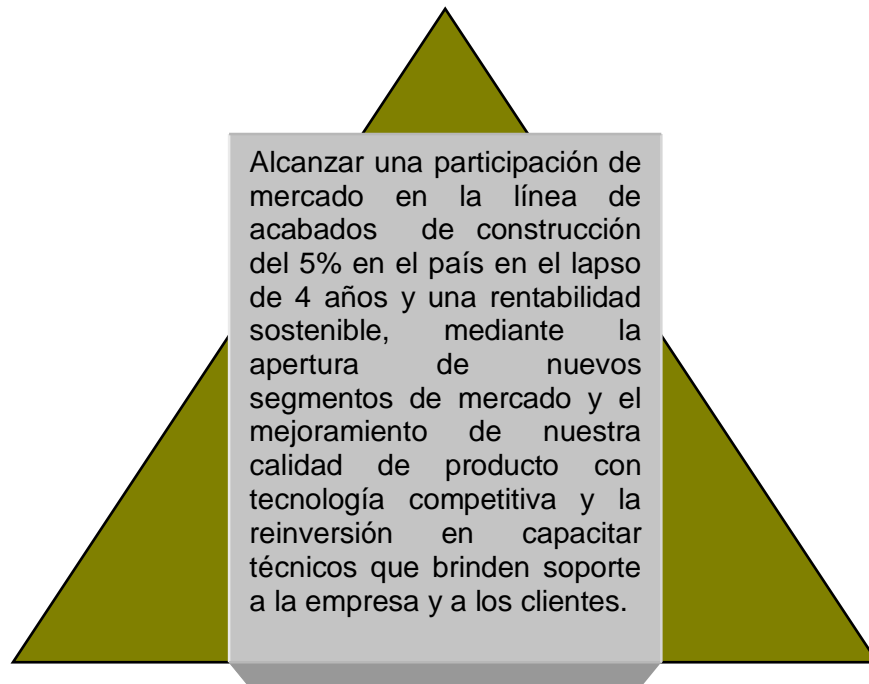
ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el Mercado	Líder
Tiempo	4 años
Ambito del Mercado	Sierra , Costa, y Oriente
Productos o servicios	Producción Y comercialización piedra reconstituida
Valores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Honestidad, Autoestima Colectiva, Ética,</li></ul>
Principios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Orientación al cliente</li><li>• Compromiso</li></ul>

### VISIÓN 2011

**Seremos Líderes en todo el país en el mercado de acabados de construcción, dentro de toda tendencia; moderna, tradicional, natural o rústica, brindando una imagen corporativa ofreciendo productos con un toque de originalidad, innovación y buen diseño. Basando nuestro trabajo en la honestidad, autoestima colectiva, ética, trabajo en equipo, orientación al cliente e innovación para la satisfacción de los clientes, empleados, proveedores y accionistas.**

### 3.8 OBJETIVOS

### 3.8.1 OBJETIVO CORPORATIVO



### 3.8.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para la obtención de los objetivos estratégicos partimos de la siguiente matriz:

### TABLA 3.3: RESULTADOS MATRIZ SÍNTESIS

RESULTADOS

EJES		
1	Productos y servicios	(F1, F2 CON O16 Y O17) Realizar un estudio de mercado de los productos que la competencia utiliza para las viviendas de tipo popular.
2	Productos y servicios	(F2 CON O6 Y O13) Desarrollar una línea de productos que se enmarquen en costos competitivos para vivienda popular con el respaldo del conocimiento técnico y el respaldo de proveedores serios.
3	Productos y servicios	1.(F1, F3, F4 CON A9, A10 Y A11) Realizar un sistema de quejas de clientes para canalizarlas hacia nuestra empresa, para mejorar los altos niveles de inconformidad del cliente por producto defectuoso.
4	Publicidad y Promociones	2.(F2, F3 CON A2 Y A12) Realizar un plan publicidad y promociones que ayuden en temporadas bajas de ventas, y para dar a conocer los productos que ofrecen nuestras alianzas estratégicas.
5	Gestión de Procesos	3.(F4 CON O12) Fortalecer el sistema de evaluación permanente de los empleados para optimizar las labores de cada uno en la empresa
6	Publicidad y Promociones	4. ( F3 CON O13, O16, O6, O17 Y O12) Realizar un plan de marketing
7	Gestión de Procesos	1. ( D2, D8 CON O6, O13) Definir los procesos y procedimientos de cada una de las áreas para eliminar errores internos y ser eficientes.
8	Gestión de Procesos	4.(D5 CON O17) Implementar la Gestión Estratégica con objetivos y estrategias claramente definidas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades de mercado, y así minimizar nuestras debilidades y amenazas.
9	Gestión de Procesos	3.(D10 CON O6 Y O12) Implementar un sistema de indicadores de gestión para garantizar la calidad y efectividad de la gestión estratégica.
10	Gestión de Servicio	2.(D10 CON O6, O13) Implementar un sistema de información gerencial, que permita mejorar la gestión interna y la comunicación.
11	Gestión de Procesos	1.(D2, D8, CON A10, A9, A11) Diseñar una estructura de procesos que nos convierta en una organización flexible a los cambios del mercado.
12	Gestión de Procesos	4.(D8 CON A10 Y A9) Definir los procedimientos de cada una de las áreas para evitar el retrabajo, y ser eficientes con las necesidades del cliente
13	Gestión de Procesos	3.(D10 y D2 CON A10 y A9) Implementar un sistema de control de calidad para eliminar producción defectuosa
14	Gestión de Servicio	2.(D10 Y D5 CON A12) Diseñar un plan de comunicación para informar a clientes sobre alianzas y nuevos productos .
15	Gestión de Servicio	5.(D10 CON A11) Mejorar los sistemas de distribución y entrega

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.

ELABORADO: EDISON CUITO C.

**TABLA 3.4: IDENTIFICACIÓN DE LOS PREOBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



PRE - OBJETIVOS

	AREA	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	
1	ADMINISTRACION	Mejorar estructura organizacional	eficacia ,menor cantidad de defectos, flexibilidad a cambios	jefe administrativo, Gerente producción	Materiales Tecnologicos Financieros Humanos	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios
2	ADMINISTRACION	Fortalecer Procesos	Rebaja de tiempos Muertos	Gerente producción, Jefe de Logística	Materiales Tecnologicos Financieros Humanos	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en un compañía flexible a los cambios
3	COMERCIAL	Implementar un plan de marketing	Aumento de rentabilidad.	Gerente Comercial	Tecnologicos Financieros Humanos	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.
4	FINANCIERA	Incrementar ventas	Participación de mercado, utilidad	Gerencia General Gerencia de Producción	Financieros Humanos, Materiales	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado
5	FINANCIERA	Control de Costos Y Gastos	Rentabilidad	Jefe Financiero, Gerente Comercial	Financieros, Humanos, tecnológicos	Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos Y Costos.
6	COMERCIAL	Implementación de sistema de quejas	Menora número de quejas	Gerencia Producción Gerencia Comercial	Tecnologicos Financieros Humanos	Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de conformidad con el cliente.
7	ADMINISTRACION	Sistema de Calidad	Eficiencia en Labores	Gerencia General Gerencia de Producción	Materiales Tecnologicos Financieros Humanos	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.
8	RECURSOS HUMANOS	Competencia del Recurso humano	Calidad de servicio y tiempo de respuesta	Gerencia Comercial	Financieros Humanos	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente e innovación.
9	ADMINISTRATIVA	Implementar sistemas de información	Reducir tiempos de Ciclo	Gerencia Comercial Administrativo	Tecnologicos Financieros Humanos	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo
10	ADMINISTRATIVA	Gestión admintartiva y productiva	Eficiencia en procesos, reducir costos, flexibilidad organizacional	Gerencia Comercial, administrativa, productiva	Tecnologicos Financieros Humanos Materiales	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadres de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y combretimos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado.

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C

**TABLA 3.5: PRIORIZACIÓN PREOBJETIVOS**

PRIORIZACION DE OBJETIVOS

INCIDENCIA

10 = ALTO  
 5 = MEDIO  
 1 = BAJO

			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGÍA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A OBJETIVOS	ACEPTACIÓN	TOTAL
			40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	ADMINISTRACIÓN	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios	10	10	5	8,5	10	10	10
2	ADMINISTRACIÓN	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en un compañía flexible a los cambios	5	1	5	3,8	10	5	7,5
3	COMERCIAL	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.	10	5	1	5,8	10	5	7,5
4	FINANCIERA	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado	5	5	5	5	10	5	7,5
5	FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad mediante el control de gastos y costos.	5	5	1	3,8	10	5	7,5
6	COMERCIAL	Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.	5	5	5	5	10	5	7,5
7	ADMINISTRACIÓN	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.	5	1	1	2,6	10	5	7,5
8	RECURSOS HUMANOS	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente e innovación.	10	10	5	8,5	10	10	10
9	ADMINISTRACIÓN	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación a través de sietema de información para reducir tiempos de ciclo	5	5	1	3,8	10	5	7,5
10	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado.	5	5	5	5	10	10	10

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**TABLA 3.6: MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO**

		MATRIZ DE FACTIBILIDAD E IMPACTO	
		IMPACTO →	
FACTIBILIDAD ↑	10	<b>BAJO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD</b>	<b>ALTO IMPACTO ALTA FACTIBILIDAD</b>
			Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente e innovación. Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y combretimos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.
	5	<b>BAJO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD</b>	<b>ALTO IMPACTO BAJA FACTIBILIDAD</b>
			Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para covertirla en un compañía flexible a los cambios Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos y Costos. Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente. Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos. Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación a través de sietema de información para reducir tiempos de ciclo
	0	5	10

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**TABLA 3.7: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

OBJETIVOS			PLAZO		
No.	AREAS		CORTO	MEDIAN	LARGO
1	ADMINISTRACIÓN	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios	X		
2	ADMINISTRACIÓN	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en un compañía flexible a los cambios		X	
3	COMERCIAL	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para ayudar en temporadas bajas de ventas.	X		
4	FINANCIERA	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado		X	
5	FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad mediante el control de gastos y costos.			X
6	COMERCIAL	Desarrollar un sistema de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente.		X	
7	ADMINISTRACIÓN	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.			X
8	RECURSOS HUMANOS	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente e innovación.	X		
9	ADMINISTRACIÓN	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación a través de sietema de información para reducir tiempos de ciclo			X
10	ADMINISTRACIÓN	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadres de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado	X		

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**3.9 ESTRATEGIAS**

**DIFERENTES ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS**

**3.9.1 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS**

ESTRATEGIAS	TIPO	DEFINICIÓN
Desarrollo	Diferenciación	Esta estrategia tiene por objeto dar al producto cualidades distintas e importantes para el cliente que la diferencien de la competencia.
Crecimiento Intensivo	Diversificación Producto	En esta estrategia la empresa sale de su target y busca añadir nuevos productos de los ya existentes en el plano tecnológico y comercial.
Competitivas	Líder	La empresa líder dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

**3.9.2 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La estrategia se concentra en mostrar una compañía líder en el mercado de acabados de la construcción, ofreciendo piedra reconstituida; con cualidades distintas, para el cliente, que la diferencien de la competencia, en un mercado alto, medio alto, y popular basado en la innovación y diferenciación de producto.

**3.10 ACCIONES ESTRATÉGICAS**

Area	No.	Objetivo Estratégico	ESTRATEGIA
ADMINISTRATIVA	1	Mejorar y fortalecer la estructura organizacional para convertirnos en una organización flexible a los cambios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar los procesos internos de la empresa que generen valor para el negocio</li> <li>Identificar y evaluar la estructura organizacional actual</li> <li>Redefinir la estructura orgánica actual para convertirla en una organización flexible al cambio</li> </ul>
ADMINISTRATIVA	2	Desarrollar un sistema de calidad para evitar reprocesos y garantizar la calidad de nuestros productos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar estandares de calidad para mejorar la gestión y la productividad</li> <li>Implementar un sistema de aseguramiento de la calidad.</li> </ul>
ADMINISTRATIVA	3	Integrar a los proveedores y distribuidores a nuestro proceso de planeación estratégica a través de sistema de información para reducir tiempos de ciclo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema de información a lo largo de la cadena de suministros</li> <li>Mejorar el sistema de comunicación interna</li> </ul>
ADMINISTRATIVA	4	Mejorar la Gestión administrativa y productiva de la empresa por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión para mejorar la eficiencia de procesos, reducir costos, y convertirnos en una organización flexible y acorde a las necesidades del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar los objetivos y estrategias a seguir en la organización</li> <li>Difundir el modelo de gestión estratégica de la empresa</li> </ul>
ADMINISTRATIVA	5	Fortalecer los procesos y procedimientos de la organización para convertirla en una compañía flexible a los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los procesos de la organización</li> </ul>

FINANCIERA	6	Incrementar ventas mediante el desarrollo de nuevos productos y la apertura de nuevos segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar nuevos productos</li> <li>• Buscar e Identificar nuevos segmentos de mercado</li> </ul>
FINANCIERA	7	Mejorar la rentabilidad mediante el control de Gastos Y Costos.	Optimizar Costos
COMERCIAL	8	Mejorar el sistema de publicidad y promociones para temporadas bajas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado.</li> <li>• Analizar la competencia</li> </ul>
COMERCIAL	9	Desarrollar un sistemas de quejas de clientes para mejorar las relaciones y los niveles de inconformidad con el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una encuesta de satisfacción del cliente</li> <li>• Definir indicadores de satisfacción del cliente</li> <li>• Diseñar un sistema de administración de quejas</li> </ul>
RECURSOS HUMANOS	10	Desarrollar la competencia del Recurso humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta a l cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema de capacitación permanente</li> <li>• Implementar un plan de incentivos que promueva la creatividad de los empleados</li> </ul>

### 3.11 MAPA ESTRATÉGICO





## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1. Antecedentes Históricos

Con el pasar de los años el mercado de la construcción en el Ecuador ha ido evolucionando de gran manera, Santiago del Pozo por el año 2002 veía la posibilidad de comenzar con un negocio propio compartiendo ideas con Guillermo Santana, este comento de una nueva técnica de elaboración de baldosas cementicias con apariencia de piedra, luego de que Santiago conoce esta técnica y viendo la tendencia de gustos y preferencias de la gente, sin dejar de lado el haber realizado una investigación rápida de los posibles competidores en el mercado llegaron a ver que no existía competencia directa para este nuevo material.

Dichas pautas incentivaron la idea de explotar tal nicho de mercado, creándose así en la ciudad de Quito el día miércoles veinticuatro de abril del dos mil dos, comparecieron los señores Elena Colina Dávalos, Santiago del Pozo Colina y Guillermo Santana Martínez, se realizó la escritura publica de la empresa de responsabilidad limitada, denominada según lo dicho Artepiso CIA. Ltda. El capital social de la compañía fue de Diez Mil Dólares dividido en Diez Mil participaciones sociales de un Dólar de valor cada una, La compañía se a dirigido y gobernado por la junta General de socios, y administrada por el Presiente y el Gerente General, la junta general constituida por los socios legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la compañía, y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar, entro de los limites establecidos por la ley cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la compañía. Las atribuciones y cargos son los siguientes según la junta, el **Sr. Santiago del Pozo Colina, presidente; y el Sr. Guillermo Santana Martínez, Gerente General.** El valor de las aportaciones por parte de los socios al capital social es el siguiente:

- **Santiago del Pozo Colina**      **4.900 usd**
- **Guillermo Santana Martínez** **5000 usd**
- **Elena Colina Dávalos**      **100 usd**

## **1.2. Giro Del Negocio**

ARTEPISO CIA. Ltda. es una empresa legalmente constituida en el año 2002, dedicada a la producción y comercialización de una baldosa cementicia producida a base de ferrites naturales, cemento, arena lavada, piedra molida, pigmentos naturales, que mezclados y secados al natural en moldes dan como resultado un material clon de una piedra natural. En sus inicios se caracterizo por ser vendida a clientes pequeños de manera directa ya que la empresa era pequeña, ahora poseemos una cartera de clientes sólida.

### **1.2.1 Clientes**

Citamos a clientes importantes como constructoras, sector público, y fundaciones:

- MUTUALISTA PICHINCHA
- MUTUALISTA BENALCAZAR
- URIVE Y SHUARSCKOV
- RIPCONCIV CONSTRUCTORA
- CONSTRUCTORA CARRASCO
- FUNDACIÓN MARIANA DE JESÚS
- SEMAICA
- RAFAEL VÉLEZ CALISTO
- MUNICIPIOS
- SUNSHINE HOME
- PARQUE SALCEDO
- PARQUE PATATE

Entre otros formando una cartera sumamente importante de más o menos 1000 clientes.

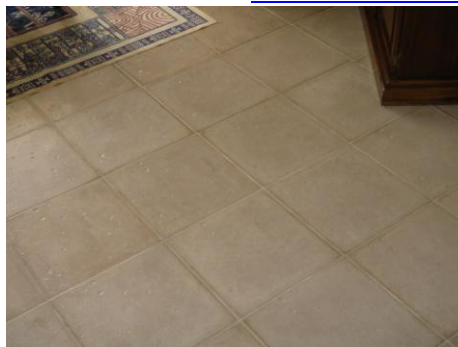
### 1.3. Portafolio de Productos

Como empresa productora y comercializadora ARTEPISO posee 20 productos cada uno con 2 a 3 gamas en colores que ofrecen al cliente mas alternativas para elegir y satisfacer sus necesidades, indistintamente los materiales ofrecen el respaldo de poder ser colocados en piso como en pared, adicionalmente ofrecemos material para escaleras, Huellas y Contrahuellas, Barrederas, zócalos, algunos de los materiales se presentan a continuación:

#### ADOQUÍN RECTO SUAVE



#### LAJA TERSO HABANA



### LAJA TERSO LADRILLO



### LAJA COTOPAXI PIEDRA





La Empresa posee tres alianzas estratégicas de mucha importancia para ampliar su campo de acción:

**TABLA 1.1: ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

<i>PRODUCTOS ALFA</i>	<i>PRODUCTOS KRONOTEX</i>	<i>PRODUCTOS LOFT</i>
CERÁMICA	PISOS LAMINADOS	PORCELANATOS ITALIANOS
GRES	PISOS DE BAMBÚ	
CENEFAS		
PORCELANATO		
ALFOMBRAS		

#### **1.4. Estructura y Cultura Organizacional**

##### **Estructura organizacional**

Según Strategor (1988) es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

### **Principios**

La eficacia y la eficiencia son principios importantes dentro de la estructura organizativa, sin embargo Artepiso, debido a que lleva procedimientos administrativos de forma empírica posee ciertas falencias en manejos de las dos principios ya mencionados mas si no podemos descartar la plena disponibilidad de cada empleado a hacer que la empresa crezca. No es una organización formal debido a la escasez de:

- Agrupamientos sociales de forma elaborada
- Objetivo específico definido
- Reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

### **La cultura organizacional**

“Puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización”.<sup>1</sup>

Sin duda de gran aporte al crecimiento de Artepiso el plantear un modelo estructural se a dado con la ayuda de los diferentes problemas que se han dado en las diferentes áreas de la empresa, problemas que conforme se han presentado se han solucionado, debido a que el producto se caracteriza por ser

---

<sup>1</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

un material noble de fácil manejo, nada mas fue cuestión de tiempo para que el cliente logre entenderlo. No podemos decir que a diario todo se realiza con cero defectos, inconvenientes los hay; muchas de las veces no son directamente por material, ya que problemas puede ser por razones de instalación del producto pero si dejan que Artepiso brinde el respaldo de asesoramiento que hace que el cliente muchas de las veces vuelva llevado por servicio, calidad, y respaldo.

**“Cultura predominante:** Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización”.

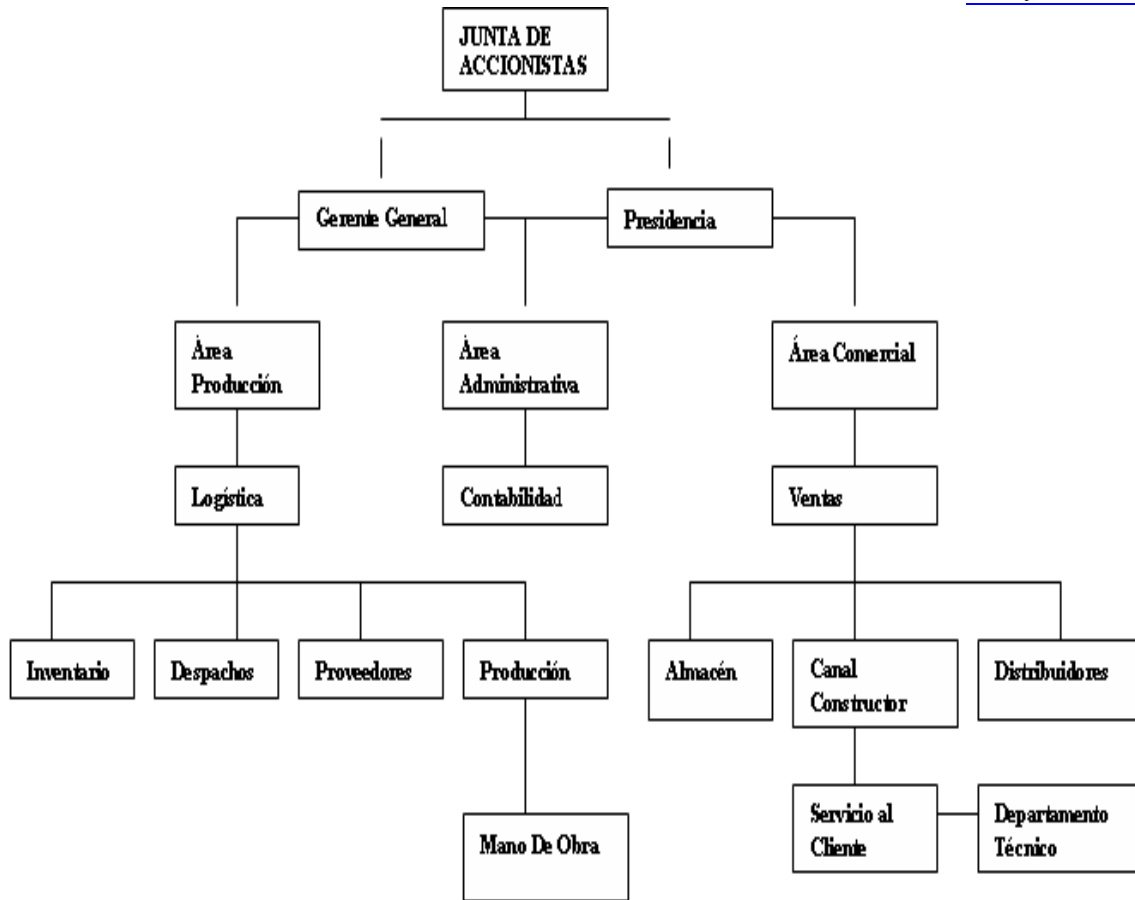
Artepiso posee valores como la honestidad, siempre al cliente preferimos recomendarle de acuerdo a su necesidad y gusto por eso poseemos un portafolio extenso para que el cliente se sienta en el derecho de elegir según su necesidad y gusto.

La seriedad y el compromiso como empresa son también valores que se rescatan, y hacen que el cliente se sienta bien y a gusto con el servicio.

La Misión y Visión no se encuentran definidas, de acuerdo a los puestos de trabajo se puede visualizar la siguiente estructura organizacional.

### **FIGURA 1.1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ARTEPISO CIA. LTDA**





Elaborado por: EDISON CUITO C.

Noviembre 20 del 2006

### 1.5. Determinación del Problema

Desde sus inicios **Artepiso** se creó como una empresa netamente familiar que empezó sus actividades al crear su planta en Puenbo en la cual se produjo y comercializó el producto de forma directa con sus contactos más cercanos, al pasar los años la propia demanda del mercado los obligó a abrir un almacén en Quito, el crecimiento considerable sin tener una estructura administrativa y de gestión de **Artepiso CIA. Ltda.** ocasionado diferentes problemas en todas sus áreas debido a la escasez de pasos definidos que se respeten para evitar desorden.

De acuerdo al estudio causa efecto podemos decir que la falta de una misión y visión definidas como guía para el personal dificulta el trabajo conjunto, además en el área administrativa se presentan varias deficiencias grandes la primera es la

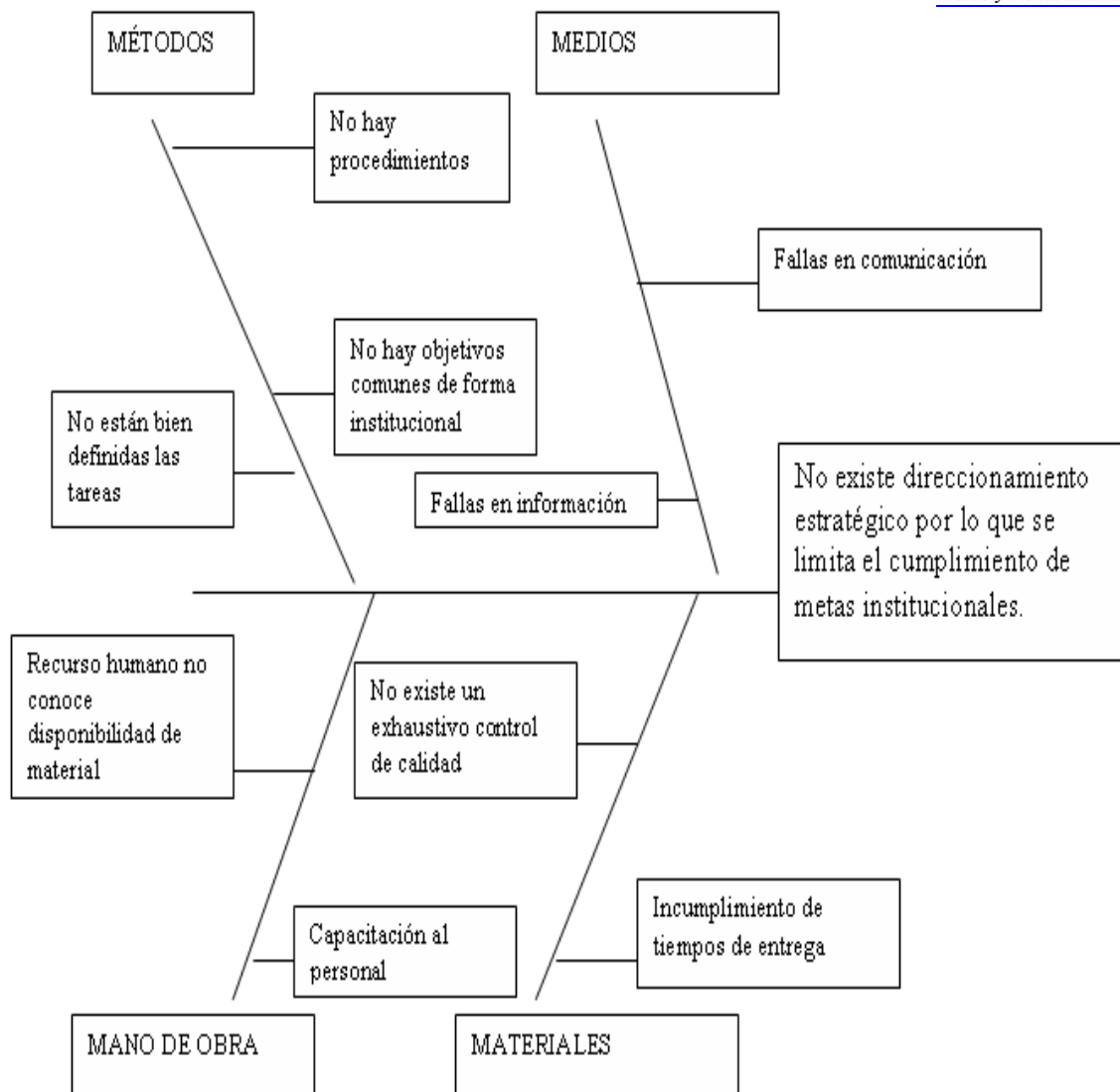
falta de comunicación con el área comercial para realizar seguimiento de cobros a clientes con crédito cabe mencionar que el departamento administrativo no tiene un apoyo en cobranzas y ese trabajo es trasladado a la vez a la gente del departamento de ventas creando un sobrecumplimiento de funciones , esto hace que se acumule cartera vencida, también en la venta de productos, y pedidos de los mismos, adicionalmente el carecer de información diaria de stocks de materiales desencadena fallos en el departamento de ventas ya que se comercializa a veces productos que no se encuentran disponibles.

La falta de asignación de tareas por parte de la gerencia comercial produce que no exista facilidades en comunicación ya que muchas de las veces se encuentra solucionando problemas que no involucran a su área impidiendo la rapidez en respuesta a interrogantes de su propia área “Persona Indispensable”,

La gente de ventas no acostumbra regirse a un stock, continuando con errores en producción , despacho y cumplimiento de tiempos de entrega de material, si el material no cumple su tiempo de secado no brinda la garantía de que cumpla con lineamientos de calidad ocasionando insatisfacción en los clientes.

La persona que coordina logística en la planta también realiza labores que muchas de las veces no involucran a su área convirtiéndose en “Persona Indispensable”, lineamientos que involucren las área son el fiel reflejo en la carencia de un direccionamiento estratégico de la compañía, falta de lineamientos entre la gerencia comercial, administrativa y de producción son causas que se ligan directamente a resultados en las áreas a su cargo, por ultimo los obreros desconocen de la filosofía de la empresa. Diagnostico basado en el diagrama causa efecto de la figura 1.2.

### **FIGURA 1.2: DIAGRAMA CAUSA EFECTO.**



## 1.6. Objetivos del Estudio

### 1.6.1. Objetivo General

Desarrollar el plan de Gestión estratégica de la empresa Artepiso CIA Ltda. mediante un Diagnostico y la identificación de causas y efectos reales que afectan a la empresa, y dificulten el crecimiento sostenido de la misma, un análisis de mercado y la definición de indicadores de gestión con el propósito de alinear las estrategias a todas las áreas de la empresa para que sea competitiva y rentable en el tiempo, satisfaciendo de mejor manera a los clientes.

### 1.6.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de la empresa para evaluar el macro ambiente como el económico, natural tecnológico, demográfico, y micro ambiente como la empresa, proveedores clientes, y público
- Realizar un análisis de clientes para conocer la voz del mismo y mejorar el servicio.
- Proponer direccionamiento estratégico en el cual se visualice claramente los objetivos y estrategias de la empresa de corto, mediano y largo plazo.
- Definir indicadores de gestión para la evaluación y retroalimentación de cada una de las estrategias aplicadas.
- Elaborar el presupuesto para la implementación del direccionamiento estratégico.

## 1.7 Marco Teórico y Marco Conceptual

### 1.7.1 Marco Teórico

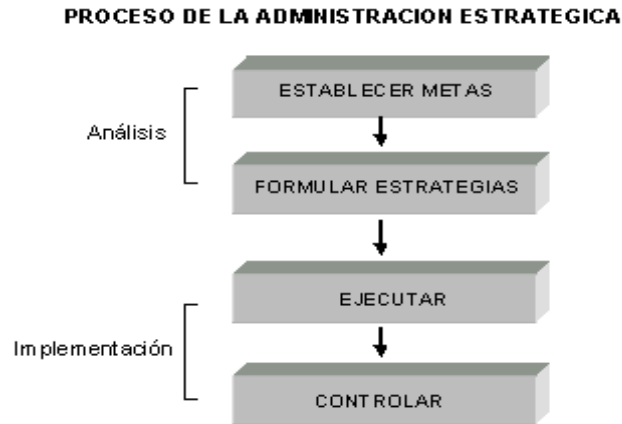
#### 1.7.1.1 El Proceso De Evolución De La Planeación Estratégica Tradicional

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como [Sears](#), [General Motors](#), Standard Oil (hoy [Chevron Co.](#)) y [DuPont](#), definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, *Dan E. Schandel* y *Charles W. Hofer*, en su libro ***Strategy Formulation: Analytical Concepts***, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

## FIGURA 1.3: PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución: <sup>2</sup>

- La del portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (ver [La Matriz de Crecimiento-Participación](#))
- La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria (ver [La Matriz de Crecimiento-Participación](#))
- La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de

<sup>2</sup> SALAZAR Francis, 2004, "Gestión Estratégica de Negocios", Management Advise&Consulting, Pág. 33

negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas. (ver El Análisis DOFA).

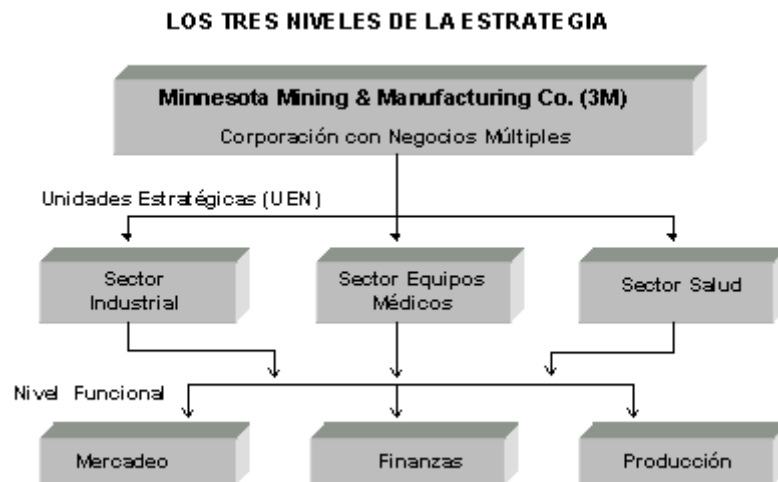
### 1.7.1.2 Niveles de la Planeación Estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:<sup>3</sup>

- El corporativo (el nivel más alto en la jerarquía de la Corporación)
- El divisional
- El comercial
- El de producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos (ver figura 1.4)

**FIGURA 1.4: NIVELES DE LA ESTRATEGIA**



<sup>3</sup> SALAZAR Francis, 2004, "Gestión Estratégica de Negocios", Management Advise&Consulting, Pág. 33

## **El Plan Estratégico Corporativo**

Este plan:

- Define la visión y la misión corporativa
- Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados)
- Establece las unidades Estratégicas de Negocios (UEN)
- Le asigna recursos a las UEN's
- Planea nuevos negocios

## **Modelo De Planificación Estratégica**

### **Proceso de Planificación Estratégica**

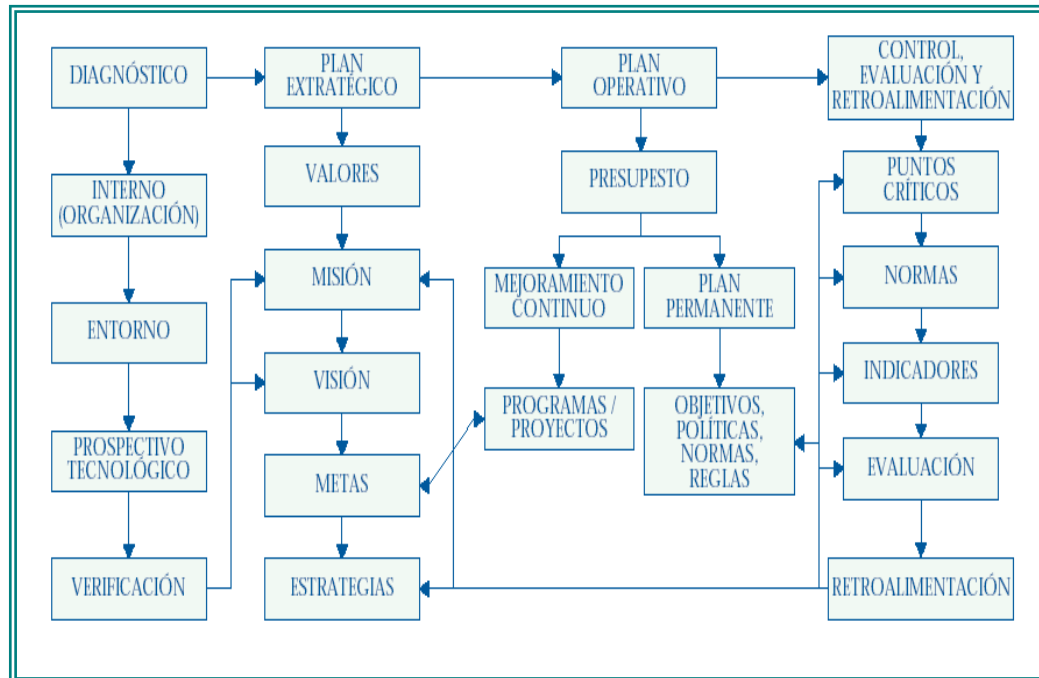
Este proceso de planificación debe basarse en una serie de actividades ordenadas, donde no solo la opinión de los participantes, sino el uso de herramientas como las finanzas, las estadísticas, las informaciones externas, y otros datos importantes permitan conocer el estado de la organización y formular estrategias.

El gráfico siguiente indica las cuatro áreas importantes para el proceso de formulación e implantación del Plan de Desarrollo Estratégico: el Diagnostico, la formulación del Plan Estratégico, la elaboración del Plan Operativo, y el Control, Evaluación y Retroalimentación.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.monografías.com](http://www.monografías.com)  
EDISON CUITO C.  
TESIS

**FIGURA 1.5: FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**



En la presente tesis no concluiremos con el Control, Evaluación y Retroalimentación, debido al corto tiempo asignado para el trabajo.

### 1,7,1.3 Diagnóstico Estratégico.

Una vez definido hacia donde se quiere dirigir la energía de la empresa, es necesario determinar la situación actual relacionándola con la visión común, con este análisis se determinara el FODA organizacional para luego tomar acciones y crear estrategias en base a los resultados.

Para realizar este análisis, es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Escoger las variables más importantes del entorno.
- Analizar la interacción de la variable con la organización.
- Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.



#### 1.7.1.4 Estudio Del Entorno

Consiste en determinar los alcances y límites de los factores ligados al entorno, este se divide en:<sup>5</sup>

**Análisis externo:** constituyen todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia y debe adaptarse a ellas. Las principales variables que incluye este análisis son:

**Macroambiente:** Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

**Microambiente:** Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

**Análisis interno:** Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. Las variables que podemos destacar son:

- Filosofía corporativa.
- Proceso Administrativo.
- Gestión de las Unidades Estratégicas de Negocio.

**Análisis de la competitividad:** Son aquellas que dependen de la competencia actual y potencial. Las variables que comprende este análisis son:

- Competencia actual
- Competencia potencial
- Productos sustitutos
- Balance de poder (Empresa- Comprador)
- Poder de Negociación (Empresa- Proveedor).

Antes de definir cualquier estrategia de mercadeo se hace necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la

---

<sup>5</sup> Tesis Liliana López Marco Teórico  
EDISON CUITO C.  
TESIS

estructura del mercado, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa.

Estos elementos son: El Consumidor o Usuario, La Competencia, Los Comercializadores o Distribuidores, Los Proveedores y las Condiciones del Sector Productivo en el cual se ubica la organización.

### **Análisis Cliente**

Antes de definir cualquier estrategia de mercadeo se hace necesario tener un conocimiento abundante y actualizado de todos los componentes de la estructura del mercado, es decir aquellos factores que están incidiendo en las condiciones que enfrenta la empresa.<sup>6</sup>

Estos elementos son: El Consumidor o Usuario, La Competencia, Los Comercializadores o Distribuidores, Los Proveedores y las Condiciones del Sector Productivo en el cual se ubica la organización.

**De los clientes potenciales**, debe tenerse en cuenta que es posible que sean personas naturales que actúen como consumidores finales, así como pueden ser organizaciones que adquieren el bien o servicio con intenciones de consumo institucional, mientras que se pueden encontrar aquellos que adquieren los productos con un interés eminentemente comercial.

Si el consumidor se ubica en el grupo de personas naturales, su estudio y comprensión se verá facilitado en los procesos de micro segmentación, pero siempre se considerarán una serie de características de tipo personal o socio económicas, al lado de características socio laborales, que permiten configurar un mapa de información muy valioso para el estrategia de mercadeo.

---

<sup>6</sup> <http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>  
EDISON CUITO C.  
TESIS

Se busca el conocimiento de los hábitos de consumo, de compra y de comunicación

Mas allá de la anterior descripción se hará especial énfasis en los hábitos de compra y en los hábitos de consumo, al igual que los hábitos de comunicación que están asociados a un producto en específico, completando el panorama con la identificación sobre quién decide la compra, quién hace efectiva la compra y quién consume, que como bien se supone, son datos valiosos a la hora de adoptar decisiones sobre medidas que incidan en la determinación de compra.

En lo concerniente a las personas jurídicas que figuran como clientes corporativos, la naturaleza jurídica de las mismas va a incidir en los procesos de toma de decisión de la acción de compra. También debe tenerse en cuenta la estructura organizacional, administrativa y operativa que se involucra, la cual será visible cuando se defina el marco de negociación interinstitucional y se identifiquen las personas facultadas para tomar tales decisiones.

Aún cuando no se atienda directamente, es necesario conocer al consumidor final

Por los demás, las personas jurídicas también tienen una serie de hábitos de compra, de consumo y de comunicación, que pueden ser identificables para cada sector productivo, o bien, de empresa a empresa.

Algo en lo que se tendrá especial atención es en la imagen y trayectoria comercial de éstas organizaciones, en la medida que las personas jurídicas entrañan riesgos adicionales en el manejo de cartera para la empresa.

## **Análisis De La Competencia**

Una vez agotado el análisis de los consumidores o usuarios e identificados los competidores presentes en el medio, se inicia el estudio de estos últimos, tratando de conocerlos y analizarlos lo mejor posible, incluso anticipando su evolución y el manejo estratégico que hay proyectado para el mercado.<sup>7</sup>

Esta tarea inicia con la cuantificación, dimensionamiento y localización de los competidores, estableciendo la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica. Se buscará conocer la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.

Este análisis también incluirá la identificación de los comercializadores y proveedores con quienes adelantan diversos acuerdos comerciales, para cerrar el análisis con la investigación sobre los planes y proyectos que se han difundido por parte de cada competidor.

El menú de aspectos relacionados permitirá generar un cuadro comparativo de los principales competidores e identificar aquellos factores que los hacen más competitivos, a la vez que facilitará el conocimiento de las estrategias sobre las cuales la organización debe mejorar su desempeño.

De la competencia se han de resaltar los mejores desempeños

## **Análisis De Los Distribuidores**

El paso a seguir corresponde a la evaluación de los comercializadores, intermediarios o distribuidores presentes en el ámbito de mercado, con la intencionalidad de identificar y seleccionar aquellos que faciliten que los bienes

<sup>7</sup> <http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>  
EDISON CUITO C.  
TESIS

o servicios, lleguen al consumidor o usuario final, siempre bajo el criterio de lograr algún control sobre los mismos y en lo referente a la cobertura de mercado que se quiere atender.<sup>8</sup>

Por supuesto, identificar los comercializadores también permitirá el preestablecer toda la logística asociada a la creación de canales de distribución o al establecimiento de una red de prestación de servicios.

El nivel de conocimiento debe incluir el número, tamaño y localización de estas organizaciones, así como su naturaleza jurídica y la imagen y trayectoria comercial alcanzada en el mercado, dado que su buen nombre será determinante en la selección de las mismas.

Como el sentido principal de los intermediarios tiene como fundamento que éstos son un tipo de clientes que compran productos o servicios con la intencionalidad de venderlos y obtener una ganancia, ocupará un papel relevante el estudio de las condiciones de negociación, en cuanto a volúmenes, formas de pago, logística de distribución, etc., que se determinen.

Los comercializadores seleccionados, serán coherentes con la imagen corporativa que se quiere proyectar

Los siguientes aspectos a considerar estarán relacionados con la infraestructura comercial y logística de la que disponen, el tipo de clientes y cobertura de mercado que atienden, la cantidad, calidad y rotación de los inventarios, así como la disponibilidad de fuerza de ventas y las estrategias de venta con que abordan los diferentes tipos de clientes.

<sup>8</sup><http://www.ispjae.cu/eventos/colaeiq/Cursos/Curso12.doc>  
EDISON CUITO C.  
TESIS

## **Análisis De Los Proveedores**

Otro de los elementos de la estructura del mercado cuya importancia recién se ha reconocido, corresponde a los proveedores, quienes juegan un papel determinante en la calidad de los productos que la empresa lanza al mercado, al igual que sobre al estructura de costos que incidirán en la determinación de los precios con que se quiera definir una estrategia competitiva.

El análisis de los proveedores incluye su identificación y localización, características empresariales, estrategias de mercadeo y venta y el tipo de producto sobre el cual se va a generar la provisión. Sin embargo, la valoración central estará priorizando los parámetros de cotización que busquen las mejores alternativas posibles en el mercado, a partir de evaluaciones que se ubican desde la imagen y trayectoria comercial hasta la identificación de valores agregados ofrecidos por éstos.

Los proveedores tienen incidencia directa en la calidad y los precios de nuestros productos

El mercado o Target al cual esta dirigido el material de Artepiso, es de un Target medio alto y alto, debido a la tendencia en gustos y preferencias el material por si solo se a sectorizado en este nivel, sin dejar de lado que por costo de material podemos competir de forma directa con productos sustitutos pero no de competencia directa en estética o apariencia, mas si en precio pero que realmente no ofrecen la garantía y la originalidad que nuestro material ofrece.

## **Investigación De Mercados**

“La investigación de mercado es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios”, es un

enfoque sistemático y objetivo hacia el desarrollo y provisión de información aplicable al proceso de toma de decisiones en la gerencia de mercadeo.<sup>9</sup>

### Proceso De Investigación

Para poder realizar efectivamente un proceso de investigación, es esencial anticipar los nuevos pasos del proceso.

### Etapas del Proceso de Investigación.

- Establecer la necesidad de información
- Especificar los objetivos de investigación y las necesidades de información
- Determinar las fuentes de datos
- Desarrollar las formas para recopilar los datos
- Diseñar la muestra
- Recopilar los datos
- Procesar los datos
- Analizar los datos
- Presentar los resultados de la investigación

El primer paso de la investigación es, sin lugar a dudas, establecer la necesidad que existe para **elaborar la información** de la investigación de mercados. El investigador debe entender, claramente, la razón por la cual se necesita la información. Se debe establecer la necesidad de determinada información sobre la investigación, es una de las fases críticas y difíciles del proceso de investigación.

Los **objetivos** de investigación responden a la pregunta “¿Por qué se está llevando a cabo este proyecto?” Comúnmente se establecen por escrito. Las necesidades de información deben responder a la pregunta “¿Por qué se necesita

---

<sup>9</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
Tesis Liliana López

una información específica para poder lograr los objetivos?” Puede considerarse como una enumeración detallada de los objetivos de la investigación.

El siguiente paso es determinar si los datos pueden conseguirse actualizados de las **fuentes** internas o externas de la organización. Si los datos pueden conseguirse de fuentes internas o externas, el siguiente paso será recopilar nuevos datos.

El contenido del **formato en que se recopilen los datos** dependerá de que los datos se recopilen por medio de entrevistas o de la observación. El proceso mediante el cual se desarrollan los formatos para recopilación de datos, por medio de entrevistas, es más complejo; la redacción de las preguntas, la secuencia de las preguntas, la utilización de preguntas directas en contra-posición a las indirectas y el formato en general del cuestionario son muy importantes.

Una muestra es “un subgrupo de la población seleccionado para participar en el estudio”.

### **Proceso de diseño del muestreo**

**Este proceso incluye cinco etapas que comprenden:**

- **Definición de la población objetivo:** La población objetivo “es la recolección de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones.”
- La población objetivo debe definirse en términos de elementos, unidades de muestreo, extensión y tiempo.
- **Determinación del marco de muestreo:** “Es la representación de los elementos de la población objetivo” Consiste en una lista o conjunto de instrucciones para identificar la población objetivo.
- **Elección de una técnica de muestreo:** Este se divide en muestreo con reemplazo y sin reemplazo, con reemplazo consiste en que los elementos del marco de muestreo donde es posible que un elemento se incluya en la muestra más de una vez y sin reemplazo consiste en que una vez que se selecciona un elemento este no puede ser seleccionado otra vez.



- **Determinación del tamaño de la muestra:** “Se refiere al numero de elementos que se incluirán en el estudio”.

Los factores cualitativos que se deben considerar al determinar el tamaño de una muestra incluyen:

- Importancia de la decisión
- Naturaleza de la investigación.
- Numero de variables.
- Naturaleza de variables.
- Tamaños de muestra utilizados en estudios similares.
- Tasas de incidencia.
- Tasas de cumplimiento.
- Restricciones de recursos.

### **Clasificación de las técnicas de muestreo**

Las técnicas de muestreo pueden clasificarse en:

**Muestreo no probabilístico:** “Se basa en el juicio personal del investigador más que en la oportunidad de seleccionar elementos de la muestra”.

Este se subdivide en:

- Muestreo por conveniencia: es aquel que intenta obtener una muestra de elementos conveniente, donde la selección de las unidades de muestreo se deja principalmente al investigador.
- Muestreo por juicio: Es una forma de muestreo por conveniencia en el que los elementos de la población son seleccionados en base al juicio del investigador.
- Muestreo por cuota: Es un muestreo restringido en dos etapas: la primera consiste en desarrollar categorías de control de elementos de la población y en la segunda etapa, los elementos de la muestra se seleccionan con base a la conveniencia o juicio.

**Muestreo probabilístico:** “Procedimiento de muestreo en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra.

Este tipo de muestreo se subdivide en:

- *Muestreo aleatorio simple:* En este cada elemento de la población tienen la probabilidad de ser seleccionado, cada elemento se selecciona de manera independiente a otro elemento y la muestra se toma por un procedimiento aleatorio de un marco de muestreo.
- *Muestreo sistemático:* La muestra es elegida desde un punto de inicio al azar y luego eligiendo algún elemento en sucesión del marco de muestreo.
- *Muestreo estratificado:* Es un proceso de dos bases en el que la población se divide en subpoblaciones o estratos, el cual debe ser excluyente y colectivamente exhaustivo.
- *Muestreo por agrupamientos:* En este tipo la población objetivo se divide en subpoblaciones o grupos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos, luego una muestra aleatoria se selecciona con base en una técnica de muestreo probabilística, para cada agrupamiento seleccionado se incluyen a todos los elementos en la muestra o se toma una muestra de elementos en forma probabilística.

El proceso de **recopilación de datos** es crítico ya que, generalmente, comprende una proporción grande del presupuesto destinado a la investigación y una gran porción del error total, en los resultados de la investigación. La selección, el entrenamiento y el control de los entrevistadores es esencial, en los estudios efectivos de investigación de mercados.

Una vez que se han registrado los datos, comienza su **procesamiento**. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende el repaso de los formatos en los cuales se han recopilado los datos en relación con la legibilidad, la consistencia y su inclusión total. La codificación abarca de

categorías por respuestas o grupos de respuestas, con el fin de que puedan utilizarse numerales para representar las categorías.

Los resultados de la investigación se dan a conocer al gerente, mediante un informe por escrito y una presentación oral. El resultado debe presentarse en un formato sencillo y enfocado hacia las necesidades de información de la situación de decisión.

#### 1.7.1.5 Matriz FODA

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización”.

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su la posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción. Permite, también establecer la congruencia entre las acciones a ejecutar y los recursos que existen, facilitando la alineación de la planificación estratégica al mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, corregir debilidades y afrontar amenazas, posibilitando el logro de los objetivos, concordantes a la misión y visión establecidas.

El [análisis FODA](#) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de [la empresa](#) u [organización](#), permitiendo de esta manera obtener un [diagnóstico](#) preciso que permita en [función](#) de ello tomar decisiones acordes con los [objetivos](#) y [políticas](#) formulados. El término [FODA](#) es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

**TABLA 1.2 : CLASIFICACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

### **Análisis Matricial**

- **Matrices resumen:** en estas se señalan por campos los resultados del análisis acompañado por un comentario que tiende a orientar hacia una solución de los diferentes problemas.
- **Matrices de ponderación:** Aquí se mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional las prioridades de la misma.
- **Matrices de acción:** con esta matriz ponemos parámetros a los impactos externos y la capacidad de respuesta interna.
- **Matriz Síntesis:** Resume de manera puntual los diferentes aspectos que la empresa debe atender.
- **Matriz de Validación:** permite reafirmar o contradecir conclusiones obtenidas en el análisis.

### **1.7.2 Marco Conceptual**

#### **Direccionamiento Estratégico.**

Este permite obtener una perspectiva común que permita unificar criterios y aprovechar las oportunidades futuras basados en el razonamiento y la experiencia.

Los componentes del direccionamiento estratégico son:

**Definición del negocio:** en este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

**Filosofía Corporativa:** En la cual debemos establecer:

### **Valores y Principios**

Los valores son: “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”

Los principios son: “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”.

### **Visión**

“Es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”.

La visión debe ser breve y concisa, fácil de captar y recordar, tener una alta credibilidad, ser flexible y creativa.

### **Misión**

“Esta declaración es fundamental puesto que describe el propósito actual y futuro de la organización o empresa en relación a sus productos, mercados y cobertura. En otras palabras, la misión debe entregar el marco de referencia en el cual se desenvuelve la firma u organización. Es en este momento cuando se debe efectuar una definición de los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, y que normalmente se expresan en términos de crecimiento y rentabilidad.”. Una misión debe ser motivante y desafiante, fácil de captar y recordar, debe especificar los negocios actuales y su futuro, ser flexible y creativa.

## **Objetivos**

“Se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización”

### **Criterios para los Objetivos**

- *Conveniente:* su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos.
- *Mensurable a través del Tiempo:* Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Los objetivos pueden cuantificarse en términos, tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.
- *Factible:* debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente.
- *Aceptable:* Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente.
- *Flexible:* Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.
- *Motivador:* Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

- *Comprensible*: deben establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles.

## **Formulación De Estrategias**

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

## **Planes Tácticos**

Una planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos. Estos objetivos, en general, los fija normalmente un nivel directivo en la empresa a un mediano tiempo. Entre los principales planes tenemos:

## **Planes de Mercadotecnia**

Dentro de este plan se encontrarán: el análisis de situación, estrategias maestras (misión, objetivos de planeación a largo plazo), estrategias de programa, planes funcionales a mediano plazo y planes a corto plazo. Los planes de mercadotecnia variarán de acuerdo con la naturaleza del producto y de los servicios ofrecidos por una empresa, las preferencias de individuos dentro de la misma, relacionados con mercadotecnia, sistema de distribución, etc.

## **Planes de Productos Nuevos.**

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

## **Planes de Manufactura**

Estos planes pueden incluir todas las actividades necesarias para producir productos y/o servicios: ubicación de instalaciones, mantenimiento y sustitución; producción: compras de materia prima y componentes, programación y almacenamiento; contratación de mano de obra y empleados.

## **Planes Financieros**

Existen diferentes tipos de estos planes; uno consiste en la agregación de todos los planes de una empresa para mostrar los resultados financieros de su implantación, los cuales generalmente se presentan en estados de ingresos y formas típicas de balances. Un segundo tipo se relaciona con la adquisición de y el control sobre los recursos financieros necesarios para implantar los planes. Un tercer tipo de planes financieros trata con las distribuciones de capital y puede cubrir el presupuesto del capital, al igual que controles generales de presupuesto.



## Planes de Personal

Entre las funciones que pueden representar temas de planes personales están: contratación y sustitución; comunicaciones, incluyendo el periódico o boletín de la empresa; administración de sueldos y salarios; programas de bienestar para los empleados, incluyendo seguro, pensión y planes de ahorro y crédito; capacitación y desarrollo directivo; relaciones laborales y negociaciones sindicales; protección contra incendios y seguridad para los obreros; recreación y planeación profesional para empleados.

## Procesos Que Dan Valor A La Empresa

### La cadena de Valor

Los economistas clásicos consideraron la empresa como un todo que actúa básicamente confrontando informaciones de precio, oferta y demanda. Tal vez un concepto más amplio es el análisis de Porter sobre la Cadena de Valor en su libro "Ventaja Competitiva", (1985). Porter define el valor como:

*"la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor."*(Porter, 1985)

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Para Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

→ Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Apoyo a las actividades primarias, como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

→ El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.<sup>10</sup>

### Balanced Scorecard

“Es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, par alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.

El BSC les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

### Los 4 ejes de la estrategia empresarial



**Perspectiva Financiera:** La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

<sup>10</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

**Perspectiva del cliente:** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

**Perspectiva interna:** Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

**Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento:** Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

### **Indicador de Gestión**

Es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él. Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.<sup>11</sup>

En este sentido, el indicador de gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

---

<sup>11</sup> <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

## Tipos De Indicadores

- Indicadores financieros.- La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:
- Indicadores de clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:
- Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:
- Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa

"Cuando oí por primera vez este tema me di cuenta que era lo que estaba buscando desde hacia tiempo".

"Esto es lo que yo he deseado para mi empresa toda la vida, quiero hacer del "Balanced Scorecard" una realidad en mi empresa".

Expresiones como estas no son gratuitas. Son originadas por presidentes y directivos de empresas que han conocido el concepto del Balanced Scorecard (BSC).

## Sistemas De Presupuestos

Un presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

## **Propósitos Directivos Básicos de los Presupuestos**

Las tres funciones directivas de presupuestos, llamadas, planeación, coordinación y control.

Los presupuestos están diseñados para mejorar la planeación. Obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de objetivos y la forma en que éstos deben ser implantados. Se presiona a los directores para expresar los fines que buscan en términos cuantitativos.

Un presupuesto puede incluir lo siguiente: gastos de manufactura, inventarios, servicios de construcción, publicidad, mantenimiento, flujo de caja, gastos generales administrativos, etc.

Finalmente, los presupuestos facilitan el control directivo sobre la productividad; por sí mismos no pueden controlar nada. Sin embargo, establecen normas de productividad con las cuales se pueden medir las acciones.

### **Establecimiento de estándares**

Debido a que los estándares son simples criterios de desempeño, se trata entonces de definir los puntos seleccionados en todo un programa de planificación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer como va la marcha de las actividades de la organización.

### **Medición del desempeño**

La medición del desempeño es la manera como se lleva el registro de los resultados de las actividades de la organización, siguiendo los parámetros establecidos en los planes. Esta medición se puede realizar antes de la actividad como al final de la misma, de esa forma se detecta cualquier medición de los estándares preestablecidos.

## Corrección de las desviaciones:

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas. Los gerentes pueden corregir las desviaciones rehaciendo sus planes o modificando sus metas. Los tipos de estándares de referencia más comunes son los estándares físicos, de costos, de capital, de ingresos, de programas entre otros.

## Métodos de Control Presupuestario

Uno de los instrumentos mas utilizados para el control administrativo es el presupuesto. Por tradición se ha establecido el presupuesto como la herramienta de control mas utilizada, aunque es necesario complementarlo con otras para poder obtener mejores resultados, por ejemplo: información estadística, informes especiales, auditoria operacional y observación personal.

## Tipos De Presupuestos

**a) Presupuestos de ingresos y gastos:** Son los presupuestos de uso más común, en el cual se detallan los ingresos y gastos de la organización en términos monetarios. El mismo se hace por departamentos y detalla las operaciones, montos y responsables del uso de los recursos.<sup>12</sup>

**b) Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos:** La regla común al hacer un presupuesto es expresarlos en términos monetarios, por su fácil cuantificación; sin embargo, para efectos de mejor control en determinados tramos del proceso productivo, y según las etapas de la planeación y el control, ciertos tipos se expresan en términos cuantitativos.

**c) Presupuestos de gastos de capital:** Son los que señalan los recursos a ser invertidos en el incremento del capital de la organización, bien sea a través de la

---

<sup>12</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

adquisición de maquinarias, equipos y otras partidas de importante cuantía. Por lo general este tipo de presupuesto va vinculado con la planificación a largo plazo de la organización, a fin de ir determinando los planes de recuperación de la misma y las nuevas inversiones a futuro.

**d) Presupuesto de efectivo:** Señala el pronóstico de los ingresos y egresos que permita disponer la disponibilidad real del efectivo; siendo este uno de los controles más importantes de las organizaciones de todo tipo. La necesidad de saber con cuanto efectivo se cuenta a la hora de afrontar los pagos de obligaciones al vencimiento, demuestra la necesidad de llevar a cabo un control exhaustivo y minucioso del manejo de este recurso.

## CAPÍTULO II

### 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 2.1. Análisis Externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es el análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se examinan varios ambientes y comportamientos del mercado.

##### 2.1.1 El Macroambiente

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización por ser factores no controlables.

##### 2.1.1.1 Factores Económicos:

Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos.

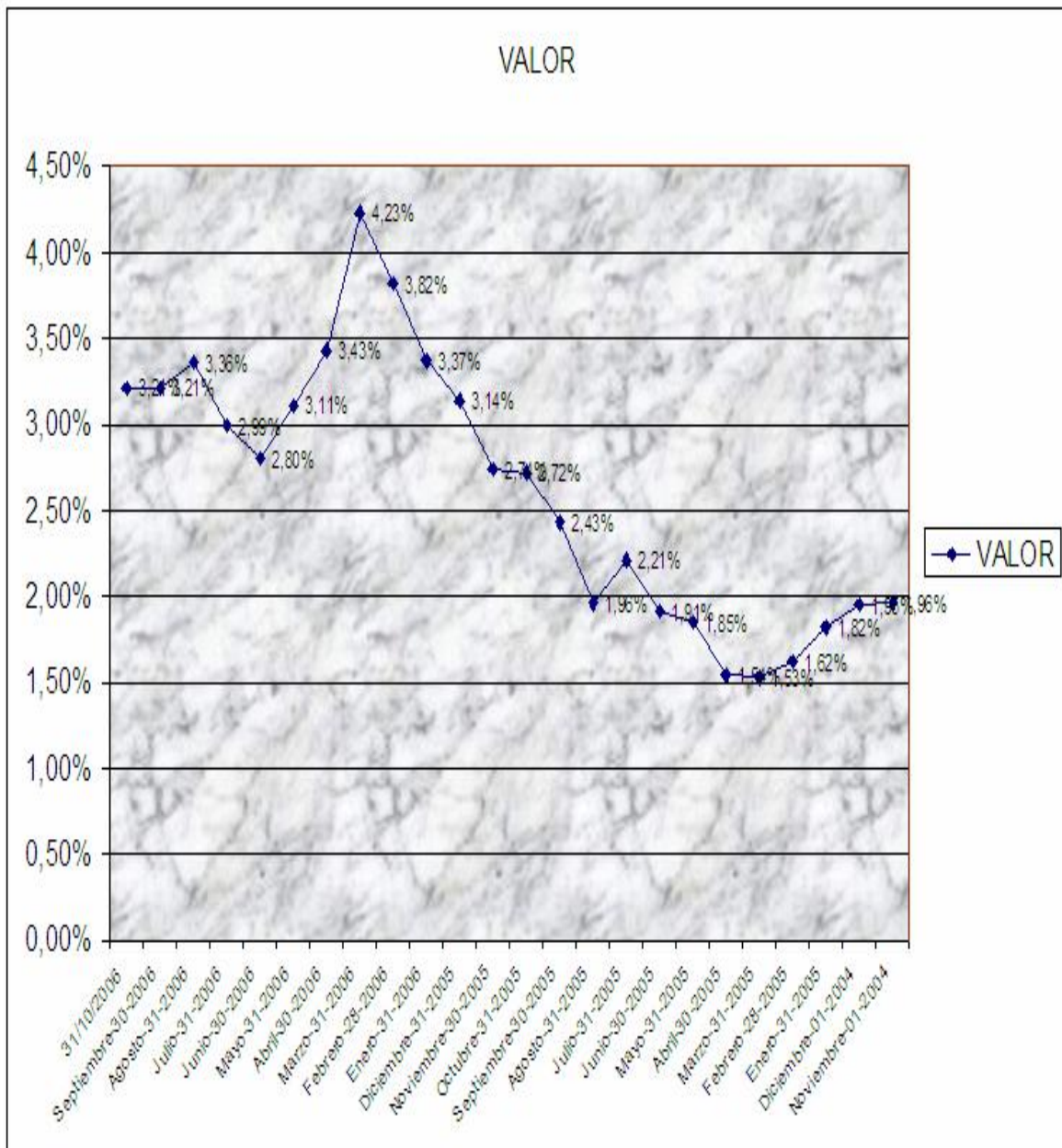
##### 2.1.1.1.1 Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Podemos observar **(gráfico2.1)** que la evolución de la inflación a tenido una tendencia creciente reflejada en los datos obtenidos, debido a varios factores. La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia). En el año 2005 la variación



y el descontrol en precios y la inestabilidad del país pusieron en jaque a la inflación, según datos actuales a octubre del 2006 podemos ver que en este año se a controlado la inflación sin descartar el mes de marzo que se presento la inflación mas alta medida de noviembre del 2004 a octubre 2006.

**FIGURA 2.1: INFLACIÓN ÚLTIMOS TRES AÑOS**  
**2004/2005/2006**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.1: INFLACIÓN**

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %
Noviembre-30-2005	2.74 %
Octubre-31-2005	2.72 %
Septiembre-30-2005	2.43 %
Agosto-31-2005	1.96 %
Julio-31-2005	2.21 %
Junio-30-2005	1.91 %
Mayo-31-2005	1.85 %
Abril-30-2005	1.54 %
Marzo-31-2005	1.53 %
Febrero-28-2005	1.62 %
Enero-31-2005	1.82 %
Diciembre-01-2004	1.95 %
Noviembre-01-2004	1.96 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: EDISON CUITO C.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA:

A la empresa Artepiso Cia. Ltda. Le afecta; debido a que elimina clientes potenciales, ya que la el consumidor tiene gran dificultad en ahorro, porque su dinero lo invierte en satisfacer necesidades básicas como alimentación, medicina, educación y servicios básicos, afectando la capacidad de endeudamiento y ahorro, eliminando la posibilidad de compra, remodelación, o construcción de una vivienda, donde existiría un nicho de mercado para productos de nuestro tipo.

### 2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

**TABLA 2.2: TASAS DE INTERÉS**

Cuánto cobran los bancos (Tasa activa)			Cuánto pagan los bancos (Tasa pasiva)					Cta. de ahorros Tasa nominal	Rendimiento porcentual de tasas activas y pasivas**
Bancos	De consumo	Corpo- rativa	D I A S						
			30	60	90	180	360		
Al 9 de noviembre del 2006									
Amazonas	14.13	14.13	3.40	3.80	5.35	6.00	6.25	2.00	164.11
Austro	12.80	12.00	3.25	3.75	4.00	4.25	4.50	1.50	200.00
Bolivariano	12.00	11.25	3.75	4.25	4.50	5.00	5.25	1.73	150.00
Cofiec	12.44	12.00	3.25	3.50	3.75	4.00	4.50	1.25	220.00
Guayaquil	14.13	14.13	2.50	2.75	3.00	3.00	3.25	1.75	371.00
Internacional	14.00	10.90	1.50	2.00	3.00	4.00	4.50	0.50	263.33
Machala	12.80	12.80	2.50	2.75	3.00	3.50	4.00	2.25	326.67
Pacífico	14.13	11.00	2.00	2.25	2.75	3.75	4.25	1.25	300.00
Pichincha	12.05	12.00	2.25	2.35	2.50	3.50	4.00	3.00	380.00
Produbanco	14.10	10.00	4.00	4.25	4.50	5.25	5.75	1.75	122.22
<b>Notas:</b> *Estas tasas corresponden a las tasas corporativas y las tasas de los depósitos a 90 días.									
Datos proporcionados por la BVG. ND: No Disponible.									

**Fuente:** Datos proporcionados por la BVG

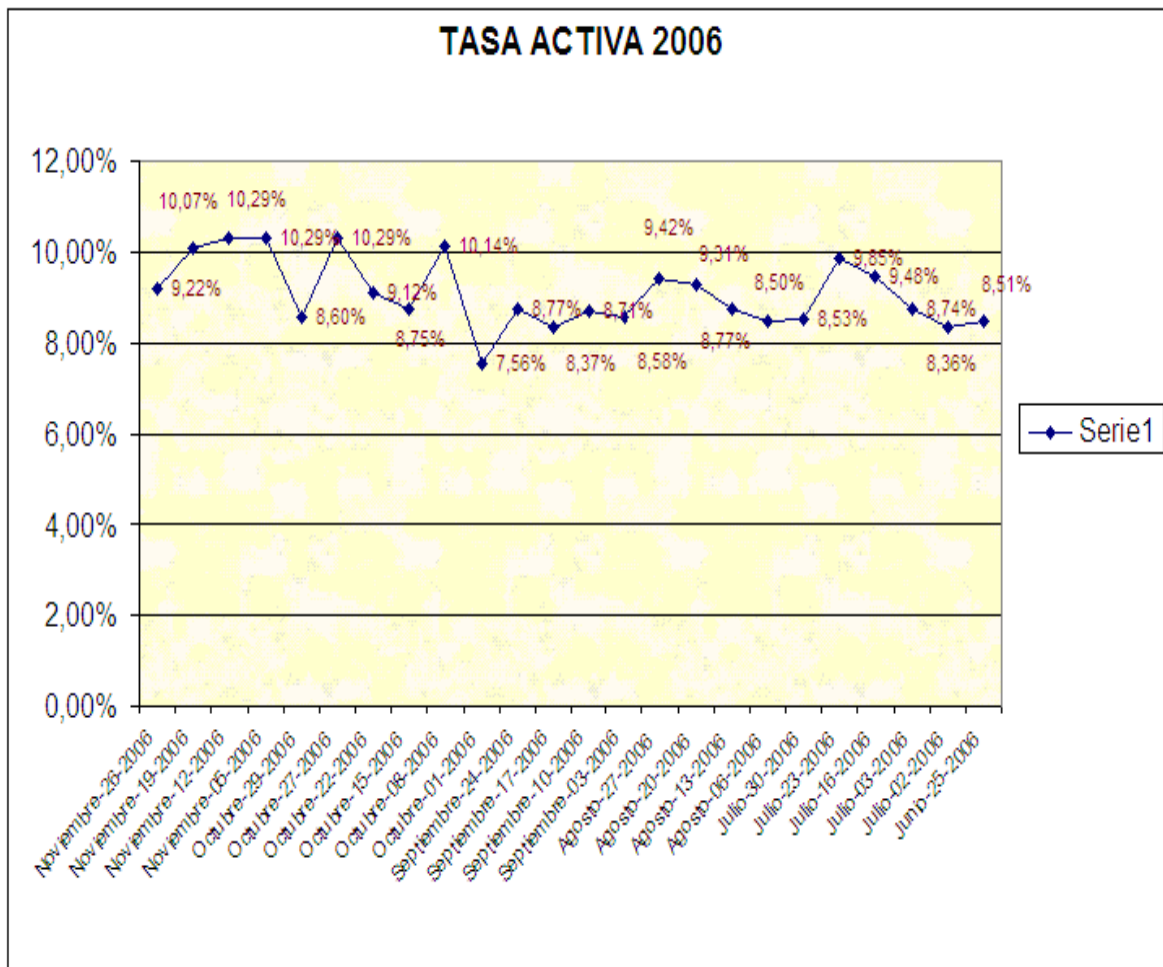
### 2.1.1.1.2.1 TASA ACTIVA

#### Crédito por debajo del promedio

Para la semana del 19 al 25 de octubre del 2006 el volumen de crédito de la banca privada registra un incremento de US\$12.6 millones frente a la semana inmediata anterior, para situarse en US\$126.7 millones y en US\$335.6 millones acumulados en este mes.

El Informe agrega también que en el periodo en mención (del 19 al 25 de octubre), las tasas de interés del total de operaciones activas se ubicaron en 10,5%, es decir, 0,17% más que el registrado en la semana anterior (10,33%). **(El financiero, Ecuador)**

**FIGURA 2. 2: TASA ACTIVA**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

**TABLA 2.3: TASA ACTIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	9.22 %
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Octubre-22-2006	9.12 %
Octubre-15-2006	8.75 %
Octubre-08-2006	10.14 %
Octubre-01-2006	7.56 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Septiembre-10-2006	8.71 %
Septiembre-03-2006	8.58 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Agosto-13-2006	8.77 %
Agosto-06-2006	8.50 %
Julio-30-2006	8.53 %
Julio-23-2006	9.85 %
Julio-16-2006	9.48 %
Julio-03-2006	8.74 %
Julio-02-2006	8.36 %
Junio-25-2006	8.51 %

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

- A nuestra empresa le conviene que la tendencia de la tasa de interés activa sea a la baja, ya que la gente podrá buscar un crédito, debido a que el pago del interés por el mismo bajo, y ese capital lo puede reinvertir en vivienda creando un cliente potencial para nuestro material.

#### 2.1.1.1.2.2 TASA PASIVA

Con un monto de US\$20 millones captados en julio del 2006, la Banca experimenta la peor caída en captaciones de depósitos en lo que va del año; esto, ya que hasta junio del 2006 los depósitos mantenían un promedio mensual de US\$115 millones, según cifras entregadas por el Banco Central del Ecuador (BCE).

Así, después de tener depósitos mayores a los US\$100 millones en el primer semestre del año, el segundo semestre comienza a contraerse muy fuerte; para muestra lo captado en agosto, septiembre y hasta el 25 de octubre, cuyo rubro llegó a US\$66, US\$23 y US\$52 millones, respectivamente.

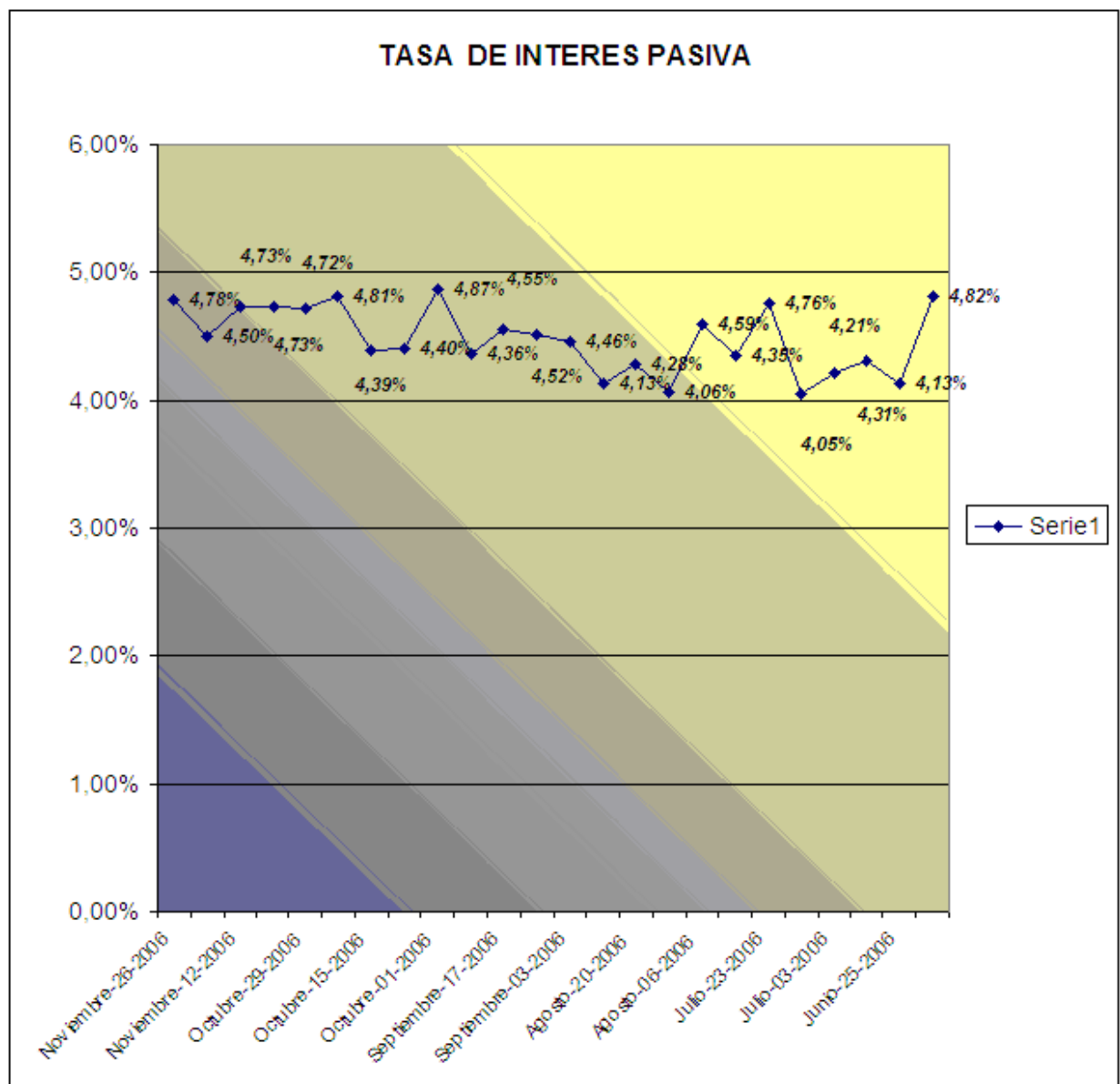
Contracción sufrida a partir de julio, que hizo que el promedio semestral disminuyera de US\$115 millones a US\$40 millones, informa el BCE. Los meses de mayor captación en todo el año fueron febrero y abril, con montos de US\$215 y US\$200 millones, seguidos de marzo con US\$149 millones, para terminar con mayo y julio con US\$100 y US\$105 millones, en su orden.

Con relación al incremento de los depósitos en octubre que llegaron a US\$52 millones, el Informe señala que se debe al aumento de los Depósitos a la Vista en US\$92 millones y Otros

Depósitos en US\$27 millones versus los Depósitos de Ahorro y los de Reporto que disminuyeron en US\$57 millones y US\$11 millones, respectivamente; variación que refleja que las preferencias de los agentes se vuelcan a instrumentos más líquidos, subraya.

Dentro de esto, los bancos que tuvieron incrementos significativos en sus depósitos durante octubre fueron: Pichincha con US\$15 millones, Rumiñahui e Internacional, que igualan en US\$14 millones; seguidos del Citibank con US\$13 millones, el Lloyds Bank con US\$12 millones, Produbanco con US\$11 millones y finalmente Bolivariano con US\$6 millones. Por su parte, Banco Guayaquil, Solidario y el MM Jaramillo Arteaga disminuyeron sus captaciones fuertemente, pues lo hicieron en US\$16, US\$14 y US\$8 millones, respectivamente. **(El financiero, Ecuador)**

**FIGURA 2.3: TASA PASIVA**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.4: TASA PASIVA**

FECHA	VALOR
Noviembre-26-2006	4.78 %
Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Octubre-01-2006	4.87 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Septiembre-10-2006	4.52 %
Septiembre-03-2006	4.46 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Agosto-13-2006	4.06 %
Agosto-06-2006	4.59 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Julio-16-2006	4.05 %
Julio-03-2006	4.21 %
Julio-02-2006	4.31 %
Junio-25-2006	4.13 %
Junio-18-2006	4.82

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.



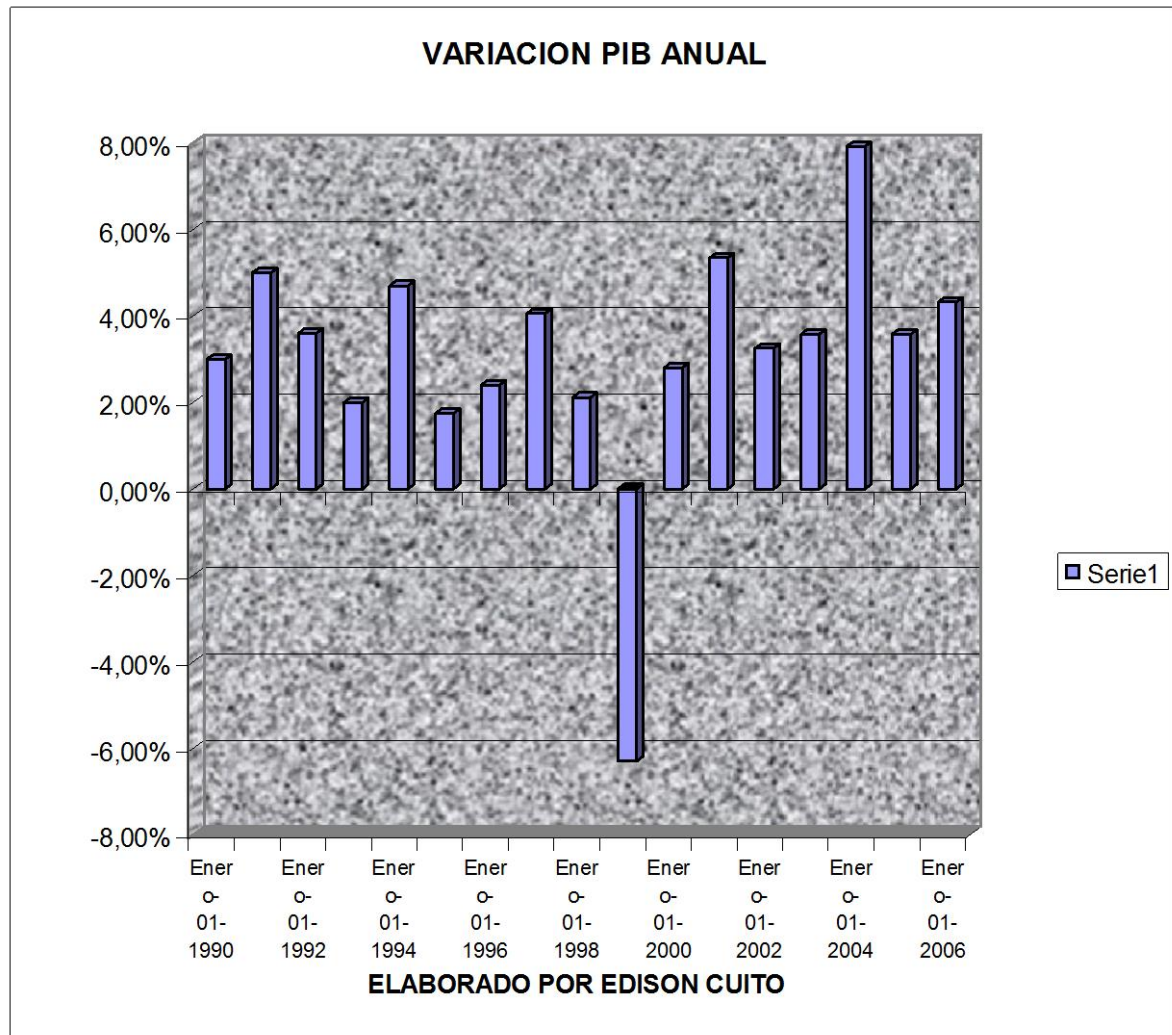
## CONNOTACIÓN GERENCIAL:

### OPORTUNIDAD

Como empresa relacionada directamente a la construcción basados en las tendencias se a podido observar que existe la posibilidad de que si algunas personas no depositan su dinero en un banco, debido a que las tasas pasivas por ser bajas no les representan alguna ganancia, prefieran invertir su dinero en un bien que tener su dinero ganando intereses muy bajos.

### 2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

**FIGURA 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

**TABLA 2.5: VARIACIÓN ANUAL PIB**

Enero-01-1990	3,00%
Enero-01-1991	5,00%
Enero-01-1992	3,60%
Enero-01-1993	2,00%
Enero-01-1994	4,70%
Enero-01-1995	1,75%
Enero-01-1996	2,40%
Enero-01-1997	4,05%
Enero-01-1998	2,12%
Enero-01-1999	-6,30%
Enero-01-2000	2,80%
Enero-01-2001	5,34%
Enero-01-2002	3,25%
Enero-01-2003	3,58%
Enero-01-2004	7,92%
Enero-01-2005	3,58%
Enero-01-2006	4,32%

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

En 1978, el PIB ecuatoriano ascendía a 7.654 millones de dólares mientras que para el presente año, en términos nominales, se prevé un incremento de 31.722 millones de dólares en este rubro, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, su crecimiento esta dado en un promedio de 4 veces en los últimos 27 años.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Como empresa me beneficia ya que existe más producción en el mercado, esencialmente hay más trabajo, por ende hay mas dinero y más capacidad adquisitiva, ampliando niveles de demanda de productos de todo tipo, o inversión en bienes raíces creando un nicho y clientes potenciales para explotarlos.

#### 2.1.1.1.3.1 Viviendas particulares ocupadas por tipo de tenencia según tipo de vivienda. – pichincha

**TABLA 2.6: TIPO DE VIVIENDA EN PICHINCHA**

TIPO DE VIVIENDA	TOTAL	TIPO DE TENENCIA					
		PROPIA	ARRENDADA	ANTICRESIS	GRATUITA	SERVICIOS	OTRA
<b>TOTAL</b>	<b>610.668</b>	<b>314.723</b>	<b>236.770</b>	<b>2.636</b>	<b>34.117</b>	<b>18.188</b>	<b>4.234</b>
Casa o Villa	331.646	226.917	74.131	1.198	17.273	9.974	2.153
Departamento	139.974	53.869	75.882	920	7.039	1.530	734
Otro	139048						

Fuente: INEC

Elaborado: EDISON CUITO C.

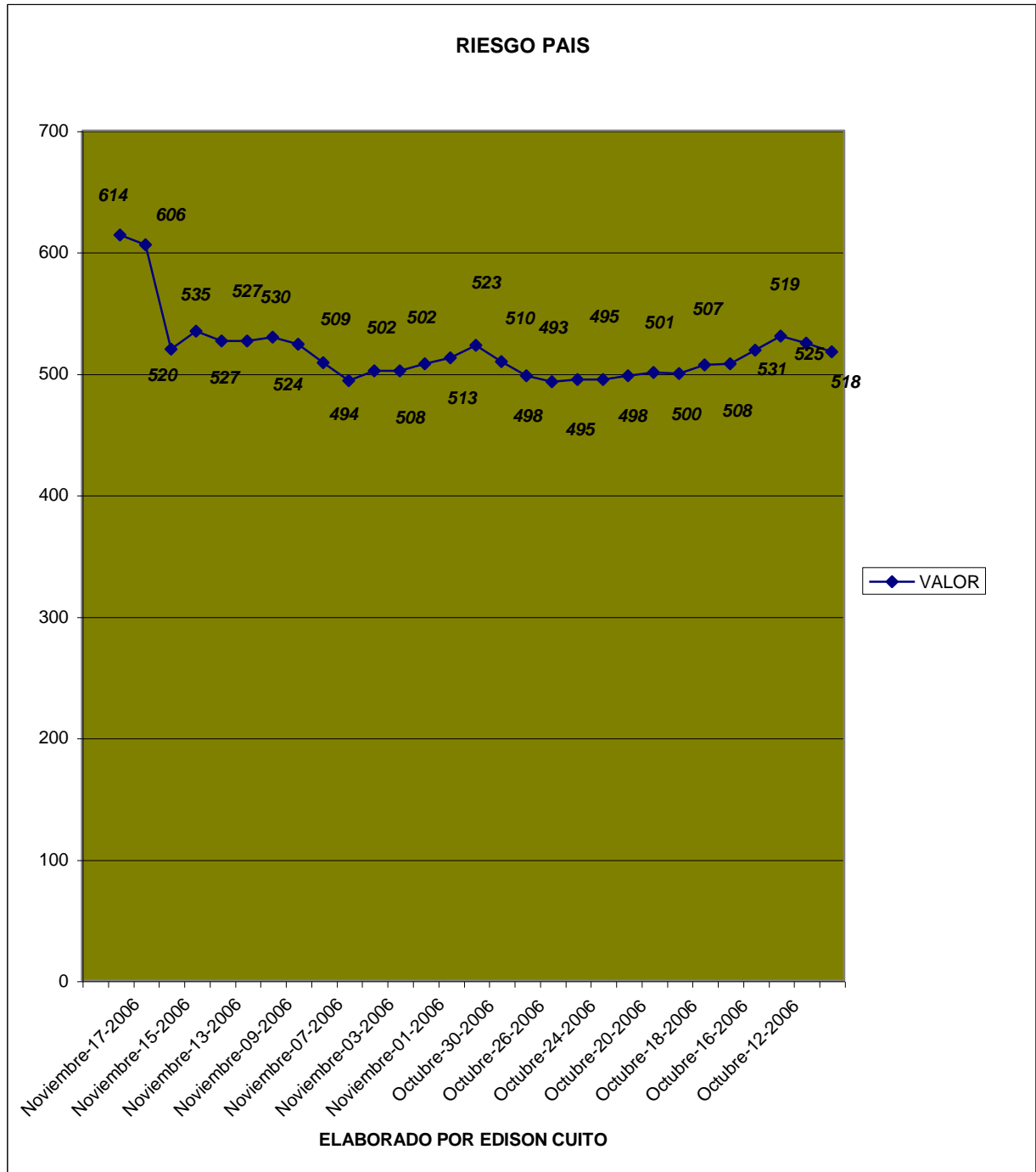
## **CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD**

Al menos el 75% de construcción de viviendas populares se da en el país, se podría atacar el mercado de vivienda popular creando una nueva línea de productos para ese nicho de mercado

### **2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS**

El año 2006 a sido eminentemente petrolero, el riesgo país de alguna manera a sido disimulado, pero como es un año de votaciones en el ultimo mes de noviembre se observa en el grafico 5 una tendencia creciente, sin lugar a duda llevada por el desconcierto de las elecciones presidenciales, cada inversionista, empresa, y grupo económico esta súper atento a las nuevas políticas que tome el nuevo gobierno.

**FIGURA 2.5: RIESGO PAÍS**



Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

**TABLA 2.7: RIESGO PAÍS**

FECHA	VALOR
Noviembre-20-2006	614
Noviembre-17-2006	606
Noviembre-16-2006	520
Noviembre-15-2006	535
Noviembre-14-2006	527
Noviembre-13-2006	527
Noviembre-10-2006	530
Noviembre-09-2006	524
Noviembre-08-2006	509
Noviembre-07-2006	494
Noviembre-06-2006	502
Noviembre-03-2006	502
Noviembre-02-2006	508
Noviembre-01-2006	513
Octubre-31-2006	523
Octubre-30-2006	510
Octubre-27-2006	498
Octubre-26-2006	493
Octubre-25-2006	495
Octubre-24-2006	495
Octubre-23-2006	498
Octubre-20-2006	501
Octubre-19-2006	500
Octubre-18-2006	507
Octubre-17-2006	508
Octubre-16-2006	519
Octubre-13-2006	531
Octubre-12-2006	525
Octubre-11-2006	518

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: EDISON CUITO C.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

El negocio en si sufre una contracción ya que la mayoría de clientes prefieren realizar cualquier inversión luego de saber que rumbo político toma el país.

#### 2.1.1.2 FACTORES POLÍTICOS

En nuestro país todos y cada uno de nosotros hemos aprendido a vivir con ambientes políticos enmarcados en corrupción y falta de credibilidad, mas no podemos aceptar que siempre existió y siempre existirá corrupción en la misma, la política es una de las mayores desgracias que a tenido nuestro país, se puede decir que esta tiene mucha de la culpa de que el país este tan desorbitado este momento, el incumplimiento de leyes creadas para castigar a todo el que infrinja la ley, no se ve aplicado de igual manera a todos, ya que siempre ha estado ahí para los de menos posición social, han sido el detonante principal de guerras civiles y caídas de gobiernos, entre otros actos de corrupción vistos claramente.

El 26 de noviembre se elige a un nuevo destino político, económico, y social del país, dos candidatos que rompen con todos los esquemas tradicionales de la política en el Ecuador, esta decisión es muy seguida por empresarios internos o externos, que sin duda ven cual será su destino y a que perfil de presidente tendrán que adaptarse, factor de gran importancia en todo y cada uno de los ámbitos de desarrollo del país.

**LA PROMESA DE CORREA**



Planes habitacionales que están en el mercado

El eje del discurso del candidato de Alianza País ha sido la solución técnica de los problemas de la gente.

 <p><b>COSTO:</b> el plan de Correa depende de capacidad de pago. Cubre el bono de la vivienda que subirá a \$3 600. Y las cuotas al mes serían de \$40.</p>	 <p><b>VENTAJAS:</b> la vivienda impulsada por Correa permitiría consolidar el crecimiento urbano y rural de una forma equilibrada.</p>
 <p><b>FINANCIAMIENTO:</b> los programas de Correa serán financiados con fondos obtenidos con la renegociación de la deuda externa.</p>	 <p><b>ECONOMÍA:</b> en los programas de Correa intervendrán los organismos seccionales y el sector privado, dicen sus promotores.</p>
 <p><b>EMPLEO:</b> la construcción de casas generaría alrededor de 250 mil puestos de trabajo, directos e indirectos, cada año.</p>	 <p><b>EFFECTOS:</b> la vivienda en el Gobierno de Correa permitirá ampliar el acceso de los ecuatorianos a la propiedad de la tierra, aseguran.</p>

Fuente: HOY - Diseño editorial HOY

Los dos candidatos finalistas, Álvaro Noboa y Rafael Correa, han convertido a la solución del déficit habitacional del Ecuador en uno de los ejes centrales de su campaña en la carrera tras el sillón de Carondelet, en la segunda vuelta electoral, que se realizará el 26 de noviembre.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, el déficit de vivienda en el país llega a 1,4 millones de unidades. Es decir, que si el candidato Noboa cumpliera su promesa, en cuatro años el país cerraría con un déficit de 200 mil casas, y si Correa también lo hiciera, en cuatro años el país tendría un 10% menos de esa brecha.



Cada vivienda generará tres puestos de trabajo directos y dos indirectos, por 90 días, de acuerdo con las cifras del Consejo Nacional.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **AMENAZA**

Se producen contracciones muy fuertes en el mercado de la construcción, debido a la incertidumbre de no saber que normas nuevas tomara el candidato presidencial electo debido relegando fuertemente clientes potenciales que podríamos atacar.

#### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

- ✓ La empresa Artepiso Cia. Ltda.; es una empresa que forma parte de la cámara de la pequeña industria, la cual mediante Decreto No. 921 del 7 de agosto de 1979, que entró en vigencia el 22 de agosto del mismo año, se reconoció la calidad de Cámaras para todas las Asociaciones de la Pequeña Industria del país, gracias a las gestiones exitosas de los dirigentes gremiales de la Pequeña Industria de Pichincha, liderados por José Augusto Bermeo.

De conformidad con lo establecido en la Ley de Fomento de la Pequeña Industria, los empresarios de este sector, están en facultad de organizarse jurídicamente y en forma autónoma bajo la protección del Estado. De esta forma se constituye en la ciudad de Quito, la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI). Tiene como objetivos básicos: representar a los empresarios de la pequeña industria de Pichincha; defender los intereses y derechos de sus afiliados dentro del marco constitucional y legal; crear servicios para sus afiliados, gestionar proyectos que contribuyan al crecimiento y desarrollo integral del sector, a la generación de empleo, a la conquista de nuevos mercados nacionales y extranjeros, y al mejoramiento de la competitividad de las unidades productivas.

- ✓ Además el servicio de rentas internas es un órgano que regula a toda empresa, en este caso la empresa esta obligada a declarar mensualmente el IVA, Retenciones en la Fuente, anexos transaccionales relacionados a compras y ventas.

- ✓ Respecto al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la empresa esta obligada a entregar los aportes patronales y personales mensuales.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Tener un organismo que nos represente y respalde como la CAPEIPI, crea una confianza en el mercado, y un respaldo de seriedad al cliente.

#### 2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

El índice de **desempleo en el país bordea el 9.9%** según datos obtenidos del INEC, y el subempleo se sitúa en el 42.5%, índices bastante altos que nos muestran la falta de empleo en el país, razón por la cual la migración se a convertido en el segundo ingreso después del petróleo en el Ecuador, Unos tres millones de ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los emigrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares. El año pasado, esa cifra fue de USD 1.740 millones. Un estudio del Fondo Multilateral de Inversiones, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Pew Hispanic Center, indica que la mayor parte de las remesas se utiliza en solventar gastos básicos, como alimentos, ropa, medicinas, vivienda y educación. El 90% de los receptores capta cada mes entre 100 y 170 dólares.

40% de la población ecuatoriana se beneficia de las remesas, y al menos el 14%, más de un millón de personas, recibe dinero del extranjero.



**TABLA 2.8: ENTORNO SOCIOECONÓMICO**

<b>Educación</b>	<b>Medida</b>	<b>País</b>
<b>Analfabetismo</b>	% (15 años y más)	9.0%
<b>2.1.1.1.2 Analfabetismo funcional</b>	% (15 años y más)	21.3%
<b>Escolaridad</b>	<b>Años de estudio</b>	<b>7.3</b>
<b>Primaria completa</b>	% (12 años y más)	66.8%
<b>Secundaria completa</b>	% (18 años y más)	22.1%
<b>Instrucción superior</b>	% (24 años y más)	18.1%

<b>Empleo - Oferta Laboral</b>	<b>Medida</b>	<b>País</b>
<b>Población en edad de trabajar</b>	<b>Número</b>	<b>8'917.360</b>
<b>Población económicamente activa</b>	<b>Número</b>	<b>4'553.746</b>

**Número de viviendas: 2'848.088**  
**Número de hogares: 2'887.087**

<b>Vivienda</b>	<b>Medida</b>	<b>País</b>
<b>Agua por red</b>	% (vivienda)	48%
<b>Red de alcantarillado</b>	% (vivienda)	48%
<b>Servicio Eléctrico</b>	% (vivienda)	89.7%
<b>Hacinamiento</b>	% (hogares)	26.4%

<b>Pobreza</b>	<b>Medida</b>	<b>País</b>
<b>Pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI)</b>	% (población)	61.3%
<b>Extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas</b>	% (población)	32%

**Ecuador**

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado: B.C.E.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

## **CULTURA Y ESTILOS DE VIDA**

El estilo de vida en el país está muy ligado a los índices mencionados de pobreza, tasas de desempleo, migración, etc. La cultura está marcada por paradigmas y tendencias de cada estrato social, citaremos entonces el estrato medio alto y alto, que es el nivel donde se puede notar que los gustos en materiales de construcción siempre llevan tendencias hacia lo natural, esto ayuda de gran manera a que las empresas que ofrezcan productos que cumpla con características de esa naturaleza tengan en ese target la posibilidad de explotarlo al máximo cada una marcada con valores agregados que faciliten la competencia.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

#### **AMENAZA**

- La falta de empleo produce pobreza y a la vez incapacidad de adquirir bienes.
- El nivel de educación superior en el país, es el más bajo después de la educación primaria, esto nos dice que no hay profesionales en capacidad de generar empresas y a la vez puestos de empleo para la población, debido a esta cadena tenemos que la pobreza sigue incrementando ya que no hay trabajo.

#### **2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Son una herramienta de ayuda a la competitividad de toda empresa, la tecnología abarca un espacio muy amplio, facilita la canalización, operación y ejecución de cada tarea que involucre un procedimiento, existen software específicos para facilitar cada tarea, sistemas que de alguna manera enlazan información para dar un resultado exacto y tratan de eliminar retrasos y fallas. Cabe recalcar que en el proceso de producción de la empresa Artepiso Cia. Ltda.. los obreros realizan funciones que dejan de lado la maquinaria.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

#### **AMENAZA**

En el mercado de acabados de la construcción la competencia es muy fuerte debido a la maquinaria que estos utilizan y su tecnología, nuestra empresa lleva procesos donde la mano de obra todavía reemplaza a la tecnología mientras que la competencia optimiza su recurso humano y aprovecha la tecnología.

## 2.1.2 Microambiente

### 2.1.2.1 Proveedores

Los proveedores se los califica tomando en cuenta los siguientes puntos:

- **Tiempos de entrega**
- **Precio**
- **Calidad**
- **Respaldo**
- **Garantía**
- **Formas de Pago**
- **Seriedad y Cumplimiento**
- **Pruebas de Calidad**

Son los siguientes:

**TABLA 2.9: PROVEEDORES DE ARTEPISO**

<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO MATERIAL</b>
CEMENTO SELVA ALEGRE INTACO CECAL	CEMENTO GRIS CEMENTO BLACO MARMOLINA
DISTRIBUIDORA ROCAFUERTE SITEC	ARENA Y PIEDRA CHISPA FERRITES
MINA EN AMBATO DEGUSSA PIGMENTOS	PIEDRA CHASQUI FIBRAS POLIPROPILENO SOLVESA
COMERCIAL INTEROCEANICA TRANSA	ACEITE DE LINASA CARTONES
FERRETERIA PAOLA	CEMENTO DE CONTACTO COLA BLACA
AMC INDUSTRIAS BIGSBI INTACO	SUNCHO STRECH FIL SELLANTE BONDEX ROUTEX
PROTEX TRANSDIR	PROTEX ECONOSEAL DESPACHOS INTERPROVINCIALES
EI PC GRUPO SATNET	MANTENIMIENTO DE COMPUTADORAS BANDA ANCHA INTERNET
ECUAOFICE CUARTA LUNA	MATERIALES DE OFICINA PUBLICIDAD
EXACTA	PROGRAMA SIGO

Fuente: ARTEPISO CIA. LTDA

Elaborado: EDISON CUITO C.

Las empresas mencionadas proveen de materia prima, asesoramiento en sistemas, publicidad e Internet factores importantes en la empresa.

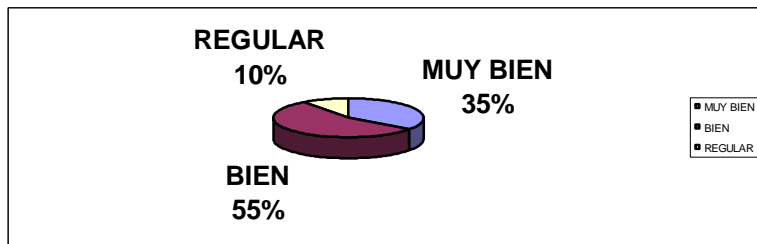
### 2.1.2.2 Encuesta Proveedores.

Se ha realizado la siguiente investigación para medir las relaciones calidad y servicio que nuestros proveedores tienen con la empresa.

#### TABULACIÓN ENCUESTA PROVEEDORES

##### 1.- Los productos que su empresa nos provee se han entregado?

<b>MUY BIEN</b>	<b>7</b>
<b>BIEN</b>	<b>11</b>
<b>REGULAR</b>	<b>2</b>



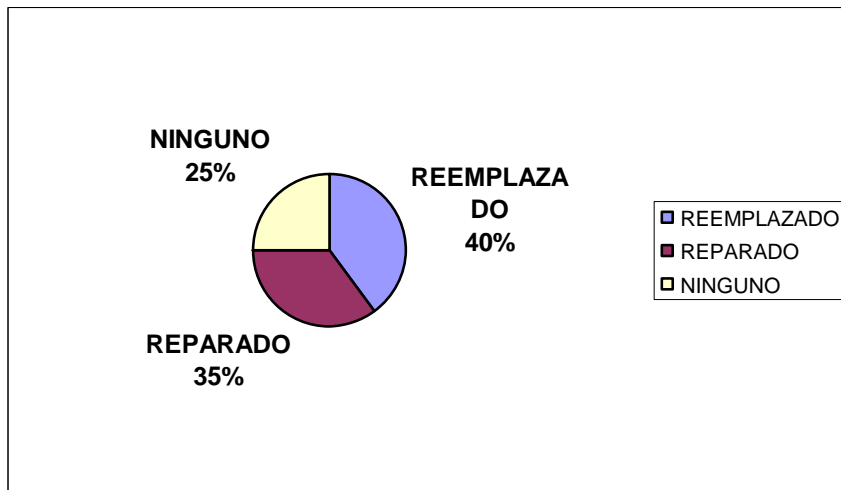
#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

##### OPORTUNIDAD

Trabajar con mas de la mitad de productos de calidad elimina fallos en los procesos sean producción o tiempo, haciéndola mas optima y competitiva.

2.- Cuándo un producto se nos ha entregado defectuoso su empresa los ha:

REEMPLAZADO	8
REPARADO	7
NINGUNO	5



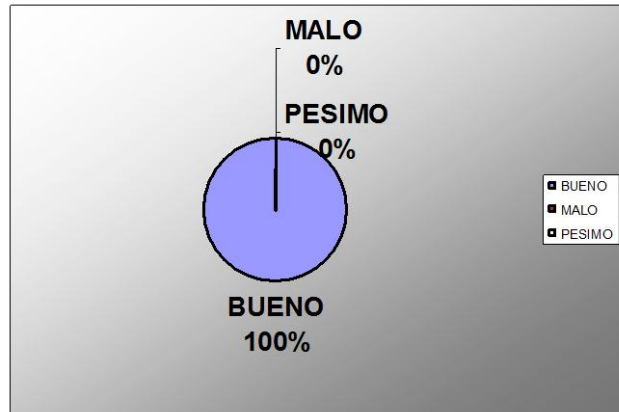
### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

Para la empresa tener un respaldo por parte de los proveedores viabiliza los controles de calidad sin temor a quedarnos con producto defectuoso.

3.- Cómo calificaría usted a la relación existente entre proveedores y empresa?

BUENO	20
MALO	
PÉSIMO	



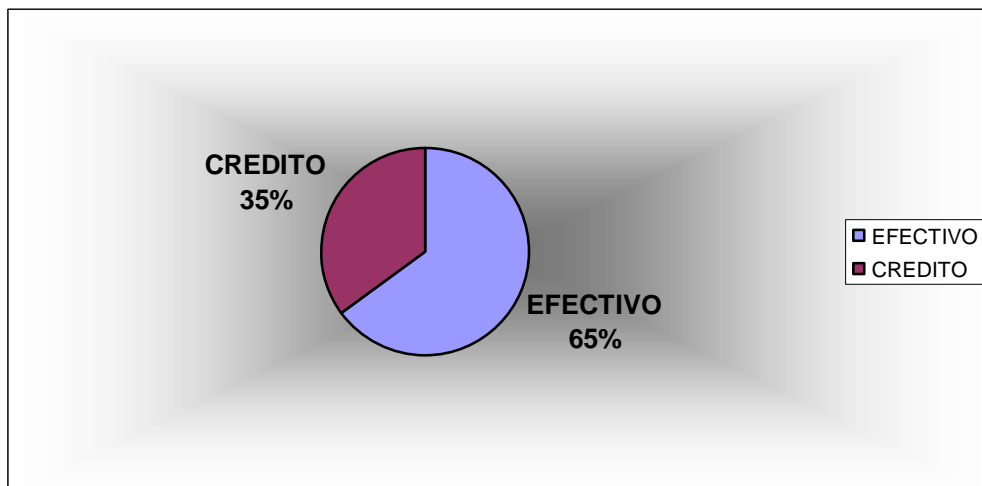
### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

La buena relación con el proveedor Facilita exigencias de calidad de producto o servicio

#### 4.-Cuál es la forma de pago que usted prefiere?

EFFECTIVO	13
CRÉDITO (días..)	7





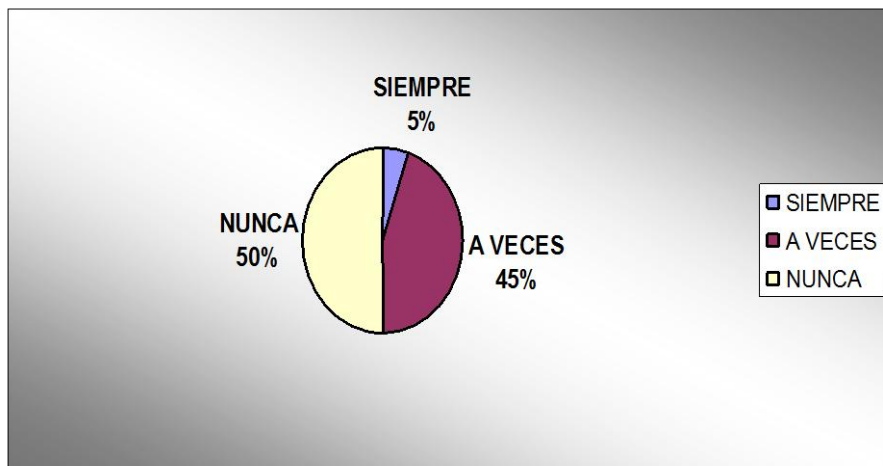
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

El tener proveedores que acostumbren a trabajar con pagos en efectivo crean un problema en la liquidez de la empresa, ya que ese dinero puede ser reinvertido en otros factores en pro del mejoramiento de la misma.

**5.- Le parece muy difícil hablar con el jefe administrativo cuando registra pagos vencidos?**

<b>SIEMPRE</b>	<b>1</b>
<b>A VECES</b>	<b>9</b>
<b>NUNCA</b>	<b>10</b>



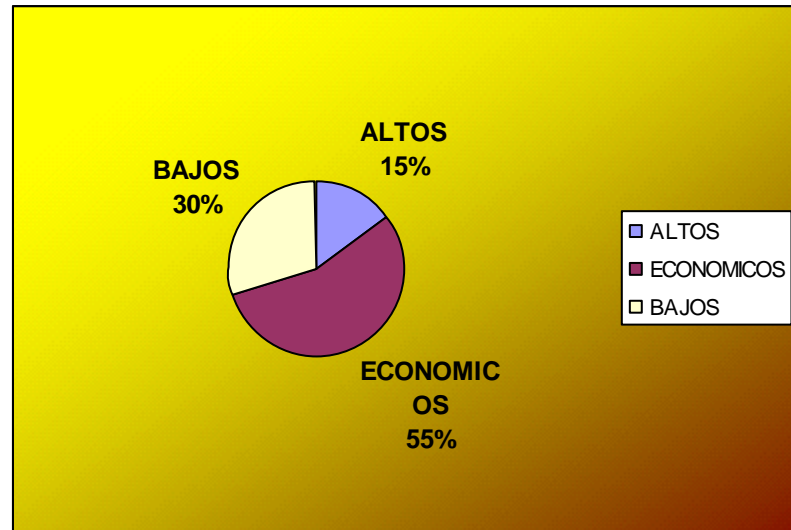
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

Para la empresa la dificultad de hablar con el jefe administrativo al momento que el proveedor desea hacer sus cobros crea un ambiente de malestar a todo proveedor, afectando de alguna manera la provisión normal de producto o servicio.

6.- Considera que los precios de sus productos comercializados en relación de su competencia son:

ALTOS	3
ECONÓMICOS	11
BAJOS	6



### CONNOTACIÓN GERENCIAL OPORTUNIDAD

Los productos que nos proveen se encuentran en su mayoría en un nivel promedio de costo en el mercado, reflejando calidad de material con el que se trabaja.

7.- Dentro de su cartera de clientes nos consideran por el monto de compra:

BUENOS	20
MALOS	0
PÉSIMOS	0



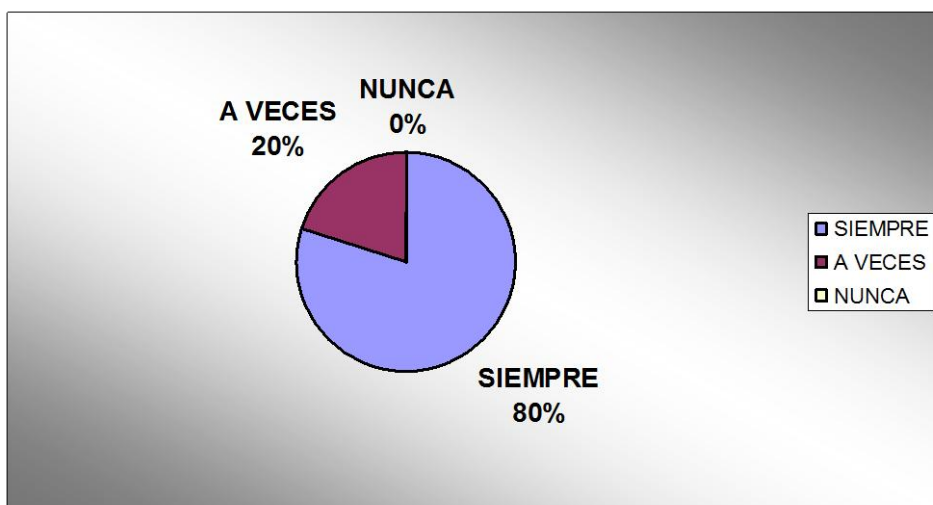
### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

Debido a la consideración excelente que posee Artepiso se recibe un buen trato, respuesta ágil a pedidos y respaldo en garantía.

#### 8.-Cada material o producto vendido posee una garantía?

SIEMPRE	16
A VECES	4
NUNCA	0



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Para la empresa es de mucha ayuda ya que si un producto no nos sirve lo cambiamos y continuamos con nuestro proceso.

#### 2.1.2.3 CLIENTES

La empresa Artepiso Cia. Ltda.. posee una variedad de clientes entre constructores , distribuidores, y clientes naturales.

El producto no por precio pero por gustos y preferencias se a dejado ver mas en un estrato medio alto y alto, entre los clientes mas importantes que podemos citar encontramos estos:

**TABLA 2.10 : CLIENTES ARTEPISO**

CONTACTO	TIPO DE CLIENTE
ALFONSO ALMEIDA	NATURAL
ALFREDO MORALES	NATURAL
ANA RODRÍGUEZ	NATURAL
ANTONIO MALDONADO	NATURAL
ARQ SANTIAGO VALDÉZ	NATURAL
ARQ. EDGAR BARRIONUEVO	CONSTRUCTOR
ARQ. GRACIELA COBOS	NATURAL
ARQ. JORGE REYES	CONSTRUCTOR
ARQ. MARIO ÁLVAREZ	NATURAL
BERNARDO URIBE	CONSTRUCTOR
ELENA DE MERA	NATURAL
ESTEBAN SERRENO	NATURAL
FABIÁN MIÑO	NATURAL
GUILLERMO ZALDUMBIDE	NATURAL
HERNÁN MERINO	CONSTRUCTOR
HERNÁN MIÑO	CONSTRUCTOR
ING BARRIONUEVO	NATURAL
ING DUTAN	CONSTRUCTOR
ING. FRANCISCO CARRILLO	CONSTRUCTOR
ING. LEONARDO GALARZA	CONSTRUCTOR
JAIME HERDOIZA	CONSTRUCTOR
JAVIER ROMERO	CONSTRUCTOR
LUCIA MIÑO	CONSTRUCTOR
MIMI ÁLVAREZ	CONSTRUCTOR
NICOLÁS AZANZA	CONSTRUCTOR
PATRICIO RICAURTE	NATURAL
PEDRO FREILE	NATURAL
SANTIAGO MONTALVO	CONSTRUCTOR
VICTORIA SAMANIEGO	NATURAL
GUIDO MACCIAVELO	CONSTRUCTOR
ALFREDO VALDIVIESO	CONSTRUCTOR
EDWIN VALENCIA	CONSTRUCTOR
ING. CARLOS ARATA	CONSTRUCTOR
ARQ. JORGE VITERI	CONSTRUCTOR
DANIEL CRUZ	CONSTRUCTOR
FRANCISCO PACHANO	CONSTRUCTOR
ING. SANTIAGO ENCALADA	CONSTRUCTOR
GINA VASCONEZ	CONSTRUCTOR

ANTONIO CARRASCO	CONSTRUCTOR
ARQ. LUIS ORBE	CONSTRUCTOR
ARQ. PAULINA SAMBONINO	CONSTRUCTOR
DR. EDDYN RUBIO	CONSTRUCTOR
EC. JORGE ALEXIS VITERI	CONSTRUCTOR
ING. ARTURO PARAMO	CONSTRUCTOR
JORGE ECHEVERRIA	CONSTRUCTOR
ARQ. ANDRES VERA	CONSTRUCTOR
ARQ. EVELIN VAZCO	CONSTRUCTOR
ARQ. KATTY MUIRRAGUI	CONSTRUCTOR
ARQ. ROBERTO GANIOT	CONSTRUCTOR
ARQ. ANTONIO MORRACO	CONSTRUCTOR
ING. MARIA BELEN AVILA	CONSTRUCTOR
ARQ. JUAN ARIAS	CONSTRUCTOR
ARQ. DIEGO OLEAS	CONSTRUCTOR
ING. EDUARDO VERGARA	CONSTRUCTOR
ARQ. HUGO HURTADO	CONSTRUCTOR
ING. ALONSO TAMAYO	CONSTRUCTOR
ARQ. MARCELO PUGA	CONSTRUCTOR
ARQ. IVAN ALVAREZ Y HNOS	CONSTRUCTOR
ARQ. BERNARDO JAUREGUI	CONSTRUCTOR
ING. JUAN DIAZ	CONSTRUCTOR
RODRIGO ANDRADE	NATURAL
ING. HUGO SALAZAR	CONSTRUCTOR
ARQ. PAUL GACHET	CONSTRUCTOR
XAVIER MARIÑO	NATURAL
ARQ. AMPARO VARGAS	CONSTRUCTOR
ING. ROBERTO SANCHEZ ROMAN	CONSTRUCTOR
CESAR BUENO	CONSTRUCTOR
ECON. GABRIELA GANGOTENA	CONSTRUCTOR
ARQ. IVAN CORNEJO	CONSTRUCTOR
ARQ. JAIME MIRANDA	CONSTRUCTOR
ING. MARCELO VASCONEZ	CONSTRUCTOR
ARQ. ANA GARCIA	CONSTRUCTOR
ING. DIEGO LIZARZABURO	CONSTRUCTOR
ING. SANTIAGO RIOFRIO	CONSTRUCTOR
ING. PEDRO ESPINOSA	CONSTRUCTOR
ARQ. DIEGO ARTETA	CONSTRUCTOR
ARQ. CATALINA MENESES	CONSTRUCTOR
ARQ. MARCELO SOTO	CONSTRUCTOR
ARQ. JIMMY ORTIZ	CONSTRUCTOR
ARQ. CATALINA MENESES	CONSTRUCTOR
ARQ. MARCELO SOTO	CONSTRUCTOR
ARQ. JIMMY ORTIZ	CONSTRUCTOR

Fuente: ARTEPISO CIA. LTDA.

Elaborado: EDISON CUITO C.

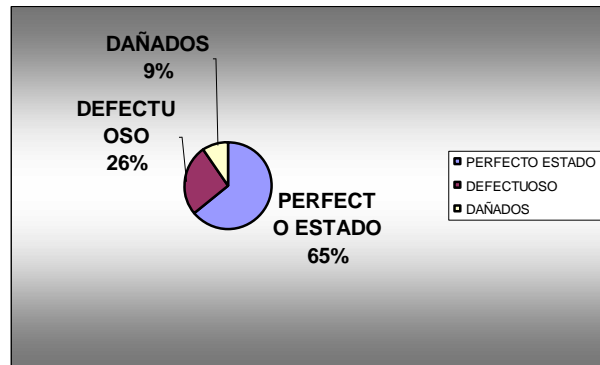
### 2.1.2.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Para determinar la aceptación, calidad y servicio que el cliente recibe se ha realizado una encuesta:

#### TABULACIÓN ENCUESTA CLIENTES

##### 1.- ¿Los productos que la empresa le ha entregado han estado?

EN PERFECTO ESTADO	34
DEFECTUOSO	14
DAÑADOS	5



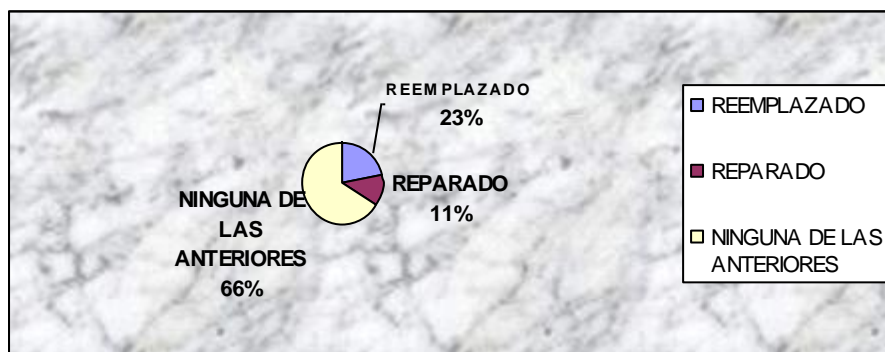
#### CONNOTACIÓN GERENCIAL

##### AMENAZA

El cliente posee cierta duda por la falta de control de calidad en el producto.

##### 2.- Cuando un producto le ha salido defectuoso la empresa lo ha:

REEMPLAZADO	12
REPARADO	6
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	35



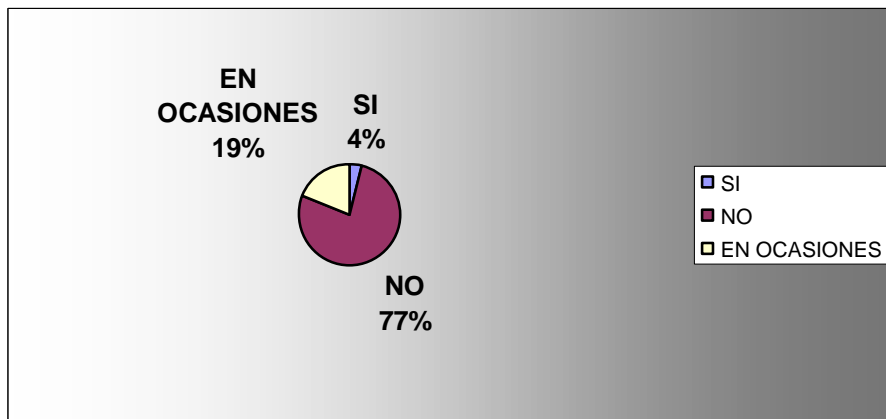
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

El cliente no se siente satisfecho completamente con la calidad del producto adquirido.

#### 3.- A tenido problemas con asesoramiento sobre lo que usted verdaderamente necesita?

SI	2
NO	41
EN OCASIONES	10



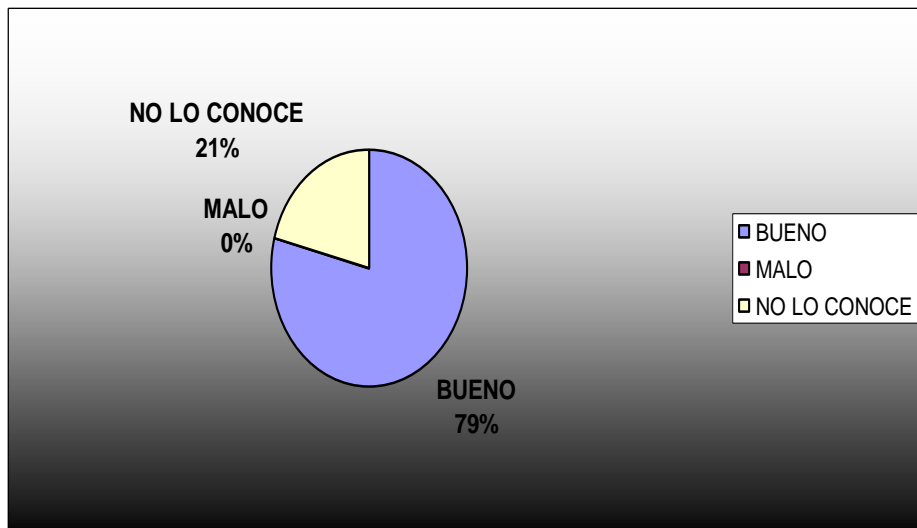
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

El cliente se siente a gusto con el asesoramiento según sus necesidades.

#### 4.- El servicio de postventa le parece:

BUENO	42
MALO	0
NO LO CONOCE	11



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

El cliente se siente a gusto por el seguimiento e importancia que los asesores dan a su obra.

**5.- Ha tenido problemas usted con los tiempos de entrega del material:**

SIEMPRE	2
A VECES	44
NUNCA	7





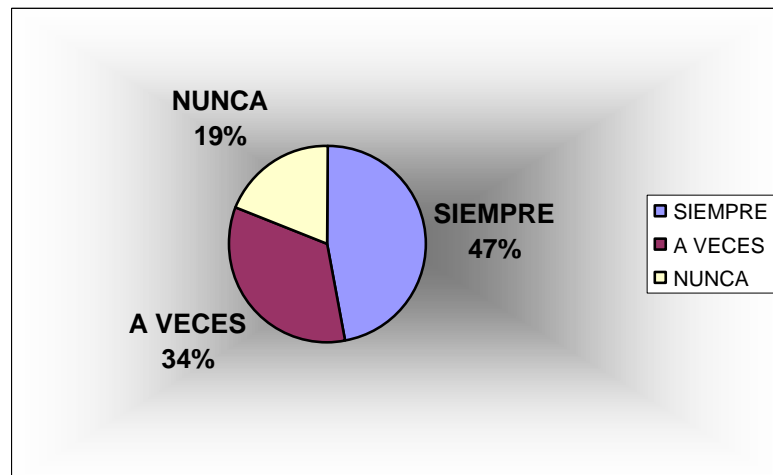
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

Existe un gran porcentaje de mal estar por parte del cliente por el retraso del despacho de material

6.- Cuando no contamos con el producto que usted busca recibe información sobre la nueva línea adicional de materiales que oferta la empresa.

SIEMPRE	25
A VECES	18
NUNCA	10



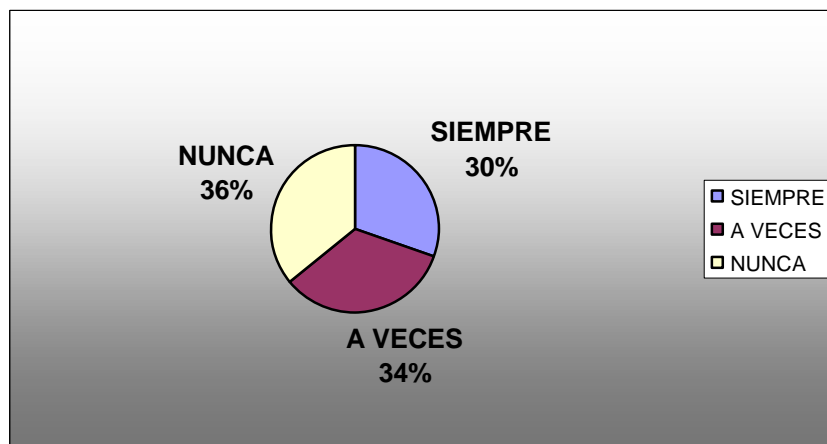
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

Los clientes no conocen de las alianzas estratégicas que posee la empresa, dejando de lado ventas potenciales.

7.- Una vez que usted compra nuestro producto recibe una llamada por parte del personal de la empresa para verificar el estado en el que el material fue entregado

SIEMPRE	16
A VECES	18
NUNCA	19



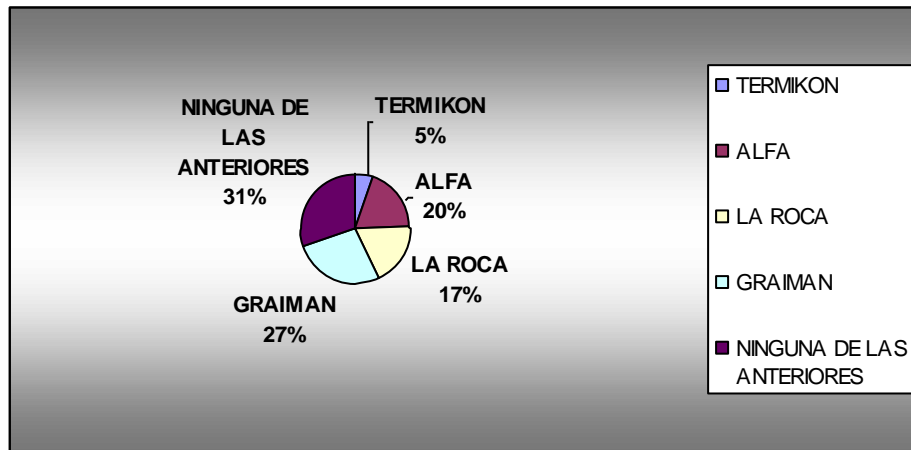
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### AMENAZA

Un buen porcentaje indica que la mayoría de clientes no reciben una llamada inmediatamente después de haber recibido el material, esto ayudaría a solucionar problemas posteriores por defectos en productos.

8.- Señale que otras empresas usted prefiere en la línea de nuestros productos.

TERMIKON	5
ALFA	18
LA ROCA	16
GRAIMAN	25
NINGUNA DE LAS ANTERIORES	28



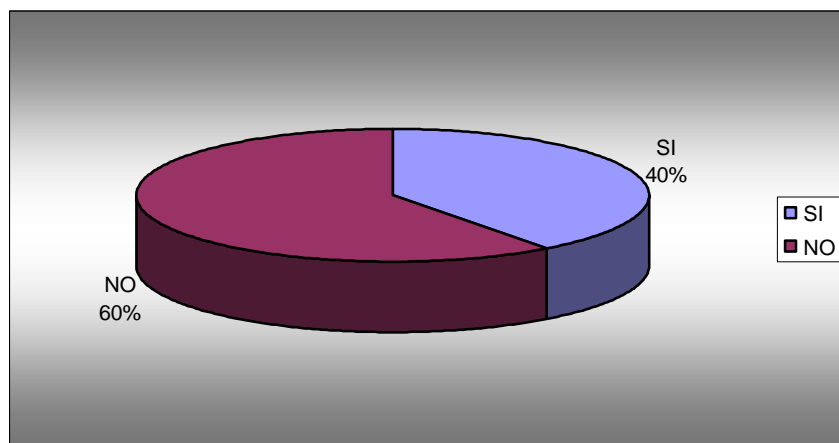
### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### AMENAZA

Las empresas que poseen mas puntaje tienen materiales sustitutos que podríamos atacar con el portafolio de productos de nuestras alianzas si las aprovecharíamos al máximo.

#### 9.- ¿Conoce empresas que distribuyan materiales similares a los nuestros?

SI	23
NO	35



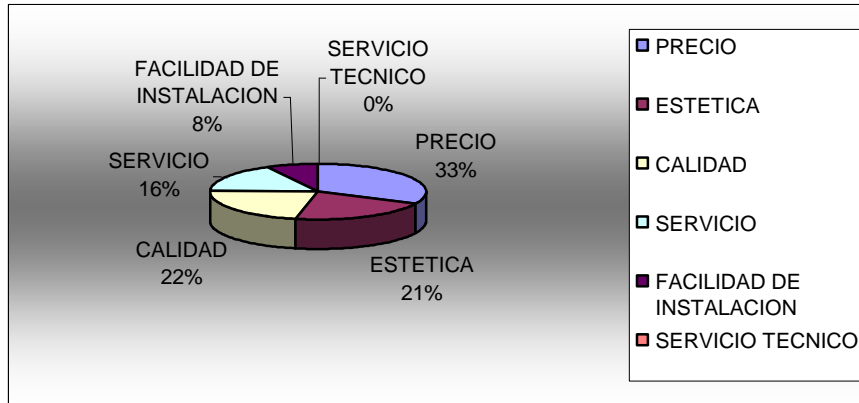
### CONNOTACIÓN GERENCIAL

#### OPORTUNIDAD

Más de la mitad de los clientes consideran que no hay productos que sean competencia directa para nuestro producto.

**10.- ¿Qué incentiva la compra de nuestro material?**

<b>PRECIO</b>	<b>49</b>
<b>ESTÉTICA</b>	<b>32</b>
<b>CALIDAD</b>	<b>34</b>
<b>SERVICIO</b>	<b>25</b>
<b>FACILIDAD DE INSTALACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>SERVICIO TÉCNICO</b>	<b>0</b>



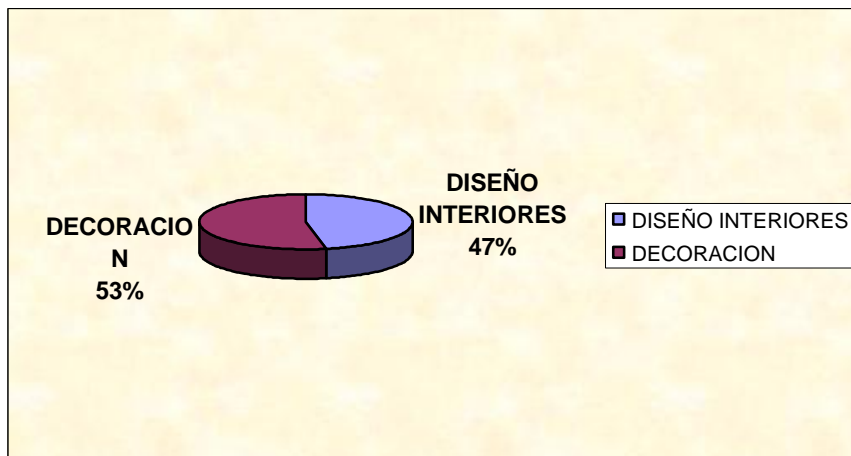
**CONNOTACIÓN GERENCIAL**

**OPORTUNIDAD**

El cliente aprecia nuestro producto principalmente por su precio, factor a explotar de sobremanera.

**11.- ¿Qué servicio adicional le gustaría que la empresa brinde?**

<b>DISEÑO INTERIORES</b>	<b>16</b>
<b>DECORACIÓN</b>	<b>18</b>



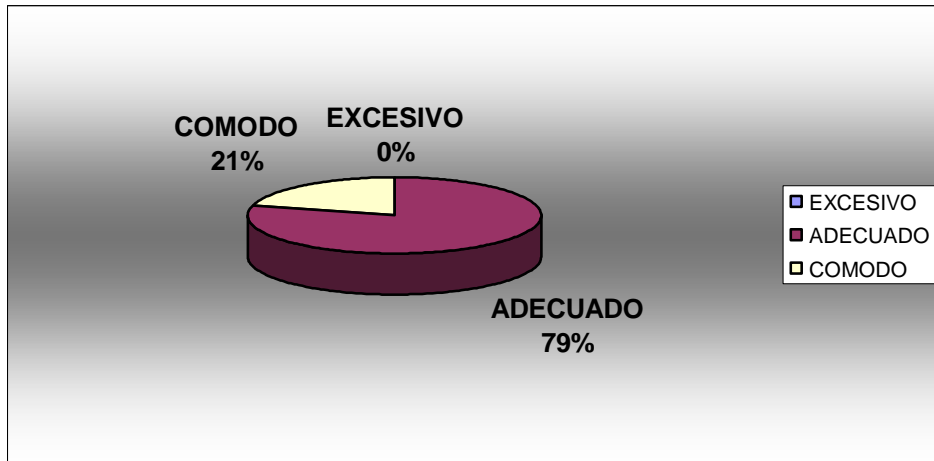
## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Brindar al cliente servicios como la decoración y el diseño de interiores, agrega cierto valor agregado a la preferencia de nuestro producto versus otros sustitutos.

#### 12.- ¿El precio que usted paga por el material le parece?

EXCESIVO	0
ADECUADO	42
CÓMODO	11



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

El cliente sabe que el producto que compra tiene un buen precio, creando la posibilidad de competir como empresa directamente con otros sustitutos de la misma línea que poseen menos atributos que los nuestros.

#### <sup>13</sup>ANEXO 1: encuesta a clientes

<sup>13</sup> anexo1; ENCUESTA MODELO ENCUESTA CLIENTES  
EDISON CUITO C.  
TESIS

### 2.1.2.5 Tamaño De La Muestra

- ✓ El cálculo de la muestra se realiza a base de un nivel de confianza del 92% y un nivel de error del 8%

#### DATOS

<b>n = ?</b>	<b>Número de encuestados</b>
<b>N = 83</b>	<b>Población</b>
<b>Zc = 1.75</b>	<b>Nivel de confianza</b>
<b>e = 8% 0.08</b>	<b>Error en la proporción de la muestra</b>
<b>p = 9/10 0.90</b>	<b>Proporción de éxitos en la población</b>
<b>q = 1/10 0.10</b>	<b>Proporción de fracasos en la población (1-p)</b>

$$n = \frac{Z^2 N p (1 - p)}{e^2 (N - 1) + Z^2 p (1 - p)}$$
$$n = \frac{1.75^2 (83)(0.90)(0.10)}{0.08^2 (83 - 1) + 1.75^2 (0.90)(0.10)}$$
$$n = \frac{19460.78}{452.15}$$
$$n = 43$$

## 2.1.2.6 COMPETENCIA

### COMPETENCIA ACTUAL

Las empresas que compiten en el mercado de acabados de construcción, comercializan materiales diferentes a los nuestros, es una excelente fortaleza que posee nuestra empresa ya que competidores directos no los tenemos, más si productos sustitutos que pueden satisfacer la misma necesidad, entre varios citaremos a los mas importantes:

**TABLA 2.11: COMPETENCIA ARTEPISO**

<b>EMPRESA</b>	<b>TIPO DE MATERIAL</b>
<b>LA ROCA</b>	<b>PIEDRA NATURAL</b>
<b>GRAIMAN</b>	<b>CERÁMICA NACIONAL</b>
	<b>PORCELANATO NACIONAL</b>
	<b>PORCELANATO TIPO PIEDRA</b>
	<b>CENEFAS DE CERÁMICA</b>
<b>TERMIKON</b>	<b>PORCELANATOS IMPORTADOS</b>
	<b>MÁRMOL</b>
	<b>GRANITO LAVADO</b>
<b>DE GRES</b>	<b>GRES</b>
<b>LA ALFOMBRA AMERICANA</b>	<b>PISOS FLOTANTES</b>
	<b>ALFOMBRAS</b>
<b>PERGO</b>	<b>PISOS FLOTANTES</b>

Fuente: ARTEPISO CIA. LTDA

Elaborado: EDISON CUITO C

Son empresas que de una u otra forma proporcionan materiales que pueden satisfacer una misma necesidad.

**FIGURA 2.6: MATRIZ COMPETENCIA VS. FACTORES ÉXITO**

FACTORES DE EXITO	1	2	3	4	5
SERVICIO		G	T A D	R	
BUEN PRECIO	T	R		A G D	
CALIDAD		D	A	G T	B
GARANTIA	D		A G R T		
FACIL INSTALACION	R		D G T		A
INNOVACIÓN DE PRODUCTO		D G	R T		A

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**1= PESIMO O CARO**

**5= EXCELENTE**

PUNTAJE LA ROCA(R)= 18

PUNTAJE GRAIMAN (G)=18

PUNTAJE TERMIKON (T)=18

PUNTAJE DEGRES (D)=15

PUNTAJE ARTEPISO(A)=23



## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### OPORTUNIDAD

Poseemos más puntaje en el total de los factores de éxito

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Capacidad Administrativa

#### Investigación

La empresa Artepiso CIA. Ltda. Realiza reuniones semanales donde se mencionan de alguna manera quejas, inconvenientes, críticas del material por parte de los clientes, o comentarios sobre nuevos productos en el mercado; mas cabe mencionar que nunca se a realizado un estudio o investigación del mercado de una manera metodológica o formal para determinar la demanda insatisfecha, y el porque del incremento de su crecimiento en el mercado de la construcción.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### DEBILIDAD

La empresa nunca ha realizado una investigación de mercado

#### Planificación

La empresa Artepiso CIA. Ltda. no posee un plan estratégico debidamente concebido que sirva de guía para el cumplimiento de objetivos y metas.

Algunos de los beneficios de poseer una planificación estratégica son:

- ✓ Al diseñar una buena planeación dentro de la organización, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido, ayudan a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven.
- ✓ También reducen las posibilidades de cometer y encontrarse con sorpresas desagradables debido a que los objetivos, metas y estrategias, son estudiados detalladamente.
- ✓ Una planeación efectiva, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.
- ✓ La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Lo que permite que las personas desarrollen sus ideas proporcionen alternativas de solución.

- ✓ La planeación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo tiempo, evita que la toma de decisiones se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios, de acuerdo a lo que vaya sucediendo.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDADES**

- Cometemos varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.
- Cada empleado desde el obrero hasta los niveles directivos no poseen un mismo objetivo definido que permita unir fuerzas y crecer.

### **Organización**

La empresa Artepiso CIA. Ltda. No posee una estructura organizacional donde se puedan apreciar los niveles jerárquicos y las funciones que cada uno desempeña.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDADES**

- No tener claro la estructura hace que los problemas internos no se direccionen a la persona correcta.
- Equivocaciones en el desempeño de funciones debido a que nos se definen de manera clara cada labor.

### **Recursos Humanos**

La empresa Artepiso CIA. Ltda., cuenta con una persona encargada de ventas directas en nuestro sala de exhibición , un mensajero, también contamos con la asistente del presidente de la compañía que a la vez apoya la logística en pedidos a tres personas que asisten en ventas al canal constructor y una adicional que se encarga de distribuidores en general a nivel nacional, sin dejar de lado al presidente de la empresa el cual realiza funciones de gerente comercial a la vez, en la parte de producción en planta contamos con 32 obreros, 2 personas en recepción de pedidos, una en logística, una en contabilidad, una en administración y otra persona en la gerencia de producción, sumando 47

empleados en total, de los mismos 4 funcionarios del departamento de ventas facturan a la compañía sus comisiones y su componente fijo por servicios ya sean profesionales o tipo comisionistas sin tener un vínculo laboral directo con la compañía. Los 43 funcionarios incluyendo la de presidencia y gerencia de producción están bajo rol de pagos.

No existe tercerización de servicios como contratación de personal ya que la labor de selección e inducción es realizada por la empresa misma. La fuerza laboral existente maneja actualmente una buena cantidad de producción que bordean los 1000m<sup>2</sup> diarios, adicional a esto el canal de ventas se ve trabajando con una cartera de clientes de más o menos 500 clientes.

La empresa Artepiso CIA. Ltda. Cuenta con 47 funcionarios y empleados, de los cuales 43 bajo nomina y la diferencia facturando por sus honorarios.

### **Función Y Tareas De Cada Área**

Esta constituido por la junta de accionistas, sus socios son los siguientes según el capital de arranque en la constitución legal de la empresa:

- **Santiago del Pozo Colina 4.900 usd**
- **Guillermo Santana Martínez 5000 usd**
- **Elena Colina Dávalos 100 usd**

La compañía se a dirigido y gobernado por la junta General de socios, y administrada por el Presiente y el Gerente General, la junta general constituida por los socios legalmente convocados y reunidos es el órgano supremo de la compañía, y tiene poderes para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios sociales y tomar, dentro de los limites establecidos por la ley cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha de la compañía. Las atribuciones y cargos son los siguientes según la junta, el Sr. Santiago del Pozo Colina, presidente; y el Sr. Guillermo Santana Martínez, Gerente General.

**El Gerente General :** es el representante legal de la empresa, el mismo es nombrado por la junta de socios , y electo cada dos años, adicional a esta función

tiene a su cargo la gerencia de producción, por el nivel en conocimiento técnico del producto.

**El presidente:** de igual manera es nombrado cada dos años, por la junta de socios, su operación se involucra en toda área principalmente cumple las funciones de gerente del área comercial, sirviendo de soporte para el área de ventas de la empresa.

**Jefe administrativo:** su función esta marcada en llevar el control de la liquidez, solvencia, y recuperación de cartera, esta jefatura no es electa por los socios, mas si por la gerencia en conjunto con la presidencia.

**Asesores ventas:** sus funciones son las de realizar el seguimiento, apertura de clientes, servicio de poste venta y de laguna manera retención de los mismos,

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### FORTALEZA

Diversificación e innovación de producto.

### Dirección

El liderazgo es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas.

Podemos decir que el liderazgo de la empresa esta basados en el siguiente prototipo de liderazgo:

**Líder participativo o democrático:** Es el que consulta de vez en cuando a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas, y fomenta la participación, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivo, sin dejar de lado la buena relación de confianza y apertura a solicitudes de empleados a la presidencia o gerencia.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### FORTALEZAS

El contar con el respaldo técnico de gente especializada en el comportamiento del material ayuda al control de defectos del mismo

### DEBILIDADES

- ✓ No se puede hablar de un **EMPOWERMENT** al 100%.
- ✓ Retraso en respuestas a inquietudes internas debido a carencia de delegación de trabajo.
- ✓ Carencia en comunicación interna entre todas las áreas.
- ✓ La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión
- ✓ Siendo una empresa pequeña no existe la fluidez en la comunicación y la retroalimentación que debería existir, para el buen manejo de la empresa.

### Control

La empresa Artepiso CIA. Ltda. no tiene establecido procedimientos para cada tarea, respecto a políticas internas que tengan secuencia, por ende no podemos definir un control para las mismas.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### DEBILIDADES

- Sin procesos establecidos no se puede dar secuencia a tareas y desarrollar las mismas de una forma ordenada creando desfases e incumplimiento en tiempos definidos para una operación.
- Carencia de objetivos

## **Coordinación**

Al estar definidas las actividades y funciones de cada uno de los empleados de la empresa se observa que existe concentración de funciones en el área de logística, lo que dificulta el desempeño global de la empresa tanto en el área comercial como en el área de producción. Existe un buen ambiente laboral por la apertura y confianza que brinda la gerencia.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **FORTALEZAS**

El buen ambiente laboral permite desarrollar de mejor manera cada actividad a cada empleado, y existe un compromiso entre empleado y empresa.

### **DEBILIDADES**

- Por el sobrecumplimiento de funciones en el área de logística no se logra dar un buen servicio y existe equivocaciones en despacho en despacho de productos.(Carencia de feedback)
- Carencia de objetivos en la organización

## **Evaluación**

Existen diferentes evaluaciones para cada una de las áreas de la empresa, estas mantienen al tanto a los directivos de la misma a cerca de factores positivos y negativos que estén afectando la buena funcionalidad de la empresa, en el área de producción constantemente se trabaja con pruebas de calidad del producto con el respaldo del laboratorio de la Universidad Católica, pruebas que sin duda ayudan a mejorar el material o a brindar servicios extras como sellantes que permitan un mejor cuidado de la pieza.

Adicional a esta evaluación se realiza un seguimiento semanal de la gerencia al área de producción con reuniones donde afloran inconvenientes que se hayan venido dando en el trajín de la semana.

En el área comercial se evalúa semanalmente el desenvolvimiento, ventas, seguimiento, negocios pendientes, perspectivas del mes de cada ejecutivo del área, con esto los directivos presupuestan su mes para diferentes operaciones que determinen necesario hacerlo.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL

### FORTALEZAS

El sistema de evaluación y desempeño a los empleados, ayuda la gestión de la gerencia para tomar decisiones y prever problemas.

#### 2.2.2 Capacidad Financiera

##### 2.2.2.1 Diagnostico De Crecimiento

Debido a que este tipo de información en toda compañía es manejado de forma confidencial, pudimos acceder a la información real de los porcentajes siguientes de crecimiento:

- **ACTIVOS**

- Los activos tuvieron un crecimiento porcentual respecto al año 2005 /2006 del 11.11%

- **PATRIMONIO**

- El patrimonio tuvo un crecimiento porcentual respecto al año 2005/2006 del 32.75%

- **PASIVOS**

- Los pasivos tuvieron un crecimiento porcentual respecto al año 2005/2006 del 11%

- **CARTERA**

- La cartera tuvo un crecimiento muy importante del 92% respecto el año 2005/2006

### **2.2.3 Capacidad Tecnológica**

Al hablar de capacidad tecnológica de la empresa sentimos la necesidad de mencionar que son herramientas que facilitan determinadas funciones, desde la perspectiva informática la empresa utiliza un programa llamado SIGO, el cual enlaza la información relacionada al kardex de productos listos para la venta, inventarios de producción, pedidos, facturación, etc. Programa que cruza toda la información mencionada y la actualiza.

El Internet es sin duda una herramienta sumamente importante para el desarrollo y la fluidez de la información, la banda ancha permite enviar cotizaciones con imágenes de fotos de productos instalados en ambientes según la necesidades del cliente.

A través del sistema Out Look estamos conectados con la gerencia, ya que es un correo utilizado en informes del desarrollo semanal de las actividades realizadas en el área comercial, adicional el correo nos sirve para chequear información interna a cerca de cuentas por cobrar y despachos y guías de remisión de las diferentes ordenes de pedido que se hayan realizado.

El programa Skype es un programa interno que mantiene conectados en línea a las oficinas donde se generan los pedidos con el área administrativa, logística, contabilidad y producción, siendo de excelente ayuda para la información actual.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL**

### **DEBILIDAD**

Los programas de software que se posee en la empresa, no están utilizados en un 100%, debido a la falta de capacitación del buen manejo de este tipo de programas.



## **FORTALEZA**

La tecnología y el sistema de producción nos permiten ser diferentes, contribuyendo al costo beneficio de producir este material.

### **2.3 ANÁLISIS FODA**

“La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Es así que mediante la matriz FODA se confrontan las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las oportunidades y amenazas dadas por en el ambiente externo.”

#### **2.3.1 MATRICES**

El análisis FODA emplea tipos de matrices para poder identificar las mejores estrategias a tomar en un futuro:

**TABLA 2.11: MATRIZ IMPACTO EXTERNA**

FACTORES		MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO								
		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		5ª	3ª	1ª	5ª	3ª	1ª	5ª	3ª	1ª
<b>OPORTUNIDADES</b>										
O1	A nuestra empresa le conviene que la tendencia de la tasa de interés activa sea a la baja, ya que la gente podrá buscar un crédito, debido a que el pago del interés por el mismo bajo, y ese capital lo puede reinvertir en vivienda creando un cliente potencial para nuestro material		x						3o	
O2	Si algunas personas no depositan su dinero en un banco, debido a que las tasas pasivas por ser bajas no les representan alguna ganancia, prefieren invertir su dinero en un bien que tener su dinero ganando intereses muy bajos.	x						5o		
O3	Existe mas producción en el mercado, esencialmente hay mas trabajo, por ende hay mas dinero y mas capacidad adquisitiva, ampliando niveles de demanda de productos de todo tipo	x						5o		
O4	Tener un organismo que nos represente y respalde como la CAPEIPI, crea una confianza en el mercado, y un respaldo de seriedad al cliente		x						3o	
O5	Para la empresa tener un respaldo por parte de los proveedores viabiliza los controles de calidad sin temor a quedarnos con producto defectuoso.			x						1o
O6	La buena relación con el proveedor Facilita exigencias de calidad de producto o servicio		x						3o	
O7	Los productos que nos proveen se encuentran en su mayoría en u nivel promedio de costo en el mercado, reflejando calidad de material con el que se trabaja.		x						3o	
O8	Debido a la consideración excelente que posee Atepiso como empresa se recibe un buen trato, respuesta ágil a pedidos y respaldo en garantía.		x						3o	
O9	Para la empresa es de mucha ayuda ya que si un producto no nos sirve lo cambiamos y continuamos con nuestro proceso.	x						5o		
O10	El cliente se siente a gusto con el asesoramiento según su necesidades.		x						3o	
O11	El cliente se siente a gusto por el seguimiento e importancia que los asesores dan a su obra.		x						3o	
O12	Mas de la mitad de los clientes consideran que no hay productos que sean competencia directa para nuestro producto	x						5o		
O13	El cliente aprecia nuestro producto principalmente por su precio, factor a explotar de sobremanera	x						5o		
O14	Brindar al cliente servicios como la decoración y el diseño de interiores, agrega cierto valor agregado a la preferencia de nuestro producto versus otros sustitutos.			x						1o
O15	El cliente sabe que el producto que compra tiene un buen precio, creando la posibilidad de competir como empresa directamente con otros sustitutos de la misma línea que poseen menos atributos que los neustros.	x						5o		
O16	Los productos sustitutos de la competencia poseen menos atributos que los nuestros	x						5o		
O17	Ya que al menos el 75% de construcción de viviendas populares se da en el país, se podría atacar el mercado de vivienda popular creando una nueva línea de productos para ese nicho de mercado	x						5o		
<b>AMENAZAS</b>										
A1	El consumidor tiene gran dificultad en ahorro, porque su dinero lo invierte en satisfacer necesidades básicas como alimentación, medicina, educación y servicios básicos		x		x			5a		
A2	El negocio en si sufre una contracción ya que la mayoría de clientes prefieren realizar cualquier inversión luego de saber que rumbo político toma el país				x			5a		
A3	Se producen contracciones muy fuertes en el mercado de la construcción, debido a la incertidumbre de no saber que normas nuevas tomara el candidato presidencial electo debido relegando fuertemente clientes potenciales que podríamos atacar				x			5a		
A4	La falta de empleo produce pobreza y a la vez incapacidad de adquirir bienes.				x			5a		
A5	El nivel de educación superior en el país, es el mas bajo después de la educación primaria, esto nos dice que no hay profesionales en capacidad de generar empresas y a la vez puestos de empleo para la población.					x		3a		
A6	En el mercado de acabados de la construcción la competencia es muy fuerte debido a la maquinaria que estos utilizan y su tecnología, nuestra empresa lleva procesos donde la mano de obra todavía reemplaza a la tecnología mientras que la competencia optimiza su recurso humano y aprovecha la tecnología.				x			5a		
A7	El tener proveedores que acostumbren a trabajar con pagos en efectivo crean un problema en la liquidez de la empresa, ya que ese dinero puede ser reinvertido en otros factores en pro del mejoramiento de la misma					x		3a		
A8	Para la empresa la dificultad de hablar con el jefe administrativo al momento que el proveedor desea hacer sus cobros crea un ambiente de malestar a todo proveedor, afectando de alguna manera la provisión normal de producto o servicio.						x			1a
A9	El cliente posee cierta duda por la falta de control de calidad en el producto.				x			5a		
A10	Alto nivel de incoformidad por producto defectuoso por parte del cliente				x			5a		
A11	Existe un gran porcentaje de mal estar por parte del cliente por el retraso del despacho de material				x			5a		
A12	Los clientes no conocen de las alianzas estratégicas que posee la empresa, dejando de lado ventas potenciales				x			5a		
A13	Un buen porcentaje indica que la mayoría de clientes no reciben una llamada inmediatamente después de haber recibido el material, esto ayudaría a solucionar problemas posteriores por defectos en productos.					x		3a		
A14	Las empresas que poseen mas puntaje tienen materiales sustitutos que podríamos atacar con el portafolio de productos de nuestras alianzas si las aprovecharíamos al máximo.					x		3a		
A= AMENAZA										
O=OPORTUNIDAD										
					3ª= MEDIA					
					1ª= BAJA					
					5ª= ALTO					

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.12: MATRIZ IMPACTO INTERNA**

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
FACTORES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	5 <sup>a</sup>	3 <sup>m</sup>	1 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	3 <sup>m</sup>	1 <sup>a</sup>	5 <sup>a</sup>	3 <sup>m</sup>	1 <sup>a</sup>
<b>DEBILIDADES</b>									
D1				X			5D		
D2						X			1D
D3				X			5D		
D4					X				3D
D5						X			1D
D6				X			5D		
D7				X			5D		
D8					X				3D
D9					X				3D
D10					X				3D
D11					x				3D
D12				X			5D		
D13				X			5D		
D14					X				3D
D15				X			5D		
<b>FORTALEZAS</b>									
F1		X							3F
F2	X						5F		
F3	X						5F		
F4		X							3F
F5		X							3F

F= FORTALEZA  
 D= DEBILIDAD

5<sup>a</sup>= ALTA  
 3<sup>m</sup>= MEDIA  
 1<sup>a</sup>= BAJA

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.13: MATRIZ EVALUACIÓN EXTERNA**

	FACTORES	IMPACTO/PUNTAJE			PUNTAJE SOBRE 5	PONDERACION SOBRE 1	TOTAL
		5 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>			
<b>OPORTUNIDADES</b>							
O1	A nuestra empresa le conviene que la tendencia de la tasa de interés activa sea a la baja, ya que la gente podrá buscar un crédito, debido a que el pago del interés por el mismo es bajo, y ese capital lo puede reinvertir en vivienda creando un cliente potencial para nuestro material		3o		3,00	0,02	0,06
O2	Si algunas personas no depositan su dinero en un banco, debido a que las tasas pasivas por ser bajas no les representan alguna ganancia, prefieren invertir su dinero en un bien que tener su dinero ganando intereses muy bajos	5o			5,00	0,04	0,21
O3	Existe mas producción en el mercado, esencialmente hay mas trabajo, por ende hay mas dinero y mas capacidad adquisitiva, ampliando niveles de demanda de productos de todo tipo	5o			5,00	0,04	0,20
O4	Tener un organismo que nos represente y respalde como la CAPEIPI, crea una confianza en el mercado, y un respaldo de seriedad al cliente		3o		3,00	0,02	0,06
O5	Para la empresa tener un respaldo por parte de los proveedores viabiliza los controles de calidad sin temor a quedarnos con producto defectuoso.			1o	1,00	0,01	0,01
O6	La buena relación con el proveedor Facilita exigencias de calidad de producto o servicio		3o		3,00	0,02	0,06
O7	Los productos que nos proveen se encuentran en su mayoría en u nivel promedio de costo en el mercado, reflejando calidad de material con el que se trabaja.		3o		3,00	0,02	0,06
O8	Debido a la consideración excelente que posee Atepiso como empresa se recibe un buen trato, respuesta ágil a pedidos y respaldo en garantía.		3o		3,00	0,02	0,06
O9	no nos sirve lo cambiamos y continuamos con nuestro proceso.	5o			5,00	0,04	0,2
O10	El cliente se siente a gusto con el asesoramiento según su necesidades.		3o		3,00	0,02	0,06
O11	El cliente se siente a gusto por el seguimiento e importancia que los asesores dan a su obra.		3o		3,00	0,02	0,06
O12	Mas de la mitad de los clientes consideran que no hay productos que sean competencia directa para nuestro producto	5o			5,00	0,04	0,2
O13	El cliente aprecia nuestro producto principalmente por su precio, factor a explotar de sobremanera	5o			5,00	0,04	0,2
O14	Brindar al cliente servicios como la decoración y el diseño de interiores, agrega cierto valor agregado a la preferencia de nuestro producto versus otros sustitutos			1o	1,00	0,01	0,01
O15	El cliente que busca tener un buen precio, creando la posibilidad de competir como empresa directamente con otros sustitutos de la misma línea que poseen menos atributos que los nuestros.	5o			5,00	0,04	0,2
O16	Los productos sustitutos de la competencia poseen menos atributos que los nuestros	5o			5,00	0,04	0,2
O17	Ya que al menos el 75% de construcción de viviendas populares se da en el país, se podría atacar el mercado de vivienda popular creando una nueva línea de productos para ese nicho de mercado	5o			5,00	0,04	0,02
<b>AMENAZAS</b>							
A1	El consumidor tiene gran dificultad en ahorro, porque su dinero lo invierte en satisfacer necesidades básicas como alimentación, medicina, educación y servicios básicos	5a			5,00	0,04	0,21
A2	El negocio en si sufre una contracción ya que la mayoría de clientes prefieren realizar cualquier inversión luego de saber que rumbo político toma el país	5a			5,00	0,04	0,20
A3	Se producen contracciones muy fuertes en el mercado de la construcción, debido a la incertidumbre de no saber que normas nuevas tomara el candidato presidencial electo debido relegando fuertemente clientes potenciales que podríamos atacar	5a			5,00	0,04	0,20
A4	La falta de empleo produce pobreza y a la vez incapacidad de adquirir bienes	5a			5,00	0,04	0,2
A5	El nivel de educación superior en el país, es el mas bajo después de la educación primaria, esto nos dice que no hay profesionales en capacidad de generar empresas y a la vez puestos de empleo para la población.		3a		3,00	0,02	0,06
A6	La competencia es muy fuerte debido a la maquinaria que estos utilizan y su tecnología, nuestra empresa lleva procesos donde la mano de obra todavía reemplaza a la tecnología mientras que la competencia optimiza su recurso	5a			5,00	0,04	0,2
A7	El tener proveedores que acostumbren a trabajar con pagos en efectivo crean un problema en la liquidez de la empresa, ya que ese dinero puede ser reinvertido en otros factores en pro del mejoramiento de la misma.		3a		3,00	0,02	0,06
A8	Para la empresa la dificultad de hablar con el jefe administrativo al momento que el proveedor desea hacer sus cobros crea un ambiente de malestar a todo proveedor, afectando de alguna manera la provisión normal de producto o servicio.			1a	1,00	0,01	0,01
A9	El cliente posee cierta duda por la falta de control de calidad en el producto.	5a			5,00	0,04	0,2
A10	Alto nivel de incoformidad por producto defectuoso por parte del cliente	5a			5,00	0,04	0,2
A11	Existe un gran porcentaje de mal estar por parte del cliente por el retraso del despacho de material	5a			5,00	0,04	0,2
A12	Los clientes no conocen de las alianzas estratégicas que posee la empresa, dejando de lado ventas potenciales	5a			5,00	0,04	0,2
A13	Un buen porcentaje indica que la mayoría de clientes no reciben una llamada inmediatamente después de haber recibido el material, esto ayudaría a solucionar problemas posteriores por defectos en productos.		3a		3,00	0,03	0,06
A14	Las empresas que poseen mas puntaje tienen materiales sustitutos que podríamos atacar con el portafolio de productos de nuestras alianzas si las aprovecharíamos al máximo.		3a		3,00	0,03	0,06
O = OPORTUNIDAD A = AMENAZA					121,00	1,0	3,92
					5 <sup>a</sup> = ALTA 3 <sup>a</sup> = MEDIA 1 <sup>a</sup> = BAJA		

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.14: MATRIZ EVALUACIÓN INTERNA**

MATRIZ DE EVALUACIÓN IMPACTO INTERNO							
FACTORES	IMPACTO			PUNTAJE	PONDERACION	TOTAL	
	5 <sup>a</sup>	3 <sup>m</sup>	1 <sup>o</sup>	SOBRE 5	SOBRE 1		
<b>DEBILIDADES</b>							
1D	La empresa nunca a realizado una investigacion de mercado	5D			5,00	0,07	0,35
2D	Cometemos varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.	1D		1D	1,00	0,01	0,01
3D	Cada empleado desde el obrero hasta los niveles directivos no poseen un mismo objetivo definido que permita unir fuerzas y crecer.	5D			5,00	0,07	0,35
4D	No tener claro la estructura hace que los problemas internos no se direccionen a la persona correcta.		3D		3,00	0,04	0,12
5D	Equivocaciones en el desempeño de funciones debido a que nos se definen de manera clara cada labor.			1D	1,00	0,01	0,01
6D	La carencia de políticas en el contrato de personal basados en un perfil establecido para cada área a producido muchas veces problemas ya que se a contratado agente no apta para desarrollar funciones determinadas.	5D			5,00	0,07	0,35
7D	No se puede hablar de un EMPOWERMENT al 100%.	5D			5,00	0,07	0,35
8D	Retraso en respuestas a inquietudes internas debido a carencia de delegación de trabajo.		3D		3,00	0,04	0,12
9D	Carencia en comunicación interna entre todas las áreas.		3D		3,00	0,04	0,12
10D	La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión		3D		3,00	0,04	0,12
11D	Sin procesos establecidos no se puede dar secuencia a tareas y desarrollar las mismas de una forma ordenada creando desfases e incumplimiento en tiempos definidos para una operación.		3D		3,00	0,04	0,12
12D	siendo una empresa pequeña no existe la fluidez en la comunicacion y la retroalimentacion que debería existir, para el buen manejo de la empresa.	5D			5,00	0,07	0,35
13D	Por el sobrecumplimiento de funciones en el área de logística no se logra dar un buen servicio y existe equivocaciones en despacho en despacho de productos.(Carencia de feedback)	5D			5,00	0,07	0,35
14D	Los programas de software que se posee en la empresa no estan utilizados en un 100% debido a la falta de capacitaciones		3D		3,00	0,04	0,12
15D	Carencia de objetivos y estrategias en la organización	5D			5,00	0,07	0,35
<b>FORTALEZAS</b>							
1F	Diversificación e innovacion de producto		3F		3,00	0,04	0,12
2F	El contar con el respaldo tecnico de gente especializada en el comportamiento del material ayuda al control de defectos del mismo	5F			5,00	0,07	0,35
3F	El buen ambiente laboral permite desarrollar de mejor manera cada actividad a cada empleado, y existe un compromiso entre empleado y empresa.	5F			5,00	0,07	0,35
4F	El sistema de evaluacion y desempeño a los empleados, ayuda la gestion de la gerencia para tomar decisiones y prever problemas.		3F		3,00	0,04	0,12
5F	La tecnologia y el sistema de producción nos permite ser diferentes, contribuyendo al costo beneficio de producir este material.		3F		3,00	0,04	0,12
D= DEBILIDAD					74,00	1,0	4,26

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.  
 EDISON CUITO C.  
 TESIS

**TABLA 2.15 : MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

		MATRIZ EXTERNA= 3,92 MATRIZ INTERNA= 4,26		
		<b>EVALUACION INTERNA</b>		
		<b>FUERTE</b> 3,35- 5,00	<b>PROMEDIO</b> 1.68- 3,34	<b>DEBIL</b> 0,00 -1.67
<b>EVALUACION EXTERNA</b>	<b>ALTO</b> 3,35- 5,00	I CRECER	II CRECER	III PERSISTIR
	<b>MEDIO</b> 1.68- 3,34	IV CRECER	V PERSISTIR RESISTIR	VI COSECHAR O ELIMINAR
	<b>BAJO</b> 0,00 -1.67	VII PERSISTIR RESISTIR	VIII COSECHAR O ELIMINAR	IX COSECHAR O ELIMINAR

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**TABLA 2.16: MATRIZ APROVECHAMIENTO FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES							TOTAL	CALIFICACION
		O2	O3	O6	O12	O13	O16	O17		
F1	Diversificación e innovación de producto	1	1	3	3	5	3	3	19	2
F2	El contar con el respaldo técnico de gente especializada en el comportamiento del material ayuda al control de defectos del mismo	1	1	5	1	3	3	1	15	3
F3	El buen ambiente laboral permite desarrollar de mejor manera cada actividad a cada empleado, y existe un compromiso entre empleado y empresa.	1	1	3	1	1	1	3	11	
F4	El sistema de evaluación y desempeño a los empleados, ayuda la gestión de la gerencia para tomar decisiones y prever problemas.	3	3	3	5	3	5	5	27	1
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>72/72</b>	
<b>CALIFICACION</b>				<b>1</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		

1= BAJO IMPACTO  
 3= MEDIO IMPACTO  
 5= ALTO IMPACTO

$72/4 \times 7 \times 5 = 51,4\%$

LAS FORTALEZAS NO ESTAN SIENDO APROVECHADAS AL MAXIMO SOBRE LAS OPORTUNIDADES

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C.

**TABLA 2.17: MATRIZ APROVECHAMIENTO FORTALEZAS Y AMENAZAS**

FORTALEZAS		AMENAZAS								SUMA	CALIBRACIÓN
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
F1	Diversificación e innovación de producto	5	3	1	3	5	3	3	3	28	2
F2	El contar con el respaldo técnico de gente especializada en el comportamiento del material ayuda al control de defectos del mismo	1	3	1	1	5	3	1	1	16	
F3	El buen ambiente laboral permite desarrollar de mejor manera cada actividad a cada empleado, y existe un compromiso entre empleado y empresa.	1	1	1	5	3	3	1	1	16	3
F4	El sistema de evaluación y desempeño a los empleados, ayuda la gestión de la gerencia para tomar decisiones y prevenir problemas.	3	3	3	3	5	3	3	3	26	1
<b>SUMA</b>		10	10	4	12	18	12	8	8	88/88	
<b>CALIBRACIÓN</b>		4			2	1	3				

1= BAJO IMPACTO  
 3= MEDIO IMPACTO  
 5= ALTO IMPACTO

$88/9 \times 4 \times 5 = 48,8\%$

NO SE ESTAN APROVECHANDO FORTALEZAS PARA CONVATIR LAS AMENAZAS

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C

EDISON CUITO C.  
 TESIS



**TABLA 2.18: MATRIZ VULNERABILIDAD DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

		MATRIZ DE VULNERABILIDAD					
		OPORTUNIDADES					
		<i>Si algunas personas no depositan su dinero en un banco, debido a que las tasas bajas por ser preferenzial invertir su dinero en un buen que tener dinero ganando intereses muy bajos.</i>	<i>Existe mas producción en el mercado, esencialmente hay mas trabajo, por ende hay mas dinero y mas capacidad adquisitiva, ampliando niveles de demanda de productos de todo tipo</i>	<i>La buena relación con el proveedor facilita exigencias de calidad de producto o servicio</i>	<i>Más de la mitad de los clientes consideran que hay productos que sean competencia directa por nuestro producto.</i>	<i>El cliente aprecia nuestro producto principalmente por su precio, factor a explotar de sobrantera</i>	
		O2	O3	O6	O12	O13	
DEBILIDADES							
D2	Cometemos varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.	1	1	3	3	3	
D5	Equivocaciones en el desempeño de funciones debido a que nos se definen de manera clara cada labor.	1	1	3	1	1	
D8	Retraso en respuestas a inquietudes internas debido a carencia de delegación de trabajo.	1	1	3	3	3	
D10	La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión	1	1	3	3	3	
D5	Carencia de objetivos y estrategias en la organización	3	3	3	3	3	
SUMA		7	7	15	13	13	
CALIFICACION				2	3	4	

79/7X5X5= 45,14%  
 LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA NO P

1= BAJO IMPACTO  
 3= MEDIO IMPACTO  
 5= ALTO IMPACTO

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C

**TABLA 2.19: MATRIZ VULNERABILIDAD DEBILIDADES Y AMENAZAS**

DEBILIDADES		AMENAZAS					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
D1	Cometemos varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.	1	1	1	5	3	3
D2	Equivocaciones en el desempeño de funciones debido a que nos se definen de manera clara cada labor.	1	1	1	3	3	5
D3	Retraso en respuestas a inquietudes internas debido a carencia de delegación de trabajo.	3	1	3	3	3	5
D10	La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión	1	1	1	3	5	3
D5	Carencia de objetivos y estrategias en la organización	3	1	1	5	3	3
<b>SUMA</b>		<b>9</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>					<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

94/9X5X5=41,7%  
 LAS DEBILIDADES DE LA EMPRESA NO SE RELACIONAN DE FORMA DIR

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C

**TABLA 2.20: MATRIZ SÍNTESIS ESTRATÉGICA**

		MATRIZ DE SINTESIS							
		OPORTUNIDADES							
		O6	O13	O16	O17	O18	O19	A10	A11
		La buena relación con el proveedor facilita exigencias de calidad de productos o servicios.	El cliente aprecia nuestro producto principalmente por su precio, lugar a explorar de sobramano	Ya que al menos el 75% de consistencia de viviendas populares se da en el país, se podría diseñar el mercado de vivienda popular creando una nueva línea de productos para ese nicho de mercado.	Los productos sustitutos de la competencia poseen menos atributos que los nuestros.	Más de la mitad de los clientes consideran que hoy productos que sean competencia ofrecen par nuestro productos.	Alto nivel de informalidad por producto defectuosos por parte del cliente	El cliente posee	
FORTALEZAS		FO							
El sistema de evaluación y desempeño a los empleados, ayuda la gestión de la gerencia para tomar decisiones y prever problemas.		<b>1.(F1 , F2 CON O16 Y O17)</b> Realizar un estudio de mercado de los productos que la competencia utiliza para las viviendas de tipo popular. <b>2.( F2 CON O6 Y O13)</b> Desarrollar una línea de productos que se enmarquen en costos competitivos para vivienda popular con el respaldo del conocimiento técnico y el respaldo de proveedores serios. <b>3.(F4 CON O12)</b> Fortalecer el sistema de evaluación permanente de los empleados para optimizar las labores de cada uno en la empresa <b>4.( F3 CON O13 , O16 , O6, O17 Y O12)</b> Realizar un plan de marketing						<b>1.(F1, F3, F4 CON O16 Y O17)</b> Realizar un sistema de evaluación permanente de los empleados para optimizar las labores de cada uno en la empresa <b>2.(F2, F3 CON A2 Y A11)</b> Realizar un plan de marketing para productos que ofrezcan mayor calidad y precio. <b>3.(F4 CON O12)</b> Fortalecer el sistema de evaluación permanente de los empleados para optimizar las labores de cada uno en la empresa	
Diversificación e innovación de producto									
El contar con el respaldo técnico de gente especializada en el comportamiento del material ayuda al control de defectos del mismo									
El buen ambiente laboral permite desarrollar de mejor manera cada actividad a cada empleado, y existe un compromiso entre empleado y empresa.									
DEBILIDADES		DO							
Cometemos varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.		<b>1.( D2, D8 CON O6, O13)</b> Definir los procesos y procedimientos de cada una de las áreas para eliminar errores internos y ser eficientes. <b>2.(D10 CON O6, O13)</b> Implementar un sistema de información gerencial, que permita mejorar la gestión interna y la comunicación. <b>3.(D10 CON O6 Y O12)</b> Implementar un sistema de indicadores de gestión para garantizar la calidad y efectividad de la gestión estratégica. <b>4.(D5 CON O17)</b> Implementar la gestión estratégica con objetivos y estrategias claramente definidas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades de mercado, y así minimizar nuestras debilidades y amenazas.						<b>1.(D2, D8, CON A10 Y A11)</b> Diseñar una estructura organizacional para una organización más eficiente. <b>2.(D10 Y D5 CON A10 Y A11)</b> Diseñar un plan de marketing sobre alianzas y nuevos productos. <b>3.(D10 y D2 CON A10 Y A11)</b> Implementar un sistema de evaluación permanente de los empleados para optimizar las labores de cada uno en la empresa. <b>4.(D8 CON A10 Y A11)</b> Definir los procedimientos para evitar el retrabajo al cliente. <b>5.(D10 CON A11)</b> Mejorar los sistemas de información gerencial.	
Retraso en respuestas a inquietudes internas debido a carencia de delegación de trabajo.									
La empresa no cuenta con un sistema de información gerencial e indicadores de gestión									
Carencia de objetivos y estrategias en la organización									

FUENTE: ARTEPISO CIA. Ltda.  
 ELABORADO: EDISON CUITO C